



## The Role of Muslim Managers in Dealing with Crises

## له بحران سره د تعامل پر مهال د مسلمان مدير اخلاقي کړنلاره

Ihsanullah Muslih<sup>1</sup>احسان الله مصلح<sup>۱</sup>

### Abstract

### لنډيز

The Role of Muslim Managers in Dealing with Crises is one of the fundamental topics in Islamic leadership. A crisis is an unexpected situation that disrupts the normal workflow of an organization and imposes urgent decision-making pressure. In such circumstances, the responsibility of a Muslim manager is twofold: safeguarding the organization and upholding Islamic values.

له بحران سره د تعامل پر مهال د مسلمان مدير اخلاقي کړنلاره د اسلامي مديريت له مهمو موضوعاتو څخه ده. بحران هغه ناڅاپي حالت دی، چې د اداري عادي بهير گډوډ کوي او پر پرېکړو ژر او ژوره اغېز کوي. په داسې حالاتو کې مسلمان مدير دوه اړخيز مسؤوليت لري؛ له يوې خوا د اداري ساتنه او له بلې خوا د اسلامي ارزښتونو پلي کول. دغه څېړنه د دې لپاره شوې، چې څرگنده کړي يو مسلمان مدير څنگه کولی شي د اسلامي اصولو په رڼا کې د بحران پر مهال سمې پرېکړې وکړي. د څېړنې اهميت په دې کې دی، چې نه يوازې عملي لارښوونې وړاندې کوي؛ بلکې د اسلامي اخلاقو پر بنسټ د مديريتي کړنو يو نوی چوکاټ هم راپېژني. دا څېړنه توصيفي ده له قرآن، سنتو، او د تاريخي پېښو له بېلگو څخه گټه په کې اخيستل شوې. پايلې څرگندوي چې اسلامي اصول لکه حکمت، صبر، عدل، توکل، بنسټ او عاجزي نه يوازې د بحران د کنټرول لپاره اړين دي؛ بلکې د سازمان په اوږدمهاله ثبات کې هم بنسټيزه ونډه لري.

This study was conducted to demonstrate how a Muslim manager can make appropriate decisions during a crisis in light of Islamic principles. The significance of this research lies in its provision of practical guidelines while introducing a new framework for managerial practices based on Islamic ethics.

The research adopts a descriptive methodology and draws upon the Qur'an, Sunnah, and historical examples. The findings indicate that Islamic principles such as wisdom, patience, justice, reliance on Allah, forgiveness, and humility are not only essential for crisis control but also play a vital role in ensuring the long-term stability of an organization.

**Keywords:** Crisis, Islamic ethics, wisdom, reliance on Allah, justice, courage, forgiveness, humility.

**کلیدي کلمې:** بحران، حکمت، توکل، عدل، شجاعت، بنسټ، عاجزي

## ۱. سریزه

الحمد لله رب العلمين والصلاة والسلام على خير خلقه محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين. أما بعد: اوس مهال د ادارو او سازمانونو د بريا لپاره د بحرانونو پر وړاندې سمه تگلاره لرل يو له مهمو مهارتونو څخه گڼل کېږي. بحران يا کړکېچ هغه ناڅاپي حالت دی، چې د يوې ادارې عادي بهير گډوډوي او د پرېکړې کولو لپاره فشارونه زياتوي. په دې حساسو شېبو کې د مدير رول ډېر مهم وي، ځکه د هغه پرېکړې د ادارې راتلونکې ټاکي. اسلامي مديريت له نورو مديريتونو سره توپير لري، ځکه چې د هغه مديريت بنسټونه د وحې پر اصولو ولاړ دي، چې پکې توکل، عدالت، مشوره، صبر او تدبير يې مهم اصول دي. د مسلمان مدير لپاره د بحران پر مهال نه يوازې ادارې د ژغورل مسؤليت دی؛ بلکې د اسلامي ارزښتونو ساتنه هم يوه ستره دنده گڼل کېږي. له همدې امله د دې موضوع څېړنه د اسلامي مديريت د عملي اړخ د ښه درک لپاره حياتي ارزښت لري، چې له بحران سره تعامل او هغه اخلاق يې بيان کړي، چې يو مسلمان يې بايد له بحران سره د مخامخ کېدو پر مهال ولري، تر څو په کاميابۍ له بحران څخه ووځي او ښې لاسته راوړنې ولري.

اوس مهال ډېری مديران د ناوړينو پر مهال هغه کړنې کوي، چې غربي مديريت يې لارښوونه کړې وي، په دې سره د دوی توکل او عقيدوي اړخ کمزوری کېږي يا هم بې لارښوونې پاتې کېږي، د بحران پر مهال خپل مسير نه پېژني؛ په اداري ژوند کې د بحران پر مهال د اسلامي لارښوونو او ورسره د تعامل اخلاقي کړنلاره ډېره کمه پلي کېدونکې ليدل کېږي، سره له دې چې په اسلامي شريعت کې د دې لپاره روښانه اصول ښودل شوي دي. ستونزه دا ده، چې: يو مسلمان مدير څنگه کولای شي د بحران پر مهال د اسلامي اصولو په رڼا کې له بحران سره تعامل وکړي او کوم اخلاق بايد وټاکي تر څو بريالی پرېکړې وکړي او ثبات رامنځته کړي.

دغه څېړنه له څو اړخونو د اهميت وړ ده لکه، عملي اړخ: ادارې او سازمانونه په دوامداره توگه له اقتصادي، سياسي، ټولنيزو او طبيعي بحرانونو سره مخ کېږي. يو مسلمان مدير بايد پوه شي چې څنگه د اسلامي لارښوونو پر بنسټ پرېکړې وکړي؛ اخلاقي اړخ: د بحران پر مهال ځينې کارمندان اسلامي اخلاق له لاسه ورکوي او په داسې خبرو اترو، جزع فزع يا کړنو کې اخته کېږي، چې د اخلاقو له مخې سم نه وي، نو د دې څېړنې پايلې به هغو اخلاقو ته لارښوونه وکړي چې د بحران پر مهال اسلامي اخلاق ورسره خوندي وساتل شي؛ علمي اړخ: دا څېړنه د اسلامي مديريت د علم په غني کولو کې مرسته کوي او د اسلامي اصولو پر بنسټ د بحران مديريت يوې نوې زاويې ته لاره هواروي.

د دې څېړنې بنسټيزې موخې: د بحران د مفهوم او ډولونو وضاحت په اسلامي او عصري نظر کې څرگندول؛ د مسلمان مدير لپاره د بحران پر مهال د قرآن، سنتو او اسلامي اصولو لارښوونې روښانه کول؛ د اسلامي مديريت عملي لارې چارې او کړنلارې د بحران د مهار

لپاره وړاندې کول؛ د اسلامي او غير اسلامي مدیریت د کړنو پرتله او د اسلامي مدیریت گټې او لوړتیا روښانه کول؛ د اسلامي لارښوونو پر بنسټ د بحران د حل لپاره داسې وړاندیزونه مخکې کول، چې په عصري ادارو کې د پلي کېدو وړ وي.

د دې څېړنې پر مهال داسې فرضيې ارزولې شو، چې د اسلامي اصولو عملي پلي کول د بحران پر مهال د ادارې ثبات او بریا تضمینوي؛ د بحران پر مهال مشوره (شورا) او توکل دوه بنسټیز اسلامي ارزښتونه دي چې د سمو پرېکړو سبب کېږي؛ هغه مدیران چې د اسلامي مدیریت له اصولو سره آشنا وي، د بحران د حل په برخه کې اغېزمن وي.

دا څېړنه به گټې پوښتنې ځواب کړي، لکه: بحران څه ته وايي او د اسلام له نظره یې ځانگړنې کومې دي؟، د بحران له پیل څخه مخکې مسلمان مدیر باید کوم تدبیرونه له ځان سره ولري؟، د بحران پر مهال مسلمان مدیر باید کوم مهارتونه وکاروي او کوم اخلاق عملي کړي؟، کله چې بحران پای ته ورسېږي، مسلمان مدیر باید څه وکړي، تر څو له بحران څخه یې گټه اخیستې وي؟.

دغه څېړنه توصیفي-تحلیلي او استنباطي بڼه لري؛ د اسلامي اصولو، معاصرو نظریو او د بحران پر مهال د مدیر رول څېړي، او د هغو پر بنسټ تحلیلي نتیجې وړاندې کېږي. په دې څېړنه کې د قرآن کریم، د رسول الله ﷺ سنتو، د اسلامي فقهې او اصولو له کتابونو څخه استفاده شوې ده. همدا راز علمي مقالې، څېړنیزې رسالې، د اسلامي مدیریت او بحران مدیریت په اړه کتابونه، عصري علمي مقالې، او اړوند انټرنېټي علمي ماخذونه د څېړنې ثانوي اخځلیکونه دي. په دې څېړنه کې د معلوماتو د راټولولو لپاره کتابتوني تگلاره کارول شوې، یعنې ټول معلومات له کتابونو، مقالو او نورو مستندو لیکنو څخه ترلاسه شوي.

