

## تحديات العمل الدعوي المؤسساتي في الوقت المعاصر *Challenges of institutional advocacy work in the contemporary time*

فهيمة بن عثمان<sup>1</sup>

benatmane-fahima@univ-eloued.dz

تاريخ النشر: 2025/06/01  
Received: 10/02/2025

تاريخ الاستلام: 2025/02/10  
published: 01/06/2025

### ملخص المقال:

تواجه العمل الدعوي المؤسساتي في الوقت المعاصر كثيرا من التحديات ، و الدراسة تبحث إشكالية تحديدها و كيفية تجاوزها ، و قد توصل البحث إلى أن أهم التحديات هي : قلة التخطيط مما يعرض العمل الدعوي للعشوائية ، و عدم وجود مصادر مالية ثابتة لتمول المشاريع الدعوية مما يجعلها عرضة للتذبذب ، و تواجهها الدكتاتورية في التسيير و التثبيت بالسلطة و الابتعاد عن الشورى، مما يجعل المؤسسات الدعوية تقع في مشكلة القيادة باستمرار، و أحيانا تحول الوسائل و الأهداف إلى غايات، و إعطاء قيمة للأشخاص على حساب الفكرة و التي هي الدعوة، و إقصاء بعض أعضاء الفريق و عدم استثمار جهودهم و قدراتهم لخدمة الدعوة ، إضافة إلى غياب التقويم و المراجعة و قلة الاهتمام بالحفاظ على المنجزات، و قلة توظيف التكنولوجيا في نشاطاتها أو للتعريف بنشاطاتها.

**كلمات مفتاحية:** العمل الدعوي، المؤسسات الدعوية ؛ التحديات ، المشاريع الدعوية ، تجاوز التحديات

### Abstract

your Institutional advocacy work in the contemporary time faces many challenges, such as lack of planning, which exposes advocacy work to randomness, and the lack of fixed financial sources that finance advocacy projects, which makes them vulnerable to fluctuation. They are faced with dictatorship in management.

**Keywords:** Advocacy work; Advocacy institutions ; Challenges; Advocacy projects; Overcoming challenges

## مقدمة:

ينطلق العمل الدعوي المؤسساتي من مبدأ التعاون و الجماعة و هذا يعتبر من أسمى مقاصد الشريعة ، يقول تعالى: (وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ) المائدة:2. فالآية الكريمة تحتّ على مبدأ الجماعة، و هو ما نجده كذلك في قوله تعالى: (وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا) آل عمران:103 ، من دعوة إلى ضرورة التمسك بالجماعة و البعد عن التفرقة و التشتت

و نجد النبي صلى الله عليه و سلم يقول: " يد الله مع الجماعة " (الترمذي، 1998، صفحة 677) ففي العمل الجماعي بركة الوقت و التوفيق و السداد و العون و التماسك

يضمن العمل المؤسسي ثبات العمل و استمراره، كما يحافظ على تراكم الخبرات و التجارب و المعلومات، و يضمن عدم تفرد القائد أو القيادة باتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالمؤسسة، و يحافظ على الاستقرار الإداري و المالي للمؤسسة، و يؤكد العمل المؤسسي على جاهزية المؤسسة في تقديم القيادة البديلة في وقت الضرورة و الطوارئ و دخول المؤسسة في أزمة من أي نوع أو حالة طارئة تستدعي التغيير و التذبذب (العدلوي، 2002، صفحة 23) ؛ و يتحقق بفضل استقطاب كوادر بشرية مطلوبة و متميزة تتناسب مع مهمة المؤسسة ؛ و وضع أنظمة عمل دقيقة و مرنة تتناسب مع عمل المؤسسة في التنمية المستمرة للمهارات اللازمة لأداء عمل المؤسسة بتميز، كما أنه يضمن القرب من الموضوعية أكثر من الذاتية، بوضع معايير محدّدة، و موضوعية للقرارات في العمل.

تشكلت المؤسسات الدعوية في شكل وزارات و جمعيات و أحزاب و مجالس إسلامية و جامعات و مؤسسات إعلامية دعوية.. هدفها تبليغ تعاليم الإسلام و التذكير بها في المجتمعات الإسلامية و خارج بلاد الإسلام.. هذه المؤسسات التي تدير العمل الدعوي و تخطط له و ترسم المشاريع الدعوية و تنوع في أنشطتها تواجهها كثيرا من التحديات و العراقيل هي إشكالية هذه الدراسة التي تصاغ في السؤال الآتي: ما هي التحديات التي تواجه المؤسسات الدعوية في الوقت المعاصر؟ وكيف يمكن تجاوز هذه التحديات؟

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة التحديات التي تواجه العمل الدعوي المؤسساتي، لأن معرفتها تشحن الهمم و تقوي العزائم فيقدمون على تجاوز الصعوبات و تبليغ الدعوة، و على الأخذ بالأسباب لمواجهة هذه التحديات التي تريد النيل من الإسلام و المسلمين .

تعتمد هذه الدراسة المنهج الوصفي ، فهي ستصف مختلف التحديات التي تواجه العمل الدعوي المؤسساتي و تحلل هذه التحديات بحثا عن الحلول المناسبة لتجاوز هذه العراقيل ، من خلال مبحثين ، الأول يحدد مصطلحات الدراسة و يبين أهميتها، و يعالج المبحث الثاني التحديات و يبحث الحلول المقترحة .

