

إدارة العمل الدعوي

إدارة العمل الدعوي

جمع وترتيب

شيخنا تقي الدين

المجلد الأول

دار الفتح الإسلامي

دار الخلفاء الراشدين

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

حَقُوقُ الطَّبْعِ مَحْفُوظَةٌ لِلْمُؤَلِّفِ

رقم الإيداع:

تَمَّ الصَّفِّ فِي

مَكْتَبُ البَصِيرَةِ
لِلتَّحْقِيقِ الْعِلْمِيِّ وَالتَّحْقِيزِ الطَّبَاعِيِّ

٠١٠٢٧٧٢٦٦٨١

٠١١٢٧٧٣٦٥٦٦ / ت

basira1434@yahoo.com

دَارُ الْفَتْحِ الْإِسْلَامِيِّ

دَارُ الْخُلَفَاءِ الرَّاشِدِينَ

الإسكندرية - مصطفى كامل

الإسكندرية - ٣ ش عمر - أبو سليمان

بجوار مسجد الفتح الإسلامي

أمام مسجد الخلفاء الراشدين

٠١٠٠٦٧١٤٧٦٨ / ٠١٠٠٢٧٧١٠٦٠

٠١٠٠٥٠١٣١٥١ / ٠١١٢٠٠٠٤٦٤٦

هذا الكتاب

محاولة لجمع وتصفية ما كتبه
العلماء والدعاة إلى الله ﷻ من شتى
التيارات الإسلامية حول إدارة العمل
الدعوي ، وبيان أهميتها - بعد توفيق
الله ﷻ - في إنجاحه ، ليستضيء
بأفكارهم الدعاة إلى الله ﷻ ؛ حتى
يعود للإسلام عزُّه وللمسلمين
ريادتهم للعالم ، وتشرق شمس
الخلافة الإسلامية ، فتنير ربوع
الأرض بتحكيم كتاب الله ﷻ وسنة
رسوله ص.

الإهداء

إلى من يحملون همَّ الإسلام
ويبذلون أغلى ما يملكون لنصرتهم
إلى المخلصين من أبناء الصحة الإسلامية
الذين يخدمون دينهم بهمة عالية وعلى بصيرة

كُلُّ شَهِمٍ مِنْكُمْ رَمَزُ فُتُوَّةٍ السَّمَاءُ تَرْوِي إِلَى الْأَرْضِ سُمُوءَ
غَيْرُكُمْ فِي لَهْوِهِ قَدْ جَمَحَتْ نَفْسُهُ يَهْوِي بِهَا سَبْعِينَ هُوَّةَ
وَأَرَاكُمْ صَفْوَةَ صَادِقَةٍ فِيكُمْ الْحَقُّ وَأَثَارُ النُّبُوَّةِ
دَعْوَةٌ بَلْ صَحْوَةٌ بَلْ وَثْبَةٌ فِي صَفَاءٍ وَوَفَاءٍ وَأُخُوَّةِ



كَلِمَاتٌ لَيْسَتْ غَابِرَةً

ثلاثٌ ... وثلاثٌ

* أنذر النمل وحذر ودعا بني جنسه وسُطِرَتْ في حقه سورة من سور القرآن ، فخذوا من النمل ثلاثاً: الدأب في العمل ، ومحاوله التجربة ، وتصحيح الخطأ.

* أكمل النحل طيباً ووضع طيباً ، وأوحى الله - إليه وجعل له سورة باسمه في الذكر الحكيم ، فخذوا من النحل ثلاثاً: أكل الطيب ، وكفّ الأذي ، ونفع الآخرين.

* لما تجلت همة الأسد وظهرت شجاعته سَمَّته العرب مائة أسم ، فخذوا من الأسد ثلاثاً: لا ترهب المواقف ، ولا تتعاضم الخصوم ، ولا تَرْضَ الحياة مع الذل.

* لما هزلت العنكبوت وأوهنت بيتها ضُرب بيتها مثلاً للهشاشة ، فاحذروا في العنكبوت ثلاثاً: عدم الإتقان ، وضعف البنيان ، وهشاشة الأركان.

* وحمل الهدهد رسالة التوحيد فتكلم عند سليمان × ، ونال الأمان ، وذكره الرحمن - ، فخذوا من الهدهد ثلاثة: الأمانة في النقل ، وسمو الهمة ، وحمل هم الدعوة.

قال أبو معاذ الرازي: « مسكينٌ مَنْ كان الهدهدُ خيرًا منه !! ».

أَقْوَالٌ لَيْسَتْ عَابَرَةً

* كَدَرُ الْجَمَاعَةِ خَيْرٌ مِنْ صَفْوِ الْفُرْقَةِ.

* الفشل في التخطيط يعني التخطيط للفشل.

* كل دقيقة تقضيها في التخطيط توفر لك ١٠

دقائق في التنفيذ ، وهذا يعطيك ١٠٠٠ % من العائد المستثمر من بذل الطاقة.

* كَأَفْ مَا شَتَّ فَلَنْ تَحْصِدَ إِلَّا ثَمَرَةً مَا تَتَابَعُهُ.

* إذا وجدت مؤسسة ناجحة فانظر إلى الإدارة ، فهي

- بعد توفيق الله - - السبب في هذا النجاح

، وإذا وجدت مؤسسة فاشلة فانظر إلى الإدارة ،

فهي السبب في هذا الفشل ؛ فالإدارة هي الأساس

في كل مؤسسة ، وبدونها يكون العمل خبط

عشواء ، وبها يسير العمل إلى الطريق

الصحيح ، فإن صلحت الإدارة صلحت المؤسسة

لكن إذا اعوجَّت اعوجَّ العمل معها ، فهي

بمنزلة العقل للإنسان ، والعقل إذا لم

يتطور تجمد ، بل تحجر !!!

ظ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِنَّ الْحَمْدَ لِلَّهِ نَحْمَدُهُ وَنُسْتَعِينُهُ وَنَسْتَغْفِرُهُ ، وَنَعُوذُ بِاللَّهِ مِنْ شُرُورِ أَنْفُسِنَا وَمِنْ سَيِّئَاتِ أَعْمَالِنَا ، مَنْ يَهْدِهِ اللَّهُ فَلَا مُضِلَّ لَهُ ، وَمَنْ يَضِلَّ فَلَا هَادِيَ لَهُ ، وَأَشْهَدُ أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَحْدَهُ لَا شَرِيكَ لَهُ ، وَأَشْهَدُ أَنَّ مُحَمَّدًا عَبْدُهُ وَرَسُولُهُ .

(4 5 6 7 8 9 : ; < = > ?) (آل عمران :
 ١٠٢) . (! " # \$ % & ') * + , - . /
 0 1 2 3 4 5 6 7 8 : ; < = >) (النساء : ١) .
 (u v w x y z { | } ~ لَكُمْ أَعْمَلَكُمْ وَيَغْفِرْ لَكُمْ
 دُنُوبَكُمْ وَمَنْ يُطِيعِ اللَّهَ © فَقَدْ فَازَ فَوْزًا عَظِيمًا) . (الأحزاب : ٧٠-٧١) .

أَمَّا بَعْدُ ، فَإِنَّ خَيْرَ الْحَدِيثِ كِتَابُ اللَّهِ ، وَخَيْرُ الْهَدْيِ هَدْيُ مُحَمَّدٍ ص ، وَشَرُّ الْأُمُورِ مُحْدَثَاتُهَا ، وَكُلُّ مُحْدَثَةٍ بِدْعَةٌ ، وَكُلُّ بِدْعَةٍ ضَلَالَةٌ ، وَكُلُّ ضَلَالَةٍ فِي النَّارِ .

إن المتتبع لكل الجهود الدعوية التي بذلها المسلمون خلال القرن الهجري الماضي وفي هذا القرن سيلاحظ شيئاً عجيباً ، فهذه الجهود لم تكن تراكمية يستفيد فيها اللاحق من السابق ، وينظر في أمرها فيأخذ ما صح منها ويبني عليه ، ثم يأتي من بعده ويُنمِّئُ البناء ، ولكنها في الغالب كانت تبدأ من الصفر فتخطئ وتصيب وتجرب مرات ومرات ، وفي العادة تكون البدايات شاقة وتحتاج إلى طاقات كثيرة .

وسبب هذه الطريقة في التفكير والعمل - والله أعلم - :

- أن البعض لم يتعودوا بعدُ على العمل المؤسسي الذي يقوم بالدراسات الدقيقة لكل عمل سبق وتقويمه تقويمًا منصفًا حياديًا ، ودراسة كل فكر تَقَدَّمَ ، وكل تجربة لداعية أو عالم أو هيئة ، وما هي الإنجازات التي تحققت أو الفشل الذي وقع .
- كما أن البعض لم يتعودوا على الإنصاف في تقدير جهود الآخرين ، خاصة إذا كان يخالفهم ولو في شيء يسير .
- وثالث الأسباب أن البعض يحملون في داخلهم موروثة مدمومة من الحسد والشنآن فلا يذكرون محامد أحد ، بل هم أقرب إلى حب التحطيم كما يفعل الأطفال بألعابهم^(١) .

والعمل الإسلامي في جميع أنحاء العالم يشهد إقبالًا واضحًا تضاعفت معه فرص النمو العددي والانتشار الأفقي ، وأصبح الشباب يَفْدُون إلى دار الدعوة الإيمانية زُمَرًا ، يجذبهم جمال الإسلام ، وتدفعهم إحساسات التوبة ، ويرتفع بهمهم وعيهم للحقوق الكامنة في القضايا الإسلامية الموضوعية ، كقضايا الحكم والاقتصاد والتربية ، أو في القضايا الإسلامية الناتجة عن ظلم واقع أو تحديات جاهلية ، كقضايا فلسطين ، وأفغان ، والعراق ، والصومال ، وأرتيريا ، والفلبين ، والبوسنة ، وجهود التبشير النصراني في إفريقيا وإندونيسيا ، والقمع في كل مكان .

وما من أرض إسلامية إلا وقد وصلتها الصحوه رغم الكبت والحصار الفكري والإرهاب النفسي والتضليل الإعلامي ، وأفرزت كفرًا بالعلمانية ، وأوبَّةً إلى الحق فعمرت المساجد بالساجدين ، ونبضت فيها عروق جديدة .

(١) باختصار وتصرف من (خواطر في الدعوة ، في الهدم والبناء) ، للأستاذ محمد العبدية ، مجلة البيان ، العدد

وحالة هذا بهاؤها وتبشيرها بالمستقبل إنما تحتاج الرجال القادة الأكفاء الخبراء ، من أجل إدامتها وتنميتها ، ولتكميل العواطف المتأججة في الجيل الصاعد بالعقلانية ، وتجميل فورتهم بالتخطيط الهادف ، وتحويل شتات مسموعاتهم وخواطرهم إلى فقه موزون وتنظير شامل .

أي أن المدة القادمة إنما هي مدة الامتحان بكل معانيه ، في العالم أجمع ، وبنتيجة هذا الامتحان يتأثر المستقبل إيجابياً وسلباً .

لقد حلّ التجميع في أوسع تكاثره ، ولكن ماذا بعد التجميع ؟

ولقد زكت المشاعر الفياضة ، ولكن هل لها من علم التجربة قرين ؟

ولقد أسلم الصاعدون الزمام ، فهل يطبق القادة الصعود ؟

وإن أصداء الهتاف لتملاً العرصات ، فهل في الأروقة تشاور ؟

أسئلة تعرض نفسها ، والزمن يسرع المرور وليس له استعداد لانتظار البطيء ، والمنافسات إنما يكسبها المبادر الفوري الاستجابة ، الحاضر البديهة ، الذي ينفر مع أول التبشير ولوائح الإرهاصات إذا الفجر طلع ، وأما من توقظه الشمس فلات حين استدراك ، وسيجد الطريق مزدحماً .

وعند الزمرة المؤهلة للمشاركة الريادية في كل بلد تصديق هذه الأخبار أو تكذيبها ، وتصديقها إنما يكون بأن يبذل المجرب نتائج معاناته لكل لاحق متشوق للسير في درب الصعب ، وبأن يحتفي هذا اللاحق بما يهدي إليه احتفاء الشاكر الراغب في الوراثة ، ويزيد من عنده ما شاء الله - .

لكنه ليس لكل راغب ، ولن تؤهل الأمنيات أصحابها على الوجه الذي يريدون ، وإنما المؤهل من أهّل بعقل وذكاء ، وبنفس سوية تعادلت أطرافها ، وكانت له مع المخضرمين محادثة ، ومن العابدين اقتباس ، وفي الكتب غوصة ، وعلى اللأواء صبرة ، وما ثمّ في رهط المؤمنين غير ثقة ، ولكن الله - كما قسم الأرزاق ، فنحن للثري

نُقَدِّمُ. وخلق القلوب صوافي وذوات غبرات ، فعلى الأبيض نحرس ، وإنما هي القرائن في كل ذلك تحكم بها ، ولنا حق الاجتهاد ، وليس علينا دوام الإصابة ، وإنما نسدد ونقارب ، ونرجح ونرجو ، وطبعات الخير على أرض العمل لن تمنعها فراستنا المخطئة إذا صمم على طبعها مقتدرٌ جَهِلْنَا فضله فظل خفياً ، والآثار الزكية تهواها الأنفس وتشكرها وتتبعها إذا خطها قوِيٌّ مهما كان قصيًّا.

من هنا فإن على كل منطقة دعوية أن تستخبر وتفتش وتشاور ، ليستقر قرارها على ترشيح مجموعة من الدعاة هم في ظنها الأقدَرُ على حَمْلِ ثِقَلِ العمل ، والأيقظُ في حراسة ثغور الدعوة ، والأصَوْتُ في رفع الأذان ، لتسلك بهم سبيل التطور والتثقيف والتعبد والتعرف على الميدان ، على أمل أن يضيفوا من أنفسهم جهدًا ذاتيًا موازيًا ، فيكون الارتقاء والنضوج ، ويكون بعد ذلك أو أثناءه تقاسم الأدوار بينهم ، فيحصل التكامل ، وتتقدم الدعوة الإسلامية خطوات نحو أهدافها.

إن صياغة الرجال هي أهم الواجبات ، والعاطفة الإنسانية الإيمانية اللاهبة التي يتحلى بها معظم الدعاة لا تكفي لقيامهم بمهمة إصلاح الحياة بعد اعوجاجها ما لم يقرن إيمانهم بعلم شرعي ، وثقافة شمولية ، ودراية إدارية ، وخبرة ميدانية واقعية ، وُخْلُطَة اجتماعية.

وتبدأ عملية التطوير بتشخيص النقص ومعرفة السبب ، إذ إن الاجتماع المثالي للصفات الجيدة وبالمقادير المناسبة أمرٌ نادر ، والمثاليون الكُمَّلُ قليلٌ عددهم ، مع أن الفطرة هياتٌ ويسَّرتْ نَيْلَ مكونات الخير ، وهي أسهل عليها من تعقيدِ مُلَازِمٍ لكل شر ، وكلمات التربية ومواعظ الناصحين تبلغ بالفطري مراحل أبعد ، ولكن الخواذل تنحُ وتصدُّ وتصرفُ وتبعثرُ وتؤخرُ ، ومن بين حزن يلفّ المرء إذا فاتته أموالٌ ومصالح ولذات ، وغفلة عن المبادرة تسببها أنواع المُلهيات ، وشبهة لا يسعف ذكاء المحاول في إيضاحها وجلاتها ، ونقص عن التأمل المتأنّي تفرضه العاطفة المتأججة إذا غمرت واستولت ، وللشيطان أنف يدُسه في كل ذلك.

وما تزال قنوات الحياة يسلكها مهزومون وثابت ، ومترددون وحازم ، وغَضَابٌ وعقلاني ، ومبطئون وسريع ، وللفقر وسوسةٌ تقرّ بصاحبه من الكفر ما لم يعصم الله لأ ، وفي الهجرة آلام وفراق أحبة ، والأعراض عزيزة وتنكسر عندها سيوف الإنكار والتغير إذا هدها عُتْلٌ ورَنيَمٌ.

إن قسوة القلوب إنما هي نتيجة لفقر في الحياة الإيمانية للداعية ، ومن شأنها أن تقترن بأسواء^(٢) أخرى ، من الحسد وسوء الظن والغيبة والتكبر ، ويحتاج كل داعية إلى أن يغالب نفسه مغالبة ، ويتكلف التطبع بطابع المؤمنين ، ويحرص على أضداد ذلك من مقارنات الخشوع ، من الأخوة وحسن الظن والكلم الطيب ؛ ليلين قلبه.

إن الدعوة تعمل في محيط ملغوم ، والأعداء يتربصون بنا ، وأقاموا أحلافهم في وَجْهنا ، وما زال كيدهم يتجدد ويأتمرون لوضع مخططات التضيق ، ومثل هذه الحالة من الخطر المحتمل توجب علينا رَصَّ صفوفنا بالطاعة التامة ، ومراعاة مخططنا الإسلامي ووحدة الكلمة ، من سرعة الامتثال للأمر ، وحفظ السر ، والحياء من الكبار ، واستكبار فضول مَنْ يحاول معرفة ما يجري في أواسط القدمات ، والحزن عند سماع نبأ اختلاف آراء السائرين ، ومغالبة النفس عندما تميل الأوامر إلى ما يخالف اجتهاد الداعية ، والتنفيذ بنية التعبد واستحضار المعنى الأخروي ، والاستغفار للأمراء إذا بدرت منهم خشونة في ساعة غفلة أو تعب ، وعِيَاة النجوى^(٣) ، وعدم مظاهره المنشق ، والصّدّ عن المخدّل ، وترك طلب التّوَلّيّة ، ومحبة الصفوف الأخيرة والأعمال الخفية ، آداب أخرى.

(٢) أسواء: جمع سُوء.

(٣) عِيَاة: مصدر عَافَ ، يَعَافُ وَيَعِيفُ ، يقال: عَافَ التَّدخينَ: أي كرهه فتركه ولم يشربه ، عَافَ طعامًا ، رائحة تعافها النَّفْسُ. النَّجْوَى: نَجَا الشَّخْصَ: أَسَرَّ إليه الحديثَ وخصّه به. يقال: نَجَا أمّه بهمومه. ولعل المقصود بالنجوى هنا التناجي بما يفسد القلوب ويشق الصفوف ، ويخلق جوًّا من عدم الثقة.

هي الطاعة الواعية وليست التبعية المعطّلة للحواس ، وهي الشورى وقول الحق وليس الانقياد الأبكم ، ودعوة العزة لا تعلّم أتباعها غير التعامل العزيز ، ولكن ذلك لا يُعفي من كمال الطاعة إذا عزم الأمير وتوكل ، فما ينبغي لأحد أن يتأخر عن لقاء ، أو دفع مال ، بل الحياة الصارمة قد أدبته فأحسنّت تأديبه ، وعلمته الانضباط الجاد والانفعال المعنوي اللاهب ، فيتحرك بروح سلسة وقلبٍ سويٍّ لا يشوبه تعقيد ، وتغمره العواطف الأخوية والتطلعات الأخروية.

ولا نريد من يدقق قبل المسارعة ، ويجادل قبل الإقرار ، ويفشي للقربين ، ويستنصر على الولاية ، ويفرح لخلاف بين المربين يبلغه ليتخذ ذريعة إلى إقلال البذل ، ويطبق معادلات السوق الاقتصادية على علاقات أراد الله لأهلها أن تكون سامية ، ويغضب على الأمراء ويرتفع صوته ، أو يُعرض ويصُدّ متألماً ، أو يشترط اعتذارهم له عند خطأ يسير ييدر منهم. نريد من يكون أوجّ لذته أن يستعد أمام المربي استعداد الجندي ويقول له إذا ندب: « سمعاً وطاعة ، روعي فداءً دعوة الإسلام ، ووقتي ومالي ملكها ، ادع الله أن يعينني »^(١).

ومن أجل تحقيق هذا الترابط المثمر كان هذا الكتاب ، وهو محاولة لجمع وتصنيف ما كتبه العلماء والدعاة إلى الله لأمن شتى التيارات الإسلامية حول إدارة العمل الدعوي وأهميتها - بعد توفيق الله - - في إنجاحه ، ليستضيء بأفكارهم الدعاة إلى الله لأ ، حتى يعود للإسلام عزه وللمسلمين ريادتهم للعالم ، وتشرق شمس الخلافة الإسلامية ، فتنير ربوع الأرض بتحكيم كتاب الله لأ وسنة رسوله ص.

أسأل الله لأ أن يجعله خالصاً لوجهه ، وأن ينفع به الإسلام والمسلمين.

شحاتة محمد صقر

sakrmhma@yahoo.com

(١) باختصار وتصرف من مقدمة كتاب (معاً .. نتطور) ، للأستاذ محمد أحمد الراشد.

البَابُ الْأَوَّلُ

الدَّعْوَةُ وَالِدَاعِيَّةُ

البَابُ الْأَوَّلُ الدَّعْوَةُ وَالِدَّاعِيَةُ

الفَصْلُ الْأَوَّلُ

فصل الدعوة إلى الله

* من فضائل الدعوة إلى الله لأنها أشرف الوظائف ، وأفضل الأعمال ، فإنها الوظيفة الأساسية للنبيين والمرسلين ، والعمل الرئيسي لسائر الهداة المصلحين ، 7
8 (P Q R S T U W X Y Z [\] ^ _ ` a) (يوسف : ١٠٨) .

يقول - لنبه محمد ص : (P) للناس (Q R) أي : طريقي التي أدعو إليها ، وهي السبيل الموصلة إلى الله وإلى دار كرامته ، المتضمنة للعلم بالحق والعمل به وإيثاره ، وإخلاص الدين لله وحده لا شريك له ، (S T U) أي : أحثُّ الخلق والعباد إلى الوصول إلى ربهم ، وأرغبهم في ذلك وأرهبهم مما يبعدهم عنه .

ومع هذا فأنا (W X) من ديني ، أي : على علم ويقين من غير شك ولا امتراء ولا مَرِيَّة . (Y Z [\) كذلك يدعو إلى الله كما أدعو على بصيرة من أمره .
(] ^) عما نسب إليه مما لا يليق بجلاله ، أو ينافي كماله .

(a ` _ b) في جميع أمور ، بل أعبد الله مخلصاً له الدين ^(١) .

وأحسن الناس قولاً هم الدعاة إلى الله لأ ، فقد 7 8) N M L

] \ [Z Y X W V U T S R Q P O

n m l k j i h g f e d c b a ` _ ^

(فصلت : ٣٣ - ٣٦) . (w v u t s r q p o)

قال الشيخ السعدي / في تفسير هذه الآيات :

(X W V U T S R Q P O N M L) .

هذا استفهام بمعنى النفي المتقرر أي : لا أحد أحسن قولاً . أي : كلاماً وطريقة ،

وحالة (R Q P O) بتعليم الجاهلين ، ووعظ الغافلين والمعرضين ، ومجادلة

المبطلين ، بالأمر بعبادة الله ، بجميع أنواعها ، والحث عليها ، وتحسينها مهما أمكن ،

والزجر عما نهى الله عنه ، وتقويحه بكل طريق يوجب تركه ، خصوصاً من هذه الدعوة

إلى أصل دين الإسلام وتحسينه ، ومجادلة أعدائه بالتي هي أحسن ، والنهي عما يضاده

من الكفر والشرك ، والأمر بالمعروف ، والنهي عن المنكر .

ومن الدعوة إلى الله ، تحييه إلى عباده ، بذكر تفاصيل نعمه ، وسعة جوده ،

وكمال رحمته ، وذكر أوصاف كماله ، ونعوت جلاله .

ومن الدعوة إلى الله ، الترغيب في اقتباس العلم والهدى من كتاب الله وسنة

رسوله ، والحث على ذلك ، بكل طريق موصل إليه ، ومن ذلك ، الحث على مكارم

الأخلاق ، والإحسان إلى عموم الخلق ، ومقابلة المسيء بالإحسان ، والأمر بصلة

الأرحام ، وبر الوالدين .

(١) انظر : تفسير السعدي (ص ٤٠٦) .

ومن ذلك ، الوعظ لعموم الناس ، في أوقات المواسم ، والعوارض ،
والمصائب ، بما يناسب ذلك الحال ، إلى غير ذلك ، مما لا تنحصر أفراده ، مما تشمله
الدعوة إلى الخير كله ، والترهيب من جميع الشر .

ثم قال (S T) أي: مع دعوته الخلق إلى الله ، بادر هو بنفسه ،
إلى امتثال أمر الله ، بالعمل الصالح ، الذي يُرضي ربه . (U V W X) أي:
المُنْقَادِينَ لأمره ، السالكين في طريقه ، وهذه المرتبة ، تمامها للصديقين ، الذين عملوا
على تكميل أنفسهم وتكميل غيرهم ، وحصلت لهم الورثة التامة من الرسل ، كما أن
من أشر الناس قولاً مَنْ كان من دعاة الضالين السالكين لسبله .

وبين هاتين المرتبتين المتباينتين ، اللتين ارتفعت إحدهما إلى أعلى عليين ، ونزلت
الأخرى ، إلى أسفل سافلين ، مراتب ، لا يعلمها إلا الله ، وكلها معمورة بالخلق ،)

! " # \$ % & ' () * (الأنعام: ١٣٢).

g f e d c b a ` ^] \ [Z)
(w v u t s r q p o n m l k j i h .

يقول (Z [\] ^) أي: لا يستوي فعل الحسنات
والطاعات لأجل رضا الله تعالى ، ولا فعل السيئات والمعاصي التي تُسَخِّطُهُ ولا
تُرْضِيهِ ، ولا يستوي الإحسان إلى الخلق ، ولا الإساءة إليهم ، لا في ذاتها ، ولا في
وصفها ، ولا في جزائها (هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَنِ إِلَّا) (الرحمن: ٦٠).

ثم أمر بإحسان خاص ، له موقع كبير ، وهو الإحسان إلى من أساء إليك ،
فقال: (` b a c) أي: فإذا أساء إليك مسيء من الخلق ، خصوصاً مَنْ له
حق كبير عليك ، كالأقارب ، والأصحاب ، ونحوهم ، إساءةً بالقول أو بالفعل ، فقابلهُ
بالإحسان إليه ، فإن قطعَكَ فَصِلْهُ ، وإن ظلمَكَ ، فاعْفُ عنه ، وإن تكلمَ فيكَ ، غائباً أو

حاضرًا ، فلا تقابله ، بل اغْفُ عنه ، وعاملُهُ بالقول اللين . وإن هجرَكَ ، وترك خطابَكَ ، فَطَيَّبْ له الكلام ، وابْذُلْ له السلام ، فإذا قابلت الإساءة بالإحسان ، حصل فائدةٌ عظيمةٌ .

(k j i h g f e d) أي: كأنه قريب شفيق .

(n m) أي: وما يُؤَفِّقُ لهذه الخصلة الحميدة (q p o) نفوسهم على ما تكره ، وأجبروها على ما يحبه الله ، فإن النفوس مجبولة على مقابلة المسيء بإساءته وعدم العفو عنه ، فكيف بالإحسان؟ .

فإذا صبر الإنسان نفسه ، وامتلأ أمر ربه ، وعرف جزيل الثواب ، وعلم أن مقابلته للمسيء بجنس عمله ، لا يفيد شئًا ، ولا يزيد العداوة إلا شدة ، وأن إحسانه إليه ، ليس بواضع قدره ، بل من تواضع لله رفعه ، هان عليه الأمر ، وفعل ذلك ، متلذذًا مستحلًا له .

(w v u t s r) لكونها من خصال خواص الخلق ، التي ينال بها العبد الرفعة في الدنيا والآخرة ، التي هي من أكبر خصال مكارم الأخلاق^(٢) .

* ومما يل على فضل الدعوة إلى الله - حديث أَبِي هُرَيْرَةَ ت أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ ص قَالَ: « مَنْ دَعَا إِلَى هُدًى كَانَ لَهُ مِنَ الْأَجْرِ مِثْلُ أُجُورِ مَنْ تَبِعَهُ لَا يَنْقُصُ ذَلِكَ مِنْ أُجُورِهِمْ شَيْئًا ، وَمَنْ دَعَا إِلَى ضَلَالَةٍ كَانَ عَلَيْهِ مِنَ الْإِثْمِ مِثْلُ آثَامِ مَنْ تَبِعَهُ لَا يَنْقُصُ ذَلِكَ مِنْ آثَامِهِمْ شَيْئًا » (رواه مسلم) .

قال الشيخ السعدي /: « هذا الحديث - وما أشبهه من الأحاديث - فيه: الحث على الدعوة إلى الهدى والخير ، وفضل الداعي ، والتحذير من الدعاء إلى الضلالة والغى ، وعظم جرم الداعي وعقوبته . والهدى: هو العلم النافع ، والعمل الصالح . فكل مَنْ

(٢) تفسير السعدي (ص ٦٩٤-٦٩٥) .

عَلَّمَ عِلْمًا أَوْ وَجَّهَ الْمُتَعَلِّمِينَ إِلَى سُلُوكِ طَرِيقَةٍ يَحْصِلُ لَهَا فِيهَا عِلْمٌ: فَهُوَ دَاعٍ إِلَى الْهُدَى. وكل مَنْ دَعَا إِلَى عَمَلٍ صَالِحٍ يَتَعَلَّقُ بِحَقِّ اللَّهِ لَا ، أَوْ بِحَقِّ الْخَلْقِ الْعَامَّةِ وَالْخَاصَّةِ: فَهُوَ دَاعٍ إِلَى الْهُدَى. وكل مَنْ أَبْدَى نَصِيحَةً دِينِيَّةً أَوْ دُنْيَوِيَّةً يَتَوَسَّلُ بِهَا إِلَى الدِّينِ: فَهُوَ دَاعٍ إِلَى الْهُدَى. وكل مَنْ اهْتَدَى فِي عِلْمِهِ أَوْ عَمَلِهِ ، فَاقْتَدَى بِهِ غَيْرُهُ: فَهُوَ دَاعٍ إِلَى الْهُدَى. وكل مَنْ تَقَدَّمَ غَيْرُهُ بِعَمَلٍ خَيْرِي ، أَوْ مَشْرُوعٍ عَامِ النِّفْعِ: فَهُوَ دَاخِلٌ فِي هَذَا النِّصِّ. وَعَكْسُ ذَلِكَ كُلِّهِ: الدَّاعِي إِلَى الضَّلَالَةِ.

فَالدَّاعُونَ إِلَى الْهُدَى: هُمُ الْأُئِمَّةُ الْمُتَّقِينَ ، وَخِيَارُ الْمُؤْمِنِينَ. وَالدَّاعُونَ إِلَى الضَّلَالَةِ: هُمُ الْأُئِمَّةُ الَّذِينَ يَدْعُونَ إِلَى النَّارِ. وَكُلُّ مَنْ عَاوَنَ غَيْرَهُ عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى: فَهُوَ مِنَ الدَّاعِينَ إِلَى الْهُدَى. وَكُلُّ مَنْ أَعَانَ غَيْرَهُ عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ: فَهُوَ مِنَ الدَّاعِينَ إِلَى الضَّلَالَةِ^(٣).

وَلِيَحْذَرَ الدَّاعِيَةَ أَنْ يَكُونَ بِقَوْلِهِ دَاعِيَةً لِلْهُدَى ، وَبِسُلُوكِهِ - إِنْ خَالَفَ الشَّرْعَ - دَاعِيَةً لِلضَّلَالَةِ ، يَدْعُو النَّاسَ إِلَى الْجَنَّةِ بِقَوْلِهِ ، وَيَدْعُوهُمْ إِلَى النَّارِ بِعَمَلِهِ.

متوالية الأجر الهندسية:

وَلَوْ فَكَّرْنَا فِي الْحَدِيثِ السَّابِقِ وَحَسَبْنَا مَقْدَارَ الْأَجْرِ النَّاتِجِ عَنِ الدَّعْوَةِ بِإِخْلَاصٍ ، لَهَانَتْ عَلَيْنَا مَشَقَّةُ الدَّعْوَةِ وَمَتَاعُهَا ، وَلَكَبَدْنَا أَقْصَى جَهْدِنَا لِتَذْلِيلِ الْعُقَبَاتِ الَّتِي تَوَاجَهَهَا ، وَلَوْ أَخَذْنَا مِثْلًا شَخْصًا كَانَ لَا يَصْلِي فَأَصْبَحَ مِنَ الْمُحَافِظِينَ عَلَى الصَّلَاةِ بَعْدَ أَنْ دَعَاهُ دَاعِيَةٌ مُخْلِصٌ إِلَى اللَّهِ لَا ، فَإِنْ أَجَرَ كُلَّ صَلَاةٍ يَصْلِيهَا هَذَا التَّائِبُ يَنَالُ الدَّاعِيَةَ مِثْلَهُ ، فَتَخِيلُ لَوْ أَنَّهُ عَاشَ بَعْدَ الْهُدَايَةِ عَشْرِينَ سَنَةً ، فَكَمْ صَلَاةً يَكُونُ قَدْ صَلَاهَا هَذَا التَّائِبُ؟

فَلنَحْسَبْ سَوِيًّا: فِي الْيَوْمِ: ٥ صَلَوَاتٍ ، فِي الشَّهْرِ: ٣٠ × ٥ = ١٥٠ صَلَاةً. فِي

(٣) بهجة قلوب الأبرار وقررة عيون الأخيار (ص ٢٢-٢٣).

السنة: $150 \times 12 = 1800$ صلاة. في العشرين سنة: $1800 \times 20 = 36000$ صلاة. للداعية مثل أجر ست وثلاثين ألف صلاة ، ولو أن هذا التائب قد دعا أصحابه الذين لا يصلون فصلوا ، فللداعية نفس الأجر ، وإذا علم هؤلاء زوجاتهم وأولادهم الصلاة فللداعية نفس الأجر وهكذا.

ولو تفكرنا إلى من يرجع ثواب هدايتنا إلى الإسلام؟ لا شك أنه يرجع إلى صحابة رسول الله ص ، فكل ما نعمله نحن وذرائعنا يكتب في ميزان حسناتهم إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها ، ومن قبل ذلك في ميزان النبي ص ، فليله ذرّه وذرهم ، ماتوا وقبرت أجسادهم ولا زال ملك حسناتهم يسجل ما لا يحصى من الأجر إلى يوم يبعثون. فهيا نسير على درهم نبذر حب الإيمان في قلب كل غافل ، فتنبت لنا من سنابل الأجر أضعافاً مضاعفة.

* وقد أشار رسول الله ص إلى أن الداعين إلى الله ، العاملين بعلمهم ، المعلمين لغيرهم هم أعلى الناس درجة ، وأكثر الناس تأثراً وتأثيراً بالدين الحنيف ، وأعظم الناس انتفاعاً بالغيث الذي أغاث الله به الأرض ، فعن أبي موسى عن النبي ص قال: « إِنَّ مَثَلْ مَا بَعَثَنِي اللَّهُ بِهِ - عَزَّ وَجَلَّ - مِنَ الْهُدَى وَالْعِلْمِ كَمَثَلِ غَيْثٍ أَصَابَ أَرْضًا ، فَكَانَتْ مِنْهَا طَائِفَةٌ طَيِّبَةٌ ، قِيلَتْ الْمَاءُ فَأَنْبَتَتِ الْكَلَّا وَالْعُشْبَ الْكَثِيرَ ، وَكَانَ مِنْهَا أَجَادِبُ أَمْسَكَتِ الْمَاءَ ، فَفَقَعَ اللَّهُ بِهَا النَّاسَ ، فَشَرِبُوا مِنْهَا وَسَقَوْا وَرَعَوْا ، وَأَصَابَ طَائِفَةٌ مِنْهَا أُخْرَى ، إِنَّمَا هِيَ قَيْعَانٌ لَا تُمْسِكُ مَاءً ، وَلَا تُنْبِتُ كَلًّا ، فَذَلِكَ مَثَلُ مَنْ فَفَّهَ فِي دِينِ اللَّهِ ، وَنَفَعَهُ بِمَا بَعَثَنِي اللَّهُ بِهِ ، فَعَلِمَ وَعَلَّمَ ، وَمَثَلُ مَنْ لَمْ يَرْفَعْ بِذَلِكَ رَأْسًا ، وَلَمْ يَقْبَلْ هُدَى اللَّهِ الَّذِي أُرْسِلْتُ بِهِ » (رواه البخاري ومسلم ، وهذا لفظ مسلم).

قال الإمام النووي: « الْغَيْثُ هُوَ الْمَطَرُ وَأَمَّا الْعُشْبُ وَالْكَالُ وَالْحَشِيشُ فَكُلُّهَا أَسْمَاءٌ لِلنَّبَاتِ لَكِنَّ الْحَشِيشَ مُحْتَصٌّ بِالْيَاسِ ، وَالْعُشْبُ مُحْتَصٌّ بِالرَّطْبِ ، وَالْكَالُ يَقَعُ عَلَى الْيَاسِ وَالرَّطْبِ .

(الْأَجَادِبُ) هِيَ الْأَرْضُ الَّتِي لَا تُنْبِتُ كَلًّا.

وَقَالَ الْخَطَّابِيُّ هِيَ الْأَرْضُ الَّتِي تُمْسِكُ الْمَاءَ فَلَا يُسْرِعُ فِيهِ التَّصُوبُ.

(الْقِيَعَانُ) جَمْعُ الْقَاعِ وَهُوَ الْأَرْضُ الْمُسْتَوِيَّةُ ، وَقِيلَ الْمَلْسَاءُ ، وَقِيلَ الَّتِي لَا نَبَاتَ فِيهَا ، وَهَذَا هُوَ الْمُرَادُ فِي هَذَا الْحَدِيثِ كَمَا صَرَّحَ بِهِ ص.

(وَرَعُوا) مِنَ الرَّعْيِ ، وَوَقَعَ فِي الْبُخَارِيِّ: (وَزَرَعُوا) ، وَكِلَاهُمَا صَحِيحٌ.
أَمَّا مَعَانِي الْحَدِيثِ وَمَقْصُودُهُ فَهُوَ تَمْثِيلُ الْهُدَى الَّذِي جَاءَ بِهِ ص بِالْعَيْثِ ، وَمَعْنَاهُ أَنَّ الْأَرْضَ ثَلَاثَةُ أَنْوَاعٍ وَكَذَلِكَ النَّاسُ:

فَالنَّوْعُ الْأَوَّلُ مِنَ الْأَرْضِ: يَنْتَفِعُ بِالْمَطَرِ فَيَحْيَى بَعْدَ أَنْ كَانَ مَيِّتًا وَيُنْبِتُ الْكَلَّا فَيَنْتَفِعُ بِهَا النَّاسُ وَالِدَوَابُّ وَالزَّرْعُ وَغَيْرُهَا وَكَذَا النَّوْعُ الْأَوَّلُ مِنَ النَّاسِ يَبْلُغُهُ الْهُدَى وَالْعِلْمُ فَيَحْفَظُهُ فَيَحْيَا قَلْبُهُ وَيَعْمَلُ بِهِ وَيَعْلَمُهُ غَيْرُهُ فَيَنْتَفِعُ وَيَنْفَعُ.

وَالنَّوْعُ الثَّانِي مِنَ الْأَرْضِ: مَا لَا تَقْبَلُ الْإِنْتِفَاعَ فِي نَفْسِهَا لَكِنْ فِيهَا فَائِدَةٌ وَهِيَ إِمْسَاكُ الْمَاءِ لِغَيْرِهَا فَيَنْتَفِعُ بِهَا النَّاسُ وَالِدَوَابُّ ، وَكَذَا النَّوْعُ الثَّانِي مِنَ النَّاسِ هُمْ قُلُوبٌ حَافِظَةٌ لَكِنْ لَيْسَتْ هُمْ أَفْهَامٌ ثَابِتَةٌ وَلَا رُسُوحَ هُمْ فِي الْعَقْلِ يَسْتَنْبِطُونَ بِهِ الْمَعَانِي وَالْأَحْكَامَ ، وَلَيْسَ عِنْدَهُمْ اجْتِهَادٌ فِي الطَّاعَةِ وَالْعَمَلِ بِهِ ؛ فَهُمْ يَحْفَظُونَهُ حَتَّى يَأْتِيَ طَالِبٌ مُحْتَاجٌ مُتَعَطِّشٌ لَمَّا عِنْدَهُمْ مِنَ الْعِلْمِ أَهْلٌ لِلنَّفْعِ وَالْإِنْتِفَاعِ فَيَأْخُذُهُ مِنْهُمْ فَيَنْتَفِعَ بِهِ ، فَهَؤُلَاءِ نَفَعُوا بِمَا بَلَغَهُمْ.

وَالنَّوْعُ الثَّالِثُ مِنَ الْأَرْضِ: السَّبَاخُ الَّتِي لَا تُنْبِتُ وَنَحْوَهَا فَهِيَ لَا تَنْتَفِعُ بِالْمَاءِ وَلَا تُمْسِكُهُ لِيَنْتَفِعَ بِهَا غَيْرُهَا ، وَكَذَا النَّوْعُ الثَّالِثُ مِنَ النَّاسِ لَيْسَتْ هُمْ قُلُوبٌ حَافِظَةٌ وَلَا أَفْهَامٌ وَاعِيَةٌ فَإِذَا سَمِعُوا الْعِلْمَ لَا يَنْتَفِعُونَ بِهِ وَلَا يَحْفَظُونَهُ لِنَفْعِ غَيْرِهِمْ. وَاللَّهُ أَعْلَمُ.

وَفِي هَذَا الْحَدِيثِ أَنْوَاعٌ مِنَ الْعِلْمِ مِنْهَا صَرَبُ الْأَمْثَالِ ، وَمِنْهَا فَضْلُ الْعِلْمِ وَالتَّعْلِيمِ ، وَشِدَّةُ الْحَثِّ عَلَيْهِمَا ، وَذَمُّ الْإِعْرَاضِ عَنِ الْعِلْمِ ، وَاللَّهُ أَعْلَمُ ^(٤) .

* كما أشار رسول الله ص إلى عظيم مثوبة الدعاة عند الله ، فَعَنْ سَهْلِ بْنِ سَعْدٍ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ ص قَالَ يَوْمَ خَيْبَرَ: « لَأُعْطِينَ هَذِهِ الرَّأْيَةَ غَدًا رَجُلًا يَفْتَحُ اللَّهُ عَلَى يَدَيْهِ ، يُحِبُّ اللَّهَ وَرَسُولَهُ ، وَيُحِبُّهُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ » ، فَبَاتَ النَّاسُ يَدُوكُونَ لَيْلَتَهُمْ أَيُّهُمْ يُعْطَاهَا ، فَلَمَّا أَصْبَحَ النَّاسُ غَدَوْا عَلَى رَسُولِ اللَّهِ ص كُلُّهُمْ يَرْجُو أَنْ يُعْطَاهَا ، فَقَالَ: « أَيْنَ عَلِيُّ بْنُ أَبِي طَالِبٍ » . فَقِيلَ: « هُوَ يَا رَسُولَ اللَّهِ يَشْتَكِي عَيْنَيْهِ » .

قَالَ: « فَأَرْسَلُوا إِلَيْهِ » . فَأَتَى بِهِ فَبَصَقَ رَسُولُ اللَّهِ ص فِي عَيْنَيْهِ وَدَعَا لَهُ ، فَبَرَأَ حَتَّى كَأَنَّ لَمْ يَكُنْ بِهِ وَجَعٌ ، فَأَعْطَاهُ الرَّأْيَةَ ، فَقَالَ عَلِيٌّ: « يَا رَسُولَ اللَّهِ ، أَقَاتِلُهُمْ حَتَّى يَكُونُوا مِثْلَنَا؟ » ، فَقَالَ: « انْفُذْ عَلَى رِسْلِكَ حَتَّى تَنْزِلَ بِسَاحَتِهِمْ ، ثُمَّ ادْعُهُمْ إِلَى الْإِسْلَامِ ، وَأَخْبِرْهُمْ بِمَا يَجِبُ عَلَيْهِمْ مِنْ حَقِّ اللَّهِ فِيهِ ، فَوَاللَّهِ لَأَنْ يَهْدِيَ اللَّهُ بِكَ رَجُلًا وَاحِدًا ، خَيْرٌ لَكَ مِنْ أَنْ يَكُونَ لَكَ حُمْرُ النَّعَمِ » (رواه البخاري ومسلم).

(يَدُوكُونَ) أي يخوضون ويتحدثون في ذلك: (حُمْرُ النَّعَمِ) هي الإبل الحُمْرُ ، وهي أنفُسُ أموال العرب ، يضربون بها المثل في نفاسة الشيء وإنه ليس هناك أعظم منه.

الفصل الثاني

التوريث الدعوي

التوريث في العمل الإسلامي والدعوة إلى الله لا معناه أن يقدم السابق للأحق خلاصة تجاربه ، وعُصارة حياته الدعوية ، لبدأ اللاحق من نقطة انتهاء السابق ، وهذه القضية من أهم القضايا الدعوية على الإطلاق لأنها توفر الجهود ، وتُسَدِّدُ المسيرة ، ويؤمنُ معها وبها الزلل والخلل إن شاء الله تعالى .

والملاحظ أن الهيئات الإسلامية والتجمعات الدعوية الرسمية منها والشعبية لا تكاد تلتفت إلى هذه القضية المهمة ، فتجد المسؤولين يغادرون مواقعهم التي مكثوا فيها سنوات فيأتي مَنْ لا خبرة له أو صاحب الخبرة الضحلة ليتولى مسؤولية عمل لم يُتَقَنَّه أو لم يُحِطْ به علمًا كما ينبغي ، وهو إما أن يكون قد شارك في فريق ذلك المسئول عن العمل أو أنه جديدٌ تمامًا ، وفي كلتا الحالتين فإنه قد ورثَ تركة ثقيلة ، مدار إدارتها على تعاليم شفوية في أكثر الأحيان لبدأ طريقًا طويلاً يكاد يكون فيه لا صلة له بمن سبقه .

والضعف في قضية التوريث هذه ملحوظ في جوانب كثيرة منها:

١ - المؤسسات الدعوية والخيرية:

وذلك كهيئات الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ، والمراكز الدعوية ، والمندوبيات التعاونية الدعوية ، وجمعيات تحفيظ القرآن ، ومكاتب وجمعيات البر وهيئات الإغاثة ، الخ ... وهي كلها لا تكاد تملك من وسائل التوريث الصحيحة إلا مقدارًا يسيرًا ، لا يصح أن يُكتفى به .

٢ - تدريس العلوم الشرعية:

يلاحظ أنه ليس بين من يُدرِّسون العلوم الشرعية تنسيق ولا توريث إلا في النادر ، فتجد مسجدًا من المساجد يُدرِّسُ الشيخُ فيه كتابًا في الفقه مثلاً ، ويطول عجبك

إذا علمت أن مساجد كثيرة تدرّس الكتاب نفسه في وقت واحد وفي أمكنة متقاربة ؛ إذ يدرّس مَنْ شاء ما شاء بلا تنسيق ولا توريث ، ثم إنه قد يفرغ الشيخ من كتابه الذي يُدرّسه ليبدأ بتدريس الكتاب نفسه مرة أخرى ، فلا يعتني هؤلاء الذين درسوا كتابه لينقلهم إلى مستوى أعلى أو إلى مسجد آخر ، ولا يكاد الشيخ يكلف نفسه النظر في الطلاب ليختار منهم النابهين لِيُورِّثَهُمْ علمه وخبرته .

٣ - النتاج الفكري والثقافي:

وقلة التوريث في هذا الجانب ملحوظ إلى حد كبير ؛ إذ أن عشرات من المؤلفين يكتبون في موضوع واحد مكرر مطروق ، والذي يفترض هو أن يُنظر فيما هو معروض في الأسواق ويُقوّم فإن أغنى فهذا هو المطلوب ، وإن لم يُغن فيؤلف بالقدر الذي يحتاج إليه الناس ، وبهذا يكمل المؤلفون في تأليفهم بعضهم بعضاً ، ويورث السابق لللاحق المادة المهمة التي يبني عليها اللاحق تأليفه ، لكننا لا نجد هذا أبداً إلا في القليل النادر .

وكم ألّف السابقون تأليف مهمة أسدل عليها ستار النسيان وجاء من بعدهم ليكتب في الموضوع نفسه - سواء أعلم أم لم يعلم بالتأليف السابق - وقد يكون تأليف السابق أحسن وأعظم من تأليف اللاحق ، لكن المشكلة تكمن في غياب التوريث تماماً . وكم ألّفَت رسائل علمية في موضوعات مهمة ، وقد مضى على هذه التأليف سنون عديدة ، ثم يفاجأ الناس بمن يعيد التصنيف في الموضوع نفسه . والسبب هو أن المؤلف المتأخر لم يعرف بالتأليف المتقدم ، أو أن المصنفات المتقدمة لم تُنشر وإنما بقيت مطوية في خزائن النسيان .

٤ - قلة الاستفادة من الدعاة والصالحين والعلماء:

إذ أن جمهرة كبيرة من الدعاة والصالحين والعلماء يغادرون هذه الحياة بدون أن تستفيد منهم الأجيال في وراثة مفيدة قائمة على أصول علمية واضحة ، ولذلك يفقد العالم الإسلامي بهذا كنزاً ثميناً لا يعوّض غالباً إلا أن يشاء الله لأ ، فلو كانت هناك مؤسسات مهمتها استقاء ما عند أولئك الدعاة والعلماء والصالحين وتتبع أوضاعهم

وأخبارهم ، وتسجيل المهم من خبرتهم وأحوالهم لكان ذلك أمراً حسناً يدل على عناية الأمة بالخير من أبنائها والعظماء منهم .

والعجيب أن الأمم من حولنا - شرقاً وغرباً- تنبعت إلى هذه القضية المهمة في وقت مبكر ، وعقدت مجامع ، وأسست مراكز ، وعملت كل ما في وسعها للاستفادة التامة من علمائها وأعلامها ، فلا يغادرون هذه الحياة إلا وقد حصلت الاستفادة التامة من حياتهم غالباً ، فحبذا لو التفتنا إلى هذا الأمر المهم ، إذ أن الجهود المبذولة اليوم لا تكاد تقتصر على مظاهر وشكليات في هذه القضية ، نعم هي مهمة لكن لا ترتقي إلى أن تبلغ المستوى المطلوب من الاستفادة والتورث الحسن ، فما الذي سيستفيد المجتمع من حفلات التكريم وجوائزها - على قلتها وندرتها وذهابها لغير أهلها عادة - إذا اكتفي بذلك ولم يُستفد من أولئك الأعلام الاستفادة الحقيقية .

التورث في كتاب الله لأ:

قد ذكر الله تعالى في كتابه الوارثة والتورث مراراً ، وذلك علامة على أهمية هذه القضية ، وقد كان الأنبياء العظام مهتمين بها أيضاً ، فمن ذلك قوله تعالى قاصاً قول زكريا × : (! " # \$ % & ') * + , - . / 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 : ; < = > ? @ A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T) (مريم : ١ - ٦) . فزكريا × يخاف انقطاع النبوة من نسله ، ويريد من يرثه : يرث العلم ويرث النبوة .

الصالحون والميراث: إن الصالح يحرص على أن يُورث ميراً حسناً كما 7

8 (3 4 5 6 7 8 9 :) (فاطر : ٣٢) ؛ فيرث الصالح والخير والقرآن والدعوة إلى الله تعالى ، وهو كذلك يحرص على أن يُورث العمل الصالح ؛ فيدع أولاداً صالحين ، وأعمالاً صالحة .

التوريت في السنة الشريضة المطهرة:

قد ورد عن النبي ص جملة أحاديث يمكن أن يستنبط منها قواعد مهمة للتوريت ، ويستنبط منها أيضًا عنايته الكبيرة ص بهذه القضية الخطيرة ، فمن تلك القواعد:

١ - تناقل العلم فيما بين الصحابة ي ومَن بعدهم من أجيال المسلمين ، أو مَن لم يحضر ما قاله ص ، فمن ذلك قوله ص : « لِيُبَلِّغَ الشَّاهِدُ الْغَائِبَ ، فَإِنَّ الشَّاهِدَ عَسَى أَنْ يُبَلِّغَ مَنْ هُوَ أَوْعَى لَهُ مِنْهُ » (رواه البخاري). وفي معنى هذا الحديث وردت عدة أحاديث منها قوله ص لوفد عبد القيس لما أرشدتهم إلى بعض أمور دينهم: « احفظوه وأخبروه مَنْ وَرَاءَكُمْ » (رواه البخاري).

فهذا التناقل المشار إليه هو نوع من التوريت.

٢ - الاهتمام بنوعية التوريت وأنه ينبغي أن يكون في الأمور الجامعة المهمة للأمة:

ومثال ذلك قوله ص في شأن وراثة الأنبياء: « إِنَّ الْعُلَمَاءَ وَرَثَةُ الْأَنْبِيَاءِ ، إِنَّ الْأَنْبِيَاءَ لَمْ يُورَثُوا دِينَارًا وَلَا دِرْهَمًا ، إِنَّمَا وَرَثُوا الْعِلْمَ ؛ فَمَنْ أَخَذَ بِهِ أَخَذَ بِحَظِّ وَافِرٍ ». (رواه الترمذي ، وصححه الألباني). (وَرَثُوا الْعِلْمَ): لِإِظْهَارِ الْإِسْلَامِ وَنَشْرِ الْأَحْكَامِ ، (فَمَنْ أَخَذَهُ): أَيَّ أَخَذَ الْعِلْمَ مِنْ مِيرَاثِ النُّبُوَّةِ ، (أَخَذَ بِحَظِّ): أَيَّ بَنَصِبٍ ، (وَافِرٍ): كَثِيرٍ كَامِلٍ.

٣ - التشجيع على توريت العمل الصالح:

فهذا النبي الأعظم ص يذكر في حديث له قضية يمكن أن تدرج ضمن التشجيع على التوريت ، وهي قوله ص : « مَنْ دَعَا إِلَى هُدًى ، كَانَ لَهُ مِنَ الْأَجْرِ مِثْلُ أُجُورِ مَنْ تَبِعَهُ ، لَا يَنْقُصُ ذَلِكَ مِنْ أُجُورِهِمْ شَيْئًا ، وَمَنْ دَعَا إِلَى ضَلَالَةٍ ، كَانَ عَلَيْهِ مِنَ الْإِثْمِ مِثْلُ آثَامِ مَنْ تَبِعَهُ ، لَا يَنْقُصُ ذَلِكَ مِنْ آثَامِهِمْ شَيْئًا » (رواه مسلم).

٤ - الدين كله توريت على الحقيقة ، فكيفية الصلاة والزكاة والحج والصوم

والمواريث وغير ذلك هي أنواع من التوريث.

أنواع من التوريث ينبغي الاعتناء بها:

النوع الأول: لقاء الدعاة والعلماء والصالحين:

إن من أعظم طرق التوريث المخالطة المباشرة مع الدعاة والعلماء العاملين والصالحين ، فإن أكثر هؤلاء لم يترك مذكرات ، ولم يورث كتباً ولا رسائل ولا تجارب مكتوبة ، فإن ماتوا ماتت معهم تجاربهم وعلومهم إلا من شاء الله تعالى أن يبقّي له ميراثاً تتناقله الأجيال.

وسبيل تعويض ذلك هو الاستفادة من أولئك العظماء في حياتهم ، والمكوث معهم والأخذ منهم ، فهذه وراثتهم ، ولقد حرص السلف على ذلك حرصاً عظيماً فضربوا بذلك أحسن الأمثلة في اعتنائهم بعلمائهم الأحياء وأخذ ما عندهم من العلم ؛ فهذا الإمام مالك بن أنس - إمام دار الهجرة - يقول: « كان الرجل يختلف إلى الرجل ثلاثين سنة يتعلم منه »^(٥).

وكان العلماء يعرفون أهمية هذا الأمر ، فربما خصّوا بعض طلبتهم بوراثة علمهم أو أن الطالب قد نبغ بين طلاب شيخه فعرف وخصّ به ؛ وهذا كان حال جماعة من السلف والخلف رحمهم الله تعالى ، منهم:

١- حبر الأمة عبد الله بن عباس ب وبعض طلبته الذين اصطفاهم: وكانوا جماعة اشتهروا بالأخذ عنه والاختصاص به ، فمنهم: مجاهد بن جبر المكي ، وقتادة بن دعامه السدوسي.

(٥) نزهة الفضلاء تهذيب سير أعلام النبلاء للإمام الذهبي ، تهذيب الدكتور محمد موسى الشريف (٢) / ٧٣٦.

٢ - شيخ الإسلام ابن تيمية وتلميذه الحافظ ابن القيم ، هذا وقد عرف القاضي والداني شدة تعلق ابن القيم بابن تيمية O ، وشدة اختصاصه به وانتصاره له ، وكان ذلك ناتجاً عن المعاشرة الطويلة والقرب من الأستاذ.

٣ - شيخ الإسلام ابن حجر العسقلاني وتلميذه الحافظ السخاوي: وتعلق السخاوي بشيخه معلوم ، حتى أنه وضع له ترجمة حافلة سماها (الجواهر والدرر في ترجمة شيخ الإسلام ابن حجر).

النوع الثاني: كتب الذكريات أو المذكرات:

من المصادر الثرية بالتجارب التي تستحق الاعتناء بالتوثيق وتوقيف الأجيال عليها كتب الذكريات أو المذكرات لعظماء علماء ودعاة الإسلام وذلك لأن أصحابها سَطَّروا فيها عصارة تجربتهم وخلاصة حياتهم ، بعد أن خبروا الحياة وخبرتهم ، وعاركوها وعركتهم ، وواجهوا مواقف كثيرة خرجوا منها بنجاح أو فشل ، وبلوا الناس وعرفوهم ، فجاءت تلك الكتب على ما يشتهي القارئ ويجب غالباً.

والمذكرات في كل المجتمعات والبيئات ثروة طائلة يُعْتَنَى بها وتُبْرَز وتُدْرَس ، بل إنها تكون محطَّ أنظار الباحثين الاجتماعيين والناظرين المتدبرين في أحوال وسنن الحياة ، والمؤرخين الذين يربطون بتأريخهم الماضي بالحاضر والماضي بالآتي ، وبعض عظماء الرجال والنساء في الغرب يُرَاوَدون لكتابة مذكراتهم بالملايين الطائلة ، وما ذلك إلا لمعرفة دور النشر بالأهمية البالغة التي تمثلها هذه المذكرات ، وإقبال الناس عليها إقبالاً منقطع النظير.

هذا وإنه في ديارنا العربية قصور كبير في التعامل مع المذكرات كتابة وقراءة ، أما القراءة فلانصراف أكثر الناس عن قراءة كل نافع مفيد في المجالات الأدبية والاجتماعية والتاريخية والدعوية وغيرها ، وأما كتابة الذكريات والمذكرات فإن أكثر العظماء عندنا - وما أكثرهم مقارنة بغيرنا من الأمم والشعوب - منصرفون عن هذه الكتابة لسبب أو لآخر ، فيموت الواحد منهم عندما يموت وقد خَلَفَ حسرة في النفوس من ضياع

تجارب كثيرة تناقلتها الألسن والأذهان ثم أصبحت في طيّ النسيان كلها أو أكثرها ، نعم إن بعض العظماء لا يتمكن من كتابة مذكراته لأنه غير آمن أن يؤاخذ بسببها ، لكن ما لا يُدركُ جُلُّه لا يُتركُ كله ، ويمكن لكاتب الذكريات أن يكتب قدرًا كبيرًا من تجاربه من غير حرج ولا قلق.

والذي ينبغي على كل من يظن أن عنده تجارب تستحق الكتابة والنظر فيها ألا يتردد في كتابتها ولا يحقرتها فنذهب أدراج الرياح. قال الأستاذ علي الطنطاوي / في ذكرياته: « أوصي كل قارئ لهذه الفصول أن يتخذ له دفترًا يدوّن فيه كل عشية ما رأى في يومه ، لا أن يكتب ماذا طبخ وماذا أكل ، ولا كم ربح وكم أنفق ، فما أريد قائمة مطعم ولا حساب مصرف ، بل أريد أن يسجل ما خطر على باله من أفكار وما اعتلج في نفسه من عواطف ، وأثر ما رأى أو سمع في نفسه ، لا ليطلعها وينشرها فما كلّ الناس من أهل الأدب والكتابة والنشر ولكن ليجد فيها يومًا نفسه التي فقدها »^(٦).

لكن قد تساوي ذكريات بعض الدعاة ممن ليست له دُرّة أدبية ولا لغة راقية ذكريات جماعة كبيرة من الأدباء من حيث قيمتها وأهميتها ، فيمكن للأخ الداعية أن يسطرها للنشر بلغة مقبولة على الأقل مرتفعة عن الخطاب السوقي العامي ، وسيعوض غزارة ما فيها من ذكرياتٍ مهمةٍ النقص في الأسلوب أو الركاقة في بعض الجمل.

والذي ينبغي على كل من انصرفت همته لكتابة ذكرياته ونشرها الآتي:

- ١ - التعجيل بكتابتها قبل الهرم والشيخوخة ، فإن المرء الهرم يملّ ويكلّ ، وينسى كثيرًا من الأمور المهمة التي مرّت عليه في حياته ، وقد تسقط من ذاكرته للأبد ، فالتقيد هنا بالتبكير بالكتابة مهم.

(٦) ذكريات الأستاذ علي الطنطاوي ، ص ٩.

٢ - تسطير الوقائع كما وقعت مع التعليق عليها بما هو مناسب للمقام حتى تكتمل الفائدة المرجوة من إيرادها ، فإن بعض الوقائع لا يكاد القارئ يفقه المراد من تسطيرها أو يجهل سبب وقوعها ، أو لا يدرك خلفيات الأحداث ومجرياتها ، لذلك لا بد من كتابة الوقائع مع التعليق المناسب ، واستخلاص العبر والعظات مما جرى ، فإن ذكريات الدعاة ليست كغيرها من الذكريات .

٣ - التدرج في كتابة الذكريات :

إذا أن أكثر ما يصد الناس عن كتابة ذكرياتهم ضخامة ما فيها من معلومات وتفاصيل ، فإذا نظر إلى شريط حياته وتدبره فإنه سيوقن بعظم ماهو مقبل عليه ، ومثل هذا قد ينصرف كلياً عن كتابة أي شيء ، خاصة إن كان في زمان الشيخوخة أو حولها ، وبعضهم قد يكتفي بكتابة شيء يسير يضيع على الناس معه كنوز عظيمة ، فعلاج مثل هذا أن يشجع على الكتابة ولو نصف ساعة كل يوم ، أو أن يجمع له بعض الطلبة الناهين يسجلون له ما يقول في جلسات متعددة طويلة ، ويحفزون ذاكرته بما يلقونه عليه من أسئلة ، وهذا مجرب نافع لا شك ، وكم من ممتنع عن كتابة ذكرياته سلس قياده بمثل هذه الأفكار ، ولْيُعلم أن هؤلاء كنز للأجيال اللاحقة ، فليُحرص عليهم وليُتخير منهم مَنْ عظمت قيمة ذكرياته بعظيم ما ورد فيها من أحداث .

٤ - كتابتها بالأسلوب الأدبي المناسب ، فإن بعض الأشخاص المتعرضين لكتابة الذكريات لا يرقى أسلوبهم إلى أن يكون جذاباً مشوقاً ، وقد ينصرف القارئ تماماً عن الكتاب بسبب هذا ، لذلك ينبغي الاعتناء بطريقة الكتابة اعتناء مناسباً ، وحبذا لو سُوعِد مَنْ كان لا يستطيع تسطير ذكرياته على وجه مناسب بشخص يصوغ له الأحداث بأسلوب جيد مناسب .

٥ - عدم إيراد ما يؤدي الآخرين ، فإن الأحداث ليست ملكاً لصاحب الذكريات فقط بل هي له ولغيره ، فلا يورد شيئاً يرى أنه يضر الآخرين بوجه أو بآخر ، وإن فعل فليُغفل الأسماء ، وليبتعد بالسياق عما يمكن أن يُعرف منه أسماء الأشخاص

مما يجزئ إليهم الأذى أو الحرج ، فإن ذلك لا يجوز ، وهو من خوارم المروءة.

٦- عدم الاستطراد إلا بقدر ، والإيجاز في إيراد الأحداث ، فإن أهل هذا العصر لا يحملون التطويل ، ولا يُقبلون على القراءة إقبال القدامى عليها ، فالإطناب يحرم القراء من الثروات التي في الذكريات ، كما أن الإيجاز يرغبهم في قراءة الذكريات والإقبال عليها.

٧- وينبغي أن يُعلم أنه بقدر ما تسطر في الذكريات من مهمات الوقائع سيكون الإقبال عليها والاستفادة منها ، فليحرص كل كاتب لذكرياته أن يجتهد في كتابة ما ينفع العامة ، لا أن يجعلها ميداناً للحديث عن نفسه والفخر بما صنع ، ولا بأس في الحديث عن نفسه بقدر لكن لا يجعلها كأنها كانت محوراً للأحداث ، والصانعة لها ، فإن الحديث عن النفس ثقيل ، فليخفف منه كل من كتب ذكرياته ما استطاع إلى ذلك سبيلاً.

النوع الثالث: اللوائح:

اللوائح هي ما تضعه الإدارات المختلفة من ضوابط وقرارات لإدارة العمل على وجه يضمن حسن السير وكمال النتائج ، واللوائح تضبط قضية التوريث أيما ضبط ، وتنقل للأجيال الخبرة على وجه ليس فيه إفراط ولا تفريط ، وقضية اللوائح والاعتناء بها قضية مهمة في المؤسسات الدعوية إلا قليلاً منها ، وذلك في المؤسسات الحكومية والشعبية وإن كانت الحكومية أحسن حالاً من أختها قليلاً ، فتجد تلك المؤسسات والهيئات إذا تغير موظفوها أو مسئولوها فإن من يأتي بعدهم يبدأ من المكان الذي ابتداء من سلفه ، ويقع في الأخطاء نفسها التي وقع فيها من قبله ، وذلك في مجالات التوظيف ، وإدارة الأعمال ، والتعامل مع الآخرين ، ووضع الخطط ، الخ ...

فينبغي إذاً على كل من كان على رأس هذه المؤسسات أن يعتني كل الاعتناء بأن يستفيد من جهود من قبله ولو لم تكن على هيئة لوائح مكتوبة منضبطة ، ثم يجتهد في وضع اللوائح التي تضبط عمل مؤسسته في جميع المجالات ، وليورث ذلك لمن يليه بعده ؛ فإن العمل الدعوي لن يرتقي إلا على أمثال هذا الصنيع أو ما يقاربه.

ومن الأمثلة على ذلك الواقعة التالية:

طلب أحد المسؤولين عن إحدى المؤسسات التعليمية في دولة آسيوية خطة متكاملة عن قضية التعامل مع مؤسسة أخرى ، فلما وضعت هذه الخطة بعد جهد جهيد تذكر أحد أفراد المؤسسة أن هناك خطة وضعت في عهد المدير السابق ، فبحثوا عنها طويلاً فلم يجدوها ، وهذا التفريط من قبل المسؤولين في الاحتفاظ بالخطة السابقة أدى إلى تضييع جهود الفريقين اللذين وضعوا الخطة: السابق واللاحق ، وأدى أيضاً إلى عدم معرفة الحال الذي كُتِبَتْ فيه الخطة السابقة لبناء الخطة الحالية عليها ، وإذا أريد معرفة مكن الخلل فسيتضح في أنه ليست لتلك المؤسسة اللوائح اللازمة للتورث ، فلم يَدِرِ المسؤول اللاحق مجالات عمل الإدارة السابقة ولا ما اعتنت به أو أهملته ؛ إذ ليس هناك مرجع على الإطلاق يمكنه من الإحاطة بأعمال من سبقه.

النوع الرابع: الاعتناء بمؤلفات الدعاة الأوائل:

الدعاة عندما يكتبون إنما يضعون عصارة تجاربهم في مؤلفاتهم ، ويقصّون على الأجيال قصة كفاحهم ، وعملهم في دعوتهم ، أو يبينون لهم كيف يخطون الخطى الوائقة لاستعادة المجد لأمتهم ، والملاحظ أن كثيراً من شباب الدعاة قد انصرف كلياً أو جزئياً عن مؤلفات أولئك الأئمة ، وأن عدداً كبيراً من هؤلاء يجهل حتى أسماء تلك الكتب ، أو أنه قد اطلع عليها منذ سنوات طويلة خلت فلم يعد يتذكر ما سطره فيها.

صحيحٌ أن هنالك كتباً كتبت في ظروف معينة ولم تعد ملائمة لهذا العصر إلا من باب التأريخ للدعوة ، كالكتب التي رَدَّتْ على المذاهب الشيوعية والاشتراكية والوجودية والقومية العربية ، وغيرها من الكتب التي كانت نافعة في زمنها لدعاة ذلك العصر الغابر الذي أنقذنا الله تعالى منه. لكن أكثر الكتب التي كتبت ما زالت تمثل ضياء على طريق الدعاة ، ورشاداً يسترشدون به في زمانهم هذا ، وإنه لمن العجيب أن يقبل الدعاة على رسائل وكتب تعد فرعاً من تلك الدوحة السامقة ، ولو رجعوا إلى الأصل لاستفادوا فائدة عظيمة.

إن تضييع تلك الكتب هو إهمال لقضية التورث الدعوي برمتها ، ودليل على هوان أولئك الأعلام على دعاة هذا العصر ، الذين لو عقلوا لوضعوا تلك المؤلفات في الموضع اللائق بها ، ولأَسَّسوا لها اللجان والمراكز التي تستخلص أهمَّ ما فيها وتنشره ليطلع عليه أهل هذا الزمان وليورثوه لمن بعدهم التورث اللائق المطلوب.

التورث مع التقويم والتحسين والإضافة:

إن التورث لا تتم فائدته ، ولا يظهر أثره إلا بالإضافة عليه وتحسينه والارتقاء به ، فإن مما لا شك فيه أن هذه الأمة خرَّجت من الدعاة والعلماء والفقهاء والمحدثين والمصلحين والوعاظ الزاهدين وغيرهم مما لا يحصرهم كتاب.

وهؤلاء عاشوا في ظروف مختلفة وأماكن متباعدة ، ومع شعوب مختلفة وأجناس متعددة ، فعلموها ودعوها إلى الخير والإصلاح ، وأمروها بالمعروف ونهوها عن المنكر ، وواجهوا في سبيل ذلك مشاكل ومصاعب ، وابتكروا من الأساليب ما عالجوا ما كان يحد من المشاكل ، فأصبح عند كل قوم أو بلد أو جيل تجربة لعلمائه وفقهائه ومصلحيه ووعاظه ، وكانت هذه التجارب ينقلها التلاميذ عن الشيوخ فيزيدون عليها ويحسنون فيها.

إن تجارب هؤلاء الدعاة على اختلاف ألوانهم وأجناسهم ولغاتهم وتخصصاتهم معين ثر لا ينضب ، على الدعاة أن يبحثوا عن هذه الأساليب ويستفيدوا منها ويحسنوها.

عقبات أمام التورث السليم:

العقبة الأولى: سوء التخطيط والعشوائية:

وهي آفة كثير من الدعاة ، بل إن بعضهم - هداهم الله تعالى - يرون العشوائية ديناً يدينون به ، ويحرمون التخطيط بدعوى أنه لم يكن في زمان رسول ص ووسائل الدعوة توقيفية ، والبراهين الناقضة لهذه الأفكار السقيمة أوضح من الشمس ، فمن لم ير التخطيط شيئاً مشروعاً فكيف يفكر في التورث أو يخطر هذا بذهنه أصلاً.

أما آفة كثير من الدعاة فهي خلاف هذا الذي وقع فيه بعض ضعاف الفكر وضيق الأفق ، وتتلخص في أنهم يخططون لكن بسداجة بالغة مبلغاً غير مقبول ، أو أن بعضهم اتخذ العشوائية سبيلاً ومنهجاً لحياته فلا يسير على هدى مرسوم ويخبط خبط عشواء في كثير من أموره ، وفي جملتها قضية التوريث هذه ، ومثل أولئك لا علاج لهم على الحقيقة إلا إعادة التفكير بعمق وجدية ليغيروا من طريقتهم ، ويستقيموا على جادة تخالف ما هم عليه اليوم ، هذا إن أرادوا لدعوتهم أن تنجح يوماً ما أو أن تحقق شيئاً ملموساً في حياة الناس .

والعجيب أن هذه الفئة لا تترضي منهجها الدعوي منهجاً للتجارة أو لإدارة المؤسسات أو للإشراف على توزيع المال وإنفاقه ، فكيف تترضي ذلك في قضية هي من أهم قضايا العصر على الإطلاق ألا وهي الدعوة إلى الله تعالى؟!

العقبة الثانية: الجهل بأهميته التوريث:

وهذه عقبة كأداء ؛ إذ المرء عدو ما يجهل ، والإنسان مفطور على حب القديم والخوف من التغيير ، ولو فكر الداعية قليلاً فإنه سيخرج بنتيجة مفادها أن التوريث إبقاء على شيء كثير من القديم الجيد ونبد الرديء عنه ، وأنه سبيل للمحافظة على ما يراه هو الحق أو الصواب أو الأفضل ، فلم يخشى التوريث إذا؟

وهذا الجهل لا يليق بالأخ الداعية ؛ إذ أنه يدعو الناس دوماً إلى الاستفادة من المعطيات والمواهب والطاقات ، وإلى القراءة العميقة المستفيدة من كل جديد جيد ، فكيف يليق به البقاء على جهله في أمر مهم كهذا؟

العقبة الثالثة: خوف العواقب:

وهذه العقبة ناشئة عن أمرين:

أولهما: ما ذُكر في العقبة الثانية.

والآخر منهما: هو أن الداعية قد يخشى أن يتضرر أحد من الناس بهذا

التوريث ، أو أنه قد يجز عليه متاعب لا طاقة له بها ؛ فهو بهذا تجده هيباً من نقل التجربة ويفضل بقاء ما كان على ما كان.

العقبة الرابعة: الانشغال بقضايا الساحة الملحة:

إن جمهرة كبيرة من العاملين في الساحة الدعوية يشكون من قلة الوقت وكثرة الأعباء ، وهذا يعوقهم أحياناً عن كثير من الأعمال المهمة ، وهذا يعوقهم أحياناً عن كثير من الأعمال المهمة ، وقد يعوقهم عن التفكير الصحيح أحياناً أو تغيير المسار إذا ثبت فشله أو ضعفه.

فينبغي معرفة أن قضية التوريث من الضخامة إلى الحد الذي لا ينبغي إغفالها أو تجاوزها أو جعلها من القضايا التي تنجز إن اتسع لها الوقت ، إذ هي أكبر من هذا وأهم.

الضعف يُورث كما أن الإيجابيات تُورث:

هناك مجموعة من السلبيات في مجتمعات الدعاة يتوارثونها فيما بينهم ويتوارثونها أيضاً خلفاً عن سلف ، فخلف الوعد ، والتأخر عن المواعيد المضروبة ، وعدم المبالاة بأحوال المجتمع السيئة ، وضعف الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ، وقلة الاعتناء بالعبادات فرائض وسنناً ، واليبوسة في الخلق ، والجفاف في القلوب ، وعدم الاكتراث بالارتقاء الدائم ، إلى آخر ما هنالك من صفات سيئة ، يتوارثها الدعاة فيما بينهم ، وتقع فيما يسمى (اللاشعور) ، فالداعية إن اجتمع بأقرانه قد يتأثر بها هم عليه من ضعف أو انحراف فتصبح صفة متأصلة فيه يورثها لآخرين معه ، ويورثها لمن بعده أيضاً.

الفصل الثالث

الإيجابية في حياة الداعية

الداعية الإيجابي:

- مسلم ذو قبضة حديدية يقول: « ينبغي أن يكون هذا ». بعزم! وحزم! وإرادة لامعة فيكون بإذن الله.
- إذا قال فعل ، وإذا نوى اقتحم.
- وله ميراث من يحيى × لما قيل له: (! " # \$) (مريم: ١٢).

إن أول دوافع الإيجابية التي يجب أن يتذكرها الداعية هو أن مناط التكليف فردي ، وأن كل فرد سيحاسب يوم القيامة فردًا ، وأنه لا تزر وازرة وزر أخرى ، وإن كان المرء يحاسب عن عمله في الجماعة ، وبعض التكاليف لا تتم إلا بجماعة ، أو من خلال تجمع جماعي ، ولكن الحساب بالثواب والعقاب لا يكون إلا فرديًا ، ومن الإيمان بهذا المنطلق يجب أن ينحصر تفكير الداعية فيما يجلب له الأجر ، ويقربه إلى الطاعة ، دون أن يكون تبعًا ، وأن يمتلك زمام المبادرة إلى الطاعات دون الالتفات إلى عمل فلان أو قول فلان ، ولا يجب أن تقعه نشوة الطاعة ، ولا تثبطه أثقال المعصية ، ولا ينتظر الإذن بالعمل من شخص ما ، إلا ما كان جزءًا من خطة.

بل يفكر الداعية في نفسه أنه سيحاسب يوم القيامة عن أعماله ، وعما قدم ، ولا يسأل عن الآخرين ، كما أن عليه أن لا يرنو ببصره إلى غيره ، فقد يكون لهم من الأعذار ما يمنعهم عن شيء ما ، أو ليس لهم من الهمة والطاقة ما يمكنهم من أداء عمل ما ، ويستطيع هو أدائه ، فلا يثبطه الشيطان ، أو تقعه به ثقله الحياة الدنيا ، والداعية - في

نفس الوقت - عليه أن يُنصَّبَ رسول الله ص قدوة عملية أمام عينيه ، ولا يجعل الأشخاص الآخرين - أيًا كانوا - مثلاً له ، فقد يفتح الله عليه من الهمة أكثر من الآخرين ، أو يوفقه الله - إلى عمل يتفرد به ، أو إلى فضل يؤثره فيه ، فله في خلقه شؤون ، وهو المتفضل على عباده ، وقد يختص برحمته من يشاء وكيفما يشاء .

لقد توارد معنى الإيجابية ، وتكرر في القرآن الكريم بصور شتى وأساليب متنوعة ، ليركز مفهوم فردية التكليف ، و بالتالي ذاتية العمل ، وما ينعكس عن ذلك من تثبيت مفهوم إيجابية الداعية في العمل والمثابرة ، ومنها أوضح آية في كتاب الله لا تحدد معنى الإيجابية ، ألا وهي قوله ٨ { } | { } ~ لَا تُكَلِّفُ إِلَّا نَفْسَكَ وَحَرِّضِ الْمُؤْمِنِينَ (النساء: ٨٤) .

والمعنى واضح في أمر الله تعالى لنبيه في عدم تكليف أحد إلا نفسه ، وأن لا ينتظر إعانة من أحد ، رغم أن المعلوم من الشريعة أن الأمة كلها مكلفة بالجهاد ، ولكن المعنى أن يفترض كل مسلم من الأمة - والقدوة في ذلك نبيها ص - أنه وحده المكلف بالأداء ، وأن الله قادر على نصره ، وينحصر واجبه في تحريض المؤمنين .

كأن هذا المعنى: لا تدع جهاد العدو ، والاستنصار عليهم للمستضعفين من المؤمنين ، ولو وحدك ، لأنه وعده بالنصر . أي أنت يا محمد وكل واحد من أمتك القول له: { } | { } ~ لَا تُكَلِّفُ إِلَّا نَفْسَكَ ، ولهذا ينبغي لكل مؤمن أن يجاهد ولو وحده ، ومن ذلك قول النبي ص: « وَإِنْ هُمْ أَبَوْا ، فَوَالَّذِي نَفْسِي بِيَدِهِ لَأَقَاتِلَنَّهُمْ عَلَى أَمْرِي هَذَا حَتَّى تَنْفَرِدَ سَالِفَتِي ، وَلَيُنْفِذَنَّ اللَّهُ أَمْرَهُ » (رواه البخاري) .

(تَنْفَرِدَ سَالِفَتِي) أي يَنْقَطِعْ عَنِّي لِأَنَّ السَّالِفَةَ أَعْلَى الْعُنُقِ وَقِيلَ: السَّالِفَةُ: صَفْحَةُ الْعُنُقِ ، وَكُنِيَ بِذَلِكَ عَنِ الْقَتْلِ لِأَنَّ الْقَتِيلَ تَنْفَرِدُ مُقَدِّمَةٌ عَنْقَهُ ، وَقِيلَ: الْمُرَادُ الْمَوْتُ أَيْ حَتَّى أَمُوتَ وَأَبْقَى مُنْفَرِدًا فِي قَبْرِي ، وَيَحْتَمِلُ أَنْ يَكُونَ أَرَادَ أَنَّهُ يُقَاتِلُ حَتَّى يَنْفَرِدَ وَحْدَهُ فِي مُقَاتَلَتِهِمْ .

ولعل كذلك إحدى الصور البليغة التي يستشهد بها من القرآن الكريم قصة الهدهد مع نبي الله سليمان ✕ ، إذ يبرز مفهوم الإيجابية واضحاً. إذ كيف سار الهدهد بمفرده دون تكليف مسبق ، أو تنفيذ لأمر صادر ، و جلب خبراً للقيادة المؤمنة أدى إلى دخول أمة كاملة في الإسلام ، وبالطبع فإن تقفد الأمير للأتباع ، وأخذه الأمر بالحزم ، ثم المحاسبة ، وتبين العذر ، كل ذلك من أسس الإدارة ، وقواعد التخطيط ، ومناهج التربية.

وقد وصف القرآن الكريم عمل هذا الهدهد بقوله ٨ (فَمَكَتْ غَيْرَ بَعِيدٍ فَقَالَ أَحَطْتُ بِمَا لَمْ نَحْطُ بِهِءُ وَجِئْتُكَ مِنْ سَبَإٍ بِنَا يُقِينِ ﴿٢٢﴾ ! " # \$ % & ' () * + , - . / 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 : ; < = > ? @ A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U (النمل: ٢٢ - ٢٦).

وبالطبع ، فلا يعني الاستدلال: الحرص على التسبب ، وإنما المقصود الأخذ بمعنى الإيجابية الهادفة بضوابطها ، دون الخروج على أهداف الجماعة ووسائلها ، أو مبادئها العامة ، أو أن تكون على حساب الأوامر والأعمال الراجعة ، وما إلى ذلك مما هو معلوم ، بل وإن نفس القصة لتدل على ذلك حيث سمة اليقظة والدقة في العمل ، وتفقد الأفراد والحرص عليهم ، وضرورة الطاعة والمحاسبة عليها ، ثم الحزم القيادي وعدم التسبب في معالجة الأمور ، ثم الإصغاء للأتباع ومعالجة المواقف ، وغير ذلك مما هو ليس مجال الاستدلال له.

ولكن الاستدلال لطبيعة الهدهد صاحب الذكاء والوعي والإدراك والإيمان ، حيث استغل فرصة ما ليبلغ خبراً مهماً ، حرصاً منه على تبليغ الرسالة ، وطمعاً في نشر التوحيد ، مع براعة في حسن الأداء ، وجودة العرض ، وشجاعة الاعتذار.

وما اختيار القصة إلا للاستدلال بها ، كي يؤخذ من ثناياها ثلاثة أمور يستنبط بالأدنى منها على الأعلى:

١ - فالداعية أولى من الهدهد بالعمل الإيجابي ، والسعي وراء المصالح ، والبحث عن الخير ، ، والمؤمن الداعية أدعى أن يقوم بالعمل المثمر ، دون انتظار أوامر أو تعليمات من الأمير.

٢ - والنظر إلى قيادات العمل الإسلامي في عدم توقعها القيام بكل الخطط ، وتوجيه جميع الأوامر أولى ، فهذا نبي الله سليمان × المؤيد بالوحي من جهة ، وسُخِّرَتْ له الجن والطير ، لم يكن قادرًا على الإحاطة بجميع الأمور ، ولم يكن ملماً بجميع المعلومات ، فاحتاج إلى معلومة صغيرة ، من طائر صغير ، فكانت إيجابية التابع عوناً لعمل الأمير.

٣ - وكذلك يستدل بالعمل الصغير - كنبأ ومشاهدة قوم يعبدون الشمس من دون الله - للاهتمام بها هو أكبر من ذلك ، وقد تقوم إيجابية الداعية بجلب منافع أكبر من الأخبار ، وأهم من الشواهد.

وهكذا يستدل على التابع والمتبوع ونوع العمل من قصة الهدهد لاستلهام ما ينبغي أن يكون عليه الواقع الدعوي ، من إيجابية الدعاة ، وعدم الاعتماد - في كل أمر - على الأمراء ، مع تنوع الأعمال ، وعدم استصغار ما دقَّ منها.

وعلى المسلم الكسول أن يتذكر دومًا أنه مغبون ما دام في صحة وعافية وعنده رزقه ، وأن لا يُفَوِّت شيئًا من أوقاته ، أو يضيع عمره سُدىً ، لأن صحته وفراغه رأس ماله في الحياة الدنيا ، وعليه أن ينفقهما في سبيل الله طلبًا لربح الآخرة ، وإلا فاته الوقت ، وأدركه المرض المانع ، أو الهم القاطع ، وتَرَكُ الإيجابية في العلم ، أو زمام المبادرة ، هو منتهى الكسل ، وتقام الفتور ، والسلبية - في أحسن حالاتها - اكتفاء برأس المال فقط.

قَالَ النَّبِيُّ ص: « نِعْمَتَانِ مَغْبُوتَانِ فِيهِمَا كَثِيرٌ مِنَ النَّاسِ: الصَّحَّةُ وَالْفَرَاغُ »
 (رواه البخاري) والغَبْنُ في البيع والشراء: الوَكْسُ ، غَبَنَهُ يَغْبِنُهُ غَبْنًا أَي خَدَعَهُ ، وقد غَبِنَ فهو مَغْبُوتٌ. وهذا دليل على أن احتفاظ الداعية والمؤمن عموماً بصحة وفراغ دون عمل غبن كبير ، وسلبية مفرطة.

وَمَعْنَى الْحَدِيثِ أَنَّ الْمَرْءَ لَا يَكُونُ فَارِغًا حَتَّى يَكُونَ مَكْفِيًّا صَحِيحَ الْبَدَنِ فَمَنْ حَصَلَ لَهُ ذَلِكَ فَلْيَحْرِصْ عَلَى أَنْ لَا يُغْبَنَ بِأَنْ يَتْرُكَ شُكْرَ اللَّهِ عَلَى مَا أَنْعَمَ بِهِ عَلَيْهِ، وَمَنْ شُكِرَ إِمْتِثَالُ أَوَامِرِهِ وَاجْتِنَابُ نَوَاهِيهِ ، فَمَنْ قَرَّطَ فِي ذَلِكَ فَهُوَ الْمَغْبُوتُ. وَأَشَارَ بِقَوْلِهِ: « كَثِيرٌ مِنَ النَّاسِ » إِلَى أَنَّ الَّذِي يُوقَقُ لِذَلِكَ قَلِيلٌ.

