



## آفاق العمل الدعوي المؤسساتي

إعداد:

ط.د العارف محمد أمين

جامعة وهران 1 (الجزائر)

[larefamine11075@gmail.com](mailto:larefamine11075@gmail.com)

ملخص:

تعتبر المؤسسة- أو البناء المؤسسي- الهدف التكتيكي لنجاح أي عمل -الدعوي خصوصا-، وقد عمل الدعاة والمصلحون على تنفيذه والوصول إليه من خلال العمل الدؤوب والجهد المتواصل، وقد تمثل ذلك في دعوة الرسول ﷺ من الدعوة الفردية إلى العمل الجماعي المنظم، ثم البعد المؤسسي للدعوة في المدينة المنورة. هذا العمل كان الأمل المنشود والطموح المشروع والامتثال التكليفي لأوامر الخالق من خلال إخراج الدعوة الإسلامية التي هي من جنس العقيدة في أحسن حلة وبأنظف الأساليب وبأطهر الوسائل، مستفيدين بذلك من التجارب الإنسانية والرؤى الصائبة في العمل الإداري. فالعمل المؤسسي ينسجم مع طبيعة الإنسان الاجتماعية ويصطدم مع غريزته النفسية من حب السيطرة والتملك والأنانية أحيانا، ف جاءت الإدارة وتتابع علومها ومهاراتها من خلال الدراسات العديدة في المجالات الاجتماعية والنفسية والإعلامية لتراعى هذه المتناقضات الظاهرة وتحول الإنسان من خلال الممارسة والتدريب إلى العمل الجماعي المبني على الجندية والطاعة. والعمل الجماعي الدعوي المطور بالعمل المؤسسي المبني على وطاقف الإدارة يحقق مقاصد ربانية وأهدافا إنسانية، إلا أن هذا العمل الدعوي المؤسسي لن يؤتي ثماره إلا إذا

كان مبنيا على أفق واسع قادر على مكافحة أعراض العجز، وقادر على التكيف مع المتغيرات المذهلة في هذا العصر، وقائما على تصور صحيح وإستراتيجية مرنة تجمع بين الواقعية والمثالية، وهذا يجرنا إلى طرح الإشكال الرئيسي التالي ما هي الآليات و الاستراتيجيات التي يجب أن تسلكها المؤسسات الدعوية للوصول بالدعوة الإسلامية إلى الآفاق المرجوة منها؟ ويطرح هذا الإشكال مجموعة من التساؤلات: ما هو العمل الدعوي المؤسسي؟ وما هي الركائز والمنطلقات اللازمة لإنجاحه؟ وما هي التحديات التي تواجه السير الدعوي المؤسسي؟ وما هي طرق تجاوزها؟. ومنه جاءت أهداف هذه الدراسة للإجابة على هذه الأسئلة، ولقد استخدمنا في معالجة هذا البحث المنهج الوصفي والاستقرائي والتحليلي، وذلك بتتبع جزئيات البحث في موضوع: "آفاق العمل الدعوي المؤسسي"، و لقد جاءت الدراسة في تمهيد و ثلاثة مباحث:

التمهيد: التعريف بمصطلحات الدراسة.

المبحث الأول: وظائف العمل المؤسسي وأهميته في إنجاح السير المؤسسي وترشيد الدعوة الإسلامية.

المبحث الثاني: المنطلقات والركائز اللازمة لإنجاح السير الدعوي المؤسسي.

المبحث الثالث: التحديات التي تواجه السير الدعوي المؤسسي وطرق تجاوزها.

الخاتمة: ذكرنا فيها أهم النتائج المتوصل إليها من البحث.

الكلمات المفتاحية: آفاق - الدعوة - العمل المؤسسي

### Research Summary:

The institution - or institutional building - is considered the tactical goal for the success of any work - advocacy in particular -, and preachers and reformers worked to implement it and reach it through diligent work and continuous effort. This was represented in the call of the Messenger, may God bless him and grant him peace, from the individual call to organized collective work, and then The institutional dimension of preaching in Medina. This work was the desired hope, the legitimate ambition, and the obligatory compliance with the commands of the Creator by disseminating the Islamic call, which is of the same type as the faith, in the best form, in the cleanest methods, and with the purest means, thus benefiting from human experiences and correct visions in administrative work. Institutional work is in harmony with man's social nature and clashes with his psychological instinct of love of control, possession, and selfishness at times. Thus, the administration came and pursued its knowledge and skills through numerous studies in the social, psychological, and media fields to take into account these apparent contradictions and to transform man, through practice and training, into collective work based on soldiering and obedience. Collective advocacy work developed by institutional work based on sects of management achieves divine purposes and humanitarian goals. However, this institutional advocacy work will not bear fruit unless it is based on a broad horizon

capable of combating the symptoms of impotence, capable of adapting to the amazing changes of this era, and based on A correct vision and a flexible strategy that combines realism and idealism, and this leads us to raise the following main problem: What are the mechanisms and strategies that advocacy institutions must adopt to reach the Islamic call to its desired goals? This problem raises a set of questions: What is institutional advocacy work? What are the pillars and starting points necessary for its success? What are the challenges facing institutional advocacy? What are the ways to bypass it? Hence, the objectives of this study came to answer these questions. In treating this research, we used the descriptive, inductive, and analytical method, by tracing the details of the research on the topic: "Horizons for institutional advocacy work." The study came in an introduction and three sections:

Introduction: Introduction to the study terminology.

The first topic: The functions of institutional work and its importance in making institutional progress successful and rationalizing Islamic advocacy.

The second section: The starting points and foundations necessary for the success of institutional advocacy.

The third topic: The challenges facing institutional advocacy and ways to overcome them.

Conclusion: We mentioned the most important results reached from the research.

**Keywords:** horizons - advocacy - institutional work

## مقدمة:

تعتبر المؤسسة- أو البناء المؤسسي - الهدف التكتيكي لنجاح أي عمل - الدعوي خصوصا- ، وقد عمل الدعوة والمصلحون على تنفيذه والوصول إليه من خلال العمل الدؤوب والجهد المتواصل، وقد تمثل ذلك في دعوة الرسول ﷺ من الدعوة الفردية إلى العمل الجماعي المنظم، ثم البعد المؤسسي للدعوة في المدينة المنورة. هذا العمل كان الأمل المنشود والطموح المشروع والامتثال التكليفي لأوامر الخالق من خلال إخراج الدعوة الإسلامية التي هي من جنس العقيدة في أحسن حلة وبأنظف الأساليب وبأطهر الوسائل، مستفيدين بذلك من التجارب الإنسانية والرؤى الصائبة في العمل الإداري. فالعمل المؤسسي ينسجم مع طبيعة الإنسان الاجتماعية ويصطدم مع غريزته النفسية من حب السيطرة والتملك والأنانية أحيانا، فجاءت الإدارة وتتابع علمها ومهاراتها من خلال الدراسات العديدة في المجالات الاجتماعية والنفسية والإعلامية لتراعى هذه المتناقضات الظاهرة وتحول الإنسان من خلال الممارسة والتدريب إلى العمل الجماعي المبني على الجندية والطاعة. والعمل الجماعي الدعوي المطور بالعمل المؤسسي المبني على وطاقف الإدارة يحقق مقاصد ربانية وأهدافا إنسانية، إلا أن هذا العمل الدعوي المؤسسي لن يؤتي ثماره إلا إذا كان مبنيًا على أفق واسع قادر على مكافحة أعراض العجز، وقادر على التكيف مع المتغيرات المذهلة في هذا العصر،

وقائما على تصور صحيح واستراتيجية مرنة تجمع بين الواقعية والمثالية، وهذا يجرنا إلى طرح الإشكال الرئيسي التالي ما هي الآليات والاستراتيجيات التي يجب أن تسلكها المؤسسات الدعوية للوصول بالدعوة الإسلامية إلى الآفاق المرجوة منها؟ وي طرح هذا الإشكال مجموعة من التساؤلات: ما هو العمل الدعوي المؤسسي؟ وماهي الركائز والمنطلقات اللازمة لإنجاحه؟ وماهي التحديات التي تواجه السير الدعوي المؤسسي؟ وماهي طرق تجاوزها؟. ومنه جاءت أهداف هذه الدراسة للإجابة على هذه الأسئلة، ولقد استخدمنا في معالجة هذا البحث المنهج الوصفي والاستقرائي والتحليلي، وذلك بتتبع جزئيات البحث في موضوع: "آفاق العمل الدعوي المؤسسي"، و لقد جاءت الدراسة في تمهيد و ثلاثة مباحث:

التمهيد: التعريف بمصطلحات الدراسة.

المطلب الأول: مفهوم كلمة آفاق

المطلب الثاني: مفهوم الدعوة

المطلب الثالث: مفهوم المؤسسة والعمل المؤسسي

المبحث الأول: وظائف العمل المؤسسي وأهميته في إنجاح السير المؤسسي وترشيد الدعوة الإسلامية.

المطلب الأول: وظائف العمل المؤسسي في إنجاح السير المؤسسي

المطلب الثاني: أهمية العمل المؤسسي في إنجاح الدعوة الإسلامية وترشيدها

المبحث الثاني: المنطلقات والركائز اللازمة لإنجاح السير الدعوي المؤسسي.

المطلب الأول: المنطلقات اللازمة لإنجاح السير الدعوي المؤسسي

المطلب الثاني: الركائز الأساسية لإنجاح السير الدعوي المؤسسي

المبحث الثالث: التحديات التي تواجه السير الدعوي المؤسسي وطرق تجاوزها.