راټول شوي معلومات د موضوع له اړخه ډلبندي کېږي، بیا د اسلامي لارښوونو او معاصر مدیریت د مفاهیمو تر منځ تحلیلي مقایسه کېږي. د تحلیل پر مهال هڅه کېږي، چې د بحران تعریف او ډولونه د اسلامي او عصري نظر له مخې وړاندې شي. د مسلمان مدیر لپاره د قرآن او سنتو پر بنسټ د کړنو لارښوونې تشریح شي. د څېړنې پوښتنو ته د کره او منطقي ځوابونو وړاندې کولو لپاره د شواهدو او حوالو کارول وشي. د موضوع په اړه د موجوده علمي لیکنو مطالعه او کره کتنه. د اړوندو مفاهیمو استخراج (بحران، اسلامي مدیریت، کړنلارې). د اسلامي او عصري مفاهیمو پرتله او تحلیلي تشریح. د څېړنې د موخو او پوښتنو په رڼا کې پایلې او سپارښتنې وړاندې کول. د څېړنې اعتبار او کره والي وړاندې ټکي پلي شوي؛ د مستندو او علمي منابعو کارول او د حوالو او اقتباسونو د امانتدارۍ اصل مراعتول. د اسلامي لارښوونو او معاصر علم تر منځ د توازن ساتل. دا څېړنه پر سربزه، پنځه لویو سرلیکونو، لکه: د بحران مفهوم، د بحران ډولونه، د بحران له پیل څخه مخکې د مسلمان مدیر تعامل، د بحران پر مهال د مسلمان مدیر تعامل، د بحران تر پای ته رسېدو وروسته د مسلمان مدیر تعامل او پایله باندې راټوله ده. دغه راز په څېړنه کې یو شمېر ننگونې هم شته لکه، موضوعي حدود؛ څېړنه په ځانگړې توگه د مسلمان مدیر د بحران پر مهال د هغه د

کړنو او پرېکړو په اړه ده، نه د عمومي مديريت د ټولو اړخونو په اړه. زماني حدود: څېړنه د معاصرې دورې بحرانونه تر پوښښ لاندې نيسي. مکاني حدود: د څېړنې تمرکز د هغو ادارو پر تجربو دی، چې د اسلامي فرهنگ او ارزښتونو تر اغېز لاندې وي.

په تېرو کلونو کې د بحرانونو د مديريت په اړه گڼې څېړنې ترسره شوې دي، چې ځينې يې د ادارو په جوړښت او د هغوی په رول تمرکز کوي او ځينې يې له اسلامي ليدلوري د بحران د مديريت څرنگوالي ته ځانگړې پام کړی دی. خو له هغو څېړنو څخه هېڅ يوې په بشپړه توگه د بحران په ټولو پړاوونو کې د اخلاقي اړخ څېړنه نه ده کړې، که څه هم په ځينو برخو کې د اخلاقي معناوو يادونه شوې ده. لاندې د مهمو څېړنو کتنه وړاندې کوو:

استراتيژيکي اداره الأزمتات تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي (محمد، ۲۰۱۱). دا څېړنه د بحران پر مفهومي چوکاټ تمرکز کوي او په ځانگړې توگه پر رسنيز بحران او د اړيکو مديريت ته پکې ډېره پاملرنه شوې ده. په څېړنه کې د معلوماتي اړخونو په اړه هم بحث شوی؛ خو اخلاقي اړخ پکې ندي څېړل شوی، له همدې امله، دا څېړنه د دې اوسنۍ څېړنې له تمرکز سره توپير لري، ځکه دغه څېړنه په ځانگړې توگه د اخلاقي ارزښتونو پر وړاندې تمرکز کوي.

إدارة ومعالجة الأزمتات في الإسلام (الشيخ، ۱۴۲۳). دغه څېړنه د قرآن او سنتو له مخې د اقتصادي، ټولنيزو، سياسي او اداري بحرانونو بېلگې وړاندې کوي. په دې څېړنه کې تمرکز پر اداري مديريت شوی او همدارنگه د بحرانونو د مديريت په برخه کې د فقهي اړخ يادونه شوې ده. د اخلاقو يادونه په څېړنه کې لڼده شوې او بشپړه څېړنه يې نه ده شوې.

إدارة الأزمتات الفكرية في المنظور الإسلامي (مهدي، ۲۰۱۴). دا څېړنه د فکري بحرانونو د رامنځته کېدو لاملونه تحليلوي، د بحرانونو د داخلي او بهرنيو عواملو په اړه معلومات وړاندې کوي او د معاصرو بېلگو له لارې يې د مديريت لارې چارې څېړلي دي.

إدارة الأزمتات السياسية والعسكرية في ضوء السنة النبوية (دراسة حديثة موضوعية) (ابوعويضة، ۲۰۱۱). دې څېړنې د پيغمبر ﷺ د بحران د مديريت طريقه د «حادثة الإفك» بېلگې په توگه تشرېح کړې. څېړنه د اسلامي ليدلوري له مخې د بحران تعريف وړاندې کوي، د بحرانونو ډولونه بيانوي، د اشاعتو شايعاتو خطر په بحران کې په گوته کوي او د ټولني د ازموينې لپاره د پېښې گټې يادوي.

مبانی مديريت بحران، (نژاد رفسنجاني، ۱۳۹۸هـ ش). په دې څېړنه کې هغه بنسټونه ياد شوي، چې پر اساس يې د مديريت بحران رامنځته کېږي، البته اخلاقي اړخ ته پکې پاملرنه نه ده شوی.

د يادو شويو څېړنو په پرتله، دغه څېړنه پر اخلاقي اړخ تمرکز کوي، چې په تېرو څېړنو کې په بشپړه توگه نه دي څېړل شوي. د دې څېړنې موخه دا ده، چې د بحران په ټولو پړاوونو کې د اخلاقو اهميت او ونډه وڅېړي، کوم اخلاق او تعامل چې يو مسلمان مدير په اداره کې اړتيا ورته لري، چې په دې توگه دغه څېړنه له پخوانيو څېړنو سره توپير لري.

## ۲. بحران (ناورین / کرکېچ)

د بحران اصطلاح د عربي ژبې د ازمة او کارته اصطلاحاتو له مفهوم سره ورته والی لري، چې په پښتو ژبه کې ترې په ناورین سره تعبیر کېدای شي. بحران هر هغه غیر متوقعه حالت ته ویل کېږي، چې په ناڅاپي ډول د طبیعت یا بشر په واسطه له یو لږ بدلونونو سره ټولني ته پېښېږي او د ټولني د پلان شویو موخو د لاسته راوړلو په لار کې خنډونه پیدا کوي. استاذ محسن الخضيري د ازمة تعريف داسې کړی دی: (لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، مشكّلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة) (خضيري، ۱۹۹۰: ۵۳).

ژباړه: د خپل شوي اداري ارگان په برخليک پورې اړوند یوه سخته او ترخه شېبه، چې د تصميم نيونکي مخي ته داسي ستونزې او خنډونه پيدا کوي، چې د تصميم نيونې پر مهال په حيرانتيا کې اخته شي. د اسلام له نظره د ازمة (ناورين/بحران) تعريف داسې شوی دی: (موقف عصب مفاعي يترتب عليه حدوث نتائج سلبية ومهددة للقيم والمعتقدات ولضيق الوقت تؤدي إلى إعاقة أخذ القرار) (ابو عويضة، ۲۰۱۰: ۹). ژباړه: یو ناڅاپه ستونزمن (سخت) حالت دی، چې د ارزښتونو او باورونو لپاره منفي او گواښونکې پایلې رامينځته کوي، او د وخت د نشتوالي له امله د پرېکړې کولو مخه نیسي. همدې مفهوم ته په وضاحت ورکولو سره ویلی شو، چې بحران یوه ناڅاپي پېښه ده؛ چې په اقتصادي، ټولنيز او چاپيريالي اړخونو کې د گڼو خلکو د عادي ورځني ژوند ترتیبات له جدي بدلون سره مخ شي. په داسې توگه چې د خلکو عادي ژوند مختل کېږي، مادي او معنوي زیانونه راوروي او له بحران څخه مخکې د خلکو د ژوند د شرایطو د بیا راگرځولو لپاره سمدستي پرېکړې او اقدامات حتمي کوي.

