



# خدماتنا

توفير المراجع

الاستشارات الأكاديمية

الترجمة الأكاديمية

ترشيح عناوين البحث

التحليل الاحصائي

خطة البحث العلمي

التدقيق اللغوي

الاطار النظري

التنسيق والفهرسة

الدراسات السابقة

النشر العلمي



احصل على خصم **10%** على جميع خدماتنا

عند طلب الخدمة من خلال الواتساب



**دراسة**

للاستشارات والتدريبات والترجمة

☎ 0096655026526 - 00966560972772  
✉ info@drasah.net - info@drasah.com  
www.drasah.com

إدارة الأزمات في السيرة النبوية وتطبيقاتها في الإدارة التربوية

(صلح الحديبية وفتح مكة أنموذجًا)

**Crises Management in Prophet's Biography and  
its Applications in Educational Administration  
(Hudaibeyah reconciliation and Conquest of  
Mecca as a Model)**

إعداد

سهير عبد الرحمن سلمان

إشراف

د. دينا سعيد بزادوغ

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

الأصول والإدارة التربوية

كلية العلوم التربوية والنفسية

جامعة عمان العربية

حزيران/2022

## إدارة الأزمات في السيرة النبوية وتطبيقاتها في الإدارة التربوية

### (صلح الحديبية وفتح مكة أنموذجًا)

#### إعداد

سهير عبد الرحمن سلمان

#### إشراف

د. دينا سعيد بزادوغ

#### الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى إدارة الأزمات في السيرة النبوية وتطبيقاتها في الإدارة التربوية (صلح الحديبية وفتح مكة أنموذجًا)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج النوعي بشقيه (التفاعلي وغير التفاعلي)، إذ عادت الباحثة إلى المصادر الأساسية والثانوية في السيرة النبوية، كما قامت بإجراء مقابلات شخصية شبه مفتوحة، وتكونت المقابلة من (8) فقرات متنوعة أربعة منها تتعلق بصلح الحديبية وأربعة تتعلق بفتح مكة، وطبقت على (10) مشاركين من خبراء الدراسات الإسلامية تم اختيارهم وفقًا لطريقة العينة القصدية.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن الرسول صلى الله عليه وسلم تعامل مع الأزمات التي واجهته في صلح الحديبية وفتح مكة بالحكمة والتروي والهدوء في مواجهة الغضب، والرفق والصفح وعدم الانتقام، والتواضع والرحمة والاحتواء، إضافة إلى الحزم والشدة في بعض المواقف التي تتطلب ذلك.

كما أشارت نتائج الدراسة إلى إمكانية الاستفادة من النهج النبوي في التعامل مع الأزمات في التطبيق العملي في الإدارة التربوية من خلال الاستعانة بالله تعالى في كل أمر وطلب المشورة

من أهل الرأي والخبرة، والتحلي بالهدوء في مواجهة الغضب والبعد عن العنف والقسوة في العملية التربوية، وإبدالها بالرفق والحلم والاقناع، واحترام وجهة نظر الآخر مع بيان الأمر بحكمة وحكمة، والمرونة في المفاوضات والمشاوره، والالتزام بالوعود والعهود، والحزم في القرارات دون تهاون، وبث الطمأنينة في نفوس الآخرين، والاعتراف بحقوقهم وإعطاء كل ذي حق حقه، وتوصي الباحثة بتبني المنهج النبوي في إدارة الأزمات والأخذ بمبدأ الشورى في المؤسسات التربوية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الأزمات في السيرة النبوية، صلح الحديبية، فتح مكة، التطبيقات التربوية، الإدارة التربوية.

**Crises Management in Prophet's Biography and its Applications in Educational Administration (Hudaibeyah reconciliation and Conquest of Mecca as a Model)**

**Prepared by**

**Suhair Abd Al-rahman Salman**

**Supervised by**

**Dr. Dina Said Bazadough**

The study aimed to identify Crisis Management in the Prophet's Biography and its applications in Educational Administration (Hudaibeyah Reconciliation and Conquest of Makkah as a model). To achieve the objectives of the study, the qualitative approach was used in both ways (interactive and non-interactive) as the researcher referred to the original and secondary sources in the prophetic biography for data collection. Semi-open personal interviews were conducted, as the interview consisted of (8) various paragraphs, four of which were related to the Al-Hudaybiyah Peace Treaty and four related to the conquest of Makkah. The interview was applied to (10) participants from Islamic studies experts who were selected according to the intended sampling method.

The study concluded several results, including that the Messenger peace be upon him, dealt with the crises that he faced during the Treaty of Al-Hudayba and the Conquest of Makkah with wisdom, deliberation, calmness in the face of anger, kindness, forgiveness, non-retaliation, humility, mercy, and containment. In addition to, firmness and severity in some situations that require that.

The results of the study also indicated that it is possible to benefit from the prophetic approach in dealing with crises in practical application in educational management through seeking the help of God Almighty in every matter and seeking advice from people of opinion and experience. Along with, being calm in the face of anger, avoiding violence and cruelty in the educational process, and replacing it with kindness, patience, persuasion, and respecting others' points of view with a wise and cunning statement. In line manner, flexibility in negotiations and consultation, commitment to promises and covenants, firmness in decisions without complacency, instilling reassurance in the hearts of others, recognizing their rights, and giving everyone their true right.

The researcher recommends adopting the prophetic approach in crisis management and taking into consideration the principle of shura in educational institutions. The researcher recommends adopting a trained and qualified crisis team in every educational institution and educating them with the method of the Prophet peace be upon him in managing crises in the Al-Hudaybiyah Peace Treaty and the Conquest of Makkah, as well as adopting the principle of Shura when facing a crisis in the educational institution.

**Keywords: Crisis management in the biography of the Prophet, Hudaybiyah Reconciliation, The Conquest of Makkah, Educational Applications, Educational Management.**

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الإهداء
هـ	شكر وتقدير
و	فهرس المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الملاحق
ك	الملخص باللغة العربية
م	الملخص باللغة الإنجليزية
<b>الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها</b>	
1	المقدمة
5	مشكلة الدراسة
6	أسئلة الدراسة
6	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
7	التعريفات الاصطلاحية والإجرائية
9	حدود الدراسة ومحدداتها
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
10	أولاً: الإطار النظري
10	المبحث الأول: إدارة الزمات في أدبيات الإدارة الحديثة
19	المبحث الثاني: إدارة الأزمت في السيرة النبوية



20	المبحث الثالث: أزمات حدثت في فترة صلح الحديبية
42	المبحث الرابع: فتح مكة وما تضمنها من أزمات
62	المبحث الخامس: المبادئ العامة المستنبطة من المنهج النبوي في إدارة الأزمات
70	ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة
77	التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات	
80	منهج الدراسة
80	عينة الدراسة
81	أداة الدراسة
81	صدق أداة الدراسة
82	إجراءات الدراسة
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
84	نتائج تحليل السؤال الأول
85	نتائج تحليل السؤال الثاني
87	نتائج تحليل السؤال الثالث
87	نتائج تحليل السؤال الرابع
89	نتائج تحليل السؤال الأول لفتح مكة
90	نتائج تحليل السؤال الثاني
90	نتائج تحليل السؤال الثالث
91	نتائج تحليل السؤال الرابع
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
94	النتائج
94	نتائج أسئلة الدراسة السؤال الأول
95	السؤال الثاني

97	السؤال الثالث
98	السؤال الرابع
100	التوصيات
101	قائمة المراجع
111	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
89	تصنيف تصورات المشاركين في الدراسة حول كيفية الاستفادة من النهج النبوي في التعامل مع الأزمات في التطبيق العملي في الإدارة التربوية	1
93	تصنيف تصورات المشاركين في الدراسة حول كيفية الاستفادة من النهج النبوي في التعامل مع الأزمات في التطبيق العملي في الإدارة التربوية	2

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الملحق
111	ملحق رقم (1) نموذج تسهيل مهمة	1
112	ملحق رقم (2) تحكيم أداة الدراسة	2
115	ملحق رقم (3) قائمة بأسماء المحكمين	3
116	ملحق رقم (4) قائمة بأسماء المشاركين في الجانب التفاعلي	4
117	ملحق رقم (5) خرائط وصور	5

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### المقدمة

تعد إدارة الأزمات من أهم أنواع الإدارات وأكثرها حساسية؛ لأن ما ينتج عنها يؤثر على سير المؤسسة وتقدمها ويرفع من شأنها أو يعود بها الى الوراء، فالتعامل الصحيح مع الأزمة يقلل من أضرارها، وقد يحولها من محنة الى منحة يستفيد منها قائد المؤسسة ومن يعملون بها، ولعل أهم وسائل إدارة الأزمات الاهتداء بهدي نبينا محمد صلى الله عليه وسلم والاستفادة من طريقته في إدارة الأزمات في شتى المواقف، والتعرف على براعته في التحكم في المواقف المختلفة، والأخذ بأسباب النجاح وتربية الأفراد وتوجيههم نحو التصرف الأمثل والأفضل بتوفيق من الله وهدايته، فدراسة السيرة النبوية واسقاطها على واقع الحياة المعاصرة لها أثر كبير في مساعدة العلماء والقادة التربويين في التعرف إلى التطبيقات التي يمكن من خلالها تجنب الأزمات والتعامل معها بشكل مرن.

وتعرف الأزمة بأنها طرفاً انتقالياً يتسم بعدم التوازن، ويمثل نقطة تحول تتحدد في ضوءها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير يعتمد على قرار يستثمر الفرصة لتحويل اتجاه الأزمة ومسارها بعيداً عن الخطر القادم، فالأزمة نقطة تحول مصيرية في مجرى حدث ما تتميز بتغيرات كمية ونوعية (السعود، 2021).

وبين برهم (2020) أن الأزمة بأنها نقطة تحول ليس بالضرورة أن تتصف بالسوء ولكنها تحمل درجات من المخاطر وعدم التأكد، وعلى صعيد المؤسسات هي عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على نظام المؤسسة بالكامل ويهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام،

والى خلل في وحدته، مما يجعل العاملين في المؤسسة يلجؤون إلى أساليب دفاعية في مواجهتها، ويترتب على ذلك إما انتهاء الأزمة بدون أثر أو ظهور متغيرات جديدة متوقعة وغير متوقعة، أو اختفاء متغيرات متوقعة وغير متوقعة، أو تغيير سلوك التنظيم أو المتغيرات البيئية، وقد تنشأ الأزمات عن عوامل مقصودة كالحروب وممارسات الفساد الإداري ومقاومة التغيير، أو عوامل غير مقصودة كالكوارث الطبيعية أو سوء التخطيط أو التقصير غير المقصود.

وأشار محمد (2011) أن الأزمة هي اللحظة الحرجة ونقطة التحول التي تتعلق بالمصير الإداري للمؤسسة وتهدد بقائها، وغالبًا ما تتزامن مع عنصر المفاجأة وتتطلب مهارة عالية لإدارتها والتصدي لها، فهي تمثل موقفًا شديد الخطورة وذو أحداث متلاحقة غير اعتيادية وغير متوقعة، تتداعى فيه النتائج وتختلط أسبابها، وتهدد قدرة الفرد أو المؤسسة أو المجتمع على البقاء، وتمثل محنةً ووقتًا عصيبًا وذلك لصعوبة اتخاذ قرار غير مألوف في ظل حالة من غياب المعلومات وعدم التأكد والمستقبل الغامض، في حين يتوجه المنظور الإسلامي بقوة نحو البعد الإيجابي للأزمة معتبراً إياها منحة ربانية وفرصة للإصلاح وثقبةً للنفس.

ومن الطبيعي أن يكون المسؤولون والمعلمون والمستشارون مسؤولين بشكل شخصي في حال تم التعامل مع الأزمات أو الحوادث الخطيرة أو حالات الكوارث بشكل غير صحيح، أو في حال الفشل الكامل في التصرف حتى عندما تكون إجراءات ضمان السلامة واضحة، وتكلفة التدريب على إدارة الأزمات غير مكلف، لذا كان لا بد للمؤسسات من الإستجابة السريعة في أوقات الأزمات لمنع أو تقليل احتمال وقوع الأضرار الكبيرة، وبما أن المؤسسات التربوية كغيرها من المؤسسات ليست محصنة ضد الظروف ولا يمكنها تجنب التدخلات غير المرغوب فيها تمامًا، لذا

كان عليها تهيئة العاملين ومنعهم من الارتباك والاضطراب للتمكن من إدارة الأزمات بشكل سليم (Thompson, 2004).

ويمكن تفعيل إدارة الأزمة من خلال عنصرين هامين هما الإدراك والتحكم، إذ أن إدراك الأزمة يُبنى على استيفاء المعلومات وتحديد حجم المشكلة واكتشاف البدائل وتقييم الموقف، أما التحكم فيحتاج إلى تصميم وتنفيذ التدابير الهادفة لدرء الأزمة أو التخفيف منها والنظر في الآثار المترتبة والتعامل معها (الزعبي، 2012).

ولقد واجه الرسول ﷺ العديد من الأزمات في سيرته منها ما حدث في السنة السادسة للهجرة عندما توجه عليه الصلاة والسلام مع 1400 مسلماً إلى مكة لأداء العمرة وعلم المشركون في مكة بهم، فلما اقتربوا من حدود مكة المكرمة أرسلوا لهم الرسل ليمنعوهم من دخولها، فاستشار الرسول ﷺ الصحابة وأرسل للمشركين عثمان رضي الله عنه ليحاوهم، وعندما تأخر ظن الصحابة أنه قتل، فتمت عند ذلك بيعة الرضوان على أن يمنعو الرسول ﷺ مما يمنعون منه أنفسهم وأبناءهم، ثم عاد عثمان بعد غياب ثلاثة أيام، ورأى المشركون أن يرسلوا سهيل بن عمرو للتفاوض وعندما رآه الرسول قال (سَهْلٌ أَمْرُكُم) وتم عقد الصلح بين الرسول ﷺ وممثلاً للمسلمين وبين سهيل بن عمرو ممثلاً للمشركين وعُقدت بنوده وسمي بصلح الحديبية (الشيخ، 2003).

فكما نرى استطاع الرسول ﷺ إدارة أزمة غياب عثمان وتغليب قتله ببيعة الرضوان حتى أعلن حالة الاستنفار القصوى وأخذ يبايع أصحابه على الثبات، حتى لو اقتضى الأمر الموت، وعندما سمع المشركون بأمر المبايعة علموا أن رسول الله لن يتراجع عما جاء به وهذا يعد من الإدراك والتحكم (بكر، 2021).

ومنها كذلك ما حدث في فتح مكة عندما اعتدت بني بكر بن عبد مناة بن كنانة على خزاعة ونقضوا ما كان بينهم وبين رسول الله ﷺ من العهد، فخرج عمرو بن سلام الخزاعي إلى المدينة وجلس في المسجد بين الناس واستنصر الرسول ﷺ بأبيات من الشعر فقال رسول الله ﷺ: نصرت يا عمرو بن سالم، ثم أمر بالجهاز والتهيؤ وقال: اللهم خذ العيون والأخبار عن قريش حتى نبغتها في بلادها (ابن هشام، 1955).

ترى الباحثة أنه عندما أدرك الرسول ﷺ أن هناك أزمة توشك أن تتفاقم تحكّم بها، وبدأ بالإعداد واستجاب لمن استنجد به من بني خزاعة الداخلين في عهد المسلمين، وضبط نفسه فلم يتعجل وإنما بدأ بالتخطيط للفتح.

واستخدم الرسول ﷺ لإدارة هذه الأزمة في بدايتها جمع المعلومات قدر المستطاع من داخل مكة ومن داخل المدينة، وقام بإعداد جيش لم تشهد الحجاز مثيلاً له وصلت عدته إلى 10000 رجل، كل هذا وقد عميت الأخبار عن أهل مكة، لأن الرسول ﷺ اتبع في إدارة هذه الأزمة مبدأ السريّة المطلقة والكتمان الشديد حتى عن أقرب الناس إليه (أبو بكر وعائشة رضي الله عنهما) فلم يعرف أحد أهدافه الحقيقية ولا اتجاه حركته ولا العدو الذي ينوي قتاله (الصلابي، 2015).

ويمكن متابعة أسلوب الرسول ﷺ في إدارة الأزمة والتي تتمثل في الإيمان بالله والتوكل عليه والتسليم بقضائه والدعاء والشورى بهدف توحيد الصفوف وتجديد الثقة بالله تعالى وطلب العون منه وترشيد الوقت واستثماره بشكل جيد ورفع معنويات العاملين وقت الأزمات والتمسك بالقيم الإيجابية والأخلاق الحسنة (الزعيبي، 2012).



وقد أورد الرابعة (2018) بأن هناك مجموعة من المبادئ التي تعمل على توجيه السلوك الإنساني توجيهًا صحيحًا ومقبولًا تسمى التطبيقات التربوية، والتي يمكن أن تكون نصًا مكتوبًا أو مجريات لأحداث يمكن الاستفادة منها في إنماء شخصية الفرد وفي جميع الجوانب.

وتقوم هذه الدراسة بالتعرف إلى أسلوب الرسول ﷺ في إدارته للأزمات وتقتصر على أزمات صلح الحديبية وفتح مكة لما فيهما من مواقف عدة يمكن الاهتداء بها وتطبيقها في الإدارة التربوية.

### مشكلة الدراسة

في ظل الأزمات التي نتعرض لها حاليًا ما أوجنا إلى العودة إلى سيرة الرسول ﷺ والتعرف على نهجه في التعامل مع الأزمات وتحجيمها والسيطرة عليها حتى لا نتفاقم، وهو الذي كان قادرًا على إدارة الصراع وتوجيهه لخدمة الأزمة بدلًا من تركها لتتحول إلى كارثة وبما أن العودة إلى إدارة الأزمات في السيرة النبوية لا يحدث إلا نادرًا في كتب السيرة وكتب إدارة الأزمات، وبما أن رسولنا الكريم ﷺ هو المعلم والموجه والمرشد الأول الذي علينا الاقتداء بأفعاله وأقواله، وأرتأت الباحثة الوقوف على مواقف الرسول ﷺ في السيرة النبوية وربطها بواقع الإدارة التربوية الحالي، لشعورها بأهمية الاسترشاد بها والاستفادة منها والحاجة الماسة لاستنتاج الأساليب النبوية في إدارة الأزمات وتطبيقها في واقع الإزمات التربوية الحالية.

وفي ضوء ما نلمسه من جهود متفرقة في الفكر الإداري الإسلامي لترسيخ الأصول العلمية للإدارة على أساس المنهج النبوي لضمان سلامة فاعلية التطبيق على النظريات الإدارية في عالمنا المعاصر، وبناءً على توصيات بعض الدراسات السابقة كدراسة المطيري (2011) والحلواني

(1997) بالتركيز على السيرة النبوية والاستفادة منها في الإدارة التربوية التطبيقية، جاءت هذه الدراسة لاستخلاص أساليب الرسول ﷺ في إدارة الأزمات والاستفادة منها في الإدارة التربوية، إذ أرادت الباحثة الرجوع إلى الأزمات في (صلح الحديبية وفتح مكة) لأن الوقوف على سيرته عليه أفضل الصلاة والسلام كاملة تستدعي إجراء أكثر من دراسة، ولأنه وعلى حد علمها لم يرد في الأدب السابق من تناول البحث في الأزمات التي حدثت فيهما بشكل خاص مع أنهما تضمنتا الكثير من الأساليب لإدارة الأزمات التي يمكن الاستفادة منها في الإدارة التربوية.

### أسئلة الدراسة

حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول:** ما أبرز ملامح إدارة الرسول ﷺ للأزمات في صلح الحديبية؟

**السؤال الثاني:** ما أبرز ملامح إدارة الرسول ﷺ للأزمات في فتح مكة؟

**السؤال الثالث:** كيف يمكن تطبيق إدارة الرسول ﷺ لأزمة صلح الحديبية في الإدارة التربوية؟

**السؤال الرابع:** كيف يمكن تطبيق إدارة الرسول ﷺ لأزمة فتح مكة في الإدارة التربوية؟

### أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى ما يأتي:

- الكشف عن كيفية إدارة الرسول ﷺ للأزمات في صلح الحديبية وفتح مكة.
- الكشف عن المواقف التي واجهت الرسول ﷺ في سيرته في فترة صلح الحديبية وفتح مكة.
- الاستفادة من المواقف التي واجهت الرسول ﷺ في سيرته في فترة صلح الحديبية وفتح مكة وتطبيقها في الإدارة التربوية وفي عصرنا الحالي.

## أهمية الدراسة

يمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة بما يأتي:

- **الأهمية النظرية:** تأتي أهمية الدراسة النظرية من الموضوع الذي تتناوله وهو إدارة الرسول صلى الله عليه وسلم للأزمات في صلح الحديبية وفتح مكة، وفي أنها زودت المكتبة العربية بمعلومات ومعارف تثيرها في إدارة الأزمات في عصر الرسول صلى الله عليه وسلم وفي تطبيقاتها في الإدارة التربوية في العصر الحالي.
- **الأهمية التطبيقية:** تسهم نتائج هذه الدراسة في تحسين وتطوير إدارة الأزمات المعمول بها في الإدارة التربوية والمؤسسات التربوية من مدارس وجامعات، كما أنها تفتح المجال أمام الباحثين للقيام بمزيد من الأبحاث والدراسات عن هذا الموضوع.

## التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

**إدارة الأزمات اصطلاحًا:** "كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات، والتكيف مع المتغيرات المختلفة، وبحث أثارها في كافة المجالات وذلك عن طريق اتخاذ إجراءات طارئة تحت ضغوط متنوعة ومتعددة والعمل على حل المشكلات التي سببتها الأزمة بكافة السبل، وبتفكير وطرق غير اعتيادية" (عبد الرحيم، 2021، 807).

**إدارة الأزمات إجرائيًا:** عملية الإدراك الكامل للأزمة وعملية القدرة على التحكم بالأزمات التي تتعرض لها المؤسسات التربوية بشكل عام والمدارس والجامعات بشكل خاص وتحويل مسار الأزمة لخدمة المؤسسات وأفرادها، ويمكن تعريف إدارة الأزمات في السيرة النبوية إجرائيًا: بأنها إدراك

الرسول صلى الله عليه وسلم للأزمة وقدرته على التحكم في الأزمة وإدارة دفتها نحو صالح المسلمين والاستفادة منها قدر الإمكان.

**التطبيقات التربوية اصطلاحاً:** "مجموعة من المبادئ التي تعمل على توجيه السلوك الإنساني توجيهًا صحيحًا ومقبولاً" (الربابعة، 2018، 75).

**صلح الحديبية:** اتفاق حدث في السنة السادسة هجرية بين الرسول صلى الله عليه وسلم من طرف المسلمين وسهيل بن عمرو من طرف المشركين واحتوى على عدة بنود وتم الاتفاق في حينه أن يستمر العمل به عشر سنوات (الشيخ، 2003).

**فتح مكة:** حدث تاريخي يسمى بالفتح الأعظم، كان في شهر رمضان سنة ثمان هجرية، وسببها أن أناسا من بني بكر كلموا أشرف قريش في أن يعينوهم على خزاعة بالرجال والسلاح، (وخزاعة كانت قد دخلت في عهد المسلمين)، فأجابوهم إلى ذلك فقتلوا نفراً من بني خزاعة فحدث خرق للعهد فخرج رسول الله صلى الله عليه وسلم لفتح مكة وتأسيس الدولة الإسلامية (البوطي، 2005).

**التطبيقات التربوية إجرائياً:** استخلاص طريقة لتطبيق المفهوم الإداري التربوي المستفاد من إدارة الرسول صلى الله عليه وسلم لمواجهة الأزمات في الإدارة التربوية الحديثة.

**الإدارة التربوية اصطلاحاً:** "مجموعة عمليات متشابكة وشاملة لكل النظام التربوي في المجتمع ممثلة بالجهاز الرسمي للتربية والتعليم وما يضعه من سياسات وأنظمة وما يحدده من مناهج وخدمات ومراحل تعليمية، وتعنى بتنظيم العناصر المادية والبشرية، وتنظيم الأفكار، والقيم والاتجاهات" (عايش، 2013، 48).

**الإدارة التربوية إجرائياً:** القدرة على التنظيم والتوجيه والتحكم بمجريات الأمور في إطار

تربوي.

## حدود الدراسة ومحدداتها

تتمثل حدود الدراسة ومحدداتها في الآتي:

**الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2021-2022)، وتمحورت حول فترة صلح الحديبية وفتح مكة.

**الحدود البشرية:** تم تطبيق هذه الدراسة من خلال مقابلات مع عدد من خبراء السيرة النبوية.  
**الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على حادثتي صلح الحديبية وفتح مكة وما تضمنتاه من مواقف.

**المحدد الموضوعي:** تتمثل محددات الدراسة في موضوعها وهو إدارة الأزمات في السيرة النبوية وتطبيقاتها في الإدارة التربوية (صلح الحديبية وفتح مكة أنموذجًا).

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

#### أولاً: الأدب النظري

#### المبحث الأول: إدارة الأزمات في أدبيات الإدارة الحديثة

عادة ما ينتج عن الأحداث المتلاحقة والتغيرات المتسارعة سلسلة من الأزمات المتتالية على مستوى الفرد والأسرة والمجتمع والمؤسسات والدول، ولقد أصبحت هذه التحديات الكبيرة تواجه المجتمع عامة وفرضت على علماء الإدارة استحداث ما يسمى "بعلم إدارة الأزمات"، والهدف الأساسي لهذا العلم هو حماية المؤسسات والمحافظة على سلامتها والإرتقاء بمستوى الإدارات وفق منهج علمي رشيد، وبما أن الإدارة التربوية فرع من فروع الإدارة العامة وجب على القيادات التربوية التدريب على كيفية وضع الإستراتيجيات الواضحة وتشكيل اللجان لإدارة الأزمات والتعامل معها بأساليب بعيدة عن العشوائية والارتجالية أو انكار الأزمة وتجاهلها (السهمي، 2009).

**مفهوم الأزمة في اللغة:** تفيد الأزمة في اللغة معنى الضيق والشدة ويقال أُرْمَتْ عليهم السنة أي: اشتد قحطها. وتأزم، أي أصابته أزمة وتستخدم الأزمة في اللغة الصينية في كلمتين هما: (Wet-Je) تعبر الأولى Wet عن الخطر، والثانية Je تعبر عن الفرصة التي يمكن استثمارها، من خلال تحويل الأزمة وما تنطوي عليه من أخطار إلى فرص لإعادة الظروف الى وضعها الطبيعي، وإيجاد الحلول البناءة (الورواري، 2016).

فالأزمات هي عبارة عن أحداث نادرة وغالبًا ما تكون غير متوقعة (Cornell, 1998).

ويعرف معجم ويبستر الأزمة بأنها: نقطة التحول نحو الأفضل أو الأسوأ، أو حدث مهم عاطفياً، أو تغيير جذري للوضع في حياة الإنسان (Webster, 2000).

أما تعريف أكسفورد للأزمة فهو: وقت الخطر الكبير الذي يتوجب حل المشكلات أو اتخاذ قرارات مهمة (Oxford, 2011).

**مفهوم الأزمة في الاصطلاح:** عرفها البوهي (2011) على أنها حدث غير متوقع ومفاجئ يؤدي إلى نتائج سلبية ويؤدي إلى وقوع خسائر في الموارد المالية والموارد البشرية للمنظمة ويحتاج للبحث عن طرق ووسائل لإدارته بشكل يخفف من آثاره السلبية ونتائجه.

وعرفها الزعبي (2012) بأنها حالة حرجة غير مستقرة تشكل تهديداً غير متوقع على الفرد والمجتمع يتطلب مواجهتها بسرعة لاتخاذ القرار المناسب.

أما غنيمية (2014) فعرفت أنها حالة من الخلل والاضطراب يؤثر على سير العمل المعتاد في المؤسسة، ويشتت انتباه العاملين عن أداء أعمالهم، وتتصف بتلاحق الأحداث وضيق الوقت ونقص المعلومات وتداخل الأسباب بالنتائج مما ويؤثر على تحقيق المؤسسة لأهدافها، وهذا يتطلب تدخلاً فورياً من خلال اتخاذ قرار مناسب في وقت قصير منذ بداية نشأة الأزمة لاحتواء هذا الموقف والتقليل من آثاره.

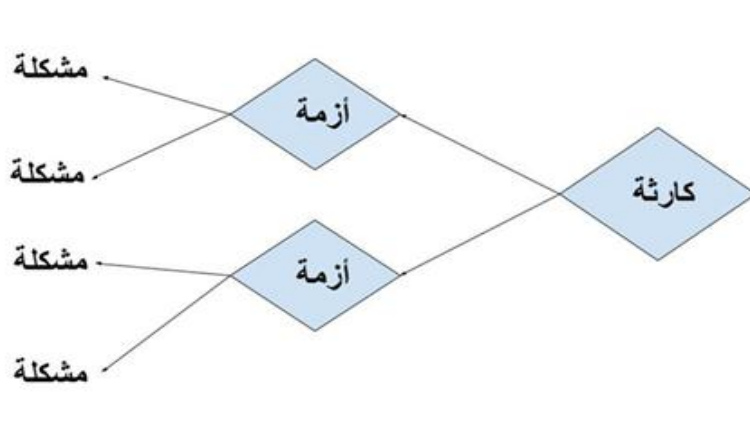
وعرفت الجمل (2007) الأزمة من وجهة النظر الإسلامية بأنها شدة يمكن أن تؤدي إلى اضطراب، واختلال الموازين في مجال أو أكثر من مجالات الحياة والذي يؤدي بدوره إلى إعاقة اتخاذ القرار.

والفرق بين الكارثة والأزمة والمشكلة: فالكارثة من قاموس أكسفورد هي: حدث غير متوقع مثل حادث سيء للغاية أو فيضان أو حريق، يقتل الكثير من الناس أو يتسبب في الكثير من الضرر بينما تعرف المشكلة في نفس القاموس على أنها شيء يصعب التعامل معه أو فهمه (2011، Oxford).

أما في الاصطلاح فيمكن تعريف الكارثة بأنها حدث مفاجئ وضخم والكوارث قد تكون أسباباً للأزمات، ولكنها لا تكون هي الأزمة في حد ذاتها، فقد يكون للكارثة أسباب طبيعية لا دخل للإنسان بها (قشطة، 2015).

