



جامعة الشهيد حمّة لخضر الوادي
كلية العلوم الإسلامية
قسم أصول الدين



مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر دعوة و إعلام

مقياس : إدارة العمل الدعوي

إعداد : د بن عثمان فهيمّة



السنة الجامعية : 1445_1446 هـ 2024_2025 م

مواصفة رسمية

عنوان الماستر : الدعوة و الإعلام، الدعوة و الثقافة الإسلامية

السداسي: الثالث

اسم الوحدة: المنهجية

اسم المادة: إدارة العمل الدعوي

الرصيد: 02

المعامل: 01

أهداف التعليم:

- إعطاء الطالب فكرة أ عن الإدارة والتنظيم .
- معرفة أساسيات العملية الإدارية والوظائف الرئيسة للإدارة .
- إعطاء الطالب فكرة عن أساسيات الإدارة الإستراتيجية والإدارة الدولية .
- توسيع مدارك الطالب فيما يتعلق بإدارة وتخطيط الدعوة الإسلامية محلياً وعالمياً.
- إلمام الطالب بأصول تأسيس وإدارة وتمويل المنظمات الدعوية والطوعية .

المعارف المسبقة المطلوبة :

سيتمكن الطالب من تحصيل هذه المادة و متابعتها انطلاقاً من المعارف التي حصلها في السنوات السابقة من دراسته لمقياس مدخل إلى علم الدعوة و كذا مناهج الدعوة و مقياس أعلام الدعوة.

محتوى المادة:

- نشأة الإدارة وتطورها
- مفهوم الإدارة: (مفهوم الإدارة في الإسلام، النظريات الإدارية المعاصرة، العملية الإدارية { التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة المستويات الإدارية: مقدمة في وظائف الإدارة ،خطوات تحديد الأهداف .
- مفهوم السلوك الإسلامي وأثره في الإدارة وأثره في الدعوة .
- مقدمة في الإدارة الدولية للدعوة.
- مفهوم الإدارة الدولية و البيئة الدولية والتنظيم الدولي و المدير الدولي.
- الصعوبات التي تواجه الدعوة عالمياً.
- الصيغ والنماذج للمنظمات الدعوية العالمية.
- إدارة الدعوة في ظل العولمة .
- الدعوة في ظل ثقافات متباينة.
- الإدارة الإستراتيجية للدعوة .
- الرسالة والأهداف والغايات الإستراتيجية لإدارة العمل الدعوي.
- بيئة الإدارة الإستراتيجية { البيئة المستهدفة بالدعوة } ، التحليل الاستراتيجي للإدارة.
- المنظمات المنافسة { صليبية يهودية .. الخ }
- الأنظمة الإدارية المتبعة .
- تحديد طرق ومسارات إدارة الرسالة الدعوية .
- تحديد الأهداف { الإستراتيجية والطويلة والقصيرة والتكتيكية } ،تحديد إدارة الوسائل ، التنظيم الإداري للمنظمات الدعوية والطوعية محلية وعالمية، إدارة تمويل المنظمات الدعوية ، أسس تأسيس المنظمات الدعوية والطوعية .

ملخص المقياس

الإسلام هو الدين الخاتم الذي ارتضاه الله تعالى للبشرية جمعاء، لذا عملية تبليغه ستبقى مستمرة إلى أن تقوم الساعة، لقد قام بواجب التبليغ النبي صلى الله عليه و سلم و صحابته رضوان الله عليهم، و تحمل الرسالة العلماء و الدعاة ، و لكن الجهود الفردية يعثرها التعب و الإرهاق و موت الدعاة ..لذا تبلور العمل الدعوي في إطار مؤسسات متنوعة.

ينطلق العمل الدعوي المؤسساتي من مبدأ التعاون و الجماعة و هذا يعتبر من أسمى مقاصد الشريعة ، يقول تعالى: " وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ " (المائدة 2) فالآية الكريمة تحتل على مبدأ الجماعة، و نجد في آية كريمة أخرى ضرورة التمسك بالجماعة و البعد عن التفرقة و التشتت، قال تعالى : " وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا " (آل عمران 103)، وقد قال الإمام القرطبي في تفسيره: " الله تعالى

يأمر بالآلفة و ينهى عن الفرقة لأنّ الفرقة هلكة و الجماعة نجاة؛ فالاجتماع فيه بركة ورحمة وحصول السكينة والطمأنينة "1.

و نجد النبي صلى الله عليه و سلم يقول: " يد الله مع الجماعة " 2 ففي العمل الجماعي بركة الوقت و التوفيق و السداد و العون من الله تعالى. و جاء في حديث أبي موسى الأشعري _ رضي الله عنه _ عن النبي صلى الله عليه و سلم قال : " المؤمن للمؤمن كالبنيان يشدّ بعضه بعضا "3. فمن منطق هذا الحديث أن العبادة منطلقها و منهجها أن تقوم على الجماعة و التعاون لذلك فالعمل الجماعي قوي و متين و متماسك.

يضمن العمل المؤسسي ثبات العمل و استمراره، كما يحافظ على تراكم الخبرات و التجارب و المعلومات، و يضمن عدم تفرد القائد أو القيادة باتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالمؤسسة، و يحافظ على الاستقرار الإداري و المالي للمؤسسة ، و ذلك من خلال إتباع مجموعة من نظم العمل (سياسات و قواعد و إجراءات) تعمل على الأهداف و الوسائل بما يتفق مع رؤيته للمؤسسة ، يضمن العمل المؤسسي بأن الإدارة ستجتهد لاختيار أفضل الأساليب و النظريات الإدارية التي تسعى لتحقيق نسبة من الأرباح و تقدم أفضل مستوى الخدمات 4.

العمل الدعوي المؤسسي هو العمل الجماعي المتطور والمهيكل والمبني على أساس الالتزام بمبدأ الشورى، والمنظم على وظائف الإدارة، من أجل تحقيق مقاصد ربانية وأهداف إنسانية، والدعوة إلى الله تعالى تعتبر من أشرف الوظائف، وأفضل الأعمال، فإنها وظيفة الأنبياء

1 _ محمد بن عبد العزيز محمد الحواجي ، إدارة الدعوة و العمل المؤسسي ، ط1 . مكتب الدراسات و الاستشارات التعليمية و التربوية ، 1443 هـ/ 2022 م ص 241-242 .

2 _ ابن الأثير مجد الدين أبو السعادات كتاب جامع الأصول ، رقم الحديث 4797 ، ص 564

3 _ نور الدين الهيثمي ، مجمع البحرين في روائد الأوسط الصغير للطبراني ، كتاب البرّ و الصلة ، باب المؤمن و أهل الإمام رقم الحديث 2907 ص 195

4 _ بدر الدين زواقة " إدارة العمل الدعوي " محاضرة ماستر 2 ، قسم أصول الدين ، ص 7

والرسل، ووظيفة من سار على هديهم . يؤكد العمل المؤسسي على جاهزية المؤسسة في تقديم القيادة البديلة في وقت الضرورة و الطوارئ و دخول المؤسسة في أزمة من أي نوع أو حالة طارئة تستدعي التغيير و التبديل 5 ؛ كما تضع أنظمة عمل دقيقة و مرنة تتناسب مع عمل المؤسسة، و يتحقق بفضلها استقطاب كوادر بشرية مطلوبة و متميزة تتناسب مع مهمة المؤسسة ؛وضع أنظمة عمل دقيقة و مرنة تتناسب مع عمل المؤسسة في التنمية المستمرة للمهارات اللازمة لأداء عمل المؤسسة بتميز، كما أنه يضمن القرب من الموضوعية أكثر من الذاتية، بوضع معايير محدّدة، و موضوعية للقرارات فالعمل.

تضمن المؤسسات الدعوية استمرار و تضافر الجهود و تنوعها، لذا تشكلت المؤسسات الدعوية في شكل وزارات و جمعيات و أحزاب و مجالس إسلامية و جامعات و مؤسسات إعلامية دعوية ..هدفها تبليغ تعاليم الإسلام و التذكير بها في المجتمعات الإسلامية و خارج بلاد الإسلام.، هذه المؤسسات التي تدير العمل الدعوي و تخطط له و ترسم المشاريع الدعوية و تنوع في أنشطتها تواجهها كثيرا من التحديات و العراقيل.

التحديات التي تواجه المؤسسات الدعوية في الظرف الراهن لم تمنع من انتشار الإسلام، و لم تمنع إحساس الصحوة الذي ينتاب جميع المسلمين الآن في كل نواحي العالم، و الشعور بحتم التحديات التي تواجهها ، إن هذه المعرفة من المبشرات أيضا، فهي الطريق لتحقيق النصر كما أنها منهج إسلامي أصيل فقد كان حذيفة بن اليمان يقول: " كان الناس يسألون رسول الله صلى الله عليه و سلم عن الخير و كنت أسأل عن الشر مخافة أن يدركني " 6.

5 محمد أكرم العدلوني ، العمل المؤسسي ، ط 1 ، دار ابن حزم ، بيروت ، 1423 هـ/ 2002 م ، ص

23

6 _ كان الناس يسألون..رواه البخاري

كما تساعد معرفة التحديات على شحذ الهمم و تقوية العزائم و الإقدام على تبليغ الدعوة و على الأخذ بالأسباب لمواجهة هذه التحديات التي تريد النيل من الإسلام و المسلمين ، و قد ورد في الأثر من لم يهتم بأمر المسلمين فليس منهم⁷.

و بما أن العمل الدعوي المؤسسي مهم ، لذا فهو يتطلب حكمة و مهارة و تقنيات يتعلمها الطلبة ، لأنهم يستطيعون الانضمام إلى مؤسسات دعوية متنوعة ، كما يستطيعون تأسيس مؤسسات دعوية متنوعة ، و لن يتمكنوا من ذلك ما لم يعرفوا و يتعلموا كيفية إدارة هذه المؤسسات و رسم خطط لإنجاحها، من هذا المقياس يتعلم الطالب الفعالية في المجتمع ، سواء بانخراطه في مؤسسات موجودة ، أو في تأسيس مؤسسات جديدة ،

طرق التدريس

يدرس هذا المقياس عن طريق محاضرات يقدمها الأستاذ ، فهو يقدم معلومات نظرية ، و يعتمد كذلك على ضرب أمثلة من الواقع ، بطريق ما يقدم في المحاضرة على واقع المؤسسات الدعوية المتنوعة الموجودة في مجتمعنا العالمي ككل . لأن الدعوة الإسلامية رسالة عالمية ، مما يجعلنا نضرب الأمثلة و نتكلم عن المؤسسات الدعوية في أي مكان في العالم، لتكون نماذج تطبيقية نطبق نسقط عليها معارفنا النظرية ، لترسخ أكثر .

ترسخ معارف المقياس بزيارات ميدانية لبعض المؤسسات الدعوية الفاعلة في المجتمع ، لتكون صورة حية تطبيقية لكل ما يتعرف عليه الطلبة من معلومات نظرية في المحاضرة ، تعمقها الزيارات الميدانية التي ترسخ المعارف و تعمقها.

⁷ منير حجاب، تجديد الخطاب الديني في ضوء الواقع المعاصر، ط1، دار الفجر، القاهرة، 2004، ص65

مكانة المقياس بين المقاييس الدعوية و أهميته بالنسبة للطلبة :

مقياس إدارة العمل الدعوي مهم جدا ، يتعلم من خلاله الطلبة أن الدعوة لا تقوم على العشوائية و الخبطة العشواء، بل على التنظيم و التخطيط و التقييم المستمر للمنجزات للحفاظ على المكاسب ، و مراجعة الأخطاء، كما يتعلم من خلاله الطلبة كيفية إنشاء مؤسسات دعوية ، و كيفية جلب طاقات متنوعة القدرات للعمل معهم، لخدمة الإسلام ، و يتعلم من خلاله الطلبة كذلك ضرورة الانتماء للمؤسسات الدعوية ، من أجل المساهمة في تبليغ الإسلام و خدمة رسالة الحق.

المقياس يعرض تجربة بعض المؤسسات الدعوية ، و يتطرق للتحديات التي علينا جميعا أن نساهم في التخلص منها . فهو مقياس عملي واقعي ، يفعل الطالب في المجتمع . و يجعل منه عنصرا فعّالا إما بتأسيس المؤسسات الدعوية ، أو الانتماء إليها، المهم أن لا يبق الطالب سلبيا ، و نحن جميعا مكلفون بخدمة الإسلام و الدعوة إليه.

بعض المراجع في المقياس



إدارة العمل الدعوي

جمع وترتيب

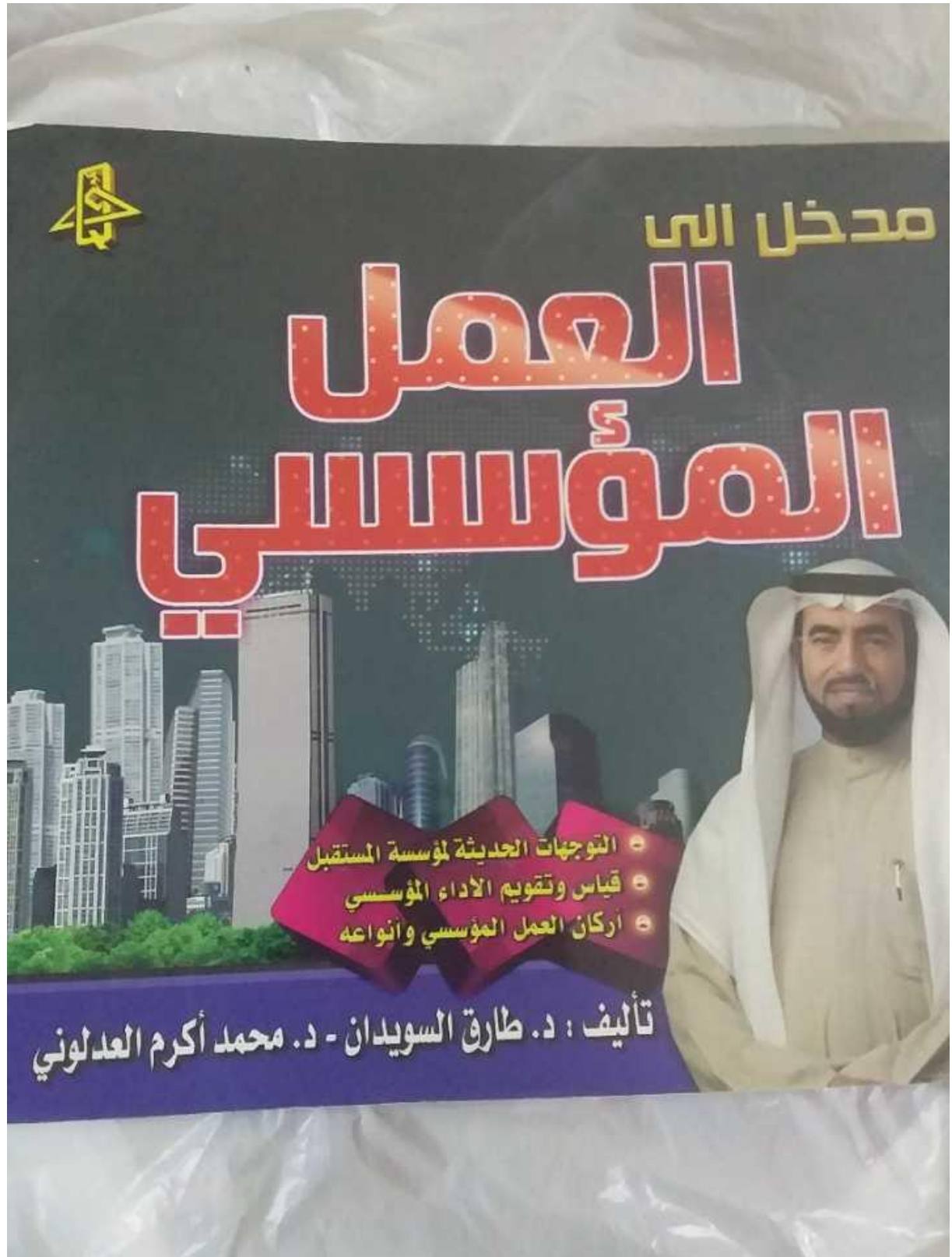
مختار شخصيات

المجلد الأول

د. الفتيخ الإسلام

د. الخلفاء الراشدين

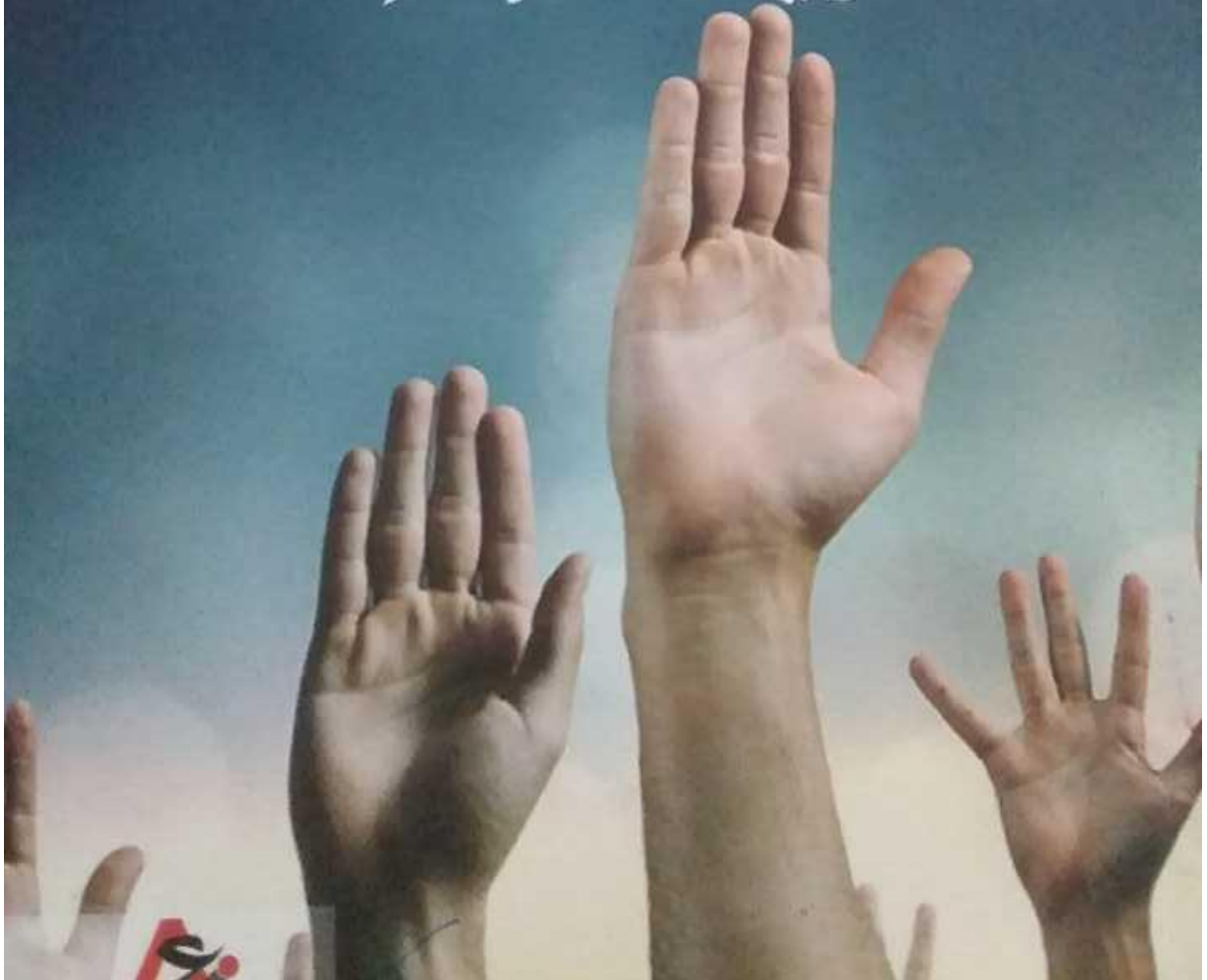




د. بدر الدين زواقة

إدارة العملية الدعوية

رؤية متجددة



المبحث الأول : تحديد المفاهيم

أولا : الإدارة

ثانيا : الدعوة

ثالثا : العمل الدعوي

رابعا : المؤسسات الدعوية

خامسا : أهمية العمل الدعوي المؤسساتي

أولا : الإدارة

الإدارة : هي التخطيط ثم التنفيذ لاستغلال الإمكانيات الممكنة و التنسيق بينها، لتحقيق الأهداف المتوخاة في ظل التوجيه و الرقابة⁸..

الإدارة عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة أو المؤسسة، كأفراد و جماعات لتحقيق الأهداف التي أنشئت المؤسسة من أجل تحقيقها، حريصين في ذلك على أفضل استخدام ممكن للإمكانيات المادية و البشرية و الفنية المتاحة للمنظمة⁹.

