



مهارات القيادة

في مؤسسة العمل الدعوي

- بين الواقعية والمثالية -

تأليف الدكتورة

زيد مليكة

مهارات القيادة

في مؤسسة العمل الدعوي
- بين الواقعية والمثالية -

تأليف الدكتورة

زيد مليكة

كلية العلوم الإسلامية

جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي / الجزائر

عنوان الكتاب

مهارات القيادة

في مؤسسة العمل الدعوي
- بين الواقعية والمثالية -

تأليف الدكتورة
زيد مليكة

ISBN :

978-9969-574-29-6

الإيداع القانوني
فيفري 2025

الطبعة



أصل الكتاب

كتاب موجّه إلى:

من ترتبط مهامهم بالدعوة إلى الله
المهتمين بمجال العلوم الإسلامية

إهداء

أهدي هذا الكتاب المتواضع إلى:

المهتمين بالدعوة إلى الله من باحثين ودعاة

المتشوقين لمعرفة الجديد في مواضيع الدعوة إلى الله

كلمة المؤلف

تضمّ المؤسّسات أفرادًا ومجموعات يعملون مع بعضهم البعض في إطار تنظيمي وفق إجراءات أعمال معينة، يحتاجون إلى التنسيق بينهم لأجل الوصول إلى أهداف مرجّوة، ولا يتحقق كمال العمل إلا تحت ظل قيادة تجمع الشتات وتنظم الأعمال وتوحد الصف، وهذه القيادة تعتبر عنصرا فعالا لنجاح المؤسّسة فهي بمثابة الرأس من الجسد، وعادة ما تكون لها القدرة في التأثير والتواصل، ولمهامها في عمليات التسيير والتنظيم والتوجيه والإدارة أصبحت المؤسّسات تضمحل بغياب القيادة الفعّالة، حتى لاقت اهتمام العلماء وأهل الاختصاص في دراساتهم من أجل الرُقّيّ بمهامها لتصبح من الموضوعات الحديثة التي تحتاج إلى بحث، ولحدّثة موضوع القيادة وأهميته في العمل الدعوي بدر في ذهني الكتابة حوله بعدما أثارني موضوع مشاركتي في ملتقى دولي حول العمل الدعوي المؤسّساتي - واقعه وآفاقه - ومن خلال تدريسي في مقاعد الجامعة عند تقديم محاضرة مقارنة في الموضوع، توصلت الفكرة إلى تحديد عنوان الكتاب حول القيادة في مؤسّسات العمل الدعوي باعتبار القيادة أحد ركائز العمل الدعوي وعامل نجاحه وتقدمه، علّه يضيف للمكتبة الدعوية ما يخدم مجالها أو اختصاصها.

وما ازداد الشغف في الكتابة قراءتي لتاريخ الدعوة الإسلامية في بداياتها بقيادة المصطفى ﷺ وما كان لها من توفيق في مراحل الخلافة الراشدة بسبب وضوح معالمها عند الصحابة والتابعين وصولاً إلى نماذج مشرقة من قيادات المؤسسات الدعوية الحديثة والمعاصرة، تَغَيَّى بها القراء وشاع صيتها في البحوث الأكاديمية والكتب والدراسات الإسلامية المعاصرة.

نسأل الله أن يكون هذا الكتاب إضافة نوعية ومصدر أمل في تطوير العمل القيادي الدعوي.

د. زيد مليكة

دكتوراه دعوة وثقافة إسلامية

كلية العلوم الإسلامية

جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي / الجزائر

بتاريخ: 2025/04/15م الوادي

المقدمة

عند النظر في حال الدَّعوة الإسلامية منذ العصور الدَّهبية الأولى، نرى وضعها يختلف كثيراً على ما هي عليه الآن، حيث شهدت تطوُّراً مذهلاً من حيث سرعة الانتشار وطرق التبليغ وإيصال المضامين وعرضها، وتعدَّد الآليات والوسائل والأساليب ليبقى المضمون ثابتاً لا تبدل فيه ولا تغيير، وعلى غرارها عمد باحثون معاصرون السَّعي الحثيث في تقديم بدائل تعمل على تطوير العمل الدَّعوي، في الوقت الذي يعتمد فيه البعض على جهود فردية وجماعية فحسب.

لهذا الغرض تمَّ إدخال العمل المؤسَّسي كبديل في النِّشاط الدَّعوي لمسايرته الواقع وتحوُّلاته، وذلك باعتماد مبادئ الإدارة ووظائفها لأجل فتح آفاق تفرضها متطلبات المرحلة المتسارعة المليئة بالمنافسين للتيار الدَّعوي والإسلامي وهذا الاختيار - العمل المؤسَّسي - سببه ما يحيط بالدعوة الإسلامية من تغيُّرات أفرزها التطوُّر الحضاري على جميع القطاعات والمؤسَّسات وعلى مستوى النُّظم والقوانين.

وفكرة العمل المؤسَّسي يعدُّ مظهراً من مظاهر التجديد ومنعطفاً مهمًّا في تطوير العمل الدَّعوي ذي التخصَّص الدِّيني ناهيك عن التخصُّصات الأخرى التي تبنت المؤسَّسة في مجالها بمحاولة

تأطيرها ضمن سياق جماعي وتوزيع للأعمال والمهام وإبعاد الارتجالية والانفرادية وسوء التخطيط، فتتوحد بذلك الجهود وترتسم خططاً ومشاريع ثمَّ يستفاد من القدرات والمهارات والإمكانات، حينها تكون هذه المؤسسات موحدة وجامعة تشمل إطاراً وكفاءات.

وللفائدة النوعية التي يضيفها العمل المؤسسي للدعوة من تحسين الأداء وتطوير المهام وتنظيم الأعمال، جاء هذا الكتاب ليثري أحد جوانبه لأسباب موضوعية أثارتها أهمية الموضوع، والدور الكبير الذي يحدثه العمل المؤسسي في ترقية الدعوة ومواكبتها مع المستجدات الحديثة في نظام الأعمال والمهام كالعمل الإداري ودوره في تغيير نمطية الجهود، مبني على إطار منسق يجمع الطاقات وينظّم الجهود ويؤسّس لرؤية دعوية تعرف بالتفاعلية والحركية، علاوة على ذلك يتعيّن على القيادة الدعوية تحسين الوظائف والمسؤوليات والطرق المعينة لها لتجاوز التحديات والعوائق التي تواجهها، لأنّه كلّما كانت القيادة أكثر كفاءة وقدرة على التّغيير كلّما تقدّم العمل الدّعوي وبلغ أقصى غاياته وأهدافه.

وعليه تكمن فائدة هذا الكتاب في تشخيص ثغرات الخلل في العمل القيادي الدّعوي من الجانب النظري وتحليل بعض المواقف النبوية ووضع الاقتراحات والحلول بناء عليها تساعد في الخروج من دائرة الجمود والتّضعيف إلى الحركية والتّفاعلية والإنتاج،

والإشارة إلى عظم المسؤولية المنوطة بالقيادة الدَّعوية ودورها الجوهري في تنظيم العمل وتبصير الأفراد والعاملين وتوجيههم. ونظرا للدَّور المحوري الذي تضطلع به القيادة في توجيه الجماعات نحو أهدافها عمد هذا الكتاب في بيان حاجة الدعوة للعمل المؤسَّسي كحاجتها للقيادة الفعالة، بالتركيز على دورها في إدارة العمل الدعوي المؤسَّسي، وذلك من خلال التَّعرف على أهمِّ المهارات القيادية المحفَّزة والملمهة التي تُشعل الهمم وتحركها نحو التَّطور والنَّجاح.

المبحث الأول: تحديد مصطلحات الكتاب

التَّعْرِيفُ بِمِصْطَلَحَاتِ الْكِتَابِ يَحْدِدُ مَسَارَ الْعَمَلِ وَيُوضِّحُ مَوْضِعَ الْبَحْثِ وَيَضَعُ الْكَاتِبَ وَالْقَارِئَ مَعًا فِي جَوْ الْمَوْضُوعِ وَأَهْمِيَّتِهِ، وَهُوَ مَا يَخْرُصُ عَلَيْهِ الْبَاحِثُونَ عِنْدَ مَعَالِجَةِ الْأَبْحَاثِ وَالِدِّرَاسَاتِ الْأَكَادِمِيَّةِ أَنْ يَبْدُؤُوا أَوَّلَى دَرَسَاتِهِمْ بِتَعْرِيفِ الْمَوْضُوعِ مَحَلِّ الْبَحْثِ. وَالْمِصْطَلَحَاتِ الْوَارِدَةِ فِي عُنْوَانِ الْكِتَابِ تَحْتَاجُ إِلَى تَعْرِيفٍ وَتَحْدِيدٍ، لِأَنَّهُ يَرَسُمُ الطَّرِيقَ فِي الْكَلِمَاتِ الَّتِي هِيَ مَحَلُّ الْبَحْثِ فِي الْكِتَابِ، وَلِأَنَّهُ يَفِيدُ فِي أَدَاءِ عِدَّةٍ وَظَائِفٍ هَامَّةٍ مِنْهَا مَا ذَكَرَهُ عَالَمُ الْإِجْتِمَاعِ رُوبرْت ميرتون بالقول: (إِنَّ تَحْدِيدَ الْمَفَاهِيمِ الْأَسَاسِيَّةِ لِلْبَحْثِ يَعُدُّ مَسْأَلَةً مَهْمَةً وَحَاسِمَةً فِي الْبَحْثِ تَسَاعِدُ عَلَى تَوْضِيحِ الْمَعْطِيَّاتِ الَّتِي تَنْدَرِجُ تَحْتَ الْمَفْهُومِ وَإِزَالَةِ كَثِيرٍ مِنَ الْغُمُوضِ)،¹ وَحِينَ تَأَمَّلْتُ فِي عُنْوَانِ الْكِتَابِ وَجَدْتُ مَدَى الْحَاجَةِ إِلَى تَعْرِيفِ مِصْطَلَحَاتِهِ لِيَتِمَّ كُنَّ الْقَارِئُ مِنْ فَهْمٍ مَرَكَّبَاتِ الْعُنْوَانِ وَدِلَالَاتِهِ فَيُسَهِّلُ عَلَيْهِ مَدَارَسَةَ الْمَضْمُونِ بِأَرِيحِيَّةٍ.

1 Page 7. The free press of Glencoe 1951، A. S.U. Social theory and social structure، R. Merton

المطلب الأول: مفهوم القيادة الدعوية ومميزاتها

لفظة القيادة مصطلح برز حديثا مع ظهور علم النفس ومشاريع التنمية البشرية، وتعريفاتها اللغوية والاصطلاحية اختلفت باختلاف الرؤى والأفكار وعلى اختلاف التخصصات أهمها التخصص الديني، الذي خصص لها بابا بحكم مكونات الدعوة الإسلامية تتحدد أساسا في القيادة، فمن جملة المفاهيم المختارة هي كالآتي:

الفرع الأول: مفهوم القيادة الدعوية

أولا: في اللغة

- أصلها (قود)، القودُ نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف،¹ والقائد جمعه قادة وقواد وقود، من يقود فريقا من الجند أو ما شابه.²

ثانيا: في الاصطلاح

كما هو معلوم فإن لكل منظمة أو مؤسسة مدير يقودها ويسهر على نظامها وسيورتها وقد يكون قائدا، وهنا يجب التفريق بينهما فليس كل مدير قائد، ذلك أن المدير يستمد سلطته من موقعه في

1 ابن منظور، لسان العرب، باب الدال، فصل القاف، ص 216.

2 القاموس الكافي عربي، ص 390.

الهيكل التنظيمي، أمّا القائد فلا يحتاج إلى ذلك إنّما يستمدُّ سلطته من حبِّ والتفاف الأفراد أو العاملين من حوله وكسبه لهم. والقائد النّاجح هو من يستطيع كسب ودّ العاملين معه وتحقيق التعاون والتّجانس فيما بينهم وإقناعهم بأنّ نجاح العمل وتحقيق الأهداف هو نجاح شخصي لهم، هذا وقد عبّر بعض علماء الإدارة والفلسفة في كتاباتهم لمفهوم القيادة الفيلسوف هيربرت سيمون جاء في قوله: (القادة هم الذين يمكن أن يعتمد عليهم الفرد لإيجاد حلول للمشكلات بمهارة وقدرة فائقة).¹

ويرى بعض الباحثين أنّ القيادة هي: عملية تطوير الأفكار والرؤية (القيم التي تساند تلك الرؤية) المؤثرة في سلوكيات الآخرين وجعلهم من معتنقيها وتضمينها في قراراتهم المتصلة بالموارد المختلفة ومنها المورد البشري²، أي: يفهم العاملين معه أو جمهور الناس الذين يتعامل ويتواصل معهم نوع الأفكار والرؤى التي تؤثر فيهم. وفي مفهوم آخر هي: قدرة التّأثير على شخص أو جماعة، وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.³

1 أحمد قوراية، في القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي الثقافي، ص 25.

2 بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، 2010، ص 8.

3 المرجع نفسه، ص 18.

كما تعنى القيادة بأنّها: عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه وحثّهم على المساهمة الفعّالة بجهودهم في أداء النّشاط التّعاوني والسلوكيات والقدرات التي يمتلكها العاملون كمحصلة لمهاراتهم الفنية والإنسانية والسياسية، والتي تجعلهم قادرين على القيام بالأعمال والمهام الموكلة لهم بكفاءة وفعالية وبأقل جهد ووقت، مع توظيف كل الإمكانيات المتاحة لذلك.¹

ومن خلال ما ذكر يمكن القول أنّ القيادة عبارة عن مجموعة مهارات وقدرات يتّصف بها القائد للتأثير في العاملين من أجل تحقيق الهدف المشترك، ونوع هذه المهارات أشار إليها الدّاعية الكبير القحطاني بأنّها: (مجموعة من المهارات السلوكية والمهنية التي يمتلكها القادة العاملون في المنظّمات والمؤسّسات من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفعالية).²

بينما مصطلح القيادة الدّعوية يختلف مفهومها عن المفاهيم السّابقة في صورتها النّظرية والتّطبيقية، كونها تستمدّ طاقاتها من الوحي المنزّل الرّبّاني وتنقاد صفاتها وخصائصها إلى مبادئ رسمها القرآن الكريم وترجمتها السّنة والسيرة النّبوية، فتركز على بناء وتوظيف القيم والمبادئ الشّرعية في السّلوك والعمل وتحفيز

1 نواف كنعان، القيادة الإدارية، 2009، ص 267.

2 سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، 2001، ص 12. وفي مجلة البحوث الأمنية، العدد 23، 1423هـ.

الأفراد وجمهور الناس على اتِّباع الطَّرِيق الصَّحِيح وتبني السُّلوك الإيجابي والمبادرات الإيمانية، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الخير والإصلاح والتَّوجيه السَّليم بمهارات قيادية تحفِّز وتلهم الآخرين.

الفرع الثاني: مميّزات القيادة الدَّعوية

من مهام القيادة أنَّها تدير مجموعة وفق برامج توجيهية تحثُّهم على المشاركة في مجالات متعدّدة إلّا أنَّ وظيفتها في العمل الدَّعوي تنحصر في الدَّور الديني الذي أشارت إليه الآية القرآنية يقول تعالى: ﴿وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾.¹

وفي آية أخرى: ﴿ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ﴾.²

والقيادة أمر يتعلَّق بامتلاك ميزات لإلهام الأفراد وتحريكهم عند طرح فكرة معيَّنة أو مشروع يراد تحقيق أهدافه، ومن جملة هذه الميزات كالآتي:

- امتلاك رؤية واضحة ثابتة لما يسعى تحقيقه في سبيل المؤسسة الدَّعوية وفي خدمة المجتمع.

1 سورة آل عمران: الآية 104.

2 سورة النحل: الآية 125.

- العمل على تحفيز الأفراد ودفعهم للتَّحرُّك واتِّخاذ الخطوات نحو تمكين الدِّين والدَّعوة إلى الله، والتَّمسُّك بما أوحى الله تعالى سواءً من خلال الكلمة المهمة أم السُّلوك النَّبيل الذي يعكس القيم الشَّرعية والأخلاقية.
- التَّمتع بمهارات التَّواصل، حيث يتفاعل بإيجابية مع أفرادهم ومع المدعوين ويقدم رسالة دعوته بطريقة تتناسب مع فهمهم وحاجاتهم.
- أن يكون مثلاً يحتذى به - القدوة الحسنة - حتى يلهم الآخرين متابعة له وتأثراً به.
- اعتماده على التَّحليل الدَّقيق والتَّخْطيط الفعَّال للخطوات المستقبلية التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسَّسة الدَّعوية.¹ هذا وقد اتَّفقت الأبحاث والدِّراسات والكتب من جوانب شتَّى على أنَّ القيادة هي المحرِّك الفاعل في إدارة المؤسَّسة مهما كانت نوعها وتخصُّصها، وحتى تضمن المؤسَّسات الدَّعوية بقاءها تحتاج إلى قيادات إدارية ناجحة قادرة على التَّكْيُف مع عواصف التَّغيير وأثاره.
- فنالت اهتماماً بالغاً من قبل علماء التَّنمية البشرية وعلماء الإدارة فأنتجت أبحاثهم نظريات تتعلَّق بالقيادة تقوم على أنَّ بعض

1 عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا، 2009، ص 42.