المطلب الأول: التحديات التي تواجه السير الدعوي المؤسسي

المطلب الثاني: طرق تجاوز التحديات والعوائق

الخاتمة: ذكرنا فيها أهم النتائج المتوصل إليها من البحث

لقد اشتمل التمهيد على ثلاثة مطالب، تناول الأول معنى كلمة آفاق والثاني معنى كلمة الدعوة والثالث معنى العمل المؤسساتي.

### المطلب الأول: مفهوم الآفاق

أولاً - الآفاق لغة: قال ابن منظور في لسان العرب: " أفق: الأفق والأفق مثل عُسْر وعُسْر: مَا ظَهَرَ مِنْ نَوَاحِي الْقَلَكِ وَأَطْرَافِ الْأَرْضِ، وَكَذَلِكَ آفَاقُ السَّمَاءِ نَوَاحِيهَا، وَكَذَلِكَ أَفَقُ الْبَيْتِ مِنْ بُيُوتِ الْأَعْرَابِ نَوَاحِيهِ مَا دُونَ سَمَكِهِ، وَجَمْعُهُ آفَاقٌ، وَقِيلَ: مَهَابُ الرِّيَّاحِ الْأَرْبَعَةِ: الْجَنُوبُ وَالشَّمَالُ وَالذَّبُورُ وَالصَّبَا. وَقَوْلُهُ تَعَالَى: سَنُرِيهِمْ آيَاتِنَا فِي الْآفَاقِ وَفِي أَنْفُسِهِمْ، قَالَ تَعَلَّبٌ: مَعْنَاهُ نُرِي أَهْلَ مَكَّةَ كَيْفَ يُمْتَحِنُ عَلَى أَهْلِ الْآفَاقِ وَمَنْ قَرُبَ مِنْهُمْ أَيْضاً. وَرَجُلٌ أَفْقِيٌّ وَأَفْقِيٌّ: مَنْسُوبٌ إِلَى الْآفَاقِ أَوْ إِلَى الْأَفُقِّ، الْأَخِيرَةُ مِنْ شَاذِ النَّسَبِ. وَفِي التَّهْدِيدِ: رَجُلٌ أَفْقِيٌّ، يَفْتَحُ الْهَمَزَةَ وَالْفَاءَ، إِذَا كَانَ مِنْ آفَاقِ الْأَرْضِ أَيْ نَوَاحِيهَا، وَبَعْضُهُمْ يَقُولُ أَفْقِيٌّ، بِضَمِّهَا، وَيُقَالُ: تَأَفَّقَ بِنَا إِذَا جَاءَنَا مِنْ أَفُقٍّ؛ وَقَالَ أَبُو وَجْزَةَ: الْأَطْرَافُ سُعْدَى فَكَيْفَ تَأَفَّقَتْ... بِنَا، وَهِيَ مَيْسَانُ اللَّيَالِي كَسُؤْلِهَا؟ قَالُوا: تَأَفَّقَتْ بِنَا أَلَمْتُ بِنَا وَأَتَتْنَا. وَفِي حَدِيثِ لُقْمَانَ بْنِ عَادٍ حِينَ وَصَفَ أَخَاهُ فَقَالَ: صَفَاقُ آفَاقٍ، قَوْلُهُ آفَاقٌ أَيْ يَضْرِبُ فِي آفَاقِ الْأَرْضِ أَيْ نَوَاحِيهَا مُكْتَسِباً؛ وَمِنْهُ شِعْرُ الْعَبَّاسِ يَمْدَحُ النَّبِيَّ، صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: وَأَنْتَ لَمَّا وُلِدْتَ أَشْرَقْتَ الْأَرْضُ،... وَضَاءَتْ بَنُورِكَ الْأَفُقُ وَيَجُوزُ أَنْ يَكُونَ الْأَفُقُّ وَاحِداً وَجَمْعاً كَالْفُلُكِ؛ وَضَاءَتْ: لُغَةٌ فِي أَضَاءَتْ. وَقَعَدَتْ عَلَى أَفَقِ الطَّرِيقِ أَيْ عَلَى وَجْهِهِ، وَالْجَمْعُ آفَاقٌ. وَأَفَقٌ يَأْفِقُ: رَكِبَ رَأْسَهُ فِي الْآفَاقِ. وَالْأَفُقُّ: مَا بَيْنَ الزَّرِيئَيْنِ الْمُقَدَّمَيْنِ فِي رُوقِ الْبَيْتِ. وَالْأَفِقُّ، عَلَى فَاعِلٍ: الَّذِي قَدْ بَلَغَ الْعَايَةَ فِي الْعِلْمِ وَالْكَرَمِ وَغَيْرِهِ مِنَ الْخَيْرِ،"<sup>1</sup>

وجاء في القاموس المحيط: " الأفقُ، بالضم وبضمين: الناحية، ج: آفاقٌ، أو ما ظهرَ من نواحي القلَكِ، أو مَهَبُ الْجَنُوبِ وَالشَّمَالِ، وَالذَّبُورِ وَالصَّبَا. وَأَفِقٌ، كَفَرِحَ: بَلَغَ النَّهْيَةَ فِي الْكَرَمِ، أَوْ فِي الْعِلْمِ، أَوْ فِي الْفَصَاحَةِ وَجَمِيعِ الْفَضَائِلِ، فَهُوَ أَفِقٌ وَأَفِيقٌ"،<sup>2</sup>

إذن الأفق هو منتهى ماتراه العين من الأرض كأنما التقت عنده بالسماء. وهو يدل على العلو والرتقي وبلوغ المراتب والدرجات العالية.

### ثانياً - الآفاق اصطلاحاً:

الآفاق جمع كلمة أفق، ويطلق اسم آفاق ويقصد به الطرق البعيدة ويمكن أن يشير إلى الطموحات والأحلام أو الفكر والمعرفة. فيقال واسع الآفاق أي الفكر والعلم، كما تطلق ويراد بها الآفاق الجغرافية أو الحدود البصرية للمكان، كما تشير إلى المجالات المحددة أو الأطر العامة التي يمكن أن يتم فيها البحث. وكذلك إلى القضايا أو

<sup>1</sup> - ابن منظور، لسان العرب، ط:3، 1414هـ، دار صادر-بيروت، ج 10، ص 5.

<sup>2</sup> - فيروزآبادي، القاموس المحيط، تحقيق: مكتب تحقيق التراث في مؤسسة الرسالة، بإشراف محمد نعيم العرقسوسي، ط:8، 1426هـ-2006م، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ص 824

المواضيع التي يمكن دراستها أو استكشافها في إطار البحث العلمي. والتي يمكن تحديد آفاق البحث فيها بواسطة الباحث نفسه أو بواسطة المؤسسة العلمية أو الجهة المانحة التي تمول البحث. كما أن آفاق البحث قد تتعلق بمجال معرفي محدد مثل علوم الحاسوب أو الطب، أو تتعلق بموضوع محدد مثل دراسة تأثير التغير المناخي على البيئة. الذي يمكن رؤيته في الأفق. يمكن أن تشير أيضاً إلى آفاق المستقبل أو آفاق الفكر، وتعني في هذا السياق الآفاق المتاحة أو المتوقعة أو المحتملة للتطور والتقدم في مجال معين.<sup>3</sup>

إذن نخلص إلى أن سعة الأفق معناها الاستعداد التام للتكيف مع اقتصاد جديد وأشخاص جدد، وثقافات مختلفة، ويوصف الشخص بأنه واسع الأفق، أي أنه رحب الأفق، كثير الاطلاع والمعرفة، متحرر، منفتح الذهن، كما أن له بعد النظري مما تؤول إليه الأمور. وهذه الصفات يجب أن تتوفر في الداعية إلى الله تعالى وتتميز بها إدارة المؤسسات الدعوية، لكي تحقق الثمار المرجوة منها.

## المطلب الثاني: مفهوم الدعوة

### أولاً- الدعوة لغة:

مشتقة من الفعل الثلاثي دعا يدعو دعوة، والاسم: الدعوة، والقائم بها يسمى داعية، والجمع: دعاء. ولكلمة الدعوة في اللغة عدة معان النداء، والطلب، والتجمع، والدعاء، والسؤال، والاستمالة.