أما المشكلة اصطلاحاً: مانع وعائق يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، وتعتبر المشكلة عن حدث له أدلة وشواهد تُنذر بوقوعه بشكل تدريجي غير مفاجئ يجعل من السهولة التنبؤ بحدوثها والتوصل إلى أفضل حل بشأنها من بين العديد من الحلول الممكنة (الوروارى، 2016). فكل كارثة أزمة وليس كل أزمة كارثة وكل أزمة مشكلة وليس كل مشكلة أزمة، إذ أن الكارثة تنتج العديد من الأزمات والأزمة تتفرع الى العديد من المشاكل.

شكل 1





ويمكن أن يؤدي التعرف على المشاكل إلى منع حدوث الأزمات، ولكن إذا تُركت دون معالجة فقد تؤدي إلى حدوث أزمات أو تفاقم أزمة قائمة فالإدراك المبكر لأزمة وشيكة محتملة يؤدي إلى اتخاذ إجراءات فعالة وتقليل تأثير هذه الأزمة أو منعها (Cornell, 1998).

### الأزمة التربوية والتعليمية

تأتي الأزمة التعليمية أو التربوية نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام التعليمي والتربوي، وتشكل تهديد صريح وواضح لمقومات وصلاحية النظام والمنظمة التعليمية، فتفقد القيم والأساليب والمعايير التربوية المعمول بها قدرتها على العمل بالشكل المتعارف عليه من قبل، ويؤدي تتابع الأحداث الى اختلاط الأسباب بالنتائج مما يفقد المدير أو المشرف أو المدرس أو صانع القرار قدرة السيطرة على الأمور (هلال، 2007).

وعرفت غنيمه (2014) مفهوم الأزمة التعليمية على أنها حالة من الخلل والاضطراب تؤدي إلى حدوث خلل في نظام المؤسسة التعليمية اليومي وتؤدي الى إعاقة انتباه العاملين فيها عن أداء أعمالهم، ويهدد استمرارها القدرة على تحقيق الأهداف التعليمية مما يتطلب اتخاذ إجراءات فورية تحول دون تفاقمها.

### الفرق بين الأزمة والمشكلة التربوية والكارثة التربوية

الكوارث التربوية هي الحالة التي حدثت فعلاً وأدت إلى تدمير وخسائر في الموارد المادية التربوية أو الموارد البشرية أو كلاهما أما المشكلة التربوية فتتضمن بعض الخسائر والعقد التي من الممكن أن يكون هناك مقدرة على حلها والتعامل معها وتنتج عادة عدة مشاكل من أزمة واحدة.

وفي كثير من الأحيان ينتج عن الكوارث التربوية مجموعة أزمات يمكن التصدي لها أو استثمارها من قبل القادة وصانعي القرار التربوي في تحقيق بعض الأهداف التي كان يصعب تحقيقها في الظروف الطبيعية أو العادية وهو ما نطلق عليه الإدارة بالأزمات (هلال، 2007).

### تعريف إدارة الأزمة

عرف عبد الرحمن (2010) مفهوم إدارة الأزمات بأنها فن السيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات على المستوى الفردي أو الجماعي للتغلب على مقومات البيروقراطية التي تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المفاجأة والمتلاحقة وإخراج المنظمة من حالة الاسترخاء التي هي عليها الى حالة الاستعداد والتهيؤ لكل الأوضاع المتوقعة او غير المتوقعة.

وعرفها عبد الرحيم (2021) بأنها كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب السلبيات والاستفادة من الإيجابيات الخاصة بالأزمات واتخاذ إجراءات طارئة تحت ضغوط متنوعة ومتعددة والعمل على حل المشكلات التي تسببت بها الأزمة بكافة السبل، وبتفكير وطرق غير اعتيادية.

وأشار الزعبي (2012) الى أن إدارة الأزمات هي عملية منظمة للتعامل مع الأحداث المتوقعة والطارئة والإحاطة بها والتقليل من آثارها السلبية.

### أسلوب إدارة الأزمة

يعتمد التخطيط والإعداد الجيد لمواجهة الأزمات المتوقعة التي تهدد المجتمع على عدة عوامل منها: تحديد المسؤول عن قيادة فريق إدارة الأزمات وتحديد الموارد البشرية والمادية والفنية اللازمة لتنفيذ خطة مواجهة الأزمة وتحديد أساليب وأدوات توفير وتوصيل المعلومات والبيانات

وضمان وجود نظام اتصال فعال بالأطراف المعنية الداخلية والخارجي ووضع سيناريوهات للأزمة (أسوأ وأفضل سيناريو) وإحداث التعديلات اللازمة لا بد من التدريب على الخطة الموضوعية (عبد الرحمن، 2010).

ويتطلب إدارة الأزمة الى سرعة ومرونة في الإجراءات والتدخل الفوري المنظم، والمواجهة ضمن أنماط تنظيمية وأنشطة مبتكرة تمكن من استيعاب الظروف الجديدة والتعامل معها، وأيضا ضرورة وجود فريق عمل له مهام خاصة، ويجب الحصول على المعلومات الصحيحة حتى تصبح الرؤية واضحة بالأخص لمتخذ القرار (السهمي، 2009).

#### الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات

وأشار الشورجي (2016) إلى وجود فرق بين الإدارة بالأزمة وإدارة الأزمة فالإدارة بالأزمات هي فن صناعة الأزمات وفن صناعة المؤامرات، وتستخدم فيها أساليب المكر والكذب والغش والخداع والضغوط والتدليس والتهديد وعلوم السياسة، وتقوم على عكس إدارة الأزمات إذ تعمل على افتعال الأزمات الحادة لا علاجها، بهدف السيطرة على أطراف أخرى لتحقيق أهداف معينة، إلا أن هذه الأزمة المفتعلة قد تكون ذات تأثير مزدوج فتؤثر ليس فقط على الأطراف الأخرى، ولكن على من افتعلها أيضا، ويتضح هنا أن هناك فرق واضح بين إدارة الأزمة والإدارة بالأزمة فإدارة الأزمات تمثل جهودا منسقة ومنظمة ومستمرة بهدف الوقاية من الأزمات المتوقعة، أما الإدارة بالأزمات فهي خلق أزمة من أجل تحقيق أهداف الإدارة وتطلعاتها.

## دورة حياة الأزمة

تمر الأزمة عادة في عدة مراحل وهي مرحلة الاحتكاك والسخونة وصناعة الأزمة التربوية، ويكون هذا بسبب تطور المواقف التربوية الساخنة التي تؤدي الى تدهور بعض المواقف ثم مرحلة الاشتعال والصدام وتحدث بسبب عدم استخدام الأساليب الصحيحة في التعامل بين الأطراف المتضادة، نتيجة إهمال التعامل مع المشكلات السابقة، ثم مرحلة التدهور والتخبط: ومن أسبابها إحداث الخلل في موازين القوى المسببة أو المشاركة فيها مما يؤدي إلى تدهور القدرة على اتخاذ القرارات التربوية السليمة ثم مرحلة التخبط والتفكك: وتحدث نتيجة فقدان السيطرة نوعا ما والتخبط في القرارات. ثم مرحلة إعادة النظر واختيار أهداف بديلة وتمثل الأهداف البديلة أهم عوامل تخفيف حدة الأزمة التربوية (هلال، 2005).

وتسوق الباحثة مثالا على ذلك ما فرضه واقع أزمة كورونا على المنظومة التعليمية فاضطرت الى استخدام التعليم عن بعد وهو خيار لم يكن مطروحا قبل الأزمة بهذا الشكل الواسع، فاضطرت الى إعادة ترتيب أوراقها وإعادة اختيار الأهداف التي تتناسب مع الوضع الحالي للأزمة وقد كانت فترة الالتقاط الأنفاس وإعادة ترتيب القوى والأوضاع بشكل أفضل قادر على مواجهة جديدة للأزمة وذلك في العام الثاني للأزمة فقامت بتطوير منظومتها الإلكترونية وتدريب أفرادها ليصبح لديهم قدرة على التعامل مع التعليم عن بعد.

## أهداف إدارة الأزمات

تهدف إدارة الأزمات إلى توجيه الطاقات البشرية وتوظيفها، وتوجيه الموارد المتاحة في معالجة الحالات الطارئة أو التخفيف من النتائج المترتبة عليها، وذلك من خلال محاصرة الأزمة، والحيلولة دون انتشارها ووضع الحلول المناسبة للسيطرة على الأزمة، والتقليل من خطرها والشفافية

في التعامل مع جمهور الأزمة من الفئة المتأثرة بالأزمة ومعالجة الأزمة ومسح آثارها قدر الإمكان ثم استثمار الأزمة باستخدام الفرصة المناسبة والاستفادة من الأخطاء التي حصلت قبل وأثناء حدوثها وأخيراً التخطيط بشكل صحيح وتطوير البرامج المستقبلية للإصلاح والتطوير والحيلولة دون حدوث الأزمة مرة أخرى (الزعيبي، 2012).

والمسألة التي تتبادر إلى الذهن منطقياً هي ما هي المعرفة والمهارات اللازمة لمديري الأزمات لإدارة التحديات التي يتعين عليهم مواجهتها بالتأكيد سيكون عليهم تحسين قدراتهم على مواجهة المخاطر ومساعدتهم على ذلك من خلال التدريب على مجموعة من الموضوعات التي تختص بإدارة الأعمال وإدارة المخاطر (Hoskova, 2016).

### خصائص الأزمة:

تمتاز الأزمة بعدة خصائص أهمها الآتي: المفاجأة العنيفة والمعقدة عند حدوث الأزمة، لما تحمله من تهديد خطير للوضع القائم، والسرعة في تتابع الأحداث ونتائجها، مما يؤدي إلى عواقب وخيمة ويسبب ضغطاً كبيراً لضيق الوقت والتشابك بين الأسباب والنتائج وبين مختلف قوى الأزمة المؤيدة والمعارضة، مما يزيد من تعقيد الموقف، وحالة من عدم التأكد نتيجة قلة المعلومات، وقلة المعرفة، وضعف القدرة على التنبؤ باتجاه حركة الأزمة، وسيادة حالة من التوتر والتشكك والقلق والإرباك والخوف من فقدان السيطرة وهي نقطة تحول مصيرية تحمل جانبي التهديد والفرصة معاً، وتحتاج الأزمة إلى اتخاذ قرار سريع وحاسم ومبدع دون التأخير على جودة القرار (محمد، 2011).

## أسباب نشوء الأزمات

أشار عبد الرحيم (2021) أن أهم أسباب نشوء الأزمات هي: سوء الفهم من جهة المتأثرين بالأزمة، وسوء الإدراك من جهة الإدارة للأزمة، وسوء التقدير والتقييم للموقف، ومن أسباب نشوء الأزمات الإدارة العشوائية وتعارض الأهداف بين صانع القرار والمنفذ والمستفيد.

## الخطوات الواجب القيام بها لإدارة الأزمات

فيما يأتي الخطوات التي يجب القيام بها لإدارة الأزمات

1. فن إدارة الأزمات قبل وقوعها: وذلك من خلال تشكيل فريق أزمات يقوم بالتخطيط والتوعية الإعلامية والتطبيق والتجربة في أصعب الظروف لمعرفة سرعة التفاعل والقدرة على التجاوب واتخاذ الإجراء المناسب وقت وقوعها.
2. أثناء وقوع الأزمة علينا التبليغ الصادق والسريع واتخاذ الإجراءات من خلال سرعة الاتصال وإطلاع أعضاء فريق إدارة الأزمة على جميع التفاصيل لاتخاذ الإجراءات اللازمة.
3. بعد انتهاء الأزمة: بعد التأكد من انتهاء الأزمة يتم عقد اجتماعاً لمجلس إدارة الأزمات لمناقشة أسباب حدوث الأزمة ومراحل علاجها وحصر الخسائر المادية والبشرية ووضع التقرير النهائي لآثار الأزمة السلبية والإيجابية (الوروارى، 2016).

## المبحث الثاني

### إدارة الأزمات في السيرة النبوية

يتعلق فهم السيرة النبوية بالقرآن والسنة النبوية وذلك لأن كثير من الأحداث كانت تنزل في القرآن متوالية مع الحدث وتكون سببا للنزول ومن خلال القصص القرآني وسنة نبينا محمد صلى الله عليه وسلم وسيرته الشريفة نهتدي إلى الطريق التي توصلنا إلى علاج كل أنواع الأزمات التي تواجهنا حتى نكون قادرين على تخفيف حدتها والقدرة على احتوائها والتغلب عليها بأقل الخسائر الممكنة والتعلم منها وعدم تكرارها مع شبيهاها بالخبرة السابقة يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: " لا يلدغ المؤمن من جحر مرتين " قال الله تعالى في سورة النساء: "مَا أَصَابَكَ مِنْ حَسَنَةٍ فَمِنَ اللَّهِ ۗ وَمَا أَصَابَكَ مِنْ سَيِّئَةٍ فَمِنَ نَفْسِكَ ۗ وَأَرْسَلْنَاكَ لِلنَّاسِ رَسُولًا ۗ وَكَفَىٰ بِاللَّهِ شَهِيدًا" (79)، فالفرد هو الذي يتسبب بالأزمات وذلك بجهله وعدم طاعته، وقد تكون الأزمة نافعة للإنسان إذا تم التعلم منها فالعبرة بالنتيجة فإذا استطاع التغلب عليها كانت له عبرة ولأجل عدم تكرارها ينبغي تجنب أسبابها. (الشيخ، 2003)

ويمكن تحديد أهم ملامح استراتيجية المنهج الإسلامي للرسول صلى الله عليه وسلم في إدارة الأزمات بتجنب الأزمة أولاً وذلك بالعمل الصالح، ومنه الصلاة والصبر وقد خلد الله تعالى حال أمة آمنت، فأستبدل هلاكها برحمة منه، قال الله تعالى في سورة يونس: ( فَلَوْلَا كَانَتْ قَرْيَةً آمَنَتْ فَأَنْفَعَهَا إِيْمَانُهَا إِلَّا قَوْمٌ يُونُسَ لَمَّا آمَنُوا كَشَفْنَا عَنْهُمْ غَدَابَ الْخُرِّي فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَمَتَّعْنَاهُمْ إِلَىٰ حِينٍ ) (98) ثم الإعداد لإدارة الأزمة بالمراقبة الدقيقة للأمور المحيطة والإعداد الجيد بحذر وسرية ثم الاعتراف بوجود أزمة وأن سبب الأزمة يعود الى الفرد ذاته أو الكيان الاجتماعي الذي ينتمي إليه ثم علينا احتواء الأزمة وتبرز هنا ضرورة الشورى لتحديد الخيارات المتاحة واختيار أنسبها بعد توحيد الرأي

وتسوية الأزمة وتبدأ بالاستعانة بعد الله عز وجل بالقائد القوي الأمين ثم علينا الاستفادة من الأزمة من خلال التجارب المتراكمة والتي تمثل دروساً غنية لعدم الوقوع في نفس الأخطاء (محمد، 2011).

ومن هنا نجد أن منهج الإدارة في السيرة النبوية كان يقوم على التخطيط والتنظيم وترتيب المسؤوليات وإدارة الموارد البشرية من خلال التكليف بالعمل على التعيين أو التفويض وتعدد السلطات وتوزيع الصلاحيات وتوفير التعليم والتدريب والإستعانة بذوي الخبرة وفي المقابل تقديم الأجور والمكافآت والمساواة والعدالة بين الموظفين والمشاورة لأصحاب الرأي وتقديم الحوافز المعنوية والحرص على الضبط والتوثيق وترتيب الأهداف والأولويات وجمع المعلومات قبل اتخاذ أي قرار وحسن الرقابة والمحاسبة (العمري، 2007).

وظهرت ملامح الأزمات في العهد المكي على شكل محاولة لاجتثاث المسلمين وكتبهم والضغط عليهم بالتعذيب والتجويع والحصار وكانت القوى الضاغطة تتمثل بقريش فقط أما في العهد المدني وقعت أزمات على كيان المسلمين المستقل وتراوحت بين أزمات سياسية وعسكرية وأمنية وأخلاقية وتعددت القوى الضاغطة على الكيان المسلم فكان منها قریش واليهود والمنافقين والأعراب (المطيري، 2011).

### المبحث الثالث: أزمات حدثت في فترة صلح الحديبية

اختلفت التسميات لهذه الفترة فنجد من سماها ببعض القضايا التي وقعت فيها مثل عمرة الحديبية، أو صلح الحديبية، وفريق آخر سماها بـ غزوة الحديبية لذلك وجدت ان أختار صلح الحديبية لأنها تراوحت بين محاولات فاشلة من قریش لتحويلها لحرب وانتهت بصلح الحديبية والحُدَيْبِيَّة اسم لشجرة أو اسم لبئر وهي على نحو مرحلة من مكة وتسع مراحل من المدينة والإمام



مالك يعتبر الحديبية كلها حرم والشافعي يعتبر جزءا منها في الحل وجزء منها في الحرم (الحكمي، 1986). أنظر صورة رقم 1 و2

### الأزمة الأولى: معتمراً لا يريد حرباً

أشار أبو فارس (1997) أن الشوق قد بلغ مداه من المسلمين أنصاراً ومهاجرين إلى البيت الحرام فمن حقهم أن يبلو ظمأ هذا الشوق بروية أوطانهم ومقدساتهم وتعظيمها وقد مر عليهم ست سنوات لم تكتحل عيونهم برويتها، وقد رأى الرسول ﷺ في المنام أنه دخل ومعه أصحابه البيت الحرام آمنين محلقي رؤوسهم ومقصرين فسُرَّ وأخبر أصحابه بذلك، وأخبرهم أنه يريد العمرة وندبهم أن يصحبوه كما ندب الأعراب حول المدينة كذلك. قال الله تعالى (لَقَدْ صَدَقَ اللَّهُ رَسُولَهُ الرُّؤْيَا بِالْحَقِّ لَتَدْخُلَنَّ الْمَسْجِدَ الْحَرَامَ إِنْ شَاءَ اللَّهُ آمِنِينَ مُحَلِّقِينَ رُؤُوسَكُمْ وَمُقَصِّرِينَ لَا تَخَافُونَ فَعَلِمَ مَا لَمْ تَعْلَمُوا فَجَعَلَ مِنْ دُونِ ذَلِكَ فَتْحًا قَرِيبًا) سورة الفتح 27

وفي شهر ذي القعدة من سنة سنة هجرية خرج الرسول ﷺ معتمراً لا يريد حرباً ذلك وقد استنفر أهل البوادي ليخرجوا معه لزيارة البيت الحرام خشية أن تصده قريش أو يتعرضوا له بحرب فكان معه المهاجرين والأنصار ومن لحق بهم من العرب وساق معه الهدى وأحرم بعمرة ليأمن الناس ويعلموا أنه خرج زائراً ومعظماً لهذا البيت وقد كان عدد من خرج معه ألف وأربع مئة (ابن هشام، 1955).

### التعامل مع الأزمة

توقع الرسول ﷺ حدوث أزمة عند علم قريش بخروجه لذلك استنقب خروجه بجمع العرب على الرغبة بالعمرة وأعلن ذلك ليصل إلى مسامح قريش وساق معه الهدى سبعين بدنة دليلاً على رغبته بالعمرة لا القتال ولبس المجرد من المخيط وأهل بالعمرة. واستعمل □ على المدينة الشريفة

نميلة بن عبد الله الليثي (الحلبي، 2006) وفي رواية أخرى استخلف على المدينة ابن أم مكتوم (العواجي، 2010).

قال الصلابي (2015) لقد حقق هذا الفعل مكاسب إعلامية رفيعة المستوى بأنه لا يريد حرباً وإنما يريد أن يعتمر ويعظم شعائر الله وقد كان رسول الله ﷺ على جانب كبير من الحيطة والحذر فقد قدم أمامه طليعة استكشافية من عشرين فارساً يرأسهم عباد بن بشر لاستكشاف خبر العدو وكان هدفه من ذلك الاستعداد للطوارئ التي يمكن أن يفاجأ بها وأخذ بمشورة عمر في ذي الحليفة عندما قال له تدخل على قوم هم لك أهل حرب بلا سلاح ولا كراع (يطلق على الخيل وكل ما يمشي ويساعد في الحرب) فبعث النبي إلى المدينة من يحمل له السلاح والكراع زيادة في الحيطة والحذر ممن يمكن أن يلحقوا بالمسلمين الأذى وهذا التعامل من سنة الأخذ بالأسباب وهذا درءاً لمكائد العدو وجلباً للمصالح الكثيرة فكانت هذه الإجراءات الاستباقية لتجنب حدوث أزمة وحرب غير معد لها وغير محسوبة العواقب.

وتوصلت الباحثة هنا إلى أن الرسول ﷺ في تعامله مع هذه الأزمة أخذ بمشورة عمر رضي الله عنه فاحتاط باحضرار السلاح والكراع من المدينة وفوض على المدينة في غيابه نميلة الليثي وتجنب حدوث أزمة بسوقه للهدى وإهلاله بعمره، وأيضاً اتخذ الحيطة والحذر بإرسال طليعة استكشافية في مقدمة المسلمين.

### الأزمة الثانية: استخدام طريق آخر لتجنب حدوث أزمة

في بادئ الأمر أرسل الرسول ﷺ عباد بن بشر في طليعة من عشرين فارساً كانت تتقدم المسلمين وكان النبي صلى الله عليه وسلم قد بعث بسر بن سفيان الكعبي الخزاعي - ويقال بسر - من ذي الحليفة عيناً له إلى مكة، فسار بسر إلى قريش يتحسس أخبارهم ونواياهم إتجاه المسلمين،

وسار النبي □ حتى إذا أتاه عينه قال :إن قريشاً جمعوا لك جمعاً وقد جمعوا لك الأحابيش وهم مقاتلوك وصادوك عن البيت ومانعوك، فقال: أشيروا علي أيها الناس ، أترون أن أميل إلى عيالهم وذراري هؤلاء الذين يريدون أن يصدونا عن البيت، فإن يأتونا كان الله عز وجل قد قطع عيناً من المشركين، وإلا تركناهم محروبين، فقال أبو بكر :يا رسول الله خرجت عامداً لهذا البيت لا تريد قتل أحد ولا حرب أحد، فتوجه له فمن صدنا عنه قاتلناه، قال :امضوا على اسم الله. وأرسل الرسول ﷺ أبو قتادة الأنصاري مع جمع من الصحابة الى غيقة على ساحل البحر الحمر تحسباً لأي مواجهات من تلك الجهة (الحكمي،1986). أنظر خريطة رقم 1

وجاء خالد بن الوليد ومعه مقاتلين ليتصدوا لرسول الله والمسلمين فقال رسول الله ﷺ : يا ويح قريش لقد أنهكتهم الحرب ماذا عليهم لو خلوا بيني وبين سائر العرب فإن هم أصابوني كان الذي أرادوا وإن أظهرني الله عليهم دخلوا في الإسلام وافرين، وإن لم يفعلوا قاتلوا وبهم قوة فما تظن قريش فوالله لا أزال أجاهد على الذي بعثني الله به حتى يظهره الله او تنفرد هذه السالفة (ابن هشام، 1955). أنظر صورة رقم 2

وعندما وصل رسول الله ﷺ لعسفان صلى بهم صلاة العصر وصلاة الخوف حذرا من مهاجمة المشركين لهم ثم قال :من رجلا يخرج بنا الى طريق آخر غير طريقهم التي هم بها فقال رجل من أسلم أنا يا رسول الله فسلك طريقا بهم وعرا كثير الحجارة فشق ذلك على المسلمين فقال لهم رسول الله ﷺ قولوا نستغفر الله فقالوا ذلك فقال : والله إنها للحطة التي عرضت على بني إسرائيل فلم يقولوها فقال لهم الرسول ﷺ اسلكوا ذات اليمين حتى نزلوا مهبط الحديدية أسفل مكة فلما رأت خيل قريش غبارا وقد خالفوهم عن طريقهم رجعوا راكضين الى قريش وعندما علمت قريش بوصول المسلمين الحديدية فأخذت ترسل مجموعات من فرسانها ليفاجؤا المسلمين بقتال ولكن

الرسول عليه وسلم أسرهم ثم عفا عنهم فنزل قوله تعالى: (هُوَ الَّذِي كَفَّ أَيْدِيَهُمْ عَنْكُمْ وَأَيْدِيَكُمْ عَنْهُمْ بِبَطْنِ مَكَّةَ مِنْ بَعْدِ أَنْ أَظْفَرَكُمْ عَلَيْهِمْ) 24 سورة الفتح (العواجي، 2004).

### التعامل مع الأزمة

لقد إستشار الرسول عليه وسلم ذوي الخبرة للخروج من الأزمة التي كاد خالد أن يوقعهم بها فاستشارة أصحاب الخبرة في الطرق واستخدامهم عند الحاجة من الأساليب التي تساعد على الخروج من الأزمة بأسرع وقت وكان رسول الله عليه وسلم كثير الاستشارة لأصحابه (العمرى، 1994).

عندما خرج رسول الله عليه وسلم زمن الحديبية وكانوا ببعض الطريق قال النبي عليه وسلم إن خالد بن الوليد في طليعة من خيل لقريش، فخذوا ذات اليمين فوالله ما شعر بهم خالد حتى إذا هم بقترة الجيش، فانطلق يركض نذيراً لقريش، لقد نجح الرسول عليه وسلم في اثاره الرعب في صدور المشركين عن طريق تغيير الطريق والاقتراب الى حدود الحرم المكي رغما عن المشركين دون اللجوء الى القتال وكان الإصرار من الرسول عليه وسلم على حقهم في زيارة الكعبة وتأدية العمرة وزيارة بيت الله الحرام (حوى، 1995).

وأشار الهباش (2019) أنه عندما حال المشركين بين رسول الله عليه وسلم وبين دخول مكة وجد نفسه في أزمة محققة فإما التسليم بما يريده المشركين والعودة دونما تحقيق شيء أو خوض حرب مسلحة في البلد الحرام مع كل ما قد يسبب ذلك من رد فعل سلبي لدى قبائل العرب التي كانت ستعتبر هذا انتهاكاً لحرمه الشهر الحرام والبلد الحرام والذي كان الرسول يراه أيضاً انتهاكاً لهذه الحرمه، وعدم ضمان معرفة المعتدي من المعتدى عليه وإصابة بعض المسلمين الذين يخفون إسلامهم في مكة ومما يعني احتمال كبير لإدانة المسلمين وتوسيع الجبهة المعادية للإسلام ووضع حواجز وحدود بين الناس والدعوة الإسلامية.

وقد جاء في تفسير الحطة أنها المغفرة: أي طلب المغفرة: أي اللهم حط عنا ذنوبنا، وهذا هو المناسب لقوله صلى الله عليه وسلم قولوا نستغفر الله وقد ذكر لهم الرسول صلى الله عليه وسلم أن كلمة الاستغفار هي حطة التي طلبت من اليهود أن يقولوها واستهزأوا ولم يستغفروا وهذا الأسلوب الذي استخدمه الرسول صلى الله عليه وسلم من أساليب قص القصص التربوية مع ربطها بمكان الحدث الحالي مما يؤدي للفهم والاستذكار فيما بعد (الحلبي، 2006).

ومن أساليب القيادة للأزمة العمل على تشكيل فريق أزمة وقد شكّل الرسول صلى الله عليه وسلم فريق أزمة من: بشر بن سفيان الحكمي عين رسول الله على قريش، وعباد بن بشر في طليعة من عشرين فارساً كانت تتقدم المسلمين، وأبو قتادة الأنصاري مع جمع من الصحابة إلى غيقة على ساحل البحر الحمر (الواقدي، 1989).

وتوصلت الباحثة إلى أن الرسول قد ساق الهدى وبين عدم رغبته بالحرب إلا أن قريشاً حاولت استدراجه نحو الحرب، وأخرج بعض قريش نساءهم وأطفالهم معهم إشارة لتمسكهم بالحرب والدفاع عن ذراريهم، وخرج خالد في خيلهم ليقابل الرسول في كراع الغميم، ولكن الرسول صلى الله عليه وسلم تجنب حدوث أزمة عن طريق تغيير الطريق واستخدام طريق آخر، وقام صلى الله عليه وسلم بتكوين فريق أزمة مكون من عباد بن بشر وبسر بن سفيان وأبو قتادة النصاري، وقام بشحذ الهمم ورفع المعنويات عندما قال لهم: قولوا نستغفر الله.

### الأزمة الثالثة: برك الناقة وأزمة الماء

عندما نزل الرسول صلى الله عليه وسلم الحديبية سلك طريقاً فبركت ناقته فقال الصحابة أن الناقة أصابها علة ما فأجابهم الرسول أنه ليس هذا بخلق لها ولكن حبسها حابس الفيل وعندها استشعر الرسول حرمة الحرم فقال صلى الله عليه وسلم (لَا تَدْعُونِي فُرَيْشَ الْيَوْمِ إِلَى خُطَّةٍ يَسْأَلُونَنِي فِيهَا صِلَةَ الرَّحْمِ إِلَّا أَعْطَيْتُهُمْ

إيَّاهَا ) وقال الرسول للصحابة إنزلوا فقالوا ما بالوادي ماء فقد وجدوا بئر الحديبية قد نفذ من الماء بنفر قليل فوجدها الصحابة لا تحوي ماء يكفيهم ويكفي إيلهم فأخرج رسول الله سهماً أو سهمين من كنانته أخذها أحد أصحابه فغرزها في جوفه فارتفع الماء وارتوى منه الناس والإبل (ابن هشام، 1955).

### التعامل مع الأزمة

لتعظيم الحرمات عند رسول الله ﷺ أولوية وأهمية بالغة، فقد جاء محرماً في الشهر الحرام الى البلد الحرام موضعاً رؤيته وأهدافه أمام أصحابه أنه ينبغي خطة تُعظَّم فيها شعائر الله وتجنَّب الطرفين الحرب والاعتداء على حرمات الله، وما ذهب ليصيب من أهل مكة المكرمة، بل ذهب ليقم شعائر الله تعالى وليعظَّم البيت الحرام (أبو زهرة، 2004).

واستخدم الرسول ﷺ في هذه الأزمة توخي الهدف ويكون ذلك من خلال المعرفة التامة بالهدف والتفكير بأفضل الطرق لتحقيقه، ثم إقرار الخطة المناسبة وتنفيذها، وقد ظهر مبدأ توخي الهدف لدى الرسول في غزوة الحديبية بأوضح مظاهره إذ يمكن أن تكون دروس هذه الغزوة من أروع الأمثلة المفيدة للذين يريدون تعلم معنى توخي الهدف في الإدارة التربوية (خطاب، 2001).

