



## تحديات العمل الدعوي المؤسسي 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 المؤسسي 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 تمول المشاريع الدعوية مما يجعلها عرضة للتذبذب ، و تواجهها الدكتاتورية في التسيير و التثبت بالسلطة و الابتعاد عن الشورى، مما يجعل المؤسسات الدعوية تقع في مشكلة القيادة باستمرار، و أحيانا تحول الوسائل والأهداف 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 بالحفظ على المنجزات، و قلة توظيف التكنولوجيا في نشاطاتها أو للتعریف 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 المؤسسي من مبدأ التعاون و الجماعة و هذا يعتبر من أسمى مقاصد الشريعة ، يقول تعالى: (وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الإِثْمِ وَالْعُدُونِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ) المائدة: 2. فالآلية الكريمة تحدث على مبدأ الجماعة، و هو ما نجده كذلك في قوله تعالى: (وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرُّوْا) آل عمران: 103 ، من دعوة إلى ضرورة التمسك بالجماعة و البعد عن التفرقة و التشتت

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

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 يؤكّد 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 (العلوي، 2002، صفحة 23) ؛ و يتحقق بفضلها 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 الالازمة لأداء عمل المؤسسة بتميز، كما أنه يضمن القرب من الموضوعية أكثر من الذاتية، بوضع معايير محددة، و موضوعية للقرارات في العمل.

تشكلت المؤسسات الدعوية في شكل وزارت 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 تحظى له و ترسم المشاريع الدعوية و تنوع في أنشطتها تواجهها كثيرا من التحديات و العرقل هي إشكالية هذه الدراسة التي تصاغ في السؤال الآتي: ما هي التحديات التي تواجه المؤسسات الدعوية في الوقت المعاصر؟ و كيف يمكن تجاوز هذه التحديات؟

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة التحديات التي تواجه العمل الدعوي المؤسسي، لأن معرفتها تشحذ الهمم و تقوى 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 ستصفح مختلف التحديات التي تواجه العمل الدعوي المؤسسي و تخلل هذه التحديات بحثا عن الحلول المناسبة لتجاوز هذه العرقل ، من خلال مباحثين ، الأول يحدد مصطلحات الدراسة و بين أهميتها، و يعالج البحث الثاني التحديات و يبحث الحلول المقترحة .



## 1- مفهوم العمل الدعوي المؤسسي وأهميته

### 1-1 تحديد المفاهيم

أولاً: التحديات:

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

2 \_ اصطلاحا :

هو ذلك الوضع الذي يمثل وجوده صعوبة أو إضعافاً أو تشويهاً كلياً أو جزئياً دائمًا أو مؤقتاً لوضع آخر يراد له الثبات والقوة والاستمرار. (حجاب، 2004، صفحة 65)

ثانياً: مفهوم المؤسسة الدعوية:

1 \_ المؤسسة لغة : مشتقة من أَسْ و أَسِّسْ و هو اسم مفعول و يدل على الشيء الوظيد الثابت، فالأس أصل البناء والأساس قاعدة البناء التي يقوم عليها وأصل كل شيء ومبادئه. (العواجي، 2022، صفحة 236)

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

ثالثاً: العمل المؤسسي كمركب إضافي

1 - العمل المؤسسي هو: كل تجمع منظم يهدف إلى تحسين الأداء وفعالية العمل، لبلوغ أهداف محددة، ويقوم بتوزيع العمل على لجان كبرى وفرق عمل وإدارات متخصصة: علمية، ودعوية، واجتماعية بحيث تكون لها المرجعية وحرية اتخاذ القرار في دائرة اختصاصها... يعتبر عملاً مؤسسيًا (بالل، 1999، صفحة 36).

2 \_ المؤسسة الدعوية: تطلق على كل مؤسسة تأسس من أجل تحقيق برامج الدعوة الإسلامية وأنشطتها وتفق مع أهدافها، وتقوم على أساس الدعوة والإرشاد والنصائح والامر بالمعروف والنهي عن المنكر، وتحمي الناس واستيعابهم ليكونوا صالحين مصلحين. (سلامة، 1445، صفحة 5)

### 2.1 أهمية العمل الدعوي المؤسسي

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

ـ تحقيق التكامل في العمل، في المؤسسة كل واحد له إمكانات وابداع في مجال معين ، فيتعاونون ويتكمرون في انجاز الأعمال و الأنشطة. وأيضا لا يستطيع الفرد الواحد بمفرده انجاز كل المهام مما يتوجب التعاون والتكميل بين أفراد المؤسسة ..