الأفراد يصبحون قادة لأنَّهم يولدون وهم يحملون مواهب فذة وخصائص فردية تؤهِّلهم للقيادة.¹ وأما علماء الدَّعوة الإسلامية اعتبروا القيادة إحدى الرِّكائز المؤثِّرة على استمرارية المؤسَّسة الدَّعوية وعلى مجريات العمليات فيها، كما لها دور كبير في نجاحها أو فشلها، فالقائد الدَّعوي النَّاجح هو من يركِّز اهتمامه على توظيف الأفراد معه باتجاه العمل الجماعي المنظَّم، والقدرة على امتلاك زمام العمل في قيادة مؤسَّسته الدَّعوية من خلال توقُّره مجموعة من المهارات تثبت براعته، وللتَّعرف على هذه المهارات وسماتها نشير إطلالة إلى تقديم مفهوم العمل الدَّعوي المؤسَّسي ليتَّضح للقارئ مجال العمل الذي تتحرَّك فيه القيادة.

1 عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا، المرجع السابق، ص 42.

المطلب الثاني: مفهوم العمل الدعوي وأركانه

هذا المصطلح ينسب إلى الدعوة، إلا أنَّ أقوال الباحثين تبلورت أفكارهم في توضيح دلالاتها بما يتلاءم مع المرحلة المعاصرة وتغيراتها، فلم يمنع علم الدعوة من هذا الاستحداث، فتارة تظهر في لفظة العمل الدعوي، وتارة الدعوة الإسلامية، وتارة الدعوة الوسطية... وهكذا حتى احتلت مركزاً مرموقاً في الكتب والأبحاث والدراسات الإسلامية الحديثة والمعاصرة، مما استدعى التوسع في مدلولها بتصنيف اجتهادي من الناحية اللغوية والاصطلاحية.

الفرع الأول: مفهوم العمل الدعوي

يحتلُّ مصطلح العمل الدعوي مركزاً مرموقاً في الدراسات الحديثة والمعاصرة يستوجب التطرُّق إلى معرفة مكوناته ومفهومه وهو كالآتي:

أولاً: في اللُّغة

- عرّفها العلامة الرّازي في كتابه "مختار الصّحاح" بالقول: (الدعوة من الفعل دعا والدعوة بالفتح، يقال: كنّا في دعوة فلان ومدعاة فلان وهو مصدر، والمراد بهما الدُّعاء إلى الطَّعام، والدعوة من الدُّعاء، ومنه دَاعِيَةُ اللَّبَنِ: مَا يُتْرَكُ فِي الضَّرِيعِ لِيَدْعُو مَا بَعْدَهُ).¹
- وذكر العلامة الفيّومي في كتابه "المصباح المنير" قائلاً:

1 أبو بكر الرّازي، مختار الصّحاح،، 1376هـ / 1957م، ص 86.

(والجمع دعاةٌ وداعُونَ).¹

- وأبو الحسين أحمد بن زكريا في "معجم مقاييس اللغة":
(الدَّالُّ والعَيْنُ والحَرْفُ المعتلُّ أصلٌ واحد، وهو أن تَمِيلَ الشَّيْءُ
إليك بصوت وكلام منك، تقول: دَعَوْتُ أدْعُو دعاءً، ومنه دَاعِيَةٌ
اللَّبَنُ: مَا يَتْرُكُ فِي الضَّرْعِ لِيَدْعُو مَا بَعْدَهُ).²
ومن المعاني اللُّغوية لمصطلح الدَّعوة جاءت بمعنى:
- الاستعانة:

- يقال أدع المسلمين أي استعنت بهم، ومنه قوله تعالى:
﴿وَادْعُوا شُهَدَاءَكُمْ مِّن دُونِ اللَّهِ﴾³ أي: استغيثوا بالهتكم.⁴
- العبادَةُ والدُّعاء:⁵
جاء هذا المعنى لكلمة الدُّعاء في حديث رسول الله ﷺ الذي رواه
النُّعْمَانُ بْنُ بَشِيرٍ عَنِ النَّبِيِّ ﷺ في قال: «الدُّعاء هو العبادَةُ»⁶ وقرأ
الآية: ﴿وَقَالَ رَبُّكُمْ ادْعُونِي أَسْتَجِبْ لَكُمْ﴾⁷.

1 الفيؤمي، المصباح المنير، مادة (دعوت)، 1987م، ص 74.

2 أبو الحسين أحمد بن زكريا، معجم مقاييس اللغة، ص، ص 279، 282.

3 سورة البقرة، الآية 23.

4 ابن كثير، تفسير القرآن العظيم، 1/152.

5 الفيؤمي المقري، المصباح المنير، المصدر السَّابق، ص 74.

6 أخرجه الترمذي في سننه الجامع الكبير، 1996م، ص 386.

7 سورة البقرة، الآية 23.

- الحثّ على الشيء والسّوق إليه، كقولك دعاه إلى الأمير إذا ساقه إليه أو حثّه للذهاب إليه.¹

- النِّداء

يقال دَعَا الرجل دَعَا ودُعَاء أَي: ناداه، ودَعَوْتَ فلانا أَي: صَحْتُ به واستدعيتَه، ودَعَا فلاناً صَاحَ به وناداه.²

ثانياً: في الاصطلاح

تناول موضوع الدعوة باحثون وعلماء ومفكِّرون معاصرون تفاوتوا في الألفاظ وتقاربوا في المعنى، ومن خلال قراءة بعض من الكتب والدراسات تمَّ اختيار عدد من المفاهيم بين شتاتها فخلص المفهوم بالتصنيف الآتي:

أ- الدعوة بمعنى الإعلام والتبليغ

وهي البلاغ والنَّشر، وحثّ البشرية على الإيمان بالله وحده وإفراده بالعبودية والطَّاعة فيما أمر والإنتهاء عمَّا نهى بفعل ما أمر به وترك ما نهى عنه، وقد تداول على تعريفها علماء الدعوة نذكر بعضهم الدُّكتور رؤوف شلبي فقال: (الدَّعوة الإسلامية هي حركة إحياء للنِّظام الإلهي الذي أنزله الله عزَّ وجلَّ على نبيِّه الخاتم).³

1 إِبْنُ منظور، لسان العرب، مادَّة دعا، 1999م، ص395.

2 الفيروز آبادي، القاموس المحيط، 1310هـ، ص 104.

3 رؤوف شلبي، الدَّعوة الإسلامية في عهدها المكيّ منهاجها وغاياتها، ص 32.

وأشار إليها الدكتور صالح بُنْ علي أبو عَرَاد في قوله: (بأنّها إبلاغ النَّاس دعوة الإسلام في كلّ زمان ومكان، بالأساليب والوسائل التي تتناسب مع أحوال المدعوين).¹

وكما أشار إليها الدكتور أبو بكر الرَّازي في "كتابه الدَّعوة إلى الإسلام" قائلاً: (هي قيام من له أهلية النُّصح والتَّوجيه السَّديد من المسلمين في كلّ زمان ومكان بترغيب النَّاس في الإسلام اعتقاداً ومنهجاً وتحذيرهم من غيره بطرق مخصوصة).²

وعبّر عنها الدكتور محمَّد أمين حسن في كتابه "خصائص الدَّعوة الإسلامية" بمفهومها الشامل قائلاً: (هي تبليغ النَّاس جميعاً دعوة الإسلام وهدايتهم إليها قولاً وعملاً في كلّ زمان ومكان بأساليب ووسائل خاصة تتناسب مع المدعوين على مختلف أصنافهم وعصورهم).³

ب- ومن حيث المضمون

الدعوة هي الإسلام الذي إرتضاه الله للعالمين وأنزل تعاليمه وحياً على رسول الله ﷺ ليبلغه النَّاس، وفي تقديم آخر هي النِّظام العام

1 صالح بُنْ علي أبو عراد، الدَّعوة إلى الله من خلال الأنترنت، مقال، كَلِية المعلمين في أبها، 1426هـ، ص 5.

2 أبو بكر الرَّازي، الدَّعوة إلى الإسلام،، ص 8.

3 محمَّد أمين حسن محمَّد بني عامر، من فقه الدعوة أساليب الدَّعوة، المرجع السَّابق، ص 9.

والقانون الشَّامِلُ لأُمُور الحياة ومناهج السُّلُوكِ الإنساني التي جاء بها مُحَمَّدٌ ﷺ من رَبِّهِ وأمره بتبليغه إلى النَّاسِ وما يترتب عن ذلك من ثواب أو عقاب في الآخرة.¹

وأضاف الدُّكتور رؤُوف شلبي بالقول: (إنَّها دين الله الذي إرتضاه للعالمين تمكينًا لخلافتهم وتيسيرًا لضرورتهم ووفاءً بحقوقهم ورعايةً لشؤونهم وحمايةً لوحدتهم وتكريمًا للإنسانيتهم وإشاعةً للحق والعدل فيما بينهم هي الضَّوابط الكاملة للسُّلُوكِ الإنساني وتقرير الحقوق والواجبات).²

ت-ومنْ حيث الوسيلة

هي العلم الذي يهتَمُّ بنشر الدَّعوة وبلاغها إلى النَّاسِ جميعًا، وكان مِمَّنْ عرَّفَها بهذا المعنى الدُّكتور أحمد غلُوش بالقول: الدَّعوة هي العلم الذي تعرف به كافَّةُ المحاولات الفنيَّة المتعدِّدة الرَّامية إلى تبليغ النَّاسِ الإسلام بما حوى من عقيدة وشريعة وأخلاق.³

هذه المفاهيم تصبَّ جميعها في فلك التَّبليغ والإعلام والدِّين والعلوم، أما بالنسبة لمفهوم العمل الدعوي بلفظه المركب هو ما يستفرغ الداعية فيه كلَّ ما يملكه من طاقة عضلية وذهنية في تبليغ الدعوة إلى الله.

1 أحمد أحمد غلُوش، الدَّعوة الإسلامية، المرجع السَّابق، ص 13.

2 رؤُوف شلبي، الدَّعوة الإسلامية في عهدها المكيّ منهاجها وغاياتها، المرجع السَّابق، ص 23.

3 أحمد أحمد غلُوش، الدَّعوة الإسلامية، المرجع السَّابق، ص 14.

الفرع الثاني: أركان وأصول العمل الدعوي

أجمع المتخصّصون في العمل الدّعوي أنّ العمل الدّعوي يقوم على أربعة أركان وأصول أساسية وهي كالآتي:

أولاً: الدّاعي

عرّفه الدكتور جمعة أمين عبد العزيز في كتابة "الدعوة أصول وقواعد" بالقول: (هو الفرد المؤهل روحياً ووجدانياً وعقلياً وجسدياً للاضطلاع بمهمة التبليغ والدعوة لرسالة الله تعالى إلى الأفراد والمجتمعات والأمم بقصد حملهم طواعية على اتباع تعاليمه والعمل ما جاءت به من عقائد وتصورات وعبادات ومعاملات وأخلاق).¹

ثانياً: المدعو

وهو الإنسان مطلقاً ويشمل جمهور المدعوين من المسلمين وغيرهم باختلاف الجنس والنوع واللون.

ثالثاً: موضوع الدعوة (الرسالة)

وهو محتوى أو مادة في العمل الدعوي تتعلق بمعلومات في شكل لغة أو رموز يمكن أن يفهمها موضوع الدعوة حيث تحتوي الرسالة الدعوية على تعاليم الإسلام في القرآن الكريم وسنة النبي ﷺ، ومن أهم عناصرها الفكرة الدّعوية والحقيقة الدّعوية بأنواعها

1 جمعة أمين عبد العزيز، الدعوة أصول وقواعد، د، ت، ص 14.

الرُّوحية القانونية والجمالية الفنيّة مع ضرورة تأصيلها لغاية النّجاح والتّأثير.¹

رابعاً: ووسائل الدّعوة وأساليبها

هي الكيفيات التي يتم بها أداء الدّعوة وتبليغها من الأمور المعنوية والفنيّة وأنواع المسالك التّأثيرية وهي في الغالب غير حسّية.²

المطلب الثالث: مفهوم العمل المؤسسي ومميزاته

جلبت التحوّلات الحديثة تغييراً جذرياً في حياة البشرية والحياة العلمية فكرياً وممارسة فمست كافة مجالاتها الاجتماعية والثّقافية والسّياسية والاقتصادية... ولم تنج الدعوة من تأثيراتها فنقل بها هذا التحول من اعتماد الآليات والطرق التقليدية إلى تبني الإدارة في مهامها ووظائفها، وهذا تزامناً مع واقع يعتريه ظهور أعداد من المؤسّسات والمشاريع الخيرية والاجتماعية والإنسانية تنافسها في مشاريع التنمية والإصلاح.

ولهذا كان لزاماً على الدعوة الخروج من بؤرة التقليد الماضي والتخطيط التقليدي إلى مساع حديثة نحو الفكرة والإدارة في العمل فبرزت مؤخراً على السّاحة الإسلامية مشاريع دعوية متبنيّة الإدارة في اختصاصها، وهي مؤسّسات وجمعيات دينيّة واجتماعية تمارس

1 أحمد محمود عيساوي، الدعوة الإسلامية في قرن التكنولوجيا العولمية، آفاقها ووسائلها الدعائية، ص 46.

2 عبد الله الحوشاني، منهج شيخ الإسلام ابن تيمية في الدعوة، 1418هـ، ص 543.

مهامها في مجالات عدّة: كالمجال التطوعي، والمجال العمل الخيري، والعمل التنموي والتوعوي، والمجال الاجتماعي، والعمل الدعوي المطوّر بالعمل المؤسسي يبنى على مقاصد ربّانية وأهداف إنسانية. وفي خضمّ التقدم الحضاري والتكنولوجي المذهل تغيرت على إثره المفاهيم وتجدّدت معها مصطلحات، من ضمنها ما يعنى بالبحث مصطلح العمل المؤسسي الذي سنتناول تعريفه كالآتي:

الفرع الأوّل: مفهوم العمل المؤسسي

أوّلاً: في اللغة

- لفظة المؤسسة جاءت في اللّغة: من أسّس، يُراد به عدّة معان أبرزها الإنشاء والبناء فيقال: أسّس يؤسّس تأسيساً، وأسّس البناء: وضع قاعدته وأنشأه.¹

ثانياً: في الاصطلاح

- هي هيئة وشخصية معنوية أو حسيّة لها أسس وقواعد ونظم وضوابط وتترتّب عليها بهذا الاعتبار واجبات كما أنّ لها حقوقاً، وأنّها ترتبط في ذلك كله بضوابط موضوعية هادفة من أن يكون ذكرها سلبياً.²

1 معجم اللغة العربية المعاصرة، مادة أسس، 91/1.

2 طه العلواني، المؤسسة في الإسلام تاريخاً وتأسيساً، 1433هـ، ص 25.

وأما بالنسبة لمعنى العمل المؤسسي فهو عبارة عن مقدمة منهجية وتوطئة موضوعية للعملية الإدارية، ونقطة نوعية ونقطة انعطاف هامة في مسيرة العمل الدعوي، بمعنى آخر تحوّل العمل الفردي إلى الجماعي ومن المسمّى إلى الاسم وتحول الدعوة من الفكرة إلى المؤسسة، وهو شكل من أشكال التعبير عن التعاون بين الناس، يطلق عليه العمل التّعاوني والميل بقبول العمل الجماعي وممارسته شكلاً ومضموناً نصاً وروحاً، وأداء العمل بشكل منسق قائم على أسس ومبادئ وأركان، وقيم تنظيمية محدّدة.¹

وورد في قول الدكتور عطية بأنّه: التّجمّع المنظّم بلوائح يوزع العمل فيه على إدارات متخصصة ولجان وفرق عمل بحيث تكون مرجعية القرارات فيه لمجلس الإدارة أو الإدارات في دائرة اختصاصها، أي أنّها تنبثق من مبدأ الشورى الذي هو أهم مبدأ في العمل المؤسسي.

وكما عرّف العمل المؤسسي كونه رغبة إنسانية في التّطوير والخروج من المألوف، لأنّ العمل الفردي تظهر فيه السّمات البشرية لصاحبه واضحة من الضعف في جانب والغلو في جانب والإهمال في جانب آخر، وقد يقبل بقدر من الضعف والقصور في

1 محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، 2002م، ص 20.

عمل الأفراد باعتبار أن الكمال عزيز لكن لا يقبل المستوى نفسه من القصور في العمل الجماعي المؤسسي.¹

فيشار إليه بوجود استراتيجيات عمل للمؤسسة تضمن من خلالها سير المنظمة بشكل منتظم ومستمر على المدى الطويل، وجهاز يقوم على قواعد إدارية وهيكلية تنظيمية يهدف إلى خدمة القضاء والشؤون الإسلامية في أحد حقول العمل الإسلامي سواء كان هذا الجهاز منظمة أو مؤسسة أم جمعية أم وكالة أم هيئة.²

ومن خلال ما ذكر يكفي القول بأنَّ العمل الدعوي المؤسسي مصطلح تطوّر مفهومه نتيجة التحديثات التي فرضتها المتغيرات الحديثة فأحدثت نقلة نوعية في مسيرة العمل الدعوي لتتحول به من العمل الفردي إلى العمل الجماعي إلى العمل المؤسسي، وبمفهوم آخر تحوّل الدعوة من الفكرة إلى المؤسسة ومن الطريقة التّقليدية إلى المؤسسة المستحدثة.