وَقَدْ يَكُونُ الْإِنْسَانُ صَحِيحًا وَلَا يَكُونُ مُتَفَرِّغًا لِشُغْلِهِ بِالْمَعَاشِ ، وَقَدْ يَكُونُ مُسْتَغْنِيًّا وَلَا يَكُونُ صَحِيحًا ، فَإِذَا اجْتَمَعَا فَغَلَبَ عَلَيْهِ الْكَسَلُ عَنِ الطَّاعَةِ فَهُوَ الْمَغْبُوتُ ، وَتَمَامُ ذَلِكَ أَنَّ الدُّنْيَا مَزْرَعَةُ الْآخِرَةِ ، وَفِيهَا التَّجَارَةُ الَّتِي يَظْهَرُ رِبْحُهَا فِي الْآخِرَةِ ، فَمَنْ اسْتَعْمَلَ فَرَاغَهُ وَصِحَّتَهُ فِي طَاعَةِ اللَّهِ فَهُوَ الْمَغْبُوتُ ، وَمَنْ اسْتَعْمَلَهَا فِي مَعْصِيَةِ اللَّهِ فَهُوَ الْمَغْبُوتُ ، لِأَنَّ الْفَرَاغَ يَعْقِبُهُ الشُّغْلُ وَالصَّحَّةَ يَعْقِبُهَا السَّقَمُ ، وَلَوْ لَمْ يَكُنْ إِلَّا الْهَرَمُ.

ضَرَبَ النَّبِيُّ ص لِلْمُكَلَّفِ مَثَلًا بِالتَّاجِرِ الَّذِي لَهُ رَأْسُ مَالٍ ، فَهُوَ يَتَّبِعِي الرِّبْحَ مَعَ سَلَامَةِ رَأْسِ الْمَالِ ، فَطَرِيقُهُ فِي ذَلِكَ أَنْ يَتَحَرَّى فِيمَنْ يُعَامِلُهُ وَيَلْزِمُ الصَّدَقَ وَالْحَذَقَ لئَلَّا يُغْبَنَ ، فَالصَّحَّةُ وَالْفَرَاغُ رَأْسُ الْمَالِ ، وَيَنْبَغِي لَهُ أَنْ يُعَامِلَ اللَّهَ بِالْإِيمَانِ ، وَتُجَاهِدَةَ النَّفْسِ ؛ لِيَرْبَحَ خَيْرِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ.

وَقَرِيبٌ مِنْهُ قَوْلُ اللَّهِ ٨) (p o r q t s u v w x yx

{ | } ~ فِي سَبِيلِ اللَّهِ بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ ذَلِكَ خَيْرٌ لَكُمْ ۖ كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١١﴾
 يَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ وَيُدْخِلْكُمْ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ ۚ فَالَّذِينَ كَفَرُوا سَاءَ مَا يَحْكُمُونَ ۚ وَالَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَهُمْ أَجْرٌ كَبِيرٌ ﴿١٢﴾ (الصف: ١٠ - ١٢).

وَعَلَيْهِ أَنْ يَجْتَنِبَ مُطَاوَعَةَ النَّفْسِ وَمُعَامَلَةَ الشَّيْطَانِ لِئَلَّا يُضَيِّعَ رَأْسَ مَالِهِ مَعَ
الرَّيْحِ . وَقَوْلُهُ فِي الْحَدِيثِ: « مَغْبُوتٌ فِيهِمَا كَثِيرٌ مِنَ النَّاسِ » كَقَوْلِهِ ٨ (وَقَلِيلٌ مِنْ عِبَادِيَ
الشُّكُورُ) (سبأ: ١٣) ، فَالْكَثِيرُ فِي الْحَدِيثِ فِي مُقَابَلَةِ الْقَلِيلِ فِي الْآيَةِ (٧).

ومن خلال تربية النبي ص للصحابة ي ، صار كل صحابي أمة وحده ، وما من
صحابي إلا وله سمة معينة ، وموقف خاص ، وإبداع متميز ، فمنهم من أشار واقترح ،
ومنهم من أوضح وشرح ، ومنهم من أضاف واستدرك ، فيما يخدم الدعوة وحركة
الإيمان ، فسلمان الفارسي يستفيد من خلفيته الحضارية ويقترح حفر الخندق ، وحُباب
بن المنذر يقترح الوقوف في بدر على الماء ، وآخر ينصب المجانيق في غزوة الطائف ، وأبو
بصير يخطط لحرب عصابات بعيداً عن بنود صلح الحديبية ، وعمر بن الخطاب يقرب
سيفه في نفس الهدنة من أبي جندل طمعاً في أَنْ يَسْتَلَّهُ ويقتل أباه دون مؤاخذه على نقض
المعاهدة ، ويستلم خالد بن الوليد الراية يوم مؤتة بلا تأخير ، رضي الله عنهم أجمعين .

والمتتبع لمعارك القادسية واليرموك ، والجسر والبويب ، يجد لكل صحابي فيها
موقفاً مشهوداً . وللصحابة والتابعين بطولات وجولات ، نَسْتَلُّ منها فقط قصة ذلك
المجهول في القادسية صاحب الإبداع عند ملاقاته الفرس حيث نفرت خيل المسلمين من
الفيلة . فَعَمَدَ رَجُلٌ مِنْهُمْ فَصَنَعَ فَيْلًا مِنْ طِينٍ وَأَنَسَ بِهِ فَرَسَهُ حَتَّى أَلْفَهُ ، فَلَمَّا أَصْبَحَ لَمْ
يَنْفِرْ فَرَسَهُ مِنَ الْفِيلِ ، فَحَمَلَ عَلَى الْفِيلِ الَّذِي كَانَ يَقْدُمُهَا ، فَقِيلَ لَهُ : إِنَّهُ قَاتِلُكَ ، فَقَالَ :
« لَا ضَيْرَ أَنْ أُقْتَلَ وَيُقْتَلَ لِلْمُسْلِمِينَ » (٨) .

ولو ترك الجانب العسكري ، لرأينا في الجانب الاقتصادي ذلك الصحابي الذي
تؤرقه كثرة أبناء المهاجرين والأنصار فينقل زراعة القمح للحجاز ، وعبد الرحمن بن

(٧) باختصار من فتح الباري (١١/٢٣٠).

(٨) تفسير القرطبي (٢/٣٦٤).

عوف ينزل السوق ، حتى لا يكون عيالاً على غيره ، وكل ذلك كان يتم دون أوامر ، بل بمبادرات من الصحابة أنفسهم ، رغم الإيمان التام بكفاية القائد المؤيد بالوحي ، ورغم الاستعداد التام للطاعة المطلقة ، وذلك لإيمانهم الجازم بضرورة العمل الإيجابي .

وكذلك في إطار الفكر والتربية يسارع عبد الله بن عمرو لتدوين الحديث ، وزيد بن ثابت لجمع القرآن ، إضافة إلى مسارحته لتعلم العبرانية والسريانية امتثالاً لأمر النبي ص ، إذ قال عن نفسه: لَمَّا قَدِمَ النَّبِيُّ ص الْمَدِينَةَ ذُهِبَ بِي إِلَى النَّبِيِّ ص فَأُعْجِبَ بِي ، فَقَالُوا: « يَا رَسُولَ اللَّهِ ، هَذَا عَلَامٌ مِنْ بَنِي النَّجَارِ ، مَعَهُ مِمَّا أَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ بِضْعَ عَشْرَةِ سُورَةٍ » ، فَأُعْجِبَ ذَلِكَ النَّبِيُّ ص ، وَقَالَ: « يَا زَيْدُ ، تَعَلَّمْ لِي كِتَابَ يَهُودَ ، فَإِنِّي وَاللَّهِ مَا أَمِنَ يَهُودَ عَلَى كِتَابِي » ، قَالَ زَيْدٌ: فَتَعَلَّمْتُ لَهُ كِتَابَهُمْ ، مَا مَرَّتْ بِي خَمْسَ عَشْرَةِ لَيْلَةٍ حَتَّى حَذَقْتُهُ وَكُنْتُ أَقْرَأُ لَهُ كُتُبَهُمْ إِذَا كَتَبُوا إِلَيْهِ ، وَأُجِيبُ عَنْهُ إِذَا كَتَبَ . (رواه الإمام أحمد وغيره ، وصححه الألباني).

زاد الحاكم : قال الأعمش : كانت تأتيه كتب لا يشتهي أن يطلعَ عليها إلا من يثق به » ، قال الألباني: « سنده صحيح »^(٩).

حَذَقَ فِي الشَّيْءِ: أَتَقَنَهُ وَمَهَرَ فِيهِ ، مَارَسَهُ حَتَّى نَبَغَ فِيهِ .

وفي رواية: قَالَ زَيْدُ بْنُ ثَابِتٍ: قَالَ لِي رَسُولُ اللَّهِ ص: « تُحَسِّنُ السَّرِّيَانِيَّةَ؟ إِنَّهَا تَأْتِينِي كُتُبٌ » ، قُلْتُ: « لَا » . قَالَ: « فَتَعَلَّمَهَا » . فَتَعَلَّمْتُهَا فِي سَبْعَةِ عَشَرَ يَوْمًا » (رواه الإمام أحمد ، وصححه الألباني).

وفي تاريخ من أسلم من النصارى عبر التاريخ ، قصص وعبر ، ومبادرات إيجابية ، وقصص الأندلس طافحة بهذه الأمثلة ، وقبلها ما حصل عند الروم ، وبينها

(٩) قال الألباني: « وهذا الحديث في معنى الحديث المتداول على الألسنة: « من تعلم لسان قوم آمن من مكرهم » ، لكن لا أعلم له أصلاً بهذا اللفظ ، ولا ذكره أحد من ألف في الأحاديث المشتهرة على الألسنة ، فكأنه إنما اشتهر في الأزمنة المتأخرة » . (السلسلة الصحيحة ١/٣٦٦).

مبادرات في إفريقية ، أو في فتوحات العثمانيين في أوروبا ، كقصة البطل الألماني - صانع المدافع - الذي قُتل في معارك جزيرة رودس ، ونسأل الله أن يتقبله في الشهداء ، وكل هؤلاء الأبطال لهم سلف في عمل النجاشي / الذي أسلم ، وظل في قومه .

والمتبع للحضارة الإنسانية ، يجد الإبداع الفردي ، والإيجابية الذاتية هما منبع الأفكار المتميزة ، وبداية الآفاق الحضارية ، فمنذ فجر التاريخ كانت الاختراعات والابتكارات فردية ، ابتداء من صناعة العجلة ، وحتى الطباعة ، والتلغراف ، والمصباح وأشبه ذلك ، وحتى عند تحول الأعمال إلى منطلقات جماعية كما يحصل في البحوث السياسية والإدارية والاقتصادية ، بل حتى في بحوث العلوم الطبيعية الحالية ، من نزعة جماعية ، فيظل للفرد دوره المميز في ومضة الإبداع ، وفي إيجابية الأداء .

والفكر الإسلامي له نظرة متوازنة بين العمل الفردي والعمل الجماعي ، ويرفض التفرد والأنانية ، كما يرفض الغرور والشخصانية ، إلا أن تنفيذ الأعمال ، ومبدأ التكليف فردي بحت .

والناظر المستقرئ لمدينة اليوم ، يظن أنها نتاج حكومات ومؤسسات ، إلا أن المتبع لها ، ولبداياتها يعلم أنه ابتدأت بمحاولات فردية ، فكثير مما نشاهده من شركات أو مؤسسات بدأت بزمام مبادرات فردية ، تطورت مع الأيام إلى جماعية ، وكثير من معاهد البحوث كان إنشاؤها فردياً حتى أثبتت وجودها ودُعِمَتْ من قِبَل الحكومات ، بل حتى المعارض والحدائق العامة ، كانت ملكاً لأفراد صبوا جهود حياتهم فيها ، حتى وصلت إلى مرحلة استحققت أن يشارك المجتمع فيها .

وما تنعم المجتمعات الحديثة فيه الآن من طائرات وسيارات ، وأجهزة ، بل ومن علوم إنسانية وأفكار مدينة إلى جهود رواد الحضارة ، وبناء المدينة من أشخاص ملكوا قدرة الإبداع - بفضل الله وحكمته - وزمام المبادرة ، وتحملوا العوائق حتى وصلوا إلى الإبداع الذي قاد إلى أعمار هذه الأرض .

لذا صار من الضروري إدراك مثل هذا الاستقراء ، كي يكون دافعاً للداعية ، إلى التفكير المستمر ، والعمل الدائب ، للمشاركة الإيجابية ، حتى يشارك في مسيرة البناء.

وفي المجتمعات الإسلامية المعاصرة تبرز أمثلة في الإيجابية يُقْتَدَى بها ، ولعل أولها تجربة الدكتور عبد الله عزام / وما أداه في بلاد الأفغان ، ونقل الكثير من التجارب ، والفقه التربوي ، وصار قدوة للمئات من الشباب ، وأذكى روح الجهاد ، وهي تجربة ابتدأت فردية ، ثم اتخذت الطابع الجماعي من خلال التجربة والحوار.

وذلك الداعية الإيجابي الدكتور عبد الرحمن السميّط الذي آلمته المجاعة في إفريقية ، فترك مهنة الطب ، والعَيْشَ الْفَارِهَ ، وبدأ عمل الإغاثة بمجهود فردي ، وصب كل أفكاره فيها ، حتى تحول - بإذن الله تعالى ثم بمؤازة مجاميع العمل الإسلامي - عمل الإغاثة من جهود فردية إلى منظمة كبيرة تخدم الكثير من الأمور في إفريقية ، وهي جمعية العون المباشر ، وهي جمعية خيرية دعوية ، وتحولت إلى سمة بارزة في العمل الإسلامي ، وصار مثلاً يُقْتَدَى به في خدمة القضايا الإسلامية.

كرس الدكتور السميّط حياته للدعوة في القارة الإفريقية ، وقد أثمر هذا الكفاح الطويل عن نتائج عظيمة ، فهناك آلاف الدعاة الذين يعملون في جمعية العون المباشر ، وهم ممن أسلم على يد الدكتور السميّط وأصبحوا دعاة للإسلام ، ومنهم قساوسة ورجال دين نصارى اعتنقوا الإسلام ، تخيلوا أن هذا الرجل أسلم على يديه خمسة ملايين إنسان.

ومن أمثلة الإيجابية التي يُقْتَدَى بها تلك المحاولات الرائدة في محاولة تجميع الزكاة وتوزيعها ، التي بدأت بإيجابية بعض الدعاة ، حتى تطورت مع الأيام إلى أعمال جماعية ، تخدم قضايا الأمة الإسلامية ، وتربطها مع جماهير الأمة أخذاً وعطاءً ، وإن الكثير من الجمعيات الإسلامية ، ودور الرعاية والاتحادات الطلابية في الغرب لم يخطط لها الشرق ، بل كانت جميعها بجهود إيجابية لداعية التف حول بضع دعاة في بادئ

الأمر ، ثم تطورت مع الأيام ، فأصبحت فيما بعد مؤسسات جماعية ، تؤدي أعمالاً كبيرة لها أثرها .

وتأتي مثل هذه المحاولات فردية . في أمور كثيرة لا يمكن حصرها ، كلها تبرهن أن الأعمال الكبيرة تبدأ فردية بعمل إيجابي يتطور مع الأيام ، أو أن الأعمال الكبيرة ذاتها قد تكون مجموعة من أعمال صغيرة ، وأدوار صغيرة تتراكم مع الزمن ، ويطرح الله - فيها البركة والنماء .

الإيجابية إعدار إلى الله لأ:

وقد تؤدي الإيجابية إلى الكثير من العمل الإسلامي بذاتها ، كما أن لها نتائج باهرة ، فمنها وما يتفرع عنها من علم وعمل ، ومعدرة واعتذار ، فالمعدرة إلى الله لأ من التقصير حيث أداء الواجب جهد الإمكان والاستطاعة ، وبالتالي شعور المؤمن بالأداء وحسن النية ، إذ أنه يؤدي ما عليه ، وليس عليه النتائج ، وهذا المعنى هو المطلوب من التكليف ، ولقد عذب الله أقواماً تركوا الدعوة للخلق ، بحجة أن الموعظة لا تؤثر في قوم الله مهلكهم أو معذبهم ، بينما امتدح الله آخرين اعتذروا إلى ربهم ، وقاموا بأداء الواجب المعين عليهم ، فالمعدرة إلى الله واجب عيني على المؤمن أن يؤديه بإيجابية ، دون انتظار لما يعملها الآخرون .

7 8) { | } ~ كَانَتْ حَاضِرَةً الْبَحْرِ إِذْ يَعْدُونَ فِي
 أَلَسَّبَتْ إِذْ تَأْتِيهِمْ © يَوْمَ سَكَبَتْهُمْ شُرْعًا وَيَوْمَ لَا يَسْبِتُونَ لَا تَأْتِيهِمْ
 μ ¶ كَانُوا يَفْسُقُونَ ﴿١١٣﴾ ! " # \$ % & ' () *
 + , - . / 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 : ;
 < = > ? @ A B C D E F G H
 (الأعراف: ١٦٣ - ١٦٥).

وكذلك الاعتذار للقائد في أداء الواجب ، ولو أخذنا قصة الهدهد كمثال على العمل الإيجابي لرأينا فيها من المعدرة والاعتذار الشيء اللطيف ، حيث كان علمه نافعا

للقائد معتذرًا به إليه ، بل كان في العلم ، حيث النبأ اليقين ، نوع سلطان قوي ، ولا يتنافى هذا مع النية ، فإن طاعة القائد واجبة ، والإيجابية مظهر غير مباشر للطاعة.

إن سليمان لما توعد الهدهد بأن يعذبه عذابًا شديدًا ، أو يذبحه ، إنما نجا منه بالعلم ، وأقدم عليه في خطابه له بقوله: (أَحَطْتُ بِمَا لَمْ تُحِطْ بِهِ) (النمل: ٢٢) ، وهذا الخطاب إنما جراه عليه العلم ، وإلا فالهدهد مع ضعفه لا يتمكن من خطابه لسليمان مع قوته ، بمثل هذا الخطاب ، لولا سلطان العلم.

إذن لولا إيجابية الهدهد ، لما قبل القائد اعتذاره ، لأن عموم الارتباط بجماعة المؤمنين يقتضي أداء عمل ، ضمن الأهداف المعلومة ، وليست بالضرورة أن يكون التابع منفذًا لأوامر فقط ، وكذا الدعاة يجب أن لا يقفوا عن حد الواجبات ، أو عتبة الأوامر ، فالسكون تقصير ، والوقوف ضعف ، ولكن العمل الإيجابي يدرأ عتب أو ملامة الأمير.

وفي الإيجابية احترام للنفس ، وثقة بها ، حتى لا يستهين المؤمن بنفسه ، ويغتر به الشيطان أنه لا يصلح لأمر ما فيقعه عن العمل ، أو يُزَهِّدُه عن الأداء ، إذ قد يأتي الشيطان عن طريق إشعار الداعية بأنه لا أهمية له ، أو يحدثه بأن العمل صَرَبٌ من الرياء ، وأن الحديث فيه مظاهر الغرور ، فيحبب له العزلة ، ويزين له الانكماش ، ويصور له العزلة ورعًا ، والانكماش تعففًا ، وعدم الحديث تواضعًا ، فيفوت عليه المصالح ، ويسد عليه طرق الخير ، وتذهب عنه الأوقات ، وتهدر فيها الطاقات.

وإذا ما عجز الشيطان عن ذلك ، فإنه يُرَبِّكُ الأولويات على الداعية ، ويقوده لترك الأفضل وإتيان المفضول ، تحت نفس التبريرات ، ووفق نفس الحجج ، ولهذا كان من الضروري تفهم الداعية العلم الشرعي الذي يسد به منافذ الشيطان ، ويغلق به أبواب إبليس ، ومن أول العلم الثقة بالنفس ، وتأيد الله تعالى.

لا تبخل بالقليل:

ومن خصائص الإيجابية عدم استصغار الأمر ، وعدم استكثار الكثير ، فربَّ صغير عَظَمَتَهُ النية ، وربَّ عَظِيم صَغُرَتَهُ النية ، وقد تَوَتَّى الكلمة الطيبة ثمارها - بإذن الله تعالى - ، ولقد سئل أحد العلماء: « إلى متى تظل تكتب العلم؟ » ، فقال: « لعل الكلمة التي فيها نجاتي لم تُكْتَبْ بعدُ » ، وما يدري الإنسان متى يقول الكلمة فيهدي الله لأبها خلقًا كثيرًا.

وينبغي للداعية عدم استصغار الأعمال الصغيرة ، أو الأقوال العارضة في دعوته ، فلا يبخس في الحديث للأهل ، أو الكلام لطفل ، أو التريت على كتف غلام ، أو التبسم لجار في طريق ، أو النصح لمرافق في العمل ، أو الاستماع لكلمة أو مقالة ، أو التنصت للقرآن الكريم أثناء قيادة السيارة ، وشبه ذلك مما يكسب الأجر الكبير ، والمثوبة العظيمة ، والله يضاعف لمن يشاء.

وعدم الزهد في القليل أولى من القعود ، والسكوت والقعود أولى من الحديث بالباطل ، فإن النفوس مجبولة على العمل وحب الحديث ، فإذا لم تجتمع على الحق ، فرقتهأ أحاديث الباطل ، والشيطان لا يدع الإنسان في عزلة من أمره ، فما أن يترك الإنسان العمل الصائب حتى يشغله الشيطان بترَّهات الباطل ، وكم هي التجارب الناطقة من محيط الدعاة ، فإن أحاديث الغيبة ، وعبارات التهكم والسخرية ، وأقوال النقد والتشيط ، لا تتم إلا من القاعدين والكسالى ، ولا تنمو إلا في أجواء الراحة والفتور ، وخصوصًا عند الشباب.

فإياك والفراغ فقد كره ابن مسعود الفراغ للمرء مهما كان ، فقال: « إني لأكره أن أرى الرجل فارغًا ليس في عمل آخرة ، ولا دنيا » ، وما أكثر ما نطق الشعراء والحكماء بهذا المعنى ، حيث إدراكهم لمعنى الحياة ، وضرورة استثمارها:

دقات قلب المرء قائمة له إن الحياة دقائق وثواني

وإذا كان الأقدمون يستشعرون هذا المعنى من دقات القلب ، فما أحرى بداعية اليوم استشعارها من دقات الساعات في كل مكان ، ومن إشاراتها الرقمية في كل

مُعْصَم ، وهي تسجل مرور الثواني والدقائق التي لن تعود ، ناهيك عن الأيام والليالي ، وأن يكون مع الأستاذ حسن البنا / في حكمته الطيبة حيث يقول : « مَنْ يَقْتُلْ وَقْتَهُ إِنَّمَا يَقْتُلْ نَفْسَهُ ، فَإِنَّمَا الْوَقْتُ هُوَ الْحَيَاةُ » .

ولكن الرجوع إلى تتبع دقائق القلب أجزل معنى وأوضح تذكيرًا ، فإنه ثمَّ في القلب الفهم والوعي والإدراك والإيمان . فلو تَفَقَّدَ داعيةً قلبه ، ثم رجع فتفقد ، ثم رجع ، لعله يقرب من الإبداع والإيجابية خطوات .

إياك والهوى:

وهناك مجموعة من الأسباب والعوامل تؤثر في إيجاد الإيجابية الدعوية ، أو تقويتها ، أو المنع من فتورها ، لابد من أخذها بنظر الاعتبار والتنبيه المستمر عليها من خلال الوعظ الدعوي ، والمناهج التربوية ، ولعل أهمها ومبتدأها: تقوية الإيمان .

والإيمان بداية الأمر ، وأساس العمل ، ولاشك ، ولكن المقصود هنا الالتزام بعوامل تقوية الإيمان ، وأنشطة زيادته بالطاعات التي من شأنها أن تزداد إيجابية المؤمن بها ، وتتقوى ذاتيته بمقتضاها . وهذه العوامل كثيرة ولكن من أهمها ، الذكر وتلاوة القرآن ، وتذكر الآخرة ، وحضور الجنازات ، وزيارة المقابر ، وكثرة السنن ، وقيام الليل ، وصيام التطوع ، والزيادة من كل بر ، والأخذ بكل معروف .

كما أن الإيمان مرتبط بصحة النية ، وسلامة القصد ، وعدم حصول الهوى ، أو غلبة الشبهة ، لأن اتباع الهوى يضل عن السبيل ، ويقعد عن العمل الصائب ، وشعور المؤمن بأن عمله لله - يدفعه للمعالي ، ويفجر مكنوناته ، ويستسهل الصعب فيه ، و يتجاوز العقبات له ، وتتكون العزيمة التي تدفع كل حواسه ، وتظهر كل طاقاته على شكل عمل مثمر وبناء .

وكما أن صحة النية مهمة ، فإن الانشغال بالعمل الصالح ، وترك الشهوة ، هو الآخر يقود إلى تفتح البصيرة ، وترك الباطل ، والتمتع بلذة الطاعة ، وينمي القوة في طاعة الله ، ويقوي الإبصار في الحق ، وكل من صحة النية وصواب العمل ، وإن كانا مما

يقوي إيجابية المؤمن ، فهما بنفس الوقت بحاجة إلى إيجابية ، ولكنها سنة الحياة ، فالعمل يدفع إلى العمل ، والحسنة تقود إلى الحسنة ، والحركة تولد الحركة ، والطاعة تجلب الطاعات ، وهذا من فضله تعالى على العباد.

وعليك بحفظ الهمة:

ويبقى العامل المهم في حياة الدعاة ، وهو الاحتفاظ بالهمة ، وكان الجنيد البغدادي / يوصي الداعية بذلك. فيقول: « عليك بحفظ الهمة ، فإن الهمة مقدمة الأشياء ».

والاحتفاظ بالهمة مسارعة للخير ، فاغتنام الصحة قبل المرض ، والنشاط قبل الفتور ، والحياة قبل الموت ، والغنى قبل الفقر ، مراحل حاسمة في تاريخ الإنسان ، وبينهما مراحل أقل ، ومفاوز أصغر ، يعظنا المصطفى ص بالأكبر ، ليستدل بها على الأقل ، ولذلك يقول الشاعر:

إِذَا هَبَّتْ رِيَا حُكْ فَاعْتَنِمَهَا فَإِنَّ لِكُلِّ خَافِقَةٍ سَكُونًا

وقد قيل: « إذا فتح أحدكم باب خير ، فليُسرع إليه ، فإنه لا يدري متى يُغلق عنه ».

ومما يحقق الإيجابية عند الداعية: العلم ، والعلم الصائب دافع للعمل الصائب ؛ فالعلم إمام العمل ، وقائد له ، والعمل تابع له ومؤتم به ، فكل عمل لا يكون خلف العلم مقتدياً به فهو غير نافع لصاحبه ، بل مضره عليه ، كما قال بعض السلف: « من عبد الله بغير علم كان ما يفسد أكثر مما يصلح » ، والأعمال تتفاوت في القبول والرد بحسب موافقتها للعلم ومخالفتها له ، فالعمل الموافق للعلم هو المقبول والمخالف له هو المردود ، فالعلم هو الميزان.

فالعلم الفاسد قد يقود إلى العمل الفاسد ، والعلم الصالح يذكر الداعية باستمرار ، بباهية الحياة وطبيعة التكليف ، وعاقبة الإنسان ، كما أنه يذكره بالآخرة ، وما

أعد الله لعباده من الثواب والعقاب ، ويحرك مشاعره الخيرة نحو السمو ، ويزيد همته نحو الفضيلة ، ويكون له من زاد العلم ما ينبهه من عاقبة الكسل ومغبة الفتور ، يدفعه إلى العمل المثمر .

والعلم يذكّر بمصارع الأقوام ، ومهلك الظالمين ، والعاقبة التي كانت للمصلحين ، فيستزيد من الخير ، ويندفع نحو العمل ، وبالعلم تصفو النفوس ، ويذهب كدر المعاصي .

ويأتي بعد ذلك كله ، عامل مهم يكتسب أهمية بالغة في الزمن المعاصر ، لتشعب مطالب الحياة ، ولتأثير بعضها ببعض ، بل وأصبح التأثير حادًا بسبب سهولة الاتصال ، وكثرة السفر ، وسهولة المواصلات ، ذلك العامل هو الإبداع الذاتي ، بالاستفادة من التخصص المهني ، والأخذ منه كبُعدٍ دعوي ، أو استحداث الداعية تخصصًا حيائيًا لنفسه ، يجتهد فيه حسب استعداداته ، وكفاياته ومقدرته ، فإن إيجاد مثل هذا التخصص ، أو تحويل مجرى التخصص إلى ما ينفع الدعوة ، يفجر الإبداع عند الداعية ، ويدفعه إلى المزيد من العمل الإيجابي ، ويصعد عنده المهمة ، فيجعل وقته ثمرةً ، وحياته دافقة .

ضرورة الاستيعاب:

ومن الضروري بمكان معرفة الداعية أن ما قد يعرفه ، أو يتقنه ، قد لا تتقنه قيادات ، ولا يكاد يمر على ذهن الأمراء ، فكل أمر قد استأثر الله لأبه بعض الخلق ، ألا يلاحظ الداعية ، أن الله لأ استأثر بعض مخلوقاته بما يعجز عنه الإنسان ، حتى يستدل به على عظمة الخالق - من جهة ، وضعف المخلوق من جهة أخرى ، وأن كل مخلوق محتاج إلى غيره من جهة ثالثة ، ورابعة أخرى أن كل فضل من الله ، وإليه ، وفي كل أمر عبادة ، وإدراكها عبادة ، والسعي بمقتضاها عبادة ، وفضل الله أوسع بعد ذلك كله .

ولعل هذا المعنى نأخذه من قصة الهدهد ، فهذا نبي الله سليمان ﷺ الذي أوتي من كل شيء تقريباً ، وسخر الله له الجن والإنس ، استفاد من إيجابية الهدهد ، ذلك الطائر الضعيف.

وبالمناسبة ، يُشار هنا إلى معنى ملازم ، وهو ضرورة استيعاب المربين لهذا المعنى ، واحترام ما يصل إليهم من إبداع الأفراد ، وأفكار الأتباع ، وإيجابيات الدعاة ، وأن يدعموا ذلك بالإعانة ، ويتمنوا لهم التوفيق ، ويباركوا ذلك بالتشجيع ، ما دام ضمن مسيرة العمل الصالح ، اقتداءً بالأنبياء والمرسلين ، وعدم الوقوع بفتنة العجب ، أو الاعتزاز بالرأي ، أو الحرص على رأي معين ، فالحكمة ضالة المؤمن ، وهو أولى بها ، أنى وجدها.

وعلى الداعية أن لا يتكبر أن يسمع غيره ، فلا يدري الكلمة التي ينتفع منها ، وما من خطيب أو واعظ إلا وتستفيد منه فكرة ، أو خبراً ، أو تذكيراً بعلم قديم قد نسي ، أو ربطاً بحادثة واقعية ، أو على الأقل لا يخلو الواعظ من عرض جديد لمعلومة معروفة ، أو نبرة تبلغ إلى أعماق القلب.

ما أكثر الأعمال الممكنة في الإطار الاجتماعي:

كزيارة تكسب فيها صديقاً ، أو أمراً بالمعروف ، أو تجلب فيه خبراً للجماعة المؤمنين ، أو تتعرف فيها على تاجر أو متبرع يعين الأنشطة بهاله ، أو على شيخ ووجيه يؤثر في أتباعه ومحبيه ، ولا يقتصر العمل الإسلامي على المجتمع ، فالبيت أحوج إلى الداعية ، فعليه تجاوز الفتور وقصور المهمة ، وأن يقوم بدرس للزوجة وإرشادها ، وللأطفال والأقرباء ، حتى ولو بالتلاوة من كتاب.

وفي إطار الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ، بالشكل الإيجابي ، مجال واسع ، وآفاق ممتدة ، حيث الملاحظة اليومية لأموال المنكر التي ينبغي إزالتها من المجتمع ، فيسهم بكتابة موضوع نقدي في الصحافة ، أو يقوم بإرسال رسالة ترد على موضوع ، أو تؤيد موقف ، أو تستنكر مقالة ، أو أن يقوم بإرسال برقية إلى جهة ، أو يرفع سماعاً

الهاتف مستنكرًا برنامجًا سيئًا ، أو مؤيدًا لمحاضرة موفقة ، أو أن يقوم بالكتابة إلى وزير أو مسؤول يدعم رأيه اليد في موقف ، ويستنكر منه الموقف السيئ ، وهكذا يحاول أن يكون الداعية.

ولو عمل كل الدعاة بهذا المنهج ، وأدى كل واحد واجبه لأدى هذا الأمر إلى الكثير من الخير ، إذ سوف يستلم الصحفي والإعلامي ، والمدير والوزير ، مئات بل ربما الآلاف من الردود أو المعارضة لموقف الشر ، فيقود إلى الامتناع أو على الأقل التوقف عن المزيد ولا يستغرب هذا الموقف ، فحتى الفاسق من الناس - مهما كان سيئًا - فهو بشر ، إذا لم تمنعه الاعتراضات خشية من الله ، فإنه سيمتنع خوفًا على مركزه ، أو حرصًا على سمعته. أما سكوت الجميع عن الشر ، فسيقود إلى شر أكبر ، وعدم تشجيع المعروف ، يقود إلى الزهد في إتيانه.

أشواق إلى الآهات:

يقال للداعية: هَبْ أنك لا تريد العمل ، فأين أشواق المؤمن للجهاد ، أفلا تكفي منه بشيء من المرباطة ، وحضور الساحات الساخنة ، أين آهات المؤمن على آلام المسلمين ، أفلا يكفي بمشاهدة بعضها ، أين التشبه بها حكاة الله لنا عن الهدهد؟ ألا يقود ذلك إلى نقل خبر ، أو ترجمة مقال.

إياك والفتور:

ليحذر الداعية من الفتور ، ويجب عليه أن يلحق العمل بالعمل ، والتعب بالنصب ، والجهد بالمشقة ، فتيار الحياة صغير ، وفرصة العيش محدودة ، وإياك وضياع الوقت ، وذهاب الفرصة.

ولابد من التذكرة دومًا بضرورة المداومة ، فكم من داعية تمس لعمل ، ثم فتر عنه ، وإنما البركة في المداومة بعد حسن القصد ، وصدق النية ، بل إن المداومة على العمل أحد مظاهر صدق النية ، وسلامة القصد ، والتذكر أن النجاة إنما تتم بذلك ، وليس بكثرة العمل الذي لا نية معه ، أو لا فائدة منه.

الكلمة الطيبة:

الكلمة الطيبة كحبة القمح المفردة ، قد تُهمل وتذهب أدراج الحياة ، وقد تكون مباركة فتنبت وتثمر ، بل وقد تكون الثمرة خصبة تتضاعف وتتضاعف ، وتنتشر هنا ، أو تنتقل إلى هناك ، فتناسب أرضاً صالحة ، ومورداً عذباً ، فتضاعف إلى سبع مائة ضعف ، بل إلى ما شاء الله وتؤتي أكلها بإذن ربها ، والكلمة الطيبة في أول مبتدأها (صدقة) كما أخبر عن وصفها الصادق المصدوق ص ، والصدقة تتضاعف بالنية لا وتتضاعف بالأثر منها.

والكلمة الطيبة قد تثمر - بحسن نية قائلها - أو بحسنها ذاتها ، أو لمحض رحمة الله لأبما جعله من بركة العلم مما قد يكون أضعافاً مضاعفة عن أجر العمل ذاته ، وما قد تؤديه لصالح الخلق ، وما أخصب تاريخنا الإسلامي بكثرة الخلق الذي انتفعوا بالمواعظ ، ثم صاروا من قادة الأمة ، وكتب الله لقائل الكلمة مثل أجور أعمالهم من غير أن ينقص منها شيئاً.

فهذا التابعي أبو محمد حبيب يُقبل على الآجلة ، وينتقل عن العاجلة بسبب موعظة البصري حيث وقعت موعظته في قلبه ، وأقبل على العلم والعمل بعد الموعظة. ومن هذا ما يُروى أن التابعي الكوفي الثقة أبو عبد الله زاذان الكندي كان يضرب ويغني بالدف ، وكان له صوت حسن فمر عليه عبد الله بن مسعود فقال: « ما أحسن هذا الصوت لو كان بقراءة كتاب الله » فتأب من ضرب العود وكسره ، ولأزم ابن مسعود حتى صار إماماً في العلم.

والكلمة الطيبة ، قد ينتفع بها سامعها المباشر ، وقد ينتفع بها غيره - فيما بعد - بل قد يكون نفعه أشد وأكبر ، وقد تلاقي الكلمة قلباً صافياً ، ونية صادقة ، فتتمكن من القلب ، وتثمر الكلمة بالنية ، كما تصادف البذرة الماء الصالح ، والتربية الصالحة ، فتؤتي الشجرة أكلها بإذن ربها.

فالكلمة الواحدة قد تنشئ دعوة ، وقد تبني مؤسسة ، وقد ينقذ الله تعالى بها قلوبًا ، أو يعمر بها نفوسًا ، بل وقد يحيي الله بها أقوامًا من السُّبَّات ، أو يخرج بها الله لأما من عالم الأموات ، وما على الداعية إلا تبليغ الرسالة ، ونقل الأمانة ، والله تعالى يختار الأرض الصالحة لها ولو بعد حين ، وينبتها نباتًا حسنًا ولو بعد سنين ، وقد تؤتي الكلمة ثمارها في المكان البعيد حتى يكتب الأجر للداعية دون أن يشعر ، ولعل الله - يكتب له أجر النية ، ويُبعده بحكمته عن سيئة الرياء .

وما على الداعية إلا التبليغ ولا يترك الفرصة تُفوت من يديه لعل الله تعالى يكتب له أجر الكلمة المعطاء التي لا يلقي لها بالًا وترفعه الدرجات ، فلا يُفوت فرصة رفيق السفر في القطار أو الطائرة ، ولا فرصة اللقاء العابر على وليمة أو مناسبة ، ولا جلسة الاستراحة في ناد أو مقهى ، ولا جلسة المرافقة في الدائرة أو الدراسة ، ولا يفوت مجال الارتباط في تجارة أو معاملة ، ولا يزهد في الكلمة الطيبة الصغيرة في السوق وعند الشراء ، أو في المسجد بعد الصلوات ، أو عند التعارف مع الغير ، وأشباه ذلك مما قد ييسره الله ، والموفق السعيد من وفقه الله لكلمة الخير التي تنتشر في الآفاق فيكتب الله له أجرها وأجر من يعمل بها إلى ما يشاء الله ، والله على كل شيء قدير .

إن قول الكلمة ظاهرة من ظواهر الإيجابية في حياة الداعية .

كنز العجز وثرثرة الافتقار إلى الله لأ:

ويظل شعور المؤمن بالعجز وافتقاره إلى توفيق الله لأ وعونه وتسديده هو العامل المحرك والمولد لكل أسباب هذه الإيجابية ، وبمقدار تذلل الداعية لربه - واستمداده منه تكون إلهامات تنويع العمل لديه والمبادرة والابتكار ، حتى ليتكرر وسائل في نشر الخير لم يسبقه إليها أحد ، ثم يصبر على لأواء مرافقة وطول طريق ، فيكون النصر .

إن عجز الداعية عن وصوله إلى هدفه - أيًا كان ذلك الهدف - بعد أن يستفرغ وسعه ، ويبدل جهده ، ويفني طاقته ، هو الكنز الحقيقي الموصل إلى الله ، لأنه قد وصل

بهذا العجز إلى مرحلة الافتقار إلى الله ، واستشعر أن لا ملجأ إلا إليه ، فزاد يقينه بقدر الله ، وعلم قلبه بكفاية الله ، ورضي بالمقدور ، وصحّ منه التوكل ، وقد يدرك المؤمن التوكل بعمومة ، ولكن معنى (العجز) أدق وأخص ، وفيه لا يبقى اضطراب من تشويش الأسباب ، ولا سكون إليها ، بل اللجوء لله الواحد القهار .

وإلا فهناك من الأنبياء ﷺ من قد يأتي أحدهم - يوم القيامة - وليس معه أحد ، وفي هذا عزاء أيما عزاء لكل العاملين الذي يستبطنون النصر . فعن ابن عباس ب ، قال : خَرَجَ عَلَيْنَا النَّبِيُّ ص يَوْمًا فَقَالَ : « عُرِضَتْ عَلَيَّ الْأُمَمُ ، فَجَعَلَ يَمُرُّ النَّبِيُّ مَعَهُ الرَّجُلُ ، وَالنَّبِيُّ مَعَهُ الرَّجُلَانِ ، وَالنَّبِيُّ مَعَهُ الرَّهْطُ ، وَالنَّبِيُّ لَيْسَ مَعَهُ أَحَدٌ » (رواه البخاري ومسلم).

وإدراك (التوكل) ليس بالأمر السهل لأنه من مقتضيات الإيمان ، والإيمان يزيد وينقص ، وكذلك شُعبه تزيد بالطاعات وتنقص بالمعاصي .

وليس (كنز العجز) على مستوى الجماعة فقط ، بل ولك - أيها الداعية - ، وفي كل إطار عمل أنت فيه - في الخطط المرحلية ، وفي طلبك للنجاح دون النصر النهائي - إذا ما ادلهمت عليك الخطوب ، وسدّت عليك المنافذ فاركن إلى الكنز الذي لا يضيع ولا ينفذ ، واستمع إلى قول أحد الزهاد في دعائه : « اللهم أغْنِنِي بِالْإِفْتِقَارِ إِلَيْكَ ، وَلَا تَفْقِرْنِي بِالْإِسْتِغْنَاءِ عَنْكَ » .

الفصل الرابع الدعوة فن وإبداع

إن الدعوة إلى الله لأ فن وإبداع ، شكلاً ومضموناً ، ظاهراً وباطناً . وكثيراً ما يُسيء الداعية من حيث يظن أنه أحسن ، فليس كل من أوتي طلاقة اللسان أجاد البيان ، ولا كل من أجاد البيان نجح في الإقناع ، ولا كل من نجح في الإقناع أثمر عملاً نافعاً . والداعية المتقن هو الذي يحذق في دعوته ، ويتفنن فيها بالحكمة ، فيثمر منه عن جمالية الوعظ الحسن ، مبدعاً في نفس الوقت في مجادلته مع الآخرين بكل صور الإحسان ، 7 8 (w v x y z { } ~ بِالْقِي هِيَ أَحْسَنُ) (النحل : ١٢٥) .

والداعية فنان ذو ريشة حساسة ، يعرف كيف يختار اللون المناسب ، مع الخلفية المناسبة ، في المكان المناسب ، ويحاول إنجاز اللوحة في أسرع وقت ممكن دون إخلال في أي مقوم من مقوماتها أو جزء من جزئياتها . أما إذا تخبط في الخلفية وبعثر الألوان دون تناسق وتوازن ، فقد ظلم الدعوة التي يدعو إليها ، وذلك بتشويهاها ، والإساءة إليها بقصد أو بغير قصد ، وظلم نفسه ، إذ هو بحاجة إلى مراجعة مع النفس ، وإعادة لصياغتها من جديد وفق أصول وقواعد الدعوة ، والاستزادة من غذاء العقل والتربية .

وتذكيراً لهذا الداعية كانت هذه النقاط :

١ - كهف مجهول:

إننا نجهل ما في صدور الناس ، ولذا فهي كهوف مجهولة ، وحتى لا نفاجأ بها في ذلك الكهف لا بد من التعرف عليه ودراسته ومحاولة الدخول إليه بيسر وسهولة دون إثارة لعوائق ، أو بحثاً عن مشاكل ، أو تنبيهاً لأمر هو في غنى عنها! ندخلها بلطف وأناة ، فنغمرها بحُبِّنا ، وإرادة السعادة والهداية لها وليس إيذاؤها . ندخلها بحذر وترقب

مع حب لتغييرها إلى الأحسن. ندخلها بمودة ورحمة لنحملها إلى سفينة النجاة بعون الله.

٢- إحياء الأمل:

فالداعية المطلوب هو الذي يرغب وييسر ، ويأخذ ويعطي بوجه بشوش ، طلق الوجه ، ويتسع صدره لضربات الآخرين ، ويفوق حلمه غضب الجاهلين ، حاملاً في جعبته المبشرات ، ممهداً الطريق للحائرين ، وبالتالي فهو الداعية الحكيم المربي.

٣- كونوا كالشجر:

إن الداعية يعطي ، ودائماً يثمر ، ولا يتوقف عن إنتاج الثمار ، وإن رماه الناس بالسفه وأذوه أو وقفوا ضده ، ولا ينظر في هذه الأمور لأنها لا تستحق الوقوف عندها. إنه يدعو ويمضي قدماً على بساط الرفق ، موزعاً بطاقات الحلم ، ناصحاً الصديق والخصم ، ولا يجعل للشيطان منفذاً إلى قلبه ، معلقاً على صدره وسام حديث ابن عمر ب أن رسول الله ص قال: « أَخْبِرُونِي بِشَجَرَةٍ مِثْلُهَا مِثْلُ الْمُسْلِمِ ، تُؤْتِي أَكْلَهَا كُلَّ حِينٍ يَأْذَنُ رَبُّهَا ، وَلَا تَحْتَ وَرَقِهَا » ، فَوَقَعَ فِي نَفْسِي أَنَّهَا النَّخْلَةُ ، فَكَّرْتُ أَنْ أَتَكَلَّمَ ، وَثُمَّ أَبُو بَكْرٍ وَعُمَرُ ، فَلَمَّا لَمْ يَتَكَلَّمَا ، قَالَ النَّبِيُّ ص: « هِيَ النَّخْلَةُ » ، فَلَمَّا خَرَجْتُ مَعَ أَبِي قُلْتُ: « يَا أَبَتَاهُ ، وَقَعَ فِي نَفْسِي أَنَّهَا النَّخْلَةُ » ، قَالَ: « مَا مَنَعَكَ أَنْ تَقُولَهَا ، لَوْ كُنْتَ قُلْتَهَا كَانَ أَحَبَّ إِلَيَّ مِنْ كَذَا وَكَذَا » ، قَالَ: « مَا مَنَعَنِي إِلَّا أَنِّي لَمْ أَرَكَ وَلَا أَبَا بَكْرٍ تَكَلَّمْتُمَا فَكَّرْتُ » (رواه البخاري ومسلم).

إن الداعية يعلن أن شعاره القول المأثور: « كونوا كالشجر يرميه الناس بالحجر فيرميهم بالثمر ».

٤- تفتيت الجدار:

عندما يعترض طريقك جدار فأنت تتجه يميناً أو شمالاً أو تقف بمكانك تفكر ماذا تفعل؟ وماذا تصنع؟ والداعية لا يصطدم بالجدار الذي أمامه سواء كان هذا الجدار

أراء أو معتقدات مستقرة عند الناس ، ولكن بدراسة الكهف ، والاختيار الموفق ، يمكنه من تفتيت ذلك الجدار وإزالته تمامًا .

فالجدال والمراء لا يأتي بخير ، والتصادم ينفر من قبول الدعوة ، هذا إذا لم يعد على الداعية بالضرر ، أو يتعداه ليصل إلى الدعوة نفسها ، وبالتالي تصبح المفاهيم الإيجابية البناء لدى المدعو مشوبة بالغش ، أو يراها في حسه مفاهيم متطرفة سلبية .

وليس معنى ذلك التنازل عن الثوابت أو التفريط في أمور الدين ، بل المقصود الحكمة في الدعوة لتفادي تلك العقبات التي تواجه الدعوة بوسائل دعوية يتقبلها الناس ويتم من خلالها تغيير الواقع المخالف للشرع ، وفي نفس الوقت يتقبلها الناس ، ولا تصطدم مباشرة بأخطائهم .

٥ - نمو التفاحة :

إن التفاحة التي نأكلها لا تنضج في يوم وليلة ، بل بعد عدة سنوات من نمو البذرة ، وتمتد الجذور في التربة ، واستطالة الساق ، واخضرار الأوراق ، وولادة البراعم ، وتفتح الأزهار ، ثم تنضج الثمرة بعد تكوينها !!

وبالتالي لا يمكن أن تكون هناك تفاحة ناضجة مباشرة من البذرة إلى الثمرة ، أي أن الثمرة تنقلب في طرفة عين إلى تفاحة كاملة !!

وهذا مثل يسير ، فلماذا العجلة ؟

٦ - بحر وسمكة :

يمضي الداعية في طريقه ، ولا يلتفت إلى قضية الحكم على الآخرين ، ولا يضيع وقته في تصنيف الناس ، ولا يتعب نفسه في توزيعهم ووضعهم في جداول المحاسبات ، ويمضي في طريقه مبدعاً في ريشته ، ناشرًا لمساته الجمالية والإبداعية في لوحاته ، ليس منشغلاً عنها قي قضايا ليست من اختصاصه .

فالدعوة بالنسبة للداعية كالبحر للأسماك ، ولا يمكن للأسماك أن تنشغل عن السباحة ، أو تتوقف توقفاً نهائياً مقابل أن تُعَدَّ ألوان بني جنسها ، أو تقوم بفرز كائنات البحر بحسب الشكل أو اللون أو الحجم ... أو أي تقسيم آخر.

إن من المستحيل أن تتوفر مثل هذه الأسماك.

البَابُ الثَّانِي

قَوَاعِدُ وَضُوابطُ الْعَمَلِ فِي الدَّعْوَى

الباب الثاني

قواعد وضوابط العمل بالدعوة

إن الدعوة إلى الله - من أشرف الأعمال وأرفع العبادات ، وهي أخص خصائص الرسل ﷺ ، وأبرز مهام الأولياء الأصفياء من عباده الصالحين ، 7 8 (M L X W V U T S R Q P O N) (فصلت: ٣٣). والدعاة إلى الله هم صفوة مختارة من رجال الأمة ؛ إذ يستلزم قيامهم بالدعوة أن يكونوا نماذج يحتذى بها الناس ، وقدوة لهم في كل تصرفاتهم ، تبدو عليهم آثار الرسالة التي يدعون الناس إليها على علم وبصيرة.

وقد أوجب الله على الأمة الإسلامية أن تهتئ من بينها طائفة تقوم بالدعوة إلى الإسلام الصحيح ، وتهتئ هؤلاء الدعاة ليست أمراً هيناً بل تحتاج إلى إمكانيات وتضحيات مستمرة عما كان عند سلف هذه الأمة.

والدعوة فن يجيده الدعاة الصادقون ، كفن البناء للبناء المهرة ، وفن الصناعة للصناعة الحذاق ، وكان لزاماً على الدعاة أن يحملوا هموم الدعوة ، ويجيدوا إيصالها للناس ، لأنهم ورثة محمد ص.

ولابد للدعاة أن يدرسوا الدعوة ، لوازمها ، ونتائجها ، وأساليبها ، وما يجد في الدعوة ، وكان لزاماً عليهم أن يتقوا الله في الميثاق الذي حملوه من معلم الخير النبي ص فإنهم ورثة الأنبياء والرسل ، وهم أهل الأمانة الملقاة على عواتقهم.

فإذا علم ذلك فإن أي خطأ يرتكبه الداعية فإن ذلك سيؤثر في الأمة ، وسيكون الدعاة هم المسؤولون بالدرجة الأولى عما يحدث من خطأ أو يرتكب من فشل ؛ بسبب أنهم هم رواد السفينة التي إذا قادوها إلى بر الأمان نجت بإذن الله -.

وفي هذا الفصل عرض لبعض قواعد وضوابط للدعوة الصحيحة إلى الإسلام الصحيح لتكون عوناً للدعاة ، حتى يكونوا رسل هداية ، ومشاعل حق وخير ، يؤدون الرسالة كما أرادها الله ؛ فتؤتي دعوتهم ثمارها بإذن الله :-

١ - اعتبار أن الإسلام دين الله الخاتم ؛ بدليل قوله (ML K) 8 (المائدة: ٣).

٢ - اعتبار أن البشر جميعاً مدعوون لاعتناق الإسلام ؛ بدليل قوله (U) 8 (سبا: ٢٨) ، وقوله (٢٨) 8 (y x wv u t s r) (الأعراف: ٢٠٨).

٣ - اعتبار أن الإسلام قد نسخ الديانات السابقة جميعاً ، وأنه احتوى كل ما فيها من خير ؛ بدليل قوله (S R Q P O N M L K J) 8 (الشورى: ١٣).

٤ - أصول الدعوة هي:

أ - التوحيد: وأصول التوحيد: الإيمان بصفات الله سبحانه وأسمائه على الوجه الذي يليق به سبحانه وتعالى دون تحريف أو تأويل ، وإفراد الله - وحده بالعبادة. والإيمان بأن الله وحده - وليس لأحد سواء حق التشريع للبشر في شؤون دنياهم.

ب- الاتباع: فيتوجب إفراد الرسول ص بالاتباع ، وذلك تحقيقاً لقول المسلم: « أشهد أن محمداً رسول الله ».

ج - التزكية: وهي إحدى المهمات التي من أجلها بعث الرسول ص ، بل هي غاية الرسالات وثمرتها. قال تعالى ممتناً ببعثة الرسول ص: (٩١ ١٢٠) الْمُؤْمِنِينَ إِذْ بَعَثَ فِيهِمْ رَسُولًا مِّنْ أَنفُسِهِمْ يَتْلُوا عَلَيْهِمْ ءَايَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِن قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ (آل عمران: ١٦٤).

٥- تهدف الدعوة إلى:

أ- إيجاد المسلم الحقيقي: فصناعة الرجال هي مهمة الدعوة الإسلامية ، الرجال بمفهوم الرجولة الكامل ، والإنسان بمفهوم الإنسان الكامل ، والمرأة المسلمة بالمفهوم الصحيح أيضاً ، والمسلم الحق والمسلمة الحق يشترط فيهما هذه الشروط ، وهي: التوحيد ، والامثال ، والتزكية. المسلم الحق هو الذي يشهد لله بالوحدانية ، ويمثل أوامره ، ويتبعد عن نواهيه ما استطاع ، ويزكي نفسه بهذا الدين ما استطاع.

ب - إيجاد المجتمع المسلم الذي تسوده شريعة الله لأفتكون كلمة الله فيه هي العليا وكلمة الذين كفروا السفلى.

ج- إقامة الحجة لله لأ: كما ٧ ٨ (" # \$ % & ')
(* , + - . / 0 1 2 3
4 5 6 7 8 9 : ; < = > ? @
A B C D E F G H I J K L M N
O P Q R S T U V W X Y Z [\]
(النساء: ١٦٣-١٦٥).

وأتباع الرسل يقومون بهذه المهمة بعد لحوق الرسل برهبهم ، وهي أن يبشروا
الناس وينذروهم حتى لا يكون للمعاندين منهم حجة أمام الله يوم القيامة ؛ كما 7
a ` _ ^] \ [Z YX WU TS R Q P) 8
(b) (يوسف: ١٠٨).

د - الإعذار إلى الله بأداء الأمانة:

الدعوة إلى الله لأ واجب حتم في الإسلام وأمانة في عنق كل مسلم حمل علمًا
وأمكنه الله من نشره وإبلاغه ، وذلك لأدلة كثيرة جدًا ، منها قوله 8) g f
h i j k l m n o p q r s t (آل
عمران: ١٠٤).

والمسلم عندما يدعو إلى الله ؛ فإنما يقوم بأداء هذه الأمانة ، ويخلى مسؤوليته أمام
الله تبارك وتعالى ؛ كما قال - عن الذين وعظوا إخوانهم من بني إسرائيل ، حيث اعتدوا
على حرمة السبت ، فصادوا السمك محتالين على شرع الله لأ: (1 2 3 4
(5) (الأعراف: ١٦٤).

٦ - الدعوة إلى الله لأ سبيل من سبل النجاة في الدنيا والآخرة ؛ فقد قال رسول
الله ص: « فَوَاللَّهِ لَأَن يَهْدِيَ اللَّهُ بِكَ رَجُلًا وَاحِدًا ، خَيْرٌ لَّكَ مِنْ أَن يَكُونَ لَكَ حُمْرُ
النَّعَمِ » (رواه البخاري ومسلم).

والأجر يقع بمجرد الدعوة ولا يتوقف على الاستجابة ، والداعية ليس مطالبًا
بتحقيق نصر للإسلام ؛ فهذا أمر الله ؛ لكنه مطالب ببذل جهده في هذا السبيل .
والإعداد للداعية شرطٌ ، والنصر من الله وعدٌ ، والدعوة صورةٌ من صور
الجهاد تشترك مع القتال في الهدف والنتيجة.

٧- مَنْ جهل الأصول حُرِّمَ الوصول: أصل الأصول هي العقيدة ، ومن جهلها فلن يصل إلى خير بعدها أبداً ، وأول ما يُعلِّمُ الناس العقيدة ، وأول ما يُدْعَوْنَ إليه العقيدة ، ومن ظن أنه يكفيهِ في تعليم العقيدة وراثته من جدته فهو سطحي ، صحيح أن العقيدة سهلة ميسرة ولكن ليس معنى ذلك أنها لا تحتاج إلى تعلم وفهم.

٨- تأكيد منهج سلف هذه الأمة المتمثل في منهج أهل السنة والجماعة وتعميقه ، والمعروف بوسطيته^(١) ، وشموليته واعتداله ، وبعده عن الإفراط والتفريط. هذا شرط الاتفاق ، وعقد الوفاق ، وصك العمل ، وهذا هو الميثاق ، عقيدة أهل السنة الصافية الوافية الرائعة ، معتقد السلف الجميل الأصيل النبيل ، بلا غش ، بلا تميع ، بلا مجاملة.

(١) مفهوم الوسطية وحقيقتها ضلَّ فيها كثيرون ، وبيان ذلك كما يلي:

١- هناك من فهم أن الوسطية تعني التنازل والتساهل ، فإذا رأوا مسلماً قد التزم الصراط المستقيم ، وسار على هدي النبوة ، قالوا له: لماذا تُشدُّد على نفسك وعلى الآخرين ودين الله لأ وسط؟ ولذلك نجد في واقعنا المعاصر أن أكثر الذين يُرمَوْنَ بالتطرف والغلو وأخيراً بالأصولية هم مَنْ الذين التزموا بالمنهج على وجهه الصحيح. ومن أسباب ذلك الجهل بحقيقة الوسطية.

٢- وفي المقابل نجد فئة من المتحمسين المندفعين ، يصفون أصحاب المنهج الحق ، الذين لم يوافقوا هؤلاء على أفكارهم ، ولم يسايروهم في حماسهم واندفاعهم يصفونهم بالتساهل والتهاون ، وعدم الغيرة ، بل وأحياناً بالتنازل والمالأة.

ومنشأ ذلك - أيضاً - جهلهم بحقيقة الوسطية ، مع أنهم يدَّعونها ، لكنهم لا يفهمونها على الوجه الصحيح.

٣- وهناك فئة ثالثة ليست من هؤلاء ولا أولئك ، وهم حريصون على الالتزام بالمنهج الصحيح ، ولكنهم يقعون في أخطاء أثناء ممارستهم للدعوة قولاً أو فعلاً ، وسبب هذا الأمر عدم تصورهم لمنهج الوسطية تصوراً شاملاً ، وقصرهم هذا المنهج على بعض آحاده.

(راجع: الوسطية في ضوء القرآن الكريم للدكتور ناصر بن سليمان العمر).

أما الاتفاق على أمور مجملة وعموميات في العقيدة ، فهذه وحدها لا تكفي أبداً ، فإنه يمكن إدخال أهل البدع في هذه المظلة.

نفهم الكتاب والسنة بفهم السلف ، فلا يكفي الدعوة إلى الكتاب والسنة حتى يضاف إليها: « بفهم السلف الصالح لهما » ، إذ لو كانت هذه الدعوة كافية لكَفَت الخوارج وسائر المبتدعة ؛ لأنهم يدَّعون ذلك ، لكنهم أخذوا الكتاب والسنة بفهمهم لا بفهم السلف.

٩ - الانطلاق من منطلق العلم الشرعي الملتزم بالكتاب والسنة الصحيحة هو الحافظ بفضل الله من السقوط ، وهو النور لمن عزم على المسير في طريق الأنبياء ﷺ .
فالعلم أشرف مطلب ، وأحسن مقصود ، بالعلم يُعَبَدُ الله لا يُعَرَفُ ، وبالعلم تُهَذَّبُ النفوس وتصلح القلوب وتحیی الأرواح.

لا تسمع لمببط ، لا تُصغِ لمن يهون عليك شأن التحصيل ، أو يشغلك عن طلب العلم ويسلب منك وقتك بحجة الدعوة والتحرك في الميدان ، فقل له: لا دعوة إلا بالعلم ، والدعاة هم العلماء ، والعلماء هم الدعاة.

صحوۃ تاجها العلم ، فلن نتغلب على المعاصي والفتن والغزو الفكري إلا بالعلم. لن نصحح المسيرة ، ونجمع الشمل ، ونصلح حال الأمة إلا بالعلم. لن نبني جيلاً ولن نؤسس حضارة إلا بالعلم ، هذه حقائق يصدقها النقل والعقل والواقع والتاريخ. العلم الشرعي هو الأصل: إذا أطلقنا الكلام عن العلم فإنما نقصد به العلم الشرعي: علم الكتاب والسنة ، قال الله ، وقال رسوله ص ، والعلم الديني مطلوب لا بد منه ، لكن الأصل الأصل.

بين العلم الشرعي والثقافة العامة: المجالات الإسلامية والصحف والأخبار والنشرات وأخبار الواقع ، ثقافة الكتاب ، السنة ، الفقه ، التفسير: علم ، فكن عالماً مثقفاً ، ولا تكن مثقفاً فحسب فلا يكن في رأسك إلا كلام.

شباب الصحوة أقسام ثلاثة:

أ- قسم منهم يدعو ويبذل وليس عنده وقت للتحصيل ، فأجاد يوم وَصَّل ، وقصر يوم ما حَصَّل .

ب- وقسم عكف على التحصيل وأهمّل نشر العلم والدعوة ، فأحسن في تحصيله ، وقصر في توصيله .

ج- وقسم أهل فطنة وفقه ، وهم أهل التحصيل وأهل النشر والنفع والدعوة .
 ١٠ - الحرص على إيجاد جماعة المسلمين ووحدة كلمتهم على الحق ؛ أخذًا بالمنهج القائل: « كلمة التوحيد أساس توحيد الكلمة » ، مع الابتعاد عما يمزق الجماعات الإسلامية اليوم من التحزب المذموم الذي فرق المسلمين ، وباعد بين قلوبهم ، والفهم الصحيح لكل تجمُّع في الدعوة إلى الله: جماعة من المسلمين لا جماعة المسلمين .

١١ - يجب أن يكون الولاء للدين لا للأشخاص ؛ فالحق باقٍ والأشخاص زائلون ، واعرف الحق تعرف أهله .

١٢ - الدعوة إلى التعاون وإلى كل ما يوصل إليه ، والبعد عن مواطن الخلاف وكل ما يؤدي إليه ، وأن يعين بعضنا بعضًا وينصح بعضنا بعضًا فيما نختلف فيه مما يسع فيه الخلاف ، مع عدم التباغض .

والأصل بين الجماعات الإسلامية المعتدلة: التعامل والوحدة ، فإن تعذر ذلك فالتعاون ، فإن تعذر ذلك ؛ فالتعايش ، وإلا فالرابعة هي الهلاك .

١٣ - جملة لا بد أن تُفهم: « نعمل فيما اتفقنا عليه وليعذر بعضنا بعضًا فيما اختلفنا فيه » هذه الكلمة قالها بعض الدعاة / ، ولعله يقصد: فيما اختلفنا عليه من الفرعيات الجزئية ، التي ما أجمع عليها السلف الصالح ؛ إذ لو كان المعنى: « ما اختلفنا فيه » كل خلاف ؛ لعملنا مع الجهمية والروافض ، بل مع البهائية وأمثالهم ؛ إذ لا بد أن

نتفق معهم في شيء من الأصول.

١٤ - بيان الخطأ واجب ؛ فالدعوة إلى جمع الشمل ، واتحاد الكلمة لا تعني ترك الرد على مبتدع وتبيين الخطأ.

١٥ - غبش المنهج خلل في السيرة: إذا لم يعرف منهج عقدي مفصل ، فإنه سوف يكون هناك تباين في المدارس ، وتعدد في الطرق ، وتفرق في الخلايا ، فيدخل الصوفي والأشعري والرافضي في مسمى الجماعة ، ويتنظم في المسيرة ؛ لأنه ليس هناك ما يمنعه أن ينتظم. ولماذا هذا التجميع بلا ضوابط؟ وما هذا الركام بلا تصفية؟

١٦ - عدم التعصب للجماعة التي ينتسب إليها الفرد ، والترحيب بأي جهد طيب يقدمه الآخرون ، ما دام موافقاً للشرع ، وبعيداً عن الإفراط والتفريط.

١٧ - الاختلاف في فروع الشريعة يوجب النصح والحوار ، لا التخاصم والقتال.

١٨ - النقد الذاتي ، والمراجعة الدائمة ، والتقويم المستمر.

١٩ - تعلم أدب الخلاف ، وتعميق أصول الحوار ، والإقرار بأهميتهما ، وضرورة امتلاك أدواتهما.

٢٠ - البعد عن التعميم في الحكم ، والحذر من آفاته ، والعدل في الحكم على الأشخاص ، ومن الإنصاف الحكم على المعاني دون المباني.

٢١ - التمييز بين الغاية والوسيلة ، مثلاً: الدعوة هدف ، لكن الحركة والجماعة وغيرهما ما هي إلا وسيلة من الوسائل.

٢٢ - الثبات في الأهداف ، والمرونة في الوسائل ؛ بحسب ما يسمح به الشرع.

٢٣ - مراعاة قضية الأولويات ، وترتيب الأمور حسب أهميتها ، وإذا كان لابد من قضية فرعية أو جزئية ؛ فينبغي أن تأتي في مكانها ، وزمانها ، وظرفها المناسب.

٢٤ - تبادل الخبرات بين الدعاة أمر مهم ، والبناء على تجارب من سبق ، والداعية لا يبدأ من فراغ ، وليس هو أول من تصدى لخدمة هذا الدين ولا يكون آخر المتصدّين ، ولأنه لم يوجد ولن يوجد من هو فوق النصح والإرشاد ، أو من يحتكر الصواب كله وبالعكس .

٢٥ - سد الثغرات ، وإشباع التخصصات ، وتصنيف الدعاة: ثلاث قضايا كبرى ، فلا تبقى ثغرة مفتوحة على المسلمين إلا سُدَّتْ بالمخلصين ، ولا يُترك تخصص مما ينفع في الدنيا والدين إلا أشبع من أبناء المسلمين ، ثم يُصنّف الدعاة حسب الأهلية والقدرات والمال والمكان والزمان ، كلّ ينفع في جانب لتكامل شخصية الصحوة الإسلامية ، والله الموفق .

الإسلام يقر التخصص ؛ الشخصية الكاملة نادرة ، ومن برع في فن قد يضعف في فن آخر ، والصحابة ي أهل تخصصات: أبي بن كعب أقرؤهم ، معاذ أعلمهم بالحلال والحرام ، عليّ أقضاهم ، خالد رجل السيف والرمح ، حسان أستاذ القوافي ، زيد عالم المواريث ، قد علم كل أناس مشربهم .

ونحن في حاجة إلى عالم وواعظ ومدرس وطبيب ومهندس وطيّار وتاجر ، وإلى كل ما ينفع المسلمين في أي حقل . لا نقول للعالم كن طبيياً ، وللطبيب كن واعظاً ، وللمهندس كن عالماً ، بل نقول: انفع الإسلام في ميدانك والله معك .

إن أعداء الله أهل تخصص: أما ترى أهل الحضارة الغربية كيف بنوا حضاراتهم على مبدأ التخصص ، إنها حضارة الجزئيات كل يقوم بجزئته حتى اكتمل البناء ، ألا ينبغي أن نستفيد من هذا والحكمة ضالة المؤمن يأخذها أنى وجدها !

٢٦ - احترام علماء الأمة المعروفين بتمسكهم بالسنة وحسن المعتقد ، وأخذ العلم عنهم ، وتوقييرهم وعدم التطاول عليهم ، والكف عن أعراضهم ، وإثارة التشكيك في نياتهم ، وإلصاق التهم بهم ، دون التعصب لهم أيضاً ؛ إذ كل عالم يخطئ

- ويصيب ، والخطأ مردود على صاحبه مع بقاء فضله وقدره ما دام مجتهداً.
- ٢٧- إحسان الظن بالمسلمين ، وحملُ كلامهم على أحسن محامله وستر عيوبهم ، مع عدم الغفلة عن بيانها لصاحبها.
- ٢٨- إذا غلبت محاسن الرجل لم تذكر مساوئه إلا لمصلحة ، وإذا غلبت مساوئ الرجل لم تذكر محاسنه ، خشية أن يلتبس الأمر على العوام.
- ٢٩- استعمال الألفاظ الشرعية لدقتها وانضباطها ، وتجنب الألفاظ الدخيلة والملتوية ، مثلاً: الشورى لا الديمقراطية.
- ٣٠- الموقف الصحيح من المذاهب الفقهية أنها ثروة فقهية عظيمة ندرسها ، ونستفيد منها ولا نتعصب لها ، ولا نردها مجماً ونتجنب ضعفها ، ونأخذ منها الحق والصواب على ضوء الكتاب والسنة وبفهم سلف الأمة.
- ٣١- تحديد الموقف الصحيح من الغرب وحضارته ؛ بحيث نستفيد من علومهم التجريبية بضوابط ديننا العظيم وقواعده.
- ٣٢- الإقرار بأهمية الشورى في الدعوة ، وضرورة تعلم الداعية فقه الاستشارة.
- ٣٣ - القدوة الحسنة والداعية مرآة دعوته والنموذج المعبر عنها. فالقدوة الحسنة هي مفتاح التوفيق ، وسر نجاح كل الخطى والأسباب والآليات ، والحركة التي لا تترجم مبادئها واقعاً ، ولا يعيش أفرادها الإسلام سلوكاً وعملاً ، لن يكتب لها النجاح ، مهما بلغت قوتها وتعاضم شأنها ، لأن مآلها إلى الانكسار والاندثار.
- وعلي الداعية أن يتمثل القدوة في نفسه ، وأن يسدد ويقارب ، وأن يعلم أن خطاه يتضخم! فالخطأ منه كبير! وأن الناس ينظرون إليه.
- قَدْ هَيَّوْكَ لِأَمْرٍ لَوْ فَطِنْتَ لَهُ فَارْبَابُ بِنَفْسِكَ أَنْ تَرَعِيَ مَعَ الْهَمَلِ

فإنه أصبح أمامهم كالمرأة كلما وقعت فيها نقطة سوداء صغيرة كبرت وتضخمت ، فليتنق الله في هذه الأمة حتى لا يكون سبباً لهلاك كثير من الناس .

٣٤- اتباع سبيل الحكمة والموعظة الحسنة ، وجعل قول الله (و) ٨ (١٢٥)
 ميزاناً للدعوة وحكمة للسير عليها .

٣٥ - التحلي بالصبر ؛ لأنه من صفة الأنبياء والمرسلين ، ومدار نجاح دعوتهم .
 ٣٦ - البعد عن التشدد ، والحذر من آفاته ونتائجه السلبية ، والعمل بالتيسير والرفق ؛ في حدود ما يسمح به الشرع .
 ٣٧ - المسلم طالب حق ، والشجاعة في الحق مطلب ضروري في الدعوة ، وإن كنت عاجزاً عن قول الحق ؛ فلا تقل الباطل .

٣٨ - الحذر من الفتور ، ونتائجه السلبية ، وعدم تغافل دراسة أسبابه وطرق علاجه .

٣٩ - الحذر من الإشاعة وترويجها ، وما يترتب عليها من آثار سيئة في المجتمع الإسلامي .

٤٠ - مقياس التفاضل هو التقوى والعمل الصالح ، وتحاشي كل العصبية الجاهلية ؛ من التعصب لإقليم ، أو عشيرة ، أو طائفة ، أو جماعة .

٤١ - المنهج الأفضل في الدعوة هو تقديم حقائق الإسلام ومناهجه ابتداءً ، وليس إيراد الشبهات والرد عليها ، وإعطاء الناس ميزان الحق ، ودعوتهم إلى أصول الدين ، ومخاطبتهم على قدر عقولهم ، والتعرف على مداخل نفوسهم وسيلة لهدايتهم .

٤٢ - تمسك الدعاة والحركات الإسلامية بدوام الاعتصام بالله تعالى وتقديم الجهد البشري وطلب العون من الله لأ ، واليقين بأن الله هو الذي يقود ، ويوجه مسيرة الدعوة ، ويسد الدعاة ، وأن الدين والأمر كله لله - .

وليُعلم جميع الدعاة أنه لا صلاح لهم ، ولا نجاح لدعوتهم إلا بالاعتصام بالله ، والتوكل عليه في كل أمر ، وإخلاص النية ، والتجرد من الهوى ، وجعل الأمر كله لله تعالى.

٤٣ - الدعوة إلى الله قرينة وعبادة ، وهي ممارسة تنطلق من مشكاة الشريعة ، فلا بد من مراجعة الخطوات ليُعلم هل ممارساتنا الدعوية منطلقة من قواعد الشريعة ، أم أننا وجدنا من قبلنا على سنن فنحن نتبعهم ، وما دامت الدعوة عبادة فيجب أن تكون على مقتضى ما يرضاه الشارع الحكيم.

٤٤ - الأخذ بمبدأ الأداء (الحسن) واعتماد (الجودة) في الممارسة والعمل والخطاب ، يقول ص: « إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُثَقِّه » (رواه البيهقي ، وأبو يعلى وحسنه الألباني). وقوله ص: « إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ » (رواه مسلم).

٤٥ - الأخذ بالأسباب كاملة ، والإعداد والاستعداد في مختلف الجوانب ، بدليل قوله ۞ (وَأَعِدُّوا) ۞ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ (الأنفال: ٦٠).

٤٦ - الحرص على الأخذ بوسائل العصر وأسباب القوة وبذل الجهد المستطاع في ذلك ، وليس بما تيسر وسهل من أسباب: وسائل الإعلام ، وسائل الاتصال ، وسائل البرمجة والأرشفة والمسح والإحصاء.

٤٧ - الحرص على اختزان هذه الأسباب وعدم استهلاكها ، والبعد بها عن سياسة العرض والاستعراض ؛ قال ص: « اسْتَعِينُوا عَلَىٰ إِجَاحِ الْحَوَاجِّ بِالْكَثْمَانِ » (رواه الطبراني ، وصححه الألباني).

٤٨ - اعتبار أن الداعية هو آلية العمل الأهم ، ويقع في مقدمة الأولويات ، وأن نجاح الأسباب الأخرى مرهون بتوافر الداعية الناجح ، وملاحظة أن إخفاقات وتداعيات العمل الإسلامي مردها إلى الفشل في إعداد الدعاة.

٤٩ - اعتبار أن كل حركة إسلامية هي (جماعة من المسلمين) وليست (جماعة المسلمين) وأنها عرضة للخطأ ، وأن ما لديها يؤخذ منه ويرد عليه ، وأن التزامها منهج النبوة ، واعتمادها التخطيط والتنظيم والانضباط هو سر نجاحها وغلبتها ، وهو العمود الفقري في آليتها الحركية.

٥٠ - اعتبار أن المال هو العصب الأساس في آلية العمل ، وأنه السبيل الوحيد لامتلاك أسباب القوة المادية ، وأن المؤمن القوي أحب إلى الله من المؤمن الضعيف ، وأن الطرق التي تؤدي إلى الحصول عليه واستثماره وتنميته يجب أن تكون بمنأى عن أي شبهة أو علامة استفهام.

٥١ - اعتبار أن الهيكليات الإدارية والمناهج التربوية والخطط والمخططات هي ثمرة جهد مرحلي وناتج اجتهاد وفقه آني ظرفي ، وأن لكل مرحلة فقها التنظيمي والإداري والتربوي والسياسي ، وأن مراجعة كل ذلك واجبة لتحقيق تقدم العمل وتطويره ، وأن لا مناص منه ولا غضاضة فيه.

٥٢ - اعتبار أن القيادة هي قوام نجاح العمل ، وأن الشورى هي شرط نجاح القيادة وتوفيقها وسدادها ، وأن سلامة الجسم من سلامة الرأس ، كما أن صلاح القاعدة من صلاح القيادة.

٥٣ - اعتبار أن التطوع في العمل الإسلامي هو الأصل والأساس ، وأن على الجميع واجب الانخراط فيه ، لاعتباره من التكاليف الشرعية ، وأن التفرغ يجب ألا يزيد على حجم الحاجة الذي لا يغطيه ويكفيه التطوع ، وأن التفرغ يجب أن ينشأ مؤسسياً.

٥٤ - اعتبار أن العمل الجماعي الناجح يجب أن يكون مؤسسياً ، وأن المؤسسة آلية من آليات العمل ، وليست هدفاً من أهدافه ، وأن إستراتيجية الحركة يجب أن تحتضن وتستوعب - بتناغم وتفاهم وعدم تضاد وتناقض - كل الأجيال ، وكل التخصصات ، وبخاصة المؤسسات التي أنشأتها كي لا تصبح ضراراً أو نذراً لها.

٥٥- الأمور بمقاصدها: قال ص: « إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ وَإِنَّمَا لِكُلِّ أَمْرٍ مَا تَوَى » (رواه البخاري ومسلم).

ومن التطبيقات الدعوية لهذه القاعدة:

أ- الدعوة إلى الله عمل يتقرب به إلى الله فلا بد له من نية ، فحضور الفعاليات الدعوية والمشاركة فيها ، ودعوة الغير إليها ، والحرص على ذلك كل ذلك مداره على النية والقصد.

ب- الباعث على الانضمام لركب الدعاة ما هو؟ شهرة أم مكاسب مادية ، أم قضاء وقت الفراغ وطرد الملل والسأم ، أم الاستزادة من الثقافة والمعرفة. أم هو القيام بالواجب الشرعي؟ ولكل نية حسابها ، والنية الحسنة درجات بحسب أثرها ونفعها لصاحبها وللمجتمع.

ج- العناية بأصحاب المواهب والقدرات المتميزة ما دافعه؟ أهو عاطفة شخصية؟ أم هو عراك أقران؟ أم هو كحرص أبي حنيفة على أبي يوسف حين ظل ينفق عليه عشر سنين حتى شدا في العلم ، وأصبح من أعظم قضاة الأرض وفقهائها.

د- قد يسيء لك الشخص وأنت الداعية إلى الله أو المربي وهو غير قاصد للإساءة ، ولم يظن أنها تبلغ ما بلغت ، فحكمه يختلف عن حكم من تقصّد الإساءة ، وكان يعلم بمآلات الأمور ، فاعتبار القصد هنا لازم.

وإن كان الأصل أن الداعية إلى الله يجعل الكلام الذي لا يعطل مسيرته دبر أذنيه ، ولا يشغل نفسه بتتبع مقولة فلان وفلان.

هـ - مما يجب الانتباه إليه الشهوة الخفية لدى الداعي بإظهار علمه وتنقص غيره بالجهل ، وهذا مسلك دقيق يجب التحرز منه وتعهد النفس دائما حتى تجتنبه.

و- عقد الإمام النووي / في كتابه (الأذكار) بابا بعنوان « الغيبة بالقلب » وفيه قال: « اعلم أن سوء الظن حرام مثل القول فكما يحرم أن تحدّث غيرك بمساوئ إنسان ،

يحرم أن تحدّث نفسك بذلك وتسيء الظن به» (٢).

ز - النصيحة إحسانٌ للمنصوح يصدر عن شفقة ورحمة ، ويجب أن يكون مراد الناصح بها وجه الله لأ ، ولا يكاد يفرق بين النصيحة والتعير إلا النية والباعث والحرص على الستر ، وشَتَّان بين مَنْ قَصَدَهُ النصيحة وَمَنْ قَصَدَهُ الفضيحة ، ولا تلتبس إحداهما بالأخرى.

٥٦ - اليقين لا يزول بالشك: وهذه قاعدة مهمة تدخل في جميع أبواب الفقه:

ومن التطبيقات الدعوية لهذه القاعدة:

أ- وجوب إشاعة منهجية الثبوت عند الحكم على الأشخاص أو الهيئات أو المؤسسات عموماً ، ومما يؤسف له أن هذه المنهجية تتوارى عند التطبيق لدى بعض فئات الدعاة خاصة عندما تكثر الإشاعات ، ويعز المصدر الموثوق به ، لكن المسلم له منهجية تميزه عن غيره ، فهو لا يتمضمض بأعراض البرءاء ، ولا ينقل من الأخبار إلا ما يتقن منه.

ب - المسلم يأوي إلى جبل من اليقين بأن الأصل في المسلم البراءة ، والسلامة ، والعدالة ، وحسبك أن الله لم يكلفك أن تُنقّب عن صدور الخلق فتعلم أن فلاناً قال كذا أو فعل كذا ، فكل نفس بما كسبت رهينة ، لكنك تكون في أعظم الحرج إن نجح الشيطان بأن يجعلك مطية لقول الزور ، وخاصة حينما يكون القائل في مكانة مرموقة من محبيه وسامعيه.

ومن الأسف أن كثيراً من الأخبار التي تُلاك في أوساط أهل الخير هي في القائمة الضبابية بين اليقين والشك ، ومما يزهّد الكثير من الناس في الثبوت رغبته في السبق بنشر الخبر ، أو التمدح بسعة العلم ، والإحاطة بالأمر ، وسعة العلاقات التي

تتيح أن يطلع على ما لم يطلع عليه غيره.

ج- الانسياق وراء الظنون والشكوك له آثار مدمرة على العمل الإسلامي ومنها توهين الصف المسلم ، بنشر الإشاعات ، وأحيانا تكون هذه الإشاعات موجهة إلى رموز الخير ممن لهم في النفوس مكانة وتقدير ، فتحدث البلبلة ، والشقاق ، وعندها يرقص الشيطان فرحاً على أشلاء وحدتنا ، ومن الآثار كذلك إضعاف الثقة في أهل الدعوة وأهل الإصلاح والتوجيه.

يا رجال العلم يا ملح البلد ما يصلح الملح إذا الملح فسد

ومن آثار الانسياق وراء الشكوك أن الباب يبقى مفتوحاً لأعداء الدين ممن يسعدهم اشتغال أهل الحق ببعضهم البعض فييقون في مأمن من تماسكهم ووحدتهم ، فيضعون الأحابيل ويروجون الإشاعات التي مَهَر فيها الأعداء من لدن ابن سبأ وحتى اليوم.

د- اعتماد منهجية الحقائق الموثقة بالدلائل والإحصائيات والأرقام عند اتخاذ أي قرار أو تصرف ، بعيداً عن الانفعالات العاطفية ، وردود الأفعال التي لا تعني حل المشكلة بمقدار ما تعني الانفعال بالمشكلة وأثرها على النفس. وبعض الحلول التربوية للمشكلات -أو ما يتوهم حلاً- تكرر المشكلة وتزيدها تفاقمًا.

٥٧ - المشقة تجلب التيسير:

وهذه القاعدة أصل في بناء الشريعة على اليسر دون العسر ، وأن العسر إذا وُجد ، فإن له تيسيراً في الشريعة ، بشرط أن يتحقق فيه معنى العسر دون توهم. ومن أدلة هذه القاعدة قوله ﴿يُرِيدُ اللَّهُ﴾ ⑧ ﴿أَلَيْسَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمْ الْعُسْرَ﴾ (البقرة: ١٨٥). ومن التطبيقات الدعوية لهذه القاعدة:

أ- اليسر والبشارة أصل في أمور الدعوة ، وهذا يقتضي البعد عن التكلف والتنطع والإعنات ، وتحميل الناس ما يشق عليهم أو ينفرهم مما ليسوا ملزمين به

شرعاً. وهذا يقتضي مراجعة الأساليب الدعوية ، فإن كان بعضها فيه نوع إثقال فيمكن التخفف منه ، فإنه ربما أورث نتيجة عكسية.

ب- عندما يجد العالم أو المربي عناصر أقل جودة لتحمل عنه العلم وأبجديات الدعوة ، فلا يزهد فيها بحجة عدم وجود العناصر الممتازة من طلاب العلم ، فإن حاجة المجتمع ماسة لكل أبناءه ، ولو ذهبنا إلى هذا الاشتراط لَحَلَّتْ كثير من الثغور. ولكنه التسديد والمقاربة التي أمرنا بها شرعاً.

ج- حين يصطدم الداعية ببعض المعوقات التي لا يخلو منها طريق الدعوة ، ويترتب على هذه المعوقات عدم قدرة الداعي على إنجاز الواجب الشرعي المناط به ، أو القصور عن بلوغ المدى الذي اختطه لنفسه ، فإن واجبه أن يسعى لتذليل الصعاب على قدر الجهد والطاقة ، وبعد ذلك فما يعجز عنه هو معذور فيه ، وليس أهلاً للوم بعد ذلك.

د- الداعية والمربي حين يواجه واقعاً يحتاج إلى صبر ، وتدرج في الإصلاح فهذه الحالة هي من العسر الذي يجلب تيسيراً ، بل لا بد من التدرج حينئذ ، باعتبار أن الدعوة واجبة ، ولا يتم القيام بها إلا بهذه الطريقة ، والقاعدة الشرعية تقول: (ما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب).

هـ - الدعوة إلى الله لأ واجبة على كل قادر ، وهي حِمْلٌ عظيم لا يستطيع النهوض به فردٌ واحد ، فوجود هذا العبء العظيم يقتضي التعاون في أدائه ، وتوزيع المهام على كل قادر ، وألا نترك أهل الهمم العليا وحدهم في الطريق ، بل نتعاون تعاوناً تكاملياً ، دون أن ننظر إلى قلة إسهام البعض بعين الانتقاص.

٥٨ - الضرر يزال: ومفاد هذه القاعدة: أن الضرر في الإسلام ممنوع بكل حال ، ولا بد من إزالته بالكلية إن أمكن ، فإن لم يمكن وتعين ارتكاب أحد الضررين أو الأضرار فيرتكب أهون الضررين لدفع أعظمهما ، ويتحمل الضرر الخاص لدفع الضرر العام ، كما أن درء المفسد مقدم على جلب المصالح.