ـ الاستقرار السياسي للعمل، في الوقت الذي يخضع فيه العمل الفردي للتغيير كثيراً، قوة وضعفاً، أو مضموناً واتحاها، بتغيير الأفراد واختلاف قناعاتهم.

ـ القرب من الموضوعية أكثر من الذاتية، بوضع معايير محددة، وموضوعية للقرارات

ـ 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 ، 1)
- الاستفادة من الجهود السابقة، والخبرات المتراكمة، بعد دراستها وتقويمها.
- يضمن العمل المؤسسي عدم تفرد القائد، أو القيادة في القرارات المصيرية، المتعلقة بالمؤسسة.
- يؤكّد العمل المؤسسي، جاهزية المؤسسة، في تقديم القيادات البديلة في وقت الضرورة والطوارئ، حينما تدخل المؤسسة في أزمة تستدعي التغيير والتبدل..
- العمل المؤسسي، يوضح الأهداف، وينظم العمل؛ لأنّه يجبر على إيجاد التخصصات، وبالتالي يجبر العاملين على الوضوح وتحمل المسؤولية
- اكتساب صفة الشرعية للمشاريع، والبرامج التابعة للمؤسسة، مما يفتح أمامها كثيراً من الميادين، ويسهل سياسة الانتشار.
- (الرويشد، 1425)
- تألف القلوب وتآزر العقول لمزيد من الإنجاز والتصحيح والإبداع؛ حيث يُسَدِّد بعض العاملين بعضاً، وتتلاقي أفكارهم وتكامل خبراتهم.
- الاستقرار الإداري في جميع الأعمال والأنشطة، فإذا غاب فرد سدّ مكانه آخرون، وإذا مرض أو عجز قام مقامه غيره، فلا يتوقف العمل بعياب أحد أو عجزه ؛ وبذلك يستمر العطاء ولا يتوقف، بإذن الله تعالى ..
- استيعاب طاقات الأمة، وتوظيفها توظيفاً متكاملاً متألفاً؛ فالعمل المؤسسي يضمن مناخاً 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 وإنصاجها. (العواجي، 2022، صفحة 261)

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

### 1.2 التحديات التي تواجه المؤسسات الدعوية.

تواجه العمل الدعوي المؤسسي كثيراً من التحديات أذكر أهمها:

1 \_ قلة التخطيط:

التخطيط فن حيادي وأسلوب في العمل. (الدائم، 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 المميتة (روقة، 2019، صفحة 76).

قلة التخطيط ، و قلة رسم المشاريع الدعوية قصيرة و بعيدة المدى، يقع في العشوائية، لذا لابد من توعية الدعاة بثقافة التخطيط التي تمكّن من رسم و تحديد الأهداف المتواخة من نشاطاتهم، و تحديد أساليب العمل، والاهتمام بتقييم و تقويم الإنجازات، لأن ذلك هو السبيل للابتعاد عن العشوائية، والعمل عن بيضة 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 الشططات 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 الجهد، 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:

ـ غياب رسم الأهداف، و قلة التنظيم .

ـ قلة الاستفادة من أعضاء المؤسسة .

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

ـ يصبح العمل الدعوي فوضويا ارتجاليا و عشوائيا .

ـ يصعب الوصول به إلى أهداف .

ـ كثرة العثرات والأزمات و ليس له سبيل حلها

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 ، و تدرس فيه الطرق والوسائل ، و تناقش فيه المنجزات وكيفية الحفاظ عليها، و يتطرق للصعوبات و سبل تذليلها، أما السير العشوائي، بلا أهداف و بلا غايات و دوافع، و بلا برامج، فإنه لن يكون لهذا الخطط العشوائي ثمار و نتائج..

