

سلسلة دفاتر التأصيل الإسلامي للعلوم الإدارية (9)

إستراتيجية النبي ﷺ

في إدارة الأزمات

تأليف

البروفيسور جاويد إقبال ثاني

ترجمة

البروفيسور الحبيب ثابتي

منشورات مخبر لابداك
Les éditions du LAPDEC

إستراتيجية النبي ﷺ في إدارة الأزمات

تأليف البروفيسور جاويد إقبال ثاني

ترجمة البروفيسور الحبيب ثابتي

تصميم وإنجاز

خلية النشر العلمي

لمخبر تحليل واستشراف وتطوير

الوظائف والكفاءات

Grapho-Lab du LAPDEC

جامعة معسكر الجزائر

ردمك ISBN 978-9931-887-11-9

الإيداع القانوني أكتوبر 2022



9 789931 887119

سلسلة دفاتر التأصيل الإسلامي للعلوم الإدارية

9

إستراتيجية النبي ﷺ

في إدارة الأزمات

تأليف

البروفيسور جاويد إقبال ثاني

ترجمة

البروفيسور الحبيب ثابتي

عنوان الكتاب

إستراتيجية النبي ﷺ في إدارة الأزمات

تأليف

البروفيسور جاويد إقبال ثاني

ترجمة

البروفيسور الحبيب ثابتي

الطبعة الأولى 2022

الناشر

خلية النشر العلمي لمخبر تحليل

واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات

جامعة معسكر (الجزائر)

Grapho-Lab du LAPDEC

lapdec@univ-mascara.dz

© مخبر لابداك – جامعة معسكر

ردمك 9-11-887-9931-978-ISBN

الإيداع القانوني أكتوبر 2022

جميع الحقوق محفوظة

Les éditions du LAPDEC

Grapho-Lab du LAPDEC
GL
Université de Mascara



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

الإهداء	9
شكر و تقدير	11
استهلال	13
مقدمة الطبعة العربية	17
نبذة عن المؤلف	21
مقدمة المؤلف	25
1. فهم إدارة الأزمات	27
مقدمة	27
ما هي الأزمة؟	27
المنظور النظري لإدارة الأزمات	29
النظرية الموقفية	29
نموذج إدارة الأزمات الواجب إتباعه	30
بعض المصطلحات ذات الصلة	30
2. اكتشاف الإشارة	33
مقدمة	33
تحديد إشارات التحذير	33
تحذير ورقة بن نوفل	33
تنبأ النبي ﷺ بالهجرة إلى المدينة المنورة	34
مؤامرة قريش	35
حملة تبوك	36

37 غزوة الخندق
39 3. الاستقصاء والوقاية
39 مقدمة
39 البحث النشط
41 التحضير / الوقاية
41 1- الأزمة: رحلة الهجرة
44 2- الأزمة: حملة تبوك
47 3- الأزمة: غزوة الخندق
49 الوقاية: معاهدة الحديبية
50 خلفية
50 الحدث
55 4. احتواء الأضرار
55 مقدمة
55 غزوة أحد
57 فتح مكة
58 زيارة أبي سفيان لمعسكر المسلمين
61 مقدمة
61 التعافي من حادثة الحديبية
63 المعاهدة
64 إرضاء الصحابة
65 التنازل عن أداء العمرة

66	التعافي من غزوة أحد
66	خطة المعركة
67	تغير الموقف
70	هجوم مضاد
73	6. التعلم
73	مقدمة
73	معاهدة الحديبية
75	توضيح مهمته
75	بدء محادثات السلام
76	تجنب مفسدات قريش
77	رحلة الهجرة
77	المسائل التنظيمية
79	الصفات الشخصية
81	فتح مكة
81	التفكير / التحليل النقدي
82	تحسين القدرات المستقبلية
85	7. تخطيط إدارة الأزمات
85	مقدمة
85	معاهدات مع قبائل مختلفة
87	إدارة المعلومات
88	التخطيط لغزوة الخندق

88	التدابير الوقائية
91	تحضير الخندق
92	التخطيط لغزوة أحد
93	إستراتيجية التخطيط
97	8. دراسة حالة: إدارة الأزمة في غزوة أحد
97	مقدمة
97	ما هي الأزمة؟
99	الحالة موضوع الدراسة
101	إدارة الأزمات
101	التهديد
102	طريقة المعالجة
103	الخطة
104	النتائج
107	9. الخاتمة
107	أهمية إدارة الأزمات
108	العوامل المشتركة
108	الأزمات شائعة
109	الأزمات تتطور على مراحل
109	خطط الإدارة والتواصل الفعال
110	ملاحظات ختامية
118	كتب أخرى للمؤلف

الإهداء

إلى والديّ الذين استثمروا كثيرا في تربيّتنا
وظلوا ملتزمين بالدعاء من أجل نجاحي ورفاهيتي

المؤلف

شكر و تقدير

امتنان خاص لجميع الذين ساعدوني في تجميع العمل وخاصة عائلتي التي حفزتني على المبادرة بهذا المشروع، كما أنها توفر لي معلومات قيمة تثري محتويات هذا الجهد، جزاهم الله خيراً على مساهمتهم؟ آمين!

أقدم شكري وامتناني لأعضاء هيئة التدريس المحترمين في الجامعة الإسلامية الدولية إسلام آباد: الأستاذ الدكتور محمد بشير خان (نائب الرئيس السابق وعميد كلية العلوم الإدارية)، والدكتور عبد الزاهد خان، رئيس قسم إدارة التكنولوجيا بالنيابة (كلية العلوم الإدارية)، الدكتور زبير صرفراز، محامي المحكمة العليا بإسلام آباد ، والبروفيسور الحبيب ثابتي من جامعة مصطفى استامبولي من معسكر - الجزائر، لتشجيعهم ودعمهم لهذا العمل. جزاهم الله خير الجزاء على مساهمتهم؟ آمين!

المؤلف

اسهلال

قيمة المعرفة

﴿قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ﴾ [الزمر:

[9]

قيمة المعرفة 1

عَنْ أَنَسٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ: مَنْ خَرَجَ فِي طَلَبِ الْعِلْمِ، كَانَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ حَتَّى يَرْجِعَ. رواه الترمذي .

عن أبي هريرة رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ يَقُولُ: أَلَا إِنَّ الدُّنْيَا مَلْعُونَةٌ مَلْعُونٌ مَا فِيهَا، إِلَّا ذَكَرَ اللَّهَ وَمَا وَالَاهُ، وَعَالِمٌ أَوْ مُتَعَلِّمٌ. رواه الترمذي

قيمة المعرفة 2

عَنْ أَبِي الدَّرْدَاءِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ، يَقُولُ: مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَبْتَغِي فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ، وَإِنَّ الْمَلَائِكَةَ لَتَضَعُ أَجْنِحَتَهَا لِطَالِبِ الْعِلْمِ رِضًا بِمَا يَصْنَعُ، وَإِنَّ الْعَالِمَ لَيَسْتَغْفِرُ لَهُ مَنْ فِي السَّمَوَاتِ وَمَنْ فِي الْأَرْضِ حَتَّى الْحَيَاتَانِ فِي الْمَاءِ، وَفَضْلُ الْعَالِمِ عَلَى الْعَابِدِ كَفَضْلِ الْقَمَرِ عَلَى سَائِرِ الْكَوَاكِبِ، وَإِنَّ الْعُلَمَاءَ وَرَثَةُ الْأَنْبِيَاءِ وَإِنَّ الْأَنْبِيَاءَ لَمْ يُورَثُوا دِينَارًا وَلَا دِرْهَمًا وَإِنَّمَا وَرَثُوا الْعِلْمَ، فَمَنْ أَخَذَهُ أَخَذَ بِحِطِّ وَافِرٍ.

أخرجه أبو داود، والترمذي، وابن ماجه، وأحمد

صفات القائد/المدير الجيد

﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ [آل عمران: ١٥٩]

صفات القائد/المدير الجيد 1

عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما أن رسول الله ﷺ قال : ثلاثة لا يهولهم الفزع الأكبر ولا ينالهم الحساب هم على كتيب من مسك حتى يفرغ من حساب الخلائق رجل قرأ القرآن ابتغاء وجه الله وأمّ به قومًا وهم به راضون وداع يدعو إلى الصلوات ابتغاء وجه الله ومملوك لم يمنعه ريق الدنيا من طاعة ربه. رواه الطبراني في المعجم.

صفات القائد/المدير الجيد 2

عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما قال جاء رجل إلى النبي ﷺ فقال يا رسول الله كم أعفو عن الخادم فصمت عنه رسول الله ﷺ ثم قال يا رسول الله كم أعفو عن الخادم فقال كل يوم سبعين مرة. رواه الترمذي

السعي في سبيل الله

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: مرّ رجلٌ من أصحاب رسول الله ﷺ بشعبٍ فيه عُيُنةٌ من ماءٍ عذبةٍ فأعجبته لطيبها فقال : لو اعتزلت الناس فأقمْتُ في هذا الشعبِ ولن أفعل حتى أستأذن رسولَ الله ﷺ فذكر ذلك لرسولِ الله ﷺ فقال : لا تفعلْ فإنَّ مقامَ أحدِكُم في سبيلِ الله أفضلُ من صلَاتِهِ في بيتهِ سبعينَ عامًا، ألا تحبُّون أن يغفرَ اللهُ لكم، ويدخلكم الجنةَ ؟ اغزُّوا في سبيلِ اللهِ، من قاتلَ في سبيلِ اللهِ فُواقِ ناقَةٍ وجبتْ له الجنةُ. جامع الترمذي.

عظمة الله عز و جل

﴿سَبَّحَ لِلَّهِ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ﴾ 1 له مُلْكُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ يُحْيِي وَيُمِيتُ وَهُوَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ 2 هُوَ الْأَوَّلُ وَالْآخِرُ وَالظَّاهِرُ وَالْبَاطِنُ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ 3 هُوَ الَّذِي خَلَقَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ فِي سِتَّةِ أَيَّامٍ ثُمَّ اسْتَوَى عَلَى الْعَرْشِ يَعْلَمُ مَا يَلْجِ فِي الْأَرْضِ وَمَا يَخْرُجُ مِنْهَا وَمَا يَنْزِلُ مِنَ السَّمَاءِ وَمَا يَعْرُجُ فِيهَا وَهُوَ مَعَكُمْ

أَيْنَ مَا كُنْتُمْ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ 4 لَهُ مُلْكُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِلَى اللَّهِ تُرْجَعُ
الْأُمُورُ 5 يُوَلِّجُ اللَّيْلَ فِي النَّهَارِ وَيُوَلِّجُ النَّهَارَ فِي اللَّيْلِ وَهُوَ عَلِيمٌ بِذَاتِ الصُّدُورِ ﴿6﴾
[الحديد: 1-6]

الله سبحانه و تعالى يحب المتحابين فيه

يحيى عن مالك عن أبي حازم بن دينار عن أبي إدريس الخولاني، أنه قال : دخلت
مسجد دمشق، فإذا فتى شاب براق الثنايا، وإذا الناس معه إذا اختلفوا في شيء
أسندوه إليه، وصدروا عن قوله، فسألت عنه، ففيل : هذا معاذ بن جبل رضي الله عنه، فلما
كان الغد هجرت فوجدته قد سبقني بالتهجير، ووجدته يصلي، قال : فانتظرت حتى
قضى صلاته، ثم جئت من قبل وجهه، فسلمت عليه، ثم قلت له : والله إني لأحبك
في الله، فقال : الله، قال : الله، فقلت : الله، فقال : الله، فقلت : الله، قال : فأخذ
بجوبة رداءي فجبذني إليه، وقال : أبشر فيني سمعت رسول الله - صلى الله عليه وسلم - يقول : قال الله
تبارك وتعالى : وجبت محبتي للمتحابين في، وللمتجالسين في، والمتباذلين في، والمتزاورين
في . موطأ مالك.

مقدمة الطبعة العربية

إِنَّ الْحَمْدَ لِلَّهِ، نَحْمَدُهُ وَنَسْتَعِينُهُ وَنَسْتَغْفِرُهُ، وَنَعُوذُ بِاللَّهِ مِنْ شُرُورِ أَنْفُسِنَا وَمِنْ سَيِّئَاتِ أَعْمَالِنَا، مَنْ يَهْدِهِ اللَّهُ فَلَا مُضِلَّ لَهُ، وَمَنْ يَضِلَّ فَلَا هَادِيَ لَهُ، وَأَشْهَدُ أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَحْدَهُ لَا شَرِيكَ لَهُ، وَأَشْهَدُ أَنَّ مُحَمَّدًا عَبْدُهُ وَرَسُولُهُ، ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ حَقَّ تُقَاتِهِ وَلَا تَمُوتُنَّ إِلَّا وَأَنْتُمْ مُسْلِمُونَ ﴾ ، ﴿ يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ، وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا ﴾ ، ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا * يُصْلِحْ لَكُمْ أَعْمَالَكُمْ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ وَمَنْ يُطِيعِ اللَّهَ وَرَسُولَهُ فَقَدْ فَازَ فَوْزًا عَظِيمًا ﴾ .

أَمَّا بَعْدُ: فَإِنَّ خَيْرَ الْكَلَامِ كَلَامُ اللَّهِ تَعَالَى، وَخَيْرَ الْهَدْيِ هَدْيُ مُحَمَّدٍ ﷺ ، وَسَرُّ الْأُمُورِ مُحَدَّثَاتُهَا، وَكُلُّ مُحَدَّثَةٍ بَدْعَةٌ، وَكُلُّ بَدْعَةٍ ضَلَالَةٌ، وَكُلُّ ضَلَالَةٍ فِي النَّارِ .

يتحفنا أخونا الفاضل البروفيسور جاويد إقبال ثاني، بين الفينة والأخرى، بكتاب جديد حول أحد موضوعات "نظرية الإدارة الإسلامية"، وما كتبه الأستاذ جاويد لحد الآن يشكل بحق موسوعة علمية فريدة في بابها، وقد وفقنا المولى عز وجل لنقل ما تيسر منها إلى اللغة العربية، ونشرناه ضمن السلسلة التي أسسناها لهذا الغرض "سلسلة دفاتر التأصيل الإسلامي للعلوم الإدارية"، صدر منها لحد الآن ثمانية أعداد، ونسأله تعالى أن يوفقنا لترجمة المزيد.

والكتاب الذي بين أيدينا من المواضيع الحديثة في حقل المعرفة الإدارية، ويأتي في وقته المناسب، في وقت عاش فيه العالم برمته أزمة غير مسبوقة، استمرت عامين أو يزيد وأماطت اللثام عن حقيقة طالما تجاهلها أو تناساها العالم في غمرة انبهاره بالتفوق التكنولوجي والتقدم العلمي، إلى أن حطت أزمة كوفيد - 19 رحالها بين طهرانينا

لترفع الغشاوة عن أبصارنا ولتذكرنا من خلال موجاتها المتتالية أن الأزمات والأحداث غير المتوقعة هي جزء من تاريخنا البشري، ولتكرس قناعة مفادها أن سمات العالم الذي نسكنه والمرحلة التي نعيشها، والتي تفرض علينا وجودها كواقع يومي، هي الهشاشة، والقلق، واللا خطية، وعدم القابلية للفهم، وعدم التحصين، واللا تأكيد، والتعقيد والغموض، وهي السمات التي اصطلح على تسميتها منذ سنة 2000 بعبارتي VUCA⁽¹⁾ و BANI⁽²⁾.

هذا، وقد واجه قلوبنا وملهمنا مُحَمَّدٌ ﷺ أزمات حادة ومنتالية منذ الوهلة الأولى التي صدع فيها بكلمة الحق في وجه المشركين، واستمر الاضطهاد ضده وضد أتباعه بلا هوادة واستمرت المؤامرات والمكائد تحاك ضد الإسلام والمسلمين، وهذه سنة الله تعالى في الذين خلوا من قبل، من الأنبياء والمرسلين ومن اتبعهم، سجل القرآن الكريم هذه الحقيقة في قوله تعالى: ﴿أَمْ حَسِبْتُمْ أَنْ تُدْخَلُوا الْجَنَّةَ وَلَمَّا يَأْتِكُم مَثَلُ الَّذِينَ خَلَوْا مِنْ قَبْلِكُمْ مَسْتَهْتِمُ الْبَاسَاءِ وَالضَّرَّاءِ وَرَزُلُوا حَتَّى يَقُولَ الرَّسُولُ وَالَّذِينَ ءَامَنُوا مَعَهُ مَتَى نَصُرُ اللَّهُ ۚ أَلَا إِنَّ نَصْرَ اللَّهِ قَرِيبٌ﴾.

استطاع نبينا ﷺ أن يتدبر هذه المحن التي ألمت به وبأصحابه وأن يدير كل تلك الأزمات التي تعرض لها بما أوتي من حكمة وحسن تدبير مكناه من تجاوزها بل وتحويلها إلى فرص ومزايا لصالح الإسلام والمسلمين كما هو شأن صلح الحديبية الذي بدا في أول الأمر هزيمة واستسلاما لكنه في الواقع كان مصدرا لخير كثير وانتصارات كبيرة، هذه الحكمة وحسن التدبير اللتين تحلى بهما رسول الله ﷺ تشكلا معينا لا ينضب من الدروس والعبر التي يتوجب على كل المهتمين بالإدارة على الصعيدين الأكاديمي والعملي الاستفادة منها واستغلالها في إدارة شؤونهم العامة والخاصة

¹ Volatility, Uncertainty, Complexity & Ambiguity.

² Brittle, Anxious, Non-linear & Incomprehensible.

واستخلاص التصورات والمفاهيم والقيم التي من شأنها أن تشكل أرضية انطلاق لبناء صرح نظرية الإدارة الإسلامية.

وإني إذ أقدم هذا الكتاب الجديد للناطقين بلغة القرآن الكريم فإن أمني كبير في أن تُشجذ الهمم وتقوى العزائم للنهوض بهذا المشروع العظيم وتحقيق هذه الغاية النبيلة، التي نصبو من خلالها إلى إبراز قدرات الرسول ﷺ الإدارية في مختلف الميادين السياسية والعسكرية والاقتصادية وغيرها، بغية التخلص من التبعية الفكرية للآخرين والانعتاق من أسر المفاهيم والنماذج الإدارية الدخيلة والمبتوتة الصلة بنظمنا العقديّة والتشريعية والأخلاقية، عسانا نحقق بذلك انطلاقة الأمة الإسلامية وبعث مشروعها الحضاري بعون الله تعالى والبلوغ بها مواقع الريادة التي خصنا الله سبحانه بها ﴿ كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ ﴾ وأنزل علينا كتابه الكريم منهجا محكما لتجسيد مبدأ ريادة الأمة ﴿ وَأَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ مُصَدِّقًا لِمَا بَيْنَ يَدَيْهِ مِنَ الْكِتَابِ وَمُهَيْمِنًا عَلَيْهِ فَاحْكُم بَيْنَهُمْ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ عَمَّا جَاءَكَ مِنَ الْحَقِّ ﴾ وأرسل لنا رسوله ﷺ مبينا وهاديا وقائدا على درب التحرر والتفوق ﴿ وَيَضَعُ عَنْهُمْ إِصْرَهُمْ وَالْأَغْلَالَ الَّتِي كَانَتْ عَلَيْهِمْ فَالَّذِينَ آمَنُوا بِهِ وَعَزَّرُوهُ وَنَصَرُوهُ وَاتَّبَعُوا النُّورَ الَّذِي أُنزِلَ مَعَهُ أُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴾.

وختاما أسأله تعالى بما سأله نبيه ﷺ: اللَّهُمَّ أْبْرِمْ لَهُدِيهِ الْأُمَّةَ أَمْرًا رَشِيدًا، تُعَزُّ فِيهِ وَبِئِكَ، وَتُدِلُّ فِيهِ عَدْوُكَ، وَيُعْمَلُ فِيهِ بِطَاعَتِكَ.

كما أسأله تعالى أن يجازي أخي الفاضل البروفيسور جاويد إقبال ثاني خير الجزاء على ثقته وتشجيعه الثمينين، وأن يتقبل مني ومنه هذا الجهد المتواضع ويجعله خالصا لوجهه الكريم... آمين.

أ.د. الحبيب ثابتي

أستاذ العلوم الإدارية ومدير مخبر لابداك بجامعة معسكر - الجزائر سابقا

معسكر 17 أكتوبر 2022

نبذة عن المؤلف

"أستاذ وكاتب وشاعر وباحث وداعية إلى الخير" ... هكذا يعرف البروفيسور إقبال بنفسه على صدر صفحته على الفايسبوك ... و هو علاوة على ذلك يعتبر بحق كبير منظري الإدارة الإسلامية كما تشهد به مؤلفاته و أبحاثه الغزيرة في هذا الشأن.

عندما تقرأ سيرة المترجم له ومسيرته العلمية تحضرك دعوة الإمام ابن سينا رحمه الله الذي كان يسأل ربه "العمر العريض"، عمر لا يقاس - بخلاف العمر الطويل أو المديد - بعدد السنوات بل بكمية الانجازات و نوعيتها، إنه العمر الحافل بالانجازات التي تخدم الأمة على مر أجيالها المتعاقبة.

إن البروفيسور إقبال هو واحد ممن رزقهم الله عمرا عريضا تمكن خلاله من تأليف ما يربو عن الستين كتابا و عددا كبيرا من المقالات العلمية، و أسهم بشكل لا نظير له في بناء نظرية الإدارة الإسلامية وتوطيد أركانها، جزاه الله خيرا وزاد في عمره طولا وعرضا لاستكمال هذا المشروع الإسلامي العظيم الذي يضاهي في طموحاته ومقاصده مشروع المالية والصيرفة الإسلامية.

ولد البروفيسور جاويد إقبال ثاني 16 أبريل 1959 بروالاكوت . بونش آزاد بالكشمير، وتلقى تعليمه الابتدائي والثانوي في مدرسة صابر شهيد العليا في روالاكوت، ثم التحق بجامعة آزاد جامو وكشمير حيث تحصل على شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال بميدالية ذهبية و شهادة الماجستير في المالية بميدالية ذهبية أيضا، درّس بعض الوقت في نفس الجامعة، ليلتحق بعدها بالمملكة المتحدة

حيث تحصل على شهادة الماجستير من جامعة هال و شهادة الدكتوراه من جامعة سالفورد.

شغل عدة وظائف في إنجلترا ، منها أستاذ ومدير دراسات ومستشار تسويق ... قبل أن يقفل راجعا إلى بلاده عام 2006 ليتولى التدريس بجامعة اقرأ في إسلام آباد كأستاذ مشارك، عُيّن بعدها رئيسا لقسم إدارة التكنولوجيا في الجامعة الإسلامية الدولية بإسلام آباد من 2012 إلى 2015، ثم أستاذا وعميدا لكلية العلوم الإدارية في جامعة آزاد جامو و كشمير، وهو يشغل حاليا منصب مدير المجلس الدولي لرواد الأعمال في مانشستر و أستاذا بمدرسة التجارة بلندن.

تميز بكفاءاته العالية على نطاق عالمي لاسيما ببحوثه العلمية الكثيرة، فقد صنفت جامعة ديكن الأسترالية مقاله: "التعلم من مشروع بحث الدكتوراه: هيكل ومحتوى اقتراح بحث" كأفضل مقال في هذا الموضوع، وهو مستعمل على نطاق عالمي واسع كمرجع معتمد لكتابة مشاريع البحوث والمقالات، لاسيما رسائل الدكتوراه.

فاز البروفيسور إقبال بالعديد من الجوائز العلمية منها: جائزة العالم المتميز من قبل إحدى المنظمات الدولية عام 2016.

أصدر عام 2018 سيرته الذاتية تحت عنوان: "Experience: The journey of my life" أورد فيها تفاصيل كثيرة عن أفراد عائلته أصولا و فروعا، ثم تطرق إلى مشواره التعليمي و المهني و نشاطه الأكاديمي و ختمها بالحديث عن تجربته الدينية ونشاطه الدعوي.

خصص جل مؤلفاته لبناء وتوطيد دعائم نظرية الإدارة الإسلامية، استقرأ مبادئها وتطبيقاتها من هدي النبي ﷺ، وقد تجاوزت مؤلفاته في الإدارة الإسلامية الخمسين مؤلفاً (بين كتاب و مقال)، وهو بذلك يعتبر أهم وأكبر منظر في هذا الشأن، غير أن مؤلفاته جميعها منشورة باللغة الانجليزية، ما دفعنا إلى محاولة تعريب ما تيسر منها بعون الله تعالى وحسن توفيقه.

أهم مؤلفاته:

- (1) ريادة الأعمال من منظور إسلامي (2022)
- (2) إدارة مقاومة التغيير: المقاربة النبوية (2022)
- (3) إدارة المشاريع من منظور إسلامي (2021)
- (4) كيف اكتشفت نظرية الإدارة الإسلامية (2021)
- (5) تعلم الأفكار الإدارية من القرآن الكريم (2021)
- (6) المبادئ التوجيهية الإسلامية للمسؤولين الجدد (2021)
- (7) مقدمة في نظرية الإدارة الإسلامية (2020)
- (8) منهج اتخاذ القرار عند النبي ﷺ (2020)
- (9) المنظور الإسلامي للمعرفة (2020)
- (10) النبي ﷺ صلى الله عليه وسلم وتطور نظرية الإدارة (2020)
- (11) إستراتيجية إدارة المعلومات عند النبي ﷺ (2019)
- (12) مبادئ الإدارة الإسلامية (2020)
- (13) إستراتيجية التحول عند النبي ﷺ (2020)

- 14) إستراتيجية التحفيز عند النبي ﷺ (2019)
- 15) الممارسات الإدارية عند النبي ﷺ (2019)
- 16) مقارنة النبي ﷺ في الإدارة الإستراتيجية (2019)
- 17) صفات الأشخاص الناجحين (2019)
- 18) الأفكار الإدارية عند النبي ﷺ (2018)
- 19) التحكم في الإستراتيجية عند النبي ﷺ (2018)
- 20) الإستراتيجية القيادية عند النبي ﷺ (2018)
- 21) المضامين الإدارية لغزوة أحد (2018)
- 22) المضامين الإدارية لغزوة بدر (2018)
- 23) المضامين الإدارية لبعثة الهجرة (2018)
- 24) النبي مُحَمَّد ﷺ: كخبير تخطيط (2017)
- 25) مسؤوليات المديرين: أحاديث مختارة (2017)

أسأل الله تعالى أن يحفظ البروفيسور إقبال و أن ينفع بعلمه و مؤلفاته.