وتوصلت الباحثة هنا إلى أن هذه المرحلة كانت تركز على تحديد الهدف والتركيز عليه وهو تعظيم شعائر الله وزيارة البيت الحرام لأداء العمرة دون ترك الفرصة لأحد ليقوم بإخراجهم عن هدفهم المقصود أو إدخالهم في حرب واستحلال حرمة البيت الحرام.

## الأزمة الرابعة: أزمة التفاوض

أولاً: المفاوضين من جهة قريش: المفاوض الأول: بديل بن ورقاء

أتى بديل ابن ورقاء في رجال من خزاعة وسألوا الرسول ﷺ ما الذي جاء به؟ فأخبرهم أنه لم يأتي لحرب وإنما جاء زائراً للبيت معظم له فرجعوا إلى قريش وقالوا لهم: إنكم تعجلون على محمد إنه لم يأتي لقتال وإنما جاء زائراً للبيت فخاطبهم بما يكرهون وقالوا وإن كان جاء لا يريد قتالاً والله لا يدخلها علينا عنوة ولا تحدث بذلك العرب، وكانت خزاعة أصحاب سر الرسول مسلمها ومشركها لا يخفون شيئاً عنه كان بمكة (ابن إسحاق، 2004).

### التعامل مع الأزمة

في البداية يبدو أن قريشاً أرادت أن ترد محمداً وتقنعه بالعودة لذلك أرسلت إليه بديل بن ورقاء وهو من خزاعة وهم كانوا خاصته وأصحاب سر الرسول ﷺ لذلك اختارت من هم قرييون منه من باب إقناعه بالعدول عن دخول مكة ولكن الرسول لم يغير ما جاء إليه و أصر على أنه لم يأتي لقتال وإنما جاء زائراً لبيت الله الحرام ومعتماً حتى أنه أقنع هذا الوسيط الأول الذي جاء من طرف قريش أنه قد جاء لزيارة البيت فأصبح بديل بن ورقاء عنصراً مدافعاً عن حق الرسول ﷺ وصحابته بزيارة البيت الحرام ونقل هذا الأمر الى المشركين.(العازمي، 2011)

قال الرسول ﷺ لبديل بن ورقاء : (وإن قريشاً قد نهكتهم الحرب وأضرت بهم) أي انهم غير قادرين على محاربة الرسول والمسلمين فقد أصبحوا بعد غزوة الأحزاب في ضعف عندما عادوا مخزيين وقد فشلوا في غزو المدينة وقد عرض عليهم الرسول ﷺ ثلاثة عروض ليختاروا بينها:

العرض الأول (فإن شاءوا ماددتهم ويخلوا بيني وبين الناس) أي أن تضع قريش الحرب مقابل هدنة بيننا وبينهم لمدة من الزمن والعرض الثاني (وإن شاءوا أن يدخلوا فيما دخل فيه الناس فعلوا)، أي لو أرادوا أن يسلموا ويصبحوا مثلنا فلهم ما لنا وعليهم ما علينا والعرض الثالث (وإن أبوا إلا القتال فو الذي نفسي بيده لأقاتلنهم على أمري هذا حتى تتفرد سالفتي أو لينفذن الله أمره) والسالفة أي صفحة العنق، فهذا كان وضع الرسول ﷺ ، كلمات في منتهى القوة، وعروض ثلاثة واضحة جداً ومن الواضح أيضاً أنه وضع الحرب في نهاية العروض كعرض لا يرغب فيه ولا يحبذهُ ولكنه قادراً عليه ومستعداً له حتى لا تفهم قريش أنه يريد الصلح والممادة من ضعف (تسجيلات السرجاني).

وتوصلت الباحثة هنا إلى أن الرسول ﷺ قد حدد رؤيته وأهدافه بالعروض الثلاث وأدرك مدى ضعف قريش وأنها قد أنهكتها الحرب فتصرف بناءً على ذلك.

### المفاوض الثاني: التفاوض مع الحليس بن علقمة

بعث المشركين الحليس بن علقمة وقد كان سيد الأحباش يومئذ فلما رآه الرسول ﷺ قال: إن هذا من قوم يتعبدون ويعظمون أمر الإله فابعثوا الهدى حتى يراه فلما رأى الهدى من عرض الوادي رجع إلى قريش ولم يصل إلى رسول الله ﷺ إعظاماً لما رأى فقال ما رآه لقريش فقالوا له: إنما أنت أعرابي لا علم لك فغضب الحليس وقال: أئصد عن ذلك البيت من جاء معظماً له والذي نفس الحليس بيده لتخليين بين محمد وبين ما جاء له أو لأنفرن بالأحباش نفرة رجل واحد فقالوا له: كف عنا يا حليس حتى نأخذ لأنفسنا ما نرضى به (ابن هشام، 1955).



## التعامل مع الأزمة

تعامل الرسول ﷺ مع كل مبعوث بما يناسبه ويناسب حاله وما يفكر به ويتبناه من توجه وأخلاق فقد شنَّ المسلمون على قريش بخروجهم لزيارة البيت الحرام، أضخم حرب للدعاية التي هي من أهم أركان الحرب الباردة. لقد أظهروا تعظيمهم للبيت الحرام بصورة عملية فلما أصرت قريش على رجوع المسلمين دون زيارة المسجد الحرام، واعتبر العرب قريشاً ظالمة للمسلمين، إذ ليس لها أن تحرم أحداً جاء لتعظيم البيت وزيارته. وعندما أرسلت قريش الحليس بن علقمة لمفاوضة الرسول ﷺ ، فلما رأى الهدي في الوادي، عاد أدراجه دون أن يقابل النبي صلى الله عليه وسلم وأخبر قريشاً بما رأى وهدهم أعنف تهديد. بل إن هذه الدعاية كادت أن تثير حرباً أهلية داخل مكة بين قريش نفسها من جهة وبين قريش والأحباش من جهة أخرى (خطاب، 2001).

وينقل الصلابي (2015) أن الرسول ﷺ كان ماهراً في توظيف الطاقات وإدارة الصراع، وكان خبيراً في تجنيد كل قوة في يده سواء كانت قوة لسان أو قوة رأي أو قوة نفوذ فلا يوجد أحداً وجه قوة الدعوة توجيهاً أشد ولا أنفع في بلوغ الغاية من توجيه الرسول ﷺ الدعوة في الحرب (أو الأزمات) وهذا الأمر يحتاج إلى شينين وهما: إقناع خصمك والناس بحقك وإضعاف خصمك عن قتالك بإضعاف عزمه وإيقاع الشتات في صفوفه وربما بلغ النبي صلى الله عليه وسلم هدفه برجل واحد في هذا الغرض ما تبلغه الدول بفرقٍ منظمة.

وترى الباحثة أن الرسول ﷺ كان حريصاً أشد الحرص على فتح باب الاتصال والحوار مع قريش وهذا تقريب للنفوس وتبريد لجو الحرب وإضعاف لحماستهم نحو القتال وتقليصاً لحجم الأزمة.

### المفاوض الثالث: التفاوض مع عروة بن مسعود الثقفي

جاء عروة فجلس بين يدي رسول الله ﷺ وقال: أجمعت أخلاط من الناس ثم جئت إلى أهلك وقبيلتك لتستأصلها بهم: إن قريش قد أعدت لك وعاهدوا الله لا تدخلها عليهم عنوة أبداً والله لكأني بهؤلاء قد انكشفوا عنك غداً (يقصد أصحابه) فسيبه أبا بكر وقال: أنحن ننكشف عنه قال: من هذا يا محمد قال: هذا ابن أبي قحافة قال: أما والله لولا يدك لك عندنا لكافأتك بها ولكن هذه بها ثم جعل يتناول لحية الرسول ﷺ والمغيرة بن شعبة واقفاً على رأس رسول الله ﷺ يقرع يده إذا تناول لحية رسول الله ويقول: أكف يدك عن وجه رسول الله قبل أن لا تصل إليك فيقول عروة: ويحك ما أفضلك وأغظك فتبسم رسول الله ﷺ فقال عروة من هذا فقال ﷺ ابن أخيك المغيرة بن شعبة فقال: أي غدر أولست أسعى في غدرتك، وأراد عروة بذلك أن المغيرة بن شعبة قبل إسلامه قتل ثلاثة عشر رجلاً من بني مالك فاهتاج الحيان بنو مالك وبنو المغيرة فدفع عروة دية المقتولين الثلاثة عشر بثلاث عشرة دية وأصلح ذلك الأمر ثم إن عروة جعل يرمق صحابة النبي ﷺ بعينيه: فإذا أمرهم أطاعوا أمره، وإذا توضعوا كادوا يقتتلون على وضوئه، وإذا تكلموا خفضوا أصواتهم عنده، وما يحدون إليه النظر تعظيماً له، قال: فرجع عروة إلى أصحابه فقال: أي قوم، والله لقد وفدت على الملوك، ووفدت على قيصر، وكسرى، والنجاشي، والله ما رأيت ملكاً يعظمه أصحابه ما يعظم أصحاب محمد محمدًا .. وإنه عرض عليكم خطة رشده فاقبلوها (الغضبان، 1992).

وهذا الرجل هو عروة بن مسعود الثقفي، عندما نزل القرآن الكريم على رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم في مكة وبلغ به الناس، وقف القريشيون وقالوا قولتهم التي حكاها الله عنهم: (لَوْلَا نُزِّلَ هَذَا الْقُرْآنُ عَلَى رَجُلٍ مِّنَ الْقُرَيْشِيِّينَ عَظِيمٍ) (الزخرف:31) والقريتان هما: مكة والطائف، والرجل

الذي يقصدونه من مكة: هو الوليد بن المغيرة، والذي يقصدونه من الطائف: هو عروة بن مسعود الثقفي (الطبري، 2000).

### التعامل مع الأزمة

ردّ النبي ﷺ على عروة بما يوقف لجأته وينفي كل شبهة: (أنه لا يريد حرباً وإنما يريد أن يزور البيت كما يزوره غيره) وزاد الانشقاق في معسكر قريش وأخذت جبهتها تتداعى أمام قوة الحق الصامدة وكذلك تداعت حجّة قريش في جمعها للعرب ضد النبي ﷺ ولقد نجح النبي نجاحاً عظيماً في تفتيت جبهة قريش الداخلية وإيقاع الهزيمة في نفوسهم. وإثارة المسلمين للرأي العام ضد قريش لصدّها المسلمين عن زيارة البيت الحرام وتعظيمه، مما أكسب المسلمين عطف كثير من القبائل وكثير من قريش مما سهّل عملية فتح مكة عليهم فيما بعد (خطاب، 2002).

وتوصلت الباحثة الى أن الرسول استخدم أسلوب المهادنة مع عروة وركز على الهدف والسيطرة على الغضب حتى عاد بغير الوجه الذي جاء به وأصبح مدافعاً عن حق الرسول في زيارة الكعبة وأداء العمرة.

### ثانياً: المفاوضات من جهة المسلمين

#### المفاوض الأول من جهة المسلمين: خراش بن أمية الخزاعي

أرسل الرسول ﷺ أيضاً مفاوضيه وكان أولهم خراش بن أمية الخزاعي فقد بعثه الرسول وحمله على بعير له يقال له الثعلب ليبلغ اشرافهم عنه ما جاء له، فعقروا به الجمل وأرادوا قتله فمنعته الأحابيش فخلوا سبيله حتى أتى رسول الله ﷺ (ابن اسحاق، 2004).

## التعامل مع الأزمة

أعمى قريش الكفر والحقد في ساعة غضب فضربوا بكل شيء عرض الحائط وأرادوا قتل خراش، فمنعهم الأحابيش حتى أتى رسول الله ﷺ ولولا الله ثم تدخل الأحابيش لهلك خراش لكن الأحابيش وهم حلفاء لقريش فكروا بالعار الذي يجلبه قتل رسول الله ﷺ فأجاروه وحمّوه وعاد خراش سليماً معاف (الصوياني، 2014).

وأشار العمري (1995) إلى أن المسلمين قد استفادوا من الموقف سياسياً سواء دخلوا مكة وتحدثت العرب عن ذلك، أو لم يدخلوا فتحدثت العرب عن صد قريش لمن جاءوا معظمين للبيت الحرام، بعد أن كانت قريش تدّعي أن المسلمين لا يحترمون المقدسات وقد سعى الرسول ﷺ لبيان موقفه أمام الناس جميعاً وأرسل رُسله بشكل متوالي إلى قريش يعلنون مقصدهم فأرسل خراش بن أمية الخزاعي فأرادت قريش قتله لولا أن منعه الأحابيش ثم أرسل عثمان بن عفان.

وتوصلت الباحثة الى أن قريشاً كانت مهزوزة ومختلفة فيما بينها ولا تستقر على أسلوب واحد أو تجتمع على رأي واحد لذا بدأت تتخبط يميناً وشمالاً، وفعلها مع خراش يدل على ذلك على عكس ما كان يقوم به الرسول ﷺ فقد كان يستشير أصحابه ويخطط ويسير وفق المخطط لتحقيق الأهداف وكان الجميع يداً واحدة معه نحو تحقيق الهدف.

## المفاوض الثاني من جهة المسلمين عثمان بن عفان

دعا رسول الله ﷺ عمر بن الخطاب لبيعه الى مكة فيبلغ عنه أشرف قريش ما جاء له فقال عمر لرسول الله ﷺ إني أخاف على نفسي وليس بمكة من بني عدي أحدٌ يمنعني وقريش تعرف عداوتي لها وغلظتي عليها ولكنني أدلك على من هو أعز بها مني إنه عثمان بن عفان فدعا رسول الله ﷺ عثمان وبعثه الى أبي سفيان وأشراف مكة يخبرهم أنه لم يأتي لحرب وإنما جاء زائراً

للبيت معظمًا لحرمة فخرج عثمان فلقية ابان بن سعيد بن العاص قبل ان يدخل مكة فحمله وأجاره حتى بلغ رسالة رسول الله ﷺ فعندما فرغ عثمان من رسالة رسول الله قالوا له: إن شئت أن تطوف بالبيت فطف فقال: ما كنت لأفعل حتى يطوف به رسول الله ﷺ (ابن هشام، 1955).

### التعامل مع الأزمة

أراد الرسول ﷺ أن يبعث رجلًا مسلمًا له مكانته ويستطيع بيان رسالته وهو عمر بدايةً، ولكنه اعتذر واقترح عثمان (الصوياني، 2014).

وعثمان يعتبر سفيرًا ناجحًا في هذه الحالة أكثر من عمر، مع العلم أن السفارة في الجاهلية كانت عند بني عدي وكان عمر من رسل قريش، غير أن مكة يومها يتقاسم النفوذ فيها بنو مخزوم وبنو أمية، ولذلك وجد عثمان رضي الله عنه من يحميه حتى يؤدي رسالة رسول الله ﷺ وكان لعثمان كذلك مهمة سرية وهي الاتصال بالمؤمنين في مكة ودعوتهم إلى الصبر والثبات حتى يأتي الله بالفرج أو بالفتح من عنده (الغضبان، 1990).

وتوصلت الباحثة إلى أن الرسول ﷺ أتقن عملية التفاوض إذ أنه أوصل قريشًا إلى مرحلة اقتنعت بحقه في زيارة البيت وبدأت تبحث عن مخرج يحفظ كبريائها، وأنه علينا أن نرسل الرسل المناسبين للمكان والزمان الذي أرسلوا فيه حتى يكون أدعى لنجاح مهمتهم.

### الأزمة الخامسة: أزمة بيعة الرضوان

حبست قريش عثمان عندها فبلغ رسول الله ﷺ أن عثمان قد قُتل فقال رسول الله: لا نبرح حتى نناجز القوم فدعا إلى بيعة على الثبات وقيل على الموت ولم يتخلف عنه أحد من المسلمين إلا الجد بن قيس فقد استتر بناقته من الناس ثم بلغ رسول الله ﷺ أن الذي أتى في أمر عثمان باطل

وانه لم يُقتل وبايع رسول الله لعثمان فضرب بإحدى يديه على الأخرى وقال هذه لعثمان (البوطي، 2005).

### التعامل مع الأزمة

قال الإمام الترمذي في سننه قد بايعه قوم من أصحابه على الموت وإنما قالوا: لا نزال بين يديك حتى نقتل وبايعه آخرون فقالوا: لا نفر). (العلي، 2019)

وبهذه البيعة أصبح المسلمون على استعداد لمناجزة قريش، وجعل كل واحد منهم يتقرب يوم الظفر ويوم الاستشهاد بنفس راضية وقلب مطمئن. وإنهم لفي استعداد للقتال إذ ترامى إليهم أن عثمان لم يقتل، ثم لم يلبث أن جاء إليهم سالماً، وبذلك كفى الله المؤمنين القتال، وحقق رغبتهم في السلام (أبو شهبة، 2006).

وتوصلت الباحثة إلى أن البيعة كانت مرحلة استباقية لحل الأزمة وتأكيداً من الرسول على الثبات وتعاضداً من الجميع على تحقيق الأهداف، فقد قام الرسول بوضع رؤية ورسالة أمامهم يتفق عليها الجميع ويضحون لأجل تحقيقها.

### الأزمة السادسة: أزمة كتابة الصلح مع سهيل بن عمر

قال سهيل بن عمرو للنبي صلى الله عليه وسلم لدى اجتماعه به للمفاوضة في الحديبية إنَّ من قاتلك لم يكن من رأي ذوي رأينا ولا ذوي الأحلام متاً، بل كنا له كارهين حين بلغنا ولم نعلم به، وكان من سفهائنا. وكان عثمان في الأسر وكان بعض المشركين في أيدي المسلمي وهم الذين حاولو مباغطة معسكر المسلمين فطلب الرسول صلى الله عليه وسلم المبادلة للأسرى عندما جاء سهيلاً فتم ذلك وعاد عثمان بن عفان ثم بدأ التفاوض على الصلح (باشميل، 1988).

وتكلم سهيلاً كثيراً وتراجع القول مع رسول الله ﷺ ثم جرى بينهما صلحاً فدعا رسول الله علي بن ابي طالب فقال: اكتب بسم الله الرحمن الرحيم فقال سهيل: لا أعرف هذا ولكن اكتب بسمك اللهم فقال ﷺ: أكتب باسمك اللهم ثم قال: أكتب هذا ما صالح عليه محمد رسول الله سهيل بن عمرو قال سهيل: لو شهدت أنك رسول الله لم أقاتلك، ولكن اكتب اسمك واسم ابيك فقال رسول الله ﷺ: أمحها يا علي فرفض علي محو كلمة رسول الله فقال ﷺ: لعلي دلني عليها فمأحاها رسول الله بيده الشريفة وقال والله إني لرسول الله ولو كذبتُموني أكتب هذا ما صالح عليه محمد بن عبد الله سهيلاً بن عمرو اصطلاحاً على وضع الحرب عن الناس عشر سنين يأمن فيها الناس ويكف بعضهم عن بعض على أنه من أتى من قريش بغير إذن وليه رده عليهم ومن جاء قريشا ممن مع محمد لم يردوه عليه وإن بيننا عيبة مكفوفة أي ( بدون عداوة وإيذاء) وأنه لا إسلال ولا إغلال ( أي لا سرقة خفيه ولا خيانة) وأنه من أحب أن يدخل في عقد محمد وعهده دخل فيه ومن أحب أن يدخل في عقد قريش وعهدهم دخل فيه فقالت خزاعة: نحن في عقد محمد وعهده وقالت بنو بكر: نحن في عقد قريش وعهدهم، وأنت ترجع عنا عامك هذا، فلا تدخل علينا مكة وأنه إذا كان العام القادم، خرجنا عنك فدخلتها بأصحابك، فأقمت بها ثلاثاً معك سلاح الراكب والسيوف في القرب لا تدخلها بغيرها (المباركفوري، 2007).

وجاء أبو جندل وهم قد مضوا في الصلح، ولكنه رُد مع أبيه الى المشركين وصرخ أُرِد الى المشركين وقد جنّت مسلماً؟ فقال رسول الله ﷺ يا أبا جندل اصبر واحتسب، فإن الله عزَّ وَجَلَّ جاعل لك ولمن معك من المستضعفين فرجاً ومخرجاً، إنا قد عقدنا بيننا وبين القوم صلحاً، فأعطيناهم على ذلك، وأعطونا عليه عهداً، وإنا لن نغدر بهم (العمرى، 1995).

## التعامل مع الأزمة

كان الرسول صلى الله عليه وسلم حريصاً على السلام وعدم سفك الدماء مع قدرته على كسب النصر والتغلب على أعدائه، وذلك إجلالاً للحرمة وتعظيماً له وأملاً في هداية الناس ليكونوا مادة السلام وجنده الذين يحملونه للناس (أبو فارس، 1997).

عندما بعثت قريش سهيلاً وقالو له: ( انت محمدًا فصالحه.. ) فإن سؤال قريش الصلح من النبي صلى الله عليه وسلم وهو على حدود مكة ورغبتها في السلام معه هذا بحد ذاته يعد اعترافاً بالمسلمين وتراجعاً جلياً أمام قوتهم، وعندما يكون كاتب هذا الصلح من المسلمين أنفسهم فهو إقرار رسمي بكيان المسلمين السياسي (أبا الخيل، 2003).

كان المسلمون في حالة نفسية غير سوية إذ رأوا فيها تنازلاً كبيراً لصالح قريش فكيف يَرُدُّونَ إلى قريش من جاءهم من المسلمين ولا تردُّ قريش من أتاها فوضح الرسول □ ذلك بأن (من ذهب إلى قريش من المسلمين فلا رده الله فقد وقى المسلمين خُبثه أما المستضعفون من المسلمين فستعبي قريش بهم وستكون لهم العقبي) (الأسمر، 2004).

وتوصلت الباحثة إلى أن الرسول كان حريصاً على الإيفاء بالعهد، لذلك ردَّ أبا جندل وكان واثقاً بأن الله سيجعل مخرجاً لمن رُدَّ من المسلمين إلى المشركين كأبي جندل وسينتهي هذا البند الظالم.



### الأزمة السابعة: أزمة اعتراض عمر لأجل أبي جندل

ورد في الصحيحين أن عمر بن الخطاب قال: "فأتيت نبي الله ﷺ ، فقلت أأست نبي الله حقاً؟ قال: بلى، قلت: أأست على حق وعدونا على باطل؟ قال: بلى، قلت: أليس قتلنا في الجنة وقتلهم في النار؟ قال: بلى، قلت: فلماذا نعطي الدنيا في ديننا إذن؟ قال: إني رسول الله ولن أعصيه وهو ناصري، قلت: أولست كنت تحدثنا أنا سنأتي البيت فنطوف به؟ قال: بلى، فأخبرتك أنك تأتيه عامك هذا؟ قلت: لا، قال: فإنك آتية ومطوف به، فلم يصبر عمر حتى أتى أبا بكر رضي الله عنه فسأله مثل ما سأل النبي ﷺ ، فقال له يا ابن الخطاب، إنه رسول الله ولن يعصي ربه ولن يضيعه الله أبداً، فما هو إلا أن نزلت سورة الفتح على رسول الله ﷺ ، فأرسل إلى عمر فأقرأه إياها، فقال: يا رسول الله، أو فتح هو؟ قال: نعم، فطابت نفسه" (البوطي، 2005،

(233)

فقال عمر فعملت لذلك أعمالاً أي استغفرت عما بدر مني مرات عديدة، فما فتح في الإسلام فتحاً قبله أعظم منه، وقد دخل في الإسلام بعد هذا الفتح مثل ما كان قبل وأكثر، فقد كانوا في صلح الحديبية ألف وأربعمائة رجل وفي فتح مكة بعد سنتان عشرة آلاف (ابن هشام، 1955).

### التعامل مع الأزمة

قال عمر لقد أعتقت بسبب ذلك رقاباً وصمت دهوراً ويقول رضي الله عنه مبيناً ندمه على عدم رضائه عن الصلح ابتداءً، ثم امتثاله لأمر النبي ﷺ قال: "يا أيها الناس: اتهموا الرأي على الدين، فلقد رأيتني أرد أمر رسول الله ﷺ برأبي اجتهاداً، فوالله ما ألوا عن الحق، وذلك يوم أبي جندل والكتاب بين يدي رسول الله وأهل مكة، فقال: اكتبوا بسم الله الرحمن الرحيم" فقالوا: ترانا قد

صدقناك بما تقول؟ ولكنك تكتب كما كنت تكتب باسمك اللهم. فرضى رسول الله وأبیت عليهم، حتى قال لى رسول الله صلی الله علیه وسلم ترانى أرضى، وثأبى أنت؟ فرضیت (الشربینی، 2002).

وفي طريق عودة الرسول الى المدينة نزلت سورة الفتح فيقول عمر متعجباً لرسول الله صلی الله علیه وسلم (أفتح هو) فيقول رسول الله نعم فطابت نفس عمر، وسورة الفتح مدنية نزلت ليلا بين مكة والمدينة بعد صلح الحديبية وعدد آياتها 29 وقد احتوت على المحاور التالية: صلح الحديبية من آية 1 إلى آية 7 والمتعاهدون مع الله ورسوله من آية 8 إلى آية 10، والمتخلفون عن الحديبية من آية 11 إلى آية 17 وبيعة الرضوان من آية 18 إلى آية 26 وتحقيق رؤيا رسول الله صلی الله علیه وسلم من آية 27 إلى آية 28 ومحمد وصحبه الأبرار آية 29 وهذه السورة طمأننت المسلمين أن ما وقع هو نصر وفتح وأعدت الثقة إلى النفوس وقامت بتدعيم القيادة وعودة الوثام والإلتحام في الصف المسلم (الخوني، 1997).

وتوصلت الباحثة الى أن الرسول تعامل مع أزمة اعتراض عمر بالإقناع والحوار والتوجيه ولم يعنفه أو يغضب منه وإنما تركه يزن الأمور بعقله من خلال الحوار والإقناع، فكان لا بد من التعامل معه بروية وحكمة لأهمية مكانته.

### الأزمة الثامنة: أزمة التحلل من الإحرام

عندما فرغ الرسول صلی الله علیه وسلم من كتابة الصلح قال لأصحابه: (قوموا فانحروا) فما قام منهم رجل حتى قال ذلك ثلاث مرات، فلما لم يبق منهم أحد دخل على أم سلمة فذكر لها ما لقي من الناس فقالت أم سلمة: يا نبي الله أتحب ذلك؟ اخرج، ولا تكلم أحداً منهم كلمة حتى تنحر بُدئك، وتدعو حالقك فيحلقك، فخرج فلم يكلم أحداً منهم حتى فعل ذلك، نحر بُدنه ودعا حالقه فحلقه. فلما

رأوا ذلك قاموا فنحروا، وجعل بعضهم يحلق بعضا، حتى كاد بعضهم يقتل بعضا غماً (عرجون، 1980).

### التعامل مع الأزمة

أقبل النبي ﷺ على أصحابه فقال لهم: قوموا فانحروا ثم احلقوا وكرر ذلك ثلاثاً فوجم جميعهم وما قام منهم أحد، فدخل على زوجته أم سلمة، وذكر لها ما لقي من الناس، فقالت له: يا رسول الله أتحب ذلك؟ أخرج لا تكلم أحداً منهم كلمة حتى تنحر بدنك وتدعو حالقك فيحلقك، فخرج فلم يكلم أحداً منهم حتى فعل ذلك، نحر بدنه، ودعا حالقه فحلقه، فلما رأوا ذلك قاموا فنحروا وجعل بعضهم يحلق بعضاً، حتى كاد بعضهم يقتل الآخر لفرط الغم (البوطي، 2005).

وإن أردنا النجاح لمؤسساتنا التربوية المعاصرة فلا بد من الاستفادة من هذه الخاصية الهامة حتى لا تكون أهدافنا وخططنا التربوية معرضة للفشل فلن يتحقق النجاح المنشود إلا عندما يلتزم كل قيادي إداري بما يدعو إليه ويتمثله في سلوكه ويكون قدوة لمن يعمل معهم (الزهراني، 1986).

وتوصلت الباحثة إلى أنّ الرسول استشار أم سلمة وقبل استشارتها، وأن أم سلمة استخدمت مهاراتها كأماً عندما أنقذت الصحابة من عصيان رسول الله ﷺ من خلال اقتراحها البناء، فكم من أم علمت أبناءها صفات حسنة من خلال فعلها أمامهم وكم من أب صحب ابنه لفعل الخير فتعلم الابن هذا الفعل بشكل عملي وأصبح جزء من حياته، وهذا يحدث أيضاً لكثير من القادة عندما يريدون توجيه المرؤوسين نحو عمل ما، فيبيدؤون بأنفسهم وعائلاتهم ليقتدي الناس بهم على الفور، وقد رأينا كيف أن اللقاح في أزمة كورونا لم يُقبَلُ الناس عليه حتى أُقبلَ قاداتهم وعائلاتهم عليه وتم تصوير المشاهير والرؤساء وهم يأخذون اللقاح حتى اقتنع الناس بأنه مفيد وفيه خير لهم لا شر.

### الأزمة التاسعة: أبو بصير أزمة جعل الله لها مخرجاً

عندما قدم رسول الله ﷺ المدينة جاءه أبو بصير (عُتْبَةُ بن أسيد بن جارية) فقال له رسول الله ﷺ: يا أبا بصير إنا قد اعطينا القوم عهداً ولا يصلح لنا في ديننا الغدر وإن الله جاعل لك ولمن معك من المستضعفين فرجاً ومخرجاً فانطلق الى قومك قال أبو بصير يا رسول الله أتردني إلى المشركين يفتنونني في ديني فقال له: يا أبا بصير انطلق فإن الله جاعل لك مخرجاً فانطلق مع اثنين من المشركين فاستل سيف أحدهما فقتله وفر الآخر فجاء أبا بصير الى رسول الله وقال له وقت ذمتك أسلمتني بيد القوم وقد امتنعت بديني أن أفتن أو يُعبث بي فقال رسول الله ﷺ: (ويح قلبه مسعر حرب لو كان معه رجال) فخرج من عند رسول الله حتى نزل سيف البحر وبلغ المسلمين الذين احتبسوا بمكة قول الرسول ﷺ لو كان معه رجال فخرجوا حتى انضموا إليه في سيف البحر فوصلوا نحو سبعين رجلاً فضيقوا على قريش تجارتهم عبر الإغارة عليها حتى كتبت قريش لرسول الله تسأله بأرحامهم إلا آواهم فقدموا عليه المدينة (ابن هشام، 1955).