1 ينظر: عبد الله المسلم، بين العمل المؤسسي والعمل الفردي، 1997 م. ص 38.

2 سويلم بن حاضر العتيبي، بحث التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الدعوية وأبرز تحدياته في الواقع المعاصر، ص 668.

الفرع الثاني: مميزات العمل المؤسسي

للعمل المؤسسي مميزات عديدة في إدارته أهمها:

- ✓ يُحدّد من غريزة حب السيطرة والأنانية.
- ✓ يحقق مبدأ التعاون والجماعية الذي هو من أسمى مقاصد الشريعة الإسلامية المطهرة.
- ✓ يضبط العمل من خلال عملية إدارية منظّمة خاضعة لقوانين ولوائح ونظم تمنع العشوائية في اتخاذ القرارات والتخبط في الأداء والوقوع في فوضى العمل، وقد أبدت العديد من الآراء أنّ الكيانات الدعوية والشخصيات الديّنية والوطنية نجح عملها واستمر في ظلّ المشورة وجماعية الرأى.¹
- ✓ يضمن القرب من الموضوعية أكثر من الذاتية، بوضع معايير محدّدة وموضوعية للقرارات، فالعمل المؤسسي يمهّد من خلال الملاحظة العلمية الدّقيقة الوصول إلى العمل الأفضل البعيد عن النّسبية الفردية.
- ✓ يسعى لتوظيف كافة الجهود البشرية والاستفادة من شئى القدرات الإنتاجية.

1 عبد الرحمان ضاحي، الوجه الآخر لمأسسة العمل الدعوي، <https://www.aljazeera.net/blogs>، 2016/9/21، تمت مشاهدته الاربعاء بتاريخ 2024/6/2 بتوقيت 18:30 مساء.

- ✓ جميع العاملين ملتزمون بمنظومة من المبادئ يتمحور حولها أدأؤهم وسلوكهم وعلاقاتهم الوظيفية والإنسانية.
- ✓ يؤكّد جاهزيته في تقديم القيادات البديلة في وقت الضرورة والطوارئ حينما تدخل المؤسسة في أزمة تستدعي التغيير والتبديل¹.

المبحث الثاني: مرتكزات القيادة في العمل الدعوي

في ظلّ تنامي المنظّمات والمؤسّسات وكثرة عددها وتشعب أعمالها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التّغيير والتّطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز، وهذه مهمة لا تتحقّق إلا في ظلّ قيادة واعية تمتلّك من المهارات ما يؤهلها إلى تكثيف الجهود وشحن الهمم وتسخير الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز.

ولأهمية القيادة في تنظيم العمل ونجاحه نجدها تحتل مكانة من حيث الدّور التنظيمي والاستراتيجي للعمل الدعوي المؤسسي فكان لابدّ من معرفة طبيعة الدّور القيادي وأهميته.

المطلب الأول: أهمية القيادة في العمل الدعوي المؤسسي
تعدّ القيادة من أهمّ العلامات المميزة لنجاح المنظمات والمؤسسات، تساعد القائمين عليها في حل المشكلات واتخاذ

1 ينظر: محمد أكرم العدلوني. العمل المؤسسي، 2002. ص22.

القرارات والتَّميُّز في الأداء، والمهارة القيادية هي قدرة القائد على إحداث المواءمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا الفريق، بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق من خلال مجموعة المهارات التي يمارسها.¹

ولتطوير مهارة القيادة في العمل الدعوي المؤسسي يستدعي التدريب على تعزيز أسلوب التواصل ووضع الأهداف، إذ أنَّ الاستثمار في النمو الذاتي يُساعد على تتبُّع التقدم وتحقيق الطموحات، ولذلك نجد من أرقى المهمَّات في أبجديات القيادة الناجحة والتي تتطلب العمل على تطوير النُّمو الوظيفي هي الاهتمام بالتنمية الدَّاتية من خلال الممارسة والتدريب، فلا توجد نسخة مثالية تناسب الجميع، بل على كل قائد أن يجد نهجه الخاص في القيادة من خلال تحديد الأهداف وتقبل الفشل والاستفادة منه، إنها مفازة نحو التميز القيادي يستدعي الالتزام والاستمرارية وتوفّر الدورات التدريبية المتخصصة والمساعدة لاكتساب المزيد من المهارات والمعارف، ولنا في سير الأنبياء عليهم السلام عبرة.

¹ علي اسحاق العدوان، تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي، دراسة ميدانية لمديرية تربية لواء الجامعة، 2023.

المطلب الثاني: القيادة النموذجية في سير الأنبياء عليهم

السلام

لَمَّا كَانَتِ الدَّعْوَةُ تَتَطَلَّبُ إِعْدَادَ الدَّعَاةِ وَتَكْوِينَهُمْ فَإِنَّ اللَّهَ تَعَالَى عَلَّمَ الْأَنْبِيَاءَ عَلَيْهِمُ السَّلَامَ وَرَبَّاهُمْ بِمُخْتَلَفِ الْوَسَائِلِ وَالْأَسَالِيبِ، وَلَنَا فِي قِصَّةِ النَّبِيِّ مُوسَى عَلَيْهِ السَّلَامُ مَعَ الْعَصَا الَّتِي كَانَ يَتَوَكَّلُ عَلَيْهَا عِبْرَةً، وَالَّتِي قَالَ فِيهَا: ﴿قَالَ هِيَ عَصَايَ أَتَوَكَّلُ عَلَيْهَا وَأَهْشُرُ بِهَا عَلَى غَنَمِي وَلِي فِيهَا مَأْرَبٌ أُخْرَى قَالَ أَلْقِهَا يَمُوسَى فَأَلْقَاهَا فَإِذَا هِيَ حَيَّةٌ تَسْعَى﴾.¹ نَتَفَيَّأُ مِنْ مَعَانِي هَذِهِ الْآيَةِ خُطَابَ اللَّهِ عَزَّ وَجَلَّ لِنَبِيِّهِ مُوسَى عَلَيْهِ السَّلَامُ تَأْيِيدَهُ مِنَ النَّاحِيَةِ النَّفْسِيَّةِ وَتَدْرِيئِهِ عَلَى اسْتِخْدَامِ الْعَصَا تَفَادِيًا لِلْوُقُوعِ فِي الْخَطَا، خُصُوصًا وَأَنَّهُ سَيُوجَّاهُ أَمْرُ الْخَلْقِ فِي عَالَمِ السَّحَرِ، وَيُرْتَبِطُ تَدْرِيئُهُ بِالْفُوزِ عَلَيْهِمْ أَوْ الْخُسْرَانِ. وَمِنْ ذَلِكَ رَعَى الْأَنْبِيَاءَ عَلَيْهِمُ السَّلَامَ لِلْأَغْنَامِ، أَخْبَرَ بِهِمَا النَّبِيُّ ﷺ فَقَالَ: « مَا بَعَثَ اللَّهُ نَبِيًّا إِلَّا وَرَعَى الْغَنَمَ قَالُوا: وَأَنْتَ يَا رَسُولَ اللَّهِ؟ قَالَ: نَعَمْ كُنْتُ أُرْعَاهَا عَلَى قَرَارِيطَ لِأَهْلِ مَكَّةَ.. ».²

والحكمة في ذلك:

1 سورة طه، الآية 17-21.

2 أخرجه البخاري في صحيحه، كتاب الإجارة، باب رعي الغنم على قراقيط، رقم الحديث 2170.

- أن يحصل لهم التَّمَرُّن برعِها على ما يكلفون به من القيام بأمر أَمَّتْهم.
- تهيئتهم لقيادة البشرية وكيف يسوسون الغنم، حيث أن منها الناطحة لأختها فتنهر، والمريضة تجنب عن أخواتها، ومنها التي يستعدي عليها الذئب فيكون الرَّاعي على حذر... وهكذا الأمر مع البشرية.
- ولأنَّ في مُخالطة الغنم ما يحصل لهم به الحُلم والشَّفقة، لأنَّهم إذا صبروا على رعيها وجمعها بعد تفرُّقها في المسار ودفع السَّباع والوحوش عنها وعلموا اختلاف طبائعها وشدَّة تفرُّقها مع ضعفها واحتياجها إلى المعاهدة يكون قد ألفوا من ذلك الصَّبْر على الأُمَّة، فيكون تحمُّلهم للمشقَّة ذلك أسهل ممَّا لو كلَّفوا القيام بذلك من أوَّل وهلة لما يحصل لهم من التَّدريب على ذلك برعي الغنم.
- وفي سيرة النَّبي ﷺ كيف هيَّي لاشتغاله برعي الغنم فوائد جمة أهمُّها:
- وفَّر له الخلوة والتَّأمُّل في مظاهر عظمة الله عزَّ وجل، ويسَّر له نوعا من التَّربية النَّفسية على الصَّبْر والحلم...
- ليأخذ بالتَّواضع ويرتقي بقيادته إلى سياسة الأُمَّة بالهداية.
- أن يحصل له ﷺ بالتَّمَرُّن والتَّعوُّد على رعاية الغنم القدرة على رعاية أُمَّته والقيام بشؤونها إذ في رعيها ما يحصل له الحلم

والشفقة والرحمة ويُعَوِّدَه الشجاعة والصبر والأناة،... وتُربِّي فيه ملكة الحرص على المصلحة ودفع المضرة والسهر على مصلحتها. والقادة الذين يملكون البداهة والبصيرة قادرون على استشراف المستقبل وقيادة فريقهم نحو النجاح، يذكر أحد دعاة الفكر الإسلامي في قوله: إِنَّ الإيجابية للدعاة والقادة والعاملين بالمؤسسة الدعوية هي السرّ الحقيقي المصطبغ بخصوصيتين واضحتين:¹

- أنّها جذوة متّقدة يستمد منها القوة على العمل والغيرة على الدعوة.
- أنّها قوة منهضة يشعر بها القائمين على العمل الدعوي قادة كانوا أم عاملين كأن ضرورة ملحة تضطره إلى التنفيذ، أو أن حافزا نفسيا ينهض أعضائه إلى العمل فيشعر براحة عظيمة ولذة عميقة إذا هو استجاب له أو بضيق خانق إذا هو لم يعمل ولم يطبق.²

ولتحسين دافع الإيجابية في شخصية القادة والعاملين في مؤسسة العمل الدعوي يتوجب عليهم:

- الارتقاء بأنفسهم إلى مدارج العزّة والريادة والانتصار على مشاعر الهزيمة في داخلهم، كاليأس من إمكانية التغيير والتحسين.

1 البيه الخولي، تذكرة الدعاة، المرجع السابق، ص 194.

2 المرجع نفسه، ص 194.

- تقييم المهارات القيادية من خلال التقييم الذاتي وتحليل نقاط القوة والضعف وجمع التغذية الراجعة من العاملين، ومن النماذج القيادية نضرب مثلاً: نبي الله موسى عليه السلام عند محاولته التخلص من الضعف الذي انتابه خشية تكذيب القوم له:

﴿ وَيَضِيقُ صَدْرِي وَلَا يَنْطَلِقُ لِسَانِي فَأَرْسِلْ إِلَى هَارُونَ ¹ ﴾

 حيث تمّت المعالجة بأمور وهي الاستعانة بأخيه هارون واختيار أنجع الوسائل وأنسبها وهي العصا بما يتلاءم مع بيئة المخاطبين الذين برعوا في السحر.
- التكيف مع المتغيرات بأن تركز برامج التطوير الإداري على تلبية الاحتياجات المتنوعة والمتغيرة باستمرار للقادة.
- تطوير المهارات التقنية والمعرفية ذات الصلة بالدعوة مثل إدارة المشاريع الدعوي الخيرية والإنسانية والاجتماعية المرتبطة بالدور القيادي، فالجمع بين الخبرة التقنية والمهارات القيادية الدعوية أمر ضروري لنجاح القادة في المستقبل.
- إتاحة فرص التدريب الإداري سواء عبر الإنترنت أو الدورات أو بشكل شخصي أو جماعي للحصول على معرفة عميقة وفرصة التواصل مع محترفين قياديين فالتدريب المستمر أساسي لتطوير

1 سورة الشعراء، الآية 13.

المهارات القيادية بما يتناسب مع أهداف الدعوة على المدى الطويل.¹

- تحديد الرؤية المستقبلية على المدى القريب والبعيد، يمكن أن نطلق عليها بـ: استشراف المستقبل، ثم صياغة الأهداف القابلة للقياس والتحقيق والمرتبطة بالتوقيت الزمني مع الأخذ بعين الاعتبار قدرات العاملين معه عند تحديد الأهداف ومشاركتهم لإلهامهم وتحفيزهم نحو تحقيق الهدف المشترك من خلال التواصل الفعّال، فوضوح الرؤية والتوافق مع الأهداف يمكن القائد من قيادة فريقه نحو النجاح بكل ثقة وفاعلية.
- القدرة على النظرة الشمولية والتنبؤ بالمشكلات المحتملة قبل وقوعها، فالتنبؤ واقتراح الحلول الاستباقية يوفر الوقت والجهد ويساعد على تجنب المشكلات التي قد تعيق المشاريع الدعوية ذات المواعيد النهائية المحددة، كما أنّ الرؤية الشمولية تُمكن القائد

1 بتصرف: عبد الملك العبد السلام، مهارات القيادة والإدارة كيف يمكن تطويرها من خلال التدريب [https://ae.linkedin.com/pulse/بتاريخ%2023/11/23](https://ae.linkedin.com/pulse/بتاريخ%202023/11/23) م. تمت مشاهدته 2024/3/15. على الساعة 12:36 زوالاً.

من اغتنام الفرص التي يغفل عنها الآخرون ورغم صعوبة تنمية تلك المهارات إلا أنها تتحسن مع الممارسة والخبرة.¹

- المشاركة في برامج التطوير القيادي ووضع خطط عمل ومراجعة التجارب والانفتاح على التغيير وفقاً للتغذية الراجعة إلى جانب التطوير الذاتي المستمر في تقييم وتعزيز المهارات القيادية بشكل فعال.

- الارتقاء بالمؤسسة الدعوية إلى مواضع الريادة أمام الذين تحالفوا على إضعافها، وذلك بقواهم الكامنة وملكاتهم المكنونة فيهم واكتشاف العيوب وما فاتها، وأن يرسموا السياسات القصيرة المدى والبعيدة ليتخلصوا من الهنأت التي تزرى بهم.

- العمل على رفع كفاءة العاملين في المؤسسة الدعوية وتنمية مهاراتهم للمسؤولية الكبرى التي تنتظرهم من تحصين المجتمع من الآفات ومواجهة التحديات المتعددة المجالات، خصوصاً تلك التي لها علاقة بالعقيدة والقيم، فالكسل والخمول أكبر عائق للمؤسسة الدعوية، قد يكون للعاملين والقادة مواهب جمّة وطاقات مشحذة لكن الكسل والخمول خزل همتهم وأطفأ موهبتهم وجعلهم تابعين بدلاً من أن يكونوا قادة، يقول الإمام العلامة

1 بتصرف: عبد الملك العبد السلام، مهارات القيادة والإدارة كيف يمكن تطويرها من خلال التدريب <https://ae.linkedin.com/pulse> بتاريخ 2023/11/23 م. تمت مشاهدته 2024/3/15. على الساعة 12:36 زوالاً.

الراغب الأصفهاني عليه رحمة الله: (من تعطلّ وتبطلّ انسلخ من الإنسانية بل من الحيوانية وصار من جنس الموتى، ومن تعود الكسل ومال إلى الراحة فقد الراحة)، وقد قيل: (إن أردت ألا تتعب فاتعب حتى لا تتعب) وقيل أيضا: (إياك والكسل والضجر، فإنك إن كسلت لم تؤد حقا، وإن ضجرت فلن تصبر على الحق).¹

لأنّ الفراغ يبطل الهيات الإنسانية، فكل هيئة بل كل عضو ترك استعماله يبطل كالعين إذا أغمضت واليد إذا تعطلّت.²

وهذا أخطر ما تواجهه مؤسسات العمل الدعوي خلال مسيرتها، فعجز قادتها عن مواجهة التّحديات من الدّاخل وعلى مستوى الأفراد أعظم خطرا عليها من الخارج وما أكثرها من الداخل والآفات التي تنخر في الكيان الإسلامي أشبه بالأمراض المتوطنة تلحق بها معاطب مخيفة ثم تنتهي إلى حال تسوء الصديق وتسر العدو، وإنّ جهل الداعية القيادي بمكانته ومكانة المؤسسة التي يدعوا إلى تحقيق أهدافها يكون سببا لفقدانه لصفة الإيجابية، ومن ثم فقدانه للكثير من القدرات والكفاءات الشخصية وخسارته للكثير من الطاقات في صراعه مع أهل الباطل في

1 الراغب الأصفهاني، الذريعة إلى مكارم الشريعة، ص 484.

2 الكسل انسلخ من الانسانية 86415/article/ //ar. islamway. net/ بتاريخ 2022/5/7، تمت مشاهدته الأحد بتاريخ: 2024/4/7، التوقيت 22:00 ليلا.

مجتمعه، فكان لابدً للمؤسسة الدعوية من دعاة وقادة أقوياء يتناسبون مع عظمة مهامها وشمولها.