قال الزمخشري: دعوت فلاناً وبفلان ناديته وصحت به.<sup>4</sup>

وقال الرازي: و الدَّعوة إلى الطعام بالفتح يقال: كنا في دعوة فلان و مدعاة فلان وهو مصدر والمراد بهما: الدعاء إلى الطعام. والدَّعوة بالكسر في النسب و الدعوى أيضاً هذا أكثر كلام العرب وعدي الرباب يفتحون الدال في النسب ويكسرونها في الطعام. والدَّعي من تبنيته ومنه قال تعالى: ﴿ وَمَا جَعَلَ أَذْعِيَاءَكُمْ أَبْنَاءَكُمْ ﴾ [الأحزاب: 4]، وادعى عليه كذا والاسم: الدعوى و تداعت الحيطان للخراب تهدامت. ودعاه صاح به و استدعاه أيضاً و دعوت الله له وعليه أدعوه دعاء. والدعوة المرة الواحدة والدعاء أيضاً واحد الأدعية وتقول للمرأة أنت تدعين وتدعوين وتدعين بإشمام العين الضمة وللجماعة أنتن تدعون مثل الرجال سواء وداعية اللبن ما يترك في الضرع ليدعو ما بعده. وفي الحديث: "دع داعي اللبن"<sup>5</sup> وقال ابن منظور: الدعوة: المرة الواحدة من الدعاء ومنه الحديث: "فإن دعوتهم تحيط من ورائهم"<sup>7</sup>، أي تحوطهم وتكنفهم وتحفظهم يريد أهل السنة دون البدعة. والدعاء: واحد الأدعية، وأصله دعاو لأنه من دعوت، إلا أن الواو لما جاءت بعد الألف همزت... ودعا الرجل دعوا ودعاء: ناداه، والاسم: الدعوة. و دعوت فلاناً أي صحت به واستدعيته... والدعاة: قوم يدعون إلى بيعة هدى أو ضلالة، وأحدهم داع. ورجل داعية إذا كان يدعو

<sup>3</sup> - الراغب الأصفهاني، أبو القاسم الحسين بن محمد، مفردات القرآن، تحقيق: صفوان عدنان الداودي، دار القلم، الدار الشامية، دمشق- بيروت، ط1، 1412هـ، ص79

<sup>4</sup> - الزمخشري أبو القاسم محمود بن عمر بن محمد بن عمر الخوارزمي، أساس البلاغة، ط، 1399هـ- 1979م، دار الفكر، ج1، ص189

<sup>5</sup> - عبد الواحد المقدسي، الأحاديث المختارة، تحقيق: عبد الملك بن عبد الله بن دهب، ط1، 1410هـ، مكتبة النهضة الحديثة، مكة المكرمة، ج8، ص91

<sup>6</sup> - الرازي محمد بن أبي بكر، مختار الصحاح، مكتبة لبنان، ج1، ص86

<sup>7</sup> - الحاكم، المستدرک على الصحيحين، وقال حديث صحيح على شرط الشيخين ولم يخرجاه، ج1، ص162

الناس إلى بدعة أو دين، أدخلت الهاء فيه للمبالغة<sup>8</sup>.

وقال الزبيدي: (الدعاء)، بالضم ممدوداً؛ (الرغبة إلى الله تعالى) فيما عنده من الخير والابتغال إليه بالسؤال؛ ومنه قوله

تعالى: ﴿ ادْعُوا رَبَّكُمْ تَضَرُّعًا وَخُفْيَةً إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُعْتَدِينَ ﴾ [الأعراف: 55]، (دعا) يدعو (دعاءً ودعوى)؛ وألفها للتأنيث. وقال ابن فارس: وبعض العرب يؤنث الدعوة بالألف فيقول الدعوى. ومن دعائهم: اللهم أشركنا في دعوى المسلمين، أي في دعائهم، ومنه قوله تعالى: ﴿ دَعْوَاهُمْ فِيهَا سُبْحَانَكَ اللَّهُمَّ وَتَحِيَّتُهُمْ فِيهَا سَلَامٌ وَأَخْرَجُوا عَنْهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴾ [يونس: 10]<sup>9</sup>

### ثانيا- الدعوة اصطلاحاً:

كلمة الدعوة من الألفاظ المشتركة، فإنه يراد بها في الغالب معنيان: الأول: الدعوة بمعنى الإسلام أو الرسالة.

الثاني: الدعوة بمعنى عملية نشر الإسلام وتبليغ الرسالة. وعلى المعنى الأول: (الدعوة بمعنى الإسلام أو الرسالة) جاءت تعريفات اصطلاحية كثيرة، ومنها: قيل: هي دين الله الذي بعث به الأنبياء - عليهم الصلاة والسلام - جميعاً، تجدد على يد محمد - ﷺ - خاتم النبيين، كاملاً وافياً لصالح الدنيا والآخرة.

وقيل: هي دين الله الذي ارتضاه للعالمين؛ تمكيناً لخلافتهم، وتيسيراً لضرورتهم، ووفاءً بحقوقهم، ورعايةً لشؤونهم، وحمايةً لوحدهم، وتكريماً لإنسانيتهم، وإشاعة للحق والعدل فيما بينهم.

وقيل: هي الضوابط الكاملة للسلوك الإنساني، وتقرير الحقوق والواجبات. وهي قبل ذلك وبعده: الاعتراف بالخالق، والبر بالمخلوق<sup>10</sup>

وقيل: هي نداء الحق للخلق؛ ليوحداوا المعبود، ويعبدوا الواحد، حنفاء لله غير مشركين به، متبعين غير مبتدعين<sup>11</sup> وأما على المعنى الثاني: (الدعوة بمعنى عملية نشر وتبليغ الإسلام) فجاءت أيضاً على تعريفات كثيرة، ومنها:

عرّفها شيخ الإسلام ابن تيمية - رحمه الله تعالى - بقوله الدعوة إلى الله: هي الدعوة إلى الإيمان به وبما جاءت به رسله بتصديقهم فيما أخبروا به وطاعتهم فيما أمروا وذلك يتضمن الدعوة إلى الشهادتين وإقام الصلاة وإيتاء الزكاة وصوم رمضان وحج البيت والدعوة إلى الإيمان بالله وملائكته وكتبه ورسله والبعث بعد الموت والإيمان بالقدر خيره وشره والدعوة إلى أن يعبد العبد ربه كأنه يراه<sup>12</sup>

<sup>8</sup> - ابن منظور محمد بن مكرم، لسان العرب، ط1، دار صادر، بيروت، ج14، ص258-259

<sup>9</sup> - محمد الحسيني تازبيدي، تاج العروس من جواهر القاموس، ج38، ص47

<sup>10</sup> - محمد عبد الرحمن الراوي، الدعوة الإسلامية دعوة عالمية، ط، 1965م، الدار القومية للطباعة والنشر، ص11-12

<sup>11</sup> - عبد رب النبي علي أبو السعود، التخطيط للدعوة الإسلامية وأهميته، ط1412، 1-هـ-1992م، دار التوفيق النموذجية للطباعة، القاهرة، ص19

<sup>12</sup> - ابن تيمية أبو العباس أحمد عبد الحلیم، مجموع فتاوى شيخ الإسلام ابن تيمية، تحقيق: عبد الرحمن بن محمد بن قاسم، ط2، مكتبة ابن تيمية،

وقيل: هي تبليغ الإسلام للناس، وتعليمه إياهم، وتطبيقه في واقع الحياة<sup>13</sup>

وقيل: هي الحث على فعل الخير واجتناب الشر والأمر بالمعروف، والنهي عن المنكر، والتحبيب بالفضيلة، والتنفير من الرذيلة واتباع الحق ونبذ الباطل<sup>14</sup>

وقيل: هي الدعوة إلى توحيد الله، والإقرار بالشهادتين، وتنفيذ منهج الله في الأرض قولاً وعملاً، كما جاء في القرآن الكريم والسنة المطهرة؛ ليكون الدين كله لله<sup>15</sup>

وقيل: هي قيام من له أهليه، بدعوة الناس جميعاً، في كل زمان ومكان، لاقتفاء أثر رسول الله - ﷺ - والتأسي به، قولاً وعملاً وسلوكاً<sup>16</sup>

وقيل: هي إبلاغ الناس دعوة الإسلام، في كل زمان ومكان، بالأساليب والوسائل، التي تتناسب مع أحوال المدعوين<sup>17</sup>

وقيل: هي فن يبحث في الكيفيات المناسبة، التي يجذب بها الآخرين إلى الإسلام أو يحافظ على دينهم بواسطتها<sup>18</sup>

وقيل: هي إنقاذ الناس من ضلالة أو شر واقع بهم، وتحذيرهم من أمر يخشى عليهم الوقوع في بأس<sup>19</sup> هـ

وقيل: هي عملية إحياء لنظام ما؛ لتنتقل الأمة بها من محيط إلى محيط<sup>20</sup>

وقيل: هي قيام الداعية المؤهل بإيصال دين الإسلام إلى الناس كافة، وفق المنهج القويم، وبما يتناسب مع أصناف المدعوين، ويلائم أحوال وظروف المخاطبين في كل زمان ومكان<sup>21</sup>

وهذه التعاريف لا منافاة بينها، فليست من باب اختلاف التضاد، لكنهما من باب اختلاف التنوع، فكل تعريف للدعوة من هذه التعاريف عني بجانب من جوانب الدعوة وركز عليه<sup>22</sup>

والباحث هنا أراد المعنى الثاني وهو (عملية النشر والتبليغ)؛ لصلته الوثيقة بمقصد البحث.

### المطلب الثالث: معنى المؤسسة والعمل المؤسسي

#### أولاً- معنى المؤسسة:

<sup>13</sup> - محمد البيانوني، المدخل إلى علم الدعوة، ص 17

<sup>14</sup> - محمد نمر الخطيب، مرشد الدعاة، ط 1، 1401 هـ-1981 م، دارالمعرفة للطباعة والنشر، بيروت، ص 24

<sup>15</sup> - توفيق الواعي، الدعوة إلى الله، ط 1، 1406 هـ-1986 م، مكتبة الفلاح، الكويت، ص 19

<sup>16</sup> - محمد بن سيدي بن الحبيب، الدعوة إلى الله في سورة إبراهيم الخليل، ط 1، 1406 هـ، دار الوفاء، جدة، ص 27

<sup>17</sup> -، دمنهور، مصر، ص 21 علي ضالح المرشد، مستلزمات الدعوة في العصر الحاضر، ط 1، 1409 هـ-1989 م، مكتبة لينة

<sup>18</sup> - عبد الله يوسف الشلنلي، الدعوة والإنسان، ط 1، المكتبة القومية الحديثة، طنطا، ص 39

<sup>19</sup> - محمد الخضر حسين، الدعوة إلى الإصلاح، ط 1، 1346 هـ، المطبعة السلفية، القاهرة، ص 17

<sup>20</sup> - رؤوف شلبي، الدعوة الإسلامية في عهدها المكي منهاجها وغاياتها،

<sup>21</sup> - عبد الرحيم المغنوي، الأسس العلمية لمنهج الدعوة الإسلامية، ص 49

<sup>22</sup> - حمد ناصر عبد الرحمن العمار، نصوص الدعوة في القرآن الكريم، ط 2، 1422 هـ-2002 م، دارإشبيليا، الرياض، السعودية، ص 18

هي نظام اجتماعي نسبي وإطار تنسيقي عقلاني بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة وتنظيم علاقاتهم بهيكلية محدودة في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محدودة السلطة والمسؤولية.