## 2\_ مشكلة القيادة في العمل الدعوي المؤسسي:

مشكلة القيادة مطروحة بقوة في العمل الدعوي المؤسسي، 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، فالتشتت بالمنصب ، و الصراع على القيادة ، و الرغبة في عدم التناحي، ميزة أغلب مدراء المؤسسات الدعوية، مع تكريس سياسة تقدس 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 التثبت بالفكرة و ليس الأشخاص و لو كانوا أنبياء، قال تعالى: ( وَمَا مُحَمَّدٌ إِلَّا رَسُولٌ قَدْ حَلَّتْ مِنْ قَبْلِهِ الرُّسُلُ أَفَإِنْ مَاتَ أَوْ قُتُلَ 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 يفتون و يمرضون و قد يتلقون في الطريق، لذلك الإسلام يركز على الفكرة و ليس على الأشخاص، و على المؤسسات الدعوية أن تتحوّل هذا المنحى ، فلا تشتبث بقائد



دائم للمؤسسة الدعوية ، و لا تعطي أهمية هؤلاء على حساب الفكرة التي من أجلها أأسست هذه المؤسسات ، و عليها أن تراجع أيضاً 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 يعد أساساً من أصول و مقومات العمل المؤسسي و هناك من يرى بوجوهاً و إلزاميتها قال تعالى (وَشَاوِرُوهُمْ فِي الْأُمْرِ) 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 التخلص 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 بالاقتداء برسولنا الكريم صلى الله عليه و سلم و السير على نهجه و التأسي به في كل أمورنا ، فهذا المبدأ هو ما جعل قيادة الرسول صلى الله عليه و سلم قيادة رشيدة ، و عمله مع الصحابة متكاملاً ، 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 تنمو ، 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 الافتتاح الإعلامي ، و الدعوة تحتاج كل أبناء الإسلام خاصة الذين يتقنون اللغات الأجنبية ، و هم يحتاجون إلى تكوين يوكل لهم تبليغ 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 جداً في العمل الدعوي ، مهم في جعل المدعو يقبل على الدعوة و يتأثر بها ، إصلاح العقيدة قبل إصلاح المظاهر مثلاً ، و الصلاة قبل الحجاب ، والمحافظة على الفرائض قبل الحديث عن المستحبات ، و لم شمل المسلمين أفضل من التفرق و الصراع بسبب جزئيات اختلف فيها العلماء ، و هكذا فالتدريج في الدعوة إلى الله هو السير بالداعي شيئاً فشيئاً 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 دائماً ، إذ قد تعرضاً مشاكل مادية خاصة إذا مرض أو مات أحد المحسنين ، و قد تكون مساهماتكم 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 لتعطية نفقات المشاريع الدعوية المرسومة فلربما بإهمالها لهذا الصنبع قد يفشل أداء عمل المؤسسة .

المال هو الأساس الذي يقام عليه البناء الدعوي المؤسسي أو هو الصخرة التي تخدم هذا البناء فتحطمها، و تحطم عليها الجهد الدعوي 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 إنجازات ، و لكنها لا تجعل محطات مراجعة ما حققت لمحفظتها عليه ، و ما أخفقت فيه لتجنبه و تجاوزه، أو نجدها تشنن الإيجابيات و تضخمها ، ولا تنتبه للسلبيات التي تقع فيها، ولا شك أن غياب هذا السندي الوظيفي الهام و الحيوى (المراجعة و التقويم) كانت له مضاعفات خطيرة أهمها

ـ تكريس الأخطاء والرداة الفكرية، و توريثها للأجيال .

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

ـ تكريس ظاهرة الاستئناف أو البداية الصفرية المزمنة، 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 تأمين لكتها 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 بناها ولا يلتجأ إلى هدم جهد من سبقوه و البداية من جديد.

8 - قلة التدريب و تطوير النفس: والمقصود هنا هم أعضاء المؤسسات الدعوية ، ففي وقت يخاطب 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 يتّمرون إلى مؤسسات دعوية هامة لا يطروون أنفسهم و مهاراتهم ولا يكتسبون معارف جديدة ، ولا يجدون أنفسهم ، رغم أن المطلوب منهم للتأثير في جمهورهم المطالعة الدائمة و تطوير النفس و التعامل مع الوسائل العصرية ، و التدرب على الحوار و المناقشة و فن التأثير و الأقناع.