والداعية القيادي الإيجابي هو القوة المحركة لتقدّم المؤسسة الدعوية، والملمهم المحفز للتَّحَرُّك واتخاذ خطوات نحو الهدف.¹

- وإنَّ تطوير مهاراته هو تطوير المؤسسة الدعوية المنتمي لها يسخر ما سيجد من وسائل وما استحدث من أساليب لتفتح آفاق جديدة للعمل الدعوي تتفق مع العصر ومستجداته، في هذا الشأن ننقل مظهرًا من مظاهر الإيجابية القيادية نلتمسها في النملة وما فعلته في قومها والتي سمع نبيُّ الله سليمان عليه السلام حديثها محذرة قومها من دهمهم تحت أقدام جيش سيِّدنا نبيِّ الله سليمان عليه السلام، النملة تحمَّلت مسؤولية إنقاذ قومها ففعلت ما يجب فعلته بكل ثقة وهمة وشجاعة، فإيجابية النملة هو حرصها على نجاة قومها. ولو كانت السَّلبية من طبيعتها لأسرعت لنجدة نفسها وتركت قومها للمصير المحتوم.

كما تجلت الإيجابية في شخصية أبي بكر الصِّديق رضي الله عنه وانشغاله بالدعوة ومسارحته في تبليغها، فاهتمَّ بأهل بيته أوَّلاً واستمرَّ يناقش الصحابة رضي الله عنهم حتى أسلم منهم الكثير، يقول عنه العلامة

1 بتصرف: يوسف القرضاوي، ثقافة الداعية، مؤسسة الرسالة، د، ت، ص6

المؤرخ ابن إسحاق عليه رحمة الله: ¹ (كان أبو بكر رضي الله عنه رجلاً مألُفاً لقومه محبباً سهلاً، وكان أنسب قريش لقريش وكان تاجراً ذا خلق ومعروف، فجعل لما أسلم يدعو إلى الله وإلى الإسلام من وثق به من قومه ممن يغشاه ويجلس إليه فأسلم بدعائه: عثمان والزبير وعبد الرحمن بن عوف وطلحة بن عبيد الله وسعد بن أبي وقاص رضي الله عنهم فجاء بهم إلى رسول الله ﷺ حين أسلموا وصلوا فكان هؤلاء الثمانية أول من سبق بالإسلام وصلوا وصدقوا).²

- وضع خطط بعيدة المدى للارتقاء بالمؤسسة الدعوية واستقطاب كوادر دعوية من مختلف التخصصات على درجة عالية من الكفاءة والمهارة والانضباط الوظيفي كي يحققوا النهوض بالمؤسسة الدعوية.

- التفكير المنظم اللازم لتنفيذ أي عمل، والذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله ومتى يعمل؟ وكيف؟ وماهي الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتنفيذه؟

- التمكن من استخدام الوسائل والأساليب الدعوية والتي تحوي مزيجاً مرغّباً من الخبرات والمهارات والمعارف المكتسبة.

1 ابن كثير، البداية والنهاية، 1996، ص 35.

2 المرجع نفسه، ص 35.

- الاستفادة من التقنيات المعاصرة كالحاسب الآلي ووسائل العرض والإنترنت تسهل مهام الداعية ووظائفه الإدارية، وتحديد الهدف من اختيار هذه الوسيلة والتأكد من صلاحيتها وكفاءتها ومراعاة الوقت المخصَّص لها، ومدى مساهمتها في إثراء العملية الدعوية وغيره.

لذا أمام الواجبات المذكورة أعلاه والمرتبطة بالتحسينات العملية والإدارية والشخصية للقيادة الدعوية، كان لابدَّ لها أن تكتسب مهارات لكي تستطيع التعامل بنجاح مع الأفراد ومع مهامها، فتزود من القدرة على الإنتاج والعطاء ويتحقق الرضا النفسي وتولد الثقة والاحترام، هذه المهارات تم تصنيفها كالآتي:

المبحث الثالث: المهارات القيادية الدعوية

العمل الدعوي يحتاج إلى مهارات قيادية لتحقيق أقصى فائدة وأكبر تأثير، ومن هنا تأتي أهمّية فهم كيفية استخدام المهارات القيادية في العمل الدّعوي، حيث يتَّحد العلم المتسع بالفطرة والحكمة بالمعرفة لتشكيل جيل من القادة يتَّسمون بالرؤية الواضحة والتواصل البناء، ومن جملة هذه المهارات هي كالآتي:

المطلب الأول: المهارات الشخصية

لكي يتحقّق النّجاح في القيادة يجب أن تتوفّر في الشخصية الدعوية القيادية سمات أهمّها:¹

- الذكاء.
- سرعة البديهة وطلاقة اللسان.
- الثقة بالنفس والإيمان بالقيم.
- المهارة وحسن الأداء والقدرة على التكيف.
- الحزم والسرعة في اختيار البدائل المناسبة.
- القدرة على الإقناع والتأثير وامتلاك مهارة التواصل وبناء علاقات جيدة داخل المؤسسة وخارجها.
- الأمانة والاستقامة والشعور بالواجب الأخلاقي.
- النضج العقلي والعاطفي والحسي.
- حسن السلوك وطيب الخلق.²

وهناك نظريات انطلقت من فرضية أنّ القائد فرد من ذوي المواهب المتميزة باستطاعته قيادة المؤسسة وإحداث ما يراه من متغيرات تكون مستعدة لتقبلها، كما اعتبر آخرون أنّ القائد فرد يمتلك تأثيراً قوياً وإيجابياً على الآخرين نستحضر مثلاً: القادة

1 نواف كنعان، القيادة الإدارية،، 2006، ص 42.

2 المرجع نفسه ، ص 67.

السياسيين والعسكريين والاجتماعيين، والشأن نفسه بالنسبة للمؤسسة الدعوية، فالقائد الدعوي تختلف مهامه وخصائصه عن القادة في مؤسسات أخرى، كونه يكتسب مواصفات من شخصية النبي ﷺ كقدوة له، فيكون مربياً ومعلماً وناصحاً وداعياً يوحد الصف ويلمّ الشمل ويجمع الكلمة، حتى عُد أحد العوامل المؤثرة على استمرارية المؤسسة الدعوية ونجاحها وباستقامته يستقيم معه العمل ونجاحه مرهون بكفاءته في التنظيم والتسيير والتوجيه.

ودون شك لإيجاد قيادة ناجحة يحتاج إلى جهد منظم وتدريب دؤوب يساهم في تحسين الأداء وزيادة مستوى المهارات وزيادة الإنتاج والفعالية الشخصية، فيعزّز الرضا الوظيفي وينقل تجاربا وخُبرات في قوالب يستطيع بها الافراد إتقان العمل. هذه المهارات يمكن أن نطلق عليه بمهارات بناء قيادة فاعلة ومؤثرة وهي كالآتي:

الفرع الأول : صناعة التأثير

تحتاج المؤسسات الدّعوية دوماً إلى قادة وشخصيات دعوية مؤثرة لتقويم مسار أفرادها وتحديد الأطر التطبيقية للعمل التنفيذي الخاص بالدعوة، ومن ثمّ كان من أولوياتها تخرج كوادر دعوية متميزة.

والتأثير في حقيقته أعمُّ من الإقناع، إذ هو في اللغة إبقاء الأثر في الشيء وأثر في الشيء: ترك فيه أثراً.¹

وفي الاصطلاح عبارة عن توجيه نشاطات المنظمة أو الأفراد بالاتجاه الصحيح عبر استخدام النشاطات الإدارية الأساسية القيادة، التنظيم، والإشراف، والتواصل.

وفي مفهوم آخر هو نتيجة تفاعل اجتماعي بين عاملين، وهما المؤثر والمتأثر، بحيث يخلق لدى المؤثر عليه رد فعل معين، وهو القوة التي يملكها القائد وعلى أساسها يستطيع أن يؤثر في سلوك الآخرين.²

والتأثير في الآخرين وتغيير وجهة نظرهم من أهم صفات الشخصية القيادية الناجحة.

إذا أراد القائد الدَّعوي أن يؤثر في العاملين وغيرهم من المدعويين تأثيراً إيجابياً يجب توفره على مهارات التأثير وهي كالآتي:

1. قوة الثقة بالنفس

أن يؤمن الدَّاعية القيادي بقدراته ومواهبه وإمكانياته في حياته الدعوية أو أثناء مواجهة التَّحديات التي تعترض طريقه الدَّعوي، والشَّخص الواثق عادة ما يكون متفائلاً معتدلاً الطموح يتلاءم مع المهام والعمل بشكل فعال، هادئ غير عصبي، متسامح... يتمتع

1 ابن منظور، لسان العرب، مادة أثر، ج2، المرجع سابق، ص 122.

2 ديمة الشاعر، التأثير بالآخرين والعلاقات العامة، 2009، ص 7.

بخصائص تنبّي في نفسه الشُّعور الصَّحيح بالإجراءات المتَّخذة، وهذا يعتمد على الإيمان بنقاط القوة والقدرات والمهارات التي يمتلكها، ولربما يتبادر إلى ذهن القارئ تساؤل حول عوامل تنمية الثِّقة بالنفس لدى القائد الدعوي؟ نعلم أن الثِّقة بالنفس تختلف من شخص لآخر وبدرجات متفاوتة بحسب شخصيته ودرجة إيمانه. والدَّاعية الحقيقي يستمدُّ زاده الإيمان بالله وبدعوته، وهذا الإيمان هو دافع لزيادة العمل واستمراريته، كما يستمد ثقته بالله عزَّ وجل ثقة مطلقة كاملة أكثر من ثقته بنفسه، فتتجدد الطاقة ويستمر نشاطه متيقنا عون الله ونصرته له، فقوة الثقة إذن مستمدة من الثقة بالله.

ولهذا ذكر في قول النبي ﷺ: « فلا تكلني إلى نفسي طرفة عين»،¹ وفي قصة موسى ﷺ لما فرَّ قومه من فرعون وجنوده وتراءى الجمعان نرى ثقة موسى ﷺ بربه تعالى: ﴿ فَلَمَّا تَرَأَى الْجَمْعَانِ قَالَ أَصْحَابُ مُوسَى إِنَّا لَمُدْرِكُونَ، قَالَ كَلَّا إِنَّ مَعِيَ رَبِّي سَيَهْدِينِ. ﴾² فكلما كانت ثقة القائد بربه أكثر كلما كانت ثقته بالنفس في أعلى درجاتها، فالوائق من نفسه يعيش حالة نفسية وشعورية قوية وإيجابية تدعمه وتعطيه همة وتفاؤلا وشجاعة والشخص الغير

1 ابن حجر، فتح الباري شرح صحيح البخاري، كتاب الدعوات، باب ما يقول إذا أصبح، رقم الحديث 5966، ج 11، ص 134.

2 سورة الشعراء، الآية 61.

الواثق من نفسه لا يستطيع أن يصقل مهاراته الذاتية ولا يقوَّى أواصر علاقاته الاجتماعية والعملية ولهذا أصيبت العديد من المؤسسات الدعوية من ضعف الأداء وانحدار المعنويات ونقص الدوافع وعدم الاهتمام بقيمة وحجم العمل الملقى على الكاهل، كلّ سببه انعدام الثقة وانعدام الاحترام المتبادل بين القيادة والأفراد، وافتقار التحفيز الذي يستطيع من خلاله مواصلة الممارسات الدعوية، فالواثق من نفسه إذن هو شخص ثابت على مبادئه متميز في عمله قيّم في أخلاقه ثابت في قراراته، عكس الشخصية المهزوزة لا يمكنها أن تتخذ قرارا ثابتا.

2. سعة العلم (التراكم المعرفي)

وهو أن يكون الداعية القيادي شخصا موسوعيا جامعا لكل الفنون والعلوم والثقافات، فالاطلاع العميق والثقافة الواسعة تجعل من القائد الدعوي المؤسسي محاورا فذاً ذا رأي مقبول ومنطقيّ وشموليّ في التفكير والمعرفة، يساعده في التعبير بطريقة سليمة وسلسة وفي حل المشكلات والاضطرابات وفي كسب ثقة الآخرين وإعجابهم، لأنّ من فقد ثقة الآخرين اهتزت مكانته ولم يعد موضع الأمر فيطاع والموجه فينصاع له ،كما لا بدّ للقائد أن يمتلك من هذه العلوم والثقافات فهمه للواقع ما يجعله يملك مفاتيح القلوب ويتحكم بزمام الأمور ويستطيع التحدث في سائر المسائل

والقضايا الاجتماعية والثقافية والسياسية وخاصة إمامه
بالقضايا الفكرية المعاصرة وقضايا الأمة.

3. الخبرة والتجارب السابقة

إنَّ الدعوة كغيرها من الأعمال تحتاج إلى دربة وخبرة، فلا يوجد
عمل أو جهد أتقنه صاحبه بالفطرة إلا وسبقته تجارب وتدريب
مصادقا لقوله تعالى: ﴿فِيهِدَاهُمْ أَفْتَدِهِ﴾¹ هو أمر الله لنبيه ﷺ أن
ينتبه من سبقوه من الأنبياء عليهم السلام في دعوته.

وفي آية أخرى يقول تعالى: ﴿قُلْ هَذِهِ سَبِيلِي أَدْعُو إِلَى اللَّهِ عَلَى
بَصِيرَةٍ أَنَا وَمَنِ اتَّبَعَنَ﴾² وفي آية أخرى موسى عليه السلام حين طلب
الاستعانة بذي الخبرة فقال: ﴿وَاجْعَلْ لِي وَزِيرًا مِنْ أَهْلِي هَارُونَ أَخِي
اشْدُدْ بِهِ أَزْرِي وَأَشْرِكْهُ فِي أَمْرِي﴾³.

ومن خلال تجربة نبي الله موسى عليه السلام للناس في الدعوة قال للنبي
ﷺ في المعراج مقولة: « أمتك لا تستطيع خمسين صلاة كل يوم
وإني والله قد جربت النَّاسَ قبلك فارجع إلى ربك فاسأله التخفيف..
»⁴.

1 سورة الأنعام، الآية 90.

2 سورة النحل، الآية 78.

3 سورة طه، الآية 29.

4 أخرجه البخاري في صحيحه، كتاب مناقب الأنصار، باب المعراج، رقم الحديث 3887، ص

كما أنَّ ممَّا رشَّحه أن يؤاخره صاحب مدين للعمل توفر الشَّرطين اللذين ذكرتهما إحدى البنيتين: ﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ¹﴾.

والملك طالوت استحق الملك بما أوتي من بسطة في العلم والجسم فالخبرة والتجربة من وسائل تكوين الشخصية القيادية فكرا وممارسة، فمقياس نجاح القائد في مؤسسته ودعوته بقدر حجم تجربته وخبرته.

ممَّا يتعيَّن على القادة الدعاة أن يحسنوا قيادة عملهم ومواجهة المواقف والتَّحديات بمهارات وخبرات مكتسبة ودربة مستقاة عبر التاريخ قديما وحديثا، ومن تجارب دعاة وقادة ومفكرين عبر التَّاريخ الإسلامي يقول النَّبي ﷺ: (لاحكيم إلا ذو تجربة).

فالاستفادة من التجارب كفيلة لإكسابه الحكمة ووضع الأمور في نصابها ولأن التجارب تنميَّ العقل وتثري الخبرات تحدَّث عنها الإمام الماوردي عليه رحمه الله في بعض أقواله: (وأما العقل المكتسب فهو نتيجة العقل الغريزي، وهو نهاية المعرفة وصحة السياسة وليس لهذا حده لأنَّه ينمو إذا استعمل وينقص إن أهمل، ومن أوجه نمائه كثرة الاستعمال إذا لم يعارضه مانع من هوى، ولا صاد من

1 سورة النحل، الآية 78.

شهوة، كالذي يحصل لذوي الأسنان من الجنكة بكثرة التجارب وممارسة الأمور).¹

وإذا تأملنا في السيرة العملية للنبي ﷺ نجدها زاخرة بالمواقف الدعوية العظيمة فهي منحة وفرصة، يستفيد منها الدعاة وتعينهم في مسارهم الدعوي، فمن لم يرتوي من حوض العلوم النبوية ولم يطلع على مفاتيح نجاح الدعوة ونظم تسييرها تبقى دعوته تضمحل تارة وتندفع تارة فتتخبط بين العشوائية والفوضوية.

وفي الغرض ذاته استفاد الأنبياء عليهم السلام والصحابة من أصحاب الخبرة والكفاءة، فالنبي ﷺ وأبو بكر الصديق ﷺ استعان من خبرة عبدالله بن أريقط بالطريق عند هجرتهما من مكة إلى المدينة وهو مشرك، وأخذ ﷺ من علوم الفرس بحفر الخندق في غزوة الأحزاب بمشورة سلمان الفارسي ﷺ.

كما استفاد الخلفاء الراشدون رضي الله عنهم من تجارب الدول الأخرى من الفارسية والرومانية، فأخذوا منهم الكثير من الخبرات والمعارف السياسية والإدارية والاقتصادية، فلا عيب على القيادة الدعوية الاستفادة من المنظمات والمؤسسات المدنية والاجتماعية والكيانات النشطة ذات الأدوار الفعالة في المجتمعات واكتشاف

1 بتصرف: أبو الحسن الماوردي، أدب الدنيا والدين، 1985، ص 22.

مواطن القوة والنجاح لديها فالعمل الدعوي المؤسسي يمثل مظلة شاملة للعمل التربوي والحضاري والإنساني.