-العقلية المؤسسية: هي التي تفكر وتخطط وتنفذ وتقود بطريقة منهجية

-المنهجية: هي خطوات للوصول الى الهدف<sup>23</sup>

ثانيا- معنى العمل المؤسسي:

يمكن تعريف العمل المؤسسي بأنه:

-شكل من أشكال التعبير عن العمل التعاوني بين الناس، والميل بقبول العمل الجماعي وممارسته، شكلاً ومضموناً، نصاً وروحاً، وأداء العمل بشكل منسق قائم على أسس ومبادئ وأركان، وقيم تنظيمية محددة.

-التجمع المنظم بلوائح، يُوزَع العمل فيه على إدارات متخصصة ولجانٍ، وفِرَق عمل؛ بحيث تكون مرجعية القرارات فيه لمجلس الإدارة، أو الإدارات في دوائر اختصاصاتها؛ أي أنها تنبثق من مبدأ الشورى الذي هو أهم مبدأ في العمل المؤسسي.

-كل تجمع منظم يهدف إلى تحسين الأداء وفعالية العمل لبلوغ أهداف محددة، ويقوم بتوزيع العمل على لجان كبيرة، وفِرَق عمل، وإدارات متخصصة؛ بحيث تكون لها المرجعية وحرية اتخاذ القرارات؛ كلٌّ في دائرة اختصاصاته<sup>24</sup>.

-إن رفع شعار المؤسسة وممارسة بعض صورها والتحلي ببعض سماتها لا يعني أن العمل يتم بشكل مؤسسي على الحقيقة؛ إلا إذا توفرت به كافة السمات التي تنقله من ضيق الفردية، ومحدوديتها، ونزعاتها، إلى رحابة العمل الجماعي المدرك لإمكانيات وموارد أفرادها، وينظم الاستفادة منها وتطويرها وتنميتها، ويحافظ على استمرارية العمل وبقائه في مواجهة التحديات الدائمة، والتي من أخطرها: ندرة نموذج القائد الفذ الذي تجتمع حوله النفوس ثم تتفرق بموته أو ضعفه أو انتقاله أو توقفه أو حتى انحرافه عن رشده، بل إن المجموعات التي تعتمد المؤسسة كأسلوب عمل مهتدة في بقاءها ذاته ما لم تقس بنيتها التنظيمية ولوائحها وإجراءاتها وأساليب تنميتها وتطويرها وفق ما تم الاستقرار عليه من سمات لازمة لأي عمل مؤسسي.

المبحث الأول: وظائف العمل المؤسسي وأهميته في إنجاح السير المؤسسي وترشيد الدعوة الإسلامية

المطلب الأول: وظائف العمل المؤسسي

تحقق وظائف المؤسسة أهدافها بشكل منظم وفعال، وتتداخل هذه الوظائف في طبيعتها مع بعضها البعض، أي

<sup>23</sup> - موقع الأستاذ محمد علي إسماعيل [www.m-ismail.net](http://www.m-ismail.net)

<sup>24</sup> - عبد الحكيم بن محمد بلال، العمل المؤسسي معناه ومقومات نجاحه، مجلة البيان، العدد 143، رجب 1420هـ، نوفمبر 1999م

أن كل وظيفة تعتمد على الأخرى وتؤثر على أداؤها، وهذه الوظائف هي: <sup>25</sup>1- وظيفة التخطيط: تتلخص وظيفة التخطيط بتعيين الموظفين في المؤسسة وتدريبهم؛ من أجل تطويرهم ليكونوا ملائمين للدور الذي سيعملون به داخل المؤسسة، ويحدث التطوير بشكل مستمر لشغل أي دور مطلوب في المؤسسة، وفي حال حصل توسع للمؤسسة، أو فقدت أحد الموظفين، أو توفرت فرص عمل ترويجية جديدة، أو زادت المبيعات، فإن وظيفة التخطيط تضمن وجود موظفين تم تدريبهم وتطويرهم وأصبحوا جاهزين لملء هذه الأدوار الجديدة، وهذا ما يُطلق عليه مفهوم التخطيط التعاقبي. تضع إدارة المؤسسة أهدافًا تنظيمية خلال مراحل التخطيط، وتتخذ قرارات استراتيجية لتحديد مسار العمل، كما تتبادل الأفكار للوصول إلى بدائل مختلفة ومن ثم اختيار أفضل بديل لتحقيق الهدف بأفضل مسار، إذ يُحلل المدراء بعمق وضع المؤسسة الحالي وما تمتلك من موارد متاحة لتحقيق أهدافها.

2- وظيفة التنظيم: تقوم وظيفة التنظيم في مجملها على جمع الموارد المادية والمالية والبشرية وتنظيم العلاقة الإنتاجية فيما بينها وتطويرها لتحقيق أهداف المؤسسة، إذ تبرز أهمية التنظيم الإداري في توزيع الموارد المادية على الموظفين لتحقيق الأهداف التي وضعت خلال مرحلة التخطيط، وينظم المدراء مع الشؤون المالية والموارد البشرية أمور الميزانية والأمور المتعلقة بالتوظيف، كما يضعون الموظفين في الأدوار التي تناسبهم وفقًا لدوافعهم وكفاءاتهم للحصول على أفضل بيئة عمل إنتاجية، ومن الأمثلة على وظيفة التنظيم؛ إذا قامت المؤسسة بإطلاق حملة إعلانية لمنتج جديد، ولم يتحمل مدير العلامة التجارية الذي يعمل بدوام جزئي مسؤولية هذا العمل، فإنه يُمكن للمؤسسة استئجار وكالة إعلانات لتساعدها على الترويج لمنتجها. 3- وظيفة التوظيف: تحتاج المؤسسة إلى الموظفين لملء هياكلها الوظيفية جميعها، فالموظفين هم أهم مورد في المؤسسة وهم أكثر أهمية من المعدات أو الأدوات أو المباني، فهم من يمنحون للمؤسسة ميزتها التنافسية ويحددون جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها، وبالتالي هم من يبنون سمعة المؤسسة، لذا تحتاج المؤسسة إلى تعيين موظفين بقدرات ومهارات ومعرفة مناسبة، بحيث يكونون مؤهلين لتلك المناصب؛ لضمان نجاح المؤسسة في المستقبل وليبقى لديها القدرة على المنافسة. 4- 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 تلقي الموظفين التعليمات من قبل رئيس واحد فقط، وإلا سيحدث ارتباك وفوضى في المؤسسة، كما أنه من المهم أن يتبع المدير أسلوبًا تحفيزيًا أثناء تطبيق وظيفة التوجيه، وذلك وفقًا لما تتطلبه المواقف والظروف المتغيرة، وحسب قدرات واحتياجات الموظفين <sup>26</sup>5- 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. و تهدف وظيفة المتابعة إلى التأكد من أن جميع الخطط تنفذ وفقًا للمعايير التي وضعت مسبقًا، وهي وسيلة لقياس

<sup>25</sup> - إدارة المؤسسات الدعوية، مذكرة دكتوراه، الباحث: بدرالدين بن مصطفى زواقة، 2009-2010م، ص 89

<sup>26</sup> - عبد الحكيم بن محمد بلال، العمل المؤسسي، معناه ومقوماته نجاحه، مجلة البيان، العدد 117، جمادى الأولى، 1418هـ، سبتمبر، 1997م

إنجاز الخطط ومقارنتها بالمعايير وتصحيح الانحرافات لضمان تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح، كما يُمكن من خلالها التنبؤ بالانحرافات قبل حدوثها.

الخلاصة: تحتاج جميع المؤسسات على اختلاف أنواع الأعمال التي تُديرها إلى وظائف أساسية لضمان نجاحها في تنفيذ وتحقيق أهدافها، وهذه الوظائف ممتسقة مع بعضها البعض، وتعتمد كل وظيفة على الوظيفة السابقة ويجب تتبع هذه الوظائف بالترتيب للوصول إلى إدارة ناجحة، وقد تحتاج إحدى الوظائف وقتاً وجهداً أكبر لإدارتها من قبل المدراء، بينما ستحتاج وظيفة أخرى جهد وكفاءة الموظفين، وهذه الوظائف هي: وظيفة التخطيط، ووظيفة التنظيم، ووظيفة التوظيف، ووظيفة التوجيه، ووظيفة المتابعة والمراقبة.

### المطلب الثاني: أهمية العمل المؤسسي في إنجاح الدعوة الإسلامية وترشيدها

إن أهمية العمل المؤسسي تكمن في مجموعة من السمات والخصائص، التي تجعله مميزاً، منها ما يلي:

1- تحقيق مبدأ التعاون والجماعية، الذي هو من أسس مقاصد الشريعة الإسلامية المطهرة

2- تحقيق التكامل في العمل.

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

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

5- دفع العمل نحو الوسطية والتوازن.