د پورته پېژندنو مهم ټکي په لاندې ډول دي: ۱- بحران یوه ناڅاپي پېښه ده. څومره چې دبحران د اټکل او مخنیوي سیستمونه فعال او د پېښېدو د احتمالي وړاندوینې ځواک ولري، د بحران شدت او منفي ویجاړونکې اغیزې به یې کمې وي. ۲- د بحران اغیزې او پایلې نسبتاً پراخې او د پام وړ دي. که یوه ناڅاپي پېښه د یو شخص په ژوند اغېزه وکړي، دا بحران نه بلل کېږي، خو که چېرې د هغې پایلې پراخې وي، دا بحران بلل کېدی شي. ۳- بحران د خلکو عادي ژوند گډوډوي. کله چې ناڅاپي پېښې د خلکو د ژوند عادي جریان له جدي خطر سره مخ کړي او د خلکو عادي ژوند گډوډ کړي بحران یې بللی شو. ۴- بحرانونه له ځان سره معمولا د پام وړ مادي او معنوي زیانونه لري. لکه: د کور، دندې او اقتصادي زیربنا له لاسه ورکول یا هم معلولیت، مړینه، عاطفي او اروايي تبعات. معنوي زیانونه لکه د باورونو، ارزښتونو او ټولنيزو اړیکو کمزوري کېدل هم د یادولو وړ دي. ۵- له بحرانونو سره د مقابلې، د مصیبتونو کموالي او له بحران څخه مخکیني حالت ته د ورگرځیدو لپاره سمدستي پرېکړې او کړنو ته اړتیا وي.

په ټوله کې د سیستمي مدیریت له نظره، د بحران پېژند تېرو پېژندنو ته په کتو داسې

کولای شو: «ناڅاپي پېښه ده چې اټکل يې نا شونی وي يا يې اټکل شونی؛ خو د مخنيوي وړ نه وي او اداره په خطر کې اچوي». په بل عبارت، د عامو علومو له مخې بحران تر ډېره مادي او اداري اړخونه لري، خو د اسلامي نظر له مخې د ديني ارزښتونو او عقيدې ساتنه هم په پېژندنه کې شامله ده.

### ۳. د بحران ډولونه

بحرانونه په عمومي ډول په دوو اساسي برخو وېشل کېږي: طبيعي بحرانونه او غير طبيعي بحرانونه. ۱- طبيعي بحرانونه: هغه بحرانونه دي چې د طبيعي پېښو له امله رامنځته کېږي او د انسان له کنټروله بهر وي. د دې ډول بحرانونو بېلگې عبارت دي له: سېلابونو، اورلگېدنې، زلزلې، توپانونه او نور طبيعي آفتونه. ۲- غير طبيعي بحرانونه: دا ډول بحرانونه د غير طبيعي عواملو يا د انسان د کړنو له امله رامنځ ته کېږي. په ادارو او سازمانونو کې غير طبيعي بحرانونه په څلورو برخو وېشل کېږي:

الف) مالي يا اقتصادي بحرانونه: هغه حالتونه دي، چې د ادارې په مالي چارو کې د ستونزو له امله د بنسټيزې گډوډۍ لامل کېږي. لکه د مالي اسنادو ورکېدل يا جعل کېدل، اختلاس او مالي درغلی، د عوایدو نه رسېدل، د مصارفو ناڅاپي زیاتوالی، د شتمنيو کنگل کېدل يا له منځه تلل، د رشوت رواجېدل.

د دې ډول بحران يوه تاريخي بېلگه د حضرت يوسف عليه السلام د زمانې اقتصادي ستونزه وه، چې د اوږدمهاله وچکالی له امله رامنځته شوې وه. د حضرت يوسف عليه السلام د هونښيار مدیریت او تدبير په برکت دا بحران په برياليتوب سره مهار شو.

ب) معلوماتي او امنيتي بحرانونه: دا هغه ستونزې دي، چې د ادارې په معلوماتي او امنيتي نظامونو کې د اختلال له امله رامنځته کېږي. لکه د معلوماتو غلا او غير مجاز لاسرسی، د ارتباطي کرښو استراق سمع (د خبرو اورېدل)، د حساسو اسنادو افشا کول، د هارډویر يا سافټویر خرابوالی، د معلوماتو د لېږد ستونزې (نژاد رفسنجاني ۱۳۹۸: ۳۷-۳۸).

د بېلگې په توگه په ۲۰۱۹ز کال کې د يوې روزنيزې ادارې اصلي سرورونه خراب شول، چې د فعاليت کچه يې په يوه اونۍ کې تر ټولو ټيټې درجې ته راکمه شوه. د دې سرورونو ارزښت ډېر لوړ و، ځکه د مراجعينو د فعاليتونو ډېره برخه پرې تړلې وه. که څه هم دا يوه جدي تخنيکي ستونزه وه، خو د مسلکي مدیریت په برکت ستونزه حل شوه او د هغې د تکرار د مخنيوي لپاره نوي گامونه پورته شول (نژاد رفسنجاني ۱۳۹۸: ۳۷-۳۸).

انساني بحرانونه: دغه بحرانونه د ادارې د انساني سرچينو د گډوډۍ له امله منځ ته راځي، لکه: کاري تحریم، اعتصابونه يا تحصنونه، د کارځای اشغالول او وړانکارې، د مامورينو بلوا او گډوډۍ، د مسلکي پوهې او تجربې نشتوالی، د نويو کارکوونکو د گمارنې مخنيوی. د) نور بحرانونه: دا هغه ستونزې دي چې د ادارې د داخلي يا بهرنيو عواملو له امله رامنځ ته کېږي، لکه: جگړې او بغاوتونه، عمومي سرغړونې، د برېښنا، اوبو او ارتباطي خدمتونو قطع کېدل، يا نورې ورته پېښې (نژاد رفسنجاني ۱۳۹۸: ۳۷-۳۸).

#### ۴.۵ د بحران په پيل کې د مسلمان مدير تعامل

دا چې يو مسلمان مدير له بحران سره مخ کېږي، نو له هغه سره له مقابلې نه مخکې او يا هم د بحران د پيل څخه مخکې بايد ځينې کارونه وکړي او ځان په ځينو اخلاقو بڼايسته کړي، چې له بحران سره تعامل او مقابله ورته اسانه شي، هغه تعاملات په لاندې ډول دي:

##### ۱-۴.۵ د الله ﷻ پر قضا او تقدير ايمان لرل

د مسلمان لپاره د ايمان مهم رکن دا دی، چې د الله تعالی ﷻ پر تقدير او پرېکړو باور ولري او پوه شي چې هر څه د هغه د علم او حکمت له مخې واقع کېږي. د دې عقيدې له امله انسان په پېښو کې ثابت قدمه پاتې کېږي او زړه يې آرام وي. الله ﷻ فرمايلي دي: ﴿مَا فَرَطْنَا فِي الْكِتَابِ مِنْ شَيْءٍ﴾ (الانعام: ۳۸). ژباړه: نه دی پرېښي مونږ په کتاب (لوح محفوظ) کې هيڅ شی (بلکې گرد (ټول) ليکلي دي مونږ). مسلمان بايد هر وخت په دې عقیده وي، چې ده ته څه رسېږي، دا هر څه د الله تعالی ﷻ له لوري مقرر شوي دي او دا عقیده هم بايد ولري، چې که يو څوک هر څومره مستند پلانونه او احتياطي تدابير له ځان سره ولري، هغه څه چې الله ﷻ يې کوي، هغه به خامخا کېدونکي وي، ځکه په صحيح حديث شريف کې راغلي دي: عَنْ أَبِي حَفْصَةَ، قَالَ: قَالَ عِبَادَةُ بْنُ الصَّامِتِ لَأَبْنِهِ يَا بَنِيَّ، إِنَّكَ لَنْ تَجِدَ طَعْمَ حَقِيقَةِ الْإِيمَانِ حَتَّى تَعْلَمَ أَنَّ مَا أَصَابَكَ لَمْ يَكُنْ لِيُحْطَنَكَ، وَمَا أَخْطَاكَ لَمْ يَكُنْ لِيُصِيبَكَ، سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ، يَقُولُ: «إِنَّ أَوَّلَ مَا خَلَقَ اللَّهُ الْقَلَمَ، فَقَالَ لَهُ: اكْتُبْ قَالَ: رَبِّ وَمَاذَا أَكْتُبُ؟ قَالَ: اكْتُبْ مَقَادِيرَ كُلِّ شَيْءٍ حَتَّى تَقُومَ السَّاعَةُ يَا بَنِيَّ إِنِّي سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ: «مَنْ مَاتَ عَلَى غَيْرِ هَذَا فَلَيْسَ مِنِّي» (ابو داود، بي تا: ۴۷۰۰).