4. الأخلاق المثالية

الأصل في الأخلاق مجموعة من الأقوال والأفعال التي يجب أن تقوم على أصول وقواعد وفضائل مرتبطة ارتباطا وثيقا بالعقيدة والشريعة الإسلامية المتمثلة بالدرجة الأولى في القرآن الكريم وسنة سيد المرسلين ﷺ، وهي في الإسلام ليست جزءا منه بل هي جوهره وروحه.¹

وقد كانت الدَّعوة الإسلامية عبر التَّاريخ تدعو إلى ترسيخ فضائل الأخلاق ومحاسن الأعمال بعد العقيدة، بدءا بدعوة الأنبياء والرُّسل عليهم السَّلام وصولا إلى دعوة النَّبي ﷺ، فكان النَّمُودج المعياري البشري الأمثل في لباسه للقيم وأفضل من التزم بالقيم الرِّبَّانية الحضارية كمَّا وكيفًا، حيث بلغ في تطبيقها لأعلى الدَّرجات الممكنة للبشر، حتى بلغ شروطا معيارية خمسة لتحقيق القيم وهي كالآتي:

- الفهم والممارسة الصحيحة للقيمة الاخلاقية.

1 أنور بن أهل الله بن أنوار الله، مكارم الأخلاق لمن أراد الخلاق، ج 1، الكتاب مرقم آليا، ص

- الحرية والإرادة في اكتساب وممارسة القيمة دون ضغط أو إكراه.

- طلاقة ممارسة القيمة زماناً ومكاناً وظرفاً.

- الثبات والمحافظة على استمرارية ممارسة القيمة.

- فاعلية أثر القيمة على الفرد والمجتمع في نمو تفكيره وسلوكه وقدراته وأدائه وإنجازه وتأثيره البنائي الفردي والعام، لتختلق بعقله وروحه ونفسه ودمه ولحمه وعظمه بطلاقة مع كل الناس، بكامل حريته وإرادته ﷺ، وفي كل الأوقات والظروف¹ جعلها من أولويات بناء وتكوين مؤسسته الدعوية في المدينة فقال: « إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق ».

وأوصى بها أصحابه الكرام وعملوا بها ومن بعده من التابعين وتابع التابعين والملوك والأمراء المسلمين، يروي الصَّحابي الجليل معاذ بن جبل رضي الله عنه قائلاً: « آخر ما أوصاني به رسول الله ﷺ حين وضعت رجلي في الغرْزِ أن قال: أحسن خُلُقك للناس يا معاذ بن جبل² ».

1 مؤسسة الرسالة، البناء الأخلاقي، المصدر دور العقيدة في بناء الانسان، تاريخ النشر 29/1/2017، <https://mail.almerja.com/more.php?idm>، تمت مشاهدته السبت بتاريخ: 2024/5/4، بتوقيت 11:15 صباحاً.

2 الموطأ لإمام دار الهجرة مالك بن أنس، تحقيق كلال حسن علي، كتاب حسن الخلق، باب ما جاء في حسن الخلق، حديث 1733، 2013م، ص 692.

وهذا إشارة إلى أنه أيّ مسؤول في الدعوة إلى الله ممن وليّ الحكم أو المشورة أو القيادة أن يكون ذو أخلاق ومحاسن لا ينبغي فقدتها وإذا فقدتها غابت الثقة بينه وبين أفرادها والعاملين معه، يقول شيخ الإسلام الإمام أبو حامد الغزالي عليه رحمة الله:

(الخلق الحسن صفة سيد المرسلين وأفضل أعمال الصديقين وهو على التحقيق شطر الدين وثمره مجاهدة المتقين ورياضة المتعبدين).¹

وأفضل الأخلاق وأقربها في كسب القيادة ودّ العاملين وغيرهم من جمهور الناس، امتلاك القائد لمهارة الميل العاطفي والمحبة القلبية مثل: الكلمة الطيبة إظهار مشاعر الودّ، والشفقة وإسداء المعروف، والصدق والأمانة والإخلاص، والصبر والحلم والرحمة. والتواضع والحياء والصدق والرفق والإيثار والتسامح وسلامة الصدر، والعفّة وحسن الصمت والإصغاء، وسعة الأفق وعلو الهمة والثبات على المبدأ، وعدم الإصرار على الخطأ والرجوع إلى الحق، وعدم الجراءة على القول بدون علم، ومعاملة الأفراد والعاملين معه معاملة حسنة، والحماس الثابت والمستمر وتجرده من الغضب والكبر والإساءة والكراهية والحقد والحسد والفضاضة والعنف فقد صحّ عن النبي ﷺ قوله: « البر حسن

1 أبو حامد الغزالي، أحياء علوم الدين، ج3، المرجع السابق، ص 49.

الخلق»¹ وقد أمره الله تعالى: ﴿ خُذِ الْعَفْوَ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ الْجَاهِلِينَ ﴾²

فجمع الله له مكارم الأخلاق التي على القائد الدعوي أن يتحلّى بها ليكون قائدا ناجحا وقدوة مهادة، وإن تحلى بها يستطيع أن يأسر القلوب ويحبه الجميع ويستجيبوا له لامحالة لأن المحبّ لمن يحب مطيع.

والنّاظر في مشاريع المؤسسة الدعوية من أولوياتها تنشئة كوادر تربوية مشبعة بالقيم تعنى بالتربية القيمية والحضارية مرتبطين ارتباط وثيقا بالأخلاق والشمائل الحسنة.

وحقيقة الأمر فقد أنجبت الدعوة الإسلامية عبر التاريخ رجالا وقادة أفذاذا اشتملت صفاتهم أنبل الأخلاق وأرفعها قيمة ومنزلة، فتحققت على أيدهم النصر والتمكين لدين الله، تمثلت فكرا في شخصية عمر بن الخطاب رضي الله عنه وإنصافا في شخصية هارون الرشيد وعمر بن عبد العزيز، وقائدا عسكريا في شخصية أبي عبيدة وخالد بن الوليد، وشمولا في شخصية النبي صلى الله عليه وسلم.

وعليه لا بدّ أن تتطابق أخلاقيات القيادة الدعوية مع أخلاقيات المهنة التي يقوم بها وكثير من القادة يصلون إلى أعلى المناصب

1 أخرجه مسلم في صحيحه، كتاب البر والصلة والآداب، باب تفسير البر والإثم، رقم الحديث 4632، ج4، ص 1980.

2 سورة الأعراف، الآية 199.

ولكنهم يسقطون من فوق عروشهم نتيجة حدوث تصدع في مستوى أخلاقهم وتصادم بين مكانتهم المهنية وأخلاقهم الشخصية.

الفرع الثاني: تطوير الذات

تطوير الذات هي عملية تحسين القدرات والمهارات الشخصية الوظيفية والرُّوحية العاطفية والفكرية وتحقيق التَّوازن الشَّخصي، ولا يتحقَّق هذا التَّطوُّر إلا بالاستمرارية والممارسة الجادَّة والعمل الدَّؤوب، ولما تحويه تنمية الذات من مزايا على الدَّاعية القيادي ترقية مستواه ونضج أفكاره وقدراته وتطوير مستواه العلمي والعملية وعلو همَّته وغيرها من التَّغيرات الإيجابية التي تعزِّز في شخصيته قيما وهمما تعلو به في ركب النَّاجحين الواثقين.

وهذا التَّطوير الدَّاتي يساعد في:

- الوصول إلى الأهداف والغايات.
- تطوير مهارات التَّواصل وتنميتها ممَّا تزيد من قوة علاقاته الدَّعوية والاجتماعية والسياسية....
- زيادة القدرة على التَّفكير الإيجابي والذي يفتح له آفاقا على النِّطاق الدَّعوي والاجتماعي.
- زيادة الثقة بالنفس والاعتماد عليها بدل الاعتماد على

الآخرين.

ولتطويرها في العمل الدَّعوي المؤسَّسي يجب أن يكون القائد الدعوي لديه ما يلي:

- القدرة على تحليل الذات بمعرفة نقاط القوة والضعف لديه، والمقصود بنقاط القوة والضعف أنَّهما المعيار الذي تحدد من خلاله الصفات التي تتميز بها كل شخصية، فنقاط القوة دائما تشتمل على الجوانب الإيجابية والمهارات المتميزة وأساليب التعامل الصحيحة التي يتمتع بها الفرد مثلا: ثقة الداعية بنفسه وقدرته على تقديم نفسه دون ارتباك أو خوف.

- تمتعه بذاكرة قوية واستجابته للمتغيرات وقدرته على التأقلم مع أصعب التحديات ومواجهتها بشجاعة، بالإضافة إلى القدرة على استمالة الآخرين وجذب انتباههم.

أمَّا نقاط الضعف تشتمل على الصفات السلبية وأساليب التعامل غير الصحيحة مثلا: العصبية، وعدم القدرة على ضبط الانفعالات، والانطوائية، والخجل، وعدم الرغبة في المناقشة وتبادل الأفكار والرؤى، وعدم امتلاكه قدرات عقلية متميزة.

- الاستماع لملاحظات الآخرين وعدم الانزعاج عند النقد وإحصاء العيوب، فهي فرصة للتحسين وتعزيز نقاط القوة من جديد.

- القدرة على تحديد الأهداف ووضع الخطط، بحيث تكون متوافقة مع قيمه ورؤيته الفكرية والشرعية.
- القدرة على التعامل مع التحديات بشكل إيجابي من خلال تطوير مهارات الاسترخاء والتفكير الإيجابي والتحلي بالمرونة.
- القدرة على إدارة الوقت والتفاهم مع الأفراد وبمرونة عالية.
- القدرة على تحمل المواقف الحرجة والصعبة وتحملها، متفهماً لأهداف المؤسسة مقتنعاً بها ومؤمناً بإمكانية تحقيق أهدافها.
- يكون مقتنعاً ومؤثراً قادراً على ترسيخ بعض المفاهيم والقناعات، كأن يشعر الفرد أنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة وعضو مهم مهما كان دوره أو درجة وظيفته كما كان عليه الصحابة رضوان الله عليهم لا تعرف القائد منهم الجندي.
- اقتحامه في حل المشكلات بقوة الإرادة وامتلاكه روح المبادرة والتحدي، هذا السلوك يعطي انطبعا للآخرين أن هذا القائد يمكن الاعتماد عليه في تسيير المؤسسة وتولي القيادة والرئاسة، هذه الصفات تعزز في الشخصية القيادية قوة ومحبة وإعجاب الآخرين به بل واحترامهم له، فمن خلال تطوير هذه المهارة يمكنه تحقيق النجاح والتميز في حياته الشخصية والمهنية.

إذن فالقادة الدعاة هم النُّخبة التي لم تنهار الدَّعوة بوجودهم ليس لذكائهم وحسن تدبيرهم فحسب، بل لاكتمال شخصيتهم بحلّة من الفضال والمكارم النادرة في وقتنا الحالي كمبادرة القيادة بالتحية والسَّلام والابتسامة في وجوه العاملين والمدعوين من قابلهم ونجاح علاقته بالله والمتمثِّل في الإيمان به وعبادته وحسن التَّوَكُّل عليه، وإعداد تقييم أفكاره ومفاهيمه وتنظيم احتياجاته وملاحظة أخطائه وتصحيحها، والإنصات دون إصدار أحكام مسبقة، والتحرر الوجداني الذي يقوده إلى الثقة بقدراته وحبه للآخرين.

ولتطوير الذات المهنية الدعوية يتطلب التَّدريب على تنمية مهارات ذاتية شخصية أهمها كالآتي:

- التدريب على إتقان مهارة الحوار من خلال الأمر والنهي بشكل إيجابي بعيدا عن التَّرفع والتَّسلط والعنصرية، فتسود لغة الحوار التي تلاقح الآراء والأفكار للخروج بأفضل قرار وإخضاع الرأْي الشخصي فيه لرأْي المجموعة نذكر مثلا: عند نزول النَّبي ﷺ على رأْي أصحابه في أحد وخروجه من المدينة تلبية لرغبتهم مع

ميله للبقاء في المدينة وتأييد رؤياه لرأيه، وبعدما حصل ما حصل لم يصدر منه لوم لأولئك المقترحين للخروج.¹

- تنمية مهارة التّخطيط بوضع الأهداف وتوضيحها و تحويلها إلى أهداف مرحلية وإجرائية وكتابة برنامج زمني لتنفيذها بضبط بدء المهام والأعمال وإنهاءها.

- تنمية الكفاءات الدّعوية من النّاحية الشّخصية والعلمية والعملية والقيادية والإدارية.

- التّدريب على مواجهة المواقف الحرجة التي تتطلّب ردّة فعل متّزنة.²

- الاستفادة من الأوقات والمواقف المتنوّعة.

المطلب الثاني: المهارات الإدارية

القيادة الإدارية ذلك النّشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتّخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف على الآخرين - من الأفراد -

1 علاء الدين زعتري، الصحوة وأهمية العمل المؤسسي لتمام النجاح، المؤتمر الدولي الخامس والعشرين للوحدة الإسلامية، سوريا، <http://alzatari.net/activities/view/6>، تمت مشاهدته بتاريخ الاربعاء: 2024/6/5، التوقيت 18:00 مساء.

2 فوزي بن عليوي الجعيد، كيف تحققين أهدافك الدعوية من خلال النشاط ؟، تمت مشاهدته بتاريخ الاربعاء: 2024/6/5، التوقيت 18:00 مساء. <http://saaid.org/afkar/school/84.htm>

باستخدام السُّلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين.

وإنَّ القائد الذي يرى نفسه كمدير يختص في المقام الأول بتسيير وإدارة المؤسسة، حيث أن الأمر لا يمثل مشكلة طالما أنه يوجد في حالة جيدة، وقد يولي اهتمامًا للعلاقات مع وبين العاملين، ولكن فقط في خدمة الحفاظ على سير الأمور بسلاسة واعتمادًا على طبيعة واستقرار المؤسسة، قد يكون تركيزه الأساسي على التمويل وعلى تقوية أنظمة البنية التحتية للمؤسسة (السياسات، الوظائف المعدات إلخ) أو على التأكد من أنَّ العمليات اليومية تتم بشكل جيد بما في ذلك التأكد من أن الجميع يقوم بما يفترض أن يفعله.¹

وبهذا المفهوم نرى القيادة الإدارية تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون في تحقيق الأهداف.

1 نمط القيادة تعريفه وأهميته وكيف تحدد النمط المناسب، تاريخ النشر / 2018/4/23، التوقيت على الساعة 10:45، <https://hrdiscussion.com/hr126007.html>، تمت مشاهدته: 2024/7/10، التوقيت 23:00 ليلا.

وفي صيغة أخرى هي: الدور الذي يتقّمصه الشّخص المكلف بإدارة المنظمة عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة.¹

الفرع الأول: مهارات التكليف الإداري

والتدريب على مهارات التكليف الإداري يركّز على أربع عمليات رئيسية وهي:

- التخطيط.
 - التنظيم.
 - التوجيه والإشراف.
 - الرقابة.
 - بالإضافة إلى المنطق.²
- بينما تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي:
- تحديد الاتجاه والرؤية.
 - وحشد القوى تحت هذه الرؤية.
 - والتّحفيز وشحذ الهمم.¹

1 فعالية القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرار دراسة ميدانية بمصنع تواتي للأجر ببيرج صباط، جامعة 8 ماي 1945، 2020. ص7.

2 بن عروس محمد أمين وآخر، الأنماط القيادية المتبعة في الإدارة، مجلة سوسولوجيا، الجزائر، 2019، ص 288.

وبالتالي تأت الحاجة في أن يتولى إدارة المؤسسة الدَّعوية قادة إداريون ذوي مهارات وقدرات تمكنهم من تحقيق الاستمرار والتَّفوق.

الفرع الثاني: مواصفات القائد الدعوي الإداري

يمكن تلخيص مواصفات القائد الدعوي الإداري كالآتي:

- الأمانة وحسن الخلق.
- الهدوء والاتِّزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.
- القوة البدنية والسلامة الصحية.
- المرونة وسعة الأفق.
- القدرة على ضبط النَّفس عند اللُّزوم.
- المظهر الحسن والإيجابية في العمل.
- تتسم علاقته مع الأفراد بالكمال والتَّعاون.
- يمتلك القدرة على محاورة الأفراد والاستماع إليهم وتحفيزهم أثناء العمل.
- التَّفكير الجيّد والتَّخطيط والإبداع والقدرة على التَّصوُّر.

- الفهم الكامل لأبعاد الشَّخصية العاملة.¹

المطلب الثالث: المهارات الإنسانية

تتمثل هذه المهارة في الطريقة التي يستطيع من خلالها القائد الإداري التعامل بنجاح مع العاملين، حيث يجعلهم يندمجون ويتعاونون معه ويخلصون في عملهم، فتزيد في قدراتهم دوافع الإبداع والعطاء.

وتتضمَّن هذه المهارات مدى كفاءة القيادة الدعوية في معرفة متطلبات العمل مع الأفراد والجماعات واحترامهم، فيدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون إجبار فينبِّي لديهم:

- الرُّوح المعنوية والرِّضا النَّفسي والوظيفي والثقة والاحترام.

- يوجِّد بينهم جميعاً في أسرة واحدة متحابّة متعاطفة على أساس المودَّة والتَّعاون ويشتركون في الاهتمامات الفكرية والعاطفية والميول والاتجاهات.