المترجم

البروفيسور الحبيب ثابتي

مقدمة المؤلف

الحمد لله رب العالمين وصلى الله و سلم على نبينا محمد وعلى آله وصحبه الطيبين الطاهرين، اللهم اغفر لكل أمة محمد ﷺ ولأمم جميع الأنبياء والمرسلين، ولكل من سار على النهج القويم.

الأزمة عبارة عن حالة أو وضعية حرجة قد تظهر فجأة وتتطلب حلا سريعا، مثل الكوارث الطبيعية أو المعارك، يمكن للبشر السيطرة عليها إلى حد ما ولكن تتعذر السيطرة على العديد منهم، لقد أضحت الأزمات موضوعًا شائعًا للنقاش الفكري خاصة بعد الكوارث الطبيعية الضخمة في الماضي القريب.

كان المؤلف قد تناول هذا الموضوع على ضوء سيرة الرسول ﷺ قبل عامين عندما نشر كتاب "الممارسات الإدارية للنبي محمد ﷺ"⁽³⁾، غير أنه كان في حدود فصل فقط، فكان من المفيد توسيعه إلى حجم كتاب، وعليه صدر الكتاب المتوفر بين يديك بفضل الله سبحانه وتعالى.

يتضمن الكتاب ثمانية فصول، الأول بمثابة الفصل التمهيدي للموضوع، الهدف منه هو معرفة معنى مصطلح "إدارة الأزمات"، إضافة إلى عرض نموذج للتحليل يتكون من خمس مراحل، نستعرضها تباعا في الفصول الخمسة التالية، وتشكل عملية تخطيط الأزمة قضية جوهرية لمنع حدوثها أو تقليص آثارها، وتطلب الحديث عنها فصلا

³ يسر الله نقله إلى اللغة العربية ونشره ضمن سلسلة دفاتر التأصيل الإسلامي للعلوم الإدارية، منشورات مخبر لابداك، جامعة معسكر - الجزائر، 2022. (ج)

مستقلاً، لذلك خصصنا له الفصل السابع، ويتناول الفصل الختامي دراسة حالة لتلبية احتياجات الأساتذة والطلاب لفهم الموضوع من خلال مواقف الحياة الواقعية.

رسالة الكتاب هي معرفة كيف نجح الرسول ﷺ في إدارة الأزمات، والموضوع يشكل جزءاً من نظرية الإدارة الإسلامية التي اكتشفها المؤلف مؤخراً، إنه الكتاب الثالث والأربعون حول هذا الموضوع بفضل الله سبحانه وتعالى وحسن توفيقه، أسأله تعالى أن يتقبله منا، آمين!

يهدف الكتاب بشكل عام إلى إبراز صفات نبينا ﷺ وبيان تناسبها مع جوانب مختلفة من القيادة كما يفهمها المديرون في العالم المعاصر.

أسأل الله تعالى أن يتقبل منا هذا الجهد المتواضع، وأن يجعله سبباً للمغفرة لي ولكل الأمة، وعسى أن يكون مصدر إرشاد للقراء، آمين.

نرحب بالاقترحات حتى تتمكن من دمجها في الإصدارات المستقبلية إن شاء الله.

البروفيسور جاويد إقبال ثاني

مانشستر 13 سبتمبر 2022

1. فهم إدارة الأزمات

مقدمة

يتعلق الموضوع بإدارة الأحداث المفاجئة أو غير المتوقعة التي قد تسبب ضررًا للمنظمة، وتخلق تهديدات للإدارة وتعيق تحقيق أهدافها، وتهدد في بعض الأحيان وجود المنظمة، لذلك يتوجب إدارتها لتجنب آثارها الوخيمة على السمعة وعلى الأهداف المرجوة.

ما هي الأزمة؟

التعريف اللغوي للأزمة هو "وقت الصعوبة الشديدة أو الخطر"، "وقت يجب فيه اتخاذ قرار صعب أو مهم"، وفقًا لقاموس Collin، "الأزمة هي الموقف الذي يتأثر فيه شيء ما أو شخص ما بمشكلة خطيرة جدًا أو أكثر"، وبالإضافة إلى ذلك، هي "فترة غير مستقرة، لاسيما فترة المتاعب أو الخطر الشديد في السياسة والاقتصاد وما إلى ذلك" (4)، وهي تشير إلى وجود ثلاث نقاط رئيسية في الأزمة:

- خطر
- صعوبة
- مشكلة

اسمحوا لي أن أحدها حتى نتمكن من تصميم نموذج لمعالجة دراسة حالة غزوة أحد.

يُعرّف الخطر بأنه احتمال حدوث شيء ضار أو غير سار، أو شخص أو شيء يسبب الأذى، الصعوبة تعني "وجود صعوبة في القيام بشيء أو التعامل معه أو فهمه: نوعية أو حالة كونه صعبًا" (5)، تشير الصعوبة أيضًا إلى شيء يعيقك أو يجعلك

⁴ <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/crisis>

⁵ <https://www.merriamwebster.com/dictionary/difficulty>

تضطر إلى مواجهة التحديات"⁽⁶⁾، المشكلة "هي شيء يجب حله أو حالة غير سارة أو غير مرغوب فيها تحتاج إلى تصحيح"⁽⁷⁾، يمكننا أن نستنتج من المناقشة أن الخطر هو احتمال حدوث شيء ضار أو غير سار، والصعوبة تشير إلى شيء يعيقك أو يجعلك تواجه تحديات، والمشكلة "شيء يجب حله"؛ بالنظر إلى ذلك، دعونا نتحرى عن دراسة الحالة لنكتشف الخطر (المخاطر) والصعوبة والمشكلة التي واجهها النبي ﷺ وأدارها.

الأزمة تعني "المواجهة مع المجموعات المعارضة والأفعال المؤذية للحكومات والجماعات والأفراد"⁽⁸⁾؛ الهدف من "إدارة الأزمات هو حماية المنظمة وأصحاب المصلحة فيها من التهديدات و / أو الحد من تأثيرها"⁽⁹⁾؛ وفقاً لبندي Bundy وزملائه "الأزمة التنظيمية - حدث ينظر إليه المديرون وأصحاب المصلحة على أنه شديد البروز وغير متوقع ومن المحتمل أن يكون مدمراً - يمكن أن يهدد أهداف المنظمة وله آثار عميقة على علاقاتها مع أصحاب المصلحة"⁽¹⁰⁾، تركز وجهة النظر هذه على المنظمات على المستوى الجزئي أو مستوى منظمة الأعمال، ومع ذلك، فإن التعريف الأول

⁶ <https://www.yourdictionary.com/difficulty>

⁷ <https://www.yourdictionary.com/problem>

⁸ <https://www.pagecentertraining.psu.edu/public-relationsethics/ethics-in-crisis-management/lesson-1-prominentethical-issues-in-crisis-situations/crisis-and-crisismanagement/>

⁹ <https://www.pagecentertraining.psu.edu/public-relationsethics/ethics-in-crisis-management/lesson-1-prominentethical-issues-in-crisis-situations/crisis-and-crisismanagement/>

¹⁰ 8 Boundy, J., Michael D. Pfarrer, Cole E. Short and W. Timothy Coombs, (2017) Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development, *Journal of Management*, Vol. 43 No. 6, July 2017, 1661-1692; DOI: 10.1177/0149206316680030.

للأزمة والكلمات الرئيسة المنبثقة عنه واسعة في طبيعتها وهي الكلمات الرئيسة التالية:
الخطر، والصعوبة، والمشكلة.

المنظور النظري لإدارة الأزمات

هناك العديد من النظريات حول هذا الموضوع، أحصى أحد المصادر على الإنترنت عشرة منها، من ضمنها النظرية الموقفية للإدارة⁽¹¹⁾، دعونا نرى فحواها.

النظرية الموقفية

يقصد بالموقفية "اختيار مسار عمل بديل ... وهذا يعني أن تطبيق أدوات وتقنيات الإدارة المختلفة يجب أن يكون مناسباً لحالة معينة، لأن كل موقف يمثل مشكلة فريدة". تؤكد الموقفية⁽¹²⁾ على أنه لا توجد طريقة واحدة أفضل لتنظيم أو قيادة مؤسسة، وأنه يجب على المديرين اتخاذ قرارات حسب ما تمليه الظروف، يؤكد الباحثون أن هذا الأمر ينطبق أيضا على إدارة الأزمات، لأن الأزمات متقلبة ومعقدة وغير مؤكدة؛ ويجب بالتالي على مديري الأزمات تكييف استجاباتهم لجعلها متطابقة مع الموقف، ويبدو من المناسب دراسة منهج النبي ﷺ في إدارة الأزمات من منظور موقفية، درس إقبال ثاني النظرية الموقفية في مناقشة المساهمة النظرية للنبي ﷺ في نظرية الإدارة في كتاب آخر⁽¹³⁾.

¹¹ <https://www.smartsheet.com/content/crisis-managementmodel-theories?amp>

¹² Kreitner, p. 48.

¹³ Iqbal Saani, Javed (2020) Prophet Muhammad (ﷺ) & Evolution of Management Theory, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

نشرنا الترجمة العربية لهذا الكتاب ضمن سلسلة دفاتر التأصيل الإسلامي للعلوم الإدارية (العدد 4).

نموذج إدارة الأزمات الواجب إتباعه

يصف أحد المصادر على الإنترنت خمسة نماذج لإدارة الأزمات، هي نموذج Fink ونموذج Gonzalez-Herrero & Pratt ونموذج Burnett ونموذج Jacques ونموذج Mitroff، كلها قابلة للتطبيق ولكننا سنعتمد نموذج ميتروف في هذا الكتاب لأنه بسيط ومرتبطة بظروف الموقف، أي أنه قابل للتطبيق في المنظور الإسلامي.

يقترح ميتروف Mitroff نموذجًا من خمس مراحل لإدارة الأزمات: "(1) اكتشاف الإشارات، والسعي إلى تحديد علامات التحذير واتخاذ التدابير الوقائية؛ (2) التقصي والوقاية والبحث النشط والحد من عوامل الخطر؛ (3) احتواء الضرر وحدوث الأزمة والإجراءات المتخذة للحد من انتشارها؛ (4) التعافي، محاولة العودة إلى العمليات العادية؛ و (5) التعلم، يراجع الناس جهود إدارة الأزمات ويستخلصون دروسها"⁽¹⁴⁾، قمنا بدراسة كل مرحلة في فصل مستقل، أي في الفصول 2 إلى 6.

بعض المصطلحات ذات الصلة

من المهم فهم بعض المصطلحات الأساسية (المرتبطة بدراسة المترادفات)⁽¹⁵⁾ لغرض التحليل، نذكر منها على سبيل المثال الخطر Danger، والتهديد Hazard/Risque، والمهلكة Peril/ Péril، والمجازفة Jeopardy؛ الخطر هو التعبير العام عن المسؤولية اتجاه جميع أنواع الأذى أو العواقب السيئة، سواء كانت قريبة في المتناول ومؤكدة، أو بعيدة

¹⁴ Mitroff, I.I. (1994). Crisis management and environmentalism: A natural fit., California Management Review, 36(2), pp. 101-113.

¹⁵ يصعب كثيرا في مثل هذه الحالات التمييز بدقة كبيرة بين المصطلحات المتقاربة الدلالة، بله المتداخلة، وما يجوزتنا من قواميس الترجمة اللغوية توحد في الغالب المقابل اللغوي العربي لعدد من المصطلحات الأجنبية المتباينة كما هو الشأن بالنسبة لهذه المصطلحات التي تُقابل جميعها بمصطلح "الخطر". (ج)

ومشكوك فيها: كالتعرض لخطر القتل؛ كانت حياة الرسول ﷺ في خطر عندما حاصر العدو منزله قبل مغادرته إلى المدينة المنورة، ويشير التهديد إلى خطر يمكن للمرء توقعه ولكن لا يمكن تجنبه: متسلق الجبال يتعرض للعديد من التهديدات؛ واجه الرسول ﷺ العديد من التهديدات أثناء رحلة الهجرة من مكة إلى المدينة المنورة؛ وعادة ما تشير المهلكة إلى خطر كبير ووشيك: كان ركاب السفينة المعطلة مثلا في حالة مهلكة كبيرة، كان المسلمون في حالة مهلكة قبل معركة الخندق؛ أما المجازفة فهي كلمة أقل شيوعاً، لها نفس معنى كلمة المهلكة، لكنها تؤكد على التعرض لمخاطر الموقف: لإنقاذ صديقه، يعرض حياته للمجازفة (بجازف بحياته)، جازف أبو بكر رضي الله عنه بحياته لإنقاذ النبي ﷺ من الحيات في غار ثور⁽¹⁶⁾.

¹⁶ <https://www.dictionary.com/browse/danger>

2. اكتشاف الإشارة

مقدمة

يُقصد باكتشاف الإشارة "السعي إلى تحديد علامات التحذير واتخاذ الإجراءات الوقائية"⁽¹⁷⁾ وفقاً لبندي Bundy وزملائه "الأزمة التنظيمية - حدث ينظر إليه المديرون وأصحاب المصلحة على أنه بارز للغاية وغير متوقع ومن المحتمل أن يكون معطلاً - يمكن أن يهدد أهداف المنظمة ويحدث آثاراً عميقة على علاقاتها مع أصحاب المصلحة"⁽¹⁸⁾، وعليه نفحص فيما يلي مثالين من حياة النبي ﷺ .

تحديد إشارات التحذير

كانت هجرة الرسول ﷺ وأصحابه أول معلم رئيس غير مصير مسؤولية الدعوة والمسلمين، وفيما يلي بعض إشارات الحادث.

تحذير ورقة بن نوفل

عندما تلقى الرسول ﷺ الوحي في لقاءه الأول بالملك جبريل عليه السلام ، أخذته حضرة خديجة رضي الله عنها إلى ابن عمها ورقة بن نوفل، وقد كان ورقة عالماً بالكتب السابقة، يصف المباركفوري هذه الحادثة بقوله:

"انطلقت به خديجة حتى أتت به ورقة بن نوفل بن أسد بن عبد العزى ابن عم خديجة- وكان امرأ تنصر في الجاهلية، وكان يكتب الكتاب العبراني، فيكتب من

¹⁷ <https://www.smartsheet.com/content/crisis-managementmodel-theories?amp>

¹⁸ Boundy, J., Michael D. Pfarrer, Cole E. Short and W. Timothy Coombs, (2017) Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development, *Journal of Management*, Vol. 43 No. 6, July 2017, 1661–1692; DOI: 10.1177/0149206316680030.

الإنجيل بالعبرانية ما شاء الله أن يكتب، وكان شيخا كبيرا قد عمي -فقلت له خديجة: يا ابن عم! اسمع من ابن أخيك، فقال له ورقة: يا ابن أخي ماذا ترى؟ فأخبره رسول الله ﷺ خبر ما رأى، فقال له ورقة: هذا الناموس الذي نزله الله على موسى، يا ليتني فيها جذعا، ليتني أكون حيا إذ يخرجك قومك، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم أو مخرجي هم؟

ورد ورقة بالإيجاب وقال: نعم، لم يأت رجل قط بمثل ما جئت به إلا عودي، وإن يدركني يومك أنصرك نصرًا مؤزرا، ثم لم ينشب ورقة أن توفي وفتر الوحي." (19)

وهذا يعني أن ورقة أبلغ (حذر) النبي ﷺ في الأيام الأولى من بعثته أنه سيتعين عليه مغادرة مسقط رأسه لأن قومه لن يسمحوا له بالعيش في سلام.

تنبأ النبي ﷺ بالهجرة إلى المدينة المنورة

عن أبي هريرة رضي الله عنه أن النبي ﷺ قال: أُمِرْتُ بِقَرْبَةِ تَأْكُلُ الْقُرَى يَقُولُونَ: يَثْرِبَ، وَهِيَ الْمَدِينَةُ، تَنْفِي النَّاسَ كَمَا يَنْفِي الْكَبِيرُ حَبَثَ الْحَدِيدِ. رواه البخاري ومسلم.

عندما تباطأت وتيرة تطور الإسلام في مكة، أرسل الرسول ﷺ مجموعتين إلى الحبشة بحثا عن مأوى آمن ونشرا للإسلام، كما زار الطائف، وهي بلدة قريبة كانت تعيش فيها قبيلة ثقيف، قبيلة قوية العدد، ولها منطقة جغرافية خاصة بها، كان الغرض من هذه الزيارة ومن الهجرة إلى الحبشة هو إيجاد مكان بديل لنشر دعوته بالإضافة إلى أمور أخرى.

¹⁹ صفى الرحمن المباركفوري، الرحيق المختوم، ص 57.

مؤامرة قريش

علمت قريش بخطة الرسول ﷺ لمغادرة مكة واستقراره بالمدينة المنورة، وهي مكان آمن له ولأصحابه، لذلك تأمروا على قتل النبي ﷺ، وصفها مولانا الكاندهلوي بقوله:

عن عروة - مرسلًا - قال: ومكث رسول الله ﷺ بعد الحج بقية ذي الحجة و محرم و صفر، ثم إن مشركي قريش أجمعوا أمرهم ومكرهم حين ظنوا أن رسول الله صلى الله عليه وسلم خارج، وعلموا أن الله قد جعل له المدينة مأوى و منعة، وبلغهم إسلام الأنصار و من خرج إليهم من المهاجرين، فأجمعوا أمرهم على أن يأخذوا رسول الله ﷺ فإما أن يقتلوه وإما أن يسجنوه، أو يسحبوه، وإما أن يخرجوه، وإما أن يوثقوه، فأخبره الله عز وجل بمكرهم، قال تعالى: "وَإِذْ يَمْكُرُ بِكَ الَّذِينَ كَفَرُوا لِيُثْبِتُوكَ أَوْ يَقْتُلُوكَ أَوْ يُخْرِجُوكَ ۗ وَيَمْكُرُونَ وَاللَّهُ ۗ وَاللَّهُ خَيْرٌ الْمَاكِرِينَ" [الأنفال: 30]. وبلغه ذلك في اليوم الذي أتى فيه دار أبي بكر ﷺ أنهم مبيتوه إذا أمسى على فراشه. (20)

أرادت قريش قتله لأنها كانت الطريقة الأصلح لهم، كما تم قتل عدد من الأنبياء السابقين عليهم السلام على أيدي شعوبهم، الجهال ليس لديهم أي حجة منطقية أو أخلاقية في تاريخ البشرية ضد الأنبياء عليهم السلام، القوة كانت ولا تزال البديل الوحيد، لذلك كانت قريش تفكر بنفس الطريقة لأنهم كانوا أميين ومتهورين، استجاب النبي ﷺ لأنه كان الوقت المناسب لبدء الرحلة المقدسة.

يؤكد ذلك أن النبي ﷺ كان يعلم أن هناك تهديدًا حقيقيًا على وشك الظهور يمكن أن يعرض حياته للخطر.

²⁰ محمد يوسف الكاندهلوي، حياة الصحابة، 1/434-436 ط. المطبعة المليية، عليكره - الهند.

حملة تبوك

تلقى النبي ﷺ نبأ استعداد ملك الروم لغزو المدينة المنورة، أي الدولة الإسلامية التي تأسست حديثاً، يصف لينغز Lings القصة بخلفيتها، يقول:

بعد مضي وقت قصير على معركة حنين، أعاد الإمبراطور هرقل الصليب المقدس إلى القدس، كان هذا بمثابة الإكمال النهائي لانتصار البيزنطيين على الفرس - الانتصار الذي تنبأ به الوحي والذي قال عنه: (يومئذ يفرح المؤمنون). كان هناك بالفعل سبب للابتهاج لأن الفرس أجبروا على إخلاء قواتهم من كل من سوريا ومصر، لكن فيما يتعلق بسوريا، بدا أن أحد الأخطار قد استبدل بآخر، إذ كانت الدولة الإسلامية الناشئة مهددة من هذا الاتجاه وحده، كانت هناك شائعات متزايدة في المدينة المنورة بأن هرقل دفع أجر عام لجيشه في سبيل القيام بحملة طويلة ضد يثرب، وقيل، علاوة على ذلك، أن البيزنطيين قد تقدموا بالفعل جنوباً حتى البلقاء وحشدوا قبائل لخم وجذام وغسان وعاملة، هذه التقارير كانت مبالغ فيها وخلاف الحقيقة جزئياً، لم يكن معروفاً بعد بشكل عام أنه خلال الحملة الفارسية، رأى هرقل في حلمه انتصار مملكة "رجل محتون" في جميع أنحاء سوريا، كان قد حدده أنه كاتب الرسالة التي دعتة إلى الإسلام، كان الحلم بهذه القوة والوضوح يعيق تحركاته نحو الجنوب وحتى دفاعه عن سوريا نفسها، كان قد انسحب الآن من القدس إلى حمص، وهناك، كان متيقناً أن المحافظة بأكملها سوف يتم اجتياحها في نهاية المطاف، فاقترح على جنرالاته إبرام معاهدة مع النبي ﷺ، وإعطائه ولاية سوريا بشرط ألا يكون هناك مزيد من التقدم وراء حدودها الشمالية، غير أن اندهاشهم من هذه الفكرة ونفورهم الشديد منها

جعله يتخلى عنها، لكنه لم ينس حلمه.⁽²¹⁾ يشير ما تقدم إلى أن النبي ﷺ تلقى إشارات تهديد محتمل، وبالتالي اتخذ تدابير دفاعية.

غزوة الخندق

لما لم يتمكن الوثنيون في مكة من تحقيق أهدافهم في معركة أحد خططوا لمهاجمة المدينة المنورة بمساعدة قبائل أخرى، مرد ذلك إلى القوة النسبية للمسلمين مقارنة بالمواجهات العسكرية السابقة، لخص المباركفوري مقدمة الحدث وخلفيته بقوله:

"اليهود- الذين كانوا قد ذاقوا ألوانا من الذلة والهوان نتيجة غدرهم وخيانتهم ومؤامراتهم ودسائسهم- لم يفيقوا من غيهم، ولم يستكينوا ولم يتعضوا بما أصابهم نتيجة الغدر والتامر، فبعد نفيهم إلى خيبر ظلوا ينتظرون ما يحل بالمسلمين نتيجة المناوشات التي كانت قائمة بين المسلمين والوثنيين. ولما تحول مجرى الأيام لصالح المسلمين، وتمخضت الليالي والأيام عن بسط نفوذهم، وتوطد سلطانهم، تحرق هؤلاء اليهود أي تحرق.

وشرعوا في التامر من جديد على المسلمين، وأخذوا يعدون العدة، لتهيئة ضربة إلى المسلمين تكون قاتلة لا حياة بعدها. ولما لم يكونوا يجدون في أنفسهم جرأة على مناورة المسلمين مباشرة، خططوا لهذا الغرض خطة رهيبة.

خرج عشرون رجلا من زعماء اليهود وسادات بني النضير إلى قريش بمكة، يحرضونهم على غزو الرسول ﷺ، ويوالونهم عليه، ووعدوهم من أنفسهم بالنصر لهم، فأجابتهم قريش، وقريش قد أخلفت وعدها في الخروج إلى بدر، فرأت في ذلك إنقاذ سمعتها والبر بكلمتها.

²¹ Lings, 317.

ثم خرج هذا الوفد إلى غطفان، فدعاهم إلى ما دعا إليه قريشا، فاستجابوا لذلك، ثم طاف الوفد في قبائل العرب يدعوهم إلى ذلك، فاستجاب له من استجاب، وهكذا نجح ساسة اليهود وقادتهم في تأليب أحزاب الكفر على النبي ﷺ ودعوته والمسلمين. وفعلا خرجت من الجنوب قريش وكنانة وحلفاؤهم من أهل تھامة- وقائدهم أبو سفيان- في أربعة آلاف، ووافاهم بنو سليم بمر الظهران، وخرجت من الشرق قبائل غطفان: بنو فزارة، يقودهم عيينة بن حصن، وبنو مرة، يقودهم الحارث بن عوف، وبنو أشجع يقودهم مسعر بن رخيصة كما خرجت بنو أسد وغيرها.

واتجهت هذه الأحزاب، وتحركت نحو المدينة على ميعاد كانت قد تعاقدت عليه. وبعد أيام تجمع حول المدينة جيش عرمرم يبلغ عدده عشرة آلاف مقاتل، جيش ربما يزيد عدده على جميع من في المدينة من النساء والصبيان والشباب والشيوخ.

ولو بلغت هذه الأحزاب المحزية والجنود المجندة إلى أسوار المدينة بغتة لكانت أعظم خطر على كيان المسلمين مما يقاس، ربما تبلغ إلى استئصال الشأفة وإبادة الخضراء، ولكن قيادة المدينة كانت قيادة متيقظة، لم تزل واضحة أناملها على العروق النابضة، تتجسس الظروف، وتقدر ما يتمخض عن مجراها، فلم تكذب تتحرك هذه الجيوش عن مواضعها حتى نقلت استخبارات المدينة إلى قيادتها فيها بهذا الزحف الخطير. " (22) وهكذا كانت أخبار الغزو تهديداً خطيراً للأمة وللرسول ﷺ.

أوردنا خمس حالات لتلقي إشارات التحذير في مناسبات منفصلة، وهي تمثل المرحلة الأولى من تحليل الأزمة، يتناول الفصل التالي الخطوة الثانية في طريق الرحلة.

²² الرحيق المختوم، ص ص 275-277.

3. الاستقصاء والوقاية

مقدمة

يُقصد بالاستقصاء والوقاية "البحث النشط والحد من عوامل الخطر"⁽²³⁾ وفقاً لمؤلفي إطار العمل "الهدف هو بذل أقصى جهد ممكن لمنع حدوث الأزمات في المقام الأول والإدارة الفعالة لتلك التي تحدث بالرغم من الجهود المبذولة، تشمل مرحلة الإعداد / الوقاية إنشاء فرق الأزمات بالإضافة إلى التدريبات على الأزمات وتمارين المحاكاة"⁽²⁴⁾؛ دعونا نرى طريقة الرسول ﷺ في التعامل مع الأزمات المختلفة، نتناول بالدراسة ثلاث حالات من هذه القضية في الفقرات التالية.