_ الإدارة هي عملية تحقيق الأهداف المرسومة بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وفق منهج مُحدّد، وضمن بيئة معينة.

_ الإدارة فرع من فروع العلوم الاجتماعية.

_ الإدارة : عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المحددة بفعالية وكفاءة _

_ تعتمد الإدارة على مزيج من المهارات القيادية و الإستراتيجية لضمان تنفيذ المهام بشكل متكامل ومنسجم مع رؤية المؤسسة._

_ تتطلب الإدارة تفاعلاً مستمراً بين المديرين والموظفين لضمان تحقيق النتائج المرجوة وتعديل المسارات عند الضرورة

_ كما وتحسن الإدارة الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة على التكيف مع التحديات المستجدة في بيئات العمل المتغيرة

_ تنظم الجهود.

_ توجه الفرق نحو تحقيق الأهداف المشتركة، كما تسهم في تحسين التنسيق والتواصل بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة .

⁸- شحاتة صقر، إدارة العمل الدعوي، دار الفتح الإسلامي، دط، دار الخلفاء الراشدين ، الإسكندرية ، ، دت المجلد الأول،

ص153

⁹- المرجع نفسه ، ص153

في بيئات العمل المعقدة والمتغيرة، تصبح الإدارة ضرورية لضمان المرونة والاستجابة السريعة للتحديات والفرص الجديدة.

ثانيا : الدعوة

1_ مفهوم الدعوة في اللغة :

الدَّعوة مصدر للفعل الثلاثي، "دعا" تقول: دعا، يدعو، دعوة، ودعاء، ومادة الكلمة تدور ما بين النداء والطلب والإلحاح والاستمالة، ودعوت فلانا، أي: صحت به واستدعيته، ودعوت الله له وعليه دعاءً، وجاء في مقاييس اللغة: "الدال والعين والحرف المعتل" أصل واحد، وهو أن تميل الشيء إليك بصوت وكلام يكون منك، تقول: دعوت أدعو دعاءً، والدَّعوة إلى الطعام بالفتح، والدَّعوة في النسب بالكسر، ودعا إلى الشيء حثّه على قصده، ودعاه إلى القتال وإلى الدين وإلى المذهب حثّه على اعتقاده وساقه إليه¹⁰.

الدعوة في اللغة وردت بعدة معان؛ يقول ابن منظور: "والدعاة قوم يدعون إلى بيعة هدى أو ضلالة واحدهم داع ورجل داعية إذا كان يدعو الناس إلى بدعة أو دين أدخلت الهاء فيه للمبالغة والنبي صلى الله عليه وسلم-، داعيا إلى الله تعالى وكذلك المؤذن"¹¹.

¹⁰ - أحمد بن فارس، معجم مقاييس اللغة، ت: عبد السلام محمد هارون، دط، دار الفكر، دمشق، 1979م، ج2،

ص279. إبراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط، مرجع سابق، ص286.

¹¹ أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور: لسان العرب، ج2، قدم له عبد الله العلايلي، دط، دار الجيل، دار لسان العرب، -1988م ص 987.

ومن خلال الاشتقاقات السابقة لكلمة الدعوة، وما تضمنته من معاني ومرادفات كثيرة، فهي تطلق على عدة معانٍ منها: الطلب والسؤال، الحث على فعل الشيء، العبادة، التسمية، الاستغاثة، الدعاء والمناداة، والتبليغ والنشر.

2_ الدعوة اصطلاحاً: كلمة الدعوة من الألفاظ المشتركة التي تطلق بمعنى الإسلام، وتطلق أيضاً بمعنى التبليغ والمنهج، ولكن السياق الذي وردت فيه هو الذي يحدّد معناها.

والدعوة بمعنى الإسلام تعريفات كثيرة، منها تعريف عبد الكريم زيدان أنّها: "الإسلام، وهو مجموع ما أنزله الله تعالى على رسوله محمد ﷺ من أحكام العقيدة والأخلاق والعبادات والمعاملات والإخبارات في القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، وقد أمره الله بتبليغها إلى الناس"12.

والدعوة بمعنى التبليغ والمنهج تعريفات كثيرة منها:

يرى أحمد غلوش أنّها: "العلم الذي تعرف به كافة المحاولات الفنية المتعددة الرامية إلى تبليغ الناس الإسلام بما حوى من عقيدة وشرعية وأخلاق"13.

أما البيانوني فيعرّفها بقوله: "تبليغ الإسلام للناس، وتعليمه إياهم، وتطبيقه في واقع الحياة"14، ويُعتبر هذا التعريف من أحسن التعريفات، لشموله الوظيفة التبليغية والوظيفة التعليمية، والوظيفة التطبيقية العملية.

عرفها ابن تيمية في قوله: "الدعوة إلى الله هي الدعوة إلى الإيمان به

12- عبد الكريم زيدان، أصول الدعوة، ط9، مؤسسة الرسالة، بيروت، 2002م، ص11.

13- أحمد غلوش، الدعوة الإسلامية أصولها ووسائلها، ط2، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1987م، ص10.

14- محمد أبو الفتح البيانوني، المدخل إلى علم الدعوة، ط3، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1995م، ص19.

وبما جاءت به رسله بتصديقهم فيما أخبروا به وطاعتهم فيما أمروا"15.

عرفها ابن تيمية في قوله: "الدعوة إلى الله هي الدعوة إلى الإيمان به وبما جاءت به رسله بتصديقهم فيما أخبروا به وطاعتهم فيما أمروا"16.

فالدعوة حركة إنسانية شاملة تهدف إلى بناء مجتمع ملتزم بتعاليم الدين الإسلامي، وتبليغ الإسلام للناس وتعليمه وتطبيقه وهي دعوة سيدنا إبراهيم -عليه السلام- : [رَبَّنَا وَابْعَثْ فِيهِمْ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِكَ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَيُزَكِّيهِمْ إِنَّكَ أَنْتَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ] (البقرة 129)،

والدعوة عملية تبليغ لهذا المضمون الرسالي ومحاولة لتعريف الناس به، وحركة جهاد من أجل البناء ومواجهة الهدم"17.

وعرفها بسام الصبّاح بقوله: "هي أن يتمثل الداعية خصائص الإسلام، ويتحلّق بها فكراً وعقيدة وإيماناً وعملاً ثم يقوم بتبليغها للناس

¹⁵ تقي الدين أحمد بن تيمية: مجموع الفتاوى، جمع وترتيب: عبد الرحمان بن محمد بن قاسم العاصمي، (دت)، ج15، ص157.

¹⁶ المصدر نفسه، ص157.

¹⁷ الطيّب برغوث، منهج النبي عليه الصلاة والسلام- في حماية الدعوة والمحافظة على منجزاتها خلال الفترة المكيّة، ط1، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، فرجينيا، 1996، ص68.

بحكمة بالغة ودراية تامّة وبأسلوب يناسب حال المدعوّين بالحكمة
والموعظة الحسنة"18.

ثالثاً: العمل الدعوى

1_ العمل لغة: المهنة و الفعل و الجمع أعمال و العمل: ذو العمل، و
العمل: المركز و نحوه في التقسيم الإداري: ما يكون تحت حكمه و
يضاف إليه، و العمل في الاقتصاد: موجود يبذله الإنسان لتحصل
منفعة، و العامل: الذي يأخذ الزكاة من أربابها و العامل أيضاً هو الذي
يتولّى أمور الرجل في ماله و ملكه و عمله، و العامل: من يعمل في مهنة
أو صناعة ، و العملة: القوم يعملون بأيديهم ضروباً من العمل في طين أو
حفر أو غيره،

العامل : جمعه عمّال و عملة و هو كل من يعمل بيده في صناعة أو مهنة
أو بناء أو غيرها 19

¹⁸ بسّام الصبّاغ، الدّعوة والدّعاة بين الواقع والهدف، ط2، دار الإيمان، دمشق، 2002، ص17.
¹⁹ نادية بولالي ، التكوين الأخلاقي و دوره في فلاح العمل الدعوي، مجلة الإحياء العدد 32، 2023،
ص441،

كذلك العمل هو: الفعل بقصد إعمال الذهن في التفكير و التدبير و الاستنباط، فيقال أعمل فلان ذهنه في كذا و كذا إذا تدبره و فكّر فيه، و العمل: هو المهنة و الفعل²⁰.

اصطلاحاً: هو كل جهد مشروع يبذله الإنسان و يعود عليه أو على غيره بالخير و الفائدة و المنفعة، سواء أكان هذا الجهد جسمياً كالحرف اليدوية أم فكرياً كالتعليم و القضاء²¹.

__ العمل كل جهد بشري فكري كان أو يدوي أو مؤلف منهما مشروع و هادف يأتي بالنفع على الفرد و المجتمع²².

2 العمل الدعوي

و منه التعريف المركب للعمل الدعوي هو : ما يستفرغ الداعية فيه كل من طاقة عضلية و ذهنية في تبليغ الدعوة الإسلامية، استفرغ كل الجهد من قول أو فعل لنشر رسالة الإسلام و حتّ النَّاس على توحيد الله عزّ و جل و طاعة رسوله صلى الله عليه و سلم²³.

يعرف العمل الدعوي بأنه: "ما يستفرغ الداعية فيه كل ما يملكه من طاقة عضلية و ذهنية في تبليغ الدعوة الإسلامية"²⁴.

²⁰ إبراهيم بن حسين الحضري، أثر القلوب على الداعية و الدعوة ، رسالة دكتوراه جامعة الملك بن عبد العزيز ، كلية الآداب و العلوم الإنسانية قسم الشريعة ، ص 27

²¹ نادية بولالي ، مرجع سابق، مجلة الإحياء العدد 32 ، ص 441

²² م_ حمد عبد الله بن عبد الله متولي فايد ، فقه المرجحات الفكرية ، جامعة الأزهر الشريف ، كلية أصول الدين و الدعوة الإسلامية بطنطا ، قسم الدعوة و الثقافة الإسلامية ، 1439 هـ / 2018 م ، ص 364

²³ _ نادية بولالي ، مرجع سابق، ص 412.

²⁴ _ حسين مجد خطاب، ضوابط العمل الدعوي في مجالات الموعظة و المجادلة و الحكم على الآخرين، ط5، مطبعة الفجر الجديد، مصر، 5، 2014 ص 07.

في الدراسات الدعوية والدعوة الإسلامية العمل الدعوي يقوم على
أربعة أركان وأصول أساسية وهي:
_ الداعي (المرسل)
_ المدعو (جمهور المدعوين)
_ موضوع الدعوة (الرسالة الدعوية)
وسائل الدعوة وأساليبها.

ثالثا : مفهوم المؤسسة الدعوية:

1_ المؤسسة لغة : أو المؤسسات من الناحية اللغوية : مؤسسة جمع
مؤسسات ، صيغة المؤنث لمفعول أسّس ، منشأة تؤسس لغرض معيّن
أو لمنفعة عامّة²⁵.

تشتق كلمة مؤسسة من الفعل أسّس أي بني هيكلا أو أنشأ إطارا
فكريا أو أوجد تنظيما معيّنا²⁶

²⁵ _ عاطف عبد الواحد الجاك إدريس، دور المؤسسات الدعوية الإسلامية في التنمية البشرية ، بحث لنيل
شهادة ماجستير جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا كلية الدراسات العليا ، 1436/2015 هـ ، ص39.

²⁶ _ ذيب زينب وآخرون، ، المؤسسة الدينية في الجزائر و دورها في الحفاظ على الهوية الإسلامية " ،
قسم الدعوة و الإعلام و اتصال ، 2015/2014 ، ص 4.

كذلك هو مشتق من أس و أسس و هو اسم مفعول و يدل على الشيء
الوطيد الثابت، فالأس أصل البناء و الأساس قاعدة البناء التي يقوم
عليها و أصل كل شيء و مبدؤه.27

من أسس يؤسس تأسيساً، وضع قاعدة البناء، وإنشاء المشروع،
والمؤسسة منشأة تؤسس لغرض معين (مؤسسة خيرية، مؤسسة
دولية، مؤسسة دعوية..)28 ، وحسب القاموس العربي الشامل
فالمؤسسة (جمع مؤسسات) وتعني جمعية أو معهد أو شركة أسست
لغاية اجتماعية أو خيرية أو اقتصادية.29

2 المؤسسة اصطلاحاً :

لم يتفق الباحثون والمهتمون بمجال المؤسسة على تعريف واحد
وهناك عدة تعريفات أهمها:

27 _ محمد بن عبد العزيز بن محمد العواجي، إدارة الدعوة و العمل المؤسسي ، ط1 ، فهرسة مكتبة
الملك فهد الوطنية ، 1443 هـ/2022 م ، ص 236.

28 _ المعجم العربي الأساس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، (لاروس)، 1980، ص88
29_القاموس العربي الشامل، ط1، دار الراتب الجامعية، بيروت، 1997، ص517

تمثل "مجموعة من الأشخاص مصنفين إلى مجموعات تعمل بوسائل مالية وفكرية لنقل وتوزيع السلع والخدمات، وفق أهداف موجهة لإدارة المؤسسة واستعمال تقنيات تحقق أغراض المؤسسة وتحقق المنفعة والربح"30، وتعرف أيضا على أنها: "وحدة اجتماعية واقتصادية فنية تقام بطريقة منظمة ومقصودة في مكان يضم مجموعة من الأفراد والموارد والأدوات بأساليب علمية مدروسة لتحقيق أهداف وأنشطة اقتصادية محددة"31.

المؤسسة رديف للمنظمة بحيث تعمل على تلبية حاجيات الإنسانية بطريقة منظمة ذات نسق معين، و هي نظام اجتماعي نسبي و إطار تنسيقي عقلاني بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقة مترابطة و متداخلة يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة32.

و هناك من عرّف المؤسسة بأنها جهاز تمّ إنشاؤه لكي يقوم بأعمال خيرية مختلفة تعود بالنفع على الإسلام و المسلمين، حيث يقوم العاملون في هذه المؤسسة، و الذين تربطهم وحدة المعتقد و الهدف بوضع الخطط -كل تجمع منظم يهدف إلى تحسين الأداء وفعالية العمل لبلوغ أهداف محددة، و يقوم بتوزيع العمل على لجان كبيرة، و فرّق عمل، وإدارات متخصصة؛ بحيث تكون لها المرجعية وحرية اتخاذ القرارات؛ كلٌّ في دائرة اختصاصاته33.

³⁰Jaques Muller et Sabin Sepri: Economie d'entreprise, paris, France, 1992, p 3.

³¹ السعيد بلوم: أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة 1، 2008/2009، ص 83.

³² محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي. ، ط 1، بيروت: دار ابن الحزم، 2006/1/1، ص 14
- عبد الحكيم بن محمد بلال، العمل المؤسسي معناه ومقومات نجاحه، مجلة البيان، العدد 143، رجب 1420هـ،
نوفمبر 1999م³³

المؤسسة foundation: "هي شخص اعتباري ينشأ بتخصيص مال مدة غير محدّدة لعمل ذي صفة إنسانية أو دينية أو علمية أو فنية أو رياضية، أو لأي عمل آخر من أعمال البر أو الرعاية الاجتماعية أو النفع العام دون قصد أي ربح مادي، ويكون إنشاء المؤسسة بسند رسمي أو بوصية"34.

المؤسسة جماعة من الناس تتعاون في سبيل غرض من الأغراض، و يشد بعضها إلى بعض و فق تنظيم اجتماعي و فكري تستعين بهما على تحقيق ذلك الغرض.

المؤسسة هي مجموعة منسقة من الأعضاء تمّ تنظيمها حسب أهداف معيّنة لأداء بعض الوظائف و ذلك من خلال تنفيذ عمليات مختلفة تؤول إلى بيع السلع و الخدمات في السوق .

المؤسسة شخصية قانونية مستقلة لها حقوق و عليها واجبات.

القدرة على الإنتاج و الأداء الوظيفي الذي من أجلها أسست.
القدرة على البقاء ؛

يجب أن تكون مواتية للبيئة التي توجد فيها لتضمن أداء مهمتها في أحسن الظروف؛

محدّدة البرامج واضحة الأهداف و الوسائل و أساليب عملها؛
تعدّ وحدة اقتصادية لها أهمية كبيرة باعتبارها مصدر رزق
لعدد من فئات المجتمع.

فالكلمة المؤسسة إذا أطلقناها يتبادر إلى أذهاننا أنها مجموعة أو هيئة منظمة يركز على أهدافها مخطط لهما و تنظيم تستند عليه و قيادات رشيدة و برنامج مهيكّل و عاملون نشطون لديهم حقوق محفوظة و يؤدون واجباتهم في هيكلهم التنظيمي من أجل النهوض به و الاشتراك في النفع العامة .

34- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، لاط، مكتبة لبنان، بيروت، 1982، ص: 167.

هو تجمّع منظم يهدف إلى تحسين الأداء و فعالية العمل. لبلوغ أهداف محدّدة و يقوم بتوزيع العمل على لجان كبرى و فرق عمل و إدارات متخصصة علمية و دعوية و اجتماعية ، بحيث تكون لهما مرجعية و حرية اتخاذ القرار في دائرة اختصاصها .

هو شكل من أشكال التعبير عن التعاون بين الناس أو ما يطلق عليه العمل التعاوني، و الميل بقبول العمل الجماعي و ممارسته، شكلا و مضمونا نصّا و روحا و أداء العمل بشكل منسّق، قائم على أسس و مبادئ و أركان و قيم تنظيمية محدّدة 35.

هو تجمّع منظم بلوائح ، يوزّع العمل فيه على إدارات متخصصة و لجان و فرق ، بحيث تكون مرجعية القرارات فيه لمجلس الإدارة ، أو الإدارات في دائرة اختصاصهما . أي أنّهما تنبثق من مبدأ الشورى الذي هو أهم مبدأ في العمل المؤسسي 36

كذلك القصد من العمل الدعوي المؤسسي هو تأطير العمل الجماعي الذي تقوم به مؤسسة ذات شخصية اعتبارية تبنى هيكلها على أساس الالتزام بمبدأ الشورى و توزيع الأعمال و التخصصات ، و وضع السياسات و البرامج و الإصلاحات الإدارية و المالية على لجانها الإدارية و لجانها الفرعية المتخصصة مع فرق العمل الميداني المتكاملة 37.

3 العمل المؤسسي هو "كلّ تجمّع منظم يهدف إلى تحسين الأداء وفعالية العمل لبلوغ أهداف محدّدة، و يقوم بتوزيع العمل على لجان كبرى و فرق عمل و إدارات متخصصة؛ علمية و دعوية و اجتماعية؛ بحيث تكون لها المرجعية و حرية اتخاذ القرار في دائرة اختصاصها" 38.

35 عبد الحكيم بن محمد ، العمل المؤسسي معناه و مقومات نجاحه، زيارة الموقع 2024/3/6 الساعة 22:00 . <https://midad.com/article/210061>

36 محمد أكرم العدلوني ، العمل المؤسسي ، ط 1 . دار ابن حزم . 1423 هـ / 2002 م . ص 20

37 عاطف عبد الواحد العاك إدريس، دور المؤسسات الدعوية الإسلامية في التنمية البشرية ، مذكرة

لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة . جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا . ص 55

38- محمد بن عبد العزيز العواجي، إدارة الدّعوة والعمل المؤسسي، الطبعة الأولى، مكتب الدّار للدراسات والاستشارات التعليمية والتربوية تحت إشراف معهد البحوث والدراسات بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، 1443 هـ-2022م، ص: 236.

العمل المؤسّساتي كمرّكب إضافي تكاد تجتمع كلمة من تعرّض إلى مفهومه من الكتاب المعاصرين أنّه مركّب حديث؛ لم يتم تداوله فيما مضى، وإنّما هو مصاحب للتطوّرات التي مسّت حياة المجتمعات في شتّى مجالاتها، ونشوء نموذج الدولة بالمصطلح المعاصر، ولذلك لم يحدّد له القدامى تعريفاً ومفهوماً، هذا من جهة ومن جهة أخرى يمكن القول بأنّ العمل المؤسّساتي بما هو مصطلح مركّب تمكّن من تبوّء مكانة مرموقة في كلّ عمل جماعي يهدف إلى تحقيق مطلوب معيّن ومحدّد، ولذلك نراه واضحاً في الدولة كمؤسّسات اجتماعيّة واقتصاديّة وإداريّة وقضائيّة وعسكريّة وتعليميّة وخيريّة ودعويّة... .