ژباړه: له ابو حفصه رضي الله عنه څخه روايت دی، وايي: عبادة بن الصامت خپل زوی ته وويل: زويه! ته د ايمان په خوږو تر هغې نشې پوهېدای چې پر دې عقیده ونلري چې کوم څه تا ته ورسېدل، دا له تا څخه نه خطا کېدل او کوم څه چې له تا څخه خطا شو، هغه تا ته نه رسېدل، ما له رسول الله ﷻ څخه اورېدلي دي، فرمايل يې: «لومړی چې الله تعالی ﷻ پيدا کړ، قلم وو، نو ورته ويې ويل: وليکه، هغه وويل: ای ربه څه وليکم؟ ورته ويې فرمايل: تر قيامته د ټولو شيانو تقدير وليکه» ای زويه! ما له رسول الله ﷻ څخه اورېدلي دي، چې «څوک له دې عقيدې پرته په بله عقیده مړ شو، نو زما له امت څخه نه دی). د مسلمان مدير لپاره په قضا او قدر باور د بحران په هر پړاو کې د ذهني سکون او روحي ثبات تر ټولو مهمه سرچينه ده. کله چې مدير په دې عقیده وي، چې هر څه د الله تعالی ﷻ په تقدير کې ټاکل شوي او هغه څه چې ورسره کېږي د الهي مشيت له مخې دي، نو د ستونزو پر وړاندې تر فشار لاندې نه راځي. دا عقیده مدير له بې ځايه وېرې، اندېښنې او بې صبرۍ ژغوري او پرېکړې يې له بېرني او احساساتي چلند څخه خوندي کوي. مدير په دې پوهېږي چې د اسبابو کارول ضروري دي، خو پایله د الله ﷻ په لاس کې ده، ځکه په قرآن کریم کې الله ﷻ فرمايلي دي: ﴿مَا فَرَطْنَا فِي الْكِتَابِ مِنْ شَيْءٍ﴾ (الانعام: ۳۸)؛ (هر څه مو په کتاب کې ليکلي دي). په همدې عقیده ټينگ مدير د بحران پر مهال د ادارې فضا د ډاډ او آرامښت په احساس پوښي، ځکه چې د هغه عملي چلند نورو ته هم اروايي ځواک ورکوي. دا د بريالي اسلامي مدير لومړی گام دی.

## ۲-۴. صبر کول او تقوی اختیارول

صبر او تقوی د مسلمان د ژوند دوه مهم اصول دي، چې په ستونزو او ازموينو کې د بريا سبب کېږي. دا دواړه اخلاق د ايمان د کمال او د الله ﷻ د رضا د لاس ته راوړلو وسيله ده. کله چې پر نبی ﷺ باندې په مکه مکرمه کې سختی ډېرې شوې، نو الله ﷻ ورته د تسلی په موخه دغه آیتونه نازل کړل: ﴿وَاصْبِرْ وَمَا صَبْرُكَ إِلَّا بِاللَّهِ وَلَا تَحْزَنْ عَلَيْهِمْ وَلَا تَكُ فِي ضَيْقٍ مِّمَّا يَمْكُرُونَ﴾ (النحل: ۱۲۷-۱۲۸).

ژباړه: او صبر کوه! او نه دی صبر ستا مگر په (توفیق) له الله سره او مه خپه کېږه پر دغو کفارو (چې ولې نه مسلمانېږي) او مه کېږه په زړه تنگی کې له هغو څخه چې دوی مکرونه کوي (له تا سره). بېشکه الله ملگری دی (په عون او نصرت سره) له هغو کسانو سره چې پرهېزگاري کوي (له کفر او معاصیو او ویرېږي له الله) او له هغو کسانو سره چې دوی نېکي کوونکي دي.

همدا راز الله ﷻ فرمایلي دي: ﴿وَلْيَبْلُوكُمْ بَشَائِرَ مِّنَ الْخُوفِ وَالْجُوعِ وَنَقْصِ مِّنَ الْأَمْوَالِ وَالْأَنْفُسِ وَالثَّمَرَاتِ ۗ وَبَشِّرِ الصَّابِرِينَ﴾ (البقرة: ۱۵۵).

ژباړه: او موږ هرو مرو په وېره، خطر، لورږه، د سر او مال په تاوان او د عائداتو په خساره کې په اخته کولو په تاسې ازمېښت کوو او اې پیغمبره! صبر کوونکو ته زېږی ورکړه. د بحران پر مهال صبر د مسلمان مدیر لپاره یوازې یو اخلاقي اصل نه دی؛ بلکې ستراتیژیکي ضرورت دی. بې صبره مدیران ډېرې تېروتنې کوي، ځکه چې تر فشار لاندې د احساساتو پر بنسټ پرېکړې کوي. قرآن مسلمانانو ته د ستونزو پر مهال د صبر سپارښتنه کړې ده، فرمایلي یې دي: ﴿وَاصْبِرْ وَمَا صَبْرُكَ إِلَّا بِاللَّهِ﴾ (النحل: ۱۲۷)؛ (او صبر کوه ستا د صبر بدله یوازې پر الله تعالی ده). مدیر چې صبر ولري، د ستونزې پر وړاندې اوږدمهاله حل لارې لټوي او په ادارې کې د هیلمندی فضا ساتي. تقوی هم د دې سبب کېږي چې مدیر د بحران په گړنگ کې له نامشروعو لارو څخه ځان وساتي، لکه دروغ، فساد، شخصي گټه او ظالمانه پرېکړې. مسلمان مدیر چې صبر او تقوی دواړه ولري، د خپل ټیم لپاره د ثبات نمونه گرځي او له بحران څخه په بريا د وتلو امکانات ډېرېږي.

## ۳-۴. مشوره کول او پر الله ﷻ توکل کول

مشوره کول او پر الله ﷻ توکل د رهبرۍ او مدیریت له سترو اصولونو څخه دي. د کارونو په اړه له پوه کسانو سره سلا مشوره کول د بريا سبب کېږي او پر الله ﷻ توکل د زړه سکون او د کارونو د سم ترسره کېدو لپاره لازمي دی. الله ﷻ خپل پیغمبر ته فرمایلي دي: ﴿وَسَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ (آل عمران: ۱۵۹).

ژباړه: او مشوره وکړه له دوی سره (ای محمده! په کار) امر کې نو کله چې دې ټینگه اراده وکړه (ای محمده! د یوه کار کولو ته) نو توکل (اعتماد) وکړه پر الله باندې، بېشکه الله خوښوي توکل کوونکي) چې بريالي کوي یې او د رشد او اصلاح لاره ورښيي.



مدیر چې له خپلو کارپوهانو او تجربه لرونکو همکارانو سره مشوره وکړي، د تېروتنو امکانات کموي او د پرېکړې قوت زیاتوي. خو له مشورې وروسته پر الله ﷻ توکل د دې سبب کېږي، چې مدیر د پایلو په اړه بې ځایه اضطراب او وېره ونه لري. توکل د مدیر زړه ته ډاډ ورکوي، چې پایله د الله ﷻ په لاس کې ده، نو له بحران سره د مقابله پر مهال نه نهيلى کېږي او نه بې پروايي کوي؛ بلکې د وس تر بریده هڅه کوي او پایله الله ﷻ ته سپاري.

#### ۴-۴. رښتینى اوسېدل

رښتیا ویل د اسلامي اخلاقو له مهمو ستونزو څخه دي. رښتینولي د اعتماد، نېکمرغی او د ټولني د روغې جوړې بنسټ دی او دروغ د فساد سرچینه ګرځي؛ ځکه په حدیث شریف کې راغلي دي: «عَنْ عَبْدِ اللَّهِ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ: «عَلَيْكُمْ بِالصِّدْقِ، فَإِنَّ الصِّدْقَ يَهْدِي إِلَى الْبِرِّ، وَإِنَّ الْبِرَّ يَهْدِي إِلَى الْجَنَّةِ...» (مسلم د. ت: ۲۶۰۷).

ژباړه: له عبد الله بن مسعود رضي الله عنه څخه روایت دی، وايي: رسول الله ﷻ فرمایلي دي: «همیشه رښتیا وایئ، ځکه رښتیا د نېکۍ لوري ته لارښوونه کوي او نېکي جنت ته رسوونکې ده.

پر دې اساس مسلمان ته پکار دي، چې هر وخت رښتونی واوسي او په ځانګړي ډول د بحران په حالت کې، تر څو الله تعالی ﷻ بې سمې لارې ته سم کړي او کامیابی ته ورسېږي. د بحران پر مهال شائعات او پروپاګانډې په بحران کې پر دخپلو اشخاصو باندې ډېرې ناوړه اغېزې کوي او د هغوی روحیه کمزورې کوي. دولت ته پکار دي، چې د بحران پر مهال هغه رسنۍ سانسور کړي، چې شائعات او دروغ خپروي او غواړي، چې د خلکو روحیه کمزورې کړي. د دې څرګنده نمونه د فتحې پر مهال د خارجي او داخلي مزدورو رسنیو منفي تبلیغات وو چې د خلکو په روان یې ناوړه اغېز کړی وو، د هغو رسنیو له سانسور سره خلکو یو ځل بیا د آرام ساه واخیسته او ورځ تر بلې د ارامتیا په لور روان دي.

د بحران پر مهال رښتیا ویل نه یوازې اخلاقي ارزښت دی؛ بلکې د ادارې د بقا لپاره حیاتي اړتیا ده. په داسې حالاتو کې چې شایعات او دروغ ډېر ژر خپرېږي او د خلکو په ذهني حالت ناوړه اغېز کوي، د مسلمان مدير صداقت د باور فضا رامنځته کوي. مدير چې رښتینی وي، د خلکو باور خپلوي، د بحران په اړه دقیق معلومات ورکوي او ادارې ته شفافیت راولي. په مقابل کې دروغ موقتي آرام ورکوي، خو اوږدمهاله بې باوري او ګډوډي زېږوي. له همدې امله، رښتیا ویل د بحران د سم مدیریت یوه عملي وسیله ده، چې له اسلامي اصولو سره سمون لري.