وكما يتمثَّل هذا النَّوع من المهارات في فهم القائد الدَّعوي لنفسه والآخرين والقدرة على قيادتهم وتحفيزهم، والتَّحفيز هنا هو دوافع يستطيع القائد أن يزرعها في نفوس الأفراد ويربطها بالفائدة العظيمة من أجر وثواب ومكاسب للمؤسَّسة، فيدفعهم حينها

1 بن عروس محمد لين وآخر، الأنماط القيادية المتبعة في الإدارة، 2019، ص 297

لتقديم إنجازات كبيرة وينتفضوا لأعمال دعوية عظيمة تصب في مصلحة العمل الدعوي.

كما يقصد بالتَّحْفِيزُ إفساح المجال للأفراد المشاركة في تحمل المسؤولية لتطوير العمل الدعوي وربط العلاوات بالإنجاز الجيد وليس بالمعايير الوظيفية والأقدمية في الدعوة وتشجيعهم بالمكافأة طبقاً لما حققه من إنجاز ونتائج موفقة.

ومن عوامل تطور هذه المهارة يجب:

- ربط أيِّ عمل بالمؤسسة الدعوية.
- الإقناع بطريقة أو بأخرى بأنَّ أيَّ عمل مكلف به يشكل إضافة نوعية للمؤسسة.
- وضع كل فرد في المكان المناسب بحسب قدراته وطاقاته الكامنة مع فسح مجال المشاركة في اتخاذ القرار أثناء العمل، نستحضر ما قدَّمه النَّبِيُّ ﷺ من مهارات تحفيزية لصناعة القادة مع ما يحملونه لمستقبل الدعوة برؤية وآفاق تعلق الأذهان وتشجذ الهمم وتذكي الطموح من أبرزها: عندما انطلق النَّبِيُّ ﷺ لكي يقوي من عزيمة أصحابه فذكر ما تعرض له السابقون من أجل إعلاء كلمة الله، ثم رسم لهم الأمل في لوحة رائعة تصور انتصار الإسلام وتمكين الله له في كلمات موجزة فقال: « والله ليتَمَنَّ هذا

الأمر حتى يسير الراكب من صنعاء إلى حضر موت لا يخاف إلا الله أو الذئب على غنمه ولكتكم تستعجلون».¹
فما توقّف النبي ﷺ عند زرع البُشرى بقوله: «إن الله سينصر هذا الدين»² بل انطلق ﷺ يجسّد صورة النّصر بصورة واقعية يسير فيها الراكب في الصحراء المقفرة الموحشة بأمان تام.

الفرع الأوّل: مهارة الإيجابية

الحديث حول القيادة الإيجابية من المواضيع التي ذاع صيتها في الوقت المعاصر، حيث تكاثفت برامج التدريب في مراكز التنمية البشرية وتشعبت مواضيعها وشعاراتها حول طرق تكوين الشخصية القيادية، وظهورها بهذا المصطلح من مستجدات الدلالة والألفاظ التي أنتجتها الثورة الفكرية اللغوية تزامنا مع التطوُّر التكنولوجي والتّقني وتطوُّر الأفكار والمعارف وتضخم حجم المؤسسات في المجتمعات الإسلامية بمختلف تخصصاتها ومجالاتها، لتتطور مع بزوغ العلوم الإنسانية والاجتماعية كعلم النفس الإيجابي وعلم النفس الإداري.

1 أخرجه البخاري في صحيحه، كتاب المناقب، باب علامات النبوة في الإسلام، رقم الحديث 3612، ص 451.

2 أخرجه البخاري في صحيحه، كتاب الجهاد والسير، باب إن الله يؤيد الدين بالرجل الفاجر، رقم الحديث 3062، ص 384.

أولاً: مفهوم الإيجابية

مصطلح الإيجابية تقاربت مفاهيمه في المعنى وتفاوتت في الألفاظ نذكر بعضها كالآتي:

أ- في اللغة

- مشتق من الإيجاب الذي هو بمعنى الموافقة والقبول والإلزام والتحمل يقال: وجب الشيء يجب وجوباً إذا ثبت ولزم.¹

ب- في الاصطلاح

الاندفاع الدّاتي الناشئ عن استقرار الإيمان في القلب لتمكين الإنسان من التكيف مع الواقع حوله وتبديله وتغييره إن احتاج الأمر، لكي يطابق الواقع الإيجابي الموجود في مخيلته وهو الحافز الذي يدفعه لأداء عمل معين ليتمكن من الوصول إلى غاية محددة ومواجهة كافة الصعاب لتحقيق الأهداف، فكتب مفكرون وباحثون معاصرون حول القيادة ومكانتها في تعزيز التواصل الإداري والدعوي يعرفها الدكتور حماد كامل في قوله:

(هي أن ترى الشيء واجبا عليك فتنهض للقيام به).²

1 ابن منظور، لسان العرب،، 1995م، ص 793.

2 زينب السر محمد عثمان، صفات الداعية الإيجابية نموذجاً، 2022، ص 288

ومفهوم الإيجابية وعلاقتها بالقيادة هي القدرة على الارتقاء بأداء العاملين إيجابيا من خلال تعزيز التوجه الإيجابي في المؤسسات والتركيز على الفضيلة وأفضل الممارسات الإنسانية.¹ ولهذا يتوجب بأن يقحم الداعية القيادي الإداري أدوارا متعددة متداخلة في مؤسسته الدعوية للأغراض الوظيفية والدعوية كأن يكون:

- خبيرا في فنّ الممارسات الدعوية.
- خبيرا في فنّ التواصل والاتصال.
- ممثلاً لقيم المجتمع ومهتما بنقلها للمدعوين والعاملين.
- خبيرا في العلاقات الإنسانية والاجتماعية.
- ملهما للعاملين ومؤثرا فيهم ليقدموا أفضل ما لديهم.
- باثاً الروح الإيجابية للعاملين لتيح لهم فرص الإبداع والابتكار.
- عاملا نشطا في الحقل الدعوي، ومهتما بمشكلات الدعوة ومسؤولا عن النظام وممثلا لسلطة المؤسسة.

1 الدور التفاعلي للذكاء العاطفي في العلاقة بين سلوكيات القيادة الإيجابية والاستغراق الوظيفي، دراسة تحليلية لأراء القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية، ص 35

ثانياً: أهمية تعزيز الإيجابية في القيادة الدعوية

لتعزيز مهارة الإيجابية في القيادة الإدارية الدعوية يجب بثّ الطّاقة الإيجابية في محيط المؤسّسة من خلال:

- تحفيز العاملين (الأفراد) وتطوير قدراتهم بشكل إيجابي لمواجهة التّحديات.

- تطوير العمل الدعوي بالعلاقات الناجحة والسلوكيات الفاضلة والعواطف الإيجابية لتقوية شبكة العلاقات بين الأفراد والقيادة.

- تمنح العاملين (الأفراد) الثقة بالنفس لتقديم أفضل ما لديهم مع دعم لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية.

- تعزّز الانفتاح وتشجّع على بناء مناخات إيجابية من الثّقة بين القيادة والأفراد.

- تعزّز التربية الرّوحية ليكون لديهم شعور البقاء الرّوحي من خلال العضوية والتنّظيمية والانتماء.

وقد حدّد أفوليو وغاردنر خمس مكونات مشتركة بين الأنماط القيادية:

- النظرة الأخلاقية الإيجابية.

- المعرفة الدّاتية للقائد.

- النّمودج الإيجابي لسلوك الأفراد.

- التّعريف الشخصي والاجتماعي للقائد والأفراد.
- التّبادل الاجتماعي الإيجابي بين القائد والأفراد.
- وإنّ تنمية الطاقة الإيجابية في مكونات المؤسسة الدعوة (القائد - الرئيس - العاملين - الأفراد - الرسالة) تساعد بشكل كبير في تناعم العمل الدعوي وتناسق الأدوار.

الفرع الثاني: الحوار الإيجابي

إنّ سرّ نجاح العلاقة الوظيفية بين القيادة والأفراد هو الحوار الإيجابي وتقبّل الرّأي الآخر واحترامه دون معارضة أو نفور مهما كانت طبيعة الحوار، وفي هذا السّياق ما يقع فيه بعض المسؤولين والمدراء وما يدور في جلسات وتشاورات ولقاءات قد لا تراعي أسس للحوار، فينقضّي الحوار على غير هدى أو دون اتّفاق بين المتحاورين، بل إنّ بعض الأفراد مهمّتهم التّحريض بين المتحاورين وبين الرّئيس والمرؤوس ومحاولة الإبعاد بينهما أو التّحريض ربما لأهداف شخصية أو مصالح دنيوية، حتى صار معيار نجاح العمل الدعوي قائم على الاحترام والتّفاهم بين المتحاورين.

أولاً: مفهوم الحوار

أ- اللّغة

- هو مراجعة النطق، وتجاوزوا تراجعوا الكلام بينهم.¹

1 الفيروز آبادي،، القاموس المحيط، مادة الحور، 1978، ص15.

- وفي "مختار الصحاح" بمعنى: المجاورة والتحاور، يحاوره يخاطبه يقال: تحاور الرجلان، إذا رد كل منهما على صاحبه، والمحاورة: الخطاب من اثنين فما فوق.¹

ب- في الاصطلاح

- هو ضرب من الأدب الرفيع وأسلوب من أساليبه، فهو المراجعة في الكلام ومنه التّحاور.²

- وهو محادثة بين طرفين أو أكثر، تتضمن تبادلًا للآراء والأفكار والمشاعر وتستهدف تحقيق قدر أكبر من الفهم والتّفاهم بين الأطراف المشاركة فيه لتحقيق أهداف معيّنة يسعى المشاركون في الحوار إلى إنجازها.³

- وفي تعريف آخر هو نوع من الحديث بين شخصين أو فريقين يتم فيه تداول الكلام فيما بينهما متكافئة فلا يستأثر به أحدهما دون الآخر ويغلب عليه الهدوء والبعد عن الخصومة والتعصب، وهو شكل من أشكال التفاعل بين أفراد المؤسسة الدعوية عن طريق المناقشة والحديث عن كل ما يتعلق بشؤونها من أهداف ومعوقات وعقبات ويتم وضع حلول لها وذلك بتبادل الأفكار والآراء

1 أبو بكر الرازي، مختار الصحاح، مادة حور، د، ت، ص 161.

2 زاهر الألمعي، مناهج الجدال، د، ت، ص 25

3 ابراهيم اللبودي، الحوار وفنياته، استراتيجياته، أساليب تعليمه، 2003، ص، ص 19، 20.

الجماعية حول محاور عديدة فتؤدي إلى تعزيز الألفة والتواصل بينهم بشكل هادئ يتضمن تبادلاً للآراء والأفكار والمشاعر للوصول إلى قدر أكبر من الفهم والتواصل بينهم لتحقيق أهداف معينة يسعى كل طرف إلى إنجازها.

ثانياً: أهمية الحوار

- للحوار الإيجابي أهمية كبرى في تطوير المؤسسة الدعوية فهو:
 - يُعدُّ أهم الأدوات الرّامية إلى تعزيز التّفاهم والعمل المشترك بين القيادة والعاملين، وواحد من الآليات الفعّالة لتحقيق الأمن داخلها خاصة في ظلّ المتغيرات الراهنة،
 - يقوم بدور هام في تحقيق الإدارة السّديدة التي تعزّز مشاركة الأفراد في حقّ التّشاور من أجل صنع القرارات التي ترمي لأهداف العمل الدعوي بشرط التفاهم والاستماع للآخر، وهناك حوار سلبي يكون فيه المسؤول هو المسيطر لإقناع الأفراد بضرورة أداء العمل دون السّؤال فلغة الحوار هنا الإكراه، ولهذا يجب النظر بعين الاعتبار أهمية الحوار في العمل الدعوي وإنّ خلوه سيصدر أصداء لا تحمل عقباها ويكون الفشل ذريعة الرّفّض بسدّ باب الحوار حتى إن أهل العلم أشاروا إلى أنّ الحوار يعدُّ أحد مرتكزات تطوير العمل الدعوي للوصول به إلى حالة من الرّضا الوظيفي بين جميع العاملين، لذا فإن أهميته تعمل على:

- خلق أجواءً من الرَّاحة والثِّقة والوئام بين القيادة والأفراد في كافة القضايا والمشكلات التي تمس المؤسسة الدَّعوية وما أكثر تلك المشكلات خاصة ما تتعلق بالعلاقات الوظيفية أو الاجتماعية والشخصية.

- غياب الحوار في المؤسسة الدَّعوية يحوِّلها إلى بيئة صراع يؤثر ذلك في تطورها وتقدمها، وأغلب المشكلات الداخلية للمؤسسة مرجعها الأساسي ضعف عملية التواصل الإيجابي

- الحوار يعطي القائد الفرصة للأفراد المشاركة في صنع القرار حول المسائل والقضايا تمسّ العمل الدَّعوي نستحضر مثالا: حوارات النَّبي ﷺ مع صحابته والمهاجرين والأنصار وأهل الكفر من مشركين منافقين ويهود ونصارى فيها من العبرة ما يبطل النزاع ويقرب المسافات، فإن في كل نموذج حوارى مدرسة نتعلم منها الحوار الرَّاقى في كل الحالات، حالة الجدّ وحالة الرِّضى والغضب، وحالة الأمر والنَّهي والتَّوجيه.

- يعمل الحوار على دعم النُّمو النَّفسي والفكري والاجتماعي لشخصية الدعاة، والتخفيف من مشاعر الكبت واليأس والإحباط ومفتاح للعلاقات الطيبة والجيدة بين القيادة والعاملين.

ثالثاً: اختيار الأسلوب الأمثل للحوار

ممّا سلف ذكره نريد أن نذكر بأنّ أهداف الحوار يجب أن تصبُّ في تأسيس علاقات متينة وتواصل إيجابي مع الأفراد مهما حدث، والذي يتعيّن على القائد الدعوي توفيره للعناصر الآتية:

- انتقاء الألفاظ ودقة التعبير.
- حسن الاستماع وأدب الإنصات وتجنب المقاطعة.
- الابتسامة أثناء الحوار.
- قبول الرأى الآخر وعدم الدُّخول في الجدل الطويل.
- الصبر وسعة الصدر.
- تقدير الحالة النّفسيّة للطرف الآخر.
- الحرص على مساعدة الفرد ورفع همّته.
- التوقّف عند عدم المعرفة وعدم الفتوى بغير علم.
- مخاطبة الأفراد بما يفهمون ويستوعبون.
- الاقتصار في الإجابة على قدر السؤال والزيادة بحسب رغبة السائل.
- التّوجيه إلى الأهم وعدم الخوض فيما لا يعني.
- التشويق لإذهاب الملل ولفت الانتباه.

المطلب الرابع: مهارات عملية وظيفية

تلعب القيادة دوراً أساسياً في مؤسسة العمل الدعوي، ولا يتحقق الرضا الوظيفي إلا بتوفرها بمجموعة من المهارات الوظيفية وهي كالآتي:

الفرع الأول: مهارة اتخاذ القرارات

القرار هو عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين عدد من البدائل المتاحة لتحقيق هدف محدد¹ ونتيجة منطقية لعدد من الإجراءات التي يتم وضعها لاختيار وتحديد العوائد المتوقعة من البدائل المتوفرة، ومن أجل اختيار أفضل الإجراءات الموضوعية، وضّح العالم هال لولدريد القرار في مقولته: (بأنّ عملية القرار مرتبطة أساساً بالقيم الشخصية لكل قائد فريد مستقل، وكذلك الأهداف الشخصية وبأسلوب إدارته).²

هذه المهارة تجعل عملية اتخاذ القرارات أكثر كفاءة وقدرة على حل المشكلات وإدارة الوقت واستغلاله، ومكانة هذه المهارة في مهام القائد حين يتخذ قراراً لا يدرك الأفراد أبعاده لأنّ الرؤية عنده أشمل وأكبر فيكون تحليله للأمور بصورة أعمق لأنّه تطلّع على

1 فعالية القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرار دراسة ميدانية بمصنع تواتي للأجر ببرج

صباط، المرجع السابق، ص8

2 فعالية القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرار دراسة ميدانية بمصنع تواتي للأجر ببرج

صباط، المرجع السابق، ص8.

أُمور لا يراها الأفراد وفكر في مصالح لا ينظرون إليها ويحاول تجنب مفسد لا يدركها الأفراد، نضرب مثلاً عندما قَبِلَ ﷺ برِّ المسلم الذي يأتيه من مكة إلى المدينة مع خطورة ذلك عليه، السُّؤال يطرح هنا لماذا قَبِلَ بذلك؟.

لأنَّه ينظر إلى مصالح مجتمعه ومفسده فوجد أنَّ المصالح أعلى بكثير من المفسد مع الإقرار التَّام أنَّ أمر إعادة المسلم إلى مكَّة أمر فيه مفسدة، لكن المصالح أعلى، وهو لا يستطيع أن يمنع المفسدة فقبل بها وعليه أن يختار المصالح الكثيرة التي معها بعض المفسد ولا يختار دفع بعض المفسد ويضيع المصالح الكثيرة، وهذا الأمر يحتاج إلى حكمة وإلى ورع وإلى علم ثم تبَيَّن أن الخير كان في قراره ﷺ.