وعندما قدم كتاب الرسول ﷺ على أبا بصير كان مريضاً على فراش الموت وهو يقرأ كتاب رسول الله فدفنه أبو جندل ولحق برسول الله وجعل عند قبره مسجداً وعاد هو ومن معه الى المدينة (العواجي، 2004).

### التعامل مع الأزمة

كانت نتيجة هذا البند أن فرَّ أبو بصير إلى المدينة ثم لجأ إلى سيف البحر يعترض المشركين ويشن عليهم غاراته فيقتل منهم ويستولي على أموالهم ويسمع بذلك المستضعفين في مكة فيلجؤون إليه ويشكلون عصابة قوية معه قد أرهقت قريشا من أمرها عسرا مما جعل قريش تلغي هذا

الشرط من طرفها فما كان يعتبر شرطاً مجحفاً أصبحاً وبالاً على قريش وفي صالح المسلمين (أبو فارس، 1997).

وكان لقصة أبي بصير وأبي جندل وإخوانهما دلالات مثيرة، فهي قصة العقيدة المكافحة في لؤم من الأعداء، وغربة من الأصحاب! وهي توضّح أنّ الإيمان بالله أخذ طريقه إلى قلوب أولئك النفر بشكل مجرداً من كل شيء إلا سلامة جوهره. إنهم قد فقدوا الإمداد الروحي الذي يجيئهم من مخالطة الرسول ﷺ، والإصغاء إليه، وهو يتلوا وينصح، بيد أنهم عوّضوا عنها من الاتصال بكتابه والاقْتباس من أدايه، فكانوا في اهتدائهم للحق، وإبائهم للذل والضميم، وإيثارهم للحياة بكرامة مثلاً جيداً للإسلام المكافح القوي العزيز ولم يعد أبو بصير إلى رسول الله ﷺ، ذلك أن الإذن بالمقام معه جاء وهو على فراش الموت (الغزالي، 2006).

وتوصلت الباحثة إلى أنّ هذا البند قد فشل وتحقق كلام الرسول بأن الله جاعل مخرجاً لأبي بصير ومن معه وقد أدى أبا بصير مهمة صُنعت له وكأنما هو خُلق لأجل هذه المهمة فكل منا أعده الله لمهمة في هذه الحياة سيؤديها ويُسأل عنها، خلقه الله ويسر له مهارات معينة ليحقق بها العدالة والخلافة في الأرض.

وفي خلاصة الأمر توصلت الباحثة إلى أنّ الرسول ﷺ تعامل مع أزمات صلح الحديبية كما يأتي:

**أولاً:** فتح باب الاتصال والحوار مع قريش وكان حريصاً على ذلك بهدف تقريب للنفوس وتبريد لجو الحرب وإضعاف لحماستهم نحو القتال.

**ثانياً:** فتح باب الشورى وقبول ومناقشة الرأي الآخر طالما لم يكن هناك وحي وأمر من الله.

ثالثاً: أنشأ فريق أزمة ومتابعة أعمال الفريق بشكل متواصل.

رابعاً: حدد طرق توصيل المعلومات متابعة وصولها لطرف الآخر والاستفادة منها لإدارة

الأزمة.

خامساً: ركز على تحقيق الهدف وهو أداء العمرة وعدم القتال ولم يinquاد للغضب.

سادساً: سحب الخصم نحو تحقيق الهدف الذي أراد تحقيقه من خلال التفاوض الطويل

الأمد نسبياً وعدم التسرع في اتخاذ القرار المصيري.

سابعاً: ركز على حل الأزمة بشكل جذري ولم يinquاد للمناقشات الجانبية.

ثامناً: اهتم بوجود اتصال فعال بالأطراف المعنية للأزمة وهي المفاوضات التي تمت بين

الرسول وإيصال الرسول لهم رسالة واضحة لا لبس فيها.

تاسعاً: استخدم استراتيجية وقف نمو الأزمة وتقليص حجمها.

## المبحث الرابع: فتح مكة وما تضمنها من أزمات

### أزمات حدثت في فتح مكة

#### الأزمة الأولى: أزمة خزاعة واللجوء إلى الرسول صلى الله عليه وسلم

جاء الإسلام فحجز بين بكر وخزاعة وانشغلوا به عن ثارات بينهم فلما كان صلح الحديبية

دخل بنو بكر في عقد قريش وعهدهم ودخل بنو خزاعة في عقد رسول الله صلى الله عليه وسلم والمسلمين

وعهدهم، فلما كانت الهدنة وبعد سنتين من السلام أراد بني الأسود وهم من بني بكر أن يصيبوا

من خزاعة ثأرهم وساعدت قريش بني الأسود بالسلاح فقتلوهم ونقضوا ما كان بينهم وبين رسول الله

من عهد وميثاق بما استحلوا من خزاعة فخرج عمرو بن سالم الخزاعي فقدم إلى رسول الله ﷺ فوقف عنده وهو جالس بالمسجد بين ظهرائي الناس فأنشد أبياتاً أستتصر بها الرسول، فقال ﷺ: نصرت يا عمرو بن سالم وإنّ هذه السحابة لتستهل بنصر بني كعب (الصوياني، 2014).

### التعامل مع الأزمة

**الاتصال بالمتأثرين بالأزمة:** أول شيء قام به ﷺ الاتصال بالذين هم أكثر تأثراً بالأزمة وهم بنو خزاعة، فعندما تكون الإجراءات غير متوقعة يتم التعامل معها بالاستجابة السريعة لأن التأخر في الإستجابة ممكن أن يؤدي الى تفاقم الأزمة والمعلوم أن الرسول ﷺ كان يتقن عملية الإتصال سواء على المستوى الشخصي أو الجمعي - على مستوى المجموعات من القبيلة الواحدة - أو على المستوى الجماهيري الذي يستخدمه في الدعوة العامة للناس أجمعين (غلوش، 2004).

**الوفاء بالعهود:** فالأصل في العهود بين المسلمين والمشركين أن يكون الوفاء بها من الطرفين. ورأينا عظمة تمسك الرسول ﷺ بعهده وعقده فقال لمن لجأ الى المدينة إنه لا يحل في ديننا الغدر هذه الصورة الإسلامية المشرقة بينما تقابلها تلك الصورة الغادرة من التواطؤ مع المعتدين، والاشتراك معهم في غزو حلفاء الرسول ﷺ من خزاعة.

**اليقظة لمن يقع ضمن الهدنة من الطرفين:** لا بد للمسلمين أن يكونوا على يقظة تامة من تحركات من عاهدوهم، وأن يكون التعامل معهم بصدق وبحذر، وعليهم أن يكون على يقظة لمن معهم ضمن العهد والعقد حذراً من أن ينقض أحدّ العهد فيكلف الجميع وزره لأنّ دخول خزاعة في عقد الرسول ﷺ وعهده يعني كل ما يتبع هذا الحلف من إلتزامات، علماً بأنّ خزاعة لم تكن كلها مسلمة، بل كان منها المشرك ومنها المسلم (الغضبان، 1990).

وتوصلت الباحثة إلى أن الرسول صلى الله عليه وسلم كان يقوم بتنفيذ بنود التحالف بجدية وكانت لديه سرعة تفاعل مع الأزمة حتى لا تتفاقم ويصعب السيطرة عليها من خلال حدوث قتال ورد للثارات بين خزاعة وبكر، وقد تحولت هذه المحنة إلى منحة عبر جمع المسلمين على الفتح العظيم مما يدل على وجود قائد فذ في إدارته للأزمات بالأزمات.

### الأزمة الثانية: أزمة أبي سفيان

خرج بديل بن ورقاء في نفر من خزاعة فاخبر رسول الله صلى الله عليه وسلم بمن أصيب منهم وبمساعدة قريش لبني بكر ثم عادوا الى مكة وصادفهم في الطريق أبا سفيان فسألهم هل اتيتم محمداً فقالوا لا ولكنه علم أنهم اتوه من فحسه لبعر جمالهم التي وجد فيها نوى التمر فعلم أنهم قدموا المدينة وقد علم الرسول □ بمقدمه قبل أن يأتي فقال: كأنكم بأبي سفيان قد جاءكم ليشد العقد ويزيد في المدة وقد رهبوا الذي صنعوا وعندما جاء أبو سفيان قال لرسول الله صلى الله عليه وسلم: (يا محمد إني كنت غائبا في صلح الحديبية، فأشدد العهد وزدنا في المدة فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم ولذلك قدمت يا أبا سفيان؟ قال: نعم! قال: هل كان قبلكم حدث؟ قال: معاذ الله! قال: فنحن على مدتنا وصلحنا يوم الحديبية) (الغضبان، 1990).

ثم ذهب أبو سفيان الى ابنته أم حبيبة فلما أراد الجلوس على فراش رسول الله طوته عنه فقال: ما أدري أرغبت بالفراش عني أم رغبت بي عنه. فقالت: إنَّهُ فراش رسول الله وإِنَّكَ رجلٌ مشرك نجس ولم أحب أن تجلس على فراش رسول الله صلى الله عليه وسلم فقال لقد أصابك بعدي شرٌّ يا ابنتي ثم ذهب يستشفع عند أبي بكر فلم يرد عليه شيئٌ وذهب إلى عمر فقال أنا أشفع لكم فوالله لولم أجد غير الذر لجاهدتكم به ثم ذهب إلى علي وفاطمة فقال علي والله لقد عزم رسول الله على أمر لا نستطيع أن نكلمه فيه (ابن هشام، 1955).



## التعامل مع الأزمة

**قوة الصف الداخلي:** إن الجميع لديه رؤية واحدة ورسالة واحدة والصف الداخلي القوي كان قلعة منيعة في وجه أبي سفيان، وقد كان هناك ثقة بالفرد ولم يكن لدى رسول الله ﷺ حرج من أن تستقبل أم حبيبة بنت أبي سفيان أباهما في بيت رسول الله ﷺ فهو مطمئن إلى أهل بيته، واثق بزوجه، لقد كان أبو سفيان القائد العام لجيش المشركين يريد أن يضع كل قدراته السياسية في عقد جديد يلغي ما كان من خلل قبله وتذرع بغياحه عن صلح الحديبية، وكان بإمكان النبي ﷺ أن ينفعل ويغضب، ويكشف غدر قريش ولكن حل الأزمات لا يتم عن طريق الانفعالات وحاول أبي سفيان أن يتغافل وربما انطلى ذلك على رسول الله ﷺ ولكنها لم تنطلي عليه ﷺ (الغضبان، 1990).

**تحالف قديم جديد:** إن تحالف خزاعه مع الرسول ﷺ له جذوره القديمة في التاريخ قبل الإسلام فلقد كانت هناك علاقة تحالف وتناصر قبل البعثة بين بني هاشم، فوجب نصر الحليف ولو كان غير مسلم في أي أزمة يتعرض لها. وإن نقض البعض للميثاق يعتبر نقضا من الكل. ومن مقابلة أم حبيبة لأبي سفيان نستشف أن رابط العقيدة هو الرابط الأقوى ولقد رأى المسلمون أبا سفيان وتركوه يُبَلِّغ رسالته ويعود ولم تمتد إليه يدُ الأذى أو القتل (أبو فارس، 1997).

**إيهامه بالنجاح:** نجاح أبي سفيان في مهمته، أو كما بدا ذلك هو عبقرية من أبي سفيان ولا شك أنّ هذه العبقرية تبدو سذاجة أمام عبقرية النبي ﷺ في إيهام أبي سفيان بأنه اقتنع بجوابه. فقد رأى رسول الله ﷺ أن الأوان قد آن لفتح مكة. بعد أن أصبح حراً من العقود والعهود التي نقضها العدو، ومن أجل ذلك حرص على إخفاء أية صورة من صور التحدي والإثارة أمام أبي سفيان ثم كانت خطوات أبي سفيان المتلاحقة في اللقاء مع أبي بكر وعمر وعثمان وعلي، كان

الرد عليها جميعا بشكل واحد وهو أنه لا يجير أحد على رسول الله، فقد أراد أبي سفيان ان يحصل على عهد جديد أو أن يحصل على معلومة ما، ولكن لم يشفع أحد عند رسول الله ﷺ في هذا الأمر بعد أن صدر الجواب الحاسم فنحن على مدتنا وصلحنا يوم الحديبية لا نغير ولا نبذل (الغضبان، 1990).

وتوصلت الباحثة الى أن الصف المسلم بدا في وحدة لا يمكن لأحد تفكيكها أو العبث في بعض أعضائها مما يدل على وحدة الصف الداخلي وتربية عالية الأداء لا يمكن خرقها، وأن الجميع لديه رؤية واحدة ورسالة وأهداف موحدة.

#### الأزمة الثالثة: أزمة تجهيز الجيش والسرية في ذلك

أمر رسول الله ﷺ بالتجهز للخروج للحرب وأمر أهله أن يجهزوه، فدخل أبو بكر على عائشة وقال لها: أأمركم رسول الله ان تجهزوه قالت نعم فسألها: أين ترينه يريد؟ قالت والله ماندرى، ثم أعلم رسول الله الناس أنه سائرٌ وأمرهم بالجد والتهيؤ وقال: اللهم خذ العيون والأخبار عن قريش حتى نباغتها في بلادها (خطاب، 2002).

وبعث رسول الله ﷺ الى من حوله من العرب فجلبهم الى المدينة وقال لهم احضروا رمضان في المدينة: أسلم وغفار ومزينة وجهينة وأشجع وسليم فمنهم من جاءه الى المدينة ومنهم من لاقاه بالطريق واستعمل على المدينة أبا رهم الغفاري (ابن كثير، 1976).

وزيادة في الإخفاء والتعمية بعث رسول الله ﷺ سرية قوامها ثمانية رجال تحت قيادة قتادة بن ربيعي إلى بطن إضم في أول شهر رمضان سنة 8 هـ، ليظن الظان أنه ﷺ سيتوجه إلى تلك الناحية، ولتذهب بذلك الأخبار، وواصلت هذه السرية سيرها، حتى إذا وصلت حيثما أمرها

رسول الله بلغها أنّ رسول الله ﷺ خرج إلى مكة، فسارت إليه حتى لحقته (المباركفوري، 2007).

### التعامل مع الأزمة

قام الرسول ﷺ بالتفويض للتحكم بالأزمة كتفويض الرسول لأبي رهم الغفاري عند خروجه إلى مكة وعدم ترك المدينة بلا قائد أو نائب يقوم مقام القائد في إدارة أمور المدينة (حوى، 1995).

وتصرف الرسول ﷺ بجدية وحزم إذ بدأ بالتجهيز واعداد العدة مع الالتزام بالسريّة المطلقة وقام بتوزيع المسؤوليات على الفور فقد أرسل سرّيّة لتضليل من يحاول معرفة وجهة المسير وأخبر الجمهور الداخلي مثل الصحابة المقربين وأبي بكر ووضّح المهام والأدوار والمسؤوليات من خلال منع تسرب المعلومات وتكليف من يسيطر على هذا الأمر كتكليف السريّة التي قوامها ثمانية رجالٍ لتتوجه إلى منطقة إضم ليتم من خلالها التعمية على الوجهة (السعيد، 2006).

وتوصلت الباحثة إلى أنّ الرسول ﷺ كان يوّاري عند خروجه للحرب حتى لا يعرف أحدًا وجهته فكان يحتاط حتى لا تتقل العيون الأخبار للوجهة التي يريدّها، والسرية والتحكم في المعلومات من خصائص القائد والمدير الناجح.

### الأزمة الرابعة: أزمة حاطب بن أبي بلتعة

عندما قرر الرسول المسير إلى مكة كتب حاطب بن أبي بلتعة كتاباً لقريش يخبرهم بما قرره رسول الله ﷺ ثم أعطاه امرأة من مزينة فجعلته في رأسها ثم لفت عليه جدائلها وخرجت به وأتى رسول الله ﷺ الخبر من السماء بما صنع حاطب فأرسل خلف المرأة علي بن أبي طالب والزبير بن

العوام رضي الله عنهما فأدركاها وفتشا رحلها فلم يجدا شيئاً فقالا لها والله ما كذب رسول الله وما كذبنا أخرجي الكتاب أو سنقوم بنفتيشك فقالت لهما تنحا ففكت ضفائرها وأخرجته فأنتيا به رسول الله فدعا رسول الله ﷺ حاطب بن أبي بلتعة فقال له ما حملك على هذا يا حاطب؟ فقال : يا رسول الله أما والله إني لمؤمن ما بدلت ولا غيرت ولكني رجلا ليس لي في قريش من عشيرة ولي بين أظهرهم ولد وأهل فبعثت ما بعثت لتكون لي يداً عندهم فقال رسول الله ﷺ قد صدقكم فأراد عمر بن الخطاب: أن يقطع رأسه فقال رسول الله: وما يدريك يا عمر لعل الله اطلع الى اهل بدر فقال اعملوا ما شئتم فقد غفرت لكم فأنزل الله تعالى في حاطب (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا عَدُوِّي وَعَدُوَّكُمْ أَوْلِيَاءَ تُلْفُونَ إِلَيْهِمْ بِالْمَوَدَّةِ) الممتحنة: 1، إِلَى قَوْلِهِ: (قَدْ كَانَتْ لَكُمْ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ فِي إِبْرَاهِيمَ وَالَّذِينَ مَعَهُ، إِذْ قَالُوا لِقَوْمِهِمْ إِنَّا بُرَآءُ مِنْكُمْ وَمِمَّا تَعْبُدُونَ مِنْ دُونِ اللَّهِ، كَفَرْنَا بِكُمْ وَبَدَا بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمُ الْعَدَاوَةُ وَالْبَغْضَاءُ أَبَدًا حَتَّى تُؤْمِنُوا بِاللَّهِ وَحَدَهُ) الممتحنة: 4، ثم مضى رسول الله الى سفرة وخرج لعشر مضي من رمضان فصام رسول الله وصام الناس معه حتى إذا وصل منطقة يقال لها الكديد أفطر (الطبري، 2000).

وجاء في بعض كتب السيرة نص الكتاب وهو "أما بعد فإن رسول الله ﷺ جاءكم بجيش كالليل يسير كالسيل، فوالله لو جاءكم وحده لنصره الله، وانجز له وعده فانظروا لأنفسك" (أبو فارس، 1997، 402).

### التعامل مع الأزمة

السرعة في اللحاق بالجارية ومنع تسرب اخبار ربما أدت الى أزمات أخرى وسببت عرقلة في تحقيق الأهداف فإن أي عمل في الإسلام اليوم لا يعدل حضور بدر إذ أن ذلك وحي من الله تعالى غير أن المعنى العام الذي نفقهه ، هو أن بلاء الرجل وجهاده قد يشفعان له في تخفيف

العقوبة لا بإلغائها. ولكنه مؤكداً هو ضلال عن سواء السبيل كما ذكره القرآن الكريم (الغضببان، 1990).

ويجب على القائد أن يسمع أولاً قبل أن يحكم، ويقبل العثرات ويتفهم ضعف النفوس خاصة لمن تشهد له سيرته بالصلاح والإخلاص في العمل فقال له رسول الله ﷺ: يا حاطب ما هذا وأنصت له، وعلى القائد أن ينظر في عملية التقويم إلى الكم والكيف ولا يستثني إحداهما (البلاي، 1988).

وتوصلت الباحثة إلى أن الرسول ﷺ تروى في أمر حاطب وسمع له وتفهم ضعفه ونظر إلى حاله ككل واحترم ماضيه وتعامل مع الموقف على أنه موقف إجتماعي لا سياسي.

#### الأزمة الخامسة: أزمة ابن عم الرسول وابن عمته وصهره

أتى أبو سفيان بن الحارث ابن عم الرسول ﷺ وعبد الله بن أبي أمية بن المغيرة ابن عمته وصهره إلى رسول الله وهو في طريقه بين مكة والمدينة وطلبا الدخول عليه فكلمت أم سلمة الرسول ﷺ وقالت: يا رسول الله ابن عمك وابن عمتك وصهرك قال: لا حاجة لي بهما أما ابن عمي فهنك عرضي وأما ابن عمتي وصهري فهو الذي قال لي بمكة ما قال فلما خرج الخبر لهما قال أبو سفيان وكان معه ابنه: والله ليأذنن لي أو لآخذن بيدي بني هذا ثم نذهبن في الأرض حتى نموت عطشاً وجوعاً فلما بلغ الرسول مقالته رق لهما ثم أذن لهما فدخلا فأسلما (ابن إسحاق، 2004).

## التعامل مع الأزمة

إن الخيانة من القريب والقسوة في التعامل من القريب أكثر إيلاماً لنفس فيما اذا صدرت عن غير القريب لذلك الرسول للحظة لم يستطع مسامحة ابن عمه وابن عمته وضافت الأرض بما رحبت بهذين الطريدين وفي رواية يلجأ أبو سفيان بن الحارث لابن عمه علي بن أبي طالب، ويشكو عبد الله بن أبي أمية لأم المؤمنين أم سلمة فقالت: يا رسول الله لا يكن ابن عمك وابن عمتك أشقى الناس بك، وقال علي لأبي سفيان بن الحارث: أنت رسول الله صلى الله عليه وسلم من قبل وجهه فقل له ما قال إخوة يوسف ليوسف (قالوا تالله لقد آثرك الله علينا وإن كنا لخاطئين) فإنه لا يرضى أن يكون أحدٌ أحسنَ قولاً منه. ففعل ذلك أبو سفيان فقال له رسول الله صلى الله عليه وسلم (لا تنثرب عليكم اليوم يغفر الله لكم وهو أرحم الراحمين) ومسحت حرب عشرين عاماً من الهجاء والإيذاء بكلمة واحدة أمام أعظم نفس بشرية لأن مفتاحه أنه لا يرضى أن يكون أحدٌ أحسن منه قولاً فلقد أدرك علي رضي الله عنه مفتاح شخصية النبي صلى الله عليه وسلم وهذا المفتاح هو أنه قمة الكمال البشري. فلا يرضى عليه الصلاة والسلام لنفسه موقفاً أدنى من غيره وهو المؤهل للقُدوة العليا للبشرية في الأرض (الغضببان، 1990).

كان أبو سفيان ابن الحارث يهجو بشعره رسول الله صلى الله عليه وسلم كثيراً، بينما عبد الله بن أمية وهو أخو أم سلمة فقد قال لرسول الله صلى الله عليه وسلم: فوالله لا أومن بك حتى تتخذ الى السماء سلماً ثم ترقى فيه، وأنا أنظر إليك حتى تأتيها، ثم تأتي بصك معه أربعة ملائكة يشهدون لك، كما تقول، ثم وايم الله ! لو فعلت ذلك ما ظننت أني أصدقك، ومع فداحة جرمهما إلا أن النبي عفا عنهما وقبل عذرهما وهذا مثال عالي في الرحمة والعفو والتسامح (السهيلي، 1992).

وتوصلت الباحثة إلى أنّ أم سلمة تصرفت مرة أخرى بحكمة ولباقة فلا تذكر له اسمهما، ولكنها تذكره بصلة القرابة والرحم حتى يرحمهما (ابن عمك وابن عمتك وصهرك)، وفي ذلك ذكاء وفطنة وطريقة جميلة لتحريك مشاعر الرسول نحوهما لتتغلب رحمة الرسول ﷺ على غضبه، وقد تغلبت رحمة الرسول ﷺ في أغلب الأحيان على الأخذ بالعقوبة وكان هذا مع أعدائه فكيف لا يكون مع أقربائه.

### الأزمة السادسة: أزمة إسلام أبي سفيان

عندما نزل الرسول ﷺ مر الظهران قال العباس والله لأن دخل رسول الله ﷺ مكة عنوة فإنه لهلاك قريش فجلس على بغلة رسول الله البيضاء وخرج عليها حتى وجد العباس أبا سفيان فقال اركب في عجز هذه البغلة حتى آتي بك رسول الله فاستأمنه لك فركب خلفه والعباس يريد الأمان له من رسول الله عبر إجارته وعمر يريد قطع راسه فقال رسول الله ﷺ: اذهب به يا عباس إلى رحلك فإذا أصبحت فأنتي به، فبات عنده فلما أصبحا غدا به إلى رسول الله فقال له رسول الله ﷺ ويحك يا أبا سفيان ألم يأن لك أن تعلم أنه لا إله إلا الله؟ قال بأبي أنت وأمي ما أحلمك وأكرمك وأوصلك، والله لقد ظننت أن لو كان مع الله إله غيره لقد أغنى عني شيئاً قال ويحك! ألم يأن لك أن تعلم أنني رسول الله فقال أبي سفيان أما هذه ففي النفس منها شيئاً فقال العباس ويحك أسلم واشهد أن لا إله إلا الله وأن محمداً رسول الله قبل أن تضرب عنقك فشهد شهادة الحق فقال العباس لرسول الله ﷺ إن أبا سفيان رجل يحب الفخر فاجعل له شيئاً قال من دخل دار أبي سفيان فهو آمن ومن أغلق بابه فهو آمن ومن دخل المسجد فهو آمن فلما ذهب لينصرف قال رسول الله ﷺ للعباس احبسه بمضيق الوادي حتى تمر جنود الله فيراها فأصبحت تمر به القبائل سليم ومزينة حتى مرت كتيبة خضراء فيها المهاجرون والأنصار فقال أبي سفيان

والله يا عباس قد أصبح ملك ابن أخيك الغداة عظيما قال: يا أبا سفيان إنها النبوة قال فنعم إذن قال له العباس إذهب فحذر قومك حتى جاءهم صارخا يا معشر قريش هذا محمد قد جاءكم فيما لا قبل لكم به فمن دخل دار أبي سفيان فهو آمن قالوا قاتلك الله وما تغني عنا دارك قال ومن اغلق عليه بابه فهو آمن ومن دخل المسجد فهو آمن فنفرق الناس الى دورهم والى المسجد (ابن هشام، 1955).

### التعامل مع الأزمة

اتبع الرسول ﷺ خطتان تمشيان جنبا إلى جنب. الخطة الأولى: تلامس نفس هذا القائد في أعماقه وتدعوه إلى الإسلام لتؤثر في ركن قريش الأعظم فماذا بعد إسلام قائدها الأكبر أو استسلامه، والخطة الثانية: أن يحطم نفسية المقاومة عنده بحيث يرى بأمر عينه جيش النبوة الذي تهتز الأرض قوة وعزة به، وهو يعلم أنه فشل في حربه ولم يستطع تجاوز جيش محمد المكون من ثلاثمائة رجل فكيف به أمام عشرة آلاف من المسلمين المقاتلين (الغضبان، 1990).

وطلب رسول الله من العباس حبس ابي سفيان في مكان يطلع منه على الجيش القادم حتى يستوعب حجم الأمة التي أصبحت تحت لواء الرسول ﷺ وقد أصبحوا مسلمين، وكانت عملية اعتبار بيت أبي سفيان بيتا آمنا تثبتت له على الإسلام وتقوية لإيمانه وأن المكانة التي كانت له عند قريش لن تنقص شيئا في الإسلام إن هو أخلص لرسول الله ﷺ وللإسلام وبذل في سبيله (الصلابي، 2015).

وقال رسول الله ﷺ لأبي سفيان أنه من دخل دار أبي سفيان فهو آمن فلم يكن هذا الوضع معنويا فقط لأبي سفيان فلا قيمة حقيقية لدخول أحد دار أبي سفيان مادام هو آمن في بيته ولكن هو بمعنى إنزال الناس منازلهم على الطريقة المحمدية (الحلواني، 1997).



وتوصلت الباحثة الى أنّ الرسول ﷺ استخدم في التعامل مع أبي سفيان أسلوب الممادة وتمازج بين الرحمة والحزم والسياسة وأتته راعي كون أبي سفيان سيّدًا في قومه.

### الأزمة السابعة: دخول مكة وأزمة سعد بن عبادَة

دخل رسول الله ﷺ على راحلته مرتديًا بردة حمراء وكان يضع رأسه تواضعا لله حتى لامست لحيته واسطة دابته، وقيل أنّهُ عند دخول سعد وكان في لواء يسبق الرسول قال اليوم يوم الملحمة اليوم تستحل الحرمة فسمعه رجل من المهاجرين فقال لرسول الله ما سمعه فقال رسول الله ﷺ كذب سعد اليوم يوم المرحمة وقال لعلي أدركه فخذ الراية منه فكن أنت الذي تدخل بها. وعندما دخل رسول الله مكة ودخل المسجد أتى أبو بكر بأبيه ليدخله الإسلام فقال رسول الله ﷺ: هلا تركت الشيخ في بيته حتى أكون أنا الذي آتية فيه؟ فقال أبو بكر: هو أحق ان يمشي إليك فأجلسه الرسول ﷺ بين يديه ومسح صدره ثم قال أسلم فأسلم (ابن هشام، 1955).

ووزع الرسول ﷺ القادة ليدخلوا من جهات مختلفة فدخل سعد وابنه من الجهة الشرقية وابوعبيدة بن الجراح يتقدم بقواته بين يدي الرسول ﷺ ليدخل من الجهة الغربية والزيبر بن العوام يدخل من أعلى مكة حيث الحجون ويغرس راية المسلمين هناك وخالد يدخل من الجنوب حيث تجمع مقاتلوا قريش لمقاتلة القوات الإسلامية ومنعهم من دخول مكة (خليل، 1974).

عن ابن عباس رضي الله عنهما: أن النبي ﷺ قال: (إن الله حرم مكة، فلم تحل لأحد قبلي، ولا تحل لأحد بعدي، وإنما أحلت لي ساعة من نهار، لا يختلى خلاها، ولا يعضد شجرها، ولا ينفر صيدها، ولا تلتقط لقطتها إلا لمعرف). وقال العباس: يا رسول الله، إلا الإذخر، لصاغتتنا وقبورنا؟ فقال: (إلا الإذخر) (البخاري، 2015).