ومن التطبيقات الدعوية لهذه القاعدة:

أ- إلحاق الأذية بالمسلم ممنوع بكل حال ومن ذلك: غيبته ، ويحسن هنا التحذير من تلبيسات إبليس في هذا المجال وتزيينه للبعض بأن هذه ليست غيبة وإنما هي من باب النصح للمسلمين ، والتحذير من مسلك فلان ، ولكن هذا ليس على إطلاقه فهذا مسلك دقيق ، وللتحذير من أصحاب البدع والأهواء ضوابط نبه عليها أهل العلم ، وليست أعراض المسلمين كلاً مباحاً يسومه من شاء ، فيجب أن يخدّر الداعية الهوى الدفين وحظوظ النفس ، وقد تقنع الخلق وتموه عليهم ، وقد تنطلى تلك الحيل عليهم ، ولكن هل راقبت من يعلم خائنة الأعين وما تخفي الصدور؟

ومن صور إلحاق الضرر بالمسلم الوشاية به ، والإرجاف ، وإطلاق الشائعات الكاذبة ، والمساهمة في تعطيل مشروعه الدعوي ، وانتقاصه والتهوين من شأن عمله في الدعوة إلى الله لأ ، بحجة مخالفته لك في الاجتهاد ، أو سلوكه طريقاً تراها أنت غير مجدية.

وقبل ذلك كان في الصحابة حسان بن ثابت للشعر ، وخالد للجهاد ، وزيد بن ثابت لجمع القرآن الكريم ، وبلال للأذان ، ولم ير أحد منهم أن عمل الآخر عبث أو مضیعة للوقت ، وإن كانت الأعمال في نفسها تتفاضل.

ب- التصرفات التي تلحق الضرر بالفرد والمجتمع ممنوعة ، ويحكم على هذه التصرفات من خلال الموازنة بين المصالح والمفاسد للعمل الدعوي. وكذلك يجب التركيز على مآلات الأمور وعواقبها دون الاكتفاء بالنظرة الآنية القاصرة.

٥٩- تحديد الهدف: يجب أن يكون هدف الداعية واضحاً أمامه ، وهو إقامة

الدين وهيمنة الصلاح ، وإنهاء أو تقليص الفساد في العالم ، ٧ ٨ (إِنْ أُرِيدُ إِلَّا
الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ) (هود: ٨٨).

٦٠ - التحلي بصفات المجاهدين: الداعية كالمجاهد في سبيل الله ، فكما أن ذاك على ثغر من الثغور ، فهذا على ثغر من الثغور ، وكما أن المجاهد يقاتل في سبيل أعداء الله ، فهذا يقاتل أعداء الله من الذين يريدون تسيير الشهوات والشبهات ، ، وإغواء الجيل ، وانحطاط الأمة ، وإيقاعها في حمة الرذيلة. فيجب على الداعية التحلي بما يتحلى به المجاهد ، وأن يصابر الأعداء.

٦١ - ألا يعيش المثاليات: ومما ينبغي علي الداعية ألا يعيش المثاليات ، وأن يعلم أنه مقصر ، وأن الناس مقصرون ، 7 8 (3 4 5 6 7 8 9 : < = > ? @ A B D E F) (النور: ٢١).

فما دام أن الإنسان خُلِقَ مِن نقص فعلي الداعية أن يتعامل معه علي هذا الاعتبار سواء كانوا رجالاً أو شباباً أو نساء ، 7 8 (u v w x y z { | } ~ مِّنَ الْأَرْضِ وَإِذْ أَنْتُمْ أَجْنَةٌ فِي بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ) (النجم: ٣٢).

٦٢ - عدم اليأس من رحمة الله لأ: يجب علي الداعية ألا يغضب إن طرح عليه شخص مشكلة ، وأنه وقع في معصية.

٦٣ - عدم الهجوم علي الأشخاص بأسمائهم: من مواصفات الداعية ألا يهاجم الأشخاص بأسمائهم ، فلا ينبذهم علي المنابر بأسمائهم أمام الناس ، بل يفعل كما فعل الرسول ص ويقول: « مَا بَالُ أَقْوَامٍ » ، فَيَعْرِفُ صَاحِبَ الْخَطَا خَطَاَهُ وَلَكِنْ لَا يُشْهَرُ بِهِ.

٦٤ - الداعية لا يزكي نفسه عند الناس:

7 8 (تَزَكُّوا أَنْفُسَكُمْ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنِ اتَّقَى) (النجم: ٣٢).

فعلي الداعية ألا يزكي نفسه عند الناس ، بل يعرف أنه مقصر مهما فعل ، ويحمد ربه - أن جعله متحدثاً إلي الناس ، مبلغاً عن رسوله ص ، فيشكر الله علي هذه النعمة ، فإن الله قال لرسوله ص : (3 4 5 6 7 8 9 : < =

(F E D B A @ ? >) (النور: ٢١).

وقال له في آخر المطاف بعد أن أدى الرسالة كاملة: (A B C D

Q P O N M L K J I H G F E

(V U T R) (النصر: ١-٣).

٦٥- عدم الإحباط من كثرة الفساد والمفسدين: فينبغي ألا يصاب الداعية بالإحباط ، وألا يصاب بخيبة أمل ، وهو يرى الألوف تتجه إلى اللهو ، وإلى اللغو ، والقلّة القليلة تتجه إلى الدروس والمحاضرات ، فهذه سنة الله في خلقه (وَلَنْ تَجِدَ لِسُنَّةِ اللَّهِ تَبْدِيلًا) (الأحزاب: الآية ٦٢) .

فإن الله - ذكر في محكم تنزيله أن أهل المعصية أكثر ، وأن الضلال أكثر ، وأن المفسدين في الأرض أكثر ، فقال ٨ (وَقَلِيلٌ مِّنْ عِبَادِيَ الشَّكُورُ) (سبأ: ١٣) ، وقال ٨ (تُطْعَمُ أَكْثَرُ مَنْ فِي الْأَرْضِ يُضِلُّوكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ) (الأنعام: ١١٦) ، و ٧ (وَمَا أَكْثَرُ النَّاسِ وَلَوْ حَرَصْتَ بِمُؤْمِنِينَ) (يوسف: ١٠٣).

و ٧ ٨ (7 8 9 : ; < = > @ A B C

(F E D) (يونس: ٩٩) ، و ٧ ٨ (μ ¶) (الغاشية:

٢٢) ، و ٧ ٨ (¶) قَوْمُكَ وَهُوَ الْحَقُّ قُلْ لَسْتُ عَلَيْكُمْ بِوَكِيلٍ (الأنعام: ٦٦) ، و ٧

٨ (a ` b c d) (المائدة: ٩٩) ، و ٧ ٨ (h i j k

l o m n p q r) (الشورى: ٤٨).

فنحن لا نملك سوطاً ولا عصي ، ولا عذاباً ولا حبساً ، إنما نملك حباً ودعوة وبسمة نقود الناس بها إلى جنة عرضها السموات والأرض ، فإن استجابوا حمدنا الله ، وإن لم يستجيبوا ورفضوا أوكلنا أمرهم الله الذي يحاسبهم -.

٦٦ - عدم الزيادة على كتاب الله لأ:

فإن بعض الوعاظ والدعاة يحملهم الإشفاق والغيرة على الدين علي أن يزدوا عليه ما ليس فيه ، فتجدهم إذا تكلموا عن معصية جعلوا عقابها أكثر مما جعله الله لأ. هذا لا يجوز ، لأن هناك موازين في الشريعة. هناك شرك يخرج عن الملة. وهناك كبائر ، وهناك صغائر ، وهناك مباحات. قد جعل الله لكل شيء قدرًا.

٦٧ - عدم الاستدلال بالأحاديث الضعيفة أو الموضوعة: إن في الصحيح غنية عن الضعيف ، ولا يخفى ما في نشر الأحاديث الضعيفة والموضوعة من آثار سيئة على الأمة في عقيدتها وفي سلوكها ، فكم من حديث ضعيف أو واهٍ ، تناقله الناس محتجين به اعتمادًا على إيراد الداعية له ، وكم من عادة تشبث بها الناس كان مستندها حديثًا ضعيفًا.

٦٨ - عدم القدح في الهيئات والمؤسسات والجمعيات والجماعات بأسمائها:

وما يجب على الداعية إلا يقدح في الهيئات ولا المؤسسات بذكر أسمائها ، وكذلك الجمعيات والجماعات وغيرها ، لكن عليه أن يبين المنهج الحق ، ويبين الباطل ، فيعرف صاحب الحق أنه محق ، ويعرف صاحب الباطل أنه مخطئ ، لأنه إذا تعرض للشعوب جملة ، أو للقبائل بأسمائهم أو للجمعيات ، أو للمؤسسات ، أو للشركات ، أتى الآلاف من هؤلاء فنفروا منه ، وما استجابوا له ، وتركوا دعوته ، وهذا خطأ.

٦٩ - أن يجعل الداعية لكل شيء قدرًا: لا ينبغي للداعية أن يعطي المسألة أكبر

من حجمها ، فالدين مؤسس ، والدين مفروغ منه ، $8 \text{ (} N \text{ ML } K \text{)}$ ، $7 \text{ (} U \text{ T } S \text{ R } Q \text{ P } O \text{)}$ (المائدة: ٣).

فلا يعطي الداعية المسائل أكبر من حجمها ، وكذلك لا يصغر المسائل الكبرى أو يهونها عند الناس ، ومن الأمثلة على ذلك: أن بعض الدعاة يعطي مسألة إعفاء اللحية أكبر من حجمها حتى كأنها التوحيد الذي يخلد به الناس أو يدخل الناس به

الجنة ، ويدخل الناس بحلقها النار ويخلدون فيها! مع العلم أنها من السنن الواجبات ، ومن حلقها فقد أرتكب محرماً ، لكن لا تأخذ حجماً أكبر من حجمها ، وكذلك مسألة إسبال الثياب ، والأكل باليسرى ، وغيرها من المسائل . لا يتركها الداعية أو يقول إنها قشور فيخطئ ، ولا يعطيها أكبر من حجمها ، فقد جعل الله لكل شي قدراً .

٧٠- الدين في الخطاب والشفقة في النصح:

علي الداعية أن يكون ليناً في الخطاب ، فقد كان الرسول ص لين الكلام بشوش الوجه ، وكان ص متواضعاً محبباً إلى الكبير والصغير ، يقف مع العجوز ويقضي غرضها ويأخذ الطفل ويحمله ، ويذهب إلى المريض ويعوده ، ويقف مع الفقير ، ويتحمل جفاء الإعرابي ، ويرحب بالضعيف ، وكان إذا صافح شخصاً لا يخلع يده من يده حتى يكون الذي يصافحه هو الذي يخلع ، وكان إذا وقف مع شخص لا يعطيه ظهره حتى ينتهي من حديثه ، وكان دائم البسمة في وجوه أصحابه ص لا يقابل أحد بسوء .

87 65 4 3 2 1 0/ - , + *)) 8 7
(آل عمران: ١٥٩) فإذا فعل الإنسان ذلك كان أحب إلى الناس ممن يعطيهم الذهب والفضة!

٧١- حسن التعامل مع الناس وحفظ قدرهم:

فعلي الداعية أن يثني علي أهل الخير ، ويشكر من قدم له معروفاً ، فإن الداعية إذا أثني علي أهل الخير عرفوا أنه يعرف قدرهم ، وأنه يعرف الجميل ، أما أن تترك صاحب الجميل بلا شكر والمخطئ بلا إدانة وبلا تنبيه ، فكأنك ما فعلت شيئاً!

٧٢- لا بد أن تقول للمحسن أحسنت ، وللمسيء أسأت لكن بأدب ، فكبار السن يحبون منك أن تحتفل بهم ، وأن تعرف أن لهم حق سن الشيخوخة ، وأنهم سبقوك في الطاعة ، وأنهم أسلموا قبلك بسنوات ، فتعرف لهم قدرهم .

وكذلك العلماء والقضاة ، وأعيان الناس ، وشيوخ القبائل ، ونحو ذلك من

أهل العلم والفضل ، وأهل المواهب كالشعراء الإسلاميين ، والكتاب الإسلاميين ، ومن لهم بلاء حسن ، والتجار الذين ينفقون في سبيل الله ، فتُظهر لهم المنزلة وتشكرهم علي ما قدموا حتى تحيي في قلوبهم هذا الفعل الخير.

٧٣- أن يُعلن الدعوة للمصلحة ، ويسر بها للمصلحة:

فعلي الداعية أن يعلن الدعوة للمصلحة ، يعلن بها حيث يكون الإعلان طيباً بالمحاضرة العامة ، والموعظة العامة في قرية أو بلدة أو في مدينة ، ولكنه إذا أتى ينصح شخصاً بعينه فعليه أن يسر الدعوة ، فيأخذه علي حده ، ويتلطف له في العبارة ، وينصحه بينه وبينه.

٧٤- الإمام بالقضايا المعاصرة والثقافة الواردة:

علي الداعية أن يكون ملماً ومطلعاً علي الأطروحات المعاصرة والقضايا الحالية ، ويتعرف علي الأفكار الواردة ، حتى يعرف كيف يتعامل مع هؤلاء الناس؟!

٧٥- مخاطبة الناس علي قدر عقولهم:

علي الداعية أن يكون حاذقاً ، يخاطب الناس علي قدر عقولهم ، فإذا أتى إلي المجتمع القروي تحدث بما يهم أهل القرية من مسائلهم التي يعيشونها ، وإذا أتى إلي طلبة العلم في الجامعة حدثهم علي قدر عقولهم من الثقافة والوعي. وإذا أتى إلي مستوي تعليمي أدني تنزل إليهم في مسائلهم وتباطأ ، فإن لكل مسائل.

٧٦- ألا يسقط عيوبه علي الآخرين:

مما ينبغي علي الداعية أن يحذر منه ألا ينتقد الآخرين ليرفع من قدر نفسه. (وهو أسلوب الإسقاط) كما يسمى هذا في التربية. أن تسقط غيرك لتظهر أنت ، ويفعله بعض الناس من أهل الظهور وحب الشهرة وأهل الرياء والسمعة - نعوذ بالله من ذلك - فإنه إذا ذكر له عالم قال فيه كذا وكذا !! وإذا ذكر له داعية ، قال: ما أَرْضَى مسيره في الدعوة!! وإذا ذكر له كاتب انتقده ، كما قال شيخ الإسلام ابن تيميه: «

بعض الناس كالذباب لا يقع إلا علي الجرح .»

٧٧- التآلف مع الناس:

ينبغي للداعية أن يتآلف مع الناس بالنفع ، فيقدم لهم نفعاً ، فليست مهمة الداعية فقط أن يلاحقهم بالكلام! أو يلقي عليهم الخطب والمواعظ! لكن يفعل كما فعل رسولنا ص ، يتألفهم مرة بالهدية ، ومرة بالزيارة ، ولا بأس بالدعوة ، فإن رسول الله ص دعا الناس وآلفهم وأعطاهم وأهدي لهم ، بل كان يعطي الواحد منهم مائة ناقة ، وكان يعانق الإنسان ويجلسه مكانه ، فهذا من التآلف .

وليس هناك صعوبة لتأليف قلوب كثير من الناس ، وردهم إلي الله لأ .

٧٨- أن يكون عند الداعية ولاء وبراء نسبي:

ينبغي علي الداعية أن يكون عنده ولا وبراء نسبي ، حب وبغض ، علي حسب طاعة الناس ، وعلي حسب معصيتهم ، لا تحب حباً مطلقاً لمن فيه طاعة ، ولا تبغض بغضاً مطلقاً لمن فيه معصية ، لكن تحب الإنسان علي قدر طاعته وحبه لله ، وتبغضه علي قدر معصيته ومخالفته لله ، فقد يجتمع في الشخص الواحد حب وبغض ، تحبه لأنه يحافظ علي صلاة الجماعة ، وتبغضه لأنه يغتاب الناس!

٧٩- أن يكون الداعية اجتماعياً:

علي الداعية أن يشارك الناس أحزانهم ، ويحل مشكلاتهم ، ويزور مرضاهم ، بلا مخالفات شرعية ، فالانقطاع عن الناس ليس بصحيح ، فإن الناس إذا شعروا أنك معهم تشاركهم أحزانهم وأتراحم ، تعيش مشكلاتهم ، أحبوك .

ومن الممكن أن يقدم الدعاة أطروحات لمن أراد أن يتزوج ويقولون له: نريد أن نساعدك وأن نعينك ، فماذا تري وماذا تقترح علينا لنقدم لك ما يساعدك علي ذلك؟ وكذلك إذا سمع بموت ميت ، أن يذهب إلي أهله ويواسيهم ويسليهم ، ويلقي عليهم الموعدة .

٨٠- مراعاة التدرج في الدعوة:

فإنه ينبغي علي الداعية أن يتدرج في دعوته ، فيبدأ بكبار المسائل قبل صغارها ، فلا يقحم المسائل إقحاماً ، فبعض الدعاة يذهبون إلي أماكن في البادية في بعض القرى فيريد أن يصب لهم الإسلام في خطبة جمعة واحدة! وما هكذا تعرض المسائل! عليك أن تأخذ مسألة واحدة تعرضها عليهم ، وتدرسها معهم كمسألة التوحيد ، أو مسألة المحافظة علي الصلوات ، أو مسألة الحجاب ، أما أن تذكر لهم في خطبة واحدة أو في درس واحد مسائل التوحيد ، والشرك ، والسحر ، والحجاب ، والمحافظة علي الصلاة ، وحق الجار ، فإنهم لا يمكن أن يحفظوا شيئاً.

٨١- أن ينزل الناس منازلهم:

كذلك ينبغي علي الداعية أن ينزل الناس منازلهم ، فلا يجعل الناس سواسية ، فالعالم له منزلة ، والمعلم له منزلة ، والقاضي له منزلة ، وهكذا ، فليس الناس عنده في منزلة واحدة.

وهذا ليس نوعاً من التفريق أو التمييز العنصرين بل هذا من أدب الإسلام. يختلف لقاء هذا عن ذاك ، وتختلف منزلة هذا عن ذاك ، وبعضهم لا يرضي إلا بصدر المجلس ، وبعضهم لو عانقته يكون له عناق مختلف ، وبعضهم له عناق آخر! فإنزال الناس منازلهم من الحكمة التي ينبغي أن يتحلى بها الداعية في تعامله مع الناس.

٨٢- أن يحاسب نفسه وأن يبتهل إلي الله :-

علي الداعية أن يحاسب نفسه محكماً في ذلك قوله ، فيسمع لقوله إذا قال ، ويحاسب نفسه علي عمله! هل هو ينفذ ما يقول أم لا؟ وهل يطبق ما أمر به أم لا؟ ثم يسأل ربه العون والسداد ، وعليه أن يبتهل إلي الله في أول كل كلمة ، وأول كل درس ، ويسأل الله لأ أن يسدده ، وأن يفتح عليه ، وأن يهديه.

عَنْ أَنَسِ بْنِ مَالِكٍ قَالَ كَانَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ إِذَا غَزَا قَالَ: «اللَّهُمَّ أَنْتَ عَضْدِي

وَنَصِيرِي بِكَ أَحُولُ وَبِكَ أَصُولُ وَبِكَ أَقَاتِلُ». (رواه أبو داود ، وصححه الألباني).

(اللَّهُمَّ أَنْتَ عَضِدِي) أَيُّ مُعْتَمِدِي فَلَا أَعْتَمِدُ عَلَى غَيْرِكَ. وَالْعَضِدُ النَّاصِرُ وَالْمُعِينُ. (وَنَصِيرِي) أَيُّ مُعِينِي ، عَطْفُ تَفْسِيرِي ، (بِكَ أَحُولُ) أَيُّ أَصْرَفُ كَيْدَ الْعَدُوِّ وَأَحْتَالَ لِدَفْعِ مَكْرِهِمْ. (وَبِكَ أَصُولُ) أَيُّ أَجْمِلُ عَلَى الْعَدُوِّ حَتَّى أَغْلِبَهُ وَأَسْتَأْصِلَهُ ، وَمِنْهُ الصَّوْلَةُ بِمَعْنَى الْحُمْلَةِ ، (وَبِكَ أَقَاتِلُ) أَيُّ أَعْدَاءِكَ.

وكان كثير من العلماء إذا أرادوا أن يدرّسوا الناس سألوا الله بهذا الدعاء ، وبعضهم كان يقول: « اللهم افتح عَلَيَّ مِنْ فِتَوَاتِكَ » ، وبعضهم يقول: « اللهم لا تَكِلْنِي إِلَى نَفْسِي طَرْفَةَ عَيْنٍ فَأَهْلِكَ ». فَإِنَّ الْإِنْسَانَ لَوْ اعْتَمَدَ عَلَى قُدْرَاتِهِ وَإِمْكَانَاتِهِ وَذَاكِرَتِهِ وَصَوْتِهِ تَقَطَّعَتْ بِهِ السَّبِيلُ ، فَلَيْسَ لَنَا مُعِينٌ إِلَّا اللَّهُ.

فعلي الداعي إذا أراد أن يصعد المنبر يوم الجمعة أن يبتهل إلى الله أن يسدد كلماته وعباراته ، وأن يهديه سواء السبيل ، وأن ينفع بكلامه ، وأن يلهمه رشده ، فإنه لو شاء الله لأما استطاع أن يواصل ، ولو شاء الله - خاتمة العبارة ، أو أتي بعبارة ربما تورطه وتورط الناس معه! أو أتي بعبارة خاطئة تخالف الدين! فعليه أن يسأل الله السداد والثبات ، فإن من يسدده الله - فهو المسدّد ، ومن خذله الله فهو المخذول.

٨٣- أن يكون متميزاً في عبادته:

فيجب أن يكون للداعية نوافل من العبادات ، وأوراد من الأذكار والأدعية ، فلا يكون عادياً مثل سائر الناس ؛ بل يكون له تميز خاص ، يحافظ على ورد يومي بعيداً عن أعين الناس ، يقرأ فيه كثيراً من القرآن ، ويتدبر أموره ، ويكون له مطالعة في تراجم السلف ، لأن كثرة الخلطة مع الناس تعمي القلب ، وتجعل الإنسان مشوش الذهن ، وقد يقسو قلبه بسبب ذلك ، فلا بد من العزلة ، أو ساعة من الساعات أو بعض الوقت في اليوم والليلة ، يعتزل وحده فلا يجلس مع زائر ، ولا يلتقي بأحد ، ولا يتصل بهاتف ، ولا يقرأ إلا فيما ينفعه ، ثم يحاسب نفسه على ذلك.

٨٤- أن يتقلل من الدنيا ويستعد للموت:

علي الداعية أن يتفكر في الارتحال من هذه الدنيا ، ويدرك أنه قريباً سوف يرتحل ، وأن الأجل محتوم! سوف يوافيه ، فلا يغتر بكثرة الجموع ، ولا بكثرة إقبال الناس ، فإن الله - يقول: (إِنَّ كُلَّ مَنْ فِي السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ إِلَّا آتَى الرَّحْمَنِ عَبْدًا ﴿٩٣﴾ لَقَدْ أَحْصَاهُمْ وَعَدَّهُمْ عَدًّا) (مريم: ٩٣ - ٩٤).

ويعلم أنه سوف يموت وحده! ويحشر وحده! ويقبر وحده! وأن الله سوف يسأله عن كل كلمة قالها ، فيتأمل: لماذا يدعو؟ ولماذا يتكلم؟ وبماذا يقول؟ ولماذا ينطق؟ حتى يكون علي بصيرة.

كذلك علي الداعية أن يتقلل من الدنيا تقللاً لا يخرجه ، فخير الأمور أوسطها ، يسكن كما يسكن أواسط الناس ، ويلبس كما يلبس أواسط الناس ، مع العلم أن هناك حيثيات قد تخفي علي كثير من الناس.

٨٥- أن يكون حسن المظهر:

بعض الناس يري أن علي الداعية أن يلبس لباس الفقراء! أو يلبس لباساً من أوضع اللباس! وهذا ليس بصحيح ، فإن الله لأ قد احل الطيبات ، ورسول الله ص قال: « إِنَّ اللَّهَ جَمِيلٌ يُحِبُّ الْجَمَالَ ». (رواه مسلم).

وقد يكون من المطلوب أن يكون الداعية متجماً ، متطيباً ، ويكون مجلسه وسيعاً ، يستقبل فيه الأخيار البررة ، وأن يكون له مركب طيب ، فإن هذا لا يعارض سنة الله لأ ولا سنة رسوله ص ، بل عليه كذلك أن يكون له في كل حالة بما يناسبها.

٨٦- الجمع بين علم الكتاب والسنة وعلم الواقع:

من عرف النصوص وعلمها ولم يعلم واقعه كان كمن عنده دواء ولكن لا يعرف المرض ، ومن عرف الواقع وليس له علم بالنصوص كان كمن يعرف المرض وليس عنده دواء.

٨٧- الاعتراف بالتقصير ، وتجديد التوبة ، وكثرة الاستغفار :

لا نَدْعِي الكمال: نبذل ونجاهد وندعو ونسعى ونقول: مذبنون نحن ، مقصرون نحن ، الكمال لله وحده ، والعصمة لرسوله ص.

٨٨- الاهتمام بدعوة النساء:

كذلك علي الداعية أن يهتم بجانب النساء ، فلا يغفل هذا الجانب في كلامه ، ولا في محاضراته ، لأنهن نصف المجتمع ، وكل ما في هذا الكتاب إنما هو مُوجَّهٌ إلى المرأة المسلمة أيضًا.

٨٩- إياك - أيها الداعية - والتفريط والتنازل عن الثوابت لكسب رضا الناس: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ ص: « مَنْ التَّمَسَ رَضَى اللَّهِ بِسَخَطِ النَّاسِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ ، وَأَرْضَى النَّاسَ عَنْهُ ، وَمَنْ التَّمَسَ رَضَا النَّاسِ بِسَخَطِ اللَّهِ سَخَطَ اللَّهُ عَلَيْهِ ، وَأَسَخَطَ عَلَيْهِ النَّاسَ ». (رواه ابن حبان ، وصححه الألباني).

قال الأستاذ سيد قطب /:

«ولقد تدفع الحماسة والحرارة أصحاب الدعوات ، والرغبة الملحة في انتشار الدعوات وانتصارها تدفعهم إلى استمالة بعض الأشخاص أو بعض العناصر بالإغضاء في أول الأمر عن شيء من مقتضيات الدعوة يحسبونه هم ليس أصيلاً فيها ، ومجاراتهم في بعض أمرهم كي لا ينفروا من الدعوة ويخاصموها!

ولقد تدفعهم كذلك إلى اتخاذ وسائل وأساليب لا تستقيم مع موازين الدعوة الدقيقة ، ولا مع منهج الدعوة المستقيم. وذلك حرصاً على سرعة انتصار الدعوة وانتشارها. واجتهاداً في تحقيق (مصلحة الدعوة) ومصلحة الدعوة الحقيقية في استقامتها على النهج دون انحراف قليل أو كثير.

أما النتائج فهي غيب لا يعلمه إلا الله ، فلا يجوز أن يحمل حملة الدعوة حساب هذه النتائج ، إنما يجب أن يمضوا على نهج الدعوة الواضح الصريح الدقيق ، وأن يدعوا نتائج هذه الاستقامة لله ، ولن تكون إلا خيرًا في نهاية المطاف « (٣).

٩٠- ضوابط المصلحة الدعوية (٤):

شاع استخدام مصطلح (المصلحة الدعوية) في كثير من الأوساط الدعوية كدليل احتجاج وتأصيل ، واستُخدم أيضًا كدليل إدانة ضدها من بعض التيارات المضادة للصحة كاتهم بتسييس الدين وأذلجته.

والمصلحة الشرعية هي ما تضمنته أحكام الشريعة من جلب للمنافع ودفع للمضار في العاجل والآجل ، وهذا النوع من المصالح قد جاء النص مقررًا لها بعينها أو نوعها ؛ كالأمر بجميع أنواع المعروف والنهي عن جميع أنواع المنكر وكتابة القرآن الكريم صيانةً له من الضياع وكتعليم القراءة والكتابة وغيرها مما تضمنته النصوص الشرعية من مصالح ومنافع ، فالمصلحة هنا أصل ثابت ودليل قائم تُبنى عليه الأحكام ، وذلك لا اعتبار النص لها وشهوده عليها.

أما إذا كانت المصلحة مرسلة ، وهي كل مصلحة داخلية في مقاصد الشرع ولم يرد في الشرع نص على اعتبارها بعينها أو بنوعها ، ولا على استبعادها فهذا النوع من المصالح المرسلة معتبر في حقيقته ضمن مقاصد الشريعة ، وجمهور العلماء قد اعتبروا حجية المصلحة المرسلة ؛ فإنها وإن لم ينص دليل خاص على اعتبارها ، لكن الاستقراء التام لنصوص الشرع يدل على قيام الشريعة كلها على جلب المصالح واعتبارها ، ودرء المفاسد وإلغائها أو تخفيفها.

والصحابة ي جروا في اجتهادهم على رعاية المصالح وبناء الأحكام عليها ،

(٣) في ظلال القرآن (٤/٢٤٣٥).

(٤) ضوابط المصلحة الدعوية للدكتور مسفر بن علي القحطاني ، بتصرف واختصار.

فمن ذلك: جمع صحف القرآن في مصحف واحد ، وجمع المسلمين على مصحف واحد .
وبذلك تبقى الشريعة مرنة صالحة للناس لا تقف بهم وسط الطريق بل تحكم أفعالهم وترفع الحرج عنهم والله لأ قد جعلها رحمة للعالمين .

والدعوة إلى الله لأ نوع من أحكام الإسلام ؛ أمر الله لأ بها وحث عليها المصطفى ص فأحكامها ووسائلها راجعة إلى قواعد الشرع وأدلته وأحكامه .

وبناء على ما تقدم فإن المصلحة الدعوية إذا لم يشهد لها الشارع باعتبار أو بإلغاء فهي من قبيل المصلحة المرسلة شرعاً ، واعتبارها حجة أمر مقرر عند العلماء ، وذلك لقيام الشريعة كلها على جلب المصالح ودفع المضار .

فما يراه الدعاة من أمور الدعوة وقضاياها فيه مصلحة كان حكمه الاعتبار وما رأوا فيه مفسدة كان حكمه الإلغاء والرد .

ولكن العلماء خشيةً منهم في دخول الهوى وحظوظ النفس في اعتبار المصلحة أو إلغائها بالنسبة للعلماء أو الدعاة وخصوصاً ما يحدث ويستجد من أمور قد يختلط على الناظر تقدير المصلحة على وجهها الصحيح قرّروا في ذلك ضوابط لا بد منها في الأخذ بالمصلحة ، واعتبارها دليلاً يُحتج به في النوازل والحوادث والمستجدات ، وعند تغير الظروف والأحوال والأزمنة .

وهذه بعض الضوابط الشرعية في المصلحة الدعوية:

أولاً: اندراجها ضمن مقاصد الشريعة:

فالمصلحة التي لم ينصّ عليها لا بد أن تكون قائمة على حفظ مقاصد التشريع الخمسة: حفظ الدين والنفس والنسل والعقل والمال ، وكل ما يفوّت هذه الأصول أو بعضها فهو مفسدة ، ثم إن درجة حفظ هذه المقاصد يتدرج إلى ثلاث مراحل بحسب الأهمية ، وهي ما أطلق عليه علماء الأصول اسم: الضروريات والحاجيات والتحسينيات .

فكل حكم تشريعي في الإسلام لا يخرج عن هذه المقاصد نُصَّ عليه أو لم يُنصَّ عليه ؛ بمعنى دلت عليه الأدلة الأخرى ومنها المصلحة المرسلّة وذلك لاندراجها تحت نوع من تلك المقاصد الشرعية المعتمدة.

ثانيًا: أن لا تخالف نصوص الكتاب والسنة:

ويدل على ذلك عقلاً: أن المصلحة ليست بذاتها دليل مستقل بل هي مجموع جزئيات الأدلة التفصيلية من القرآن والسنة التي تقوم على حفظ الكليات الخمس ، فيستحيل عقلاً أن تخالف المصلحة مدلولها ، أو تعارضه ، وقد أثبتنا حجّيتها عن طريقه ، وذلك من قبيل معارضة المدلول لدليله إذا جاء بما يخالفه وهو باطل .

وقد دل على ذلك من القرآن قوله ٨ (وَأَن أٰحْكُم بَيْنَهُم بِمَا أَنزَلَ اللَّهُ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ ۚ بَعْضُ مَا أَنزَلَ اللَّهُ إِلَيْكَ) (المائدة: ٤٩) . وقوله ٨ (فَإِن نَّزَعْنٰمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ) (النساء: ٥٩) . فاعتبار المصلحة وردّ الكتاب والسنة هو من تحكيم الهوى وهو منازعة لحكم الله ورسوله ص .

فلا تُعتبر المصالح الموهومة غير المستندة إلى نص ، وفيها معارضة للكتاب والسنة مثل مصلحة إيجاب الصيام في كفارة الجماع بدل عتق الرقبة في حق الغني ، كما أفتى بذلك القاضي يحيى بن يحيى الليثي / لوالي الأندلس في عصره .

ومثال ذلك: تحليل الربا باعتباره مصلحة اقتصادية مهمة ، وإباحة الزنا وبيع الخمر تشجيعاً للسياحة واستقطاب الأموال . ومثاله أيضاً: من ذهب إلى القول بنقل صلاة الجمعة إلى يوم الأحد في البلاد الكافرة .

ومثاله أيضاً إلقاء الرخص الشرعية لعدم الحاجة إليها في عصرنا الحاضر كالقصر والفطر في السفر ، أو التسوية بين البنت والابن في الميراث بدعوى المصلحة ، وغيرها من الأمثلة الكثيرة .

فالمصلحة إذا عارضت النص والإجماع تعتبر ملغاة ولا يعتد بها ، ولذلك قال الشيخ الشنقيطي / ضمن حديثه عن المصلحة المرسله: « ألا تكون المصلحة في الأحكام التي لا تتغير كوجوب الواجبات ، وتحريم المحرمات والحدود والمقدرات الشرعية ، ويدخل في ذلك الأحكام المنصوص عليها والمجمع عليها ، وما لا يجوز فيه الاجتهاد »^(٥). فالمصلحة إذا خالفت ما هو منصوص عليه أو مجمع عليه فهي فاسدة غير معتبرة.

ثالثاً: أن تكون المصلحة يقينية:

بمعنى أن يعلم المجتهد أو الناظر في اعتبارها قطعياً وجودها لا أن يظن أو يتوهم أو يشك وجود المصلحة المبحوثة في المسألة ، ثم يحكم باعتبارها من خلال هذا الظن غير المعتبر في الشرع.

أما إذا كان الظن بوجود المصلحة ظناً راجحاً ناشئاً عن الاجتهاد فإنه يُنزل منزلة اليقين ؛ لأن غلبة الظن معتبرة شرعاً إذا عدم القطع.

رابعاً: أن تكون المصلحة كلية:

بمعنى ألا تقتصر على فئة وتضر أخرى.

ومما يجدر التنبيه له هنا أن المقصود بكلية المصلحة ليس بأن تعمّ الأمة جمعاء ، بل المراد أن المصلحة المتوخاة لفئة معينة لا ينبغي أن يُنظر فيها إلى قوم منهم دون اعتبار بعضهم ممن هم شهود على هذه المصلحة.

فالمصلحة الكلية هنا لا تنفي اعتبار المصلحة الجزئية ؛ ولكن إذا حصل التعارض بينهما فلا يُنظر حينئذٍ إلى المصلحة الجزئية في مقابل الكلية.

(٥) المصلحة المرسله (ص ١٠).

خامساً: عدم تفويت المصلحة لمصلحة أهم منها أو مساوية لها.

وهذا الضابط معتبر عند تعارض المصالح في أيهما يُقدّم ، ولا شك أن الذي يُقدّم هو الأهم والأولى في الاعتبار ، وميزان الأهمية يرجع إلى ثلاثة أمور:

أولاً: النظر إلى قيمتها من حيث ذاتها ودرجتها في سلم المقاصد. فالضروريات لا تُقدم عليها الحاجيات أو التحسينيات ، كما لا تُقدم التحسينيات على الحاجيات ، وهكذا فإن كانت المصالح في درجة الأهمية في سلم المقاصد واحدة ؛ ينظر حينئذٍ في:

الثاني: وهو من حيث مقدار شمولها ، فالمصلحة العامة تُقدم على المصلحة الخاصة فإن كانوا في الدرجة والشمول سواء اعتبر:

الثالث: مدى التأكد من وقوع نتائجها من عدمه. فتُقدم الأكيدة على الظنية. وهناك بعض المعايير المعتبرة أيضاً في تقديم بعض المصالح على بعض عند التعارض منها:

أ- أن المصلحة الدائمة أولى من المنقطعة.

ب- أن المصلحة المتعدية أولى من المصلحة القاصرة ، مثل مصلحة العلم أولى من مصلحة العبادة.

ج- أن المصلحة الأطول نفعا تُقدّم على المصلحة المحدودة ، مثل تقديم الصدقة الجارية على غيرها.

وهذا التقديم والتأخير للمصالح أو المفاصد قد يختلف أحياناً باختلاف أحوال الناس والعوائد وظروف الأزمنة والأمكنة ، ولذلك كان من الأمور الدقيقة المهمة ، والتي ينبغي فيها على المجتهد أو الناظر أن يكون في غاية التحفظ والحذر.

يقول الشيخ الشنقيطي /: « والتحقق أن العمل بالمصلحة المرسلة أمر يجب فيه التحفظ غاية الحذر حتى يتحقق صحة المصلحة ، وعدم معارضتها لمصلحة أرحح منها

أو مفسدة أرجح منها أو مساوية لها ، وعدم تأديتها إلى مفسدة في ثاني حال»^(٦).

بعض التنبيهات والإشارات في التطبيقات الدعوية للمصلحة في واقعنا

المعاصر:

أولاً: إن اعتبار الأخذ بالمصلحة وبناء الأحكام عليها وجعلها ذريعة لمواقف ومنطلقات تقوم عليها الدعوة ينبغي أن يحتاط له ولا يكون مدخلاً لنوازع النفس والهوى أو باباً مفتوحاً للأدعياء وأنصاف العلماء ، أو نوعاً من الإقرار بالمصالح الضعيفة أو الموهومة نتيجة لضغط الواقع ، أو بحجة فقه التيسير ، أو توسعاً في الانفتاح على المجتمعات والرقى في سلم الحضارات.

ومن وسائل الاحتياط والاهتمام في الأخذ بالمصلحة في قضايا الدعوة والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والجهد أن تكون منطلقة من أهل الاجتهاد من العلماء والباحثين من أهل الفقه والعلم لسعة اطلاعهم وشمول معرفتهم لأحكام الشريعة ، وكلما كان النظر والاستدلال من خلال اجتهاد جماعي لا فردي كان أكثر دقة وأقرب إلى الصواب وأقل احتمالاً في الخطأ.

فالاجتهاد الجماعي ضمانه لعدم استغلال هذه القاعدة في تعطيل شرع الله بذريعة تغير المصلحة ، وهو أكثر ضماناً في التحري عن المصلحة وتغيرها ، وأكثر دقة في الابتعاد عن الهوى وأكثر إصابة للحق.

وكان هذا النهج في النظر هو فعل الصحابة ي إذا نزل بهم أمر وأرادوا الحكم فيه ؛ فكان أبو بكر يجمع رؤوس الناس وخيارهم ويستشيرهم فإذا اجتمع أمرهم على أمر قضى به ، وكان عمر ب يفعل ذلك إذا أعياه أن يجد حكم مسألة ما في الكتاب والسنة سأل: هل كان أبو بكر قضى فيه بقضاء؟ فإن كان لأبي بكر قضاء قضى به وإلا

(٦) المصلحة المرسلة (ص ٢١).

جمع علماء الناس واستشارهم فإذا اجتمع رأيهم على شيء قضى به.

ثانيًا: إن النظر في المصلحة ينبغي أن يمتد إلى ما تؤول إليه من نتائج مصلحة أو ما سوى ذلك من مفسد ، فقصر الأخذ للمصلحة على وقتها من دون اعتبار الأوقات الأخرى ، أو على مكان من دون اعتبار الأماكن الأخرى ، أو على شخص من دون اعتبار بقية الناس وخصوصًا في الفتاوى والأنظمة العامة مما قد يكون وسيلة أو ذريعة إلى مفسدة أو الوقوع في محذور ، مع اعتبار الأولى من المصالح: فالأولى بتقديم المصالح الدائمة أو المتعدية أو الأكثر نفعًا والأطول بقاءً على غيرها من المصالح المرجوحة الأخرى.

ومن أمثلة اعتبارات المآلات والذرائع في الشرع: قوله ٨ () | }
 ~ يَدْعُونَ مِنْ دُونِ اللَّهِ فَيَسُبُّوا اللَّهَ عَدْوًا بِغَيْرِ عِلْمٍ (الأنعام: ١٠٨) ، وقوله ٨
 (وَلَكُمْ فِي الْقِصَاصِ حَيَوةٌ يَتَأَوَّلِي ٥ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ) (البقرة: ١٧٩).

ومنها: النهي عن بيع العينة لأنها ذريعة للربا ، وعدم قتل النبي ص للمنافقين كي لا يقال إن محمدًا يقتل أصحابه ، وعدم هدم وبناء الكعبة على قواعد إبراهيم لأن الناس كانوا حديثي عهد بالكفر ، ونهيه للصحابة عن إخراج الأعرابي الذي بال في المسجد لما يترتب على ذلك من ضرر عليه وأذى في المسجد ، ونهيه ص عن التشدد في العبادة والغلو فيها حتى لا يحدث للإنسان ملل أو إفراط في الغلو المحذور.

وللإمام ابن القيم تقسيم لطيف في أنواع الذرائع ما يُسَدُّ منها وما يُفْتَحُ يقول فيه / : « والذرائع تنقسم إلى أربعة أقسام:

١ - أن تكون وسيلة موضوعة للإفضاء إلى المفسدة ، كشرب الخمر مُفْضٍ إلى مفسدة السُّكْرِ ، والزنا مُفْضٍ إلى اختلاط المياه وفساد الفراش ، وهذا النوع جاءت الشريعة بمنعه.

٢- أن تكون وسيلة موضوعة للمباح قُصِدَ بها التوسل إلى المفسدة ، كعقد النكاح بقصد التحليل أو عقد البيع بقصد الربا ، وهذا ممنوع.

٣- أن تكون وسيلة موضوعة للمباح ولم يُقَصَدَ بها التوسل إلى المفسدة لكنها مُقْضِيَّةٌ إليها غالبًا ، ومفسدتها أرجح من مصلحتها ، مثل الصلاة في أوقات النهي ، وسَبَّ آلهة المشركين ، وتزيين المتوفى عنها زوجها في زمن العدة. وهذا ممنوع.

٤- أن تكون وسيلة موضوعة للمباح وقد تُفْضِي إلى المفسدة ومصلحتها أرجح من مفسدتها ، كالنظر إلى المخطوبة أو المشهود عليها ، والصلاة ذات الأسباب في أوقات النهي ، وكلمة الحق عند سلطان جائر ، وهذا مشروع في الجملة ^(٧).

ثالثًا: إن قاعدة النظر في المآلات قاعدة معتبرة شرعًا واعتبار المآلات في النظر والاجتهاد أمرٌ مهم للمجتهد يجعل نظره ممتدًا إلى ما يؤول إليه حكمه أو ما يُتَوَقَّع أن يحدث من المكلف أو ما ينتج عنه في المستقبل ليراعي ذلك كله في اجتهاده.

ولاشك أن هذه النظرة الاستشرافية للمستقبل كما يحتاجها المجتهد والمفتي وأهل القضاء ؛ فإن الداعية أحوج ما يكون إليها وهو يقرر أحكام الله لأ في الأرض ويضع الخطط الإصلاحية والأهداف والوسائل الدعوية لتنزيلها على مختلف أنواع المكلفين وأصناف المجتمعات وأحوال البيئات والأزمنة.

وكل ذلك يتطلب أن يتجاوز الدعاة واقعهم القريب إلى استشراف المستقبل البعيد ، وأن تكون لهم دراسات مستقبلية يتوقعون فيها ما يمكن حدوثه أو يحصل تغييره ، ثم وضع برامجهم الإصلاحية مراعين ما يلزم لذلك من احتياطات واستعدادات تكون سياجًا آمنًا من مفاجآت المستقبل ومتغيرات الزمان.

(٧) إعلام الموقعين (١٠٩/٣) ، بتصرف.

وليس في ذلك ادعاءً للغيب أو تجاوز للشرع ؛ وحاش للدعاة أن يدّعوه ؛ بل إن ذلك مُعْتَبَرٌ ضمن ما ذكرناه من قاعدة اعتبار المآلات ، والنواميس التي وضعها الله لأ في الأنفس والمجتمعات والكون ثابتة لا تتغير ومُحْكَمَةٌ لا تتبدل إلا إذا شاء الله - ذلك ، فإذا اكتشف الدعاة نظام هذه النواميس والسنن وساروا ضمن قانونها العام فإنهم لن يعدموا خيرًا ، إذ قد بذلوا ما في جهدهم من أسبابٍ تحقق لهم العزة والنصر بإذن الله -.

وإذا كان واقع الدعوة المعاصرة مع ثقل ما تحمله على كاهلها من واجبات وأعباء لا تعطي لاستشراف المستقبل كبير اهتمام مع ضرورته في وقتنا المعاصر. فإننا نجد كثيرًا من دول العالم الغربي ومنذ زمن بعيد قد اهتمت بذلك الأمر اهتمامًا بالغًا جعل من دولة السويد أن تضع حقيبة وزارية في حكومتها للاهتمام بالمستقبل منذ عام ١٩٧٣ م ، وفي الولايات المتحدة الأمريكية أكثر من ستائة مؤسسة لدراسة المستقبل ؛ إلى غيرها من مؤسسات الاستشراف الكثيرة في الغرب والشرق الآسيوي في حين يفتقد عالمنا العربي والإسلامي إلى مثلها وهو يحمل الكثير من الهموم والمشكلات المتجذرة التي تستلزم حلولاً بعيدة وعلاجات طويلة الأمد.

رابعًا: إن اعتبار حجية المصلحة المرسله جعل جمهور الفقهاء يستخرجون بناءً عليها أحكامًا شرعية لكثير من المسائل التي صدرت بشأنها القوانين والأنظمة ، كقوانين العمل والعمال وأنظمة التجارة والصناعة والزراعة ، وفرض عقوبات رادعة لبعض الجرائم كتعاطي المخدرات والاتجار فيها ، إلى غيرها من الأنظمة والقوانين واللوائح التي تنظم المجتمع ولم يرد بشأنها نص من كتاب الله وسنة رسوله ص.

فإذا قررنا اعتبار المصلحة المرسله في تنظيم شؤون المجتمع وإلزام الناس بها فما الذي يمنع من اعتبار المصلحة في تنظيم شؤون الدعوة وتنظيم أمور الدعاة وفق أنظمة وقوانين ولوائح لها قوة التطبيق والإلزام.

خامساً: يمارس بعض الدعاة إلى الله نوعاً من التلفيق الاجتهادي المذموم بُعِيَّة الوصول إلى الهدف المطلوب والسيطرة المنشودة ومدّ النفوذ والعلو على كل وجه ؛ تحقيقاً لمصلحتهم الخاصة وإن كانت وسائلها ممنوعة ؛ فالغاية عندهم تبرر الوسيلة مهما كانت ، والعبرة بإيجاد مصلحتهم المتوهمه ولو خالفت نصوص الشرع وقواعده الكلية. إن هذا المبدأ الميكافيلي الذي سيطر على مناهج بعض الدعوات المغرضة حقق لهم انتصارات هامشية وامتداداً سرياً بين الناس ، ولكن على حساب المبادئ الشرعية والثواب الخلقية في الإسلام.

يظهر هذا الانتهاك في عدة صور عملية واقعية كالطعن والثلب في العقائد والأعراض وتصيد الأخطاء والزلات لكل داعية يخالف منهجهم وتشويه المناهج الأخرى من أجل التصدر والاعتلاء على الساحة الدعوية.

إن دعوة قامت على هذا الجرف الهار لا تلبث أن تنهار وتذهب ريحها ويتفرق جمعها ، 7 8 (E D C B A @) (يونس: ٨١). وسنن الحق - في أمثالهم جارية والزمن كفيل بإثبات الحق وإظهاره.

فالمصالح الدعوية إن لم تَقُمْ على ربانية صادقة مخلصه وتميز للثواب عن المتغيرات والمتغيرات عن الثواب بفقّه دقيق وتأصيل عميق ، وإلا كانت بداية انحراف وزيف وفتنة للدعاة تذكّيها مع الأيام حركات فاتنة في صفوفات غابنة لا مريح لأحد إلا أعداء الدعوة ودعاة السوء والفتنة.

٩١- ضوابط الحكم على الأفراد والجماعات:

١ - التجرد عن الهوى:

من الأمور المهمة قبل أن يصدر الإنسان حكمه في الآخرين أن يكون متجرداً عن الهوى ، من أجل أن يكون التقويم والحكم صواباً لأن التجرد عن الهوى يجعل المتكلم لا ينسى ما للمتكلم فيه من محاسن.

فالهوى أمر خفي يتسلل إلى قلب المرء بالتدريج حتى يسيطر عليه وهو لا يشعر . ، وقد قال - لنبية داود x : (يَدَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ شَدِيدُ عَذَابٍ) (ص: ٢٦). (وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ) فجعل اتباع الهوى ضللاً عن سبيل الله القويم.

٢ - الخوف من الله :-

قال الله لأ في وصف المؤمنين: (< = > ? @ A B C)

(الرعد: ٢١). فإذا خاف المسلم من الله - فإنه لن يقع في الظلم ولن يقع في الغيبة والنميمة - بحجة التقويم والإصلاح - بل إذا قَوِّمَ شخصاً أو جماعة كان خائفاً أن يقع في الإثم.

٣- تقديم حسن الظن:

إذ الأصل هو إحسان الظن بالمسلمين حتى يتبين خلافه بدليل قاطع لا شك

فيه. 7 8 (! " # \$ % & ') * + , - . /

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 : ; < = > ? @ A

(الحجرات: ١٢). (D C B

٤ - التثبت والروية قبل إصدار الحكم:

يجب علينا جميعاً أن نتثبت في كل ما ينقل إلينا عن إخواننا خاصة ، ولا نعتمد على (قيل لي) و(زعموا) و(بلغني) ... الخ. 7 8 (/ 0 21 3 54 76 98 : ; < = > ?) (الحجرات: ٦).

٥ - أن يُعَدَّ الجواب ليوم العرض على الله لأ:

يجب على من أراد أن يقوم فرداً أو جماعة أن يعد الجواب لمساءلة الله لأ إياه يوم القيامة إذا قال له: لماذا قلت كذا؟ وذلك أن كل قول يصدر من أي إنسان مكتوب عليه 7 8 (: ; < = > ? @ A) (ق: ١٨).

٦ - الإنصاف والعدل:

7 8 (x y z { | } ~ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا ۖ أَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّهُ

بِالْعَدْلِ شَهِيدٌ (المائدة: ٨).

فالكلام في الناس يجب أن يكون بعلم وعدل لا بجهل وظلم كحال أهل البدع. فلا يجوز تقويم الغير - إن احتيج إلى ذلك شرعاً - إلا بشرطين: الأول: العلم. الثاني: العدل والإنصاف.

٧ - اعرف الحق تعرف أهله:

فنحن مأمورون باتباع الكتاب والسنة منهيون عن التقليد العمى ، وأهل السنة والجماعة لا يقدمون كلام أي إنسان مهما كان على كلام الله لأ وكلام رسوله ولا يقلدون أحداً في دين الله بدون حجة بل هم ينفرون أشد التنفير عن التقليد الأعمى .

البَابُ الثَّالِثُ

مَشْرُوعِيَّةُ الْعَمَلِ الْجَمَاعِيِّ

البَّائِلُ الثَّالِثُ مَشْرُوعِيَّةُ الْعَمَلِ الْجَمَاعِيِّ

في الدعوة إلى الله ﷻ

إن أية دعوة ربانية يجب أن تتخذ من أسباب القوة ما بها تعلق على عروش الباطل وتدكه دكًا. فقوة الحق بدون حق القوة ضعف ، والدين بدون سيف ينصره: هُزِيمٌ عَزَّه مهِيضٌ جناحُه.

وتحتاج الصحوة الإسلامية أكثر ما تحتاج إلى أن تُبَصَّرَ بأسباب القوة فتتخذها وبمواطن الضعف لتجتنبه. ومن الأسباب التي تبث القوة في أوصال الصحوة فكر الحركة وحركة الفكر ، فقعود العقول عن فهم الواقع والتكيف مع متطلباته من أعظم ما أصاب واقع الصحوة الإسلامية.

فالحق الذي نبذله للناس ونناضل دونه لا بد أن يكون له رجال فقهوا واقع أمته واستطاعوا أن يهضموا من المعارف والفنون ما يجابهون به واقعًا مدنيًا معقدًا لم يُعَدَّ ينفع معه مجرد حفظ المتون وقراءة الشروح. إننا نحتاج إلى كوادِر تفهم واجبها وتتقنه أيضًا ، تلم بواقع العصر ولا تغيب عن التراث وتتجاهله.

وإن أخطر قضية شغلت شباب الصحوة وتوقف على حسمها سريان روح النشاط في أجسادهم قضية العمل الجماعي ومشروعيته.

ومعنى العمل الجماعي: أيُّ تعاون مثمر بَنَاءً مُسْتَطَاع يدخل في حيز القدرة الشرعية ويؤدي إلى تنشيط واقع الدعوة الإسلامية ويسهم في إعزاز الدين ونصرته والتمكين للشرع المطهر ، ويؤدي إلى النكاية في الكافرين بالضوابط الشرعية المعتبرة عند

العلماء المعترين وبما لا يترتب على هذا التعاون مفسدة راجحة تمنع من الإقدام عليه. والمقصود بالضوابط الشرعية كل القواعد العامة والأصول العلمية التي اعتبرها أئمتنا في فقه السياسة الشرعية ، ومنها عدم التعاون مع الكافر والمبتدع إلا بشروط ، وعدم تولية الفساق وأهل البدعة لولاية عمل إلا بشروط أيضا. فكل هذا يسري فيما نحن فيه بل أجدر.

والمقصود بالعمل ما يشمل القول والفعل ، كالدعوة والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والجهاد باللسان والأموال والأبدان.

والمراد بالجماعية هنا محض التعاون المشترك بين أكثر من فرد ، فالجماعة المقصودة هنا: الجماعة الخاصة ، لا الجماعة المسلمة العامة التي تنضوي تحت إمرة حاكم شرعي ، فإن العمل بالنسبة لهم على حسب قانون دولتهم المسلمة وأمر حاكمهم الشرعي وبالضوابط والأصول المعتبرة أيضًا.

فالكلام إذا في جماعة الدعوة التي تنشذ عزة الدين والتمكين له في بلدان لا تتمتع بحكم إسلامي شرعي ولا بوجود حاكم يرعى حمى الدين (ولا نقول مسلماً) فمجرد وجود الحاكم المسلم مع غشه وظلمه وفسقه ليس سبباً للعود عن نصرته الدين بل والقيام بما تأخر عنه ذلك الحاكم المسلم ، فليتنبه.

ولا شك أن الصحوة الإسلامية التي تشهدها كثير من الدول الإسلامية قد بدأت تؤتي أكلها ، وهو ما تمثل في التزام فئام وأفواج من المجتمع المسلم بأحكام الإسلام و تبنيهم لقضيته ، وقد ظهر ذلك جلياً عبر محاولات جادة لنصرة الإسلام والعمل على العودة لتحكيم الشريعة من أجل أن تتبوأ الأمة الإسلامية مكانتها الرائدة بين أمم الأرض.

ومن القضايا التي كثر حولها اللغط واختلفت فيها الآراء حول هذه الصحوة المباركة: قضية حكم العمل الجماعي ومدى مشروعية الانتماء للجماعات الإسلامية الموجودة على الساحة الإسلامية ، كسبيل للوصول إلى جماعة المسلمين .

ولقد تباينت آراء أطراف العمل الإسلامي إزاء هذه القضية على النحو التالي:

القول الأول: بدعية العمل الجماعي:

يرى هذا الفريق أنه لا شرعية لقيام هذه التجمعات ابتداء في مرحلة الاستضعاف ، وأن الجماعة لا تكون إلا بعد التمكين ونصب الإمام .

القول الثاني: وجوب العمل الجماعي:

وجهور هذا الاتجاه على أن إقامة الجماعات الدعوية ، والانتظام في سلوكها على أساس الطاعة لأمر ، واجب من الواجبات الشرعية في هذا الزمان ، فمن تخلف عنه فهو آثم .

القول الثالث: مشروعية العمل الجماعي:

ويرى أصحاب هذا الرأي أنه لا منازعة في مشروعية الاجتماع على الخير والتعاقد عليه ، والتزام الطاعة للقائم عليه في غير معصية ، وذلك بالشروط الآتية:

١ - ألا يتضمن تحزباً على أصل بدعي يخالف أصول أهل السنة والجماعة ، فإن مثل هذا التحزب هو أساس نشأة الفرق الضالة .

٢ - ألا يقصد به منازعة السلطان المسلم الذي يحكم بشرع الله - إن وُجدَ - والسعي في نقض بيعته وحل عقدة إمامته ؛ وذلك للأدلة التي تحرم النكث وتلزم بالأئمة وتوجب الطاعة لهم في غير معصية ، وتنهى عن منابذتهم إلا بالكفر البواح الذي عندنا فيه من الله برهان .

٣ - ألا يُعقد الولاء والبراء على أساس الانتساب إلى هذا الاجتماع ؛ لأن معقد الولاء والبراء هو الكتاب والسنة على رسم منهاج النبوة لا غير .

والعدل بين هؤلاء جميعاً أن يقال: إن اجتماع الناس على طاعة ، وتعاقدهم على الوفاء بها ، ودعوة الناس إلى ذلك ، إنما هو من جنس التعاون على البر والتقوى ، والتواصي بالحق والتواصي بالصبر ، وذلك لينتظم بها أمر الدعوة ، ويجتمع بها شمل العاملين للإسلام ، وتكون هذه التجمعات أجزاء من جماعة المسلمين ، ويتحدد سلطان قياداتها في ضوء ما اتفق عليه ، ويحسن أن يكون العهد مفصلاً لما ينشئه من حقوق ، وما يترتب من التزامات.

والخلاصة أن هذه التجمعات على خير ونفع ما دامت لم تقم إلا لهدف صالح ، ولم تجتمع على بدعة أو ضلالة ، ولم تختزل الإسلام في أطروحتها ورؤيتها ، والعمل للإسلام إطار أوسع وأشمل يمكن أن يتحقق من خلال هذه الوسيلة ومن خلال الجهود الشخصية والأعمال المؤسسية العامة ، وفي كل خير.

إن الأمة الإسلامية مطالبة بالأوامر الشرعية التي يسميها العلماء فروض الكفاية وهي في أكثرها لا يمكن لفرد ولا لأفراد متفرقين القيام بها بل الأمة في مجموعها والأئمة وكلاء عنها في إقامتها وهي تشمل: إقامة الجمع والجماعات والأعياد والتعلم لجميع أحكام الديانة حتى يوجد العلماء المجتهدون في كل جماعة في قرية أو مدينة أو حصن.

ومن ذلك الحسبة والإمارة والخلافة والجهاد بنوعيه الدفع والطلب ونظام القضاء والحكم بين الناس بمقتضى الشريعة الإسلامية. وتنفيذ هذه الأحكام من حدود وحقوق وتعزيزات وغيرها ، ونظام المال الإسلامي القائم على سد حاجات المسلمين وخاصة فقراءهم وأراملهم وأيتامهم وغيرهم. ووجود أنواع المهن والصناعات التي يحتاج إليها المسلمون وغير ذلك مما بينه أهل العلم وأدلته من كتاباً وسنة وإجماعاً.

وهي كما يرى كل مصنف مُضَيِّعة في واقعنا الحاضر جزئياً أو كلياً في الأقطار ، فهل تسقط هذه الفروض عن المسلمين؟ أم هل هم يفعلونها الآن؟ أم هل يمكن للأفراد المتفرقين القيام بها؟

الحق أن هذه الواجبات لا تقام إلا بالتعاون ولا يتم التعاون والاجتماع إلا بقيادة وطاعة وجندية كما هي من فطرة جميع البشر.

ومما لا شك فيه أنه من الممكن القيام ببعض هذه الصور دون قيادة كغسل ميت وتكفينه ، ولكن هل يتصور إقامة الجهاد والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وإقامة الخلافة إلا باجتماع وطاعة وقيادة ، ولاشك أن هذه الأمور لا توجد في الأمة بين يوم وليلة ، بل هي من أشق الأمور في التربية والتنشئة ، ولابد من السير على مبادئها للوصول إلى غاياتها ، ومن يتصور الوصول إلى الغايات وهو يهدم المبادئ وينكرها فلا شك أنه يتناقض.

والصورة المثلى لعودة الخلافة من غيبتها أن يكون أهل الحل والعقد من أهل السنة والجماعة مجتمعين على مُطاع هو أمثل أهل العلم منهم للقيام بالمقدور عليه من فروض الكفاية ، فإن تعذر ذلك استقل كل أهل بلد بعالمهم إلى أن يتيسر جمعهم ، وإن كان لابد لهم أن يأخذوا بالأسباب التي تؤدي إلى جمعهم ؛ لأن ما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب.

فالجماعات الإسلامية المعاصرة ينبغي أن يُعلم أنها مرحلة متوسطة تهدف إلى إقامة جماعة المسلمين عن طريق القيام بما تقدر عليه من فروض الكفاية من الدعوة والحسبة والتعليم والإفتاء ونظام المال من جمع زكاة وتفريقها ورعاية اليتامى والمساكين وإقامة الجمع والأعياد والجهاد في سبيل الله كما في أفغانستان ، وأولى الناس بالوصول إلى الغاية هم السائرون على منهج أهل السنة والجماعة.

والتعدد الناشئ عن اختلاف المناهج بين أهل السنة وبين غيرهم تعدد مذموم وباطلٌ وغير مشروع ويتحمل أهل البدع الذين خالفوا أهل السنة إثم تقطيع الروابط ووجود الأمراض من غيبة ونميمة وحقد وضغينة ، وأهل السنة يجب أن يعاملوهم بمقتضى الشرع دون تجاوز في ذلك.

وأما التعدد الناشئ عن تعدد القيادة مع اتحاد المنهج فلا شك أنه تلزم إزالته بالاجتماع على الأمثل من أهل العلم ، فهذا ما نصّ على وجوبه العلماء .

وأما التعدد الناشئ عن تنوع الواجبات لمن يقوم بمن لا يقوم به غيره وكذا الناشئ عن اختلاف البلاد وتباعدها وعدم إمكانية إدارتها بإدارة واحدة فهذا لا حرج فيه ؛ لأنه متكامل يوشك أن يتّحد بإذن الله ، فإن من عمل بطاعة الله وفقه الله لطاعات غيرها ، والبركة في الاجتماع مضاعفةً والأمل والحماس للعمل لدين الله من أعظم أسباب القوة في الحق بإذن الله .

وإذا كان هناك من يدّعي أن العمل الجماعي بدعة فإنه يوجد أيضًا من يزعم أن جماعته هي جماعة المسلمين التي من فارقها مات ميتة جاهلية ، وهذا الخطأ مما يحتج به من يرى بدعية العمل الجماعي ولا يعالج الخطأ بالخطأ ، بل لابد من التنبيه على الفرق بين المرحلة التي لم توجد فيها جماعة المسلمين التي تجمعهم وبين وجودها بالفعل .

فالجماعات الإسلامية جماعات من المسلمين وليست جماعة المسلمين وإنما يلزمها السعي إليها ، ولا شك أن مراعاة الواقع وعُذر من خالف في مثل هذه الأحوال التي يلتبس فيها الحق بالباطل أمر لازم ، والغلو في الانتماء إلى درجة التعصب الممقوت الذي ينبنى عليه الولاء والبراء على مجرد الاسم لابد من الحذر منه ، ولِيُعَالَج بتعميق معاني الإيمان في النفوس ، وتربية الناس على نُصرة الحق لا الأسماء والأشخاص ، والحب في الله ، والبغض في الله ، لا التقليد الأعمى والتعصب المذموم .

الفصل الأول

العمل الجماعي

بمنظار علماء أهل السنة

قد تستغرب أشد الاستغراب حين تعلم أن تسويغ إنشاء الجماعات العاملة لغايات شرعية ، وتسويغ مثل هذه الاصطلاحات التي تظنها حديثة ، قد ورد في كلام الفقهاء والأئمة القدماء ، مما يعطينا صورة واضحة عما تحوي بطون الكتب الفقهية من فقه حركي إسلامي مجهول لدينا ينتظر من ينتزعه منها وينشره للدعاة.

شيخ الإسلام ابن تيمية / يجوز العمل الجماعي:

اسمع قول شيخ الإسلام ابن تيمية / في شرعية العمل الجماعي ، مما لا تكاد تصدق أنه من كلام القدماء. يقول /: « وَأَمَّا لَفْظُ (الرَّعِيمِ) فَإِنَّهُ مِثْلُ لَفْظِ الْكَفِيلِ وَالْقَبِيلِ وَالضَّمِينِ ، 7 8 (B A @ ? > = < ;) (يوسف: ٧٢) ، فَمَنْ تَكَفَّلَ بِأَمْرِ طَائِفَةٍ فَإِنَّهُ يُقَالُ هُوَ زَعِيمٌ ؛ فَإِنْ كَانَ قَدْ تَكَفَّلَ بِخَيْرٍ كَانَ مَحْمُودًا عَلَى ذَلِكَ وَإِنْ كَانَ شَرًّا كَانَ مَذْمُومًا عَلَى ذَلِكَ.

وَأَمَّا (رَأْسُ الْحِزْبِ) فَإِنَّهُ رَأْسُ الطَّائِفَةِ الَّتِي تَحْزَبُ أَيُّ تَصِيرُ حِزْبًا فَإِنْ كَانُوا مُجْتَمِعِينَ عَلَى مَا أَمَرَ اللَّهُ بِهِ وَرَسُولُهُ مِنْ غَيْرِ زِيَادَةٍ وَلَا نُقْصَانٍ فَهُمْ مُؤْمِنُونَ لَهُمْ مَا لَهُمْ وَعَلَيْهِمْ مَا عَلَيْهِمْ. وَإِنْ كَانُوا قَدْ زَادُوا فِي ذَلِكَ وَنَقَصُوا مِثْلَ التَّعَصُّبِ لِمَنْ دَخَلَ فِي حِزْبِهِمْ بِالْحَقِّ وَالْبَاطِلِ وَالْإِعْرَاضِ عَمَّنْ لَمْ يَدْخُلْ فِي حِزْبِهِمْ سَوَاءٌ كَانَ عَلَى الْحَقِّ وَالْبَاطِلِ فَهَذَا مِنَ التَّفَرُّقِ الَّذِي ذَمَّهُ اللَّهُ تَعَالَى وَرَسُولُهُ ص فَإِنَّ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أَمَرَا بِالْجَمَاعَةِ وَالْإِتْلَافِ وَنَهَيَا عَنِ التَّفَرُّقِ وَالْإِخْتِلَافِ ، وَأَمَرَا بِالْتَّعَاوُنِ عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى ، وَنَهَيَا عَنِ

التَّعَاوُنَ عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ» ^(١).

إن كلام شيخ الإسلام ابن تيمية / من أئمن النصوص التي تفند رأي من يرى أن العمل الجماعي بدعة غريبة على الأساليب الإسلامية. وإنه لنص رائع يحفز الدعاة لجمع أمثاله وجعلها محور فقه الدعوة ، فتحوز الدعوة رسوخا جديداً ، بما تملكه هذه النصوص من هيبة قائلها ، وبما تؤدي إليه من القيام بدور القول الفصل حين يسارع مستعجل واهم ، أو خائر نائم ، إلى تبديع من يعمل من دعاة الإسلام العمل الجماعي مع أصحاب له من الدعاة آخرين.

شيخ الإسلام محمد بن عبد الوهاب إمام السلفية المعاصرة والعمل الجماعي:

أسس الإمام محمد بن عبد الوهاب / جماعة عاملة للدعوة إلى الله ، ولم يتظر إذن خليفة المسلمين في الأستانة آنذاك ولا نائبه الشريف بمكة ، ولا أمراءه المتفرقين في نجد والجزيرة ، وذلك بعد أن عم الجهل وانتشر الشرك ، وفشا الزنا ، وتُرِكَتْ أحكام الإسلام.

ولذلك أسس شيخ الإسلام ابن عبد الوهاب جماعة ، بل نظاماً سياسياً كاملاً مصغراً بدءاً بالدعوة إلى التوحيد ونشر الإسلام وتعليم أحكامه ، وانتهى بالقتال في سبيل الله دفاعاً عن النفس والعقيدة وهو في كل ذلك لم يعلن خروجاً عن الخلافة ، ولا أنه هو وحده الجماعة الإسلامية ، وإن كان أعداؤه قد اتهموه بذلك.

ولكنه بريء من ذلك فما كان إلا داعياً إلى الله على بصيرة ، قائماً بدعوة جماعية على مقتضى الكتاب والسنة ، تبغي عز الإسلام ونصره ، وإعلاء كلمة الله في الأرض ، وقد حقق الله له مراده فيها نحن نعيش آثار بركة دعوته ، وثمره جهاده.

(١) مجموع فتاوى ابن تيمية (٩٢/١١).

وماذا لو بقي شيخ الإسلام محمد بن عبد الوهاب معلماً - على نمط معلمي اليوم - وشيخاً في بلدته (حريملة) أو في (الدرعية) التي رحل إليه وقنع بأن يكون شيخاً في مسجد ، ومعلماً في حلقة؟

إن شيخ الإسلام محمد بن عبد الوهاب قد أقام مشروعه لنصر الإسلام على العمل الجماعي فأسس هو والإمام محمد بن سعود النواة المباركة للدعوة والجهاد الذي أثمر تطهير الجزيرة من الشرك والخرافة ، ومن ثم إقامة شرع الله في الأرض ولم ينتظر في ذلك إذن الخلافة ، التي كانت تبسط سلطانها على العالم الإسلامي كله من وسط أوروبا والمحيط الأطلسي غرباً إلى حدود إيران شرقاً ، ومن القرم والبحر الأسود في أواسط آسيا شمالاً إلى بحر العرب جنوباً. وينضوي تحت لوائها أكثر من مائتي مليون مسلم في ذلك الوقت.

وقد بدأ شيخ الإسلام محمد بن عبد الوهاب مشروعه الإسلامي في قرية واحدة من قرى نجد لا يقطنها أكثر من ألف وخمسمائة إنسان فقط!! وكان كل من حول هذه القرية معادين ومعارضين لهذا التوجه الجديد ، والمشروع الجديد بل عدّوا ذلك خروجاً على الأمة ، وتكفيراً للمسلمين!! وجندوا الحملات تلو الحملات للقضاء على هذه الدعوة.

ولا شك أن أعظم مشروع انتفع به المسلمون منذ ذلك الوقت وإلى يومنا هذا هو مشروع شيخ الإسلام محمد بن عبد الوهاب الذي ما زلنا نعيش في بركة دعوته إلى اليوم.

رأي اللجنة الدائمة للبحوث العلمية والإفتاء والدعوة والإرشاد بالملكة العربية السعودية:

س: في هذا الزمان عديد من الجماعات والتفرعات ، وكل منها يدعي الانضواء تحت الفرقة الناجية ، ولا ندري أيها على حق فنتبعه ، ونرجو من سيادتكم أن تدلونا على أفضل هذه الجماعات وأخيرها فنتبع الحق فيها مع إبراز الأدلة؟

ج: كل من هذه الجماعات تدخل في الفرقة الناجية إلا مَنْ أتى منهم بمُكفّرٍ يخرج عن أصل الإيمان ، لكنهم تتفاوت درجاتهم قوةً وضعفًا بقدر إصابتهم للحق وعملهم به وخطئهم في فهم الأدلة والعمل ، فأهداهم أسعدهم بالدليل فهمًا وعملاً ، فأعرف وجهات نظرهم ، وكن مع أَتْبَعِهِم للحق وألْزَمِهِم له ، ولا تبخس الآخرين أخوتهم في الإسلام فتزد عليهم ما أصابوا فيه من الحق ، بل اتبع الحق حيثما كان ولو ظهر على لسان مَنْ يخالفك في بعض المسائل ، فالحق رائد المؤمن ، وقوة الدليل من الكتاب والسنة هي الفيصل بين الحق والباطل.

وبالله التوفيق. وصلى الله على نبينا محمد ، وآله وصحبه وسلم.

اللجنة الدائمة للبحوث العلمية والإفتاء^(٢).

رأي الشيخ ابن باز:

سُئِلَ الشيخ ابن باز / هذا السؤال: « هل يعتبر قيام جماعات إسلامية في البلدان الإسلامية لاحتضان الشباب وتربيتهم على الإسلام من إيجابيات هذا العصر؟ ».

فأجاب /: « وجود هذه الجماعات الإسلامية فيه خير للمسلمين ، ولكن عليها أن تجتهد في إيضاح الحق مع دليله ، وأن لا تتنافر مع بعضها ، وأن تجتهد بالتعاون فيما بينها ، وأن تحب إحداها الأخرى ، وتنصح لها وتنشر محاسنها ، وتحرص على ترك ما يشوش بينها وبين غيرها ، ولا مانع أن تكون هناك جماعات إذا كانت تدعو إلى كتاب الله وسنة رسوله ص »^(٣).

كلام الشيخ الألباني /:

(٢) فتاوى اللجنة الدائمة للبحوث العلمية والإفتاء (٢/ ٢٣٩-٢٤٠) ، الشيخ عبد الله بن قعود عضوًا ، والشيخ عبد الله بن غديان عضوًا ، الشيخ عبد الرزاق عفيفي نائبًا لرئيس اللجنة ، والشيخ عبد العزيز بن عبد الله بن باز رئيسًا.

(٣) مجموع فتاوى ابن باز (٥ / ٢٧٣).

السائل: « هل هناك تلازم بين التحزب المذموم والعمل الجماعي المنظم في الدعوة إلى الله؟ ».

الشيخ: « العمل الجماعي المنظم في الدعوة إلى الله قد يكون حزباً وقد لا يكون حزباً ، أنا شخصياً ومعى بلا شك ناس أفاضل لا نرى مانعاً من تقسيم الأعمال بين أفراد المسلمين بل وجماعاتهم ، فكل جماعة تقوم بواجب على النحو الذي ذكرته أنفاً بالنسبة للمجدين .

ولكن كما أننا لا نتصور تعالياً بين أولئك المجدين وإنما يجمعهم دائرة الإسلام الواسعة على ما قد يكون في كل فرد من هؤلاء الأفراد من نقص كما ألمحت أنفاً ، كذلك أقول في الجماعات التي تنظم أمرها للقيام بالدعوة إلى الإسلام ، إذا كانت هذه الجماعات ليس بينها تباغض وتدابير وتعالٍ يصل الأمر إلى أن يتحزب الفرد في هذه الجماعة على الجماعة الأخرى بالباطل .

هذه الجماعات لا بد من وجودها ، لكن لا بد من أن تكون مرتبطة بمبدأ ومنهج موحد ، لا بد من هذا تماماً ... لا أنكر أن يكون مثل هذه الجماعات إذا كانت تتفق مع دعوة الحق وهى اتباع الكتاب والسنة ، مع مَنْ كانت وحيثما كانت ^(٤) .

وقال الشيخ الألباني / : « لا بُدَّ اليوم من أجل استئناف الحياة الإسلامية من القيام بهذين الواجبين : « التصفية والتربية » .

وَأَرَدْتُ بِالْأَوَّلِ مِنْهَا أُمُورًا :

الأول: تصفية العقيدة الإسلامية مما هو غريب عنها ، كالشرك ، وجحد الصفات الإلهية وتأويلها ، ورد الأحاديث الصحيحة لتعلقها بالعقيدة ونحوه .

(٤) من أشرطة مفرغة للشيخ الألباني ، الشريط ٧٩١ ، من سلسلة الهدى والنور ، قام بتنزيلها والتأليف بينها: محمد بن أحمد أبو ليلى الأثري .

الثاني: تصفية الفقه الإسلامي من الاجتهادات الخاطئة المخالفة للكتاب والسنة.

الثالث: تصفية كتب التفسير والفقه والرقائق وغيرها من الأحاديث الضعيفة والموضوعة، والإسرائيليات المنكرة.

وأما الواجب الآخر ، فأريد به تربية الجيل الناشئ على هذا الإسلام المصفى من كل ما ذكرنا تربية إسلامية صحيحة منذ نعومة أظفاره ، دون أي تأثير بالتربية الغربية الكافرة.

ومما لا ريب فيه أن تحقيق هذين الواجبين يتطلب جهوداً جبارة متعاونة من الجماعات الإسلامية المخلصة ، التي يهملها حقاً إقامة المجتمع الإسلامي المنشود ، كل في مجاله واختصاصه «^(٥).

وبعد نقل هذه الأقوال لأهل العلم على الذين ما زالوا يمارون في مشروعية العمل الجماعي أن يتقوا الله فيما يقولون ، وأن يقوموا بما أوجبه الله عليهم لنصرة الحق والدين. ويعلموا أن الله سائلهم يوم القيامة عن أمة الإسلام التي باتت يستباح اللصوص أموالها ، وينتهك الفساق أعراضها ، ويدوس الكفار مقدساتها ، ويعيش فيها الإسلام غريباً في دياره ، حزيناً في محرابه ، ملاحقاً في السجون والمعتقلات ، ويسير الكفر منتعشاً في ساحتها مزهواً في ميادينها.

(٥) انظر مقدمة المجلد الثاني من سلسلة الأحاديث الضعيفة والموضوعة وأثرها السيئ في الأمة.

الفصل الثاني

الأصول والقواعد

التي يقوم عليها العمل الجماعي

الأصل الأول: الارتباط بالحق:

يجب على المسلم أن يرتبط بالحق أبداً ، وأن يلتزمه مطلقاً ، وألا يصرفه عنه صارف. والحق الذي نعنيه هنا هو المعصوم الذي لا يتطرق إليه الخطأ ولا يدخله الزيف. وليس عندنا في الإسلام معصوم إلا كتاب الله - ، وسُنَّةُ رسوله ص ، وإجماع أهل الإسلام جميعاً على قول واحد. هذه هي الأصول المعصومة التي لا يتطرق إليها خلل ولا يتصور منها باطل.

فالقرآن كتاب الله لا يأتيه الباطل من بين يديه ولا من خلفه تنزيل العزيز الحميد ، وسنة رسوله معصومة ؛ لأن الله عصم نبيه أن يتكلم عنه بغير الحق ، وأن يبلغ عنه إلا ما يريد الله - ، وإجماع الأمة كذلك معصوم بعصمة الله لأ ؛ لأنها أمة مرحومة لا تجتمع كلها على الباطل ، بل لابد وأن يكون منها ما يقوم به الحق إلى آخر الدنيا.

والارتباط بالحق يوجب على كل مسلم أن يجعل كتاب الله وما صح عن رسول الله ص ، وما أجمعت عليه الأمة وخاصة في عصر الصحابة ي نصب عينه ولا يحيد عنه لقول قائل مهما كان هذا القائل إماماً متبعاً أو جماعة خاصة ، أو هوى أو عرفاً ، فكل شرط ليس في كتاب الله مما اشترطه الناس فهو باطل وإن كان مائة شرط ، وكل عهد وبيعة ، وأمر ونهي يخالف الحق الثابت في كتاب الله وسنة رسوله وإجماع الأمة فلا يجوز لأحد اتباعه وطاعته.

فأول ما يجب على جماعة الدعوة أن يكون قيامها أولاً من أجل الله ﷻ وفي سبيله وابتغاء مرضاته ، ثم أن يكون همّ كل فرد فيها أن يتبع الحق ، وأن يعلم أن

الجماعة كلها يجب أن تكون في خدمة الحق الذي هو الإسلام ، وأن يكون رائد الجميع الوصول إلى الحق والالتزام به والتحري عنه.

وقد بلغ أصحاب رسول الله ص الذروة في ذلك سمعًا وطاعة لله ورسوله ، ورضًا بما يحكم ويأمر حتى لو خالف أهواءهم وما عليه آبائهم وعشائريهم ، وبذلك تجردوا عن كل عصبية تخالف الإسلام ، وعن كل عائق يحول بينهم وبين اتباع كلام الله وكلام رسوله ص.

والارتباط بالحق معنى شريف جدًا يجعل صاحبه متجردًا له باحثًا عنه بكل سبيل فإذا استبان الحق له فهو معه أبدًا لا يحدد عنه ، ولا يتأتى ذلك إلا بتقوى الله عز وجل ، والتبصر في أمر الدين ، وإماتة الهوى وحفظ النفس ، والعصبية والحمية الجاهلية وهذه أمور تحتاج إلى جهاد مرير للنفس ومجاهدة بليغة في الله -.

الأصل الثاني: الالتزام بجماعة المسلمين وإمامهم:

والجماعة إذا أطلقت في الإسلام فإنها تعني جماعة أهل الإسلام العامة ويقابلهم الكفار والمنافقون ، والتزام هذه الجماعة يعني:

١ - ألا يخرج المسلم برأي أو قول يخالف به إجماع الأمة في أي عصر من عصورها وإلا كان خارجًا مشاققًا ، ومن شذ شذ في النار.

٢ - الالتزام بإمامهم بيعة له ، وسمعًا وطاعة ، ولزوم ما اتفقوا عليه ، وارتضوه فإذا اتفق جمهورهم على إمام وجب على الجميع الاتفاق عليه وبيعته ، ومن شذ عن جمهورهم فقد شذ في النار.

وأما في الأزمان والأماكن التي لا إمام فيها ولا جماعة لأهل الإسلام فإن المسلم مُطَالَبٌ:

أ - إما بالسعي في إيجاد ذلك إن كان هناك سبيل إلى ذلك.

ب- أو الانعزال مطلقاً إذا لم يكن ثمة حيلة ولا سبيل إلى ذلك كما هو الحال في آخر الزمان وحصول الابتلاء الشديد حيث لا يوجد فقط إلا دعاة على أبواب جهنم من أطاعهم قذفوه فيها.

والخلاصة أن جماعة الدعوة المشروعة هي التي تقوم وفق المواصفات الآتية:

- ١- أن يكون التزامها بكتاب الله لأوسنة رسوله ص وإجماع الأمة.
 - ٢- أن تكون موالية لجماعة المسلمين وإمامهم الواجب الطاعة.
 - ٣- ألا تشق عصا المسلمين ، ولا تخلع يدًا من طاعة وألا تكون لها ولاية خاصة قاضية أو مقدمة على الولاية العامة للإسلام وأهله.
 - ٤- ألا تقدم مصلحة أفرادها على مصلحة المسلمين العامة بل أن تكون مصلحتها هي مصلحة الإسلام والمسلمين.
 - ٥- ألا تدعو إلى عصبية ولا تنصر عصبية.
- ولا شك أن أي جماعة من جماعات البر والتقوى والخير والدعوة التزمت ذلك فهي جماعة مشروعة.

وأما حكم هذا التجمع فهو إما واجب حتمي إذا دعت الحاجة إليه لما أسلفنا من نصر الدين ، أو أنه دعوة إلى الخير لا تتحقق إلا بالاجتماع ، أو إنكار منكر لا يحصل إلا بالاجتماع ، أو دفع شر وضرر عن الأمة لا يتحقق إلا بالاجتماع.

وقد تكون مستحبة إذا كان الأمر دون ذلك ، وقد تكون مباحة إذا كان تجمعها من أجل أمر مباح كنفع مادي دنيوي كتجمع النقابات ، والجماعات المهنية (الأطباء ، والمدرسين ، والعمال .. الخ). ونحو ذلك مما يقصد منه نفع أصحاب مهنة ، أو بلد ، أو نحو ذلك.

وكل تجمع على باطل فهو باطل كما 7 8 (وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ) (المائدة: ٢).

والخلاصة أنه يجب على كل مسلم في أي مكان في الأرض أن يلوذ بإمام المسلمين حيث يوجد ، وأن يلزم جماعة المسلمين حيث توجد ، وأن يلزم جماعة المسلمين العامة وألا يخرج على إجماعهم بقول أو رأي ويجب عليه أن يدخل فيما دخل فيه جمهورهم.

ولا شك أن الجماعة العامة لا تلغي الجماعة الخاصة بل هي درع للإمام ، وقوة للمسلمين ، ولا يجوز أن تكون بديلاً أو نقيضاً لجماعة المسلمين العامة وإمامهم ، وأما في غيبة الإمام العام فالكل يأثم بالقعود عن وجوده لأنه من فروض الكفايات التي لا يجوز تضييعها ، ويجب على المسلمين جميعاً في كل مكان أفراداً وجماعات أن يكون عملهم لنصر الإسلام ووحدة المسلمين.

الأصل الثالث: حدود الالتزام بجماعة الدعوة:

ما حدود الطاعة في هذه الجماعة؟ وما حدود النظام فيها؟ وهل طاعة المقدم في هذه الجماعات كطاعة الإمام العام ، والخروج من طاعته كالخروج عن بيعة إمام المسلمين؟ وهل الالتزام بنظام جماعة الدعوة كالالتزام بجماعة المسلمين؟ أم ماذا؟ وإذا كان الالتزام بحدود من النظام والطاعة في الجماعات الخاصة (جماعات الدعوة) واجباً فما مشروعية ذلك؟ أي ما الذي يدل على مشروعية الطاعة لأمر الجماعة الخاصة من الكتاب والسنة؟

(النظام خير من الفوضى) هل هذه البديهية تحتاج إلى دليل لإثباتها ونقول أيضاً (لا جماعة إلا بطاعة) هل هذه البديهية تحتاج في إثباتها إلى دليل من الكتاب والسنة؟! هل يمكن أن تسمى جماعة إلا إذا كان لها رأس وفيها أمر وطاعة ، وقرار ثم التزام بالقرار وعمل به. إن هناك فرقاً بين الجماعة والمدرسة الفكرية ، أو النادي ، أو التجمع الغوغائي والعشوائي ، ومن لا يستطيع أن يفرق بين هذا وهذا فإنه يحتاج إلى درس طويل في البديهيّات والمسلّمات.

ومن الأدلة الشرعية على مشروعية الطاعة في الجماعة الخاصة قول رَسُولِ اللَّهِ ص: « إِذَا خَرَجَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ » (رواه أبو داود ، وقال الألباني: « حسن صحيح »).