9 \_ قلة الوعي أحياناً بقيمة المؤسسة الدعوية : كمؤسسة المسجد مثلاً ، فهي مؤسسة دعوية عظيمة، يتتوفر لها ما لا يتتوفر لغيرها من المؤسسات ، إذ يتتوفر فيها الاتصال المباشر ، و هو أكثر أنواع الاتصال تأثيراً، و يتتوفر 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 تمثيل و التزام مبادئ الإسلام وعقيدته وشريعته ، إذا لابد 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 توسيع دوائرها من خلال الحاجة الماسة لها دينياً ونفسياً واجتماعياً واقتصادياً، مع قلة الصاقات المؤهلة، ما حدا بكثير من القائمين عليها إلى التركيز على الكم، لا الكيف، والعقلة عن قدرة العمل المؤسسي على الموازنة، بين الكم والكيف، وتحقيق أكبر قدر منها. 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، وأحياناً تصيبها علة الاختلاف و الصراع بين الجماعات الإسلامية رغم توحد الهدف . (روابد، 2013، صفحة 15)

هي مشكلة كبيرة أن نجد كثيراً من المؤسسات الدعوية الإسلامية لا تتعاون فيما بينها، و لا تنسق الجهود، و أحياناً تعيش صراعاً كبيراً ، و تضرب بعضها البعض، كصراع الأحزاب الإسلامية فيما بينها مثلاً ، و صراع المنتدين إلى المذاهب المتعددة ، وتشويه الشخصيات و الرموز الإسلامية لاختلاف الاتتماء، و تكفير العلماء. أحياناً نجد صراعاً بين قطاع الشؤون الدينية مع المؤسسات الجامعية في إحدى الولايات ، رغم أن المهد الأول لهذه المؤسسات هو خدمة الإسلام.

الاختلاف فيما يسوغ فيه الخلاف بين الدعوة أمر طبيعي، ويعتمد على رؤية كلّ واحد منهم، فلكلّ برنامجه واهتمامه، إلا أن التحدّي الذي تتحدث هو التّعصب و التّشويه و الاتهام و الفرقّة و اللّامبلاة بمصالح العمل الدّعوي والدّعوة الإسلاميّة..

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

ميزة العمل الدعوي المؤسسي أن له رسالة مقدسة هي توجيه الجماهير نحو خالقها عقدياً وفكرياً وسلوكياً، ولن يأخذ الناس دينهم إلا عن توسيعه فيه الاستقامة في الدين و السلوك و العلم ، أي أن يكون الأعضاء بمتابة القدوة في كل مجالات الحياة العقدية والفكرية والسلوكية... الخ، لذا لا بد من وضع معايير مضبوطة وشروط دقيقة و شاملة يجب مراعاتها عند اختيار أو قبول كل من يتقدم لعضوية مؤسسات العمل الدعوي المؤسسي ليكون الأعضاء على قدر من الاستقامة وحسن الأخلاق حتى يكونوا قدوة للجماهير، (الوشي، 1990، صفحة 320)، وقد قال محمد الغزالي رحمه الله (الغزالي، 1999، صفحة 19)"فالذين أحق أن يشتغل في رجال لهم صفاء الملائم على".

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 وغضبه وسوء أدبه وأخلاقه، أو اخرافه، والجرائم تطالعنا كل يوم بانحرافات أخلاقية خطيرة يقع فيها الخطباء فلا تكون المصيبة عليهم فقط، بل على المساجد ورسالتها، وهم يمثلون قدسيّة المسجد وقدسيّة الرسالة التي يقومون بها، وأحياناً اختلالات 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 خطراً عن تخريج ضباط الشرطة والبحرية والطيران والجيش ... الخ، أو فرق المبشرين الذين تتتوفر 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 المؤسسي ليجسد ضمان تنفيذ الخطط و البرامج بالشكل المطلوب و المناسب ، و هو مهم على جميع المستويات في المؤسسات و الأعمال اليدوية لتنظيم و ترتيب العمل ، و لتحديد المهام و الواجبات التي يقوم بها العاملون و توزيع الأدوار ، كذلك تحديد و بيان العلاقة بين أفراد المؤسسة (صرق، 2016، صفحة 112).