## 1- مفهوم العمل الدعوي المؤسساتي وأهميته

### 1-1 تحديد المفاهيم

أولاً: التحديات:

1\_ لغة: ج مفرد "متحد" تحدى ، يتحدى، تحديات، تحدى فلان فلانا، جابهه و باراه دون خوف. (المختار، 2008، صفحة 461)

2\_ اصطلاحاً :

هو ذلك الوضع الذي يمثل وجوده صعوبة أو إضعافاً أو تشويهاً كلياً أو جزئياً دائماً أو مؤقتاً لوضع آخر يراد له الثبات و القوة و الاستمرار. (حجاب، 2004، صفحة 65)

ثانياً: مفهوم المؤسسة الدعوية:

1\_ المؤسسة لغة : مشتقة من أس و أسس و هو اسم مفعول و يدل على الشيء الوطيد الثابت، فالأس أصل البناء و الأساس قاعدة البناء التي يقوم عليها و أصل كل شيء و مبدؤه. (العواجي، 2022، صفحة 236)

2\_ المؤسسة اصطلاحاً : وتعرف أيضاً على أنها: وحدة اجتماعية واقتصادية فنية تقام بطريقة منظمة ومقصودة في مكان يضم مجموعة من الأفراد والموارد والأدوات بأساليب علمية مدروسة لتحقيق أهداف وأنشطة اقتصادية محددة (بلوم، 2008\_2009، صفحة 83).

ثالثاً: العمل المؤسساتي كمركّب إضافي

1 -العمل المؤسساتي هو: كلّ تجمّع منظّم يهدف إلى تحسين الأداء وفعاليّة العمل، لبلوغ أهداف محدّدة، ويقوم بتوزيع العمل على لجان كبرى وفرق عمل وإدارات متخصصة: علميّة، ودعويّة، واجتماعيّة بحيث تكون لها المرجعيّة وحرية اتخاذ القرار في دائرة اختصاصها...يعتبر عملاً مؤسسياً (بلال، 1999، صفحة 36) .

2\_ المؤسسة الدعوية: تطلق على كل مؤسسة تؤسس من أجل تحقيق برامج الدعوة الإسلامية وأنشطتها وتتفق مع أهدافها، وتقوم على أساس الدعوة والإرشاد والنصح والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وتجميع الناس واستيعابهم ليكونوا صالحين مصلحين. (سلامة، 1445، صفحة 5)

### 2.1 أهمية العمل الدعوي المؤسساتي

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

\_ تحقيق التكامل في العمل، في المؤسسة كل واحد له إمكانيات و إبداع في مجال معين ، فيتعاونون و يتكاملون في انجاز الأعمال و الأنشطة..و أيضا لا يستطيع الفرد الواحد بمفرده انجاز كل المهام مما يتوجب التعاون و التكامل بين أفراد المؤسسة ..

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

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

\_ دفع العمل نحو الوسطية والتوازن

- \_\_توظيف كافة الجهود البشرية، والاستفادة من شتى القدرات الإنتاجية
- \_\_ ضمان استمرارية العمل
- \_\_ عموم نفعه لأفراد المجتمع، لعدم ارتباطه بالأشخاص، بل بالمؤسسات.
- \_\_ مواجهة تحديات الواقع بما يناسبها ، و كيفية الاستفادة من منجزات العصر ، دون التنازل عن المبادئ (الرويشد (1425 , (الرويشد(1425 , ١
- \_\_ الاستفادة من الجهود السابقة، والخبرات المتراكمة، بعد دراستها وتقويمها.
- \_\_ يضمن العمل المؤسسي عدم تفرد القائد، أو القيادة في القرارات المصيرية، المتعلقة بالمؤسسة.
- \_\_ يؤكد العمل المؤسسي، جاهزية المؤسسة، في تقديم القيادات البديلة في وقت الضرورة والطوارئ، حينما تدخل المؤسسة في أزمة تستدعي التغيير والتبديل..
- \_\_ العمل المؤسسي، يوضح الأهداف، وينظم العمل؛ لأنه يجبر على إيجاد التخصصات، وبالتالي يجبر العاملين على الوضوح وتحمل المسؤولية
- \_\_ اكتساب صفة الشرعية للمشاركة، والبرامج التابعة للمؤسسة، مما يفتح أمامها كثيراً من الميادين، ويسهل سياسة الانتشار. (الرويشد، 1425)
- \_\_ -تألف القلوب وتآزر العقول لمزيد من الإنجاز والتصحيح والإبداع؛ حيث يُسَدّد بعض العاملين بعضاً، وتتلاقح أفكارهم وتتكامل خبراتهم.
- الاستقرار الإداري في جميع الأعمال والأنشطة، فإذا غاب فرد سدّ مكانه آخرون، وإذا مرض أو عجز قام مقامه غيره، فلا يتوقف العمل بغياب أحد أو عجزه ؛ وبذلك يستمر العطاء ولا يتوقف، بإذن الله تعالى..
- استيعاب طاقات الأمة، وتوظيفها توظيفاً متكاملأً متآلفاً؛ فالعمل المؤسسي يضمن مناحاً أفضل للعمل والإبداع وتكامل الجهود.
- العمل المؤسسي الجماعي أقرب إلى الموضوعية والتجرد في اتخاذ القرارات ورسم السياسات؛ فالحوار وتبادل الآراء هو الذي يقود إلى اتخاذ القرارات وإنجاحها. (العواجي، 2022، صفحة 261)

## 2-التحديات التي تواجه العمل الدعوي المؤسساتي والحلول المقترحة لتجاوزها.

### 1.2 التحديات التي تواجه المؤسسات الدعوية.

تواجه العمل الدعوي المؤسساتي كثيراً من التحديات أذكر أهمها:

#### 1\_ قلة التخطيط:

التخطيط فن حيادي و أسلوب في العمل. (الدايم، 1965، صفحة 11) ، و هو حصر لكافة القوى الدعوية و المتصلة بالعمل الدعوي من طاقات بشرية و أجهزة و معدات إعلامية و مؤسسات فاعلة ، و الإمكانيات المادية المتاحة و استخدامها الاستخدام الأمثل لتحقيق أهداف الدعوة الإسلامية في فترة زمنية محددة و مجتمع محدد و بأقصى فاعلية ممكنة. (حجاب، 2004، صفحة 162)

اعتماد التخطيط على الفرد الواحد أو المؤسس الأول أو المرجع الفكري: إشكالية تواجه العمل الإسلامي. فالمؤسسات الدعوية عانت ومازالت تعاني من هذه الظاهرة المميّزة (زواقة، 2019، صفحة 76).