وفي موقف آخر للنَّبِيِّ ﷺ عندما أمر بعدم الرَّد على من أذى المسلمين وعذبهم - بل وقتلهم - في العهد المكي، وهذا كان حكماً شرعياً قَبِلَ به النَّبِيُّ ﷺ وعموم الصَّحابة في ذلك الوقت، لكن بعض الصحابة لم يقبلوا بهذا الأمر وقالوا: لِمَ نعطي الدَّنية في ديننا؟ ولمَ لا نرد على المشركين؟ ولمَ كذا وكذا؟ ثمَّ ظهر لهم بعد ذلك الخير في قرار الشرع هذا.

الفرع الثاني: الكفاءات

إنَّ كلَّ عملية تطوير لا تتركز على العنصر البشري ستبوء بالفشل، وإنَّ فشل العديد من المؤسَّسات سببه قلة الخبرة

والكفاءة، كونه العنصر الذي يتعامل مع بقية الموارد وهذا ما دفع الإدارات الحديثة الاهتمام بأصحاب الكفاءات، فهم أهل خبرة وتجربة ودربة ومهارة عالية يتحملون مسؤولية التَّغيير والتَّطوير، والشأن نفسه بالنسبة للمؤسسة الدَّعوية وهي تعيش عصر المنافسة التنموية بين عامة المؤسسات، لذلك فهي بحاجة ماسة لأصحاب الكفاءات.

وقد تلقى مفهوم الكفاءات وجهات نظر مختلفة نذكرها بعضها كالآتي:

أولاً: مفهوم الكفاءة

أ- في اللُّغة

- عرّفها العلامة ابن منظور في "لسان العرب" على أنّها: (من مصدر كفى يكفي كفاية إذا استطاع القيام بالأمر وأجاد فيه، ويقال: استكفيته أمراً فكفانيه، ويقال: كفاك هذا الأمر أي حسبك).¹
- ويعرفها العلامة ابن فارس بالقول: (يقال: كفاك الشيء يكفيك، وقد كفى كفاية إذ قام بالأمر وهي القدرة على أداء المهام وفقاً للمعايير المتوقعة).²

1 ابن منظور لسان العرب، د، ت، ج15، ص 225.

2 ابن فارس، المعجم الوسيط، ج5، 1399هـ، ص 189.

ب- في الاصطلاح

جاءت الكفاءات بعدة تعريفات أهمها:

- تعني القدرة على الشيء بكفاءة وفعالية ومستوى معين من الأداء، وفي تفسير آخر مجموع الاستعدادات والمعارف لدى فرد ما في الميادين المختلفة.¹

ومجاميع المعارف وقدرات العمل والسلوكيات التّنظيمية بالنظر إلى هدف ما أو وضعية ما والكفاءة الدعوية تتعّين في عدد من الكفاءات القيادية أهمها العملية والشخصية والعلمية.²

ثانيا: الكفاءة العلمية

هذه الكفاءة تتعلق بالجانب العلمي والمعرفي، بأن يكون الداعية القيادي ذو ثقافة واسعة كونه موجها وناصحا، والثقافة عامل مؤثر في نضوج شخصية القائد واتّساع أفقه وسعة مداركه حتى ينجح في مهمته الدعوية، وأهمُّ ثقافة يجب أن يُلمَّ بها إماما جيّدا هي: الثّقافة الدّينية والنّفسيّة والاجتماعية بالإضافة إلى تزويد معارفه قدر من العلوم الإنسانية الأخرى كالتاريخ وعلم الاجتماع، والاقتصاد، والسياسة والأدب، إضافة إلى إتقان اللغة العربية

1 محمود عبد الرحمان، التطوير التنظيمي والإداري، 2015، ص 63.

2 عبد المالك جحيق، وآخر، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة، 2014، ص 130.

والمأمله بتخصّصه ومتابعة كل ما هو جديد ومفيد، فإذا تمّ له هذا الإمام يمكنه من ممارسة مهامه الدعوية وتحقيق أهدافها. والكفاءة من الأخلاقيات التي جعلها الإسلام من جملة مقاصده الأساسية في إتقان العمل الدعوي، ويقصد الإتقان أن يتولى الإنسان أيّ عمل ويؤدّيه بجودة وأن يخرج من بين يديه كفاءات على أحسن وجه وأتمّه.

ولن يصل العمل الدعوي إلى درجة الإتقان إلّا إذا قام على أمره المناسبون والمتخصّصون فيه، وهو ما أكّده علماء الإدارة أنّه لا بدّ أن تأخذ المؤسسات الدعوية دورها في تثقيف الجمهور بخطاب يسهم في صناعة قيادات ورموز دعوية مبدعة تجسّد القيم وتمهّض الأمم، والشّاهد في السيرة النبوية يجد أنّ النّبي ﷺ هو القيادي القدوة الذي بنى دولة الإسلام من خلال مؤسّسة ذات الأبعاد، انتهت به إلى بلوغ غايات النّصر والتّمكن، وبه تشكل مجتمع فاضل المكوّن للدولة الواعية والمتكاملة في القيم والسّلوك والمنهج، فنقص الكفاءة يعدّ عائقاً ويسبب وهناً وضعفاً في نشاط المؤسّسة الدعوية ممّا يتحتّم الأخذ بجديّة لعدّة أمور ليستقيم لها الأمر:

- الجديّة وبذل الجهد في إعداد كوادر علمية تربوية دعوية ثقافية فكرية.

- التمتع بكفاءة عالية في إدارة دوايب الدعوة.
- وضع برامج دعوية يومية لكل فرد يسير في عمله بناءً عليها وتتم متابعتها عن طريق القائد والمشرفين لهذا العمل من خلال زيارات دورية يقوم بها مسؤولو اللجان المختصة بذلك، حيث يتم توجيههم وإرشادهم والحرص على رفع مستواهم وتطويرهم عن طريق الدورات والندوات والملتقيات الدعوية... وللمحافظة على مستوى الأفراد والقادة والارتقاء بهم إعداد برنامج شامل لكافة أبواب العلم يلتزمون بدراسته وإتقانه.¹
- العناية بالارتقاء الروحاني في تولية المناصب ومراعاة الأكفاء وتوليته، لاسيما وإن كانت هناك قواسم مشتركة وخلاف تنوع يجمع العاملين يمكن العمل والتعاون بين الدعاة مع وجود هذا الخلاف أوترك ما لديها من مواقع مادامت لا تجيد إدارتها أو ليس عندها الكوادر الأكفاء لإدارتها نضرب مثلاً: عندما أراد النبي ﷺ أن يرسل ولّاءة إلى اليمن أرسل في البداية معاذ بن جبل ؓ ثم بعده أبا موسى الأشعري ؓ وأخيراً علي بن أبي طالب ؓ، لقد كان ﷺ يختار الأنسب صاحب الكفاءة.

1 ينظر: عصام محمد خضر، معايير اختيار الكفاءات الدعوية، <https://www.rawahel.org/articles>

تم نشره بتاريخ: 2021/7/3

- الرِّبَانِيَّة وتمثل بأن يكون قائدًا ربانيا وليس موظفًا همّة القيام بما كلف به، ثم ينصرف دون النظر بجديّة لما قام به، والتّأكد من أن ما يقوم به يؤدّي بشكل صحيح متقن.
- تطوير العمليات الدعوية وضبطها من خلال معايير وضوابط تتمثل في الأهداف ومضمون الرسالة والدعاة والمتابعة ومراقبة العمل وتقييم الأداء والوقوف على أوجه الخلل في أركانه ومجالاته وتجنب الوقوع في الأخطاء لاحقا.
- سعة صدر المؤسسة الدعوية وقادتها وقبولهم للنقد البناء بالأسلوب المهنّذ وليس بالنفور واستيعاب الآراء التي تهدف إلى تصحيح المسار ودفع العمل الدعوي إلى الأمام فالعمل على إسكات المخالفين أو إقصائهم عن العمل الدعوي لإراحة البال من أخطر ما تواجهه المؤسسات الدعوية.¹
- التغلب على المشكلات والفساد الإداري الذي يصيب القادة والدعاة ووضع آليات داخلية لعلاجها.

1 عصام محمد خضر، معايير اختيار الكفاءات الدعوية، <https://www.rawahel.org/articles> تم نشره بتاريخ: 2021/7/3، وتمت مشاهدته بتاريخ: 2024/7/2، على الساعة 30:18 مساءً.

- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وهذا دعوى إلى تجنب تقديم الدعاة الذين تنقصهم الكفاءة ومن تعوزهم الخبرة في تولية المهام، فقليل الخبرة يؤثر سلباً على العمل.

الفرع الثالث: جودة التخطيط

- إِنَّ التَّخْطِيطَ له فوائد كبرى على العمل الدَّعَوِي المؤسَّسي وعلى القادة الدعاة في مهامهم، باعتبارهم المحرِّك المتَّزن في المؤسَّسة الدَّعوية وساحات العمل الدعوي، حيث يساعد هذا التحرك في تنفيذ مشاريع دعوية واستثمار طاقات بشرية وتسهيل المهام وإقناع الأفراد وفي الواقع المعاصر الذي يعاني فيه الأفراد والمؤسسات من قيمة التخطيط أصبح لزاماً على القادة الدعاة أن يعملوا من شأنه ويتعدوا عن العشوائية في العمل، إذ شرف الرسالة التي يحملونها تحتم عليهم الأخذ بكافة الأسباب الضامنة لحفظها وتبليغها ولمعرفة أثر التخطيط في تطوير مهام القيادة نشير إطلالة إلى مفهوم التخطيط.

أولاً: مفهوم التخطيط

والتخطيط هو وضع خطة يسير عليها القائمون بالعمل، وفقاً لأهداف محدودة مع مراعاة استخدام الموارد البشرية والمادية على أفضل وجه ممكن،¹ وأمَّا التَّخْطِيط الاستراتيجي في المؤسَّسة

1 فقه الأخوة في الإسلام، ص 158.

الدَّعْوِيَّةُ هُوَ وَضْعُ خُطَطٍ ذَاتِ أَهْدَافٍ بَعِيدَةٍ تُمْكِنُ مِنْ بِنَاءِ قَاعِدَةٍ صَلْبَةٍ وَإِيجَادِ مَنْطَلَقَاتٍ أَمْنَةٍ لِلدَّعْوَةِ وَتَمْهِيدِ الطَّرِيقِ لِإِقَامَةِ الْكِيَانِ الْإِسْلَامِيِّ عِبْرَ آلِيَّاتٍ فَاعِلَةٍ وَالِاسْتِفَادَةِ مِنَ الظُّرُوفِ وَالْإِمْكَانِيَّاتِ الْمَتَاحَةِ وَتَوْضِيْفِهَا بِشَكْلِ جَيِّدٍ وَدَقِيقٍ فِي التَّأْثِيرِ الْعَمِيقِ عَلَى مَجْرِيَّاتِ الْأَحْدَاثِ.¹

فَيَرَادُ مِنْهُ – التَّخْطِيطُ الْاِسْتِرَاتِيجِي – الْوَصُولُ إِلَى ثَمَرَةِ دَعْوِيَّةٍ وَتَحْقِيقِ مَصْلَحَةٍ شَرْعِيَّةٍ، وَلَا يَتَأَتَّى إِلَّا بِدَرَاةٍ دَقِيقَةٍ لِلوَاقِعِ وَبِئْنَةِ الْعَمَلِ الدَّعْوِيِّ، وَتَحْدِيدِ الْوَاجِبِ فِي الْوَاقِعِ كَمَا وَكَيْفَا مَعَ الْعَنَاءِ بِالدَّرَاسَاتِ الْإِحْصَائِيَّةِ وَالْمِيدَانِيَّةِ لِتَحْدِيدِ أَفْضَلِ الْوَسَائِلِ وَالْأَسَالِبِ وَأَنْجَحِهَا وَتَرْتِيبِ الْأَوَّلَوِيَّاتِ الْعَمَلِيَّةِ فِي سَاحَةِ الْعَمَلِ وَدَرَاةِ الْمَحَازِيرِ وَالْأَخْطَارِ الْمَحْدَقَةِ لِاخْتِيَارِ أَفْضَلِ طَرُقِ النِّجَاحِ وَاجْتِنَابِ الْمَعْوَقَاتِ الَّتِي تَفْضِي إِلَى الْفَشْلِ وَالْفَتُورِ.

وَأَمَّا التَّخْطِيطُ بِالنِّسْبَةِ لِلْقِيَادَةِ هُوَ مَعْرِفَةٌ وَفَهْمٌ الْقَائِدِ الدَّعْوِيِّ شَمُولَ أَهْدَافِ دَعْوَتِهِ وَمَقَاصِدِهَا وَإِدْرَاكُهُ لِلْوَسَائِلِ الَّتِي يَنْبَغِي أَنْ يَسْتَخْدِمَهَا لِتَحْقِيقِ هَذِهِ الْأَهْدَافِ ثُمَّ وَضْعُ خُطَّةٍ مَحْدَدَةِ الْأَبْعَادِ، يَنْظُمُ جُهُودَهُ مَرَاعِيَا الْإِمْكَانِيَّاتِ الْمَتَاحَةِ لَهُ وَالظُّرُوفِ الْمُؤَثِّرَةِ فِي الْوَاقِعِ، وَأَنْ لَا يَتْرَكَ الْعَمَلِيَّةَ الدَّعْوِيَّةَ تَسِيرَ خَبْطِ عَشْوَاءٍ.

1 سُوَيْلِمُ بْنُ حَاضِرِ الْعَتَيْبِيِّ، التَّخْطِيطُ الْاِسْتِرَاتِيجِي لِلْمَوْسَسَّاتِ الدَّعْوِيَّةِ وَأَبْرَزُ تَحْدِيَاثِهِ فِي الْوَاقِعِ الْمَعَاوِرِ، ص 669.

ثانيا: أهمية التخطيط على المؤسسة الدعوية والقائد الدعوي من عوامل تقدّم الأمم وتطورها هو التّخطيط المسبق وحسن التخطيط يرشد بالمؤسسة الدّعوية إلى التقدم والنجاح فتكون بعيدة عن الفوضوية والارتجالية والعشوائية، والأنبياء - عليهم السلام - الذين أسّسوا معالم لنجاح دعوتهم كانت قائمة على منهج مؤسّس وخطة منظّمة واستغلال للمواهب والكرامات التي وهبهم الله تعالى لهم، نستحضر مثالا عمليا: قيادة النّبي ﷺ نجد تفكيره وتخطيطه استراتيجي واضح المعالم بعناصره وخطواته ونجاحه في دعوته ﷺ ليس عفويا وأن تصرفاته ليست ردود أفعال تتحكم فيها الظروف وإنما كان ذو حنكة وتبصير بالأمور.

وكانت أوّل خطوة في خطته الاستراتيجية تحديد الرسالة وهي عبارة عن مهمّة تعتمد على القيم والمبادئ التي نؤمن بها ونعيش من أجلها ولا تنتهي إلا بالموت، وثانها تحديد الأهداف التي تحقق الرّسالة عمليا والهدف هو النتيجة المعيارية المحدودة المراد تحقيقها وعلى إثرها نلخص أربع استراتيجيات لنبينا ﷺ أبرزها كالآتي:

- تبليغ ما ينزل عليه من الوحي.
- أن يدخل النّاس في دين الإسلام.
- تكوين دولة الإسلام والعمل على امتدادها وتوسيعها.

- إعداد كوادر قيادية يحملون لواء الدعوة في حياته وبعد وفاته ﷺ.

كذلك شأن الدعوة المعاصرة في حلتها المؤسسية بحاجة إلى تخطيط استراتيجي ينبأ بمستقبلها، وهذا الأخير - التخطيط الاستراتيجي - يساعد المؤسسة الدعوية المعاصرة على:

- تحديد الأهداف وترتيب الأولويات والمشاريع المنوط تنفيذها في الواقع.

- التنبؤ بالمستقبل من خلال برامجها وأنشطتها الدعوية مع تحليل البيئة المراد تنفيذ البرامج في ساحاتها.

- إنَّ اكتشاف مواطن الضعف والقوة والتحديات التي يمكن أن تواجهها تعين على استشراف مستقبل المؤسسة الدعوية بالوقوف على عوامل فرص النجاح ومهددات الفشل والتأخر على مستوى بيئتها الداخلية والخارجية.

ولنجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الدعوية كان لابدَّ للقائد أن يقوم بـ:

✓ تحديد الأهداف الاستراتيجية للعمل المؤسساتي سواء كان محلي أم إقليمي أم عالمي.

✓ تحليل بيئة مؤسسته الدَّعوية وما يحيط بها داخليا أم خارجيا بالتعرف على نقاط الضعف ونقاط القوة وأهم المهددات والمعوقات التي تبوء بفشلها.

✓ تحديد الوسائل والأساليب المساعدة في تحقيق أهداف المؤسسة والارتقاء بها، من مظاهرها نستحضر مثلا: عصا نبيّ الله موسى عليه السلام، وهي عبارة عن وسيلة دعوية تناسب بيئة المخاطبين الذين برعوا في السحر، فهؤلاء السحرة هم الوسيلة الإعلامية المتاحة لفرعون فلن يتردّد في استخدامها.

✓ الوضوح في عرض الخطة وتحديد جزئياتها والابتعاد بها عن الغموض، وقد تجلّت في براعة النّبي ﷺ ابتداء من المرحلة المكية بين السّرية بتخطيط محكم بما يواكب البيئة التي تعجّ بالوثنية والإصلاح فيها يزداد عسرا وشدّة فبدأت بسرية حتى لا يفاجئ أهل مكة بدين جديد عليهم.