البحث النشط

بما أن المصدر الرئيس للتهديد الذي يمكن أن يولد أزمة هو قريش، فإن النبي صلى الله عليه وسلم كان يراقب أنشطتهم باستمرار، عيّن العباس رضي الله عنه لهذا الغرض، أرسل العباس رضي الله عنه، على سبيل المثال، رسالة إلى النبي ﷺ حول نوايا قريش، قال المباركفوري: "وكان العباس بن عبد المطلب يراقب حركات قريش واستعداداتها العسكرية، فلما تحرك هذا الجيش بعث العباس رسالة مستعجلة إلى النبي صلى الله عليه وسلم، ضمنها جميع تفاصيل الجيش. وأسرع رسول العباس بإبلاغ الرسالة، وجدّ في السير حتى إنه قطع الطريق بين مكة والمدينة- التي تبلغ مسافتها إلى خمسمائة كيلو متراً- في ثلاثة أيام، وسلم الرسالة إلى النبي ﷺ وهو في مسجد قباء. قرأ الرسالة على

²³ Pearson, Christine M and Mitroff, Ian I (1993) From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management, The Executive; 7, 1; pp. 48-59.

²⁴ Pearson, Christine M and Mitroff, Ian I (1993) From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management, The Executive; 7, 1; pp. 48-59.

النبي ﷺ أبي بن كعب، فأمره بالكتمان⁽²⁵⁾ وبالمثل، كان النبي ﷺ يراقب الظروف الأخرى، "ثم إن قريشا أرسلت إلى المسلمين تقول لهم : لا يغرنكم أنكم أفلتمونا إلى يثرب، سنأتيكم فنستأصلكم ونبيد خضراءكم في عقر داركم. ولم يكن هذا كله وعيدا مجردا، فقد تأكد عند رسول الله ﷺ من مكيد قريش وإرادتها على الشر ما كان لأجله لا يبيت إلا ساهرا، أو في حرس من الصحابة"⁽²⁶⁾

التقط النبي ﷺ أخبارا من الإمبراطورية الرومانية حول نيتها إجراء مواجهة عسكرية، يقول لينغز Lings: "كانت هناك شائعات متزايدة في المدينة المنورة بأن هرقل دفع أجر عام لجيشه في سبيل القيام بحملة طويلة ضد يثرب، وقيل، علاوة على ذلك، أن البيزنطيين قد تقدموا بالفعل جنوبا حتى البلقاء وحشدوا قبائل لحم وجدام وغسان وعاملة، هذه التقارير كانت مبالغ فيها وخلاف الحقيقة جزئياً، لم يكن معروفاً بعد بشكل عام أنه خلال الحملة الفارسية، رأى هرقل في حلمه انتصار مملكة "رجل مختون" في جميع أنحاء سوريا، كان قد حدده أنه كاتب الرسالة التي دعت إلى الإسلام، كان الحلم بهذه القوة والوضوح يعيق تحركاته نحو الجنوب وحتى دفاعه عن سوريا نفسها، كان قد انسحب الآن من القدس إلى حمص، وهناك، كان متيقنا أن المحافظة بأكملها سوف يتم اجتياحها في نهاية المطاف، فاقترح على جنرالاته إبرام معاهدة مع النبي ﷺ، وإعطائه ولاية سوريا بشرط ألا يكون هناك مزيد من التقدم وراء حدودها الشمالية، غير أن اندهاشهم من هذه الفكرة ونفورهم الشديد منها جعله يتخلى عنها، لكنه لم ينس حلمه."⁽²⁷⁾

²⁵ الرحيق المختوم، ص ص 225-226.

²⁶ الرحيق المختوم، ص 176.

²⁷ Lings, 317.

يعتقد صديقي أن الرسول ﷺ قد أرسل العديد من بعثات جمع المعلومات إلى مناطق مختلفة لمعرفة تحركات قريش، كان الهدف هو اكتشاف أي أزمة قبل ظهورها، أرسل الرسول ﷺ فريقاً من ستة أفراد إلى مكة، وجدوا كتبية من مائتي رجل تحت قيادة عكرمة أو أبي سفيان بالقرب من ثنية المرة في شوال من السنة 1 هـ. عاد الفريق، ولم يجرؤ العدو على إلحاق أي ضرر بهم.⁽²⁸⁾ وأرسل النبي ﷺ سبع إرساليات أخرى لنفس الغرض بشكل أساسي، مما ساعد المسلمين على إدارة الرحلات الاستكشافية الصغيرة وإظهار وجودهم بين مكة المكرمة والمدينة المنورة، كانت عبارة عن رسائل موجهة للعدو مفادها أن المسلمين يقظون ويمكن أن يواجهوا أي أزمة قد تحدث.

التحضير / الوقاية

1- الأزمة: رحلة الهجرة

كانت الهجرة حتمية، لذلك، كان من الحكمة الاستعداد لها، لخص إقبال ثاني إجراءات الإعداد لهذا الحدث، كانت مقدمة الأزمة هي الترتيب المبكر.

وفقاً لإقبال ثاني⁽²⁹⁾، إذا نظرنا إلى توقيت ذلك، نجد أنه بدأ منذ وقت طويل، اتصل النبي ﷺ بأهل يثرب بمنى في الحج، دعاهم إلى الإسلام وطلب منهم أن يوفرأ له مكاناً يتمكن فيه من أداء وظيفته بسلام، كتبت مولانا يوسف الكاندهلوي في هذا الصدد:

²⁸ Siddiqi, p. 415 (Urdu edition).

²⁹ Iqbal Saani, Javed (2019) Managerial Implications of the Major Expeditions of the Prophet (ﷺ) [PBUH], Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

"عن عائشة رضي الله عنها قالت : كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يعرض نفسه في كل سنة على قبائل من العرب؛ أن يؤووه إلى قومهم حتى يبلغَ كلام الله ورسالاته ولهم الجنة. فليست قبيلة من العرب تستجيب له، حتى أراد الله إظهار دينه، ونصر نبيه، وإنجاز ما وعده - ساقه الله إلى هذا الحي من الأنصار، فاستجابوا له، وجعل الله لنبيه صلى الله عليه وسلم دار هجرة" (30).

كما أرسل الرسول صلى الله عليه وسلم أصحابه إلى الحبشة لذات الغرض، وسافر إلى الطائف لنفس السبب، لكنه لم يتلق نتيجة إيجابية منهما.

نفهم مما سبق أن الهجرة كانت نتيجة للمعاهدة التي أبرمها الرسول صلى الله عليه وسلم مع مسلمي المدينة المنورة، ومن ثم سمح النبي صلى الله عليه وسلم لأصحابه بالهجرة إلى الموطن الجديد، فوصل معظمهم إلى يثرب قبل سفره صلى الله عليه وسلم.

ومع ذلك ، بقي النبي صلى الله عليه وسلم ينتظر الإذن من الله عز وجل، وبعد فترة وجيزة بدأ الاستعداد والتخطيط للهجرة، في هذه الأثناء تأمر الوثنيون لاغتياله، سجل المباركفوري وقت البداية؛ يقول: "غادر رسول الله صلى الله عليه وسلم بيته في ليلة 27 من شهر صفر سنة 14 من النبوة الموافق 12 / 13 سبتمبر سنة 622 م" (31)؛ كما اتخذ عليه الصلاة والسلام بعض الخطوات الأخرى علاوة على ذلك، تحضيراً للحدث.

قرر الله سبحانه وتعالى التوقيت ورتب أبو بكر الموارد، قالت عائشة رضي الله عنها: "قال النبي عليه الصلاة والسلام : إنَّ الله قد أذن لي في الخروج والهجرة، قالت : فقال أبو بكر: الصحبة يا رسول الله قال: الصحبة، فوالله ما شعرت قطُّ قبل ذلك اليوم أن أحداً

³⁰ محمد يوسف الكاندهلوي، حياة الصحابة، 1/455.

³¹ الرحيق المختوم ص 148.

بيكي من الفرح حتى رأيت أبا بكر يومئذ بيكي، ثم قال : يا نبي الله، إن هاتين راحلتان قد كنت أعددتكما لهذا"⁽³²⁾

وبالتالي، كانت الموارد المطلوبة متاحة، وكانت خطة الكفار للقضاء على مصدر الهداية على وشك الفشل، كانت لدى الله سبحانه وتعالى خطة لاستئصال الكفار من الأرض المقدسة إلى الأبد، وقد حدث ذلك بعد سنوات قليلة فقط، العديد من الصحابة البارزين مثل عمر وحمزة رضي الله عنهما غادروا مكة بالفعل، بينما كان علي وأبو بكر رضي الله عنهما لا يزالان في مسقط رأسيهما، أراد أبو بكر رضي الله عنه أن يهاجر لكن النبي صلى الله عليه وسلم طلب منه الانتظار.

فعلت قريش كل شيء لمنع المسلمين من الهجرة لكنها فشلت، يذكر لينغز بعض التفاصيل حول الوضع بشكل مثير للاهتمام، يقول:

فعلت قريش كل ما بوسعها للحيلولة دون هجرة المسلمين، هاجرت ابنة سهيل الأخرى مع زوجها أبي حذيفة، مثلما هاجرا من قبل إلى الحبشة، لكن سهيل كان مصمماً هذه المرة على ألا يهرب منه ابنه عبد الله، فراقبه عن كثب، حدث الشيء نفسه مع هشام، ابن الزعيم السهمي العاص بن وائل، الذي كان أيضاً من المهاجرين إلى الحبشة، وكان أخوه غير الشقيق عمرو الذي أرسلته قريش ليحرض النجاشي على اللاجئين المسلمين، وكان هشام قد رتب مع ابن خالته عمر بن الخطاب وعياش بن أبي ربيعة المخزومي أن يسافروا معاً إلى يثرب، تاركين مكة بشكل منفصل والالتقاء عند أشجار الشوك في أضواء بني غفار على بعد عشرة أميال شمال المدينة، ولكن في الساعة والمكان المحددين لم يكن هناك أي أثر لهشام، فذهب عمر وعائلته في طريقهم مع عياش، لأنهم اتفقوا على ألا ينتظروا بعضهم البعض، كان والد هشام وشقيقه قد

³² حياة الصحابة، 410/1.

سمعوا بخبطته ومنعوه بالقوة، وضغطوا عليه كثيراً حتى أجمعا أجبراه بعد بضعة أيام على الارتداد عن الإسلام"⁽³³⁾.

رغم كل الصعاب خرج الصحابة في طريقهم إلى يثرب، وتوجب على النبي صلى الله عليه وسلم اللحاق بهم،⁽³⁴⁾ ويمكن أن نستنتج أن النبي ﷺ قد استعد لحدث الهجرة الذي خلّص به أصحابه من اضطهاد قريش.

2- الأزمة: حملة تبوك

الخلفية

بدأ العداء للروم عندما قتلوا المبعوث المسلم حضرة حارث بن عمير الأزدي رضي الله عنه، ورداً على ذلك، أرسل الرسول ﷺ سرية صغيرة تحت قيادة زيد بن حارثة رضي الله عنه التقت بالروم في معركة مؤتة، غير أن قوة الخصم كانت جد كبيرة.

كان السبب المباشر لحملة تبوك هو تهديد الروم بغزو المدينة المنورة، كما أن هزيمة قريش جعلت معظم القبائل العربية في صف المسلمين، اعتنقت قبائل جديدة الإسلام، وكانت قبائل أخرى على وشك اعتناق الدين الجديد، يصف المباركفوري حالة القلق التي اعترت الإمبراطورية البيزنطية:

"ولم يكن قيصر ليصرف نظره عما كان لمعركة مؤتة من الأثر الكبير لصالح المسلمين، وعما كان يطمح إليه بعد ذلك كثير من قبائل العرب من استقلالهم عن قيصر،

³³ Lings, p. 114.

³⁴ Iqbal Saani, Javed (2019) Managerial Implications of the Major Expeditions of the Prophet (ﷺ) [PBUH], Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

ومواطنهم للمسلمين، إن هذا كان خطراً يتقدم ويخطو إلى حدوده خطوة بعد خطوة، ويهدد الثغور الشامية التي تجاوز العرب، فكان يرى أنه يجب القضاء على قوة المسلمين قبل أن تتجسد في صورة خطر عظيم لا يمكن القضاء عليها، وقبل أن تثير القلاقل والثورات في المناطق العربية المجاورة للرومان⁽³⁵⁾.

لتحقيق هذه الطموحات قرر البيزنطيون الشروع في خطوة حاسمة لتحديد السلطة الإسلامية، جمعوا جيشاً كبيراً بمساعدة حلفائهم العرب، في لحظة معينة حشد العدو جيشاً قوامه 40 ألف جندي تجمعوا في بلقا، أثار ذلك آمال المنافقين بالمدينة المنورة وما حولها، كان أمل هؤلاء هو القضاء على المسلمين في أسرع وقت ممكن وبأي ثمن، لذلك بنوا مكاناً منفصلاً للعبادة حتى يتمكنوا من التأمر فيه بسرية، مما وفر لهم معسكراً أساسياً للتخطيط لطموحاتهم الخبيثة، لقد تجرأوا كثيراً لدرجة أنهم دعوا النبي ﷺ لإمامة الصلاة في المكان الجديد، أرجأ الرسول ﷺ هذه القضية حتى عودته من الحملة.

كان الغرض من الحملة هو توجيه رسالة إلى الرومان وغيرهم مفادها أن المسلمين أصبحوا الآن قوة عسكرية حقيقية في المنطقة، كانت المعركة ستكمل امتداد نفوذ المسلمين على الأراضي العربية، وكانت أيضاً جهداً لائثاً للسيطرة الفعلية على المنافقين وغيرهم.

³⁵ الرحيق المختوم، ص 394.

الاستعدادات

جند النبي ﷺ الصحابة في المدينة المنورة وفي القبائل العربية ومكة، وبالإضافة إلى القوى البشرية، جمع الرسول ﷺ الكثير من الأموال والموارد من المسلمين لتمويل الجيش، وعيّن نائباً (محافظة للمدينة المنورة) وكلف علياً رضي الله عنه برعاية أسرته، اجتمع عدد كبير لمرافقة النبي ﷺ.

على الأرض، كانت الظروف المادية غير مواتية، كان الجو حاراً للغاية، وكان الناس مهتدين بالجماعة والفقر، وكانت المحاصيل جاهزة، بينما كانت الرحلة طويلة، مما أحبط عزيمته الكثير للمشاركة في الحملة.

ومع ذلك، اتخذ النبي ﷺ قراراً حاسماً بالخروج بأي ثمن، كان يعلم أن غزو البيزنطيين من شأنه أن يخلق صورة سيئة للمسلمين، وقد يفقدون مزايا الفتوحات السابقة، كما أن إمكانية قيام المشركين بأعمال عدوانية لا يمكن استبعادها.

بالرغم مما سبق، أعلن الرسول ﷺ الحملة، إذ دعا أهل مكة والقبائل المتحالفة معه وسكان المدينة المنورة، وحرص الناس على الجهاد وحفزهم على الإنفاق في سبيل الله، وقد ساهم الصحابة بسخاء ولكن كان هناك نقص في الموارد بسبب العدد الكبير من المشاركين، العديد من الراغبين في الانضمام إلى الحملة لم يتمكنوا من مرافقة القوات بسبب عدم توفر الإمكانيات، كان عثمان، وعبد الرحمن بن عوف، وأبو بكر، وعمر، والعباس، وطلحة، وسعد بن عباد، ومُحَمَّد بن مسلمة، وعاصم بن عدي رضي الله عنهم أبرز المساهمين، كما شاركت النساء بحماس في توفير الموارد.

تجمعت القبائل والناس المتحمسون بسرعة بناءً على دعوة الرسول ﷺ، وصف لينغز هذا التحرك كالتالي:

عندما وصلت جميع الفرق البدوية بلغ تعداد الجيش ثلاثين ألفاً رجل وعشرة آلاف حصان، أقيم معسكر خارج البلدة، وتولى أبو بكر إدارته، وعندما أصبح الجميع مستعدين للمسيرة، انطلق النبي ﷺ وتولى القيادة⁽³⁶⁾.

منع الرسول ﷺ بهذه الحملة هجوماً محتملاً على المدينة المنورة، كان استعداداته النشط لها يضرب به المثل لأن الحملة كانت تعرف باسم "جيش العسرة".

3- الأزمة: غزوة الخندق

حدثت في السنة الخامسة للهجرة، بما أن قريش لم تنجح في معركة أحد لأنه لم تكن لديهم القوة الكافية، دعوا القبائل الأخرى للقضاء على المسلمين عبر هجوم جديد، وقد اتخذ النبي ﷺ الإجراءات التالية لإدارتها.

الاستقصاء

يقصد به "الاستفسار عن كذب في شيء ما، البحث عنه"، والتقصي يعني "السعي لكشف معلومات عن شخص ما أو شيء ما"⁽³⁷⁾؛ وقد كان النبي ﷺ وجماعته يراقبون حركة العدو، ويصف المباركفوري عملية البحث عن المعلومات من أجل وضع خطة عمل حول الوضع، يقول:

³⁶ Lings, P. 318.

³⁷ <https://languages.oup.com/google-dictionary-en/>

"قيادة المدينة كانت قيادة متيقظة، لم تزل واضحة أناملها على العروق النابضة، تتجسس الظروف، وتقدر ما يتمخض عن مجراها، فلم تكذب تتحرك هذه الجيوش عن مواضعها حتى نقلت استخبارات المدينة إلى قيادتها فيها بهذا الزحف الخطير.

وسارع رسول الله ﷺ إلى عقد مجلس استشاري أعلى، تناول فيه موضوع خطة الدفاع عن كيان المدينة، وبعد مناقشات جرت بين القادة وأهل الشورى، اتفقوا على قرار قدمه الصحابي النبيل سلمان الفارسي رضي الله عنه. قال سلمان : يا رسول الله، إنا كنا بأرض فارس إذا حوصرنا خندقنا علينا - وكانت خطة حكيمة لم تكن تعرفها العرب قبل ذلك." (38)

مبررات الخندق والاستعدادات

كان الهدف هو إيجاد طريقة لتفادي خطر هجوم العدو على المدينة المنورة، كانت الإستراتيجية ناجحة لأن العدو بالكاد عبر الخندق، الأمر الذي أنقذ القوات الإسلامية والمدينة.

أسباب كثيرة كانت وراء حفر الخندق، شكلت هذه الخطة إستراتيجية سرية في ظل ظروف غير اعتيادية، إذ كان عدد قوات العدو أكبر بكثير من قوة المسلمين، وميدانها كانت المدينة تحيط بها الحرات والجبال ويساتين من النخيل من كل جانب سوى الشمال، وكان النبي ﷺ يعلم كخبير عسكري حاذق أن زحف مثل هذا الجيش الكبير، ومهاجمة المدينة- لا يمكن إلا من جهة الشمال، اتخذ الخندق في هذا الجانب" (39)، علاوة على ذلك "كان الوقت قصيراً وكان لابد من تكثيف الجهود إلى

³⁸ الرحيق المختوم، ص 277.

³⁹ الرحيق المختوم، ص 279.

أقصى حد كي لا تترك أي فجوة خطيرة في الدفاعات، لكن الخندق لم يكن بحاجة إلى أن يكون مستمراً، في العديد من الأماكن، كانت هناك مساحة طويلة من المنازل الشبيهة بالحصون على حافة المدينة توفر الحماية الكافية؛ وإلى الشمال الغربي كانت هناك بعض كتل الصخور التي كانت في حد ذاتها منيعة وتحتاج فقط إلى الارتباط ببعضها البعض، كان من المقرر ربط أقربها، المعروف بجبل سلع، بالتحصينات، لأن الأرض التي أمامه كانت موقعاً ممتازاً للمخيم، كان الخندق نفسه يربط المخيم في الشمال في مسار واسع من أحد الصخور الشاهقة إلى نقطة على الجدار الشرقي للمدينة، كان هذا هو أطول امتداد منفرد للخندق والأكثر أهمية⁽⁴⁰⁾. وهكذا، تمكنوا من حماية المنطقة غير الخاضعة للحراسة في المدينة، وحفاظاً على هذه المزايا، أمر الرسول ﷺ - بعد استشارته "حكومته" - بإعداد خندق لحماية المكان الفارغ الذي يمكن للعدو أن يتسلل منه.

الوقاية: معاهدة الحديبية

ناقشنا ثلاث حالات من الأزمات، كان أحدها غير قتالي بينما كانت الأخرى حدثين قتاليين؛ منذ أن بدأت قريش حروبها ضد المسلمين، كان من الصعب على النبي ﷺ تفاديها، ومع ذلك، فقد تجنب معركة بين الطرفين بفضل معاهدة الحديبية، وصف إقبال ثاني هذا الحدث.

⁴⁰ Lings, p. 216.

خلفية

هناك عدة أسباب لاختيار الحديبية كحالة لتجنب / منع المعركة، أولاً، كانت حملة غير قتالية للنبي ﷺ، ثانياً، تجنّب الحرب بفضل يقظته وبعد نظره، ثالثاً: تفاوض مع قريش في حين كانت المواجهات السابقة لقاءات مسلحة، كان على النبي صلى الله عليه وسلم أن يدير أصحابه بسبب شروط المعاهدة التي كانت ذات طبيعة دفاعية، وبشر النبي ﷺ بـ "النصر الخفي" في الانسحاب الظاهر، كانت المشيئة الإلهية في صف النبي ﷺ؛ حدث لقاء الحديبية في غضون ذلك مما منح المسلمين الشجاعة للمضي قدماً في المهمة، علاوة على اختبار شجاعتهم وإيمانهم بالإسلام⁽⁴¹⁾.

الحدث

وفقاً للينغز⁽⁴²⁾ ذات ليلة قبيل الفجر، رأى النبي ﷺ في منامه أنه يدخل الكعبة حالقاً رأسه، ومفتاحها بيده، في اليوم التالي أخبر أصحابه بذلك ودعاهم لأداء فريضة العمرة معه، عندها شرعوا على عجل في الاستعداد حتى يتمكنوا من السفر في أسرع وقت ممكن، اشتروا فيما بينهم سبعين بعيراً لنحرها في الحرم المقدس وتوزيع لحومها على فقراء مكة، قرر النبي ﷺ أن يأخذ معه إحدى نسائه، ف وقعت القرعة على أم سلمة رضي الله عنها.

⁴¹ Hijazi, Abu Tariq (2012) Hudaibiyah: A turning point in the history of Islam, <http://www.arabnews.com/hudaibiyahturning-point-history-islam>

⁴² Lings, p. 247.

وعليه أُعلن في المدينة المنورة وما حولها عن نيته ﷺ أداء العمرة، عين نائبين عنه، وسار نحو مكة عام 6 هـ رفقة 1400 صحابي، لبس الإحرام في ذي الحليفة (ميقات المدينة المنورة) وقلد هديه وأشعره.

كما عين ضابط مخبرات لمعرفة رد الفعل المحتمل لقريش والقبائل الأخرى، أبلغه الضابط في عسفان ووصف خطط القبائل المعادية أثناء الرحلة، كانوا يستعدون لإيقاف النبي ﷺ في طريقه إلى وجهته.

استشار الرسول ﷺ فريقه وطرح اقتراحين: قتال هذه القبائل وتمهيد الطريق للوصول إلى مكة، أو تفاديها ومواصلة الرحلة، اختار الخطة الثانية؛ في غضون ذلك، علم الرسول ﷺ من مصدر استخباراتي آخر أن قريش كانت أيضًا في حالة "تأهب" للحرب، وأنهم أرسلوا جيشًا من 200 فارس بقيادة خالد بن الوليد، كان خالد يخطط للهجوم على المسلمين أثناء أدائهم للصلاة، فأنزل الله سبحانه وتعالى الأمر الخاص بكيفية أداء الصلاة في ساحة المعركة، مما فوّت على العدو إمكانية الاستفادة من الفرصة، وبالإضافة إلى كل ذلك، غيّر الرسول ﷺ طريقه لتجنب أي لقاء مع قريش، كان الطريق صعبًا وصخريًا، لكنه استمر عليه حتى وصل الحديبية وعسكر هناك بالقرب من بئر ماء صغير.

كانت قبائل خزاعة حليفة للمسلمين، فاقترب بعضهم من الرسول ﷺ وشرحوا له خطط قريش، أخبره بديل بن ورقاء "أنهم مقاتلون وصادوك عن البيت"، فقال رسول الله ﷺ: "إننا لم نجيء لقتال أحد، ولكن جئنا معتمرين، وإن قريشا قد نهكتهم الحرب وأضرت بهم، فإن شأؤوا ماددتهم، ويخلوا بيني وبين الناس، وإن شأؤوا أن يدخلوا فيما

دخل فيه الناس فعلوا، وإلا فقد جموا، وإن أبوا إلا القتال فو الذي نفسي بيده لأقاتلهم على أمري هذا حتى تنفرد سالفتي، أو لينفذن الله أمره"⁽⁴³⁾، عرض عليهم السلام، ونقل بديل الرسالة إلى قريش التي أرسلت سفيرها لمزيد من المحادثة.

تبادل الطرفان وجهات النظر من خلال ممثلين ولكن بدون نتيجة لأن قريشا كانت متحمسة، أرسلوا مجموعة من 80/70 مقاتل سرا لمهاجمة المسلمين للإضرار بمحادثات السلام، قبض عليهم حراس مسلمون، لكن الرسول ﷺ أطلق سراحهم كبادرة إيجابية لمواصلة جهود السلام.

كان النبي ﷺ قد أوفد عثمان رضي الله عنه للتحدث إلى قريش بعد التشاور مع أصحابه، تم اختياره لأنه كان شخصاً محترماً ذا مزاج معتدل، وكانت عشيرته لا تزال في مكة، في حالة وقوع أي حادث يمكن لعشيرته مساعدته. نصحه النبي صلى الله عليه وسلم بقوله: "أخبرهم أنا لم نأت لقتال، وإنما جئنا عماراً، وادعهم إلى الإسلام". وأمره أن يأتي رجالاً بمكة مؤمنين، ونساء مؤمنات، فيبشرهم بالفتح، ويخبرهم أن الله عز وجل مظهر دينه بمكة، حتى لا يستخفي فيها أحد بالإيمان.⁽⁴⁴⁾

نقل عثمان رضي الله عنه رسالة النبي ﷺ إلى الشخصيات الرئيسة في قريش، عرضوا عليه أن يطوف بالكعبة لكنه رفض، طلبت منه قريش البقاء أكثر قليلاً حتى يتمكنوا من اتخاذ قرار بشأن نتيجة المحادثات.

⁴³ الرحيق المختوم، ص 310.

⁴⁴ ص ص 311-312.