و تقسيم العمل بين أعضاء الفريق ، و عدم بناء شبكة اتصالات تنظيمية بين أعضاء الفريق، سيصبح عائقاً كبيراً و تحدياً يواجه التنظيم و التخطيط الإستراتيجي، و يحول دون تحقيق أهداف المؤسسة الدعوية (العني، 2021 صفحه 698)

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

## ٢.٢ الحلول المقترنة لتجاوز التحديات

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

ـ ضرورة امتلاك المؤسسات الدعوية لأملاك وقفية تحررها من الارتباط التام في نشاطاتها بما يقدمه أهل البر و الإحسان، هذه الأموال ستتضمن دخلاً مادياً مستمراً للمؤسسات الدعوية ، و س يجعلها 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. ولابد من معالجة نقص الموارد المالية عن طريق تنوع مصادر التمويل، وإدارة الموارد بكفاءة؛ من خلال تحسين إدارة الموارد المالية الحالية وترشيد النفقات لضمان استخدامها بفعالية.

ـ السعي لاستقطاب الإطارات القادرة على إفادة المؤسسة ، و المعروفة بالصلاح، و الفعالية، النشطة ذات الكفاءة العلمية والأخلاقية ، القادرة على إفادة المؤسسة و خدمتها، و الحرص على تنوع 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 ومعاهد لتوفير تدريب متخصص، وجدب الخريجين المؤهلين. وإبعاد العناصر الأنانية التي تدخل المؤسسات لخدمة أغراضها الشخصية ، أو أصحاب السمعة السيئة الذين ينفرون و يجذبون على المؤسسة الدعوية .

ـ ضرورة اهتمام دول العالم الإسلامي بإنشاء مؤسسات متعددة 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 اللغات.

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



ـ 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 الفرصة ويسيء لسمعة المؤسسات الدعوية، ويقلل من تأثيرها في المجتمع.

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

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

ـ تعاون المؤسسات الدعوية وتنسيق الجهود فيما بينها لمواجهة الأفكار الواحدة والفلسفات المختلفة التي تناقض العقيدة الإسلامية ، وتواجه المؤسسات الدعوية صعوبة في التصدي لها (عامر، 2008، صفحة 87)

ـ ضرورة الاستفادة من التكنولوجيا في خدمة الدعوة الإسلامية، و خاصة تكنولوجيا الإعلام والاتصال، فهي تتيح الاتصال بأكبر 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.

ـ العناية بالعمل المؤسسي الذي يتلزم بالشورى و التناصح، و يقوم بتوزيع الأدوار و البرامج و الصالحيات على مجالس عمل و لجان متخصصة و فرق عمل متكاملة و نظم وأعضاء (الحبس، 2020، الصفحتان 61-72).

#### خاتمة:

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

ـ يؤكّد العمل الدعوي المؤسسي مركبة الرسالة ( الدعوة ) بين أركان العملية الدعوية ، أما الدعاة فهم بشر يموتون و يغدون . و القدسية للفكرة ( الرسالة ) ، ولا قداسة للبشر مهما عظمت انجازاتهم و أعمالهم.

ـ لا شك أن للعمل الدعوي المؤسسي ثمار و فوائد للدعوة الإسلامية ، لأنّه يضمن الاستمرار، و التحرر من الارتباط بالأشخاص و تقديرهم ، و الاهتمام و الأولوية للفكرة ، لأنّها ستستمر و لو زال الرجال ، و رغم كل هذه التحديات التي تواجه المؤسسات الدعوية إلا أن دراستها تفتح آفاقا للدعوة الإسلامية بتصحيح الأخطاء و الحفاظة على المنجزات، لأنّنا ندرس التحديات من أجل تجاوزها و ليس للشعور بالقنوط و اليأس.

ـ يواجه العمل الدعوي المؤسسي كثيرا التحديات و العرقيّل 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 متعددة ، لذا بعد امتلاك اللغة ضرورة للدعاة ، و المؤسسات الدعوية بحاجة إلى تطوع من يتقنون اللغات المختلفة لتقديم الإسلام للآخر.

لكي ننهض بالعمل الدعوي المؤسسي لابد من :

ـ التخطيط للعمل الدعوي، و رسم المشاريع الدعوية التي تليق بالدعوة الإسلامية الحالية، 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 الحفظات التقييمية لمراجعة الأخطاء و تصحيح المسار .