قلة التخطيط ، و قلة رسم المشاريع الدعوية قصيرة و بعيدة المدى، يوقع في العشوائية، لذا لابد من توعية الدعاة بثقافة التخطيط التي تمكن من رسم وتحديد الأهداف المتوخاة من نشاطاتهم، وتحديد أساليب العمل، والاهتمام بتقييم وتقويم الإنجازات، لأن ذلك هو السبيل للابتعاد عن العشوائية، والعمل عن بيّنة حيث يعرف الخطباء من أين يبدؤون وأين سيصلون بجمهورهم. ( بن عثمان، 2017، صفحة 388)

قلة التخطيط أو انعدامه في العمل الدعوي، الذي تعاني منه الكثير من المؤسسات الدعوية (جمعيات \_ أحزاب \_ جوامع...)، يؤدي إلى النشاطات الآنية التي لم تسبقها دراسة و تخطيط، فإذا كانت ميزة المؤسسات هي الاستمرار، فكذلك الأنشطة يجب أن تستمر برسم المشاريع قصيرة و طويلة المدى ، حتى لا تقع المؤسسات الدعوية في مشكلة تبديد الجهود، و المال، و قلة الاستفادة من الطاقات، و نقص و ضعف ثمار العمل الدعوي.

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

\_\_ غياب رسم الأهداف، و قلة التنظيم .

\_\_ قلة الاستفادة من أعضاء المؤسسة .

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

\_\_ يصبح العمل الدعوي فوضويا ارتجاليا و عشوائيا .

\_\_ يصعب الوصول به إلى أهداف .

\_\_ كثرة العثرات و الأزمات و ليس له سبيل لحلها

إن الأولى أن يكون هناك تخطيط من قبل كل المؤسسات الدعوية ، تخطيط بعيد المدى ، سنوات إلى الأمام ، و تخطيط شهري و تخطيط أسبوعي، تخطيط تحدد من خلاله الاستراتيجيات و الغايات و الأولويات و الإمكانيات ، وتدرس فيه الطرق والوسائل، وتناقش فيه المنجزات وكيفية الحفاظ عليها، ويتطرق للصعوبات وسبل تذليلها، أما السير العشوائي، بلا أهداف وبلا غايات ودوافع، وبلا برامج، فانه لن يكون لهذا الخط العشوائي ثمار و نتائج..

2\_ مشكلة القيادة في العمل الدعوي المؤسساتي:

مشكلة القيادة مطروحة بقوة في العمل الدعوي المؤسساتي، إذ تسير أغلب المؤسسات الدعوية بنظام يكرس عدم التداول على منصب قيادة المؤسسة ، سواء كانت هذه المؤسسة حزبا سياسيا أو جمعية، مما أوصل الأحزاب الإسلامية إلى التشتت و الانقسام، فالتشبث بالمنصب ، و الصراع على القيادة ، و الرغبة في عدم التنحي، ميزة أغلب مدراء المؤسسات الدعوية، مع تكريس سياسة تقديس هؤلاء القادة ، و السمع و الطاعة لهم ، و هنا يكون تقديس الأشخاص على حساب الفكرة ، و هو ما حاربه الإسلام ، حيث نجد القرآن الكريم يدعو إلى التشبث بالفكرة و ليس الأشخاص و لو كانوا أنبياء، قال تعالى : ( وَمَا مُحَمَّدٌ إِلَّا رَسُولٌ قَدْ خَلَتْ مِنْ قَبْلِهِ الرُّسُلُ أَفَإِنْ مَاتَ أَوْ قُتِلَ انْقَلَبْتُمْ عَلَى أَعْقَابِكُمْ ) آل عمران 144. فالإسلام دين خالد، و الدعوة ماضية إلى قيام الساعة ، يبلغها رجال يكرمهم الله تعالى بشرف الدعوة إليه، و لكنهم يفنون و يمرضون و قد يتساقطون في الطريق، لذلك الإسلام يركز على الفكرة و ليس على الأشخاص، و على المؤسسات الدعوية أن تنحو هذا المنحى ، فلا تتشبث بقائد

دائم للمؤسسة الدعوية ، و لا تعطي أهمية لهؤلاء على حساب الفكرة التي من أجلها أسست هذه المؤسسات، و عليها أن تراجع أيضا مسألة تقديس الأشخاص .

### 3\_ إشكالية قلة التواصل الفعال بين أعضاء الفريق الواحد:

التواصل عامل مهم في تعاون أفراد الفريق ، و التشاور مهم كذلك في رسم المشاريع و حل المشكلات و تحقيق الانجازات ، لذا يتوجب على قادة المؤسسات الدعوية غرس مبدأ الشورى الذي يعدّ أصلا من أصول و مقومات العمل المؤسسي و هناك من يرى بوجودها و إلزاميتها قال تعالى (وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ) آل عمران 159 . فمن نص الآية الكريمة التي أوجب الله تعالى الشورى كمبدأ عملي للرسول صلى الله عليه و سلم، لذلك هي واجبة في المؤسسات الدعوية ، إذا تم التخلي على هذا المبدأ فستقع المؤسسات في التعصب و الأنانية و تكريس الأخطاء و إلغاء الآخر و عدم الاستفادة من مهارات كل أعضاء الفريق ، و قد تقع المؤسسة في الحقد و الكراهية بين أعضاء الفريق ، فإذا كان رسول الله صلى الله عليه و سلم قد سار بها في منهجه مع صحابته الكرام بأمر رباني و قد صلح هذا المنهج ، و قد أمرنا بالافتداء برسولنا الكريم صلى الله عليه و سلم و السير على نهجه و التأسى به في كل أمورنا ، فهذا المبدأ هو ما جعل قيادة الرسول صلى الله عليه و سلم قيادة رشيدة ، و عمله مع الصحابة متكاملا ، فقد استشار النبي صلى الله عليه و سلم في غزوة بدر و استشار في دخول مكة ، و الأمثلة كثيرة ، (العواجي، 2022، صفحة 262).