ولمّا تعرّض المعاصرون إلى تعريفه اختلفوا في السيّاقات والأنساق، واتّفقوا في المعاني والمقاصد، ومن جملة هذه التعريفات ما يلي:

-العمل المؤسّساتي هو: "كلّ تجمّع منظم يهدف إلى تحسين الأداء وفعاليّة العمل، لبلوغ أهداف محدّدة، ويقوم بتوزيع العمل على لجان كبرى وفرق عمل وإدارات متخصصة: علميّة، ودعويّة، واجتماعيّة بحيث تكون لها المرجعيّة وحرية اتّخاذ القرار في دائرة اختصاصها...يعتبر عملاً مؤسّساتياً"³⁹.

__ "إنّ العمل المؤسّسي أو (العمل من خلال المؤسّسة) أو (العمل بالذهنيّة المؤسّسيّة) شكل من أشكال التعبير عن التعاون بين النّاس أو ما نطلق عليه العمل التّعاوني والميل لقبول العمل الجماعي وممارسته شكلاً ومضموناً، ونصّاً وروحاً، وأداء العمل بنسق منظم قائم على أسس ومبادئ وأركان وقيم تنظيميّة محدّدة"⁴⁰.

³⁹-عبد الحكيم بن محمّد بلال، العمل المؤسّسي معناه ومقوّمات نجاحه، مجلّة البيان، العدد143، ص36.

⁴⁰-محمّد أكرم العدلوني، العمل المؤسّسي، ط1، دار ابن حزم للطباعة، بيروت، 2002، ص20.

__ "كيان أو ترتيب اجتماعي يشاد بطريقة مقصودة، لتحقيق أهداف جماعية مشتركة، من خلال طابع بنائي وممارسات إدارية"41.

__ القصد من العمل المؤسسي هو: "تأطير العمل الجماعي الذي تقوم به مؤسسة ذات شخصية اعتبارية تبني هيكلها على أساس الالتزام بمبدأ الشورى وتوزيع الأعمال والتخصصات ووضع السياسات والبرامج والصلاحيات الإدارية والمالية على مجالسها الإدارية ولجانها الفرعية المتخصصة مع فرق العمل الميداني المتكاملة"42.

__ والعمل المؤسسي يُقصد به: وجود استراتيجيات عمل للمؤسسة تضمن من خلالها سير المنظمة بشكل منتظم ومستمر على المدى الطويل، ويعرفه بعضهم بأنه: "التجمع المنظم بلوائح يوزع العمل فيه على إدارات متخصصة، ولجان وفرق عمل، بحيث تكون مرجعية القرارات فيه لمجلس الإدارة، أو الإدارات في دائرة اختصاصها؛ أي أنها تنبثق من مبدأ الشورى، الذي هو أهم مبدأ في العمل المؤسسي"43.

4 المؤسسات الدعوية

41- محمد حافظ حجازي، المنظمات العامة، بدون بيانات، ص14.

42- علاء الدين زعتري، الصحة وأهمية العمل المؤسسي لإتمام النجاح، مقال على شبكة الإنترنت، الرابط:

<https://taqrib.ir/ar/article>

43- عبد العزيز العمري، بين العمل الدعوي والفكر المؤسسي، مقال على الشبكة العنكبوتية، الرابط:

[/https://ar.dawahskills.com](https://ar.dawahskills.com)

المؤسسات الدعوية هي تلك الهيئات و المنظمات التي تأسست و تم إنشاؤها ، من أجل الدعوة إلى الله ، عن طريق أنشطة و أعمال تسطرها المؤسسة أو الهيئة لنفسها.و العمل الدعوي المؤسساتي هو تلك الجهود الجماعية التي تصدر عن المؤسسات الدعوية ، في أشكال متنوعة ، كالمحاضرات و الأعمال التطوعية و المساعدات.. و كل أشكال النشاط التي تدعو إلى الله تعالى ، أو المغزى منها الدعوة إلى الله تعالى ، و الدعوة إلى تعاليم الإسلام.

يرتبط تعريف المؤسسات الدعوية بالعمل الدعوي الذي يقصد به كل ما يبذل من جهد فكري أو بدني الذي يهدف إلى إيصال رسالة الإسلام التي أنزلها المولى تبارك وتعالى على نبيه محمد عليه أفضل الصلاة والسلام عبر مختلف الوسائل والتقنيات الحضارية الممكنة، انطلاقاً من الأطر المرجعية المقدسة ممارسة ومنهجاً وأسلوباً وهدفاً⁴⁴.

المؤسسة الدعوية تطلق على كل مؤسسة تؤسس من أجل تحقيق برامج الدعوة الإسلامية وأنشطتها وتتفق مع أهدافها، وتقوم على أساس الدعوة والإرشاد والنصح والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وتجميع الناس واستيعابهم ليكونوا صالحين مصلحين⁴⁵. أو تطلق على ذلك العمل الشعبي الجماعي المنظم للعودة بالإسلام إلى قيادة المجتمع، وتوجيه الحياة كل الحياة إلى الإسلام⁴⁶.

وتعرف أيضاً: على أنها كل جهاز يقوم على قواعد إدارية وهيكلية - تنظيمية، يهدف إلى خدمة القضاء والشؤون الإسلامية في أحد حقول

44 - فائزة فرحاني، التكوين الشرعي وأثره في العمل الدعوي -دراسة رابطة الشباب الدعاة الجزائر- أطروحة دكتوراه ، تخصص: القرآن والسنة والفكر الإنساني، قسم أصول الدين، كلية العلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، جامعة باتنة 1. 2020-2021، ص 18

45 - بدر الدين زواقة، إدارة المؤسسات الدعوية محاولة لصياغة نظرية إسلامية في: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، أطروحة دكتوراه، فرع الدعوة والإعلام، قسم أصول الدين، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 1430-1431 هـ-2009-2010م، ص 34.

46 - إبراهيم سلامة، المؤسسات الدعوية الناجحة، مقومات وأخلاق، ط 02، دون دار النشر، 1445هـ، ص5،

العمل الإسلامي سواء أكان هذا الجهاز منظمة أم مؤسسة أم جمعية أم وكالة أم هيئة⁴⁷.

_ المؤسسة الدعوية مؤسسات غير ربحية .

_ تسعى إلى التعريف بالإسلام ونشره وتصحيح المفاهيم المغلوطة عنه من خلال تبني كل الجوانب المتعلقة بالدين الإسلامي.

_ توزع الأدوار حسب مؤهلات الأفراد المنتسبين لهذه المؤسسة الدعوية.

_ تقوم المؤسسة الدعوية بعدة وظائف في عدة مجالات منها المجال الخيري، المجال السياسي، المجال الاقتصادي، المجال التعليمي، ...

⁴⁷ - سويلم بن حاصر العتيبي، التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الدعوية وأبرز تحدياته في الواقع المعاصر، مجلة كلية أصول الدين والدعوة بالمنوفية، ع: 41، ص 668.

خامساً: أهمية العمل المؤسسي في إنجاح الدعوة الإسلامية وترشيدها

_ تحقيق مبدأ التعاون والجماعية، الذي هو من أسمى مقاصد الشريعة الإسلامية المطهرة

_ تحقيق التكامل في العمل.

_ الاستقرار النسبي للعمل، في الوقت الذي يخضع فيه العمل الفردي للتغيير كثيراً، قوة وضعفاً، أو مضموناً واتجاهاً، بتغيير الأفراد واختلاف قناعاتهم.

_ القرب من الموضوعية أكثر من الذاتية، بوضع معايير محددة، وموضوعية للقرارات.

_ دفع العمل نحو الوسطية والتوازن.

_ توظيف كافة الجهود البشرية، والاستفادة من شتى القدرات الإنتاجية.

_ ضمان استمرارية العمل.

_ عموم نفعه لأفراد المجتمع، لعدم ارتباطه بالأشخاص، بل بالمؤسسات.

__ مواجهة تحديات الواقع بما يناسبها، وكيفية الاستفادة من منجزات العصر، دون التنازل عن المبادئ، وهذا الغرض لا يقوم به مجرد أفراد لا ينظمهم عمل مؤسسي. 48.

__ ينقل من محدودية الموارد المالية إلى تنوعها واتساعها، فتتعدد قنوات الإيرادات، ويعرف العملاء طريقهم إلى المؤسسة، عن طريق رسميتها ومشروعيتها.

__ الاستفادة من الجهود السابقة، والخبرات المتراكمة، بعد دراستها وتقويمها.

__ يضمن العمل المؤسسي عدم تفرد القائد، أو القيادة في القرارات المصيرية، المتعلقة بالمؤسسة.

__ يحافظ العمل المؤسسي على الاستقرار النسبي، المالي والإداري، من خلال إتباع مجموعة من نظم العمل، (سياسات وقواعد وإجراءات)، تعمل على تحقيق الأهداف، بما يتفق مع رؤية المؤسسة.

__ يضمن العمل المؤسسي، بأن جميع العاملين ملتزمون بمنظومة من القيم والمبادئ يتمحور حولها أداؤهم وسلوكهم وعلاقاتهم الوظيفية والإنسانية

__ يضمن العمل المؤسسي اجتهاد الإدارة، في اختيار أفضل الأساليب النظرية والإدارية، لتحقيق، أو تقديم أفضل مستويات للخدمة.

16- يضمن العمل المؤسسي، أن يدعم المؤسسة بأفضل الموارد البشرية، من خلال اتباع سياسة منظوره، في الاختيار والتوظيف والتدريب والتأهيل، تحقيقاً للتنمية المهنية المستمرة

__ يؤكد العمل المؤسسي، جاهزية المؤسسة، في تقديم القيادات البديلة في وقت الضرورة والطوارئ، حينما تدخل المؤسسة في أزمة تستدعي التغيير والتبديل.

__ التجارب الكثيرة تؤكد أن العمل الذي يبني بناءً مؤسسياً، ينتج أضعاف العمل الذي يبني بناءً فردياً.

__ العمل المؤسسي، يوضح الأهداف، وينظم العمل؛ لأنه يجبر على إيجاد التخصصات، وبالتالي يجبر العاملين على الوضوح وتحمل المسؤولية

__ اكتساب صفة الشرعية للمشاريع، والبرامج التابعة للمؤسسة، مما يفتح أمامها كثيراً من الميادين، ويسهل سياسة الانتشار⁴⁹.

أمور ضرورية للعمل الدعوي المؤسسياتي

- 1- وضوح الفكرة التي قامت من أجلها المؤسسة.
- 2- مشروعية المؤسسة، والحصول على الترخيص القانوني لبدء العمل وفق شروطه.
- 3- وجود قيادة مؤهلة ومحترمة وقادرة ومتحمسة ومتفرغة لهذا العمل.
- 4- توفر رأس المال الكافي، من مصادر تمويل ذاتية ومتنوعة ومستمرة مع الحفاظ على الاستقلالية بالتصرف، ووجود نظام مالي ومحاسبي دقيق.
- 5- إيجاد سمعة جيدة للمؤسسة، في نظر العاملين بها والمتعاملين معها وفي نظر منافسيها.
- 6- قدرة المؤسسة على اتخاذ قراراتها دون تدخل خارجي، وتحقيق أهدافها، والتغلب على الصعوبات، وإجبار الآخرين على مسايرتها.
- 7- جذب عدد كاف من العاملين الأكفاء المنجزين والمتحمسين والمقتنعين.

27- أسماء الرويشد، حتى تخرج دعوتك من نطاق الفردية، موقع لها أون لاين، 19، ربيع الثاني، 1425هـ، 7 يونيو 2004م، www.lahaonline.com

8- وجود لوائح وأنظمة عمل محددة وواضحة ومتفق عليها وموثقة ومدونة ومعروفة لكل الجهات المعنية والمتعاملة معها، ومتناسبة مع أهداف المؤسسة.

9- وجود خطط وبرامج محددة وواضحة ومدروسة ومتفق عليها وموثقة ومكتوبة ومعروفة 50 للجهات المعنية التي ستتعامل معها

10 - وجود نظام للرقابة والمتابعة والتقويم المستمر للتأكد من سلامة التخطيط والتنفيذ.

ثانياً: العناية بالعمل المؤسسي:

المقصود بالعمل المؤسسي في هذا البحث هو: العمل الجماعي الذي يلتزم بمبدأ الشورى والتناصح، ويقوم بتوزيع الأعمال والبرامج والصلاحيات على مجالس عمل، ولجان متخصصة، وفرق عمل متكاملة، تضم أعضاء مؤهلين.

ويخرج من هذا التعريف: العمل الفردي الذي قد يتسم بالارتجال ، أو ضعف التخطيط، كما يخرج منه العمل الجماعي الظاهري الذي هو في حقيقته عمل فردي، لكنه يتزيا بزيّ العمل المؤسسي⁵¹.

وتتجلى أهمية العمل المؤسسي في أمور عدة ؛ منها:

1-تألف القلوب وتآزر العقول لمزيد من الإنجاز والتصحيح والإبداع ؛ حيث يُسَدّد بعض العاملين بعضاً، وتتلاقح أفكارهم وتتكامل خبراتهم. ولهذا أُمِرَ سَيِّدُ وَلَدِ آدَمَ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - وهو أكمل الخلق عقلاً، وأخشاهم لله تعالى - بمشاورة أصحابه، فقال - تعالى -: {وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ} [آل عمران: 159]، وقال - تعالى -: {وَأْمُرْهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ} (الشورى: 38)

- محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت- لبنان، 1423هـ، 2002م، ص 21⁵⁰

- محمد العواجي، إدارة الدعوة والعمل المؤسسي، ط1، 1443هـ-2022م، ص 261⁵¹

2-الاستقرار الإداري في جميع الأعمال والأنشطة؛ فإذا غاب فرد سدّ مكانه آخرون، وإذا مرض أو عجز قام مقامه غيره، فلا يتوقف العمل بغياب أحد أو عجزه ؛ وبذلك يستمر العطاء ولا يتوقف، بإذن الله تعالى.

3-رعاية حقوق المؤسسة والحفاظ عليها، وأداء الأمانة كما أمر الله تعالى؛ فالفرد - مهما كان مخلصاً - ربما يخطئ أو يقصّر، ولا يجد من يقوّمه ويرشده إلى الصواب ويأخذ بيده إلى الحق.

4-استيعاب طاقات الأمة، وتوظيفها توظيفاً متكاملًا متآلفاً؛ فالعمل المؤسسي يضمن مناخاً أفضل للعمل والإبداع وتكامل الجهود.

5 - العمل المؤسسي الجماعي أقرب إلى الموضوعية والتجرد في اتخاذ القرارات ورسم السياسات؛ فالحوار وتبادل الآراء هو الذي يقود إلى اتخاذ القرارات وإنضاجها.

المبحث الثاني: وظائف الإدارة

أولا : التخطيط

ثانيا : التنظيم

ثالثا: التوجيه

رابعا: الرقابة

خامسا: التوظيف



أولاً: مفهوم التخطيط

التخطيط لغة

الخَطُّ: الطَّرِيقَةُ المستطيلة في الشَّيْءِ، والجمع خطوط، والخَطُّ: الطريق، يُقال: إلْزَمَ ذلك الخَطَّ ولا تَظْلِمَ عنه شيئاً، وخَطَّ القَلَمُ: أي كَتَبَ، وخَطَّ الشَّيْءُ يَخْطُهُ خَطًّا: كَتَبَهُ بقلم أو غيره، والتَّخْطِيطُ: التَّسْطِيرُ والتَّهْذِيبُ، وَخَطَّطْتُ عليه ذُنُوبُهُ أي سَطَرْتُ، والخِطُّ والخِطَّةُ: الأرضُ

تُنَزَّلُ من غير أن ينزلها نازلٌ قبل ذلك، وقد خَطَّها لنفسه خطًّا واختَطَّها: وهو أن يُعَلِّمَ عليها علامةً بالخطِّ ليعلم أنَّه قد اختارها ليبيِّنَها دارًا.⁵²

2. التخطيط اصطلاحاً

التخطيط فن حيادي و أسلوب في العمل⁵³ ، و يعني : "حصر لكافة القوى الدعوية و المتصلة بالعمل الدعوي من طاقات بشرية و أجهزة و معدات إعلامية و مؤسسات فاعلة ، و الإمكانيات المادية المتاحة و استخدامها الاستخدام الأمثل لتحقيق أهداف الدعوة الإسلامية في فترة زمنية محددة و مجتمع محدد و بأقصى فاعلية ممكنة "⁵⁴.

أ- التخطيط: و يقصد به عملية التفكير والتدبير وتحديد الأعمال والأنشطة لاختيار أفضل الوسائل وأنسب السبل للوصول للأهداف التي تسعى إليها كل عمل مؤسسي⁵⁵.

- "التخطيطُ هو عمليةُ رسم الأهداف التي يُراد التَّوصل إليها خلال فترة زمنية معيّنة، ثمَّ حشد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفق أساليب تختصر الكُلف وتعظم النتائج"⁵⁶.

- "التَّخطيط هو تصميم المستقبل المُؤمَّل، وتطوير الخطوات الفعَّالة لتحقيقه"⁵⁷.

- "التَّخطيط الاستراتيجيُّ هو النَّظر البعيد المدى في مستقبل المنظَّمة ومنهجها الممتد من الحاضر إلى المدى البعيد، وكلَّ الخطط الإستراتيجية تتعامل مع الثلاثة أسئلة التالية: ماذا نعمل؟ لصالح من نقوم بالعمل الذي نوّديه؟ كيف نتميّز؟ أو كيف نتلافى المنافسة؟"⁵⁸.

⁵² ابن منظور الأفرقي المصري، جمال الدّين محمّد بن مكرم، لسان العرب. ط1، الدّار المتوسّطية للنشر والتّوزيع، الجمهورية التّونسية، 1436هـ-2005م، مادة: خطّ، ج 1، ص: 1116.

⁵³ عبد الله عبد الدايم: التخطيط التربوي، ط1، دار العلم للملايين، بيروت، ، 1965، ص: 11.

⁵⁴ محمد منير حجاب، تجديد الخطاب الديني، ص162

⁵⁵ سويلم بن حاصر العتيبي، التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الدعوية وأبرز تحدياته في الواقع المعاصر، مجلة كلية أصول الدين والدعوة بالمنوفية، ع: 41، ص 662.

⁵⁶ مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج. دط، دار الزّيان، قطر، 2014، ص: 17.

⁵⁷ جيمس آر. شيرمان، التخطيط أول خطوات النجاح، من سلسلة التّطوير الإداري، ترجمة: محمد طه علي. ط1، مؤسسة الزّيان ناشرون، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 1431هـ-2010م، ص: 22.

⁵⁸ مركز الدراسات الإستراتيجية بجامعة الملك عبد العزيز، التخطيط الاستراتيجي للدول. جامعة الملك عبد العزيز، الإصدار التاسع والعشرون، 1431هـ-2010م، ص: 14.

2 أهمية التخطيط الدعوي:

بفضل التخطيط نحقق الأهداف الآتية: 59

- تحديد الاتجاه: التخطيط يحفّز على التفكير فيما يُعدّ للمستقبل، بدلاً من التفكير في حالات الفشل الماضية.
 - تنسيق الجهود: التخطيط يربط كافة الجهود والتطلعات إلى بعضها البعض في برنامج بسيط سهل الفهم وجيد التوازن.
 - توفير المعايير: التخطيط يساعد على تحديد الأداء وقياس ما نُحرّزه من تقدّم، ويبيّن مدى جودة ما نقوم به من عمل.
 - توضيح معالم الطريق: التخطيط يساعد على تحديد ما نريده فعلاً من الحياة بوضوح، وذلك عبر شقّ الطريق وسط كافة المشاغل غير اللازمة التي تتزاحم في عقولنا.
 - كشف الوضع: التخطيط يعطينا صورة واضحة للكيفية التي تتفاعل بها مختلف المهام والأنشطة لضمان النجاح في بلوغ الغاية المنشودة.
 - التحفيز: التخطيط يدفعنا إلى الأمام، ويقود خطانا إلى الأعلى عبر توفير الحافز الذي نحتاج إليه، ومن ثمّ تفادي ولوج طرق مسدودة وسبل عمياء تؤثر على الإبداع ومستوى العلاقات.
- و بالتخطيط ستحقق كذلك: 60

__ اتضاح الرؤى و الدور الذي يؤديه المؤسسات الدعوية ، فيما يتعلق بتعميق الإيمان بالمعتقدات الإسلامية لدى الجمهور، أو بنشر السلوكات الصحيحة أو بتقديم الفهم الصحيح للدين الإسلامي مع الابتعاد عن مواطن الخلاف التي تثير الجدل و الشقاق بين أبناء الأمة الإسلامية.

__ التنسيق و التكامل بين السياسات الإعلامية للمؤسسات الدعوية .

⁵⁹ينظر: جيمس آر. شيرمان، التخطيط أول خطوات النجاح، مرجع سابق، ص:34.

⁶⁰ __ منير حجاب، مرجع سابق، ص160-161

__توظيف كافة إمكانيات الفن الإسلامي و أساليبه المختلفة لضمان الوصول إلى الجمهور و جذبه و التأثير فيه.

__المساعدة في حسن اختيار التوقيت المناسب لعرض المواد الإعلامية أو تنظيم المحاضرات و الندوات ، وفقا لخصائص و سمات القطاعات المختلفة للجماهير .