6- توظيف كافة الجهود البشرية، والاستفادة من شتى القدرات الإنتاجية.

7- ضمان استمرارية العمل.

8- عموم نفعه لأفراد المجتمع، لعدم ارتباطه بالأشخاص، بل بالمؤسسات.

9- 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.

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

11- الاستفادة من الجهود السابقة، والخبرات المتراكمة، بعد دراستها وتقويمها.

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

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

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

15-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

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

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

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

20.-- اكتساب صفة الشرعية للمشاريع، والبرامج التابعة للمؤسسة، مما يفتح أمامها كثيراً من الميادين، ويسهل سياسة الانتشار<sup>27</sup>.

من خلال العناصر السابقة تظهر أهمية العمل المؤسسي في إنجاح الدعوة الإسلامية وترشيدها.

المبحث الثاني: المنطلقات والركائز اللازمة لإنجاح السير الدعوي المؤسسي

المطلب الأول: المنطلقات اللازمة لإنجاح السير الدعوي المؤسسي

ويمكن تفصيل المقومات اللازمة لنجاح العمل الدعوي على النحو الآتي:-

1- توفر القناعة الكافية بهذا الأسلوب من العمل، بإدراك ضرورته، وخاصة في زمن القوة، وبمعرفة مزاياه وثمراته، وفهم مقومات نجاحه للوصول به إلى المستوى المطلوب.

2- صدور القرارات عن مجالس الإدارة، أو اللجان ذات الصلاحية، حرصاً على خروجها من أدنى مستوى ممكن؛ لتكون أقرب إلى الواقعية وقابلية التنفيذ، ولا يجوز أن يكون المصدر هو الفرد، أو المدير؛ فإنه يستمد صلاحياته - هو أيضاً- من المجالس، لا العكس، ويجب أن تملك المجالس واللجان صلاحية مراجعة قرارات المديرين، ونقضها عند الضرورة.

3- أن تكون مجالس الإدارة أو اللجان غير محصورة في بيئة واحدة، محكومة بأطر تنشئة وتربية وتفكير محددة، مما يؤثر على طبيعة اتخاذ القرار، فوجود أفراد من بيئات مختلفة ضمن هذه المجالس، يثري العمل

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

المؤسسي بتوسيع أنماط التفكير، وتعدد طرق التنفيذ.

4- أن تسود لغة الحوار، حتى تتلاقح الآراء للخروج بأفضل قرار، وأيضاً حتى يخضع الرأي الشخصي لرأي المجموعة.

ويذكر هنا بالمناسبة، نزول النبي -ﷺ- على رأي أصحابه في غزوة أحد، وخروجه من المدينة تلبية لرغبتهم، مع ميله للبقاء في المدينة، وتأييد رؤياه، لرأيه، وبعدهما حصل ما حصل، لم يصدر منه لُوم لأولئك المقترحين للخروج.

5- تحديد ثوابت ومنطلقات مشتركة للعاملين في المؤسسة تكون إطاراً مرجعياً لهم، توجه خطة العمل، وتناسب المرحلة والظروف التي تعيشها المؤسسة.

6- التسامي عن الخلافات الشخصية، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وهذا يتم بتحسين الاتصال والتواصل، بين أفراد المؤسسة بعضهم مع بعض، وبينهم وبين سائر العاملين في الحقل الإسلامي.

وهذا أساس قوي للنجاح، ففي استفتاء لعدد من القياديين الناجحين، اتضح أن الصفة المشتركة بينهم هي القدرة على التعامل مع الآخرين، ولن يتم ذلك لأحد ما لم تتربّ أنفسنا على العدل والإنصاف، ومعرفة ما لدى الآخرين من حق، ومحاولة فهم نفسياتهم من خلال نظرتهم هم لأنفسهم، لا من خلال نظرتنا نحن.

7- الاعتدال في النظرة للأشخاص؛ فلا يصل الأمر حد الغلو والتقديس للأفراد، وإضفاء هالة على بعض الأشخاص تؤثر في مدى استعدادهم لمناقشة رأيهم، أو احتمال رفضه، مع بقاء الاحترام الشخصي، وهؤلاء يشكلون ضغطاً على العمل المؤسسي وتوجيهاً غير مباشر للآراء وكأن هذا ما أراده عمر -ﷺ- حين عزل خالد بن الوليد -ﷺ- خشية تعلق الناس به، وربطهم النصر بقيادته.

8- إتقان التخطيط، وتحديد الأهداف لتنفيذها، وتوزيع الأدوار، وهذا يتطلب مستوى جيداً، في إعداد القادة والمسؤولين، وتدريب العاملين مع الاستفادة من كل الإمكانيات، وتوظيف جميع الطاقات، بعد التعرف عليها جيداً.

### عناصر وصفات مهمة للبدء في العمل المؤسسي:

إن العمل المؤسسي ذو أهمية بالغة؛ لأنه ينقل العمل، من الفردية إلى الجماعية، ومن العفوية إلى التخطيط، ومن الغموض إلى الوضوح، ومن محدودية الموارد، إلى تعددية الموارد، ومن التأثير المحدود، إلى التأثير الواسع، ومن الوضع العرفي، إلى الوضع القانوني.

ولا بد أن تتوفر مجموعة من الصفات والعناصر لأي جهة تريد أن تبدأ بالعمل المؤسسي، من أهمها: الانفتاح (المنضبط)، والنضوج، والعزم والتوكل على الله تعالى، والتفكير الإيجابي، والمهارات الإشرافية اللازمة. كما ينبغي أن تتوفر عشرة عناصر مهمة للبدء في رحلة البناء المؤسسي، نوردتها فيما يلي:

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.
- 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<sup>28</sup> للجهات المعنية التي ستتعامل معها
- 10- وجود نظام للرقابة والمتابعة والتقويم المستمر للتأكد من سلامة التخطيط والتنفيذ.

### المطلب الثاني: الركائز الأساسية لإنجاح السير الدعوي المؤسسي

إن المؤسسات الدعوية حتى تحقق نجاحاتها وثمراتها المرجوة منها لا بد أن تكون قائمة على ركائز أساسية وقدم راسخة، وأهم هذه الركائز ما يلي:

#### أولاً- الانضباط الشرعي:

وأقصد بالانضباط الشرعي: الالتزام بالأصول والقواعد الشرعية في الدعوة إلى الله، وبناء المؤسسات الدعوية بإحكام علمي، والوقوف عند حدود ما أنزله الله. تعالى. على نبيه صلى الله عليه وسلم في كل شأن دقيق أو جليل.

وإن من فضل الله تعالى على أي مؤسسة خيرية أن يفقه الله سبحانه وتعالى القائمين عليها في دينه، فقد قال النبي ﷺ: «من يرد الله به خيراً يفقهه في الدين»، ومن مقتضيات ذلك: أن تحرص المؤسسة على صواب العمل وتحققه لمراد الله. وكما أن الغاية لا بد أن تكون شرعية فكذلك الوسيلة لتحقيق تلك الغاية لا بد أن تكون شرعية، والقصد مهما كان حسناً فإنه لا يكفي في صحة العمل. قال الله. تعالى: {فَمَنْ كَانَ يَرْجُوا لِقَاءَ رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَالِحًا وَلَا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ أَحَدًا} (الكهف: 111).

ويتحقق الانضباط الشرعي في أمور كثيرة؛ ومنها:

1-مراقبة الله. تعالى. في جمع الأموال من المحسنين، والورع في رعايتها، وحفظها، واستثمارها، وإنفاقها في وجوهها

<sup>28</sup> - محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت- لبنان، 1423هـ، 2002م، ص 21

وأوقاتها الشرعية.

2- الانضباط الشرعي في جميع البرامج والأنشطة والمشاريع.

3- الالتزام بالأحكام الشرعية في التعاقد مع العاملين، وفي العقود والاتفاقات مع المنظمات الرسمية والأهلية.

4- تولية أهل الفقه والديانة والقدرة بما يتناسب مع نوع العمل وحجمه؛ تحقيقاً لقول الله . تعالى : { إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ } (القصص: 26)

وبالجملة؛ فإن الانضباط الشرعي هو ما يجعل أعمال المؤسسة كلها مبنية على شرع الله القويم؛ كما أنه طريق إلى في تحقيق رضا الله تعالى، ونيل سعادة الدارين، وهو في الوقت نفسه حماية للمؤسسة من الوقوع في البدع والمخالفات المذمومة، ويجيرها من الوقوع في منزلقات التفرق والتنازع. ويجب على قيادات العمل الخيري ومديره أن يتقوا الله ويراقبوه، ويستشعروا هذه الأمانة التي في أعناقهم.

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 بزي العمل المؤسسي<sup>29</sup>.

وتتجلى أهمية العمل المؤسسي في أمور عدة ؛ منها:

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

2- الاستقرار الإداري في جميع الأعمال والأنشطة؛ فإذا غاب فرد سدَّ 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 يقومه ويرشده إلى الصواب ويأخذ بيده إلى الحق.

4- استيعاب طاقات الأمة، وتوظيفها توظيفاً متكاملأً 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

<sup>29</sup> - إدارة الدعوة والعمل المؤسسي، محمد العواجي، ط1، 1443هـ-2022م، ص 261

الآراء هو الذي يقود إلى اتخاذ القرارات وإنضاجها.