4\_ قلة المؤسسات المتخصصة في تكوين الدعاة :الدعوة إلى الله تعالى علم يتعلم، و مهارات تكتسب و تنمي ، فإذا كانت هناك مؤسسات لتكوين الأئمة و هم دعاة على المنابر ، و إذا كانت هناك مؤسسات جامعية للعلم الشرعي و الدعوة ، فإن الدعوة الإسلامية لا يتحملها هؤلاء فقط، بل يتحملها كل مسلم مهما كان تخصصه ، خاصة و نحن في عصر الانفتاح الإعلامي ، و الدعوة تحتاج كل أبناء الإسلام خاصة الذين يتقنون اللغات الأجنبية ، و هم يحتاجون إلى تكوين يؤهلهم لتبليغ تعاليم الإسلام عن علم و دراية ، لذا فالحاجة ماسة إلى مؤسسات دعوية لا تستقبل الطلبة الجامعيين فقط، ولا تستقبل الأئمة فقط ، بل تستقبل كل أبناء الإسلام الذين لهم قدرة و رغبة في تحمل مسؤولية الدعوة إلى الله مهما كان تخصصهم ، ليكونوا فعالين في المؤسسات الدعوية المتنوعة .

5\_ مشكلة قلة القدرة على تحديد الأولويات في العمل الدعوي: ترتيب الأولويات مهم جدا في العمل الدعوي ، مهم في جعل المدعو يقبل على الدعوة و يتأثر بها ، فإصلاح العقيدة قبل إصلاح المظهر مثلا، و الصلاة قبل الحجاب، و المحافظة على الفرائض قبل الحث عن المستحبات، و لم تشمل المسلمين أفضل من التفرق و الصراع بسبب جزئيات اختلف فيها العلماء ، و هكذا فالتدرج في الدعوة إلى الله هو السير بالمدعو شيئا فشيئا إلى أن يصل إلى غاية ما طلب منه ، أما ترك هذا المنهج فسيجعل ثمار العمل الدعوي تتراجع، و ربما تتراجع إلى النفور و الضياع .

6 \_ التحدي المادي : تواجه أغلب المؤسسات الدعوية و خاصة المؤسسات الدعوية غير الحكومية مثل الجمعيات و المؤسسات الإعلامية أزمة في الإمداد المالي، مما يجعلها رهينة تبرعات المحسنين و مساعدة الدولة، و مساعدة المحسنين غير مضمونة دائما، إذ قد تعترضهم مشاكل مادية خاصة إذا مرض أو مات أحد المحسنين، و قد تكون مساهماتهم مشروطة لنشاط دون آخر ، مما يجعل العمل الدعوي رهينة هؤلاء المحسنين و ظروفهم في تمويل المشاريع الدعوية ، خاصة ما تعلق بالعمل الخيري أو التطوعي. (بن عثمان، 2024، صفحة 512) .

لذلك يتعين على المؤسسات الدعوية أن تعيد التفكير في المصادر المالية و كيفية توفرها لتغطية نفقات المشاريع الدعوية المرسومة فلربما بإهمالها لهذا الصنيع قد يفشل أداء عمل المؤسسة .

المال هو الأساس الذي يقام عليه البناء الدعوي المؤسساتي أو هو الصخرة التي تخدم هذا البناء فتحطمه، و تتحطم عليها الجهود الدعوية الأخرى (عامر، 2008، صفحة 87)

7\_ غياب المراجعة و التقويم و الافتقار لاستراتيجيات المحافظة على المنجزات: في كثير من الأحيان نجد المؤسسات الدعوية تقدم أنشطة و انجازات ، و لكنها لا تجعل محطات لمراجعة ما حققت لتحافظ عليه ، و ما أخفقت فيه لتتجنبه و تتجاوزها، أو نجد أنها تثنى الإيجابيات و تضحكها ، ولا تنبه للسلبيات التي تقع فيها، ولا شك أن غياب هذا السند الوظيفي الهام و الحيوي (المراجعة و التقويم) كانت له مضاعفات خطيرة أهمها

\_\_ تكريس الأخطاء والرداءة الفكرية، و توريثها للأجيال .

\_\_ تكريس الرداءة على مستوى الأداء أو فقه الانجاز و ما ينجر عنه من هدر للطاقات.

\_\_ تكريس ظاهرة الاستئناف أو البداية الصفريّة المزمّنة، بسبب جهل و تجاهل نقطة النهاية بالنسبة للجهد السابق، للانطلاق منه، فالمراجعة ضرورية لفرز ما هو إيجابي مما هو سلبي. (برغوث، 1993، صفحة 6)

مؤسسة المسجد مثلاً تحقق رواد جدد و تائبين لكنها لا تملك استراتيجية للمحافظة عليهم، و كذلك المؤسسات الإعلامية الدعوية و الجمعيات الدعوية .