__توفير الفرص لإجراء الدراسات و البحوث لمعرفة نتائج الاتصال و لاستطلاع و معرفة الاحتياجات الإعلامية و الدعوية الحقيقية للجمهور.

__تخطي المخاطر بما يضعه من تنبؤات بالظروف المتوقعة و ما يعده من خطط بديلة.

__يوفر الفرصة لكل شخص من المهتمين بالدعوة و الإعلام لمعرفة دوره على الوجه الأكمل.

__يسهل عملية الرقابة و المتابعة لضمان نجاح الخطة و إجراء أية تعديلات ، و لرفع كفاءة الدعاة بما يكشف عنه التنفيذ من سلبيات يتم تلافيها ببرامج التدريب .

__إن وضع الخطط بمثابة ضمان لحماية الجماهير من مشكلة الفراغ الديني و سدا لثغرة تستغلها الجماعات المتطرفة للوصول إلى الجماهير و التأثير عليها.

__يساعد على حسن اختيار الوسائل المناسبة و الموضوعات المناسبة و الوقت المناسب و أساليب التنفيذ الأكثر فاعلية 61.

__تحقيق التكامل في مؤسسات العمل الدعوي، فمهما كان الإبداع والتميز في الأعمال الدعوية، فإنها لن تصل إلى النجاح المطلوب دون التخطيط لتحقيق التكامل بين جميع عناصرها. يشمل ذلك التنسيق بين الموارد البشرية والمادية، والطاقات والقدرات داخل العمل الواحد.

__إعداد الكوادر الدعوية المتخصصة: مع التوسع الكبير في مجالات وأساليب الدعوة، وكثرة التحديات وتنوعها، لم يعد هناك بديل عن العناية بالعمل التخصصي، والتركيز على تأهيل كوادر لسد الثغرات في شتى المجالات الدعوية،

61 __ منير حجاب، مرجع سابق، ص 160-161

ولا يُتصور إتمام جيد لتلك العملية بدون تخطيط يبدأ بتحديد الأولويات، وحصر الثغور الشاغرة، ووضع تصور واضح لعملية إعداد واقعي متوازن للكوادر المطلوبة⁶².

__ استقرار العمل الدعوي؛ بينما يتعرض العمل العشوائي لتغيرات متكررة في محتواه، أو أهدافه، أو خطوات تنفيذه بسبب تغير الأفراد واختلاف قناعاتهم، نجد أن العمل المخطط له بدقة يتمتع باستقرار أكبر. ذلك لأن التخطيط يعتمد على قواعد وأصول ثابتة، وليس على الأفراد، مما يضمن الحفاظ على الاستقرار وتجنب الاضطراب والعشوائية.

__ استثمار الطاقات المختلفة بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛ لأن التخطيط يقوم على اختيار الأشخاص الأكفاء لكل مهمة بعيداً عن المجاملات أو اتباع الهوى.

فالحركة الواعية الناضجة هي الحركة التي تعرف قدرات أفرادها وميولهم ومواهبهم، وتعرف نقاط القوة والضعف عندهم، ومن خلال ذلك تختار لكل فرد ما يناسبه ويتناسب مع قدراته وميوله وطبيعته ومستواه⁶³.

__ يساعد التخطيط في وضع معايير وأسس لمتابعة أداء الدعاة والعاملين في العمل الدعوي، وتقييم مدى تحقيقهم لأهداف العمل، كما يفيد التخطيط أيضاً في تحديد مهام الدعاة والعاملين في العمل الدعوي أو الخطة الدعوية بشكل عام للمؤسسة، وتوضيح طريقة أدائهم؛ مما يساهم في إدارتهم وتوجيههم بالطريقة المناسبة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

ز. تحقيق الأهداف المسطرة فالتخطيط يعتمد على ربط الأهداف بالإمكانات والقدرات المتاحة، مما يضمن الواقعية والابتعاد عن التخبط أو العشوائية.

__ تلافي الأخطاء عن طريق الاستفادة من الجهود السابقة، والخبرات المتراكمة، وتجنب تكرار نفس الأخطاء التي تحدث نتيجة عدم وجود معايير واضحة للقياس والتقييم⁶⁴.

__ يتيح التخطيط الانتقال الهادئ والمدرّس من مرحلة إلى أخرى، مع مراعاة الحسابات الدقيقة وتجنب التسرع في الانتقال بين المراحل لتنفيذ برامج مؤسسات العمل الدعوي.

__ التخطيط يساعد على بلورة الرؤية المستقبلية للمؤسسات الدعوية، والمقصود هو قدرة المؤسسات على التنبؤ بمستقبل برامجها وأنشطتها الدعوية

⁶² - محمد عادل عبد الله بكر وآخرون، مشروعية التخطيط الدعوي وأثره في عمل الدعاة، مرجع سابق، ص188.

⁶³ - فتحي يكن، المتساقطون على طريق الدعوة كيف...ولماذا؟، ط1، مؤسسة رسالة ناشرون، بيروت، د.ت، ص57.

⁶⁴ - محمد عادل عبد الله بكر وآخرون، مشروعية التخطيط الدعوي وأثره في عمل الدعاة، مرجع سابق، ص189.

من خلال التحليل الاستراتيجي للبيئة التي يتم تنفيذ هذه البرامج فيها، والوقوف على نقاط القوة والضعف، وأبرز الفرص والتحديات التي يمكن أن تواجهها، ذلك أن عنصر توقع الأحداث وصياغتها لا يتأتى سوى عبر التخطيط الذي تقوم به الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الدعوية، فهي التي تعين على استشراف المستقبل عبر التحليل الإستراتيجي الذي يقف على فرص النجاح ومهددات الفشل على مستوى البيئة الخارجية للدعوة وتتم بذلك القراءة التي تؤدي إلى نجاح المؤسسات⁶⁵.

__ يسهم التخطيط الجيد في تجنب إهدار الموارد من خلال وضعها في المكان المناسب، مما يساعد على استثمار هذه الجهود والنفقات في إقامة برامج دعوية أخرى، من خلال توفير الكثير من النفقات المالية والجهود البشرية.

__ تتجلى أهمية التخطيط أيضاً في ضوء ما تواجهه الدعوة الإسلامية في العصر الحاضر من تحديات ومؤامرات سواء أكانت داخلية أو خارجية، وغيرها ممن يستهدفون القضاء على الدعوة الإسلامية وتقويض أركانها، فالمؤامرات التي تُحاك ضدّ الدعوة الإسلامية ورجالها تحتم على القائمين على أمرها أن يرسموا خطاً محكمة تسير على أسسها لتواجه هذه المؤامرات؛ لأنّ أعداء الإسلام - على اختلاف أنواعهم يحاربون الإسلام بأسلحة كثيرة ومتنوعة وفق خطط مدروسة، أسهمت عقول كثيرة في إعدادها، فينبغي على الذين يحملون أمانة الدعوة إلى الإسلام أن يواجهوا خطط أعدائهم بخطط إستراتيجية مدروسة حتى تنهيا لهم أسباب النصر عليهم، ولأنّ تحرك الدعاة وفق خطة محكمة يمنعهم من الزلل والخطأ ويثبت أقدامهم على طريق الدعوة، ويجعل جهودهم تكلل بالنجاح⁶⁶.

⁶⁵ - محمد زايد، المنظور الاستراتيجي للإعلام الدعوي، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2018م، ص198.

⁶⁶ - عبد الرزاق درغام عيسى، أهمية التخطيط للدعوة الإسلامية، مرجع سابق، ص242.

ان قلة التخطيط في المؤسسات الدعوية أو انعدامه في العمل الدعوي، و هو ما تعاني منه الكثير من المؤسسات الدعوية (جمعيات _ أحزاب _ جوامع..)، مما يؤدي إلى :

_ تبديد الجهود

_ تبديد المال

_ قلة الاستفادة من الطاقات و نقص و ضعف ثمار العمل الدعوي، و كثيرا من الأنشطة و الأعمال الدعوية تقام من أجل الإقامة فقط، دون دراسة الأهداف و النتائج المتوقعة ،

_ قلة التخطيط تؤدي إلى إحباط العاملين في الحقل الدعوي، لأن جهودهم تتبدد في الأعمال التي لم يرسموا أهدافا و طرق تنفيذها والثمار المتوقعة، و أحيانا لا يميزون طرق تحقيق الأهداف الدعوية ولا من أين يبدوون؟ فتتوقف الأعمال و المشاريع قبل إتمامها، بسبب قلة التخطيط .

غياب التخطيط أو قلته مشكلة كبيرة تقع فيها المؤسسات الدعوية أوقعها في مشكلات كثيرة أهمها:

_ غياب رسم الأهداف، و قلة التنظيم .

_ قلة الاستفادة من أعضاء المؤسسة .

_ منطلق بدون خطة ، فهو ضرب من العبث و ضياع الوقت سدّى .

__ يصبح العمل الدعوي فوضويا ارتجاليا و عشوائيا .

__ يصعب الوصول به إلى أهداف .

__ كثرة العثرات و الأزمات و ليس له سبيل لحلها.

__ التعثر في ترتيب الأولويات لدى العاملين و القائمين على البرنامج الدعوي 67

.

إن الأولى أن يكون هناك تخطيط من قبل كل المؤسسات الدعوية ، تخطيط سنوي، وتخطيط شهري وتخطيط أسبوعي، تخطيط تحدد من خلاله الغايات، وتدرس فيه الطرق والوسائل، وتناقش فيه المنجزات وكيفية الحفاظ عليها، ويتطرق للصعوبات وسبل تذليلها، أما السير العشوائي، بلا أهداف وبلا غايات ودوافع، وبلا برامج، فانه لن يكون لهذا الخطب العشوائي ثمار و نتائج.

5_ أنواع التخطيط للدعوة الإسلامية

أ _ طبقا للبعد الجغرافي ينقسم التخطيط إلى :

__ تخطيط عالمي

__ تخطيط إقليمي

__ تخطيط وطني

__ تخطيط محلي

__ تخطيط داخلي للمنشآت الصغيرة

__ تخطيط فردي و شخصي 68 .

ب _ تقسيم التخطيط طبقا للأساس الزمني:

67 أحمد بن عبد الرحمن الصويان، العمل الدعوي الخيري ... رؤية في آفاق التطوير ، مكتبة النور، كتاب متوفر على الأنترنت <https://ar.islamway.net> pdf، ص9

68 منير حجاب، تجديد الخطاب الديني في ضوء الواقع المعاصر، دار الفجر ، 2004، القاهرة، ص161

__ تخطيط طويل المدى يمتد لأعوام طويلة

__ تخطيط متوسط المدى يمتد من عام إلى خمسة أعوام

__ تخطيط قصير المدى لسنة أو بضعة شهور أو شهر 69 .

ج_ طبقا لطبيعة النشاط :

__ تخطيط على مستوى كافة النشاطات الدعوية و الإعلامية .

__ تخطيط على مستوى النشاط الدعوي فقط.

__ خطط فرعية تشمل:

__ خطط لنشاط المساجد الدعوي أو لمراكز البحوث.

__ خطط لإعداد الدعاة، للتدريب، للتقويم، للبحوث، للدراسات المستقبلية .

د_ طبقا لطبيعة المشكلات المستهدفة :

__ تخطيط لنشر الفهم الصحيح للدين الإسلامي و التوعية الدينية و هو تخطيط وقائي لحماية المسلمين من الأفكار الضالة.. و غير المسلمين من احتمالات سوء الفهم للإسلام.

__ تخطيط طوارئ لمواجهة مشكلة معينة مثل المشكلة الخاصة بتشويه صورة المسلمين في الغرب و مشكلة الربط بين المسلمين بين الإسلام و الإرهاب 70 .

6_ عناصر عملية التخطيط الدعوي:

__ معرفة الأهداف العالمية للدعوة .

__ معرفة الأهداف الوطنية للدعوة .

__ معرفة أهداف المؤسسات الإعلامية و الخدمية الدعوية .

69 المرجع نفسه، ص162

70 منير حجاب، تجديد الخطاب الديني في ضوء الواقع المعاصر، دار الفجر ، 2004، القاهرة، ص162

__ بلورة تحديات الأهداف الدعوية في الموقف الراهن.

__ تحديد إمكانيات التنسيق و التعاون بين الأنشطة المختلفة.

__ تحديد الظروف البيئية و النفسية المحيطة.

__ تحديد الجمهور .

__ تحديد المضمون.

__ تحديد الإمكانيات المادية و البشرية .

__ تحديد وسائل الاتصال المستخدمة.

__ تحديد أساليب الخطاب و استراتيجيات التنفيذ.

__ تحديد تطابق و توافق و مشكلات التنفيذ.

__ تحديد مسؤوليات التنفيذ.

__ تحديد التوقيتات.

__ تحديد مسئولية المتابعة.

__ التقويم و المتابعة و تحديد الفاعلية 71.

7 __ ضرورات التخطيط الدعوي الناجح:

__ إنشاء مراكز بحوث دعوية متخصصة :مراكز لبحوث الجمهور و قياس الأثر ،
مراكز بحوث لتطوير الأداء الدعوي تقويمه، مراكز بحوث لتطوير وسائل
الاتصال الدعوي، مراكز بحوث لتطوير الدعوة المسجدية وفقا لمتطلبات العصر
الراهن.

__ التوسع في إنشاء أقسام للدعوة و الإعلام الإسلامي في كل الجامعات
الإسلامية .

⁷¹ __ منير حجاب، تجديد الخطاب الديني في ضوء الواقع المعاصر، دار الفجر ، 2004، القاهرة،
ص164

- _ إنشاء دبلومات عليا للدعوة و الإعلام الإسلامي تقبل الخريجين من جميع التخصصات .
- _ إنشاء الجامعات المفتوحة لعلوم الدعوة و الإعلام و الدراسات الإسلامية.
- _ التوسع في إنشاء شركات إنتاج و توزيع المواد السمعية و البصرية الإسلامية و شركات النشر الإلكتروني و إنشاء الصحف و المجلات و القنوات الفضائية الإسلامية .
- _ إنشاء مراكز التدريب على استخدام الكمبيوتر و الإنترنت و إنشاء المواقع الإسلامية و تعليم فنون الحوار و آدابه عبر الانترنت.
- _ تشجيع التأليف و الإنتاج العلمي الإسلامي في مختلف المجالات.
- _ العناية بالمرأة كالرجل في مجال الإعداد الدعوي و المهني و العمل الخدمي.. مع العناية الخاصة بالشباب و الطلاب و المفكرين في مجالات التوجه الدعوي.
- _ إنشاء مراكز للتخطيط و التنسيق الدعوي لتوفير كافة المعلومات اللازمة للتخطيط و التنسيق و مشكلات الممارسة الدعوية و المشكلات و التحديات الراهنة.
- _ توفير سبل التمويل اللازمة من ميزانيات الحكومات المعتمدة و من أموال الوقف و التبرعات و الزكاة للإنفاق على أوجه الدعوة في مختلف الجوانب و لرعاية الأطفال الأيتام و الأسر الفقيرة و المحتاجين و مجالات الخدمة الاجتماعية
- _ إنشاء مجلس أعلى للدعوة و الإعلام تشترك فيه كافة الأجهزة و المنظمات الدعوية و الإعلامية الدولية و الحكومية للتخطيط و التنسيق بين كافة الأجهزة و المنظمات و إدارة مؤسسات التدريب و التعليم الدعوي و الإعلامي على المستوى الدولي و يتبع هذا المجلس مجالس فرعية في مختلف الدول الإسلامية.

__ إنشاء مراكز التدريب الدعوي كتنمية مهارات العاملين في الحقل الدعوي و الإعلامي طبقا للاحتياجات المختلفة⁷².

ثانيا : التنظيم

1_ التنظيم في اللغة : هو الترتيب و تأليف أجزاء متآزرة لأداء غرض معين.
73

2_ التنظيم في الاصطلاح: " هو عملية بناء العلاقات بين أجزاء العمل و مواقع العمل و الأفراد من خلال سلطة فعالة بهدف تحقيق الالتحام و الترابط و أداء العمل بطريقة جماعية منظمة ".⁷⁴
و يعرف أيضا بأنه: " ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف و تحديد السلطة و المسؤولية المعهود بها إلى الأفراد الذين يتولون تنفيذ هذه الأعمال"⁷⁵

هذه العملية تتجسد في البناء الهيكلي المؤسسي من هيكل ووحدات و أقسام و نظام داخلي ينظم العلاقات و المسؤوليات ، فهو تصميم البنية الهيكلية للوحدة

⁷² __ منير حجاب، تجديد الخطاب الديني في ضوء الواقع المعاصر، دار الفجر ، 2004، القاهرة، ص165

⁷³ -المعجم العربي الأساس، المنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم ،لاروس ، 1980، ص1207

⁷⁴ -نبيل بن جعفر الفيصل: الخطة و التخطيط، لماذا و كيف ، مطابع التسهيلات ، السعودية ، الخبر ، 1413، ص17

⁷⁵ -مهدي حسن زويلف، الإدارة نظريات و مبادئ، ص102

الإدارية لتحقيق أهدافها و ذلك بتوزيع هذه الأهداف على وحدات فرعية ، تؤمن في مجموعتها تحقيق أهداف الوحدة الأم التي تنظمها بتناسق و انسجام⁷⁶.

3_ أهمية التنظيم

تقوم وظيفة التنظيم في مجملها على:

_ جمع الموارد المادية والمالية والبشرية

_ وتنظيم العلاقة الإنتاجية فيما بينها وتطويرها لتحقيق أهداف المؤسسة،

_ تبرز أهمية التنظيم الإداري في توزيع الموارد المادية على الموظفين لتحقيق الأهداف التي وضعت خلال مرحلة التخطيط،

_ ينظم المدراء مع الشؤون المالية والموارد البشرية أمور الميزانية والأموال المتعلقة بالتوظيف،

_ كما يضع المدراء الموظفين في الأدوار التي تناسبهم وفقاً لدوافعهم وكفاءاتهم للحصول على أفضل بيئة عمل إنتاجية.

التنظيم في العمل الدعوي

في الإسلام هناك الإمرة و الأمير ، فهي موجودة في الفكر الإسلامي ، فهي من باب التعاون و الأخوة ، فالنبي صلى الله عليه و سلم أرسى تقاليد من خلال دعوته و هجرته و جهاده و دولته فقد أرسى في الأمة :

_ حسن الاختيار

_ تفويض السلطات

_ تحديد الاحتياجات على مستوى العاملين

_ استقطاب العاملين و تجميعهم و استيعابهم.

⁷⁶-أحمد عبد السلام دباس، خواطر و أبحاث في الإدارة و التنمية الإدارية، ص28

و يتم ذلك من خلال النظام الداخلي للمؤسسة و هو عبارة عن: الدستور العام الذي يحكم التنظيم، و يتضمن جميع القوانين التي تتناول العلاقات الرسمية داخله⁷⁷.

يحتوي النظام الداخلي على الأمور المهمة و هي :

_ بيان المهمة الأساسية للتنظيم

_ الهيكل العامة

_ شرح الهيكل العامة

_ نظام العلاقات و حدود الصلاحيات

_ نظام الأجور و الفئات و التدرج

_ نظام العقود

_ نظام الإجازات و العطل

_ نظام التقاعد و الاستقالة

_ نظام الثواب و العقاب⁷⁸.

2- عناصر التنظيم:

يتكون التنظيم من عدة عناصر تحدد في :

_ الأفراد العاملون

_ الأعمال التي تمارسها المؤسسة لتحقيق الأهداف.

_ الموارد المتاحة و الإمكانيات

_ النظم و الإجراءات و القواعد لأداء الأعمال.

_ الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

⁷⁷- بدر الدين زواق ، مطبوعة ، مرجع سابق ، ص33

⁷⁸-عباس نور الدين ، إدارة العمل الدعوي، ص129

__ سلطات و مسؤوليات كل وحدة إدارية و كل منصب عمل 79.

هذه العناصر مرتبطة بشروط أساسية هي:

__ عدم بقاء أي عمل دون مسؤولية

__ ارتباط الجميع بالإدارة العليا

__ رعاية التسلسل في الرتب

__ عدم تداخل المسؤوليات ببعضها.

ثالثا : وظيفة التوظيف :

يهتم باختيار و تعيين و تدريب ووضع الشخص في المكان المناسب في المنظمة، و المنتمون إلى المؤسسة أو المنظمة هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى، و هذه الموارد البشرية حصلت عليها المنظمة من خلال التوظيف، و المنظمة مطالبة بتحديد و جذب و المحافظة على الموظفين المؤهلين لملء المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف ، و يبدأ التوظيف بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ، و يستمر طوال وجودهم بالمنظمة. 80.