وأخرجه الإمام أحمد بلفظ: « لَا يَحِلُّ لثَلَاثَةٍ نَفَرٍ يَكُونُونَ بِأَرْضٍ فَلَاةٍ إِلَّا أَمَرُوا عَلَيْهِمْ أَحَدَهُمْ » ، وصححه الأرئووط ، وضعفه الألباني. وقال: « وهذا سند ضعيف من أجل ابن لهيعة فإنه ضعيف لسوء حفظه. والذي صح في هذه الباب ما أخرجه أبو داود (١ / ٤٠٧) وغيره من حديث أبي هريرة مرفوعا بلفظ: « إِذَا كَانَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ » وسنده حسن ، وله شواهد ... ، وكلها بلفظ الأمر ليس في شيء منها: (لا يحل). فهذا مما تفرد به ابن لهيعة فهو ضعيف منكر.

أقول ^(٦) هذا تحقيقا للرواية وبيانا للفرق بين ما صح من الحديث وما لم يصح. فإنه يترتب على ذلك نتائج هامة أحيانا وذلك لأن لفظ: (لا يحل) نَصٌّ فِي حُرْمَةِ تَرْكِ التَّأْمِيرِ ، وأما لفظ الأمر فليس نَصًّا فِي ذَلِكَ بَلْ هُوَ ظَاهِرٌ ، ولذلك اختلف العلماء في حكم التأمر فمن قائل بالنَدْب ، ومن قائل بالوجوب ، ولو صح لفظ ابن لهيعة لكان قاطعاً للنزاع. أقول هذا مع أنني أرى الأرجح الوجوب ، لأنه الأصل في الأمر كما هو مقرر في علم الأصول ، ومن قال بوجوب التأمر الغزالي في (الإحياء ٢ / ٢٢٣) ، فیراجع كلامه فإنه مفيد ^(٧) اهـ كلام الشيخ الألباني /.

وهذا الحديث أصل في الجماعة الخاصة ، وأنه يستحب - وعلى قول بعض العلماء لا يحل - لأي من المسلمين ثلاثة فصاعداً يكونوا في فلاة (وهي نوع من العزلة) أو في سفر وهو عمل مشترك مباح أو واجب أو مستحب إلا ويجب عليهم أن يكون

(٦) ما زال الكلام للشيخ الألباني /.

(٧) سلسلة الأحاديث الضعيفة والموضوعة وأثرها السيئ في الأمة (٥٦ / ٢).

منهم أمير ، ولا شك أنه يقاس على ذلك جماعة الغربية في بلاد غير المسلمين وكذلك كل أمر مشترك يقوم به المسلمون معًا.

ولا شك أن جماعة الدعوة والتي يناط بها مهمات عظيمة كأمر بمعروف ، ونهي عن منكر ، وفعل للخير ، ونشر للفضيلة ، وسد لحاجات المسلمين ، وقيام بفروض عظيمة من فروض الكفايات ، بل إن بعض الجماعات الدعوية تقوم اليوم بأعظم فروض الكفايات وهو الجهاد في سبيل الله لأو قتال الكفار ، فهل يتصوّر عاقل أن تكون مثل هذه الجماعات التي تتصدى لمثل هذه الأعمال العظيمة الجليلة بلا رأس ولا نظام ولا قرار ، ولا التزام ولا طاعة؟!

ومن الأدلة على ذلك أيضًا الأوامر العامة في الكتاب والسنة بالالتزام بجماعة الإسلام ، والتعاون على البر والتقوى ، والاعتصام بحبل الله جميعًا ، والنهي عن الفرقة والخصام ووجوب أن يكون لكل جماعة من المسلمين أمير خاص ، وألا يخرج جيش إلا مع أميره وقائده ، وألا تُترك مدينة ولا قرية إلا وفيها أميرها وقائدها ، فإن النبي ص ما ترك المدينة قط في سفر إلا وأمر رجلاً ، علماً بأنه ما كان يبقى فيه غالبًا إلا الأطفال والنساء.

قال شيخ الإسلام ابن تيمية /: « فَالْوَاجِبُ فِي الْأَصْلِ إِنَّمَا هُوَ طَاعَةُ اللَّهِ ؛ لَكِنْ لَا سَبِيلَ إِلَى الْعِلْمِ بِمَأْمُورِهِ وَبِخَبَرِهِ كُلِّهِ إِلَّا مِنْ جِهَةِ الرُّسُلِ وَالْمُبَلِّغِ عَنْهُ إِمَّا مُبَلِّغٌ أَمْرُهُ وَكَلِمَاتِهِ ؛ فَتَجِبُ طَاعَتُهُ وَتَصْدِيقُهُ فِي جَمِيعِ مَا أَمَرَ وَأَخْبَرَ.

وَأَمَّا مَا سِوَى ذَلِكَ فَإِنَّمَا يُطَاعُ فِي حَالٍ دُونَ حَالٍ كَالْأُمَرَاءِ الَّذِينَ تَجِبُ طَاعَتُهُمْ فِي مَحَلٍّ وَلَا يَتَّبِعُهُمْ مَا لَمْ يَأْمُرُوا بِمَعْصِيَةِ اللَّهِ ، وَالْعُلَمَاءِ الَّذِينَ تَجِبُ طَاعَتُهُمْ عَلَى الْمُسْتَفْتَى وَالْمَأْمُورِ فِيمَا أَوْجَبُوهُ عَلَيْهِ مُبَلِّغِينَ عَنْ اللَّهِ ، أَوْ مُجْتَهِدِينَ اجْتِهَادًا تَجِبُ طَاعَتُهُمْ فِيهِ عَلَى الْمُقْلَدِ ، وَيَدْخُلُ فِي ذَلِكَ مَشَايِخُ الدِّينِ وَرُؤَسَاءُ الدُّنْيَا حَيْثُ أُمِرَ بِطَاعَتِهِمْ كَاتِبَاعِ أُمَّةٍ

الصَّلَاةَ فِيهَا ، وَاتَّبَاعَ أَيْمَةِ الْحَجِّ فِيهِ ، وَاتَّبَاعَ أَمْرَاءِ الْغَزْوِ فِيهِ ، وَاتَّبَاعَ الْحُكَّامِ فِي أَحْكَامِهِمْ وَاتَّبَاعَ الْمَشَايخِ الْمُهْتَدِينَ فِي هَدْيِهِمْ وَنَحْوِ ذَلِكَ ^(٨) .

وهذه النصوص الكثيرة والوقائع المتعددة ، والبناء العام لشريعة الإسلام كلها شواهد أنه يجب عند التصدي لأي عمل جماعي أن يكون له أمير ونظام وقرار .

وإذا كان هذا هو أصل مشروعية العمل الجماعي فما حكم طاعة المسئول فيه ، هل هي واجبة أو مستحبة ، أم أن الأمر مرتبط بالمقصود؟

القول الأول: إذا كان المسلم قد ألزم نفسه بطاعة ومعروف فالداخل في إطار العمل الجماعي نادر لله لأ معاهد له أن يعمل في إطار وخطة ونظام ، فهذا نَذْرٌ ، فالطاعة واجبة والالتزام واجب ، ونقض هذا أو التقصير فيه إنما هو إخلال بالشرط ، ونقض للعهد ، وعدم وفاء بالنذر ولا شك أن ذلك كله معصية لله لأ .

وأما مستند الطاعة في الجماعات الخاصة فإنه علاوة على ما سبق التزم بالشرط الاختياري الذي شرطه المسلم على نفسه ، وقد قال ص : « الْمُسْلِمُونَ عِنْدَ شُرُوطِهِمْ » (رواه البخاري) . والفرد الداخل في الجماعة الخاصة يدخل في ضمن شروط اختيارية قد وافق عليها ، وبالتالي فإذا قبلها فقد أخذ على نفسه عهداً بالالتزام والوفاء .

وهذه الشروط إذا كانت موافقة للكتاب والسنة فالالتزام بها حق لقوله ص : «

الْمُسْلِمُونَ عِنْدَ شُرُوطِهِمْ » (رواه البخاري) . وقوله (٨) [Z] \ [

٨ -) (المائدة: ١) ، والآية عامة يدخل فيها كل عقد سواء كان عقداً مع الله أو مع الناس . وأما إذا كان الشرط باطلاً فلا يجوز الوفاء به لقول ص : « مَنْ اشْتَرَطَ شَرْطًا لَيْسَ فِي كِتَابِ اللَّهِ فَهُوَ بَاطِلٌ ، وَإِنْ اشْتَرَطَ مِائَةَ شَرْطٍ » (رواه البخاري) .

فإذا كانت الشروط الداخلية في الجماعة موافقة لكتاب الله - وسنة النبي ص فهي شروط جائزة يجب لمن قبلها أن يلتزم بها من باب الوفاء بالشروط والالتزام بالعهود ، وأما إذا كانت شروطاً مخالفة للكتاب والسنة وإجماع الأمة فلا يجوز الوفاء بها .
وعلى هذا القول قد يقول قائل : وما الداعي للمسلم اليوم أن يلتزم شيئاً يُلزم به نفسه ، ويدخل في شروط تُقيّد به ويجب عليه أن يعمل بمقتضاها وما مصلحة المسلم في ذلك ؟ فالجواب : إن هذا من باب المشروع المستحب ؛ فقد قال ص : « مَنْ نَذَرَ أَنْ يُطِيعَ اللَّهَ فَلْيُطِعهُ » ، والداخل في إطار جماعة الدعوة المهتدية بمثابة الناذر أن يطيع الله في إطار خطة ونظام وعهد .

نعم قد ألزم نفسه ، وقيد حريته . ولكنه ألزم نفسه بطاعة ومعروف وجهاد في سبيل الله لأ ، وترك حياة البطالة والكسل والغفلة والهوى ، أو على الأقل الراحة والدعة أو على أقل الأقل ترك العمل الفردي المحدود إلى العمل الجماعي الواسع عظيم القدر والأثر فإن عمل الجماعة غير عمل الفرد ، وكلما اتسعت الجماعة وتعددت أوجه نشاطها ، وزادت فاعلية أفرادها كلما كان أثرها أعظم ونفعها أعم .

فالداخل في إطار العمل الجماعي ناذر لله - معاهد له أن يعمل في إطار وخطة ونظام ، ولا شك أن هذا نذر مشروع مستحب بل هو اليوم من ألزم الطاعات وأعظم القربات ، لأن حاجة المسلمين إليه اليوم أشد حاجة .

ولا شك أن حدود الطاعة في هذه الجماعات الخاصة إنما هي في حدود الشروط الموضوعية المتفق عليها ، وفي حدود ما قامت من أجله الجماعة وما تريد تحقيقه من أهداف ، وكذلك في حدود الكتاب والسنة وما أجمعت عليه الأمة .

وعلى هذا القول فإن حدود هذه الطاعة غير حدود الطاعة في إطار الجماعة العامة والإمام العام فإن الطاعة هناك فرض واجب أشد إلزاماً ، والخروج منها لا يجوز كما قال ص : « مَنْ مَاتَ وَلَيْسَ فِي عُنُقِهِ بَيْعَةٌ ، مَاتَ مِيتَةً جَاهِلِيَّةً » (رواه مسلم) .

وقوله ص: « مَنْ خَرَجَ مِنَ الطَّاعَةِ ، وَفَارَقَ الْجَمَاعَةَ فَمَاتَ ، مَاتَ مَيِّتَةً جَاهِلِيَّةً »
(رواه مسلم)^(٩).

وأما جماعة الدعوة فالأصل في الالتزام فيها إنما هو ما سلف من النذر والعهد ،
وتغليب المصلحة الشرعية ، ومعلوم أن هذا غير ذلك.

القول الثاني:

إذا كان الأمر واجباً كإقامة الجمعة مثلاً كانت الطاعة واجبة والالتزام واجب ،
وكان تنفيذ الأمر الصادر من عالم البلد ومطاع أهل السنة واجباً ، فمن قصر فيه حتى
وقع محظوراً شرعياً من ترك إقامة الجمعة - مثلاً - لِيَتَخَلَّفَ الْخُطِيبُ فَصَلَّاهَا النَّاسُ
ظُهُراً ، أو تقدّم مبتدع ضال أضلّ الناس ونشّر البدعة أثم من قصر في هذا الواجب ،
وكذلك إذا كان ترك الاجتماع مؤدياً إلى تأخير النصر في الجهاد أو إلى هزيمة المسلمين
وتمكّن أعدائهم منهم فيأثم من خالف مطاع أهل العلم والسنة.

وأما إذا كان الأمر مستحباً كقيام ليل ونحوه فلا تكون الطاعة واجبة ، وإنما هي
مستحبة ما لم يكن في ترك هذا المستحب تضييع لواجب أو تسبباً في حرام ، كمن عيّن
لإمامة الناس في التراويح فتركه فتقدم من لا يحسن القراءة أو من يُنقِرُ الناس أو يُضِلُّهم
فيترك الناس الجماعة في العشاء الواجبة مثلاً.

ولعل هذا القول هو الأصوب. والقول الأول الذي يوجب الطاعة والالتزام -
وإن كان له وجه - فإنه يرد عليه:

أولاً: أن هذا النذر أو التعهد يمكن أن يتحلل منه الإنسان إذا نقضه بكفارة
اليمين.

(٩) قال الحافظ ابن حجر: « وَالْمُرَادُ بِالْمَيِّتَةِ الْجَاهِلِيَّةِ حَالَةُ الْمَوْتِ كَمَوْتِ أَهْلِ الْجَاهِلِيَّةِ عَلَى ضَلَالٍ وَلَيْسَ لَهُ
إِمَامٌ مُطَاعٌ ؛ لِأَنَّهُمْ كَانُوا لَا يَعْرِفُونَ ذَلِكَ ، وَلَيْسَ الْمُرَادُ أَنَّهُ يَمُوتُ كَافِرًا بَلْ يَمُوتُ عَاصِيًا » . [فتح الباري
(٧/١٣)].

ثانيًا: أن النذر عبادة قولية لا بد فيها من التلفظ وهذا القول جعله ناذرًا بدون اشتراط التلفظ وليس كل الجماعات تشترط بيعة وعهدًا.

ثالثًا: هذا القول يجعل الأعمال كلها من باب المستحبات ، ولا شك أن هناك من الأعمال ما هو من الفروض الكفائية الغائبة والتي قد يتعين كثير منها على القادر عليها لعدم قيام غيره بها لعجز أو تقصير ، ولا يمكن القيام بها إلا بالتعاون من خلال عمل جماعي منظم كالدفاع عن المسلمين في البلاد التي يقصدها الكفار والمرتدون والطواغيت والمفسدون في الأرض الذين يتهكون حرمت الدماء والأعراض والأموال ولا شك أنه لا يمكن دفع هؤلاء إلا بالتعاون والعمل الجماعي المنظم وكذلك نصرة قضية الشريعة من خلال العمل السياسي ، والإعلامي فهذا لا يمكن أن يتم بدون عمل جماعي ، ولو ترك ذلك لأدى إلى صياغة الدساتير والقوانين المتضمنة المخالفة للشرع من كفر وفسوق وعصيان وإضلال الناس من خلال الإعلام الكاذب وهذا كله ليس مستحبًا بل واجبًا ، فالطاعة لمسئول هذه المهمة واجبة لتحقيق هذا الواجب.

الأصل الرابع: إحاطة الإسلام من جميع جوانبه خير من الاقتصاد على بعض شرائعه:

الإسلام دين الله لأوصبغته ، وقد جاء لهداية الإنسان في كل شأن من شؤون حياته على هذه الأرض ، ولا يوجد نشاط إنساني ، ولا فعل متصور لجراحة من جوارح الإنسان إلا والله فيها حكم شرعي ، ومن أجل ذلك كان الإسلام قضية كبرى ، ودينًا شموليًا يستوعب حياة الإنسان كلها ، ومشكلاته جميعًا على الأرض ، ويرشده في كل ذلك إلى الحق الذي يحبه الله ويرضاه.

ومهما تعددت قضايا الناس ، وتنوعت مشاكلهم ، ومعاملاتهم فإنهم واجدون لذلك هداية وحكمًا: إما نصًّا في كتاب الله وسنة رسوله ، وإما اجتهدًا في إطار هذه النصوص ، وقواعدها المقررة وكُلِّيَّاتها العامة ، وأهدافها التي تدعو إليها. ولا يوجد

نظام آخر ولا دين آخر على الأرض اليوم يحدد للإنسان كل مسار حياته بدءًا بإزالة النجاسات ومروءًا بحل كل مشكلاته ، ونهاية بتزكية نفسه ، وتهذيب روحه إلا الإسلام.

ولا شك أن الإسلام نظام جماعي لأنه دين لا يقوم به إلا أمة ولا يمكن تحقيقه إلا من خلال الجماعة ، لأن هذا الذين جعل غاياته إقامة كل شريعة الإسلام على الأرض ، ومحاربة كل من يقف في طريقها وجعل كلمة الله هي العليا في الأرض كلها.

ولا شك أنه في غيبة الخلافة الإسلامية الراشدة القائمة بذلك فإن على الفرد أن يتقي الله حسب استطاعته ، وأن يبذل غاية مستطاعه ، وأن يقوم بالحق ولو كان وحده. ومن ذلك الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ، والتمسك بكلمة الحق ، وعدم كتمان العلم ، وجهاد الكفار باللسان إذا لم يمكن بالسيف. هذا فضلاً عن إقامة الصلاة وإيتاء الزكاة ، والصوم ، والحج ، وصلة الرحم ، وأكل الحلال ، والبعد عن الحرام ، والبصيرة في الدين إلى آخر ما فرضه الله على كل مسلم ولو كان وحده.

ومعلوم أن الفرد مهما كان قوياً مجاهدًا فإنه لا يحقق وحده أهداف الرسالة من نصر الدين ، والانتصار على الكافرين وإخضاع الناس لشريعة رب العالمين. بل لابد من الأمة والجماعة القائمة بالحق.

ولا شك أيضًا أنه كلما توسعت جماعة الدعوة واستطاعت أن ترقع في ثوب الإسلام أكثر من خرق ، وأن تقفل في وجه أعدائه أكثر من ثغر ، وأن تبني في صرح الإسلام أكثر من لبنة كان هذا أفضل وأكمل.

فكيف ترى لو أن عالمًا من علماء المسلمين اهتم بتربية مجموعة من التلاميذ على فضائل الدين ، وأوقف نفسه على ذلك كان ذلك منه حسنًا ، فماذا لو أنه مع اهتمامه الأول كان يتصدى للرد على الملاحدة والزنادقة والمنحرفين ، وماذا لو أنه مع ذلك كان أمرًا بالمعروف ناهيًا عن المنكر ، وماذا لو أنه كان كذلك قائمًا بالشفاعة الحسنة لإخوانه

المسلمين ومتفقدًا للأرملة والمسكين ، وبإذلاً جزءاً من وقته لإصلاح ذات البين بين المتخاصمين.

وانظر هذا في سيرة علم من أعلام الأمة المعاصرين ، ألا ترى أن مثل هذا في الناس يعمل عمل أمة ، وهكذا الشأن في عمل جماعات الدعوة إلى الله فلو أن جماعة قصرت نفسها على مهمة واحدة من مهمات الدين ، وخصصت عملها كله في شأن واحد من شؤون المسلمين لكان هذا حسناً وليس بسَيِّئٍ ، أما إذا وفقها الله - فتعددت منافعها ، وتشعبت أعمالها ، لكان هذا فضلاً على فضل وإحساناً على إحسان.

ولكن الذي ينبغي التحذير منه دائماً ألا يظن أن الاختصار على شعبة من شعب الإيمان هو الإيمان كله. فلا يجوز لجماعة تقاتل العدو أن تحتقر من يقوم بتعليم العلم وتصحيح المعتقد ، وتزكية النفوس ؛ لأن جهاد الكفار وحده لا يُغني عن ذلك ، بل نحن نجاهد الكفار من أجل أن يُزَكَّوا أنفسهم ، ويصححوا معتقدتهم ، ويقيموا صلاتهم على الوجه المطلوب. فكيف يرضى من المجاهد مع جهاده في سبيل الله أن يكون سيء الاعتقاد ، فاسد الطوية ، مصلياً صلاة ، حَكَمَ الشرع ببطالانها أو فسادها.

والخلاصة أن هذا الدين لا يصلح إلا لمن أحاط به من جميع جوانبه ، وآمن بكل ما جاء به الرسول ص من ربه عقيدة وشرعية ، واتقى الله ما استطاع ، وعمل من الدين بما وسعه جهده.

الأصل الخامس: لنحذر الأقوال الجانحة في العمل الدعوي:

لا يمكن أن نعرف ما يراد أن نفعله اليوم إلا إذا عرفنا الأهداف التي نريد أن نصل إليها والغايات التي نريد تحقيقها. وإذا كان هدفنا هو إرضاء الله لأ ، والقيام بدينه ، والتزام شريعته فإن الله - قد حدد لنا أهداف الدين.

والواقع المعاصر كل زاوية فيه تدمي القلب ، وتعصر النفس ألماً على أمة الإسلام التي أصبحت أمماً ، والتي يتحكم فيها اليوم اللصوص المتغلبة الذين أصبحت

أموال المسلمين ودمائهم وأعراضهم نهباً لهم ، والذي أصبح دين الله عندهم هدفاً وغرضاً يرمي بكل نبل.

ودعاة الإسلام اليوم ، ومشايخ الدين ، وطلاب العلم متفرقون فيما يجب فعله خروجا من هذا الواقع المرير إلى أفق الكتاب والسنة وتحقيق أهداف الرسالة الإسلامية. ومع ذلك فلا بأس من التنبيه على بعض الأقوال الجانحة والساقطة في هذا الصدد فمن ذلك:

١ - اليأس من الإصلاح والقنوط من تحقيق أهداف الرسالة الإسلامية ومن ثم الرضا بالعزلة ، والانقطاع للعبادة الفردية ، وترك الدعوة إلى الله .

٢ - التعويل على العمل الفردي ، والجهود العلمية المتواضعة كنشر كتب العلم ، وتحقيق بعض مسائل الخلاف والظن ، أن ذلك يمكن أن يحقق أهداف الرسالة الإسلامية ويغير واقع الأمة ، وأتباع هذا القول إذا ظنوا أن هذا هو الجهاد الواجب ، وعمل الرسل وهونوا أو حقروا من شأن القيام في وجه الباطل ومحاربة أعداء الأمة بالكلمة والسيف ، والجهاد الجماعي ، فإنه عملهم قد ينقلب إلى الصد عن سبيل الله وتعويق مسيرة الجهاد في سبيله.

٣ - ومن الأقوال والمناهج الساقطة كذلك تحميل جماعة الدعوة كل صلاحيات وعمل الإمام العام ، وإلغاء كل الأولويات والقفز فوق كل حاجز ، والدخول إلى معارك يمكن تأخيرها والظن أن الوصول إلى النتائج يمكن أن يكون بغير الأسباب وكل هذا من الجهل بسنن الله في الكون والجهل بالواقع المعاصر ، والسياسة الشرعية الواجب اتباعها حسب الظروف والملازمات.

٤ - ومن المناهج الجانحة في الدعوة تحويل العمل الجماعي ليكون هدفاً في ذاته يحقق المنافع المادية لأصحابه حيث تحمل الجماعة أفرادها إلى المناصب الدنيوية ،

وتتكالب على المراكز والمؤسسات جاعلةً الدين وسيلة إلى الدنيا والدعوة في خدمة الأفراد والإسلام صيداً للدنيا وهذا من أعظم الفساد في الأرض والصد عن سبيل الله .

٥- من أسقط المناهج والأقوال في الدعوة جعل نصر الدين وخروج أهل الإسلام من محتتهم المعاصرة منوطاً بترك كل المؤسسات القائمة في المجتمع: الجامعات ، والمدارس ، سواء منها ما يدرس الدين أو الدنيا ، والوزارات كلها بلا استثناء ، والمؤسسات جميعها حكومية أو أهلية ، دنيوية أو دينية ، والتحول إلى دراسة فرع أو أكثر من فروع العلم الديني مع العيش عالية على ما يتفضل به المحسنون .

والعجيب أن أصحاب هذا القول يقدمون برنامجهم هذا ، وحلهم الإسلامي هذا لمعضلات الأمة الإسلامية على أنه الحل الذي لا حل غيره .

٦- وفي الساحة الإسلامية كذلك يعرض بعض الدعاة حلاً يقوم على الدعوة إلى المعروف فقط وترك النهي عن المنكر ، وليسقط المنكر - في زعمهم - من نفسه ، وترك الجهاد كله بالسيف وكلمة الحق في وجه الظلم والكفر والطغيان .

٧- ومن أعظم المخاطر في مناهج الدعوة إلى الله التمسك بجانب من الحق وترك الجانب الآخر ، وأخطر من ذلك ردّ الحق الذي يتمسك به الطرف الآخر . ولو أن كل داع إلى الله لم ينكر الحق الذي عند الدعاة الآخرين لاكتملت الصورة ، وعمل بكل الشريعة ، وقام المسلمون بكل الدين ، وتحمل كل منهم جانباً من الحق والواجب ولم نكن كما قال الله لأبي بعض أتباع الرسل السابقة: (فَتَقَطَّعُوا) ﴿ بَيْنَهُمْ ذُبُرًا كُلُّ حِزْبٍ بِمَا لَدَيْهِمْ فَرِحُونَ ﴾ (المؤمنون: ٥٣) .

والإسلام لا يصلح إلا لمن حاطه من جميع جوانبه والدعوة إلى الله اليوم تحتاج إلى قتال بالسيف للعدوان على أمة الإسلام ، ولا يجوز تأخير ذلك عن وقت الحاجة إليه ، وتحتاج إلى جهاد اللصوص المتغلبة الذين يسطون على مال الأمة وأعراضها

ودمائها ، وتحتاج إلى أخذ على يد الذين يخرقون سفينتنا ويريدون قاصدين أو جاهلين - إغراق أمتنا.

وتحتاج الأمة إلى تعليم الجاهل ، وتنبيه الغافل وردع المعاند المكابر ، وتربية النشء على الدين وتخرج العلماء العاملين المخلصين ، وكل عمل من ذلك يحتاج إلى ميدان وإلى رجال وجهاد ومال.

وسد الثغور المفتوحة على أهل الإسلام يحتاج إلى آلاف الرجال العاملين ، وآلاف الآلاف من أموال المحسنين ، وجهود آلاف الرجال المخلصين المصلحين ، وتحتاج كذلك إلى أن يكون الزمن جزءاً من العلاج ، وأن يعمل في صالحنا إذا كان التقدم في البناء من نصيبنا لا من نصيب أعدائنا.

الأصل السادس: وجوب تحديد الأهداف قبل شق الطريق:

لا شك أن هم الدعوة إلى الله هو رفع الأمة إلى مستوى العمل بالإسلام ، والعيش تحت ظلال القرآن ، وتطبيق شرع الله في أرضه ، باختصار عبادة الله وحده لا شريك له.

فيجب على الدعوة إلى الله أن يعرفوا أهدافهم التي يريدون الوصول إليها ، وأن يدرسوا ذلك بعناية عظيمة ثم يتخذوا بعد ذلك الأسلوب والطريق والوسيلة التي توصل إلى هذه الأهداف.

الأصل السابع: القرار في جماعة الدعوة للإجماع ، ثم للأكثرية وللسواد الأعظم:

من الذي يملك القرار في جماعة الدعوة؟

ينبغي التذكير أولاً بالحقائق التالية:

١ - أنه لم يوجد ولا يوجد الرجل الذي أحاط علماً بكل أحكام الدين ، وبواقع أمة الإسلام ، ويستطيع أن يصف الدواء لكل علة ، والقرار الصائب في كل مشكلة ، وإن كان يوجد هذا الرجل فلا بد أن يكون رسولاً لا ينطق عن الهوى ، ويوحى إليه في

كل أمر. ومع أن هذا لا ينطبق إلا على رسول الله ص فقط فإن الله لأ أمره بالرجوع لأصحابه ومشاورتهم فقال له: () * + , - O/ 1 2 3 4
 5 6 7 8 9 : ; < = @ A B C D E G
 H I J) (آل عمران: ١٥٩).

وقد كان رسول الله ص يشاور أصحابه ي ومن ذلك أخذ الفدية في بدر ، ومصالحة غطفان في الخندق ، وتأمير الأمراء ، ونحو ذلك من مصالح المسلمين العامة ، بل ومن أمور الرسول ص الخاصة كحادث الإفك. وكذلك كان الشأن في خلفائه الراشدين من بعده.

٢- لا يجوز للإمام أن يخالف رأي جمهور الأمة:

والمطلع في سيرة رسول الله ص وخلفائه الراشدين يجد أنه ليست هناك واقعة واحدة خالف فيها رسول الله ص ولا خلفاؤه الراشدون ما يشير به جمهور الأمة. وقد رجع رسول الله ص إلى رأي جمهور أصحابه وإن كان على خلاف رأيه في وقائع كثيرة ، وكذلك الحال مع خلفائه الراشدين ، ولا يعرف حالة واحدة انفرد الإمام فيها بالرأي وخالفه جمهور الناس وأمر الناس بعد ذلك بطاعته.

والنصوص القرآنية والحديثية قاضية بذلك. فقلوه 8 (p o n) (الشورى: ٣٨) ظاهر في أنه لا يجوز للإمام أن يقطع برأيه دون المسلمين ، ولا يجوز أن يلزمهم برأيه الذي يخالفونه ويعارضونه.

٣- المصلحة الشرعية تقتضي إلزامية الشورى:

ولا شك أن المصلحة الشرعية تقتضي إلزامية الشورى ووجوب العمل برأي الأغلبية ؛ لأن هذا أولاً أدعى للبعد عن الاستبداد وسد ذرائع اتباع الهوى والمنافع الخاصة ، وجعل المسؤولية جماعية ، وتحميل الأمة والجماعة نتيجة قرارها ، وسد باب الطعن في الأمراء ، وتحقير اجتهادهم. وهو كذلك من أعظم أسباب لم الشمل ووحدته

الكلمة ، وعدم الاعتراض على الأمر لأنه يكون صادرًا بجمهور المستشارين ، ورضا الأمة والجماعة.

ثم إن الإمام العام أو الأمير الخاص هو في النهاية فرد من الأفراد قد يكون له من إخوانه ورعيته أكفأؤه وأمثاله ، بل قد يكون هناك من هو أكفأ منه ، ولكن الظروف حالت دون جعله في الصدارة. فلماذا إذن يصبح رأيُه هو الفيصل الذي لا رأي بعده؟ ولماذا إذا أجمعت الأمة أو اتفق جمهور المهتدين على رأي كان له أن يخالفهم ويُضِي أمره ، وتُلْزَم الأمة أو الجماعة به؟ إن هذا يؤدي في النهاية إلى الفساد والفرقة والخلاف.

والخلاصة أن المصلحة الشرعية بكل أبعادها تقتضي اليوم أن يكون القرار النهائي لإجماع الأمة ، ثم جمهورها ولا يجوز بتاتًا - قطعًا لدابر الفرقة - أن يكون القرار النهائي للفرد مهما كان هذا الفرد علمًا وورعًا ومعرفةً بالواقع ؛ لأنه لا يوجد المعصوم ، وبالتالي فالاجتهاد الجماعي دائمًا أقوى من الاجتهاد الفردي ، ونسبة الحق مع الجماعة أكبر منه مع الواحد.

ثم إن المؤسسات أبقي من الأفراد فعمر الأفراد محدود وقليل ، وعمر الأمم والجماعات أطول من هذا بكثير ، ودوام الأمة والجماعة هو بدوام الألفة والمحبة ، ولا ألفة ولا محبة إلا في ظل القرار الجماعي الذي يشعر الجميع أنهم قد شاركوا وأسهموا فيه ، وأن رأي الأغلبية هو المقدم في النهاية على رأي الفرد والأقلية.

وهنا نأتي إلى السؤال المعروف: ومن له الحق في الشورى؟

هل الأمة كلها؟ فهذا متعذر أو مستحيل ، وفي الجماعة: هل هم الأفراد جميعًا؟ وهذا كذلك صعب أو متعذر.

والجواب أنه بالنظر إلى الشريعة المطهرة يتضح الآتي:

١ - أن الأمور الشورية هي في مجالات التطبيق فقط وما يسميه علماء الأصول بتحقيق المناط فأصول الأحكام ليست محلاً للنظر والاجتهاد كحرمة الخمر والزنا ، ووجوب الصلاة والصوم والزكاة والحج .

٢ - أن الشريعة لم تحدد من الذين يستشارون في الأمر؟ وكم عددهم؟ وكيف؟ وإنما تركت ذلك للاجتهاد. وقد رأينا أن الرسول ص كان يستشير خلاصة أصحابه كالصديق والفاروق ب ومن له اختصاص بالأمر المشاور فيه. وكذلك كان الصديق ، وكان عمر بن الخطاب يشاور كبار المهاجرين أولاً ، ثم كبار الأنصار ، ثم مشيخة قریش على الترتيب. وكان إذا اتفق فريق منهم على شيء أمضاه ، وكان قراءة القرآن وأهل العلم به هم خاصته ومستشاروه.

ونخلص من ذلك أن وضع المبادئ التي تحقق هذا الهدف بالصورة المثلى هو المطلوب ، وأن الكيفيات متروكة للاجتهاد والمهم هو حصول النتائج وأن تكون الشورى وأن يكون الالتزام بالحق وأن يكون الرأي في النهاية للأمة ؛ لأنها هي التي ستتحمل آثار القرار ، ولا شك أن حال جماعة الدعوة لا تختلف كثيراً عن ذلك.

ولا شك أنه كلما اتسعت دائرة الشورى ، وكان الرأي لأهل الاختصاص ، وتحمل الجميع تبعه القرار كلما كان هذا أدهى إلى الألفة والوثام.

والخلاصة أن القرار في جماعات الدعوة يجب أن يكون قراراً جماعياً مدروساً ، قد بُنيَ على فهم دقيق بالواقع المعاش ، وعلم عميق بالشريعة المطهرة ، ونظر في العواقب وتقدير للمصالح والمفاسد.

ولا شك أن القرار الذي صدر محققاً ذلك سيكون قراراً في مكانه ، وستحمل الجميع نتائجه بصدر رحب ؛ لأنه صدر منهم وشاركوا فيه ، وبالتالي يجب أن يتحملوا نتائجه.

الفصل الثالث

فوائد العمل الجماعي

العمل الجماعي ، ومثله العمل المؤسسي ، أمر محمود ، وحاجة الناس إليه مُلِحَّةٌ ، وطبيعة النفس البشرية ، النقص والخلل ، فكان لا بد لها من رافد ، يعينها ويسددها ويقومها ، وقد صح في الحديث أن النبي ص قَالَ: « الْمُؤْمِنُ مِرْآةُ الْمُؤْمِنِ ، وَالْمُؤْمِنُ أَخُو الْمُؤْمِنِ ، يَكْفُ عَلَيْهِ ضِيعَتُهُ ، وَيَحُوطُهُ مِنْ وَرَائِهِ » . (رواه أبو داود ، وحسنه الألباني).

(الْمُؤْمِنُ مِرْآةُ الْمُؤْمِنِ) أَيَّ آلَةٍ لِإِرَآةٍ مُحَاسِنٍ أَخِيهِ وَمَعَائِيهِ لَكِنْ بَيْنَهُ وَبَيْنَهُ ، فَإِنَّ النَّصِيحَةَ فِي الْمَلَأِ فَضِيحَةٍ ، وَأَيْضًا هُوَ يَرَى مِنْ أَخِيهِ مَا لَا يَرَاهُ مِنْ نَفْسِهِ ، كَمَا يَرُسَمُ فِي الْمِرْآةِ مَا هُوَ مُحْتَفٍ عَنْ صَاحِبِهِ فَيَرَاهُ فِيهَا ، أَيُّ إِنَّمَا يَعْلَمُ الشَّخْصُ عَيْبَ نَفْسِهِ بِإِعْلَامِ أَخِيهِ كَمَا يَعْلَمُ خَلَلَ وَجْهِهِ بِالنَّظَرِ فِي الْمِرْآةِ .

(يَكْفُ عَلَيْهِ ضِيعَتُهُ) أَيُّ يَمْنَعُ تَلَفَهُ وَخُسْرَانَهُ ، فَهُوَ مَرَّةٌ مِنَ الضِّيَاعِ ، وَقِيلَ: ضِيعَةُ الرَّجُلِ مَا يَكُونُ مِنْ مَعَاشِهِ كَالصَّنْعَةِ وَالتَّجَارَةِ وَالزَّرَاعَةِ وَغَيْرِ ذَلِكَ ، أَيُّ يَجْمَعُ إِلَيْهِ مَعِيشَتَهُ وَيَضُمَّهَا لَهُ .

(وَيَحُوطُهُ مِنْ وَرَائِهِ): أَيُّ يَحْفَظُهُ وَيَصُونُهُ وَيَذُبُّ عَنْهُ بِقَدْرِ الطَّاقَةِ .

وقال الحسن البصري: « إن المؤمن شعبة من المؤمن ، وهو مرآة أخيه ، إن رأى منه ما لا يعجبه ، سدَّده وقومه ووجَّهه ، وحاطه في السر والعلانية » .

ومن فوائد وآثار العمل الجماعي:

١ - اكتشاف النفس ، وما فيها من قوة أو ضعف ، أو كمال أو نقص ، بل يتعرف الإنسان على أبعاد شخصيته معرفة دقيقة من حلم أو عجلة ، أو شجاعة ، أو

جبن ، أو صدق ، أو كذب .

٢- تقويم الاعوجاج ، فأصحابه يصلحون ماله ، إما بالنصيحة أو العتاب ، أو التوبيخ ، أو الهجر .

٣- توظيف الطاقات: فمن خلال العمل الجماعي يُستفاد من العامل في كل شيء ، ويقضي على أي فراغ يمكن أن يستغله شياطين الإنس والجن في إغوائه وإضلاله .
٤- بث الأمل ودفع اليأس ؛ لأن الذي يعمل وحده تُقَعِّدُه الخواطر ، وتُثْنِيه هواجس الشيطان ، ويثبطه كلام الناس ، وتفرقهم عنه إلى أن يدب اليأس والقنوط إلى النفس ، فيترك العمل لهذا الدين .

٥- تجديد النشاط والهمة: فمتى فتر الإنسان وتراخى بسبب ضخامة الأعباء ومشقة العمل ، ورأى إخوانه يعملون بإتقان ، وما هم عليه من خشوع وإقبال ، زال الفتور والتراخي .

٦- اكتساب الخبرات والتجارب ، فالعمل الجماعي مجال رحب وواسع ، يكتسب فيه العامل من الخبرات والتجارب ما لا يكتسبها لو كان وحده .

٧- حفظ الهيبة والكرامة ، فلا يجرؤ الأعداء على إيذائه ، أو التناول عليه في دم أو مال ، أو عرض ، ولو فعلوا ذلك ، فإن إخوانه سينصفونه وسيردون له مظلمته .

٨- فتح مجالات الأجر والثواب: فهو يُسَلِّم ويصافح إخوانه ، وينصح لهم ، ويقوم بحقوقهم ، ويتفقد غائبهم ، ويعين محتاجهم ، ويلبي دعوتهم ، ويشير عليهم ويُعَلِّمهم ، فالجماعة أتاح له أجورًا عظيمة .

٩- استجلاب تأييد الله لأ وعونه ونصرته: فالأعداء قد أجلبوا بخيلهم ورجلهم ، فكانت الجماعة مسددة من الله ، وقد صح أن النبي ص قال: « يَدُ اللَّهِ مَعَ الْجَمَاعَةِ » (رواه الترمذي ، وصححه الألباني) .

الفصل الرابع

شبهات القائلين

ببدعية العمل الجماعي

الشبهة الأولى: الزعم بأن الجماعات الإسلامية هي الفرق التي قال عنها ص
كلها في النار !!!!

والجواب: سئل الشيخ ابن باز / هذا السؤال: « الذي يقول بأن هذه الجماعات الإسلامية من الفرق التي تدعو إلى جهنم والتي أمر النبي ص باعتزالها فهمه على كلامكم غير صحيح؟ » .

فأجاب /: « الذي يدعو إلى كتاب الله وسنة رسوله ص ليس من الفرق الضالة ، بل هو من الفرق الناجية المذكورة في قوله ص : « افترقت اليهود على إحدى وسبعين فرقة ، وافترقت النصارى على اثنتين وسبعين فرقة ، وتفرقت أمتي على ثلاث وسبعين فرقة ، كلها في النار إلا واحدة » ، قيل: « ومن هي يا رسول الله؟ » ، قال : « من كان على مثل ما أنا عليه اليوم وأصحابي »^(١٠). وفي لفظ : « هي الجماعة »^(١١).

والمعنى : أن الفرقة الناجية : هي الجماعة المستقيمة على ما كان عليه النبي ص وأصحابه ي من توحيد الله ، وطاعة أوامره وترك نواهيه ، والاستقامة على ذلك قولاً وعملاً وعقيدةً ، هم أهل الحق وهم دعاة الهدى ولو تفرقوا في البلاد ، يكون منهم في الجزيرة العربية ، ويكون منهم في الشام ، ويكون منهم في أمريكا ، ويكون منهم في مصر ، ويكون منهم في دول أفريقيا ، ويكون منهم في آسيا ، فهم جماعات كثيرة يُعرفون

(١٠) رواه الترمذي ، وحسنه الألباني.

(١١) رواه أبو داود ، وصححه الألباني.

بعقيدتهم وأعمالهم ، فإذا كانوا على طريقة التوحيد والإيمان بالله ورسوله ، والاستقامة على دين الله الذي جاء به الكتاب وسنة رسوله ص فهم أهل السنة والجماعة ، وإن كانوا في جهات كثيرة ، ولكن في آخر الزمان يقلّون جدًّا .

فالحاصل: أن الضابط هو استقامتهم على الحق ، فإذا وُجدَ إنسان أو جماعة تدعو إلى كتاب الله وسنة رسوله ص ، وتدعو إلى توحيد الله واتباع شريعته فهو لاء هم الجماعة ، وهم من الفرقة الناجية ، وأما مَنْ دعا إلى غير كتاب الله ، أو إلى غير سنة الرسول ص فهذا ليس من الجماعة ، بل من الفرق الضالة الهالكة ، وإنها الفرقة الناجية: دعاة الكتاب والسنة ، وإن كانت منهم جماعة هنا وجماعة هناك ما دام الهدف والعقيدة واحدة ، فلا يضر كون هذه تسمى : أنصار السنة ، وهذه تسمى: الإخوان المسلمين ، وهذه تُسمى: كذا ، المهم عقيدتهم وعملهم ، فإذا استقاموا على الحق وعلى توحيد الله والإخلاص له واتباع رسول الله ص قولاً وعملاً وعقيدة فالأسماء لا تضرهم .

لكن عليهم أن يتقوا الله لأ ، وأن يَصْدُقُوا في ذلك ، وإذا تَسَمَّى بعضهم ب : أنصار السنة ، وتَسَمَّى بعضهم ب : السلفيين ، أو بالإخوان المسلمين ، أو تَسَمَّى بعضهم ب : جماعة كذا ، لا يضر إذا جاء الصدق ، واستقاموا على الحق باتباع كتاب الله والسنة وتحكيمهما والاستقامة عليهما عقيدةً وقولاً وعملاً ، وإذا أخطأت الجماعة في شيء فالواجب على أهل العلم تنبيهها وإرشادها إلى الحق إذا اتضح دليله .

والمقصود: أنه لا بد أن نتعاون على البر والتقوى ، وأن نعالج مشاكلنا بالعلم والحكمة والأسلوب الحسن ، فمَنْ أخطأ في شيء من هذه الجماعات أو غيرهم مما يتعلق بالعقيدة ، أو بما أوجب الله ، أو ما حرّم الله ، نُبِّهُوا بالأدلة الشرعية بالرفق والحكمة والأسلوب الحسن ، حتى ينصاعوا إلى الحق ، وحتى يقبلوه ، وحتى لا ينفروا منه ، هذا هو الواجب على أهل الإسلام أن يتعاونوا على البر والتقوى ، وأن يتناصحوا فيما

بينهم ، وأن لا يتخاذلوا فيطمع فيهم العدو » (١٢) .

الشبهة الثانية:

إن الأدلة العامة التي أمرت بالاجتماع ونهت عن الفرقة تنص على عدم شرعية التجمعات الدعوية التي تمزق كيان الأمة. ومنها قوله 8 () \$ % & ' () (الأنفال: ٤٦) ، يقولون: إن العمل الجماعي يؤدي إلى التحزب والفرقة بين الجماعة وهذا منهي عنه ، فما كان كذلك لا يكون مشروعاً.

والجواب:

هذا الاستدلال غير مستقيم ، لأنه يقال: هل مجرد وجود الجماعة وتعاون الأفراد فيما بينهم هو النزاع والافتراق؟ أم أن النزاع أمر خارج وطارئ؟ فإن قلنا بالأول: لزم أطراح كل النصوص التي تأمر بالاجتماع. وإن قلنا بالثاني: فيقال: لو كانت الطاعة تؤدي إلى مفسدة من قبل البعض فهل هذا يسوغ أن نقول ببدعية الطاعة وعدم مشروعيتها؟!

إننا يجب أن نتبرأ من كل التصرفات التي تتنافى مع الاجتماع والتعاون كالعصبية والحزبية وعقد الولاء والبراء على غير الإسلام ، وإذا حدث هذا من بعض الجماعات بل من كل الجماعات فليس هذا دليلاً على حرمة الاجتماع وبدعيته ، بل يُنهي عن المحرم ويُقرُّ الصالح على صلاحه ، 7 8 (وَلَا يَأْتِيَنَّكَ مِنَ الْإِسْرَاءِ: ١٥). و 7 8 () { z y x } ~ بِالْفِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا ۖ أَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ (المائدة: ٨).

الشبهة الثالثة:

الأدلة الخاصة التي تنهى عن التحزب ، والصريح في هذا الباب حديث حُذِيفَةَ بْنِ الْيَمَانِ الذي رواه البخاري وبُوبَ له في الصحيح فقال: « بَابُ: كَيْفَ الْأَمْرُ إِذَا لَمْ تَكُنْ جَمَاعَةً » ، ثم روى حديث حُذِيفَةَ بْنِ الْيَمَانِ: « كَانَ النَّاسُ يَسْأَلُونَ رَسُولَ اللَّهِ صَ عَنِ الْخَيْرِ ، وَكُنْتُ أَسْأَلُهُ عَنِ الشَّرِّ ، مُحَافَةً أَنْ يُدْرِكَنِي ، فَقُلْتُ: « يَا رَسُولَ اللَّهِ ، إِنَّا كُنَّا فِي جَاهِلِيَّةٍ وَشَرٍّ ، فَجَاءَنَا اللَّهُ بِهَذَا الْخَيْرِ ، فَهَلْ بَعْدَ هَذَا الْخَيْرِ مِنْ شَرٍّ؟ » قَالَ: « نَعَمْ » ، قُلْتُ: « وَهَلْ بَعْدَ ذَلِكَ الشَّرِّ مِنْ خَيْرٍ؟ » ، قَالَ: « نَعَمْ ، وَفِيهِ دَخَنٌ » ، قُلْتُ: « وَمَا دَخْنُهُ؟ » ، قَالَ: « قَوْمٌ يَهْدُونَ بِغَيْرِ هُدًى ، تَعْرِفُ مِنْهُمْ وَتُنْكِرُ » .

قُلْتُ: « فَهَلْ بَعْدَ ذَلِكَ الْخَيْرِ مِنْ شَرٍّ؟ » ، قَالَ: « نَعَمْ ، دُعَاةٌ عَلَى أَبْوَابِ جَهَنَّمَ ، مَنْ أَجَابَهُمْ إِلَيْهَا قَذَفُوهُ فِيهَا » ، قُلْتُ: « يَا رَسُولَ اللَّهِ صِفْهُمْ لَنَا » ، قَالَ: « هُمْ مِنْ جِلْدَتِنَا ، وَيَتَكَلَّمُونَ بِالسِّنِّتِنَا » ، قُلْتُ: « فَمَا تَأْمُرُنِي إِنْ أَدْرَكَنِي ذَلِكَ؟ » ، قَالَ: « تَلْزِمُ جَمَاعَةَ الْمُسْلِمِينَ وَإِمَامَهُمْ » .

قُلْتُ: « فَإِنْ لَمْ يَكُنْ لَهُمْ جَمَاعَةٌ وَلَا إِمَامٌ؟ » ، قَالَ: « فَاعْتَزِلْ تِلْكَ الْفِرْقَ كُلَّهَا ، وَلَوْ أَنْ تَعُضَّ بِأَصْلِ شَجَرَةٍ ، حَتَّى يُدْرِكَكَ الْمَوْتُ وَأَنْتَ عَلَى ذَلِكَ » .

والحديث رواه أيضًا مسلم ، بَابُ الْأَمْرِ بِلُزُومِ الْجَمَاعَةِ عِنْدَ ظُهُورِ الْفِتَنِ وتحذير الدعاة إلى الكفر .

قالوا: فهذا أمر نبوي صريح باعتزال كل تلك الفرق والجماعات المتناحرة المختلفة حال كون المسلمين فاقدين للإمام الشرعي والجماعة المسلمة الكبرى المنضوية تحت لواء شرع إسلامي وحاكم مسلم .

والجواب عن هذه الشبهة أن قوله ص: « فَاعْتَزِلْ تِلْكَ الْفِرْقَ كُلَّهَا » يعود إلى أقرب مذكور وهم الدعاة على أبواب جهنم ، ولو عاد إلى أبعد منه فهم القوم الذين يهدون بغير هدي النبي ص ، ولا شك أن كليهما يجب اعتزالهما ، كما لا شك أن

الجماعات الإسلامية العاملة في حقل الدعوة والمنضوية تحت لواء أهل السنة والجماعة والمستظلة بظل الصحوة الدينية المباركة ، والساعية في سبيل إعلاء كلمة الله ليست من الدعاة على أبواب جهنم ، وليسوا أيضا ممن يهتدون بغير هدي النبي ص.

ولا يجوز أن يقال إن (ال) في كلمة (الفرق) للعهد الذهني ، لأن اسم الإشارة (تلك) المنوه بها سبق قرينة على تعيين المراد. هذا وجه.

الوجه الثاني: أن الاعتزال لا يكون إلا بعد انعدام الجماعة والإمام ، والواقع ليس كذلك ، فإن الإمام إذا كان معدوماً فلم تنعدم الجماعة المسلمة.

الشيخ ابن باز يرد على من يستدل بهذا الحديث على بدعية العمل الجماعي :

سئل الشيخ ابن باز / هذا السؤال: « في الساحة من يقول: إن الفرق التي ورد الأمر باعتزالها في حديث حذيفة هي الجماعات الإسلامية ، كالسلفيين ، والإخوان ، والتبليغيين ، فما قول سماحتكم في ذلك؟ ».

فأجاب /: « هذا الحديث العظيم يبين لنا أن الواجب على المسلم : لزوم جماعة المسلمين ، والتعاون معهم في أي مكان ، سواء كانت جماعة وجدت في الجزيرة العربية ، أو في مصر ، أو في الشام ، أو في العراق ، أو في أمريكا ، أو في أوروبا ، أو في أي مكان .

فمَتَى وَجَدَ الْمُسْلِمُ جَمَاعَةً تَدْعُو إِلَى الْحَقِّ سَاعَدَهُمْ وَصَارَ مَعَهُمْ ، وَأَعَانَهُمْ وَشَجَّعَهُمْ وَثَبَّتَهُمْ عَلَى الْحَقِّ وَالْبَصِيرَةِ ، فَإِذَا لَمْ يَجِدْ جَمَاعَةً بِالْكَلِيَّةِ فَإِنَّهُ يُلْزَمُ الْحَقَّ ، وَهُوَ الْجَمَاعَةُ ، وَلَوْ كَانَ وَاحِدًا ، كَمَا قَالَ ابْنُ مَسْعُودٍ الْعَمْرِيُّ بْنُ مَيْمُونٍ : « الْجَمَاعَةُ مَا وَافَقَ الْحَقُّ وَإِنْ كُنْتَ وَحْدَكَ » .

فعلى المسلم أن يطلب الحق ، فإذا وجد مركزاً إسلامياً يدعو إلى الحق ، أو جماعة في أي مكان يدعون إلى الحق - أي : إلى كتاب الله وسنة رسوله ، وإلى العقيدة الطيبة - في أوروبا ، أو في أفريقيا ، أو في أي مكان ، فليكن معهم يطلب الحق ويلتمس الحق ويصبر عليه ويكون مع أهله.

هذا هو الواجب على المسلم ، فإذا لم يجد من يدعو إلى الحق لا دولة ولا جماعة لزم الحق وحده واستقام عليه ، فهو الجماعة حينئذ كما قال ابن مسعود العمرو بن ميمون .

وفي زمننا هذا - والحمد لله - توجد الجماعات الكثيرة الداعية إلى الحق ، كما في الجزيرة العربية: الحكومة السعودية ، وفي اليمن والخليج ، وفي مصر والشام ، وفي أفريقيا وأوروبا وأمريكا ، وفي الهند وباكستان ، وغير ذلك من أنحاء العالم ، توجد جماعات كثيرة ومراكز إسلامية وجمعيات إسلامية تدعو إلى الحق وتبشر به ، وتحذر من خلافه .

فعلى المسلم الطالب للحق في أي مكان أن يبحث عن هذه الجماعات ، فإذا وجد جماعة أو مركزاً أو جمعية تدعو إلى كتاب الله لأُسنة رسوله ص تبعها ولزمها. كأَنْصار السنة في مصر والسودان ، وجمعية أهل الحديث في باكستان والهند ، وغيرهم ممن يدعو إلى كتاب الله ، وسُنَّة رسوله ص ، ويخلص العبادة لله وحده ، ولا يدعو معه سواه من أصحاب القبور ولا غيرهم « (١٣) ».

الشبهة الرابعة:

استدلوا بقول النبي ص: « لَا حِلْفَ فِي الْإِسْلَامِ » (رواه البخاري ومسلم). قالوا: لا يجوز الانتماء إلى التجمعات الدعوية ولا التعاون معها لأنها أحلاف نهى عنها الشرع ونفى اعتبارها في الإسلام.

(١٣) مجموع فتاوى ابن باز (٨/ ١٨٠ - ١٨١).

والجواب عن هذه الشبهة من وجوه:

أولها: أن الوقوف عن ظواهر النصوص والتقييد بحرفيتها وإهدار روحها لا يخدم المسألة بل ينحرف بها عن فهم المقصد الشرعي الذي هو أساس الاجتهاد في مسائل النوازل.

ثانيها: أن المراد بالحلف ما كان يتحالف عليه أهل الجاهلية من إيصال الحقوق إلى أربابها ، وكان المتحالفون يجمع بينهم آصرة الحلف ويترتب عليها من الحقوق في الإرث والقربة والزيجة والالتزامات ونحوها ما يتعارض مع الشرع ، ويدل لذلك رواية مسلم عن جُبَيْرِ بْنِ مُطْعِمٍ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ ص: « **لَا حِلْفَ فِي الْإِسْلَامِ ، وَإِيمًا حِلْفٌ كَانَ فِي الْجَاهِلِيَّةِ لَمْ يَزِدْهُ الْإِسْلَامُ إِلَّا شِدَّةً** ».

قَالَ الطَّبْرِيُّ فيما نقله عنه الحافظ في (الفتح): « مَا اسْتَدَلَّ بِهِ أَنَسٌ عَلَى إِثْبَاتِ الْحِلْفِ لَا يُنَافِي حَدِيثَ جُبَيْرِ بْنِ مُطْعِمٍ فِي تَفْهِيمِهِ ؛ فَإِنَّ الْإِحَاءَ الْمَذْكُورَ كَانَ فِي أَوَّلِ الْهِجْرَةِ وَكَانُوا يَتَوَارَثُونَ بِهِ ، ثُمَّ نُسِخَ مِنْ ذَلِكَ الْمِيرَاثُ ، وَبَقِيَ مَا لَمْ يُبْطَلْهُ الْقُرْآنُ ، وَهُوَ التَّعَاوُنُ عَلَى الْحَقِّ وَالنَّصْرِ وَالْأَخْذُ عَلَى يَدِ الظَّالِمِ كَمَا قَالَ بَنُ عَبَّاسٍ إِلَّا النَّصْرَ وَالنَّصِيحَةَ وَالرِّفَادَةَ وَيُوصَى لَهُ وَقَدْ ذَهَبَ الْمِيرَاثُ ».

ثم نقل عن الخطابي قوله: « قَالَ ابْنُ عُيَيْنَةَ: « **حَالَفَ بَيْنَهُمْ: أَيَّ أَخَى بَيْنَهُمْ ، يُرِيدُ أَنْ مَعْنَى الْحِلْفِ فِي الْجَاهِلِيَّةِ مَعْنَى الْأُخُوَّةِ فِي الْإِسْلَامِ ، لَكِنَّهُ فِي الْإِسْلَامِ جَارٍ عَلَى أَحْكَامِ الدِّينِ وَحُدُودِهِ ، وَحِلْفُ الْجَاهِلِيَّةِ جَرَى عَلَى مَا كَانُوا يَتَوَاضَعُونَ بَيْنَهُمْ بِأَرَائِهِمْ ، فَبُطِّلَ مِنْهُ مَا خَالَفَ حُكْمَ الْإِسْلَامِ وَبَقِيَ مَا عَدَا ذَلِكَ عَلَى حَالِهِ** ».

ثالث الوجوه: أن الحلف كلمة مجملة يُرْجَى مَنْ اسْتَدَلَّ بِهَا عَلَى بَدْعِيَةِ الْعَمَلِ الجماعي أن يَحِدَّ هو معناها ، فَإِنْ أَرَادَ الْعُمُومَ لَزِمَ تَحْرِيمُ أَيِّ حِلْفٍ حَتَّى لَوْ كَانَ ذَلِكَ الْحِلْفُ بَيْعَةَ الْإِمَامِ الشَّرْعِيِّ ، وَهُوَ مَعْلُومُ الْبَطْلَانِ ، وَإِذَا كَانَ التَّخْصِيسُ قَدْ ثَبَتَ بِالْقَطْعِ عَلِمْنَا جَوَازَ التَّخْصِيسِ بغيره.

والمزعم: أن عموم النهي أو النفي في حديث (لَا حِلْفَ فِي الْإِسْلَامِ) مخصص بآيات حفظ العهود والوفاء بالوعود والعقود ، كما أن (لَا حِلْفَ فِي الْإِسْلَامِ) قضية مهمة سالبة ، والتحقيق أنها لا تفيد سوراً معيناً ، بل قد يراد بها الجزئية وقد يراد بها الكلية ، ومع هذا الأجمال في السور نلجأ إلى التخصيص بدليل آخر وهو ما فعله أنس بن مالك ، فعن عاصم الأحول، قَالَ: قُلْتُ لِأَنَسِ بْنِ مَالِكٍ أ: « أَبْلَغَكَ أَنَّ النَّبِيَّ ص قَالَ: « لَا حِلْفَ فِي الْإِسْلَامِ » فَقَالَ: « قَدْ حَالَفَ النَّبِيُّ ص بَيْنَ قُرَيْشٍ وَالْأَنْصَارِ فِي دَارِي ».

فهم الراوي أن (لَا حِلْفَ فِي الْإِسْلَامِ) بقوة: كل حلف في الإسلام منهي عنه ، فصحح له أنس سور القضية قائلاً: « قَدْ حَالَفَ النَّبِيُّ ص بَيْنَ قُرَيْشٍ وَالْأَنْصَارِ فِي دَارِي » ، وكأن أنساً أراد أن يصحح مدلول الحديث كالآتي: بعض الحلف في الإسلام منهي عنه. وهو ما أكدته الطبري / في جمعه بين حديث النفي والإثبات.

ولا مجال لادعاء أن (لا) نافية للجنس وهي تفيد القطع في نفي كل مفردات اللفظ ، وهي عند الأصوليين تفيد العموم ولا ريب ، بيد أن عموم النفي مسلط على الجنس المعهود (وهو الحلف المذموم) فلا يشمل الحلف المحمود ، ودليله ورود التخصيص بعد عموم النفي في رواية جبير بن مطعم ، فأفادت تلك الرواية نفي العموم لا عموم النفي.

الشبهة الخامسة: شبهة التميز باسم دون جماعة المسلمين:

والجواب: أن التسمي بأسماء لقبية غير اسم الإسلام مشروع ولا حرج فيه ، بل قد يكون واجباً إذا احتيج إليه شرعاً.

فالنبي ص عندما سمع بدعوى الجاهلية مع أنها كانت تحت أسماء شريفة هي المهاجرين والأنصار نهاهم عنها بقوله ص: « دَعَوْهَا فَإِنَّهَا مُتَّبِعَةٌ » ^(١٤) من غير أن يلغى

اسم المهاجرين واسم الأنصار ، وإنما نهامهم عن الجاهلية ؛ فهذا هو التوسط الواجب في علاج هذا الأمر ، لا كما يقوله البعض بحُرْمَةِ التَّسْمِي بِأَيِّ اسم مطلقاً سِوَى اسم الإسلام ظاناً أن نصرة الأسماء تناقض التسمي باسم الإسلام ، وهذا وَهْمٌ عظيم شنيع تأباه نصوص الكتاب والسنة من وجود التسميات الدالة على المعاني الجمالية كأَنْصار الله والطائفة المنصورة وأهل السنة والجماعة.

وأما عمل السلف وأهل العلم فلا يزال يوصف العلماء بأنهم عراقيين أو شاميين أو حجازيين دون تعقب ودون إلغاء أيضاً للأسماء ، وبعد ذلك وجدت أسماء المذاهب نسبةً إلى أصحابها من حنفية ومالكية وشافعية وحنابلة ، وحتى عندما وُجِدَ التعصب لم يَلْغِ العلماء التسمي بهذه الأسماء ، وإنما نهوا عن التعصب المذموم والتقليد الأعمى فهذا سلوك أهل الحق.

قال شيخ الإسلام ابن تيمية / : « بَلَّ الْأَسْمَاءُ الَّتِي قَدْ يَسُوغُ التَّسْمِي بِهَا مِثْلُ انْتِسَابِ النَّاسِ إِلَى إِمَامٍ كَالْحَنْفِيِّ وَالْمَالِكِيِّ وَالشَّافِعِيِّ وَالْحَنْبَلِيِّ أَوْ إِلَى شَيْخٍ كَالْقَادِرِيِّ وَالْعَدَوِيِّ وَنَحْوِهِمْ ، أَوْ مِثْلُ الْإِنْتِسَابِ إِلَى الْقَبَائِلِ : كَالْقَيْسِيِّ وَالْيَمَانِيِّ ، وَإِلَى الْأَمْصَارِ كَالشَّامِيِّ وَالْعِرَاقِيِّ وَالْمِصْرِيِّ . فَلَا يَجُوزُ لِأَحَدٍ أَنْ يَمْتَحِنَ النَّاسَ بِهَا وَلَا يُوَالِيَ بِهِدِهِ الْأَسْمَاءَ وَلَا يُعَادِيَ عَلَيْهَا بَلَّ أَكْرَمُ الْخَلْقِ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقَاهُمْ مِنْ أَيِّ طَائِفَةٍ كَانَ » ^(١٥).

الشبهة السادسة:

يحتج المبدعون للعمل الجماعي بأن جماعية العمل تورث البغضاء والشحناء والتحزب والولاء والبراء على الاسم ، على حساب المسمى .

والجواب: أن كل الآفات المترتبة على العمل الجماعي نتبراً منها ونحذر منها وننهى عنها ، كما لا نعترف أنها ناشئة عن مشروعية العمل الجماعي منهجاً ، بل هي في الغالب بسبب أخطاء شخصية وانحرافات تطبيقية أو مساوئ خلقية وتربوية ناتجة عن

عدم فهم منهج العمل الجماعي والتحلي بآدابه.

وتلافي ذلك يكون بأضداده لا بنقض مبدأ الاجتماع من أصله وأساسه ، فالعمل الجماعي نسق فطري لأية حركة اجتماعية تنشأ التغيير الصحيح.

وليس من الإنصاف أن نؤاخذ التجمعات الدعوية بجريرة بعض الأفراد ، وننسى أو نتناسى حسناتها وأثرها في واقع الأمة ، وأنها التي حفظت على الناس عقيدة الإسلام وآدابه وأحكامه. وكم رأينا من دعاة كانوا يتحركون فرادى بيد أن أثرهم لا يتجاوز مساجدهم وإقليمهم ، وآخرون اجتمعوا ونسقوا فكانت شجرتهم الباسقة تظل أرجاء الدنيا.

وعلاج المرض هو الواجب لا قتل المريض تخلصاً من المرض ، فالجماعات الإسلامية المعاصرة أمل الأمة ونبض حياتها ومادة عزتها وبعثها بإذن الله فالقضاء عليها قتلٌ للأمة ، ندعو الله أن لا يقع أبداً.

الشبهة السابعة:

يقولون: إن كل ما ذكر عن ضرورة الاجتماع والعمل النظامي والسمع والطاعة للمسؤولين عن العمل الدعوي ، كل ذلك لا يكون إلا في ظل دولة إسلامية وتحت إمرة خليفة شرعي ، والنصوص الشرعية التي استدلتتم بها إنما هي في حق الإمامة العظمى وفي ظل الخلافة المسلمة.

والجواب: بعدم التسليم أن النصوص الشرعية الآمرة بالاجتماع والسمع والطاعة في حق الإمامة العظمى فقط ، بل هي عامة ، كقوله ٨ (يَتَأَيَّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ) (النساء: ٥٩) ، وقوله ٨ (Z [\ m l k j i h g f e d b a ` _ ^] p n) (النساء: ٨٣). وقوله ص: « مَنْ مَاتَ وَلَيْسَ فِي عُنُقِهِ بَيْعَةٌ ، مَاتَ مِيتَةً جَاهِلِيَّةً » (رواه مسلم).

فلا بد للمسلمين من جماعة ولا بد لهم من إمام ، فإن لم يستطيعوا تكوين الجماعة العامة التي تنتظم الأمة تحتها والإمام الذي يحكم الجميع عدلوا إلى القدر الذي يستطيعونه ، ريثما يتيسر لهم إقامة الخلافة العظمى ، لأن الميسور لا يسقط بالمعسور ، وقد قال ص: « إِذَا أَمَرْتُكُمْ بِشَيْءٍ فَأَتُوا مِنْهُ مَا اسْتَطَعْتُمْ » (رواه البخاري ومسلم).

وعندما تولى أبو بكر الصديق الخلافة لم يتوَلَّها إلا على مكة والمدينة والبحرين ، أما بقية الجزيرة فقد ارتدت عن بكرة أبيها ، ولا ولاء لها للمدينة ولا لأحد من الصحابة ، فلم يُثْنِهم ذلك عن السعي للإمامة والاجتماع حتى تنتظم حياتهم .

ثم إن لسائل أن يسأل عن الفرق بين التجمعات الدعوية في ظل الحكم الإسلامي وفي غيره ! أوليس مفروضاً في الدولة الإسلامية أن تكون لها هيئات ترعى شئون المسلمين في كل المجالات؟ فما الفرق بين تلك الهيئات التي تعمل في ظل الأنظمة الوضعية ساعية لإقامة الحكم الإسلامي واسترجاع الحياة الإسلامية وبين تلك التي تعمل بالفعل تحت نظام حكم إسلامي؟! إنه لا فرق إلا أن يقال إن تلك تعمل تحت إمرة حاكم شرعي ، والأخرى ليست كذلك ، وهذا ليس بوصف مؤثر في الحكم ، للإجماع على أن جُلَّ التكاليف الشرعية لا يشترط فيها وجود الإمام .

وثمة أمر ينبغي أن يتنبه له الجميع: وهي أن التجمعات الدعوية التي نقصد ضرورتها لا يمكن تصور الدعاة الآن بدونها ، حتى أولئك الذين يبدعون العمل الجماعي ، فهم يقومون بمقتضاه ، شاءوا أم أبوا .

فتنظيم محاضرة عمل جماعي ، وتنظيم دورة علمية عمل جماعي ، وطبع كتاب إسلامي وتوزيعه في أي خانة نُدرِجُه؟! ولا يقال إن هذا الأخير لا يندرج تحت العبادات ! إذا طبقنا كلامهم فقد خاب سَعْيُ كُلِّ مَنْ يطبع كتاباً إسلامياً!!

إن الأمر أيسر من أن نتناوله بهذه الطريقة ، وأخطر من أن نعالجه بهذا النحو ، فدين الله ينادي علينا بالبذل ، وخطاب القرآن يخترق الآذان قائلاً: (! ")

f (' & % \$ #) (*) (التوبة: ٤١). ويقول: (f
o n m l k j i h g) (النساء: ٧١).

فكيف نشاغل عن هذا النفير بقضايا من قبيل: نعمل فرادى أو جماعات ،
نتعاون أو نعتزل؟!!!

ونختم هذا الباب بهذه الومضات:

١- إن قضية العمل للدين يجب أن يتناسب فيها الجانب التطبيقي مع
الاستدلال الشرعي ، فلزوم الدعة والخمول وترك الجهاد بالمال والنفس بحجة الوقوف
عند النصوص موقف سنسأل عنه أمام الله لأ يوم القيامة.

٢- الملاحظ أن المبدعين للعمل الجماعي لم يطرحوا البدائل لمواجهة طغيان
الظالمين والمحاربين لدين الله رب العالمين ، وأن مجهوداته قاصرة على إلقاء الدروس
العلمية ، مع أن نظرة بسيطة إلى شرائح المجتمع تخبرك بهول المهمة.

٣- الاجتماع على عمل معين والتسمي باسم معين لا يعني احتكار العمل
واحتكار الاسم ، فمنهج الحق مشاع بين أهله.

٤- لقد استطاع الشيعة الرافضة أن يقيموا دولة ، وما زال أهل السنة - وهم
نقاوة المسلمين كما يقول شيخ الإسلام ابن تيمية / - يتجادلون في شرعية العمل
الجماعي!!!

استراحة داعية

كُنْ مَشْعَلًا:

كُنْ مَشْعَلًا فِي جُنْحِ لَيْلٍ حَالِكٍ يَهْدِي الْأَنَامَ إِلَى الْهُدَى وَيُبَيِّنُ
وَأَنْشِطْ لِدِينِكَ لَا تَكُنْ مُتَكَاسِلًا وَاعْمَلْ عَلَى تَحْرِيكِ مَا هُوَ سَاكِنٌ
وَابْدَأْ بِأَهْلِكَ إِنْ دَعَوْتَ فَإِنَّهُمْ أَوْلَى الْوَرَى بِالنُّصْحِ مِنْكَ وَأَقْمِنُ^(١)
وَاللَّهُ يَأْمُرُ بِالْعَشِيرَةِ أَوَّلًا وَالْأَمْرُ مِنْ بَعْدِ الْعَشِيرَةِ هَيِّنٌ^(٢)

أوجه الشبه بين الداعي إلى الله لا وبين الشمس:

هناك خمسة أمور يتشابه بها الداعية إلى الله لا وهذا المخلوق العظيم:

- ١ - الشمس متحركة وليست مستقرة في مكان محدد أو إقليم خاص ، وكذلك الداعي إلى الله لا ينبغي أن يكون كالشمس متحرك بين الناس ليلبغ دين الله لأ.
- ٢ - الشمس تستمد نورها من الله لا وتنير به العالم كله ، وكذلك الداعية إلى الله لا يستمد علمه من الله وينشره بين الناس جميعاً.
- ٣ - الشمس ليس عندها عنصريه ولا حزبية بل تخرج على العالم كله ، وكذلك الداعي إلى الله لا ينبغي أن لا يفرق بين الناس أسودهم وأبيضهم عربهم وعجمهم بل هم سواسية عنده.
- ٤ - الشمس لا تأخذ أجراً من أحد على نورها الذي تنير به العالم ، وكذلك الداعي إلى الله لا يأخذ أجراً على دعوته.

(١) أقمن: أجدد.

(٢) ديوان الزوابع لوليد الأعظمي (ص ١٢٤).

٥- الشمس ليس لها إجازة رسمية ولا عطلة صيفية ولا راحة ، وكذلك الداعية إلى الله لا ينبغي أن يوصل دعوته في كل الأحوال وتحت كل الظروف وأن لا يكل ولا يمل وكلما فرغ من عبادة نصب إلى أخرى.

وأخيرًا ... إذا خسفت الشمس يكون هناك عند الناس خوف ووجل ، وكذلك إذا ترك الداعي إلى الله لا الدعوة فهو خطر على الأمة الإسلامية.

داعية في منزله:

قام هذا الداعية بمفاوضة حافلة عامة للركاب في أنه سوف يستأجر المقعد الأمامي لإحدى الحافلات ، طوال رحلاتها ، وفعلاً أخذ هذا المقعد بسعر مخفض ، وقام بكتابة لافتة على هذا المقعد: (إذا أردت أن تعرف شيئاً عن الإسلام فاتصل على هذا الرقم ...). وجلس في منزله يستقبله مكالمات الباحثين عن الهداية.

داعية لا يعرف لغة من أسلموا على يديه:

يمثل حاجز اللغة عقبة دون كثير من الناس في الدعوة غيرهم للإسلام ، وذلك أن كثيراً من المسلمين لا يجيدون لغة هؤلاء ، وهذا ما دفع بهذا الرجل إلى هذا الفكرة الرائدة. فقام باقتناء مجموعة من الكتب التي تدعو إلى الإسلام باللغات المختلفة ووضعها في (حقيبة سيارته) وكتب على سيارته بلغات عدة: إذا أردت أن تعرف الإسلام فأوقفني ، وحين يوقفه شخص - وكثير منهم لا يعرف صاحبنا لغته - يفتح له (حقيبة السيارة) ويطلب منه أن يختار ما يتفق مع لغته.

داعية في القطار:

ربما يصعب على بعض الدعاة أن يجد فرصة للقاء الطويل مع من يريد أن يشرح لهم الإسلام ويقتنعهم به ، وهذا ما دفع بصاحبنا إلى هذه الفكرة. كان أحد الدعاة في هولندا يركب القطار الذي يسير مسافات طويلة نسبياً ، فيجلس بجوار أحد الركاب المنفردين ويستثمر هذا الوقت في الحديث معه عن الإسلام وإقناعه به ، ثم يعود في طريق العودة ويجلس بجوار راكب آخر ، واستطاع بهذه الطريقة أن يقنع عددًا من الناس بالدخول في الإسلام.

البَابُ الرَّابِعُ

الإِثَارَةُ مَبَادِئُ وَأَصُولُ

البَابُ الْإِسْتِغْلَالُ الإِدارَةُ مَبَادِي وَأَصُولُ الفَصْلُ الْأَوَّلُ

علم الإدارة ، المفهوم والأهمية

الإدارة باختصار هي التخطيط ثم التنفيذ لاستغلال الإمكانيات الممكنة والتنسيق بينها ؛ لتحقيق الأهداف المتوخاة في ظل التوجيه والرقابة.

والإدارة اليوم علم متطور ، أتى بمبتكرات كثيرة لتسهيل التحركات الداخلية ضمن المؤسسة أو المنظمة (سواء كانت حكومية أو أهلية) والوصول إلى أقصى استغلال للطاقات بأرخص وأبسط التشكيلات ، وإقامة العلاقات الخارجية بالجمهور والإدارات الأخرى على أساس من حيابة ثقة المقابل وتحصيل تعاونه.

والإدارة عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة أو المؤسسة ، كأفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشئت المؤسسة من أجل تحقيقها ، حريصين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانيات المادية والبشرية والفنية المتاحة للمنظمة.

والإداري هو الإنسان الذي يوجه جهوده وجهود الآخرين معه لتحقيق الأهداف المتفق عليها ، مستعملاً العمليات الإدارية والمهارات الإدارية مع التوظيف الأمثل للقدرات والإمكانيات.

وفي سبيل تحقيق الأهداف تتفاعل أنماط مختلفة من سلوك الأفراد والجماعات في داخل المؤسسة ، في نسيج متشابك موجه نحو الهدف ، ويقوم فيه العاملون حسب وظائفهم بأدوار معينة لهم في إطار موقع كل منهم من الهيكل التنظيمي ، والواجبات الوظيفية المحددة له في المؤسسة ويمكن تلخيص مجموعة تعريفات للإدارة ، فيما يسمى (بأبعاد العملية الإدارية) التي تمثل كل منها مجموعة من أنماط السلوك المطلوبة في الإدارة.

ما الهدف من تعلم الإدارة؟

إن الهدف الشخصي من تعلم الإدارة ينقسم إلى شقين هما:

- زيادة المهارات.
- تعزيز قيمة التطوير الذاتي.

العمليات الإدارية:

هي أنماط من السلوك يمارسها المدير أو الرئيس الأعلى في جميع المؤسسات بغض النظر عن نوعيتها وحجمها ، ويشمل ذلك عمليات: التخطيط ، التنظيم ، والتوجيه والإشراف ، والرقابة والتنفيذ ، وتقويم الأداء ، وغالبًا ما يطلق على هذه العمليات اسم (عموميات الإدارة) . فالإدارة إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمسة الأساسية (التخطيط ، التنظيم ، التوظيف ، التوجيه ، الرقابة).

الوظائف الخمسة:

الوظيفة الأولى: التخطيط: هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية. والتخطيط هو الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة ، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن أسئلة مثل: ماذا يجب أن نفعل ، ومن يقوم به ، وأين ، ومتى ، وكيف.

ومفهوم التخطيط العام يجيب على أربعة أسئلة هي:

- ماذا نريد أن نفعل؟
 - أين نحن من ذلك الهدف الآن؟
 - ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟
 - ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟
- من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد ، والإدارات ، والمنظمة ككل لمدة أيام ، وشهور ، وحتى سنوات قادمة. التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال:
- تحديد الموارد المطلوبة.
 - تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين ، مشرفين ، مدراء) المطلوبين.
 - تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي).
 - تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

ويمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات:

- التخطيط الإستراتيجي: يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة.
- التخطيط التكتيكي: يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الإستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى.
- التخطيط التنفيذي: يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات.

أنواع التخطيط الثلاثة:

التخطيط الاستراتيجي:

يهتم التخطيط الإستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل. ويبدأ التخطيط الإستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيها لكي تعمل. وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

- إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.
- إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
- تطوير المنظمة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى ، وكيفية القيام به ، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه. التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الإستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الإستراتيجية ، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الإستراتيجيات العامة للمنظمة.

التخطيط التنفيذي:

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات. الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

خطوات إعداد الخطط التنفيذية:

الخطوة الأولى: وضع الأهداف: تحديد الأهداف المستقبلية.

الخطوة الثانية: تحليل وتقييم البيئة: تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.

الخطوة الثالثة: تحديد البدائل: بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.

الخطوة الرابعة: تقييم البدائل: عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.

الخطوة الخامسة: اختيار الحل الأمثل: اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.

الخطوة السادسة: تنفيذ الخطة: تحديد من سيتكفل بالتنفيذ ، وما هي الموارد المعطاة له ، وكيف ستقيم الخطة ، وتعليقات إعداد التقارير.

الخطوة السابعة: مراقبة وتقييم النتائج: التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.

الوظيفة الثانية: التنظيم:

التنظيم: يعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي يبين المهام والسلطات.

وهناك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

- تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.
- تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.
- تصميم مستويات اتخاذ القرارات.

والمحصلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة: كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

ماذا يعمل التنظيم؟

العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المنظمة المحددة سابقا في عملية التخطيط أمرا ممكنا. بالإضافة إلى ذلك ، فهي تضيف مزايا أخرى:

- توضيح بيئة العمل: كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد ، وإدارة ، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحا. ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة.
- تنسيق بيئة العمل: الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات. والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تُنمى وتُطوّر. كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرف.
- الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات: العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي. هذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.

الخطوات الخمس في عملية التنظيم:

الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف: الخطط تملّي على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة ، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة ، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات وسيقيد العلاقات المعمول بها الآن.

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف: ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز مرة واحدة.

الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة: المدرء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

- فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته.
- وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.
- البدء في تصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات: إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات ، الطبيعة ، الغاية ، المهام ، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولاً كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات: هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة.

أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:

- يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.
- يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد الرؤوسين تحت كل مدير واضح).

الوظيفة الثالثة: التوظيف:

التوظيف: يهتم باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة. والناس المتمنين للمنظمة هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد

الأخرى. وهذه الموارد البشرية حصلت عليها المنظمة من خلال التوظيف. والمنظمة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملء المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف. والتوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمنظمة.

والتوظيف عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة. هذه الخطوات الثمانية تتضمن: تخطيط الموارد البشرية ، توفير الموظفين ، الاختيار ، التعريف بالمنظمة ، التدريب والتطوير ، تقييم الأداء ، المكافآت والترقيات (وخفض الدرجات) والنقل ، وإنهاء الخدمة.

مهام التوظيف الثمانية:

أولاً: تخطيط الموارد البشرية: الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المنظمة من الموظفين. ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المنظمة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين. ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاث عناصر هي:

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

ثانياً: توفير الموظفين: في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة. وستستخدم الإدارة أداتين في هذه الحالة هما مواصفات الوظيفة ومتطلباتها. وقد تلجأ الإدارة للعديد من الوسائل للبحث عن

يغطي هذه الاحتياجات ، مثل: الجرائد العادية والجرائد المختصة بالإعلانات ، ووكالات العمل ، أو الاتصال بالمعاهد والكلديات التجارية ، ومصادر (داخلية و/أو خارجية) أخرى. وحاليا بدأت الإعلانات عن الوظائف والاحتياجات تدار عن طريق الإنترنت حيث أنشأت العديد من المواقع لهذا الغرض.

ثالثاً: الاختيار: بعد عملية التوفير ، يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها ، ويتم اختيار من تتطابق عليه الاحتياجات. خطوات عملية الاختيار قد تتضمن ملء بعض الاستمارات ، ومقابلات ، واختبارات تحريرية أو مادية ، والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.

رابعاً: التعريف بالمنظمة: بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمجها بالمنظمة. وعملية التعريف بالمنظمة تتضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد وإطلاعه على سياسات وأنظمة المنظمة.

خامساً: التدريب والتطوير: من خلال التدريب والتطوير تحاول المنظمة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المنظمة.

التدريب: يهتم بزيادة مهارات الموظفين.

التطوير: يهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها.

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

سابعاً: قرارات التوظيف: قرارات التوظيف كالمعلقة بالمكافآت التشجيعية ، النقل ، الترقيات ، وإنزال الموظف درجة كلها يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.

ثامناً: إنهاء الخدمة: الاستقالة الاختيارية ، والتقاعد ، والإيقاف المؤقت ، والفصل يجب أن تكون من اهتمامات الإدارة أيضاً.

الوظيفة الرابعة: التوجيه: وهو إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة. فبمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها ، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس في اتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز ، أو القيادة ، أو الإرشاد ، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المنظمة.

متغيرات التوجيه: هنالك العديد من المتغيرات التي ستدخل في قرار كيفية توجيه المرؤوسين مثل:

- مدى خطورة الحالة ، نمطك القيادي ، تحفيز المرؤوسين ، وغيرها.
- وبالإضافة إلى ذلك ، بكونك قائد موجه للآخرين عليك:
- معرفة جميع الحقائق عن الحالة.
- التفكير في الأثر الناجم عن قراراتك على المهمة.
- الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذك للقرار.
- تأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي كان عليك اتخاذه.

وبصفتك شخص يوجه أنشطة الآخرين فعليك أيضا:

- تفويض المهام الأولية لجميع العاملين.
- جعل الأوامر واضحة ومختصرة.
- متابعة كل شخص تم تفويضه ، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت

كتابية أو شفوية.

إرشادات حول عملية التوجيه:

- ١ - لا تجعلها نزاعاً من أجل السلطة. حاول أن تركز اهتمامك - واهتمام الموظفين - على الأهداف الواجب تحقيقها. الفكرة هي أن تتخيل أن هذا هو الوضع التي تقتضيه الأوامر ، فهو ليس مبنياً على هوى المدير.
- ٢ - تجنب الأساليب الخشنة. إذا أردت أن يأخذ موظفيك التعليمات بجدية فعليك بهذه الطريقة: انتبه لكلماتك. الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه لأفكارك! كما عليك أيضاً مراقبة نبرة صوتك. معظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات. ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر.
- ٣ - لا تفترض أن الموظفين فهموا كل شيء. أعط الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف. دعهم يؤكدون فهمهم بجعلهم يكررون ما قلته.
- ٤ - تأكد من حصولك على (التغذية الراجعة) بالطريقة الصحيحة. أعط الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي تفوض فيه المهام لهم. إن معرفة والسيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد.
- ٥ - لا تعطي الكثير من الأوامر. المعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مثبطة للعاملين. اجعل تعليماتك مختصرة ومباشرة. انتظر حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن تطلب منهم البدء في عمل ثاني.
- ٦ - أعطهم التفاصيل المهمة فقط. بالنسبة للمساعدين القدماء ، لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة.

٧- انتبه للتعليمات المتضاربة. تأكد من أنك لا تقول لموظفيك أمراً ما بينما المشرفين في الإدارات المجاورة يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.

٨- لا تختار العامل المستعد للعمل فقط. تأكد من أنك لا تحمل الشخص المستعد أكثر من طاقته. وتأكد أيضاً من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبهم من العمل الصعب أيضاً.

٩- حاول عدم تمييز أي شخص. من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريمة. حاول التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع.

١٠- الأهم من جميع ذلك ، لا تلعب (التسديدة الكبرى). المشرفين الجدد يخطئون أحياناً بالتباهي بسلطاتهم. أما المشرفين الأكثر نضجاً فغالباً ما يكونون أكثر قرباً من موظفيهم.

الوظيفة الخامسة: الرقابة: وهي مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا.

التخطيط ، والتنظيم ، والتوظيف ، والتوجيه يجب أن يُتَابَعُوا للحفاظ على كفاءتهم وفعاليتهم . لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة ، وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها.

في الوظيفة الرقابية للإدارة ، سوف تنشأ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف. مقاييس الأداء هذه صممت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوعة في المنظمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

خطوات العملية الرقابية الأربعة:

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط ؛ فالغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط. وهذه العملية يمكن أن تحصر في أربعة خطوات

أساسية تطبق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها:

١ - إعداد معايير الأداء: المعيار أداة قياس ، كمية أو نوعية ، صممت لمساعدة مراقب أداء الناس والسلع أو العمليات. المعايير تستخدم لتحديد التقدم ، أو التأخر عن الأهداف. طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. أيًا كانت المعايير ، يمكن تصنيفها جميعًا إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإدارية أو المعايير التقنية.

وفيما يلي وصف لكل نوع:

أ - المعايير الإدارية: تتضمن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء. ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. تعبر المقاييس الإدارية عن من ، متى ، ولماذا العمل.