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

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

9\_ قلة الوعي أحياناً بقيمة المؤسسة الدعوية : كمؤسسة المسجد مثلاً ، فهي مؤسسة دعوية عظيمة، يتوفر لها ما لا يتوفر لغيرها من المؤسسات ، إذ يتوفر فيها الاتصال المباشر ، و هو أكثر أنواع الاتصال تأثيراً، و يتوفر لها عنصر الجمهور الذي تكفل الله تعالى بإلزامه بالحضور، و عنصر الصمت ، ولكن نجد كثيراً من الخطباء لا يدركون تماماً أهمية المنبر المتاح لهم أسبوعياً ، وأحياناً يومياً ، مع تعطش الجماهير للرسائل الدينية، فهي فرصة ثمينة للعمل على تذكير الجمهور بتعاليم الإسلام و دعوته إلى تمثل و التزام مبادئ الإسلام وعقيدته و شريعته ،ذا لا بد من توعية أعضاء المؤسسة الدعوية بأهميتها و مكانتها و حاجة الدعوة إليها ، كي لا يستهين الأعضاء بما يمكن أن تقدمه المؤسسات الدعوية من خدمة للدعوة .(بن عثمان، 2017، صفحة 343)



10\_ التركيز على الكم لا الكيف: انتشار الأعمال الدعوية والخيرية..و توسع دوائرها من خلال الحاجة الماسة لها دينيا ونفسيا واجتماعيا واقتصاديا، مع قلة الطاقات المؤهلة، ما حدا بكثير من القائمين عليها إلى التركيز على الكم، لا الكيف، والغفلة عن قدرة العمل المؤسسي على الموازنة، بين الكم والكيف، وتحقيق أكبر قدر منهما. لذا صار الحديث عن عدد المحاضرات و عدد الندوات، وعدد الأنشطة، و عدد القفف المقدمة في شهر رمضان المعظم ، مع قلة الاهتمام بالكيف و النوعية..

11\_ قلة التنسيق في المؤسسات الدعوية و قلة التعاون فيما بينها، و أحيانا تصيبها علة الاختلاف و الصراع بين الجماعات الإسلامية رغم توحيد الهدف . (روابد، 2013، صفحة 15)

هي مشكلة كبيرة أن نجد كثيرا من المؤسسات الدعوية الإسلامية لا تتعاون فيما بينها، و لا تنسق الجهود، و أحيانا تعيش صراعا كبيرا ، و تضرب بعضها البعض، كصراع الأحزاب الإسلامية فيما بينها مثلا ، و صراع المنتمين إلى المذاهب المتنوعة ، وتشويه الشخصيات و الرموز الإسلامية لاختلاف الانتماء، و تكفير العلماء .أحيانا نجد صراعا بين قطاع الشؤون الدينية مع المؤسسات الجامعية في إحدى الولايات ، رغم أن الهدف الأول لهذه المؤسسات هو خدمة الإسلام.

الاختلاف فيما يسوغ فيه الخلاف بين الدعاة أمر طبيعي، ويعتمد على رؤية كل واحد منهم، فلكل برنامج واهتمامه، إلا أن التحدّي الذي نتحدث هو التعصب و التشويه و الاتهام و الفرقة و اللامبالاة بمصالح العمل الدعوي والدعوة الإسلامية..

12- دخول أعضاء منفردين و غير مؤهلين للعمل الدعوي المؤسساتي :

ميزة العمل الدعوي المؤسساتي أن له رسالة مقدسة هي توجيه الجماهير نحو خالقها عقديا وفكريا وسلوكيا، ولن يأخذ الناس دينهم إلا عمن توسموا فيه الاستقامة في الدين و السلوك و العلم ، أي أن يكون الأعضاء بمثابة القدوة في كل مجالات الحياة العقدية والفكرية والسلوكية... الخ، لذا لا بد من وضع معايير مضبوطة وشروط دقيقة وشاملة يجب مراعاتها عند اختيار أو قبول كل من يتقدم لعضوية مؤسسات العمل الدعوي المؤسساتي ليكون الأعضاء على قدر من الاستقامة وحسن الأخلاق حتى يكونوا قدوة للجماهير، (الوشلي، 1990، صفحة 320)، وقد قال محمد الغزالي رحمه الله (الغزالي، 1999، صفحة 19)"فالدين أحق أن يشغل فيه رجال لهم صفاء المأل الأعلى".

وحتى لا يعرض الناس عن الإسلام بسبب القائمين عليه، وكم يحدث ذلك في بعض الأحيان، حين يعرض الناس عن بعض المؤسسات الدعوية بسبب تصرفات أحد الأعضاء وغلظته وسوء أدبه وأخلاقه، أو انحرافه، والجرائد تطالعنا كل يوم بانحرافات أخلاقية خطيرة يقع فيها الخطباء فلا تكون المصيبة عليهم فقط، بل على المساجد ورسالتها، وهم يمثلون قدسية المسجد و قدسية الرسالة التي يقومون بها، و أحيانا اختلاسات في جمعيات و أحزاب هي في الأساس مؤسسات دعوية .

لذا ينبغي أن يكون اختيار هؤلاء الأشخاص بعد اختبار شخصي يصل حتى إلى أهلهم وفضلهم، ليتم بعد ذلك إعدادهم على مراحل متعددة، فهم لا يقلون خطرا عن تخريج ضباط الشرطة والبحرية والطيران والجيش ... الخ، أو فرق المبشرين الذين تتوفر لهم كل السبل والمساعدات التي تعمل على نجاحهم في تأدية رسالتهم وإن كانت باطلة. (بركة، 1988، صفحة 112) .