و التوظيف عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة، هذه الخطوات الثمانية تضمن :

__ تخطيط الموارد البشرية.

__ توفير الموظفين.

__ الاختيار .

__ التعريف بالمنظمة.

79- عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة، المفاهيم و الاتجاهات الحديثة، دار زهران ، 2000، ص136

80- شحاتة صقر، مرجع سابق، ص160

__ التدريب و التطوير .

__ تقييم الأداء.

__ المكفآت و الترقيات (و خفض الدرجات)و النقل و إنهاء المهام. 81.

مهام التوظيف:

أولاً: تخطيط الموارد البشرية: الغاية من التخطيط هي التأكد من تغطية احتياجات المنظمة من الموظفين، و لعملية التخطيط ثلاث عناصر هي:

- التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموظفين.
- مقارنة احتياجات المنظمة بموظفي المنظمة المرشحين لسد هذه الاحتياجات.
- تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم من خارج المنظمة، و من هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم من داخل المنظمة لسد هذه الاحتياجات.

ثانياً: توفير الموظفين: في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة، و تستخدم الإدارة أداتين في هذه الحالة هما مواصفات الوظيفة و متطلباتها.

ثالثاً: الاختيار : بعد عملية التوفير ، يتم تقييم المرشحين و يتم اختيار من تتطابق عليه الاحتياجات.

رابعاً: التعريف بالمنظمة: بمجرد التوظيف يجب أن يتم دمجهم بالمنظمة، و عملية التعريف بالمنظمة تتضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد و اطلاعه على سياسات و أنظمة المنظمة.

خامساً: التدريب و التطوير : من خلال التدريب و التطوير تحاول المنظمة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المنظمة. يهتم التدريب بزيادة مهارات الموظفين، و تطوير الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لانجازها.

81-شحاتة صقر، مرجع سابق، ص160

سادساً: تقييم الأداء: يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة. 82

رابعاً : الرقابة:

تتم وظيفة المتابعة أو التحكم من قبل المدراء؛ إذ :
_ يقيمون مسار الخطة لضمان تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح،
_ يضعون مواعيد نهائية لمتابعة الموظفين وتقييم أدائهم وإعطائهم ملاحظات،
_ وتقديم اقتراحات للموظفين أو ملاحظات تحفيزية لقيامهم بعملهم بشكل جيد،
_ كما يُمكن أن يقدموا حوافز للموظفين ذوي الكفاءة العالية في الأداء، ومن التعديلات التي يحتاج المدراء القيام بها خلال هذه الوظيفة؛ تعديلات الميزانية، وتعديلات التوظيف. وتهدف وظيفة المتابعة إلى التأكد من أن جميع الخطط تنفذ وفقاً للمعايير التي وضعت مسبقاً، وهي وسيلة لقياس إنجاز الخطط ومقارنتها بالمعايير وتصحيح الانحرافات لضمان تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح، كما يُمكن من خلالها التنبؤ بالانحرافات قبل حدوثها.
المقصود بها هنا هو التأكد من سير وتنفيذ المبادئ آفة الذكر؛ وهي التنظيم والتطوير داخل مؤسسات العمل الدعوي بشكل صحيح نحو تحقيق الأهداف المرسومة، ويكون ذلك بمقارنة النتائج بالأهداف ضمن معايير موضوعة سلفاً لتصحيح أي انحراف في الأداء ضماناً لفاعلية وكفاءة التطبيق.

_ المراجعة الدائمة والتقويم المستمر: فالمراجعة الدورية للخطط والأعمال التي تقوم بها المؤسسات الدعوية لها أهمية كبيرة لأنها تساعد في تحديد ومعالجة أي انحرافات أو أخطاء قد تحدث.

_ من خلال مراجعة الأداء بشكل منتظم، يمكن للمؤسسات الدعوية التأكد من أنها تسير في الاتجاه الصحيح وتقوم بالإجراءات اللازمة لتصحيح أي مسار

82-شحاتة صقر، مرجع سابق، ص161-162

خاطئ، فالمراجعة تساعد على اكتشاف الأخطاء التي وقعت فيها خلال فترة معينة. بفهم هذه الأخطاء، يمكن للمؤسسات التّعلّم منها واتخاذ التدابير اللازمة لضمان عدم تكرارها في المستقبل.

فالمؤسسة الدّعوية النّاجحة هي التي تتعلّم من أخطائها السابقة والحالية لتحسين خططها وأدائها في المستقبل، فالاستفادة من التجارب والخبرات السابقة -سواء كانت إيجابية أو سلبية- يُعزّز من قدرة المؤسسة الدّعوية على تحقيق أهدافها بنجاح أكبر في المستقبل. 83

خامساً: وظيفة التوجيه :

وظيفة التوجيه :تكون وظيفة التوجيه من مسؤوليات المدير؛ إذ يوجه ويرشد ويحفز الموظفين في المؤسسة لتحقيق أهدافها، ومن المهم أن يكون مبدأ التوجيه فعال من خلال تلقّي الموظفين التعليمات من قبل رئيس واحد فقط، وإلا سيحدث ارتباك وفوضى في المؤسسة، كما أنّه من المهم أن يتّبع المدير أسلوباً تحفيزياً أثناء تطبيق وظيفة التوجيه، وذلك وفقاً لما تتطلبه المواقف والظروف المتغيرة، وحسب قدرات واحتياجات الموظفين 84

- وظيفة المتابعة أو المراقبة :تتم وظيفة المتابعة أو التحكم من قبل المدراء؛ إذ يقيمون مسار الخطة لضمان تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح، ويضعون مواعيد نهائية لمتابعة الموظفين وتقييم أدائهم وإعطائهم ملاحظات، وتقديم اقتراحات لهم أو ملاحظات تحفيزية لقيامهم بعملهم بشكل جيد، كما يُمكن أن يقدموا حوافز للموظفين ذوي الكفاءة العالية في الأداء، ومن التعديلات التي يحتاج المدراء القيام بها خلال هذه الوظيفة؛ تعديلات الميزانية، وتعديلات التوظيف. وتهدف وظيفة المتابعة إلى التأكد من أن جميع الخطط تنفذ وفقاً للمعايير التي وضعت مسبقاً، وهي وسيلة لقياس إنجاز الخطط ومقارنتها بالمعايير وتصحيح الانحرافات لضمان تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح، كما يُمكن من خلالها التنبؤ بالانحرافات قبل حدوثها.

83-شحاتة صقر، مرجع سابق، ص161-162

- عبد الحكيم بن محمد بلال، العمل المؤسسي، معناه ومقوماته نجاحه، مجلة البيان، العدد 117، جمادى الأولى، 1418هـ، سبتمبر، 1997م⁸⁴

تكون وظيفة التوجيه من مسؤوليات المدير؛ إذ يوجه ويرشد ويحفز الموظفين في المؤسسة لتحقيق أهدافها، ومن المهم أن يكون مبدأ التوجيه فعال من خلال تلقي الموظفين التعليمات من قبل رئيس واحد فقط، وإلا سيحدث ارتباك وفوضى في المؤسسة، كما أنه من المهم أن يتبع المدير أسلوباً تحفيزياً أثناء تطبيق وظيفة التوجيه، وذلك وفقاً لما تتطلبه المواقف والظروف المتغيرة، وحسب قدرات واحتياجات الموظفين 585-

- عبد الحكيم بن محمد بلال، العمل المؤسسي، معناه ومقوماته نجاحه، مجلة البيان، العدد 117، جمادى الأولى، 1418هـ، سبتمبر، 1997م⁸⁵

المبحث الثالث : أنواع المؤسسات الدعوية و عرض بعض
النماذج لها

أولاً: أنواع المؤسسات الدعوية

ثانياً: بعض النماذج للمؤسسات الدعوية في العالم

أولاً: أنواع المؤسسات الدعوية

هناك العديد من المؤسسات الدعوية المعاصرة منها الحكومية، وهي جهات رسمية في الدولة تتولى مهمة الدعوة والإرشاد، ومنها المنظمات الدعوية الدولية وتختص بخدمة القضايا الإسلامية ونشر الدعوة، ومنها مؤسسات متخصصة تدير العمل الدعوي وتقوم على جهاز إداري مهمته توجيه العمل الدعوي وتنسيقه من خلال مجموعة من العاملين، ومنها الجمعيات العلمية المتخصصة، ومنها المراكز الإسلامية في دول الأقليات المسلمة.⁸⁶

وتكمن أهمية المؤسسات الدعوية في حاجة المجتمع إلى خدماتها، وفي مواصفاتها المتنوعة والتميّزة التي تعود بفوائد متعددة على جميع الشرائح، والمجتمع المقصود هنا ليس الإسلامي فقط، بل المجتمعات الأخرى على اختلاف أوطانها وأديانها ولغاتها لتبليغها الرسالة والشرعة التي تسعدها في الدنيا والآخرة.⁸⁷

والعمل المؤسسي ضروري لنجاح واستمرار الدعوة لأن "العمل والمتابعة بعده هُما سرّ النجاح، وذلك لا تقوم به إلا حكومات قائمة أو هيئات دائمة، والجهد الفردي هنا يعد نجاحه شذوذاً، بل نجاحه بعيداً إذا قاومته مؤسسات رسمية أو شعبية مستقرة"⁸⁸.

ثانياً: التعريف ببعض مؤسسات العمل الدعوي:

1_ رابطة العالم الإسلامي:

منظمة دولية مستقلة، أعضاؤها من كافة الدول والمذاهب الإسلامية، مقرها مكة المكرمة، تُعنى بإيضاح حقيقة الإسلام، وتعزيز الصداقة بين الشعوب.

⁸⁶ - محمد بن عبد العزيز العواجي، إدارة الدعوة والعمل المؤسسي، مرجع سابق، ص: 237.

⁸⁷ - سليمان بن عبد الله الحبس، المؤسسات الدعوية وإبلاغ الدعوة لغير المسلمين، الطبعة الثانية، الجمعية السعودية للدراسات الدعوية، الرياض، 1432هـ، ص: 14.

⁸⁸ - محمد الغزالي، الدعوة الإسلامية تستقبل قرنها الخامس عشر، ط2، دار القلم، دمشق، الدار الشامية، بيروت، 1426هـ-2005م، ص: 47.

نشاطها:

أنشئت بموجب قرار صدر عن المؤتمر الإسلامي العام الذي عقد بمكة المكرمة في 14 من ذي الحجة 1381هـ. الموافق 18 من مايو 1962م . (

وتمثل الرابطة في كل من :
-هيئة الأمم المتحدة بصفة عضو مراقب بالمجلس الاقتصادي والاجتماعي بين المنظمات الدولية غير الحكومية ذات الوضع الاستشاري .
-منظمة التعاون الإسلامي بصفة مراقب؛ تحضر مؤتمرات القمة، ووزراء الخارجية، وجميع مؤتمرات المنظمة .
-منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة بصفة عضو .
-منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) بصفة عضو.

ميثاقها

نحن أعضاء رابطة العالم الإسلامي الممثلين له تمثيل عقيدة و إيمان نعاهد الله تعالى على :
• أن ندعو الأمم عامة إلى التسابق في ميدان العمل لخير البشرية وإسعادها وتحقيق العدالة الاجتماعية بين أفرادها و إيجاد المجتمع الإنساني الأفضل.
• أن نشهد الله على أننا لا نريد إفسادا لأمر أحد ولا سيطرة ولا هيمنة على أحد.
• أن نبذل قصارى جهدنا في توحيد كلمة المسلمين وإزالة عوامل التفكك المحيقة بالمجتمعات الإسلامية المنتشرة في بقاع الأرض.
• أن نساند كل ما يدعو إلى الخير.
• أن نعلن لا شعوبية ولا عنصرية في الإسلام.
• أن نوحّد جهودنا لتحقيق هذه الأغراض بطريق ايجابي سليم.
• أن نستخدم جميع ما نملكه من وسائل روحية ومادية وأدبية لتحقيق ما نصبو إليه في هذا الميثاق

وتستخدم الرابطة في سبيل تحقيق أهدافها، الوسائل التي لا تتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية، ومنها:

- التعريف بالإسلام وبيان حقائقه وقيمه السمحة وفق ما جاء في القرآن الكريم والسنة المطهرة.
- ترسيخ مفاهيم الوسطية والاعتدال في وعي الأمة المسلمة.
- بذل الجهود الممكنة في علاج وحل قضايا الأمة المسلمة، ودفع عوامل النزاع والشقاق.
- العناية بالتواصل الحضاري ونشر ثقافة الحوار

الاهتمام بالأقليات المسلمة وقضاياها، والتواصل معها لعلاج المشكلات التي تواجهها في حدود دساتير وأنظمة الدول التي يوجدون فيها
الاستفادة من موسم الحج بإتاحة الفرصة لاجتماع العلماء والمثقفين و -
مسؤولي المنظمات لتقديم الحلول العلمية لرفع مستوى المسلمين في العالم
الحفاظ على الهوية الإسلامية للأمة وتعزيز مكانتها في العالم وتحقيق وحدتها -

الموارد المالية :

تعتمد رابطة العالم الإسلامي في إدارتها المالية على ما تملكه من أوقاف
كما تشكل استثمارات الرابطة "من الأوقاف" مصدراً أساسياً

الأمانة العامة

هي الجهاز التنفيذي للرابطة الذي يقوم بالإشراف المباشر على الأعمال والأنشطة التي تقوم بها الرابطة ويتولى الأمين العام بمساعدة الأمناء العامين والمساعدين وموظفي الرابطة ومنسوبيها تنفيذ الخطط والتوجيهات التي تصدر من المجلس الأعلى .
مقرها : المملكة العربية السعودية 89.

2 منظمة التعاون الإسلامي: وقد يكون من الجدير بالذكر هنا أننا حين نتحدث عن منظمة التعاون الإسلامي فإنه يلزمنا التمييز بين التسمية السابقة للمنظمة

⁸⁹-الموقع الرسمي لرابطة العالم الإسلامي#MWL-Profile/ar/themwl.org/https://

وبين التسمية الحالية، حيث كان تسمى فيوقت سابق منذ النشأة بمنظمة المؤتمر الإسلامي التي هي: "منظمة إقليمية دائمة تمثل الدول الإسلامية التي تجمعها روابط دينية و مصلحة"90.

وكل المنظمات الدولية والإقليمية فلها ميثاقها ولها أجهزتها الوظيفية ولغاتهما المعتمدة. ولما كانت تسمية مؤتمر تشي بشيء من اللبس كانت هذه التسمية في مرحلة ابتدائية، ثم تحولت إلى منظمة التعاون الإسلامي التي هي ثاني أكبر منظمة حكومية دولية بعد الأمم المتحدة وتضم في عضويتها سبعا وخمسين (57) دولة عضوا موزعة على أربع قارات، تعتبر المنظمة الصوت الجامع للعالم الإسلام الذي يضمن ويحمي مصالحه في المجالات الاجتماعية و السياسية والاقتصادية ولها مؤسسات تنفذ برامجها حيث أن المقر الرئيسي في جدة في المملكة العربية السعودية91.

وقد تأسست منظمة المؤتمر الإسلامي (منظمة التعاون الإسلامي حاليا) كمنظمة ذات نشاط سياسي أساسا، إلا أنه سرعان ما اتفقت الآراء أن العمل السياسي المشترك في إطار منظمة المؤتمر الإسلامي لا يمكن أن يكون فعالا إلا إذا ارتكز على قاعدة متينة من العمل والتعاون الفني الواسع النطاق، وينصرف معنى التعاون الفني المشترك إلى التعاون في الميادين غير السياسية أي الميادين الاقتصادية والثقافية وغيرها من المجالات الأخرى، وقد ازداد اهتمام المنظمة بهذه القضايا بصورة مطردة مع نمو المنظمة.

وفي هذا الإطار نص ميثاق منظمة المؤتمر الإسلامي السابق على أن من أهداف المنظمة هو دعم التعاون بين الدول الأعضاء في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ... كما نص الميثاق المعدل على تعزيز التعاون الاقتصادي والتجاري البيئي وتحقيق الرفاه الاقتصادي و تعزيز التعاون في المجالات الاجتماعية والثقافية والإعلامية.

1 عبد السلام صالح عرفة، المنظمات الدولية والإقليمية، ط1، دار الجماهيرية الليبية للنشر والتوزيع ، 1999، ص479.
2 العنوان:الأمانة العامة لمنظمة التعاون الإسلامي ص. ب 172 |، جدة 21411، المملكة العربية السعودية.

و لمزيد من الاطلاع انظر الموقع الرسمي لمنظمة التعاون الإسلامي www.oic.org

3- الأزهر الشريف والزيتونة: ومن بين مؤسسات العمل الدعوي الكبرى والعريقة نجد الأزهر الشريف والزيتونة التي لا علاقة لهما مع السلطة الحاكمة فهي مؤسسات حيادية في وقت سابق لا تخضع للإدارة المباشرة للدولة ثم تغير وضعها نتيجة لظروف وعوامل سياسية واجتماعية مختلفة"،

وقد بني الأزهر كقاعدة لنشر مذهب الشيعة الإسماعيلية ، لكنه ما لبث، ونتيجة للصيرورة التاريخية والتغيرات السياسية التي حدثت في مصر صار أحد أعمدة المذهب السني أن يقتصر التدريس في جامعته على المذهب وحده، ب شمل مذاهب إسلامية أخرى مختلفة، أما جامعة الأزهر فهي مؤسسة تعليمية ثقافية علمية مجمع للعلوم الإسلامية والبحوث والدراسات التي تخدم الثقافة والفكر الإسلاميين والتي تقدم زادا معرفيا وروحيا للمسلمين في كل مكان، وهو إلى ذلك كله منتدى لأعلام الدعوة وشيوخ العلم وأقطاب الفكر والدعوة الإسلامية، فمن هيئاته الرئيسية:

4 مجمع البحوث الإسلامية – هيئة كبار العلماء – المجلس الأعلى للأزهر، بالإضافة إلى جامعة الأزهر التي تضم أكثر من خمسين كلية وشبكة واسعة من المعاهد الأزهرية ... وللأزهر حضور واسع في عدد كبير من دول العالم في آسيا وإفريقيا وأوروبا، والأمريكتين وأستراليا ، من خلال المئات من المبعوثين من الوعاظ والأئمة والمدرسين الذين ينقلون ثقافة الاعتدال والوسطية إلى العالم، وينشرون التعليم العربي والإسلامي على نطاق واسع، فالأزهر اليوم رمز للدفاع عن مبادئ الشريعة الإسلامية، والفكر الإسلامي المستنير... ويتمثل دور الأزهر السياسي في نشوء القومية المصرية بصفة عامة ومقاومة الاحتلال بصفة خاصة، فكان للأزهر دوره وتأثيره في مختلف الحقب التاريخية التي مرت به 92

1 آيا خهشيو، دور الأزهر الشريف ومؤسساته الرئيسية جامعة الدراسات الأجنبية بغواندونغ وادي مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، ص517-518، متاح على الرابط:

https://jwadi.journals.ekb.eg/article_205941_a3d378e1e55530bfd6796932dfe70e83.pdf

5_ الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية، جمعية دعوية خيرية بالكويت، تأسست عام 1984:

منظمة خيرية إسلامية عالمية تعمل على تمكين الإنسان تعليمياً وثقافياً واقتصادياً، ليكون قادراً على إحداث التأثير الإيجابي في مجتمعه، عبر برامج نوعية عالية الجودة، وشراكات فاعلة. وتتبع الرسالة من قيم الهيئة: الوسطية، الاحتساب، الإتقان، التواصل الفاعل، الحوكمة، الإبداع. 93

- جمعية الإرشاد والإصلاح الجزائرية، وطنية غير حكومية ذات طابع اجتماعي تربوي ثقافي تأسست عام 1989: الإسهام في ترقية المواطن، وخدمة المجتمع من خلال تقديم الخدمات والمشاريع الخيرية لمختلف الفئات، والقيام بواجب الدعوة إلى القيم والأخلاق الفاضلة وفقاً لثوابت الأمة، والعناية بالأسرة وتربية الناشئة والمجتمع، وتطوير النشاط الثقافي وأخلاقه، بما يحقق العدالة الاجتماعية وتعزيز ثقافة المواطنة ونصرة القضايا العادلة وعلى رأسها القضية الفلسطينية. 94

6_ جمعية المعالي للتربية والعلوم الجزائر، تأسست عام 2014: جمعية وطنية تربوية دعوية علمية تعمل على صياغة المجتمع الجزائري بقيم الأمة وثوابت نوفمبر من خلال مشاريع وبرامج متميزة للمساهمة في نهضة الأمة وانبعاث حضارتها. وتتبع الرسالة من قيم الجمعية: الانضباط، الإتقان، المؤسسية، حب الوطن، الشراكة، التطوير، الوسطية والاعتدال، المسؤولية. 95

⁹³ - <https://www.iico.org> 06-04-2024, 15:40

⁹⁴ - أوراق المؤتمر الثامن لجمعية الإرشاد والإصلاح الجزائرية، قرية الفنانين، زرّالدة، الجزائر، 20، 21، 22، 2023 جويلية.