ب - المعايير التقنية: يحدد ماهية وكيفية العمل. وهي تطبق على طرق الإنتاج ، والعمليات ، والمواد ، والآلات ، ومعدات السلامة ، والموردين. يمكن أن تأتي المعايير التقنية من مصادر داخلية وخارجية.

٢ - متابعة الأداء الفعلي: هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائي.

٣ - قياس الأداء: في هذه الخطوة يقيس المديرون الأداء ويحددون إن كان يتناسب مع المعايير المحددة. إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة - خلال الحدود المفترضة - فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء. إما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

٤ - تصحيح الانحرافات عن المعايير: تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار ، دقة القياسات التي بينت وجود الانحراف ، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف.

ضع في الاعتبار أن تلك المعايير قد تكون مرخية جدًا أو صارمة جدًا. القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود

عيوب في الآلات نفسها. وأخيرًا ، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكامًا رديئة عند تحديد الإجراءات التقويمية الواجب اتخاذها.

الأصول العامة للإدارة:

تقسيم العمل: التخصص يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة المخرجات. وبالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول.

السلطة: إن إعطاء الأوامر والصلاحيات للمنطقة الصحيحة هي جوهر السلطة. والسلطة متأصلة في الأشخاص والمناصب فلا يمكن تصورهما كجزء من المسؤولية.

الفهم: تشمل الطاعة والتطبيق والقناعة والسلوك والعلامات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والموظفين. هذا العنصر مهم جدًا في أي عمل ، من غيره لا يمكن لأي مشروع أن ينجح ، وهذا هو دور القادة.

وحدة مصدر الأوامر: يجب أن يتلقى الموظفين أوامره من مشرف واحد فقط. بشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من الازدواجية في الأوامر.

يد واحدة وخطة عمل واحدة: مشرف واحد بمجموعة من الأهداف يجب أن يدير مجموعة من الفعاليات لها نفس الأهداف.

إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة: إن اهتمام فرد أو مجموعة في العمل يجب أن لا يطغى على اهتمامات المنظمة.

قنوات الاتصال: السلسلة الرسمية للمدراء من المستوى الأعلى للأدنى تسمى الخطوط الرسمية للأوامر. والمدراء هم حلقات الوصل في هذه السلسلة. فعليهم الاتصال من خلال القنوات الموجودة فيها.

الأوامر: الهدف من الأوامر هو تفادي الهدر والخسائر.

استقرار الموظفين: يقصد بالاستقرار بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل لآخر. ينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل.

روح المبادرة: يجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات. فالمدير القادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفيه أفضل بكثير من المدير غير القادر على ذلك.

إضفاء روح المرح للمجموعة: على المدراء تعزيز روح الألفة والترابط بين الموظفين ومنع أي أمر يعيق هذا التآلف.

الوظائف الإدارية: وهي أنماط متخصصة من السلوك تمارس بصورة مختلفة في المؤسسات المختلفة حسب نوعيتها وحجمها وتشمل في المؤسسات الصناعية بشكل خاص: الإنتاج ، والتسويق ، والتمويل ، والمشتريات ، وشؤون الأفراد ، وفي هذه الوظائف أو بعضها قد تمارس في المنظمات الخدمية الحكومية في صورة تقديم خدمات وعلاقات عامة ، وتوفير الموارد المالية ، وكثيراً ما تسمى أنماط السلوك هذه بـ (خصوصيات الإدارة).

تحليل المشكلات واتخاذ القرارات: وينظر هذا البعد إلى العملية الإدارية على أنها سلسلة من مواقف اتخاذ القرارات التي يتبع فيها الإداري الخطوات المعروفة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات وهي عموماً: تحليل المشكلة ، وتحديد بدائل الحل ، وتقييم البدائل ، واختيار البديل المناسب من وجهة نظر متخذ القرار ، ومتابعة تنفيذ البديل ، وتقويم نتائج التنفيذ ، ومراجعة النتائج ، وهكذا يتكرر مرة أخرى متابعة التنفيذ أو اللجوء إلى بديل جديد.

هل تعرف طبيعة نمطك الإداري؟

إن الدراسات العلمية في مجال الإدارة تؤكد أن هناك عنصرين يحكمان النمط القيادي في العمل الإداري وهما: الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات مع الأفراد. وإن هناك تفاوت في حجم التركيز على أحد هذين العنصرين أو كليهما ، وعلى العموم لا يخرج النمط الإداري عن أحد هذه الأنماط الخمسة ، وهي على النحو التالي:

١ - الإداري الرسمي (المتفاني):

وهو ذلك الشخص الذي يولي اهتماما كبيرًا بالعمل ، ويمكن أن نجمل مواصفاته بأنه: مصمم ، متحدي ، واثق من نفسه ، مشغول ومحرك ويحدد مهام الآخرين ، يحدد مسؤولياتهم ومعاييرهم ، يعتمد على نفسه ، مشغول ، طموح ، يعتمد الأساليب الرقابية ، والعمل عنده أولاً وقبل كل شيء ، دؤوب يهتم بالقرار الذي يعكس مصلحة العمل ، كثيرًا ما يتحمل نتائج قراراته ، لا مكان للحالات الخاصة لديه ، يرى أن حله هو الحل الوحيد والأمثل ، يميل إلى التفكير في الموضوعات بشكل صارم وجازم ، فالمسائل عنده واضحة ومحسومة ، ويعتقد أن تشكيل اللجان إضاعة للوقت والجهد معًا.

٢ - الإداري الاجتماعي (المتعاطف): وهو ذلك الشخص الذي يولي اهتمامًا كبيرًا للعلاقات مع الأفراد ويمكن أن نُجمل مواصفاته بأنه: يهتم بالناس أولاً وقبل كل شيء ، يهتم بالتطور الفردي ، غير رسمي هادئ لا يشعر الناس به ، محادثاته طويلة ، عاطفي صديق ، يقبل الناس كما هم ويساعد على تكوين مناخ مأمون للعمل ، تفكيره يقرب إلى أن يكون متأثرًا جدًا بالقرارات التي يتقبلها الناس ، وتتمشى مع آرائهم ، ولذا فهو ينظر إلى اللجان على أنها فرصة ممتازة للحوار والمناقشة.

٣ - الإداري السلبي (الانعزالي): وهو ذلك الشخص الذي لا يُولي اهتمامًا كبيرًا بالعمل بالعلاقات مع الأفراد ويمكن أن نجمل مواصفاته بأنه: حذر ، محافظ ، منظم ، يفضل الأعمال الورقية يبحث عن السوابق ، يهتم بالإجراءات ، دقيق ، صبور ، هادئ ،

متواضع ، ويجب أن يتم العمل على أتم وجه ، يعتقد أن أفضل حل لأية مشكلة هو تجنبها ، يميل إلى الحلول الروتينية للمشكلات ، يرفع المشكلة إلى رئيسه المباشر لحلها ، لديه استعداد لتقبل ما يُملَى عليه من قرارات.

٤ - الإداري المتأرجح (الموفق): وهو ذلك الشخص الذي يتأرجح بين الاهتمام بالعلاقات مرة ، والاهتمام بالعمل مرة أخرى ويمكن أن نجمل مواصفاته بين الاجتماعي والرسمي. يقف في المنتصف ، لا يجذب الخلاف في الرأي ، يهتم بإشراك الآخرين بشكل صوري ، يتخذ قرارًا يسعده هو ولا يزعج غيره ، يرى أن أفضل حل هو (رضى الجميع).

٥ - الإداري المتكامل (الفعال): هو ذلك الشخص الذي يولي اهتمامًا كبيرًا بالعمل وبالعلاقات مع الأفراد على السواء ويمكن أن نجمل مواصفاته بأنه: يستمد سلطاته من الأهداف والآمال والمثل العليا للمؤسسة ، يربط الأفراد بالمؤسسة ، يحب العمل الجماعي ، وتخفيض الاختلافات في السلطات ، يفضل الأهداف والمسؤوليات المشتركة ، ويهتم بأساليب التغيير ، وهو كثير التفكير والتحليل للمشكلة المطروحة ، دقيق في مناقشته وتعقيباته ، يهتم بالمشكلة وبصاحبها سواء بسواء ، يقدم اقتراحات بناءة لحل مشكلة ما ، يميل إلى أن يكون حله نهائيًا.

من مسؤوليات القيادة نحو العاملين لإنتاج أفضل الأعمال:

- ١ - توفير الأجواء النفسية الهادئة للعاملين: فلا تقسو عليهم قسوةً منفرّةً ، ولا تحرمهم من بوح للمشاعر ولا تخفي مدحًا ، ولا تحرم حافزًا ، ولا تنسى ترقية المجتهد ، وتدريب المقصّر ، وتدافع عنهم وتحميهم من الأخطار وتؤمّن لهم الوصول والخروج.
- ٢ - استمرارية التعليم والتربية: تجتهد أن يكون هناك حالة تربوية مستمرة تتناسب مع تطور الحسّ الإيماني ، والجندية ، وترتبط أفرادها بجلسات علم وأسر تربوية في سير للمعالي.
- ٣ - توفير الأموال للمجموعة: كوسيلة تسهيل الحصول على الحاجات الخاصة بالأعمال والأجور المستحقة والوسائل الحديثة المتطورة.
- ٤ - توفير الأمن: في أخذ للاحتياط وحفظ للسرّ ، وغربة للنفوس ، وتعامل مع القوى الخارجية بحكمة.

نماذج العاملين وأنماطهم النفسية:

- ١ - المبتدئ المتسرع: صاحب الانتماء الشديد الحماسي ، والفهم الجزئي السطحي ، فهو محبّ للعمل غير أنّه متسرع ، لا ينظر بشموليّة ، ولا يحسب حساب الخطوات القادمة ، لديه أصول طيّبة ولديه قابلية للعطاء ، يحتاج لتعليم وتربية وتدريب على العمل كثير ، ولا يجب أن تضعه الإدارات في الثغور الحساسة.
- ٢ - التنفيذي الواعي: هو الجنديّ المعدّ إعدادًا عميقًا ، وهو أفضل وأجود أنواع العاملين ، به ينظّم العمل ويحسن ، وتجنّى بفضل جهده وإيمانه وفهمه العميق الثمرات اليانعة ، فلا تترك الإدارة مثله دون عمل ، إنما تحوّل مباشرة إلى الميادين الصعبة.
- ٣ - التنفيذي المنتقد: وهو من جمع بين المهارة في التنفيذ ونقص في الجندية ، كثير الانتقاد للقرارات ، مجادل ، هذا النوع يستفاد من قدراته العملية غير أنّه يجب أن يدخل محضن التربية ويدرب على الفهم ، ولا يجب أن تفرّغه الإدارة بل تشغله بالأعباء حتى لا

يلتقي مع الأفراد على إشاعة.

٤ - التنفيذي المتشائم: هو جندي محب للدعوة ، جدير ، لديه طاعة وانتماء ، غير أنه لا تكاد تشرق شمس حتى تفلّ فيضعف ويفتر ويجلد نفسه ، ويظل ما بين مدّ وجزر. وهذه النوعية تحتاج لرفع في المعنويات وتركيز على فقه المحاسبة.

٥ - الدخيل المتطفل: نَحَذُّرُه ، فهو متسرب في الخفاء للعمق ، يهدف للفتنة ونقل الأخبار ، يعلن الاستقامة ثم لا تكاد تطفو على السطح شوائبه ، يحتاج إلى فِرَاسَة الفرسان ، وبتر من الجذور.

معايير الاختيار تضمن النخبة والأساس المتين: فتختار المجموعة خلاصة المجتمع لا الغثاء وتحدد لجنة للاختيار فيها اختبار للعامل واتفاق على مدة زمنية محددة للعمل التجريبي وبعدها إمّا موافقة أو رفض ، ورضى لكلا الجانبين بلا حرج.

الأنماط المختلفة للسلوك القيادي:

١ - القيادة الموجّهة: وتعرف بأنها القيادة التي تعرف الأتباع بما هو منتظر منهم ، وتعطي التوجيهات المحددة للعمل المطلوب وكيفية أدائه ، وتجعل دور الفرد كالتابع معلومًا محددًا في مجموعته. كذلك فإنها تجذّول العمل ، وتحافظ على مستوى معين من الأداء بالحرص على التزام الأتباع لقواعد وقوانين محددة.

٢ - القيادة الداعمة: وتعرف بأنها القيادة المتوددة ، القريبة من الأتباع ، والتي تظهر الاهتمام بأوضاعهم واحتياجاتهم. وهذه النوعية من القيادة تهتم عادة بالتفاصيل الصغيرة التي تجعل العمل أكثر إمتاعًا ، وتعامل الآخرين على أساس من الندية والتكافؤ ، وبطريقة ودية دون حواجز.

٣ - القيادة المشاركة: وهي القيادة التي تستشير أتباعها ، وتستمع لاقتراحاتهم ، وتضعها موضع الجدية والاهتمام والدراسة قبل اتخاذ قراراتها.

٤ - القيادة التي تصب اهتمامها على العمل: وهي التي تحدد أهدافاً عالية لأتباعها ، وتتوقع منهم أن يتصرفوا على أحسن مستوى ، وأن يكونوا ساعين دائماً لتحسين أدائهم ، كذلك فإنها تظهر الثقة في أن أتباعها سوف يتحملون مسؤولياتهم ، ويصبون اهتمامهم على إنجاز الأهداف السامية ، هذه النوعية من القيادة تؤكد دائماً على سمو الأداء ، والثقة في قدرة الأتباع على تحصيل هذا المستوى.

وقد ذكرت بعض الدراسات أن هذه الأنماط المختلفة من السلوك القيادي قد تظهر في قيادة واحدة تبعاً لاختلاف الموقف ، فعلى سبيل المثال ، قد يكون القائد موجهاً في بعض الحالات ، لكنه مشاركاً أو داعماً في حالات أخرى. كذلك فإن القيادة تستطيع أن تتخير من أنماط السلوك القيادي ما يناسب الموقف المطلوب لقيادة الأتباع.

من صفات المدير (القائد) الناجح:

١ - الأمانة:

وإن كانت الأمانة شرط لنجاح الموظفين والعاملين في أي مؤسسة أو شركة فكيف بالمدير ، وهو المؤتمن على حقوق المؤسسة وحقوق العاملين ، فإن لم يكن أميناً فسوف يكتب لكل هذه الحقوق الضياع ، ومن ثم الفشل والإخفاق.

٢ - الثقافة والخبرة:

بمعنى العلم بالإدارة وبتخصص الشركة التي يديرها ، وفي نفس الوقت لا يغني العلم عن الخبرة ، فبدونها يبقى علم المدير نظرياً لا يسعفه عند الحاجة إليه في المواقف العلمية.

٣ - الفعل والتنفيذ:

فليست مهمة المدير أن يصوغ الخطط ويعد للعمل ، ثم يجلس في مكتبه ينتظر النتائج ، ولكن الأهم أن يمتلك القدرة والرغبة في تنفيذ ما قام بتخطيطه ، ومن دون التنفيذ فإنه لن يكون أكثر من ديكور وُضع على مكتب.

٤ - التواصل:

فينبغي للعاملين والموظفين أن يستشعروا أن المدير واحدٌ منهم ، وليس غريباً عنهم ، فيكون متواضعاً في غير ضعف ووهن ليكسب القلوب الجميع.

٥ - المشاورة:

لأن المستبد قد يسيّر أجساد الناس للعمل لكن بدون قلوبهم ، ولا إخلاصهم ولا طاقاتهم ، وقد يسيّرهم باستمرار لكن في أعمال يكثر خطأها ويقل صوابها.

٦ - الاعتراف بالخطأ إذا تبين:

والاعتذار والرجوع عنه وعدم الإصرار عليه.

٧- الدهاء والفراسة: فلا يُجَدَّع بسهولة وإن كان صدقه يمنعه من خديعة الآخرين.

٨ - بث روح عمل الفريق الواحد (وإلا انهارت فكرة المؤسسة من أساسها).

٩ - البعد عن الفردية والبيروقراطية الزائدة.

١٠ - الإدارة بالإنتاجية فقيمة المرء ما يحسنه لا ما يقوله.

وفي هذا يحسن أن نتذكر أن الصرامة في مواعيد الحضور والانصراف لا تكفي وحدها لتحصل على مكاسب ، كما أنها وحدها ليست مؤشراً على كفاءة الفرد وإنتاجيته.

من الحوافز لنجاح الأفراد:

١ - الشعور بالانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها (لاحظ أن الحب ووضوح الرؤية والشفافية من الأمور المهمة لغرس وزيادة الانتماء).

٢ - الحصول على التدريب والتطوير المناسبين.

٣ - الاستماع لرؤاهم وأفكارهم ، وتبادل الحوار معهم حول آليات العمل وتبني المفيد منها.

استمرارية العمل (ومن باب أولى النجاح والتقدم) تحتاج إلى عوامل ، منها:

١ - الخطط المبرمجة على المدى القريب والبعيد.

٢ - التقويم المستمر للعمل (القياس والتحليل).

٣ - المبادرة بإصلاح الأخطاء أولاً بأول مع التطوير والتحسين.

كيف تدير دفعة التغيير في مؤسستك؟

تعد عملية التغيير في المؤسسات واحدة من أهم العمليات الإدارية ؛ فالمؤسسات بصفة عامة تشهد بين الحين والآخر بعض التغيرات الإدارية ، والتي يكون لها تأثيرات واضحة على المؤسسة ، وتعدد أنواع التغيير الذي يطرأ على المؤسسات ، باختلاف حجمها ، ونشاطاتها ، وكيفية العمل بها ، إلا أنه يمكن إجمالها في نوعين رئيسيين ، وهما:

١ - التغيير الاستراتيجي:

وهو التغيير المرتبط بالقضايا طويلة الأجل التي تشغل المؤسسة ، وهو خطوة للمستقبل ، ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الاستراتيجية ، ويشمل هدف المؤسسة ورسالتها ، والجودة والابتكار ، والقيم التي تخص العاملين ، والتقنيات المستخدمة.

٢ - التغيير الوظيفي:

يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة والإجراءات والهياكل والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل ، وعلى أسلوب سيره وإنجازه داخل أي قطاع من المؤسسة.

ويمكن القول أن التغيير الاستراتيجي هو الذي يتعلق بمصالح الشركة المستقبلية ، أما التغيير الوظيفي فهو ذلك التغير الذي يتعلق بالمصالح الحالية للمؤسسة ، من حيث تعيين موظفين جدد وغيرها.

وحتى تقود قطار التغيير في مؤسستك ، وتصل به إلى بر الأمان ، إليك مجموعة من الأدوار ، والتي عليك أن تلعبها بشكل فعال ، ومن أهمها ما يلي:

١ - دور المدير المبادر: حيث يجب أن تقوم بوضع رؤية مستقبلية واضحة ، بالإضافة إلى وضع خطة العمل.

٢- دور المدير المتصل: حيث يجب عليك الاتصال بالآخرين وإقناعهم بأفكارك.

٣- دور المدير القدوة: حيث يجب أن تكون قدوة للآخرين في تصرفاتك وتفكيرك؛ بما يؤكد لهم بإمكانية التغيير.

أخطاء إدارية قاسية:

١ - غياب التخطيط أو ضعفه (إذا لم تخطط فأنت تخطط للإحباط).

٢ - كثرة تنقلات الموظفين ونقلهم من عمل إلى آخر.

٣ - الفردية في التخطيط أو الإدارة أو التنفيذ.

ابحث عن الفردية في الحالات التالية:

١ - وجود الشخص نفسه في أماكن متعددة: إدارية ، تخطيطية ، أو تنفيذية ، وفي أدوار متباينة كبيرة أو صغيرة.

٢ - نجاح مبدئي ثم فشل أو اندثار للعمل بعد مرور بعض الوقت وما ذاك إلا لأن الأمر ارتكز على فرد ولم يصر إلى قوة وتكامل وتعاون المؤسسة.

٣ - كثرة تسرُّب الأفراد (خصوصًا الطاقات المتميزة) وتركهم للمؤسسة أو بعض فروعها. (تذكر أنه في وجود الفردية لا يخضع إلا الضعفاء).

لا تدفع موظفيك إلى الإحباط والذي قد يكون من أسبابه:

١ - التكليف بما لا يُطاق فضلًا عن المستحيل.

٢ - نقض ما يرمون أو يخططون لصالح المؤسسة ، أو الالتفاف عليه (خصوصًا إذا ما كُلفوا ابتداء بأمر ما).

٣ - حجب الموارد الكافية لنجاح العمل أو على الأقل لبدء مسيرته.

لا تنظر من خلال ثقب المفتاح (وبمعنى أوضح: اجعل نظرتك شاملة لكل ما حولك):

إن النظرة الضيقة تحرمك من عدة أشياء ، منها:

١ - ضعف أو غياب الاستفادة من التجارب السابقة (قد تحتاج لتنجح في بعض الأحيان إلى التقليد الكامل لتجربة سابقة ناجحة).

٢ - ضعف التواصل ، وانعدام السعي إلى التكامل مع المؤسسات المماثلة الناجحة.

٣ - السعي إلى التطور والكمال ، فإن مسألة النجاح نسبية ، وقد ترى المؤسسة أنها ناجحة في الوقت الذي يفوتها القطار ويتجاوزها الزمن وهي لا تشعر لأنها لا تنظر.

احرص على رأس مالك ، وأهمه:

١ - الأفراد العاملون معك (فهم أغلى ما تملك).

٢ - الأفكار الإبداعية والرؤى التطويرية ، فاحرص على تبنيها وتطويرها والإفادة منها.

٣ - احترام الناس لك وللمؤسستك وثقتهم بك وبما تقوم به.

الفصل الثاني

كيف تصنع المؤسسات قراراتها؟

مهارة صناعة القرار:

القرار الإداري هو سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين ؛ ومفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذه فحسب ، وإنما هو عملية معقدة للغاية ، تتداخل فيها عوامل متعددة: نفسية ، وسياسية ، واقتصادية ، واجتماعية. وتزداد ثقة المرءوسين بمديرهم حينما يرونه يتخذ القرارات ويحل المشكلات بثقة ، ولذا لابد أن يحسّن المدير من مهارته في صنع القرار ، وذلك من خلال التركيز على:

* تحديد الأولويات.

* التغلب على القيود أثناء اتخاذ القرار الفعال.

أولاً: تحديد الأولويات:

كثيراً ما يُطلب من المدير صنع عدة قرارات في الوقت ذاته ، وهذا الأمر يتطلب تحديد الأولويات ؛ حيث أن بعض القرارات تتطلب انتباهاً فورياً ، ومع ذلك لا تُعتبر ضاغطة أو مُلحة على المدى البعيد ، من ناحية أخرى يتم إهمال بعض المسائل الحيوية بسبب عدم بروزها.

لذا فإن بعض القرارات الهامة تُؤجّل على حساب قرارات أخرى ليست على نفس القدر من الأهمية ، ومن هنا تبرز أهمية تحديد الأولويات وفقاً لخاصتين: خاصة الإلحاح ، وخاصة الأهمية ، والمدير الناجح هو الذي يحدد الأولويات الملحة والمهمة فيبدأ بالعمل عليها. وعند تحديد الأولويات لابد من تقسيم المسائل المطروحة إلى: (مسائل مهمة مستقبلياً) ، و(مسائل ملحة حالياً).

ثانيًا: التغلب على القيود أثناء اتخاذ القرار الفعال:

عادة ما توجد بعض القيود التي تؤثر على صناعة القرار الفعال ، ومن أجل التغلب على تلك القيود ، لابد من التعرف عليها أولاً ، وهي ستة أسباب:

١ - التوتر وضغوط العمل:

فالمدير حينما يتعرض لضغط ما ، يكون في حالة ذهنية غير طبيعية ، فيدفعه ذلك لقبول أول فكرة تُعرض عليه ، دون النظر في باقي الأفكار الأخرى ، وقد تؤثر تلك الضغوطات على مشاعره مما يجعله يتخذ قرارات غير صائبة ، وخاصة إذا كان المدير من الشخصيات العاطفية الذي يتخذ قراراته بناء على مشاعره ، فيأخذ القرار بناءً على قلبه لا على عقله.

٢ - اتباع هوى النفس:

فالنفس قد تهوى أمرًا ما ولكن الحقائق لا تؤيد ذلك الأمر ، فتجد المدير يجمع الحقائق التي تؤيد هذا الأمر الذي يهواه ، ويغض الطرف عن الحقائق الأخرى التي لا تؤيد هواه ، ثم يتخذ القرار وفقًا لتلك المعلومات التي أرادها ، لذا فإن سعيك لتحقيق وجهة نظرك وإحساسك الخاص قد يجعلك تتخذ قرارات خاطئة.

٣ - الخوف:

من أكثر الأمور التي تجعل المدير يتخذ قرارات خاطئة ، هو أن يكون قد اتخذ قرارًا فاشلاً من قبل ، فالخوف من الفشل يجعله سجين خيالاته السلبية ؛ فأكثر ما يخيف هو الخوف ذاته.

٤ - الغضب:

فالمدير قد يفصل أحد موظفيه حالة غضبه ولكنه قد يندم على ذلك في وقت لاحق ، فالمرء عادة ما يتخذ قرارات غير صائبة في حالة الغضب ؛ لأنه في حالة الغضب يصدر القرار بناء على حقائق ليس لها علاقة بالموضوع الأصلي.

٥ - عدم السرعة في اتخاذ القرار:

فالمدير قد يأخذ كثيرًا من الوقت في التفكير ، مما يجعل كثيرًا من الأمور تفوته ، ومثال ذلك: إذا أراد المدير أن يحفظ مكان إعلان في جريدة ما ، ثم أخذ في تأجيل ذلك الأمر ظنًا منه أنه بإمكانه أن يفعل ذلك الأمر في وقت لاحق ، فيُضَيِّع على مؤسسته تلك الفرصة ، فعدم الاهتمام بضرورة سرعة اتخاذ القرار قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة ؛ فالإنسان إذا لم يعبأ بالمشكلات البعيدة ، فإنها سوف تثير قلقه عندما تصبح أكثر قربًا.

٦ - اتخاذ القرار بناء على ما تسمعه فقط:

قد يصنع المدير قراره وفقًا لما سمعه فقط ، ولا يهتم بجمع جميع المعلومات والحقائق في الأمر الذي يريد أن يتخذ فيه قرارًا ، فيكون عرضة لأن تكون اعتقاداته خاطئة ، وبالتالي قرارات خاطئة.

خطوات اتخاذ القرار:

تمر عملية اتخاذ القرار في أي مؤسسة بالعديد من الخطوات ، ومن أهمها ما يلي:

أولاً: المشاركة في صنع القرار:

إن أي قرار لا يكون نتيجة مجهود فرد واحد ، فبالرغم أن مسؤولية القرار تقع على عاتق فرد واحد ، إلا أن العناصر المختلفة للقرار يُمكن إرجاعها إلى أشخاص عديدين ، فهناك كثير من الأفراد يساهمون في عملية القرار من خلال وضع الافتراضات والحقائق ووجهات النظر التي تمّ على أساسها القرار ، ولذا فأَي قرار يكون نتيجة سلسلة أخرى متصلة من القرارات ، وهذا الأمر له إيجابيات عديدة:

* فهذا الأمر يُوفّر عدد كبير من المعلومات مما يساعد على حل المشكلة.

* كلما زاد عدد المشاركين في حل المشكلة ، فإن ذلك يساعد على جعل الحلول الناتجة أكثر قبولًا.

ويتفق الكثير من المديرين على أنه لا بد من إشراك المرءوسين في عملية اتخاذ القرار ، وبالأخص في تلك القرارات التي تؤثر فيهم ، وذلك ضماناً لشعورهم الطيب ، وتعاونهم الاختياري.

وفي دراسات أخرى ، وجد علماء النفس وعلماء الاجتماع أن إشراك المرءوسين في اتخاذ القرارات يزيد من كفاءة وفاعلية العملية الإنتاجية ككل ، وقد يكون اشتراك المرءوسين على عدة درجات ، تبدأ بالسماح بتقديم بعض الاقتراحات في أمور بسيطة إلى الإشراف التام في القرارات الكبيرة.

ومن أهم ثمار تلك المشاركة أنها توفر أعلى مستويات الشعور بالالتزام لدى المشاركين في صنعه ، بالإضافة إلى الاستفادة الكاملة من المعلومات المتوفرة عند أعضاء الاجتماع ، وكذلك مهارات الإبداع المحتمل وجودها لديهم.

ثانياً: حدد المشكلة:

وهذه هي خطوة جوهرية ، حيث يرى البعض أن التحديد الدقيق للمشكلة يمثل نصف الطريق للوصول إلى القرار الصائب ، كما أن التحديد الخاطئ لها يجعل جميع الجهود التالية تضيع سُدى ، وهناك بعض الأمور التي يجب أن تراعى أثناء عملية تحديد المشكلة:

- ١ - لا بد من التفريق بين المشكلة الرئيسية والمشكلات الفرعية المشتقة منها.
- ٢ - لا بد أن يدرك المدير أن المشكلة قد تنطوي على بعض الفرص المتوقعة يجب اقتناصها ، أو بعض التهديدات المحتملة يجب تجنبها أو الحد من آثارها السلبية.
- ٣ - ينبغي تجزئة المشكلات الكبيرة إلى مشكلات فرعية مما قد يساعد على تبسيطها وسرعة حلها.
- ٤ - لا يُكْتَفَى بآراء بعض الموظفين في تحديد مشكلة ما ، بل لا بد من الاستعانة بالتقارير الإحصائية الروتينية والاجتماعية التي تدرس مدى التقدم.

٥ - لابد من صياغة المشكلة في جملة واحدة تُعرِّف المشكلة بأكبر قدر ممكن من الدقة.

وحتى تكون قد أنجزت هذه الخطوة بنجاح ، لابد وأن تكون قادرًا على الإجابة على هذه الأسئلة:

١ - ما هي العناصر الأساسية التي تتكون منها المشكلة؟

٢ - أين تحدث المشكلة؟

٣ - متى تحدث المشكلة؟

٤ - كيف تحدث المشكلة؟

٥ - لماذا تحدث المشكلة بهذه الكيفية وهذا التوقيت؟

ثالثًا: ضع البدائل: إعداد قائمة بجميع الوسائل الممكنة والكفيلة للوصول إلى الهدف ، اكتب كل البدائل حتى غير الواقعية منها ؛ فكثر من الإبداعات والابتكارات بدأت بأفكار بدت للبعض أنها غير واقعية.

وهذه المرحلة تنطوي على تحديد كل الطرق والمسارات للوصول إلى حل للمشكلة ، وهناك طريقة لتوليد بدائل جديدة ومبتكرة وذلك بأسلوب العصف الذهني Brainstorming ، وفيما يلي موجز للخطوات اللازمة لاستخدام هذا الأسلوب:

١ - اجتمع مع مرءوسيك واطلب من كل واحد منهم أن يضع حلاً للمشكلة.

٢ - قم بتسجيل تلك الأفكار على سبورة.

٣ - لا تنتقد أي فكرة مطروحة ، ولا تسخر منها بأي وسيلة كانت.

٤ - حاول التوصل إلى أكبر عدد ممكن من الأفكار.

٥ - قم بتشجيع الأفكار التي يتم طرحها حتى تُشجّع الآخرين لطرح أفكار

أخرى.

٦- بعد جمع جميع البدائل التي قد تحقق الهدف ، قم بتحليل مبدئي لإمكانية التنفيذ.

٧- استبعد البدائل الضعيفة التي تم التأكد من عدم إمكانيتها للتنفيذ.

رابعاً: حدد معايير التقييم: بعد تجميع كل الأفكار الممكنة ، أنت بحاجة إلى وسيلة لفرز وتقييم هذه الأفكار ، ويكون ذلك عن طريق وضع معايير فاصلة ، تحكم بين الأفكار ، وتنتقي أفضلها.

خامساً: الاختيار من بين البدائل: الخطوة الأخيرة في عملية اتخاذ القرار هي اختيار البديل الأفضل بعد دراسة هذه البدائل وتقييمها.

بعد القيام بمقارنة أولية بين البدائل ، قم باستبعاد بعض الخيارات الضعيفة ، ويبدو أن الخيارات الباقية يتوازن كل منها مع الآخر ، فالبديل (أ) مثلاً أفضل من البديل (ب) في أهداف معينة ولكنه أسوأ منه في أهداف أخرى ، ولذا فعليك أن تتخلى عن شيء من الأهداف ؛ لتحقيق المزيد في هدف آخر.

لذا إذا أردت تختار البديل الأفضل فعليك:

- ١- أن تحدد الهدف من هذا القرار.
- ٢- وضع معايير للتقييم تبعاً لهذا الهدف الذي تم تحديده.
- ٣- وضع أولويات نسبية للمعايير.
- ٤- دراسة كل بديل وفقاً للمعايير الموضوعية.
- ٥- التوصل إلى البديل الذي يحقق أفضل النتائج.

سادساً: الإعداد لاجتماع يخصص لاتخاذ قرار:

لكي ينعقد الاجتماع على نحو فعال ، يجب أن تخصص وقتاً يسبق الاجتماع تتخذ فيه الخطوات التالية:

- ١ - احرص على علم المشاركين كلهم بأن الاجتماع مخصص لاتخاذ قرار معين.
 - ٢ - اشرح لهم عملية صنع القرار التي سوف تتبع ، وكن دقيقاً في ذلك.
 - ٣ - اجمع ما لديك من آراء الخبراء ، والمعلومات المساعدة ، ووزّعها على المشاركين ؛ لكي يتخذ كل منهم القرار عن علم وبينة.
 - ٤ - تحدّث إلى المشاركين ، أو اتصل بهم عبر البريد الإلكتروني ، بهدف مراجعة المعلومات قبل الاجتماع ؛ ليكون لدى الجميع معرفة متكافئة عند بدء الاجتماع ، أو على الأقل يكون لديهم علم مسبق بما يحتاجون فيه إلى معرفة أكثر.
- سابعاً: أساليب صناعة القرار في المؤسسات:

هناك ثلاثة أساليب لصناعة القرار في المؤسسات ، لكل منها فوائده وعيوبه ، وما عليك سوى أن تفاضل بين الأساليب الثلاثة ، لتختار الأسلوب الأمثل الذي يحتوي على أكبر قدر من الفوائد ، وينضوي على أقل قدر من العيوب.

١ - القرار بالأغلبية:

إن القبول بأغلبية الأصوات هو عادةً الأسلوب المتفق عليه على نطاق واسع ، وهو الأسلوب الأكثر شيوعاً لصنع القرار ، ومن فوائد استخدام هذا الأسلوب أن التصويت بالأغلبية يعطيك قراراً في وقت قصير نسبياً ، ويعتقد الكثيرون أنه طريقة عادلة لاتخاذ القرار. ومن مساوئ اتخاذ القرار بالأغلبية أنه قد لا يكون لدى بعض المقترعين قناعة تامة بالقرار.

٢- القرار بالإجماع:

يسعى الكثيرون لاجتناب أسلوب صنع القرار بالإجماع ، ويكمن سبب ذلك في عدم فهم هذه العملية ، فالإجماع يعني التوصل إلى قرار يكون مفهومًا لدى الجميع ، فيحظى بتأييدهم ، وبالتالي يكونون على أتم الاستعداد لتطبيقه ، ويحصل الإجماع الحقيقي عندما يري الأعضاء جميعًا أن هذا القرار هو الأنسب ، بالرغم من أنه هناك خيارات أخرى مفضلة ولكن سوف تؤدي إلى مشكلات مضاعفة.

فمثلاً قد يقول أحد المجتمعين: « لقد كان لدي تحفظات حول الخيار (أ) ، لكنني أعتقد أنه الطريقة المثلى للمضي في هذا الأمر » ، أو يقول آخر: « الخيار (أ) ليس خيارى الأول ، لكنني أعتقد أنه يلبي احتياجات الجميع » ، أو يقول ثالث: « لا أظن أن الخيار (أ) يحقق المعايير بنسبة ١٠٠% ، لكنني مستعد لتنفيذه كاملاً قدر المستطاع » ، وغيرها من التعليقات التي تدل على إجماع حقيقي.

غير أن أسلوب القرار بالإجماع مفضل في الظروف التالية:

- أ- عندما يتطلب التغيير اللازم فهماً تاماً لدى الجميع وقناعة من جميع الفرقاء.
 - ب- عندما يتطلب القرار خبرة أفراد الجماعة كلهم في التصميم والتنفيذ.
 - ج- عندما تكون الجماعة ذاتها على علم جيد بفن الإجماع في صنع القرار.
- ومن فوائد اتخاذ القرار بالإجماع:

- أ- ينجم عن الإجماع عادة فهم تام للقرار ومضامينه لدى المشاركين جميعاً.
- ب- تتعزز كثيراً فرصة اقتناع الجميع به.

ومن عيوب اتخاذ القرار بالإجماع:

- أ- غالباً ما يكون التوصل إلى الإجماع صعباً ، وبخاصة إذا لم يكن أفراد الجماعة على علم جيد بهذه العملية.
- ب- يستغرق اتخاذ قرار بالإجماع وقتاً أطول من غيره من أساليب صنع القرار.

ج- عدم التوصل إلى إجماع في الرأي يعرقل التقدم نحو القرار في بعض الأحيان.

ولكن من أهم الأمور التي ينبغي أن توضع في الحسبان حال استخدام هذا الأسلوب ، أنه يقتضي وجود بديل ، وذلك في حالة عدم توصل الأعضاء إلى إجماع حقيقي ضمن الحدود الزمنية المفروضة في وقت الاجتماع ، لذلك يفضل عدم استخدام أسلوب القرار بالإجماع في الحالات الطارئة ، لما تتطلبه الحالة الطارئة من سرعة في اتخاذ القرار ، وذلك عكس سياسة القرار بالإجماع.

٣- القائد يتخذ القرار:

إن تقرير القائد للأمر ، وحسمه للمسألة شبيه إلى حد ما بأسلوب اتخاذ القرار بالأغلبية ؛ والسبب في ذلك أن القائد يستمع لآراء المشاركين ، ويعرف ما يعتقدونه ، ثم يتخذ القرار في نهاية الأمر ، ومن فوائد هذا الأسلوب:

أ- أنه الطريق الأكثر سرعة في اتخاذ القرار ، وربما يكون المقاربة الأفضل حين ينقضي الوقت الكافي أو حين تقع أزمة ما.

ب- إذا كان المشاركون في الاجتماع يدركون جيداً أن القائد سوف يتخذ القرار ، ويعلمون ما لديه من أسباب لذلك ، فهم أكثر ميلاً نحو الاقتناع بالقرار ، وبخاصة إذا كانوا يحترمون هذا القائد.

ومن عيوب هذا الأسلوب:

أ- قد يشعر المشاركون في الاجتماع أن آراءهم قد أهملت ، وتم تجاهلها ، وبخاصة إن لم يعطوا الفرصة للتعبير عن وجهات نظرهم.

ب- احتمالات مشاركة الأعضاء بالآراء ضئيلة بالمقارنة مع المقاربات الأخرى لصنع القرار.

وخلاصة القول أن عملية صنع القرار في المؤسسات عملية هامة ، فاحرص دائماً على وضعها نصب عينيك ، وفاضل بين الأساليب التي ذُكرت ، فقد يصلح أحدها في موقف دون الآخر ، أو في قرار دون الآخر.

ثامناً: اتخذ قرارك:

بعد التوصل إلى البديل الأفضل قم بوضع خطة بالإجراءات التي سيتم اتخاذها ، والأشخاص الذين سيقومون بها ، ثم ضع معايير لتقييم النتائج حتى تتمكن من مقارنة النتائج المحققة وفق المعايير المطلوبة ، وتذكر دائماً أن المتابعة على نفس الدرجة من الأهمية كالقرار ذاته ، فعندما تصل إلى القرار ، وتشرع في تنفيذه ، عليك بأن تصرف النظر عن كل المسؤوليات وتهتم فقط بالنتيجة.

تاسعاً: إرشادات وقواعد عامة لصنع القرار الفعال:

بصرف النظر عن الأسلوب المتبع في اتخاذ القرار ، توجد إرشادات وقواعد عامة من شأنها أن تساعدك في جعل أسلوب صنع القرار فعالاً ومؤثراً:

- ١ - شجع جميع المشاركين على إبداء آرائهم ، حتى لو كان وقت الاجتماع لا يتسع لذلك ؛ ليشعر الجميع بأن أصواتهم مسموعة.
- ٢ - أعد ذكر الرأي الذي سمعته ، وليكن تلخيصك له يبدأ بعبارة مثل: « فهمت من قولك ... » ، واذكر الرأي بدقة ما استطعت إلى ذلك سبيلاً ، ودون نقدك له.

٣ - حاول أن توجّد فهماً مشتركاً بين الأعضاء.

- ٤ - ضع أسساً لتطبيق القرار بعد اتخاذه ، وقم بتحديد خطوات العمل ، وبتحديد المسؤوليات.

٥ - التحديد الجيد للهدف ، وأن يكون مبسطاً ، ويمكن تحقيقه.

٦ - أن يكون القرار عملياً قابلاً للقياس والتطبيق.

٧- احرص على أخذ الوقت الكافي في الدراسة ؛ حتى تستطيع توفير الوقت بعد اتخاذ القرار.

٨- لا تؤجل القرارات الضرورية إلى ما لا نهاية.

٩- فكّر في المشكلة جيداً قبل الإقدام على اتخاذ أي قرار.

١٠- كن جريئاً وخذ قرارك ، وتذكر دائماً ما قالت هيلين كيلر: « الحياة إما أن تكون مغامرة جريئة ، أو لا شيء على الإطلاق ».

١١- تعلم من خبراتك السابقة ، فحاول أن تستفد من القرارات الخاطئة التي تمّ اتخاذها في الماضي ، وعليك أيضاً أن تتعلم من النجاحات السابقة.

١٢- عليك باستشارة الخبراء ، تعلم منهم كيف يصنعون قراراتهم ، واعلم أن تلك القرارات ليست إلا وجهات نظر لمن هو أكثر خبرة منك ، لذا فقد تكون ذات عون كبير ولكنها ليست بالضرورة الإجابة النهائية الشافية التي تسعى للحصول إليها.

١٣- انظر من وجهة نظرٍ أخرى ، فتخيل أنك شخص آخر ثم حاول أن تنظر للموقف أو المشكلة من وجهة نظر مختلفة ، فذلك سوف يزيد من البدائل المتاحة أمامك.

١٤- كن مرناً ، فإذا ما اتخذت قراراً وشرعت في تنفيذه فكن مستعداً أن تجري التغييرات إن تتطلب الأمر ذلك لنجاح خطتك.

١٥- خذ وقتك الكافي قبل أن تتخذ قرارك ، فمن المفيد أن يأخذ المدير وقتاً للتفكير ، ويطلب قائمة بالموضوعات والمشكلات التي يجب أن يبت فيها ، وذلك قبل الميعاد المحدد لاتخاذ القرار بوقت كافٍ ، ومن الناحية الأخرى ، لا يمكن للمدير أن يؤجل اتخاذ القرار إلى ما لا نهاية.

١٦ - لابد أن تعلم وأنت تتخذ القرار ، أن هذا القرار يستحيل أن يُرضي كل شخص له مصلحة في ذلك الأمر ، ومن ثمّ فهناك البعض الذي يشعر بأنه كان من الأفضل أن تتخذ قرارًا مختلف.

١٧ - لا تتهرب من عملية اتخاذ القرار: إن كثيرًا ممن يخافون من الفشل يفضلون عدم اتخاذ القرار ، لذا فأسوأ قرار يمكن أن يتخذه المدير هو ألا يتخذ قرارًا.

١٨ - ضع نظامًا لمتابعة كل قرار: فهذا الأمر في غاية الأهمية ، إذ أنه يساعدك على التأكد من تنفيذ القرار ، كما أنه يعينك على تقييم نتائج القرار.

الفصل الثالث

إدارة فرق العمل

إن بلدًا مثل اليابان بعد الحرب العالمية الثانية بدأ بإعادة بناء نفسه وبناء قدراته الإنتاجية ، وبعد سنوات قليلة من انتهاء الحرب ابتداءً تطبيق مفاهيم إدارية جديدة ضمن إطار نعرفه اليوم بإدارة الجودة الشاملة ، وكان بالتالي تأسيس فرق العمل - بصورتها الأولى - في تلك الحقبة وما تلاها ، فاستخدمت في اليابان ما نعرفه اليوم باسم (حلقات الجودة Quality Circles) ، وهي فرق عمل متخصصة بموضوع تحسين جودة سلعة معينة ، أو حل مشكلة في نوعيتها.

ومن المعروف أن المفاهيم الإدارية التي تلت الحرب العالمية كان لها دور رئيسي في التطور المذهل للصناعة اليابانية ، مثل صناعة السيارات في السبعينات والثمانينات التي تفوقت على مثيلاتها في بلاد العالم.

ومنذ ذلك النجاح ازداد الكلام حول أهمية فرق العمل في تطوير الأداء وفي تحسين الجودة ، وأصبح استخدام فرق العمل أمرًا شائعًا جدًا في الشركات والمؤسسات ، ولم يقتصر استخدام فرق العمل على القطاع الصناعي أو القطاعات الربحية ، بل تجاوزتها للقطاعات غير الربحية ، مثل المؤسسات الدينية والخيرية ، وبالطبع المؤسسات العامة والحكومية ، وإن كان استخدام القطاع الحكومي لفرق العمل أقل منه في سائر القطاعات.

ما هي فرق العمل؟

فريق العمل: مجموعة من الناس مرتبطة بتحقيق هدف معين ، تتكامل جهودهم وخبراتهم ، ويعملون سويًا ، بحيث يكون مجموع أدائهم المشترك أكبر من مجموع جهودهم الفردية في سبيل تحقيق النتيجة المنشودة .

فرق العمل ... لماذا؟

نشأت فرق العمل في المؤسسات ؛ نتيجة لضغوط قوية نحو مزيد من الفعالية والكفاءة في الإنتاج ، مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات المتعاملين مع المؤسسة وطبيعة العاملين فيها وحاجاتهم.

ولعلنا نجمل هذه الأسباب بالأمور التالية:

١ - مواجهة الآثار السلبية للتخصص:

فالأداء ضمن فرقة عمل يقلل الرتبة (الروتين) ، ويتطلب من العامل أن يعمل على تطوير نفسه ومهاراته ، وربما تتغير طريقة تعاويه مع زملائه بحيث يتعرف إلى وجهات نظر أخرى وتتوسع آفاقه ، ويتعلم أن حسن التعامل مع زملائه ضروري للإنجاز ، وبالتالي تغرس في نفسه روح العمل الجماعي ، التي يُرجى أن يكون لها دور إيجابي في أداء الفريق ، وبالتالي أداء المؤسسة.

٢ - محدوديات الهيكليات الإدارية:

إن الهيكلية الإدارية التقليدية العادية، والتي تُقسّم النشاطات الإدارية إلى أقسام لا تستطيع أن تفي بمختلف الحاجات الموجودة في المؤسسة ، ولا تستطيع مواجهة مختلف التحديات التي تواجه المؤسسة من داخلها وخارجها.

إن تخصص الوزارات والإدارات والهيئات الحكومية أمر مطلوب ومتوقع ، حتى لا تتضارب الصلاحيات والمسؤوليات ، ولكن هناك العديد من التحديات والمشكلات التي لا تنتمي إلى إدارة بمفردها ، أو إلى هيئة لوحدها بل كثيرًا ما تتقاطع.

فعلى سبيل المثال مشكلة مثل مشكلة البطالة لا تعني مؤسسة بعينها دون غيرها ، فتتقاطع فيها وزارات وإدارات معينة بالواقع الاقتصادي ، والشئون الاجتماعية ، والتربية والتعليم ، والتنمية الإدارية وغير ذلك ، وهذا المثال بالطبع مثال واسع وشامل ، غير أن المرء يستطيع ذكر العديد من التحديات ، والتي هي ربما أقل

حجماً ، ولكنها تستدعي جهوداً مشتركة من عدد الهيئات والإدارات العامة ، وحينذاك يصبح دور فرق العمل وما يمكن أن تقدمه لتحليل المشكلة واقتراح الحلول لها أكثر بروزاً.

أضف إلى ذلك أن فرق العمل تتميز بالمرونة ، ولهذا فهي أكثر استجابة للمتغيرات التي تطرأ في واقع المؤسسة من التشكيلات الإدارية التقليدية التي يغلب عليها الجمود في الكثير من الأحيان.

٣- ظروف العمل:

إن بعض الظروف التي تمر بها المؤسسة ، أو بعض التحديات تتطلب مهارات مختلفة وخلفيات متنوعة وخبرات متعددة ، وفي تلك الحالات تصبح الاستفادة من مواهب العاملين باختلاف مهاراتهم وخبراتهم ضرورية ، ولا يمكن أن تتم بفعالية وكفاءة إلا من خلال جمعهم في فريق عمل متكامل بهدف مشترك.

فوائد ومزايا فريق العمل:

١ - التعاون: وهو الفائدة الأساسية حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً وفي مساندة أحدهم الآخر لأنهم يتوحدون كفريق ، ويريدون له نجاحاً ساحقاً ، وبذلك تقل المنافسة الفردية ، وتعظم الطاقة التكاتفية وكلما كان التعاون والتفاهم بين هذه المجموعة أكبر كانت الإنتاجية في العمل أكبر والأداء أكثر كفاءة ، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف والنتائج بأقل جهد وفي أسرع وقت.

٢ - مشاركة العاملين وتمكينهم:

حيث إن فرق العمل بحد ذاتها هي فرصة لتحفيز العاملين وتمكينهم ، وإضفاء جو من الثقة والمشاركة ، وهذا بدوره يساهم في رفع مستوى الأداء ويحسن في نوعية وجودة الخدمات التي يقوم العاملون بتأديتها.

إن الإدارة التي تشكل فريق عمل لهدف معين ، هي إنما تقول للموظفين والعاملين في ذلك الفريق: « إننا واثقون من قدرتكم ومهاراتكم ، كما أننا واثقون من أمانتكم وحسن رعايتكم للمهمة الموكلة » ، وفي هذه الرسالة غير المباشرة الكثير من التشجيع والتحفيز لمعظم العاملين.

٣- إشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين:

يجب العاملون أن يعملوا في ظل جماعات لأنها تشبع حاجاتهم الاجتماعية وتقوي التفاهم والمشاركة الوجدانية و تؤمنهم من الأخطار الخارجية التي قد تتمثل في مؤامرات ودسائس أو ظلم وعدوان بغير حق وبذلك يتم تحقيق التوازن بين إنتاجية الفرد وإشباع حاجاته.

٤- المساعدة في إيجاد بدائل كثيرة لحل المشكلات:

وذلك عن طريق الاستفادة من المواهب المختلفة للأفراد ، كما تخلق في الأفراد الذين شاركوا في اتخاذ القرار الحافز القوي لتنفيذ هذا القرار الذي أجمعوا عليه وتجعلهم يشعرون بالمسؤولية تجاهه.

٥- زيادة فعالية الاتصال بين فرق العمل وبين المشرفين والمدراء:

تزيد من سهولة الاتصال بين الأعضاء والمشرفين في تنفيذ العمل وتتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى (من الأعضاء إلى المشرفين) ، ومن أسفل إلى أعلى (من المشرفين إلى الأعضاء) مما يؤدي إلى العمل بطريقة أكثر فاعلية.

٦- رفع الجودة:

حيث يوجد الاهتمام بتحقيق الجودة والدقة ، لأن العاملين يشعرون أنهم جزء من نشاط الفريق ، ويرغبون أن يظهر فريقهم بصورة جيدة قدر الإمكان ، بالإضافة إلى ذلك يطمئن أعضاء الفريق إلى حصول كل واحد منهم على حاجته من المساعدة من بقية أعضاء الفريق لإنجاز أفضل عمل ممكن ، مما يؤدي إلى رفع درجة الجودة في العمل.

٧- الاستفادة من التجارب والخبرات:

الاستفادة كل عضو من أعضاء الفريق من الخبرات والتجارب والمعلومات السابقة التي يمتلكها بقية أعضاء الفريق مما يؤدي إلى تبادل المعلومات والخبرات ورفع كفاءة الأعضاء.

٨- الاستثمار الأكثر فاعلية للموارد والقوى البشرية:

حيث أن العمل بشكل فرق يضمن التوظيف الأمثل لقوة العمل المتاحة لدى المنظمة. حيث توفر فرق العمل إطارًا مناسبًا للكشف عن المهارات والخبرات واستغلالها على النحو الأمثل.

ومن هذه الفوائد التي ذكرناها يتبين لنا مدى أهمية وجود فرق للعمل في المنظمات والمؤسسات بل في الحياة بأكملها.

ما هي أنواع فرق العمل؟

يمكننا تصنيف فرق العمل إلى عدة أنواع تبعًا للأسباب الكامنة وراء تشكيلها ، أو بالأحرى تبعًا لأهدافها ، ويمكننا هنا عرض ثلاثة أنواع من فرق العمل:

١ - فرق عمل مخصصة لحل مشكلات معينة:

تتكون فرق العمل هذه من عدة أعضاء بهدف حل مشكلة معينة ، وهي بهذا تتقارب من (حلقات الجودة) التي ذكرناها سابقًا ، غير أنها تتميز عن (حلقات الجودة) بكون أهدافها لا تقتصر على تحسين الجودة ، بل يمكن أن يشكّل الفريق بهدف تحسين العملية الإنتاجية ، أو حل مشكلة معينة في التسويق مثلاً ، وغير ذلك.

وفرق العمل هذه تصدر تقارير توصية إلى الإدارة وتضمنها توصياتها وملاحظات ، ولا يُعطى في العادة لهذه الفرق صلاحية اتخاذ القرارات ، بل تقتصر صلاحياتها على إصدار التوصيات والنصائح ، أو عرض الوقائع.

ونجد فرق العمل هذه في القطاع العام في العديد من البلدان ، فعلى سبيل المثال شكّل حاكم ولاية أوكلاهوما الأمريكية في عام ١٩٩٥ فريق عم لدراسة الأداء الحكومي في تلك الولاية ؛ بهدف معرفة وضع الخدمات التي تقوم بها مختلف الدوائر الحكومية ، وكيفية تحسينها ، وأعطى الفريق فترة زمنية محددة لإصدار توصياته إلى الحاكم.

ومن ثم تم تشكيل فرق عمل فرعية ، وأعطت الحاكم توصياتها في نواح عديدة منها: شبكة المواصلات ، التربية والتعليم ، الصحة والخدمات الإنسانية ، السلامة العامة ، المالية العامة ، إدارة الموارد البشرية.

٢- فرق عمل مديرة لنفسها:

بخلاف النوع الأول من فرق العمل التي تصدر توصياتها إلى الإدارة ، تقوم فرق العمل هذه بالإدارة الذاتية لمعظم شؤونها ، بما فيها التخطيط للعمل ، وجدولته الزمنية ، واتخاذ القرارات ، والتنفيذ ، مما يخفف من الحاجة إلى جهد إشرافي متواصل من قبل الإدارة.

ولكن ينبغي الحذر والتحفّظ عند تشكيل هذا النوع من فرق العمل ؛ والسبب في ذلك يعود إلى أن تفويض صلاحية اتخاذ القرار في مسألة معينة ، يجب أن يتم بعد دراسة متأنية لطبيعة القرارات ، التي ينبغي أن تتخذ ، ومدى حساسيتها.

٣- فرق عمل من أقسام مختلفة:

تشكل فرق العمل هذه من أقسام مختلفة وإدارات متنوعة ، تجتمع لحل مشكلة معينة ، أو تحقيق هدف معين ، وتبقى الفائدة الرئيسية لفرق العمل هذه أنها تحتوي على أشخاص متنوعين أصحاب خبرات مختلفة وخلفيات متعددة ، مما يطور من جودة القرارات المتخذة.

وإضافة إلى المثال السابق الذي ضربناه عن ولاية أو كلاهما ، قام حاكم تلك الولاية أيضًا بتشكيل فريق عمل أسماه فريق الأداء ، مكون من خمسين موظفًا يعملون في دوائر مختلفة من دوائر الولاية الحكومية ، وعلى اتصال مباشر بالموظفين وبالقضايا الأساسية التي تهم حكومة الولاية ، ويهدف هذا الفريق إلى تحسين الأداء الحكومي وتوفير المال ، وهما هدفان قد يبدوان متعارضين في الظاهر ، ولكن الحقيقة ليست بالضرورة كذلك.

ما هي مراحل تطور فريق العمل؟

يتشكل فريق العمل عادة من أعضاء قد لا يعرفون بعضهم بعضًا ، وبالتالي فإن فريق العمل يتكون من أناس مختلفين ، وربما من دوائر وأقسام وهيئات مختلفة ، وبالتالي قد يحتاج أعضاء الفريق إلى بعض الوقت (القليل أو الكثير حسب الظروف) للبدء بالمهمة الموكلة إليهم ، وتشير العديد من الدراسات التي تابعت تطور الكثير من فرق العمل أنها تمر عادة - وليس بالضرورة دائمًا - بعدة مراحل هي كالتالي:

١ - مرحلة التشكيل:

تتميز المرحلة الأولى بالكثير من الغموض حول تشكيلة الفريق ، ومن هم أعضائه ، وتتم في هذه المرحلة المحاولات الأولى لاختيار الأعضاء لبعضهم البعض ومحاولة التعرف عن كثب على بعضهم البعض ، وتعتبر هذه المرحلة بمثابة مرحلة جس النبض والتعرف إلى تشكيلة الفريق والتعرف إلى الهدف من تكوين الفريق ، وغاية الإدارة من وراء جمع هؤلاء الناس في فريق واحد.

٢ - مرحلة النزاع:

تتميز هذه المرحلة بمحاولة فرض أعراف معينة للفريق وطريقة عمله ، وفي هذه المرحلة يحاول أعضاء الفريق أو بعضهم إثبات أنفسهم ، وربما حاول بعضهم فرض أعراف معينة.

وقد يختلف الأعضاء حول تلك الأعراف والقوانين كما قد يتنازعون حول قيادة الفريق في حال لم تقم الإدارة بتعيين القائد ، أو بتحديد القواعد والنظم والأعراف التي على أساسها يجتمع الفريق .

والإدارة قد تختار في ظروف معينة أن تفوض مهمة القائد ، أو تحديد النظم إلى أعضاء الفريق نفسه ، كما قد تختار في أحيان أخرى تحديد ذلك بنفسها منذ البداية ، ولكل وجهة نظر إيجابياتها وسلبياتها .

٣- مرحلة الاستقرار:

بعد انتهاء النزاع ، أو معظمه تبدأ فترة الاستقرار ؛ حيث يتم الاتفاق على الأعراف والقوانين المتعلقة بالفريق (الاجتماعات - طريقة أخذ القرارات - الجدولة الزمنية - وغير ذلك) ، وفي فرق العمل الناضجة يكون هذا الاختيار نتيجة لمرحلة من تبادل الأفكار وتلاحقها ، وبالتالي قد يُختار القائد الأمثل للفريق . وأحياناً أخرى يتم فرض الأعراف والقيادة عبر الأشخاص الأكثر نفوذاً في الفريق ، ولهذا الأمر محاذيره .

٤- مرحلة الأداء:

وهي المرحلة الأهم ؛ إذ أنها تعني حسن إنجاز المهمة الموكلة على عاتق الفريق ، فبعد الاستقرار يتفرغ أعضاء الفريق للمهمة الموكلة لهم ، ويتم تبادل الأفكار والخبرات حول السبيل الأمثل للإنجاز ، وفي هذه المرحلة تبدأ نتائج عمل الفريق بالظهور ، من ناحية سرد الوقائع المكتشفة ، أو اتخاذ القرارات ، أو التوصيات ، أو التقارير إلى ما هناك من أمور .

٥- مرحلة تفكك الفريق:

وفي حالة فرق العمل المؤقتة ، التي تنتهي بانتهاء المهمة الموكلة إليها ، يتم تفكيك الفريق ، ولا نعني هنا فقط التفكيك المادي ، ولكن التفكيك العاطفي

والنفسى ، إذ أن البعض قد يكون مسرورًا بإنجاز المهمة ، بينما يكون البعض الآخر قريبًا من الإحباط لإحساسه بقرب (فقدان الصحة) التي تمت خلال فترة عمل الفريق .

وكما لا يخفى فإن هذه المرحلة الخامسة تقتصر على الفرق المرتبطة بهدف معين ، ولفترة زمنية محددة ، أما الفرق التي تكون طبيعة أعمالها مستمرة فهي فرق دائمة نسبيًا ، ويقتصر التغيير فيها على دخول عضو جديد ، أو انسحاب عضو ، أو زيادة مَهَامَ ، أو صلاحيات ، وغير ذلك .

ماذا تعني هذه المراحل بالنسبة للإدارة؟

إن من أهم الأمور المتعلقة ببناء فرق العمل وإدارتها ، يكمن في فهم الإدارة لدورها ، وفهم القائد لدوره في حسن أداء ذلك الفريق ، ولا توجد سلوكيات محددة سلفًا للتعاطي مع فرق العمل ؛ لأن اختلاف فرق العمل وظروفها وطبيعة أعضائها ، تحتم اختلافًا في السلوكيات الإدارية والقيادية المثل .

إن الفهم الصحيح لمراحل تطور الفريق التي عرضناها أنفًا تفيد قائد فريق العمل في طريقة إدارته للفريق ، فلا يخفى أن المراحل الخمسة تلك تمثل مستويات (نضج) معينة للفريق .

وما نعنيه (بنضج الفريق) هو: إلى أي درجة تمكن فريق العمل من تجاوز الحواجز النفسية والشخصية والتنظيمية نحو البدء بمرحلة الأداء الفعلي والإنجاز؟

إن تصرف الإدارة وتصرف قائد الفريق يكون تبعًا لتطور نضج الفريق ، فلا يُعقَل مثلاً أن تكون قيادة فريق متجانس ومتفاهم ويعرف بعضه بعضًا ، مثل قيادة فريق غير متآلف وغير منسجم ولا توجد لديه رؤية مشتركة ، ولا تعريف موحد لواجباته وأهدافه .

وفيما يلي بعض السلوكيات القيادية المطلوبة في مستويات النضوج المختلفة:

١ - عند تشكيل الفريق:

لأن أعضاء الفريق في هذه الفترة في أمس الحاجة للمعلومات ، فيحتاجون بالتالي في هذه المرحلة إلى فهم لطبيعة المهمة ، وتوضيح سبب تشكيل فريق العمل ، كما يحتاج الأعضاء إلى التعرف على بعضهم البعض ومعرفة لماذا تم تجميعهم بهذا الشكل ، إن السلوك القيادي المطلوب هنا هو سلوك إرشادي وتوجيهي يزود أعضاء الفريق بكافة المعلومات الضرورية لابتداء عمله.

ويهدف القائد في هذه المرحلة إلى نشر الوعي حول المهمة وأهميتها ، ودور أعضاء الفريق في الإنجاز الصحيح ، وكيف يخدم هذا الإنجاز المؤسسة وأهدافها ورؤيتها.

٢ - عند مرحلة النزاع:

ليس كل نزاع رديء ، وليس كل صراع سلبي ، فينبغي على القائد في هذه المرحلة أن لا يعمل على كبت النزاع ؛ لأن كبته دون حل أسبابه يكون بمثابة تغطيته وستره لفترة محدودة دون حله من جذوره.

ففي هذه المرحلة يستخدم القائد النزاع الموجود لشحن الأفكار واستخراج الآراء ، والبحث عن قوانين وأعراف خاصة بالفريق تناسبه دون تعارض مع قوانين المؤسسة.

كما يحرص القائد في هذه المرحلة على أن يمنع النزاعات من أن تتحول إلى نزاعات شخصية ، بل يجب أن تتم الاستفادة من الصراع الموجود لبناء الأفكار وتنقيتها ، كما يسعى لحل المشكلات ، والتعاطف مع الأعضاء ؛ لأن هذه مرحلة طبيعية في العديد من فرق العمل ، غير أنه لا بد من تجاوزها إلى مرحلة أرقى وأنضج.

٣- مرحلة الاستقرار:

في هذه المرحلة يبدأ القائد بالتخفيف من تدخله بعمل الفريق ، ويسعى إلى أن يطور الفريق نفسه ليصبح لاحقاً مستقلاً في عمله ، وهذا لا يحدث إلا بعد أن يطمئن القائد إلى أن الأعضاء قد اتفقوا على معظم قواعد عملهم ، وإن النزاعات الموجودة هي نزاعات هادفة ترمي إلى تطوير الأفكار وشحذها ، وليس إلى النزاعات الشخصية أو النفسية.

كما يتفق الأعضاء في هذه المرحلة على القيادة ، وعلى نظم وقوانين الاجتماعات ، وعلى طرق اتخاذ القرارات ، كما يتفقون على تحديد لأدوارهم المختلفة المكملة لبعضها البعض.

٤ - مرحلة الأداء:

وهذه مرحلة متطورة يتضاءل فيها دور القائد ؛ بحيث يُفَوَّض الكثير من الأمور إلى الفريق الذي يعمل بشبه استقلالية ، ويعتمد على أفكار أعضائه ويتعلم من أخطائه ، وهنا يتغير دور القائد من كونه منظمًا ومتدخلًا ، إلى كونه مرشدًا استشاريًا.

والآن ... ماذا بعد الكلام؟

فيما يلي بعض الأمور الأساسية ، التي ينبغي الإشارة لها في موضوع إدارة فريق العمل:

١ - ما هو الحجم المناسب لفريق العمل؟

لا توجد قاعدة تحدد بصورة قاطعة عدد أعضاء فريق العمل الفعال ، غير أنه من المعروف أنه كلما زاد عدد الأعضاء ، زادت الفرصة للاستفادة بخلفيات وخبرات وثقافات متنوعة (والعكس صحيح) ، غير أنه كذلك كلما ازداد عدد الأعضاء ، أصبح من الصعب إدارة فريق العمل بطريقة فعالة (والعكس صحيح).

ففرق العمل الصغير جدًا قد تكون سلبياته أكثر من منافعه ؛ حيث لا توجد الفرصة من الاستفادة من خبرات وتجارب ومهارات وعلوم لأشخاص متنوعين ، وكذلك فإن فريق العمل الكبير جدًا قد يعاني من مشكلات في ضبط الأداء والمواعيد والاجتماعات ، وقد تتعطل وسائل اتخاذ قرار فريق العمل. إن تجربة العديد من المؤسسات توحى بأن العدد المثالي يتراوح بين ٧ أعضاء و ١٢ عضوًا مع استثناءات كثيرة.

٢ - ماذا عن المهارات المطلوبة؟

من المفيد أن يتكون فريق العمل من أشخاص مؤهلين مختلفين في خلفيتهم الثقافية والمهنية ، وأصحاب اختصاصات شتى ، أو ينتمون إلى دوائر مختلفة ، إذ لا معنى لتشكيل فريق عمل على هامش الهيكلية الإدارية الموجودة أصلاً إذا كانوا كلهم أو غالبيتهم ينتمون إلى نفس القسم وبنفس الأفكار ويملكون نفس الخبرات والمهارات. إن تجربة فرق العمل تقوم على مبدأ الاستفادة من تميز الآخرين عن بعضهم البعض ، وبالتالي تلاؤم الأفكار وتكامل الأعضاء فيما بينهم.

٣ - ماذا عن درجة الانسجام المطلوبة؟

إن انسجام أعضاء الفريق أمر مطلوب بشكل عام ، غير أن الانسجام الكامل والفوري لأعضاء الفريق قد يكون مؤشراً على عدم وجود خلفيات متعددة تسمح بأن يكون القرار الصادر قراراً بمستوى عال من الجودة ، وهذا ما يؤدي إلى ما يسمى (بالفكر الجماعي السلبي) وهي ظاهرة تطلق على فرق العمل والمجموعات ، التي تفكر بطريقة واحدة وباتجاه واحد ، وبالتالي تصبح عرضة لتكبد الأخطاء ؛ لأنها لا تملك وسائل تحليل ، ولا تتميز بوجهات نظر مختلفة ومتنوعة ، مما يجعلها أقل حساسية للمتغيرات والمتبدلات.

ولعل أبرز مثال يضرب على هذه الظاهرة ، هي الحادثة المعروفة في الحياة السياسية الأمريكية في أوائل الستينات ، عندما تطور النزاع في عهد جون كينيدي بين الولايات المتحدة وكوبا ، فلقد اتخذ قراراً معيناً أدى إلى حادثة عُرفت لاحقاً باسم حادثة (خليج الخنازير) ، فتبين لبعض الباحثين الذين درسوا طريقة اتخاذ القرار في فريق عمل الرئيس كينيدي كانت تعاني من ظاهرة التفكير الجماعي (غير المحمود) ؛ مما أدى إلى قرار خاطئ كاد يؤدي إلى حرب غير معروفة العواقب.

٤ - كيف نستطيع إذاً حل النزاعات؟

تكمن أول خطوة في حل النزاع في الاعتراف بوجوده (وأحياناً بضرورة وجوده) ، فإن عدم الاعتراف يؤجل الصراع ولا يلغيه ، ودور القائد هنا هو في البحث عن الأسباب الحقيقية للنزاع ، هل هي أسباب متعلقة بجوهر المهمة الموكلة ، أم أنها ترجع لأسباب شخصية ونفسية؟

إن الكثير من النزاعات التي تحدث في المؤسسات ، لا تتعلق إلا بشكل هامشي بجوهر القضايا أو المهام ، بل تتعلق أكثر بانعدام التآلف النفسي وأسباباً أخرى شخصية.

وفي حال الصراع ينبغي أن يستمع القائد إلى كل الأطراف ، وينبغي على أعضاء الفريق أن يسمحوا لبعضهم البعض بالتعبير عن آرائهم وأفكارهم ، فقد يختلف الناس في تعريف المشكلة ، وقد يتفقون في ذلك ، ولكن قد تكون لديهم وجهات نظر مختلفة ، وربما تتوافق وجهات نظرهم ، لكن قد يختلفون في تحديد الحلول المناسبة لتلك المشكلات.

فمن الضروري عند حل النزاعات ، التي تنشأ بين أعضاء فريق العمل ، أن يعمل القائد على التوصل إلى حل جماعي ، ليس بالضرورة إجماعاً ، ولكن بالضرورة يأتي بعد الاستماع لكل وجهات النظر ، وتحليلها وإعطائها القدر المناسب من الأهمية.

يبقى أن نشير إلى أنه في فرق العمل الشديدة الانسجام ، قد يحرص القائد بنفسه على إثارة الصراع عبر استشارة أعضاء فريق العمل بأفكار جريئة - وربما غير ملائمة - ، ولكنها تبعث الحياة في الأفكار ، وتحفز الأعضاء نحو مزيد من الابتكار والتجديد.

٥ - ما هو دور قيادة فريق العمل في إحداث التغيير؟

لا يمتلك بعض القادة الإداريين المقدرة على إحداث التغيير المطلوب في مجموعات العمل ، فهناك مهارات خاصة مطلوبة منها: الاستعداد للمشاركة ، إعطاء المعلومات اللازمة ، الثقة بالآخرين ، الاستعداد للتخلي عن بعض الصلاحيات ، ومعرفة كيفية ومدى وتوقيت التدخل ، كما تشمل مهمات قادة فرق العمل الأمور التالية:

- العمل كحلقة وصل مع الآخرين.
- التدريب والتوجيه عند الحاجة.
- المساعدة في حل بعض معوقات المهمة.
- حل المشكلات بين أفراد الفريق.

٦ - ما هي مواصفات الأعضاء الملائمين للضم إلى فرق العمل؟

بالإضافة إلى المؤهلات التقنية والعلمية ، والمهارات الشخصية ، توجد العديد من الخصائص التي ينبغي توافرها (أو ينبغي تطويرها) في أعضاء فريق العمل ، وتشمل:

- ١ - روح العمل الجماعي.
- ٢ - الحرص على الأهداف العليا للمؤسسة ، وليس على الأهداف الشخصية.
- ٣ - روح المبادرة.
- ٤ - مهارات الاتصال وأهمها المقدرة على الاستماع والفهم والتواصل مع الآخرين.

٥ - القدرة على التحليل.

٦ - المرونة والانفتاح.

فريق العمل الفعال:

الفريق الفعال له سمات معروفة ، ونستطيع معرفة مدى فعالية أي فريق عن طريق النظر في مدى تحقق هذه السمات فيه ، و أبرز سمات الفريق الفعال هي:

١ - وضوح الرسالة والأهداف:

فأهداف فريق العمل الفعال تكون واضحة تمامًا في ذهن كل واحد من أفراد الفريق. ويكون لتحقيق هذه الأهداف الأولوية القصوى عند كل عضو من أعضائه. فالأهم في عملهم هو نجاح الفريق في تحقيق الهدف الذي قد حددوه معًا ، ولا يتوقف الأمر عند ذلك فقط بل إن كل عضو من أعضاء الفريق يُعَدُّ نفسه مسئولاً عن أداء ونتائج الفريق ككل وليس عن أدائه هو فقط.

٢ - يعمل بإبداع ويشجع على الابتكار:

فمن مميزات هذا الفريق الفعال الحرص على الأفكار الإبداعية والحلول الابتكارية ويتم تشجيع كل أعضاء الفريق على ذلك.

٣ - أدوار ومسؤوليات أعضائه واضحة:

فهو فريق منظم جدًا يتم تحديد الأدوار وتوزيع العمل بدقة ، كل فرد يعرف ويفهم دوره والهدف المطلوب منه جيدًا ، ولا يتوقف الأمر على معرفة الهدف فقط بل يمتد إلى أن الشخص يعرف كيف يحقق هذا الهدف وكيف يصل إلى المطلوب منه ، وإن لم يكن عنده خبرة كافية فهناك من يعلمه ويساعده ويرشده في سبيل الوصول إلى هدفه.

٤ - أعضاؤه متعاونون ويؤازرون قيادتهم:

فهناك جو تكاففي عام في الفريق حيث يساند أعضاء الفريق بعضهم البعض ، ويتعاونون بحرية في جو تكاففي غير قائم على التهديد بل قائم على الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق ، غير قائم على التنافس وإنما هو قائم على المشاركة والتعاون.

٥ - يحل الفريق خلافاته بنفسه:

يعتبر الخلاف في الرأي بين أعضاء الفريق أمراً طبيعياً ونافعاً كذلك لأنه يساعد على التطوير وإيجاد الأفكار الجديدة. ولذلك فبعض الإداريين يقولون: إذا كنت أنت ومديرك دائماً على رأي واحد فأحدكما لا داعي له. وهذه ليست دعوة للمخالفة من أجل المخالفة ؛ ولكنها دعوة لإبداء الآراء ومناقشتها في حرية تامة. وأهم ضابط لصحية الخلافات بين أعضاء الفريق هو أن تكون مجرد خلافات في وجهات النظر ولا تتعدى إلى خلافات شخصية بين أعضاء الفريق تسبب نوعاً من النزاع اللامرئي بينهم.

٦ - التوجيه والرقابة الذاتية:

فبمجرد ما تحدد إدارة المنظمة أهداف الفريق العامة تتاح له درجة عالية من المرونة في التحرك تكفيه لأداء مهامه دونما تدخل إضافي في التوجيه أو التحريك ، وبالتالي فهو يُقَيِّم ويَقُوم نفسه بنفسه.

٧ - يشعر أفرادها باتجاهات إيجابية نحو المؤسسة والإدارة والعمل:

حيث يشعر كل عضو في الفريق بالسعادة بانتمائه للفريق وللمؤسسة ويمتلئ قلب كل عضو من أعضاء المجموعة بالحب والود لبقية أعضاء الفريق ويحرص على الاستمرار في العمل دائماً معهم.

٨ - يتمتع أعضاء الفريق بدافعية عالية للأداء الجيد:

تتسم فرق العمل الفعالة بالإنتاجية العالية والروح المعنوية المرتفعة. ويؤدي أفراد الجماعة الفعالة معظم أوقات عملهم على درجة عالية من الكفاءة والجودة.

٩ - وجود علاقات قوية بين الأعضاء وسهولة وانفتاح في الاتصال:

يتصف الفريق بقوة العلاقات بين أعضائه ، وتأخذ العلاقات شكلاً غير رسمي حيث يصبحون أصدقاء أكثر من زملاء في العمل ويكون قوام هذه العلاقة: الثقة والاحترام والتعاون والدعم ، ويتم تبادل المعلومات بحرية وسهولة ووضوح بين أعضاء الفريق.

١٠ - يتخذ الفريق قراراته بالإجماع:

حيث يحرص أعضاء الفريق على الاجتماع والتشاور لاتخاذ القرار وتدور بينهم النقاشات في هدوء للوصول إلى القرار الأصوب الذي يجمع عليه أعضاء الفريق بأكمله.

١١ - أخذ المشكلات والمواقف بالجدية المناسبة:

فالفريق جاد يريد أن يصل إلى أهدافه بقوة ولذا فهو لا يتهاون في التعامل مع المواقف والمشكلات المختلفة وإن كانت صغيرة ، بل شعاره دائماً الجدية في العمل ، ويتوافق مع هذه الجدية إيمان كامل في نفس كل عضو بقدرتهم على حل أي مشكلة تواجه الفريق مهما كانت صعوبة هذه المشكلة ، وذلك بعد إيمانهم وثقتهم بالله -.

١٢ - الحجم المناسب:

يتناسب حجم الفريق الفعال مع طبيعة عمله وحجم الإنتاج المطلوب منه ، وفي الواقع لا يوجد عدد مثالي محدد لأعضاء الفريق ، غير أنه من المعروف أنه كلما زاد عدد أعضاء الفريق زادت الفرصة للاستفادة من خلفيات وخبرات وثقافات متنوعة ؛ غير أنه كذلك كلما ازداد عدد الأعضاء أصبح من الصعب إدارة فريق العمل بطريقة فعالة والعكس صحيح.

١٣ - التطوير الدائم وتحسين الأداء باستمرار:

فالفريق الفعال يحرص على أن يتطور في الأداء دائما ويحرص على أن يرتفع مستوى أداء كل عضو في الفريق. ولذا فأنت تجد مثل هذا الفريق في عملية تطوير دائمة لا تتوقف أبداً. ولليابانيين نظام في العمل اسمه (كايزن) ومعناه التطوير المستمر ، هذا النظام يعني إدخال تحسينات صغيرة وبسيطة على الخدمات والمنتجات وبشكل دائم ، وبهذا المبدأ سيصعب على أي فريق اللحاق بفريقك ، وسيكون فريقك دائما في المقدمة وبقية الفرق تحاول اللحاق بك ، لأنك دائما تتقدم إلى الأمام. وهذا المبدأ تعمل به شركة سوني ، حيث سئل مديرها عن جدوى طرح منتجات جديدة بينما القديمة لم تُبْعَ فردَ قائلاً: « إن لم أبتكر وأبدع فسأصبح تابعا ، وأنا أريد أن أكون قائدا لا تابعا ».

فهذه بعض سمات الفريق الفعال القادر على ترجمة فوائد ومزايا الجماعة ، والقادر على الوصول للأهداف وتحقيقها بفاعلية أكبر وفي وقت أقل.

صفات العضو الفعال في فريق العمل:

هناك مجموعتين رئيسيتين من الصفات لابد من توافرها في أي فرد فعال في فريق عمل ، المجموعة الأولى معنية بالصفات الإدارية ، والثانية تخص الصفات الخلقية.

الصفات الإدارية:

لما كان فريق العمل سوف يتولى تنفيذ العديد من المهام ذات الطابع الإداري ، إذا ، لابد من أن يتوافر في أفراده قدرًا من المهارات الإدارية التي تُمكنه من القيام بالمهام المطلوبة.

الصفات الخلقية:

يتعين على أي فريق عمل التخلق بأخلاقيات معينة لانتهاه إلى فريق العمل ، بحيث يعلو على الأخلاقيات السلبية المانعة من إمكانية اندماجه وتآلفه مع بقية أفراد فريق العمل.

أولاً: الصفات الإدارية:

١ - امتلاك مهارة العمل الجماعي:

يجب على الفرد المنضم لفريق العمل أن يكون مؤهلاً للعمل بروح الفريق الواحد وأن يكون لديه القدرة للتعامل والتعاون مع الآخرين لتحقيق الهدف المنشود ، فبعض الناس لا يحب أن يعمل مع الآخرين ولا يطبق أن يقيد نفسه بمتطلبات العمل مع الآخرين من التزام وانضباط وتعاون وتقديم للأهداف الجماعية على الأهداف الشخصية ، فمثل هذا الشخص غير مؤهل لأن ينضم لفريق العمل ، وبالتالي فعلى الإدارة مراعاة ذلك منذ البداية وعليها ألا تُدخِلَ عنصرًا غير مؤهل في الفريق وإلا قد يكون سببًا في إفساد عمل الفريق بأكمله.

٢ - القدرة على الإنجاز:

يجب أن يكون لدى الفرد القدرة على إنجاز المهام المطلوبة منه وأن يتوفر لديه من الاستعدادات والقدرات التي تؤهله لإنجاز المهام ، وإلا لم يكن جديرًا بالانضمام للفريق.

فبعض الأفراد لديه الاستعداد للعمل بروح الفريق ويجب التعاون مع الآخرين لكنه ضعيف بليد ، ليس لديه الإصرار على إنجاز المهام المطلوبة منه وليس لديه الصبر على المتاعب والمشاق حتى يصل إلى هدفه ، فمثل هذه الشخصية لا فائدة من وراء وجودها في الفريق بل تمثل عبء على الفريق وتصبح عنصر تعطيل له.

ولذا فعلى الإدارة اختيار الشخصيات القوية التي تريد أن تساهم في حمل الأعباء مع الفريق لتخفف العبء من عليه لا تلك الشخصيات الضعيفة التي تريد أن يحملها الفريق فتثقله أكثر وأكثر.

عليها أن تختار تلك الشخصيات التي إن أضيفت إلى الفريق تكون سببًا في إحداث قفزة وطفرة في أداء الفريق وليس العكس إن أضيفت إلى الفريق تكون سببًا في

تأخره وإبطائه. 7 8 (y z { } ~ خَيْرٌ مِّنْ أَسْتَجَرْتَ الْقَوَى
الْأَمِينُ) (القصص: ٢٦) ، فيجب أن يتمتع عضو الفريق بالقوة والقدرة على الإنجاز
وإلا فلا خير في استئجاره.

٣- القدرة على تحمل المسؤولية:

فما قيمة وجود فرد في الفريق وهو غير مستعد لتحمل المسؤولية عن تنفيذ المهام
الموكولة إليه ، وكيف يحاسب إذا قَصُرَ في تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف إذا لم يكن
متحملاً للمسؤولية أصلاً.

إن أي فرد داخل الفريق عليه أن يضع هذه القاعدة في ذهنه جيداً ، ألا وهي:
(أنا أتحكم في عقلي ، إذا أنا مسئول عن نتائج أفعالي) ، فطالما لك عقل تفكر به وتتحكم
فيه ، فأنت مسئول عن نتائج أفعالك ومسئول عن قراراتك ومسئول عن وصولك إلى
هدفك.

٤- الانضباط والالتزام:

فلا بد أن يكون لدى الفرد الاستعداد للالتزام بما تم الاتفاق عليه من قرارات
و أن يكون لديه من المرونة النفسية ما تسمح له بالانضباط برأي قائد الفريق في
الظروف القاسية وفي حالات الطوارئ حين لا يكون هناك وقت للمشاورة ويتحتم
اتخاذ قرارات سريعة ، فيجب على العضو حينئذ أن يكون لديه الاستعداد للتمام
للانضباط حتى لو لم يتم أخذ رأيه. وإن كان الأصل هو إجراء المشاورة والأخذ برأي
كل عضو من أعضاء الفريق إلا أن الضرورة أحيانا قد تقتضي غير ذلك.

كذلك يجب أن يكون لدى الفرد القدرة على الالتزام بما يجب ويغض و بما هو
خفيف على نفسه وما هو ثقيل عليها ليستقر الإنتاج والعمل ولا يتوقف على الحالة
النفسية لأعضاء الفريق.

٥ - عدم تأثير حالته النفسية على أدائه في العمل:

فيجب أن يكون لدى الفرد من القوة والصلابة التي تجعله يتجه نحو أهدافه مهما كانت حالته النفسية ، وأن لا تؤثر أحواله الشخصية على إنتاجيته ، فبعض الأشخاص لا يستطيع الفكاك عن همومه ومشكلاته وبالتالي تجد أدائه متأرجحا متوقفا على حالته النفسية ، فإذا كانت حالته النفسية مرتفعة تجده يعطيك أداءً عالياً وإذا كانت حالته النفسية منخفضة تجده لا يؤدي المطلوب منه ولا ينضبط بأهدافه والتزاماته.

فمثل هذه الشخصية المتأرجحة لا يمكن أن يبنى عليها عمل له أهداف يسعى إلى إنجازها في وقت محدد ، لأنه لا فائدة من إنتاج متوقف على الحالة النفسية للشخص. نعم نحن - كبشر - نُقرُّ أننا جميعا أحيانا تكون حالتنا المعنوية مرتفعة ونجد أنفسنا مقبلين على العمل وأحيانا أخرى لا نجد من أنفسنا الإقبال على العمل وقد تكون روحنا المعنوية منخفضة ولكن هذا لا يعني أن يؤثر ذلك على مستوى الأداء في العمل وإلا ضاع العمل وضاعت الجودة وضاع كل شيء ولو كان للحالة النفسية تأثير في مستوى الأداء لم تكن لترى هذه الكفاءة الثابتة المعروفة للشركات والماركات العالمية الشهيرة في مختلف المجالات ، في السيارات ، في الأدوات الكهربائية في الصناعات الثقيلة في الأحذية في الملابس ، في كل شيء ... !

٦ - تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية:

فالمصلحة العامة دائما مقدمة على المصلحة الخاصة إذا حدث بينهما تعارض ، ويجب على الفرد المنتمي للفريق أن يتفهم أنه بانضمامه إلى الفريق أنه يجب عليه أن يقدم مصلحة المجموع على مصلحة نفسه وأن يفكر دائما فيما فيه مصلحة المجموع لا مصلحة نفسه ، وأن تكون قراراته بناء على المصلحة العامة لا المصلحة الشخصية ، وأن يتجرد عن كل هوى لنفسه في العمل.