#### ۴-۵. پر دې عقیده ساتل چې تر سختۍ وروسته اسانې راځي

انسان باید باور ولري چې د ژوند ستونزې دایمي نه وي او د الله ﷻ په رحمت او حکمت سره له هرې سختۍ څخه وروسته اسانتیا راځي. دا عقیده انسان ته هیله او حوصله ورکوي. الله ﷻ په قرآن کریم کې فرمایلي دي: ﴿فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۝ (۵) إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۝ (۶)﴾ (الانشراح: ۵، ۶).  
ژباړه: نو بېشکه له سختۍ سره اسانتیا شته، بېشکه له سختۍ سره اسانتیا شته.

امام ابن ابی شیبه په خپل مصنف کې نقل کړي دي، وایي: (عَنْ زَيْدِ بْنِ أَسْلَمَ عَنْ أَبِيهِ قَالَ: لَمَّا أَتَى أَبُو عُبَيْدَةَ الشَّامَ حَضَرَ هُوَ وَأَصْحَابَهُ وَأَصَابَهُمْ جَهْدٌ شَدِيدٌ قَالَ: فَكَتَبَ إِلَى عُمَرَ، فَكَتَبَ إِلَيْهِ عُمَرُ: سَلَامٌ، أَمَا بَعْدَ فَإِنَّهُ لَمْ تَكُنْ شَدِيدًا إِلَّا جَعَلَ اللَّهُ بَعْدَهَا مَحْرَجًا وَلَنْ يَغْلِبَ عُسْرُ يُسْرَيْنِ) (ابن ابی شیبه، ۱۴۰۹: ۱۹۴۸۶).

ژباړه: له زيد بن اسلم څخه روایت دی، هغه له خپل پلار څخه روایت کوي، وایي: کله چې ابو عبیده رضی الله عنه او د هغه ملګري شام ته لاړل، نو له ډېرې سختۍ سره مخ شول، وایي: عمر رضی الله عنه ته یې لیک واستوه، نو عمر رضی الله عنه ورته ولیکل: سلام، تر سلام وروسته، هیڅ یوه سختي نشته، مګر الله تعالی له هغه څخه وروسته د خلاصون لار پیدا کوي او هیڅکله یوه سختي پر دوه آسانو نشي برلاسې کېدای (موخه یې په پورته آیت کې د یسر کلمې تکرار وو).

او عبد الله بن عباس رضی الله عنه وایي چې ده ته رسول الله ﷺ فرمایلي وو: «... وَإِنْ أَرَادُوا أَنْ يَضْرُوكَ بَشِيءٌ لَمْ يَكْتِبْهُ اللَّهُ عَلَيْكَ، لَمْ يَقْدِرُوا عَلَيْهِ، وَأَعْلَمُ أَنْ فِي الصَّبْرِ عَلَى مَا تَكْرَهُ خَيْرًا كَثِيرًا، وَأَنَّ النَّصْرَ مَعَ الصَّبْرِ، وَأَنَّ الْفَرَجَ مَعَ الْكُرْبِ، وَأَنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا» (ابن حنبل، ۱۴۲۱: ۲۸۰۳).

ژباړه: که دوی وغواړي، چې تا ته داسې زیان ورسوي، چې الله ستا لپاره نه وي لیکلی، دوی یې وس نه لري او پر دې هم پوه شه! چې کوم شی ستا خوښ نه وي او پر هغې صبر کوي، په دې کې ډېر خیر دی او مرسته او کامیابي له صبر سره مله ده او له غم سره راحت او له سختۍ سره اساني وي.

دا عقیده د مسلمان مدير لپاره د بحران پر مهال د امید او هڅونې سرچینه ده. مدير چې باور ولري تر هر بحران وروسته د خلاصون یوه لار لري، هغه د ناامیدۍ او ذهني فشار نه ښکار کېږي. دا باور مدير ته دا توان ورکوي، چې د ستونزو په منځ کې هم د حل لارې ولټوي او خپل ټیم ته مثبت پیغام ورکړي. تاریخي تجربې هم دا ثابتوي چې ډېرې ستونزې د صبر او امید په برکت بریالی شوې دي. د مسلمان مدير دا ذهنیت د ادارې پر ټولو کارکوونکو مثبت اغېز کوي او د بحران د حل لپاره د ګډ کار روحیه پیاوړې کوي.

## ۵. د بحران پر مهال د مسلمان مدير تعامل

کله چې د یو رهبر او مدير په شتون کې بحران راځي، د بحران د جریان پر مهال هغه ته پکار دي چې له راتلونکو اسلامي اخلاقو څخه کار واخلي:

### ۵-۱. حکمت او وضوح

حکمت دې ته ویل کېږي، چې هر شی په خپل ځای کې وکارول شي او له هر چا او هر حالت سره سم مناسب چلند وکړای شي. یا هم په پوهې او کړنې سره حق ته ځان رسول او یا په قول او عمل کې یو شان حق ته ځان رسولو ته حکمت ویل کېږي (بسیوني، ۱۴۳۹: ۹۱). په حکمت کې راتلونکي شیان شامل دي: څیرکتیا، پوره پوهه، پوخ هوډ او عزم، چې د دې ټولو شیانو له راټولېدو سره حکمت رامنځته کېږي او څومره چې دغه عناصر پوره کېږي، هماغومره د حکمت سطح هم لوړېږي.

حکمت د انبیاوو وعلیهم السلام صفت دی او الله ﷻ پیغمبر ﷺ ته امر کړی، چې په حکمت

سره خلک د اسلام دين ته راوبولي، الله ﷻ فرمايلي دي: ﴿أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ﴾ (النحل: ۱۲۵).

ژباړه: بلنه كوه (ای محمده! خلکو ته) ليارې د رب خپل ته (چې توحيد او اسلام دی) په حکمت (مُحکمې خبرې د قرآن) سره او په موعظه (پند) نېک سره په ښه ډول (طریقه) او مباحثه كوه له دوی سره په هغې (طریقې) چې هغه ډېره ښه وي.

د بحران پر مهال حکمت ځکه اړین دی، چې په دې سره د بحران کنترولونکی کولای شي، راتلونکی اټکل کړي، په پېښو یې پوه شي، د بحران تاوانونه د کامیابېدو لارې چارې ترسیم کړای شي او د هغې لپاره پلان جوړ کړي، نو ځکه د دې شیانو لپاره د حکمت درې عناصر اړین دي (ناصر الدین، ۲۰۱۳: ۳).

د دې لپاره عملي بېگه د حجر اسود په مسئله کې د نبی ﷺ تحکیم (منځگړتوب) وو، چې د عربو د اختلاف ختمولو لپاره یې وکړ، ځکه دغه اختلاف که اوږد شوی وای، نو په ناوړین بدلېده او د جنگ جگړې احتمال یې زیات وو.

همدا راز د بحران پر مهال اړینه ده چې موخې او فعالیتونه څرگند وي او د همکارانو تر منځ منافقت شتون ونلري، څرنگه چې نبی ﷺ د حنین په غزا کې غنیمتونه تقسیم کړل، انصارو ته یې برخه ورنه کړه، انصار راتول شو خپل مثل سعد بن عبادة ته یې وویل چې رسول الله ﷺ له مور سره تبعیضي چلند وکړ، هغه لار، رسول الله ﷺ ته یې د خپل قوم شکایت وکړ، نو رسول الله ﷺ ورته وویل: آیا تاسې نه خوشحالیږئ، چې نور خلک له ځان سره مالونه یوسي او تاسې د الله تعالی ﷻ پېغمبر ﷺ له ځان سره بوځئ، نو هغوی پر دې باندي خوشحاله شول (احمد بن حنبل، ۱۴۲۱: ۱۱۳۷۰).

د بحران پر مهال حکمت او وضوح د رهبر لپاره تر ټولو مهم صفات دي، ځکه په داسې وخت کې ډېر احساساتي او بې تصمیمه غبرگونونه د بحران شدت زیاتوي. د حکمت معنا دا ده، چې هر څه په خپل ځای او خپل وخت ترسره شي، او هر چا سره د هغه حالت مطابق چلند وشي. وضوح بیا د موخو او کړنو څرگندوالی تضمینوي، تر څو ټیم د گډو موخو لپاره منظم او یو لاس پاتې شي. د بېلگې په توگه، که مدیر د بحران پر مهال خپله پالیسي خلکو ته روښانه نه کړي، نو د شایعاتو خپرېدل، بې باوري او گډوډي رامنځته کېږي. همدا راز، حکمت لرل دا معنا هم لري چې رهبر د بحران د پایلو اټکل وکړي او د مناسب پلان له لارې له بحران څخه د وتلو لار هواره کړي.