⁹⁵ - <https://maali46.great-site.net/> 15-04-2024, 21:35

المبحث الرابع : تحديات العمل الدعوي المؤسساتي

أولا : التحديات التي تواجه الدعوة في الوقت المعاصر
ثانيا: الحلول المقترحة لتجاوز التحديات

أولاً : مفهوم التحديات:

1_ مفهوم التحديات

1-1_ التحديات لغة: ج مفرد "متحد" تحدى ، يتحدى، تحديات، تحدى فلان فلانا، جابهه و باراه دون خوف⁹⁶. جاء في لسان العرب تحديث فلانا إذا باريته في فعل و نازعته الغلبة و هي تحديا بمعنى المبارزة و الغلبة يقال : أنا أتحداك أي معارضك ، وهذا حديا هذا أي ندّه و نظيره⁹⁷ .

1-2_ اصطلاحاً : و حدّده البعض على أنّه كل تغيّر أو تحوّل كمّي أو كيفي يفرض مطلباً أو متطلبات محدّدة ، تفوق إمكانيّة مجتمع فيه ، بحيث يجب عليه مواجهتهما و اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحقيقها . كما يعتبره البعض هو قوّة خلاقة باعثة للتجديد و التغيّر الاجتماعي و الثقافي ، أو هو " إشكالية و ثغرة تحتاج إلى موجهة و حل " ⁹⁸.

_ أو هو ذلك الوضع الذي يمثل وجوده صعوبة أو إضعافاً أو تشويهاً كلياً أو جزئياً دائماً أو مؤقتاً لوضع آخر يراد له الثبات و القوة و الاستمرار⁹⁹. أو هو "كلّ تغيّر أو تحوّل -كمّي أو كيفيّ-، يفرض مطلباً أو متطلبات محدّدة، تفوق إمكانيات المجتمع فيه، بحيث يجب عليه مواجهتها واتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحقيقها¹⁰⁰.

⁹⁶ _ أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، ط1، دار عالم الكتب، القاهرة، 2008، ج1، ص461

⁹⁷ محسن سميع الخالدي ، التحديّ في القرآن الكريم ، جامعة النجاح ، قسم أصول الدين ، ص 3
⁹⁸ موسى سليمان الفيفي ، التحديات التي تواجه المتحرّرين ، المجلة العلمية لكلية التربية ، جامعة أسيوط ، العدد 11 ، نوفمبر 2021 ، ص397

⁹⁹ _ منير حجاب، تجديد الخطاب الديني في ضوء الواقع المعاصر، ط1، دار الفجر، القاهرة، 2004، ص65

¹⁰⁰ _ سالم محمد المصيلحي، و عي الطالب الجامعي ببعض التحديات التي تواجه المجتمع المصري في الآونة الراهنة، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد75، نوفمبر 1998م، ص177.

التحديات هي تطورات أو متغيرات أو مشكلات أو صعوبات أو عوائق نابعة من البيئة المحلية أو الإقليمية أو الدولية 101.

2_ التحديات التي تواجه العمل الدعوي المؤسساتي:

1_ قلة التخطيط أو انعدامه :

التخطيط فن حيادي و أسلوب في العمل 102 ، و يعني : "حصر لكافة القوى الدعوية و المتصلة بالعمل الدعوي من طاقات بشرية و أجهزة و معدات إعلامية و مؤسسات فاعلة ، و الإمكانيات المادية المتاحة و استخدامها الاستخدام الأمثل لتحقيق أهداف الدعوة الإسلامية في فترة زمنية محددة و مجتمع محدد و بأقصى فاعلية ممكنة " 103.

من أهم المشكلات التي تواجه المؤسسات الدعوية هو قلة التخطيط ، و قلة رسم المشاريع الدعوية قصيرة و بعيدة المدى، مما يوقعها في العشوائية لا بد من توعية الخطباء منذ مرحلة التكوين بثقافة التخطيط التي تمكّن من رسم وتحديد الأهداف المتوخاة من نشاطاتهم، و تحديد أساليب العمل، والاهتمام

101 موسى سليمان الفيبي ، المجلة العلمية لكلية التربية ، جامعة اسبوط ، العدد 11 ، نوفمبر 2021 ، ص 499

102 عبد الله عبد الدايم: التخطيط التربوي، ط1، دار العلم للملايين، بيروت، ، 1965، ص: 11.

103 _ محمد منير حجاب، تجديد الخطاب الديني، ص162

بتقييم وتقويم الإنجازات، لأن ذلك هو السبيل للابتعاد عن العشوائية، والعمل عن بيئة حيث يعرف الخطباء من أين يبدؤون وأين سيصلون بجمهورهم. 104.

قلة التخطيط أو انعدامه في العمل الدعوي، و هو ما تعاني منه الكثير من المؤسسات الدعوية (جمعيات _ أحزاب _ جوامع..)، يؤدي إلى تبديد الجهود و المال و قلة الاستفادة من الطاقات و نقص و ضعف ثمار العمل الدعوي، و كثيرا من الأنشطة و الأعمال الدعوية تقام من أجل الإقامة فقط، دون دراسة الأهداف و النتائج المتوقعة ، و قلة التخطيط تؤدي إلى إحباط العاملين في الحقل الدعوي، لأن جهودهم تتبدد في الأعمال التي لم يرسموا أهدافا و طرق تنفيذها والثمار المتوقعة، و أحيانا لا يميزون طرق تحقيق الأهداف الدعوية ولا من أين يبدؤون؟فتتوقف الأعمال و المشاريع قبل إتمامها، بسبب قلة التخطيط .

غياب التخطيط أو قلته مشكلة كبيرة تقع فيها المؤسسات الدعوية أوقعها في مشكلات كثيرة أهمها:

- _ غياب رسم الأهداف، و قلة التنظيم .
- _ قلة الاستفادة من أعضاء المؤسسة .
- _ منطلق بدون خطة ، فهو ضرب من العبث و ضياع الوقت سدى .
- _ يصبح العمل الدعوي فوضويا ارتجاليا و عشوائيا .
- _ يصعب الوصول به إلى أهداف .
- _ كثرة العثرات و الأزمات و ليس له سبيل لحلها.

104 _ فهمية بن عثمان ، الخطاب المسجدي في الجزائر و سبل النهوض به، أطروحة دكتوراه، جامعة الأمير عبد القادر، كلية أصول الدين، قسم الدعوة و الإعلام، 2016-2017، ص388

2 التعثر في ترتيب الأولويات لدى العاملين و القائمين على البرنامج الدعوي 105 .

إن الأولى أن يكون هناك تخطيط من قبل كل المؤسسات الدعوية ، تخطيط سنوي، وتخطيط شهري وتخطيط أسبوعي، تخطيط تحدد من خلاله الغايات، وتدرس فيه الطرق والوسائل، وتناقش فيه المنجزات وكيفية الحفاظ عليها، ويتطرق للصعوبات وسبل تذليلها، أما السير العشوائي، بلا أهداف وبلا غايات ودوافع، وبلا برامج، فانه لن يكون لهذا الخطب العشوائي ثمار و نتائج.

3 مشكلة القيادة في العمل الدعوي المؤسساتي :

مشكلة القيادة مطروحة بقوة في العمل الدعوي المؤسساتي، إذ تسير أغلب المؤسسات الدعوية بنظام يكرس عدم لتدول على منصب قيادة المؤسسة ، سواء كان رئيس حزب أو رئيس جمعية ..فالتشبت بالمنصب ، و الرغبة في عدم التنحي ميزة أغلب مدراء المؤسسات الدعوية، مع تكريس سياسة تقديس هؤلاء القادة ، و السمع و الطاعة لهم ، و هنا يكون تقديس الأشخاص على حساب الفكرة ، و هو ما حاربه الإسلام ، حيث نجد في القرآن الكريم يدعو إلى التشبت بالفكرة و ليس الأشخاص و لو كانوا أنبياء، قال تعالى : **وَمَا مُحَمَّدٌ إِلَّا رَسُولٌ قَدْ خَلَتْ مِنْ قَبْلِهِ الرُّسُلُ أَفَإِنْ مَاتَ أَوْ قُتِلَ انْقَلَبْتُمْ عَلَى أَعْقَابِكُمْ وَمَنْ يَنْقَلِبْ عَلَى عَقْبَيْهِ فَلَنْ يَضُرَّ اللَّهَ شَيْئًا وَسَيَجْزِي اللَّهُ الشَّاكِرِينَ** (آل عمران 144). فالإسلام دين خالد، و الدعوة ماضية إلى يوم الساعة ، يبلغها رجال يكرمهم الله تعالى بشرف الدعوة إليه، و لكنهم يفنون و يمرضون و قد يتساقطون في الطريق، لذلك الإسلام يركز على الفكرة و ليس على الأشخاص، و على المؤسسات الدعوية أن تنحو هذا المنحى ، فلا تتشبت بقائد دائم للمؤسسة الدعوية ، و لا تعطي أهمية لهؤلاء على حساب الفكرة التي من أجلها أسست هذه المؤسسات.

4 إشكالية قلة التواصل الفعال بين أعضاء الفريق الواحد، رغم أنه من أكثر العوامل المؤثرة عى التعاون بين الفريق، مما يلزم قادة

105 أحمد بن عثد الرحمن الصويان، العمل الدعوي الخيري ... رؤية في آفاق التطوير ، مكتبة النور، كتاب متوفر على الأنترنت <https://ar.islamway.net> pdf، ص9

المؤسسات الدعوية غرس مبدأ الشورى الذي يعدّ أصلاً من أصول و مقومات العمل المؤسسي و هناك من يرى بوجوبها و إلزاميتها من نص الآية الكريمة "وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ" آل عمران 159 . فمن نص الآية الكريمة التي أوجب الله تعالى فيها الشورى كمبدأ عملي للرسول صلى الله عليه و سلم، لذلك هي واجبة في المؤسسات الدعوية . إذا تم التخلي على هذا المبدأ فستقع المؤسسات في الفشل و التراجع، فإذا كان رسول الله ص قد سار بها في منهجه مع صحابته الكرام بأمر رباني و قد صلح هذا المنهج ، و قد أمرنا بالاعتداء برسولنا الكريم و السير على نهجه و التأسي به في كل أمورنا ، فهذا المبدأ هو ما جعل قيادة الرسول صلى الله عليه وسلم قيادة رشيدة ، و عملهم متكاملًا ، فقد استشار النبي صلى الله عليه و سلم في غزوة بدر و استشار في دخول مكة ، و الأمثلة كثيرة ، كيف إذا بإسقاط هذا المبدأ على مستوى عمل منظم إداري ، جماعي ، مؤسسي أن يحكمه النظام المخطط ، و تبقى فما تخلى الفريق عن الشورى إلا و حل القيادة أو انعدام فريق العمل و عدم وصول الرسالة التي من أجلها أقيم هذا العمل المؤسسي 106.

5 الضعف في إنتاج قيادات مؤهلة و آليات التجدد و النمو:

جمود آليات العمل الدعوي و أساليبه و تحوّلها إلى أشكال مقدسة لا تتجاوز ما يجعل الهوة بين العمل الدعوي و بين الواقع تزداد اتساعاً مع تسارع أحداث العصر و تطوّر معطياته ؛

ضعف العمل الإسلامي عن استنبات و توليد قيادات مؤهلة بالأعداد المطلوبة و مؤشر واضح على مدى ضعف العمل الدعوي ؛

الحاجة إلى مؤسسات متخصصة فإنتاج قيادات مؤهلة يحتاج إلى مؤسسات متخصصة في تأهيل و تخريج القيادات ذات الكفاءة العالية ، ومنه تضمن استمرارية العمل الدعوي بكفاءات متميزة و بمنهج علمي دقيق و وصول رسالة هادفة .

¹⁰⁶ محمد بن عبد العواجي ، إدارة الدعوة و العمل المؤسسي ، ط 1 ، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية ، 1443 هـ/ 2022 ، ص 262

6 عدم وجود مؤسسات متخصصة في تكوين الدعاة : مما يجعل القائمين بالعمل الدعوي يجتهدون في تكوين أنفسهم فقط في ظل غياب المؤسسات.

7 هجر سنة التدرّج في الدعوة و تقديم الأوليات : و يؤكد ابن حجر على أهمية استخدام هذا المنهج في الدعوة ، لتهيئة النفوس للتلقي و القبول بقوله : " إنّ الشيء إذا في ابتدائه سهلا حبب إلى من يدخل فيه ، وتلقاه بانسباط ، و كانت عاقبته غالبا الازدياد بخلاف ضده " (10) ، ولنا في النبي الكريم - صلى الله عليه و سلم - أسوة حسنة ، حيث كان يراعي أمر التدرّج في دعوته ، فلم يكن ينتقل من مرحلة قبل أن يستوفيها حقّها ، كما لم يكن ينتقل إلى مرحلة لم يحن و قتها ، و لم يكن الالتزام بالتدرّج من قبل النبي - صلى الله عليه و سلم - في خاصّة نفسه فحسب ، بل كان يوصي به أصحابه ، فما هو - عليه الصلاة و السلام - يرسل معاذ بن جبل - رضي الله عنه إلى اليمن فيحضه على التدرّج مع من أرسله إليهم ، و مراعاة ذلك في إبلاغ الدعوة ، فقال له : " ادعهم إلى شهادة أن لا إله إلاّ الله و أنّي رسول الله ، فإن هم أطاعوا لذلك ، فأعلمهم أنّ الله قد افترض عليهم خمس صلوات في كلّ يوم و ليلة " 107 " 108.

8 عدم تحديد الأولويات في العمل الدعوي : ترتيب الأولويات في توصيل الرسالة الدعوية ، وهذه مسؤولية الجهة الوصية أو القيادة الدعوية الرشيدة ، فالتدرّج في الدعوة إلى الله هو السير بالمدعو شيئا فشيئا إلى أن يصل إلى غاية ما طلب منه ، أمّا ترك هذا المنهج و تراجعنا عنه فلن تأتي الجماعي المستقبلية ثمار دعوتها و ربما تتراجع إلى النفور و الضياع ، فضلا عن الاستقامة الغاية و المنهج 109.

9 التحدي المادي : تواجه أغلب المؤسسات الدعوية و خاصة المؤسسات الدعوية غير الحكومية مثل الجمعيات و المؤسسات الإعلامية أزمة في الإمداد المالي ، مما يجعلها رهينة تبرعات المحسنين و مساعدة الدولة ، و مساعدة المحسنين غير مضمونة دائما، إذ قد تعترضهم مشاكل مادية أو مرض أو موت

107 أبو العباس القرطبي " كتاب اختصار صحيح البخاري و بيان غريبه " باب وجوب الزكاة و حكم مانعها ، رقم الحديث 702 ، ص 7

108 ميسه راوابد ، " التحديات المعاصرة التي تواجه الدعوة الإسلامية و طرق مواجهتها " مرجع سابق ، ص 11

109 فائزة فرحاتي ، التكوين الشرعي و أثره في عمل الدعوة - دراسة رابطة شباب الدعاة الجزائر - مرجع سابق ، ص 191

أحد المحسنين، و قد يكون مساهماتهم مشروطة لنشاط دون آخر ، مما يجعل العمل الدعوي رهينة هؤلاء المحسنين و ظروفهم في تمويل المشاريع الدعوية ، خاصة ما تعلق بالعمل الخيري أو التطوعي¹¹⁰ .

هناك شح للموارد المالية ، فلكل مؤسسة على حساب مبدؤها و منهجها القائم عليها و لربما من أهم طموحاتها هي إعداد أنشطة متميزة و متنوعة البرامج و هذا قد ينبعث من خطتها الإستراتيجية القائمة في ضمن تخطيطها الأولى إلا أنها قد تصطدم بواقع مالي يقف حائلا على أداء رسالة العمل المؤسسي أو الجمعوي ، و ربما وجد لمورد انطلاقا من منعطف بداية العمل المؤسسي و لربما حدث فيه شح العطاء أو افتقاده و انقطاعه لأسباب قد تكون شخصية بفقدان الهيئة الممولة أو بانقطاعه لأن الوسط المجتمعي يحدّ الكثير من مبادئ العمل المؤسسي المنظم و المهيكّل لذلك يتعيّن على الهيئة المؤسسة أن تعيد التفكير في المنبع المالي و كيفية توفيره لتغطية نفقات الخطط الدعوية المرسومة فلربما بتكاسلها أو إهمالها لهذا الصنيع قد يفشل أداء عمل المؤسسة و لربما ينقطع و هذا ما يخلق فرصة كبيرة أمام دافعية مؤسسة ما فمن منطلق ضعف المنبع أو قلته أو انعدامه علينا خلق حلول تنبعث من مبدأ الهيئة ذاتها :

الوقوف على التقارير المالية التي تسير وفقها المؤسسة.
تكوين أسس مال من منبع المؤسسة و العمل على استثماره
بأنشطة مختلفة؛

سد حاجيات مبدئية للعمل المؤسسي من اشتراكات العاملين .

فالمال هو الأساس الذي يقام عليه البناء الدعوي المؤسسي أو هو الصخرة التي تهدم هذا البناء فتحطمه، و تتحطم عليها الجهود الدعوية الأخرى .¹¹¹

فمن هذا المنطلق نستطيع القول أنّ التمويل لا يقل أهمية في العمل المؤسسي عن العنصر البشري الذي هو ركيزة المؤسسة أو البحث في طرق أخرى متنوعة لتصل إلى استقرار مالي و مؤسسي فعّال . انعدام مبدأ

¹¹⁰ فهمية بن عثمان ، مساهمة مجالس سبل الخيرات في العمل الخيري، مقال منشور في مجلة الشهاب، المجلد10، العدد2024،1، ص512

¹¹¹ محمد أمين حسين بني عامر ، مشاكل الدعوة و الدعاة في عصرنا الحاضر و وسائل علاجه ، المجلد 35 ، العدد 1 ، 2008 ، ص 87

الشورى : يعدّ انعدام التواصل الفعّال بين أعضاء الفريق الواحد من أكثر العوامل المؤثرة على 10 قلة التعاون بين أعضاء المؤسسة الواحدة ، أو بين المؤسسات الدعوية : التعاون بين الفريق فمما يلزم القوة العظمى في الفريق هو غرس مبدأ الشورى الذي يعدّ أصل من أصول الثوابت الذي يبنى على مقومات العمل المؤسسي و هناك من يرى بوجودها و إلزاميتها من نص الآية الكريمة " وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ " آل عمران 159 . فمن نص الآية الكريمة التي أوجب الله تعالى فيها الشورى كمبدأ عملي لحبيبه المصطفى ص فمنها تصبح علينا واجب . إذا قصرنا وتراجعنا عن هذا المبدأ فقد سلمنا بمفاتيح الفشل و التراجع فإذا كان رسول الله ص قد سار بها في منهجه مع صحابته الكرام بأمر رباني و قد صلح هذا المنهج ، و قد أمرنا بالاعتداء برسولنا الكريم و السير على نهجه و التأسى به في كل أمورنا ، فهذا المبدأ هو ما جعل :

__ قيادة الرسول – صلى الله عليه وسلم - قيادة رشيدة ؛
__ عملهم متكامل رشيد ؛

__ كيف إذا بإسقاط هذا المبدأ على مستوى عمل منظم إداري ، جماعي ، مؤسسي أن يحكمه النظام المخطط ، و تبقى كتلة فريقه رائدة و هو ينعدم لهذا المبدأ القويم إلا و حلّ فيه :

__ تحلل القيادة أو انعدام فريق العمل.

__ عدم وصول الرسالة التي من أجلها أقيم هذا العمل المؤسسي 112.

11 غياب المراجعة و التقويم: ولا شك أن غياب هذا السند الوظيفي الهام و الحيوي (المراجعة و التقويم) كانت له مضاعفات خطيرة أهمها:

__ تكريس الأخطاء و الرداءة الفكرية، و توريثها للأجيال .

__ تكريس الرداءة على مستوى الأداء أو فقه الانجاز و ما ينجر عنه من هدر للطاقات

112 محمد بن عبد العواجي ، إدارة الدعوة و العمل المؤسسي ، مرجع سابق ، ص 262

تكريس ظاهرة الاستئناف أو البداية الصفريّة المزمّنة، بسبب جهل و تجاهل نقطة النهاية بالنسبة للجهد السابق، للانطلاق منه، فالمراجعة ضرورية لفرز ما هو ايجابي مما هو سلبي113.