13\_ ضعف الهيكل التنظيمي للمؤسسات الدعوية و عدم وضوح مسؤوليته : يأتي الهيكل التنظيمي في العمل الدعوي المؤسساتي ليجسد ضمان تنفيذ الخطط و البرامج بالشكل المطلوب و المناسب ، و هو مهم على جميع المستويات في المؤسسات و الأعمال البدوية لتنظيم و ترتيب العمل ، و لتحديد المهام و الواجبات التي يقوم بها العاملون و توزيع الأدوار ، كذلك تحديد و بيان العلاقة بين أفراد المؤسسة (صقر، 2016، صفحة 112).



و تقسيم العمل بين أعضاء الفريق ، و عدم بناء شبكة اتصالات تنظيمية بين أعضاء الفريق، سيصبح عائقا كبيرا و تحديا يواجه التنظيم و التخطيط الإستراتيجي، و يحول دون تحقيق أهداف المؤسسة الدعوية (العتي، 2021، صفحة 698)

14\_ عائق اللغة : بعض المؤسسات الدعوية تنشط على مستوى عالمي، فهي تخاطب أعدادا من البشر لا حصر لهم ، و لغاتهم متنوعة ، لذلك يكون التحدي أمام المؤسسة الدعوية توفير دعاة يتقنون لغات متنوعة ، ليتمكنوا من مخاطبة هؤلاء بلسانهم ، و إيصال تعاليم الإسلام للناس كافة مهما كانت جنسياتهم أو لغاتهم<sup>2</sup>.

## 2.2: الحلول المقترحة لتجاوز التحديات

\_ ضرورة التخطيط للعمل الدعوي، لأن التخطيط معرفة للحاضر و استشراف للمستقبل، واختيار للبدائل المناسبة لاتخاذ القرارات الصائبة، كما أن التخطيط قصير و طويل المدى يؤديان إلى دقة التنبؤ بمحيط المؤسسة الذي تتحرك فيه و يساعد على تحديد الأولويات والصعوبات و الإمكانيات، و طبيعة الإطارات التي على المؤسسة استقطابهم، و السير عن بينة ، و معرفة الإمكانيات و الأهداف و الوسائل ، و هنا تبتعد المؤسسات الدعوية عن العشوائية و الصدفة. كما أنه كلما تم رسم المشاريع الدعوية ستمكن المؤسسة الدعوية من تقييم المنجزات في ضوء الخطط المرسومة.

\_ ضرورة امتلاك المؤسسات الدعوية لأموال و قفية تحررها من الارتباط التام في نشاطاتها بما يقدمه أهل البر و الإحسان، هذه الأموال ستضمن دخلا ماديا مستمرا للمؤسسات الدعوية ، و سيجعلها تقدم أكثر ، و الأموال الوقفية إما أن توهب للمؤسسات الدعوية من طرف المحسنين أو توفرها هي مع الوقت و بالتخطيط لذلك. لأن المشكل المادي الذي تعيشه المؤسسات الدعوية يحد من نشاطها و يعرقلها. ولا بد من معالجة نقص الموارد المالية عن طريق تنويع مصادر التمويل، وإدارة الموارد بكفاءة؛ من خلال تحسين إدارة الموارد المالية الحالية وترشيد النفقات لضمان استخدامها بفعالية.

\_ السعي لاستقطاب الإطارات القادرة على إفادة المؤسسة ، و المعروفة بالصالح، والفعالية، النشطة ذات الكفاءة العلمية والأخلاقية ، القادرة على إفادة المؤسسة و خدمتها، و الحرص على تنويع الإطارات بتنوع مهاراتهم، للتغلب على نقص الكوادر، و العمل على تأهيل هذه الكوادر و رفع مستوى أدائها، من خلال: تطوير برامج تدريبية، أو تحفيز الكوادر، أو التعاون مع المؤسسات الجامعية لإقامة شراكات مع الجامعات والمعاهد لتوفير تدريب متخصص، وجذب الخريجين المؤهلين. وإبعاد العناصر الأنانية التي تدخل المؤسسات لخدمة أغراضها الشخصية ، أو أصحاب السمعة السيئة الذين ينفرون و يجنون على المؤسسة الدعوية .

\_ ضرورة اهتمام دول العالم الإسلامي بإنشاء مؤسسات متنوعة لتكوين الدعاة مهما كان تخصصهم، لأن الدعوة الإسلامية لا يخدمها خريجو الجامعات الإسلامية فقط، بل الدعوة فرض عين على كل أبناء الإسلام، خاصة الذين يمتلكون القدرات واللغات.

<sup>2</sup> - مقابلة مع الأستاذة زكية العباسي، مركز تبادل الثقافات، اسطنبول، يوم 7 نوفمبر 2024، الساعة 12.30 بمقر المركز

— ضرورة التنسيق والتعاون بين المؤسسات الدعوية على المستوى الوطني والدولي، لأن هدفها واحد هو خدمة الإسلام والدعوة الإسلامية، وضرورة الوعي بأن الصراع بين المؤسسات الدعوية لا يخدم الإسلام، بل يضيع الفرص ويسبب لسمعة المؤسسات الدعوية، ويقلل من تأثيرها في المجتمع.

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

— التوجه نحو توظيف تكنولوجيا المعلومات حتى يتم انجاز الأعمال الإدارية بدقة مطلوبة (العواجي، 2022، صفحة 289)

— تعاون المؤسسات الدعوية و تنسيق الجهود فيما بينها لمواجهة الأفكار الوافدة والفلسفات المختلفة التي تناقض العقيدة الإسلامية ، وتواجه المؤسسات الدعوية صعوبة في التصدي لها (عامر، 2008، صفحة 87)

— ضرورة الاستفادة من التكنولوجيا في خدمة الدعوة الإسلامية، و خاصة تكنولوجيا الإعلام والاتصال، فهي تتيح الاتصال بأكثر عدد من أفراد الجمهور، المسلم وغير المسلم، و هي أكثر متابعة و استعمالا من طرف الجمهور ، لذا تؤثر و تساهم في متابعة الجمهور لأنشطة المؤسسات الدعوية و حضورها و المساهمة فيها.