ثم في المرحلة الجهرية بترتيب أولويات الدعوة وتحديد أهدافها بأن بدأ بالأقربين إليه وصولا بالمرحلة المدنية توليته لمهمّة التخطيط في المؤسسة الدَّعوية لأصحاب الكفاءات العلمية والعملية.

ثالثاً: مرتكزات التخطيط عند القيادة الدعوية

من أهم مرتكزات التخطيط القيادي هي كالاتي:

أ- توزيع المسؤوليات والمهام

إنَّ تحديد مهام العاملين في الخطَّة الدَّعوية وطريقة أدائهم يساعد القيادة على إدارتهم وتوجيههم بالطريقة المناسبة لتحقيق الأهداف المطلوبة واختيار الكفاءات الملائمة للمهمة، مثال ذلك: حادثة سرايا تحطيم الأوثان كسرية خالد بن الوليد رضي الله عنه إلى بني جذيمة، وتكليف معاذ بن جبل رضي الله عنه بتعليم أهل مكة، وأبي محذورة رضي الله عنه بالقيام بالأذان في المسجد الحرام.

ب- تدريب الكوادر الدعوية

إنَّ تثقيف وتوعية العاملين يساعد على صناعة قيادات ورموز دعوية مبدعة وواعية تعي عظم المهام المنوطة لهم، يمارسونها بروح إيجابية مدركين لمتطلبات المؤسسة الدعوية، والشاهد على ذلك نستحضر القيادة النموذجية في شخصية الرسول ﷺ وهو القائد الأول والداعية الأعظم الذي بنى دولة الاسلام على قيم العدالة والحرية والمساواة والقانون والأخوة.

كل هذه معاني وأركان تقوم عليها المؤسسة الدعوية التي تبني الفرد على أسس علمية سليمة وقيما دينية خالصة، به يتشكل المجتمع الفاضل المكون للدولة الواعية والمتكاملة في القيم والسلوك والمنهج وذلك من خلال:

- تنمية مهاراتهم عن طريق دورات تدريبية في أساليب العرض والتأثير في إدارة المؤسسة.
- استغلال كافة الطاقات وتوظيفها في المكان المناسب.
- عقد اجتماعات دورية لمتابعة الإنجازات وحل المشكلات وتنشيط الدعاة والقيام بحفل سنوي لتكريم العاملين والعاملات في كافة المجالات الدعوية.
- كذلك غرس أهمية النظام في سلوكهم وإعدادهم بشكل متكامل، كل هذا لتحقيق الفرد المثالي، فالقائد يحتاج إلى تنظيم وقته وتنظيم جهوده لأنَّ العشوائية تؤدي إلى بعثرتها وهدرها، والتخطيط لإعداد الكوادر يساهم في معرفة مواضع الضعف فيهم فتحدد البرامج اللازمة للنهوض بمستواهم، ومعرفة أصحاب القدرات القيادية أو الإدارية أو غير ذلك من الصفات البارزة مما يساعد على وضع الخطط التي تزيد من فاعليتها وإنتاجيتهم.

ت- التعاون والانسجام بين القيادة والأفراد

إنَّ العمل الجماعي مهم لمصلحة العمل الدعوي فهو يعكس فكرة التعاون البناء بين الأفراد ونبذ الذات والأنانية، كما يعمل على تنمية مهارات التواصل بينهم ويعزِّز فكرة قبول الآخر وتحقيق

التعاون بين القيادة والعاملين بعيدا عن التفرّدات الشخصية أو الجماعية، وتبرز أهمية التعاون:

- ✓ تنمية فكرة الروح الجماعية وتفضيلها عن الفردية.
 - ✓ يعزز كفاءة الأفراد والروح الجماعية التي تنمي لديهم حب العمل والمشاركة في حل المشكلات.
 - ✓ يساعد على خلق الروح الإيجابية ويمكنهم من الاستجابة لمتغيرات العمل بسرعة.
 - ✓ يعزز الشعور بالنجاح والإنجاز لدى الأفراد المشاركين في تحقيق الأهداف ونجاح الخطة وينمي القدرات وتبادل الأفكار ومن ثم الاستفادة من بعضهم.
 - ✓ يقلل الفوارق وفرص الانقسام.
 - ✓ تحقيق الرضا الوظيفي وتعزيز الإحساس بالانتماء.¹
- وإنّ مشاركة العاملين في الخطط والاستراتيجيات الجديدة للمؤسسة الدعوية مهم.
- يعتبر من أهم طرق تعزيز التعاون بينهم وبين القيادة، فمن المهم أن يتعرف المسؤول على آراء الأفراد فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية للعمل، وإن أمكن حرصه على طلب رأي كل فرد برأي

1 عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص

شخصي، لأنَّ هذا سيُشجّعهم على التعبير عمّا يدور في أذهانهم من أفكار وآراء إبداعية، كما وسيشعرون بأهمية وجودهم في المؤسسة ومكانتهم في العمل.

ولذلك سيندفعون للعمل كفريقٍ واحد بغيةً تحقيق أهداف المؤسسة إلى جانب أهدافهم الشخصية. نضرب مثلاً: لما لمس الصحابة أن هناك رأياً مخالفاً قد يسبب خلافاً في خطة الرسول ﷺ السلمية لفتح مكة، سارع الصحابة لإخبار النبي ﷺ وهو لما قال سعد بن عبادَةَ ﷺ: يا أبا سفيان، اليوم يوم الملمحة، اليوم تستحل الكعبة، فخاف الصحابة رضوان الله عليهم أن تكون له في قريش صولة وتقع مقتلة عظيمة، وأخبروا النبي ﷺ بما جال في خاطرهم، فأمر غيره من الصحابة بحملها، فقليل أنه أعطاه لابنه قيس، وقليل لعلي وقليل للزبير رضي الله عنهم أجمعين، فجرى هذا التغيير في الوقت الملائم المحقق لمصلحة الفتح والمسلمين.

الفرع الرابع: المتابعة والمحاسبة

هو الميزان الذي يوزن به نجاح الخطة وتحقيقها لنتائجها وأهدافها المرجوة وشعور القائد الدعوي بأنَّه مسؤول يغرس في نفسه الإتيان وحسن القيام بما كُلف به بمتابعته للعمل.

ومن ذلك مثلاً: متابعة النبي ﷺ للقادة من المسلمين حين أمرهم بترك القتال وعدم التعرض لأهل مكة، وسؤاله خالد بن الوليد ﷺ عن

القتال الذي جرى بينه وبين أهل مكة في الخندق، وكذلك متابعتة ﷺ لنتائج السرايا التي بعثها لتحطم الأوثان، وإشارته لخالد ﷺ إلى عدم إنجاز عمله كاملاً لما هدم العزى فعاد ﷺ وهدمها، فسأله ﷺ: هل رأيت شيئاً؟ قال: لا، قال: (فإنك لم تهدمها، فارجع إليها فاهدمها).¹ فرجع إليها فخرجت إليه امرأة سوداء ناشرة الرأس فقتلها، ورجع إلى النبي ﷺ، فأخبره، فقال: (نعم تلك العزى، وقد يؤسست أن تعبد ببلادكم أبداً).²

وتتميز المتابعة بأنها تكشف نقاط الضعف سواء كانت في الخطأ ذاتها أم في المكلفين بتنفيذها، فيجرى التعديل الملائم ويستدرك الخطأ.

1 محمد بن محمد اليعمرى، عيون الأثر، سرية خالد بن الوليد، ج 2، ص 249.

2 ينظر: سيرة النبي ﷺ لابن هشام 4/ 64، وأخبار مكة 1/ 126، وتاريخ الأمم والملوك 3/ 65.

قائمة المراجع

1. ابن منظور، لسان العرب، باب الدال، فصل القاف، ط1، ج12، دار صادر، بيروت، 1414هـ.
2. القاموس الكافي عربي، دار الأصاله للنشر والتوزيع والاستيراد، الجزائر، 2009.
3. أبو الحسين أحمد بن زكريا، معجم مقاييس اللغة، تحقيق وضبط: عبد السلام هارون، مادة دعو، دار الكتب العلمية، إيران، ج2، د، ت
4. أبو بكر الرّازي، مختار الصّحاح، تحقيق: محمّد أبي ترتيب محمود خاطر، مادة دعا، بيروت: مكتبة لبنان، ط1، 1957م.
5. الفيروز آبادي، القاموس المحيط، مادة الحور، بيروت، دار الفكر ط، 1، 1978، ج2.
6. الفيّومي، المصباح المنير، مادة دعوت، بيروت: مكتبة لبنان، 1407هـ/1987م.
7. أخرجه التّرمذي في سننه الجامع الكبير، تحقيق: بشّار عواد معروف، كتاب الدّعوات، باب منه 3، رقم الحديث 3372، دار الغرب الإسلامي، بيروت، ط1، 1996م.

8. الموطأ لإمام دار الهجرة مالك بن أنس، تحقيق كلال حسن علي، 1733، بيروت، مؤسسة الرسالة ناشرون، ط1، 1434هـ، 2013م.
9. أبو بكر الرّازي، الدّعوة إلى الإسلام، القاهرة، مكتبة دار العروبة، د، ت.
10. البهي الخولي، تذكرة الدعاة مكتبة الشباب المسلم، د، ت
11. ابن كثير، البداية والنهاية، دار أبي حبان، ط1، ج3، 1996.
12. أنور بن أهل الله بن انوار الله، مكارم الأخلاق لمن أراد الخلاق، ج1، الكتاب مرقم آليا.
13. أبو الحسن الماوردي، أدب الدنيا والدين، ط4، 1985.
14. أحمد قوراية، في القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي الثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2007.
15. أحمد محمود عيساوي، الدعوة الإسلامية في قرن التكنولوجيا العولمية آفاقها ووسائلها الدعائية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1.
16. ابراهيم اللبودي، الحوار وفتياته، استراتيجياته، أساليب تعليمه، مكتبة وهبة، القاهرة، 2003.
17. بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.

18. بن عروس محمد لمين وآخر، الأنماط القيادية المتبعة في الإدارة، مجلة سوسولوجيا الجزائر، 2019.
19. جمعة أمين عبد العزيز، الدعوة أصول وقواعد، دار قصر الكتاب، الجزائر، د، ت.
20. ديمة الشاعر، التأثير بالآخرين والعلاقات العامة، دبلوم العلاقات العامة، الأكاديمية السورية الدولية، 2009.
21. رؤوف شلبي، الدَّعوة الإسلامية في عهدِها المكيّ منهاجها وغاياتها، دار القلم، ط3، ج1، د، ت
22. زينب السر محمد عثمان، صفات الداعية الايجابية نموذجاً، مجلة معالم الدعوة الإسلامية، جامعة ام درمان الاسلامية، العدد 15، 2022.
23. زاهر الألمعي، مناهج الجدل، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية، د، ت.
24. عبد الله المسلم، بين العمل المؤسسي والعمل الفردي، مجلة البيان: العدد 117، 1418 هـ/1997م.
25. عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
26. علي محفوظ، هداية المرشدين، دار الإعتصام، ط9،، 1979م

27. عبد المالك جحيق، وآخر، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد6، 2014.
28. علي إسحاق العدوان، تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي، دراسة ميدانية بمديرية تربية لواء الجامعة، كلية التربية، إدارة البحوث والنشر العلمي، 2023.
29. عبد الله الحوشاني، منهج شيخ الإسلام ابن تيمية في الدعوة، ط1، ج2، دار إشبيليا للنشر والتوزيع، الرياض، 1418هـ.
30. سويلم بن حاضِر العتيبي، بحث التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الدعوية وابرز تحدياته في الواقع المعاصر، مجلة كلية أصول الدين والدعوة بالمنوفية، العدد41، جامعة الأزهر، د، ت.
31. سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي،، 1422/2001. وفي مجلة البحوث الامنية، العدد 23، 1423هـ.
32. صالح بُن علي أبو عراد، الدَّعوة إلى الله من خلال الأنترنت، مقال، كَلِّية المعلمين في أبها، 1426هـ.
33. طه العلواني، المؤسسة في الإسلام تاريخا وتأصيلا، دار السلام، القاهرة، ط1، 1433هـ.

34. محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت-لبنان، ط1، 1423هـ/2002م.
35. محمود عبد الرحمان، التطوير التنظيمي والإداري، مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2015.
36. محمد بن محمد اليعمري، عيون الأثر، سرية خالد بن الوليد، دار القلم، بيروت، ط1، ج2، 1414هـ، ص249.
37. محروس محمد محروس، بحث الايجابية الشخصية الدعوية دراسة موضوعية خلال نصوص القرآن الكريم والسنة المطهرة، جامعة الأزهر، كلية الدعوة الاسلامية بالقاهرة، د، ت، بصيغة pdf.
38. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، ط1، 2009.
39. يوسف القرضاوي، ثقافة الداعية، مؤسسة الرسالة، د، ت.
40. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2006.
41. فعالية القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرار دراسة ميدانية بمصنع تواتي للأجر ببحر صباط، جامعة 8ماي 1945، قالمة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2020/2019.

42. الدور التفاعلي للذكاء العاطفي في العلاقة بين سلوكيات القيادة الإيجابية والاستغراق الوظيفي، دراسة تحليلية لأراء القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية.

فهرس المحتويات

الصفحة

الموضوع

3.....	-	أصل الكتاب
4.....	-	الإهداء
5	-	كلمة المؤلف
7	-	المقدمة
10	-	تحديد مفاهيم ومصطلحات الكتاب
11	-	مفهوم القيادة الدعوية ومميزاتها
11	-	مفهوم القيادة الدعوية
14	-	مميزات القيادة الدعوية
17	-	مفهوم العمل الدعوي وأركانه
17	-	مفهوم العمل الدعوي
22	-	أركان وأصول العمل الدعوي
23	-	مفهوم العمل المؤسسي ومميزاته
24.....	-	مفهوم العمل المؤسسي
27	-	مميزات العمل المؤسسي

28	مرتكزات القيادة في إدارة العمل الدعوي	-
28	أهمية القيادة في العمل الدعوي المؤسسي	-
30	القيادة النموذجية في سير الأنبياء عليهم السَّلام	-
39	المهارات القيادة الدعوية	-
40	المهارات الشخصية	-
41	صناعة التأثير	-
42	قوة الثقة بالنفس	-
44	سعة العلم (التراكم المعرفي)	-
45	الخبرة والتجارب السابقة	-
48	الأخلاق المثالية	-
52	تطوير الذات	-
56	المهارات الإدارية	-
58	مهارة التكليف الإداري	-
59	مواصفات القائد الدعوي الإداري	-
60	المهارات الإنسانية	-
62	مهارة الإيجابية	-
63	مفهوم الإيجابية	-
65	أهمية تعزيز الإيجابية في القيادة الدعوية	-
66	الحوار الإيجابي	-
66	مفهوم الحوار	-

68	أهمية الحوار.....	-
70	اختيار الأسلوب الأمثل للحوار.....	-
71	مهارات عملية وظيفية.....	-
71	مهارة اتخاذ القرارات.....	-
72	الكفاءات.....	-
73	مفهوم الكفاءة.....	-
74	الكفاءة العلمية.....	-
78	جودة التخطيط.....	-
78	مفهوم التخطيط.....	-
80	أهمية التخطيط.....	-
83	مركزات التخطيط عند القيادة الدعوية.....	-
83	توزيع المسؤوليات والمهام.....	-
83	تدريب الكوادر الدعوية.....	-
84	التعاون والانسجام بين القيادة والأفراد.....	-
86	المتابعة والمحاسبة.....	-
88	قائمة المراجع.....	-
94	فهرس المحتويات.....	-

مهارات القيادة

في مؤسسة العمل الدعوي
- بين الواقعية والمثالية -

هذا الكتاب

نظرا للدور المحوري الذي تضطلع به القيادة في المؤسسة الدعوية، عمد هذا الكتاب في بيان حاجة العمل الدعوي إلى العمل المؤسسي كحاجته إلى قيادة فعالة ، فانطلق بتقديم مفاهيم لمصطلحات عنوان الكتاب (القيادة - العمل الدعوي - العمل المؤسسي).

ثم تمت الإشارة إلى أهم مرتكزات العمل الدعوي المؤسسي، بناء على معالم التجربة القيادية في سير الأنبياء عليهم السلام، باعتبارهم المَعْلَم الأول للدعوة إلى الله تعالى، ثم ركز الكتاب إسهابا في بيان أبرز المهارات القيادية التي يستطيع من خلالها القائد التعامل بنجاح مع مهامه وعلاقته بالعاملين .

للمؤلف في سطور

- الدكتور زيد مليكة ، أستاذة بكلية العلوم الإسلامية - جامعة الوادي الجزائري .
- شاركت في العديد من الملتقيات الوطنية والدولية من داخل وخارج الجزائر .
- شاركت في العديد من المؤتمرات الدولية بالعراق ، والأردن ، وفلسطين ، ولبنان ...من خارج الجزائر .
- ساهمت في نشر العديد من البحوث والمقالات في مجلات وطنية ودولية
- لها مؤلفات من الكتب :
- المنهج العاطفي في دعوات الأنبياء عليهم السلام - دعوة النبي أنموذجا .
- القواعد المنهجية في إعداد وكتابة مذكرة تخرج .

ISBN: 978-9969-574-29-6



9 789969 574296

للطباعة
والنشر
والتوزيع

سَامِعِي