12- قلة التدريب و تطوير النفس: والمقصود هنا هم أعضاء المؤسسات الدعوية ، ففي وقت يخاطب المسلم من كل مكان من التلفزيون، و الإذاعة، و السينما، و المجلات ... الخ، هذه الوسائل الإعلامية التي تتفنن في اختيار كل ما يؤثر على الجماهير من كلمة، وصورة، وألوان... الخ، لتؤثر في فكر وعقلية وسلوك الجمهور ليتبع ما تقول وتروج، والقائمون على وسائل الإعلام يسعون باستمرار لتطوير أنفسهم، واكتساب العديد من المعارف والمهارات الجديدة المهمة في مجال عملهم لينجحوا في جلب الجماهير والتأثير فيها، نجد كثيرا ممن ينتمون إلى مؤسسات دعوية هامة لا يطورون أنفسهم و مهاراتهم ولا يكتسبون معارف جديدة ، ولا يجددون أنفسهم ، رغم أن المطلوب منهم للتأثير في جمهورهم المطالعة الدائمة و تطوير النفس و التعامل مع الوسائل العصرية ، و التدريب على الحوار و المناقشة و فن التأثير.

13 قلة الوعي أحيانا بقيمة المؤسسة الدعوية : كمؤسسة المسجد مثلا ، فهي مؤسسة دعوية عظيمة، يتوفر لها ما يتوفر لغيرها من المؤسسات ، إذ يتوفر فيها الاتصال المباشر ، و هو أكثر أنواع الاتصال تأثرا، و يتوفر لها عنصر الجمهور الذي تكفل الله تعالى بإلزامه بالحضور، و عنصر الصمت ، ولكن نجد كثيرا من الخطباء لا يدركون تماما أهمية المنبر المتاح لهم أسبوعيا ، و أحيانا يوميا ، مع تعطش الجماهير للرسائل الدينية، فهي فرصة ثمينة للعمل على تذكير الجمهور بتعاليم الإسلام و دعوته إلى تمثل و التزام مبادئ الإسلام وعقيدته و شريعته114

113 _ الطيب برغوث، موقع المسألة الثقافية من إستراتيجية البناء الحضاري عند مالك بن نبي، الجزائر ، دار الينايع، ط1، 1993، ص6

114 _ فهمية بن عثمان ، الخطاب المسجدي في الجزائر و سبل النهوض به، أطروحة دكتوراه، جامعة الأمير عبد القادر، كلية أصول الدين، قسم الدعوة و الإعلام، 2016-2017، ص343

14 الجهل بتعاليم الدعوة و أهدافها : فمن أبرز التحديات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي الدعوي في الواقع المعاصر جهل بعض الدعاة بتعليم الدعوة و أساسياتها و أهدافها الإستراتيجية فضلا عن جهلهم بطبيعة المدعوين و اتجاهاتهم ، فكل ذلك يجعلهم عاجزين عن تحقيق أهداف دعوتهم و نفور المدعوين منها ، ولذا نجد القرآن الكريم دائما ما يؤكد على أهمية العلم بالنسبة للداعي قال الله تعالى : " قُلْ هَذِهِ سَبِيلِي أَدْعُو إِلَى اللَّهِ عَلَى بَصِيرَةٍ أَنَا وَمَنِ اتَّبَعَنِي وَسُبْحَنَ اللَّهِ وَمَا أَنَا مِنَ الْمُشْرِكِينَ ١٠٨ " يوسف 107 و يحذر النبي - صلى الله عليه وسلم - من الدعوة إلى الله عز وجل عن جهل مبينا ما يترتب على ذلك من ضلال و فساد فيقول : إن الله لا يقبض العلم ينتزعه من العباد و لكن يقبض العلماء حتى إذا لم يبق عالما اتخذ الناس رؤساء جهالا فسألوا ، فافتوا بغير علم ، فضلوا و أضلوا 115".

15 طبيعة المجتمعات الإسلامية المعاصرة عامة، و عدم ترسخ العمل المؤسسي في حياتها؛ نظرا لما اعتراها من بُعد عن الدين، أدى إلى تأصل الفردية، وضعف الروح الجماعية، والحوار والمناقشة والمشاركة،

16 ضعف التجربة الإدارية لدى كثير من العاملين في القطاع الدعوي، و قد أدى هذا الضعف إلى الجهل بالعمل المؤسسي ومقوماته، وأسباب نجاحه فتلاشت الخطط، وأغلقت دراسة الأهداف وإقامة المشاريع، وصار العمل مجرد ردود أفعال غير مدروسة، أو عواطف غير موجهة.

17 انتشار الأعمال الدعوية والخيرية..و توسع دوائرها من خلال الحاجة الماسة لها دينيا ونفسيا واجتماعيا واقتصاديا، مع قلة الطاقات المؤهلة، ما حدا بكثير من القائمين عليها إلى التركيز على الكم، لا الكيف، والغفلة عن قدرة العمل المؤسسي على الموازنة، بين الكم والكيف، وتحقيق أكبر قدر منهما.

¹¹⁵ الخطيب ولي الدين التدريزي ، كتاب مشكاة المصابيح ، كتاب العلم ، الفصل الأول رقم الحديث 206 ، ص 72

18 الخلط بين العمل الجماعي والعمل المؤسسي، والظن بأن مجرد قيام الجماعة يعني عملاً مؤسسياً، في حين أن كثيراً من التجمعات والمؤسسات، لا يصدق عليها حقيقة هذا الوصف؛ لانعدام الشورى، ووجود المركزية المفرطة في اتخاذ القرار. فالعمل الجماعي سمة ملازمة للعمل المؤسسي المبني على قاعدة العمل في إطار فريق، فالجماعة هي المرحلة المؤسسة الممهدة للعمل المؤسسي، وهو خطوة مهمة وليست نهائية؛ لأن أعضاء العمل الجماعي يمتازون برؤية فكرية وتصورية واحدة تساعد على رسم الأهداف ووضع الخطط وتنفيذ الأعمال.¹¹⁶

20 إشكالية افتقاد التعاون و التنسيق و التكامل : يعاني العمل الإسلامي من فقد التعاون و التنسيق و التكامل بين مكوناته سواء على المستوى المحلي أو المستوى العالمي ، وهذا بسبب الأمراض الفردية لدى المنتسبين للدعوة من أنانيات و المصالح الضيقة ، و الرغبة في الاستثمار بالساحات الدعوية و السيطرة على أسواق المدعويين ، و إقصاء الآخر و الاستعلاء عليه ، ويمكن حصر الأسباب في :

__ وجود حواجز نفسية للعاملين في حقل الدعوة الإسلامية.

__ اختلاف في الفهم و الاجتهاد في العمل الإسلامي .

__ تنوع الأهداف و جزئيتها ؛

__ اختلاف في طرائق تحقيق الأهداف ؛

- إدارة المؤسسات الدعوية، أطروحة دكتوراه، للباحث ، بدر الدين بن مصطفى زوافة¹، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، ص 25¹¹⁶

20 علة الاختلاف و الصراع بين الجماعات الإسلامية 117.

هي مشكلة كبيرة أن نجد كثيرا من المؤسسات الدعوية الإسلامية تعيش صراعا كبيرا ، و تضرب بعضها البعض، كالأحزاب الإسلامية مثلا ، و صراع المنتمين إلى المذاهب المتنوعة ، و تشويه الشخصيات و الرموز الإسلامية لاختلاف الانتماء، و تكفير العلماء .

8_ قلة المحافظة على المنجزات: كثيرا من المؤسسات الدعوية لا تفقه إستراتيجية المحافظة على المنجزات، و هذه المرحلة تأتي بعد عمليات تقييمية تعقب الأنشطة المتنوعة ، مما يجعل العمل الدعوي يبدأ من جديد باستمرار ، ولا يسير بطريقة البناء ، الكل يضع لبنات ولا يلجأ إلى هدم جهد من سبقوه و البداية من جديد.

21- دخول أعضاء منفريين و غير مؤهلين للعمل الدعوي المؤسساتي :

المؤسسات الدعوية تمثل الإسلام و تدعو إليه، فهم صورة عن الإسلام و المسلمين داخل ديار الإسلام و خارجها، لذلك وجب اختيار الأعضاء بدقة ، كي لا تكون الجناية على المؤسسة الدعوية سلبا و على الإسلام، و ينفروا الناس من الإسلام ، لأن رسالة الدعوة و الأخذ بيد الناس إلى الإسلام عظيمة ، والهدف الذي وجد من أجله الإنسان هو عبادة الله تعالى و معرفته و السير على المنهج الذي رسمه الله تعالى لعباده، لذلك لابد من اختيار الأعضاء غير المنفريين ، و أصحاب و الحكمة و اللين و اللطف في الدعوة .

¹¹⁷ ميساء روايد، التحديات المعاصرة التي تواجه الدعوة الإسلامية و طرق مواجهتها ، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الأول لتطوير علوم الدعوة و التنمية البشرية المعاصرة ، جامعة البلقاء التطبيقية ، كلية الأمير عالية الجامعية المنعقد في جامعة ملايا ماليزيا ، 15-16/ 5/ 2013 م ، ص 15

ميزة العمل الدعوي المؤسساتي أن له رسالة مقدسة هي توجيه الجماهير نحو خالقها عقديا وفكريا وسلوكيا، ولن يأخذ الناس دينهم إلا عن توسموا فيه نوعا من الميل الديني والخلقي والسلوكي والعلمي، أي أن يكون الأعضاء بمثابة القدوة في كل مجالات الحياة العقدية والفكرية والسلوكية... الخ، لذا لا بد من وضع معايير مضبوطة وشروط دقيقة وشاملة يجب مراعاتها عند اختيار أو قبول كل من يتقدم لعضوية مؤسسات العمل الدعوي المؤسساتي. ليكون الأعضاء على قدر من الاستقامة وحسن الأخلاق حتى يكونوا قدوة للجماهير، 118 وقد قال محمد الغزالي رحمه الله: "فالدين أحق أن يشتغل فيه رجال لهم صفاء الملاء الأعلى". 119.

وحتى لا يعرض الناس عن الإسلام بسبب القائمين عليه، وكم يحدث ذلك في بعض الأحيان، حين يعرض الناس عن بعض المؤسسات الدعوية بسبب تصرفات أحد الأعضاء وغلظته وسوء أدبه وأخلاقه، أو انحرافه، والجرائد تطالعنا كل يوم بانحرافات أخلاقية خطيرة يقع فيها الخطباء فلا تكون المصيبة عليهم فقط، بل على المساجد ورسالتها، وهم يمثلون قدسية المسجد وقدسية الرسالة التي يقومون بها، وأحيانا اختلاسات في جمعيات، وأحزاب تنطوي تحت راية العمل الدعوي المؤسساتي.

لذا ينبغي أن يكون اختيار هؤلاء الأشخاص بعد اختبار شخصي يصل حتى إلى أهلهم وفضلهم، ليتم بعد ذلك إعدادهم على مراحل متعددة، فهم لا يقلون خطرا عن تخريج ضباط الشرطة والبحرية والطيران والجيش... الخ، أو فرق المبشرين الذين تتوفر لهم كل السبل والمساعدات التي تعمل على نجاحهم في تأدية رسالتهم وإن كانت باطلة. 120.

118- عبد الله الوشيلي، مرجع سابق، ص: 320.

119- محمد الغزالي، ليس من الإسلام، مرجع سابق، ص: 19

120- عبد الفتاح عبد الله بركة: خطة مقترحة لتكوين الداعية، المفتي، المتخصص: القسم الأول من بحوث مؤتمر دور الجامعات الإسلامية في تكوين الدعاة، دار الثقافة للنشر، جامعة محمد بن سعود، الرياض، 1409هـ/1988م، ص: 112.

22 قلة التزكية الروحية لبعض أعضاء المؤسسات الدعوية : من أكبر التحديات المؤثرة على نجاح العمل الدعوي المؤسسي و استمراره هو تحدي ضعف التزكية الروحية أي ضعف الصلة بالله، كذلك الإخلاص و انعدام التزكية ومجاهدة النفس و قلة ثقة المجتمع بالمشروع الإسلامي و هذا ما يجعل العاملين في مجال الدعوة يفقدون الثقة في نجاح عملهم121: .

فالدعوة إلى الله تسير ب زاد روعي نسميه (القوة الإيمانية) فهي وقود الشخص القائد ووقود الفكر الدعوي ، فالأصل في القيادة المسؤولة أن تقدم تزكية نفسها دائما على نفوس الآخرين، لأن فاقد الشيء لا يعطيه، والقرآن الكريم في تشخيص المشكلات كشف الأخطاء التي يرجع بها إلى النفس أولا في قوله " وَمَا أَصْبَحُكُمْ مِّنْ مُّصِيبَةٍ فَبِمَا كَسَبَتْ أَيْدِيكُمْ وَيَعْفُوا عَنْ كَثِيرٍ " (الشورى 30).

كذلك نبهت السنة النبوية لأهم التحديات التي تواجه القيادة و هي ضعف القاعدة الإيمانية يقول الرسول -صلى الله عليه وسلم - " المؤمن القوي خير و أحب إلى الله من المؤمن الضعيف"122.

23 ضعف الإرادة و العزيمة و الحماس: فالعمل الدعوي ليس بعمل وظيفي تقليدي ، و إنما هو عمل يحتاج لأصحاب الإرادات القوية و العزائم الصادقة و الحماسة الملتهبة و حب الدعوة و لكنها حماسة متزنة عند القرارات و تنفيذ البرامج و الأعمال.لأن طريق الدعوة صعب ، مليء بالتحديات و الضغوطات، لذلك وجب أن يتحملة أصحاب الإصرار و التضحيات ، الذين لا يتساقطون في الطريق، قدوتهم الأنبياء عليهم السلام ، الذين كانت مسيرتهم كلها تحديات مع أقوامهم في سبيل الأخذ بيد الناس إلى خالقهم.

أحيانا يصيب اليأس و القنوط القائمين على العمل الدعوي، و ينسون أن عليهم العمل و النتائج على الله تعالى فهو الذي يفتح القلوب، لذا لابد من التزوّد الإيماني للداعي في حقل المؤسسة الدعوية أمر ضروري و حتمي لتحقيق

121 فائزة فرحاتي ، التكوين الشرعي و أثره في العمل و الدعوة – دراسة رابطة الشباب الدعاة في الجزائر – أطروحة دكتوراه الطور 3 علوم إسلامية جامعة الحاج لخضر باتنة 1، كلية العلوم الإسلامية قسم أصول الدين ، 2020-2021 / 1441 هـ -1442 هـ ، ص 187
122 محمد بن عبد الوهاب " كتاب أصول الإيمان " ، باب الإيمان بالقدر ، ص 86

الغاية الربانية و التزود يكون بحقية فقهية ، علمية و ثقافية أمّا إذا تخلّى القيادي الدعوي عن هذه الحقيقة الحتمية تسلّل له اليأس الدعوي بقلة زاده و تسرب الفتور إلى همّته و أصبح رهين قيود و همية يستطيع أن يتخلّى عنها كما قيّد عمله بجملة من السلبيات التي لا تحقق الرايات المنشودة و منها :

- اللامبالاة في أداء الرسالة الدعوية.
- عدم الانضباط و التسبب الرسائل.
- تراجع عن التخطيط المنهجي و أصبح قدوة لا يحدى بها 123.

24 عدم استقلالية الدعاة عن الحكومات و الأنظمة : عدم استقلالية الدعاة عن الحكومات و الأنظمة ، من أعقد التحديات التي لها أثر سلبي على الدعوة و جهازها ، فالدعوة تحتاج إلى مناخ صالح يتيح لها الحرية و الانطلاق ، و إذا كان من واجب حكام المسلمين أن يوفرُوا للدعوة هذه الحرية الكاملة ، فمن واجب الدعاة كذلك ألا يسيئوا استخدام هذه الحرية بما يسيء إلى أممهم و دولهم دون غاية من دين أو دنيا تبرر هذه الإساءة ، فالدعوة إلى الله لا بد لها من فضاء و اتساع رحب لا يتقيّد بأهواء البشر ، فهي بالأصل تتعلق بالإخلاص في العمل لله تعالى و هو شرط ضروري لازدهارها و ايجابيتها ، فإنّ تقيدت هذه الدعوة بشروط و قيود ذهب الإخلاص ، و ذهبت البركة في العمل ، فالإخلاص لله يجب أن يكون دون ترهيب و لا تخويف و لا ضغوطات . و الملاحظ اليوم سيطرة الحكومات على الهيئات أو المؤسسات الدعوية بالحدّ من مناهجها أو التدخل في عمل الرسالة الدعوية ممّا يؤدي إلى تضيق الخناق عليها بالقوانين المغالطة و تقزيم استخدام أساليب دعوية ، فقد أصبح هذا الأمر يأرق عمل الدعاة في المجتمعات الإسلامية و هذا ما يصطلح على قلّة الإبداع و سجن الدعاة 124.

25 ضعف الهيكل التنظيمي للمؤسسات الدعوية و عدم وضوح مسؤوليته : يأتي الهيكل التنظيمي في العمل الدعوي المؤسسي ليجسد ضمان تنفيذ الخطط

123 سويلم بن حاصر العتبي ، التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الدعوية و أبرز تحديات في الواقع المعاصر ، جامعة الأزهر ، كلية أصول الدين ، قسم الدعوة ، ص 694

124 ميساء روابدة ، مرجع سابق ، ص 8 - 9

و البرامج بالشكل المطلوب و المناسب ، و هو مهم على جميع المستويات في المؤسسات و الأعمال اليدوية لتنظيم و ترتيب العمل ، و لتحديد المهام و الواجبات التي يقوم بها العاملون و توزيع الأدوار ، كذلك تحديد و بيان العلاقة بين أفراد المؤسسة 125.

و تقسيم العمل بين أعضاء الفريق و عدم بناء شبكة اتصالات تنظيمية ضالة بين أعضاء الفريق سيصبح عائقا كبيرا و تحديا يواجه التنظيم و التخطيط الإستراتيجي و يحول دون تحقيق أهداف المؤسسة الدعوية 126.

26. اعتماد التخطيط على الفرد الواحد أو المؤسس الأول أو المرجع الفكري: وهذه إشكالية تواجه العمل الإسلامي. فالمؤسسات الدعوية عانت ومازالت تعاني من هذه الظاهرة المميتة 127.

125 سقر شحاتة ، إدارة الدعوة و العمل المؤسسي ، مرجع سابق ، ص 112
126 سويلم بن حاضر العتيبي ، التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الدعوية و ابرز تحدياته في الواقع المعاصر ، ص 698

27_ اختلاف الدعاة فيما بينهم: خلق الله تعالى الناس ألواناً وأشكالاً وشعوباً وقبائل، فسنة الاختلاف ضرورة بشرية وسنة من سنن الله الكونية، قال تعالى: (وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ * إِلَّا مَنْ رَحِمَ رَبُّكَ وَلِذَلِكَ خَلَقَهُمْ وَتَمَّتْ كَلِمَةُ رَبِّكَ لَأَمْلَأَنَّ جَهَنَّمَ مِنَ الْجِنَّةِ وَالنَّاسِ أَجْمَعِينَ)[هود:118-119]، ولا شك أن الاختلاف فيما يسوغ فيه الخلاف بين الدعاة أمر طبيعي، ويعتمد على رؤية كل واحد منهم، فكل برنامج واهتمامه، إلا أن التحدّي الذي نتحدث عنه لا يتعلق بمجرد خلاف أخويّ ظاهر بل تعدّ ذلك إلى أنواع التعصب والفرقة واللامبالاة بمصالح العمل الدعوي والدعوة الإسلامية.

28_ سوء فهم الشريعة ومقاصدها: كثير من المؤسسات الدعوية تعتمد في خططها وقراراتها على دعاة وعاملين قد ينقصهم الفهم الدقيق للشريعة، فعدم الاعتماد على العلماء ينتج عن ذلك تخطيط خاطئ أو أعرج 128.

29_ نقص الكوادر المؤهلة: وهو عدم توفر عدد كافٍ من الدعاة أو العاملين المدربين والمؤهلين الذين يمتلكون المهارات والخبرات اللازمة لتنفيذ الخطط والبرامج بكفاءة وفعالية.

30_ حدي الإعلام المعاصر :

فلقد أصبح الإعلام اليوم غذاء للشعوب أو الهواء الذي نتنفسه فهو يجري كالسيل الجارف عن طريق وسائله المتعددة الأشكال والألوان مثال المذياع ، التلفاز الانترنت الأقمار الفضائية ، الصحافة ، الكتب والمجلات ، الكمبيوتر فكلها مسخرة لنشر الفاحشة وإذاعة الفساد ومما يترتب على ذلك إضعاف العقيدة وتحطيم الأخلاق والقيم الإسلامية النبيلة 129 .