## ۵-۲. عدل کول

په عدل حقوق ثابتېږي؛ نفسونه ورسره ډاډه کېږي؛ د شیطان د داخلېدو لارې بندېږي او د ظلم مخه نیول کېږي، ځکه ظلم ډېرې ناوړه پایلې او بدې اغېزې لري. د عدل بېلگه د یوسف علیه السلام په قصه کې بیان شوې، چې له خپل ورور سره یې وکړ، کله چې د جام د غلا قضیه رامنځته شوه.

همدا راز عمر رضي الله عنه په خپل خلافت کې پر دې باندي عمل کړی وو او کوم

مصیبت چې به یې رعیت ته رسېده، دا به هم ورسره شریک وو او ویل به یې (کیف یعنی شأن الرعیة إذا لم یصنې ما أصابهم) (طبري ۱۴۰۷، ج ۲: ۵۰۸؛ ابن الاثیر د. ت، ج ۱: ۴۴۸).

یعنې: که ما ته هم هغه څه ونه رسېږي، چې زما رعیت ته رسېږي، نو ما به کله د دوی په حالت باندې غور کړی وي او کله به اهمیت راته لري.

عدل د ټولنیزو اړیکو او اعتماد بنسټ دی. د بحران پر مهال، خلک له ډېرو ستونزو، وېرو او فشارونو سره مخ وي، نو د ناعادلانه چلند هر ډول عمل د ناوړین لاسپسي سختېدو لامل کېږي. عدل تضمینوي چې د حقونو خونديتوب، د مسوولیتونو وپېش او د منابعو تخصیص په عادلانه ډول ترسره شي. بې عدالتي په بحراني حالت کې د خلکو ترمنځ بې اعتمادی رامنځته کوي، چې د گډو هڅو کمزورې کېدو ته لاره هواروي. له همدې امله، د عدل تطبیق نه یوازې اخلاقي فریضه ده؛ بلکې یوه عملي اړتیا هم ده، چې د بحران په مهار کې حیاتي ونډه لري.

### ۳-۵. امانت دار اوسېدل

د ناوړین پر مهال امانت دار اوسېدل ډېر اړین دي، ځکه که د یوې ټولنې مشران او وگړي د ناوړین پر مهال خیانت پیل کړي او له دښمنو کړیو سره لاس یو ځای کړي، نو د ټولنې پاتې وگړي په بحران باندې برلاسي کېدای نه شي او په داسې مهال کې په خیانت کولو دولتونه نرېږي؛ مرگ ژوبله اوږي؛ ودانۍ نرېږي او فصلونه لمنځه ځي. یوازې دا نه چې د بحران پر مهال خیانت کول د بحران د اوږدېدو لامل کېږي؛ بلکې په عادي حالاتو کې داسې چلن د سترو بحرانونو لامل کېږي. د دې بېلگې مو په هېواد کې ډېرې دي او پکار ده چې دولت جدي پام ورته وکړي.

په بحراني حالتونو کې ډېری وخت د فساد، خیانت او ځان غوښتنې خطرونه زیاتېږي، ځکه خلک یا چارواکي هڅه کوي له گډوډۍ څخه شخصي گټه واخلي. که رهبران یا مسؤلین په داسې وخت کې له امانت سره خیانت وکړي، نو نه یوازې بحران اوږدېږي؛ بلکې د ټولنې دې وړې وړې کېدو ته لاره هواروي. د امانت ساتل د باور د بقا لپاره اړین دی. خلک هغه رهبر ته غاړه ږدي چې د باور وړ وي او د ټولنې گټو ته تر شخصي گټو لومړیتوب ورکړي. په مقابل کې یې خیانت د ناوړینونو د شدت او اوږدوالي یو لوی لامل دی.

### ۴-۵. د لیدلوري او رایو یوالی

د ناوړین پر مهال اړینه ده چې سیاسيون او علماء سره یوه خوله وي، فتوی او لیدلوري (نظر) یې یو وي، تر څو د عامو خلکو پر روان باندې ناوړه اغېز ونکړي او خلک له بحران څخه د وتلو لار په گډه تعقیب کړي، که چېرته د بحران پر مهال علماء په خپلو کې مختلف وي او سیاسيون په خپلو کې او ورسره علماء او سیاسيون هم جلا نظرونه ونلري، نو پر بحران باندې برلاسي کېدل ستونزمن کېږي. په ټولو حالاتو کې او په ځانگړي ډول د بحران پر مهال ملي گټو ته په شخصي گټو ترجیح ورکول پکار دي او دا هغه وخت کېږي، چې په عادي حالاتو کې د خلکو په اذهانو کې دا نظریه واچول شي. د دې بېلگې هم په هېواد کې ډېرې دي او پکار ده چې دولت جدي پام ورته وکړي.

د بحران پر مهال د ټولنې د فکري او سياسي مشرانو تر منځ اختلافات د خلکو پر رواني حالت خورا ناوړه اغېز کوي. کله چې مذهبي عالمان، سياسي مشران او دولتي چارواکي سره يو موټی نه وي، عام ولس هم متزلزل او وېشل کېږي. د نظرونو يووالي د گډې لارې، واضح پلان او ملي اجماع په معنا دی. که د بحران پر مهال هر څوک خپل جلا دريځ ولري، خلک نه پوهېږي؛ چې کوم لوری سم دی، او دا حالت د بې ثباتۍ لامل کېږي. نو د فکري يووالي هڅه د بحران مدیریت کې له مهمو لومړيتوبونو څخه گڼل کېږي.

### ۵-۵. امید او نېکپالي درلودل

د احزاب په غزا کې کله چې مسلمانانو ته ډېره پرېشاني ورسېده، نو الله ﷻ نصرت ورته راوړېږه او په ډېرې اسانۍ يې له دښمن څخه خلاص کړل، الله ﷻ فرمايلي دي: ﴿ اِذْ جَاءَ وَكُم مِّنْ فَوْقِكُمْ وَمِنْ أَسْفَلَ مِنكُمْ وَأِدْرَأَعْتِ الْأَبْصَارُ وَبَلَغَتِ الْقُلُوبُ الْحَنَاجِرَ وَتَظُنُّونَ بِاللَّهِ الظُّنُونَا ١٠﴾ هُنَالِكَ ابْتُلِيَ الْمُؤْمِنُونَ وَزُلْزِلُوا زَلْزَالًا شَدِيدًا ﴿١١﴾ (الاحزاب: ۱۰-۱۱).

ژباړه: (ياد کړئ) کله چې راغللې (لښکرې د کفارو) تاسې ته له پاسه (جانبه) ستاسې او له ښکته (جانبه) ستاسې او کله چې کېږې خړې شوې سترگې (له دېرې وېرې) او ورسېدل زړونه چنغړکو (بېخونو د مړيو) ته «له ډېره خوفه» او گمانونه وکړل تاسو پر الله راز راز (قسم) (قسم) گمانونه. په دغه وخت کې وازمويل شول مؤمنان (له منافقانو څخه) او خوځول شول په خوځولو سختو سره (له ډېرې وېرې).

ناورينونه ډېرې وخت خلک له بې وسۍ، وېرې او مايوسۍ سره مخ کوي. که مشران خپل ځان او خلکو ته د امید پيغام ور نه کړي، ټولنه په بشپړه توگه له منځه ځي. امید لرل د مقاومت ځواک زياتوي او خلکو ته روحیه ورکوي، خو له بحران سره مبارزه وکړي. مثبت فکر د عملي هڅو لپاره محرکه ځواک دی، ځکه چې هېڅ ستره ننگونه يوازې د فزيکي امکاناتو په مټ نه حل کېږي؛ بلکې د روحي ځواک او باوري مشرتابه اړتيا هم لري.

### ۵-۶. شجاعت او زړورتيا

د بحران مدیریت لپاره اړينه ده، چې مدير به زړور او د پوځ هوډ لرونکی وي، ځکه ډېر ځل جوړ شوي او پلان شوي بحرانونه هغه وخت کاميابېږي، چې له بحران سره مخ کېدونکي خلک همت ويايلي او حوصله له لاسه ورکړي، نو ځکه اړينه ده، چې زړورتيا ولري. الله ﷻ فرمايلي دي: ﴿وَلَا تَهِنُوا فِي ابْتِغَاءِ الْقَوْمِ إِنْ تَكُونُوا تَأْمُونًا فَإِنَّهُمْ يَأْمُونُ كَمَا تَأْمُونُ أَوْ تَرْجُونَ مِنَ اللَّهِ مَا لَا يَرْجُونَ ۱ وَكَانَ اللَّهُ عَلِيمًا حَكِيمًا ١٤﴾ (النساء: ۱۰۴).

ژباړه: او سستي (بې همتي اې! مؤمنانو) مه کوئ! په طلب (تعقيب او جنگ) د قوم د کفارو کې، که يې تاسې چې دردمن کېږئ؛ نو بېشکه دوی (هم) دردمن کېږي هم هغسې چې تاسې دردمن کېږئ، او هيله (امید) لرئ تاسې له (جانبه د) الله د هغه (ثواب) چې نه لري دوی (کفار) امید، (يې) او دی الله (په هر شي) ښه عالم ښه حکمت والا (چې هر کار په تدبير او مصلحت کوي).