في غضون ذلك، وصلت شائعة إلى النبي ﷺ بأن قريش قتلت عثمان رضي الله عنه، كان رد فعل النبي ﷺ سريعًا وطلب من أصحابه الاستعداد للمعركة، وأخذ عليهم العهد الشهير الذي عرف في التاريخ الإسلامي باسم "بيعة الرضوان"، بايعوه على الجهاد في سبيل الله سبحانه وتعالى وعلى الصمود في ساحة المعركة، غير أن عثمان رضي الله عنه عاد بعد فترة وجيزة، وبايع هو أيضا.

استقبلت قريش الرسالة وأرسلت على الفور وسيطا للتفاوض، وتوصلت الأطراف المتخاصمة أخيرا إلى هدنة، كانت بعض الشروط مجحفة في حق المسلمين ولكن شروطا أخرى زودتهم بالقوة، قبلت قريش الإسلام كقوة / حزب مما أجبرهم على السماح للمسلمين بأداء العمرة في العام التالي.

بشر الله سبحانه وتعالى نبيه ﷺ بالنصر، وضم المسلمون رسمياً حليفهم بني خزاعة إلى صفوفهم، كما فتحت الأبواب أمام القبائل الأخرى للتعاون مع المسلمين، أتاحت المعاهدة عقداً من السلام، وهو ما يدعم دائماً قضية المسلمين لأنه يوفر لهم فرصة لعرض رسالتهم على الآخرين، فقد كانت الحرب مصدرا لسفك الدماء وتوسيع فجوة الكراهية، إنما تخلق فجوة اتصال تمنع غير المسلمين من دراسة الإسلام وفهمه.

وقع المسلمون تحت ضغط أخلاقي عندما وصل أبو جندل وطلب العون من النبي ﷺ، حاول الرسول ﷺ تسوية أمره، لكن المفاوضات القرشي - وهو والد أبي جندل - لم يكن لديه أي استعداد لتركه مع المسلمين، نصحه النبي ﷺ بالصبر، قال له: يا أبا جندل اصبر واحتسب، فإن الله جاعل لك ولن معك من المستضعفين فرجا ومخرجا،

إنا قد عقدنا بيننا وبين القوم صلحا، وأعطيناهم على ذلك، وأعطونا عهد الله فلا
نغدر بهم. (45)

وهكذا تجنب الرسول ﷺ الدخول في معركة مع قريش بدل الحصول على الهدنة
ودخول المدينة المقدسة، وفرت هذه الهدنة مزايا عديدة للمسلمين كما وصفناها في
الفقرات السابقة.

⁴⁵ الرحيق المختوم، ص 314.

4. احتواء الأضرار

مقدمة

"الهدف من المرحلة الثالثة، احتواء الأضرار، حسب ميتروف Mitroff، هو الحد من التأثيرات، إن الإدارة الفعالة لهذه المرحلة تقوم على وضع خطط مفصلة لمنع أزمة محددة الموقع من التأثير على أجزاء أو مواقع أخرى غير مصابة من المنظمة أو بيئتها"، يمكن إدارة بعض الأزمات جزئياً أو كلياً أو عدم إدارتها إطلاقاً، هذا يعني أن المنظمة يجب أن تتحمل الضرر، وقد حدثت حالات قليلة أدار فيها النبي ﷺ مثل هذه المواقف.

غزوة أحد

كان الحدث الأبرز هو غزوة أحد، عين النبي ﷺ فرقة من خمسين رجل من الرماة على نقطة دخول محددة يمكن للعدو أن يهاجم منها، كان للمسلمين اليد العليا في بداية المعركة، وهكذا تركت الفرقة موقعها لاعتقادهم أن المسلمين حققوا النصر، لكن المعركة كانت لا تزال جارية، في غضون ذلك، بدأ العدو هجوماً على الجناح من نفس المكان الذي وضع فيه الرسول ﷺ فرقة الرماة.

كان للجيش الإسلامي اليد العليا في البداية لكنه واجه مقاومة شديدة من العدو في المرحلة اللاحقة من المعركة، بسبب الهجوم المباغت للعدو على الجناح، ومع ذلك، فقد تبنى الرسول ﷺ إستراتيجية دفاعية أبقى الخسارة عند الحد الأدنى، ويعتقد المباركفوري أن المعركة كانت تعادلاً لأن أيّاً من الأطراف لم يعلن النصر، على سبيل المثال، كان للمسلمين اليد العليا في البداية لكنهم تكبدوا خسائر في الجزء الأوسط

من القتال، لذلك اجتمع المسلمون في مكان واحد حول الرسول ﷺ ودافعوا عن موقفهم بنجاح.

اعتاد خبراء الحرب على قياس نجاح الجيش / المعركة خلال تلك الفترة بعدة طرق، أولاً، من خلال فرار الخصم من ساحة المعركة، بينما يقوم المنتصر بجمع غنائم الحرب ويبقى في مكان المعركة يومين أو ثلاثة أيام لإظهار نجاحه، فقد وزع الرسول صلى الله عليه وسلم، مثلاً، غنائم الحرب على الجنود بعد انتصاره في غزوة بدر، لكن قريش لم تفعل شيئاً من هذا، لم يبقوا في ساحة المعركة ولو ليوم واحد ولم يوزعوا غنائم الحرب.

بالإضافة إلى ذلك، تبعهم النبي ﷺ إلى مكان يسمى حمراء الأسد، بقي جيش المسلمين هناك لمدة ثلاثة أيام تحسباً لعودة قريش للهجوم، لكنهم لم يجرؤوا على القيام بذلك، يعود ذلك جزئياً إلى المبعوث الذي أرسله الرسول ﷺ لتثيبت قريش عن معاودة الهجوم، وهو ما يؤكد أنهم ألحقوا خسائر بشرية بالمسلمين لكنهم لم يتمكنوا من كسب المعركة، عندما ينتصر الجيش في الحرب، فإنه لا يعيد الهجوم لأنه لن يكون في حاجة إليه.

وهكذا حالت خطة الرسول ﷺ بالذهاب إلى حمراء الأسد دون قيام العدو بإلحاق المزيد من الضرر بالمسلمين، إذ لو أن العدو أعاد الكرة بالهجوم مجدداً لأدى ذلك إلى المزيد من الخسائر في الأرواح البشرية والأصول العسكرية، علاوة على ذلك، فإن صمود جيش المسلمين ثبط قريش عن الهجوم على المدينة المنورة أثناء معركة أحد فقد كانت المدينة حينها خالية من المقاتلين.

فتح مكة

كانت خطة النبي ﷺ تركز على تجنب إراقة الدماء أو التقليل منها قدر الإمكان، وعليه اتخذ بضعة إجراءات لتحقيق ذلك، فقد سعى إلى الوصول إلى مكة فجأة حتى لا تستعد قريش للقتال، ودعا الله سبحانه وتعالى أن يبقى الأمر سرا، غير أن أحد الصحابة أرسل رسالة إلى أسرته يخبرهم بنوايا المسلمين، لكن الله سبحانه وتعالى أخبر نبيه ﷺ بذلك، وتمكن المسلمون من استرجاع الرسالة، يصف ابن إسحاق هذا الحدث بقوله: لَمَّا أَجْمَعَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ الْمَسِيرَ إِلَى مَكَّةَ، كَتَبَ حَاطِبُ بْنُ أَبِي بَلْتَعَةَ كِتَابًا إِلَى قُرَيْشٍ يُخَبِّرُهُمْ بِالَّذِي أَجْمَعَ عَلَيْهِ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ مِنَ الْأَمْرِ فِي السَّيْرِ إِلَيْهِمْ، ثُمَّ أَعْطَاهُ امْرَأَةً، زَعَمَ مُحَمَّدُ بْنُ جَعْفَرٍ أَنَّهَا مِنْ مُزَيْنَةَ، وَزَعَمَ لِي غَيْرُهُ أَنَّهَا سَارَةُ، مَوْلَاةٌ لِبَعْضِ بَنِي عَبْدِ الْمُطَّلِبِ، وَجَعَلَ لَهَا جُعْلًا عَلَى أَنْ تُبَلِّغَهُ قُرَيْشًا، فَجَعَلْتُهُ فِي رَأْسِهَا، ثُمَّ فَتَلْتُ عَلَيْهِ قُرُونَهَا، ثُمَّ خَرَجْتُ بِهِ، وَأَتَى رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ الْخَبْرُ مِنَ السَّمَاءِ بِمَا صَنَعَ حَاطِبُ، فَبَعَثَ عَلِيَّ بْنَ أَبِي طَالِبٍ وَالزُّبَيْرَ بْنَ الْعَوَّامِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا، فَقَالَ: أَدْرِكَا امْرَأَةً قَدْ كَتَبَتْ مَعَهَا حَاطِبُ بْنُ أَبِي بَلْتَعَةَ بِكِتَابٍ إِلَى قُرَيْشٍ، يُخَدِّرُهُمْ مَا قَدْ أَجْمَعْنَا لَهُ فِي أَمْرِهِمْ فَخَرَجَا حَتَّى أَدْرَكَاهَا بِالْحَلِيقَةِ، حَلِيقَةَ بَنِي أَبِي أَحْمَدَ، فَاسْتَنْزَلَاهَا، فَالْتَمَسَا فِي رَحْلِهَا، فَلَمْ يَجِدَا شَيْئًا، فَقَالَ لَهَا عَلِيُّ بْنُ أَبِي طَالِبٍ: إِنِّي أَخْلِفُ بِاللَّهِ مَا كَذَبَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَلَا كَذَبْنَا، وَلْتُخْرِجَنَّ لَنَا هَذَا الْكِتَابَ أَوْ لَنَكْشِفَنَّكَ، فَلَمَّا رَأَتْ الْجِدَّ

مِنْهُ، قَالَتْ: أَعْرَضَ، فَأَعْرَضَ، فَحَلَّتْ قُرُونٌ رَأْسَهَا، فَاسْتَخْرَجَتْ الْكِتَابَ مِنْهَا، فَدَفَعَتْهُ إِلَيْهِ، فَأَتَى بِهِ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ. (46)

زيارة أبي سفيان لمعسكر المسلمين

على الرغم من اعتناق أبي سفيان الإسلام في اليوم السابق لمسيرة المسلمين نحو مكة، إلا أنه ظل رئيساً لقريش، أراد الرسول ﷺ أن يثير هلعه بعدد الجنود الذين يقودهم كي يدرك أهل مكة أنهم غير قادرين على مواجهة جيش المسلمين، وأن من الأفضل لهم الاستسلام، طلب النبي ﷺ من العباس رضي الله عنه الوقوف مع أبي سفيان على جانب الممر الذي من المفترض أن يسلكه جيش المسلمين، وقد صوّر لينغز هذا المشهد:

وتم بالفعل تحميل الخيام على الجمال المعدة للنقل، ودعا الرسول ﷺ أخيراً إلى إحضار الأعلام والرايات إليه، وأخذ يرفعها الواحدة تلو الأخرى، ويضع كل واحدة في يد من يختاره لحملها، وقال للعباس أن يرافق أبا سفيان إلى النهاية الضيقة للوادي، وأن يقيه هناك حتى يرى بنفسه حجم الجيش عند مروره، سيكون له بعدها الوقت الكافي للعودة إلى قريش وإيصال رسالته، لأن رجلاً واحداً يمكن أن يصل إلى مكة بطريقة مباشرة في وقت أقل مما يستغرقه الجيش، ومَرَّتِ القبائل على قادتها والكتائب على راياتها. فكان أول من قدّم رسول الله ﷺ خالد بن الوليد في بني سُليم... قال أبو سفيان: من هؤلاء؟ قال العباس: خالد بن الوليد. قال: الغلام، قال: نعم. فلما

⁴⁶ السيرة النبوية لابن هشام، تحقيق: مصطفى السقا وإبراهيم الأبياري وعبد الحفيظ الشلي، شركة مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي وأولاده بمصر، الطبعة: الثانية، 1375هـ - 1955 م، 2/398-399.

حاذى خالد بالعباس وإلى جنبه أبو سفيان كَبَّرَ ثلاثاً ثم مَضَوْا، ثم مرَّ على إثره الزبير بن العوام في خمس مائة منهم مهاجرون وأفناء الناس ومعه راية سوداء. فلما حاذى أبا سفيان كَبَّرَ ثلاثاً وكَبَّرَ أصحابه، فقال: من هذا؟ قال: الزبير بن العوام. قال: ابن أختك، قال: نعم... فمرت القبائل على راياتها، كلما مرت به قبيلة قال: يا عباس من هذه؟ فيقول: - مثلاً- سليم، فيقول: ما لي وسليم؟ ثم تمر به القبيلة فيقول: يا عباس من هؤلاء؟ فيقول: مزينة، فيقول: ما لي ولمزينة؟ حتى نفذت القبائل، ما تمر به قبيلة إلا سأل العباس عنها، فإذا أخبره قال: ما لي وليني فلان؟

وأذهل أبو سفيان برؤية هذا المنظر الرائع لجيش المسلمين، قال المباركفوري رحمه الله: "حتى مر به رسول الله ﷺ في كتيبته الخضراء، فيها المهاجرون والأنصار، لا يرى منهم إلا الحدق من الحديد، قال: سبحان الله يا عباس من هؤلاء؟ قال: هذا رسول الله ﷺ في المهاجرين والأنصار. قال: ما لأحد بهؤلاء قبل ولا طاقة. ثم قال: والله يا أبا الفضل لقد أصبح ابن أخيك اليوم عظيماً. قال العباس: يا أبا سفيان، إنها النبوة، قال: فنعم إذن." (47)

"ولما مر رسول الله ﷺ بأبي سفيان قال له العباس: النجاء إلى قومك. فأسرع أبو سفيان حتى دخل مكة، وصرخ بأعلى صوته: يا معشر قريش، هذا مُحَمَّدٌ، قد جاءكم فيما لا قبل لكم به، فمن دخل دار أبي سفيان فهو آمن. فقامت إليه زوجته هند بنت عتبة، فأخذت بشاربه فقالت: اقتلوا الحميت الدسم الأخمس الساقين، قبح من طليعة قوم.

⁴⁷ الرحيق المختوم، ص 369.

قال أبو سفيان : ويلكم، لا تغرنكم هذه من أنفسكم، فإنه قد جاءكم بما لا قبل لكم به، فمن دخل دار أبي سفيان فهو آمن . قالوا : قاتلك الله، وما تغني عنك دارك؟ قال : ومن أغلق عليه بابه فهو آمن، ومن دخل المسجد فهو آمن. فتنفرق الناس إلى دورهم وإلى المسجد، وبشوا أوباشا لهم، قالوا :نقدم هؤلاء فإن كان لقريش شيء كنا معهم، وإن أصيبوا أعطينا الذي سئلنا. فتجمع سفهاء قريش وأخفاؤها مع عكرمة بن أبي جهل، وصفوان بن أمية، وسهيل بن عمرو بالخدمة ليقاتلوا المسلمين. «(48)

حشد عكرمة وصفوان وسهيل قوة من سفهاء قريش وأخفائها مع بعض حلفائهم من بكر وهذيل على جانب من جبل الخندمة، كانوا مصممين على القتال، وعندما رأوا قوات خالد تتجه نحو المدخل السفلي لمكة المكرمة، نزلوا وهاجموهم، لكنهم لم يكونوا متكافئين بالنسبة لخالد ورجاله، الذين طردوهم، بعد أن قتلوا حوالي ثلاثين منهم بينما فقد المسلمون اثنين فقط، هرب عكرمة وصفوان على ظهور الخيل إلى الساحل، وذهب سهيل إلى منزله وأغلق بابه. (49)

أراد الرسول ﷺ تجنب الطرفین إراقة الدماء، وقال عن الحادثة: "قَدَّرَ اللهُ"، وبالرغم مما حدث فقد قلل النبي ﷺ بالفعل من الأضرار وحقق هدفه، لقد تبنى إستراتيجية الحفاظ على سرية الحملة بأكملها، ودعا أبا سفيان ليرى قوة جيش المسلمين بغية تثبيطه عن القتال.

⁴⁸ ص ص 369-370.

⁴⁹ Lings, p. 299.

5. التعافي

مقدمة

التعافي يعني "استعادة شيء ما أو إرجاعه ... عودة إلى حالته السابقة ... استعادة التوازن والسيطرة والهدوء، إلخ".⁽⁵⁰⁾ عندما ننظر إلى بعض الأزمات التي واجهها الرسول ﷺ مثل نية العمرة قبل معاهدة الحديبية، نجد أن الرسول ﷺ وصل إلى حالة التعافي بعد أن ترك العمرة، كان ذلك تنفيذا لشروط الهدنة، وبالتالي، من المفترض أن يقوم المسلمون بأداء العمرة في العام التالي؛ وسيطر النبي ﷺ على الموقف خلال معركة أحد عندما اجتمع المسلمون مع النبي ﷺ في مكان معين؛ وفيما يلي بعض التفاصيل عن هذه الأحداث.

التعافي من حادثة الحديبية

نزل المسلمون في الحديبية قبل دخولهم الحرم الشريف، علمت قريش بمجيئهم فأرسلت مبعوثها ليلبغ النبي ﷺ بنوايا قريش:

كان بديل بن ورقاء في مكة عندما وردت أنباء عن نزول المسلمين في الحديبية، ذهب في نفر من قومه إلى النبي ﷺ ليلبغه بموقف قريش، قال: "أقسموا بالله لا تدخلها عليهم أبدا حتى يموت آخر مقاتليهم". قال النبي ﷺ: "إنا لم نجيء لقتال أحد، ولكن جئنا معتمرين، وإن قريشا قد نهكتهم الحرب وأضرت بهم، فإن شاؤوا ماددتهم، ويخلوا بيني وبين الناس، وإن شاؤوا أن يدخلوا فيما دخل فيه الناس فعلوا، وإلا فقد جموا،

⁵⁰ <https://www.yourdictionary.com/recovery>

وإن أبوا إلا القتال فو الذي نفسي بيده لأقاتلنهم على أمري هذا حتى تنفرد سالفتي،
أو لينفذن الله أمره. (51)

ومع ذلك، حسم النبي ﷺ الأزمة من خلال عملية طويلة من المفاوضات، كتب
إقبال ثاني عن مفهوم التفاوض:

إنها عملية أخذ وعطاء للتوصل إلى نتيجة أو اتفاق، "كثيرا ما يقال إن القادة
العظماء هم مفاوضون رائعون". (52) يعرف القاموس التفاوض على أنه "عملية مناقشة
شيء ما مع شخص ما للتوصل إلى اتفاق، أو هو المناقشات نفسها"، (53) ووفقاً
لأحد المؤلفين لدى المعهد المعتمد للمحاسبين الإداريين CIMA فإن التفاوض هو
"العملية التي من خلالها يحاول طرفان أو أكثر، في صراع حول النتائج، التوصل إلى
اتفاق، إنه البديل الإيجابي البتاء عن المساومة أو الخصومة، إنه يهدف إلى بناء اتفاق
بدلاً من كسب معركة"، (54) والحديبية كان اتفاقاً معقداً يستلزم بعض التسويات
(التنازلات) مع المعارضين وإرضاء الصحابة في ذات الوقت. (55)

وبذلك، كانت هناك ثلاث عقبات أمام العودة إلى الوضع الطبيعي، الأولى هي إبرام
المعاهدة، والثانية إرضاء الصحابة بشأن "شروط المعاهدة" لأن الرسول ﷺ وافق على

⁵¹ Lings, p. 249.

⁵² Harvard Law School, (2018) *Negotiation and leadership dealing with difficult people and problems*, The Charles Hotel, Cambridge, MA.,
www.executive.pon.harvard.edu

⁵³ <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/negotiation>

⁵⁴ Alexa Michael and Technical Information Service, (2007) Negotiation Topic Gateway Series No. 25, <https://www.cimaglobal.com>.

⁵⁵ Iqbal Saani, Javed (2019) Managerial Implications of the Major Expeditions of the Prophet (ﷺ) [PBUH], Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

شروط الخصم، وقد فعل النبي ﷺ ذلك بتوجيه / هدي إلهي، أما الأمر الثالث فكان التنازل عن أداء العمرة؛ دعونا نتناول هذه العناصر بالتفصيل.

المعاهدة

أُبرمت بعد تبادل الأفكار بين الطرفين في جولات عديدة من التفاوض، وحسب المباركفوري:

وعرفت قريش حراجة الموقف، فأسرعت إلى بعث سهيل بن عمرو لعقد الصلح، وأكدت له ألا يكون في الصلح إلا أن يرجع عنا عامه هذا، لا تتحدث العرب عنا أنه دخلها علينا عنوة أبدا. فأتاه سهيل بن عمرو، فلما رآه عليه السلام قال: «قد سهل لكم أمركم، أراد القوم الصلح حين بعثوا هذا الرجل» فجاء سهيل فتكلم طويلا، ثم اتفقا على قواعد الصلح وهي هذه:

1 - الرسول ﷺ يرجع من عامه، فلا يدخل مكة وإذا كان العام القابل دخلها المسلمون فأقاموا بها ثلاثا، معهم سلاح الراكب، السيوف في القرب، ولا تتعرض قريش لهم بأي نوع من أنواع التعرض.

2 - وضع الحرب بين الطرفين عشر سنين، يأمن فيها الناس، ويكف بعضهم عن بعض.

3 - من أحب أن يدخل في عقد مُجَّد وعهده دخل فيه، ومن أحب أن يدخل في عقد قريش وعهدهم دخل فيه، وتعتبر القبيلة التي تنضم إلى أي الفريقين جزءا من ذلك الفريق، فأى عدوان تتعرض له أي من هذه القبائل يعتبر عدوانا على ذلك الفريق.

4 - من أتى مُجَدًا من قريش من غير إذن وليه - أي هاربا منهم - رده عليهم، ومن جاء قريشا ممن مع مُجَد - أي هاربا منه - لم يرد عليه. (56)

إرضاء الصحابة

بعد نقاش طويل توصل الطرفان إلى اتفاق سلام، فَلَمَّا التَّامَ الأَمْرُ وَلَمْ يَبْقَ إِلَّا الْكِتَابُ، وَتَبَّ عُمَرُ بْنُ الْخَطَّابِ، فَأَتَى أَبَا بَكْرٍ، فَقَالَ: يَا أَبَا بَكْرٍ، أَلَيْسَ بِرَسُولِ اللَّهِ؟ قَالَ: بَلَى، قَالَ: أَوْ لَسْنَا بِالْمُسْلِمِينَ؟ قَالَ: بَلَى، قَالَ: أَوْ لَيْسُوا بِالْمُشْرِكِينَ؟ قَالَ: بَلَى، قَالَ: فَعَلَّامٌ نُعْطَى الدِّينَةَ فِي دِينِنَا؟ قَالَ أَبُو بَكْرٍ: يَا عُمَرُ، الزَّمَّ عَزْرَهُ، فَأَيُّ أَشْهَدُ اللَّهَ، قَالَ عُمَرُ: وَأَنَا أَشْهَدُ أَنَّهُ رَسُولُ اللَّهِ، ثُمَّ أَتَى رَسُولَ اللَّهِ ﷺ فَقَالَ: يَا رَسُولَ اللَّهِ أَلَسْتَ بِرَسُولِ اللَّهِ؟ قَالَ: بَلَى، قَالَ: أَوْ لَسْنَا بِالْمُسْلِمِينَ؟ قَالَ: بَلَى، قَالَ: أَوْ لَيْسُوا بِالْمُشْرِكِينَ؟ قَالَ: بَلَى، قَالَ: فَعَلَّامٌ نُعْطَى الدِّينَةَ فِي دِينِنَا؟ قَالَ: أَنَا عَبْدُ اللَّهِ وَرَسُولُهُ، لَنْ أُخَالِفَ أَمْرَهُ، وَلَنْ يُضَيِّعَنِي! (57) يوضح هذا البيان حقيقة أن النبي ﷺ قد فعل ذلك بتوجيه من الله سبحانه وتعالى، ورضي الصحابة بذلك لأن حكم الله هو القول الفصل وهو سبحانه المهيمن، وهو يعلم ما فيه خيرا لنا وما فيه خيرا للمسلمين آنذاك، وأثبتت أحداث التاريخ أن المعاهدة كانت نجاحًا للرسول ﷺ ومجتمعه لأن المزيد من الناس انضموا إليه خلال فترة الصلح، وبعد عامين فتح المسلمون مكة المكرمة.

⁵⁶ الرحيق المختوم، ص ص 312-313.

⁵⁷ سيرة ابن هشام، 315/2-316.

التنازل عن أداء العمرة

كان من الصعب على الجميع عدم إتمام العمرة، لكن كان من الواجب على المسلمين الامتثال لشروط الهدنة، وبما أن الرسول ﷺ هو القدوة بدأ بنفسه فنحر بدنه وحلق شعر رأسه، يصف لينغز هذا الأمر بقوله:

اتجه النبي ﷺ إلى الهدي الذي كان قد قلده وأشعره فضحى به قائلاً بصوت مرتفع حتى يسمع أصحابه: بسم الله، الله أكبر، فلما رأى الناس ذلك قاموا فنحروا، وقد سقط بعضهم على بعض لسرعة إقبالهم على الطاعة؛ ولما دعا الرسول ﷺ خراش الخزاعي - الذي كان قد أرسله إلى مكة مفاوضاً قبل عثمان - ليحلق رأسه، شرع كثير من الصحابة في حلق رؤوس بعضهم بعضاً بقوة حتى خافت أم سلمة، كما قالت بعد ذلك، أن تحدث جروح مميتة، لكن بعضهم قاموا بقص خصل شعرهم فقط، علما أن القص مقبول كبديل عن الحلق، في غضون ذلك، اعتزل النبي صلى الله عليه وسلم إلى خيمته مع خراش؛ ولما تمت المناسك وقف عند المدخل حليق الرأس ودعا للمحلقين ثلاثاً بالمغفرة وللمقصرين مرة واحدة، وعندما سئل عن سبب دعائه للمحلقين أولاً أجاب: "لأنهم لم يشكوا في ذلك".⁽⁵⁸⁾

نحر الأضاحي وحلق الرأس ولبس الثياب العادية هي أعمال إنهاء العمرة، وقد فعلها الرسول ﷺ بنفسه وتبعه الصحابة، وهكذا، وصلت المجموعة بأكملها إلى الوضعية العادية، أي غادروا إلى المدينة المنورة بعد أداء الأعمال المطلوبة.

⁵⁸ Lings, p. 254-55.