- حسن استثمار قدرات كل أعضاء المؤسسة، و حسن اختيار المنتمن إلبيها ، حتى لا تضرب المؤسسات الدعوية من الداخل ، من الانتهازيين و الوصوليين و أصحاب الأغراض الشخصية .
- ضرورة امتلاك المؤسسات الدعوية لأملاك وقفية، 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 تقدير القيادة و الأشخاص. و الابتعاد كذلك عن الدكتاتورية و الصراع على القيادة و المناصب.
- الدعوة في حاجة إلى كل أبناء الإسلام الذين يتقنون لغة الآخر، لتمكن من إيصال تعاليم الإسلام لجميع البشر و إلا تكون 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 تخرب دعوتك من نطاق الفردية . www.lahaonline.com .
- 4\_ الجريدة الرسمية. (1991).
- 5\_ السعيد بلوم. (2008\_2009). أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية . مذكرة ماجستير ، تخصص اتصال و علاقات عامة : جامعة الاخوة متوري ، قسنطينة .
- 6\_ الطيب برغوث. (1993). استراتيجية الثقافة في البناء الحضاري عند مالك بن نبي. الجزائر : دار الينابيع.
- 7\_ بدر الدين زواقة. (2010). إدارة العملية الدعوية . جامعة الحاج خضر باتنة : كلية العلوم الاجتماعية و الاسلامية .
- 8\_ بدر الدين زواقة. (2019). إدارة العملية الدعوية رؤية متعددة . عنابة ، الجزائر العقاد للنشر و التوزيع.
- 9\_ بن عثمان فهيمة. (2024). مساهمة مجالس سبل الخيرات في العمل الخيري. مجلة الشهاب ، جامعة الوادي، كلية العلوم الاسلامية : العدد 1، 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 المحاجة 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 الحس (2020). المؤسسات الدعوية وابلغ الدعوة لغير المسلمين . الرياض : مكتبة الملك فهد.
- 14\_ سويلم بن حاضر العتيبي. (2021). التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الدعوية و أبرز التجارب في الواقع المعاصر . جامعة الأزهر ، كلية أصول الدين : قسم الدعوة .
- 15\_ شحاته 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 ، العدد 143.



- 17\_ عبد الرحمن ابن خلدون. (1984). تاريخ ابن خلدون. بيروت: دار القلم.
- 18\_ عبد الفتاح عبدالله بركة. (1988). خطة مقتربة لتكوين الداعي المفتى 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 ونشاطه الاجتماعي . بيروت: مؤسسة الكتاب.
- 21\_ عبد الله عبد الدايم. (1965). التخطيط التربوي. بيروت: دار العلم للملايين.
- 22\_ فهيمة بن عثمان. (2017). الخطاب المساجدي في الجزائر وسبل النهوض به. جامعة الأمير عبد القادر ، قسنطينة : كلية أصول الدين ، قسم الدعوة والاعلام.
- 23\_ محمد أكرم العدلوي. (2002). العمل المؤسسي . بيروت.
- 24\_ محمد الغزالي. (1999). ليس من الاسلام. دمشق، سوريا: دار القلم.
- 25\_ محمد أمين حسين بنى 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). تحديد الخطاب الديني في ضوء الواقع المعاصر . القاهرة: دار الفجر .
- 28\_ ميساء روابد. (2013). التحديات المعاصرة التي تواجه الدعوة الاسلامية و طرق مواجهتها. ماليزيا: جامعة البلقاء، كلية الأمير المؤتمرون الدولي تطوير علوم الدعوة و التنمية البشرية.

### References :

- 1 \_ Ahmad ‘Abd al-Rahmān al-Suwayyān. (2019). al-‘amal al-da‘awī al-Khayrī, ru’yah fī Āfāq al-taṭwīr. Maktabat ilikrūnīyah : Maktabat al-Nūr.
- 2 \_ Ahmad ‘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-Sā‘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). istirātīyah 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-ijsimā‘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-ijsimā‘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-Shīħāb, 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-ahyā‘ : Kullīyat al-‘Ulūm al-ijsimā‘īyah wa al-Islāmīyah, Jāmi‘at Bātnah.