د بحران پر مهال شجاعت د رهبر لپاره د ټولو صفاتو مور ده، ځکه که رهبر بې همته شي،

ټولنه نوره هم وېره اخلي. شجاعت يوازې د جگړې په ډگر کې نه؛ بلکې د پرېکړو کولو په وخت کې هم اړين دی. ډېر بحرانونه داسې وي، چې که پرېکړه ژر او په زړورتيا سره ونه شي، د تاوان کچه څو برابره ډېرېږي. زړورتيا د خلکو په زړونو کې ډاډ رامنځته کوي، هغوی ته روحیه ورکوي او هغوی له مایوسۍ ژغوري.

## ۵-۲. وعدې پوره کول

اسلامي شريعت په هر حالت کې د ژمنې (وعدې) په پوره والي ټينگار کړی، خو د بحران په حالت کې دا چاره ډېره اړينه ده، ځکه که په دې حالت کې له يوې خوا څخه هم پر ژمنو باندې وفا ونشي، نو د همکارانو د همکارۍ روحیه کمزوري کېږي او پر بحران باندې برلاسي کېدل ورسره گرانېږي.

په بحران کې د ژمنو ماتول نه يوازې اخلاقي تېروتنه ده؛ بلکې د همکارۍ، اعتماد او يووالي لپاره خورا خطرناک دی. د خلکو همکاري د باور پر بنسټ رامنځته کېږي او که ژمنې پوره نه شي، خلک په بشپړه توگه د رهبرۍ له ملاتړ څخه لاس اخلي. په بحران کې وخت ډېر حساس وي او هره ژمنه چې کېږي؛ بايد عملي شي، ځکه د يوې ژمنې نه پوره کول، ډېرې جدي بډې پایلې لري.

## ۵-۸. خواخوږي، ورورولي او دوستي کول

دا چې په بحران کې ټول وگړي او کارکونکو له رواني ستونزو سره لاس او گړهوان وي، نو اړينه ده چې رهبر يې تر منځ همغږي پيدا کړي، تر څو پر يو بل زړه وسوځوي، د زړه خواله ورسره وکړي او يو بل ته په ډاډ ورکولو سره يې داخلي ظرفيت او تعهد لوړ شي او په گډه پر بحران باندې برلاسي شي. په حديث شريف کې راغلي دي: «مَثَلُ الْمُؤْمِنِينَ فِي تَوَادُّهِمْ، وَتَرَاحُمِهِمْ، وَتَعَاطُفِهِمْ مَثَلُ الْجَسَدِ إِذَا اشْتَكَى مِنْهُ عُضْوٌ تَدَاعَى لَهُ سَائِرُ الْجَسَدِ بِالسَّهْرِ وَالْحُمَى» (مسلم د. ت: ۲۵۸۶).

ژباړه: په دوستۍ، خواخوږۍ او شفقت کې د مؤمنانو مثال د يو بدن په څېر دی، چې يو غړی پکې شکايت وکړي، نو ټول بدن ورسره بې خوبه او تبجن وي.

د بحران پر مهال هر څوک له ذهني فشارونو او اندېښنو سره مخ وي، نو په داسې وخت کې د رهبر دنده ده چې په ټيم کې همغږي، ورورولي او يو د بل ملاتړ رامنځته کړي. کله چې خلک احساس وکړي چې يوازې نه دي، اروايي ځواک يې ډېرېږي، د وېرې او فشار کچه راټيټېږي او د گډ کار لپاره ليوالتيا زياتېږي. دا ډول روحیه د بحران د کنټرول لپاره د عملي تدبيرونو تر څنگ خورا حياتي ده.

## ۶. د بحران تر پای ته رسېدو وروسته د مسلمان مدير تعامل

کله چې بحران پای ته ورسېږي، نو مسلمان ته پکار دي، چې له بحران څخه يې درس او عبرت اخيستی وي او راتلونکي کارونه کړي:

### ۶-۱. شکر کول

د الله تعالی ﷻ شکر کول او بيا له هغو کسانو څخه مننه کول، چې د بحران پر مهال يې هلې

خلي کړي. الله فرمايلي دي: ﴿وَإِذَا مَسَّكُمُ الضُّرُّ فِي الْبَحْرِ ضَلَّ مَنْ تَدْعُونَ إِلَّا إِلَهُهُ فَلَمَّا نَجَّكُمُ إِلَى الْبَرِّ أَعْرَضْتُمْ ۚ وَكَانَ الْإِنْسَانُ كَفُورًا ﴿٦٧﴾﴾ (الاسراء: ٦٧).

ژباړه: کله چې په سمند کې پر تاسې مصيبت راځي، نو له هغه يوه ذات څخه پرته؛ چې نورو ته بلنه ورکوي، هغوی ټول کېږي، خو کله چې هغه تاسې ژغوري؛ وچې ته مو رسوي؛ نو تاسې له هغه څخه مخ اړوي. په رښتيا چې انسان ډېر ناشکره دی.

يعنې: کله چې انسان له مصيبت څخه نجات ومومي، نو خپل حقيقي محسن بېخي له ياده باسي او هېروي يې. په دې آيت کې الله تعالی د هغو کسانو بدي بيان کړې چې داسې کار کوي، نو ځکه مسلمان ته پکار دي، چې کله يې الله تعالی له مصيبت او بحران څخه خلاص کړي، نو د الله تعالی شکر وباسي او له مصيبت څخه وتل د هغه له لوري پېرزوينه وگڼي.

کعب بن مالک رضی الله عنه چې کله د توبې نه قبلېدو له سخت بحران څخه خلاص شو، رسول الله ته راغی او ويې ويل: زما د توبې د قبلېدو په خوشحالي کې زه خپل مال د الله تعالی او د هغه د پېغمبر لپاره صدقه کوم، نو نبی ورته وويل: خپل ځينې مال له ځان سره وساته، دا ستا لپاره غوره ده (ابو داود، د.ت: ٧١٣٣).

د بحران له پای ته رسېدو څخه وروسته د مسلمان لپاره تر ټولو لومړی اخلاقي او ايماني مسؤوليت د الله شکر ادا کول دي. شکر د دې اعتراف دی، چې د خلاصون حقيقي سرچينه الله دی، نه يوازې زموږ پلانونه يا هڅې. په عملي لحاظ، شکر درې سطحو ته اړتيا لري:

(الف) په زړه کې د الله پر احسان اعتراف کول؛

(ب) په ژبه د حمد او ثنا ويلو له لارې د هغه ستاينه؛

(ج) په عمل کې د نعمت په سم مصرف د شکر عملي کول.

که يو څوک له بحران څخه خلاص شي او دا بریا يوازې خپل مهارت يا تجربه وبولي، دا د ناشکري لويه نښه ده، لکه څنگه چې په قرآن کې اشاره شوې: انسان په سختۍ کې الله ته رجوع کوي، خو کله چې له ستونزې ووځي، د هغه ياد له زړه باسي. د دې حالت مخنيوی يوازې د دوامداره شکر په وسيله کېدلی شي. همدارنگه د هغو کسانو مننه کول؛ چې په بحران کې يې مرسته کړې، د اسلامي اخلاقو له اصولو څخه دی، ځکه چې د خلکو د زحمت ستاينه د ټولنيزې همغږۍ او وروړولې بنسټ پياوړی کوي.

## ٦-٢. معافي او بښنه کول

د بحران پر مهال د رامنځته شوو بښکته پورته خبرو په بدل کې بښنه کول او هېرول. د افک په واقع کې چې د ابو بکر صديق رضی الله عنه يو غلام هم برخه اخيستي وه، نو ابو بکر صديق رضی الله عنه قسم وکړ، چې ده ته به خرچه نه ورکوي او نور به ورسره بښگڼه نه کوي، خو الله يې په اړه دا آيت نازل کړ: ﴿وَلَا يَأْتِلُ أَوْلُوا الْفَضْلَ مِنْكُمْ وَالسَّعَةَ أَنْ يُؤْتُوا أَوْلِي الْقُرْبَىٰ وَالْمَسْكِينِ وَالْمُهَاجِرِينَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ۗ وَلْيَعْفُوا وَلْيَصْفَحُوا ۗ أَلَا تُحِبُّونَ أَنْ يَغْفِرَ اللَّهُ لَكُمْ ۗ وَاللَّهُ غَفُورٌ رَحِيمٌ ﴿٢٢﴾﴾ (النور: ٢٢).

ژباړه: او قسم دې نه کوي خاوندان د فضل (په دين کې) له تاسې او (خاوندان) د پراخې (او مالدارۍ ستاسې په دنيا کې) په دې، چې نفقه به نه ورکوي خاوندانو د خپلوی او مسکينانو او مهاجرينو ته په لاره د الله کې او بنايي چې عفوه دې وکړي او بنايي چې ترې تېر دې شي آیا دوست نه لرئ تاسې دا چې مغفرت وکړي الله تعالی ته (په سبب د عفوي او صفح د تاسې) او الله ښه مغفرت کوونکی (د خطياتو) ډېر رحم والا دی (په انعام د اجر او ثواب سره).