التعافي من غزوة أحد

تكبد المسلمون خسائر فادحة في الأرواح البشرية في هذه المعركة رغم أنهم أنقذوا أنفسهم من خسارة المعركة، اتخذ النبي ﷺ بعض التدابير للتعافي من الأزمة، فقد خطط للحملة بحكمة مما أعطى المسلمين اليد العليا في بداية الحدث، ثانيًا، خرج من الموقف الحرج وجمع أصحابه في نقطة واحدة، ثالثًا، شن هجومًا مضادًا على العدو بعيدًا عن المدينة المنورة مما ساعده على التعافي ماديًا ونفسيًا من الأزمة، دعونا الآن نفحص هذه العناصر.

خطة المعركة

كان النبي ﷺ مفكرًا استراتيجيًا ومخططًا حكيمًا، كان قد عين عمه العباس رضي الله عنه لمراقبة حركة العدو وخطته وبرامجه، أرسل العباس رضي الله عنه رسالة إلى النبي ﷺ حول نوايا قريش قبل حشد جيش المكيين للسير نحو دولة المدينة المنورة الناشئة حديثًا. (59)

استشار النبي ﷺ على الفور المهاجرين والأنصار لتحديد خطة المعركة لأن الحرب كانت على مشارف المدينة المنورة، كان الجميع على استعداد للدفاع عن المدينة، لذلك عين كتيبة صغيرة لحماية الرسول ﷺ، كما نصب بعض القوات على مداخل المدينة لمواجهة أي هجوم مفاجئ.

بالإضافة إلى ذلك، كان الرسول ﷺ قد شكل فريق معلومات / استخبارات لمراقبة حركة العدو، وأبلغه الفريق في الأسبوع الأول من شوال سنة 6 هـ أن قوات العدو قد نزلت في أطراف المدينة، فدعا إلى اجتماع رفيع المستوى للفريق الاستشاري أو لمجلس

⁵⁹ Iqbal Saani, Javed (2019) Managerial Implications of the Major Expeditions of the Prophet (ﷺ), Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

الشورى لمناقشة الإستراتيجية الدفاعية، طُرح رأيان: الأول، البقاء في المدينة والدفاع عنها، والثاني هو القتال في الفضاء المفتوح، كان النبي ﷺ مع الرأي الأول، بينما أيد معظم الصحابة الشبان الرأي الثاني، غير أن النبي ﷺ انحاز في الأخير إلى وجهة النظر الأخيرة.⁽⁶⁰⁾

عين الرسول ﷺ نائبه على المدينة المنورة ونظم الجيش في ثلاث كتائب: المهاجرون، قبيلة أوس (من الأنصار) وقبيلة الخزرج (من الأنصار أيضا)، وتقدم الجيش الإسلامي باتجاه أحد.⁽⁶¹⁾

تغيّر الموقف

كان النصر حليف المسلمين في بداية المعركة كما يقول المباركفوري:

"هكذا دارت رحى الحرب الزبون، وظل الجيش الإسلامي الصغير مسيطرا على الموقف كله، حتى خارت عزائم أبطال المشركين، وأخذت صفوفهم تتبدد عن اليمين والشمال والأمام والخلف، كأن ثلاثة آلاف مشرك يواجهون ثلاثين ألف مسلم، لا بضع مئات قلائل، وظهر المسلمون في أعلى صور الشجاعة واليقين.

"وبعد أن بذلت قريش أقصى جهدها لسد هجوم المسلمين أحست بالعجز والخور، وانكسرت همتها، حتى لم يجترئ أحد منها أن يدنو من لوائها، الذي سقط بعد مقتل صواب، فيحمله ليدور حوله القتال - فأخذت في الإنسحاب، ولجأت إلى الفرار،

⁶⁰ Saani, Iqbal Javed (2019) Managerial Thoughts of the Prophet [PBUH], Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on amazon (Paperback edition)

⁶¹ Iqbal Saani, Javed (2019) Managerial Implications of the Major Expeditions of the Prophet (ﷺ) [PBUH], Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

ونسيت ما كانت تتحدث به في نفوسها من أخذ الثأر والوتر والانتقام، وإعادة العز والمجد والوقار.

"قال ابن إسحاق: ثم أنزل الله نصره على المسلمين، وصدقهم وعده، فحسوهم بالسيوف حتى كشفوهم عن المعسكر، وكانت الهزيمة لا شك فيها. روى عبد الله بن الزبير عن أبيه أنه قال: والله لقد رأيتني أنظر إلى خدم- سوق- هند بنت عتبة وصواحبها مشمرات هوارب، مادون أخذهن قليل ولا كثير... إلخ⁽⁶²⁾ وفي حديث البراء بن عازب عند البخاري في الصحيح: فلما لقيناها هربوا، حتى رأيت النساء يشتدون في الجبل، يرفعن سوقهن قد بدت خلاخيلهن. وتبع المسلمون المشركين، يضعون فيهم السلاح، وينتهبون الغنائم." ⁽⁶³⁾

غير أن هجوم العدو من الجناح، بينما كان المسلمون منشغلين بجمع غنائم الحرب، وضعهم تحت ضغط شديد، لقد أربكهم الهجوم المفاجئ مما جعلهم مشتتين في ساحة المعركة، لكن الرسول ﷺ صمد على موقفه وتمكن من جمع أصحابه من حوله، أراد العدو أن يؤذيه، لكن الإستراتيجية البراغماتية للنبي ﷺ بعون الله سبحانه وتعالى مكنته من إعادة تنظيم جيشه، اقترب أبو سفيان من المخيم الإسلامي وتبادل الكلمات المرة مع المسلمين، روى ابن إسحاق حديثه:

"ثم إن أبا سفيان حين أراد الانصراف علا الجبل ثم صرخ بأعلى صوته:

أنعمت فعال... إن الحرب سجال

يوم بيوم بدر... أعل هبل

أي ظهر دينك- فقال رسول الله لعمر رحمة الله عليه قم فأجبه

الله أعلا وأجل... لا سواء

⁶² السيرة النبوية لابن إسحاق، دار الكتب العلمية، بيروت، ص 336.

⁶³ الرحيق المختوم، ص ص 238-239.

قتلانا في الجنة ... وقتلاكم في النار

فلما أجاب أبا سفيان قال : هلم إلي يا عمر، فقال له رسول الله : إئتته فانظر ما شأنه، فقال له أبو سفيان : أنشدك الله يا عمر أقتلنا مُجَدًّا؟ قال : اللهم لا، وإنه ليسمع كلامك الآن. قال فأنت والله أصدق عندي من ابن قميئة وأبر، لقول ابن قميئة : قتلت مُجَدًّا، ثم نادى أبو سفيان : أنه قد كان في قتلاكم مثل والله ما رضيت وما سخطت وما أمرت ولا نهيته، ولما انصرف أبو سفيان ومن معه نادى : إن موعدكم بدر العام المقبل، فقال رسول الله لرجل من أصحابه : قل: نعم هي بيننا وبينك موعداً، ثم بعث رسول الله ﷺ على بن أبي طالب فقال: أخرج في إثر القوم فانظر ماذا يصنعون، وماذا يريدون، فإن كانوا قد جنبوا الخيل وامتطوا الإبل فإنهم يريدون مكة، وإن ركبوا الخيل وساقوا الإبل فإنهم يريدون المدينة، والذي نفسي بيده لئن أرادوها لأسيرن إليهم فيها، ثم لأنجزنهم، قال علي رحمه الله عليه : فخرجت في إثرهم أنظر ماذا يصنعون، فلما جنبوا الخيل، وامتطوا الإبل، ووجهوا إلى مكة، أقبلت أصبح ما أستطيع أن أكنم ما أمرني به رسول الله ﷺ لما بي من الفرح إذ رأيتهم انصرفوا عن المدينة".⁽⁶⁴⁾

يؤكد ذلك أن المسلمين اجتمعوا في وقت معين حول النبي ﷺ، وبما أن العدو أوقف المعركة، فقد بدأ المسلمون يستعدون من جديد لخوض جولة أخرى من المعركة، دفاعاً عن العائلات المسلمة في المدينة المنورة إذا حاول العدو الهجوم عليهم، كان أبو سفيان يدعي انتصاراً جزئياً عندما قال إنك فزت في بدر ونحن انتصرنا هنا، لكن ما حدث في بدر أن قريش رحلوا نحو مكة المكرمة واستولى المسلمون على غنائم الحرب، بينما في أحد بقي المسلمون في ساحة المعركة، ولم تحصل قريش ولو على سيف واحد، لذلك، كانت مواجهة مترددة على الرغم من أن المسلمين تكبدوا خسارة أكثر من

⁶⁴ السيرة النبوية لابن إسحاق، ص ص 342-343.

خصومهم، لكن الخسارة لا تعني الهزيمة، وهكذا تجاوز الرسول ﷺ الأزمة بفضل خطته المحكمة.

هجوم مضاد

عمل آخر قام به النبي ﷺ في الوقت المحدد وضع المسلمين في موقع القيادة، إذ بعد أن رجعت قريش وحلفاؤها إلى مكة دون إنهاء المهمة، كان احتمال عودتهم للقتال من جديد قائما، وقد أدرك الرسول ﷺ ذلك فقرر أن يتبعهم ليخوض جولة أخرى من المعركة أو إجبار العدو على الانصراف إلى مكة. يروي لنا لينغز قصة تحرك النبي ﷺ من جديد:

"أمضى سعد بن عبادة وسعد بن معاذ الأنصاريان وغيرهم من زعماء الأوس والخزرج الليل عند باب المسجد وتناوبوا عليه للوقوف على أهبة الاستعداد، لأنه كان لا يزال هناك احتمال لعودة قريش، وفي وقت مبكر من صباح اليوم التالي، عندما صليت الصلاة، طلب النبي ﷺ من بلال أن يعلن لهم وللآخرين أن رَسُولَ اللَّهِ ﷺ يَأْمُرُكُمْ بِطَلْبِ عَدُوِّكُمْ، وَلَا يَخْرُجُ مَعَنَا إِلَّا مَنْ شَهِدَ الْقِتَالَ بِالْأَمْسِ.

توقفوا في حمراء الأسد على بعد ثمانية أميال من المدينة المنورة، كان العدو في ذلك الوقت محصوراً في الروحاء التي لم تكن على مسافة بعيدة، أمر النبي صلى الله عليه وآله وسلم رجاله أن ينتشروا على مساحة واسعة من الأرض وأن يجمعوا أكبر قدر ممكن من الحطب، وأن يجمع كل رجل لنفسه كومة منفصلة، وبحلول غروب الشمس، كانوا قد أعدوا أكثر من خمسمائة كومة حطب، وعندما حل الليل، أشعل كل رجل النار، كانت ألسنة اللهب تُرى في كل مكان، كما لو أن جيشاً عظيماً كان محيماً هناك، وهذا الانطباع أكده لأبي سفيان رجل من خزاعة كان ودوداً للمسلمين، وإن كان لا يزال وثيقاً، وأخبره بكذب متعمد أن المدينة بأكملها قد خرجت لملاحقتهم، بما في

ذلك كل من تخلف عن أحد وكل حلفائهم، وقال: "وَاللَّهِ مَا أَرَاكَ تَزْتَجِلُ حَتَّى تَرَى نَوَاصِيِ الْحَيْلِ"، فَأَنْصَرَفَ الْقَوْمُ سِرَاعًا حَائِفِينَ مِنَ الطَّلَبِ لَهُمْ، وَمَرَّ بِأَبِي سَفِيَانَ نَفْرًا مِنْ عَبْدِ الْقَيْسِ يُرِيدُونَ الْمَدِينَةَ، فَقَالَ: هَلْ مُبْلَغُو مُحَمَّدًا وَأَصْحَابَهُ مَا أَرْسَلَكُمْ بِهِ، عَلَى أَنْ أُوقِرَ لَكُمْ أَبَاعِرُكُمْ زَيْبًا عَدَا بِعُكَاظٍ إِنْ أَنْتُمْ جِئْتُمُونِي؟ قَالُوا: نَعَمْ. قَالَ: حَيْثُمَا لَقَيْتُمْ مُحَمَّدًا وَأَصْحَابَهُ فَأَخْبِرُوهُمْ أَنَّا قَدْ أَجْمَعْنَا الرَّجْعَةَ إِلَيْهِمْ، وَأَنَا آتَاؤُكُمْ. فَأَنْطَلَقَ أَبُو سُفْيَانَ، وَقَدِمَ الرَّكْبُ عَلَى النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَأَصْحَابِهِ بِالْحَمْرَاءِ، فَأَخْبَرُوهُمْ الَّذِي أَمَرَهُمْ أَبُو سُفْيَانَ، فَقَالُوا: حَسْبُنَا اللَّهُ وَنِعْمَ الْوَكِيلُ!. أَقَامَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ بِحَمْرَاءِ الْأَسَدِ بَعْدَ - مَقْدَمِهِ يَوْمِ الْأَحَدِ - الْإِثْنِينَ وَالثَّلَاثَةَ وَالْأَرْبَعَاءَ - 10 / 9 / 11 شَوَالِ سَنَةِ 3 هـ - ثُمَّ انْصَرَفَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ إِلَى الْمَدِينَةِ. (65)

وبذلك اتخذ الرسول ﷺ احتياطاته اتجاه أي إمكانية لإعادة الهجوم حتى علم بمغادرة العدو إلى مكة، وبهذا فإن الأزمة بدأت بغزو قريش للمدينة المنورة وانتهت بخروج جيش المسلمين إلى حمراء الأسد، وكانت هذه الخطوة الأخيرة إيداننا بعودة المسلمين إلى الحالة الطبيعية؛ أعطت كريستين وميتروف معلمتين للتعايف الناجح⁽⁶⁶⁾؛ يلخص الجدول 1 التدابير التي اتخذها الرسول ﷺ للعودة إلى الحياة الطبيعية وفقًا لهذه المعايير.

⁶⁵ Lings, pp. 195-96.

⁶⁶ Christine, Pearson M and Mitroff, Ian I (1993) From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management, The Executive; 7, 1.

الجدول 1 المعلمات الرئيسية / أسئلة التعافي ومقاييس النبي ﷺ

المعلمات / الأسئلة	مقاييس النبي ﷺ
ما هو الحد الأدنى من الإجراءات والعمليات التي نحتاجها لاستعادة أعمالنا العادية والقيام بها؟	1- اتخذ النبي ﷺ إجراء حاسماً هو حشد القوات في نقطة واحدة لإثبات وجود جيش المسلمين في ساحة المعركة.
	2- كلف الرسول ﷺ من يثني العدو عن إعادة الهجوم على المسلمين.
	3- شن الرسول ﷺ عملية عسكرية جديدة (مسيرة باتجاه حمراء الأسد) لملاحقة العدو.
	أرسل الرسول ﷺ أعوانه لمعرفة نشاطات الخصوم، علم هؤلاء أن العدو يستعد للعودة إلى مكة.
ما هي الأنشطة والمهام الرئيسية التي يجب أن نقوم بها لخدمة أهم عملائنا؟	الزبون في هذا المنظور هم المسلمون وحلفاؤهم، شعروا بالأمان بعد عودة قريش إلى مكة.

هذا يعني أن الناس استأنفوا أنشطتهم العادية، غير أن المسلمين تكبدوا خسائر بشرية خلال المعركة، كان ذلك ثمن السلام الذي يجب أن تدفعه الأمم لتعيش في هدوء.

6. التعلم

مقدمة

"يشير التعلم - المرحلة الأخيرة من إدارة الأزمات - إلى التفكير الكافي والفحص النقدي للدروس المستفادة من تجربة الأزمة، للأسف، وجدنا أن العديد من المنظمات لا تجري هذه المرحلة بسبب الفكرة الخاطئة بأن فحص الأزمات الماضية "لن يؤدي إلا إلى إعادة فتح الجروح القديمة"، بيد أن العكس تمامًا هو ما يحصل في المنظمات التي تخصص الوقت والموارد لدمج الدروس المستفادة من تجاربها في مسارات إدارة الأزمات، تدرس المنظمات المعدة جيدًا العوامل التي مكنتها من الأداء الجيد، مقابل تلك التي أعاقت أداءها، علاوة على ذلك، فإنهم يفعلون ذلك دون إلقاء اللوم (باستثناء حالات المخالفات) بحيث تظهر جميع المعلومات ذات الصلة - الإيجابية والسلبية - وبدلاً من البحث عن كبش فداء، يجب أن يكون التركيز على تحسين القدرات المستقبلية وإصلاح المشاكل الحالية، وهذا ما نسميه "التعلم بدون خطأ".⁽⁶⁷⁾

وفي الصفحات التالية دراسة لعدة حلقات ولتتعلم المكتسب منها خلال أحداث مختلفة.

معاهدة الحديدية

تعلم المسلمون بعض الدروس من معاهدة الحديدية ورحلة الهجرة وفتح مكة.

⁶⁷ Christine, Pearson M and Mitroff, Ian I (1993) From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management, The Executive; 7, 1; p. 54.

تعلم المسلمون ثلاث نقاط على الأقل من معاهدة الحديبية، من المفيد دائماً في الأزمات توضيح أهداف حدث ما، وبما أن الحرب ليست الحل النهائي لمشاكل الإنسانية، من المفيد إذن بدء عملية السلام في أسرع وقت ممكن، قد تستمر الحرب لبضعة أيام أو أسبوع أو سنة لكن السلام يسود بقية الوقت، في التاريخ الحديث، على سبيل المثال، دامت حربان عالميتان حوالي خمس سنوات لكل منهما، لكن الناس تمتعوا بالسلام بعد ذلك، من عام 1945 حتى الآن، عاش العالم بشكل عام في حالة سلام باستثناء حالات قليلة، استمرت الحرب في أفغانستان عشرين عاماً لكنها انتهت بمحادثات سلام، انتهت حرب فيتنام بانتصار حزب ولكن هناك سلام في البلاد منذ ذلك الحين؛ أحد أهداف الحرب هو إحلال السلام، لذلك فإن بدء محادثات السلام يحقق الهدف الحقيقي للحرب، لم يكن النبي ﷺ قد حقق عملية السلام فحسب، بل نصح بها أيضاً، أمر القادة العسكريين في هذا الصدد أن يقترحوا السلام أولاً وفي حالة تعنت الخصم حينها يشرعوا في الحرب، تأمل قول النبي صلى الله عليه وسلم:

عن سهل بن سعد الساعدي رضي الله عنه أنه سمع النبي صلى الله عليه وسلم، يقول: يَوْمَ حَيْبَرَ: لَأُعْطِيَنَّ الرَّايَةَ رَجُلًا يَفْتَحُ اللَّهُ عَلَى يَدَيْهِ، فَقَامُوا يَرْجُونَ لِذَلِكَ أَيُّهُمْ يُعْطَى، فَعَدُوا وَكُلُّهُمْ يَرْجُو أَنْ يُعْطَى، فَقَالَ: أَيَّنَ عَلَيَّ؟، فَقِيلَ: يَشْتَكِي عَيْنَيْهِ، فَأَمَرَ، فَدُعِيَ لَهُ، فَبَصَقَ فِي عَيْنَيْهِ، فَبَرَأَ مَكَانَهُ حَتَّى كَأَنَّهُ لَمْ يَكُنْ بِهِ شَيْءٌ، فَقَالَ: نُفَاتِلُهُمْ حَتَّى يَكُونُوا مِثْلَنَا؟ فَقَالَ: عَلَى رِسْلِكَ، حَتَّى تَنْزِلَ بِسَاحَتِهِمْ، ثُمَّ ادْعُهُمْ إِلَى الْإِسْلَامِ، وَأَخْبِرْهُمْ بِمَا يَجِبُ عَلَيْهِمْ، فَوَاللَّهِ لَأَنْ يُهْدَى بِكَ رَجُلٌ وَاحِدٌ خَيْرٌ لَكَ مِنْ حُمْرِ النَّعَمِ. رواه الإمام البخاري في صحيحه.

من التعليمات الواضحة، بالتالي، أن تكون سلمياً وأن يكون القتال هو الملاذ الأخير لإحلال السلام، وصفنا ثلاثة عوامل تعلمها المسلمون من هذا الحدث:

توضيح مهمته

من المهم توضيح رسالة المنظمة لأنها تقلل من سوء الفهم وتساعد على حل المشاكل، نتعلم ذلك من أحداث الحديبية، نزل النبي ﷺ وأصحابه في الحديبية ، وبعثت قريش مبعوثها لإبلاغه بموقف سادة قريش، قال مبعوثهم بديل بالتحديد أن قريش لن تسمح للمسلمين بدخول مكة المكرمة مهما كلفها الأمر، قال النبي ﷺ: "لم نأت إلى هنا للقتال ، لقد جئنا فقط لأداء العمرة والطواف بالبيت، ومن يقف في طريقنا، فإننا سنقاتله، ولكني سأمنحهم الوقت، إذا رغبوا في ذلك، لأخذ احتياطاتهم وإفساح المجال أمامنا"⁽⁶⁸⁾، أوضح الرسول ﷺ نواياه ووضع الكرة في ملعب قريش.

بدء محادثات السلام

من الجيد دائمًا بدء الحوار ولكنه أمر صعب، وبما أن هدف الرسول ﷺ لم يكن القتال بل الأداء السلمي للعمرة، أرسل عثمان رضي الله عنه إلى مكة لإجراء محادثات السلام، أظهر تصرفه حسن نواياه، وعندما وردت شائعة عن مقتل عثمان، دعا الرسول ﷺ إلى بيعة الرضوان وأخذ العهد على أصحابه بالقتال حتى الموت، لقد وحد فريقه على هدف واحد وأصبح مستعدًا للقتال في سبيل الله عز وجل، كما بعث برسالة إلى باقي المناطق مفادها أن من حق المسلمين دخول مكة لأداء المناسك.

وانتهت المحادثات في النهاية إلى هدنة جنبت الطرفين القتال، ووجد المسلمون متسعاً من الوقت لإثبات وجودهم، بالإضافة إلى ذلك، أعلن الله سبحانه وتعالى أن حدث

⁶⁸ Lings, p. 249.

الحديبية كان "نصرنا مينا"، وأظهرت الأحداث اللاحقة أنه كان مقدمة لفتح مكة التي أدخلت معظم شبه الجزيرة العربية تحت راية الإسلام.

تجنب مفسدات قريش

بينما كان المسلمون يسرون باتجاه مكة، حاولت قريش اعتراضهم ومواجهتهم عسكرياً، لكن الرسول ﷺ تجنب ذلك مما مكّنه من الوصول إلى ضواحي مكة، وزاد التهديد على قريش مما أجبرهم على قبول عرض محادثات السلام، يصف المباركفوري هذه الحلقة بقوله:

"وكانت قريش لما سمعت بخروج النبي ﷺ عقدت مجلساً استشارياً، قررت فيد صد المسلمين عن البيت كيفما يمكن، فبعد أن أعرض رسول الله ﷺ عن الأحابيش، نقل إليه رجل من بني كعب أن قريشاً نازلة بذي طوى، وأن مائتي فارس في قيادة خالد بن الوليد مرابطة بكراع الغميم، في الطريق الرئيسي الذي يوصل إلى مكة. وقد حاول خالد صد المسلمين، فقام بفرسانه إزاءهم يتراءى الجيشان، ورأى خالد المسلمين في صلاة الظهر يركعون ويسجدون فقال: لقد كانوا في غرة، لو كنا حملنا عليهم لأصبنا منهم، ثم قرر أن يميل على المسلمين - وهم في صلاة العصر - ميله واحدة، ولكن الله أنزل حكم صلاة الخوف، ففانت الفرصة خالداً".⁽⁶⁹⁾ منع الرسول ﷺ لقاء عصابة خالد لأنه يتعارض مع الهدف من حملته، وواصل رحلته.

تؤكد المناقشة أعلاه أن المسلمين تعلموا أن توضيح الأهداف وبدء محادثات السلام وتجنب أي اشتباك عسكري هي العوامل الرئيسية التي مكنتهم من حل الأزمة، فيما

⁶⁹ الرحيق المختوم، ص 309.

يتعلق بمحادثات السلام، اقترح النبي ﷺ على قريش أن تفكر فيها قبل أن تلجأ إلى القتال، وكان أول من أرسل ممثله للمحادثات، وبما أن مهمته كانت أداء العمرة بسلام فإنه لم يشارك في أي حملة عسكرية رغم رغبة المعارضين في ذلك.

رحلة الهجرة

كانت واحدة من الأزمات الكبرى التي واجهها الرسول ﷺ وأدارها، يمكننا أن نتعلم منها عدة دروس ارتأينا تقسيمها إلى الصفات الشخصية والأمور التنظيمية.

المسائل التنظيمية

هناك العديد من جوانب التعلم، لكننا اخترنا اثنين منها لأغراض هذا الكتاب بغية إبقاء المناقشة في حدود موجزة.

التخطيط

كانت هجرة النبي ﷺ إلى المدينة المنورة رحلة ناجحة، وقد تطلب ذلك تخطيطاً محكماً، خصص لها المؤلف مقالا مستقلا يكفي لفهم الظاهرة،⁽⁷⁰⁾ وبالإضافة إلى ذلك قال ابن إسحاق:

"وَأَذَنَ اللَّهُ تَعَالَى لِنَبِيِّهِ ﷺ عِنْدَ ذَلِكَ فِي الْهَجْرَةِ. وَكَانَ أَبُو بَكْرٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ رَجُلًا ذَا مَالٍ، فَكَانَ حِينَ اسْتَأْذَنَ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ فِي الْهَجْرَةِ، فَقَالَ لَهُ رَسُولُ ﷺ: لَا تَعْجَلْ، لَعَلَّ اللَّهَ يَجِدُ لَكَ صَاحِبًا، قَدْ طَمِعَ بِأَنْ يَكُونَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ، إِنَّمَا يَعْنِي نَفْسَهُ، حِينَ قَالَ لَهُ ذَلِكَ، فَابْتَعَ رَاحِلَتَيْنِ، فَاحْتَبَسَهُمَا فِي دَارِهِ، يَعْلِفُهُمَا إِعْدَادًا لِذَلِكَ. فَاسْتَأْجَرَ عَبْدَ اللَّهِ بْنَ أَرْقَطٍ - رَجُلًا مِنْ بَنِي الدُّثَلِ بْنِ بَكْرٍ، وَكَانَتْ أُمُّهُ امْرَأَةً مِنْ بَنِي سَهْمِ بْنِ

⁷⁰ Iqbal Javed and Muhammad Mushtaq Ahmad (2009) Planning in the Islamic Tradition: The Case of Hijrah Expedition, INSIGHT, Vol.1, No. 3, pp. 37-68.