ثالثاً: إعداد الدراسات والبحوث الميدانية:

من المهم جداً أن تبدأ المؤسسات الإسلامية العملَ الخيري في المنطقة بعد فهم صحيح وإدراك واعٍ للبيئة. وأحسب أن التصور الدقيق للواقع الفكري والاجتماعي والدعوي من أنجع السبل لسلامة التخطيط ووضوح الرؤية.

• الأخطاء الشائعة في إعداد الدراسات والأبحاث الميدانية:

بعض المؤسسات والجمعيات لا تعتني بالدراسات والأبحاث الميدانية، وقد تعدها من الوقت المهدر!، وغالباً ما تقع هذه المؤسسات والجمعيات في أحد الأمور الآتية:

1- إعداد الدراسات والأبحاث بطريقة غير علمية؛ كأن يُكَلَّف أحد الدعاة بأخذ جولة سريعة عابرة في بعض المدن والقرى، ويلتقي بعض الجمعيات والدعاة، ثم يدون ملحوظاته على شكل دراسة. ولا شك بأن هذه الجولات لا تعطي معلومات وافية وشاملة، بل تعطي انطباعات سريعة وغير دقيقة، أو غير ناضجة، وقد تتأثر بقناعات المرافقين في تلك الجولات.

ويتأكد تجنب هذه الطريقة بوجود طرق علمية مبنية على أدوات إحصائية، تبنى بحسب حاجة العمل ونوعية المعلومة التي يتطلبها، ثم يقوم على تحليلها مختصون عبر برامج إحصائية حاسوبية.

2- أن بعضهم يبدأ العمل بطريقة تقليدية، وينظر بمنظار البيئة التي جاء منها؛ دون اعتبار أو نظر في الظروف الفكرية والاجتماعية والنفسية للبيئة الجديدة. ولك أن تتصور مقدار التخبط الذي يحدث في الأعمال والأنشطة التي تنفذ بهذه العقلية!! ولا شك بأن الأعمال التي قد تنجح في بيئة ما لظروف معينة ليس بالضرورة أن تنجح في بيئة أخرى مختلفة في ظروفها. ومن الفقه أن نميز بين البيئات، وأن نعمل على استخدام الوسائل والطرائق المناسبة لها<sup>30</sup>.

3- أن بعضهم قد يستنسخ أعمال المؤسسات الأخرى بطريقة رتيبة، وغير مدركة لأهداف الأنشطة ومراميها وأبعادها الدعوية!..

إن الاستفادة من تجارب الآخرين مهمة، ولكن لا بد أن تكون استفادة واعية ناضجة؛ تدرس التجربة بمختلف أبعادها وملايساتها؛ حتى تُطبَّق ببصيرةٍ تراعي خصائص البيئة، وتحقق النجاح المطلوب.

إن العناية بإنشاء وحدات بحثية ملحققة بالمؤسسات الخيرية، أو مراكز مستقلة مخصصة للأبحاث والدراسات، من الأولويات المهمة لدى العمل الخيري، والتي من شأنها أن تساعد على تحقيق إنجازاته وطموحاته.

خامساً: التخصص في العمل المؤسسي:

<sup>30</sup> - إدارة المؤسسات الدعوية، مذكرة دكتوراه للباحث، بدر الدين بن مصطفى زوافة، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2009-2010م،

والمراد بالتخصص هنا: الاتجاه بقوة وتركيز إلى منطقة من مناطق العمل، أو جانب من جوانب العمل الخيري. إن الدخول في كل ميدان والاتجاه إلى كل بلد أدى إلى تشتت الأعمال في بعض المؤسسات الخيرية، وإلى ضعف في استثمار هذه الأعمال، وهذا بلا شك انعكاس لضعف الرؤية وقصور التخطيط.

#### • دواعي التخصص:

1- أهمية إتقان العمل. وطريق الإتقان هو التخصص الذي يوحد الذهن، ويضاعف عطاءه، الأمر الذي لا يحصل بالتشتت.

2- محدودية الجهد والوقت الإنساني، وعجز المرء عن تحقيق كثير من رغباته وطموحاته. ولذا كان من رحمة الله بعباده أنه لا يكلف نفساً إلا ما آتاها، وإذا رام المرء عمل كل شيء لم ينل شيئاً. ومن هنا جاء التوجيه الحكيم: «عليكم بما تطيقون! فو الله، لا يمل الله حتى تملوا»، وكان أحب الدين إليه ما داوم عليه صاحبه.()

3- ضعف الموارد المالية في كثير من المؤسسات، خاصة في ظل الحصار الدولي المفروض على العمل الخيري.

4- تفاوت الناس في القدرات والملكات والرغبات، مما يجعل فروض الكفايات متفاوتة في لزومها لأناس دون آخرين. قال . سبحانه : { وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيُبْلُوكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ } [الأنعام: 165].

5- طبيعة العصر التي أوجدت مفهوم: (نعمل شيئاً محدداً في زمن محدد)، محلّ مفهوم: (أعمل كل ما أشتهي في أي وقت)؛ فلم يبقَ مكان لمن يريد حيازة كل شيء.

والتخصص المنشود في دائرة العمل الخيري نوعان:

أ - تخصص نوعي: وهو التخصص في مجال من مجالات العمل؛ كالمجال الدعوي أو التعليمي أو الإغاثي... وقد يكون أكثر تخصصاً في جزء من مجال؛ كرعاية الأيتام، أو بناء المساجد، أو كفالة الدعاة، أو دعوة الطلاب والمثقفين، أو دعوة المرأة، أو تعليم القرآن الكريم.

ب - تخصص جغرافي: وهو التخصص في المكان؛ كالعمل في دول معينة، أو قارة أو منطقة جغرافية. وقد يكون أكثر خصوصية؛ كالعمل في مدينة معينة مثلاً.

وكلما وُجد التخصص كان الأمر أفضل في الإتقان والانطلاقة الثابتة المطردة الواعدة؛ إذا توافرت شروط النجاح الأخرى وتخلفت موانعه.

إن دوافع عدم التخصص، مهما تذرعت بالموضوعية، فإنها تخفي كثرة الملل والسامة، وقلة الثبات والإنتاج، وضعف الخبرة والبصيرة، وضيق الأفق. كيف لا؛ والواقع يشهد بأن التوسع غير المدروس يقلل الجودة، ويبعث الجهود، ويضيع النتائج؟! كما يشهد بأن تخصص المؤسسات أمانة على نجاحها حين تصير مرجعاً في مجال عملها،

ودليلاً إليه، ومستشارة فيه، وسبّاقة إلى فروعه<sup>31</sup>.

### سادساً: توطين العمل الخيري:

والمقصود بالتوطين: إيجاد مؤسسات خيرية محلية في الدول الإسلامية الفقيرة أو الدول التي توجد فيها أقليات مسلمة، قادرة على القيام بأداء الواجب الشرعي دون الاعتماد على غيرها من المؤسسات الإسلامية الدولية. ونقل الخبرة وتوطين العمل الخيري في دول العالم الإسلامي ضرورة ملحة، ومرحلة استراتيجية مهمة، لا ينبغي التأخر عنها. وقد تأكد هذا المطلب بعد حصار العمل الخيري وتقييد حركته.

صحيح أنّ ذلك يتطلب جهداً كبيراً ونفساً طويلاً، لكنّ ينبغي السعي لتحقيقه وفق رؤية مدروسة ومتدرجة.

#### • فوائد توطين العمل الخيري:

لتوطين العمل الخيري في الدول الإسلامية الفقيرة أو دول الأقليات المسلمة فوائد كثيرة، من أهمها:

1. استغناء العمل الخيري والدعوي في دول العالم الإسلامي عن دعم ورعاية المؤسسات الإسلامية الدولية، وقيامه بنفسه.

2. المؤسسات المحلية أقدر على تفهّم الاحتياجات المحلية، وممارسة الأنشطة الدعوية بحرية أكبر.

3. التقليل من العوائق السياسية والأمنية الدولية والإقليمية المتعلقة بحركة الأموال وانتقال الدعاة.

4. توثيق أواصر الإخاء بين المؤسسات الإسلامية الدولية والمؤسسات المحلية من جهة، وبناء الثقة بين المؤسسات المحلية ورموزها الدعوية ومجتمعاتهم من جهة أخرى.

#### • من متطلبات توطين العمل الخيري:

1. الحرص على بناء مؤسسات خيرية قوية ومتخصصة، واستيفاء أسس النجاح قدرَ الإمكان، وذلك بتكوين مجالس إدارة جماعية، ووضع أنظمة ولوائح إدارية، تعين في استقامتها على الطريق الصحيح بإذن الله.

2. العناية ببناء الرجال وإعداد القيادات الإدارية والعلمية والدعوية؛ القادرة على تحمّل المسؤولية، والمؤهلة لأخذها بحقها، يقول الأستاذ عبد الله العقيل: "إن بناء الرجال هو أعظم ثروة يتركها أيّ مدير قيادي للمنظمة، حتى يترك جيلاً من الموظفين والمديرين المخلصين المعتمدين على أنفسهم، والذين يتحلون بالنشاط والمبادرة الذاتية والاعتمادية والمسؤولية العالية".

إننا بحاجة ماسة أن نتعامل مع القيادات المحلية بمنطق التقدير والثقة وتفويض الصلاحية، وأن يكون ذلك وفق رؤية استشرافية بعيدة النظر.

<sup>31</sup> - موقع خالد حسن الهنداوي: <https://www.alhiwartoday.net/node/165>

3. رعاية طلاب المنح - الناهيين منهم خصوصاً - الدارسين في الجامعات العربية والإسلامية، فهم من البذور المستقبلية الواعدة لتوطين العمل الخيري والدعوي في بلدانهم.