— العناية بالعمل المؤسسي الذي يلتزم بالشورى و التناسح، و يقوم بتوزيع الأدوار و البرامج و الصلاحيات على مجالس عمل و لجان متخصصة و فرق عمل متكاملة و نظم و أعضاء (الحبس، 2020، الصفحات 61-72).

## خاتمة:

بعد بحث موضوع التحديات التي تواجه العمل الدعوي المؤسساتي يمكن تسجيل النتائج الآتية :

— يؤكد العمل الدعوي المؤسساتي مركزية الرسالة ( الدعوة ) بين أركان العملية الدعوية ، أما الدعاة فهم بشر يموتون و يفنون . و القدسية للفكرة ( الرسالة ) ، و لا قداسة للبشر مهما عظمت انجازاتهم و أعمالهم.

— لاشك أن للعمل الدعوي المؤسساتي ثمار و فوائد للدعوة الإسلامية ، لأنه يضمن الاستمرار، و التحرر من الارتباط بالأشخاص و تقديسهم ، و الاهتمام و الأولوية للفكرة ، لأنها ستستمر و لو زال الرجال، و رغم كل هذه التحديات التي تواجه المؤسسات الدعوية إلا أن دراستها تفتح آفاقا للدعوة الإسلامية بتصحيح الأخطاء و المحافظة على المنجزات، لأننا ندرس التحديات من أجل تجاوزها و ليس للشعور بالقنوط و اليأس.

— يواجه العمل الدعوي المؤسساتي كثيرا التحديات و العراقيل أهمها: مشكلة القيادة ، قلة الموارد المادية ، قلة التخطيط العميق ، قلة التنسيق بين المؤسسات الدعوية و أحيانا الصراع بينها، و عائق اللغة ، فالدعوة موجهة لكل البشر ، و لغاتهم متنوعة ، لذا يعد امتلاك اللغة ضرورة للدعاة ، و المؤسسات الدعوية بحاجة إلى تطوع من يتقنون اللغات المختلفة لتقديم الإسلام للآخر.

لكي ننهض بالعمل الدعوي المؤسساتي لابد من :

— التخطيط للعمل الدعوي، و رسم المشاريع الدعوية التي تليق بالدعوة الإسلامية الخالدة، لذا لابد من رسم المشاريع طويلة المدى و التي تتحقق حتى بعد مئة سنة أو أكثر . و تؤكد الدراسة على ضرورة الحفاظ على المنجزات ، و ضرورة المحطات التقييمية لمراجعة الأخطاء و تصحيح المسار .

- حسن استثمار قدرات كل أعضاء المؤسسة، و حسن اختيار المنتمين إليها ، حتى لا تضرب المؤسسات الدعوية من الداخل ، من الانتهازيين و الوصوليين و أصحاب الأغراض الشخصية .
- ضرورة امتلاك المؤسسات الدعوية لأملاك و فنية، تحررها من المشاكل المادية التي تواجهها.
- ضرورة التنسيق و التعاون بين المؤسسات الدعوية .
- المؤسسات الدعوية تأسست لخدمة الدعوة الإسلامية، لذا لابد من التزام مبدأ الشورى و التداول على القيادة و الابتعاد عن تقديس القادة و الأشخاص. و الابتعاد كذلك عن الدكتاتورية و الصراع على القيادة و المناصب.
- الدعوة في حاجة إلى كل أبناء الإسلام الذين يتقنون لغة الآخر، لنتمكن من إيصال تعاليم الإسلام لجميع البشر و إلا نكون مقصرين مع الإسلام الدين العالمي .

## المصادر والمراجع:

- 1\_ أحمد عبد الرحمن الصويان. (2019). العمل الدعوي الخيري ، رؤية في آفاق التطوير . مكتبة الكترونية : مكتبة النور.
- 2\_ أحمد عمر المختار. (2008). معجم اللغة العربية . القاهرة: عالم الكتب.
- 3\_ أسماء الرويشد. (1425). حتى لا تخرج دعوتك من نطاق الفردية . [www.lahaonline.com](http://www.lahaonline.com).
- 4\_ الجريدة الرسمية. (1991).
- 5\_ السعيد بلوم. (2009\_2008). أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية . مذكرة ماجستير ، تخصص اتصال و علاقات عامة : جامعة الاخوة منتوري ، قسنطينة .
- 6\_ الطبيب برغوث. (1993). استراتيجية الثقافة في البناء الحضاري عند مالك بن نبي. الجزائر : دار النبايع.
- 7\_ بدر الدين زواقة. (2010). إدارة العملية الدعوية . جامعة الحاج لخضر باتنة : كلية العلوم الاجتماعية و الاسلامية .
- 8\_ بدر الدين زواقة. (2019). إدارة العملية الدعوية رؤية متجددة . عنابة ، الجزائر العقاد للنشر و التوزيع.
- 9\_ بن عثمان فهمية. (2024). مساهمة مجالس سبل الخيرات في العمل الخيري. مجلة الشهاب ، جامعة الوادي، كلية العلوم الاسلامية : العدد1، المجلد 10.
- 10\_ بولاي نادية. (العدد 32، 2023). التكوين الأخلاقي و دوره في فلاح العمل الدعوي. مجلة الاحياء : كلية العلوم الاجتماعية و الاسلامية ، جامعة باتنة .
- 11\_ حسن محمد خطاب. (2014). ضوابط العمل الدعوي في مجالات الموعظة و المجادلة و الحكم على الآخرين. مصر : مطبعة الفجر الجديد.
- 12\_ ذيب زينب و آخرون. (2014\_2015). المؤسسات الدينية في الجزائر و دورها في الحفاظ على الهوية الاسلامية . قسم الدعوة و الاعلام.
- 13\_ سلمان بن عبد الله الحبس (2020). المؤسسات الدعوية وابلغ الدعوة لغير المسلمين . الرياض : مكتبة الملك فهد.
- 14\_ سويلم بن حاضر العتي. (2021) التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الدعوية و أبرز التجارب في الواقع المعاصر . جامعة الأزهر ، كلية أصول الدين : قسم الدعوة .
- 15\_ شحاتة صقر. إدارة العمل الدعوي.(2016) الاسكندرية: دار الفتح الاسلامي، دار الخلفاء الراشدين.
- 16\_ عبد الحليم بن محمد بلال. (1999). العمل المؤسسي معناه و مقومات نجاحه. مجلة البيان ، العدد143.