## التعامل مع الأزمة

تفادى الرسول ﷺ وقوع أزمة خطيرة عندما قال سعد بن عبادة اليوم يوم الملحمة فأرسل علي وراءه وأخذ الراية منه وَجَعَلَهَا بِيَدِ ابْنِهِ قَيْسٍ وهكذا سيطر على فرد من أفراد الجيش ربما تصرف تصرفاً تسبب بأزمات غير متوقعة وهكذا القائد واعي منتبه لما تول إليه الأمور وتطوراتها عالماً بما تؤدي إليه متوقعاً لأحداث المستقبل قادراً على تجنب ما يمكن تجنبه من أزمات. فلما مرت الأنصار على ابي سفيان نادى سعد بن معاذ وكانت معه راية الأنصار ( يا ابا سفيان اليوم يوم الملحمة اليوم تستحل الكعبة اليوم اذل الله قريشا فقال أبو سفيان لرسول الله ﷺ: أأمرت بقتل قومك؟! قال: لا فأخبره بمقولة سعد فقال ﷺ (كَذَبَ سَعْدٌ، وَلَكِنْ هَذَا يَوْمٌ يُعَظَّمُ اللَّهُ فِيهِ الْكَعْبَةَ، وَيَوْمٌ تُكْسَى فِيهِ الْكَعْبَةُ) (العازمي، 2011).

ويأتي أبو بكر بأبيه الى رسول الله ﷺ لأنه يحب له أن يسلم فيأت به الى الرسول فيقول هلا تركته في بيته ونكون نحن من نأتيه رحمة من الرسول به وبحاله من الكبر، فوضع رسول الله ﷺ يده على صدره ودعا للإسلام فأسلم وكانت امرأة أبي قحافة أم الخير أم أبي بكر قد أسلمت قديماً في السنة السادسة من النبوة واسم أبي قحافة عثمان بن عامر توفى في السنة الرابعة عشر من الهجرة في خلافة عمر بعد وفاة أبي بكر رضى الله عنه بسنة وكان ابن سبع وتسعين سنة وورث حصته السدس من تركة أبي بكر فردّه الى أولاده وليس فى الاسلام والد خليفة تأخرت وفاته عن وفاة ابنه الخليفة وورث منه غير أبي قحافة (الديار بكري، 1973).

كان فتح مكة الفتح الأعظم لعدة أسباب منها أنه مفتاح الفتوحات الإسلامية التي تعاقبت بعده وهذا الفتح حرر البلد الأمين من رق العبودية للأصنام والأوثان وطهره من الشرك وأعادته الى الوحدانية، فهذا الفتح حرر المجتمع الإنساني من الجهل والظلم وأصبح المسلم لا يخاف أحداً إلا

الله، وبهذا الفتح أنفذ الله أقواماً فأخرجهم من الكفر إلى الإيمان وكان منهم القادة وتمت على أيديهم الفتوحات (قاسم، 2020). أنظر خريطة رقم (3)

وتوصلت الباحثة إلى أن الرسول ﷺ سيطر على أزمة ربما سببت مقتلة عظيمة وسيطر على فرد من أفراد الجيش كان يتصرف خارج نطاق المسؤولية التي منحها له القائد وأول ما بدأ به الرسول ﷺ تطهير الكعبة من الشرك والأوثان فالتخليفة قبل التحلية أي أنه علينا أن نخلي أنفسنا وأهلينا من الشرك أولاً ثم نعكف على تركية هذه النفوس وتجميلها وتهذيبها، ولكن الأصل أولاً سلامة العقيدة.

#### الأزمة الثامنة: أزمة عثمان بن طلحة ومفتاح الكعبة

عن عثمان بن طلحة قال: كنا نفتح الكعبة في الجاهلية يوم الاثنين والخميس، فجاء النبي ﷺ يوماً يريد أن يدخل الكعبة مع الناس، فأغلظت له ونلت منه، فحلم عني ثم قال: يا عثمان لعلك ستري هذا المفتاح يوماً بيدي أضعه حيث شئت فقلت لقد هلكت قريش يومئذ وذلت، قال: بل عمريت وعزت يومئذ، ودخل الكعبة، فوقعت كلمته مني موقعا ظننت يومئذ أن الأمر سيصير إلى ما قال، فلما كان يوم الفتح قال: يا عثمان آتيني بالمفتاح فأنتيته به فأخذه مني، ثم دفعه إليّ ثم نزل عليه وسلم ومعه المفتاح، فتنحى ناحية من المسجد فجلس فقال: ادعوا إليّ عثمان بن طلحة فأقبل عثمان فقال ﷺ: (خُدُّوها خالدةً تالدةً لا ينزعها منكم إلا ظالم، يا عثمان إن الله استأمنكم على بيته، فكلوا مما يصل إليكم من هذا البيت بالمعروف) (الزرقاني، 1996).

## التعامل مع الأزمة

أمر رسول الله صلى الله عليه وسلم بلالاً أن يؤذن فوق ظهر الكعبة عند حضور صلاة الظهر، وكانت قريش فوق رعوس الجبال، وقد فر وجوههم واختبأوا خوفاً من أن يُقتلوا، فلما أذن بلال ورفع صوته كأشد ما يكون أمنوا ونزلوا، وعثمان بن أبي طلحة يرى نبوءة الرسول في حيازة الرسول لمفتاح الكعبة ولو لساعة من نهار ثم إعادة اختيار هذه العائلة لحماية الكعبة والإشراف عليها كرماً ووفاء من رسول الله صلى الله عليه وسلم (غلوش، 2004).

وتوصلت الباحثة الى أن الرسول صلى الله عليه وسلم يعلن رسالة الإسلام ورؤيته من خلال الأذان على سطح الكعبة فيبين أن الشهادتين والصلاة والعبادة لله هي أساسيات الرؤية والرسالة التي يعتمد عليها الإسلام وينطلق منها الى أي أهداف أخرى، حتى أنّ من صعد الجبال هارباً عاد وشعر بالأمان عند سماعه للأذان.

### الأزمة التاسعة: أزمة تعرّض صفوان في نفرٍ معه للمسلمين

جمع صفوان بن أمية وعكرمة بن أبي جهل وسُهيل بن عمرو ناساً ليقاتلوا فلما لقيهم المسلمون من أصحاب خالد بن الوليد ناوشوهم قليلاً فانهزموا واستشهد من المسلمين سلمة بن الميلاء فقط وقُتل من المشركين نحو ثلاثة عشرة رجلاً (ابن هشام، 1955).

وأراد رجلٌ من المشركين وهو فضالة بن عمير أراد قتل رسول الله وهو يطوف بالبيت وقد نظر إليه الرسول فعلم ما يخفي فسأله ماذا كنت تحدث نفسك قال لا شيء كنت أذكر الله فضحك الرسول □ وتلطف معه ووضع يده على صدره فانصرف الرجل وهو يقول (ما رفع يده عن صدري حتى ما من خلق الله شيء أحب إلي منه) (خطاب، 2002).

## التعامل من الأزمة

تمكّن كل قائد من القادة تنفيذ السيطرة على منطقتيه بسلام، إلا خالد بن الوليد، إذ تجمع جنوبي مكة يومئذ فئمة من القرشيين المتطرفين برئاسة صفوان بن أمية، وعكرمة بن أبي جهل، واختاروا من أجل ذلك مضيقاً سيطروا عليه وهو الطريق الرئيس لمجموعة خالد ولما وصلوه تلقوا وإبلاً من السهام، وفي مقابل ذلك أصدر خالد أوامره بالتوقف، لعلّه أن يتمكّن من إقناع المهاجمين بإلقاء السلاح، بيد أن هؤلاء المهاجمين أصروا على القتال، فقاتلهم وقتل منهم قتل ثلاثة عشر وقيل ثمانية وعشرين، وتمكّن خالد من سحقهم وهرب صفوان بن أمية وعكرمة ابن أبي جهل وسهيل بن عمرو وسادت حالة من التوتر والقلق والخوف من فقدان السيطرة فأصبحت هناك نقطة تحول مصيرية فحاول الهرب كلا من صفوان وعكرمة ولكن أخذت زوجتهما الأمان لهما من رسول الله ﷺ فأمنهما (القحطاني، 2002).

ويقال أن عكرمة عندما وصل مكة قال الرسول ﷺ يأتيكم عكرمة بن أبي جهل مؤمناً مهاجراً فلا تسبو أباه فإن سب الميت يؤذي الحي ولا يبلغ الميت فلما رأى رسول الله عكرمة وثب عليه قائلاً مرحباً بمن جاء مؤمناً مهاجراً (صالح، 2019).

وكان سهيل بن عمرو أغلق عليه بابه، وبعث إلى ابنه عبد الله بن سهيل أن يأخذ له أمناً، فأمنه رسول الله ﷺ وقال: من لقي سهيل بن عمرو فلا يشد النظر إليه فلعمري إن سهيلاً له عقل وشرف، وما مثل سهيل جهل الإسلام، ولقد رأى ما كان يوضع فيه إنه لم يكن له بنافع فخرج عبد الله إلى أبيه فأخبره، فقال سهيل: كان والله برّاً صغيراً وكبيراً، فخرج وشهد حنيناً، وأسلم بالجعرانة (الشامي، 1993).

فالشخصيات العظيمة لا تتقن النفاق، إذ كان بالإمكان أن يموتوا طريدين مشردين، حاقدين على الإسلام، لكن عظمة المعاملة النبوية إحتوتهم في الصف المسلم ليتبوؤوا موقع القيادة فيه، ويكونوا سادة على قومهم يقاتلون بهم أعداء الله ويسقطون شهداء في المعارك (الغضبان، 1990).

وتوصلت الباحثة الى أن الرسول صلى الله عليه وسلم عامل أعدائه وحتى من أراد قتله بالعمى والصفح والمحبة والإحتواء والدعوة الى الإسلام، من خلال التغاضي عن كل أفعالهم وماضيهم.

### الأزمة العاشرة: أزمة أم هانئ وإجارتها أحمائها

روى أبي النضر مولى عمر بن عبيد الله أن أبا مرة مولى أم هانئ ابنة أبي طالب أخبره أنه سمع أم هانئ ابنة أبي طالب تقول: (ذهبت إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم عام الفتح فوجدته يغتسل وفاطمة ابنته تستره، فسلمت عليه فقال: من هذه؟ فقلت أنا أم هانئ بنت أبي طالب فقال: مرحباً بأم هانئ، فلما فرغ من غسله قام فصلى ثمان ركعات ملتحقاً في ثوب واحد. فقلت: يا رسول الله، زعم ابن أمي عليّ أنه قاتل رجلاً قد أجرته فلان ابن هبيرة. فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم قد أجرنا من أجرنا يا أم هانئ، قالت أم هانئ: وذلك ضحى) (ابن باز، 2007).

ولم تتمكن أم هانئ أن تأخذ الأمان لزوجها ذلك أنه لم يتراجع عن حقه، ومات في اليمن طريداً على كفره (الغضبان، 1990).

وكانت بيعة النساء عقيب بيعة الرجال عند الصفا، ورؤية فيهن هند وهي متكرة لأجل صنعها بحمزة، فعرفها رسول الله صلى الله عليه وسلم وقال: "إنك لهند." فقالت: أنا هند، فاعف عما سلف، فبايعهن عمر رضي الله عنه واستغفر لهن رسول الله صلى الله عليه وسلم (باشميل، 1988).

## التعامل مع الأزمة

كرم الإسلام المرأة ورفع من قدرها وشأنها فهي تجبر وتتدخل في شؤون الحرب ويحترم رأيها وتقبل إيجارها وعلي أخوها لا يتجرأ على قتلها وهما يحتميان في بيتها فلا يقتحم البيت بعد خروجها ويحترم رغبتها فينتظر حكم الرسول في ذلك وقد أجمع أهل العلم على أن أمان المرأة جائز (العمرى، 1994).

وَكَانَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَوْمَ فَتْحِ مَكَّةَ أَهْدَرَ دَمَ هِنْدِ بِنْتِ عَتَبَةَ وَأَمَرَ بِقَتْلِهَا فَاخْتَفَتِ ثُمَّ أَتَتْ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فَلَبِسَتْ مَا سَتَرَهَا وَكَانَ بَيْنَهَا وَبَيْنَ زَوْجِهَا فِي الْإِسْلَامِ لَيْلَةٌ وَاحِدَةٌ وَعَرَفَهَا رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فَقَالَ لَهَا وَإِنَّكَ لَهِنْدُ بِنْتُ عَتَبَةَ قَالَتْ نَعَمْ فَأَعْفُ عَمَّا سَلَفَ عَفَا اللَّهُ عَنْكَ، وَكَانَتْ بَيْعَةَ النِّسَاءِ عَلَى أَنْ لَا يَشْرِكَنَّ بِاللَّهِ، وَلَا يَسْرِقَنَّ وَلَا يَزْنِيَنَّ وَلَا يَقْتُلَنَّ أَوْلَادَهُنَّ. (ابن حديد، 1985)

وتوصلت الباحثة الى أن المرأة عنصراً فعالاً ومهماً في المجتمع، تحاور وتجبر وتبايع ولها حقوقها وواجباتها.

## الأزمة الحادية عشر: أزمة الأنصار وتداعي الأصنام

بعد أن فُتحت مكة أخذ رسول الله ﷺ أول دخوله مكة بكسر الأصنام الموجودة حول البيت وعددها ثلاثمائة وستون صنماً. ثم نادى منادي رسول الله: من كان يؤمن بالله وبرسوله فلا يدعن في بيته صنماً إلا كسره، أو حرقه، فجعل المسلمون يكسرون الأصنام، ولم يكن في مكة رجل أو امرأة من قريش إلا ووضع في بيته صنماً كان يتمسح به حين الدخول وحين الخروج، وقام عكرمة بن أبي جهل في تتبع الأصنام بعد إسلامه، فكان لا يسمع عن صنم في بيت إلا مشى إليه

وكسره، وجعلت هند بنت عتبة تضرب صنماً في بيتها بالقدم وتقول: كنا منك في غرور (غلوش، 2004).

وورد عن ابن هشام أن الرسول ﷺ حين افتتح مكة قام على الصفا يدعو وقد أهدت به الأنصار فقالوا فيما بينهم أترون رسول الله ﷺ إذ فتح أرضه وبلده يقيم بها؟ فلما فرغ عليه الصلاة والسلام من دعائه قال ماذا قلتم؟ قالوا لا شيء يا رسول الله، فلم يزل بهم حتى أخبروه فقال الرسول ﷺ: معاذ الله! المحيا محياكم والممات مماتكم (ابن هشام، 1955).

واستعمل الرسول عتاب ابن أسيد على مكة على درهمين في اليوم واستمر عتاب في إمارة مكة حتى نهاية خلافة ابي بكر وتوفي في نفس يوم وفاة ابي بكر (ابن الجزري، 1994).

### التعامل مع الأزمة

كانت الصفة البارزة عند الرسول ﷺ في فتح مكة هي العفو والتسامح فقد كان قادراً على معاقبة كثير ممن أهدر دمهم، ولكنهم ما ان اعترفوا بذنوبهم وطلبوا السماح عفا عنهم وبهذا كسب الرسول محبة اعدائه وإسلامهم والوفاء له فيما بعد وإن العفو مع الأعداء له آثاره الإيجابية وله أبلغ الأثر في غرس الثقة والمحبة في تلك القلوب (الطويقري، 2002).

وأقبل رجالات قريش أمامه ينتظرون قضاءه فيهم فقال: (لا إله وحده صدق وعده ونصر عبده واعز جنده وهزم الأحزاب وحده)، ثم قال: يا معشر قريش ما ترون أني فاعل بكم؟ قالوا خيراً، أحمّ كريم وابن أخ كريم، قال (لا تثريب عليكم اليوم، اذهبوا فأنتم الطلقاء)، فلقتهم درساً مفاده أن النفس الكبيرة تتناسى الضغائن إذا ظفرت وتحتقر الصغائر إذا كبرت (الأسمر، 2004).



كان الرسول يحمل عودًا بيده ويشير به الى الصنم فيردمه ويقول جاء الحق وذهب الباطل إن الباطل كان زهوقا وقال في خطبته عند الكعبة ألا إن كل ربا في الجاهلية أو دم أو مال أو مأثرة فهو تحت قدمي إلا سدانة البيت وسقاية الحاج، يا معشر قريش إن الله قد اذهب نخوة الجاهلية وتكبرها بأبائها، كلكم من آدم من آدم من تراب (صالح، 2019).

واستعمل الرسول على مكة عتّاب بن أسيد وكان عمره نيفًا وعشرين سنة، ولما ولاه رسول الله مكة جعل رزقه كل يوم درهماً، فقام فخطب الناس فقال: أيها الناس أجاج الله كبد من جاع على درهم، فقد رزقني رسول الله كل يوم درهما وهذا غاية القناعة، وكان متعففا عن أموال المسلمين وقد بقي واليا على مكة مدة الصديق، ثم في خلافة عمر إلى سنة اثنتين وعشرين فتوفاه الله. واختلفت الرواة في مقدار ما أعطاه الرسول باليوم وفي وقت وفاته (الجزري، 1994).

وتوصلت الباحثة الى أن الرسول صلى الله عليه وسلم يفوض عند خروجه من مكة من يقوم على امورها وان العفو والرحمة والتسامح هو الذي كان غالبا في فتح مكة وأن الهدف الأول كان هو التخلص من الأصنام قولاً وفعلاً والتأكيد على أنها لا تضر ولا تنفع.

والخلاصة التي توصلت إليها الباحثة من خلال تعامل الرسول صلى الله عليه وسلم مع أزمات فتح مكة تتلخص بما يأتي: تجنب الأزمات قبل وقوعها، وكان العفو والصفح عما سلف من الرسول صلى الله عليه وسلم عن أساء ورجع واعتذر واعترف بذنبه هو السائد في فتح مكة، وأن الرسول صلى الله عليه وسلم قبل إجارة من أجار وسامح ورحم وغفر، ووضع الرؤية والرسالة التي تحمل في طياتها منهج الإسلام، وخلص مكة من الشرك وأشكاله من الأصنام وغيرها، وكرم المرأة ورفع من شأنها وقبل إجارتها، وفوض عتاب بن أسيد في إدارة مكة بعد أن خرج منها.

## المبحث الخامس: المبادئ العامة المستنبطة من المنهج النبوي في إدارة الأزمات

نجد في سيرة الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم القدوة والأسوة الحسنة، فهي نبراساً لنا في الحياة على مدى العصور والأجيال. وقد كان الصحابة يلجؤون إليه صلى الله عليه وسلم ويجدون عنده الراحة والأمان والحل والفصل والقوة والقدوة، يتعلمون منها لينطلقوا في الحياة بها عاملين، تكون لهم السيرة مدداً في جنبات الحياة ودروبها، وشعلة منيرة، تنير لهم دربهم وتدلهم على ضالتهم (الحجبي، 1999).

إذ حوت السيرة النبوية مبادئ عامة كثيرة نستتير بها في إدارة الأزمات بعضه يتعلق بالمجتمع الذي حدثت فيه الأزمة وبعضه الآخر يتعلق بالأزمة ذاتها:

### مبادئ متعلقة بالمجتمع الذي حدثت فيه الأزمة

**العفو:** إن العفو ترتب عليه أشياء عظيمة للبشرية وهي حفظ النفس من القتل أو السبي وإبقاء الأموال المنقولة والأراضي بيد أصحابها وعدم فرض الخراج عليهم فلم تعامل مكة كما تعامل المناطق الأخرى لقدسيتها وحرمتها وبذلك دانت قريش ودخلت مكة جميعها في الإسلام (العمري، 1994).

**الشورى:** ولقد طبق النبي هذا المبدأ في مواقف عديدة منها عندما شاور الصحابة في تحدي المشركين للرسول صلى الله عليه وسلم وقد جاء للعمرة هل نهاجمهم أم نبقى على ما نحن قد جننا إليه فأشار أبو بكر عليه أن قد جننت للعمرة فلا تبدل وابقى على ما أنت عليه، وأخذ أيضاً برأي عمر عندما أشار عليه بإرسال عثمان إلى المشركين ليفاوضهم بدلاً عنه لمنعته في أهله والشورى ميزة عظمى لهذه الأمة، وقد ذكرها الله سبحانه وتعالى في معرض المدح للمؤمنين، وقرنها بالطاعة والصلاة والزكاة

قال تعالى: ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ﴾ 38 الشورى، وأمر بها نبيه صلى الله عليه وسلم في قوله تعالى: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ 159 آل عمران ومن فوائد الشورى: تأليف قلوب وعقول الأتباع واستطابة أنفسهم واستخراج وجهة نظرهم وحسن الرأي منهم والتعرف على مصلحة يختص بعلمها بعضهم دون البعض (الحكمي، 2017).

**التضامن والتكافل أثناء الأزمات:** فقد تجلى هذا المبدأ في كثير من مواقف الرسول وأحاديثه ودعوته دوماً للتعاون والإنفاق والحث عليه فقد روى أبو سعيد الخدري عن رسول الله أنه قال في سفر: (من كان له فضل زاد فليعد على من لا زاد له ومن كان له فضل ظهر فليعد على من لا ظهر له) (ابن حبان، 1988).

**أهمية الاتصالات:** فقد استخدم الرسول صلى الله عليه وسلم للاتصال ثلاثة أنواع من الاتصالات الأولى: نرى أنه صلى الله عليه وسلم استخدم وسيلة الاتصال الشخصي مع أهل بيته وأقربائه وأصحابه الذين أسلموا؛ حيث كان يلتقي بهم بصورة تلقائية عدداً من المرات، في اليوم الواحد، وكان صلى الله عليه وسلم يسألهم عن أحوالهم، ويجيب لهم عما يجهلوا عنه، ويؤمهم في الصلاة، ويبلغهم ما نزل من وحي، ويقرأ عليهم القرآن الكريم، ويحثهم على الصبر والتحمل، ويشد من أزرهم والاتصال الثاني هو الاتصال الجمعي يتخير فيه الجماعة القليلة العدد، المتفقة اتجاهها، الموحدة اهتماماً، ويعد لهم اجتماعاً منظماً، في جو من الود والمحبة لما بين الرسول صلى الله عليه وسلم ، وبين هذا الجمع من صلوات القربى والمعاشرة والقومية وهذا الاتصال يحتاج إلى الإعداد الجيد؛ والرسول كان يعلم مقدماً الهدف الذي من أجله كان ينظم هذا الاتصال؛ ولذلك لزم الإعداد للموضوع، وعرضه بطريقة مقنعة ترضي المستمعين، ويتوقع أن يواجه منظم هذا الإتصال المعارضة بشكل أو آخر؛ فيستعد بالشرح والتفصيل، وتقنيد

المزاعم التي قد تظهر في اجتماعه، والنوع الثالث وهو الذي يُعرف بالاتصال الجماهيري، فقد استعملها النبي ﷺ ، ورجا من ورائها أن يصل الإسلام إلى الجماهير الغفيرة من الناس (غلوش، 2004).

ومن مقومات الاتصال الناجح، أن يكون مضمون الرسالة واضحاً وأن تكون كمية المعلومات مناسبة للمستقبل واستيعابه وأن تتم عملية الاسترجاع، بحيث يتأكد المرسل أنّ المرسل إليه أو الناقل للرسالة قد أدرك الرسالة وتفاعل معها والتركيز على فهم المعلومات المهمة من خلال شرح المعلومات الفنية والتعريف بالمصطلحات (قشطة، 2015).

وتوصلت الباحثة إلى أنه من المهم تنشيط عملية الاتصال والتواصل بين المدير ومن يسوسهم عبر جميع الوسائل الممكنة الحديثة.

**القدوة:** لقد ترك لنا جيلاً من الصحابة نفتدي به ونتخذة دليلاً في حياتنا وهم الذين أثنى الله عليهم بقوله (لَقَدْ رَضِيَ اللَّهُ عَنِ الْمُؤْمِنِينَ إِذْ يُبَايِعُونَكَ تَحْتَ الشَّجَرَةِ فَعَلِمَ مَا فِي قُلُوبِهِمْ فَأَنْزَلَ السَّكِينَةَ عَلَيْهِمْ وَأَثَابَهُمْ فَتْحًا قَرِيبًا) الفتح: 18، وكان هذا في أولئك الذين بايعوا الرسول ﷺ في صلح الحديبية في ذي القعدة السنة السادسة للهجرة، وكان عددهم ألفاً وخمسمائة وقد جاؤوا للعمرة غير مستعدين من كل ناحية للمواجهة والقتال ومع ذلك بايعوه ﷺ جميعاً، على الموت وعلى أن لا يفروا. حقا إنه الجيل الفريد؛ الذين استحقوا هذه المكانة من الله تعالى. وكان ﷺ قدوة لهم في كل فعل وكان يبدأ بنفسه فيقتدون به قولاً وعملاً (الحجي، 1999).

**الثواب والعقاب:** إن الثواب والعقاب أمراً لا بد منه لاحترام النظام والتمسك بالمبادئ والقوانين التي تحمي المنظمة من الإنهيار لذلك هي مرحلة مهمة للضبط والتوجيه والتنسيق ولم يقصر الرسول

في استخدامها باعتدال وكانت قوليه في حين وفعليه في حين آخر فمثلا سعد بن عبادة عندما قال اليوم يوم الملحمة أوقفه فورا وسحب منه الراية قبل أن يدخل مكة وتم تحجيم أفعاله.

**التوبة والرجوع الى الله والدعاء والتضرع إليه:** فقد قال رسول الله ﷺ لصحابته وهم على مشارف مكة في صلح الحديبية قولوا نستغفر الله فاللجوء الى الله وقت الكرب والضيق من أخلاق المسلم والدعاء عبادة عظيمة لا يجوز صرفها لغير الله عز وجل، والدعاء إظهار الافتقار إلى الله والتبرؤ من الحول والقوة، وهو سمة العبودية، واستشعار الذلة البشرية، وفيه معنى الثناء على الله عز وجل، وإضافة الجود والكرم إليه ولذلك قال الرسول ﷺ الدعاء هو العبادة (القاسم، 2021).

**عدم الانهيار والاستسلام:** إذ على المسلم أن يتقبل الأزمة ويتعامل معها بكل روية وصبر وثبات، كصبر الرسول على المفاوضات في صلح الحديبية وعدم الإلتفات للإستفزات، وكصبره على التحلل من الإحرام وتأخر الناس في الإنصياح لرسول الله ﷺ فقال عندما حلق بعض الصحابة رحم الله المحلقين وقالوا والمقصرين قال رحم الله المحلقين ثلاث مرات ثم قال والمقصرين وعندما سئل رسول الله لماذا ظهرت على المحلقين بالترحيم قال: (لأنهم لم يشكوا)، فالثقة بأن رؤيا رسول الله حق وأنهم سيطوفون كما جاءت رؤيا رسول الله كانت عند القليل فالبعض تشكك وشعر بالحزن ولم يفكر بأن هذه الرؤيا ستتحقق ولكن في العام القادم، وشعروا بذلك خاصة بعد بيعة الرضوان واستعدادهم العالي للمواجهة وبين يديهم رؤيا رسول الله التي تاتي كفلق الصبح (الغضبان، 1991).

**نصرة المظلوم:** الرسول لا يلتزم بمناصرة إلا المظلومين أما وهم ظالمون فلا نصره لظالم فالمسلم ينصر اخاه إذا كان مظلوما أما إذا كان ظالما فمناصرته ان تحجزه عن الظلم أما أن تجامل ظالما

أو تتاصره فإن هذا عين الظلم وبأباه الإسلام. والصبر على المتلقين ومراعاة ظروفهم والصبر في الأزمة مع المتأثرين بها مطلوب وخاصة ما يتعلق بقلة علمهم أو حكمتهم ومواجهة انفعالهم وجهلهم بما يزيدهم علما ومعرفة واطلاعهم على جوانب الامور التي لم ينتبهوا إليها كصبر الرسول صلى الله عليه وسلم على عمر وأخذه بالروية والإقناع عندما قال لماذا نعطي الدنيا في ديننا وصبر الرسول على حاطب وسماعه وتفهمه لما جعله يفعل ما فعل (الفقيه، 2010).

**اليقين بفرج الله:** فإن الرسول صلى الله عليه وسلم كان لديه دوماً يقيناً بأن الله لن يضيعه وهو يعلم أن فرج الله قريب فيقول لأبي بصير عندما جاءه مسلماً (يا أبا بصير إنا قد أعطينا هؤلاء القوم العهد، ولا يصلح لنا في ديننا العذر وإن الله جاعل لك ولمن معك من المستضعفين فرجاً ومخرجاً، فأنطلق إلى قومك، قال يا رسول الله أتردني إلى المشركين يفتنونني في ديني؟ قال يا أبا بصير انطلق فإن الله تعالى سيجعل لك ولمن معك من المستضعفين فرجاً ومخرجاً) (السهيلي، 2000).

**حرية التعبير:** السماح للطرف الاخر بالحديث والتعبير عن وجهة نظره بحرية، وهنا تبرز أهمية التقبل والتفهم وحسن الاستماع وهذا لا شك يبرز في تعبير الصحابة دائماً وعمر وأبو بكر عن رأيهم. فالمبدأ العام الذي جرى عليه العرب هو مبدأ حرية الرأي، ولم تكن هناك أية قوة تستطيع أن تمنع العربي عن الإفصاح عن رأيه أو التعبير عن إرادته؛ ولذلك عجز رجال الملأ عن أن يحولوا بين الرسالة وبين الوصول إلى قلوب الناس، ووجدت الروح الحائرة ضالتها، فأمن بمحمد صلى الله عليه وسلم بعض أهل مكة ممن سمت نفوسهم ونضجت عندهم العاطفة الدينية (الشريف، 2003).

## مبادئ متعلقة بالأزمة ذاتها

**التأصيل:** الرجوع الى أحكام القرآن والسنة والمنهج النبوي في معالجة الأزمة فالمتأمل في قواعد الشريعة ونصوصها الإجمالية ومقاصدها العامة ومبانيها الكلية، يلمس بجلاء أنها عُنيت ببناء المجتمع الإنساني وتديبير شئونه؛ الجليل منها والدقيق، بل ويلحظ أيضاً أن كل ترتيب أو تديبير أو تشريع يتعلق بالفرد أو الفئة قليلة الأفراد يُراعى فيه المجتمع أو المجموع، فليست حكمة التشريع قاصرة على مراعاة مصلحة الفرد دون المجتمع أو العكس، إذ القصد العام للشريعة الإسلامية هو عمارة الأرض، وحفظ نظام التعايش فيها، واستمرار صلاحها بصالح المستخلفين فيها، وقيامهم بما كلفوا به من عدل واستقامة، ومن صلاح في العقل وفي العمل، وإصلاح في الأرض واستنباط لخيراتها وتديبير لمنافع الجميع (إبراهيم، 2013).