عَمْرُو، وَكَانَ مُشْرِكًا- يَدُهُمَا عَلَى الطَّرِيقِ، فَدَفَعَا إِلَيْهِ رَاحِلَتَيْهِمَا، فَكَانَتَا عِنْدَهُ يَزْعَاهُمَا لِمِيعَادِهِمَا." (71) قام أبو بكر رضي الله عنه إذن بتجهيز النقل، وكان كلما اعتزم الهجرة يطلب منه النبي ﷺ البقاء في مكة، طلب منه النبي ﷺ ذلك ليكون رفيقه في رحلة الهجرة، وأعد أبو بكر رضي الله عنه الإبل للرحلة، كلا الإجراءين جزء من التخطيط، لأن التخطيط يعني تحديد ما يجب القيام به مسبقاً، وتوفير الموارد المطلوبة للخطة.

الاتصال

الاتصال هو عامل تمكين رئيس لاتخاذ القرارات وإدارة المنظمات، يتضح من رحلة الهجرة أن الرسول ﷺ حافظ على تواصل مستمر خلال هذه الأزمة مع عدد من الصحابة، لاسيما أبا بكر رضي الله عنه. يقول ابن إسحاق:

"فَحَدَّثَنِي مَنْ لَا أَهْمُ، عَنْ عُرْوَةَ بْنِ الزُّبَيْرِ، عَنْ عَائِشَةَ أُمِّ الْمُؤْمِنِينَ أَنَّهَا قَالَتْ: كَانَ لَا يُحْطَى رَسُولُ اللَّهِ ﷺ أَنْ يَأْتِيَ بَيْتَ أَبِي بَكْرٍ أَحَدَ طَرَفَيْ النَّهَارِ، إِمَّا بُكْرَةً، وَإِمَّا عَشِيَّةً، حَتَّى إِذَا كَانَ الْيَوْمَ الَّذِي أُذِنَ فِيهِ لِرَسُولِ اللَّهِ ﷺ فِي الْهِجْرَةِ، وَالخُرُوجِ مِنْ مَكَّةَ مِنْ بَيْنِ ظَهْرِي قَوْمِهِ، أَتَانَا رَسُولُ اللَّهِ ﷺ بِالْهَاجِرَةِ، فِي سَاعَةٍ كَانَ لَا يَأْتِي فِيهَا. قَالَتْ: فَلَمَّا رَأَهُ أَبُو بَكْرٍ، قَالَ: مَا جَاءَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ هَذِهِ السَّاعَةَ إِلَّا لِأَمْرٍ حَدَثَ. قَالَتْ: فَلَمَّا دَخَلَ، تَأَخَّرَ لَهُ أَبُو بَكْرٍ عَنْ سَرِيرِهِ، فَجَلَسَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ، وَلَيْسَ عِنْدَ أَبِي بَكْرٍ إِلَّا أَنَا وَأُخْتِي أَسْمَاءُ بِنْتُ أَبِي بَكْرٍ، فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ: أَخْرِجِي عَنِّي مَنْ عِنْدَكَ، فَقَالَ: يَا رَسُولَ اللَّهِ، إِنَّمَا هُمَا ابْنَتَايَ، وَمَا ذَاكَ؟ فَذَكَ أَبِي وَأُمِّي! فَقَالَ: إِنَّ اللَّهَ قَدْ أَذَنَ لِي فِي الْخُرُوجِ وَالْهِجْرَةِ. قَالَتْ: فَقَالَ أَبُو بَكْرٍ: الصُّحْبَةَ يَا رَسُولَ اللَّهِ، قَالَ: الصُّحْبَةَ.

⁷¹ سيرة ابن هشام، 484/1-485.

قَالَتْ: فَوَ اللَّهِ مَا شَعُرْتُ قَطُّ قَبْلَ ذَلِكَ الْيَوْمِ أَنَّ أَحَدًا يَبْكِي مِنَ الْفَرَحِ، حَتَّى رَأَيْتُ أَبَا بَكْرٍ يَبْكِي يَوْمَئِذٍ". (72)

يمكننا، علاوة على ذلك، تعلم بعض المسائل التنظيمية الأخرى مثل إدارة المشروع وإدارة المخاطر وإدارة مقاومة التغيير؛ تناول المؤلف هذه الموضوعات بمقدار الفصل في عمل آخر، يرجى الاطلاع على المرجع للحصول على تفاصيل أكثر. (73)

الصفات الشخصية

أوردنا حالتين من حياة الرسول ﷺ.

شجاعة غير عادية

أثبت النبي ﷺ شجاعة غير عادية عندما وصل المطاردون إلى باب الغار بحثًا عنه. روى البخاري عن أنس عن أبي بكر قال: كنت مع النبي ﷺ في الغار فرفعت رأسي، فإذا أنا بأقدام القوم، فقلت يا نبي الله لو أن بعضهم طأطأ بصره رأنا. قال: اسكت يا أبا بكر، اثنان الله ثالثهما، وفي لفظ: ما ظنك يا أبا بكر باثنين الله ثالثهما. (74)

على حد تعبير لينغز: "لم تعد الأصوات الآن بعيدة - خمسة أو ستة رجال على الأقل - ما زالوا يقتربون، نظر النبي ﷺ إلى أبي بكر وقال: لا تحزن إن الله معنا! ثم قال: ما ظنك باثنين الله ثالثهما؟" (75) يقترح هذا المقطع أن يتحلى المدير المسلم بالشجاعة كلما دعت الحاجة كما أثبت ذلك النبي ﷺ.

⁷² سيرة ابن هشام، 485-484/1.

⁷³ Iqbal Saani, Javed (2018) Managerial Implications of the Hijrah Expedition, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

⁷⁴ الرحيق المختوم، ص 150.

⁷⁵ Lings, p. 119.

أخذ سراقه يبحث عن فريق النبي ﷺ أثناء الرحلة، ووصل بالقرب من المسافرين ينتغي إيداء النبي ﷺ، لكن الله سبحانه وتعالى أنقذه، قال ابن إسحاق:

"قَالَ سَرَاةٌ: فَرَكَبْتُ عَلَى أَثَرِهِ، فَبَيْنَمَا فَرَسِي يَشْتَدُّ بِي عَثْرِي، فَسَقَطْتُ عَنْهُ. قَالَ: فَقُلْتُ: مَا هَذَا؟ قَالَ: ثُمَّ أَخْرَجْتُ قِدَاحِي فَاسْتَفْسَمْتُ بِهَا، فَخَرَجَ السَّهْمُ الَّذِي أَكْرَهُ «لَا يَضُرُّهُ». قَالَ: فَأَبَيْتُ إِلَّا أَنْ أَتْبِعَهُ. قَالَ: فَرَكَبْتُ فِي أَثَرِهِ، فَبَيْنَمَا فَرَسِي يَشْتَدُّ بِي، عَثْرِي، فَسَقَطْتُ عَنْهُ. قَالَ: فَقُلْتُ: مَا هَذَا؟ قَالَ: ثُمَّ أَخْرَجْتُ قِدَاحِي فَاسْتَفْسَمْتُ بِهَا فَخَرَجَ السَّهْمُ الَّذِي أَكْرَهُ «لَا يَضُرُّهُ»، قَالَ: فَأَبَيْتُ إِلَّا أَنْ أَتْبِعَهُ، فَرَكَبْتُ فِي أَثَرِهِ.

فَلَمَّا بَدَأَ لِي الْقَوْمُ وَرَأَيْتَهُمْ، عَثْرِي بِي فَرَسِي، فَذَهَبَتْ يَدَاهُ فِي الْأَرْضِ، وَسَقَطْتُ عَنْهُ، ثُمَّ انْتَزَعَ يَدَيْهِ مِنَ الْأَرْضِ، وَتَبِعَهُمَا دُخَانٌ كَالْإِعْصَارِ. قَالَ: فَعَرَفْتُ حِينَ رَأَيْتُ ذَلِكَ أَنَّهُ قَدْ مُنِعَ مِنِّي، وَأَنَّهُ ظَاهِرٌ. قَالَ: فَنَادَيْتُ الْقَوْمَ: قُلْتُ: أَنَا سَرَاةٌ بِنُ جُعْشَمٍ: انظروني أكلمكم، فوالله لا أرتبكم، ولا يأتيكم مني شيءٌ تكرهونه. قَالَ: فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ لِأَبِي بَكْرٍ: قُلْ لَهُ: وَمَا تَبْتَغِي مِنَّا؟ قَالَ: فَقَالَ ذَلِكَ أَبُو بَكْرٍ، قَالَ: قُلْتُ: تَكْتُبُ لِي كِتَابًا يَكُونُ آيَةً بَيْنِي وَبَيْنَكَ. قَالَ: أُكْتُبُ لَهُ يَا أَبَا بَكْرٍ." (76)

قبول التحديات (سلوك طريق اعتاد لصان السطوفيه)

أراد رسول الله ﷺ الاختصار في الطريق إلى المدينة - فقال له سعد: هذا الغائر من ركوبة وبه لصان من أسلم يقال لهما: المهانان، فإن شئت أخذنا عليهما. فقال رسول الله ﷺ خذ بنا عليهما. قال سعد: فخرجنا حتى أشرفنا إذا أحدهما يقول لصاحبه:

76 سيرة ابن هشام، 1/489-490.

هذا اليماني: فدعاها رسول الله ﷺ فعرض عليهما الإسلام، فأسلما. ثم سألهما عن أسمائهما فقالا: نحن المهانان. فقال: بل أنتما المكرمان. (77)

الصفات الشخصية أساسية إذ تمكن القائد من إدارة الأفراد والمنظمات، ترتبط الشجاعة باتخاذ القرار، حيث يتخذ المدير الشجاع قرارات محفوفة بالمخاطر يمكن أن تقود المنظمة إلى استغلال الفرص المتاحة مثل اتخاذ المبادرات الجديدة، فعلى سبيل المثال، أتاح قرار الرسول ﷺ سلوك الطريق الخطر اعتناق شخصين الإسلام، بما أن مهمته ﷺ هي نشر الإسلام فقد تمكن من ذلك بفضل قراره الشجاع.

فتح مكة

تعلم المسلمون من هذه الحملة درسين هامين، أولهما الحفاظ على السرية، أي إبقاء الأمور في طي الكتمان لأنها تحافظ على الموارد وتضمن النجاح بيسر، مكّنت السرية المسلمين من تحقيق الحد الأدنى من الخسائر في الأرواح البشرية، ولو لم تهاجم قريش كتيبة خالد بن الوليد لما كانت هناك خسائر بشرية خلال هذه الحملة.

والدرس الثاني هو التوكل على الله تعالى، فقد دعا النبي ﷺ ربه بهذا الشأن، فمكّنه سبحانه وتعالى من استعادة رسالة كان الغرض منها إطلاع قريش على أجندة النبي ﷺ.

التفكير / التحليل النقدي

لقد قمنا بفحص ثلاث حالات حول التعلم. الغرض من التعلم هو التحقق من "العوامل التي مكنتهم من الأداء الجيد أو حالت دون أدائهم"، العوامل التي ساهمت في نجاح حملة الحديبية كانت توضيح الهدف من العملية وبدء محادثات السلام وتجنب المواجهة العسكرية، وكانت العوامل التي حالت دون تحقيق هدفهم هي شروط

77 محمد يوسف الكاندهلوي، حياة الصحابة، 1/129.

المعاهدة، إذ أجل الرسول العمرة وفق شروط المعاهدة، السبب الأساسي كان سلوك قريش الذي منع المسلمين من دخول مكة المكرمة.

خلال رحلة الهجرة، اتخذ الرسول ﷺ قرارات جريئة وظل ثابتاً على موقفه، كانت هذه هي العوامل الرئيسة التي مكنت الرسول ﷺ وفريقه من الوصول إلى المدينة المنورة، والعامل السليبي الذي كان من شأنه أن يؤثر على الحدث هو تصرف سراقه الذي أراد إيقاف الفريق، لكن الرسول ﷺ تجاوزها بفضل المساعدة الإلهية.

أبقى الرسول ﷺ مشروع فتح مكة طي الكتمان ليضمن نجاحه، كانت قوة جيش المسلمين وإستراتيجية الرسول ﷺ في صرف انتباه أبي سفيان من العوامل الإيجابية التي أدت إلى تحقيق النصر، ومع ذلك، فإن هجوم فرقة صغيرة من قريش على قوات خالد بن الوليد رضي الله عنه كان محاولة لإحداث شرخ في صفوف المسلمين لكنهم لم يفلحوا.

تحسين القدرات المستقبلية

عززت تجارب الأحداث المذكورة أعلاه من قدرات المسلمين، مكنتهم معاهدة الحديبية، على سبيل المثال، من التركيز على عمل الدعوة، فقد أرسل النبي صلى الله عليه وسلم رسائل دعوة إلى الملوك ورؤساء القبائل وما إلى ذلك لدعوتهم إلى الإسلام، استجاب الكثير منهم بشكل إيجابي ودخل ملك الحبشة في حظيرة الإسلام، وأدى النبي ﷺ العمرة في العام التالي وقبلته قريش كشخصية رئيسة في منطقة الحجاز، استولى المسلمون على خيبر بعد المعاهدة مما عزز قدراتهم المالية، كانت قوة الجيش

الإسلامي 1400 خلال حملة الحديبية لكنها أصبحت 10000 بعد حوالي عامين أي في حدث فتح مكة المكرمة.

غيرت رحلة الهجرة مشهد اللحظة الإسلامية، لقد غيرت المعسكر الأساسي الذي أصبح مركزاً لتطوير الإسلام كدين رائد في شبه الجزيرة العربية وما وراءها، شكل التخطيط والتواصل الفعال قوة على المستوى التنظيمي، بينما كان اتخاذ القرار وإدارة المواقف الغربية بمثابة الخصائص الأساسية للنبي ﷺ.

أبرز فتح مكة أهمية السرية لأنها أنقذت الأرواح وحققت للمسلمين انتصاراً سهلاً، ولم تلقي حادثة جنود خالد رضي الله عنه بظلالها على انتصار الإسلام.

7. تخطيط إدارة الأزمات

مقدمة

يقصد بالتخطيط اتخاذ قرار مقدّمًا بشأن مشكلة أو مشروع أو عملية، والغرض من ذلك هو الاستعداد لحدوث أزمة أو منعها، واجه النبي ﷺ وأدار العديد من الأزمات، كان من أبرزها سبع معارك كبرى بالإضافة إلى رحلة الهجرة ومعاهدة الحديبية، كان حجم التهديدات في مكة على المستوى الفردي، حيث كان الخصوم يضطهدون الرسول ﷺ وصحابته، هدفهم من ذلك هو منعهم من نشر الإسلام أو ممارسته، لكن في المدينة المنورة تحول الخطر إلى المستوى التنظيمي لأن المستهدف هذه المرة هو دولة المسلمين الناشئة حديثًا، لذلك ظهرت أزمات عديدة وخطيرة، لقد حدد النبي ﷺ إستراتيجية كبرى لإدارتها، تتضمن الإستراتيجية معاهدات مع القبائل التي تعيش حول المدينة المنورة ومواجهة التهديد القوي لقريش وحلفائها، وإدارة المعلومات حول تحركات وأنشطة المعارضين، نتناول هذه المحاور في الفقرات التالية.

معاهدات مع قبائل مختلفة

شكلت المعاهدات مع القبائل المجاورة بما في ذلك بني خزاعة بمكة، بموجب معاهدة الحديبية واتفاقيات السلام مع اليهود وغيرهم، مبادرة رئيسة في هذا الصدد. أبرم النبي ﷺ معاهدة مع أهل المدينة المنورة في منى، تضمنت البنود التالية:

1. على السمع والطاعة في النشاط والكسل.
2. وعلى النفقة في العسر واليسر.

3. وعلى الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.
4. وعلى أن تقوموا في الله، لا تأخذكم في الله لومة لائم.
5. وعلى أن تنصروني إذا قدمت إليكم، وتمنعوني مما تمنعون منه أنفسكم وأزواجكم وأبناءكم، ولكم الجنة.

وفي رواية كعب البند الأخير فقط من هذه البنود، ففيه قال كعب: فتكلم رسول الله ﷺ، فتلا القرآن، ودعا إلى الله، ورغب في الإسلام، ثم قال: أبايعكم على أن تمنعوني مما تمنعون منه نساءكم وأبناءكم. فأخذ البراء بن معرور بيده ثم قال: نعم، والذي بعثك بالحق (نبيا) لنمنعك مما نمنع أزرنا منه، فبايعنا يا رسول الله، فنحن والله أبناء الحرب وأهل الحلقة، ورثناها كابرا عن كابر⁽⁷⁸⁾.

عندما علمت قريش بذلك، كان ردها جد عنيف، يصفه المباركفوري بقوله:

ولما قرع هذا الخبر آذان قريش وقعت فيهم ضجة أثارت القلاقل والأحزان، لأنهم كانوا على معرفة تامة من عواقب مثل هذه البيعة ونتائجها بالنسبة إلى أنفسهم وأموالهم، فما إن أصبحوا حتى توجه وفد كبير من زعماء مكة وأكابر مجرميها إلى مخيم أهل يثرب، ليقدم احتجاجه الشديد على هذه المعاهدة. فقد قال: يا معشر الخزرج، إنه قد بلغنا أنكم قد جئتم إلى صاحبنا هذا تستخرجونه من بين أظهرنا، وتبايعونه على حربنا، وإنه والله ما من حي من العرب أبغض إلينا من أن تنشب الحرب بيننا وبينهم منكم.⁽⁷⁹⁾

⁷⁸ الرحيق المختوم، ص ص 134-135.

⁷⁹ ص 138.

عرفت قريش الآثار المحتملة للمعاهدة مما دفعها إلى معارضتها، كانت المعاهدة خطة لمستقبل الإسلام في المدينة المنورة، وأثبت التاريخ أن المعاهدة كانت حجر الأساس في انتشار الدين في الجهات الأربع للعالم، كانت خطوة في إدارة الأزمة الحالية للبحث عن مكان بديل لنشر الإسلام، ناقش ابن إسحاق رحلة الطائف: "وَلَمَّا هَلَكَ أَبُو طَالِبٍ نَالَتْ قُرَيْشٌ مِنْ رَسُولِ اللَّهِ ﷺ مِنْ الْأَذَى مَا لَمْ تَكُنْ تَنَالُ مِنْهُ فِي حَيَاةِ عَمِّهِ أَبِي طَالِبٍ، فَخَرَجَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ إِلَى الطَّائِفِ، يَلْتَمِسُ التُّصْرَةَ مِنْ ثَقِيفٍ، وَالْمَنْعَةَ بِهِمْ مِنْ قَوْمِهِ، وَرَجَاءً أَنْ يَقْبَلُوا مِنْهُ مَا جَاءَهُمْ بِهِ مِنْ اللَّهِ عَزَّ وَجَلَّ، فَخَرَجَ إِلَيْهِمْ وَخَدَهُ." (80)

كانت المعاهدة علامة فارقة في حياة الرسول ﷺ لأنها كانت أساس الهجرة ونشر الإسلام في المدينة المنورة.

إدارة المعلومات

تمثل إدارة المعلومات عاملاً أساسياً للتخطيط وإدارة الأزمات، وهي تنطوي على جمع وحفظ ونشر المعلومات ذات الصلة في الوقت المناسب، ولعل كتاب المؤلف في هذا الموضوع يشكل مصدرًا لدراسة إستراتيجية النبي ﷺ في إدارة المعلومات (81)، وقد أدرجنا هنا بضع حلقات هذا الموضوع بشكل موجز.

⁸⁰ سيرة ابن هشام، 419/1.

⁸¹ Iqbal Saani, Javed (2019) Information Management Strategy of the Prophet [PBUH], Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

عين النبي ﷺ حضرة العباس رضي الله عنه لمراقبة أنشطة قريش قبل معركة أحد⁽⁸²⁾، كما عين رجلاً من قبيلة خزاعة لا تعلم قريش بإسلامه ليراقب نشاط قريش قبل معاهدة الحديبية، الأمر الذي مكنه من الاطلاع على برنامج أهل مكة، كانوا مصممين على منع المسلمين من أداء العمرة؛⁽⁸³⁾ وتلقى الرسول ﷺ معلومات من التجار السوريين عن تحضيرات جيش الروم قبل غزوة تبوك.⁽⁸⁴⁾

وكذلك أرسل النبي ﷺ علي رضي الله عنه ليعلم فسخ أو استكمال مذكرة التفاهم مع المشركين، كما أرسل العديد من رسائل الدعوة للإسلام إلى الملوك ورؤساء القبائل إلخ، مما يؤكد أن جمع المعلومات ونشرها كان نشاطاً منتظماً للنبي ﷺ، ساعده في التخطيط لأحداث وأزمات مختلفة، عندما تلقى رسالة من العباس حول برنامج قريش، على سبيل المثال، وضع إستراتيجية لمواجهة أزمة معركة أحد.

التخطيط لغزوة الخندق

كانت هناك مرحلتان من التخطيط: اتخاذ تدابير وقائية ثم تحديد خطة دفاعية لمعركة الخندق.

التدابير الوقائية

المعركة هي أزمة تحدث فجأة ولكنها أحياناً تكون نتيجة لبعض الأحداث الأخرى، وبما أن معركتين دارتا بين المسلمين وقريش فقد كانوا يتوقعون معركة أخرى إذ كانت قريش مدفوعة لذلك بالرغبة في الانتقام، استمر الرسول ﷺ في تحضيراته من خلال

⁸² الرحيق المختوم ص 225.

⁸³ Shibli & Noamani, V. 1, p. 270.

⁸⁴ Phalwarvi, p. 503.

اتخاذ تدابير الرقابة / الوقاية، أرسل فريقين من الجيش لإدارة الأخطار الناشئة التي يمكن أن تتحول إلى أزمة كبيرة، كان من الضروري أيضاً التقليل من تصور قريش وحلفائها بمن فيهم أولئك الذين كانوا يعيشون حول المدينة المنورة أن المسلمين أصبحوا ضعفاء الآن بسبب الخسائر الفادحة في أحد، في الواقع، كانت هذه الإجراءات جزءاً من خطة كبرى للسيطرة على الأزمات الحالية والمحتملة التي يمكن أن تحدث.

لخص المباركفوري الوضع الذي نشأ بعد معركة أحد، قال:

"فريخ المسلمين التي كانت قد ذهبت في معركة أحد تركت المسلمين- إلى حين- يهددون بالأخطار، ولكن تلك هي حكمة مُحَمَّد ﷺ : التي صرفت وجوه التيارات وأعادت للمسلمين هيبته المفقودة، وأكسبت لهم العلو والمجد من جديد، وأول ما أقدم عليه بهذا الصدد هي حركة المطاردة التي قام بها إلى حمراء الأسد، فقد حفظ بها مقدارا كبيرا من سمعة جيشه، واستعاد بها من هيبته ومكانتهم ما ألقى اليهود والمنافقين في الدهش والذهول، ثم قام بمناورات أعادت للمسلمين هيبته، بل زادت فيها.⁽⁸⁵⁾ ووصف ثماني حملات عسكرية من بينها "بدر الثانية"، كانت هذه جزءاً من خطة لجم العدو، فتمكن أبو سلمة رضي الله عنه من تبديد محاولة بني أسد من خزيمة مباغته المسلمين، وقضى عبد الله بن أنيس رضي الله عنه على خالد بن سفيان الهذلي؛ كان من عادة النبي ﷺ أن يتفاعل مع أي أزمة ناشئة ويواجهها بسرعة، وكانت هاتان السريتان نموذجا لمخطط النبي ﷺ الوقائي، إلا أن حملة بني النضير

⁸⁵ الرحيق المختوم ص 264.

كانت حدثاً مختلفاً، كانوا متحالفين مع المسلمين لكنهم كانوا يتآمرون على الإسلام، حسب كاتب سيرة معروف.

تحدثنا سابقاً عن السلوك المشين لليهود وكيف كانوا متعطشين دائماً لسفك دماء المسلمين والنيل من قضية الإسلام رغم كل العهود والوعود التي أعطوها للنبي صلى الله عليه وسلم، تأرجح سلوكهم بين الخضوع والانقياد عقب حادثة بني قينقاع ومقتل كعب بن الأشرف، وبين التمرد المصحوب باتصالات سرية غادرة مع قريش والمنافقين من أجل إقامة تحالف ضد المسلمين بعد غزوة أحد، ولأنهم يفتقرون إلى الخبرة في تكتيكات الحرب، فقد لجأوا إلى التآمر والتواطؤ ضد المسلمين، أعلنوا في البداية عن كراهية وعداء صريحين واختاروا لعب كل أنواع الحيل التي قد تضر بالمسلمين، لكنهم كانوا حريصين للغاية على عدم الشروع في أي نوع من الأعمال العدائية التي قد تورطهم في حرب مفتوحة.

كان الرسول قد تحلى اتجاههم بأعلى درجات الصبر، لكنهم تهادوا في أعمالهم الاستفزازية، خاصة بعد أحداث الرجيع وبئر معونة، حتى أنهم حاولوا اغتيال النبي ﷺ،⁽⁸⁶⁾ لذلك، قرر النبي ﷺ حسم الأمر إلى الأبد، ونتيجة لذلك وقع حصار بني النضير وانتهى بطردهم من مساكنهم.

كانت هذه الأحداث مقدمة لغزوة الخندق، هدد أبو سفيان المسلمين بجولة أخرى من القتال في بدر قبل مغادرتهم بعد غزوة أحد، قبل النبي ﷺ تحديهم وسافر إلى المكان المتفق عليه مع قواته، كما غادر أبو سفيان مكة بفرقة عسكرية قوية، ولكن

⁸⁶ الرحيق المختوم ص 268.

عندما علم قوة الجيش الإسلامي، تخلّى عن المهمة، لكن النبي ﷺ مكث في المكان المحدد لمدة أسبوع أو نحو ذلك، إنه يعني أن الهدف كان الوفاء بوعده العام الماضي وإظهار أن المسلمين مصممون على الدفاع بأي ثمن.