- 17\_ عبد الرحمان ابن خلدون. (1984). تاريخ ابن خلدون. بيروت: دار القلم.
- 18\_ عبد الفتاح عبد الله بركة. (1988). خطة مقترحة لتكوين الداعية المفتي المتخصص، بحوث مؤتمر دور الجامعات الإسلامية في تكوين الدعاة. جامعة محمد بن سعود، الرياض: دار الثقافة.
- 19\_ عبد الكريم زيدان. (2002). أصول الدعوة. بيروت: مؤسسة الرسالة.
- 20\_ عبد الله الوشلي. (1990). المسجد و نشاطه الاجتماعي. بيروت: مؤسسة الكتاب.
- 21\_ عبد الله عبد الدايم. (1965). التخطيط التربوي. بيروت: دار العلم للملايين.
- 22\_ فهمية بن عثمان. (2017). الخطاب المسجدي في الجزائر و سبل النهوض به. جامعة الأمير عبد القادر، قسنطينة: كلية أصول الدين، قسم الدعوة و الاعلام.
- 23\_ محمد أكرم العدلوي. (2002). العمل المؤسسي. بيروت.
- 24\_ محمد الغزالي. (1999). ليس من الاسلام. دمشق، سوريا: دار القلم.
- 25\_ محمد أمين حسين بني عامر. (2008). مشاكل الدعوة و الدعاة في عصرنا الحاضر ووسائل علاجه. المجلد 35، العدد 1.
- 26\_ محمد بن عبد العزيز بن محمد العواجي. (2022). دارة العمل الدعوي المؤسسي. فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية: المملكة العربية السعودية.
- 27\_ منير حجاب. (2004). تجديد الخطاب الديني في ضوء الواقع المعاصر. القاهرة: دار الفجر.
- 28\_ ميساء روايد. (2013). التحديات المعاصرة التي تواجه الدعوة الإسلامية و طرق مواجهتها. ماليزيا: جامعة البلقاء، كلية الأمير، المؤتمر الدولي تطوير علوم الدعوة و التنمية البشرية.

#### References :

- 1 \_ Aḥmad ‘Abd al-Raḥmān al-Ṣuwayyān. (2019). al-‘amal al-da‘awī al-Khayrī, ru‘yah fī Āfāq al-taṭwīr. Maktabat iliktrūnīyah : Maktabat al-Nūr.
- 2 \_ Aḥmad ‘Umar al-Mukhtār. (2008). Mu‘jam al-lughah al-‘Arabīyah. al-Qāhirah : ‘Ālam al-Kutub.
- 2 \_ Asmā’ al-Ruwayshid. (1425). ḥattā lā takhruju d’wtk min niṭāq al-fardīyah. www. lahaonline. com.
- 3 al-Jarīdah al-Rasmīyah. (1991).
- 4 al-Sa‘īd blwm. (2009 \_ 2008). Asālīb al-Raqābah wa dawruhā fī Taqyīm adā’ al-Mu’assasah al-iqtisādīyah. Mudhakkirah mājīstīr, takhaṣṣuṣ Ittiṣāl wa ‘Alāqāt ‘āmmah : Jāmi‘at al-Ikhwah Mintūrī, Qusanṭīnah.
- 5 al-Ṭayyib Barghūth. (1993). istirātījīyah al-Thaqāfah fī al-binā’ al-ḥadārī ‘inda Mālik ibn Nabī. al-Jazā’ir : Dār al-Yanābī’.
- 6 Badr al-Dīn zwāqh. (2010). Idārat al-‘amalīyah al-da‘awīyah. Jāmi‘at al-Hājj Lakhḍar Bātnah : Kullīyat al-‘Ulūm al-ijtimā‘īyah wa al-Islāmīyah.
- 7 \_ Badr al-Dīn zwāqh. (2010). Idārat al-‘amalīyah al-da‘awīyah. Jāmi‘at al-Hājj Lakhḍar Bātnah : Kullīyat al-‘Ulūm al-ijtimā‘īyah wa al-Islāmīyah.
- 8 Badr al-Dīn zwāqh. (2019). Idārat al-‘amalīyah al-da‘awīyah ru‘yah mutajaddidah. ‘Annābah, al-Jazā’ir al-‘Aqqād lil-Nashr wa al-Tawzī’.
- 9 \_ ibn ‘Uthmān Fahīmah. (2024). musāhamah Majālis Subul al-khayrāt fī al-‘amal al-Khayrī. Majallat al-Shihāb, Jāmi‘at al-Wādī, Kullīyat al-‘Ulūm al-Islāmīyah : al-dd1, al-mujallad 10.
- 10 \_ bwlāy Nādiyah. (al-‘adad 32, 2023). al-Takwīn al-akhlāqī wa dawruhu fī Falāḥ al-‘amal al-da‘awī. Majallat al-aḥyā’ : Kullīyat al-‘Ulūm al-ijtimā‘īyah wa al-Islāmīyah, Jāmi‘at Bātnah.