٧- احترام الآخرين وتقديرهم:

وهذا أساس هام يجب أن يكون بين أعضاء الفريق أن يحترم أحدهم الآخر ويقدر وجهة نظره. ففريق العمل مبني على احترام أعضاء الفريق بعضهم لبعض وتبادل الآراء والاستشارات بينهم في أمور العمل ؛ ولذا لن تقوم للعمل قائمة إذا فقد عامل الاحترام بين أعضاء الفريق وتحول الأمر من تشاور ونقاش من أجل الوصول إلى الحقيقة ، إلى جدال وتسفيه للآراء وتعلية للأصوات ومحاولة كل فرد إثبات أن رأيه هو الصواب ورأي غيره هو الخطأ ، إن وجود هذه السلوكيات المشينة في أي فرد تجعله غير مؤهلاً للعمل ضمن فريق.

٨- الوفاء والانتفاء إلى الفريق:

وهو أن يشعر الفرد بالفخر والسعادة بالانتماء لهذا الفريق ، و يكون دائماً وفيّاً له ، وكما يقول الإمام الشافعي /: « الحر من راعى وداد لحظة ، أو انتمى لمن أفاده لفظة » ، فإن قوة انتماء الأعضاء للفريق هي التي تضمن بقاء هذا الفريق دائماً وصموده أمام أعتى المصاعب والتحديات ، أما حين يضعف الانتماء يصبح الفريق مفككاً ويمكن هزيمته وتفككه بسهولة.

الصفات الخلقية التي ينبغي أن يكون عليها العضو الفعال في فريق العمل:

هذه الصفات الخلقية التي ينبغي أن يكون عليها العضو الفعال في فريق العمل يمكن جمعها في كلمتين هما: حسن الخلق.

ومن أهم الأخلاق التي يجب أن يتمتع بها عضو الفريق:

١ - الأمانة:

ومن معاني الأمانة أن يحرص المرء على أداء واجبه كاملاً في العمل الذي يناط به ، وأن يستنفذ جهده في إبلاغه تمام الإحسان ، أجل إنها الأمانة التي يمجدها الإسلام: أن يخلص الرجل لشغله وأن يعني بإجاده ، وأن يسهر على حقوق الناس

التي وضعت بين يديه ، فإن استهانة الفرد بما كلف به - وإن كان تافها - تستتبع شيوع التفريط في حياة الجماعة كلها ، ثم استشرء الفساد في كيان الأمة وتداعيه برمته .

والذي يلتزم حدود الله في وظيفته ، ويأنف من خيانة الواجب الذي طوقه فهو عند الله من المجاهدين لنصرة دينه وإعلان كلمته ، قال رسول الله ص: « الْعَامِلُ إِذَا اسْتَعْمَلَ فَأَخَذَ الْحَقَّ وَأَعْطَى الْحَقَّ كَالْمُجَاهِدِ فِي سَبِيلِ اللَّهِ حَتَّى يَرْجِعَ إِلَى بَيْتِهِ » (رواه الطبراني ، وحسنه الألباني). فاحرص أن تكون أميناً في عملك حتى يكتبك الله من المجاهدين في سبيله ، ولا سيما إذا كان ذلك العمل يتعلق بحقوق الناس ومصالحهم .

وقد ذكر الله - الأمانة في كتابه مع القوة كصفة لازمة لمن يتولى عملاً من الأعمال ، فقال (٨) { z y } || ~ خَيْرَ مَنْ اسْتَجَرْتَ الْقَوَى الْأَمِينُ (القصص: ٢٦) .

٢ - التودد في الكلام والالتزام بأدب الحديث:

العلاقات القوية بين أعضاء الفريق هي أساس صنع فريق ناجح ، فأساس تقدم أي فريق عمل هو قوة العلاقات بين أفرادها ، ومن أهم ما يحافظ ويقوي العلاقات بين الأفراد هو إبداء مشاعر الود والالتزام بأدب الحديث فيما بينهم .

فإبداء مشاعر الود وإظهار العاطفة تقوى العلاقات بين أفراد الفريق بصورة كبيرة وبالحفاظ على أدب الحديث نحافظ على قوة هذه العلاقة ونجعلها تقوى أكثر وأكثر .

٣ - إحسان الظن:

فعلى عضو الفريق أن يكون حسن الظن بغيره من أعضاء الفريق و إذا سمع كلمة إساءة عنهم أو اتهام لهم بادر بالدفاع عنهم والرد عن عرضهم ، ويعتبر إحسان

الظن صمام أمان رئيسي للفريق يحفظه من أي مؤامرة تفريق أو تفكيك ، كما يرفع من درجة الثقة أكثر وأكثر بين أعضاء الفريق.

٤ - بذل النصيحة:

فعلى كل فرد في الفريق المبادرة لتصحيح أي خطأ يصدر من أي زميل له وفق آداب النصيحة ومن آداب النصيحة:

- أن لا تكون النصيحة على وجه التوبيخ أو الاستهزاء أو يقصد بها الكبر والفخر والاستعلاء.
- أن تكون سرًا بينك وبين زميلك ، ويتجنب التشهير ، أو المفاخرة والمن بعد أداء النصيحة.
- عدم اللجوء إلى التصريح إن كان التلميح كافيا وكما يقال « الإشارة قبل العبارة ».
- أن لا تكون النصيحة بنية الانتقام أو الثأر للنفس أو رد لاعتبار شخصي.
- توخى ألطف العبارات في النصيحة وأسهل الألفاظ وأحسنها موقعًا.
- عدم انتظار قبولها وإنما عليك أداء الواجب فقط دون العتاب على عدم الأخذ بها.

٥ - الصبر:

فعلى كل فرد في الفريق بهذه الصفة الثمينة حيث يجب عليه أن يكون لديه من قوة الصبر التي تؤهله للالتزام بما اتفق عليه مع الفريق حتى ولو كان ذلك ثقیلاً على قلبه ، كما يجب أن يكون لديه من الصبر على أفراد الفريق لأنهم بشر ، ولا يخلو أي واحد من البشر من النقص.

فإذا صدر من واحد منهم زلة أو بدّر من أحدهم هفوة فعليك أن تصبر ، وقائد الفريق أيضًا بشر قد يقسو أحيانًا وقد يُغلِظُ القول أحيانًا ، وهنا يكون عليك أيضًا الصبر على مثل هذه الحوادث البسيطة العابرة.

المزالق التي يجب أن يحذر أن يقع فيها أعضاء فريق العمل الفعال:

في كثير من الأحيان لا تعمل فرق العمل بالفاعلية المطلوبة ، وقد تخرج أحياناً عن السيطرة وتبدو عليها مظاهر الفوضى وعدم الانضباط ، بل قد يصل الأمر إلى انهيار وفشل ذريع لها ، وها هنا بعض أسباب فشل فرق العمل لتكون على دراية بها لتتأى بفريق عملك بعيداً عن مزالقها. فلعل أبرز أسباب فشل فرق العمل هي:

١ - تشجيع ثقافة العمل الفردي والتنافس بدلاً من العمل الجماعي والتكاتف:

مما يؤدي إلى تضخم المنافسة بين أعضاء الفريق ، ويعمل كل فرد بداخله لتحقيق مصلحته لا لتحقيق مصلحة الفريق ، بل قد يعكر أحد الأفراد الفريق العمل على الآخرين ليخسروا جميعاً ويفوز هو ، وتجذ في مثل هذه الفرق من يتمنى الخسارة وعدم التوفيق لبقية أعضاء الفريق لأنه يشعر بالغيرة منهم ، ناهيك عن التحاسد والتباغض الذي ينشأ في مثل هذه الأجواء ويعطل العمل أيما تعطيل.

٢ - التركيز على إنجاز المهام فقط دون الاهتمام بالمشاعر والعلاقات الإنسانية:

وهذا لا يعني أن على المنظمة إهمال الأهداف ، فما قامت المنظمة أصلاً إلا لتحقيق الأهداف ، ولكن عليها في الوقت ذاته أن لا تشعر العاملين بأنهم مجرد ماكينات تستهلك لإنجاز الأهداف ، وإذا لم تعمل بشكل جيد فسيتم إحراقها وتدميرها ، ولكن عليها أن تشعرهم بالاهتمام بهم وبالحرص على مصالحهم وحل مشكلاتهم وتطويرهم.

٣ - عدم توفر قائد للفريق يمتلك المعرفة والمهارة التي تساعد على بناء فريق

عمل فعال:

وهذه نقطة خطيرة جداً ، فأحياناً يصاب الفريق بالإحباط وتنخفض روحه المعنوية بشدة حينما لا يرون في قائد الفريق الأسوة والقُدوة لهم ، ولا يرون فيه من المهارات والمعرفة التي تؤهله لقيادة الفريق.

٤ - عدم توظيف الطاقات بشكل جيد:

حيث لا تعمل الإدارة على استغلال طاقة كل شخص وصرفها في المكان المناسب ، ولا تحدد مهام وأدوار كل شخص بدقة ، مما يجعل بعض الأشخاص يشعرون بالفراغ فتكثر المشاغبات والمضايقات بين أعضاء الفريق ، كما يقول المثل: (العسكر الذي تسوده البطالة يجيد المشاغبات).

٥ - التساهل في اختيار أعضاء الفريق:

قد تتساهل الإدارة في اختيار أعضاء الفريق فتُدخل الفريق أفرادًا ليسوا أهلاً لدخول الفريق ، مما يسبب الكثير من المشكلات داخل الفريق ، فمن المشكلات التي قد تقع ، أن يكون الأشخاص المختارين غير مناسبين للمهمة الموكولة بهم ، سواء كانوا من أصحاب الانحرافات السلوكية والخلقية ، أو ينقصهم الانضباط والالتزام بالأهداف ، أو ليست عندهم الكفاءة المطلوبة لإنجازها ؛ مما يصيبهم بالإحباط والشعور باليأس ويفشل الفريق فشلاً ذريعاً ، وقد ينقلب الفريق إلى فريق من الفلاسفة الذين لا همّ لهم سوى الكلام السفسطائي الهوائي الذي لا صلة له بالواقع .

فاختيار أشخاص غير مناسبين سواء كان ذلك من جهة الكفاءة أو من جهة الأخلاق أو يضعف طاقة الفريق ويقلل من إنتاجيته وفي أحيان كثيرة يؤدي إلى فشله .

٦ - عدم تلقي أعضاء الفريق القدر الكافي من التدريب والتطوير:

فلا شك أن أعضاء الفريق يحتاجون إلى تدريبهم وتطوير أدائهم ليتمكنوا من القيام المطلوبة منهم على أكمل وجه ، وإغفال جانب تدريب الفريق يجعل أي عضو في الفريق يجد نفسه مطالباً بتحقيق أهداف معينة لا يستطيع تحقيقها ولا يعرف كيفية الوصول إليها مما يؤدي إلى انخفاض روحه المعنوية وإصابته بالإحباط .

٧- زيادة حجم الفريق:

فهناك فرق تكثر فيها الأعداد مما يؤدي إلى وجود بطالة وحدوث الاتكالية من بعض الأعضاء على إنجازات الآخرين ، مما يجعل العمل على بعض أعضاء الفريق وليس على الجميع ، وبالتالي سيشعر بعض أفراد الفريق بالفراغ ، ونتيجة لذلك فكما ذكرنا من قبل سيتفرغون للمشاغبات والنزاعات وإحداث المشكلات داخل الفريق ، لعدم وجود شيء تصرف طاقاتهم فيه غير ذلك.

٨- ضعف العلاقات بين الأعضاء:

وقد ينتج ضعف العلاقات من ضعف الاتصالات وقلة تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق ، فلا يصيرون في الحقيقة على قلب رجل واحد ولا يشعرون أنهم مجتمعون على هدف واحد ولا تسري في نفوسهم روح الجماعة والانتفاء لفريق العمل ، وهناك سبب آخر لضعف العلاقات بين أعضاء الفريق ، ألا وهو تلك الفتن الناتجة عن الغيبة والنجوى وسوء الظن والتنافس على القيادة ؛ مما يؤدي إلى تفكك الفريق وتحول بيئة العمل من مكان لحفز الهمم للإنجاز وتحقيق الأهداف إلى مكان للفتن والمؤامرات والنزاعات والصراعات الشخصية الكامنة تحت سطح إظهار الحرص على مصلحة العمل وإصلاح ما شابه من فساد.

٩- الفروق الفردية الكبيرة الواضحة بين أعضاء الفريق:

كمن يصنع فريقاً من مجموعة من الأشخاص غير متجانسة تماماً في التعليم أو الثقافة أو المهارة أو الشخصية أو الميول أو السن ويريد أن يصنع منهم فريقاً متماسكاً. ومثل هذه الفروق الكبيرة ستصيب كلاً من العناصر القوية والضعيفة بالإحباط ، فبالنسبة للعنصر القوي سيشعر أن وجود ضعفاء في المجموعة يهدر جزءاً كبيراً من طاقته النفسية والعقلية ، وأما بالنسبة للعنصر الضعيف فلا شك أنه سيصيبه

إحباط كبير جدًا عندما يجد نفسه محاطًا بتلك الشخصيات القوية وهو لا يستطيع أن يتواكب معهم ولا أن يسير بسرعتهم.

وهذا لا يعني أن على المنظمة أن تصنع فريقًا متساويًا أعضاؤه في القوة أو الضعف ، كلا بل من الطبيعي أن يكون هناك فروق بين البشر ، لكن يجب أن لا تكون هناك فروق كبيرة لئلا يحدث هذا الخلل الذي تحدثنا عنه ، وإلا فإذا كانت الفروق صغيرة فهذا يعد مفيدًا جدًا لأن القوي سيعمل على لتقوية الأقل قوة منه ، والأقل قوة سيعطي الحافز للقوي ليحافظ على تقدمه وتميزه.

ومن الأخطاء التي قد تقع أيضًا تبعًا لهذه الجزئية ، هو ما تقوم به الإدارة في بعض الأحيان باختيار شخصين أو أكثر مما هو مشهور عنهما كثرة التنازع والشقاق فيما بينهما فتضعهما في فريق واحد ، مما يجعل الفريق مسرّحًا لهذه الصراعات بين هذين العضوين ، وبالتالي يفقد الفريق روح التآلف والتعاقد ، ولذا فعلى الإدارة أن تكون يقظة في اختيار أعضاء الفريق الواحد بحيث يغلب على ظنها من البداية سهولة تحقق التآلف والتكاتف بين أعضاء الفريق.

١٠ - الفتن والمؤامرات الخارجية:

قد يتعرض الفريق لبعض المؤامرات الخارجية التي تعمل على التحريش بين أفرادهِ والتفريق بينهم ، وما لم تكن العلاقات قوية بين أعضاء الفريق ، ويتمتع أفراد الفريق بأخلاق كريمة ، قد يكون لهذه المؤامرات أثرًا وتؤدي إلى حدوث انشقات داخل الفريق ، وهنا يظهر المعدن الحقيقي لكل عضو من أعضاء الفريق ، فمن تمسك بفريقه وأحسن الظن بزملائه وعمل على الحفاظ على وحدة الفريق وتماسكه كان ذلك دليلًا على طيب معدنه ونقاء أصله ، ومن استجاب لهذه المؤامرات وأساء الظن واتهم وظلم ، كان ذلك دليلًا على ضعف معدنه وخُبث أصله.

كيف تعدّ جدول أعمال اجتماعات العمل؟

إن جدول الأعمال له الدور الأكبر في نجاح اجتماعات فرق العمل ، فاجتماع دون جدول أعمال يشبه خروج فرقة بحث دون أن تحمل خارطة.

ونظرًا لذلك ؛ فإنه يجب ألا يكون عبارة عن ورقة توزع على المشاركين قبل الاجتماع مثل البيانات التي توزع في الشوارع ، بل يجب أن يكون عبارة عن وثيقة عمل تعمل كدليل لبقية الجميع في مسار معين ، ويمنع أقل المواضيع أهمية أن تستغرق معظم وقت الاجتماع ، كما يجب أن يكون ترتيب الموضوعات في تناولها وفقًا لأهميتها النسبية ، وتحديد وقت مناقشة كل موضوع - إن أمكن ذلك - وفقًا لأهميته ، ثم مناقشة كل بند في جدول الأعمال بصورة تضمن الوصول إلى نتيجة محددة ، ثم يتم تسجيلها.

ما الذي يجب أن يتضمنه جدول الأعمال؟ لا بد لللائحة الاجتماعات النموذجية أن تنضوي على ما يلي:

١ - التركيز على الموضوعات ذات الصلة بالهدف من الاجتماع ، وبيان الغرض من الاجتماع ، ويُذكر بشكل واضح جدًا.

٢ - أسماء الأفراد الذين سيعقدون الاجتماع أو المشاركين فيه ، وهنا نبه على ضرورة تزويد الأفراد المشاركين بالمعلومات والموضوعات المطروحة للنقاش قبل بدء الاجتماع.

٣ - مدة الاجتماع ، ونشير إلى أهمية العمل على عدم إطالة زمن الاجتماع قدر الإمكان ، حيث تشير الدراسات إلى أن انتباه الأفراد وتركيزهم يمكن الحفاظ عليه إذا لم تزيد المدة في المتوسط عن ساعتين.

٤ - زمان ومكان الاجتماع ، حيث يكون الأفراد في حالة يقظة ذهنية بين الساعة التاسعة والنصف صباحًا والساعة الثانية عشرة ظهرًا ، أو تكون - في حالة تناولهم غذاءً خفيفًا - بين الساعة الثانية بعد الظهر والخامسة مساءً.

٥ - أدوار المشاركين ، ودور كل مشارك علي حدة ، واسم الشخص المسؤول
عن كل بند ، والمدة المخصصة له .

نموذج لجدول أعمال الاجتماع .

الغرض:	
الأهداف:	
موضوع الاجتماع:	
المشاركون:	رئيس الاجتماع: الأعضاء: و و و و .
المكان:	
الموعد:	من الساعة إلى الساعة ، يوم عام هـ.

بند جدول الأعمال	المتحدث	الوقت المخصص
الافتتاح		٥ دقائق
البند الأول:		() دقيقة
البند الثاني:		() دقيقة
البند الثالث:		() دقيقة
البند الرابع:		() دقيقة
البند الخامس:		() دقيقة
البند السادس:		() دقيقة
البند السابع		() دقيقة

إن جدول الأعمال ما هو إلا لائحة سهلة التناول تساعد في تنظيم أي اجتماع من حيث شمولها على الأسئلة الخمسة ، لماذا الاجتماع؟ وماذا فيه؟ ومن؟ وأين؟ ومتى؟

البنود الذهبية لجدول الأعمال الناجح:

هناك قاعدة عامة تفترض أن مناقشة الموضوع الواحد تستغرق ٣٠ دقيقة ، ولكن لا تنس أن ثمة احتمالات لحصول تغيير في المدد المخصصة ؛ فبعض الموضوعات يمكن أن تتداخل مع غيرها ، وبعضها الآخر قد يحتاج لوقت إضافي ، فكن مرناً في ذلك ، وحاول دوماً أن تجنب المبالغة في تقدير عدد الموضوعات التي يستطيع الاجتماع تغطيتها ضمن المدة المخصصة ، وكن دقيقاً في ترتيب تسلسل بنود جدول الأعمال حسب الأولوية كما يلي:

أولاً: اختر القضايا ذات الترابط المنطقي ، أو تلك التي يبنى أحدها على الآخر.

ثانياً: افصل بين القضايا المطروحة من حيث تنوعها ، فمثلاً تبادل المعلومات يأتي في المقام الأول ، يليه اتخاذ القرارات ، وأخيراً حل المشكلات ، وإذا وجدت أمانك بنوداً تحتويها التعقيد قم بتحويلها إلى أجزاء يمكن معالجتها بسهولة ، أفسح المجال لمناقشة الأمور المهمة ، ولتكن البداية أولاً ببضعة بنود سهلة البحث ، وارسم خطتك بحيث تطرح أصعب النقاط للبحث حين يكون المشاركون في أحسن حالة من صفاء الذهن والإبداع ، وهذا قد يعني خروجهم إلى فسحة ؛ لتناول القهوة أو وجبة طعام خفيفة بعد الانتهاء من بعض الأعمال ، حتى يعودوا وهم في أفضل حالة من النشاط والطاقة.

كلمة السر قبل الاجتماع: بعد أن تكون قد حددت الغرض من الاجتماع ، ومن سوف يحضره ، وقررت مكانه ومدته ، ورسمت الأدوار والمسؤوليات ، ووضعت جدول الأعمال ، فابدأ بما يلي:

١ - تعميم جدول الأعمال على المشاركين: احرص على توزيع جدول الأعمال على المشاركين ، متضمناً بياناً بالغرض والأهداف ، ولائحة بالنتائج المتوقعة ، والمدة الزمنية المقترحة لكل موضوع ، فأنت إذا قدمت للمشاركين جميعاً المعلومات المسبقة الكافية ؛ اختصاراً للوقت ، وتسريعاً لمناقشة موضوع معين ، عندئذ يكون استخدامك لوقت الاجتماع أكثر فاعلية وأثراً من خلال الدخول فوراً في مناقشات تنم عن علم ومعرفة ؛ نظراً لعدم وجود حاجة للشرح والتوضيح .

٢ - تقديم المواد المساعدة: إذا احتاج المشاركون لبعض المواد المساعدة التي تقدم صورة كاملة عن الموضوع قيد المناقشة ، اعمل على جمع هذه المواد والوثائق ذات العلاقة ، ووزعها على المشاركين قبل الاجتماع ، وهذا العمل ذو فائدة كبرى ؛ ذلك أنه يتيح لجميع المشاركين العمل انطلاقاً من معرفة واحدة بالموضوع ، وبهذه الحالة يكون ثمة احتمال كبير لتوصل المجتمعين إلى إجماع في الرأي ، وبالتالي اتخاذ قرارات قابلة للتنفيذ الفعلي ، وشجع المشاركين على قراءة تلك المواد المقدمة قبل الاجتماع .

وقد يتكاسل المجتمعون عن قراءة مثل هذه المواد ويستثقلونها ، ولكن بمقدورك أن تتغلب على هذه الحالة بالتحدث إلى المشاركين قبل الاجتماع حول آرائهم وأهدافهم ، فإن أبديت اهتماماً بما لديهم من آراء وأفكار ، فثمة احتمال كبير بأن يردوا لك هذا الجميل بقراءة مثل هذه المواد .

وأخيراً ، لا تنسَ الاهتمام بالإدارة العليا ؛ احرص على تقديم معلومات موجزة عن مجريات الاجتماع لمديرك المباشر ، وغيره من المدراء الذين لم يحضروا الاجتماع ، ويهمهم أن يعرفوا نتائجه ، وقدم لهم نسخة من جدول الأعمال ، وغيره من المواد والوثائق المساعدة حسب الحاجة .

كيف تجعل الاجتماعات فعالة؟

يعتمد نجاح أو فشل الاجتماعات بصورة كبيرة علي رئيس الاجتماع ، ولذلك يعد رئيس الاجتماع هو المسئول الأول عن تحضير الاجتماع بصورة فعالة، سواء من ناحية اختيار ميعاد أو مكانه أو من ناحية تحضير جدول أعمال الاجتماع، لذلك إن لم يتمكن رئيس الاجتماع من إدارة الاجتماع بطريقة فعالة فإن ذلك سيؤدي إلى ضياع الوقت وعدم تحقيق الأهداف المرجوة ، وبالتالي تصبح الاجتماعات محبطة.

ويمكننا تجنب هذا عن طريق التخطيط المسبق والانتباه إلى ما يدور أثناء الاجتماع، لذلك علينا التعرف على كيفية اختيار زمان ومكان الاجتماع ، من أجل الاستفادة قصوى من تلك الاجتماعات وإنجاز الأهداف المخطط لها.

أولاً: زمان الاجتماع وكيفية تحديده:

إن كنت تجتمع مع موظفيك دورياً وبشكل منتظم يصبح الموعد والزمان جزءاً من برنامج كل واحد منهم ، وإذا كان الاجتماع لمناسبة خاصة ، فعليك أن تختار الزمن المناسب للمشاركين جميعاً ، وها هي مجموعة ضوابط في تحديد زمن الاجتماع:

أ- اختيار أفضل الأوقات:

تفضل بعض الاجتماعات بسبب انعقادها بعد زمن طويل من وقوع الحدث الذي سيتم مناقشته في الاجتماع ، أو لأن زمن الاجتماع وقع في يوم أو ساعة غير مناسبة ، ولذا يجب أن يحظى موضوع الاجتماع باهتمام المشاركين لكي يستحوذ على انتباههم ، وقد يفشل الاجتماع إذا كان موضوعه في منافسة مع اهتمامات أخرى ، لذلك فعليك أن تتعرف على الأعباء الملقاة على عاتق المشاركين مثل مواعيد إنجاز العمل أو المشكلات التنفيذية أو المشكلات الشخصية ، وتتأكد أنهم في حالة استعداد جيدة للاجتماع.

ب- الانضباط ببدء الاجتماع في موعده وعدم التأخير:

من التجارب في شدة الاهتمام بضبط موعد الاجتماع يحكى أن محترفي إدارة الوقت يقترحون اجتماعات مجدولة في ساعات غربية مثل الساعة التاسعة وعشر دقائق بدلاً من الساعة التاسعة لكي تعطي إحساساً بالتعجل والخصوصية ، وهذا يثير اهتمام الحضور بالتواجد في الوقت المحدد ، لذلك يمكنك أن تسيطر بفاعلية علي الوقت بطرق عدة ، وإحدى أفضل الطرق أن تحدد موعداً وتتمسك به ، فعندما تعلن عن اجتماع لابد أن تحدد وقت البداية ووقت النهاية ، وأن تعلم المشاركين أن الاجتماع سوف يبدأ عند الساعة الثالثة مساءً ولن ينتهي قبل الرابعة والنصف مساءً ، أو أن تقول لهم ببساطة: « إن الاجتماع لن يزيد عن تسعين دقيقة ».

ويمكنك أن تكون حاسماً في الاجتماعات الصغيرة بشأن مسألة الوقت المحدد ، ولكن يسمح بعض رؤساء الاجتماعات بتأجيل بدء الاجتماع لبعض الوقت ، وذلك في حالة تأخر مدير أو أي شخصية هامة غائبة ، أما في الاجتماع الضخم فتزايد أهمية البدء في الوقت المحدد بسبب عدد الحاضرين ، ولا يستطيع رئيس الاجتماع أن يؤخر الاجتماع انتظاراً لحضور بعض الأعضاء.

نستخلص مما سبق أنه لكي تحدد وقت الاجتماع بفعالية فعليك اختيار أفضل الأوقات ، وأن تكون حاسماً بشأن مسألة الوقت المحدد في موعد الاجتماعات.

ثانياً: مكان الاجتماع وكيفية إعداده:

يعتمد اختيار المكان علي حجم الاجتماع والغرض منه ، ففي معظم الإدارات يوجد قاعات مؤتمرات من مختلف الأحجام بحيث تستوعب أعداداً ضخمة ، وفي حالة إذا ما كان الغرض من الاجتماع خروج المجتمعين بفكرة أو خطة جديدة ، وكان لدى الشركة المال الكافي فإن فكرة الذهاب إلي موقع خارج المؤسسة تعتبر جيدة ، قد يتطلب ذلك الأمر مزيداً من الجهد ، لكنه جدير بالعناء من حيث جودة الناتج.

وها هي بعض الضوابط بشأن كيفية إعداد مكان الاجتماع:

١ - التنظيم الجيد لمكان الاجتماع: يتطلب لتنظيم مكان الاجتماع وجود عدة عوامل هامة يجب أن تتوفر في مكان الاجتماع ، ومن تلك العوامل:

أ- يجب تحضير جميع الأدوات والمعدات اللازمة للاجتماع مسبقاً ، كذلك يحتاج المجتمعون إلى مقاعد مريحة ومكان متسع وإضاءة وتهوية كافيتين.

ب- يجب أن يتناسب ترتيب قاعة الاجتماعات مع نوع الاجتماع الذي ستعقدّه كمبدأ عام ، فيجب أن توفر للمجتمعين إمكانية رؤية بعضهم البعض عندما يتبادلون الحديث والنقاش ، وتفي قاعات المحاضرات والفصول الدراسية بغرض الاجتماعات الإعلامية أو اجتماعات المناقشات ، لكن في حالة اجتماعات حل المشكلات واتخاذ القرارات فإن المائدة المستديرة تكون أفضل.

ج- اطلب كل ما يلزمك من تجهيزات قبل موعد الاجتماع ، واختبرها قبل الموعد ، ومن أجل اجتماع يكثر فيه التفاعل بين المجتمعين قد يلزمك سبورة بيضاء أو سبورة ورقية تُسجّل عليها الأفكار أو الحلول ، وربما يلزمك أجهزة هاتف بمكبرات صوت من أجل مشاركين في الاجتماع عبر الهاتف ، وما إلى ذلك.

د- لتفادي حصول إرباكات أو مشكلات قد تظهر في اللحظة الأخيرة ، احرص علي تفقد المكان قبل موعد الاجتماع ، وكذلك التأكد من عمل الأجهزة.

مثال: تجربة روبرت كريتيندون:

يحكي (روبرت كريتيندون) عن تجربته الطويلة في واقع اجتماعات الشركات فيقول: « كنت دائماً أول شخص يصل إلي مكان الاجتماع ، وقد يبدو هذا على أنه ليس أفضل استغلال لوقت المدير ، فقد كنت أحتاج إلي معرفة أن الغرفة قد أُعدت كما يجب ، وكنت دائماً أريد أن أعتاد الغرفة ، فأعرف أين مكيف الهواء أو أجهزة التدفئة ، ومفاتيح

الإضاءة وأجهزة الصوت ، ومن هو المسئول عن كل هذا ، وكنت أفحص مكبرات الصوت ، وأيضاً كنت أريد أن أعرف أين تقع باقي الغرف .»

٢- الاستخدام الفعال لوسائل المساعدة البصرية: يمكن أن تكون وسائل المساعدة البصرية من أعظم الأشياء المساعدة في الاجتماعات ؛ فهي تعطي نتائج فعالة ومؤثرة، فالوسائل السمعية والبصرية المساعدة تساعد في:

- التوضيح: أي أنها تفسر الأشياء المعقدة التي لا تستطيع الكلمات شرحها.
- التمثيل: أي أنها تكشف شيئاً يثير الانتباه ويزيد من توضيح الفكرة.
- التأكيد: أي أنها تكرر وتوضح أهمية فكرة ما أو مشروع معين.
- التعزيز: أي أنها توضح فكرة رئيسة بوسيلة أخرى.
- المراجعة: أي أنها تساعد على مراجعة المعلومات الهامة التي طرحت أثناء الاجتماع ، وهذا عادة في نهاية العرض.

لذلك يجب تهيئة البيئة التي سوف تُستخدم فيها الوسائل البصرية المساعدة ، فأنت تحتاج إلى غرفة مضاءة جيداً ، ولكنك حينما تنوي استخدام الوسائل المساعدة البصرية سوف تحتاج إلى غرفة مظلمة إلى حد ما لتعزيز العروض علي الشاشة ، ولا حاجة لإظلام الغرفة بالكامل ، لكن يجب أن يوجد ضوء كاف كي تتمكن من الرؤية ، وكي يتمكن الحضور من تدوين ملاحظاتهم.

عليك أيضاً أن تحافظ على تناسق الصور والرسوم البيانية والكتابات المطبوعة على الصور والعناوين واللوحات ، كذلك عند استخدام الشرائح ، امنح المشاهد ثوان ليرى كل شريحة قبل أن تبدأ بالحديث عنها ، وإنها لفكرة جيدة أن تستخدم شريحة واحدة لفكرة واحدة ، وصورة واحدة لكل شريحة ، ولا تجعل التمييز بينهما أمراً صعباً على المشاهد.

كذلك إذا تحدث ، فقف جانباً ، ووجهك إلى الحضور ، ولا تتحدث إليهم وأنت تكتب ، ويمكنك أن تترك أثراً دائماً بطباعة نسخ للشرائح ، وتوزيعها في نهاية الاجتماع ، وفوق كل شيء يمكنك أن تقدم عرضاً جيداً ، وذلك بالتدريب ثم التدريب ثم التدريب.

٣ - لا تنس الخدمات: إنها فكرة جيدة أن تتواجد القهوة والشاي والمشروبات الباردة خلف الغرفة ، وماء مثلج علي الطاولات ، فهذه الأشياء تقدم كبداية في اجتماعات الصباح.

نصائح ذهبية لاجتماعات عمل ناجحة:

لماذا الاجتماعات؟

إن كانت الاجتماعات مضيعة للوقت ، قليلة الفائدة ، فلماذا التثبث بها؟ ولم لا نقوم بإلغائها تماماً؟ ونستثمر تلك الأوقات في العمل والإنتاج وتطوير الأداء.

إن وجدت نفسك تحدثك بإهمال عقد اجتماعات العمل ؛ لما فيها من مضيعة الوقت ، فتذكر دائماً ذلك الوصف الدقيق لاجتماعات العمل الذي قاله خبير من خبراء الإدارة وهو بوب نيلسون في كتابه (الإدارة للمبتدئين): « إن الاجتماعات تعد المتتدى الرئيسي حيث يتصل أعضاء الفريق ببعضهم البعض ، وحيث يقومون بأعمالهم ، ومع تزايد فرق العمل في شركات اليوم فقد أصبح من الواجب إتقان المهارات الأساسية لإدارة الاجتماع ».

إن تلك الاجتماعات لها أهمية قصوى ، ولكن بشرط أن نقوم بإداراتها بشكل جيد وفعال ، وحينها سيكون لنا من الثمرات والفوائد الكثير ، فنتجنب تلك المشكلات والعقبات ، ونجني تلك الثمرات وهذه الفوائد ، والتي من أهمها ما يلي:

١ - وسيلة جيدة لمتابعة الأعمال والمهام ومراقبتها بشكل دوري؛ مما يتيح الفرصة لتصحيح الأخطاء ، وتعديل المسار في حالة الحاجة إلى ذلك.

٢- فرصة سانحة للتفكير بشكل جماعي ، والقيام بعملية عصف ذهني ، يعرض فيها كل من المجتمعين آراءه ومقترحاته ؛ مما يُفْضِي إلى رأي ناضج ، وفكر سديد ، وموقف صحيح.

٣- إشراك المجتمعين في اتخاذ القرارات ، ومن ثم يصنع ذلك نوعاً من الانتماء للمؤسسة ، كما يشعر كل فرد فيها بمشاركته الفعالة في نجاح مؤسسته ، ويرفع ذلك من حماسه في تطبيق ما اتفق عليه من قرارات.

٤- وسيلة لتدريب بعض الأفراد على تنمية مهاراتهم السلوكية والمهنية ، خاصة إن كان المشتركون ذوي خبرة ودراية ، فينقلونها إلى غيرهم.

٥- طريقة جيدة لاكتشاف المواهب والقدرات والإمكانات البشرية المتاحة للمؤسسة ؛ مما يرفع من كفاءة الكادر الإداري والبشري ، وينعكس ذلك بالضرورة على إنتاج المؤسسة ونموها.

٦- وسيلة هامة لتوحيد الأفكار والتوجهات ، وتنسيق المهام والمسئوليات ؛ فتنتقل المؤسسة إلى هدفها الواحد ، برؤية مشتركة.

٧- طريقة للاتصال المباشر يتم من خلالها نقل المعلومات والآراء من المستويات الإدارية العليا إلى الوسطى والدنيا ، وبالعكس.

ولكن ليس كل اجتماعات العمل تتحقق فيها تلك الفوائد ، ولكن لابد أن يكون اجتماعاً فعالاً ومثمرًا ، وذلك من خلال إدارته بشكل جيد ، فإن مفهوم إدارة الاجتماعات يعني القدرة على الاستفادة من الإمكانات البشرية المتاحة ، والإمكانات المادية المتوفرة ؛ لتوجيه الاجتماع وقيادة المشاركين فيه بأقصى كفاءة وأقل تكلفة وأقصر وقت؛ لتحقيق الأهداف المرسومة له.

وأركان إدارة الاجتماعات الفعالة هي كما يلي: القائد ، الأفراد ، الإمكانات البشرية والمادية ، الكفاءة ، التكلفة المادية ، الوقت ، الأهداف.

لماذا تفشل الاجتماعات؟

إذاً فإن لاجتماعات العمل ثماراً عديدة ، وفوائد جمة ، ولكن كثيراً ما تفشل تلك الاجتماعات ، وتكون قليلة الغنّاء ، ولا بد لذلك من أسباب ، ومن أهمها ما يلي:

١ - الإعداد غير الجيد:

وذلك سبب من أسباب الفشل في الحياة عامة ، وكذلك في اجتماعات العمل ، فعندما لا يُعدّ لها جيداً ، فسيقول كل مشترك ما يخطر على باله من الآراء دون سابق تفكير ، مما يؤدي إلى منازعات بين أفراد الاجتماع ، يضعيع معها الوقت ويستنفد الجهد ، ويفقد الاجتماع مراده.

وصفة طيّبة (روشتة) سريعة:

أ- لا تذهب إلى الاجتماع وأنت غير مستعد له ، فمن الأفضل أن تلغي الاجتماع أو تؤجله عن أن تذهب وأنت غير مستعد.

ب- قم بكتابة ملخص عن الموضوعات التي ستحدث عنها في الاجتماع ، وابعث به إلى كل عضو فيه قبل موعد الاجتماع بوقت كافٍ.

٢ - افتقاد الهدف أو الغاية:

فإن حضور اجتماع ليس له هدف واضح ، ومحدد مسبقاً ، بمثابة من يلقي بثروة عظيمة من المال في مياه البحر ، فيصبح حضور الاجتماعات أمراً روتينياً غير محبب للمجتمعين ، كما أن كل مشارك ينجح إلى الفردية وحب الظهور ، مما يدفعه إلى الاعتداد برأيه دون قبول آراء الآخرين وانتقاداتهم.

وصفة طيّبة (روشتة) سريعة:

أ- قبل أن تذهب للاجتماع قم بتحديد الهدف منه ، وتأكد من إلمامك بكل جوانبه قبل بدء الاجتماع.

ب- ذكّر بالهدف من الاجتماع في أوله ، وقم بتوضيحه في ذهن المجتمعين مرة أخرى.

ج- كلما جنح البعض لأحاديث ونقاشات لا علاقة لها بالهدف ، قم بذكر الهدف مرة أخرى ؛ لكي تعود بالنقاش إلى مساره الصحيح.

٣- طول فترة الاجتماع:

وقد يكون ذلك بسبب زيادة عدد الحاضرين عن الحد المناسب ، أو قد يكون بسبب عدم وضوح الهدف ، أو الإعداد غير السليم للاجتماعات ، ومن ثم يتطرق الحاضرون إلى أمور غير هامة ، فتأخذ من الوقت والجهد الكثير ، خاصة إن طلب مدير الاجتماع تغذية عكسية (Feedback) ، بمعنى أن يطلب آراء جميع الحاضرين في مسألة ما.

وصفة طبيّة (روشتة) سريعة:

أ- لا تدع عددًا كبيرًا لحضور الاجتماع ، واقتصر على المستفيدين من حضور الاجتماع بشكل مباشر.

ب- إن كان الاجتماع سيتخذ قرارًا يستفيد منه أقسام متعددة من مؤسستك ، فاقصر على الاجتماع مع مدراء الأقسام وأقرب معاونيهم.

٤- ضعف أو غياب المتابعة:

فقد يكون الهدف من الاجتماع واضحًا ، وجدول الأعمال معدًا بشكل جيد ، وعدد الحضور مناسب ، فيخرج الاجتماع بجملته من التوصيات والقرارات الفعالة ، ولكن ليس هناك آلية لمتابعتها ، فبدون المتابعة لن تعدو هذه القرارات وتلك التوصيات أن تكون حبرًا على ورق.

وَصُفَةُ طَبِيبَةٍ (رُوشَّة) سَرِيعَةٍ:

أ- قم بمتابعة ما خرج به الاجتماع من توصيات وقرارات ، واجعل تلك المتابعة بنداً ثابتاً في جدول أعمالك اليومي.

ب- في بداية الاجتماع التالي ، قم بمكافأة كل من قام بتنفيذ تلك التوصيات ، ويفضل أن تسند إليه دور في الاجتماع ، كأن تختصه مثلاً بسؤاله عن رأيه في مسألة ما.

كيفية التعامل مع أنماط الأشخاص المختلفة التي قد تشارك في اجتماعات

العمل:

تذكر دائماً أن عليك التعامل في بعض الأحيان مع أشخاص صعبة المراس ، وأنهم لا محالة سيكونون أفراداً في إحدى اجتماعات العمل ، ومن خلال الجدول التالي ، تتعرف على طائفة من أكثر أنماط أعضاء الاجتماعات انتشاراً وشيوعاً ، وكيفية التعامل مع كل نمط منها ، وذلك على النحو التالي:

الأنماط	سمات السلوك	كيفية التعامل
المتعالي	التكبر على أعضاء الاجتماع.	- وَجَّهْ إِلَيْهِ أسئلة صعبة. - اطرح تعليقاته على باقي الأعضاء لمناقشتها.
المعتري	يعترض على كل فكرة وينتقدها دون تقديم حلول.	- حافظ على هدوء أعصابك ولا تدخل معه في نقاشات وجدال جانبي. - اطلب منه أن يقدم حلولاً.
الثرثار	يتكلم في أمور خارج موضوع	- قاطعه شاكراً ما قدمه من آراء.

<p>- ا طرح النقاط المطلوب مناقشتها وركّز على أهداف الاجتماع، ثم تابع الموضوع.</p>	<p>المناقشة.</p>	
<p>- ا طرح أفكاره على باقي الأعضاء لمناقشتها. - ذكره بضيق وقت الاجتماع، وباستعدادك لمناقشة أفكاره بعد الاجتماع.</p>	<p>يرفض تمامًا تقبل الأفكار الأخرى المطروحة.</p>	<p>المتعصب</p>
<p>- أثنِ عليه وشجّعهُ على الاشتراك في المناقشة. - قم بتوجيه الأسئلة السهلة إليه.</p>	<p>لا يشارك في المناقشة.</p>	<p>الصامت</p>
<p>- لا تقل له: « ماذا تعني بما قلته؟ »، ولكن أعد ما قاله بلُغَتِكَ، شاكرًا إياه على ما قدم من الآراء.</p>	<p>يطرح آراء جيدة ولكنه لا يجيد صياغتها والإفصاح عنها.</p>	<p>غير الفصيح</p>
<p>- لا تحرّجه، ولكن ادعُ باسمه واسأله سؤالاً سهلاً. - أعد النقطة الأخيرة من الحديث، واسأله عن ملاحظته حولها.</p>	<p>يهمس مع الآخرين في موضوع جانبي.</p>	<p>الهامس</p>
<p>- علّق على ملاحظته بالقول:</p>	<p>يقدم ملاحظته بغير</p>	<p>المخطئ</p>

	عناية.	هذه وجهة نظر في الموضوع ، ولكن كيف يمكن التوفيق بينها وبين وجهة النظر الأخرى؟
المشاغب	يعمل على عرقلة سير الاجتماع.	- احتفظ بهدوئك. - وضّح أهمية الاجتماع والغرض الأساسي من انعقاده.
المبادر	يقترح أفكار جديدة أو طرقًا مغايرة لمعالجة المشكلات المطروحة في الاجتماع.	- اشكّره وشجّعهُ على مقترحاته. - اطرح أفكاره على الآخرين للنقاش.
الملخص	يقوم بتلخيص أفكار الأعضاء ومقترحاتهم وتعليقاتهم.	- اتركْ له فرصة للتلخيص بما يتسع له الوقت. - حاول الاستفادة من تلخيصه لخدمة هدف الاجتماع.
الباحث عن المعلومات	يطلب مزيدًا من المعلومات والتوضيحات ذات الصلة بموضوع النقاش.	- أفسحْ له المجال للاستيضاح على أن تكون المعلومات المطلوبة تخدم هدف الاجتماع.

المدوّن	يقوم بتدوين الاقتراحات والقرارات ومحاور المناقشة.	- لا تمنعه من تسجيل وتدوين الملاحظات ، شريطة أن لا تشغله عن متابعة الحوار. - إن رأيت منه انشغالا بالتدوين عن متابعة الحوار ، حاول أن تشركه في الحوار بأن تسأله عن رأيه في فكرة طرحها أحد المجتمعين.
غير المهتم	لا يشارك في المناقشة باعتبارها غير ذات جدوى.	- اسأله عن طبيعة وظيفته ، وبين له كيف يمكنه أن يفيد ويستفيد من المناقشة.
المنشط	يحث زملاءه على الإنجاز واتخاذ القرارات.	- اترك له فرصة لحثّ زملائه ودعوتهم للإنجاز ، على أن لا يكون ذلك على حساب جودة الإنجاز ونضج القرارات وصوابها.

وإليك جملة من الوصايا والنصائح ؛ من أجل إدارة الاجتماعات بشكل صحيح ، وهي جملة من عشر وصايا موزعة على ما قبل عقد الاجتماع وأثنائه وبعده:

أولاً: قبل الاجتماع:

يتوقف نجاح أو فشل الاجتماع بنسبة كبيرة على مقدار التخطيط الذي يسبق الاجتماع ، وأحد الخطوات التي عليك اتخاذها لضمان نجاح الاجتماع ، هي العناية الشديدة بما يلي:

١ - تأكد أن الاجتماع ضروري:

فكّر في جدوى وأهمية الاجتماع ، واسأل نفسك: هل هناك بدائل أخرى تُغنيك عن الاجتماعات ، كأن تكتفي بإجراء اتصال هاتفي ، أو كتابة مذكرة ، أو مقابلة الأشخاص المعنيين بشكل فردي؟

٢ - تحديد الهدف والتعبير عنه مسبقاً: فإن معرفة المجتمعين بالهدف قبل مدة من انعقاد الاجتماع تساعد الذهن على التركيز؛ مما يؤدي إلى اجتماع مثمر يحقق لأهدافه.

٣ - إعداد جدول الأعمال:

وليس الإعداد فقط ، بل وتزويد الأفراد بجدول أعمال الاجتماع قبل عقده بفترة كافية ؛ حتى يكونوا على علم بالموضوعات التي ستناقش في الاجتماع ، والوقت الزمني المخصص لكل موضوع ، ومن المهم أيضاً تزويد المشاركين بكافة المعلومات الضرورية ؛ لتمكين مساهمتهم الفعّالة في الاجتماع.

٤ - اختيار أفضل الأوقات:

تفشل بعض الاجتماعات ؛ بسبب انعقادها في وقت غير مناسب لأعضاء الفريق ، كعقد اجتماع في ساعة متأخرة من الليل ، أو في آخر ساعة من ساعات العمل ، بعد يوم طويل وشاق ، أو أثناء انشغال الفريق بأعمال أخرى ، ووجود أهداف أخرى عليهم إنجازها في وقت محدد.

ثانياً: أثناء الاجتماع:

من أهم أغراض إقامة اجتماعات العمل تحقيق الأهداف بشكل سريع وفعال ، واتخاذ قرارات هامة في أقصر وقت ممكن ، بدون أن يشعر أي من المجتمعين أنه قد فُرض عليه رأيي بغير اقتناع ، أو أن الفرصة لم تُتَحَّ له لإبداء رأيه ، وفي نفس الوقت تهدف أيضاً إلى أن يترك المجتمعون الاجتماع وهم يشعرون بأن شيئاً ذا قيمة قد أُنجِز ،

وأن الجميع مقتنع تمامًا بما تم التوصل إليه خلال الاجتماع ، ولكي تفعل ذلك هناك عدة أمور يجب الانتباه إليها:

١ - الإدارة الفعالة للوقت:

كقاعدة إدارية استخدام ربع الساعة الأولى من الاجتماع بنفس الفاعلية التي تستخدم بها ربع الساعة الأخيرة ، ابدأ الاجتماع في موعده المحدد بالضبط ، والتزم بالجدول الزمني الموضوع لإتمامه ، واحرص على توجيه تركيزك على الغرض منه ، فإذا نفذ الوقت احرص أن تكون قد أنجزت معظم الموضوعات الهامة.

٢ - واطب على موضوع الاجتماع:

فمن أكثر الشكاوى انتشارًا بخصوص الاجتماعات أنها تنحرف عن موضوعها لذا ركز الاهتمام على موضوع معين حتى يتم الفصل فيه ، أو قرر تنحيته جانبًا ، اعتمد على جدول الأعمال المعد مسبقًا ؛ لمنع المحادثات المستطردة التي ليس لها علاقة بالموضوع.

٣ - كن مثالًا للسلوك المساعد أو المؤيد:

لا تستهزئ برأي أحد المجتمعين ، أو تخط من قدره عند مشاركته في الاجتماع ؛ فقد يؤدي نقدك اللاذع لأي فكرة ووصفها بأنها فكرة غير مجدية أو خاطئة إلى إحباط المناقشة ، حتى إذا كان رأي المتحدث تنقصه الفطنة ، وفيه كثير من السذاجة ؛ اشكره على مشاركته في المناقشة ، وشجعه على المشاركة أكثر وأكثر.

٤ - لخص ما حققه الاجتماع من نتائج:

اختم كل اجتماع بتقديم ملخص لما توصل إليه هذا الاجتماع من نتائج.

ثالثاً: بعد الاجتماع:

وأما بعد الانتهاء من الاجتماع ، فلا بد من جملة أمور من أهمها ما يلي:

١ - تقييم الاجتماع:

ينبغي أن تقيّم كل الاجتماعات بعد انتهائها ؛ بغرض تحسين إدارتها في المستقبل .

٢ - متابعة تنفيذ قرارات الاجتماع:

وهي من الأمور العملية المهمة أيضاً بعد الاجتماع ؛ وذلك لضمان تنفيذ القرارات في وقتها المحدّد ، وبالكفاءة المطلوبة .

٣ - قم بإعطاء تغذية عكسية (Feedback) للمشاركين في الاجتماع:

ومعناه أن يتم إعلام كل من شارك في الاجتماع بأي تقدم تم إحرازه وكل إنجاز متعلق بتلك القرارات التي تمخض عنها الاجتماع ، ويُفضّل إرسال تقارير عن تلك النتائج والإنجازات ، وتكريم مَنْ قام بها ، وشُكّر كل من ساهم في صياغتها أثناء الاجتماعات .

وختاماً: تذكّر نصيحة موري ستنر حين قال: « اعقد اجتماعات سريعة ، وزّع أجندة واضحة ، وانظر إلى الساعة ، وقاطع المثرثرين ؛ لكي يبقى الجميع على الطريق الصحيح الذي تم تخطيطه للاجتماع » .

الفصل الرابع

التفويض الفعال

عرّف المتخصصون الإدارة بأنها: القدرة على إتمام عمل ما بواسطة الآخرين وهذا التعريف في التحليل المنطقي يعرفها بأنها:

- ١ - قدرة واستعداد ذاتي أو مكتسب ينبغي توفرهما في كل مدير.
- ٢ - أنها لا تقوم بشخص المدير فقط أو قابلياته الذاتية فحسب بل لابد لها من أذرع وقنوات حتى تكتمل مقومات العمل الإداري ، هذا من ناحية الشكل والهيكل ، وأما من ناحية المحتوى والمضمون فإن العمل الإداري يبقى ناقصاً ما لم تكمله عوامل أساسية أخرى ؛ فإن الإدارة ليست تعاطياً مع آلات ومكائن بل هي فن التدبير وحسن التعامل مع الناس في خطوات متتالية للوصول إلى الأهداف المرسومة.
- وللتعاطي مع الناس بطريقة لائقة ومحسوبة لابد للمدير من إتقان العديد من المهارات الإدارية في المجالات المختلفة ، فلا تقتصر مهارات المدير على القدرات الفنية والتحليلية والتنظيمية فقط ، ولكن الأهم من كل ذلك هو مهارات الاتصال بفريق العمل ، ومن أهم مهارات الاتصال هذه هي مهارة التفويض .

تعد القدرة على التفويض بشكل جيد أهم المهارات التي تُحدث فرقاً كبيراً على مستوى الإدارة الفعالة ، فالتفويض هو الأداة الإدارية الأولى والأكثر الأهمية ، ولهذا يعد نقص القدرة على التفويض بشكل جيد السبب الرئيسي لفشل الإدارة ، وهناك قاعدة إدارية تقول: « فوض أحداً كلما كان ذلك ممكناً » .

وهناك في بعض الشركات لا يتم ترقية أي مدير إلى منصب أعلى إلا بعد أن يكون قد أعدَّ شخصاً آخر ليحل محله ، وقد ذهبَتْ بعض الشركات الأخرى إلى حد أنها فصلت المدير الذي لا يقوم بالتفويض أو الذي لا يقوم بإعداد آخر ليحل محله .

فما معنى التفويض؟ وما هي الفوائد المتحققة من عملية التفويض على مستوى الإدارة الفعالة؟

تعريف التفويض:

التفويض هو إعطاء الآخرين مسؤولية وسلطة القيام بإنجاز أنشطة معينة ، أو بمعنى آخر ، فالتفويض يعني دفع شخص آخر للقيام بجزء من عملك ، عمل يكون تحت مسؤولياتك ، وليس بالضرورة مما تقوم به بنفسك .

ولابد من مراعاة أن يكون التفويض إيجابياً ؛ بأن يكون مثلاً وسيلة لتنمية قدرات الموظفين ، لا أن يكون سلبياً ؛ بأن يكون مجرد التخلص من أعباء لا تحبها .

ويشمل تعريف التفويض عدة مستويات ، فهناك تفويض النشاط ولكن تحت إشراف المدير ، وهو المسئول عنه في النهاية ، وهناك تفويض النشاط والسلطة للقيام بهذا النشاط ، أي يتحمل الشخص المفوض المسؤولية ، ولكن هنا لابد من التوازن بين المنفعة والدعم والتحفيز من ناحية ، والتدخل والإهمال من ناحية أخرى .

الفوائد العشر للتفويض:

إن الذي سيعود على المدير ليس مجرد فائدة واحدة ، بل عشر فوائد قد تعود على المدير من جراء إتباع عملية التفويض ، وهذه العشر فوائد هي:

١ - إدارة الوقت:

عندما يقوم المدير بتفويض بعض المهام الملقاة على عاتقه إلى العاملين لديه ، فإنه بذلك يوفر لنفسه الوقت الذي كان سيقضيه في هذه المهام ، فيمكن للمدير استغلال أوقاته في مهام أخرى أكثر أهمية للمؤسسة .

٢ - زيادة الإنتاجية:

إذا ما استطعت أن توفر وقتك من خلال تفويض المسؤوليات الأقل أهمية ، فإنك بذلك تستطيع أن تصرف جهدك وطاقتك في أداء المهام الأكثر أهمية للمؤسسة مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية المدير وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة.

٣ - إشاعة جو من الثقة بين فريق العمل:

عندما يقوم المدير بتفويض بعض أعماله لأعضاء فريق العمل ، فإنه بذلك يبرهن لهم على ثقته فيهم وفي قدراتهم على إنجاز الأعمال ، مما يؤدي إلى ارتفاع تقديرهم للمدير وللعمل ولأنفسهم ، فيكون حافزاً لهم لإثبات هذه الثقة. وعندما ينجح مرءوسوك في حل المشكلات سيتعاضم لديهم الإحساس بالقدرة على الإنجاز والاعتماد على النفس.

٤ - تنمية مهارات فريق العمل:

إذا قام المدير بتفويض الأعمال إلى أعضاء فريق العمل، فإنه بذلك يساعدهم على تعلم مهارات جديدة وازدياد خبراتهم ، فالتفويض يُخرج الموظف من جو الكسل والرتابة والروتينية إلى جو من التحديات والتجارب التي تحفّزه على استخراج أقصى إمكانياته في خدمة المؤسسة.

٥ - زيادة قبول العاملين للعمل وتقليل معدل الاستقالة:

يؤدي تفويض الأعمال إلى أعضاء فريق العمل إلى اكتسابهم مهارات ومعارف جديدة ، مما يساعدهم على تطوير أدائهم في العمل، وهذا يؤدي إلى شعورهم بالرضا عن أدائهم وعن المناخ الذي أدى إلى أدائهم بهذه الكفاءة ، مما يشعرهم بالانتماء لهذا العمل ، وعدم حاجتهم لتركه.

٦ - زيادة التحفيز:

عندما يشعر أعضاء فريق العمل بثقة الإدارة فيهم عن طريق تفويضهم بمهام معينة ، ويجدون أمامهم الفرصة لتعلم مهارات جديدة ، وكذلك الفرصة للتقدم فإن ذلك يرفع مستوى الحافز لديهم ، فيشعرون برغبة في إعطاء المزيد ، مما يعود بالنفع على الإدارة والمؤسسة في شكل زيادة الإنتاجية.

٧ - تحقيق سيطرة أكبر:

إن ممارسة التفويض بشكل ملائم مع المتابعة المستمرة من الإدارة سوف يمنحان الإدارة سلطة التركيز على النتائج ، مع القدرة على المساهمة عن طريق توجيه الشخص المفوض إن طُلب ذلك ، فالتفويض يتيح للإدارة فرصة النظر للموقف من بعيد أو كما يسمونها (نظرة عين الطائر) ، التي تتيح النظرة الكلية لمستوى العمل ، مما يؤدي إلى تقييم أدق ، وسيطرة على مستوى الأداء أكبر.

٨ - تقييم مستويات أعضاء فريق العمل:

تساعد عملية التفويض على تقييم مستويات أداء وإمكانيات أعضاء فريق العمل ، فمن خلال السيطرة الأكبر التي ذُكرت في العنصر السابق سيمنح للإدارة مشاهدة الموظفين وهم يعملون على مستويات مختلفة وفي مواضع متباينة ، حتى تستطيع تقييم مستواهم ليس على مستوى عملهم الروتيني العادي فقط ، بل على عدة مستويات وفي عدة أوضاع حتى يكون التقييم شاملاً ، مما يتيح للإدارة بعد ذلك القدرة على التخطيط لترقية الموظفين في مستويات أعلى بعد أن تم تجربتهم في مواضع للمسئولية ، تبرز مدى قدرتهم على الوفاء بمتطلباتها.

٩ - تقليل التوتر:

هذه الفائدة تعود على المدير شخصياً ، فالتفويض يجعل المدير غير مضطر لأن يتواجد في كل مكان ، وأن يقوم بنفسه بكل العمل ، مما سيؤدي إلى إتاحة الوقت له

للتابعة مهام أخرى ، فيكون بذلك ناتج المهام التي أُنجزت مضاعف ، مما يشعر المدير بالإنجاز وعدم الضغط ، والسيطرة الكاملة على الموقف ، مما يؤدي في النهاية إلى شعور المدير بالاطمئنان ، وزوال التوتر.

١٠ - التقدم:

إن التفويض يؤدي إلى تنمية مهارات ومستويات أعضاء فريق العمل ، مما يؤدي إلى تقدم الموظفين على المستوى الوظيفي ، فكذلك بالنسبة للمدير ، فعندما يقوم المدير بالتفويض فإنه يهيئ لنفسه الوقت والجهد للقيام بأعمال أخرى أكثر أهمية ، وهذا من شأنه أن يفتح أمام المدير الباب على مصراعيه للتقدم وتسلق سلم النجاح للوصول إلى المركز المرموق الذي يستحقه.

والخلاصة أن قوة الإدارة الفعالة لا تُستمد من جهود المدير وحده ، ولكن تُستمد تلك الإدارة الفعالة من محصلة جهود كل أعضاء فريق العمل ، فنتائج ما تؤديه المؤسسات هو مجموع جهود العاملين فيها من المدير حتى أصغر موظف ، ولكن على الرغم مما ذكرناه هذا فإن المحرك في إحداث هذا الناتج هو عقلها وباعث الإشارات لأطرافها لكي تعمل ، ألا وهو المدير.

فالمؤسسة تعمل في إطار فريق عمل يملك إمكانيات معينة تؤدي به نحو أهداف محددة، لكن ما جعل المدير مديراً إلا لكي يقود فريق العمل هذا باستخدام مهارات إدارية فاعلة تؤدي بهم في النهاية إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

ومن أهم هذه المهارات الإدارية ، مهارة التفويض، التي تشير إلى تكليف الموظفين بمهام معينة ليست ضمن مسؤولياتهم الروتينية ، مما يعود بالنفع على الموظفين أنفسهم وعلى الإدارة المسؤولة وعلى المؤسسة ككل في علاقة تبادل منافع تم صياغتها بعملية إدارية بسيطة ، ألا وهي عملية التفويض.

حطّم القيود:

لابد أن يكون هناك قيود وعوائق تعيق كل مدير ناجح وهو في طريقه إلى القرار الفعال ، فهذا أمر لا مفر منه لبلوغ الأهداف الكبيرة ، فمن الطبيعي أن يكون هناك تحديات لابد من التغلب عليها ، ولكن كيف تكون متأكداً من حل هذه المشكلات؟ لابد أن تعلم أن هناك نوعين من المشكلات: نوعاً لا يجب عليك أن تحله بنفسك ، ونوعاً آخر أنت وحدك الذي تستطيع أن تحله.

أولاً: مشكلات يُمكن أن يحلها غيرك:

وهذا النوع من المشكلات لابد وأن تُفوّض أحد مرءوسيك ليحلها ، فلو كنت وحدك الذي تتولى حل جميع المشكلات فستجد أن جميع من في المؤسسة سيتوجه إليك إذا تعرض لأي مشكلة ، صغيرة كانت أو كبيرة ، وبهذا ستقضي جميع وقتك في حل المشكلات التي تَرُدُّ على المؤسسة ، ولن يتبقى لك إلا القليل من الوقت من أجل أن تُمارس باقي مهامك كمدير ، فلن تجد وقتاً كافياً من أجل التخطيط الإستراتيجي ، أو حتى للتفكير العام ، وسوف ينسحب بساط الوقت من تحت يديك في حل الأزمات المشتعلة.

وهناك سبب آخر يُحتمُّ عليك أن تعتمد على غيرك في حل المشكلات وهو أن تعطي لمرءوسيك الحق في التدريب النافع في مجال حل المشكلات ، فقد فشل كثيرٌ من المديرين ؛ لأنهم أصبحوا هم الوحيدين المسؤولين في مؤسساتهم عن حل المشكلات ، ثم جاء الوقت الذي احتاجت فيه المؤسسة إلى هذا المدير لحل مشكلة ولكنه لم يكن موجوداً. فعند وجود مثل هذا المدير تجد المرءوسين يؤجلون حل المشكلات ، حيث أنه ليس هناك متسع من الوقت لحلها ، أو يأتون بحلول سيئة نظراً لضعف تدريبهم.

فالمدير الناجح هو الذي يعلم الأمور التي يُمكن أن تُفوّض فيفوّضها ، فإذا قام المدير بتفويض مرءوسيه في حل المشكلات ثم تمكّن هؤلاء المرءوسين من حلها ،

سيتعاضم لديهم الإحساس بالقدرة على الإنجاز والاعتماد على النفس ، وكل ذلك من شأنه أن يُحسِّن من الأداء العام للمؤسسة في المستقبل .

فإذا قام المدير بحلّ جميع المشكلات فسوف يحرم مرءوسيه من كل هذه المزايا ، كما أنه ليس المقصود من عملية التفويض أن يجلس المدير واضعاً رأسه على كفيه مبتسماً أمام كل المشكلات التي تواجه مرءوسيه ، بل يجب عليه أن يساعد مرءوسيه في حل مشكلاتهم بأفكاره ومقترحاته إذا استشاروه ، ويحاول بقدر الإمكان أن يُيسر لهم حل تلك المشكلات ، فإذا كان القائد هو آخر من يلجأ إليه الآخرون لحل المشكلات ، فإنه بذلك يُساعد المؤسسة على النمو والازدهار .

ثانياً: المشكلات التي لا يستطيع غيرك أن يحلها:

وهناك نوع آخر من المشكلات لا يستطيع أحد أن يحلها غيرك ، وفي هذا النوع لا بد وأن تحل فيها المشكلات بنفسك ، أيًا كان المستوى الذي تعمل فيه .

فيجب على الرئيس التنفيذي أن يقوم بحل المشكلات وعليه أن يدرسها ويحللها ، ثم يطلب من الآخرين الاستفادة من خبراتهم ويقلل من حجم المشكلة حتى يسهل التعامل معها وصولاً في النهاية إلى تكوين هيئة أو هيكل لمعالجة المشكلات ، وإليك بعض الحالات التي يجب عليك فيها أن تتولى حلها:

١ - المشكلات المتعلقة بالقيادة في مؤسستك .

٢ - أن تكون الوحيد ذا الخبرة أو المعرفة اللازمة لحل المشكلة .

٣ - وجود موقف طارئ .

٤ - أن يقع مرءوسوك في مأزق لا يستطيعون الخروج منه .

وخلاصة القول أن فالددير الناجح هو الذي يستطيع أن يحل المشكلات التي تتعرض المؤسسة - سواء بنفسه أو بتفويض غيره - ويتخذ القرار الفعال .

خطوات على طريق التفويض:

الإدارة هي جهد قيادي يهدف إلى دمج جهود الموظفين مع استغلال كامل للموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف ، لذا يجب أن يسعى المدير إلى تطوير ذاته وزيادة خبرته بالمفاهيم الإدارية ، ويعمل على الموازنة بين العمل والعاملين ، ومن الأمور المهمة التي يجب أن يجيدها هي عملية التفويض ، ومتى يجب أن يفوض ومن يفوض فهو يحتاج تخطيطاً لعملية التفويض.

ومما هو معروف عن الإدارة أنها عملية مرحلية يعمل من خلالها الأفراد والمجموعات من أجل إنجاز الأهداف التنظيمية ، وذلك من خلال وظائف الإدارة الأساسية وهي (التخطيط ، والتنظيم ، والتحفيز والسيطرة) ، والتفويض الجيد هو الذي يستخدم هذه الوظائف معاً. فالتفويض هو الأداة الإدارية الأولى والأكثر أهمية ، ولهذا يعد نقص القدرة على التفويض بشكل جيد السبب الرئيسي لفشل الإدارة.

خطوات نحو تفويض فعال:

١ - اجعل التفويض منهجاً ثابتاً:

لابد لأية إدارة فاعلة أن تحرص على جعل المهام المفوضة جزءاً من اتجاه أو إطار عام للمؤسسة ، يهدف إلى تفويض الأنشطة إلى الموظفين ، بما يؤدي إلى تحقيق المنفعة للمؤسسة من خلال إنجاز أهدافها الإنتاجية ، وتحقيق المنفعة للموظفين من خلال تنمية مهاراتهم.

فلا تكون المهام المفوضة حادثاً عارضاً للموظفين ، بل هو منهج ثابت للإدارة ، يهدف إلى تحقيق الفوائد الناجمة عن عملية التفويض بالنسبة للأفراد والمؤسسة.

وفي إطار جعل التفويض منهجاً ثابتاً داخل المؤسسة ، لابد للإدارة من إعداد قوائم بأسماء العاملين الذين ترغب في التفويض إليهم ، وتسجيل نقاط القوة والضعف فيهم.

٢- تحديد المهمة التي ستخضع للتفويض:

فهناك مهام لا تقبل إلا التفويض ، وهناك مهام لا يمكن تفويضها ، وهناك مهام في منطقة الوسط ، تتحدد بناء على رؤية الإدارة.

وهذه المهام التي في منطقة الوسط ، يمكن تحديد هل هي أهلٌ للتفويض أم لا عن طريق طرح سؤال مفاده: « ما هي الفائدة المرجوة من عملية التفويض هذه بالنسبة: للإدارة - للشخص الذي سيقوَّض - لفريق العمل - للمؤسسة - للعملاء؟ ». ومن ناحية أخرى، يتم تقييم المشكلات المحتملة:

- ما الذي سيحدث إذا لم تسر الأمور على ما يرام؟
- ما هو أسوأ وضع سيمر به الفريق أو المؤسسة أو العملاء؟
- ما هو التأثير السلبي الذي قد يحدثه هذا على الموظف؟
- ما هو حجم الدعم الذي ستقدمه الإدارة؟

ولابد من القيام بتفويض المهام كاملة ، وليس بأجزاء منها ، فعندما يتم التفويض بالمهمة كاملة ، فإن هذا يزيد من رضا الموظف المفوض ، ويؤدي إلى تطوره ، كما يساعده على أن يفهم الوظيفة فهماً كاملاً.

ولابد من التدقيق أثناء تحديد المهمة التي ستخضع للتفويض على تحديد إطاراً زمنياً للمهمة المفوضة.

٣- تحديد الشخص الذي سيقوَّض:

إن سر النجاح لا يكمن في قيامك بعملك ، لكن في معرفة الشخص المناسب للقيام به ، ويتم تحديد الشخص الذي ستفوض إليه المهمة بناء على النقطتين السابقتين ، فعند توافر القوائم التي تظهر مواطن القوة والضعف في كل موظف ، ومع توافر التحديد الكامل للمهمة من حيث نوعيتها ونتائجها المتوقعة وإطارها الزمني الذي يجب أن يلتزم به ، يتم التوفيق بين مهارات الأفراد والمهام المطلوبة بشروطها ، بحيث في النهاية يتم تحديد الشخص المناسب لهذه المهمة.

٤ - شرح المهمة للشخص المفوض:

هذه الخطوة في غاية الأهمية ، حيث على أساسها ستُبني النتائج المتحققة من هذه المهمة ، فمن خلالها إما أن يستوعب الموظف جميع أبعاد المهمة المفوضة إليه ، بحيث يكون قادرًا على إنجازها ، وإما أن يقوم الموظف بالمهمة وهو كالسائر في الظلام لا يتبين خطاه. لذا فالإدارة الواعية هي التي تنفق الوقت الكافي في هذه الخطوة لمناقشة المهمة بالتفصيل .

وتشمل هذه الخطوة عدة عناصر ؛ ففي البداية عليك أن توضح له ماهية المهمة المفوضة إليه ، والتنبيه على النقاط الأساسية في المهمة ، ثم عليك أن توضح له أسباب أهمية هذه المهمة ، ومكانها في خطة سير المشروع ، ثم طرح النتائج المتوقعة من الموظف خلال هذه المهمة ، وشكل الناتج النهائي المطلوب ، والمعايير التي ستستخدم لتقييم مدى نجاح المهمة ، ثم بعد ذلك لابد من الحرص على التأكد من فهم الموظف للصورة كاملة.

٥ - منح الموظف السلطة اللازمة:

عند تفويض الموظف ، لابد من توفير الدعم الكامل من الإدارة ، وتوفير الصلاحيات التي تعين الموظف على أداء المهمة المفوضة إليه ، فإذا كان النشاط المفوض يستلزم العمل مع الأقسام الأخرى ، فلا بد من التأكد من معرفة الأشخاص المعنيين في هذه الأقسام بما يحدث وأسبابه وصاحب السلطة في القيام به .

ومن ضمن السلطات التي تمنح للموظف المفوض هي تفويضه في تحديد الوسائل المطلوبة لإنجاز المهمة ، فتحديد الأسلوب المتبع في إنجاز المهمة من اختصاصات الشخص المفوض ، فلا تقوم به الإدارة .

وتجدر الإشارة إلى أن توفير السلطة اللازمة للموظف المفوض لا تعني أن المدير معفي من المسؤولية ، فالمهام تفوض ولكن المسؤولية لا تفوض .

٦ - توفير الموارد التي سيحتاجها الموظف:

عندما تقوم الإدارة بتفويض عمل ما ، فلا بد لها من أن تحرص على أن توفر الدعم الكامل للموظف المفوض إليه هذا العمل ، فلا بد من تحديد الموارد التي سيحتاجها الموظف لإتمام المهمة ، ويكون هذا التحديد من خلال الإدارة أو الموظف ، ثم العمل على توفير هذه الموارد من مال أو تدريب أو أفراد أو نحو ذلك.

٧ - وضع نظام للمتابعة:

بعد نقل المهمة للموظف ، وتحديد معايير نجاح المهمة ، وتوفير السلطة والموارد اللازمة ، لابد من وضع نظام متفق عليه لكي تستطيع الإدارة متابعة سير العمل في المهمة المعنية.

لذا لابد من تسجيل الخطة التي وضعها الموظف المفوض كتابة ، ولابد من وضع نظام للاتصال وتقديم التقارير ، حتى يتسنى للإدارة متابعة المهمة خطوة خطوة.

أهم خطوات التفويض ... المتابعة:

تعد المتابعة هي مفتاح النجاح في عملية التفويض ، وتستند هذه الخطوة على الخطوات السابقة ، لأنه إذا تم شرح المهمة للموظف بالتفصيل ، وتم تحديد معايير للنجاح ، والاتفاق على نظام للمتابعة ، سيكون حينها المتابعة عملاً ممنهجاً سهلاً لا عشوائياً ارتجالياً ، وإليك أهم النقاط التي يجب مراعاتها في مسألة المتابعة:

١ - احرص على تناسب طريقة المتابعة مع الموظف المكلف.

٢ - احرص على استخدام نظام مكتوب أو مبرمج على الكمبيوتر لمتابعة مستوى الأداء في المهام المفوضة إلى الموظفين.

٣ - احرص على فتح قنوات اتصال بينك وبين الموظفين ، مما يتيح لك المتابعة المستمرة ، ويتيح لهم الفرصة للاستعانة بك عند الحاجة.

- ٤ - متابعة ما اتفقت عليه مع الموظفين ، فإن تأخر مثلاً أحدهم في تقديم التقرير الدوري عن عمله ، فلا بد لك من معرفة سبب هذا التأخير .
- ٥ - احرص على مكافأة الموظفين الذين يلتزمون بجدول سير العمل ، ولا تنتظر حتى نهاية المهمة لتكافئهم .
- ٦ - احرص على لفت انتباه الذين لا يسيرون حسب الجدول المتفق عليه ، وإن رأيت أن التفويض يسير في الطريق الخطأ ، فلا ضير في أن تعيد عملية التفويض ، وتفوض المهمة لشخص آخر ، ففي النهاية مصلحة المؤسسة مقدمة .

الفصل الخامس

عوامل النجاح في العمل المؤسسي

إن مجرد ممارسة العمل من خلال مجلس إدارة ، أو من خلال جمعية ومؤسسة خيرية لا ينقل العمل من كونه عملاً فردياً إلى عمل مؤسسي فكثير من المنظمات والجمعيات الخيرية الإسلامية التي لها لوائح وأنظمة ، ومجالس إدارة وجمعيات عمومية - إنما تمارس العمل الفردي فالمنظمة أو الجمعية لا تعني إلا فلاناً من الناس فهو صاحب القرار.

وحتى يؤتي العمل المؤسسي ثماره المرجوة ، وحتى يُجنب آثار العمل الفردي كان لابد له من مقومات تسهم في إنجاحه ، ومن أهم هذه المقومات:

١ - 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 القادة ونقضها.

٢ - أن تكون لغة الحوار هي اللغة السائدة ، وأن يكون التنازل عن الرأي الشخصي حين يعارض رأي المجموعة أسلوب العاملين بما فيهم القادة ، أما حين يتمسك الفرد برأيه بحجة اقتناعه به فسوف يفقد العمل المؤسسي قيمته.

٣ - التركيز في جداول الأعمال على المنطلقات والأسس ، وعلى الخطوط العامة ، دون المسائل الإجرائية ، أو تلك التي يكثر الجدل والخلاف حولها ، أو المسائل الإجرائية التي تحتاج لمجرد قرارات إدارية بحتة فهذه يجب أن تُترك للأفراد.

٤- وجود أرضية ومنطلقات مشتركة لدى العاملين ، ومن ثم فلا بد للمؤسسات والجمعيات الإسلامية من تحديد ثوابت ومنطلقات أساس في عملها تكون بمثابة إطار مرجعي للعاملين في هذه القطاعات ، وتشكل أصول أهل السنة والجماعة أهم هذه القواعد والأسس.

ثم تكون هناك بعد ذلك منطلقات ، ومعالم عامة توجه خط سير العمل تتناسب مع المرحلة والظروف التي تعيشها المؤسسة ، كل ذلك يجب أن يمثل الإطار الذي ينطلق منه الجميع. أما حين لا تحسم هذه القضايا ، أو حين تختلف المنطلقات فقد لا ينجح العمل المؤسسي في أداء رسالته.

٥- الاعتدال في النظرة للأشخاص إذ تسيطر على كثير من مجتمعات المسلمين نظرة للأفراد مبالغ فيها ، وقد تصل الصورة إلى حد الغلو لدى بعض الفئات المنحرفة ، وحتى أهل السنة الذين سلموا من الغلو وتقديس الأشخاص قد لا يسلم بعضهم من إعطاء هالة لبعض الأشخاص ترك أثرها في مدى استعداد هؤلاء لمناقشة رأيهم ، أو احتمال رفضه مع بقاء الاحترام والتقدير الشخصي فحين يوجد أمثال هؤلاء في ميادين العمل ، فقد يشكلون ضغطاً وتوجيهاً غير مباشر للآراء.

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

٧- 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 يُثري العمل المؤسسي بتوسيع أنماط التفكير وتعدد طرق التنفيذ.

٨- 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.

٩- 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.

ولضبط الخطط ، وإتقان تنفيذها ، وبلوغ الأهداف ، يراعى الآتي:

أ - الأناة في التخطيط ، والحماسة في التنفيذ:

فالأول: لمراعاة القدرات والإمكانات ، ومعرفة التحديات وحسن تقدير العواقب ، وتحاشي مخاطر السرعة.

والثاني: لاستباق الخيرات ، وكسب الزمان ، واغتنام المهمة ، ومبادرة العزيمة.

ب- أهمية قيام المؤسسات بأداء أعمالها بأساليب علمية حكيمة تكفل استمرارها وأداءها لعملها على الوجه المطلوب ، وحتى لا تتعرض لكيد الكائدين وأساليب المغرضين ، ولا ينبغي أن يكون أهل النفاق أكثر حنكة منا فكم نالوا أهدافهم من جمعياتهم وأعمالهم حتى بلغوا مناهم.

متطلبات العمل المؤسسي الناجح:

١ - رؤية واضحة لما نريد أن نكون من (عمل إغاثي ، تربوي ، صحيحي ، ...) ، على أن تكون هذه الرؤية (الهدف الكبير) مرتفعة المستوى وفي الوقت نفسه ممكنة التحقيق.

٢ - بيئة متقبلة للعمل الإداري المؤسسي (تشمل: القيادة ، الجهاز التنفيذي (محتسين أو موظفين) ، الأجهزة المساندة ،). كما ينبغي أن يكون قبولهم لمبدأ الإدارة قبولاً حقيقياً لا مجرد القناعة النظرية دون التطبيق.

٣ - موارد مناسبة وهنا للإدارة دور كبير للإدارة (في ظل نقص أو شح الموارد) في تحديد الأولويات ، وتوجيه المتاح من الموارد حسب الأولويات.

مهارات القيادة و صفات القائد:

لا تصلح التجمعات البشرية ولا تنتظم من غير قيادة حكيمة تسعى في مصالح تابعيها جلباً للخير والمكارم ودفعاً للشر والرذائل ، من غير استئثار أو ظلم أو إهمال. فلا بد للمجتمعات على اختلافها من قيادة توجهها ، وتتولى التنظيم والتنسيق بين جميع فئات المجتمع ومناشطه. وهذه القيادة تصبغ المجتمع بوجهتها وتضفي عليه طابعها المميز ، إن خيراً فخير وإن شراً فشر.

وما زال المجتمع الإسلامي مجبولاً على الخير سليم الفطرة إلى حد كبير ، وأزمة المجتمعات الإسلامية بالدرجة الأولى هي أزمة رجال صدقوا ما عاهدوا الله عليه. فينبغي إثارة الكامن وتحريك الساكن في النفوس لاستمرار الجهد والبذل في التدريب والتعليم والبحث والممارسة والتطبيق حتى نحقق القائد الناجح في أنفسنا أولاً ثم فيمن نتولى أمره من ولد وصاحب ومترب حتى نتسهم ذروة القيادة في كل مكان يمكن أن تخدم به الدعوة إلى الله -.

تعريف القيادة: هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة. فهي إذن مسؤولية تجاه المجموعة المَقُودَة للوصول إلى الأهداف المرسومة.

تعريف آخر: هي عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة.

القائد: هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة.

أهمية القيادة: تكمن أهمية القيادة في:

- * أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- * أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- * تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- * السيطرة على مشكلات العمل وحلها ، وحسم الخلافات.
- * تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة.
- * أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- * مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- * تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

متطلبات القيادة وعناصرها:

متطلبات القيادة هي:

- ١ - التأثير: القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما.
- ٢ - النفوذ: القدرة على إحداث أمر أو منعه ، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي.

٣- السلطة القانونية: وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاع.

وعليه فعناصر القيادة هي:

١ - وجود مجموعة من الأفراد.

٢ - الاتفاق على أهداف للمجموعة تسعى للوصول إليها.

٣- وجود قائد من المجموعة ذي تأثير وفكر إداري وقرار صائب وقدرة على التأثير الإيجابي في سلوك المجموعة.

الفرق بين القيادة والإدارة:

١ - الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة من القرن التاسع عشر ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة.

٢- تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط ، التنظيم ، التوجيه والإشراف ، الرقابة. بينما تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي: تحديد الاتجاه والرؤية ، حشد القوى تحت هذه الرؤية ، التحفيز وشحن الهمم.

٣- القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.

٤ - تهتم القيادة بالكليات (اختيار العمل الصحيح) ، بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل (اختيار الطريقة الصحيحة للعمل).

٥ - يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه ، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفق معايير وأسس معينة.

اكتشاف العناصر القيادية:

تمر هذه العملية بست مراحل أساسية هي:

١ - مرحلة التنقيب: تحديد مجموعة من الأشخاص ودراسة واقعهم من كافة النواحي.

٢ - مرحلة التجريب: وهي اختبار وتمحيص المجموعة المختارة في المرحلة السابقة ؛ بحيث تكون تحت المراقبة والملاحظة من خلال الممارسات اليومية والمواقف المختلفة ومن خلال اختبار القدرات الإنسانية والذهنية والفنية لديهم.

٣ - مرحلة التقييم: تقيم فيها المجموعة بناء على معايير محددة سابقاً ، حيث يكتشف فيها جوانب القصور والتميز والتفاوت في القدرات.

٤ - مرحلة التأهيل: يتضح مما سبق جوانب القصور والضعف في الشخصيات ، وبناء عليه تحدد الاحتياجات التدريبية حسبها تقتضيه الحاجة العملية ويختار لهذه البرامج المدربون ذوي الخبرة والتجربة والإبداع..

٥ - مرحلة التكليف: بعد التدريب والتأهيل يختار مجموعة منهم في مواقع قيادية متفاوتة المستوى والأهمية لفترات معينة لنضع الجميع على محك التجربة.

٦ - مرحلة التمكين: بعد أن تأخذ هذه العناصر فرصتها من حيث الممارسة والتجربة تتضح المعالم الأساسية للشخصية القيادية لكل واحد منهم ثم تفوض لهم المهام حسب قابليتهم لها ومناسبتها لهم.

منهجية إعداد وصناعة القادة:

١ - أن يكون هذا الأمر من إستراتيجية المنظمة وأهدافها الرئيسية.

٢ - اعتماد برامج ومناسبات خاصة لتدريب القادة وتعليم القيادة.

٣ - توفير المناهج القيادية اللازمة.

٤ - تشجيع النقاش والحوار من خلال مؤتمرات قيادية تعقد خصيصاً لهذا الأمر.

٥ - إتاحة الفرصة للمشاركة في المواقع القيادية وتحمل المسؤولية والشعور بها عملياً.

٦ - تطعيم القيادة بالعناصر الواعدة الجديدة.

٧ - الصبر على القائد اليافع فإن المعاناة اليومية ونظرية التراكم كفيلتان بإكمال الصناعة وتحسين الصياغة.

٨ - إلزام جميع المستويات القيادية بتحديد البديل المؤهل.
من فنون القيادة:

١ - فن إصدار الأوامر:

* هل الأمر ضروري؟ وهل تملك حق إصداره (صلاحيات) لهؤلاء الأشخاص (إشراف).

* الغاية من الأمر سياسة الرجال والاستفادة من قدراتهم ، وليست الغاية منه استعراضية أو تعسفية.

* عين الشخص المسؤول بعد إصدار الأمر مباشرة ، وحدد الوقت المتاح ، وحدد المساعدين والموارد.

* ليكن أمرك واضحاً ، كاملاً ، موجزاً ، دقيقاً ، وكن واثقاً من نفسك عند إصداره.

٢ - فن الاتصال:

* من أهم مهارات الاتصال: الإنصات حيث يعد الإصغاء للموظفين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام ولجعلهم يشعرون بالانتماء ولقطع الطريق على الشائعات.

* تضمنت إحدى الدراسات الحديثة قواعد للاتصال الناجح أدرجتها تحت الكلمة الإنجليزية (Human Touch) أي اللمسة الإنسانية ، على النحو التالي:

H: Hear Him	* استمع إليه.
U: Understand his feeling	* احترم شعوره.
M: Motivate his desire	* حرّك رغبته.
A: Appreciate his efforts	* قدر مجهوده.
N: News Him	* مدّه بالأخبار.
T: Train Him	* درّبه.
O: Open his eyes	* أرشده.
U: Understand his uniqueness	* تفهّم تفرّده.
.C: Contact Him	* اتصل به.
H: Honour Him	* أكرّمه.

٣- فن التأنيب:

* أعط الملاحظة الضرورية دون تأخير، ولتكن بنعمة هادئة ورزينة.
 * أنّب ولكن بعد تحري الحقيقة كاملة بملاستها، وتجنب إثارة الجروح السابقة.

* التأنيب الذي لا يتناسب مع الخطأ يعطي نتيجة عكسية.
 * اسأل المخطئ: ما الواجب عليه فعلة لتجنب هذا الخطأ مستقبلاً؟ وتوصل معه لحلول عملية.

٤ - فن معالجة التذمرات:

- * تجنب الأوضاع التي تخلق المشكلات.
- * استقبل الشاكي بالترحاب واستمع إليه ولا ترفض الشكوى مباشرة، ثم استمع إلى وجهة النظر الأخرى.
- * إذا قررت فعل شيء فافعله ، وإلا وضح للشاكي أسباب حفظ شكواه.

٥ - فن المكافأة والتشجيع:

- * اثنِ على الأعمال الناجحة ، واعترف بإنجازات الأفراد ، وشجّع معاونيك دومًا.

- * عاملهم كخبراء فيما يتقنونه، وتقبل أفكارهم التجديدية.
- * لا بد من توطيد (ثقافة الإشادة) داخل مؤسستك.
- * كلف المتميزين بأعمال أهم ومسؤوليات أعلى.
- * تذكر أنه كم من عبقریات رائعة تحطمت لأنها لم تجد في اللحظة الملائمة رئيسًا صالحًا يُثني بعدل ، ويشجع بتعقل ، ويهتم بطريقة تُذكي نار الحماسة.