هر بحران، که څه هم په ظاهره يو فزيکي يا اقتصادي اړخ ولري، خو تل رواني او ټولنيز فشارونه هم ورسره ملگري وي. د دې فشارونو له امله ډېر ځله ځينې خلک ناڅاپي خبرې کوي يا بې احتياطي کوي، چې وروسته د اړيکو خرابېدو او د کرکو د دوام سبب کېږي. له همدې امله، د بحران له ختمېدو وروسته د بښنې او عفوي فرهنگ د اعتماد د بېرته راژوندي کولو لپاره حياتي دی.

که له بحران څخه وروسته خلک له يو بل سره د تېروتنو حسابونه کوي او د هرې جملې انتقام اخلي، د بحران اغېزې اوږدېږي، آن که اصلي ستونزه حل شوې هم وي. اسلامي لارښوونې مور ته دا رازده کوي، چې عفوي او تېرېدنې ته لومړيتوب ورکړو، ځکه عفوي سره نه يوازې د اړيکو ترميم کېږي؛ بلکې د ټولنې د بيا يووالي زمينه برابريږي. دا عمل د يوه ستر روحاني پيغام څرگندونه کوي: لکه څنگه چې مور له الله ﷻ څخه د مغفرت غوښتنه کوو، نو مور بايد نورو تېر شو. له بحران څخه وروسته بښنه د شخصي کرامت، ټولنيز ثبات او د راتلونکو گډو همکاريو لپاره يو مهم گام دی.

### ۶-۳. له تکبر څخه ځان ساتل او عاجزۍ کول

کله چې پر مسلمان باندې راغلی بحران او مصيبت په خیر سره پای ته ورسېږي، نو پکار ده چې تکبر ونکړي؛ بلکې عاجزي اختيار کړي، په خپلو پلانونو، هڅو او مدیریت مغرور نه شي؛ بلکې ځان دې الله تعالی ﷻ ته تسليم کړي او د بيا لپاره دې له دې ډول حالاتو څخه له الله تعالی ﷻ څخه پنا وغواړي؛ ځکه تکبر کول پر انسان باندې لا ډېر تکليفونه راځي، چې بيا ترې د ځان ويستلو وس نه لري.

بريا ډېری وخت د تکبر د پيدا کېدو خطر له ځان سره لري، په ځانگړي ډول هغه مهال چې رهبر يا مدير فکر وکړي، چې يوازې د ده پلانونو او تدبيرونو بحران پای ته رسولی. په داسې حال کې چې د بحران په بريالي پای کې، تر ټولو لويه ونډه د الله ﷻ تقدير او مرسته لري. که انسان تکبر وکړي او ځان د هر څه مالک وپولي، دا حالت د روحانيت له کمزورۍ او د اخلاقو له سقوطه راولاړېږي.

عاجزي نه يوازې د ايمان ښه ده؛ بلکې د راتلونکو برياوو لپاره د خير دروازې هم پرانيږي. عاجز مدير پوهېږي چې بريا د الله ﷻ په توفيق او د ټيم د گډو هڅو پايله ده، نو ځکه له ځان ستاينې ډډه کوي او نور هم هڅوي. په مقابل کې، تکبر د خدای د غضب، د خلکو د کرکې او د راتلونکو ناکاميو سبب کېږي.



د عاجزۍ عملي مظاهر عبارت دي: له بريا څخه وروسته د الله ﷻ شکر کول، د تيم هڅې ستايل، له راتلونکو خطرونو د خداى ﷻ پناه غوښتل او د خپلو محدوديتونو اعتراف کول. دا دريځ نه يوازې رهبر له اخلاقي پلوه لوړوي؛ بلکې د تيم په منځ کې د باور فضا هم لاپياوړې کوي

### ۷. پايله

د قرآن کریم په ډېرو آيتونو کې د دې بيان شوی، چې په دنيا کې پر انسانانو باندې وخت په وخت بدلونونه، مصيبتونه او طبيعي پېښې راځي، چې د دوى پر عادي ژوند باندې اغېز کوي. دا چې دوى به د بحران په وړاندې څه کوي، تر څو په کاميابۍ له بحران څخه ووځي او د دوى د ژوند بنسټونه گډوډ نه کړي او نه يې عقيدې او ايمان ته زيان ورسېري، دا اصول په قرآن کریم او نبوي احاديثو کې بيان شوي دي.

له بحران سره د تعامل اخلاق ځينې د بحران په پيل کې، ځينې يې په منځ کې او ځينې يې په پای کې دي. د څېړنې له تحليل څخه څرگندېږي، چې د بحران په وخت کې د اسلامي اخلاقو عملي کول د بحران د حل تر ټولو باوري لاره ده. يو مسلمان مدير بايد په داسې حالاتو کې د حکمت، وضوح، صبر، عدل، او مشورې پر بنسټ پرېکړې وکړي، ترڅو نه يوازې د ادارې نظم بېرته ټينگ کړي؛ بلکې د اسلامي اصولو انعکاس هم وسپي. د څېړنې يوه مهمه موندنه دا ده، چې له بحران څخه وروسته د شکر ادا کول، بښنه، عاجزي او له تجربو څخه زده کړه د بريا د دوام لپاره حياتي ونډه لري. مسلمان مدير ته پکار دي، چې د بحران مدیریت په برخه کې نه يوازې عملي حللارې وړاندې کړي؛ بلکې اخلاقي او معنوي ارزښتونه هم بايد خوندي وساتي.

### ۸. وړانديزونه

ادارو ته پکار ده چې د خپلو مديرانو لپاره د اسلامي لارښوونو په رڼا کې ځانگړي روزنيز پروگرامونه برابر کړي، تر څو هغوى وکولى شي د بحران په حالت کې د حکمت، صبر، عدل او توکل په څېر ارزښتونو پر بنسټ پرېکړې وکړي. دا کار د مدیریت کیفیت لوړوي او په سازمان کې اعتماد زياتوي.

هر بحران بايد د يوې زده کړې سرچينه وگرځي. له دې امله، ادارې مکلفې دي چې د بحران له ختمېدو وروسته د خپل عمل ارزونه وکړي، ستونزې او نيمگړتياوې وپيژني، او د راتلونکو ورته حالاتو لپاره بديلي لارې چارې رامنځته کړي. دا ارزونه بايد د اسلامي اخلاقو د رعايت له زاويې هم وشي.

د بحران په وخت کې د ديني عالمانو، سياسي مشرانو او اداري مديرانو تر منځ همغږي د گډو دريځونو د اعلان لپاره اړينه ده. که نظرونه متضاد پاتې شي، نو د بحران شدت زياتېږي، پر همدې اساس سپارښتنه کېږي چې د ملي او ټولنيزو گټو لپاره گډې غونډې جوړې او همغږي رامنځته شي، څو د خلکو پر رواني حالت مثبت اغېز وکړي او حل لارې عملي شي.

## مأخذونه

١. القرآن الكريم.
٢. أبو داود، سليمان بن الأشعث السَّجِسْتَانِي. (ب ت). سنن أبي داود. بيروت: المكتبة العصرية.
٣. أبو عويضة، نادر أحمد راضي. (٢٠١٠). إدارة الأزمات السياسية والعسكرية في ضوء السنة النبوية (رسالة ماجستير). جامعة آل البيت، كلية الشريعة والقانون.
٤. ابن حنبل، أحمد. (١٤٢١هـ). مسند أحمد. بيروت: مؤسسة الرسالة.
٥. أحمد، أحمد محمد. (١٩٩٠). إدارة الأزمات: منهج اقتصادي (الطبعة الأولى). القاهرة: مكتبة مدبولي.
٦. البخاري، محمد بن إسماعيل. (دون تاريخ). الجامع الصحيح. الرياض: دار السلام.
٧. الطبري، محمد بن جرير. (١٩٨٧). تاريخ الأمم والملوك. بيروت: دار الكتب العلمية.
٨. ابن أبي شيبة، عبد الله بن محمد. (١٤٠٩هـ). المصنف. الرياض: مكتبة الرشد.
٩. ابن الأثير، عز الدين علي بن محمد. (دون تاريخ). الكامل في التاريخ. بيروت: دار الكتب العلمية.
١٠. نزاد، محمد ابراهيم. (١٣٩٨). اساسات مديريت بحران. تهران.
١١. باسيون، محروس. (٢٠١٨). أخلاق التعامل مع الأزمات. مجلة كلية الشريعة والدراسات الإسلامية، جامعة قطر.
١٢. مسلم بن الحجاج، مسلم. (دون تاريخ). صحيح مسلم. بيروت: دار إحياء التراث العربي.
١٣. ناصر الدين، يوسف أحمد. (٢٠١٣). مفهوم الحكمة شرعاً وواقعاً. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.