**التخطيط:** هو من أولويات القائد الناجح فلا يترك الأمور تسير بعشوائية، بل يخطط ويسير ضمن مخطط، معلومة أهدافه، متبئ بنتائج، مدروسة عواقبه وتهديداته، معروفة نقاط ضعفه ونقاط قوته، ومستغلةً فرصه. إن من تأمل حادثة فتح مكة وصلاح الحديبية ورأى دقة التخطيط فيها ودقة الأخذ بالأسباب من ابتدائها إلى انتهائها ومن مقدماتها إلى ما جرى بعدها يدرك أن التخطيط المسدد بالوحي في حياة رسول الله صلى الله عليه وسلم كان قائماً وأن التخطيط جزء من السنة النبوية وهو جزء من التكليف الإلهي في كل ما طولب به المسلم وأن الذين يميلون إلى العفوية بحجة أن التخطيط وإحكام الأمور ليسا من السنة أمثال هؤلاء مخطئون ويجنون على أنفسهم وعلى المسلمين (حوى، 1995).

**التفاوض:** نجده يفاض قريشا في الحديدية ويستخدم مع كل مفاوض أسلوب مختلف يتناسب مع تفكيره وميوله وأخلاقه فكان عليماً بالرجال وكل من عاد من عنده بعد التفاوض معه اقتنع بعدم رغبة الرسول في القتال ورغبته في أداء العمرة فقط واقتنع أن الصحابة لن يتراجعوا عما جاؤوا إليه حتى تم الصلح مع المفاوض الأخير سهيل بن عمرو. والتفاوض هو عملية اتصال بين طرفين أو أكثر بشأن الوصول الى اتفاق أو منفعة أو تسوية تقبلها الأطراف المتفاوضة مستخدمين جميع أنواع وأدوات وأساليب الإقناع وكافة وسائل الإثبات" وكان يتنازل الرسول ﷺ عن بعض الحقوق تمشياً مع سياسة الحكمة والمرونة والحلم فلم يتعنت في موضوع كتابة الرحمن الرحيم ولم يتعنت في كتابة اسمه مرفق برسول الله وكان هذا من الحكمة في التفاوض والمرونة (الصلابي، 2015).

**الاستفادة من التجارب السابقة:** أخرج البيهقي عن عروة قال: "أقبل رسول الله ﷺ من الحديدية راجعاً فقال رجل من أصحاب رسول الله ﷺ: والله ما هذا بفتح لقد صددنا عن البيت وصد هدينا وعكف رسول الله بالحديبية ورد رجلين من المسلمين خرجا فبلغ رسول الله ذلك فقال: بنس الكلام هذا بل هو أعظم الفتح لقد رضي المشركون أن يدفعوكم بالراح عن بلادكم ويسألونكم القضية ويرغبون إليكم في الأمان وقد كرهوا منكم ما كرهوا، وقد أظفركم الله عليهم وردكم سالمين غانمين مأجورين فهذا أعظم الفتح ، أنسيتم يوم أحد إذا تصعدون ولا تلون على أحد وأنا أدعوكم في أخراكم؟ أنسيتم يوم الأحزاب إذ جاءوكم من فوقكم ومن أسفل منكم وإذا زاغت الأبصار وبلغت القلوب الحناجر وتظنون بالله الظنون؟ قال المسلمون: صدق الله ورسوله هو أعظم الفتح والله يا نبي الله ما فكرنا فيما ذكرت ولأنت أعلم بالله وبالأمر منا" (الألوسي، 1995، 240).



وتوصلت الباحثة الى أن الرسول صلى الله عليه وسلم قد لفت نظر صحابته لما كانوا عليه وما أصبحوا عليه ووسّع نظرتهم ليروا الصورة بشكل شامل ولا يتوقفوا عند الشكليات والتفاصيل التي لا تؤثر في القضية الكبرى ولا على الأهداف الرئيسية.

**جمع المعلومات والتثبت:** لقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم منتبهاً كل الانتباه لكل حركة داخلية وخارجية، ولم يتهاون لحظة عن جمع المعلومات، فلا عجب إذا كانت قراراته سريعة صحيحة، ولا عجب إذا كانت خطته التي يرسمها استناداً الى تلك القرارات ناجحة الى أبعد حدود النجاح وفي فتح مكة أرسل العيون لتأتيه بالأخبار فتأكد مما وصله عن بني خزاعة وما حدث لهم من قتل عن طريق بديل بن ورقاء وغيره حتى تأكد له الخبر وبالمقابل لم يسمح بأي معلومات تصل إلى قريش حتى فاجأهم وهو على أبوابها (خطاب، 2001).

**إدارة الوقت أثناء الأزمات:** كان الرسول صلى الله عليه وسلم خير من يستغل الوقت ويعلم أهمية استغلاله في نجاح العمل ففي فتح مكة قال لعمر بن سالم نصرت يا عمرو بن سالم ومن فوره بدأ بالتأكد مما حدث والإعداد لمهاجمة قريش في عقر دارها لأن الوقت إذا أهمل التعامل معه بشكل دقيق في مثل هذه الأمور ربما يؤدي الى تفاقم الأزمة وقد أدركت قريش خطورة الموقف، وتشير بعض الروايات إلى أن الرسول صلى الله عليه وسلم أرسل إلى قريش يخبرهم بين دفع دية قتلى خزاعة أو البراءة من حلف بكر أو القتال فاخترت القتال، ثم ندمت وأرسلت أبا سفيان إلى المدينة يطلب تجديد المعاهدة، لكنه فشل في الحصول على وعد بتجديد المعاهدة إن الوقت داهم قريش والآن هو في صالح المسلمين (العمرى، 1994).

## ثانياً: الدراسات السابقة

### الدراسات السابقة ذات الصلة

تم عرض الدراسات في محورين الأول: دراسات تناولت إدارة الأزمات في السيرة النبوية، وتم عرضها زمنياً من الأحدث إلى الأقدم والثاني: دراسات تناولت إدارة الأزمات في العصر الحديث.

#### المحور الأول: دراسات تناولت إدارة الأزمات في السيرة النبوية

هدفت دراسة حياتي ودفع الله (2015) إلى إلقاء الضوء على المنهج النبوي في إدارة أزمة مقاطعة قريش لبني هاشم وبني عبد المطلب وإبراز دوره صلى الله عليه وسلم في إدارة هذه الأزمة، واستخدمت منهج البحث التاريخي من خلال الاستقراء والمعالجة، وركزت على محورين أساسيين هما: مؤشرات الأزمة والأمن الغذائي في أثناء فترة الحصار، ودوره صلى الله عليه وسلم في إدارة الأزمة حتى نقض الصحيفة، وتوصلت الدراسة الى أن الأسباب التي أدت إلى المقاطعة ماهي إلا امتداد للأساليب التي انتهجتها قريش لمحاربة الإسلام من حرب نفسية ومفاوضة وتهديد وترغيب لقتله صلى الله عليه وسلم وأنه في فترة المقاطعة قد ضيق على المسلمين في الحصول على الغذاء برفع سعره تارة وحرمانهم من شرائه تارة أخرى وأن رسول الله صلى الله عليه وسلم كان على يقين تام بأن الله خاذل مشركي مكة مهما بلغ مكرهم وناصره ومعز لدينه.

وهدفت دراسة مرزوق (2012) التعرف على تطبيق إدارة الأزمات في عهد الرسول محمد صلى الله عليه و سلم، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي، وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها: احتواء السيرة النبوية على الكثير من التجارب الناجحة التي نستطيع أن نستنبط منها الحلول لمشاكل و أزمات العصر، وأن الرسول صلى الله عليه وسلم قد استخدم أساليباً

مميزة في تحديد الأزمات والبحث عن الأساليب المناسبة في حلها بعد الاتكال على الله والتشاور مع الصحابة والعمل الجماعي لعلاج الأزمات.

وأجرى الزعبي (2012) دراسة هدفت الى إبراز المنهج النبوي في إدارة الأزمات من خلال نموذج حادثة الإفك وتعريف الأزمة من وجهة النظر الإسلامية، ثم التعرف على إدارة النبي للأزمة في جميع مراحلها، والاستفادة من هذه الأزمة في تمحيص مجتمعا، والتركيز على الجوانب الإيجابية فيها لتحويل هذه الأزمة من محنة إلى منحة، وهذا نوع فريد من إدارة الأزمات يصعب وجوده في أي مجتمع آخر غير المجتمع الإسلامي بسبب تأسيسه على منظومة من القيم والأخلاق المستمدة من الوحي بقسميه المنطوق والمكتوب، وتوصلت الدراسة الى أن المجتمع الإسلامي يتميز بكفاءة عالية في إدارة الأزمات، وإن إدارة الأزمات وان كان مصطلحًا جديدًا إلا أن أصوله موجودة في السنة النبوية وان اختلفت التسميات، و إن الإدارة النبوية للأزمات تميزت بخصوصية تختلف عن إدارة الأزمات المعروفة؛ لأنها تعتمد في بعض جوانبها على الوحي، والوحي يتميز بالصدق والثبات.

وهدف دراسة المطيري (2011) إلى إبراز المنهج النبوي في إدارة الأزمات وتطبيقاته في الإدارة التربوية من خلال عرض بعض الأزمات التي مر بها الرسول ﷺ في الدعوة الى الله وبناء الدولة الإسلامية، وكيفية إدارته ﷺ لتلك الأزمات وتطبيق هذا المنهج في الإدارة التربوية، واعتمد الباحث على المنهج التاريخي في دراسته. ومن نتائج الدراسة توصل الباحث الى منهجا يمكن تطبيقه في مجال الإدارة التربوية وأن القيادي التربوي المسلم يستفيد ويفعل هذا المنهج بالطريقة التي يراها مناسبة.

أما دراسة الجمل (2008) فهذفت إلى جمع نماذج من الروايات الدالة على إدارة الأزمات الاجتماعية العامة منذ بعثة الرسول ﷺ إلى وفاته، وتصنيفها تصنيفاً عالمياً، وبيان درجة كل منها فيما يخدم العلوم المعاصرة، واستخدمت أسلوب تحليل الأحاديث ودراستها من جهة إدارة الأزمات، واستتباط كيفية معالجة النبي ﷺ لهذه الأزمات، وطريقة تعامله معها، وتوصلت الدراسة من خلال تسليطها الضوء على موضوع الهدي النبوي في إدارة الأزمات الاجتماعية العامة إلى بيان شمولية الإسلام، وأنه دين رباني جاء لإصلاح الحياة البشرية من جميع جوانبها.

### المحور الثاني: دراسات تناولت إدارة الأزمات في العصر الحالي

هدفت دراسة الأحمدى (2018) إلى محاولة معرفة مدى تطبيق مهارات الأزمات لدى قادة المدارس الثانوية بالمدينة المنورة وكانت تتساءل مادرجة تطبيق مهارات إدارة الأزمات من وجهة نظر قادة المدارس الثانوية بالمدينة المنورة وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق قادة المدارس لمهارات إدارة الأزمات وإعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي وتم تطبيق استبانة ومن نتائج الدراسة أن العديد من قادة المدارس ما يزالون يفتقدون الخبرة الكافية والمعرفة الكاملة بكيفية إدارة الأزمات بطريقة مهنية وجيدة، حيث أنهم في الغالب يتعاملون مع الأزمات من خلال الفعل و رد الفعل، وكشفت الدراسة عن إعداد المدارس خطط شاملة لأدارة الأزمات بدرجة متوسطة وقد يعزى ذلك إلى إدراك عدد من قادة المدارس لأهمية الوقوف على الأزمات التي حدثت بالمدرسة، ولكن لم يترجم بشكل ملموس على أرض الواقع ولم تصل ممارساتهم لتلك المهارات إلى المستوى المطلوب في العديد من المدارس، وقد يعود ذلك إلى ضعف مهارات التخطيط لإدارة الأزمات لدى العديد من قادة المدارس وقلة مبادرتهم بجمع المعلومات الدقيقة المتعلقة بالأزمات التي حدثت بالمدرسة للتعامل معها في المستقبل بشكل أفضل.

أما دراسة عبد الرحمن (2018) فهدفت إلى الكشف عن واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية، ومعرفة أثر كل من المتغيرات (النوع الاجتماعي، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة) في تقديرات أفراد عينة الدراسة، عن واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية، وتكونت عينة الدراسة من 240 عضوًا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم تطوير استبانة أداة لجمع البيانات، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية جاء بمستوى "متوسط" ويمتوسط حسابي (38.3) للدرجة الكلية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=05.00$ ) بين أقل من (5) سنوات و(11) سنة فأكثر، وجاءت الفروق لصالح (11) سنة فأكثر.

في حين قام أديمي (2017) Adeyemi بدراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى الأزمات عند طلبة الجامعات النيجيرية ومعرفة الأسباب والنتائج والتدابير التي وضعت من أجل الأزمات في الجامعات الحكومية والخاصة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من 850 طالبًا تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية، وأظهرت نتائج الدراسة عدم فاعلية إدارة الأزمات في الجامعات الحكومية، بينما كانت فاعليتها أفضل في الجامعات الخاصة.

وهدف دراسة بطاح (2016) تعرف الأزمات المدرسية في مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية ودرجة ممارسة استراتيجيات مواجهتهم للأزمات، وقدمت تصورًا مقترحًا لإدارة الأزمة في المدارس الحكومية الثانوية، تم إجراء الدراسة في دولة الكويت، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي إذ تكونت العينة من (117 مديراً ومديرة)، وأظهرت النتائج أن درجة انتشار الأزمات المدرسية في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية متوسطة، وأن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت

لاستراتيجيات مواجهة الأزمة منخفضة، وأن استجابات مديري المدارس على التصور المقترح لإدارة الأزمة في مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت منخفضة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيري الجنس والمؤهل العلمي في جميع المجالات المتعلقة بالأزمات المدرسية في مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر مديري المدارس الحومية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس والمؤهل العلمي في التصور المقترح لإدارة الأزمة في مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية.

وهدفنا دراسة فريجات (2015) التعرف إلى درجة تنوير مديري المدارس الحكومية الأساسية في مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش بمفاهيم إدارة الأزمات وعلاقتها بدرجة ممارستهم لها من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (193) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، منهم (61 ذكوراً و132 إناثاً)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصلت إلى أن درجة تنوير مديري المدارس الحكومية الأساسية في مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش بمفاهيم إدارة الأزمات متوسطة، وأن درجة الممارسة العملية لمديري المدارس لإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين متوسطة، ولوحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المديرين لمفاهيم إدارة الأزمات تعزى لدرجة تنوير المديرين بمفاهيم إدارة الأزمات.

وفي دراسة أجرتها دافترى (Daughtry, 2015) هدفت معرفة استعداد مديري المدارس للتعامل مع الأزمات والإستراتيجيات المتبعة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، إذ شملت عينتها المديرين في مدارس ولاية كارولينا الجنوبية في الولايات المتحدة الأمريكية والبالغ عددهم (129) مديراً ومديرة، وكانت من أهم نتائج الدراسة أن (71%) من مديري المدارس واجه أزمات أثرت سلباً على الجو العام للمدرسة، بينما أوضح

(51%) من المديرين أنهم تلقوا تدريباً كافياً للتعامل مع الأزمات بحضور ورشات عمل، وأنها أفضل طريقة للتدريب والحصول على مهارات في إدارة الأزمات، أما فيما يخص الاستراتيجيات المتبعة للتعامل مع الأزمات أكد (94%) من المديرين أن إنشاء فريق أزمة متكامل للتعامل معها هو الإستراتيجية الفعالة والمتبعة لديهم في المدرسة.

وهدفت دراسة ماكغينيس ومارشاند (2014) Marchand & Guinness إلى الكشف عن عملية الاتصال أثناء الأزمات بين الجامعات والطلاب في مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة، واتبعت منهج دراسة الحالة، وتم جمع البيانات بإجراء المقابلات المتعمقة على (12) فرداً وأظهرت نتائج الدراسة بأن الجامعات لم تولي اهتماماً كبيراً للاتصال أثناء الأزمات بين الجامعات والطلاب.

وقام كل من آدمز وكريستوز (2012) Adms & Kristonis بدراسة هدفت إلى تحليل مدى جاهزية المدارس في الولايات المتحدة لإدارة الأزمات، وتحليل خطط إدارة الأزمات في المدارس التي تعرضت لأزمة في السابق، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من ستة مدارس متوسطة وثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية، تعرضت لأزمات في الماضي، وأظهرت النتائج إلى أن المدارس التي تعرضت لأزمات سابقة تضع خططاً فاعلة لإدارة الأزمات في المستقبل، وأنه يمكن الإستفادة من تجربة المدرسة التي تعرضت لأزمات سابقة في المدارس الأخرى من حيث وضع الخطط المستقبلية الفاعلة لإدارة الأزمات.

أما دراسة محمد (2011) فهدفت دراسته إلى تأطير مفهوم الأزمة متجاوزاً وجهة النظر التقليدية التي تصفها كحدث يدمر أو يؤثر في المنظمة ككل، إلى وجهة النظر الإستراتيجية كونها

لحظة حاسمة ونقطة تحول نحو الأفضل أو الأسوأ، متناولةً خصائص الأزمة التي تختلف فيها عن النكبة والكارثة، ومستندتاً إلى التصنيفات الحديثة، وتوصلت الدراسة إلى أن التعامل مع الأزمة يستدعي تجاوز الطرائق المعتادة في الحل إلى أخرى مبدعة، ويترافق مع الأزمة الأساسية عدة أزمات إعلامية ونفسية وفنية، يختلف الأنموذج الإسلامي في إدارة الأزمة بمنطلقاته الفكرية ومرتكزاته القيمية وجوانبه الروحية، أما المنهجية التي انتهجتها الباحثة هي الإجابة عن التساؤل الآتي: " كيفية وضع إستراتيجية فاعلة لإدارة الأزمة بأبعادها المختلفة. وكان هدفها تطير مفاهيمي للأزمة يجمع الفرصة والتهديد بكونها لحظة حاسمة ونقطة تحول نحو الأفضل أو الأسوأ، وتقديم إستراتيجية الاستجابة للأزمة وأدارتها إعلامياً وسايكولوجياً.

أما دراسة هافيلاند (2008)، Havilland، فهدفت التعرف إلى طرق مواجهة الأزمات التي تحدث في المدارس، واستخدم المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتمت الإشارة فيها إلى عدد من الأزمات التي قد تحدث في المدارس مثل موت طلاب من المدرسة، وتأثيره على الجو التعليمي في المدرسة، واقترحت الدراسة عشرة أساليب لمواجهة هذه الأزمات، أولها أهمية تكوين فريق للأزمات يشتمل على عدد من المدرسين والمرشدين النفسيين، وكذلك أهمية إعلام الهيئة التدريسية والإدارية وأولياء الأمور بأسرع وقت وإعطائهم معلومات صحيحة قبل انتشار الشائعات، وأن على مدير المدرسة والهيئة التدريسية القيام بواجب العزاء تجاه الأهالي المتوفى لهم مما يساعد على زيادة العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور وأشارت الدراسة إلى أهمية التعلم من الأزمات التي تمر بالمدرسة لتحسين أداء الإدارة في أي أزمة مقبلة.



## التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة كدراسة الأحمدى (2018) التي اهتمت بدرجة تطبيق مهارات إدارة الأزمات من وجهة نظر مديري المدارس وهذا يهمننا لنعلم مدى قدرة مديري المدارس على تطبيق مهارات إدارة الأزمات، ودراسة عبد الرحمن (2018) التي اهتمت بسلوك أعضاء جامعة البلقاء، ودراسة بطاح (2016) ودراسة فريجات (2015) اللتين اهتمتا بسلوك المديرين وهذا من ضمن اهتمام هذه الدراسة من الناحية الإدارية التربوية ومعرفة مدى قدرة المديرين على التعامل مع الأزمة ومدى الحاجة الى تحسين مستوى القدرات في مؤسساتنا التربوية في التعامل مع الأزمة، أما دراسة حياتي ودفع الله (2015) فإنها تتقاطع مع الدراسة الحالية في الاهتمام بالجانب التاريخي التحليلي في السيرة النبوية بما يختص بإدارة الأزمات قد أفادت بأنها تناولت فترة المقاطعة وهي فترة كانت تعني أزمة شديدة ومن الجيد الإستفادة من طريقة ونهج الرسول في التعامل مع الأزمة خلالها، أما بالنسبة لدراسة الزعبي (2012) فإنها تتقاطع مع الدراسة الحالية في الاهتمام بالجانب التاريخي التحليلي في السيرة النبوية بما يختص بإدارة الأزمات وقد اقتصت بحادثة الإفك بما يتشابه مع هذه الدراسة مما ساعد على الاستفادة منها في النظر الى نهج الرسول في ادارته لأزمة حادثة الإفك، بينما اتفقت دراسة محمد (2011) مع هذه الدراسة في الوقوف على مفهوم الأزمات وكيفية التعامل معها وقد أفادت الدراسة الحالية في تأطير مفهوم الأزمة وما سنتبعه في هذه الدراسة في ما يختص بمراحل الأزمة والتعامل معها، أما دراسة المطيري (2011) فقد اتفقت بشكل كبير مع هذه الدراسة وذلك بخصوص ارتباط الجانب النبوي التربوي التطبيقي مع بعضه البعض والوقوف بشكل مفصل على منهج الرسول □ ومهاراته في إدارة الأزمات.

أما دراسة الجمل (2008) فقد تقاطعت مع هذه الدراسة في جانب الاهتمام بالصحيح مما روي في السيرة النبوية فيما يختص بإدارة الأزمات وهذا مما أفاد هذه الدراسة في تتبع الأحاديث الصحيحة فيما يختص بإدارة الأزمات.

وإختلفت دراسة الأحمدى (2018) ودراسة عبد الرحمن (2018) ودراسة بطاح (2016) ودراسة فريجات (2015) مع الدراسة الحالية في تركيزهم على سلوك الإداريين ومدى اهتمامهم بإدارة الأزمات، وإعتمادهم المنهج الإجرائي الكمي والوصفي التحليلي، بينما اعتمدت هذه الدراسة المنهج النوعي التحليلي ودراسة السيرة النبوية لاستنتاج نهج الرسول في إدارة الأزمات، أما دراسة محمد (2011) فقد كانت دراسة مفاهيمية تأطيرية لمفهوم الأزمات ولكنها اختلفت عن هذه الدراسة بعدم تركيزها على جانب السيرة مما لم تتطرق له إذ كان التركيز فيها على الجانب الاجتماعي والسيكولوجي، واختلفت دراسة مرزوق (2012) عن الدراسة الحالية فقد اختار الباحث إدارة الأزمات بالتطبيق على عهد الرسول محمد □ بشكل عام دون التعرض لمرحلة معينة من سيرته، واختلفت دراسة حياتي ودفع الله (2015) عن الدراسة الحالية باعتبارها بفترة المقاطعة فقط وعدم تطرقها لفترة أخرى من السيرة النبوية، وركزت دراسة الزعبي (2012) على أزمة حادثة الإفك كأزمة في فترة السيرة النبوية وكيف تعامل معها الرسول، بينما ستهتم الدراسة الحالية بصلح الحديبية وفتح مكة ومنهجية إدارة الأزمات الواردة فيها والعمل على تطبيقها تربويًا، أما دراسة المطيري فقد اختلفت عن هذه الدراسة بأنها لم تتعرض إطلاقاً لمرحلة صلح الحديبية وفتح مكة، أما دراسة الجمل (2008) فقد اختلفت مع هذه الدراسة باهتمامها بالجانب الحديثي وقد جمعت ما ورد من حديث صحيح في مجال إدارة الأزمات.

أما الدراسات الأجنبية فقد اتفقت بالموصفات وبالجوانب المتعلقة بها وهي دراسات كل من:

(Adeyemi, 2017), (Daughtry, 2015), (Marghand & Guinniss),

(Adms & Kristonis, 2012) and (Hvilland, 2008)

إذ نجد أنها ألفت الضوء على بعض الجوانب المتعلقة بإدارة الأزمات: بواقعها، ومعوقاتها، ومسبباتها، ودور عملية الاتصال أثناءها، ومؤشرات حدوثها. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات في أغلب الدراسات. وعليه يمكن القول أن هذه الدراسات كان لها دور مهم في تعزيز الدراسة الحالية رغم وجود بعض الاختلافات في الأهداف أو الأدوات أو الأساليب الإحصائية، واتفقت هذه الدراسة مع الدراسات الأجنبية بضرورة استثمار إدارة الأزمات في الإدارة التربوية وأهمية التدريب والإعداد لزيادة القدرة على التحكم في الأزمات المستقبلية والتقليل من آثارها.

أما هذه الدراسة فتختلف عن الدراسات السابقة بانها تهتم بالجانب التحليلي للسيرة واستنباط مفاهيم إدارة الأزمات من خلال المواقف الإدارية التربوية في صلح الحديبية وفتح مكة، وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في تركيزها على استخلاص المواقف والأزمات من صلح الحديبية وفتح مكة وربطها بالجانب التطبيقي الإداري التربوي فيما يختص بإدارة الأزمات واهتمامها بما روي من صحيح الحديث دون التعرض للضعيف منها وتجمع هذه الدراسة بين الجانب القصصي والجانب التحليلي التفاعلي واستخراج الفوائد التربوية التطبيقية للأزمات.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم ومجتمعها وعينها، ووصفاً لإجراءاتها

التفاعلية وغير التفاعلية، والمعالجة الإحصائية التي تمت في تحليل بياناتها.

#### منهج الدراسة:

اتبعت هذه الدراسة المنهج النوعي بشقيه (التفاعلي وغير التفاعلي) وذلك من خلال تتبع

الأحداث الرئيسية في الكتب والمصادر الأولية ثم الرجوع إلى بعض المصادر الثانوية، ومن خلال

المقابلات الشخصية شبه المفتوحة مع ذوي الخبرة وسؤالهم عن رأيهم بالمواقف والأزمات التي

حدثت خلال الحادثتين صلح الحديبية وفتح مكة والمنهجية التي اتبعها الرسول في التعامل معها

وكيفية الاستفادة منها في السيرة النبوية والتعرف على آرائهم وملاحظاتهم عن إدارة الرسول صلى الله عليه وسلم

للأزمات والاستفادة من كل ذلك في تحليل الأزمات التي تضمنتها حادثة فتح مكة وصلح الحديبية

وكيفية تطبيق هذه الإدارة في الإدارة التربوية.

#### عينة الدراسة

تكون المشاركون في هذه الدراسة (عينة الدراسة) من (10) من الخبراء في السيرة النبوية، تم

اختيارهم وفقاً لطريقة العينة القصدية، نظراً لتوافر بعض الخصائص الأساسية التي تفيد الدراسة،

إضافة إلى ذلك، تم اختيار الأكثر استعداداً للإجابة على أسئلة المقابلة.

### أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المقابلة الشخصية شبه المفتوحة، والتي تكونت من (8) فقرات متنوعة أربعة منها تتعلق بصلح الحديبية وأربعة منها تتعلق بفتح مكة، وقد تمت صياغة الأسئلة بعد الإطلاع على الأدبيات التربوية والدراسات السابقة المتعلقة بهذه الدراسة ومفهوم المقابلة، بالإضافة إلى خبرة الباحثة في هذا الموضوع.

### صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم عرض أسئلة المقابلة على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والمتخصصين في العلوم التربوية للتعبير عن آرائهم حول أسئلة المقابلة ومدى علاقتها بأهداف الدراسة وأهداف المقابلة وصياغتها العلمية واللغوية ووضوحها، وبناءً على ملاحظاتهم تم تعديل صياغة بعض الفقرات.

### ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة؛ قامت الباحثة بتجربة أسئلة المقابلة على سبعة مدرسين للتربية الإسلامية من خارج عينة الدراسة مرتين بفاصل زمني أسبوعين، وبعد تحليل البيانات في المرتين وجدت الباحثة اختلافات بسيطة جداً غير أساسية في إجابات المدرسين في المرتين مما يؤكد ثبات أداة الدراسة.

### مصادر الحصول على المعلومات:

اعتمدت الباحثة في جمع المعلومات على ما يأتي:

المصادر الأولية: أمهات كتب السيرة مثل سيرة ابن إسحاق (ابن إسحاق، 2004) تحقيق المزيدي وسيرة ابن هشام (ابن هشام، 1955) تحقيق السقا.

- المقابلات الشخصية مع ذوي الخبرة في السيرة النبوية.

- مراجع خاصة بالخرائط.

المصادر الثانوية:

- صحيح البخاري (البخاري، 2001).

- الإحسان في تقريب صحيح ابن حبان (ابن حبان، 1988).

- معجم رائد الطلاب (مسعود، 2008).

- الكتب، مثل كتاب السيرة المستنيرة (بكر، 2018)، وكتاب السيرة النبوية (الصلابي، 2015)،

وكتاب صحيح السيرة النبوية (العلي، 2019).

- الأبحاث في المجالات العلمية المحكمة: مثل دراسة (الزعبي، 2012) ودراسة (الشيخ، 2003)

ودراسة (محمد، 2011).

- رسائل الماجستير غير المنشورة: مثل دراسة (الجمل، 2008) و(المطيري، 2011).

**إجراءات الدراسة:**

تحقيقاً لأهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، أجرت الباحثة العديد من الإجراءات على

مرحلتين:

**أولاً: الإجراءات غير التفاعلية للدراسة:**

- الاطلاع على الأدب النظري المتعلق بإدارة الأزمات من كتب وأبحاث ودراسات.

- تحديد المصادر والوثائق التي سيتم العودة لها.

- قراءة الأحداث في صلح الحديبية وفتح مكة من مصادرها الأصلية في كتب السيرة النبوية.

- وصف الأحداث التي تمت في صلح الحديبية وفتح مكة وما بينهما.

- تحليل المواقف والأحداث التي تمت في صلح الحديبية وفتح مكة وما بينهما.

- التوصل إلى نتائج تحليل هذه المواقف والأحداث وكيف يمكن الاستفادة منها وتطبيقها في الإدارة التربوية.

- اقتراح توصيات للدراسة.