فهذه الوسائل استطاعت تدخل إلى كل الأماكن وتحدثت العالم بأسره، كما أصبحت هي الرفيق المصاحب للإنسان، فإذا تأملنا في هذا الغذاء وجدناه بقدر ما فيه من خير للناس والأمة جميعاً بقدر ما فيه من شر ودمار للإنسان ولدينه. فصور الإعلام ظهرت عندما تعرض العالم الإسلامي للاستعمار الغربي وسقطت

127- انظر: بدر الدين زواقة، إدارة العملية الدعوية رؤية متجددة، ط1، العقاد للنشر والإعلام، عنابة-الجزائر، 2019م،

ص72.

128- بدر الدين زواقة، إدارة العملية الدعوية رؤية متجددة، مرجع سابق، ص74.

129 محمد بن عبد العزيز العواجي ، مرجع سابق ، ص 91

كل مناحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية و حتى التعليمية منها
والسياسية وأصبح العالم يدور في فلك الغرب .

ونلاحظ في مغزى الإعلام المعاصر يجده يخضع لسيطرة الصهاينة فهي
المسؤول الأول عليه وله هدف واحد ووحيد يدور حول حرب الإسلام ، لذلك نجد
وسائل الإعلام تحقق :

- إهمال البرامج الدينية وتشويه حقائق الإسلام والتضليل والكذب على
الأنظمة.

- تعمل على نشر الفواحش ورذائل الأخلاق والقيم الفاسدة المنحطة.

- الترويج لأفكار غريبة والدعوة على التقليد الاعمي .

فمن هذا المحتويات وغيرها أصبح الإعلام وسيلة هدم لا وسيلة بناء فهو
المشبط للعمل الدعوي ومشوش على الكثير من الأفكار والأفراد.

ثانيا: الحلول المقترحة

اعتماد المعلومات الصحيحة والبيانات الدقيقة لتجاوز العوائق والتحديات
بامتياز لأنّ هذه الوسائل والأساليب كلّها تُعين على تحقيق خطوة هامة في
مسيرة الفهم والتّخطيط، ورسم الدّرب وتجنب العثرات، هذه الخطوة هي جمع

المعلومات اللازمة للموضوع الذي يجري له التخطيط، وجمع الإحصائيات ترتيبها وتبويبها.

ـ دقة التنبؤ بمحيط المؤسسة المستقبلي؛ انطلاقاً من كون التخطيط استشرافاً للمستقبل واختياراً للبدائل المناسبة لاتخاذ القرارات الصائبة، فدقة التنبؤ بمحيط المؤسسة الذي تتحرك فيه، سبب في الإيجابيات التنظيمية، وحسن التعامل مع الأولويات.

ـ الحرص على التناسب بين أهداف المؤسسة والإمكانات المتوفرة؛ فتوفر التناسب بين الأهداف والوسائل والموارد المتاحة للمؤسسة، سبب للتنظيم و سلامة القرارات ونتائج جيدة متوقع حدوثها.

ـ التغلب على نقص الكوادر المؤهلة من خلال: تطوير برامج تدريبية، أو تحفيز الكوادر، أو التعاون مع المؤسسات التعليمية لإقامة شراكات مع الجامعات والمعاهد لتوفير تدريب متخصص وجذب الخريجين المؤهلين.

ـ معالجة نقص الموارد المالية عن طريق تنويع مصادر التمويل، وإدارة الموارد بكفاءة؛ من خلال تحسين إدارة الموارد المالية الحالية وترشيد النفقات لضمان استخدامها بفعالية.

ـ الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في التخطيط والتنفيذ الدعوي مثل استخدام التطبيقات والبرامج الإلكترونية.

ـ ضرورة إنشاء مؤسسة خاصة لإدارة الأزمات الدعوية، فلا يخفى على أحد ما تواجهه الدعوة الإسلامية في العصر الحاضر من تحديات وأزمات وابتلاءات تحتاج لإدارة حكيمة للأزمات والوصول لحلول إستراتيجية تعبر بها إلى بر السلام، بما يساعد على تنفيذ وتطبيق خطط العمل الدعوية وتحقيق أهدافها.

ـ الموارد المالية لا تقل أهمية عن العنصر البشري في تحقيق الخطط والأهداف المسطرة للمؤسسات الدعوية. وبالإضافة لذلك، فقد كشف الباحثون والدارسون في التخطيط للعمل الدعوي عن عوامل أخرى، منها:

ـ التطلع الدائم للمستقبل: فمن عوامل نجاح الخطط في مؤسسات العمل الدعوي أن يكون لدى المؤسسات استشراف وتطلع دائمين تجاه المستقبل، فلا يكفي أن تعيش المؤسسات الدعوية الواقع دون النظر في المستقبل، وما يمكن أن يفرضه من عقبات وتحديات أمام تحقيق أهدافها الدعوية.

الواقعية: والمقصود استصحاب البيئة المحيطة بشكل مستمر، فهي من أبرز عوامل نجاح الخطط في مؤسسات العمل الدعوي، فالمؤسسات التي لا تهتم بواقعيتها والبيئة المحيطة بها تظل منفصلة عن البيئة وتفشل في أداء واجبها وتحقيق غاياتها المرجوة.

التنسيق مع المؤسسات ذات الصلة: لتعزيز رسالة المؤسسة الدعوية، فهو مطلوب لضمان نجاح الخطط الدعوية وتحقيق مقاصدها¹³⁰.

__ إدارة الوقت باعتباره مورد رئيسي.

__ التوجه نحو توظيف تكنولوجيا المعلومات حتى يتم انجاز الأعمال الإدارية بدقة مطلوبة¹³¹.

__ مواجهة فكرية : تنتشر الأفكار والفلسفات المختلفة التي تناقض العقيدة الإسلامية وتواجه المؤسسات الدعوية صعوبة في التصدي لها¹³² :

¹³⁰ - علي عيسى عبد الرحمن، التخطيط الاستراتيجي للدعوة الإسلامية في ظل التحديات المعاصرة : بالتطبيق على الأساليب و الوسائل، مرجع سابق، ص58.

¹³¹ ا.د.محمد بن عبد العزيز العواجي ، إدارة الدعوة والعمل المؤسسي ، ص 287- 289.

¹³² محمد أمين حسن محمد بني عامر، مشاكل الدعوة والدعاة في عصرنا الحاضر ووسائل علاجها ، المجلد 35 العدد 1 ، 2008سنة النشر ، ص 87.

__ الضعف في إنتاج قيادات مؤهلة و آليات التجدد و النمو:

__ الحاجة إلى مؤسسات متخصصة فإنتاج قيادات مؤهلة يحتاج إلى مؤسسات متخصصة في تأهيل و تخريج القيادات ذات الكفاءة العالية ، ومنه تضمن استمرارية العمل الدعوي بكفاءات متميزة و بمنهج علمي دقيق و وصول رسالة هادفة .

__ العمل بالتدرج و مراعاة ترتيب الأوليات في توصيل الرسالة الدعوية ، وهذه مسؤولية الجهة الوصية أو القيادة الدعوية الرشيدة ، فالتدرج في الدعوة إلى الله هو السير بالمدعو شيئا فشيئا إلى أن يصل إلى غاية ما طلب منه ، أما ترك هذا المنهج و تراجعنا عنه فلن تأتي الجماعي المستقبلية ثمار دعوتها و ربما تتراجع إلى النفور و الضياع ، فضلا عن الاستقامة الغاية و المنهج 133.

__ ديمومة أداء المؤسسات لأعمالها يشمل مستمر في أي وقت.
__ التوجه نحو توظيف تكنولوجيا المعلومات حتى يتم انجاز الأعمال الإدارية بدقة مطلوبة 134.

__ يجب على الداعية القيادي أن يطلع على سيرة الأنبياء عليهم السلام عموما و محمد - صلى الله عليه وسلم - خصوصا في الدعوة إلى الله، والتأسي بمنهجهم في الدعوة، فالرسالة الخاتمة صالحة للتطبيق في كل زمان ومكان ويعتبرها كمنهج .

133 فائزة فرحاتي ، التكوين الشرعي و أثره في عمل الدعوة - دراسة رابطة شباب الدعاة الجزائر - " مرجع سابق ، ص 191

134 ا.د.محمد بن عبد العزيز العواجي ، إدارة الدعوة والعمل المؤسسي ، ص 287-289.

القائد الناجح لا يترك وسيلة لعرض دعوته إلا واستعملها ، وقد حرص النبي - صلى الله عليه وسلم - في دعوته إلى التجديد في استخدام الأساليب الدعوية المتنوعة ، فلم يقتصر على أسلوب واحد في دعوته بل نوع في استخدام كل أسلوب فيه إيصال الخير إلى الناس وهدايتهم، فكان يتخير المناسبة ، والمكان والزمان ، ليعظ الناس، فكان على يقين بتباين البشر، وتنوع ثقافتهم ، وبيئاتهم ، واختلاف طبائعهم 135.

يجب تثقيف الدعاة وقيادات المؤسسة ، وتوجيههم إلى اختيار الأساليب المناسبة والملائمة للمدعوين، ومتابعة التطور التقني والإفادة منه التدرج سنة كونية في كل شيء ، و الانتقال بالمدعوين في الدعوة خطوة بخطوة منهج قويم ، فالعمل الدعوي يستدعي التدرج في معرفة أحوال الناس قدرات المدعوين وأحوالهم الزمانية والمكانية .

التخطيط أمر ضروري وإلزامي لكل عمل فإذا لم تخطط فقد راهنت على الفشل.

أي عمل دعوي مؤسسي يجب أن ينطلق من قاعدة صلبة متينة وواضحة فيها من الوسائل والمبادئ ما يجعل العمل في ريادة وتقدم وتميز.

الاستفادة من آليات العولمة من وسائل إعلامية ، وتكنولوجية حديثة ومتطورة في تبليغ الدعوة الإسلامية 136.

إيجاد سبل تكوينية للتطوير من مهارات العاملين في المؤسسة هذا سبيل لكسب التطورات المستقبلية ، والسهر على استمرارية أداء المؤسسات الناجح . وتنميتها، وتلمس حاجات الدعاة وتوفيرها.

العناية بالعمل المؤسسي الذي يلتزم بالشورى و التناصح و يقوم بتوزيع الأدوار و البر امج و الصلاحيات على مجالس عمل و لجان متخصصة و فرق عمل متكاملة و نظم و أعضاء

التنسيق بين المؤسسات الدعوية في الجوانب الإدارية و المالية يعدّ ضرورة ينبغي العناية بها من خلال إيجاد برامج حاسوبية تخدم الشؤون المالية و الإدارية .

إعداد و بناء قواعد للمعلومات تسهم في تسيير التخطيط و تسهيله ، بالإضافة إلى تمكين المؤسسات الدعوية للرسم الرؤى المستقبلية لعملها 137.

135 ميساء روابدة ، التحديات المعاصرة التي تواجه الدعوة الإسلامية و طرق مواجهته ، مرجع سابق ، ص 12-13

136 ميساء روابدة ، ص 29

137 _ سليمان ابن عبد الله الحبس ، المؤسسات الدعوية و إبلاغ الدعوة لغير المسلمين ، ط 2 ، مكتبة الملك فهد ، ص 61 - 72

_ بث الوعي وتغيير القناعات تجاه فكرة العمل المؤسسي وأهميته، والتوعية بفوائده وثماره لدى رواد المؤسسات الدعوية قيادات وأفراد.

_ توفير التدريب التطبيقي ذي الكفاءة العالية للعاملين في المؤسسات الدعوية على طرائق وآليات العمل المؤسسي.

_ أن ينطلق مشروع تحويل المؤسسات الدعوية إلى مؤسسات قائمة على الفكر المؤسسي من الدوائر والقيادات العليا، فذلك أسهل في التطبيق وأقرب للنجاح منه عندما ينطلق من الدوائر الصغرى في المؤسسات الدعوية

_ ويمكن للمؤسسة معالجة مشكلة تصدر ضعيف الكفاءة في العمل الإداري الدعوي، عن طريق بعض الخطوات، منها: انتقاء الأمثل من تتوفر فيهم الأهلية لإدارة العمل الإداري، وتأهيلهم وتطوير مهاراتهم.

_ من الواجب على قيادات ورواد المؤسسات الدعوية إعادة النظر في أوضاع مؤسساتهم، وأن يعوا أن هذه المؤسسات التي تحت أيديهم وإن نجحت في فترات زمنية معينة فإن استمرار ذلك النجاح لا يضمنه بعد توفيق الله إلا العمل المؤسسي المنظم.

_ الاستفادة من تجارب مؤسسات العمل الإسلامي الشهيرة في العالم التي بنيت مؤسسيا ولا تزال تحقق النجاحات والإنجازات

قائمة المراجع

- 1- أحمد بن فارس، معجم مقاييس اللغة، ت: عبد السلام محمد هارون، د.ط، دار الفكر، دمشق، 1979م، ج2، ص279. إبراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط، مرجع سابق.
- 2_ أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور: لسان العرب، ج2، قدم له عبد الله العلايلي، دط، دار الجيل، دار لسان العرب، 1988م.
- 3_ أسماء الرويشد، حتى تخرج دعوتك من نطاق الفردية، موقع لها أون لاين، 19 ربيع الثاني، 1425هـ، 7 يونيو 2004م، www.lahaonline.com
- 4_ أحمد علوش، الدّعوة الإسلامية أصولها ووسائلها، ط2، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1987م.
- 5_ إبراهيم بن حسين الحضربتي، أثر القلوب على الداعية و الدعوة، رسالة دكتوراه جامعة الملك بن عبد العزيز، كلية الآداب و العلوم الإنسانية قسم الشريعة
- 6_ ابن منظور الأفريقي المصري، جمال الدين محمد بن مكرم، لسان العرب. (الدار المتوسطة للنشر والتوزيع، الجمهورية التونسية، الطبعة الأولى، 1436هـ-2005م.
- 7- بدر الدين زواقة، إدارة المؤسسات الدعوية محاولة لصياغة نظرية إسلامية في: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، أطرحة دكتوراه، فرع الدعوة والإعلام، قسم أصول الدين، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 1430-1431 هـ-2009-2010م
- 8_ بسّام الصّبّاغ، الدّعوة والدّعاة بين الواقع والهدف، دار الإيمان، دمشق، ط2، 2002،
- 9_ تقي الدين أحمد بن تيمية: مجموع الفتاوى، ج 15، جمع وترتيب: عبد الرحمان بن محمد بن قاسم العاصمي.

10_ حمد عبد الله بن عبد الله متولي فايد " فقه المرجحات الفكرية " جامعة الأزهر الشريف ،كلية أصول الدين و الدعوة الإسلامية بطنطا ،قسم الدعوة و الثقافة الإسلامية ، 1439 هـ / 2018 م

11_ حسين مجد خطاب، ضوابط العمل الدعوي في مجالات الموعظة والمجادلة والحكم على الآخرين، مطبعة الفجر الجديد، مصر، ط15، 2014
جيمس آر. شيرمان، التخطيط أول خطوات النجاح، من سلسلة التطوير الإداري، ترجمة: محمد طه علي. (مؤسسة الريان ناشرون، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 1431هـ-2010م)

12_ ذيب زينب وآخرون،، المؤسسة الدينية في الجزائر و دورها في الحفاظ على الهوية الإسلامية "، قسم الدعوة و الإعلام و اتصال ، 2015/2014

13- عبد الكريم زيدان، أصول الدعوة، ط9، مؤسسة الرسالة، بيروت، 2002م.

14_ محمد أمين حسن محمد بني عامر " مشاكل الدعوة والدعاة في عصرنا الحاضر ووسائل علاجها " المجلد 35 العدد 1، 2008سنة

15- محمد أبو الفتح البيانوني، المدخل إلى علم الدعوة، ط3، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1995م

16_ محمد زايد، المنظور الاستراتيجي للإعلام الدعوي، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2018م،

17_ مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج. دط، دار الريان، قطر، 2014

18_ محمد زايد، المنظور الاستراتيجي للإعلام الدعوي، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2018م،

19_ محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي. ط 1، بيروت: دار ابن الحزم،
2006/1/1

محمد بن عبد العزيز بن محمد العواجي، إدارة الدعوة و العمل المؤسسي ، ط
، 20_ فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية ، 1443 هـ/2022 م
21_ منير حجاب، تجديد الخطاب الديني في ضوء الواقع المعاصر، دار الفجر ،
2004، القاهرة،
22_ ميساء روابدة، التحديات المعاصرة التي تواجه الدعوة الإسلامية و طرق
مواجهتها " ، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الأول لتطوير علوم الدعوة و
التنمية البشرية المعاصرة ، جامعة البلقاء التطبيقية ، كلية الأمير عالية
الجامعية المنعقد في جامعة ملايا ماليزيا ، 15-16 /5/2013 م

23_ المعجم العربي الأساس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم،
(لاروس)، 1980، 24_ القاموس العربي الشامل، دار الراتب الجامعية، ط1_
بيروت ، 1997

25_ السعيد بلوم: أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية،
مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة
الإخوة منتوري قسنطينة 1، 2009/2008

26_ الطيّب برغوث، منهج النبي عليه الصلّاة والسلام- في حماية الدّعوة
والمحافظة على منجزاتها خلال الفترة المكيّة، المعهد العالمي للفكر الإسلامي،
فرجينيا، ط1، 1996،

27_ فتحي يكن، المتساقطون على طريق الدعوة كيف...ولماذا؟، ط1، مؤسسة
رسالة ناشرون، بيروت، د.ت.

- 28_ فهمية بن عثمان ، الخطاب المسجدي في الجزائر و سبل النهوض به، أطروحة دكتوراه، جامعة الأمير عبد القادر، كلية أصول الدين، قسم الدعوة و الإعلام.
- 29_ فهمية بن عثمان ، مساهمة مجالس سبل الخيرات في العمل الخيري، مقال منشور في مجلة الشهاب، المجلد 10، العدد 2024، 1،

30_ فايذة فرحاني، التكوين الشرعي وأثره في العمل الدعوي —دراسة رابطة الشباب الدعاة الجزائري- أطروحة دكتوراه، تخصص: القرآن والسنة والفكر الإنساني، قسم أصول الدين، كلية العلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، جامعة باتنة 1. 2020-2021،

31_ سويلم بن حاصر العتيبي، التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الدعوية وأبرز تحدياته في الواقع المعاصر، مجلة كلية أصول الدين والدعوة بالمنوفية، ع: 41

32_ سليمان بن عبد الله الحبس، المؤسسات الدعوية وإبلاغ الدعوة لغير المسلمين، الطبعة الثانية، الجمعية السعودية للدراسات الدعوية، الرياض، 1432هـ

33_ نادية بولالي التكوين الأخلاقي و دوره في فلاح العمل الدعوي مجلة الإحياء العدد 32، 2023 .

34_ عاطف عبد الواحد الجاك ادريس، دور المؤسسات الدعوية الإسلامية في التنمية البشرية ، بحث لنيل شهادة ماجستير جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا كلية الدراسات العليا، 1436/2015 هـ .

35_ عبد الحكيم بن محمد بلال، العمل المؤسسي معناه ومقومات نجاحه، مجلة البيان، العدد 143، رجب 1420هـ، نوفمبر 1999م

36_ عبد الحكيم بن محمد بلال، العمل المؤسسي معناه ومقومات نجاحه، مجلة البيان، العدد 143، رجب 1420هـ، نوفمبر 1999م 1

38_ عبد الفتاح عبد الله بركة: خطة مقترحة لتكوين الداعية، المفتي، المتخصص: القسم الأول من بحوث مؤتمر دور الجامعات الإسلامية في تكوين الدعاة، دار الثقافة للنشر، جامعة محمد بن سعود، الرياض، 1409هـ/1988م

39_ عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة، المفاهيم والاتجاهات الحديثة، دار زهران ، 2000،

40_ عبد السلام صالح عرفة، المنظمات الدولية والإقليمية، دار الجماهيرية الليبية للنشر والتوزيع، ط1، 1999

41_ عاطف عبد الواحد العاك إدريس " دور المؤسسات الدعوية الإسلامية في التنمية البشرية ". مذكرة لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة . جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا .

42- عبد الحكيم بن محمد بلال، العمل المؤسسي معناه ومقومات نجاحه، مجلة البيان، العدد 143.

44_ علاء الدين زعتري، الصّحوة وأهميّة العمل المؤسسي لإتمام النّجاح، مقال على شبكة الإنترنت، الرّابط: <https://taqrib.ir/ar/article> عبد العزيز العمري، بين العمل الدّعوي والفكر المؤسسي، مقال على الشبكة

45_ عبد الله عبد الدايم: التخطيط التربوي، ط1، دار العلم للملايين، بيروت، ، 1965،

46_ عبد السلام صالح عرفة، المنظمات الدولية والإقليمية، ط1، دار الجماهيرية الليبية للنشر والتوزيع ، 1999،

47 سليمان بن عبد الله الحبس، المؤسسات الدعوية وإبلاغ الدعوة لغير
المسلمين، الطبعة الثانية، الجمعية السعودية للدراسات الدعوية، الرياض،
1432هـ، ص: 14.