٦ - فن المراقبة:

- * إن الأمر شيء واحد ، ولكن التنفيذ كل شيء ، ولا تظهر صفات القائد ومقدرته إلا عند مراقبة التنفيذ.
- * على القائد أن يعترف بالأعمال الحسنة ، وعليه أن لا يتردد في توجيه الانتباه نحو الأخطاء.
- * إن الاحتكاك مع الحقيقة بكل محاسنها ومساوئها يعطي القائد فكرة صحيحة أفضل من مئات التقارير.

٧- فن المعاقبة:

- * لتكن العقوبة متناسبة مع الذنب والمذنب والأحوال المحيطة.
- * لا تجمع المعاقبين في عمل واحد ، فالاجتماع يولد القوة ، وقوة الشر هدامة.
- * لا تعاقب الرئيس أمام مرؤوسيه حتى لا ينهار مبدأ السلطة وتتحطم سلسلة القيادة.

- * لا تناقش مشاعباً أمام الآخرين.
- * من العقوبة تغيير نوع العمل ، اللوم ، ترك استشارة المعاقب .. الخ.

٨- فن التعاون مع القادة الآخرين:

- * تذكر أن غاية العمل ليست لخدمة أشخاص أو أغراض تافهة وإنما لخدمة مثل عليا يتقاسم الجميع متاعب تحقيقها.
- * لا بد من وجود رغبة كبيرة في التفاهم المشترك.
- * ليكن نقدك لغيرك من القادة لبقاً في لفظه بنّاء في غايته.
- * لا يكن همك مراقبة أخطاء الآخرين فسوف يضيع عملك.
- * لا تترك مجالاً لتفاقم سوء التفاهم على دقائق يسيرة ما دامت الفكرة العامة مشتركة.

صفات القائد ومهاراته:

- ١ - خصائص ذاتية (فطرية): كال تفكير والتخطيط والإبداع والقدرة على التصور.
- ٢ - مهارات إنسانية (اجتماعية): كالعلاقات والاتصال والتحفيز.
- ٣ - مهارات فنية (تخصصية): كحل المشكلات واتخاذ القرارات.

صفات القادة الملتزمين بالمبادئ: كما يراها (ستيفن كوفي) في كتابه (القيادة على ضوء المبادئ):

- أنهم يتعلمون باستمرار: القراءة، التدريب، الدورات، الاستماع.
- أنهم يسارعون إلى تقديم الخدمات: ينظرون إلى الحياة كرسالة ومهمة لا كمهنة ، إنهم يشعرون بالحمل الثقيل والمسؤولية.
- أنهم يشعرون طاقة إيجابية: فالقائد مبتهج دمث سعيد نشيط مشرق الوجه باسم الثغر طلق المَحْيَا ، تقاسيم وجهه هادئة ، لا يعرف العبوس والتقطيب إلا في موضعهما ، متفائل إيجابي. وتمثل طاقتهم شحنة للضعيف ونزعاً لسلبية القوي.
- أنهم يثقون بالآخرين: لا يبالغ القائد في رد الفعل تجاه التصرفات السلبية أو الضعف الإنساني ، ويعلمون أن هناك فرقاً كبيراً بين الإمكانيات والسلوك ، فلدى الناس إمكانيات غير مرئية للتصحيح واتخاذ المسار السليم.
- أنهم يعيشون حياة متوازنة: فهم نشيطون اجتماعياً ، ومتميزون ثقافياً ، ويتمتعون بصحة نفسية وجسدية طيبة ، ويشعرون بقيمة أنفسهم ولا يقعون أسرى للألقاب والممتلكات ، وهم أبعد ما يكونون عن المبالغة وعن تقسيم الأشياء إلى نقيضين ، ويفرحون بإنجازات الآخرين ، وإذا ما أخفقوا في عمل رأوا هذا الإخفاق بداية النجاح.
- أنهم يرون الحياة كمغامرة: ينبع الأمان لديهم من الداخل وليس من الخارج ولذا فهم سباقون للمبادرة تواقون للإبداع ويرون أحداث الحياة ولقاء الناس كأفضل فرصة للاستكشاف وكسب الخبرات الجديدة ؛ إنهم رواد الحياة الغنية الثرية بالخبرات الجديدة.

• أنهم متكاملون مع غيرهم: يتكاملون مع غيرهم ويحسنون أي وضع يدخلون فيه ، ويعملون مع الآخرين بروح الفريق لسد النقص والاستفادة من الميزات ، ولا يترددون في إيكال الأعمال إلى غيرهم بسبب مواطن القوة لديهم.

• أنهم يدرّبون أنفسهم على تجديد الذات: يدرّبون أنفسهم على ممارسة الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية: البدنية والعقلية والانفعالية والروحية. فهم يمارسون الرياضة والقراءة والكتابة والتفكير، ويتحلون بالصبر وكظم الغيظ ويتدرّبون على فن الاستماع للآخرين مع المشاركة الوجدانية ، ومن الناحية الروحية يصلون ويصومون ويتصدقون ويتأملون في ملكوت الله ويقرءون القرآن ويتدارسون الدين. ولا يوجد وقت في يومهم أكثر عطاء من الوقت الذي يخصصونه للتدرب على الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية ، ومن شغل بالنشاطات اليومية عنها كان كمن شغل بقيادة السيارة عن ملء خزانها بالوقود.

أما العادات السبع للقادة الإداريين كما يراها (ستيفن كوفي) في كتابه الشهير

فهي:

• كن مختارًا لاستجابتك: وهذه الخصلة تتصل بمدى معرفة الذات ومعرفة الدوافع والميول والقدرات ، فلا تجعل لأي شيء أو أي أحد سيطرة عليك ، كن فاعلاً لا مفعولاً به ، مؤثراً بالدرجة الأولى لا متأثراً دوماً ، ولا تنهرب من المسؤولية أبداً ، وهذا سيعطيك درجة من الحرية ، وكلما مارست هذه الحرية أصبحت مختاراً بهدوء لردود أفعالك وتكون ممسكاً بزمام الاستجابة بناء على قيمك ومبادئك.

- لتكن غايتك واضحة حينما تبدأ بعمل ما: يعني ابدأ ونظرك على الغاية ، فحتاج إلى إطلاق الخيال ليحلّق بعيداً عن أسر الماضي وسجن الخبرة وضيق الذاكرة.
- اجعل أهمية الأشياء بحسب أولويتها: وهذه مرتبطة بالقدرة على ممارسة الإدارة وضبط الإرادة فلا تجعل تيار الحياة يسيرك كيفما سار ، بل اضبط أمورك وركز اهتمامك على ما له قيمة وأهمية وإن لم يكن أمراً ملِحاً الآن ، ومثل هؤلاء يكون لهم أدوار بارزة وقوية في حياتهم.
- فكّر على أساس الطرفين الرابحين: أن تؤمن أن نجاح شخصٍ ما لا يعني فشل الآخر ، وتحاول قدر الإمكان حل المشكلات بما يفيد الجميع ، وهذه الخصلة ترتبط بعقلية ثرية واسعة الأفق عظيمة المدارك تتبع عقلية الوفرة لا عقلية الشح والندرة.
- اسعَ أولاً لأنْ تُفْهَمَ ، ثم اسعَ إلى أنْ تُفْهَمَ: وترتبط هذه الخصلة باحترام الرأي الآخر ، فمن الخطأ أن يكون استماعك لأجل الجواب والرد بل لأجل الفهم والمشاركة الوجدانية.
- اجعل العمل شراكة مع الآخرين: فنحن يكمل بعضنا بعضاً نظراً للاختلافات والفروق بيننا ، وموقف المشاركة هذا هو الموقف الرابع للطرفين ، لا موقف الرابع والخاسر.
- اشحذ قدراتك: ويُقصد بها التحسين المستمر والولادة المتجددة وألا يبقى الفرد منا في مكانه بلا تقدم لأنه سوف يتأخر حتماً.

ويرى ج. كورتوا في كتابه (لمحات في فن القادة) ١٧ صفة للقائد هي:

(الهدوء وضبط النفس. معرفة الرجال. الإيمان بالمهمة. الشعور بالسلطة. البداهة والمبادرة وأخذ القرار. الانضباط. الفعالية. التواضع. الواقعية. الدماثة

والعطف. طيبة القلب. الحزم. العدل. احترام الكائن البشري. إعطاء المثل. المعرفة. التنبؤ).

ولكل واحدة من هذه الصفات أمثلة شاهدة من حياة القادة عبر التاريخ؛ وتكفي السيرة العطرة الشريفة لنبينا محمد ص فيها ما يُتخذ مثلاً واضحاً على هذه الصفات الكريمة دون اضطرار لِيَّ أعناق النصوص أو اعتساف العبر من القصص دون جلاء في الدلالة.

واجبات القائد:

- ١ - اتخاذ الاحتياطات اللازمة لأمن الأفراد والعمل.
- ٢ - تقسيم العمل بحيث يتناسب مع قدرات العاملين ويحقق الأهداف المرسومة.

٣ - تطهير الأفراد من عناصر الفتنة والتخذيّل.

٤ - العدل بين الأفراد في المعاملة، وإسداء النصّح لهم دوماً.

٥ - المشاورة.

٦ - إشاعة ثقافة الحوار وتقبل الرأي الآخر عند الأفراد.

٧ - إعداد قادة المستقبل.

حقوق القائد:

١ - الطاعة له بالمعروف.

٢ - مناصرته وتأييده والدعاء له.

٣ - مناصحته وتسديد رأيه.

٤ - الالتزام برأيه النهائي.

٥ - الالتزام بإنجاح فريق العمل الذي كونه.

القائد الفعّال:

ما هي الصفات الفريدة التي يتمتع بها القائد وتميزه عن غيره وتجعله مؤثراً في تابعيه سواء كان ذلك القائد سياسياً أو عسكرياً أو دينياً أو في ميدان العمل؟.

كيف يمكن لمدير تنفيذي - على سبيل المثال - أن يضع أثره وبصماته الدائمة على طرق الأداء وجميع الأعمال التي تنجز في مؤسسته؟ وكيف يتجه بجميع العاملين نحو هدف واحد؟ هل هناك سر في أسلوب حديثه للآخرين أم أنه داهية حاذق في تصرفاته أم أنه شخصية مثيرة بشكل مستمر؟ ربما تكون هذه الصفات مجتمعة هي التي ينتج عنها هذا القائد ، وهذه الصفات تمكنه من التأثير الفعال على الآخرين وذلك بالاندماج الكامل معهم سواء كان ذلك بوجوده الفعلي أو الوجداني أو العقلافي بينهم؟ إنه من الضروري جداً في عالم العمل أن يكون القائد موجوداً دائماً بين تابعيه على إحدى الصفات التي سبق ذكرها حتى يتمكن من دفعهم نحو تحقيق الهدف الذي يريد ويتطلع لإتمامه.

والفهم الحقيقي للصفات المطلوبة لهذا القائد الفعال تجعل منه - وبلا شك - شخصاً تنفيذياً رائعاً قادراً على قيادة تابعيه. وهذه الصفات لا تولد مع المرء بل إنه يصنعها بنفسه ثم يتحلى بها بشكل دائم ومستمر ، ومن أهم هذه الصفات:

أولاً: طريقة التصرف ، وهذه تتضمن الإشارات التي يرسلها القائد للآخرين دون أن يتحدث إليهم. فإذا ما نظر مباشرة إلى عيونهم أو إلى أي مكان آخر أو إذا وقف أو بقي جالساً أو إذا هو ابتسم أو لم يبتسم أو صافح تابعيه بحرارة أم لا ، كل هذه الأمور تساعد في تشكيل نظرة تابعيه له وتؤثر على قيادتهم.

ثانياً: المقدرة على إقناع الآخرين ، فجميع الأفكار تكون بلا فائدة إذا لم يتم إقناع الناس بها وتم وضعها على محك العمل. ومثل هؤلاء القادة يستطيعون تبسيط

الأفكار المعقدة وإيصالها لتابعيهم بسهولة ويُسر حتى تصبح مفهومة عند أبسط أفراد المؤسسة.

ثالثاً: المقدرة على التحدث بشكل فعال ، ربما يكون لدى القائد أفكار متعددة وكثيرة ، لكنه يستطيع ترتيب هذه الأفكار وتقديمها لمن يستمعون إليه بشكل سهل متميز.

رابعاً: المقدرة على الاستماع ، بالرغم من أهمية التحدث الفاعل إلا أن الاستماع الجيد يبعث رسالة واضحة إلى المتحدث باحترام السامع له.

خامساً: طريقة استعمال المكان والوقت ، على الرغم من إهمال هذا العنصر المهم في معظم الأوقات إلا أن استعمال المكان وكذلك الوقت المناسب لتوجيه الناس له أهمية كبيرة في إيصال الأفكار وتقوية العلاقات بين القائد والتابعين.

سادساً: المقدرة على استيعاب الآخرين ، المقدرة على فهم الآخرين وما يتعلق بشخصياتهم وطموحاتهم تمكّن القائد من حسن التعامل معهم وسهولة توجيههم نحو أهدافه التي يرغب الوصول إليها.

همسات في أذن القائد:

- القيادة هي القدرة على تحقيق أشياء مميزة من أشخاص عاديين.
- الوضوح هو مفتاح القيادة الفعالة فما هي أهدافك؟
- إذا فعلت ما تفعله دائماً سوف تحصل على ما تحصل عليه دائماً.
- واجه العالم كما هو وليس كما تتمنى أن يكون.
- ثق ببصيرتك واضغِ لضميرك.
- إن أول صفة تميز القائد هي قوة العزيمة.
- أنت في مكانك وواقعك بسببك أنت وبسبب اختيارك وقراراتك.

- يمكن أن يؤدي النجاح إلى الرضا بالنفس والرضا بالنفس أكبر عدو للنجاح.
- تمرن على أن تكون ناصحًا لأتباعك وقَدِّم لهم الإرشادات ليتقدموا في مجالاتهم.
- كُن القدوة في كل شيء تفعله فالجميع يراقب.
- هَيِّئْ جَوًّا من الصراحة والصدق من حولك.
- كن واضحًا تجاه أهدافك وكن مرنا في تحقيقها.
- ما هو الشيء الذي تجرؤ أن تحلم به إن كنت تعلم أنك لن تفشل؟
- يظل القادة هادئون عند الشدائد ومتمالكون عند مواجهة المخاطر والصعوبات.
- إن أول صفات الشجاعة هي أن تبهر بلا ضمانات والصفة الثانية هي القدرة على أن تصبر عندما لا يوجد نجاح على مرمى البصر.
- لكي تدفع الآخرين للأداء المتميز اجعلهم باستمرار يشعرون بأهميتهم وقيمتهم.
- أنشئ الثقة والحكمة في الآخرين بإجبارهم على أن يفكروا ويقرروا لأنفسهم.
- الروح المعنوية تأتي دائمًا في القمة.
- إن الفشل المؤقت هو مجرد فرصة لبداية ثانية أكثر ذكاءً.
- فكِّرْ قبل التصرف ، ثم تصرف بسرعة وحزم.
- لكي يكون الحافز أعظم ما يمكن امدح علنا وقيِّم على انفراد.
- عندما لا يوجد رؤية ينهار الناس فما هي رؤيتك لنفسك ولمؤسستك؟

- ركّز على نقاط قوتك ماذا يمكنك فعله ببراعة ليسهم في عملك؟
- احرص على تنمية الاتجاه للفوز ؛ فيمكن لاختلافات طفيفة في أدائك أن تؤدي إلى اختلافات عظيمة في نتائجك.
- الفشل في التخطيط يعني التخطيط للفشل فما هي أهدافك؟
- اعتن بصحتك عناية فائقة فإن الطاقة والحيوية أساسيتان للقيادة الفعالة.
- ما هي رسالتك وما هو السبب الذي من أجله وُجِدَتْ مؤسستك؟

مشكلة ضعف القيادة وحلها:

التعريف: ضعف التأثير في سلوك مجموعة بشرية لتحقيق هدف محدد.
المظاهر:

- انعدام الانضباط في المجموعة.
- التردد والخوف من التوجيه.
- ضعف مستوى الطاعة.
- عدم تحقق الأهداف بدرجة مقبولة، أو تحققها بزم من غير مقبول.
- بقاء الصفات السلبية في الأفراد أو زيادتها.
- ضعف التفاعل مع أنشطة المؤسسة.
- عدم الاستماع لوجهات النظر الأخرى.
- بقاء المجموعة من غير نمو (كمًا وكيفًا).

الأسباب:

- تأثير تربية الأبوين في صياغة الشخصية.
- تأثير البيئة المحيطة والمدرسة.
- عدم الاقتناع بالأهداف الموضوعية.

- عدم حب العمل المكلف به، وعدم إتقانه.
- عدم وجود قيادات سابقة كقدوة.
- غياب الحوافز عن نشاطات المؤسسة.
- تراكم الأخطاء دون التبليغ عنها.
- التسرع في تكليف القائد قبل إعداده.

العلاج:

- الاستماع لوجهات النظر المختلفة.
- اتخاذ القرار جماعياً.
- كسب الأفراد وكسب ثقتهم.
- التعرف على مزايا الأفراد واستثمار طاقاتهم.
- اللقاء الفردي والمصارحة في جو من الطمأنينة.
- الاحتكاك بالقياديين والاستفادة من خبراتهم.
- المتابعة الجيدة والمستمرة للتكاليف.
- اعتماد مبدأ الحوافز والتقدير للأفراد.
- تربية جيل ثان من القادة.
- وضع البدائل في كل تكليف وبرنامج.

مزالق القيادة:

- الاستبداد.
- التفريط.
- الكبر والعجب ورفض النقد.
- غياب الهدف عن الذهن وبعثرة الأولويات.

- مخالفة الفعل للقول.
- الاستئثار بشيء دون الأفراد.
- تعيين نائب ضعيف.
- ضياع معالم القدوة من شخصيته القائد.
- التوقف عن تنمية المواهب وتحديد المعارف الشخصية بحجة علو المرتبة.
- الانسياق الدائم مع رغبات الأفراد والانقياد لهم.
- التمرد على الرئيس.

هل أنت قائد؟:

- ١ - هل تستخدم صلاحياتك وتطبق سلطتك؟
- ٢ - هل يشعر أفرادك بالأمن والقوة إلى جانبك؟
- ٣ - هل تتميز بحيوية ونشاط دائمين وتضحية كبيرة ومواهب مميزة؟
- ٤ - هل تتميز بالحضور في كل زمان ومكان؟
- ٥ - ما هي قيمة الخدمة الاجتماعية عندك؟ وهل تعرف ما هي حاجات الناس من حولك؟

- ٦ - هل لديك القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات؟
 - ٧ - أيهما أولى عندك: كسب القلوب أم كسب المواقف؟
 - ٨ - هل تعترف بالخطأ وتراجع قصورك الذاتي دائماً؟
- مصادر قوة القيادة وتأثيرها:

- ١ - قوة الإكراه. ٢ - قوة المكافأة. ٣ - القوة الشرعية أو القانونية.
- ٤ - القوة الفنية. ٥ - قوة الإعجاب.

أنواع الناس من حيث السلطة والتأثير:

- ١ - ليس لديه سلطة ولا تأثير (تابع).
- ٢ - لديه سلطة وليس لديه تأثير (المنصب).
- ٣ - ليس لديه سلطة ولديه تأثير (قائد غير رسمي).
- ٤ - لديه سلطة وتأثير (القائد الإداري).

الفرق بين القيادة في الإسلام والنظم الديكتاتورية:

الشورى في الإسلام غير ملزمة للقائد عند جمهور علماء الأمة. ويلاحظ أن نتيجة الشورى لا تخلو من:

- ١ - أن تكون القضية فيها نص شرعي ، فلا مناص من اتباعه.
- ٢ - أن تكون القضية من المسائل المختلف فيها ؛ فيأخذ القائد ما كان دليله أقوى أو ما يراه أهل الحل والعقد.
- ٣ - أن تكون المسألة طارئة ، فيرجع القائد ما يحقق المصلحة الشرعية بضوابطها بعد الاستشارة.

وتختلف فردية القيادة في الإسلام عنها في النظم الديكتاتورية بما يلي:

- ١ - القائد مقيد بالشرع لا يجوز له التقدم أو التأخر عنه.
- ٢ - لا طاعة للقائد في معصية الله.
- ٣ - يرجع القائد إلى أهل الحل والعقد ليشاورهم.

الفصل السادس

الاتصال في المؤسسات

إن القدرة على الاتصال هي التي تطلق الطاقات داخل الناس ، وتحول الأفكار العظيمة إلى أفعال. (بابي مفتوح للجميع) ، هذه الكلمات كان أحد أسباب نجاح ريتشارد فنسترماسر ، المدير التنفيذي للتسويق بشركة فورد العالمية للسيارات ، وكان دائماً ما يقول لموظفيه ومساعديه: « إذا كنت تسير في الممر وشاهدتني وتريد أن تُلقني عليّ التحية ، فقط توقّف وافعل ذلك ، وإذا كنت تريد الحصول على فكرة مني ، افعل ذلك ولا تشعر أنه يجب عليك أن تمر على المدراء قبل أن تصل إليّ ».

لقد لخص ريتشارد فنسترماسر سرّاً هاماً من أسرار فاعلية المدير في إدارة مؤسسته أو شركته ، إنه قدرته على الاتصال أو التواصل الفعال مع من حوله من الزملاء ، والموظفين ، وجميع العاملين بالمؤسسة أو الشركة.

ثمار الاتصال الفعال:

هناك مقولة قديمة تقول: « في ظل الظروف المثالية يفوز الشخص المحبوب ، وحتى في ظل الظروف غير المثالية ، يفوز الشخص المحبوب » ، هي بحق مقولة صحيحة إلى حد كبير ؛ ولذلك أسباب عدة ، من أهمها ما يلي:

١ - رضا الله وعونه:

فنحن نتعامل مع الله قبل أن نتعامل مع الناس؛ فإن الإحسان إلى الناس ، وتفريج كربهم ، هو اتباع صريح لأوامر الله ﷻ ، ووصايا رسوله ص ، فالنبي ص يقول: « وَمَنْ كَانَ فِي حَاجَةِ أَخِيهِ كَانَ اللَّهُ فِي حَاجَتِهِ ، وَمَنْ فَرَّجَ عَنْ مُسْلِمٍ كُرْبَةً ، فَرَّجَ اللَّهُ عَنْهُ كُرْبَةً مِنْ كُرْبَاتٍ يَوْمَ الْقِيَامَةِ ، وَمَنْ سَتَرَ مُسْلِمًا سَتَرَهُ اللَّهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ » (رواه البخاري ومسلم).

فما أعظمها من فائدة ، فكل دقيقة تصرفها في خدمة الآخرين ، يعطيك الله لأبها من الفوائد الكثير الكثير ، فيفرج عنك كربة ، ليست من كرب الدنيا الفانية ، بل من كرب القيامة وما أشدها من كربة!

٢ - نجاح أعظم:

فهناك دراسة تؤكد أن ١٥% من نجاح الشخص ترجع إلى معرفته الفنية ، بينما ٨٥% الباقية ترجع إلى المهارة في الهندسة الإنسانية ، وترجع إلى الشخصية والقدرة على قيادة الناس.

وليس الأمر يتوقف عن هذا الحد ، بل إن هناك نجاحاً من نوع آخر ، يتعلق بالصلات الاجتماعية والاهتمام بها ، فستكون ناجحاً عندما تعرف كيف تحول أعداءك إلى أصدقاء ، وكيف تحصل على الحب والاحترام ممن يعرفونك جيداً.

٣ - سعادة أكثر:

وهناك بعد آخر للسعادة في العلاقات الإنسانية ، فإننا إن أسعدنا من حولنا بحسن خلقنا وطيب تعاملنا وتسامحنا ، سعدنا نحن معهم ؛ لأن التعايش السليم مع الناس يزود الفرد بحاجاته المعنوية الضرورية.

٤ - مفتاح النجاح الوظيفي:

بل هي سبيل للحصول على الوظيفة ؛ وهذا ما يؤكد أحد أكبر رجال الأعمال وأغناهم في عصره ، وهو جون د. روكفيلير حين يقول: « إن القدرة على التعامل مع الناس هي سلعة تباع مثلها مثل الشاي والقهوة ، وسوف أدفع لمن لديه هذه القدرة أكثر مما أدفع لأي شخص آخر على الإطلاق ».

٥ - علاقة طردية:

إن العلاقة بين النجاح المستمر ، وبين النجاح في العلاقات الإنسانية علاقة طردية ، كلما ازداد طرف فيها ، ازداد الآخر ، تماماً كما يقول الدكتور عبد الكريم بكار:

« كلما ارتقى الإنسان في مدارج الكمال ، زادت حاجته إلى الآخرين - على خلاف ما يتوهم - وصار المزيد من نموه واكتماله مرتبطاً بالمزيد من العلاقات الجيدة مع أسرته وزملائه وعملائه ».

الأنظمة الثلاثة:

وحتى تصل إلى تواصل فعال مع موظفيك ومع كل من حولك ، لابد من التعرف على أنماط البشر المختلفة ، ومن أهم وأقصر السبل إلى ذلك أن تتعرف على الأنظمة التمثيلية المختلفة ، فالبشر جميعاً يتصلون مع العالم الخارجي من خلال حواسهم الخمس ، وهي تمثل الأنظمة التمثيلية لهم ، وينتج عن تلك الأنظمة التمثيلية ثلاثة أنواع من البشر على النحو التالي:

١ - الشخص البصري:

يتحدث بسرعة وبصوت عالٍ ، ويأخذ أنفاساً قصيرة ، يتميز بالنشاط والحيوية ويتأثر بالأشكال أكثر من الأصوات أو المشاعر.

وصفة طبية (روشتة) سريعة:

أ- اهتم جداً بمظهرك أمامه ؛ لأن أول انطباع سيأخذه عنك هو مظهرك.
ب- تكلم معه بسرعة ، وبطاقة عالية ، وبحماس حتى يتأثر بكلامك ؛ احرص على أن تكلمه بالصور ، كل هذا سيؤثر فيه ، وسيساعد على بناء التوافق معه بصورة سريعة.

ج- احرص على أن تظهر أمامه بصورة المنتبه ، وصدق بعينيك في وجهه ، وأظهر له الحماس.

الكلمات المؤثرة: انظر ، إلق نظرة ، صورة ، رؤية ، حاول أن ترى ، تخيل.

٢- الشخص السمعي:

يتحدث بوتيرة أقل تسارعاً من الشخص البصري ، ويتنفس بطريقة أقل ، ويجب أن ينصت إلى الأصوات والحروف والكلمات أكثر من الصور أو المشاعر.

وصفة طبية (روشتة) سريعة:

- أ- ركز معه في الكلام على المحتوى والمضمون والمعلومات.
- ب- عندما تريد أن تؤثر فيه ؛ احرص على أن تجعل نبرات صوتك موافقة له.
- ج- كُن ساكناً معه ، لا تكثر من التحرك ، ولا تبرز طاقة عالية ؛ لأن هذا قد يزعجه.

د- تكلم معه بسرعة أبطأ ، كلمة بكلمة ، وحرف بحرف ؛ لأنه يريد أن يستمع لكل كلمة فيحللها ، ويتفكر فيها.

الكلمات المؤثرة: انصت ، اسمع ، تحدث ، صوت عالٍ ، ضوضاء.

٣- الشخص الحسي:

يتحدث بصوت هادئ وله صوت منخفض ويتحدث ببطء ، وتنفسه بطيء ، وأحاسيسه تأتي في المقام الأول قبل الأصوات أو الصور.

وصفة طبية (روشتة) سريعة:

- أ- حاول أن تظهر أحاسيسك ومشاعرك له في الكلام ، تكلم ببطء ، واجعل صوتك ليناً هادئاً ، مليئاً بالحنان والشفقة.

ب- عبر عن مشاعرك وأحاسيسك تجاهه بصورة دائمة.

ج- عندما تقنعه بشيء ؛ اربطه بالمشاعر والأحاسيس والعاطفة.

د- إياك وجرح مشاعره ، فقد يكون ذلك سبباً في هدم كل ما بنيت في لحظة.

الكلمات المؤثرة: اشعر ، لمسة ، بارد ، توتر ، أحاسيس.

الوصايا العشرون للاتصال الفعال:

أولاً: الاحترام المتبادل:

- ١ - لا تسخر من موظفيك ، أو من طريقة أدائهم لوظيفتهم ، وبدلاً من ذلك شجعهم على عمل أفضل ، واسع في تدريبهم ورفع كفاءتهم.
- ٢ - لا توجه النقد أو التوبيخ إلى أحد موظفيك خاصة أمام الآخرين ، بل استخدم أسلوباً أكثر نضجاً ، وبشكل شخصي.
- ٣ - لا تقلل من شأن ما يقوم به موظفوك ، وبدلاً من ذلك اسع إلى تحفيزهم كل حسب ما قدمه من إنجازات.
- ٤ - لا تُكثِر من مقاطعة موظفيك ، واترك لهم مساحة حرية في التحدث وعرض الأفكار.
- ٥ - لا تصرخ في وجه موظفيك لأتفه الأسباب ، وإن أخطأ أحدهم فتذكر أن هناك فرق كبير بين ثورة الغضب وبين الحزم والشدة.
- ٦ - لا تترك أحداً يتحدث إليك وتمشي بعيداً عنه ، بل انتظر واستمع إليه ، وإن كنت منشغلاً بعمل هام ، فحدد له وقتاً آخر.

ثانياً: الاهتمام بالآخرين:

- ١ - لا تغفل المشكلات الشخصية لموظفيك ، واطهر لهم تعاطفك وتفهمك لمشكلاتهم ، وابذل قصارى جهدك في حلها.
- ٢ - شارك موظفيك أفراحهم بتهنئتهم عليها ، وأحزانهم بمواساتك لهم فيها ؛ فإن ذلك يشعرهم بأنك واحد منهم.
- ٣ - اظهر اهتمامك بموظفيك دائماً ، واحرص على أن تدعوهم بأسمائهم ، وأن تسأل دائماً على أحوالهم وأحوال أسرهم.

ثالثاً: المشاركة الفعالة:

- ١ - لا تتحدث كثيراً إلى موظفيك ، ولكن امنحهم الفرصة للمشاركة بآرائهم في حدود الوقت المتاح لذلك.
- ٢ - احرص على الاستماع والإنصات للآخرين ، وشجعهم على التعبير عن أنفسهم.
- ٣ - احرص على أن تكون قريباً من موظفيك ، بأن تمر بين الوقت والآخر؛ لزيارة مكاتبهم وأماكن عملهم.
- ٤ - قم بدعوة موظفيك من آن لآخر على الغذاء أو العشاء ، أو حتى على كوب من القهوة أو الشاي وبعض الحلوى.

رابعاً: القيادة الفعالة:

- ١ - لا تشكو من الموظفين أو تلقي باللائمة عليهم دائماً ، بل تحمل مسئوليتك كقائد ، وتوجه إلى المخطئ وتحدث معه بشكل مباشر من أجل البحث عن حل للمخطط أو المشكلة.
- ٢ - عاقب المخطئ ولكن دون أن تسرف في استخدام أسلوب التهديد بالفصل من العمل ؛ فربما يسفر ذلك عن نتائج سلبية في المستقبل.
- ٣ - لا تجعل رد فعلك مبالغاً فيه ومفتعلاً ، بل ركز اهتمامك على النتيجة.
- ٤ - لا تجادل كثيراً بل استمع لوجهة نظر الآخرين ، وشرح لهم وجهة نظرك ، واعتمد في ذلك أسلوب الإقناع وليس المواجهة.

خامساً: لغة المدير الفعال:

- ١ - قل ولا تقل:

- أ- « أنت موظف مجتهد ، ولكن تحتاج إلى ... ».
- الأثر السلبي: تلغي كل ما ذكرت من الإيجابيات.
- البديل: استخدم (و) بدلا من (لكن).

مثال: أنت موظف مجتهد وتحتاج إلى ...

ب - « لماذا قمت بفعل هذه المهمة بتلك الصورة؟ ».

الأثر السلبي: تبحث عن الأسباب وليس الحلول.

البديل: استخدم (ماذا) بدلاً من (لماذا).

مثال: ماذا لو قمت بفعل هذه المهمة بطريقة أخرى؟

ج - « سأحاول أن أساعدك في إنجاز تلك المهمة ».

الأثر السلبي: تعني أنك غير ملتزم تمامًا بفعل ذلك الأمر.

البديل: استخدم (سأفعل بإذن الله) ، بدلاً من (سأحاول).

مثال: سأساعدك في هذه المهمة بإذن الله.

٢ - لا تسرف في استخدام التعميمات ، كأن تقول: كل الموظفين لا يجيدون

عملهم ، أو أن توبخ أحد موظفيك قائلاً: أنت دائماً ما تتأخر في إنجاز أهدافك ؛ فإن

هذه التعميمات قد تفقدك مصداقيتك ، ولذا ؛ احرص دومًا على أن تكون دقيقًا في

تعبيراتك.

٣ - لا تكثر من استخدام عبارات مثل: ينبغي القيام بهذا العمل ، واستبدلها

بأخرى مثل: حينما نقوم بهذا العمل سيكون ذلك إنجازًا عظيمًا.

كيف تحفز مرؤوسيك للعمل والإنتاج؟

ما هو التحفيز؟ هو ببساطة أي قول أو فعل يصل بأتباعك إلى حالة من الشغف والسعادة والإقبال على الأعمال وإنجاز الأهداف ، وذلك من خلال مجموعة من الدوافع التي تحثنا على عمل شيء ما.

ومن ثم فإن المدير الناجح هو القادر على إيجاد تلك الدوافع عن مرؤوسيه أو على الأقل تذكيرهم بها ، ومن ثم تحفيزهم من أجل إتقان وسرعة العمل.

ولكن هل عملية التحفيز مؤقتة أم مستمرة؟ وهذه من الأمور التي تختلف عليها البشر ؛ فهناك فريق يرى عملية التحفيز ما هي إلا شرارة ما تلبث أن تضيء حتى تنطفئ ، بينما يرى آخرون أنها عملية قد تستمر لوقت طويل.

ويمكن أن تكون عملية التحفيز عملية مستمرة ، ولكن بشرط أن يكون التحفيز مبنياً على أساس من ثقة المدير بمرؤوسيه ؛ فلن تنفع كلمات التحميس الجوفاء ، ولن تحدث أثرها إلا أن خرجت يملؤها الثقة بالآخرين ، فكما قيل: « إن الذي لا يضع ثقته في الآخرين لن يجدهم أبداً أهلاً للثقة ».

فالمدير الذي لا يثق بمرؤوسيه ، سيظل كاهله مثقلاً بكل المهام ، وسوف يفتقد فريق عمله الحماسة والتحفيز الكافيين لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف ، كما أن هذه الثقة ستمنحه العديد من الفوائد والآثار الإيجابية التي من أهمها ما يلي:

١ - شعور العامل أنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة: نجاحها نجاح له وفشلها فشل له.

٢ - اقتناع كل عامل في المؤسسة أنه عضو مهم في هذه المؤسسة: فمهما كان عمله صغيراً فلا يوجد أبداً عمل تافه.

٣ - وجود مساحة للاختيار: لا بد للمدير الناجح أن يترك مساحة للاختيار للعاملين معه ، فيطرح عليهم المشكلة ، ويطرح بدائل حلها ، ويستشير العاملين معه.

ومن أهم فوائد التحفيز:

١ - زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج ، وجودة إنتاج ، ومبيعات ، وأرباح.

٢ - تخفيض الفاقد في العمل ، ومن أمثله تخفيض التكاليف ، وتخفيض كميات الخامات ، وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية ، وأي موارد أخرى.

٣ - إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها ، وعلى الأخص ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.

٤ - إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.

٥ - جذب العاملين إلى المنظمة ، ورفع روح الولاء والانتماء.

٦ - تنمية روح التعاون بين العاملين ، وتنمية روح الفريق والتضامن.

أنواع التحفيز:

فكما أن الأبواب المختلفة لا تفتح بمفتاح واحد ، فكذلك أنماط البشر المختلفة لا تحفز بطريقة وحيدة ، ومن هنا تعددت أنواع التحفيز ، ومنها:

١ - الحوافز المادية:

وتشمل الحوافز المادية المكافآت ، وزيادة الأجور والرواتب ، والمشاركة في الأرباح ، ومنح نسبة من المبيعات أو الأرباح ، والترقيات الوظيفية ، والمناصب الإدارية وغيرها.

٢ - الحوافز المعنوية:

وتشمل خطابات الشكر ، والمشاركة في القرارات الإدارية ، والثناء والمدح ، وشهادات التفوق والتميز ، وغيرها.

أخطاء في النجاح:

عندما تنجح في أمر ما فاحذر من أخطاء ما بعد النجاح ، ومنها:

- ١ - عدم مكافأة نفسك أو العاملين معك على ما تحقق من نجاح.
- ٢ - تأخير المكافأة (مادية أو معنوية) عن وقتها (فقد يحرص بعضهم على أن يكافئ على النجاح ، ولكن تأخير المكافأة عن وقتها يشبه إلى حد كبير عدمها).
- ٣ - الركون إلى الاسترخاء بل الكسل فينقلب النجاح بهذا إلى عامل من عوامل الإخفاق على المستوى البعيد ، فليس للنجاح حدٌ ولا للمكاسب نهاية ، والأمر كما 7 8 (لِمَنْ شَاءَ مِنْكُمْ أَنْ يَتَقَدَّمَ أَوْ يَتَأَخَّرَ) (المدثر: ٣٧).

الفصل السابع

كيف تنمي قدرتك على حل المشكلات؟

إن تنمية قدرتك على حل المشكلات عملية مفيدة من عدة نواحٍ ، إذ أنك ستصبح قادرًا على أن:

- ◆ تتوقع مشكلات محددة ، و تتخذ إجراء وقائيًا.
- ◆ تحل المشكلات بسرعة وبجهد أقل.
- ◆ تقلل من التوتر.
- ◆ تنمي أدائك في العمل وعلاقاتك مع الزملاء.
- ◆ تصنع فرصًا وتستغلها.
- ◆ تحل المشكلات الأكثر إلحاحًا.
- ◆ تمارس السيطرة أكثر على النواحي الرئيسة أو الحيوية في حياتك.
- ◆ تحقق مزيدًا من الرضا الشخصي.

كيفية حل المشكلة:

إن عملية حل المشكلة تتم على خمس عمليات رئيسة ، وهي:

أولاً: تمييز المشكلة وتحليلها:

يمكن أن تمر المشكلات دون أن نلاحظها ما لم نستخدم أساليب مناسبة لاكتشافها ، وعندما يتم اكتشافها فإننا نحتاج إلى إعطائها اسمًا أو تعريفًا مؤقتًا لمساعدتنا في تركيز بحثنا عن مزيد من المعلومات المتصلة بها ، ومن خلال هذه المعلومات يمكننا أن نعد وصفًا أو تعريفًا صحيحًا لها.

ثانيًا: تحليل المشكلة: نحتاج إلى فهم المشكلة قبل أن نبحث عن حلول لها ، وما لم يتم ذلك فإن الجهود اللاحقة التي سنبذلها لحلها يمكن أن تقودنا في الاتجاه الخطأ ، وتتضمن عملية تحليل المشكلة جمع كل المعلومات ذات الصلة بها ، وتمثيلها بطريقة ذات معنى لكي يتسنى لنا رؤية العلاقات بين المعلومات المختلفة.

ثالثًا: وضع حلول ممكنة:

يتضمن وضع الحلول الممكنة تحليل المشكلة للتأكد من فهمها تمامًا ، ومن ثم وضع خطط عمل لمعالجة أية معوقات تعترض تحقيق الهدف ، ويتم تطوير الحلول العملية من خلال عملية دمج وتعديل الأفكار ، وهناك العديد من الأساليب المتوفرة للمساعدة في إنجاز هذه العملية ، ويجب أن نتذكر أنه كلما كان لديك عدد أكبر من الأفكار لتعمل عليها كانت فرصتك لإيجاد حل فاعل أفضل.

رابعًا: تقييم الحلول:

إذا كانت هناك مجموعة من الحلول المحتملة للمشكلة فعليك أن تقيّم كلاً منها على حدة مقارنةً بين نتائجها المحتملة ، ولهذا فإنك تحتاج إلى أن:

- ◆ تحدد صفات النتيجة المطلوبة بما في ذلك القيود التي يجب أن تراعيها.
- ◆ تطرح الحلول التي لا تراعي القيود المفروضة.
- ◆ تقيّم الحلول المتبقية بالنسبة للنتيجة المطلوبة.
- ◆ تقيّم المخاطر المرتبطة بالحل الأفضل.
- ◆ تقرر الحل الذي ستنفذه.

خامسًا: تنفيذ الحل الذي اخترته:

يتطلب تنفيذ الحل خطة تحتوي أمورًا مهمة منها:

١ - الإجراءات المطلوبة لتحقيق الهدف.

٢ - المقاييس الزمنية.

٣- المصادر اللازمة.

٤- تتضمن الخطة أيضًا طرقًا للتقليل من المخاطر إلى أدنى حد ممكن ولتجنب الأخطاء.

٥- تتضمن أيضًا إجراءات علاجية في حالة عدم سير أية مرحلة على النحو المخطط لها.

وأثناء التقدم في عملية التنفيذ تفقد باستمرار الإجراءات المتخذة ، وقارنها بالنتيجة المتوقعة ، وأي انحراف عن المعيار المتوقع يجب أن يعالج بصورة سريعة. وعندما يستكمل التنفيذ تتم مراجعة مدى النجاح الكلي للحل ، وقد تكون هناك حاجة لمزيد من الإجراءات إذا لم يتم تحقيق الهدف.

أسباب الفشل في حل المشكلات بفعالية:

تشمل الأسباب التي تجعل الأفراد سيفشلون في إيجاد حلول فاعلة ما يلي:

- ◆ عدم اتباع المنهجية.
- ◆ عدم الالتزام بحل المشكلة.
- ◆ إساءة تفسير المشكلة.
- ◆ الافتقار إلى معرفة بأساليب (تقنيات) وعمليات حل المشكلة.
- ◆ عدم القدرة على استخدام الأساليب بفعالية.
- ◆ عدم استخدام الأسلوب المناسب لمشكلة معينة.
- ◆ عدم كفاية المعلومات ، أو عدم صحتها.
- ◆ عدم القدرة على دمج التفكير التحليلي بالتفكير الإبداعي.
- ◆ عدم القدرة على ضمان التنفيذ الفاعل.

المعوقات النفسية لحل المشكلات بفاعلية:

أولاً: المعوقات المتعلقة بالإدراك:

هناك معوقات قد تظهر عندما لا ندرك المشكلة ، أو المعلومات اللازمة لحلها بشكل صحيح ، وتشمل هذه الصعوبات ما يلي:

١ - رؤية ما نتوقع أن نراه فقط ، بحيث نغفل عن احتمالية رؤية الغير للحل الصحيح للمشكلة ، والذي غاب عن نظرنا.

٢ - عدم إدراك المشكلة بشكل فاعل ، حيث نميل إلى التسرع في حل المشكلة بناء على ما نلاحظه من أشياء واضحة فحسب دون بذل الجهد إلى ما هو أكثر من ذلك ، مما يؤدي إلى نقص في المعلومات ، الأمر الذي يؤدي بنا عدم الفهم الصحيح للعلاقة بين الأجزاء المختلفة للمشكلة.

٣ - تنميط (قولية) المشكلات بمعنى استخدام مسميات غير مناسبة.

٤ - عدم رؤية المشكلة طبقاً لأبعادها الحقيقية ، فنقوم بالاعتماد على المعلومات الجزئية ، ونهمل المعلومات الكلية التي تجلّي لنا حجم المشكلة وأبعادها.

وسوف تساعدك الخطوات البسيطة التالية من رؤيتك للصورة كاملة ، وهذه الخطوات هي:

- ◆ ضع أنظمة وإجراءات تنبهك إلى المشكلات والفرص المحتملة.
- ◆ لا تعتمد على مقاييس غير واضحة وفردية.
- ◆ حدّد المشكلات وحلها بدقة متأكّداً من جمع كل المعلومات ذات الصلة.
- ◆ تأكد إن كنت استخدمت معلومات غير صحيحة ، أو وضعت افتراضات بشأن ما له صلة بالمشكلة وما ليس له صلة بها.
- ◆ اطلب وجهات نظر الأشخاص الآخرين.
- ◆ استخدم التمثيل البياني للمشكلات لتوضيح العلاقة بين الجوانب المختلفة

للمشكلة.

♦ راجع بانتظام الوضع الحالي.

ثانيًا: المعوقات المتعلقة بالتعبير:

يمكن أن تشمل الصعوبات المتعلقة بالتعبير ما يلي:

١ - عدم القدرة على التعبير عن الأفكار بشكل مناسب.

٢ - استخدام اللغة الخاطئة في العمل على حل المشكلة.

٣ - عدم المعرفة بتطبيقات اللغة.

ونستطيع أن نتخذ بعض الخطوات لتحسين قدراتنا التعبيرية فمثلاً يمكنك أن:

♦ تحدد أي اللغات التي ستساعدك على الأرجح في حل مشكلة معينة.

♦ اطلب مساعدة خبراء في المشكلات التي تنطوي بالضرورة على لغة لست طليقاً فيها.

♦ حاول استخدام لغات أخرى عدا اللغات المعيارية كأن تستخدم مثلاً لغة بصرية بدل لغة الكلمات ، أو أن تستخدم لغة الجداول بدل بيانات الخام.

♦ تتأكد من تكييفك مع مستوى فهم الجمهور ، وأن تستخدم معه لغة مناسبة عند شرحك لأفكار معينة.

ثالثًا: المعوقات المتعلقة بالانفعال (العاطفة):

يمكن أن يسبب لنا تكويننا الانفعالي صعوبات عندما يتعارض مع احتياجات حل المشكلة ، ونضرب بعض الأمثلة على ذلك:

١ - الخوف من ارتكاب أخطاء أو الظهور بمظهر الغبي أمام الناس وخاصة لو كانوا من الزملاء ، ونتيجة لذلك فإننا نميل إلى وضع أهداف سهلة متجنبين خطر الفشل.

٢- عدم الصبر ، حيث أن رغبتنا في التقليل من القلق من خلال إضفاء نظام على الموقف ، أو رغبتنا في كسب تقدير من خلال إحراز النجاح يمكن أن يجعل صبرنا ينفد أثناء حل المشكلة ، والعاقبتان الرئيسيتان المترتبتان على ذلك هما: الميل إلى التشبث بأي حل معروض دون إجراء تحليل كاف للمشكلة ، والميل إلى رفض الحلول أو الأفكار غير المألوفة بشكل غريزي تقريباً.

٣- تجنب القلق أو التوتر ، فمثلاً يكره بعض الأشخاص التغيير بشدة لأنه ينطوي على عدم اطمئنان يمكن أن يهددهم.

٤ - الخوف من المجازفة.

وهناك الكثير من الخطوات العملية التي يمكنك أن تتخذها من أجل الحد من آثار الانفعال منها:

- ◆ افحص بشكل تحليلي الأفكار والأساليب الموجودة.
- ◆ تقبل الحقيقة ، وهي بأنك متى ما كنت تسعى إلى طرق جديدة وأداء أفضل لشيء ما فإنه لا بد من حصول أخطاء.
- ◆ تذكر أن العديد من الأشخاص يلاقوا السخرية والاستهزاء على جهودهم وحلولهم ، ثم عرفوا بعد ذلك باختراعات عظيمة.
- ◆ إذا كنت مازلت تخشى الظهور بمظهر الغبي حاول أن تطبق أفكارك عملياً قبل أن تعرضها على الآخرين ، أو ضع حججاً منطقية لإثبات أنها ستنجح.
- ◆ إذا كنت تكره التغيير تخيل تطبيق أمنيّاتك على الواقع لترى الفوائد التي ستجنيها منه.
- ◆ اتبع منهجياً صارماً للسيطرة على التعجل أو على نفاذ الصبر.
- ◆ قلل من التوتر من خلال معالجة المشكلات بخطوات تمكنك من أن تديرها

بشكل أفضل ، وإن لزم الأمر اطرح المشكلة جانباً لفترة مؤقتة ، ثم عُدْ إليها فيما بعد.

♦ إذا لم ترغب في المجازفة حدد النتائج غير المحمودة المحتملة ، ثم ابحث عن طرق للحد ما أمكن من خطر حدوثها.

♦ إذا ظهر أن مشكلة ما غير مثيرة للتحدي تخيل أقصى ما يمكنك أن تجنيه من فائدة إذا ما استخدمت معها حلاً جديداً.

رابعاً: المعوقات المتعلقة بالتفكير:

إن لدينا قدرات للتفكير ، ولكن المصدر الرئيسي للمعوقات التي تعترض حل مشكلاتنا هو الكيفية التي نستخدم فيها القدرات ، وتشمل هذه المعوقات ما يلي:

١ - الافتقار إلى المعرفة أو المهارة في عملية حل المشكلة.

٢ - عدم كفاية التفكير الإبداعي.

٣ - الافتقار إلى المرونة في التفكير.

٤ - الافتقار إلى المنهجية في عملية التفكير.

إن التدريب يزيد من سهولة استخدامنا للتفكير المرن أثناء حل المشكلة غير أن الاستراتيجيات التالية يمكن أن تفيدنا أيضاً:

♦ كن منهجياً واعمل بشكل منظم.

♦ انظر في الطريقة الأفضل لكل مشكلة.

♦ تدرب على استخدام الوسائل المساعدة المتنوعة لحل المشكلات.

♦ إذا لم تفهم لغة المشكلة أو إذا لم تملك المعرفة المناسبة لها اعمل مع شخص آخر لديه هذه المعرفة.

الفصل الثامن

التعامل مع الناس صعب المراس (كيف تخرج أفضل ما في الآخرين في أحلك الظروف؟)

يزداد الاهتمام بالموارد البشرية كقوة تنافسية في جميع المؤسسات التي تسعى للفوز والمنافسة في أسواق هذا القرن الجديد ، ولهذا فإن مهارات التعامل مع الآخرين تعد من أهم المهارات المطلوبة في مدير وقائد المستقبل بالدرجة الأولى ، وفي كل العاملين في عالمنا المتشابك بالدرجة الثانية.

فمن السهل علينا جميعاً أن نتعامل مع الأشخاص الودودين البشوشين ، ولكن المحك الحقيقي هو القدرة على التعامل مع اللحظات الصعبة وحالات الغضب والتوتر التي نعيشها مع الآخرين ، واستخراج أحسن ما فيها لمصلحة الطرفين فضلاً عن التعامل مع الأنماط المختلفة من الشخصيات الإنسانية التي نواجهها كل يوم في بيئة العمل.

تتأرجح أنماط السلوك البشري بين قطبين متناقضين تماماً ، وهما العدوانية والعنف من ناحية (القطب الموجب) والسلبية الشديدة واللامبالاة من ناحية أخرى (القطب السالب) وبينهما درجات مختلفة من السلوك المتدرج من الاعتدال إلى الإيجابية أو السلبية.

والأشخاص الطبيعيون هم الذين يتعاملون بثقة واعتدال وتوازن في الظروف الطبيعية ، ويحتلون المنطقة الوسطى في التعبير عن النفس والتعامل مع الآخرين. وهي منطقة واسعة وفيها مجال كبير للمناورة والابتكار والتميز.

حينما يتعرض أي شخص لضغوط خارجية فإنه يلجأ للمبالغة في سلوكه. فإن كان انطوائياً ، فإنه يصبح أكثر سلبية ورغبة في الانعزالية ، وإن كان شديد الثقة بالنفس

فإنه يميل إلى التعبير عن نفسه بصوت أعلى وعدوانية أكثر. وعادة ما تنشأ الضغوط حينما تتعرض الأهداف التي يسعى لها أي شخص للخطر ، فيضطر للمبالغة في سلوكه كمحاولة للدفاع عن الهدف الذي يسعى إليه. وفي المحيط الذي يعيش فيه البشر ، تنحصر الأهداف التي يسعى إليها الناس في محورين أساسيين هما: محور العمل ومحور العلاقة بالآخرين.

في جانب العمل تتركز الأهداف في هدفين رئيسيين هما:

١ - إنهاء العمل بأسرع طريقة أو ٢ - إنهاء العمل بأحسن طريقة.

وفي جانب العلاقة بالناس يتلخص الهدفان في:

١ - مجازاة الناس ومسايرتهم أو ٢ - الحصول على ثنائهم وانتزاع إعجابهم.

حينما يتعرض الهدف الذي يسعى إليه أي إنسان للتهديد فإن سلوكه الطبيعي يتغير تبعاً لدرجة تحكمه في نفسه ؛ فيميل إلى المبالغة سواء في الاتجاه السلبي أو الاتجاه العدواني تبعاً للبناء السيكولوجي لشخصيته. وحينما تخرج الضغوط أسوأ ما في الناس فهي تحولهم إلى أنماط سلوكية يصعب على الآخرين التعامل معها.

وفي بيئات العمل وفي كل الثقافات هناك أناس مراسهم صعب ويشق على أي إنسان التعامل معهم بارتياح. فقد تجد نفسك مضطراً للعمل مع شخص كسول ، وقد يعترك الشك بأن هذا النمط جزء من الطبيعة البشرية ويصعب تغييره ، الأمر الذي يصيبك بالإحباط ويجعلك تفقد السيطرة على الأمور من حولك. ولكن تذكر أنك ستجد دائماً الخيار المناسب للتصرف في الأوقات الحرجة. وفي واقع الأمر ، فإنك عند التعامل مع أحد الأنماط السلوكية المتعبة ، يمكن أن تختار واحداً من الخيارات الأربعة التالية:

١ - أن ترضى بالأمر الواقع وأن لا تفعل شيئاً:

في هذه الحالة تحاول أن تتأقلم مع الشخص الصعب دون أن تتصرف أو تشكو لشخص آخر لا يستطيع أيضاً أن يفعل شيئاً. ولكن عدم فعل أي شيء أمر خطير لأن الإحباط والغضب يتراكم مع الوقت ويؤدي للانفجار. كما أن الشكوى لمن لا يستطيع أن يفعل شيئاً يخفض من روحك المعنوية و يقلل الإنتاجية ، ويؤجل اتخاذ إجراء فعال في الوقت المناسب.

٢ - أن تهرب من المشكلة:

يجب أن تؤمن بأنه من المستحيل إيجاد حلول لكل المشكلات التي تواجهها. فهناك مشكلات لا تستحق عناء البحث عن حلول لها. فالهروب من المشكلة يعتبر حلاً معقولاً عندما تصبح مواجهة الشخص (المشكلة) أمراً غير معقول. فعندما يزيد كل ما تحاول أن تقوله أو تفعله من تعقيد المشكلة ، يصبح الابتعاد هو الحل الوحيد ، لاسيما إذا بدأت تفقد السيطرة على الأمور. ولكن قبل أن تنسحب عليك أن تفكر في الخيارين التاليين:

٣ - أن تنظر للشخص الصعب نظرة مختلفة:

حتى لو استمر الشخص في تصرفاته غير السوية ، فإنه بإمكانك محاولة تفهم الدوافع التي أدت به إلى هذا السلوك. ومن المعروف سلوكياً أن تغييرنا لأنفسنا أسهل بكثير من تغييرنا للآخرين:

أولاً: لأن تغييرنا لأنفسنا قد يؤدي إلى تغيير تصرفات الآخرين تجاهنا.

وثانياً: لأن هذا التغيير قد يؤدي إلى تحريرنا من ردود الأفعال التقليدية التي كنا نمارسها. ولأن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم ، فإن تغيير السلوك ضرورة لا بد منها لتوفير الإرادة والمرونة لاختيار الحل الرابع والأخير.

٤ - أن تعامل الشخص المزعج بطريقة جديدة:

عندما تُخرج أفضل ما لديك في معاملة الناس ، فإنهم سيحاولون إخراج أفضل ما لديهم لمعاملتك. فكما أن هناك أناسًا يستطيعون إزعاجك ، وأن هناك أناسًا يستطيعون إسعادك ، فإنه بإمكانك أيضًا أن تزعج الآخرين أو أن تسعدهم.

ومن الواضح هنا أنه من الأفضل طبعًا أن تلجأ إلى الحلين الآخرين ، بحيث تنمي مهارتك في التعامل مع الآخرين وتصبح الشخص الذي يلجأ إليه الجميع والذي يشق طريقه في الحياة والمؤسسة بثقة واعتداد بنفسه واعتدال في تصرفاته. ولكن لا بد أولاً من أن تتعرف على الأنماط السلوكية الصعبة التي عادة ما تواجهنا في حياتنا اليومية ثم تتعلم خطوة بخطوة كيفية التعامل معها. وهناك عشرة أنماط سلوكية يمكن من خلالها تصنيف الشخصيات الإيجابية والسلبية التي تقابلنا في حياتنا العملية واليومية.

النماذج العدوانية للسلوك:

النموذج الأول: الشخص الدبابة:

يميل بطبيعته إلى الثقة الزائدة بالنفس ، وحينما تتعرض أهدافه للخطر يلجأ إلى المواجهة الصريحة ، وينفجر في غضب محطّم الشخص الذي تسبب في المشكلة من وجهة نظره. هذا الشخص لا تسيره دوافع شخصية ضدك ، ويتلخص هدفه الرئيس في إنهاء المهمة بأسرع وقت وأفضل طريقة ، فإذا تباطأت في المواجهة ، يأخذ على عاتقه استكمال المهمة ليزيحك عن طريقه ويكمل المهمة بدونك.

التعامل مع الدبابة: إذا وجدت نفسك أمام الدبابة ، فإنه سيتعامل معك كجزء من الهدف ، ولكنك لست الهدف نفسه. فقد تكون أنت المحاسب الذي يحتفظ بحسابات المشروع ، وهو يظن أنك وراء كل المشكلات وتعطيل كل الأوراق ، وقد تكون أنت مهندس الكمبيوتر الذي تأخر في إصلاح العطل ، وهو يرى أنك تعيق عمل الإدارة كلها. ولأنه يهدف إلى (إنهاء المهمة) بأي ثمن ، فلا بد إذاً من إبعادك عن الطريق.

ردود الفعل العادية تجاه الدبابة:

- ١ - إما الهجوم المضاد بنفس القوة.
 - ٢ - أو محاولة تبرير الموقف.
 - ٣ - أو الصمت التام والابتعاد عن فوهة المدفع.
- هدفك الجديد: هو الحصول على احترام الدبابة دون الاضطرار لاستخدام المدفعية المضادة.

الخطوة:

١ - تماسك واحتفظ برباط جأشك: أول خطوة هي أن تحتفظ بموقفك ثابتاً ، فلا تقف إذا كنت جالساً ، تنفس ببطء وهدوء واترك الدبابة يفرغ كل ما في جعبته من ذخيرة.

٢ - قاطع الهجوم إذا زاد عن حده: بأن تبدأ في النداء على المهاجم باسمه وبصوت أعلى من صوته عدة مرات وبحزم (دون استخدام أي نبرة أو حركة عدوانية) حتى تحصل على انتباهه.

٣ - أعد عليه ملاحظاته الرئيسة بسرعة واقتضاب: هذا يثبت له أنك كنت تستمع وتفهم وتركز على إنهاء المهمة.

٤ - صوّب على الهدف الرئيس وأطلق النار: لخصّ في جملتين قصيرتين ردك العملي على الاتهامات ، مسبقاً بجملة تؤكد أن هذه هي وجهة نظرك الشخصية في الموضوع: قل له مثلاً: « أنا أرى أن هذا الجهاز ما زال بحاجة إلى قطع الغيار التي سبق أن طلبنا شراءها ».

٥ - السلام المشرف: لا تغلق الباب أمام فرص السلام مع الشخص الدبابة. أعطه فرصة للتراجع بكرامة بعد أن تحدد أنت طريق التراجع. قل له: « إنني أدرك أهمية

الموضوع ، فأرجو أن تسمح لي بحل المشكلة برمتها غداً صباحاً ثم أقدم لك الفواتير اللازمة».

أما إذا كانت اتهامات الدبابة لك صحيحة ، فأسرع طريقة لإنهاء الهجوم هي:

١ - الاعتراف بالخطأ.

٢ - اذكر بسرعة ما تعلمته من التجربة.

٣ - أكّد له أنك ستفادي تكرار هذا الخطأ مستقبلاً.

النموذج الثاني: القناص:

يتخصص القناص في اصطياد أخطاء الناس وإظهارهم بمظهر الأغبياء من خلال تعليقاته اللاذعة واستهزائه بآرائهم في الأوقات التي يحتاجون فيها بشدة للثقة بالنفس.

الأهداف غير المعلنة لسلوك القناص وتأثيرها على سلوكه:

أ- قد يهدف إلى إنهاء العمل في أسرع وقت ولذا فهو يلجأ للطلقات الخفية حتى يقضي على المعارضة بسرعة ويصل إلى هدفه ، ولذا فهو يبالغ في سلوكه العدواني تجاه الضحية.

ب- قد يحاول الحصول على اهتمامك وجذب انتباهك عن طريق سخريته اللاذعة ودافعه الرئيس هو البحث عن مودتك واهتمامك.

ردود الفعل العادية تجاه القناص:

- تفادي هذه التصرفات مع القناص:
- لا تظهر للآخرين أنك تشعر بالحرج.
- لا تحاول الرد بنفس الطريقة.
- لا تنسحب وتحتبئ داخل موقعك.

هدفك الجديد: إخراج القناص من مخبئه كي يواجهك وجهاً لوجه.

الخطوة:

١ - توقّف عن الحديث وردّد نفس كلمات القناص بنفس طريقته: عادة ما يؤدي هذا التصرف إلى إحراج وإضحاك الآخرين ؛ لأنهم يشعرون بأنك لا تأخذ تعليقاته مأخذ الجد.

٢ - اطرح أسئلة واضحة: وجه للقناص أسئلة تستفهم بها عن علاقة كلامه بالموقف ، واحتفظ على وجهك وفي نبرة صوتك بالبراءة الشديدة والهدوء ، ولا تمارس السخرية في حديثك ، مما يؤكد أنك أعلى من الكلام الذي وجّهه إليك. قل له مثلاً: « لا أدري عن أي شيء تتحدث ، يجب أن توضح ماذا تقصد بالتحديد. ثم ما علاقة هذا بالمشكلة؟! ».

٣ - إذا دفع سلوكك القناص إلى الانفجار والعدوانية ، فتعامل معه كما تعاملت مع الدبابة.

٤ - اخرج في دورية استطلاعية: بمعنى أن تحدد لقاء شخصياً مع القناص لتحاول معرفة السبب الذي يدفعه للسخرية منك. وفي هذا اللقاء نفذ الخطوة التالية:

أ - ابدأ بتذكيره بما قاله.

ب - اسأله عن سبب ما قاله.

ج - إذا صمت ، وهذا هو الاحتمال الأرجح ، فاقترح عدة أسباب من وجهة نظرك قد يكون أحدها هو الدافع الحقيقي. إذا نجحت في تخمين السبب الحقيقي ، فإنه سيأخذ طرف الحديث ويسرد كل التفاصيل.

د - استمع دون مقاطعة ثم اشكره على صراحته.

هـ - زوّد به بأية معلومات قد تزيل ما التبس عليه من مواقف أو اعتذر له لو كنت بالفعل مخطئاً في حقه.

و- اقترح وسيلة بناءة للتعامل في المستقبل: قل له: « في المستقبل أرجو أن تخبرني مباشرة بما يضايقك ، لأنه يهمني كثيرًا أن تكون علاقتنا حسنة » .

أما إذا كان هدف القناص هو الحصول على اهتمامك ، فيمكنك أن:

١ - تعالج الموقف بينك وبينه في خصوصية .

٢ - تخبره بصراحة بأن تعليقاته تضايقك .

٣- تبدي إعجابك به إذا حاول الحصول على اهتمامك بطريقة إيجابية فهذا يؤكد له إمكانية الوصول لهدفه دون أن يسيء أحدهما للآخر .

النموذج الثالث: العالم ببواطن الأمور:

يتميز بالمعرفة العميقة والكفاءة الكبيرة ، ولذا فهو شديد الثقة بالنفس ويعبر عن آرائه بوضوح .

أهداف العالم ببواطن الأمور وتأثيرها على سلوكه:

هدفه الرئيس هو إنهاء العمل على أفضل وجه ولذا فهو يميل إلى السيطرة ولا يحب المعارضة ، ولا يستمع لمن يعارضه ، لأنه يعتبر المعارضة تحديًا لمعرفته وسلطته .

ردود الفعل العادية تجاهه:

قد يشرك سلوكه ويؤدي بك إلى:

أ- محاولة أن تكون مثله بأن ترفض الآراء المضادة لمجرد معارضتها لرأيك .

ب- احتقاره لأنه ضيق الأفق من وجهة نظرك ولا يصغي للرأي الآخر .

ج- الشعور بالأسى لأن آراءك لن ترى النور أبدًا ، وأن تبقى صامتًا وتتقبل وجهات نظره وتوجيهاته دون نقاش .

مهارات التعامل:

بإمكانك أن تتحول من الصراع إلى التعاون مع أي شخص باتباع القواعد العامة التالية:

١ - إيجاد أرضية مشتركة والتركيز على أوجه الاتفاق بينكما بدلاً من البحث عن أوجه الخلاف.

٢ - استمع جيداً واستخدم لغة الجسم كي تؤكد للشخص أنك تنصت باهتمام ، وأعد على مُحَدَّثك بعضاً من كلماته حتى يشعر بأنك تعي كل ما يقول.

٣ - حاول أن تصل للهدف الكامن وراء السلوك حتى تتمكن من اتخاذ ردود الفعل المناسبة.

٤ - تحدَّث بطريقة واضحة حتى يفهمك المستمع ، وتحكِّم في نبرة صوتك لأنها تعطي رسالة أقوى من الكلمات ذاتها.

٥ - استخدم قوة الإيحاء حينما يتعقد الموقف مع الشخص الصعب ، وحاول أن تؤثر فيه إيجابياً ، مفترضاً فيه أفضل الدوافع ، فالناس يضعون أنفسهم دائماً في نفس المكانة التي نضعهم فيها.

هدفك الجديد: أن تفتح الطريق للأفكار الجديدة.

الخطوة:

١ - استعد لتقديم فكرتك بدراسة كل التفاصيل ، فلا تترك فرصة للعالم ببواطن الأمور كي يكتشف خطأ يبرر به رفضه للفكرة كلها.

٢ - ردّد حديثه باحترام: قبل أن تعرض فكرتك ، عليك أن تعيد على مسمعيه باختصار واحترام شديدين ، رأييه في الموضوع حتى تؤكد له احترامك واقتناعك بما يقول.

٣- طمئننه إلى أنك توفق وتحترم رغباته وشكوكه: إذا كنت تعلم أنه لا يجب إضاعة الوقت أو تجربة ما لا يفيد أو أي شيء من هذا القبيل ، فقل له في بداية حديثك شيئاً من قبيل: « بما أننا لا نرغب في إضاعة الوقت » أو « بما أننا لا نرغب في تجربة ما لا يفيد » ... الخ.

٤ - اعرض رأيك بطريقة غير مباشرة:

أ- استخدم ألفاظاً مثل: « ربما ، يحتمل » لتشعره بأنك لا تحاول فرض رأيك.
 ب- استخدم ضمير « نحن » بدلاً من « أنا » حتى لا يبدو الموقف كما لو كان تحدياً بينك وبينه ، قل مثلاً: « ألا يحتمل أن يحدث كذا ... إذا نحن فعلنا كذا ... كذا؟ ».
 ٥- أكد له أنك تعترف بريادته وتفوقه: قل مثلاً: « نحن نتمنى أن تفيدنا سيادتكم بخبرتك في هذا الموضوع وتقويم الفكرة ما إذا كانت صالحة للتنفيذ أم لا ».
 إنك بمثل هذا الاعتراف تفت ثغرة في جدار الصلف والغرور ، ويصبح بإمكانك أن تفسح مكانها لفكرتك. غالباً ما يقتنع العالم بفكرتك لو أحسنت عرضها دون تهديد لثقتة بنفسه لأنه يحب المعرفة ويقدرها.

النموذج الرابع: مُدَّعي المعرفة:

عادة ما يكون شخصاً ذا معرفة سطحية بأمور شتى ، ولذا فهو يحسن التأثير على الناس في البداية ولكنه يميل إلى المبالغة ويصدق نفسه من كثرة ما يقول. قد يستخدم سحره في إساءة قيادة الناس للاتجاه الخطأ.

أهداف مدعي المعرفة وتأثيرها على سلوكه:

هدف هذا الشخص هو الحصول على الشناء والإعجاب ولذا فهو يميل إلى الاندفاع في محاولة للتأثير على من حوله.

ردود الفعل العادية تجاه مدعي المعرفة: حينما تكتشف أن الشخص المتحدث مجرد مظهر كاذب فقد يدفعك هذا إلى العنف في الرد عليه مما يستفزّه ويدفعه للمبالغة في ادعاءاته أكثر.

الهدف الجديد: اصطياد أفكاره السيئة وإبعادها عن الطريق.

الخطوة:

١ - أعطه بعض الاهتمام الذي يبحث عنه:

أ- أعد ملاحظاته بحماس.

ب- أوح له بأنك مقتنع بأن نواياه حسنة وأنه يريد المساعدة حقاً ، وعندما يبدأ في الشرثرة والمبالغة ، قل له: « شكراً جزيلاً لمحاولتك إفادتنا في هذا اللقاء » ، فهذا الشئ يكفيه عادة ويدفعه للصمت تاركاً الفرصة للآخرين للمناقشة الجادة.

٢ - اسأله عن أشياء محددة: فهو عادة ما يتحدث بتعميم شديد ولذا وجه له أسئلة محددة ، ولكن احرص على أن تبدو أسئلتك في غاية البراءة والجدية ، واحذر أن تبدو كما لو كنت تحاول إحراجة ، لأن الأسئلة المباشرة والمحددة ستجعله لا يحير جواباً وتدخله من حالة الصمت والحيرة.

٣ - تحدّث عن وقائع ملموسة: بعد أن توقفه عن الشرثرة و ابدأ بسرّد الوقائع وأظهر أي مستندات تؤكد كلامك.

٤ - افتح له باباً للخروج من المأزق: قل له مثلاً: « ربما لم تتح لك الفرصة للاطلاع على كل هذه المستندات ولذا كان لك رأي مغاير».

٥ - اكسر الدائرة التي تؤدي به إلى التصرفات المثيرة للاستفزاز:

أ- ادعه للقاء خاص وواجهه بهدوء بما يفعل ، وبين النتائج السلبية لسلوكه ، إذ إنه يسيء للآخرين بتوجيههم الوجهة الخطأ ، كما أنه يسيء لنفسه حيث يعرض نفسه للكراهية ومقت الناس حينما يكتشفون سذاجته و سطحيته.

ب- إذا أحسن (مُدَّعِي المعرفة) أداء شيء أو قدم نصيحة جيدة ، فأغمره بالثناء الذي يستحقه ، لأن سماع كلمات المديح والإعجاب هو الدافع الرئيس لسلوكه .

النموذج الخامس : القنبلة :

عندما تتراكم الأسباب داخل الشخص القنبلة وتحين لحظة الانفجار ، ينفجر القنبلة في كل اتجاه محطماً كل شيء وأي شيء دون تمييز ، ولسبب تافه لا علاقة له بأسباب انفجاره .

الهدف الرئيس للقنبلة وتأثيره على سلوكه : عادة ما يهدف القنبلة للحصول على الثناء والاهتمام ، لأن علاقته بالناس هي محور حياته ، إذا قوبل القنبلة باللامبالاة ، يشعر بالاستياء الذي يتراكم بداخله دافعاً إياه للانفجار في لحظة لا يتوقعها أحد .

وبرغم ذلك ، فهو يكره اللحظات التي ينفجر فيها ويتمنى لو تمكن من التحكم في نفسه ، ثم يبدأ محاولات جادة لمحو ذكرى لحظة الانفجار من ذاكرة الناس .

كيف تبدأ في التطبيق :

١ - ضَعْ من بين أهدافك أن تصبح محاوراً ماهراً ومفاوضاً جليلاً .

٢ - اجعل ردود أفعالك متوازنة بحيث لا تسقط في أخطاء العجلة فتندم ، ولا تنما في سكينه لتسلم .

٣ - كَوْنْ فريقاً مع بعض المهتمين بالعلاقات الإنسانية ، واعقدوا لقاءات دورية لمناقشة الخبرات والتجارب التي يمر بها كل منكم .

٤ - تذكَّرْ دائماً أن الحياة صعبة بما فيه الكفاية ولا ينقصها أن تنغص على نفسك بعلاقات عدوانية مع أحد .

٥ - تذكَّرْ أيضاً أن الناس طيبون أكثر مما تتصور ، وأنه يمكننا إخراج أحسن ما فيهم إذا أخرجنا أحسن ما فينا .

ردود الفعل العادية تجاه (القنبلة):

قد يدفعك انفجار القنبلة إلى:

أ- انفجار مضاد.

ب- انسحاب من المنطقة وشعور بالكراهية تجاه القنبلة لأنه يؤذي مشاعرك بلا سبب.

ج- الاختباء في مكان آمن أو الهروب من المواجهة.

هدفك الجديد: التحكم في الموقف حينما يفلت زمام القنبلة لمقاومة النار المشتعلة أو إطفاء الفتيل.

الخطوة:

١ - اجذب انتباهه إليك: إذا انفجر القنبلة وتأزم الموقف فعليك أن:

أ- تنادي عليه باسمه عدة مرات وبصوت أعلى من صوته.

ب- احتفظ بنبرة صوتك ودودة ومعبرة .

٢ - خاطب العواطف:

أ- أظهر اهتمامك الحقيقي بمشكلته.

ب - استمع بدقة لتحديد سبب الانفجار: عادة ما توضح لك الجملة الأولى السبب الرئيس. فعندما يقول: « لا أحد في هذا القسم يهتم بالوقت الطويل الذي قضيته في إعداد هذا المشروع ، لا أحد يهتم على الإطلاق ، لا المدير.. ولا السكرتير ، حتى زوجتي لا تهتم أبداً ... » الخ. السبب الرئيس هنا هو نقمة عارمة على المدير ، بالإضافة إلى تراكم الغضب بسبب عدم تعاون السكرتير في العمل ، وعدم تفهم الزوجة في البيت ، كما يرى ويتصور .

ج - أعد السبب الرئيس على مسمعيه.

د - طمئننه إلى أنك تهتم: مثلاً يكون ردك عليه وبنبرة صوت عالية ودودة: « نحن نهتم بالمشروع الذي أعدده ، ولا يجب أن تشك أبداً أننا نتجاهل جهدك الكبير ، ولكن هذا التصرف المبالغ فيه لا يليق بك ، فأنت من خيرة الموظفين ويجب أن تبقى تصرفاتك دائماً على مستوى عال من الرفعة والحكمة .» وهذا هو أسلوب الإيجاء الإيجابي.

٣- هدى من حدة الموقف: إذا أصبت الهدف في الخطوة السابقة فستشعر بأن القنبلة اهتز لثوان وبدأ يتراجع ، وهذه هي فرصتك لكي تهدئ من سرعة كلامك وتخفف من نبرة صوتك حتى يتسم الموقف كله بالهدوء والسلام.

٤- اطلب فترة استراحة قبل مناقشة الموقف: تقول له مثلاً: « أرجو أن تهدأ الآن وسنناقش هذا الموضوع في مكنتي بعد ساعة بالضبط .»

٥- الوقاية من انفجار القنبلة:

أ- اسأل القنبلة وهو هادئ عن الأشياء التي استفزته وأثارته. ابدأ بذكر هدفك الإيجابي من الحوار ، موضحاً أنك ترغب في وضع نهاية حاسمة للصراع ، دون أن يُضار أحد.

ب- اطرح أسئلة متنوعة ؛ بعضها يتطلب الإجابة بـ (نعم) أو بـ (لا) لتحصل على إجابات محددة ، وبعضها مفتوح لتتركه ينطلق على سجيته مفضياً بمكنون نفسه.

ج- إذا كان الشخص القنبلة أحد مرءوسيك ، فألحقه في برامج تدريبية لتنمية مهاراته في العمل مع الفريق وكذلك مهارات الاتصال والتفاوض وحل الصراعات بطرق ودية.

النماذج السلبية للسلوك:

النموذج الأول: الشاكي الباكي:

هو شخص يهوى الشكوى لأن وضعه الحالي لا يُرضيه ولا يعرف كيف يغيره ولا حيلة له إلا الشكوى من كل شيء وأي شيء. وهو بهذا يشيع جواً من السلبية حوله يبعده عنه الناس وينفرهم منه.

الهدف الرئيس للشاكي وكيف يؤثر على سلوكه:

المثالية هي محور حياة الشاكي ، وكذلك (إجادة الأعمال والمهام الموكلة إليه) ، وربما أن الكمال المطلق هدف لا يمكن الوصول إليه ، فهو دائماً غير راضٍ عن الأمر الواقع.

ردود فعلك المعتادة تجاه (الشاكي):

عادة يدفعك الشاكي إلى:

أ- أن تبدأ بالشكوى معه.

ب- أن تعترض على ما يقول ، فيبدأ يعيد الشكوى بنغمة جديدة ومن مدخل جديد ليقتنعك بوجهة نظره.

ج- أن توافق على ما يقول فيتهدى في الشكوى.

د- أن تحاول حل مشكلته ، فيشرح ويحاول المساعدة في الحل بمزيد من الشكوى والإلحاح.

هـ- أن تتساءل لماذا اختارك أنت بالذات ليشكو إليك.

هدفك الجديد: تتحالف معه بهدف حل مشكلاته بطريقة إيجابية.

الخطوة:

١ - استمع إلى القصة وحاول أن تحدد نقاطها الرئيسة.

٢- قاطع عملية سرد القصة في بعض المراحل واطرح أسئلة توضيحية لتحديد المشكلة.

٣- أعد توجيه اهتمامه إلى الحلول الممكنة.

أ- اسأله عن نقطة معينة: « ماذا أنت فاعل في هذا الأمر؟ ».

ب- إذا قال لا أعرف ، قل له: « اقترح عدة حلول وسنحاول - معًا - المفاضلة بينها.

ج- لو طرح حلولاً غير منطقية قل له: « هذا مستحيل ووضح له الأسباب ، واسأله أن يقترح حلولاً أخرى ».

د- إذا كرر اقتراحه للحلول المستحيلة ، قل له: « أرني كيف يمكنك أنت تطبيق هذا الحل؟ ».

٤- تحدّث معه عن المستقبل: اطلب منه دراسة المشكلة لفترة زمنية محددة يعود لمناقشة الأمر معك فإذا كان - أو أصبح - الحل في متناولك ، فحدّد جدولاً زمنياً لتنفيذ الحل.

٥- إذا لم تفلح جميع محاولاتك لإنهاء حالة الشكوى فيجب أن تضع حدّاً للشاكي بأن تخبره بكل صراحة بأنه يفكر دائماً في طرح المشكلات ولا يفكر أبداً في الحلول. وأن لا أحد في العالم يستطيع حل مشكلات الآخرين رغماً عنهم ، أو دون مساعدتهم. ولكن لا تجعله يظن أنك تتهرب من مساعدته. وقل له في النهاية إنك تتوقع أن يعود إليك عما قريب مقدماً تصوره الخالص للحل ، وأنت ستكون حينئذ جاهزاً لمساعدته. ثم أظهر له أن الحديث قد انتهى بأن تقوم من مكانك متجهاً للباب مباشرة عمل جديد ، أو لتلبية موعد سابق ، أو ابدأ في اتصال هاتفي جاد.

غَيَّرَ ما في نفسك:

يمكنك تغيير مشاعرك تجاه أي شخص و كَسْبِهِ إلى صفك باتباع الخطوات التالية:

- ١ - حدّد شعورك المستهدف تجاه هذا الشخص ، بشرط أن يكون شعورًا مريًا مثل: الحب ، المساعدة ، التعاون ، الهدوء ، الصبر ، الاهتمام ، الإنجاز.
- ٢ - تخيل المواقف الطبيعية في حياتك التي تؤدي بك لمثل هذه المشاعر الطيبة ، وحاول توفيرها وتحليلها.
- ٣ - ابحث عن الأشخاص المقربين من هذا الشخص واسألهم عن كل ما يرضيه وما لا يرضيه.
- ٤ - أعد الطريقة على نفسك عدة مرات حتى تفهمها وتصبح من ضمن ردود فعلك التلقائية تجاهه.

النموذج الثاني: الرفض:

هو شخص متشكك في كل شيء يتصيد الأخطاء في كل مشروع ليرفضه ويقوض فرص نجاحه من البداية.

الهدف الكامن للرافض وكيف يؤثر على سلوكه: الرافض شخص يركز جل اهتمامه على عدم الاهتمام بأفكار الآخرين. وبحثه عن المثالية يدفعه للابتعاد عن التجربة والمخاطرة خوفاً من خيبة الأمل. إذا أخطأ هو أو أحد من العاملين معه في أي مشروع ، يصاب باليأس سريعاً ويعبر عن سخطه بأسلوب انتقادي لكل الناس ولكل الأشياء. نقده الدائم للعمل وللغير يبعد عنه الناس مما يزيد من إحساسه باليأس والعزلة.

ردود الفعل المعتادة تجاه الرفض:

الرافض من أكثر الناس صعوبة في التعامل. فالسلبية تدمر الروح المعنوية وتجمد التطوير وتسوق إلى الإحباط واليأس. والمشكلة أن الراضين لا يقصدون أبداً

إزعاج الآخرين ، فهم يوقنون حقاً أن الوضع ميئوس منه ، وأنه لا أمل في التغيير وتؤدي قناعتهم وتمسكهم بمواقفهم إلى إثارة الآخرين و دفعهم إلى الانسحاب بعيداً عنهم ليتركوهم لمصيرهم البائس .

هدفك الجديد:

مساعدة الراض ليتحول من شخص يتصيد الأخطاء ويقول (لا) لكل شيء ، إلى شخص يدرك الأسباب الكامنة وراء ارتكاب الأخطاء ويتعامل معها ويحاول وضع نظام فعال لمنع تكرارها.

الخطوة:

- ١ - لا تقاوم التيار: اسمح له بأن يتحدث أولاً بسليته المعتادة ولا تعارضه .
- ٢ - استخدمه كمصدر هام للمعلومات: طبيعته المتشككة تجعله من أقدر الناس على رؤية كل المصادر المحتملة للمشكلات . بإمكانك الاعتماد عليه في تزويدك بكل الاحتمالات السيئة التي من الممكن أن تواجه المشروع .
- ٣ - ابق له الباب موارباً: أمهله لفترة واطلب منه أن يعود إليك بعد التفكير بهدوء لأنه قد يغير موقفه المبدئي الراض بعد إعادة التفكير .
- ٤ - استخدم معه أسلوب الإيحاء المضاد: عامله بأسلوب الإيحاء مثل الأطفال الذين يتسمون بالعناد ، إذا أردت منه شيئاً اطلب منه ضده ؛ فالضد يظهر حُسْنَهُ الضِّدُّ . فيعمد إلى تنفيذ ما تريده أنت في دخيلة نفسك .
- ٥ - اعترف بنيته الحسنة: تَصَرَّفْ كما لو كنت تعرف أن أسلوبه الناقد يهدف أساساً لتجنب الأخطاء المحتملة لأنه ينشد الكمال . أشركه معك في النجاح حتى لو كان ضد المشروع كله من البداية .

النموذج الثالث: الصامت:

هو شخص يميل إلى الانطواء ويصعب عليه التعبير عن آرائه. كلما ازدادت الضغوط عليه ، كلما قل تعبيره عن نفسه بأي وسيلة كانت ، لغوية أو غيرها. وهو شخص عاطفي وعصبي ويشعر بعدم الأمان ويكتفم مشاعره في داخله.

الهدف الكامن وكيف يؤثر على سلوك الصامت:

هناك نوعان من الصامتين:

- أ- أحدهما محور حياته الناس فهو يرغب في مجاراتهم ومسايرتهم وعند الضغط عليه يلجأ إلى الصمت ، حتى لا يتفوه بما قد يؤثر على علاقته بهم.
- ب- النوع الثاني يرغب في إنهاء مهامه بأفضل طريقة ، وعند الضغط عليه ومجاهته بأخطاء الآخرين يشعر بالاستياء ، ويظن أن لا أحد يهتم مثله فيلوذ بالصمت كوسيلة للاحتجاج.

ردود الفعل العادية تجاه الصامت:

قد تلجأ إلى العصبية والعنف معه في محاولة لإقناعه بالكلام ، ولكن لا بد أن نتعلم كيف نصبر عليه كما لو كنت تملك كل الوقت للحصول على ما ترغب معرفته من معلومات.

هدفك الجديد: حفزه على الكلام.

الخطوة:

- ١ - خصّص مساحة كافية من وقتك تقضيها معه دون محاولة لاستعجاله أو الضغط عليه واعلم أن مثابرتك وإصرارك سيدفعه في النهاية لإعطائك ما ترغب حتى يتخلص من إلحاحك.

- ٢ - وَجَّهْ له أسئلة لا تحتمل الإجابة بـ (نعم) أو (لا) وتتطلب شرحاً للرد عليها ، وارسم على وجهك علامات لتوقع الإجابة كأن ترفع حاجبك قليلاً وتميل إلى

الأمم بالتجاهه كما لو كنت تنتظر إجابة. انظر إلى الصامت في عينيه مباشرة ولا تستسلم بسهولة. إذا لم يعطك إجابة واستمر في صمته أعدّ عليه السؤال مرة أخرى. لو قال لك: «لا أعرف»، قل له: «تخيل بعض الإجابات لهذا السؤال وعبر فقط عما تتخيل».

٣- أضف بعض المرح للموقف: إذا طال صمته اقترح بعض الإجابات الغريبة وغير المتوقعة فتتزعج من الصامت ضحكة وتكسر الحاجز بينكما. إذا استمر في قوله: «لا أعرف» اقترح إجابة لا معقولة تدفعه للدفاع عن نفسه بإجابة معقولة وصحيحة.

٤- تخمن أنت الإجابة: إذا تمسك بالصمت حاول أن تخمن عدة إجابات لسؤالك واسردها عليه. قل: «أنا لا أدري فيما تفكر ولكنني أرى أن السبب قد يكون كذا وكذا». لو ذكرت السبب الحقيقي فغالبًا ما يلتقطه المستمع ويكمل سرد بقية التفاصيل.

٥- تحدث معه عن المستقبل: أخبره بالأثر السلبي الذي يسببه حجه للمعلومات على سير العمل الذي يرغب في إنهاؤه بأفضل صورة أو على علاقته بالناس الذين يعملون معه.