### الإجراءات التفاعلية للدراسة:

1. تحديد المشاركين في الدراسة من خلال اختيار العينة التي تحقق أهداف الدراسة.
2. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من كلية العلوم التربوية في جامعة عمان العربية.
3. إجراء المقابلات مع المشاركين في الدراسة بعد التأكد من الظروف المناسبة لإجراء تلك المقابلة وتدوينها وتسجيلها.
4. تدوين المحادثات التي أجريت مع المشاركين في الدراسة أثناء أو بعد المقابلة مباشرة وإطلاع المشاركين ما تم كتابته من الملاحظات المتعلقة بالمقابلة ثم التوقيع عليها.
5. تصنيف وتحليل بيانات المقابلة بعد جمعها مباشرة للتوصل إلى نتائج الدراسة، وذلك من خلال اعتماد الباحثة على الآراء والأفكار التي ظهرت في بيانات المقابلة، وتصنيف البيانات التي حصلت عليها من المقابلة إلى بيانات أساسية وبيانات فرعية، ثم تفرغ بيانات كل مقابلة على ورقة خاصة، بحيث تكون كل مقابلة منفصلة عن الأخرى، بعد ذلك تم تفرغ بيانات كل سؤال على ورقة خاصة، وتصنيفها وفرزها وجمع الأفكار المشتركة، واعتماد الترميز لكل إجابة، وللتأكيد على عدم تأثر النتائج بذاتية الباحثة، طلبت الباحثة مساعدة زميلتين متخصصتين في عملية التحليل.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

اعتمدت الباحثة في تحليل بيانات المقابلة على الآراء والأفكار التي ظهرت في بيانات المقابلة، حيث صنفت الباحثة البيانات التي تم الحصول عليها من المقابلة إلى بيانات أساسية وبيانات فرعية، وفرغت بيانات كل مقابلة على ورقة خاصة، بحيث تكون كل مقابلة على ورقة خاصة بها ومنفصلة عن الأخرى، وتم تصنيفها وفرزها وجمع الأفكار المتبادلة. كما اعتمدت الباحثة الترميز لإجابات عينة الدراسة.

وكشفت نتائج تحليل المقابلات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة. عن أبرز ملامح إدارة الرسول صلی الله علیه وسلم لإدارة الأزمات في السيرة النبوية وتطبيقاتها في الإدارة التربوية من خلال الاجابة عن الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول: ما أبرز ملامح إدارة الرسول صلی الله علیه وسلم للأزمات في صلح الحديبية؟**

أظهرت نتائج تحليل المقابلة الشخصية، أن أبرز ملامح إدارة الرسول صلی الله علیه وسلم للأزمات في صلح الحديبية، تم تصنيفها إلى أربع فئات رئيسية ينبثق منها عدد من الفئات الفرعية على النحو التالي:

**السؤال الأول: الغاية من إبرام صلح الحديبية؟**

تم تصنيف تصورات المشاركين في الدراسة للغايات من إبرام صلح الحديبية الى فئتين.

**الفئة الأولى:** ترى هذه الفئة والتي مثلها (7) مشاركين وبنسبة (70%) أن الغاية من إبرام صلح



الحديبية هو حقن الدماء، وإثبات مقصد المسلمين نحو السلم، وضمان عودة المسلمين إلى مكة المكرمة لأداء شعائر العمرة و تحقيق وعد الله بالفتح وتفرغ المسلمين للدعوة ودخول الناس في الإسلام ومن تعليقات المشاركين فيما يتعلق بذلك "الغاية من الصلح هو تمكين وتقوية شوكة المسلمين العسكرية والاقتصادية ونشر الدعوة الإسلامية داخل الجزيرة العربية خارجها" ومن التعليقات أيضاً "الغاية أن النبي صلى الله عليه وسلم منع من العمرة عدة مرات هو والصحابة وكان الأصل هنا مواجهة بين المهاجرين وأهل مكة ولكن عندما خرج الرسول مع صحابته خرج معه الأنصار وهذا سبب لحقن الدماء لأهل مكة ومن معه من الأنصار والمهاجرين ومحافظة على حالتهم النفسية".

**الفئة الثانية:** والتي مثلها (3) مشاركين (30%) ترى أن الغاية من صلح الحديبية هي تفرغ المسلمين لحياتهم وتجاريتهم ومن تعليقات المشاركين فيما يتعلق بذلك "يريد الرسول صلى الله عليه وسلم ان يقوي تجارة المسلمين لأن اليهود كانوا يسيطرون على أغلب التجارة وكانت الطرق مغلقة بسبب قريش ولن تتحقق التجارة إلا من خلال فتح الطرق".

**السؤال الثاني:** ما الأزمات التي حدثت خلال عقد صلح الحديبية وكيف تعامل الرسول صلى الله عليه وسلم معها؟

تم تصنيف تصورات المشاركين في الدراسة الأزمات التي حدثت خلال عقد صلح الحديبية وكيف تعامل الرسول صلى الله عليه وسلم معها الى ثلاث فئات.

**الفئة الأولى:** ترى هذه الفئة أن من أهم الازمات التي حدثت خلال عقد صلح الحديبية هي افتعال قتال مع المسلمين ومحاولة ايدائهم والتي مثلها (8) مشاركين (80%)، ومن تعليقات المشاركين فيما يتعلق بذلك "بعض الرجال من قريش وعددهم حوالي 80 حاولوا افتعال قتال مع المسلمين،

ولكن النبي ﷺ بعد أن قبض عليهم لم يقتلهم ولم يسيء إليهم وإنما أعادهم إلى قريش سالمين"، ومن التعليقات أيضاً "رأى خالد بن الوليد المسلمون في صلاة الظهر يركعون ويسجدون فقال: لقد كانوا على غرة، لو كنا حملنا عليهم لأصبنا منهم، فقرر أن يميل عليهم في صلاة العصر، ولكن الله أنزل حكم صلاة الخوف، ففانت الفرصة"، ومن التعليقات أيضاً "منع المشركين مهمة الرسول الأول الذي بعثه النبي ﷺ وعقرهم لناقته، ومع ذلك فإن النبي ﷺ تفهم الأمر وتفهم تخوف قريش ولم يقم بأي انتقام، بل أرسل عثمان رضي الله عنه كرسول آخر ليؤكد صدق نواياه"، وترى هذه الفئة بأن النبي صلى الله عليه وسلم صفح عنهم ولم يسيء إليهم.

**الفئة الثانية:** ترى هذه الفئة أن من أهم الأزمات التي حدثت خلال عقد صلح الحديبية هي إشاعة مقتل عثمان، حيث أشيع أن عثمان رضي الله عنه قد قُتل، مما أغضب النبي ﷺ والصحابة لأن قتل السفراء جريمة لا تغتفر مما أدى إلى بيعة الرضوان، والتي مثلها (6) مشاركين (60%) ومن تعليقات المشاركين فيما يتعلق بذلك "إشاعة مقتل عثمان أدى إلى بيعة الرضوان فكان هذا لأهل مكة زلزال لأنهم خافوا فأرسلوا عثمان ومن وراءه سهيلاً"، ومن التعليقات أيضاً "غياب عثمان المفاجئ والذي أوحى بمقتله، فهنا لم يكن من الرسول أن استعد للحرب جراء ذلك، وعقد مع أصحابه بيعة، فكان رهن الاستعداد ولكن لما علم بأن عثمان لم يقتل توقف عن نية القتال".

**الفئة الثالثة:** حالة التمرد من بعض المسلمين اعتراضاً على الصلح، والتي مثلها (5) مشاركين (50%) ولكن الرسول ﷺ واجه الأمر بهدوء وبحكمة وطمأن الناس بأنه لا يعمل إلا بما يريد الله ويشاء، ومن تعليقات المشاركين فيما يتعلق بذلك "عدم طاعتهم في التحلل والحلق حتى أشارت أم سلمة على رسول الله فلما طبق ما قالت أم سلمة قام الصحابة بالحلق لبعضهم وكاد بعضهم يقتل بعض"، ومن التعليقات أيضاً "التحلل كان الصحابة متناقضين عن التحلل وساء النبي ذلك

فشاور الرسول □ فاقترحت عليه أن يخرج ويتحلل وأخذ برأيها ومشورتها وتحلل الصحابة".

### السؤال الثالث: كيف تعامل الرسول مع أزمات صلح الحديبية؟

تم تصنيف تصورات المشاركين في الدراسة لكيفية تعامل الرسول صلى الله عليه وسلم مع أزمات صلح الحديبية الى فئتين.

**الفئة الأولى:** ترى هذه الفئة الرسول صلى الله عليه وسلم تعامل مع أزمات صلح الحديبية بالحكمة والتروي واستعمال الهدوء في مواجهة الغضب والتي مثلها (6) مشاركين (60%) ومن تعليقات المشاركين فيما يتعلق بذلك " منع المشركين مهمة الرسول الأول (خراش بن امية) الذي بعثه النبي صلى الله عليه وسلم وعقرهم لناقته، ومع ذلك فإن النبي تفهم الأمر وتفهم تخوف قريش ولم يقم بأي انتقام، بل أرسل عثمان رضي الله عنه كرسول آخر ليؤكد صدق نواياه."

**الفئة الثانية:** ترى هذه الفئة الرسول صلى الله عليه وسلم تعامل مع أزمات صلح الحديبية بالرفق والصفح وعدم الانتقام ممن آذاه وآذى المسلمين والتي مثلها (7) مشاركين (70%) ومن تعليقات المشاركين فيما يتعلق بذلك "بعض الرجال من قريش وعددهم حوالي 80 حاولوا افتعال قتال مع المسلمين، ولكن النبي صلى الله عليه وسلم بعد أن قبض عليهم لم يقتلهم ولم يسئ إليهم وإنما أعادهم إلى قريش سالمين".

**السؤال الرابع: كيف نستفيد من النهج النبوي في التعامل مع الأزمات في التطبيق العملي في الإدارة التربوية؟**

تم تصنيف تصورات المشاركين في الدراسة حول كيفية الاستفادة من النهج النبوي في

التعامل مع الأزمات في التطبيق العملي في الإدارة التربوية الى ما يأتي:

أولاً: المشورة لأهل الرأي والخبرة والتي أجمع عليها (8) مشاركين وبنسبة (80%).

ثانياً: تكريم النساء والتي أجمع عليها (8) مشاركين وبنسبة (80%).

ثالثاً: استعمال الهدوء في مواجهة الغضب والاعتراض والتي أجمع عليها (7) مشاركين وبنسبة (70%).

رابعاً: احترام وجهة نظر الآخر مع بيان الأمر بحكمة وحنكة والتي أجمع عليها (6) مشاركين وبنسبة (60%).

خامساً: البعد عن العنف والقسوة في العملية التربوية وإبدالها بالرفق والحلم والتي أجمع عليها (4) مشاركين وبنسبة (40%).

سادساً: المزج بين العاطفة والعقل في الإقناع والتي أجمع عليها (8) مشاركين وبنسبة (80%).

سابعاً: الصبر والإقناع وإبداء الحجج والتي أجمع عليها (8) مشاركين وبنسبة (80%).

ثامناً: المرونة في المفاوضات والمشاورة والتي أجمع عليها (7) مشاركين وبنسبة (70%).

تاسعاً: التزام بالوعود والعهود والتي أجمع عليها (8) مشاركين وبنسبة (80%).

ويمكن توضيح ذلك كما في الجدول الآتي:

### جدول (1)

تصنيف تصورات المشاركين في الدراسة حول كيفية الاستفادة من النهج النبوي في التعامل مع الأزمات في التطبيق العملي في الإدارة التربوية

النسبة المئوية	م	التطبيقات العملية المستفادة من النهج النبوي في التعامل مع الأزمات في صلح الحديبية للتطبيق في الإدارة التربوية
80%	1	المشورة لأهل الرأي والخبرة
80%	2	تكريم النساء
70%	3	استعمال الهدوء في مواجهة الغضب
60%	4	احترام وجهة نظر الآخر مع بيان الأمر بحكمة وحكمة
40%	5	البعد عن العنف والقسوة في العملية التربوية وإبدالها بالرفق والحلم
80%	6	المزج بين العاطفة والعقل في الإقناع
80%	7	الصبر والإقناع وإبداء الحجج
70%	8	المرونة في المفاوضات والمشاورة
80%	9	التزام بالوعود والعهود

### أسئلة فتح مكة

#### السؤال الأول: ماهي مقدمات فتح مكة؟

أظهرت نتائج تحليل المقابلة الشخصية، أن أهم مقدمات فتح مكة كان نقض قريش العهد الذي وقع في الحديبية والذي أجمع عليه (100%) من المشاركين، ومن تعليقات المشاركين فيما يتعلق بذلك "فتح مكة والقضاء على قوة قريش بسبب نقضها صلح الحديبية حين أيدوا حلفاءهم من بني بكر في هجومهم على حلفاء النبي ﷺ من بني خزاعة"، و"السبب الرئيسي للإخلال بأحد بنود صلح الحديبية من خلال الغدر والإغارة على حليف النبي ﷺ وهذه الأزمة واجهها الرسول بالتجهز لفتح مكة ورفض أي محاولة لتمديد العهد ورفض المقابلة".

**السؤال الثاني: ماهي الأزمات التي حدثت خلال توجه الرسول صلى الله عليه وسلم نحو فتح مكة وخلال الفتح؟**

تم تصنيف تصورات المشاركين الى العديد من الازمات أهمها:

1. تصدي مجموعة من المشركين لجيش خالد الذي دخل مكة من أسفلها وقد انتهى الأمر بفرارهم بعد مقتل بعضهم واستشهاد بعض المسلمين والذي أجمع عليه (80%) من المشاركين.

2. بعض المسلمين ظنوا أنها ستكون ملحمة قتل لقريش، وحدث بعض القتال والذي أجمع عليه (90%) من المشاركين.

3. محاولة التأثير على قرار الحرب الذي اتخذه النبي صلى الله عليه وسلم، ولكن تصميم النبي وعزمه أفشل ذلك بحيث اقتنع ابو سفيان أنه لا رجعة عن الحرب، وأن النبي كان اذا اتخذ قرارا لم يكن يتراجع عنه والذي أجمع عليه (80%) من المشاركين.

**السؤال الثالث: كيف تعامل الرسول صلى الله عليه وسلم مع الأزمات التي حدثت خلال فتح مكة؟**

تم تصنيف تصورات المشاركين في الدراسة لكيفية تعامل الرسول صلى الله عليه وسلم مع الأزمات التي حدثت خلال فتح مكة الى فئتين.

**الفئة الأولى:** ترى هذه الفئة الرسول صلى الله عليه وسلم تعامل مع الأزمات التي حدثت خلال فتح مكة بالحزم والشدة حيث أن الشدة كانت مطلوبة والتي مثلها (9) مشاركين (90%) ومن تعليقات المشاركين فيما يتعلق بذلك "الشدة كانت مطلوبة والرفق كان عاما بالجميع"، و"عدم التهاون في الخيانة ونبذ العهود".

**الفئة الثانية:** ترى هذه الفئة الرسول صلى الله عليه وسلم تعامل مع أزمات فتح مكة بالتواضع والرحمة والاحتواء والتي مثلها (9) مشاركين (90%) ومن تعليقات المشاركين فيما يتعلق بذلك "حمل الراية عند الدخول وفتح مكة الرسول وهو متواضعا"، ومن التعليقات ايضا "قطأ الرأس تواضعا لله عند فتح مكة"، و"تعامل الرسول مع اهل قريش بالرحمة وقال لهم أنتم الطلقاء انما نَزِدُ بأخلاقنا وديننا"، و"تعامله مع الأنصار عندما خافوا أن يتركهم ويبقى في مكة فاحتواهم وقال المحيا محياكم والممات مماتكم".

**السؤال الرابع: كيف نستفيد من النهج النبوي في التعامل مع الأزمات التي حدثت خلال فتح مكة في التطبيق العملي في الإدارة التربوية؟**

تم تصنيف تصورات المشاركين في الدراسة حول كيفية الاستفادة من النهج النبوي في التعامل مع الأزمات التي حدثت خلال فتح مكة في التطبيق العملي في الإدارة التربوية الى ما يأتي:

أولا: الاستعانة بالله تعالى قبل كل شيء والتي أجمع عليها (8) مشاركين وبنسبة (80%)

ثانيا: المشورة لأهل الرأي والخبرة والتي أجمع عليها (9) مشاركين وبنسبة (90%).

ثالثا: يجب أن يكون للقائد شخصية مستقلة قادرة على تغيير القادة، ومراقبة طباع المرؤوسين، والحكمة في وضع الأمور مواضعها الصحيحة والتي أجمع عليها (4) مشاركين وبنسبة (40%).

ثالثا: الحزم في القرارات دون تهاون، لكن مع مرونة تقوي القرارات ولا تضعفها والتي أجمع عليه (3) مشاركين وبنسبة (30%).

رابعاً: احترام وجهة نظر الآخر مع بيان الأمر بحكمة وحنكة والتي أجمع عليها (6) مشاركين  
وينسبة (60%).

خامساً: البعد عن العنف والقسوة والغضب في العملية التربوية وإبدالها بالرفق والحلم والتي أجمع  
عليها (6) مشاركين وبنسبة (60%).

سادساً: بث الطمأنينة في نفوس الآخرين والتي أجمع عليها (3) مشاركين وبنسبة (30%).

سابعاً: تمتع القائد بالرحمة المصاحبة للعدل والتي أجمع عليها (6) مشاركين وبنسبة (60%).

ثامناً: المرونة في المفاوضات والمشاورة والتي أجمع عليها (7) مشاركين وبنسبة (70%).

تاسعاً: الاعتراف بحقوق الآخرين وإعطاء كل ذي حق حقه والتي أجمع عليها (7) مشاركين  
وينسبة (70%).

عاشراً: الاحتواء والتي أجمع عليها (8) مشاركين وبنسبة (80%).

الحادي عشر: التسامح والعفو والتي أجمع عليها (6) مشاركين وبنسبة (60%).



ويمكن توضيح ذلك كما في الجدول الآتي:

## جدول (2)

تصنيف تصورات المشاركين في الدراسة حول كيفية الاستفادة من النهج النبوي في التعامل مع الأزمات في التطبيق العملي في الإدارة التربوية

النسبة المئوية	م	التطبيقات العملية المستفادة من النهج النبوي في التعامل مع الأزمات في فتح مكة للتطبيق في الإدارة التربوية
80%	1	الاستعانة بالله تعالى قبل كل شيء
90%	2	المشورة لأهل الرأي والخبرة
30%	3	الحزم في القرارات دون تهاون
60%	4	احترام وجهة نظر الآخر مع بيان الأمر بحكمة وحنكة
60%	5	البعد عن العنف والقسوة والغضب في العملية التربوية وابدالها بالرفق والحلم
30%	6	بث الطمأنينة في نفوس الآخرين
60%	7	تمتع القائد بالرحمة المصاحبة للعدل
70%	8	المرونة في المفاوضات والمشاوره
70%	9	الاعتراف بحقوق الآخرين وإعطاء كل ذي حق حقه
80%	10	الاحتواء
60%	11	التسامح والعفو

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج

#### النتائج

السؤال الأول: ما أبرز ملامح إدارة الرسول ﷺ للأزمات في صلح الحديبية؟

إجابة السؤال الأول: كانت النتائج في الجانب غير التفاعلي كما يلي:

- معالجة الرسول ﷺ للأزمات بالصبر والتوجيه غير المباشر والحكمة والموعظة الحسنة.
- الاستشارة لذوي الخبرة والمقربين في إدارة الأزمة وقبل المباشرة في أخذ القرارات في شأنها.
- اليقين بالله والصبر والثقة بالنصر والوصول الى الهدف من خلال التوكل على الله والأخذ بالأسباب.

- قدرة الرسول ﷺ على التفاوض والممادة وفتح باب الاتصال والحوار لصياغة بنود الصلح.
- حرص الرسول ﷺ على عدم سفك الدماء إجلالا وتعظيما لحرمة الله في البلد الحرام والشهر الحرام.

- وضوح الرؤية والهدف والرسالة من خلال البيعة والسعي نحو تحقيق اهداف مرسومة محددة.
- عدم الانقياد وراء الغضب والانتصار للنفس والتركيز على تحقيق الهدف.
- إنشاء فريق أزمة ومتابعة الفريق بشكل متواصل.
- عدم التهاون بجمع المعلومات لأنها تؤثر على مسار الأزمة بشكل كبير.

وكانت نتائج الجانب التفاعلي من الدراسة على المقابلة الشخصية، أن أبرز ملامح إدارة الرسول

ﷺ للأزمات في صلح الحديبية، تم تصنيفها إلى أربع فئات رئيسية ينبثق منها عدد من الفئات

الفرعية على النحو الآتي:

أولاً: 70% أجابوا أن الغاية من إبرام صلح الحديبية هو حقن الدماء، وإثبات مقصد المسلمين نحو السلم، وضمان عودة المسلمين إلى مكة المكرمة لأداء العمرة وتحقيق وعد الله بالفتح وتفرغ المسلمين للدعوة و30% أجابوا أن الغاية هي تحسين الحياة التجارية وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن التجارة وتحسنها لم تكن الهدف الرئيسي وإنما هي نتيجة متوقعة للصلح ولكن كان الهدف الرئيس حقن الدماء والتفرغ لنشر الدعوة الإسلامية.

أما بالنسبة لملاحم الأزمات التي حدثت خلال عقد صلح الحديبية وكيف تعامل الرسول صلى الله عليه وسلم معها فقد توصلت النتائج إلى انقسامها إلى ثلاثة فئات وكانت الفئة الأولى تحمل نسبة 80% حول من حاولوا افتعال القتال مع المسلمين و60% حول إشاعة مقتل عثمان و50% حول تمرد بعض المسلمين واعتراضهم على الصلح والتحلل وقد تُعزى هذه النتائج إلى أن محاولة افتعال قتال مع المسلمين كان سيؤدي إلى فشل عملية الصلح وإسالة دماء وتحويلها إلى أزمة حرب لم تكن محسوبة ، أما إشاعة مقتل عثمان فقد شكل أزمة تستحق عقد بيعة الرضوان أما تمرد بعض المسلمين واعتراضهم فقد استطاع الرسول ﷺ السيطرة على مجراه بالحكمة والروية والإقناع.

أما عن كيفية تعامل الرسول صلى الله عليه وسلم مع أزمات صح الحديبية فقد انقسمت الإجابات إلى فئتين 60% وجدت أن الرسول تعامل مع الأزمات بالحكمة والروية والهدوء في مواجهة الغضب و70% تعامل بالرفق والصفح وعدم الانتقام وتُعزى هذه النتائج إلى أن الرسول ﷺ كان يغلب جانب الرحمة والعفو على جانب الشدة والانتقام فقد بعث رحمة للعالمين.

**السؤال الثاني:** ما أبرز ملامح إدارة الرسول ﷺ للأزمات في فتح مكة؟

**إجابة السؤال الثاني:** أبرز ملامح إدارة الرسول ﷺ للأزمات في فتح مكة هي:

**كانت النتائج في الجانب غير التفاعلي كما يلي:**

- الاتصال بالذين هم أكثر تأثراً بالأزمة والتعامل معها من خلال الاستجابة السريعة

- الوفاء بالعهد وعدم الغدر ومعاقبة الغادر
  - تمكين الصف الداخلي وعدم القدرة على اختراقه بأي شكل كان
  - السرية في العمل والحرص على ضبط المعلومات دخولا وخروجا بين المدينة ومكة
  - ضبط الانفعال والتخطيط بشكل سري وهادئ
  - فرض العقوبة الصارمة لمن يستحقها.
  - الأمن والأمان والرحمة شعار لدخول مكة والعفو العام صدر بأنتم الطلقاء
  - العفو الخاص لمن استجار أو أتى يطلب السماح والعفو.
  - توزيع المسؤوليات والتفويض في أداء بعضها.
  - تضليل العدو من خلال إرسال معلومات خاطئة
  - تحرير المجتمع الإنساني من براثن الجاهلية وظلمها الى رحابة الإسلام وعدله
  - العدل والوفاء منهج تقوم عليه الدول القوية
- وأظهرت نتائج الجانب التفاعلي في أسئلة فتح مكة، أن من أهم مقدمات فتح مكة كان نقض قريش العهد الذي وقع في الحديبية والذي أجمع عليه (100%) من المشاركين. وأجابوا على السؤال الثاني ماهي الأزمات التي حدثت خلال توجه الرسول ﷺ الى مكة وخلال الفتح 90% بعض المسلمين ظنوا أنها ستكون ملحمة و80% أجابوا تصدي مجموعة من المشركين لجيش خالد ومحاولة التأثير على قرار الحرب الذي اتخذه النبي ﷺ ويُعزى هذا لأن هذه المحاولة كانت ستودي بحياة الكثيرين وهي عكس ما كان يهدف إليه الرسول ﷺ من دخول مكة بأمان ودون إراقة دماء وأجابوا السؤال الثالث والذي كان عن كيفية تعامل الرسول ﷺ مع الأزمات التي حدثت خلال فتح مكة 90% تعامل مع الأزمات التي حدثت خلال فتح مكة بالحزم والشدة وعدم التهاون في خيانة العهد 90% تعامل بالتواضع والرحمة والإحتواء ويُعزى هذا التشابه في النسب**

بين النقيضين أن الرسول كان يتشدد في معاقبة من نقضوا العهد بينما كان عنوانه الرحمة العامة والتواضع عند دخول مكة مع الجميع.

السؤال الثالث: كيف يمكن تطبيق إدارة الرسول ﷺ لأزمة صلح الحديبية في الإدارة التربوية؟

إجابة السؤال الثالث

كانت النتائج في الجانب غير التفاعلي كما يلي:

أولاً: التخطيط: من أهم الأمور التي يجب على المدير ان يتقنها لأن صحة التخطيط تعني صحة

العمل وصحة النتائج

ثانياً: التنظيم وترتيب المسؤوليات: عند التكليف بمسؤوليات معينة يجب توزيعها بشكل منظم ومتابعة هذه المسؤوليات ومدى تطور الأداء فيها.

ثالثاً: إدارة الموارد البشرية: سعى الإسلام إلى تقوية الوازع الديني وخشية الله عند الفرد والإحسان في العمل وجمع الطاقات البشرية وتكليفهم بالعمل ومساعدتهم في أن يكونوا صالحين في المجتمع المسلم.

رابعاً: التكليف بالعمل على التعيين أو التفويض: عند التكليف بالعمل يجب التعيين وتحديد الهدف المطلوب إنجازه وتحديد الشخص المناسب لأداء هذا الهدف.

خامساً: تعدد السلطات وتوزيع الصلاحيات: إن توزيع الصلاحيات والمسؤوليات يساعد المدير في أداء مهامه جميعها دون أي تقصير ويعطي فرصة للمفوض للتعلم وأخذ الخبرة.

سادساً: التعليم والتدريب: يجب أن يحرص المدير على إعداد الرجال المختصين كل فيما يخصه وتطوير أدائهم.

سابعاً: الخبرة: الاستعانة بأصحاب الخبرة لإنهم خير معين للمدير في إدارته لمؤسسته.

ثامنا: التفريق بين الجوهرى والشكلى وبين الحال والمآل: فالمحافظة على الثوابت والجوهريات والتنازل عن المتغيرات والشكليات كل ذلك يجعلنا نحول الأزمات والتحديات إلى فرص في المآل وإن كان الأمر مؤلماً وثقيلاً في الحال.

أما عن تصورات المشاركين في الجانب التفاعلي حول كيفية الإستفادة من النهج النبوي في التطبيق العملي في الإدارة التربوية فإن 80% أجابوا المشاورة بالرأي والصبر والإقناع وإبداء الحجاج والمزج بين العاطفة والعقل في الإقناع والإلتزام بالوعد والعهد وتكريم المرأة و70% أجابوا استعمال الهدوء في مواجهة الغضب والإعتراض والمرونة في المفاوضات والإستشارة و60% أجابوا احترام وجهة نظر الآخر مع بيان الأمر بحكمة وحكمة و40% أجابوا البعد عن العنف والقسوة في العملية التربوية وابدالها بالرفق والحلم وتتوصل من هذه النتائج ان الرسول ﷺ قد تعامل بحكمة بالغة وأنه استطاع كسب أعدائه الى صفه من خلال قدرته على إدارة الصراعات بحكمة وحكمة.

**السؤال الرابع: كيف يمكن تطبيق إدارة الرسول ﷺ لأزمة فتح مكة في الإدارة التربوية؟**

**إجابة السؤال الرابع: كانت النتائج في الجانب غير التفاعلي كما يلي:**

أولاً: الحوافز المعنوية: من الأهمية بمكان تعزيز الأداء عبر الإشادة بأداء البعض في الأزمة وتقديم الشكر لهم وتحفيزهم والاستعانة بهم في حل أزمات أخرى لاحقة

ثانياً: الضبط والتوثيق: إن الضبط والتوثيق يمنع النسيان وضياع المعلومات ويحد من تقادم الأزمة.

ثالثاً: ترتيب الأهداف والأولويات: يجب ان تكون لدى المدير أولويات في إدارة الأزمة تمنع من

تفانها وتحد من آثارها فالاهتمام بالأولويات يمنع فقدان التوازن عند التعامل مع الزمة

رابعاً: صحة جمع المعلومات قبل اتخاذ القرار: على المدير أن تكون لديه اتصالات قوية مع

المرؤوسين سواء كان الاتصال صاعداً أو هابطاً حتى يبقى على اطلاع على كل مستجدات الأزمة

خامساً: الرقابة والمحاسبة: على المدير ان لا يهمل الرقابة ولا يتشدد بها مع وجود الثقة في الفرد.

سادساً: الأجور والمكافآت (المرتبات): إن تحديد الأجور على العمل يمنع ضياع الحقوق ويؤسس

للعدل في المؤسسة، والمكافآت المادية تعتبر في كثير من الأحيان نوع من أنواع تقدير الجهود.

سابعاً: الانتباه إلى نقاط القوة والفرص: علينا ان ننتبه لنقاط القوة والفرص ونحن نعالج نقاط

الضعف والتحديات.

ثامناً: المساواة والعدالة: عندما يتولى الإداري عمل في مؤسسة تعليمية فلا بد من العدل والمساواة

فيما يتعلق بالآخرين.

تاسعاً: الشورى من اساسيات التعامل مع الأزمات في حياة الرسول صلى الله عليه وسلم لذلك على الإدارة

التربوية أن تهيب مجلساً يحوي أصحاب الخبرة والسلطة للمشاورة في حال الأزمات أو في الأحوال

العادية فما خاب من استخار وما ندم من استشار.