4. عقد شراكات جادة بين المؤسسات الإسلامية الدولية والمؤسسات المحلية؛ لتحقيق التواصل البنّاء وتبادل الخبرات والتجارب.

5. كثير من الدول لا تخلو من خلافات بين بعض الدعاة والجمعيات، وينبغي أن يكون للمؤسسات الدولية دور جاد في التآليف وتقريب وجهات النظر وتوحيد الصفوف، والتحذير من النزاعات والصراعات التي تفسد العمل وتذهب بحلاوة الدعوة.

6. إيجاد استثمارات وقفية في الدول الإسلامية تقوم على تمويل الأنشطة الخيرية المتنوعة

سابعاً: التدريب ورفع مستوى الكفاءات الإدارية والدعوية:

إنَّ الناظر في كثير من الأوساط الدعوية والمؤسسات الخيرية يجد قصوراً في أمور ثلاثة؛ هي:

الأول: قصورٌ في الطاقات المبدعة. وليس هذا القصور ناتجاً عن قلة عدد الراغبين في العمل الخيري، بل هو ناتج عن قلة المعادن الكريمة التي يُعصَّ عليها بالنواجذ، وهذا مصداق قول النبي ﷺ: "إنَّما الناس كالإبل المائة؛ لا تكاد تجد فيها راحلة".

الثاني: قصورٌ في اكتشاف الطاقات، ثم قصور في توظيف الطاقات توظيفاً مثمراً، يُسخر ملكاتها، ويوجّه قدراتها.

الثالث: ضعفٌ قيادي وإداري في التآليف بين الطاقات الموجودة وجعلها تنتظم في فرق عمل منسجمة، تتكاتف لتحقيق أهداف المؤسسة.

والقيمة الحقيقية لأي مؤسسة ليست فقط في مواردها المالية، أو قوتها الإدارية، أو سعة انتشارها، ولكن تتركز قوتها في رجالها؛ فهُم ثروة بنائها، وهم الأعمدة التي تعين. حقاً. في استقرار المؤسسة وثباتها؛ ولهذا كانت الدقة في حسن اختيارهم وتوظيفهم، ثم العناية بتدريبهم، ورفع قدراتهم، وصقل طاقاتهم؛ من أهم جوانب القوة والتميز، ومن أهم أسس النمو والاستقرار المستقبلي.

• تعريف التدريب وبيان أهميته:

التدريب هو: "الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين، وذلك بجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم".

واللافت للنظر أن بعض المؤسسات الخيرية لم تقتنع بعدُ بأهمية التدريب، وقد تظن أنه مجرد هدر للأموال والأوقات! ولا شك بأن هذا خطأ؛ فلقد أثبتت الدراسات أن التعليم والتدريب يسهمان في رفع مستوى الانتاج. وبناءً على ذلك؛ فإن أي تقدم في العمل المؤسسي يعتمد بدرجة كبيرة - بعد توفيق الله تعالى - على التعليم والتدريب.

والمتابع لواقع المؤسسات الخيرية الإسلامية الدولية والمحلية يجد نسبة لافتة من العاملين فيها من غير المتخصصين في العمل الخيري الذي يمارسونه؛ وذلك لندرة الجامعات والمعاهد التي تعتني أصلاً بالعمل الدعوي والخيري في العالم الإسلامي، ولحدائثة عمرها الخيري في كثير من البيئات الإسلامية، كما أن بعض المتخصصين منهم لم يكتسبوا خبرات ميدانية تستثمر تعليمهم.

إنَّ كثيراً من العاملين في المؤسسات الخيرية يتميز بالصدق والحرص - والله حسيهم -، ولكن ليس بالضرورة أن يكون هؤلاء الصادقون على قدر كافٍ من القدرة والكفاية العملية.

ولهذا فإن أولى أولويات المؤسسات الإسلامية في المرحلة القادمة ينبغي أن تكون بناء العاملين الأكفاء القادرين على تحمل المسؤولية، والعناية الفائقة بهم، وتدريبهم؛ لأداء مهامهم بكفاية وفاعلية؛ تحقيقاً لقول المولى جلّ وعلا: {إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ} (القصص: 26)

وها هنا قضية مهمة؛ وهي أهمية إشاعة روح التنافس المحمود بين الموظفين، ودفعهم للتسابق في الخيرات؛ حتى يدركوا أن الموظف الذي لا ينمو ولا يتطور، ولا يرتقي أدائه مع مرور الوقت؛ موظف عاجز ضعيف الأثر في أمته، وغير مؤهل للحفاظ على تلك الوظيفة.<sup>32</sup>

#### ثامناً: الالتزام القانوني للمؤسسات الخيرية:

توجد لكل البلدان التي تعمل فيها المؤسسات الخيرية الإسلامية قوانين تنظم العمل الخيري، وتضع له حدوداً، وتفرض عليه أموراً لا بد من الالتزام بها. ولكي تحصل الفائدة المرجوة من العمل، ويستفاد من تلك القوانين، ولكي تُجتنب المخاطر والمعوقات التي تهدد عمل المؤسسات الخيرية؛ لا بد من مراعاة الأمور الآتية:

(1) التعرف على القوانين المحلية المتعلقة بالجانب الخيري.

(2) اتخاذ مستشار قانوني للمؤسسة:

وذلك في كل بلد تشرع بالعمل فيه، وتكون مهمته ضمان سلامة الوضع القانوني للمؤسسة، والإجابة عن الاستشارات القانونية التي ترد عليه، وتقديم دورات قانونية متخصصة لمن يحتاج من موظفي المؤسسة.

(3) وضع دليل بالإجراءات اللازمة:

وهي الإجراءات التي يلزم اتخاذها أو مراعاتها قبل الشروع في تنفيذ عمل ما، مع أهمية المراجعة لهذه الإجراءات، نظراً للتغيرات القانونية والإدارية التي تحصل في كثير من البلدان بين فينة وأخرى.

(4) القيام بتنفيذ الجوانب القانونية الرئيسية، والتي تتمثل فيما يأتي:

أ. وضع نظام أساسي للمؤسسة يتضمن هوية المؤسسة ورسالتها في البلد الذي تعمل فيه، والأهداف التي تسعى

<sup>32</sup> - خالد حسن الهنداوي: <https://www.alhiwartoday.net/node/165>

إلى تحقيقها، والأنظمة واللوائح التي توضح طريقة عملها وإدارتها، مع بيان الهيكلية الإدارية للمكتب، وصلاحيات الأمناء وأعضاء مجلس الإدارة، ونحوها من الأمور المهمة، مثل: حق المؤسسة في الاقتراض أو الاستثمار.. ونحو ذلك.

ب. أهمية أن تبقى الأنشطة التي تقيمها المؤسسة في بلد ما متوافقة مع نوع الترخيص الذي تحمله ؛ وذلك تلافياً للاستشكالات التي قد يطرحها عدم قانونية الأنشطة الخارجة عن نطاق الترخيص.

ج. التأكد من صلاحية الإدارة المالية لمكاتب المؤسسة، وتحقيقها الحد الأدنى من متطلبات القانون ؛ وذلك لكي تتأكد المؤسسة من تحقيق ضبط مالي وانضباط قانوني لا يعرضها للمساءلة.

د. كتابة عقود عمل مع العاملين في المؤسسة؛ تكون متوافقة مع المتطلبات الدنيا لطبيعة العقود التي تنص عليها جهات الاختصاص في كل بلد. وتبرز أهمية هذه العقود في كونها من المتطلبات القانونية للمؤسسة، وأنها مرجع التحاكم عند حصول مشكلات مع الموظفين.

هـ. القيام بتوصيف وظائف العاملين في المؤسسة من الناحية الإدارية.

(5) التقويم المستمر للانضباط القانوني في المؤسسة.<sup>33</sup>

تاسعاً: الانضباط المالي في المؤسسات الخيرية:

المال عصب الحياة وشريان العمل، وقوام المؤسسات الخيرية. كما أنه أمانة كبيرة في أيدي القائمين على المؤسسة والعاملين فيها كل بحسبه، كما أن الانضباط المالي في أي مؤسسة رمز لقوتها وسلامتها ؛ فاقضى ذلك كله الدقة والضبط المالي للمؤسسة في جميع الجوانب المالية ؛ من جمع واستثمار وصرف. ويتأكد هذا الأمرين:

1- أن حفظ المال وحسن التصرف فيه بدقة وضبط هو مقتضى أداء الأمانة التي أمر الله . عز وجل . الناس بأدائها، وأوجب عليهم وضعها في مواضعها الشرعية.

2- أن في ذلك رعاية للأمانة التي وكلهم المحسنون على أدائها، وأمرهم بصرفها في مصارفها الشرعية.

ولذا فإن من الضروري أن تضع المؤسسات الخيرية ضوابط محكمة تنظم القواعد المالية الداخلية، وترتب العلاقات المالية؛ سواء أبين مكتب المؤسسة الرئيس والفروع المختلفة، أم بين الفروع والعاملين فيها والمتعاملين معها.

المبحث الثالث: التحديات التي تواجه السير الدعوي المؤسسي وطرق تجاوزها

المطلب الأول: التحديات التي تواجه السير الدعوي المؤسسي

هناك عدة تحديات وعوائق تواجه السير الدعوي المؤسسي، يمكن إجمالها فيما يلي:

1- طبيعة المجتمعات الإسلامية المعاصرة عامة، وعدم ترسخ العمل المؤسسي في حياتها؛ نظراً لما اعترأها من بُعد عن الدين، أدى إلى تأصل الفردية، وضعف الروح الجماعية، والحوار والمناقشة والمشاركة، ولما حلَّ بها من تخلف

<sup>33</sup> - خالد حسن الهنداوي/ <https://www.alhiwartoday.net/>

حضاري، أقعدها عن الأخذ بأسباب الفاعلية والنجاح، فأصابها التأخر وتبدد الطاقات.