تحضير الخندق

ظهرت الأزمة الحقيقية عندما حشد العدو جيشاً ضخماً ضد المسلمين وقدم إلى المدينة المنورة للقضاء عليهم، بما أن القوة العددية للعدو كانت أكبر بكثير من جيش المسلمين، فقد استخدم الرسول ﷺ أسلوباً فريداً للدفاع، أي حفر خندقاً يفصل بين المسلمين والقوات المعادية، يصفه لينغز باختصار:

خرجت (قريش) من مكة حسب المخطط، وفي نفس الوقت تقريباً، وبتواطؤ من العباس، انطلق عدة فرسان من بني خزاعة بكل سرعة إلى المدينة المنورة لتحذير النبي ﷺ من الهجوم الوشيك وإعطائه تفاصيل قوتها، وصلوا إليه في أربعة أيام، وبالتالي لم يمهلوه سوى أسبوع واحد للاستعداد، وقد نبه الواحة كلها على الفور، ووجه كلمات تشجيع لأتباعه، ووعدهم بالنصر إن هم تحلوا بالصبر وخوف الله تعالى وطاعة الأوامر، ثم كما فعل في أحد، دعاهم إلى جلسة استشارية تم فيها التعبير عن العديد من الآراء حول أفضل خطة عمل، لكن أخيراً وقف سلمان على قدميه وقال: "يا رسول الله، إنا كنا بأرض فارس إذا حوصرنا خندقنا علينا"، ووافق الجميع على هذه الخطة بحماس.⁽⁸⁷⁾

⁸⁷ Lings, p. 216.

التخطيط لغزوة أحد

كانت غزوة أحد واحدة من أكبر الأزمات التي واجهها المسلمون على الإطلاق، كانت قريش غاضبة بسبب هزيمتها الأولى في غزوة بدر وفقدان الشخصيات الرئيسية، أرادوا الانتقام بأي ثمن، لذلك شرعت قريش في الاستعدادات بحماس غير عادي لتحقيق هذه الغاية، لخص مولانا شبلي نعماني وشريكه هذا الموقف.

"حين يقتل رجل واحد فقط من العرب، كانت تشتعل سلسلة كبيرة من الحروب، وتمتد حتى مئات السنين، والفريق الذي يهزم لا يمكن له أن يعيش حتى يثار لنفسه ولقتلاه، ويعتبر أن هذا فرضاً مؤبداً. قتل في غزوة بدر سبعون رجلاً من قريش، وكان أغلبهم من ساداتها وكبارها، لذا كانت مكة كلها ترغب في الانتقام وأخذ الثأر، وقُسم رأس مال قافلة قريش التجارية التي عادت إليها من الشام إبان غزوة بدر مع أرباح كثيرة على أصحاب رؤوس المال، وحفظت الأرباح كأمانة.

"حين أفاقت قريش من غفوة حزن قتلى بدر، أرادوا الثأر لهم فذهب بعض من سادة قريش من بينهم عكرمة بن أبي جهل وأقارب قتلى بدر إلى أبي سفيان، وقالوا: إن مُحَمَّدٌ ﷺ قد قضى على قومنا، والآن حان وقت الانتقام، ونريد أن ينفق ربح مال التجارة والذي هو محفوظ الآن في هذه المهمة. وقد وافق على هذا الطلب بمجرد تقديمه. وكانت قريش قد تعرفت الآن على قوة المسلمين، لذا أدركوا أنه لا بد الآن من سلاح وعدة حرب أكثر مما كانوا يتمتعون به في بدر، وكان الشعر هو أكبر قوة محفزة على إثارة الحمية وإشعال الحماس لدى العرب. كان في قريش شاعران مشهوران، أحدهما عمرو الجمحي والآخر مسافع، ووقع عمرو الجمحي أسيراً في غزوة بدر، ولكن

الرسول ﷺ أشفق عليه وأطلق سراحه. خرج الشعاعان بطلب من قريش من مكة وأشعلا نار الحماس والحمية بين قبائل قريش كلها بشعرهما المؤثر.

"كانت النساء وسيلة كبيرة لإثارة الحماس والصمود في الحروب، وأي حرب كانت فيها النساء، حارب فيها العرب بكل فداء وتضحية خوفا من انتهاك حرمت هذه النساء إذا حلت بهم الهزيمة. وكانت هناك نساء كثيرات قتل أولادهن في غزوة بدر، لذا كن يرغبن رغبة شديدة في الانتقام، ونذرن أنهن سيشرين من دماء قاتلي أولادهن. وخلاصة القول هو أنه حين استعد جيش قريش، صحبته نساء كثيرات من أسر عريقة." (88)

إستراتيجية التخطيط

عندما تلقى الرسول ﷺ نبأ مسيرتهم نحو المدينة المنورة، دعا إلى استشارة مفتوحة لتحديد خطة دفاعية، قال لينغز:

لم تكن فكرته الأولى أن يخرج من المدينة، بل أن يتحصن داخل أسوارها، لكنه لم يكن راغبًا في أن يتم تأكيد رأيه من قبل الآخرين، لأنها لم تكن بأي حال من الأحوال قناعة لديه، لذلك أجرى مشاورات حول ما إذا كان ينبغي عليهم الخروج أم لا، كان ابن أبي أول من قال: "يا رَسُولَ اللَّهِ، أَقِمِ بِالْمَدِينَةِ لَا تَخْرُجْ إِلَيْهِمْ، فَوَاللَّهِ مَا خَرَجْنَا مِنْهَا إِلَى عَدُوِّ لَنَا قَطُّ إِلَّا أَصَابَ مِنَّا، وَلَا دَخَلَهَا عَلَيْنَا إِلَّا أَصَبْنَا مِنْهُ، فَدَعَوْهُمْ يَا رَسُولَ اللَّهِ، فَإِنْ أَقَامُوا أَقَامُوا بِشَرِّ مَحْبِسٍ وَإِنْ دَخَلُوا قَاتَلَهُمُ الرَّجَالُ فِي وَجْهِهِمْ، وَرَمَاهُمْ النَّسَاءُ وَالصَّبَبِيَّاتُ بِالْحِجَارَةِ مِنْ فَوْقِهِمْ، وَإِنْ رَجَعُوا رَجَعُوا خَائِبِينَ كَمَا جَاءُوا".

⁸⁸ العلامة شبلي النعماني و سيد سليمان الندوي، دائرة معارف في سيرة النبي ﷺ، 1/270-271.

وكان كثير من كبار الصحابة، من المهاجرين والأنصار، يميلون إلى رأي ابن أبي، ثم قدم النبي ﷺ رأيه إلى صحابته ألا يخرجوا من المدينة، وأن يتحصنوا بها، فإن أقام المشركون بمعسكرهم أقاموا بشر مقام وبغير جدوى، وإن دخلوا المدينة قاتلهم المسلمون على أفواه الأزقة، والنساء من فوق البيوت، وكان هذا هو الرأي". وما أن تحدث هكذا حتى أصبح من الواضح أن معظم الشباب كانوا يحترقون بشغف للخروج ضد العدو، قال أحدهم: "يا رسول الله، كنا نتمنى هذا اليوم وندعوا الله، فقد ساقه إلينا وقرب المسير، اخرج إلى أعدائنا، لا يرون أنا جيباً عنهم"، قوبلت هذه الكلمات بغمغة استحسان من أطراف مختلفة من التجمع، وقال آخرون نفس الشيء، مع الحجة الإضافية بأن عدم نشاطهم وعدم انتقامهم لمخاضهم المدمرة لن يؤدي إلا إلى تشجيع قريش عليهم في المستقبل ناهيك عن قبائل نجد، وقد مال حمزة وسعد بن عباد وغيرهما من ذوي الخبرة إلى هذا القول، قال أحدهم: في بدر لم يكن لديك إلا ثلاثمائة رجل، وقد أعطاك الله السيادة عليهم، والآن نحن كثيرون وكنا نتمنى هذه المناسبة وندعو الله لها، وقد أرسلها إلى بابنا"! ثم قام رجل من أوس اسمه خيثمة فكرر العديد من الحجج التي قدمت بالفعل ضد البقاء في موقف دفاعي، ثم تحدث بشكل شخصي أكثر، كان ابنه سعد أحد المسلمين القلائل الذين قُتلوا في بدر، قال: " رأيت في منامي الليلة الماضية ابني، كان في أجمل مظهر، وشهدت كيف أعطي كل أمانيه وسط ثمار الجنة وأثمارها، وقال لي: تعال إلينا وكن رفيقنا في الجنة، كل ما وعدني به ربي وجدته صحيحاً، وأنا عجوز وأشتاق لمقابلة ربي فادعُ يا رسول الله أن أستشهد وأكون رفقة سعد في الجنة.

دعا النبي ﷺ لخيثمة، يبدو أنه كان دعاء صامتا، لأن الكلمات لم تسجل، ثم قام رجل آخر من الأنصار ليتحدث، إنه رجل الخزرج مالك بن سنان، قال: "يا رَسُولَ اللَّهِ نَحْنُ بَيْنَ إِحْدَى الْحُسَيْنَيْنِ، إِمَّا يُظْفِرُنَا اللَّهُ بِهِمْ فَهَذَا هُوَ الَّذِي نُرِيدُ، وَالْأُخْرَى يَا رَسُولَ اللَّهِ يَرْزُقُنَا اللَّهُ بِهَا الشَّهَادَةَ، وَاللَّهُ يَا رَسُولَ اللَّهِ مَا أَبَالِي أَيُّهُمَا كَانَ، إِنَّ كُلًّا لَفِيهِ حَيْرٌ".

أصبح من الواضح الآن، ليس فقط من الكلمات التي قيلت ولكن من الموافقة العامة التي وردت بها، أن الأغلبية كانت ضد البقاء خلف أسوار المدينة.⁽⁸⁹⁾

وهكذا قرر الرسول ﷺ الخروج من المدينة لملاقاة العدو في العراء، كانت الخطة إستراتيجية براغماتية أظهرت نتائج إيجابية للمسلمين.

⁸⁹ Lings, p. 173-74.

8. دراسة حالة: إدارة الأزمة في غزوة أحد

مقدمة

استخدم النبي ﷺ العديد من الأساليب لإدارة الأزمات، يتعلق الموضوع بإدارة الأحداث المفاجئة أو غير المتوقعة التي قد تسبب ضرراً للمنظمة، وتخلق تهديدات للإدارة وتعيق تحقيق أهدافها، وتحدد في بعض الأحيان وجود المنظمة، لذلك يتوجب إدارتها لتجنب آثارها الوخيمة على السمعة وعلى الأهداف المرجوة.

تميزت معركة أحد بعدة أحداث مفاجئة أو غير متوقعة، وقد تمكن النبي صلى الله عليه وآله وسلم من إدارتها بنجاح، وتشمل:

1. المعركة نفسها
2. عمل المنافقين
3. تغيير الموقع المحدد لفرقة الرماة
4. هجوم العدو على الجناح

والغرض من هذا الفصل هو تحليل هذه الأحداث مع التركيز على الإستراتيجية الإدارية للنبي ﷺ، للقيام بذلك، يجب أن نحدد معنى الأزمة ثم نربطها بالأحداث المتعلقة بعناصر الأزمة.

ما هي الأزمة؟

التعريف اللغوي للأزمة هو "وقت الصعوبة الشديدة أو الخطر"، "وقت يجب فيه اتخاذ قرار صعب أو مهم"، وفقاً لقاموس Collin، "الأزمة هي الموقف الذي يتأثر فيه شيء ما أو شخص ما بمشكلة خطيرة جداً أو أكثر"، وبالإضافة إلى ذلك، هي "فترة غير

مستقرة، لاسيما فترة المتاعب أو الخطر الشديد في السياسة والاقتصاد وما إلى ذلك"⁽⁹⁰⁾، وهي تشير إلى وجود ثلاث نقاط رئيسة في الأزمة:

- خطر
- صعوبة
- مشكلة

اسمحوا لي أن أحدها حتى نتمكن من تصميم نموذج لمعالجة دراسة حالة غزوة أحد. يُعرّف الخطر بأنه احتمال حدوث شيء ضار أو غير سار، أو شخص أو شيء يسبب الأذى، الصعوبة تعني "نوعية أو حالة صعوبة القيام به أو التعامل معه أو فهمه: نوعية أو حالة كونه صعباً"⁽⁹¹⁾، تشير الصعوبة أيضاً إلى شيء يعيقك أو يجعلك تضطر إلى مواجهة التحديات"⁽⁹²⁾، المشكلة "هي شيء يجب حله أو حالة غير سارة أو غير مرغوب فيها تحتاج إلى تصحيح"⁽⁹³⁾، يمكننا أن نستنتج من المناقشة أن الخطر هو احتمال حدوث شيء ضار أو غير سار، والصعوبة تشير إلى شيء يعيقك أو يجعلك تواجه تحديات، والمشكلة "شيء يجب حله؛ بالنظر إلى ذلك، دعونا نتحرى عن دراسة الحالة لنكتشف الخطر (المخاطر) والصعوبة والمشكلة التي واجهها النبي ﷺ وأدارها.

⁹⁰ <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/crisis>

⁹¹ <https://www.merriamwebster.com/dictionary/difficulty>

⁹² <https://www.yourdictionary.com/difficulty>

⁹³ <https://www.yourdictionary.com/problem>

الحالة موضوع الدراسة

دعونا نحلل الحالة على ضوء ما رأينا أعلاه.

الخطر هو أحد القضايا الثلاث المرتبطة بإدارة الأزمات، عندما كانت قوات العدو على أعتاب المدينة، يقول Mobarikpuri (1995) أن الخطر كان محققاً، وأن العدو على وشك أن يغزو المدينة، نفهم من تعريف الخطر أنه يحدث في المستقبل، كان وصول العدو هو التهديد الأكبر، وبالتالي، وضع النبي ﷺ إستراتيجية لإدارته، كانت الصعوبة قلة الموارد مقارنة بالخصم، إذا قارنا عدد القوات فقط، كانت النسبة 1 مقابل 4، عالج الرسول ﷺ المشكلة في ساحة المعركة، لقد استخدم العدد الأقل من القوات بكفاءة مما مكن المسلمين من تحقيق النصر في بداية المعركة، أي أنه عين فرقة من الرماة عند نقطة دخول محتملة، لو أن الفرقة استمرت في الدفاع عن الموقع، فإن العدو لم يكن ليجرؤ على شن هجوم على الجناح، وعندما غادرت موقعها، أعاد العدو هجومه، وتسبب ذلك في زيادة الخسائر البشرية في صفوف المسلمين، لكن العدو لم يستطع كسب المعركة، أعلن العديد من الكتاب أنها هزيمة للمسلمين، لكن العديد من علماء المسلمين خلصوا إلى أدلة قوية على أنها لم تكن هزيمة.⁽⁹⁴⁾

لم يتمكن الكفار من نهب غنائم الحرب لأن جيش المسلمين كان هناك، ترك العدو ساحة المعركة للمسلمين، أرسل النبي ﷺ سبعين فرداً لاتباع العدو، وعززهم أيضاً بكل جيوش المسلمين في قيادته إلى حمراء الأسد، وهي مكان على بعد ثمانية أميال من مكة.

ظهرت صعوبات أخرى خلال الحملة، لقد ترك المنافقون المسلمين مما شكل ضربة قاصمة للمسلمين الذين كانوا بالفعل أقل عددًا بكثير، لكن النبي ﷺ أكمل رحلته،

⁹⁴ Mobarikpuri 1995.

إن شجاعة المسلمين وتصميمهم لم تنثن عن الهدف، أرسل الرسول ﷺ أحد أصحابه إلى المنافقين ليقنعهم بتحمل مسؤولياتهم، لكنهم كانوا قساة بطبيعتهم وأرادوا هزيمة المسلمين، لقد لعبوا ورقة الانفصال لهذا الغرض، يعتقد Mobarikpuri أن خطة النبي ﷺ المصممة جيداً تغلبت على نقص الموارد البشرية⁽⁹⁵⁾.

وحدثت صعوبة أخرى عندما ترك الرماة مواقعهم، تكبد رجال الرسول ﷺ خسائر لكنهم بقوا في ساحة المعركة حتى فقد العدو آمال النصر، وهكذا تمت معالجة المشكلة من خلال توضيحات إضافية.

بالإضافة إلى أن استشهاد حمزة رضي الله عنه قلل من القوة القتالية، لكن الجيش ظل صامداً، عادة ما يؤدي فقدان شخصية رئيسة إلى تغيير الجدول في المعارك، لكن القيادة الملهمة للنبي ﷺ لم تتأثر بهذه المشكلة.

بتعبير الأعمال، عندما لا يعمل أحد المنتجات أو قطاع السوق بشكل جيد، فإن المنتجات الأخرى تتأثر به، مما يدعو المدير إلى متابعة المنتج أو خط الإنتاج.

من المناقشة أعلاه يمكننا أن نستنتج أن الرسول ﷺ قد أدار العناصر الأساسية لإدارة الأزمات، أي الخطر والصعوبة والمشاكل، نعتقد أنه تم تحقيقه بالإرادة والدعم الإلهيين، أعان الله تعالى نبيه بيديه الخفيتين.

كان النبي ﷺ قد أدار العديد من الحملات، أطولها كانت الحياة في مكة والطائف والهجرة إلى الحبشة والمدينة المنورة وحملة بدر... الخ، غزوة أحد أضافت جوانب أخرى: قضية المنافقين، تصرف الرماة، استشهاد عمه وإصابته، على سبيل المثال لا الحصر، كل ذلك عزز مهاراته وقدراته الإدارية.

⁹⁵ P. 349.

إدارة الأزمات

يُقصد بها "تحديد التهديدات التي تتعرض لها المنظمة وأصحاب المصلحة فيها، والأساليب التي تستخدمها المنظمة للتعامل مع هذه التهديدات"⁽⁹⁶⁾، غالبًا ما تتطلب إدارة الأزمات اتخاذ القرارات في غضون فترة زمنية قصيرة، وغالبًا ما يكون ذلك بعد وقوع الحدث بالفعل، ومن أجل تقليل عدم اليقين في حالة حدوث أزمة، غالبًا ما تضع المنظمات خطة لإدارة الأزمات⁽⁹⁷⁾، هذا يعني:

- تحديد التهديدات
- الأساليب المتبعة في التعامل معها
- الاستجابة السريعة بعد وقوع الأزمة
- وضع خطة لإدارة الأزمات

نأخذ النموذج لتحليل حالات الأزمات التي حددناها في المقدمة.

التهديد

بالنسبة إلى لينغز Lings (1994)

"في مكة، شددت كارثة الكردة وسرّعت الاستعدادات التي كانت جارية منذ بدر لتنفيذ هجوم كاسح على المدينة المنورة ... بلغ القمر ذروته، وبعد يوم أو يومين، جاءت ذكرى بدر، وفي الأيام الأخيرة من الشهر، أحضر فارس رسالة محتومة إلى الرسول ﷺ، وكان قد سافر من مكة إلى المدينة المنورة في غضون ثلاثة أيام، من عمه العباس بن عبد المطلب يحذره فيها من أن جيشا قوامه ثلاثة آلاف رجل على وشك

⁹⁶ Harrington, K (2017) 6 ways to handle a PR crisis,
<https://www.ragan.com/6-ways-to-handle-a-prcrisis/>

⁹⁷ Kenton, K (2017) Crisis Management,
<https://www.investopedia.com/terms/c/crisismanagement.asp>

الخروج إلى المدينة المنورة، سبع مئة رجل منهم كانوا قد أخذوا مواقعهم، وكانت هناك فرقة مكونة من مائتي فارس، وكانت الإبل من الكثرة بعدد الرجال، دون احتساب إبل النقل وتلك التي تحمل هودج النساء⁽⁹⁸⁾.

وهكذا ظهر الخطر، عندما ننظر إلى عدد قوات قريش وعتادها، لم يكن من الصعب تقدير أن جيش المكيين سوف يسحق المسلمين في وقت أقل بأربع مرات، تذكر أنه قبل عام واحد في بدر كانت النسبة 1 مقابل 3، إنها الآن 1 مقابل 4، كانت الاحتمالات كبيرة.

طريقة المعالجة

كان النبي ﷺ ينتظر ردا شديدا من قريش، لذلك كان يراقبهم عن كثب، كان يرسل وحدات صغيرة لاعتراض قوافل قريش، كان الغرض من ذلك جعل قريش تدرك أن الرسول ﷺ لم يكن غافلا عنهم وجعلهم يشعرون أن المدينة المنورة أصبحت قوة كبيرة متموقعة على طرق التجارة، أوضحها Lings بقوله:

أحس المكيون بشدة بفقدان طريق قوافلهم على البحر الأحمر، من عيوب البديل الوحيد أنه في سهل نجد كانت الآبار متباعدة نسيبًا، ولكن الآن بعد أن انتهت أشهر الصيف، يمكن بسهولة إدارة الرحلة عن طريق إضافة عدد من الإبل الحاملة للمياه، وقرروا إرسال قافلة غنية إلى العراق تتكون أساسا من سبائك من الفضة والأواني الفضية قيمتها نحو مائة ألف درهم، كان من المقرر أن تكون تحت قيادة صفوان، وكان لدى بعض يهود المدينة معلومات سرية حول القافلة وحدث أن أحد الأنصار سمعهم يتحدثون عنها، كان النبي ﷺ يعلم أن لزيد مواهب قيادية، فأرسله على رأس مائة حصان لإبعاد القافلة عن الكردة التي كانت أحد أماكن الآبار الرئيسة

⁹⁸ P. 172

على طول الطريق، إن القوة الصغيرة نسبياً وبالتالي الأكثر قابلية للإدارة جعلت من الممكن لزيد أن يدرك جميع أساسيات تنفيذ الكمين الفعال، أدى هجومهم الشرس والمفاجئ وغير المتوقع إلى هروب صفوان ورفاقه، بينما عاد زيد ورجاله إلى المدينة المنورة منتصرين، ومصطحبين معهم كل الجمال المكبية وما تنقله من حمولات غنية من الفضة وغيرها من البضائع، وعددا قليلا من الأسرى.⁽⁹⁹⁾

تشير هذه الأحداث إلى أن النبي ﷺ كانت لديه خطة إستراتيجية لإدارة قريش وحلفائهم حتى يتجرعوا رشفة مرة من الهزيمة الكاملة.

الخطة

عندما تلقى النبي ﷺ الرسالة من العباس رضي الله عنه، أمر قارئ الرسالة بإبقاء الأمر سرا، دعا النبي ﷺ إلى اجتماع قادة المهاجرين والأنصار أو "مجلس الشورى"، تمخض عن المناقشة رأياً: البقاء في المدينة أو الخروج من المدينة لمواجهة العدو، ومال رأي الرسول ﷺ للخيار الأول، غير أنه اعتمد الخيار الثاني بعد التشاور.

أُخذت بعض الإجراءات الأخرى لتعزيز الخطة، لخصها Saani (2019) في الفقرة التالية⁽¹⁰⁰⁾:

شُكِّلت كتبية صغيرة لحراسة الرسول ﷺ، وتمركزت بعض القوات على مداخل المدينة تحسباً لأي هجوم مفاجئ⁽¹⁰¹⁾، كما تم جلب كل الذين يعيشون خارج المدينة مع مواشيهم، وشكلت⁽¹⁰²⁾ فرقة دورية لمراقبة حركة العدو.

⁹⁹ P. 172.

¹⁰⁰ Saani, Iqbal Javed (2019) Managerial Thoughts of the Prophet [PBUH], Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on amazon (Paperback edition)

¹⁰¹ الرحيق المختوم، ص 226.

¹⁰² Lings, p. 173.

بالإضافة إلى ذلك، أنشأ الرسول ﷺ أيضاً فريق معلومات / استخبارات لمراقبة حركة العدو ...

وصلى صلاة الجمعة وحفز الناس على المعركة وأعلن أن على الجميع الاستعداد لها، كان الناس سعداء للغاية، فاجتمعوا وقت صلاة العصر، كما وصل فريق العوالي، في هذه الأثناء كان النبي ﷺ يلبس للقتال.

نتيئة مما سبق أن إجراءات أمنية كثيرة اتخذت لضمان سلامة الناس من أي هجوم مفاجئ من قبل العدو، وضعت خطة عمل لمواجهة الخصوم، وتم توحيد الموارد البشرية لمواجهة مسلحة محتملة، وعلى الرغم من ندرة الإمدادات، إلا أنهم استطاعوا جمع كل ما هو متاح ووضعها في متناول أيديهم لاستخدامه عند الحاجة.

النتائج

هناك العديد من الآراء حول نتيجة المسعى، كتب المباركفوري:

استمرت الأعمال الحربية بضراوة مع المسلمين في القيادة الكاملة للتطورات العسكرية بأكملها حتى خارت عزائم المشركين في النهاية وتراجعوا، تاركين كل دوافع الكبرياء المزعومة، وسقطت رايتهم إلى الأرض فداستها أقدام المقاتلين، بدا الأمر كما لو أن ثلاثة آلاف من المشركين كانوا يقاتلون ثلاثين ألف مسلم وليس مجرد بضع مئات. (103)

قال ابن إسحاق: ثم أنزل الله نصره على المسلمين، وصدقهم وعده، فحسبهم بالسيوف حتى كشفوهم عن المعسكر، وكانت الهزيمة لا شك فيها، روى عبد الله بن الزبير عن أبيه أنه قال: والله لقد رأيتني أنظر إلى خدم- سوق- هند بنت عتبة

¹⁰³ الرحيق المختوم، ص 238.

وصواحبها مشمرات هوارب، ما دون أخذهن قليل ولا كثير... إلخ [ابن هشام
77/2]

وفي حديث البراء بن عازب عند البخاري في الصحيح: فلما لقيناهم هربوا، حتى
رأيت النساء يشتمون في الحبل، يرفعن سوقهن قد بدت خلاخيلهن [صحيح
البخاري 2/ 579]، وتبع المسلمون المشركين، يضعون فيهم السلاح، وينتهبون
الغنائم. (104)

يصف نعيم صديقي بشكل جميل حركة الحقيقة، وأخيراً أدرك المشركون أن السلامة
تكن في "الهروب" فقط، حتى الملهمات النسوية هربن، بدأ المسلمون في جمع الغنائم
التي يستحقونها.

غير أن الوضع تغير عندما ترك فريق الرماة موقعهم، كان العدو يراقب الوضع باهتمام،
وجدوا ثغرة فاغتنموا الفرصة لبدء هجوم آخر، لم يكن المسلمون مستعدين لذلك بل
ظنوا أن المعركة قد انتهت، تسبب المشركون في خسارة كبيرة لصفوف المسلمين لكنهم
لم يتمكنوا من القيام بهجوم حاسم، ومع ذلك، اجتمع المسلمون حول الرسول صلى
الله عليه وسلم واتخذوا خطوة دفاعية، حاول العدو تحطيم الجدار البشري الذي أقيم
حول مركز الإسلام لكن جهودهم باءت بالفشل، لقد فقدوا آمال النصر وغادروا
ساحة المعركة.