وأجاب المشاركون في الجانب التفاعلي على سؤال كيف نستفيد من النهج النبوي في التعامل مع

الأزمات خلال فتح مكة؟ بما يأتي: 90% المشورة لأهل الرأي والخبرة و80% الإحتواء والإستعانة

بالله تعالى قبل كل شيء و70% أجابوا الاعتراف بحقوق الآخرين والمرونة و60% أجابوا الرحمة

المصاحبة للعدل والتسامح والعفو والبعد عن العنف والقسوة في العملية التربوية واحترام وجهة نظر

الآخر و40% أجابوا أنه يجب أن يكون للقائد شخصية مستقلة قادرة على التغيير 30% أجابوا

الحزم في القرارات دون تهاون مع مرونة تقوي القرارات ولا تضعفها وبث الطمانينة في نفوس الآخرين ويظهر من هذه النتائج ان الرسول إتصف بمواصفات الإداري الفذ الناجح وأنه استخدم كل الأساليب التي تؤدي الى التغلب على الأزمات والتحكم بها أو تحويلها الى فرصة للتغيير نحو الأفضل.

**التوصيات:** توصي الباحثة بما يلي:

**أولاً:** تبني منهج الرسول ﷺ في إدارة الأزمات في صلح الحديبية وفتح مكة في حل المشكلات الإدارية التربوية في الإدارة الحديثة.

**ثانياً:** اعتماد أساليب الرسول ﷺ في إدارة الأزمات في صلح الحديبية وفتح مكة كمنهج دراسي جامعي في إدارة الأزمات في الجامعات خصوصا في تخصص الإدارة التربوية في كليات العلوم التربوية.

**ثالثاً:** الأخذ بمبدأ الشورى من خلال إنشاء مجالس إستشارية من ذوي الخبرة في المؤسسات التربوية لمعالجة الأزمات التربوية أو تجنبها.

**رابعاً:** اعتماد فريق أزمة مدرب ومهيئ ومتقف بمنهجية الرسول ﷺ في إدارته للأزمات في صلح الحديبية وفتح مكة.

**خامساً:** تدريب القيادات التربوية وإعدادها فكرياً وعملياً لمواجهة الأزمات.

**سادساً:** الاهتمام بالبنية التحتية في المؤسسات التربوية من خلال توفير وسائل السلامة وأجهزة الإنذار المبكر والصيانة الدورية للمباني، والإستفادة من وسائل التقنية الحديثة.



## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

أبا الخيل، محمد. (2003). كيف كان صلح الحديبية فتحا مبينا (دراسة تحليلية في آثار صلح الحديبية ونتائجه على المسلمين). مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد

(42)

إبراهيم، محمد. (2013). فقه النوازل للأقليات المسلمة (تأصيلاً وتطبيقاً)، رسالة دكتوراه في الفقه

الإسلامي من كلية الشريعة والقانون بجامعة الأزهر. دار اليسر: القاهرة

ابن إسحاق تحقيق المزيدي، أحمد. (2004). السيرة النبوية. دار الكتب العلمية: بيروت.

ابن الجزري، أبو الحسن. (1994). أسد الغابة في معرفة الصحابة. دار الكتب العلمية: عمان

ابن حبان، محمد. (1988). الإحسان في تقريب صحيح ابن حبان. مؤسسة الرسالة: بيروت

ابن حديدة، محمد. (1985). المصباح المضي في كتاب النبي الأمي ورسله إلى ملوك الأرض

من عربي وعجمي. (ط.2). عالم الكتب: بيروت

ابن كثير، أبو الفداء تحقيق عبد الواحد، مصطفى. (1976). السيرة النبوية (من البداية والنهاية

لابن كثير) الناشر: دار المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع بيروت، لبنان

ابن هشام، عبد الملك تحقيق السقا، مصطفى والأبياري، إبراهيم والشلبي، عبد الحفيظ (1955).

السيرة النبوية. (ط.2). مكتبة مصطفى البابي الحلبي: مصر

أبو زهرة، محمد. (2004). خاتم النبيين صلى الله عليه وسلم. دار الفكر العربي: القاهرة

أبو شهية، محمد. (2006). السيرة النبوية على ضوء القرآن والسنة. (ط.8). دار القلم: دمشق

أبو فارس، محمد. (1997). السيرة النبوية دراسة تحليلية. دار الفرقان: عمان

الأحمدي، عبد المحسن. (2018). *مدى تطبيق مهارات إدارة الأزمات لدى قادة المدارس الثانوية*

*بالمدينة المنورة*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدعوة وأصول الدين قسم الإدارة

التربوية. الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، السعودية

الأسمر، أحمد. (2004). *القدوة في السيرة النبوية*. دار الفرقان للنشر والتوزيع: عمان

الألوسي، شهاب الدين تحقيق عطية، علي. (1995). *روح المعاني في تفسير القرآن العظيم*

*والسبع المثاني*. دار الكتب العلمية: بيروت. المكتبة الشاملة

باشميل، محمد. (1988). *معارك الإسلام الفاصلة*. (ط.3). المكتبة السلفية: القاهرة

البخاري، محمد تحقيق أبي علفة، رائد. (2015). *صحيح البخاري*. (ط.3) دار الحضارة للنشر

والتوزيع. الرياض

البخاري، محمد تحقيق البغا، مصطفى. (1993). *صحيح البخاري* (ط.5) ابن كثير للطباعة

دمشق . المكتبة الشاملة

بطاح، منصور. (2016). *الأزمات المدرسية في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت من وجهة*

*نظر مديري المدارس الحكومية*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية. جامعة

آل البيت، عمان، الأردن.

بكر، محمد. (2018). *السيرة المستتيرة*. (ط.4). عمان: جمعية المحافظة على القرآن الكريم.

البلاي، عبد الحميد. (1988). *وقفات تربوية من السيرة النبوية*. مكتبة المنار الإسلامية: الأردن

البوطي، محمد. (2005). *فقه السيرة النبوية مع موجز لتاريخ الخلافة الراشدة*. (ط.25). دار

الفكر: دمشق

البوهي، فاروق. (2011). *الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية (المفاهيم والنظريات،*

*إدارة الأزمات، الوقت، الاجتماعات)*. دار الجامعة الجديدة: الإسكندرية

الجمال، صديقة. (2008). *الهدى النبوي في إدارة الأزمات الاجتماعية العامة "دراسة حديثة موضوعية"*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الهاوري، عبد الغني. (2019). *تصور مقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات بوزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء الخبرات العربية والعالمية. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 15(3)* عمان، الأردن

الحجي، عبد الرحمن. (1999). *السيرة النبوية منهجية دراستها واستعراض أحداثها*. دار ابن كثير: دمشق. المكتبة الشاملة

الحكمي، حافظ. (1986). *مرويات غزوة الحديبية جمع وتخريج ودراسة*. الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة المجلس العلمي (إحياء التراث الإسلامي) 15

الحلبي، علي. (2006). *السيرة الحلبية = إنسان العيون في سيرة الأمين المأمون*. (ط.2). دار الكتب العلمية: بيروت

الهلواني، إحسان. (1997). *بعض المعالم التفصيلية للإدارة التربوية في السيرة النبوية* ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط. جامعة أم القرى. كلية التربية بمكة المكرمة

حوى، سعيد. (1995). *الأساس في السنة وفقهها - السيرة النبوية*. (ط.3). دار السلام: الإسكندرية

حياتي، عمر، ودفع الله، عبد القادر (2015). *النهج النبوي في إدارة الأزمات صحيفة قريش لمقاطعة بني هاشم وبني عبد المطلب أنموذجاً. المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب،*

31 (62)، 1241-1319

خطاب، محمود. (2001). *الرسول القائد* (ط.6). بيروت: دار الفكر.

خليل، عماد. (1974). *دراسة في السيرة*. دار الرسالة: دمشق

الخوني، صادق. (1997). *مكانة صلح الحديبية في مسيرة الدعوة الإسلامية*. كلية التربية، مركز

البحوث التربوية، جامعة الملك سعود، الرياض

الديار بكري، حسين. (1973). *تاريخ الخميس في أحوال أنفوس النفيس*. دار صادر: بيروت

الربابعة، فادي. (2018). *التطبيقات التربوية للقيم الإنسانية في الإسلام*. مجلة جامعة لقدس

*المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، 8 (24)، 71-83.

الزرقاني، أبو عبد الله. (1996). *شرح الزرقاني على المواهب اللدنية بالمنح المحمدية*. دار

الكتب العلمية.

الزعبي، محمد. (2012). *إدارة الأزمات في ضوء السنة النبوية حادثة الأفك أنموذجاً*. المجلة

*الأردنية في الدراسات الإسلامية*، 10 (3)، 135-159

الزهراني، إبراهيم. (1986). *مبادئ مختارة للإدارة التربوية في ضوء مواقف من السيرة النبوية*.

رسالة ماجستير. كلية التربية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة

السرجماني، راغب. (د.ت). *السيرة النبوية*. دروس صوتية على الشبكة الإسلامية

<http://www.islamweb.net>

السعيد، السيد. (2006). *إدارة الأزمات والكوارث دور العلاقات العامة*. دار العلوم: القاهرة.

السهمي، عثمان. (2009). *الأسس النظرية والتطبيقات التربوية والإدارية*. دار خوارزم العلمية للنشر

والتوزيع: جدة

السهيلي، أبو القاسم. (1992). *الروض الأنف في شرح السيرة النبوية* دار إحياء التراث العربي:

بيروت

الشامي، محمد (1993) تحقيق عبد الموجود، عادل ومعوض، علي. سبل الهدى والرشاد في سيرة

خير العباد وذكر فضائله وأعلام نبوته وأفعاله وأحواله في المبدأ والمعاد. دار الكتب

العلمية: بيروت

الشربيني، عماد. (2001). كتابات أعداء الإسلام ومناقشتها. دار الكتب المصرية: القاهرة

الشريف، أحمد. (2003). مكة والمدينة في الجاهلية وعهد الرسول صلى الله عليه وسلم. دار

الفكر العربي: القاهرة

الشوريجي، هند. (2016). تفعيل وحدة إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية. مكتبة الأنجلو

المصرية: القاهرة

الشيخ، سوسن. (2003). إدارة ومعالجة الأزمات في الإسلام. (ط.1). دار النشر لجامعات:

القاهرة.

صالح، عمر. (2019). العفو عند النبي في عام الفتح دراسة تاريخية تحليلية. مجلة كلية التربية،

تشرين الثاني (37) جامعة الموصل. كلية التربية

الصلابي، علي. (2015). السيرة النبوية عرض وقائع وتحليل أحداث. (ط.7). دار ابن كثير:

بيروت.

الصوياني، محمد. (2014). السيرة النبوية كما جاءت في الأحاديث الصحيحة (ط.5). العبيكان:

الرياض

الطبري، ابن جرير. (1994) تحقيق بدران، جمال. السيرة النبوية لابن جرير الطبري. الدار

المصرية اللبنانية: القاهرة

الطبري، أبو جعفر تحقيق شاكر، أحمد (2000) جامع البيان في تأويل القرآن الناشر: مؤسسة

الرسالة: بيروت

الطوبقري، نوال. (2002) العلاقات الإنسانية في السيرة النبوية وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية.

دار الأندلس الخضراء: جدة

العازمي، موسى. (2011). اللؤلؤ المكنون في سيرة النبي المأمون «دراسة محققة للسيرة النبوية».

المكتبة العامرية: الكويت

عبد الرحمن، أسامة. (2010). إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية. مطبوع على نفقة المؤلف.

القاهرة

عبد الرحمن، إيمان. (2018). واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الأردنية- دراسة

ميدانية على جامعة البلقاء التطبيقية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء

التطبيقية، كلية السلط للعلوم الإنسانية، قسم العلوم التربوية. عمان، الأردن

عبد الرحيم، ممدوح. (2021). إدارة الأزمات الاقتصادية وآليات حلها في الفقه الإسلامي. مجلة

البحوث الفقهية والقانونية، 36 (2) 795-881

عرجون، محمد. (1995). محمد رسول الله. (ط.2). دار القلم: دمشق.

العلي، إبراهيم. (2019). صحيح السيرة النبوية. (ط.11). دار النفائس: عمان

العمري، أكرم. (1994). السيرة النبوية الصحيحة محاولة لتطبيق قواعد المحدثين في نقد روايات

السيرة النبوية. (ط.6). مكتبة العلوم والحكم: المدينة المنورة.

العمري، عبد العزيز. (2007). مبادئ التخطيط والإدارة في السيرة النبوية. حقوق النشر محفوظة

للمؤلف: الرياض

العواجي، محمد. (2004). مرويات الإمام الزهري في المغازي. المكتبة الشاملة

العواجي، منصور. (2010). إيجازي لمغازي الواقدي. دار الحضارة للنشر والتوزيع: الرياض

عياش، أحمد (2013). *ادارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية*. (ط.2). دار المسيرة للنشر:  
عمان.

الغزالي، محمد. (2006). *فقه السيرة*. دار القلم: دمشق

الغضبان، منير. (1990). *المنهج الحركي للسيرة النبوية*. (ط.6). مكتبة المنار. المكتبة الشاملة.

الغضبان، منير. (1991). *المنهج التربوي للسيرة النبوية*. مكتبة المنار. الزرقاء: الأردن.

الغضبان، منير. (2005). *التربية الجهادية*. (ط.5). دار الوفاء.

غلوش، أحمد. (2004). *السيرة النبوية والدعوة في العهد المدني*. مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر

والتوزيع. الشاملة

فريجات، كفاح (2015). *درجة تنور مديري المدارس الحكومية الأساسية في مديرية التربية والتعليم*

*في محافظة جرش بمفاهيم إدارة الأزمات وعلاقتها بدرجة ممارستهم لها من وجهة نظر*

*المعلمين*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة جرش. كلية العلوم التربوية. جرش.

الفقيه، فرج. (2010). *تأملات في السيرة النبوية*. دار الكتب الوطنية: بنغازي: ليبيا

القاسم، عبد الملك. (2021). *يوم في بيت الرسول: دار القاسم لنشر والتوزيع: الرياض*

قاسم، غريب (2020). *الدروس والعبر في غزوات وسرايا خير البشر*. (ط.1). الوادي للثقافة

والإعلام: القاهرة.

القحطاني، عبد الرحمن. (2002). *غزوة فتح مكة في ضوء السنة المطهرة*. الناشر مطبعة سفير:

الرياض

قشطة، صلاح. (2015). *منهج السنة النبوية في إدارة الأزمات*. (ط.1). دار النوادر: قطر،

الدوحة.

المباركفوري، صفي الرحمن. (2019). *الرحيق المختوم بحث في السيرة النبوية*. (ط.12). دار ابن كثير.

محمد، إيثار. (2011). *استراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي*. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، 17(64): 47 - 63.

مرزوق، فاروق. (2012). *إدارة الأزمات بالتطبيق على عهد الرسول محمد صلى الله عليه وسلم*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية. معهد البحوث والدراسات الإسلامية. السودان

مسعود، جبران. (2008). *رائد الطلاب (معجم لغوي عصري للطلاب)*. (ط.36). دار العلم للملايين: عمان، الأردن.

المطيري، فيصل. (2011). *المنهج النبوي في إدارة الأزمات وتطبيقاته في الإدارة التربوية*. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاجتماعية قسم التربية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض

الملا، سلوى حامد. (2015). *دور القيادة في إدارة الأزمة*. كتاب الأمة سلسلة دورية تصدر عن إدارة البحوث والدراسات الإسلامية، 43 (166) قطر.

الهباش، محمود صدقي. (2019). *إدارة الأزمات في السنة والسيرة النبوية*. دار أسامة: عمان،

هلال، محمد. (2007). *مهارات إدارة الأزمات التربوية*. مركز تطوير الأداء والتنمية.: مصر.

الوروارى، علاء الدين والزهراني، بخيت والزهراني، سالم والحارثي، عبد الكريم والقرني، وليد.

2016. *إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية*. دار الكتب المصرية: القاهرة.



## المراجع الأجنبية:

- Adams, C. & Kristonis, W. (2012). An Analysis of Secondary Schools Crisis Management Preparedness. *National Journal for Publishing and Mentoring Doctoral Students Research*, 1 (1), 20-35.
- Adeyemi, T. (2017). *Causes, Consequences and Control of Students' Crises in Public and Private Universities in Nigeria*. Retrieved from: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.520.6525&rep=rep1&type=pdf>
- Cornell, D. G., & Sheras, P. L. (1998). Common errors in school crisis response: Learning from our mistakes. *Psychology in the Schools*, 35(3), 297-307
- Daughtry, P. (2015). *Principals' Preparedness For, and Experiences of, Crisis Events at School*. Retrieved in 21, June, 2021 from: <https://scholarcommons.sc.edu/etd/3688>
- Haviland, J. (2008). *A Season of Sadness Responding To Tragedy In School. The Rducation Digest*. Vol.73, Issue. (7), pp: 61-66
- Hořková-Mayerov Šárka. (2016). *7th International Conference on Education and Educational Psychology*. In Education and training in crisis management. Future Academy.
- Landau, S. I. (2000). *The new international Webster's concise dictionary of the English language*. Trident Press International
- Mc Guinness, M & Marchand, R. (2014). *Business Continuity Management in UK Higher Education: A Case Study of Crisis Communication of Social Media*. *International Journal of Risk Assessment and Management*. 17(4), pp. 291-310.

Oxford University Press. (2011). Oxford Word power: *English-arabic dictionary a - Z = qāmūs uksfūrd al-ḥadīt Li-Dārisī al-Luḡa al-Inklīzīya*

Thompson, R. (2004). *Crisis intervention and crisis management: Strategies that work in Schools and Communities*. Brunner/Routledge.

## ملحق رقم (1)

## نموذج تسهيل مهمة

AMMAN ARAB UNIVERSITY  جامعة عمان العربية

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا  
Deanship of Scientific Research and Graduate Studies

## نموذج تسهيل مهمة

التاريخ: 2022/6/5  
الكلية: العلوم التربوية والنفسية  
البرنامج: ماجستير

السادة: الجامعات الأردنية/ قسم الشريعة  
اسم الطالب: سهير عبدالرحمن عبدالله سلمان  
التخصص: الامارة التربوية

## عنوان الرسالة:

إدارة الازمات في السيرة النبوية وتطبيقاتها في الإدارة التربوية (صلح الحديبية وفتح مكة  
انموذجاً)

تتضمن إجراءات الدراسة قيام الطالبة بتطبيق أداة الدراسة على العينة المستهدفة وتشمل (مقابلات)، وذلك  
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، أرجو التكرم بتسهيل مهمة الطالبة  
المذكورة اسمها أعلاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،

عميد البحث العلمي والدراسات العليا

أ. د. إخلاص الطراونة




F493, Rev. a  
Ref.: Quality Assurance Council Session (07/2020-2021), Decision No.: 14, Date: 19/01/2021



## ملحق رقم (2)

تحكيم أداة الدراسة

الجانب التفاعلي (مقابلات)

حضرة الدكتور/ة \_\_\_\_\_ الفاضل/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "إدارة الأزمات في السيرة النبوية وتطبيقاتها في الإدارة التربوية (صلح الحديبية وفتح مكة أنموذجاً)" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية من جامعة عمان العربية.

وأقتضت طبيعة الدراسة إجراء المقابلات وسؤال المختصين عن آرائهم وتحليلاتهم في الأزمات التي حدثت في صلح الحديبية وفتح مكة، بما أنها تتبع المنهج النوعي بشقيه التفاعلي وغير التفاعلي، لذا تمت صياغة أسئلة محددة لتتفضلوا بالإجابة عليها للاستفادة مما تتمتعون به من دراية وعلم في إتمام الجانب التفاعلي من الرسالة وعلى نحو جيد .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحثة: سهير عبد الرحمن سلمان

الجزء الأول

اسم المحكم:

الرتبة الأكاديمية:

التخصص:

الجامعة:

## الجزء الثاني:

رقم السؤال	نص السؤال	ارتباطه بأسئلة الدراسة		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للمجال	
		مرتبطة	غير مرتبطة	سليمة	غير سليمة	منتمية	غير منتمية
أسئلة صلح الحديبية							
1	ماذا كانت الغاية من إبرام صلح الحديبية؟						
2	ما الأزمات التي حدثت خلال عقد صلح الحديبية؟						
3	كيف تعامل الرسول مع أزمات صلح الحديبية؟						
4	كيف يمكن تطبيق النهج الذي استخدمه الرسول في التعامل مع الأزمات عملياً في الإدارة التربوية؟						
أسئلة فتح مكة							
1	ماهي مقدمات فتح مكة؟						
2	ما هي الأزمات التي حدثت خلال توجه الرسول الى مكة وخلال الفتح؟						
3	كيف تعامل الرسول صلى الله عليه وسلم مع أزمات فتح مكة؟						
4	كيف يمكن تطبيق النهج الذي استخدمه الرسول في التعامل مع الأزمات عملياً في الإدارة التربوية؟						

## ملحق رقم (3)

## قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	جهة العمل
1	الدكتور رامي إبراهيم الشقران	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة عمان العربية
2	الدكتور خليل عبد الرحمن الفيومي	أستاذ مشارك	المناهج وطرق التدريس	جامعة عمان العربية
3	الدكتور معين سلمان نصرأوين	أستاذ مشارك	قياس وتقويم	جامعة عمان العربية
4	الدكتور مهند خالد الشبول	أستاذ مشارك	تربية خاصة	جامعة عمان العربية
5	الدكتور جهاد علي المومني	أستاذ مشارك	مناهج وطرق تدريس	جامعة عمان العربية
6	الدكتور محمد بسام مصطفى	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	جامعة عمان العربية
7	الدكتور أنس الهنادة	أستاذ مساعد	تكنولوجيا التعليم	جامعة عمان العربية

## ملحق رقم 4

## قائمة المشاركين في الجانب التفاعلي

الرقم	الإسم	الخبرة
-1	الدكتور محمد سعيد بكر	دكتوراة في الحديث النبوي الشريف
-2	الدكتور علي محمد الأسمر	دكتوراة في التفسير وعلوم القرآن
-3	الدكتور محمد طعمة القضاء	دكتوراة في الفقه وأصوله
-4	الدكتور منذر زيتون	دكتوراة في الفقه وأصوله
-5	الدكتور عبد الله الشواهنة	دكتوراه في الحديث الشريف
-6	الدكتور محمد العدوي	دكتوراة في الحديث الشريف
-7	الدكتور محمد فاروق جزر	دكتوراة في الحديث وعلومه
-8	الدكتور عبد الله أبو شاور	دكتوراة في العقيدة
-9	الدكتور وليد قيسية	دكتوراة في التاريخ الإسلامي
-10	الدكتور مراد يوسف شكيب	دكتوراة في الحديث الشريف



## ملحق رقم 5

## خرائط وصور



صورة رقم (1) مسجد الحديبية (أبو خليل، 2003، 161)

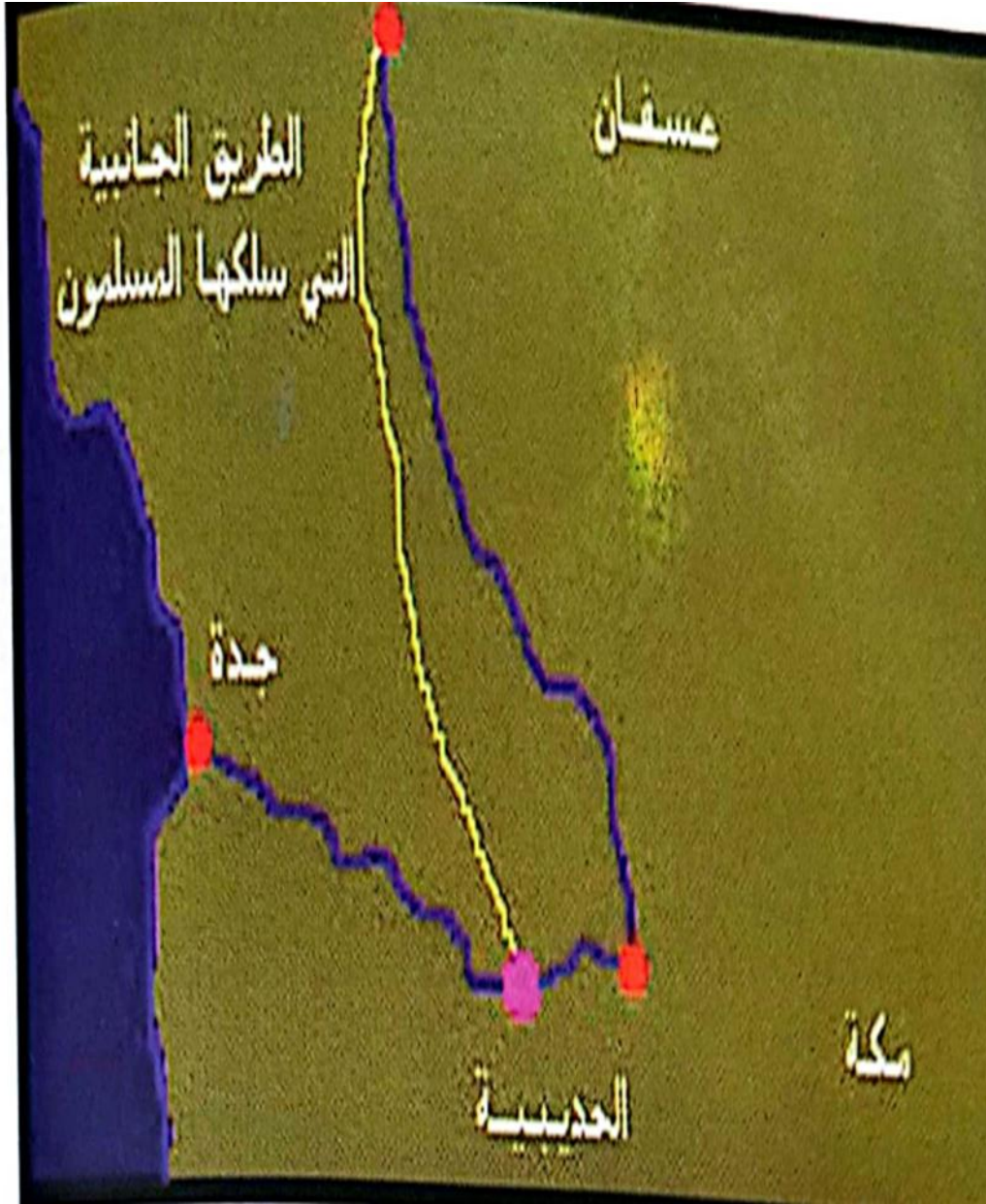


مسجد تاريخي قائم في المكان الذي نزل فيه المسلمون في منطقة الحديبية

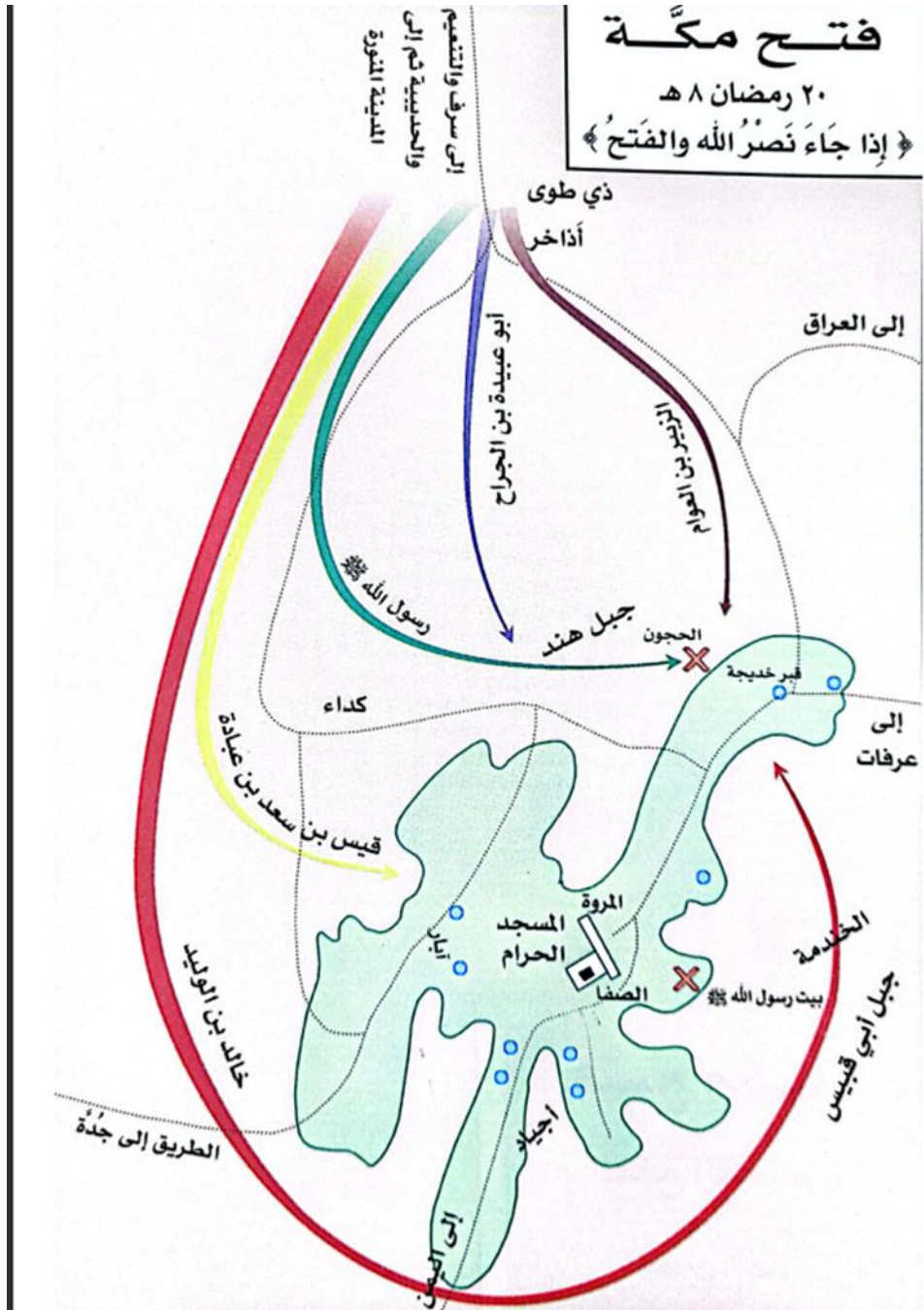
صورة رقم (2) (المغلوث، 2001)



خريطة رقم (1) خريطة الطريق الى الحديبية : (فارس، 2014، 125)



خريطة رقم (2) الطريق الجانبية التي سلكها المسلمون: (فارس، 2014، 126)



خريطة رقم (3) الطرق التي سلكها القادة عند دخول مكة (أبوخليل، 2003، 198)