وهذا المظهر ينسحب عموماً على عموم الأمة الإسلامية خاصة في عصر الضعف، وبالخصوص عند انسحابها من قيادة العالم في جميع المجالات.، مما أدى إلى شعورها بالنقص أمام الغير وإحساسها بالتفريط من جهة والوهن من جهة أخرى، وقد اتسع هذا الوهن ليشمل روح المبادرة والتفكير الجاد في العودة من جديد، ومع هذا ظهرت بوادر النهوض وعلامات الصحوة من خلال ظهور المجددين والمصلحين الذين حاولوا أن يعيدوا للأمة مجدها.

2- ضعف التجربة الإدارية لدى كثير من العاملين في القطاع الدعوي، وقد 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.

سبب ذلك إهمال العلوم الإنسانية والاجتماعية التي استفاد منها أهل الغرب، وطوروا هذه العلوم وأبدعوا في توظيفها وتميزوا في تبسيطها وتقديمها للعالم في أحسن صورة مفهومة ورؤية عملية.

وهنا نشير للدور المهم والتميز الذي قام به الدكتور (طارق السويدان) في هذا المجال، فقد اجتهد في تقديم هذه العلوم وتبسيطها ورفع الحواجز النفسية أمامها من خلال كتبه ودوراته، وسعيه الجاد إلى إيجاد مؤسسات تتبنى العمل الإداري المنهجي البعيد عن العشوائية والمزاجية والتفكير النمطي السلبي.

3- انتشار الأعمال الدعوية والخيرية..و توسع دوائرها من خلال الحاجة الماسة لها دينياً ونفسياً واجتماعياً واقتصادياً، 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.

وهذا العائق مرده غياب فقه الأولويات وترتيبها لدى العاملين في الحقل الإسلامي من خلال التصور الدقيق والنظر الثاقب في أزمة الأمة والتشخيص الحقيقي لضعفها ومرضاها.

4- 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 تساعدهم على رسم الأهداف ووضع الخطط وتنفيذ الأعمال.<sup>34</sup>

**المطلب الثاني: طرق تجاوز التحديات والعوائق التي تواجه السير الدعوي المؤسسي:**

هناك عدة طرق لتجاوز العوائق والتحديات التي تواجه السير الدعوي المؤسسي، ومنها مايلي:

أولاً: بث الوعي وتغيير القناعات تجاه فكرة العمل المؤسسي وأهميته، والتوعية بفوائده وثماره لدى رواد

<sup>34</sup> - إدارة المؤسسات الدعوية، مذكرة دكتوراه، للباحث ، بدر الدين بن مصطفى زوافة1، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، ص 25

المؤسسات الدعوية قيادات وأفراد.

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

ثالثا: 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 الدعوي

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

وختاما أقول: 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، وأدعو إلى الاستفادة من تجارب مؤسسات العمل الإسلامي الشهيرة في العالم التي بنيت مؤسسيا ولا تزال تحقق النجاحات والإنجازات يوما بعد يوم.

الخاتمة:

من خلال عرضنا لهذا البحث توصلنا إلى أهم النتائج وبعض التوصيات كالآتي:

أولا: نتائج البحث

- إن الإدارة والدعوة معلمان من معالم الإنسانية، ومظهران من مظاهر الإبداع وتحقيق الذات في هذه الدنيا، إذ أن الدعوة الصائبة تحتاج إلى إدارة صلبة تقوم على أسس ومبادئ ثابتة، تعرف عليها الإنسان منذ القديم من خلال بحثه الدائم والمستمر حول التطوير والإبداع والإتقان، وطورها الإنسان الحديث باعتماد التكنولوجيا والوسائط المتعددة و الرقميات، ومن ثم تحقيق أفضل النتائج له وللجماعة الإنسانية التي ينتهي إليها.
- إن الإدارة ليست عملا اختياريا بل هي ضرورة يفرضها الواقع وتدعو إليها الشريعة من خلال توجيهات كثيرة ومتنوعة.
- كما إن العمل المؤسسي له عدة وظائف يقوم بها من أجل نجاحه، وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة المستمرة.
- كذلك إن العمل الدعوي المؤسسي لكي يحقق أهدافه المرجوة منه لا بد أن يكون قائما على ركائز أساسية ومنطلقات يسير عليها.
- إن العمل الدعوي المؤسسي تواجهه تحديات كثيرة وعراقيل متنوعة لا بد من معرفتها ودراسة الحلول الناجعة لها لتجاوزها.

## ثانياً: توصيات

يحتاج هذا الموضوع إلى الكثير من الإثراء والتوسع، لذا أدعو الباحثين الأفاضل إلى التطرق إلى مايلي:

- التطرق إلى كل وظيفة على حدا ومحاولة القيام بدراسة تحليلية تأصيلية.
- اختيار مؤسسة معينة للدراسة والتقويم، ومن ثم اقتراح طرق علاجية وتقويمية من خلال نظم التقييم والتقويم العالمية.
- الدعوة إلى اعتماد الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الدعوية.

## المصادر والمراجع:

### الكتب:

1. ابن تيمية أبو العباس أحمد عبد الحلیم، مجموع فتاوى شيخ الإسلام ابن تيمية، تحقيق: عبد الرحمن بن محمد بن قاسم، ط2، مكتبة ابن تيمية.
2. ابن منظور محمد بن مكرم، لسان العرب، ط1، دار صادر، بيروت.
3. إدارة الدعوة والعمل المؤسسي، محمد العواجي، ط1، 1443هـ-2022م.
4. إدارة المؤسسات الدعوية، مذكرة دكتوراه للباحث، بدر الدين بن مصطفى زوافة، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2009-2010م.
5. توفيق الواعي، الدعوة إلى الله، ط1، 1406هـ-1986م، مكتبة الفلاح، الكويت.
6. الحاكم أبو عبد الله محمد بن عبد الله الحاكم النيسابوري، المستدرک على الصحيحين، الطبعة: الأولى، 1411-1990، دار الكتب العلمية - بيروت.
7. حمد ناصر عبد الرحمن العمار، نصوص الدعوة في القرآن الكريم، ط2، 1422هـ-2002م، دار إشبيليا، الرياض، السعودية.
8. الرازي محمد بن أبي بكر، مختار الصحاح، مكتبة لبنان.
9. الراغب الأصفهاني، أبو القاسم الحسين بن محمد، مفردات القرآن، تحقيق: صفوان عدنان الداودي، دار القلم، الدار الشامية، دمشق- بيروت، ط1، 1412هـ.
10. رؤوف شلبي، الدعوة الإسلامية في عهد المكي مناهجها وغاياتها، ط3، دار القلم.
11. الزبيدي أحمد الحسيني، تاج العروس من جواهر القاموس، طبعة الكويت.
12. الزمخشري أبو القاسم محمود بن عمر بن محمد بن عمر الخوارزمي، أساس البلاغة، ط، 1399هـ-1979م، دار

الفكر.

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

14. عبد الرحيم المغذوي، الأسس العلمية لمنهج الدعوة الإسلامية، دار الحضارة، الرياض، ط 2، 1431 هـ / 2010 م.

15. عبد الله يوسف الشاذلي، الدعوة والإنسان، ط 1، المكتبة القومية الحديثة، طنطا.

16. عبد الواحد المقدسي، الأحاديث المختارة، تحقيق: عبد الملك بن عبد الله بن دهب، ط 1، 1410هـ، مكتبة النهضة الحديثة، مكة المكرمة.

17. عبد رب النبي علي أبو السعود، التخطيط للدعوة الإسلامية وأهميته، ط 1، 1412هـ-1992م، دار التوفيق النموذجية للطباعة، القاهرة.

18. علي صالح المرشد، مستلزمات الدعوة في العصر الحاضر، ط 1، 1409هـ-1989م، مكتبة لينة، دمنهور، مصر.

19. فيروزآبادي، القاموس المحيط، تحقيق: مكتب تحقيق التراث في مؤسسة الرسالة، بإشراف محمد نعيم العرقسوسي، ط 8، 1426هـ-2006م، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.

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

21. محمد البيانوني، المدخل إلى علم الدعوة، مؤسسة الرسالة.

22. محمد الخضر حسين، الدعوة إلى الإصلاح، ط 1، 1346هـ، المطبعة السلفية، القاهرة.

23. محمد بن سيدي بن الحبيب، الدعوة إلى الله في سورة إبراهيم الخليل، ط 1، 1406هـ، دار الوفاء، جدة.

24. محمد عبد الرحمن الراوي، الدعوة الإسلامية دعوة عالمية، ط 1، 1965م، الدار القومية للطباعة والنشر.

25. محمد نمر الخطيب، مرشد الدعوة، ط 1، 1401هـ-1981م، دار المعرفة للطباعة والنشر، بيروت.

المواقع الإلكترونية:

1. موقع أسماء الرويشد، حتى تخرج دعوتك من نطاق الفردية، [www.lahaonline.com](http://www.lahaonline.com)

2. موقع الأستاذ محمد علي إسماعيل [www.m-ismail.net](http://www.m-ismail.net)

3. موقع خالد حسن الهنداوي: <https://www.alhiwartoday.net/node/165>