ويحتتم صديقي (1997) Siddiqi المناقشة بأن المسلمين تكبدوا خسارة بسبب خطأ
فادح، لكنهم لم يهزموا ولم تضعف قوتهم، لذلك، أرسل الرسول ﷺ كتيبة قوامها
سبعون جندياً لمتابعة جيش المكيين، والنبي ﷺ نفسه كان وراءهم حتى حمرة الأسد،

مكان على بعد ثمانية أميال من المدينة المنورة، أدركت قريش خطأها الفادح أي أنها لم تستغل قوة المعركة، لكنها لم تجرؤ على العودة لجولة ثانية.

9 . الخاتمة

أهمية إدارة الأزمات

إدارة الأزمات، وفقاً لميتروف Mitroff، هي "عبارة عن سلسلة من التقييمات أو عمليات التدقيق المستمرة والمتراطة لأنواع الأزمات والقوى التي يمكن أن تشكل تهديداً كبيراً لمنتجات الشركة الرئيسة وخدماتها... والموظفين والبيئة والمجتمعات".⁽¹⁰⁵⁾ وهو ما يعني أنها تتعلق بمنظمة (أي مؤسسة أو مصلحة أو هيئة حكومية وما إلى ذلك) على نطاق صغير، لكن النبي ﷺ طبقها على نطاق واسع، أي على مستوى الدولة؛ وتيرة الكوارث الطبيعية في السنوات الأخيرة وخاصة كارثة تسونامي سنة 2004 التي أثرت على العديد من البلدان واستهلكت آلاف الأرواح فرضت التفكير بجدية في إدارة الأزمات، وأثرت الأزمة المالية في 2007-2008 على الاقتصاد العالمي حيث فقدت العديد من البلدان مواردها، وكذلك تطلبت أزمة تكلفة المعيشة في المملكة المتحدة وأماكن أخرى بسبب الحرب الأوروبية من رؤساء الدول وحتى مجموعات الدول مثل الاتحاد الأوروبي الاعتناء بإدارة الأزمات، وهكذا، ازدادت أهمية الموضوع أضعافاً مضاعفة مقارنة بالماضي القريب، وإن لم يكن الكتاب استجابة لهذه الظروف، إلا أنه يتناسب مع الحالة التي نصادفها حالياً، فقد كان الغرض الأصلي من الكتاب هو توسيع حدود نظرية الإدارة الإسلامية التي يعمل المؤلف عليها منذ عقد أو يزيد.

¹⁰⁵ Mitroff, I.I. (1994). Crisis management and environmentalism: A natural fit., California Management Review, 36(2), pp. 101-113.

العوامل المشتركة

"يمكن تلخيص الأفكار الرئيسة من أدبيات إدارة الأزمات على النحو التالي: الأزمات شائعة (Wisnblit، 1989)؛ تتطور الأزمات على مراحل (Pearson and Clair، 1998)؛ من المرجح أن تواجه الشركات التي لديها خطط إدارة أزمات محددة وموارد كافية أضرارًا أقل عند مواجهة أزمة (Cloudman and Hallahan، 2006)؛ (Penrose، 2000)؛ واستراتيجيات الاتصال الفعالة مهمة للغاية لاحتواء الضرر الناجم عن أزمة (Berge، 1990) ".⁽¹⁰⁶⁾ دعونا الآن نفحص محتوى إستراتيجية إدارة الأزمات للنبي ﷺ.

الأزمات شائعة

كانت حياة الرسول ﷺ مليئة بالأزمات، كان عليه قيادة / إرسال 82 حملة عسكرية في ثماني (8) سنوات،⁽¹⁰⁷⁾ بالإضافة إلى حادثة الهجرة إلى المدينة المنورة وحدثين من هذا القبيل إلى الحبشة، مما يعني أنه كان يخوض معركة كل شهر أو يرسل كشافًا عسكريًا لإدارة أعداء الإسلام، وكان كلما تلقى معلومات حول بعض الأزمات الناشئة من قبيلة / منطقة، يعمل على حلها سياسيًا من خلال عقد هدنة سلام، لكنها من منظور إدارة الأزمة، تعتبر أزمة تتوجب إدارتها، كانت هناك العشرات من مثل هذه الأحداث التي أدارها النبي ﷺ، وهو ما يعني أن الأزمات كانت شائعة خلال فترة حياته.

¹⁰⁶ Pangarkar, Nitin (2016) A framework for effective crisis response, Journal of Organizational Change Management, Vol. 29, No. 4, pp. 464-483.

¹⁰⁷ Mansoorpuri, v. 2, pp. 151.

الأزمات تتطور على مراحل

تستغرق بعض الأحداث أو سلسلة من الأحداث وقتًا لتصبح أزمة، كانت هجرة الرسول ﷺ، على سبيل المثال، نتيجة للعديد من الأحداث التي وقعت في مكة، كان اضطهاد قريش، واستشهاد سمية رضي الله عنه، وتعذيب بلال وخباب، أمثلة لبعض العوامل التي أدت إلى اتخاذ قرار الهجرة، ومن أبرز الأحداث بداية انتشار الإسلام في المدينة المنورة، بيعة العقبة بمضى ودعوة الأنصار للمهاجرين بالقدوم إليهم، وكان المسمار الأخير في النعش خطة قريش لاغتيال الرسول ﷺ، هذه الأحداث كانت من أسباب أزمة الهجرة أي أن الرسول ﷺ قد تمكن من إدارة أزمة سلامته في مكة عن طريق الهجرة.

خطط الإدارة والتواصل الفعال

إدارة الأزمة تعني تحديد خطط طويلة الأجل لمعالجة الأزمة، لقد ناقشنا الأمر بالتفصيل في الفصل السابع، فقد وضع الرسول ﷺ خططًا لإدارة المعارك الفردية والأوضاع السياسية، ناقش المؤلف إستراتيجية التخطيط عند الرسول صلى الله عليه وآله وسلم في مواضع أخرى، يمكن للقارئ المهتم الرجوع إلى المصادر (يرجى الاطلاع على كتب أخرى للمؤلف أدناه).

كانت إستراتيجية الاتصال أيضًا جزءًا من الفصل السابع أعلاه، توجد أمثلة محددة لإستراتيجية الاتصال في الحالات الفردية للأزمة مثل المعارك المختلفة، والهجرة، ومعاهدة الحديبية.⁽¹⁰⁸⁾

ملاحظات ختامية

وفقًا لميتروف، فإن بعض الأزمات لا مفر منها بغض النظر عن مدى استعداد المنظمة، لا تزال إدارة الأزمات موضوعًا جديدًا، باعتبارها مجالًا للبحث وكوظيفة مؤسسية، ونتيجة لذلك فهي غير مفهومة جيدًا ولا مقبولة على نطاق واسع، هذا لا يعني أن برامج إدارة التغيير الأكثر تقدمًا وتطورًا يمكن أن تمنع حدوث جميع الأزمات التنظيمية، في الواقع، الوقاية الكاملة ليست بالضرورة هدف التدابير المضادة لإدارة الأزمات، ومع ذلك، فقد ثبت أن التغيير التنظيمي الفعال من شأنه أن يسمح للمنظمات بالتعافي بشكل أسرع والتعلم من الأزمات الكبرى بشكل أكثر فعالية.⁽¹⁰⁹⁾ ويخلص نيتين Nitin إلى أن "المنظمات التي لديها التزام قوي بفعل الشيء الصحيح لأصحاب المصلحة والاستعداد العالي من المرجح أن تستجيب بشكل فعال لمواجهة الأزمات، والمنظمات التي تفتقر إلى أحد البعدين الأساسيين (الالتزام تجاه أصحاب المصلحة و / أو الاستعداد)، من ناحية أخرى، من المرجح أن يكون لديها استجابات غير فعالة مع خسائر محتملة بعد الأزمة"⁽¹¹⁰⁾؛ كانت

¹⁰⁸ Iqbal Saani, Javed (2019) Information Management Strategy of the Prophet (PBUH), Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

¹⁰⁹ Mitroff, I.I. (1994). Crisis management and environmentalism: A natural fit., California Management Review, 36(2), pp. 101-113.

¹¹⁰ Pangarkar, Nitin (2016) A framework for effective crisis response, Journal of Organizational Change Management, Vol. 29, No. 4, pp. 464-483.

استجابة النبي ﷺ للأزمة فورية في بعض الأحيان (بيعة الرضوان على سبيل المثال)
وأحياناً أخرى مع بعض التأخير (حادثة بئر معونة مثلاً).

انتهى بحمد الله وحسن توفيقه

BIBLIOGRAPHY

المراجع

- Adair, John (2010) *The Leadership of Muhammad (ﷺ)* New Delhi: Kogan Page India Private Limited.
- Al-Bahaqi, Abi Bakker Ahmad Al-Hussain (2009) *Dhalail AlNabuwwa*, Karachi: Dharul Ishaat.
- Alnoor Holdings Group (2011) *The Prophet (ﷺ) of Islam MUHAMMAD, Biography & Practical Guide to the Moral Bases of the Islamic Civilization*, Alnoor Holdings Group Qatar.
- Allen, Louis A. (1958) *Management and organization*, New York: McGraw-Hill.
- Al-Qahtani, Saeed bin Ali bin Wahf (2007) *A Mercy to the Universe*, Riyadh: Maktaba-Darussalam.
- Behaqi, Abi Baker Ahmad bin Hussain (2009) *Dhalail AlNabuwwa* (Translated in Urdu by Maulana Muhammad Ismael Al-Jarwi); Karachi: Dharul Ishaat.
- Chesbrough, H. W. "The era of open innovation." *MIT Sloan Management Review* 44, no. 3 (2003a): 35-41.
- Chesbrough, H. W. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. (Boston: Harvard Business Press, 2003b)
- Chesbrough, H. W. 2006. "The era of open innovation." In *Managing Innovation and Change*, edited by David Moyle, 127-138. London: Sage Publications Ltd.
- DeCenzo, David A. and Stephen P. Robbins (2010) *Human Resource Management*, New York: John Wiley & Sons.
- Dess, Gregory G., G. T. Lumpkin, Alan B. Eisner (2006) *Strategic Management: Text and Cases*, New York: Irwin/McGraw-Hill.
- Dyck, B and Mitchell J Neubert (2009) *Principal of Management*, South-Western.
- Fulop, L, and S Linstead (1999) *Management, A critical text*, London: Macmillan.
- Gilani, Mnazar Ahsan Gilani (1936) *Al-Nabi Al-Khatam Sallallaho Alaihay Wasallam* (Urdu), Jayyad Barqi Press: Dehli.

- Haimann, Theo and Raymond L. Hilgert (1972) *Supervision: Concepts and Practices of Management*, South-Western Publishing Company.
- Hameed Ullah, M. (2006) *The Prophet's (ﷺ) Establishing a State and his Succession*, Beacon Books: Lahore.
- Haykal, Muhammad Husayn, Translated by Isma'il Razi A. alFaruqi, *The Life of Muhammad (ﷺ)*
http://www.witnesspioneer.org/vil/Books/MH_LM/default.htm
- Ibn Ishaq Sirat Rasoul Allah (SWT), An abridged version,
<https://ia800206.us.archive.org/12/items/SiratlifeOfMuhammadBy-ibnIshaq/SiratIbnIshaqInEnglish.pdf>
- Ibn Kathir, (2006) *The Life of the Prophet (ﷺ) Muhammad, V. 1*, Reading: Garner Publishing Limited. Copyright 1998 The Centre for Muslim Contribution to Civilization.
- Iqbal, Javed, and Muhammad Mushtaq Ahmad (2009) *Planning in the Islamic Tradition: The Case of Hijrah Expedition*, *INSIGHTS* 01(3), 37-68.
- Kaandhlawi, Muhammad Zakarya (1997), *Fazail-e-Hajj*, Lahore: Kutibkhana Faizi.
- Kaandhlawi, Muhammad Yusaf (2012), *Hayatus Sahabah*, Delhi: Islamic Books Services.
- Kaandhlawi, Muhammad Zakarya (1997), *Fazail-e-Amaal*, Lahore: Kutibkhana Faizi.
- Koontz, Harold, and Heinz Wehrich (2006) *Essentials of Management*, New Delhi: Tata McGraw-Hill Education, pp. 81-84.
- Kreitner, R (2009) *Principal of Management*, South-Western.
- Lings, M (1994) *Muhammad, his life based on the earliest sources*, Lahore: Suhail Academy.
- Mansoorpuri, Muhammad Salman Sulaiman, *Rahma-tulAlameen*, Lahore: Maktaba Rahmania.
- Mayo, E. (1933), *The Human Problems of an Industrial Organization*, McMillan, New York, NY.
- Mubarakpuri, Safiur Rahman (1995) "The Sealed Nectar" (*ArRaheeq Al-Makhtum*), Lahore: Al-Maktaba Alsalfia.

- Muhammad ibn Ishaq, (2004) *The Life of Muhammad*, Oxford University Press, Karachi.
- Nadvi, Sulaiman Hussaini (2005) *Khutbat-e-Seerat*, Karachi: Zam-Zam Publishers.
- Noamani, Shibli and Syed Solaiman Nadhvi (2004) *SeeratunNabi*, Karachi: Dharul-Ishaat.
- Pea, Roy D. (2015) What is planning development the development of ? accessed avril 2015
http://web.stanford.edu/~roypea/RoyPDF%20folder/A11_Pea_82d.pdf
- Peter H. Langford, Cameron B. Dougall, Louise P. Parkes, (2017) "Measuring leader behaviour: evidence for a “big five” model of leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38 Issue: 1, pp.126-144, <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2015-0103>
- Phalwari, Muhammad Jaafer (1995) *Peghambr-e-Insaniyat*, Lahore: Idara Sakafat-e-Islamia.
- Razi, Muhammad Wali (1987) *Hadhi-e-Alam*, Dharul-Ilm: Karachi.
- Robbins, Stephen, and Mary Coulter (2017) *Management*, New Delhi: Pearson Education.
- Saani, Javed Iqbal (2017) *Prophet Muhammad (ﷺ) as a planning expert*, London: Intellectual Capital Enterprise Limited.
- Saani, Javed Iqbal (2016) *Responsibilities of Managers: Selected Ahadith*, available on amazon.co.uk. (Paperback edition)
- Schumpeter, J. A. (1934). *Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Shoqi, Abu Khalil (2002) *Atlas-Seerat-e-Nabvi*, Darussalam: Lahore.
- Siddiqi, Naeem (1997) *The Benefactor of Humanity (Mohsin-e-Insaniyat)*, Delhi: Markazi Matabah Islami Publishers.
- Smith, Mike (2007) *Fundamentals of Management*, Berkshire: McGraw Hill Education.

Stogdill, R.M. (1957), *Leader Behaviour: Its Description and Measurement*, Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, Ohio State University, Columbus.

Time Management Guide (2015) What is planning and why you need to plan, Accessed: April 2015, <http://www.timemanagement-guide.com/planning.html>

Books of Ahadith

Imam Muhammad ibn Isma`il al-Bukhari al-Ju`fi (1983) *Sahih Al-Bukhari*, Translated by Muhammad Muhsin Khan, Lahore: Kazi Publications.

Imam Muhammad ibn Isma`il al-Bukhari al-Ju`fi (1983) *AlAdab al-Mufrad*, www.darsusalam.com

Imâm Abut Hussain Muslim bin al-Hajjaj, *Sahih Muslim*, Translated by Nasiruddin al-Khattab, Riyadh, 2007, Maktaba Dar-us-Salam.

Imam Muslim ibn al-Ḥajjāj al-Qushayrī (1971-75) Translated by Abdul Hameed Siddiqui *Sahih Muslim*, Lahore, Sh. Muhammad Ashraf.

Imâm Hâfiz Abu Dawud, *Sunan Abu Dawud Sulaiman bin Ash'ath*, Maktaba Dar-us-Salam, Riyadh, 2007.

Imâm Hâfiz Abū 'Elsa Mohammad Ibn 'Elsa At-Tirmidhi, *Jamia' At-Tirmidhi*, English Translation by Abu Khaliyl, Riyadh, 2007, Maktaba Dar-us-Salam.

Imiim Hiiifiz Abu Abdur Rahmiin Ahmad bin Shu'aib bin 'Ali AnNasa'i, *Sunan An-Nasa'i*, Riyadh, 2007, Maktaba Dar-usSalam.

Imam Muhammad Bin Yazeed ibn Majah Al-Qazwinf, *Sunan Ibn Majah* Translated by Nasiruddin al-Khattab, Riyadh, 2007, Maktaba Dar-us-Salam.

Abu Zakaria Al-Nawawi, *Riyad-us-Saliheen*, Riyadh, 2007, Maktaba Dar-us-Salam.

Imam Malik bin Ans (رضي الله عنه) *Muwatta Imam Malik*, translated in Urdu by Allama Molana Abdul Hakeem Akhtar Shahjahanpuri, Lahore: Fareed Book Stall, accessed on 14 November 2017,

<https://readingpk.com/muwatta-imammalik-imam-muhammad-malik/>
<https://www.sunnah.com>

OTHER BOOKS BY THE AUTHOR كتب أخرى للمؤلف

Extension of Islamic Management Style

1. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2022) **Islamic Business Case Studies**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
2. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2022) **Allah's Decision: He is the best to decide**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
3. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2022) **Managing Resistance to Change: The Approach of the Prophet (ﷺ)**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
4. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2022) **Islamic Perspective of Entrepreneurship**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
5. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2021) **Learning of Managerial Ideas from Quran**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
6. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2021) **Islamic Guidelines for Administrators**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
7. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2020) **Principles of Islamic Management**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

Discovery of Islamic Management Theory

8. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2020) **Introduction to Islamic Management Theory**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
9. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2021) **How I have Discovered Islamic Management Theory?** Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

Investigations of related topics

10. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2021) **The Concept of Reward in Islamic Management Theory**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

11. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2021) **The Value of Work in Islamic Management Theory**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

12. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2020) **Decisions Making Approach of the Prophet [PBUH]**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

13. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2020) **Problem Solving Approach of the Prophet [PBUH]**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

14. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2020) **Prophet (ﷺ) Muhammad's [PBUH] Selection of Team Leaders**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

15. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2020) **Key Managerial Decisions of the Prophet (ﷺ)**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

16. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2020) **Prophet (ﷺ) Muhammad [PBUH] & Evolution of Management Theory**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

Finding of Managerial Implications of Major Expeditions & Ideas

17. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2020) **Managerial Implications of Five Pillars of Islam**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

18. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2020) **Managerial Implications of the Conquest of Khyber**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

19. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2019) **Managerial Implications of the Major Expeditions of the Prophet (ﷺ)**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

20. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2019) **Managerial Implications of the Major Military Expeditions of the Prophet (ﷺ)**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
21. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2019) **Managerial Implications of the Major Non-Military Expeditions of the Prophet (ﷺ) [PBUH]**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
22. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2019) **Managerial Implications of the Treaty of Hodhabia**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
23. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2019) **Managerial Implications of the Battle of Trench**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
24. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2019) **Managerial Implications of the Conquest of Makkah**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
25. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2019) **Managerial Implications of the Battle of Hunain**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
26. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2019) **Managerial Implications of the Battle of Uhadh Campaign**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
27. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2019) **Managerial Implications of the Tabuk Campaign**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
28. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2018) **Managerial Implications of the Hijrah Expedition**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
29. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2018) **Managerial Implications of the Battle of BADR**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

Consolidations of significant themes

30. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2021) **Project Management: An Islamic Perspective**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

31. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2018) **Management Practices of Prophet Muhammad (ﷺ)**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

32. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2020) **Transformation Strategy of the Prophet (ﷺ)**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

33. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2019) **Financial Management Strategy of the Prophet (ﷺ)**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

34. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2019) **Information Management Strategy of the Prophet (ﷺ)**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

35. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2019) **Motivation Strategy of the Prophet (ﷺ)**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

36. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2019) **Strategic Management: The Approach of the Prophet (ﷺ)**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

Identification of Managerial functions

37. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2018) **Managerial Thoughts of the Prophet (ﷺ)**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

38. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2018) **Controlling Strategy of the Prophet (ﷺ)**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

39. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2018) **Leading Strategy of the Prophet (ﷺ)**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

40. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2018) **Organising Strategy of the Prophet (ﷺ)**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

41. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2018) **Planning Strategy of the Prophet (ﷺ)**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

42. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2017) **Prophet Muhammad (ﷺ) as a planning expert**, available on Amazon (Paperback edition)

Specific topics

43. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2017) **Sales and Marketing: Selected Ahadith**, available on amazon.co.uk. (Paperback edition)

44. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2016) **Responsibilities of Managers: Selected Ahadith**, available on amazon.co.uk. (Paperback edition)

Management Sciences

1. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2019) Management Information Systems, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

2. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2018) Managing Your Projects, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on amazon.co.uk. (Paperback edition)

3. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2017) Business Case Studies, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

4. Prof Dr. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2016) Research Proposals: Contents & Exemplars, available on amazon.co.uk. (Paperback edition)

5. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2012) Understanding Information Systems, Manchester: GRaASS.

6. Prof Dr Javed Iqbal Saani (2011) Digital Divide in South Asia, ISBN: 9789699578120.

7. Prof Dr. Javed Iqbal Saani and Muhammad Rafi Khattak (2011) Managing Risk in Projects, ISBN: 9789699578090.

8. Prof Dr. Javed Iqbal Saani and Muhammad Nadeem Khan (2011, 2018) Understanding Project Management, ISBN:978969957845, available on Amazon (Paperback edition)

9. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2011) Information Systems for Managers, Grass Books, Manchester.

10. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2010) *Managing strategic change: a real-world case study*, ISBN: 978-3838330952, available on amazon.co.uk. (Paperback edition)

General Interest

1. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2021) **Key Topics in Islam**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback & Kindle edition)

2. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2021) **Significance of Mosques in Islam**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

3. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2021) **Rewards of Virtuous Deeds**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

4. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2020) **Islamic Perspective of Knowledge**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

5. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2019) **The Intercession of the Prophet (صلى الله عليه وسلم)**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

6. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2019) **Who are Wrongdoers [Zalimoon]?** Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

7. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2019) **Characteristics of Successful People**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

8. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2019) **Key Campaigns of the Prophet (صلى الله عليه وسلم)**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

9. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2019) **The Importance of Islamic Greeting**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

10. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2019) **Who are Mujrimoon: Criminals, Polytheists & Sinners?** Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

11. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2019) **GLAD TIDINGS of Allah (SWT) and His Apostle (PBUH) TO NOBLE PEOPLE**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
12. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2019) **Qualities of Righteous People**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
13. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2019) **Greatness of Allah (SWT) in the Words of Allah (SWT)**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
14. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2019) **Tablighi Mazaakry: The Programme & Contents of the Work of Dawah**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
15. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2018) **Qualities of Momins: The Quranic Perspective**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
16. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2018) **Hajj Experience: Combining Dawah and Manasiks**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
17. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2018) **Sukhn-e-Saani** (The book of poetry), Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
18. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2017) **Virtues of Sickness: Selected Ahadith**, available on Amazon (Paperback edition)
19. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2017) **Muhammad (ﷺ): His Trials & Tribulations**, available on Amazon (Paperback edition)
20. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2016) **Experience: The Journey of My Life**, available on amazon.co.uk. (Paperback edition)

Books translated into Arabic

1- النبي محمد (ﷺ) وتطور نظرية الإدارة، تأليف البروفيسور جاويد إقبال ثاني، ترجمة البروفيسور الحبيب ثابتي، إصدارات مخبر لابداك، جامعة معسكر - الجزائر.

Prophet Muhammad (ﷺ) & Evolution of Management Theory, translated by Professor Al-Habib Thabiti, University of Mascara, Algeria.

2- تعلّم الأفكار الإدارية من القرآن الكريم، تأليف البروفيسور جاويد إقبال ثاني، ترجمة البروفيسور الحبيب ثابتي، إصدارات مخبر لابداك، جامعة معسكر - الجزائر.

Learning of managerial ideas from Quran, translated by Professor Al-Habib Thabiti, University of Mascara, Algeria.

3- الممارسات الإدارية للنبي مُحَمَّد ﷺ تأليف البروفيسور جاويد إقبال ثاني ترجمة البروفيسور الحبيب ثابتي، إصدارات مخبر لابداك، جامعة معسكر - الجزائر.

Management Practices of Prophet Muhammad (ﷺ) translated by Professor Al-Habib Thabiti, University of Mascara, Algeria.

4- ريادة الأعمال من منظور إسلامي تأليف البروفيسور جاويد إقبال ثاني، ترجمة البروفيسور الحبيب ثابتي، إصدارات مخبر لابداك، جامعة معسكر - الجزائر.

Islamic Perspective of Entrepreneurship, translated by Professor Al-Habib Thabiti, University of Mascara, Algeria

5- إدارة المشاريع من منظور إسلامي تأليف البروفيسور جاويد إقبال ثاني، ترجمة البروفيسور الحبيب ثابتي، إصدارات مخبر لابداك، جامعة معسكر - الجزائر.

Project Management: An Islamic Perspective, translated by Professor Al-Habib Thabiti, University of Mascara, Algeria.

6- مقدمة في نظرية الإدارة الإسلامية تأليف البروفيسور جاويد إقبال ثاني، ترجمة البروفيسور الحبيب ثابتي، إصدارات مخبر لابداك، جامعة معسكر - الجزائر.

Introduction to Islamic Management Theory, translated by Professor Al-Habib Thabiti, University of Mascara, Algeria.

7- مبادئ الإدارة الإسلامية، تأليف البروفيسور جاويد إقبال ثاني، ترجمة البروفيسور الحبيب ثابتي، إصدارات مخبر لابداك، جامعة معسكر - الجزائر.

Principles of Islamic Management, translated by Professor Al-Habib Thabiti, University of Mascara, Algeria.

8- كيف اكتشفت نظرية الإدارة الإسلامية؟ تأليف البروفيسور جاويد إقبال ثاني، ترجمة البروفيسور الحبيب ثابتي، إصدارات مخبر لابداك، جامعة معسكر - الجزائر.

How I have Discovered Islamic Management Theory ? translated by Professor Al-Habib Thabiti, University of Mascara, Algeria.