٦- احذر أن لا تعد الصامت بأشياء ليس في نيتك تنفيذها أو لا تقدر على تنفيذها.

النموذج الرابع: المتردد:

هو شخص يعجز عن اتخاذ القرارات في الوقت المناسب لأنه غالبًا ما يرى السلبيات في كل قرار فيخاف من الاختيار خشية أن يخطئ ويتعرض للوم أو العتاب.

الهدف الكامن وكيف يؤثر على سلوكه:

يهدف لمجاراة الناس ومسايرتهم ، ولذا فهو يخاف الاختيارات التي قد تغضب أو تؤذي مشاعر أي شخص.

سلوكك العادي معه: المتردد يسبب لك العصبية والغضب ونفاد الصبر فتحاول الضغط عليه أكثر للحصول على قرار ، وهذا الضغط يدفعه للمبالغة أكثر في السلبية والتردد.

هدفك الجديد: مساعدته في الوصول إلى قرارات بأن تقدم له خطة يتبعها وتوفر له دافعاً قوياً لتنفيذها.

الخطة:

- ١ - لا تضغط على المتردد ليصل إلى قرار ولكن اطلب منه الاسترخاء وأكد له أن قراره أيا كان لن يؤثر على مستقبله إلا تأثيراً إيجابياً.
- ٢ - حاول اكتشاف الصراعات التي تدور في داخله ، ثم حاول اكتشاف كل الاحتمالات التي تدور في ذهنه بخصوص القرار وكل من سيؤثر عليهم القرار.
- ٣ - علّمه كيف يستخدم أسلوب (بن فرانكلين) لاتخاذ القرار ، ذلك الأسلوب الذي يتلخص في أن يكتب في ورقة سلبيات وإيجابيات كل قرار ، ثم يقارن بين الأوراق وبعضها ليصل إلى القرار ذي الإيجابيات الأكثر والسلبيات الأقل.
- ٤ - عندما يصل المتردد إلى قرار عليك أن تطمئنه وتؤكد له أن القرار المثالي الخالي من الأخطاء غير موجود إلا في الخيال ، وأن الإنسان يختار دائماً أحسن الحلول.
- ٥ - حاول تقوية العلاقة بينك وبينه وكن مستعداً لإعطائه جزءاً من وقتك بين الحين والآخر لتتابع معه تنفيذ قراراته.

النموذج الخامس: الموافق دائماً:

هو شخص لا يقول (لا) حتى لو شعر بها. يوافق الجميع ويعد الجميع بتنفيذ طلباتهم دون أن يفني بوعوده. غير منظم في وقته ودائماً يتحمل الأعذار لعدم وفائه بوعوده.

الهدف الكامن وكيف يؤثر على سلوك الموافق دائماً: هو يرغب في مساهمة الناس والحصول على رضائهم وفي سبيل ذلك يعد الجميع دون التفكير ويكتفي بالوعود ويظن أن من حقه في المقابل أن يحصل على الحب والتقدير. عدم وفائه بوعوده يسبب استياء الناس وغضبهم منه مما يدفعه للمزيد من الوعود. في النهاية يشعر هو نفسه بالاستياء لأن من حوله لا يقدررون رغبته في الحصول على رضائهم.

ردود الفعل العادية تجاه الموافق:

حينما يعدك الموافق دائماً بشيء ولا ينفذه فهذا يدفعك إلى لومه والغضب منه بينما هو في أمس الحاجة للاهتمام ولمن يعلمه كيف ينظم وقته. هدفك الجديد: الحصول على تعهدات يمكن الوثوق بها.

الخطوة:

١ - شجّعهُ على الصراحة وأشعرهُ بالأمان والثقة حتى تعرف حقيقة ما يعدك

به.

٢ - استمع إليه جيداً واستوضح منه وأعدْ عليه ما سمعت ثم اشكره على

صراحته.

٣ - ساعده على تخطيط يومه وإنتاجيته ، بأن تناقش معه وسائل التغلب على المعوقات لتنفيذ الوعود وأكد له أن هناك طرقاً كثيرة للحصول على الأصدقاء دون المغالاة في الوعود.

٤ - في نهاية حديثك معه قل له: « في المرة القادمة ، كيف ستتصرف لو قطعت وعداً ولم تتمكن من تنفيذه؟ » ، استمع إلى إجاباته وطلابه بالالتزام بها بكلمة شرف أو بوثيقة مكتوبة وموقعة ومؤرخة.

الفصل التاسع

وضع وتنفيذ

السياسات المالية

للمنظمات غير الربحية

يعد تصميم السياسات المالية للمنظمات غير الربحية فناً وليس علماً ، فهي مسؤولية تتطلب التخطيط المتأنى ، والفكر ، والمبدأ ، وأعضاء مجلس الإدارة باعتبارهم مشرفين ماليين ، عليهم أن يصيغوا السياسات المالية التي تضمن استقرار المنظمة غير الربحية ، وتدعيم قدرتها على إنجاز رسالتها. وتبعاً لذلك ، فإن السياسات المالية ترتبط ارتباطاً متأسلاً برسالة المنظمة الاستراتيجية.

وتؤثر العديد من العوامل في الرخاء المالي للمنظمة ، من بينها إدارة النقد قصيرة الأجل ، والتخطيط المالي طويل المدى. وباعتبار مجلس الإدارة المسئول الأول عن سلامة الشؤون الإدارية والمالية للمنظمة ، فإن عليه أن يرشد المنظمة وطاقمها من العاملين المهنيين بوضع سياسات مالية واضحة تحمى أصول المنظمة.

ولما كانت المنظمات غير الربحية لا تشترك مع مشروعات الأعمال في الحاجة لتحقيق أرباح ، فقد تكون لدى بعض الناس اعتقاد خاطئ بأن تلك المنظمات غير الربحية ينبغي أن تكون معنية بامتلاك احتياطات نقدية كافية ، واتخاذ الخيارات الاستثمارية الحكيمة ، وتنويع وزيادة مصادر الدخل تماماً. كما يفعل نظراؤهم في المؤسسات التجارية الربحية. غير أن موارد المؤسسات غير الربحية ينبغي استغلالها بالكامل لتحقيق رسالة المنظمة.

وبدون المال ، تتخلف المنظمة عن أداء دور نافع مهما بلغت رسالتها من سمو. ومن ثم فإن الاستقرار المالي أمر جوهري لكل منظمة غير ربحية ، بصرف النظر عن

حجمها أو أغراضها ، وإنكار تلك الحقيقة أو تجاهل أهميتها ما هو إلا إنذار بكارثة. ومجلس إدارة المنظمة ، باعتباره الجهة المهيمنة عليها ، هو الذي يرسم المسار المالي لها ، ويعمل على ضمان وجود الدروع المالية الكافية التي تحميها من الأزمات.

ومجلس إدارة المنظمة مسئول قانوناً عن رسالة المنظمة وجميع أصولها. ومن ثم فإنه ملزم بالإشراف على الكيفية التي يتم بها الحصول على الأصول المالية ، وعلى تحديد إطارات استخدامها. إن الإشراف على جمع ، وتخصيص ، وإدارة ، وإنفاق الأصول يشكل مهمة هائلة ، لكنها جزء حيوي من مسؤولية مجلس الإدارة.

إن أعضاء مجلس الإدارة يحددون إطار السياسات المالية غير أنهم لا ينفذوها (إلا إذا كانت المنظمة تعمل بدون تعيين موظفين مدفوعي الأجر). ويضع مجلس الإدارة خطوطاً إرشادية مالية عريضة ، ويراقب التزام الجميع بها ، ويقيس النتائج في نفس الوقت الذي يحافظ فيه على درجة من المرونة ، ويُجري تغييرات سياسية كلما اقتضت الضرورة. ومع كل هذا ، ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يكتسبوا بعض المعرفة الفنية ، وأن يكونوا قادرين دون قلق على تفويض أفراد طاقم العاملين ، والمديرين الماليين المتخصصين ، ومستشاري الاستثمار في تنفيذ السياسات.

ونظراً لأن العديد من القرارات لها مضامين مالية مباشرة وغير مباشرة ، فإن العديد من إجراءات التشغيل المتنوعة والمعايير والسياسات قد تلعب دوراً في الإستراتيجية المالية للمنظمة.

وهناك مستندات متنوعة ، مثل عقد تعيين المدير التنفيذي ، وسياسات الموارد البشرية التي تنص على معاملة العاملين إدارياً على قدم المساواة ، والتعاقدات مع الموردين ، جميعها تؤثر في الاستقرار المالي للمنظمة.

ضوابط رئيسية واستراتيجيات عملية لمساعدة أعضاء مجلس الإدارة على بناء إطار عمل للاستقرار وإمكانية المساءلة:

لمباشرة مسئوليتهم المالية ، على أعضاء مجلس الإدارة أن يمتلكوا فهمًا أساسيًا لمبادئ المحاسبة ، وأن يكونوا قادرين على التعرف على الأزمات المالية.

وبرغم أن فهم مبادئ المحاسبة يعد نقطة بداية مهمة ، إلا أن أعضاء مجلس الإدارة عليهم مواجهة تحديات بارزة في مسألة الإشراف المالي بثقة واقتدار. ولا يتطلب الأمر من أعضاء مجلس الإدارة أن يتحولوا إلى محترفين في الشؤون المالية ، ولكن عليهم أن يؤسسوا بنياناً لإمكانية المسائلة المالية ، وأن يحددوا المسؤوليات ، ويضعوا الحدود ، وأن يفهموا ويستعملوا الأدوات المتاحة لديهم ، وأن يستخدموا الموارد الداخلية والخارجية بطريقة إستراتيجية ، حتى يضمنوا التعامل المسئول مع الأصول والالتزامات المالية.

فعلهم ، بصفة أساسية ، أن يكونوا مجتهدين ، وأن يكونوا على علم بمسؤولياتهم المالية ، وأن يتذكروا أن الإدارة المالية المحكمة أمر حيوي بالنسبة لرسالة وسلامة بنیان المنظمة ككل.

الواجبات القانونية والسياسات المالية:

الوظائف الرئيسية الثلاث للقائمين بالوصاية - الولاء ، والحرص ، والامتنال - تشكل الأساس لجميع مسؤوليات مجلس الإدارة. ومن ثم فإن السياسات المالية التي يشكّلها مجلس الإدارة تقاس منطقياً بمقارنتها بتلك المعايير.

الولاء:

يعني واجب الولاء أن على أعضاء مجلس الإدارة أن يتصرفوا لتحقيق صالح المنظمة على أفضل وجه ، وأن يتجنبوا القرارات التي قد تحمل في طياتها تضارباً فعلياً أو ظاهرياً. وتبعاً لذلك ينبغي قياس الإرشادات المالية والتعاقدات والتقييمات وذلك

بقياس مدى عودتها بالفائدة على المنظمة - وليس على أعضاء مجلس الإدارة أو أعمالهم الخاصة ، أو عائلاتهم ، أو معارفهم.

وعلى أعضاء مجلس الإدارة أن يضعوا المعايير التي تحد من استغلال الأصول المؤسسية في منفعة مباشرة أو غير مباشرة للعاملين المهنيين ، أو أعضاء مجلس الإدارة أنفسهم. ويجوز قبول قيام أعمال تجارية الطابع بين أعضاء مجلس الإدارة (أو الجهات التي يعملون بها) وبين المنظمة غير الربحية ، إذا كانت هناك ميزة مؤكدة تعود على المنظمة لا يمكن بلوغها من طريق آخر ، أو عندما لا يتدخل في تلك الصفقة أي طرف تابع للمنظمة بشكل مباشر ، أو عندما تكون الصفقة غير ذات أهمية بمقياس المال.

وقد يحدث صراع داخل نفوس أعضاء مجلس الإدارة من رجال الأعمال بين دورهم في مجلس الإدارة وبين واجب الولاء. وبدون خطة مصاغة جيداً تعمل على مواجهة الكسب غير المشروع ، أو ما يبدو في صورة كسب غير مشروع ، قد يطلب من أعضاء مجلس الإدارة الامتناع عن الاستفادة من فرص الأعمال التي تطرحها المنظمة. وقد يتطلب الأمر وضع نظام يشترط طرح عمليات مناقصة كعون على القضاء على تلك المخاطرة ، وهناك وسيلة أخرى للتعامل مع هذه المشكلة ، وهي حظر حصول أعضاء مجلس الإدارة على أي صفقة أعمال تطرحها المؤسسات أو المنظمات غير الربحية التي ينتمون إليها.

الحرص:

يعني واجب الحرص أن على أعضاء مجلس الإدارة أن يقرءوا ويفهموا ويتفاعلوا مع التقارير التي تتعلق بإدارة المنظمة وبرامجها وشؤونها التمويلية. وكجز من هذا الواجب يتعين على الأعضاء حضور الاجتماعات ، والاشتراك في المناقشات بإيجابية ، والتصويت على القرارات. فالصامت لا يعد عضواً مشاركاً ، لا في الواجب ولا في المسؤولية ، والقرارات التي تتخذ في غياب عضو مجلس الإدارة هو مسئول عنها كذلك تماماً كما لو كان حاضراً.

إن وضع سياسة لتسهيل الحضور بالاجتماعات قد يكون عاملاً مساعداً، وبخاصة في اجتماعات مجلس الإدارة التي تناقش فيها الأمور المالية.

الامتثال:

واجب الامتثال هو التمسك بجميع القوانين والقواعد القابلة للتطبيق والالتزام برسالة المنظمة. هل تُستخدم موارد المنظمة بأساليب لا تتفق مع رسالتها؟ هل تستخدم الموارد بأساليب غير قانونية ، أو تتعارض مع القواعد المتعلقة بكونها منظمة غير ربحية معفاة من الضرائب؟ هل هناك مصروفات لا تتفق مع مقاصد الجهات المانحة للمعونات؟

تلك المبادئ الأساسية مهمة عند وضع السياسات المالية للمنظمة ، لأنها تتعلق بما هو أكثر من السيولة المالية للمنظمة. وقد يعد أعضاء مجلس الإدارة مسئولين بصفة شخصية عن الإجراءات أو السياسات المالية التي تشكل خرقاً لتلك المبادئ.

وعلاوة على الخسارة المالية ، فإن السمعة الشخصية والمهنية لعضو مجلس الإدارة قد يصيبها الضرر. وباختصار فإن الإخفاق في وضع سياسات مالية عقلانية رشيدة ، قد يضر في نهاية الأمر بكل من أعضاء مجلس الإدارة ، والمنظمة وعمالها ، والجهات التي تمنحها المعونات ، والمجتمع بصفة عامة.

نصائح للوفاء بالمسؤوليات القانونية والمالية:

- ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة اتخاذ كافة القرارات التي تحقق أفضل مصلحة للمنظمة؟
- على مجلس الإدارة أن يضع القواعد الإرشادية التي تمنع استخدام الأصول لتحقيق كسبٍ ما للعاملين المهنيين ، أو لأعضاء مجلس الإدارة أنفسهم.

- للمعاونة على منع حدوث تضارب في المصالح ، ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن ينظروا في وضع سياسات لمعالجة هذا الأمر، مثل اشتراط الإعلان عن مناقصة تنافسية بين البائعين عند الرغبة في شراء صنف من الأصناف اللازمة للمنظمة.
- ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة قراءة وفهم والتعامل مع التقارير التي تتعلق بإدارة المنظمة وبرامجها وتمويلها.
- نظرًا لمسؤولية أعضاء مجلس الإدارة عن جميع القرارات التي يتم التصويت عليها في اجتماعات مجلس الإدارة ، فإن حضور تلك الاجتماعات أمر جوهري.

تطوير السياسات المالية:

تعمل السياسات على توجيه القرارات المالية اليومية ومعاملات المنظمة ، ولتحقيق الاستقرار المالي ، والعمل على تحقيق الحيوية المالية ، ينبغي على مجلس الإدارة وضع نظام للمساءلة المالية والمحافظة عليه ، ووضع الخطة المالية التي تعكس رسالة المنظمة، وإستراتيجية سليمة للاستثمار ، والمحافظة على احتياطات كافية.

وهناك خطوات عديدة داخل العملية ، غير أن مجلس الإدارة عليه أن ينظر أولاً نظرة أمينة إلى الشؤون المالية الحالية للمنظمة. وبمجرد تكوين مجلس الإدارة لفكرة واضحة عن الأصول والمديونيات والإجراءات المالية الحالية ، يمكن وضع مجموعة من السياسات الإستراتيجية لإدارة البنيان المالي للمنظمة.

الخطوة الأولى: تأسيس البنيان:

إن وضع السياسات المالية والإستراتيجية أمر لا بد وأن يشغل أي عضو في مجلس إدارة. والخطة المالية الناجحة هي التي تقسم مسؤوليات الإشراف المالي على أعضاء مجلس الإدارة ، وتستغل بفاعلية كفاءات العاملين المهنيين ، وغيرها من الموارد.

يمكن تفويض عملية التقييم المالي للجان متخصصة ، غير أن هذا لا يعفي مجلس الإدارة بالكامل من مسؤولياته ، فاللجان تعاون غير أنها لا تحل محل مجلس الإدارة. وبالتالي ، ينبغي على مجلس الإدارة غير الربحي أن يراجع أولاً لوائح ومستنداته التشغيلية حتى يتأكد أنها تقدم له بنياناً كافياً للتعامل مع الشؤون المالية. وقد يستتبع ذلك ، وضع نص خاص باللجان الدائمة ، أو التي تكون لغرض خاص ، وتكون منبثقة عن مجلس الإدارة.

أما بالنسبة لمجالس الإدارة الأصغر حجماً فقد يعني أن هناك مهام محددة موكلة لأفراد من أعضاء مجلس الإدارة ، الذين يوصون ببنود العمل بهدف الحصول على موافقة مجلس الإدارة عليها.

ولا ينبغي أن يمر أي اعتبار مالي ذي أهمية مرور الكرام على أية لجنة أو لجنة فرعية دون أن تدقق فيه وتفحصه بعناية قبل عرضه على مجلس الإدارة للتصويت ، فمثلاً ، في حين أن مجلس الإدارة قد لا يحتاج للإشراف على المصروفات الاعتيادية ، مثل مواد الطباعة اللازمة لحملة جمع رأس مال ، فإن على اللجنة المنبثقة عن مجلس الإدارة أن تتقصى أو تراجع القرار بشراء مبنى ، أو تختار مستشاراً أو مراقباً للاستثمار.

ولتسهيل تلك العملية الإشرافية ، ينبغي على مجلس الإدارة أن يضع في اعتباره بناء مجموعة متنوعة من اللجان ، مثل لجنة المالية العمومية (والتي تضم عدة لجان فرعية متنوعة ، مثل لجنة مراجعة الحسابات). ويمكن تشكيل اللجان الفرعية المنبثقة عن اللجنة المالية العامة تبعاً لما إذا كانت وظيفتها تتعلق بالمصروفات ، أم بالأصول المتراكمة ، أو أنها تعمل كوصي على تلك الأصول.

ومن ثم ، فإن إحدى اللجان الفرعية قد تشرف على العائد ، وجمع الأموال ، وكيفية إنفاق الموارد ، في حين تشرف لجنة أخرى على كيفية حماية الموارد المالية. ويمكن بدلاً من هذا تشكيل لجنة مراجعة للحسابات لتكون لجنة دائمة وفقاً للوائح الداخلية للمنظمة ، وإذا لم تكن هناك لجنة ميزانية أو لجنة التخطيط التنظيمي ، يمكن تفويض

لجنة قائمة بالفعل للقيام بتلك الوظائف. ومهما كانت الوسيلة التي سينظم بها عمل اللجنة المالية ، فإن تدبير العوائد ، والمصروفات والمساءلة المحاسبية هي مهامها الإشرافية الرئيسية.

نصائح لتشكيل البنيان المالي:

- التأكد من أن مسؤوليات الإشراف المالي مغطاة بالكامل من خلال بنيان اللجنة.
- لا ينبغي أن يمر أمر مهم من الأمور المالية أمام أعين اللجنة قبل أن يُفحص فحصاً دقيقاً قبل عرضه على مجلس الإدارة للتصويت.
- تذكر أن مجلس الإدارة يضطلع بالمسؤولية النهائية للإشراف.

الخطوة الثانية : حدّد المسؤوليات ووضّع الحدود:

ينبغي أن تكون المسؤوليات والحدود المالية شديدة الوضوح لتجنب اللبس والإقلال بقدر الإمكان من احتمال تعرض أي بند للإهمال. وأوضح تطبيق لهذه القاعدة أن القانون يشترط عرض بعض التقارير المالية السنوية المفصلة.

توفر عملية المراجعة لأعضاء مجلس الإدارة فرصة ، ليس فقط لفهم ماليات المنظمة ، ولكن أيضاً لمساءلة هؤلاء الذين أوكلت إليهم بمهمة التعامل مع الموارد المالية لها. كثيراً ما يكون عرض الأمور المالية على مجلس الإدارة سبباً في الكشف عن المشاكل التي قد تحدث مستقبلاً ، ووضع توجيهات جديدة.

وعلاوة على ذلك ، عند استعراض البيانات المالية ، يمكن لمجلس الإدارة التأكد من عدم وجود مصروفات ممنوعة صراحة ، فأعضاء مجلس الإدارة قد يعدون مسئولين عن المصروفات حتى ولو لم يكونوا هم القائمين على صرفها. ولمنع حدوث هذه المشكلة ، ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يتأكدوا من تطبيق الإرشادات الخاصة بالمصروفات المحظورة.

كما ينبغي كذلك منع بعض أشكال المزايا الشخصية المبالغ فيها ، مثل البدلات المغالى فيها التي يتقاضاها أعضاء مجلس الإدارة ، والمصروفات الباهظة على السيارات والفنادق والوجبات أثناء جولات الأعمال. إن وضع سياسة للسفرات تقرر بوضوح مستويات مقبولة من الإنفاق للموظفين وأعضاء مجلس الإدارة قد تمنع حدوث مشاكل فيما بعد.

نصائح لتحديد المسؤوليات ووضع الحدود:

- تحديد واضح للمسؤوليات المالية يساعد في تجنب اللبس والإهمال.
- الإرشادات التي تمنع الإنفاق على أغراض معينة ، وتحدد الحدود في مناطق أخرى ، ينبغي أن تكون مفصلة ضمن بيانات السياسة المالية.

الخطوة الثالثة: فهم واستخدام الأدوات المتاحة:

أغلب أعضاء مجالس الإدارة ليسوا مستشارين استثماريين محترفين ، ولا محاسبين ، وكثير منهم لم يحصلوا من قبل على تدريب رسمي في مجال الأعمال أو المالية. وحتى يكونوا أوصياء على أصول المنظمة ، وحتى يقوموا بعملهم بكفاءة في الإشراف على إدارتها ، عليهم أن يفهموا ويستخدموا الأدوات المتاحة ، إن الخطة الإستراتيجية للمنظمة ، وكذلك ميزانيتها وبياناتها المالية ، تساعد مجلس الإدارة على تحديد احتياجه لسياسات مالية صريحة عن طريق رسم صورة واضحة لأولويات المنظمة (في الخطة الإستراتيجية وفي الميزانية) ، وما إذا كانت تلك الأولويات قد تم تناولها بصورة مسئولة أم لا (حسبما أشارت البيانات المالية).

الخطة الإستراتيجية:

يجب على كل منظمة غير ربحية أن تفهم اتجاهها وأهدافها ، وكيف تنوي تحقيق تلك الأهداف. إن الخطط الإستراتيجية تحدد ما ترغب المنظمة في عمله ، وكيف ستفعله ، ومتى سيتم تحقيق الأهداف ، وما الموارد التي تحتاج إليها عبر مسيرتها. وهذه

الخطط تضع الأساس لبدء العمل الفوري. وخطط التشغيل السنوية تحدد مقدماً أهداف العام الحالي ، التي تسهم في تحقيق الأهداف بعيدة المدى. ونظراً لأن الخطة الإستراتيجية لها اعتبارات ضمنية مالية ، فإنها ينبغي أن تتكامل مع السياسات المالية ، وأن تعمل تلك السياسات على تدعيم الخطة.

الميزانية:

الميزانية تعد أداة مهمة متاحة أمام أعضاء مجلس الإدارة ، لأنها تترجم أهداف الخطة الإستراتيجية إلى أرقام ، وقد تستخدم الميزانية كأداة للسيطرة ، بأن تمكن أعضاء مجلس الإدارة من الحكم على مدى هيمنة المنظمة وتدبرها في أمور الإنفاق والعوائد. كما أن الميزانية لها أهمية سياسية ، لأنها تبين الوظائف والبرامج التي لها الأولوية على نطاق المنظمة. ويمكن لأعضاء مجلس الإدارة بعد ذلك مقارنة المخصصات التي عبرت عنها الميزانية بالأولويات المعلنة في خطة المنظمة الإستراتيجية.

وغالباً ما يخفق أعضاء مجالس الإدارة غير الربحية في استخدام ميزانية المنظمة بشكل فعال لأنهم:

- يعتبرونها أمراً مخيفاً.
- يعتقدون أنها لا تمثل بدقة كيفية إنفاق الموارد.
- يعتقدون خطأ أن النتيجة (الميزانية السليمة) أكثر أهمية من العملية التي من خلالها يتم تحديد الميزانية.
- تغيب عنهم حقيقة أن الميزانية هي بيان الإدارة لكيفية تخطيطها لاستعمال موارد منتظمة.
- ينسون أن الميزانية يجب أن تكون تعبيراً عن وسيلة لوضع السياسة المالية.

وحتى يستخدموا الميزانية استخدامًا أكثر فعالية في مداولاتهم ، على أعضاء مجلس الإدارة أن يركزوا على الوثيقة كما لو كانت نثرًا وليس مجرد أرقام. فما الذي تقوله الميزانية عن أولويات المنظمة؟ وهل المصروفات داخل الميزانية تدعم الأهداف المحددة في الخطة الإستراتيجية؟

وعند وضع النفقات المخطط لها في ميزانية المنظمة في الاعتبار هناك نقاط من المهم توضيحها:

- مستوى الإنفاق المقترح.
- ما مدى الاختلاف مع السنوات السابقة.
- ما إذا كانت النفقات الموضوعة في الخطة ملائمة.
- ما إذا كانت التغييرات المقترحة صحيحة للمنظمة.

كما أن على أعضاء مجلس الإدارة أن يلاحظوا فئات الإنفاق المحددة التي حدثت فيها زيادة أو نقصان ، ولماذا كان هذا التغيير ضروريًا؟ وهل هذا التغيير الموضوع في خطة الإنفاق مؤقت أم دائم؟ وكيف يتم تمويل الخطوات الأولى التمهيديّة لبرنامج؟ وهل تيار العوائد متواصل؟ وهل المصروفات المنصوص عليها قانونًا على سبيل المثال ، الضرائب أو المنصوص عليها في العقود مثل الإيجار تم سدادها؟ وهل الميزانية تحقق عملية سداد الفواتير في موعدها؟ وهل هناك ديون مميزة ، وهل سدادها يتم حاليًا؟

ويمكن طرح مجموعة موازية من الأسئلة حول العوائد:

- هل تقترح الميزانية زيادة في المستوى الإجمالي لدخل المنظمة ، وإذا كان الأمر كذلك، فلماذا؟
- هل هذه الزيادة واقعية وتستطيع المنظمة تحملها باستمرار؟
- ما هي الموارد الجديدة الأولى للعوائد ، إن وجدت؟
- أي مصادر العائد تراجعت ولماذا؟

- هل الأمر يحتاج للتوسع في قاعدة الإيرادات؟
- هل قاعدة الإيرادات تحتاج إلى التنوع؟
- هل التغييرات التي تطرأ على العوائد تحتاج لإسهام أكبر من أعضاء مجلس الإدارة في جمع الأموال؟
- هل تحترم الميزانية بفعالية المحاذير والقيود التي تضعها الجهات المانحة أو مجلس الإدارة نفسه؟

ويمكن الحصول على العوائد من عدة مصادر. والمصادر الشائعة للعوائد هي الاحتمالات والهبات.

الاحتمالات:

الاحتمالات عبارة عن أرصدة تجمعها المنظمات سنة وراء سنة عن طريق تشغيل الفائض لديها. وهذه الأرصدة تحقق مزيداً من التأمين ضد المواقف غير المتوقعة والطوارئ. والاحتمالات الكافية تكتسب أهمية خاصة بالنسبة للمنظمات الأصغر حجماً التي قد لا تكون قادرة على امتصاص صدمات الخسائر غير المتوقعة ، أو التأخيرات في وصول العوائد بسهولة مثلما تفعل المنظمات الأكبر حجماً. وبمجرد أن تبني منظمة لنفسها مستوى مريحاً من الاحتمالات ، يمكن أن تؤدي وظيفتها بثقة واستقرار مالي.

وقد افترض الكثيرون أن جميع أرصدة المنظمة غير الربحية ينبغي استعمالها فوراً للمضي قدماً في مهمتها. وشيئاً فشيئاً ، أصبحت المنظمات ، التي تحتفظ بستة إلى اثني عشر شهراً من دخل التشغيل في صورة احتمالات ، ينظر إليها على أنها منظمات تتسم بالحرص. أما هؤلاء الذين كانوا يحتفظون باحتياطيات لعامين أو ثلاثة فقد يكونون عرضة لمزيد من التدقيق العام ، وتطالب عادة بتقديم مسوغات لوجود تلك الأرصدة

التي لم تخصص لا لبرامج ولا لخدمات. أما المنظمات التي لا تملك سوى احتياطات ضئيلة ، أو لا تملك احتياطات على الإطلاق ، فإنها تضع نفسها في مأزق مالي محتمل .

وللتعامل مع تلك المسائل ، تحدد بعض مجالس الإدارة المستويات المثل لأرصدة الاحتياطات والاستعمالات المقبولة لها من خلال بيانات سياستها ، أما كيفية استثمار الأرصدة الاحتياطية فتلك قضية أخرى مهمة على مجلس الإدارة أن يضعها في اعتباره في سياساته المالية.

الهبات:

بعض المنظمات قادرة على تأسيس وبناء أرصدة من الهبات بتولد عنها باستمرار دخل يكفي لدعم نشاطها. والهبات عادة ما تكون أضخم من أرصدة الاحتياطات ، وعادة ما تكون موقوفة لخدمة نشاط معين ، وقد تؤسس كحساب منفصل ، أو ضمن حساب المنظمة غير الربحية ، وتعمل الهبات على خدمة العديد من الأغراض. وهي توفر تيارًا من الدخل لتمويل العمليات المستمرة. ويمكن استعمالها كذلك في تمويل أنشطة منفصلة وطويلة المدى ، مثل توفير منح دراسية سنوية ، أو شراء أشياء كبيرة ، مثل مبنى أو نحوه.

ويلعب أعضاء مجلس الإدارة دورًا مهمًا في تكوين المنح والمحافظة عليها. ومجلس الإدارة مسئول عن تكوين أرصدة المنح والهبات ، وتحديد الأغراض التي تُستغل فيها. وغالبًا ما يتم تنظيم هيكل إدارة الهبات تبعًا للوظائف ، مثل تدبير العوائد ، وإدارة الاستثمار ، والمصروفات ، والإشراف المالي.

وهناك هبات قليلة تكون ضخمة بما يكفي لتوليد عائد ضروري للتمويل الكامل لنفقات المنظمة. ومن هنا ، تختار العديد من المنظمات الاستمرار في بناء مقادير من الهبات من خلال حملات جمع رؤوس الأموال. وبعض المجموعات تعيد استثمار الدخل المتولد من الأرباح ، ويقوم آخرون بتطبيق معادلة تحدد بها مقدار دخل الاستثمار الواجب ، وإعادة استثماره.

إن الهبات المدارة جيداً قد تنمو خلال فترة قصيرة من الزمن نسبياً. غير أن النمو الملحوظ في حجم الهبات لا يحدث إلا من خلال الجهود المستمرة لتوفير التمويل. وتتشابه كثير من مشاكل العلاقات العامة التي تظهر مع الهبات مع المشاكل التي تنشأ مع الاحتياطات النقدية. فعلى سبيل المثال ، قد تؤدي الهبات الضخمة للمانحين المستقبليين إلى الاعتقاد بأن المنظمة ليست في حاجة إلى مزيد من الدعم.

مصادر العائد:

تحصل المنظمات غير الربحية على العائد من عدة مصادر. فمثلاً ، تقوم بعض المنظمات ببيع المطبوعات أو الخدمات ، وهناك منظمات أخرى تعيش على اشتراكات العضوية ، في حين تتلقى منظمات أخرى المنح والتعاقدات من الحكومة الفيدرالية وحكومات الولايات والحكومات المحلية ، وكثير من المنظمات الخيرية تعيش على دعم المؤسسات الخاصة ، وجمهور المواطنين. وتقدم الأرباح الناتجة عن الاستثمارات كذلك ، جزءاً من العائد. وجميع تلك المصادر تتسم بالأهمية ، وهي تشكل دخلاً مهماً يمكن المنظمة من أداء وظيفتها.

غير أن المنظمات غير الربحية تعرض نفسها للمخاطرة إذا كانت الغالبية العظمى من تمويلها مستمدة من مصدر واحد ، وكان هذا المصدر غير دائم ومعرض للاختفاء. فعلى سبيل المثال ، الدخل القادم من منحة حكومية أو مؤسسية يكون عادة أقل استقراراً ، نظراً لأنه من النادر جداً أن تستمر المنح بلا نهاية. أما الدخل المكتسب ، مثل اشتراكات العضوية ، أو مبيعات المنشورات ، فليست فقط عبارة عن شكل متواصل ودائم من العائد ، وإنما هي كذلك فرصة قوية لتحقيق المزيد من النمو. وينبغي على المجالس أن تنظر بعين الاعتبار لمسألة المواصلة والاستمرارية لكل تيار من تيارات العائد، وأن تتخذ الخطوات نحو تجميع أغلبية الدخل من مصادر أكثر استقراراً.

البيانات المالية:

إذا كانت الموازنات عبارة عن خطط ، فإن البيانات المالية هي التي تبين فيما أنفق المال ، ومن أين جاء. وإذا كانت المصروفات والعوائد الفعلية مختلفة بالفعل عما هو وارد في الميزانية ، فإن على عضو مجلس الإدارة الواعي أن يبدي رغبته في معرفة السبب. وتساعد البيانات المالية أعضاء مجلس الإدارة على فهم الموقف المالية للمنظمة حيث تمكنهم من وضع السياسات شكل أكثر فعالية ، ومراقبة مجالات الاهتمام ، وإرشاد المنظمة نحو آفاق المستقبل.

ولتيسير هذه المهمة الشاملة ، قد يكون من المفيد أن يتلقى أعضاء مجلس الإدارة تقارير مالية في كل اجتماع يعقدونه. وأهم ثلاثة تقارير مالية هي: بيان الموقف المالي (الذي كان يسمى في الماضي كشف الموازنة العمومية)، وبيان النشاط (واسمه في الماضي كان بيان الدخل) وبيان الحركة النقدية.

بيان الموقف المالي:

وهو يعطي لمحة سريعة عن القيمة المالية للمنظمة حتى تاريخه. وهو يحدد كمياً مختلف الأصول طبقاً لفئاتها ، مثل الرصيد النقدي، والمخزون السلعي (والذي يمثل أصلاً مهماً في المنظمات غير الربحية التي تباع السلع)، والمستحقات لدى الغير (وهي الأموال المستحقة للمنظمة عن معاملات تمت بالفعل) ، والممتلكات والمعدات والعقارات. وهذا البيان يحدد أيضاً كمية مديونيات المنظمة ، ويكشف عن مقدار صافي الأصول (ويسمى أيضاً كشف الرصيد).

بيان النشاط:

ويحدد بنود مختلف مصادر العائد ، التي تشمل عوائد جمع التبرعات ، ودخل الاستثمار ، ودخل النشاط التجاري ، والتعاقدات ، ومنحاً من المؤسسات ، وإيرادات نتيجة ما تم وتوفره ، ومن عائد الهبات الموقوفة لصالح المنظمة ، وما شابه ذلك. كما

توضح البيانات كذلك كيفية إنفاق موارد المنظمة ، وما إذا كانت قد حققت فائضاً أم تعاني من عجز. وهناك مجموعة من الأسئلة تتصل بهذا الموضوع:

- هل هذه المصروفات تساوي ما أقر في الخطة؟
- هل هي متفقة مع الغرض الموضوع في الخطة؟
- ما هي المصادر الأولى للدخل في للمنظمة؟
- كيف استخدمت مبالغ التمويل؟
- هل حدث تغير ملحوظ في مدى توافر السيولة النقدية؟

بيان الحركة النقدية:

وهو يشير إلى التغيرات في جميع مصادر التمويل الوارد إلى المنظمة خلال فترة زمنية معينة ، وكذلك كيفية إعادة تخصيص الأصول داخلياً ، وكيفية إنفاقها. وبيان الحركة النقدية يقدم العون عند تحليل الصورة المالية الكلية للمنظمة ، لأنه يقدم معلومات مفصلة حول المصادر واستعمالات جميع الأرصدة. وباستخدام البيانات المالية استخداماً فعالاً ، يمكن لمجالس الإدارة استثمار أموالها في الفرص المتاحة أمامها ، وإدراك المؤشرات التحذيرية التي تحمل في طياتها نذر المشاكل المالية. إن عواقب الإهمال قد تكون وخيمة.

تقرير مراجعة الحسابات:

التقرير السنوي لمراجعة الحسابات أداة لا غنى عنها لمساعدة مجلس الإدارة على التأكيد على المساءلة ، كما أن المراجعين المحاسبين المهنيين هم مصدر عظيم للأساليب التي تحسن من نظام الضوابط الداخلية للمنظمة. ويحدد تقرير المراجعة ما إذا كانت المنظمة ملتزمة بالقواعد المحاسبية المتعارف عليها بالنسبة للمنظمات غير الربحية أم لا. وقد تكون تلك التقارير عامة ، وتشمل المنظمة بالكامل ، أو قد تكون ذات وظيفة محددة داخل المنظمة أو لفترة زمنية معينة.

ومجلس الإدارة مسئول مبدئيًا عن اختيار مراجع الحسابات كجزء من مهامه لضمان الخضوع للمساءلة. وكثير من المنظمات تختار إصدار طلب مقترحات عند البحث عن مراجعي حسابات. وينبغي أن يكون هذا الطلب حاويًا لوصف دقيق للمنظمة يشمل رسالتها ، وبيان لما هو مطلوب من مراجع الحسابات ، وطلب مؤهلاته (يبين مدى تلاؤم مواصفات مكتب محاسبة معين مع الاحتياجات المعلنة للمنظمة) ، ووصفًا للمعايير الانتقاء ، وعملية اتخاذ القرار ، والمهلة الزمنية.

وعند اختيار مراجع حسابات ، ينبغي تقييم المكاتب المتقدمة طبقًا لمعرفةتها بأصول مهنتها ، وسعرها ، وسمعتها ، وحجمها ، وموقعها الجغرافي. والعديد من المنظمات غير الربحية. تفضل مراجعي الحسابات المتخصصين في محاسبة المنظمات غير الربحية. وعند اكتمال تقرير المراجعة ، يصدر المراجع تقريره.

وهناك عدة مكونات داخل التقرير قد تساعد أعضاء مجلس الإدارة على ضمان الخضوع للمساءلة المالية. (خطاب الرأي) عادة ما يكون هو الصفحة الافتتاحية لتقرير المراجع. وعندما يعطي المراجع رأيه بسلامة الحسابات ، فإن هذا يعد إشارة إلى أن المنظمة ملتزمة بالقواعد المحاسبية المتعارف عليها. ولكن حتى لو حصلت المنظمة على هذا الرأي ، فإن هناك العديد من الأجزاء التي تظل في حاجة إلى تحسين. والملاحظات المذكورة في نهاية تقرير المراجع تقدم معلومات مهمة تساعد أعضاء مجلس الإدارة على فهم وتحسين الحالة المالية للمنظمة ، أسس المحاسبة ، وأي معاملات مع أي طرف له تعامل مع المنظمة ، والقضايا القانونية المنظورة حاليًا ، والمعاملات غير العادية ، وعمليات التوفيق الجارية ، والتمويل المستقبلي غير اليقيني (إذا كان من المحتمل عدم تجديد تيارات العائد ، فإن مراجع الحسابات قد يضع عبارة تحذير في القسم الخاص بالملاحظات) ، والأحداث اللاحقة (إذا كانت معاملة كبرى قد تمت أو أقفلت في آخر يوم من السنة المالية).

أما خطاب الإدارة فهو منفصل عن تقرير المراجع ، ويقدم معلومات مفيدة للغاية حول كيفية إدارة المنظمة لشؤونها المالية. وخطاب الإدارة يكون أكثر تحديداً من البيانات المالية الرسمية ، لأن المقصود منه أن يكون داخلياً ، وليس أن يعرض على مراقبين خارجيين. وغالباً ما يحوي خطاب الإدارة معلومات حول أجزاء بحاجة إلى تحسين، وتشمل كلا من النتائج وتوصيات بالتغييرات المقترحة. وبرغم أن تلك التحسينات المقترحة سوف تنفذ في غالب الأمر بمعرفة طاقم العاملين ، إلا أن الخطاب الإدارة يقدم لمجلس الإدارة قائمة بأهداف محددة ينبغي إنجازها على مدى العام المقبل ، مما يمكنهم من الإشراف بشك أكثر فعالية على عمل الموظفين ، والتأكد من التزامهم.

ويجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة فاهمين تماماً لتقرير المراجع قبل أن يوقعوا عليه بالموافقة ، فلا ينبغي أن يمنعهم خجلهم من السؤال عن أدق التفاصيل الأساسية داخل التقرير.

نصائح لفهم واستخدام الأدوات المتاحة:

- صُغ بنیان السياسات المالية التي تكمل وتدعم الخطة الإستراتيجية.
- استعمل الميزانية كوسيلة لوضع السياسات المالية.
- انظر عن كثب إلى مصادر دخل المنظمة ، لتحديد ما إذا كانت مصادر دائمة أم لا.
- قم ببناء أرصدة احتياطية للمنظمة ، وقم بمراقبتها ، لتأمينها ضد الأحداث غير المتوقعة.
- ضع سياسة تحدد الاستعمالات المقبولة للأرصدة الاحتياطية.
- استخدم البيانات المالية في تقييم ما إذا كانت المصروفات الفعلية تتفق مع أهداف الميزانية والخطة الإستراتيجية.

- استخدم تقرير مراجع الحسابات لفحص النظم الداخلية ، وراجع التقرير بتأن وحرص قبل الموافقة عليه.

الخطوة الرابعة: استعمل الموارد الداخلية بأسلوب استراتيجي:

لما كان الأمر لا يتطلب من أعضاء مجلس الإدارة في أغلب الأحوال الضلوع المباشر في الأعمال اليومية وكل صغيرة من شؤون المنظمة غير الربحية ، فإن بعض الناس بحكم وظيفتهم يتصرفون على مسئوليتهم. وبصرف النظر عما إذا كان هؤلاء الناس متطوعين ، أو عاملين مدفوعي الأجر ، أو مستشارين مؤقتين ، فإن هناك مهام ومسؤوليات قانونية مرتبطة بمواقعهم.

وبديهي أن على أعضاء مجلس الإدارة أن يكونوا حذرين عند تعيين الموظفين الإداريين الرئيسيين والمديرين ، وأن يصروا على أن يقوم أولئك باستمرار بتحديث وتطوير مهاراتهم ، وأن يظلوا على معرفة دائمة بالتطورات القانونية وغيرها من التطورات ، وأن يفهموا المبادئ الإدارية المالية والعامة للمنظمات غير الربحية.

وعند صياغة السياسات المالية ينبغي على مجلس الإدارة أن يحدد الأطراف الرئيسية الضالعة فيها ، وأن يراقب بحرص السلطة الممنوحة لكل منهم. وعادة ما يلعب المدير التنفيذي ، ومسئول الشؤون المالية ، وأمين الصندوق ، أدوارًا رئيسية. وعلى أعضاء مجلس الإدارة أن يصروا على أن يكون هؤلاء المسئولين فاهمين للأساليب الفنية والإدارية والمالية ، وأن يارسوها على نحو سليم.

المدير التنفيذي:

المدير التنفيذي هو المسئول الأول أمام مجلس الإدارة ، وهو الذي يشرف على العمليات اليومية للمنظمة بالكامل. وجميع قرارات المدير التنفيذي تؤثر في الشؤون المالية للمنظمة.

وعلى مجلس الإدارة الواعي أن يوفر للمدير التنفيذي السلطة الضرورية ، لتصميم الإجراءات الخاصة بالمنظمة ، وتنفيذ جميع سياسات مجلس الإدارة ونواياه ، في الوقت الذي يحيط تصرفاته ببعض الحدود.

فعلى سبيل المثال، يمكن على مستوى السياسات المالية والقواعد الإجرائية المتبعة أن يضع مجلس الإدارة سياسة تحد من سلطة تحرير الشيكات الممنوحة للمدير التنفيذي والعاملين. فمن الشائع أن يشترط توقيع ثان على الشيكات إذا تخطت مبالغها حدًا معينًا. كما أن مجلس الإدارة قد يحد من قدرة المدير التنفيذي على قبول الهدايا. أو نقل ملكية الأصول ، أو الدخول في استثمارات أو تعاقدات ، أو إقرار أية تسويات قانونية بدون موافقة مجلس الإدارة.

مسئول الشؤون المالية:

إن مسئول الشؤون المالية - سواء كان أسمه ماسك دفاتر الحسابات ، أو محاسب ، أو مراقب ، أو مدير الشؤون المالية ، أو المدير المالي العام - هو الذي يتعامل عادة مع مهام مختلفة ، مثل المحاسبة ، ومعالجة البيانات ، وإعداد التقارير المالية ، وإدارة المخاطر ، وشؤون المراجعة الداخلية للحسابات ، ومراقبة المخزون السلعي ، وشؤون الصرافة ، وإعداد الموازنة.

ومن المهم التأكد من إمكانية حصول المسؤول المالي عن العديد من العمليات المالية ، فإن على مجلس الإدارة أن يضع سياسة تقسم بعض المهام لمنع تحميل المدير المالي أعباء زائدة. فعلى سبيل المثال ، بعض الأعمال العامة يمكن تقسيمها ، مثل إصدار الفواتير ، وأعمال السجلات ، والتدوين ، وإيداع الشيكات. فالمدير المالي الذي يؤدي كل تلك الوظائف يتعرض للخطأ بسهولة ، ولإغراء الاختلاس.

أمين الصندوق:

إن مهام ومسؤوليات أمين الصندوق (والذي ينتخب عادة من بين أعضاء مجلس الإدارة) تتنوع بتنوع المنظمات. وحسب ميزانية المنظمة ، وحجم العمالة المهنية بها ، قد يكون أمين الصندوق مسؤولاً مسؤولية مباشرة عن تلقي وإيداع وإنفاق الأرصدة ، أو قد يعمل على التأكد فقط من أن الآخرين يتمون المهام المطلوبة منهم.

وحتى لو لم يكن هو الذي يعد التقارير الإلزامية ، إلا أنه هو الموقع رسمياً على التقارير التي تحمل موافقة مجلس الإدارة. ومن الناحية القانونية يكون هذا الشخص وكيلاً للمنظمة غير الربحية ، ويفترض منه أنه يتصرف على مسؤولياته عند إتمام المعاملات المالية.

ونظراً لاضطلاع أمناء الصناديق بمسؤوليات مالية موسعة ، فإن العديد من المنظمات تختار أن تجعلهم مرتبطين بالعمل لديها (حتى تضمن ألا يسيئوا استغلال وظيفتهم).

نصائح لاستخدام الموارد الداخلية استراتيجياً:

- كُن حريصاً عند تعيين ومراقبة المدير العام وكبار الإداريين.
- تأكد من أن العاملين ينمون مهاراتهم باستمرار.
- نظم السلطة الممنوحة لكل شخص يضطلع بمسؤوليات مالية.
- ضع سياسة تشترط وجود توقيعين على الشيكات التي تتجاوز مبالغ نقدية معينة.
- انظر في أمر تنظيم قدرة المدير التنفيذي على قبول الهدايا ، أو الدخول في استثمارات بدون موافقة مجلس الإدارة.
- قسّم بعض المهام المهنية (مثل إصدار الفواتير وتسجيل الشيكات الواردة) لمنع ازدحام العمل.

الخطوة الخامسة : استخدام الموارد الخارجية بفعالية:

عند تنمية تنفيذ السياسات المالية والإشراف عليها ، غالبًا ما يعتمد مجلس الإدارة على الخدمات التي يقدمها الاستشاريون وغيرهم من المهنيين. وقد يستخدم أعضاء مجلس الإدارة المنشآت المتخصصة في إجراء البحوث أو سمسرة العقارات ، وقد يعينون محاميًا متخصصًا في العقارات لمساعدتهم في وضع السياسات الرامية للتعامل مع الهبات المؤجلة ، التي تتضمن الوصايا ، أو الودائع. وقد يلعب العديد من الاستشاريين الخارجيين دورًا ، فالأمر لا يسلم من ضرورة إجراء بعض التعاقدات المهمة مع أطراف خارجية تعد أساسية لتحقيق الرخاء المالي للمنظمة: مثل البنوك ، والمستشارين الاستشاريين.

البنوك:

إن اختيار البنك الذي تتعامل معه المنظمة يعد قرارًا مهمًا. وقبل أن يقوم مجلس الإدارة بفتح حساب مصرفي ^(١) عليه أن يتأكد من أن جميع الحسابات مؤمن عليها فيدراليًا (لاحظ أن أغلب الحسابات لا يؤمن عليها إلا في حدود ١٠٠ ألف دولار فقط ، فمن الحكمة إذن توزيع الحسابات على أكثر من بنك).

(١) يجوز الإيداع في البنك الربوي بدون فوائد لضرورة حفظ المال ، إذا لم يوجد بنك إسلامي ، فإن وجد ، لم يجز ؛ لما في ذلك من الإعانة على الإثم والعدوان ، لأن البنك يستفيد من هذا المال في تشغيله في الربا. قال علماء اللجنة الدائمة للإفتاء: « يحرم الإيداع في البنوك الربوية إلا عند الضرورة وبدون فائدة » [فتاوى اللجنة الدائمة (١٣ / ٣٨٤)]. وقال الشيخ عبد العزيز بن باز: « أما كونه يحفظ ماله في البنك للضرورة ، لعدم وجود مكان يحفظه فيه ، أو لأسباب أخرى ، وبدون ربا ، أو يحوله بواسطة البنك : فلا بأس بذلك إن شاء الله ، ولا حرج فيه » [فتاوى الشيخ ابن باز (٧ / ٢٩٠)].

[انظر: موقع الإسلام سؤال وجواب ، رقم الفتوى ٩٧٨٢٨ ، ١٢٥٥٠١].

الاستشارات:

تلعب الاستثمارات ^(٢) دورًا مهمًا في تأسيس الرخاء المالي للمنظمة ، لأنها تساعد على تحقيق أقصى دخل ممكن لها. إن اختيار مستشاري الاستثمار ، ووضع خطوط

(٢) سئل علماء اللجنة الدائمة: عن جمعية خيرية تريد استثمار أموالها. فأجابوا: « إذا كان المال المذكور في السؤال من الزكاة: فالواجب صَرْفُهُ في مصارفه الشرعية من حين يصل إلى الجمعية ، وأما إن كان من غير الزكاة: فلا مانع من التجارة فيه لمصلحة الجمعية ؛ لما في ذلك من زيادة النفع لأهداف الجمعية وللمساهمين فيها » [فتاوى اللجنة الدائمة (٩/٤٠٣ - ٤٠٤)].

وسئلوا - أيضًا -: « هل يمكن للهيئة الخيرية الإسلامية العالمية استثمار أموال الزكاة التي قد تودع في المصارف حتى يتم إنفاقها ، والتي لن يؤثر استثمارها على ترتيب وتنفيذ إنفاقها في مصارف الزكاة المحددة شرعا ، على أن يكون استثمارها في مجالات سائلة ، حيث يمكن الحصول عليها عند الحاجة إليها وفي مجالات استثمار مدروسة وموثوقة ، ولا نقول مضمونة حتى لا تشوبها حرمة أو شبهة ، على أن الهيئة ليست شخصًا بذاته أو أشخاصًا يمثلون أنفسهم ، وإنما هي شخصية اعتبارية قائمة بذاتها ، والأشخاص فيها يبدلون جهدهم ويجتهدون رأيهم لما فيه خير الإسلام والمسلمين ؟ ».

فأجابوا: « لا يجوز لو كبلت الجمعية استثمار أموال الزكاة ، وإن الواجب صرفها في مصارفها الشرعية المنصوص عليها بعد التثبت في صرفها في المستحقين لها ؛ لأن المقصود منها سد حاجة الفقراء وقضاء دين الغرماء ؛ ولأن الاستثمار قد يفوت هذه المصالح أو يؤخرها كثيرًا عن المستحقين » [فتاوى اللجنة الدائمة (٩/٤٥٤) ، (٤٥٥)].

والذين أجازوا استثمار أموال الزكاة اشترطوا: أن يكون ذلك بعد سد حاجة أهل الزكاة الماسة. فقد جاء في قرارات المجمع الفقهي: « يجوز من حيث المبدأ توظيف أموال الزكاة في مشاريع استثمارية تنتهي بتملك أصحاب الاستحقاق للزكاة ، أو تكون تابعة للجهة الشرعية المسؤولة عن جمع الزكاة وتوزيعها ، على أن تكون بعد تلبية الحاجة الماسة الفورية للمستحقين وتوافر الضمانات الكافية للبعد عن الخسارة » انتهى. (مجلة المجمع الفقهي).

وهذا الشرط يصعب جدًا - بل يتعذر - القول بوجوده ، فإن أعداد الفقراء والمساكين والمجاهدين في سبيل الله وأبناء السبيل والمدنيين والمؤلفة قلوبهم تقدر بالملايين ، فيجب دفع الزكاة إلى هؤلاء ولا يجوز تأخيرها . [انظر: موقع الإسلام سؤال وجواب ، رقم الفتوى (١١١٧٧٤)].

استرشادية سياسية ، تعتبر قرارات ينبغي على مجلس الإدارة اتخاذها بأسلوب استراتيجي .

بادئ ذي بدء، ينبغي أن يتمتع مجلس الإدارة بفهم واضح للأصول الحالية التي تمتلكها المنظمة. فالعديد من المنظمات غير الربحية تبني إدارتها للرصيد النقدي لديها في شكل مخصصات تمويلية ، أو صناديق ، وهي عبارة عن مبالغ تخصص لاعتبارات يتوقف مقدارها على كل حاجة من احتياجات المنظمة. وتؤثر المبالغ المخصصة لتلك الصناديق على قدرة الإدارة على الاستجابة للمواقف المالية.

فعلى سبيل المثال ، قد تمتلك إحدى المنظمات:

- صندوقاً للتشغيل.
- صندوقاً احتياطياً قصير الأجل.
- صندوقاً للهبات أو المنشآت.
- صندوقاً احتياطياً طويل الأجل.

وينبغي التعامل مع الأصول الموجودة في كل تلك الصناديق حسب مدى تكرار الاحتياج إليه. فمثلاً ، ينبغي أن تكون الاستثمارات التي تتم باستخدام صناديق التشغيل قابلة للتحويل بسهولة إلى أموال سائلة ، نظراً لأن صندوق التشغيل يكون مطلوباً بصورة دورية لتغطية النفقات. أما صندوق الهبات فعلى النقيض ، قد لا تكون هناك حاجة إليه لعدة سنوات ، وهكذا يمكن استثمار الأصول الموجودة فيه استثماراً طويل الأجل.

ويأتي بعد ذلك ، أن على مجلس الإدارة أن يصنع إطاراً للأهداف التي يرمي إليها من وراء الاستثمارات ، وأن يخبر المعنيين بالأمر بتلك الأهداف. وفي الوقت الذي يتم فيه وضع أهداف الاستثمار ينبغي عليه أن يحقق التوازن بين هدف الوصول بالعوائد الاستثمارية إلى الحد الأقصى ، وبين ضرورة امتلاك سيولة نقدية كافية لتحقيق كل من

الاحتياجات طويلة المدى وقصيرة المدى. ولما كانت المنظمة قد خلقت لأداء رسالة محبذة اجتماعيًا، فإن إستراتيجية استثمارها ينبغي أن تبنى بحيث تساعد على المضي قدمًا نحو تلك الرسالة.

وقد يكون مطمح مجلس الإدارة هو تحقيق أقصى عائد ممكن قصير الأجل، أو الحفاظ على رأس المال لمدة طويلة، وتحقيق معدل نمو معين عبر الزمن، أو زيادة رأس المال إلى مستوى معين خلال وقت محدد.

وينبغي على سياسة الاستثمار أن تعدد بنود رسالة المنظمة، وأهداف إستراتيجية الاستثمار للمنظمة كتابةً، ثم يضيف مجلس الإدارة رسالة المنظمة، وأهداف إستراتيجية الاستثمار للمنظمة كتابةً، ثم يضيف مجلس الإدارة تعريفًا لمشاوراته، ويمكنه أن يفوض على نحو أكثر فعالية مهام إدارة أصول المنظمة.

ومن بين السمات الرئيسية لسياسة الاستثمار الفعالة:

- خلق رابطة مباشرة بين سياسة الاستثمار وبين رسالة المنظمة.
- التأكد من أن نظام الإدارة المالية الذي وقع عليه الاختيار خاص بالمنظمة، وأن نتائجه قابلة للقياس.
- فهم المخاطرة، وتجنب المخاطرة غير الضرورية.
- كتابة سياسة واضحة وبليغة الألفاظ، وإن كانت سهلة الفهم.
- تحديد المتطلبات النقدية للمنظمة والسماح بوجود سيولة مناسبة.
- تقديم خطوط إرشادية لتعيين وتقييم وفصل مديري الاستثمار.
- تحديد الخطوط العامة لأي استثمارات محظورة حظرًا تامًا، سواء لاعتبارات المخاطرة المحيطة بها، أو لاعتبارات شرعية.

المخاطرة ومعدل العائد:

هناك مفهومان حيويان لإعداد مسودة ، ولفهم أي سياسة استثمارية ، المخاطرة ومعدل العائد على الاستثمار. والمخاطرة هي مستوى عدم اليقين الناتج عن الاستثمار ، مثل التغير المفاجئ في قيمته في السوق. ويتصل مستوى المخاطرة بمعدل العائد المتوقع. ومعدل العائد هو مقدار الدخل المتوقع أن يحققه الاستثمار على مدى فترة زمنية معينة. وكلما ارتفع حجم المخاطرة المحيطة باستثمار ما ، كان معدل العائد المتوقع عبر الزمن أعلى.

والاستراتيجيات الاستثمارية الناجحة هي التي تتجنب المخاطر التي لا داعي لها. وغالبًا ما تكون مجالس إدارات المنظمات غير الربحية متحفظة بشكل مبالغ فيه في استراتيجياتها الاستثمارية ، لأن الشؤون المالية للمنظمات غير الربحية تخضع للتدقيق على المستوى العام ، وتحشى مجالس الإدارة من أن تضطر لتبرير خسارتها. ولكن الحل الوسط يكمن في الاستثمارات التي تسير بالكاد بنفس إيقاع التضخم.

ومن القواعد البديهية لتحديد حجم المخاطرة المقبولة أنه كلما قصرت فترة الاستثمار ، قلت المخاطرة التي يتحملها المستثمر. وتتنوع آجال الاستثمار تبعًا للغرض من الصندوق ، فمثلاً صندوق الاحتياطي قصير الأجل قد يحتاج للدخول في استثمارات لمدة تتراوح بين ستة أشهر وعام كامل.

الاستعانة بخدمات استشاري استثمار:

إن الإجراء الإداري المتمثل في الاستعانة بخدمات استشاري في مجال الاستثمار ينبغي أن يتخذ كجزء من سياسة الاستثمار. ومن المهم أن يتوافق هذا الخبر توفيقًا تامًا مع الفلسفة الاستثمارية للمؤسسة ، لا أن يوفق مجلس الإدارة إستراتيجيته في الاستثمار تبعًا لأهواء الاستشاري الذي اختاره. وعادةً ما يكون لدى مديري الاستثمار حرية

التصرف في إطار القواعد الاسترشادية الموضوعة من قبل مجلس إدارة المنظمة غير الربحية.

وعند إجراء المقابلة مع المكتب أو الاستشاري الاستشاري لاختيار من يقوم بتلك المهمة ، على مجلس الإدارة أن يراجع المؤهلات المهنية للفرد المتقدم ، وأن يقيم أدائه الاستشاري. كما أنه قد يكون من المفيد أن يكون الاستشاري له خبرة سابقة بالقواعد التي تنطبق على المنظمات غير الربحية.

وكما هو الحال في جميع الخدمات التي يقدمها طرف خارجي ، ينبغي على مجلس الإدارة أن يقارن بين الجدوى الاقتصادية للاستعانة بمكتب معين أو استشاري استثماري ما ، بين باقي الشركات الأخرى.

وأخيرًا قد يقدم مكتب الاستثمار خدمات استثمارية إضافية أخرى ، مثل عمليات التخطيط المالي. فإذا كانت تلك الخدمات تشكل أولوية بالنسبة للمنظمة ، قد يكون من المجدي اقتصاديًا الاستعانة بشركة واحدة ، أو استشاري واحد ، لأداء كل تلك الخدمات.

وبرغم أن كتابة سياسة الاستثمار ، واختيار الاستشاري ، تعد خطوات مهمة ، إلا أنها ليست سوى وسائل ترمي إلى غاية معينة ، ولكنها ليست هي الغاية في حد ذاتها. فيستوي في الأهمية أن نراقب بنشاط أداء مدير الاستثمار ، أو أداء الاستثمارات نفسها. ومن الأمور الأخرى الواجب وضعها في الاعتبار أن نتأكد من أن أعضاء مجلس الإدارة الجدد يفهمون أساسيات إستراتيجية الاستثمار ، وأن جميع أعضاء مجلس الإدارة على علم دائم بكل ما يجري ، وينبغي أن يتم شرح سياسة الاستثمار كجزء من توجيه أعضاء مجلس الإدارة الجدد.

ولمراقبة الاستثمارات ، ينبغي على مجلس الإدارة أن يطلب تقارير عن الاستثمارات كل ثلاثة أشهر. وينبغي أن يكون التقرير حاويًا لتفاصيل عن معدل

العائد ، مع مقارنة هذا المعدل بمعدل التضخم ، واتجاهات الاستثمار ، أو غيرها من مؤشرات الأداء.

وأخيرًا يجب على أعضاء مجلس الإدارة أن يتجنبوا الاندفاع نحو المكسب السريع ، فليس هناك ما هو أفضل من الوقت والانتظار ، فكل قرش يستثمر في موضعه ينمو ويزدهر.

نصائح للاستخدام الأمثل للموارد الخارجية:

- تجنب المخاطرة الاستثمارية التي لا داعي لها.
- تأكد من أن الاستثمارات تتمتع بتركيب يسمح بتوافر فوري للسيولة النقدية.
- استعن بخدمات استشاري استثمار مؤهل ، وراقب نتائجه بشكل دوري.

والخلاصة أن باتباع التقدير السليم ، والسعي وراء الكفاية من المعلومات ، ومراقبة النتائج على الدوام ، يمكن لمجالس إدارات المنظمات غير الربحية أن تقوم بمسؤوليات في صنع السياسة المالية بثقة واقتدار. وليس من الضروري أن يكون مجلس الإدارة عالمًا بكل شيء غير أن عليه أن يضع إطار عمل كاف ، وأن يراقب بنشاط وقيّم طاقم العاملين والمستشارين الخارجيين.

الفصل العاشر

كيفية عمل ورشة عمل

التخطيط لورشة عمل:

الخطوات التمهيدية:

- تحديد الفئة المستهدفة (المشاركون في الورشة).
- تحديد الأهداف الخاصة والعامة.
- إعداد برنامج الورشة.
- حجز وتنظيم مكان الورشة.
- تحديد موعد الورشة.
- إعلام المسؤولين المعنيين عن الورشة.
- تحضير الدعوات.
- تحضير ملف الورشة (برنامج ، أسماء المحدثين ، المشاركون ، الرسميين ، خلفية ، أهداف الورشة ، نسخة من أي محاضرة).
- تحضير قائمة بالأدوات والموارد اللازمة للورشة ، وقائمة بالوسائل والأجهزة السمعية والبصرية.
- تجهيز وتنظيم محتوى مواضيع الورشة النظري والتطبيقي.
- دراسة وتحديد ميزانية الورشة.
- تقييم خطوات التخطيط.

تحديد الفئة المستهدفة من الورشة (المشاركون في الورشة):

إن اللقاء مع الفئات المستهدفة من الورشة مهم جداً ، ويجب أن يتضمن اللقاء

النقاط التالية:

- التعريف بأهداف الورشة.
- توضيح برنامج الورشة.
- تحديد زمن الورشة ومكانها.
- التعريف بما يُتوقع أن تنجزه الورشة.
- توضيح أهمية المتابعة لخطّة العمل في المرحلة التي تلي الورشة.

تحديد أهداف الورشة:

- تحديد أهداف الورشة ومحتواها.
- أخذ فكرة عن مستوى المعلومات والمهارات لدى المشاركين في الورشة.
- دمج بعض آراء المشاركين في الخطّة.

لذا يجب أن تصاغ الأهداف بقالب يحدد ماذا ينتظر أن يقوم به المشاركون وما

عند نهاية الورشة.

تصنيف الأهداف التعليمية:

أهداف تتعلق بالمعرفة: وتبدأ بعملية التذكر للمعلومات ، ثم تتدرج إلى عملية

تحليل وتركيب المعلومات ، وتنتهي بعملية اتخاذ القرار.

- عملية التذكر: وتعتبر أبسط المراحل لأنها تتطلب من المشاركين تذكر معلومة أو حقيقة فقط.
- عملية التحليل: هذه المرحلة تتطلب قدرات إدراكية أكثر من المرحلة

الأولى لأنها تتطلب استخلاص الحقائق ثم تفسيرها.

- عملية اتخاذ القرار: تتطلب من المشاركين استخدام كل المهارات الإدراكية والمعلومات ، بحيث يعطى للمتدرب كافة المعلومات عن موقف معين.

أهداف تتعلق بالسلوك: وهذه الأهداف تتعلق بالمعتقدات ، والتقاليد ، والقيم. وتعتبر هذه الأهداف ذات أهمية بالغة في تحسين مستوى التعليم. ومن المهم جدا إدخال الأهداف المتعلقة بالسلوك في كل برنامج الورشة مثل: المشارك يؤمن بأهمية احترام الآراء وأخذ المفيد منها.

مكان الورشة: أين ستقام الورشة العمل؟

يجب اختيار المقر المناسب بالورشة وفقا للشروط التالية:

- أن تكون المقاعد مريحة وملائمة.
- أن تكون المقاعد واسعة تسمح بترتيب المقاعد والطاولات بشكل دائم لتسهيل تبادل الآراء وعمل المجموعات ، والبعد عن جو الصف الدراسي.
- أن يكون موقع سهل للجميع للحضور إليه دون معاناة.
- وجود الإضاءة اللازمة.
- معرفة جو المنطقة وتجهيز التدفئة أو المكيف حسب الجو.
- وجود مختلف الأجهزة الخاصة السمعية والبصرية منها اللازمة للورشة وضمان فعاليتها قبل بدء الورشة: جهاز عرض الشرائح ، جهاز تصوير مستندات ، جهاز كمبيوتر.

إعلام المسئولين:

يرجى كتابة رسالة موجهة إلى المسئولين تتضمن الآتي:

- طلب الموافقة على إقامة الورشة ومواصفاتها.
- من الذي سيقوم بها (من هو فريق المحاضرين).
- لمن سوف تعطى الورشة (الفئة المستهدفة).
- أهداف وبرنامج الورشة.
- متى ستعقد وأين.

إعداد وتوفير المواد والوسائل والأجهزة الخاصة بالورشة:

- جرد بالمواد اللازمة لورشة العمل: سبورة ، دسكات كمبيوتر ، ملفات ، أوراق تصوير ، أقلام فلومستار ، دباسة مع الدبابيس ، حافظه أوراق ، خرامة ، دبابيس ضغط ، شريط لاصق ، مقص .
- جرد بالوسائل والأجهزة السمعية والبصرية.
- الوسائل التعليمية: استثمار خاصة بالورشة ، سبورة ، لوحة فليب شارت ، ملصقات ، بطاقات مصورة ، المحاضرات.
- الأجهزة السمعية والبصرية: التلفزيون ، الفيديو ، جهاز عرض (أوفرهيد پروجيكتور) ، الباوربوينت .

تجهيز وتنظيم محتوى الورشة:

- تحضير بصورة مبدئية المواضيع التي يود فريق المحاضر إعطاؤها والتي تود الفئة المشاركة مناقشتها.
- تحضير المهارات التي يود الفريق المحاضر إكسابها للفئة المستهدفة.
- تحضير الاستثمارات الخاصة بالورشة.

- تحضير الملفات الخاصة بالورشة.
- تحضير نسخ كافية بمواد الورشة.

ميزانية الورشة:

- الأدوات المكتبية.
- الضيافة.
- بدل مكان الورشة.
- الإعلام.
- الترجمة.
- شهادات المشاركة.
- رسالة للمسئول المالي بجميع تكاليف الورشة والموافقة عليها.
- جرد الفواتير الخاصة بالمشتريات من أدوات مكتبية وأدوات خاصة بالورشة.
- تقييم وتخطيط العهدة لجميع مصروفات الورشة.

تقييم تخطيط الورشة:

لنرى الخطوات التمهيدية للتخطيط وندرس كل خطوة للتأكد من أننا قد أوفيناها حقها في التطبيق:

- نكتب لائحة بالتقصير الذي حصل خلال التخطيط.
- ندون ملاحظتنا حول أسباب التقصير لتطوير عملية التخطيط للمرات المقبلة.
- نخطط كيف نقيم ورشة العمل ونحضر الاستمارات والبيانات الخاصة بالتقييم.

- نحضر محتوى التدريب النظري والعمل مع جميع البيانات والاستمارات الخاصة بالبرنامج.
- نتأكد من سلامة الوسائل وفعاليتها.
- نتأكد من جميع الترتيبات الإدارية والتنظيمية.

تنفيذ ورشة العمل:

مراحل التنفيذ:

- التعارف بين المشاركين.
- توقعات الفئة المستهدفة من الورشة.
- شرح أهداف وبرنامج الورشة بالتفصيل مع المشاركين.
- دليل الأساليب والوسائل التعليمية.
- دليل لمعالجة المواضيع التطبيقية الخاصة بالورشة.
- كيفية تحديد مهام وخطة العمل المستقبلية للفئة المستهدفة من الورشة.

التعارف:

تركز الورشة على أهمية التعارف بين المحاضرين والمشاركين لتوفير الجو المناسب ولتبادل الآراء والخبرات ، لذلك من الضروري أن يسود الورشة جو من الألفة والمحبة حتى يتسنى للمشاركين استيعاب المعلومات بشكل أفضل وذلك عن طريق:

- كسب ثقة المشاركين واحترامهم والإصغاء لهم وحثهم على المشاركة في إبداء الرأي.
- الوضوح والبساطة في عملية الاتصال (التخاطب - الكتابة - التعبير).

- تشجيع المشاركين وتجنب التحيز والتكبر.

ومن الطرق المتبعة لتوفير مثل هذا الجو في ورشات العمل ؛ أن يقوم المحاضر بعملية تعارف بين المشاركين عند اللقاء الأول. ولتسهيل المهمة يمكن إتباع هذا النموذج:

- يسجل المشارك على السبورة بعض الأسئلة للتعارف منها على سبيل المثال: الاسم - الوظيفة - الحالة الاجتماعية - اللون المفضل - الهواية ، أهم حدث حصل للمشارك في ذلك اليوم.
- يختار كل مشارك زميل له في الحلقة لا يعرفه من قبل ، ويبدأ بطرح الأسئلة السابقة.
- وبعد الانتهاء من التعارف يبدأ المشاركون بتعريف بعضهم البعض شفهيًا لباقي المجموعة ، وتُعلق لوحات التعارف على الحائط وتبقى حتى نهاية الحلقة. وبهذا نكون أضفنا على الحلقة جو مرح ومحجب.

توقعات المشاركين في الورشة:

- ما هي توقعاتك عما يمكن أن تضيفها الورشة إلى معلومات المشاركين؟
- عددٌ بعض المشاكل التي تواجهك في عملك ، وكيف من الممكن أن تساعدك مواضيع الورشة في التغلب عليها؟
- ما هو رأيك في مواضيع الورشة بشكل عام؟
- هل عندك أية اقتراحات أو مواضيع تحب أن تضيفها لبرنامج الورشة؟
- هل عندك أية اقتراحات أو مواضيع في برنامج ورشة العمل تعتقد أنها لا تنطبق على واقع عملك؟
- هل عندك أية اقتراحات أخرى؟

معلومات عامة عن المشاركين في الورشة:

- الاسم الكامل.
- العمر
- الحالة الاجتماعية
- المؤهل الدراسي
- الوظيفة
- الجنسية.
- المنطقة التي تعمل فيها.
- هل سبق لك الحضور ورشة عمل؟ إذا كان بنعم حدد ما يلي: أين؟ متى؟ موضوع الورشة؟
- هل سبق لك العمل في مجال التدريب؟ إذا كان جوابك بنعم عدد الدورات التي شاركت فيها كمدرّب؟ موضوع الورشة؟ عدد الحاضرين؟ مدة الورشة؟
- هل حضرت حلقات عمل أو ورشات عمل سابقا (عمل مجموعة نقاشات - أعمال تطبيقية) إذا كان الجواب بنعم حدد؟ أين؟ متى؟ مواضيع الحلقات؟ ما هو رأيك في مثل هذه الحلقات؟
- اذكر أنواع الوسائل التعليمية التي تم تطبيقها؟
- الوسيلة:
- أين طبقتها؟
- ما هي الطرق التعليمية المحببة لديك؟
- الطريقة:

٥ أين طبقتها؟

- هل قمت بتخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة برنامج ما خلال القيام بعملك؟ إذا كانت الإجابة بنعم اذكر: أين؟ البرنامج؟ متى؟
- الخطوات الأساسية التي يجب اتباعها عند معالجة موضوع ما:
عند القيام بعرض موضوع ما ، لابد من إتباع الخطوات التالية:
- عنوان الموضوع: يجب أن يكون عنوان الموضوع واضحاً ومفهوماً للجميع.
- الأهداف التعليمية يجب أن تصاغ الأهداف بـقالب يحدد فيه ؛ ماذا ينتظر أن تقوم به الفئة المستهدفة عند انتهاء معالجة الموضوع ، كما يجب أن تكون الأهداف محددة سواء كانت الأهداف تتعلق بالمعرفة أو السلوك أو المهارة.
- ترتيب عناصر الموضوع: ويتضمن الوسائل المستخدمة لعرض الموضوع ، وهذه النقاط يتم ترتيبها حسب أولويتها بحيث تكون متصلة مع بعضها البعض.
- الفترة الزمنية للموضوع: لابد من توزيع الوقت بحيث يتناسب مع أقسام الموضوع وإلا طغى عنصر على آخر.
- استبيان سابق ولاحق للمعلومات: قبل البدء بمعالجة الموضوع يوزع الاستبيان على المشاركين ليبيد كل منهم مدى معرفته بالموضوع ، ثم يوزع الاستبيان نفسه بعد نهاية الموضوع كأداة تقييم للمحاضر ، ولنرى ما اكتسبه المشاركون من معلومات عن الموضوع.
- اختيار الطريقة أو الأسلوب الملائم للموضوع: يجب أن يتم اختيار الطريقة التي يسهل على المشاركين فهمها ، والتي تجعلهم يشاركون

بفعالية في عملية التعليم وبالتالي تكون طريقة المحاضرة ملائمة
للوضع ، وأيضاً خاضعة للتقييم بين الحين والآخر.
وطرق الإلقاء عديدة منها:

- المحاضرة التي تعتمد على النقاش واستخدام الوسائل
السمعية والبصرية.
- المناقشات الجماعية.
- تمثيل الأدوار.
- دراسة حالة.

• اختيار الوسائل التعليمية المناسبة: الوسائل التعليمية متعددة ولكن
يجب اختيار الوسيلة التي يمكن من خلالها إيصال الرسالة للمشارك
بشكل واضح وسليم.

• ومن وسائل التعليم:

• السبورة.

• اللوحة.

• الملصقات.

• العروض التوضيحية.

وعند عرض الوسيلة يجب مراعاة النقاط التالية:

• تحديد الغرض من الوسيلة.

• تجربة الوسيلة قبل عرضها للتأكد من سلامتها.

• اختيار الوسيلة المناسبة للموضوع والتي تجذب انتباه المشاركين.

• تهيئة المكان المناسب لعرض الوسيلة التعليمية.

- ü استخدامها في الوقت المناسب لتؤدي الفائدة المرجوة منها.
- ü تقييمها لمعرفة مدى استفادة المشاركين منها في فهم الموضوع وإدراك عناصره.

• التقييم للموضوع:

- بعد عرض أي موضوع يجب القيام بعملية تقييم للتأكد من الآتي:
- ü تحقيق الهدف من الموضوع.
- ü مدى وضوح عناصر الموضوع.
- ü مدى ملائمة الأساليب التعليمية لمحتويات الموضوع.
- هناك عدة طرق وأدوات للقيام بعملية التقييم منها:
- ü استبيان لاحق للمعلومات ، ومقارنتها بالاستبيان السابق الذي أعطى قبل البدء بعرض الموضوع.
- ü طرح الأسئلة والمناقشة.
- ü الاستمارات تتعلق بتقييم مرحلي أو نهائي للورشة.

الطرق التعليمية:

أولاً: المحاضرة:

- هذه الطريقة تستعمل على نطاق واسع بالرغم من عدم فعاليتها نسبياً ، فهي طريقة سلبية ، والمدرّب عادة هو الأكثر إيجابية. والمعلومات المعطاة في المحاضرة تتوقف على الذاكرة ، والمشاركون الكبار لا يشاركون بخبراتهم وآرائهم.
- المحاضرات مع كل ذلك لها دور في التدريب وخاصة عند ما يكون الغرض إعطاء المعلومات ، وللحصول على فائدة منها ينبغي:
- ألا تتعدى المدة المخصصة للمحاضرة ثلاثين دقيقة.

- أن تبتدى بمقدمة عن الموضوع الذي سيعالج.
- أن تنتهي بملخص يعالج النقاط الأساسية.
- أن تخصص الدقائق الأخيرة من المحاضرة للنقاش حول النقاط المهمة التي تناولتها المحاضرة.
- يفضل أن تدعم المحاضرات بالوسائل البصرية والسمعية.

ثانيا: المناقشة الجماعية:

المناقشة لها الأفضلية على طريقة المحاضرة لأنها:

- تساعد على اكتساب مهارات متنوعة.
- تساعد على تبادل الآراء والخبرات.
- تستحث المشاركين على التفكير في الموضوع والجرأة في الكلام بين المجموعة.

ولا يمكن ترك المناقشات الجماعية تتم بعفوية ، إذ أنها تحتاج إلى قيادة متمرسة وتنظيم لإرشاد المشاركين خلال المناقشات ولفهم العملية الجماعية وأهميتها.

ثالثا: تمثيل الأدوار والمواقف:

يكلف المشاركين بالقيام بأدوار معينة ، ويعني ذلك أن يتصرفوا وكأنهم في موقف الآخرين ، وتعتبر هذه الطريقة في الحالات التالية:

- عند معالجة مشاكل العلاقات الإنسانية.
- تساعد على تغيير الاتجاهات والأفكار.
- تساعد المتدرب على الإحساس بالمواقف والاتجاهات وعلى اختبار عواقب السلوك.
- تساعد المشاركين على الإدلاء بأفكارهم بكل صراحة لعلمهم أنهم

يمثلون أدوار أناس آخرين.

ويجب أن يكون التمثيل تلقائياً ، وأن يتبعه نقاش حول تفاعل ومشاعر القائمين بالأدوار بالنسبة لبعضهم البعض فهذا يسمح لهم بتحليل الموقف واستخلاص النتائج.

رابعاً: دراسة الحالة:

إن دراسة الحالة يعرف المشاركون بمشكلة في الحياة الواقعية وهذه الطريقة تساعد المشاركين على:

- الأخذ بالحسبان كل العوامل المؤثرة على الوضع.
 - تحليل الموضوع بدقة ووضعها في قالب متكامل لفهم المشكلة وحلها.
 - الكشف عن اتجاهاتهم وعلاقتهم بالآخرين.
- ويجب أن تكون للحالة علاقة بالمشاركين إذا أُريد استخلاص أقصى فائدة تعليمية منها بحيث تضيف حياة للموضوع أثناء النقاش.

الوسائل التعليمية:

إن دور الوسائل التعليمية في حلقات العمل والدورات هو جعل التعليم شيئاً ملموساً ، وعملياً ، ومسلماً ، من خلال النظر ، والسمع ، والاكتشاف ، والعمل. ذلك أن رؤية الأشياء عن كثب واكتشاف كيفية عملها يستقطب الاهتمام أكثر من مجرد القراءة عنها.

والاشتراك في المناقشات أمتع من مجرد الاستماع إلى المحاضرات. واكتشاف الأشياء وصنعها أو القيام بها ، وكذلك النظر إليها وسماعها والمناقشة حولها يجعل التعلم أمراً مشوقاً. والوسائل التعليمية التي تشجع المشاركين في الورشة على اختبار الأشياء بأنفسهم من خلال الملاحظة والاستكشاف والفهم والتطبيق تتفوق على عملية التعلم المزيد من المعنى والفائدة والمحاضرة. وهي قادرة على بعث الحياة في قاعة

التدريب من خلال:

- الملاحظة: يجب تشجيع المشاركين في الورشة على النظر إلى الأشياء عن كثب ودون تخرج من طرح الأسئلة الدقيقة.
- الاستكشاف: يجب أن يشترك المدربين والمشاركين في الاختبارات والأنشطة من أجل تعلم الأشياء واكتشافها معاً.
- الفهم: يجب مساعدة المشاركين على تعلم كيفية تحليل الأوضاع والمشكلات وتوجيههم لايجاد الحلول المناسبة.
- التطبيق: يجب إتاحة الفرصة أمام المشاركين لممارسة مهارات جديدة وتشجيعهم على ذلك ، وعلى تبني أنماط جديدة من السلوك.

أهم الوسائل التعليمية هي:

١ - السبورة:

من المهم الإطلاع على بعض التعليقات لاستخدام السبورة استخداماً فعالاً ، فعند استخدام السبورة يجب:

- التأكد من أن جميع المشاركين في الورشة يمكنهم رؤيتها.
- الكتابة بخط واضح ومقروء.
- استخدام طباشير ملون لإبراز الكلمات.
- لا تتكلم وأنت تكتب على السبورة.
- خطّط دائماً بعناية لما ستكتبه.
- لا تضع مواد كثيرة على السبورة في المرة الواحدة.

٢- الألواح القلابة:

مراحل إعداد الألواح القلابة:

- اختر موضوعاً ذا أهمية للمشاركين في الورشة.
- ضَع قائمة بمختلف نقاط الموضوع.
- اكتب قصة أو وصفاً شيقاً عن الموضوع يتضمن كل النقاط الأساسية.
- قسّم القصة أو الوصف إلى مشاهد منطقية.
- قرّر أية رسوم أو صور تكون ملائمة لكل مشهد في القصة ويجب إعداد كل رسم بحيث يتوافق مع الجملة أو العبارة المعنية.
- اقطع قطعاً من الورق المقوّى بالقياس المرغوب للوح القلاب ، ثم ألصق كلا من الرسوم على قطعة الكرتون ، وفي مقابلها على الصفحة الأخرى ما يناسب من الجمل أو العبارات أو الكلمات.

ينبغي بوجه عام ألا يكون في اللوح القلاب أكثر من ١٠ إلى ١٢ قطعة ، إذ أن أكثر من هذا العدد يجعل العرض أطول مما يستلزم وضع الأوراق بالترتيب ولا يجوز عرض أكثر من ورقة في كل مرة. وينبغي وضع الرسم الإيضاحي أمام المشاركين والنص المكتوب من جهة المدرب الذي يعرض اللوح القلاب. وإذا كان المدرب هو الذي يعرض المواد ، فمن المستحسن السماح لأحد المشاركين في الورشة بتقليب الألواح لأن هذا يساعد على اشتراكهم في العرض.

٣- لوحات قماش ورسوم قماشية:

لوحة القماش هي لوحة عادية مكسوة بقماش ناعم من نوع الفلانيل وتستخدم كستار ، خلفية لعرض الرسوم أو الصور ذات الظهر الخشن. وهذا السطح الخشن يلتصق بقماش الفلانيل بسهولة بحيث تبقى الرسوم على اللوحة عندما يضغط عليها بشدة. وتستخدم هذه اللوحات المكسوة بالقماش ورسومها لشرح فكرة أو موضوع ما

عن طريق مختلف الرسوم على اللوحة أو نزاعها الواحدة بعد الأخرى.

مميزات هذه اللوحات والرسوم القماشية:

- هذه اللوحات سهلة الصنع لاستخدامها في حلقة العمل. وهي خفيفة الوزن ويسهل نقلها ولا تتطلب تيارًا كهربائيًا أو أي تجهيزات أخرى باهظة الثمن.
- يمكن استخدام هذه اللوحات والرسوم مرارًا وتكرارًا ، لو حفظت بعناية بعد استخدامها.
- يمكن تحريك الصورة وإعادة ترتيبها ، ويمكن عرض موضوع الدرس بعرض صورة بعد الأخرى ووضع الرسوم نفسها في أماكن مختلفة لشرح موضوع أو فكرة ما.
- ويمكن ترك هذه الرسوم على اللوحات إذا كانت ضرورية لكي يفهم المشاركون في الورشة الموضوع أو الرسالة كما يمكن استخدامها لإثارة النقاش.
- ويمكن أن تساعد هذه اللوحات والصور على نحو فعال في إشراك المشاركين في الحلقة أو الورشة فهي تحثهم على الإبصار والإنصات والاكتشاف والعمل.

استخدام اللوحات القماشية على وجه أفضل:

- تعرّف مسبقًا على الرسوم التي سيتعين عليك وضعها على اللوحة ، والترتيب الذي ستتبعه في العرض.
- إعداد رسم تقريبي للصورة النهائية التي ستكون عليها اللوحة القماشية لتلافي حذف أي إضافات هامة فيها.
- التدريب على العرض قبل تقديمه.

- استخدام رسوم وكلمات تسهل رؤيتها.
- عدم إبقاء الرسوم على اللوحة أكثر مما تطلبه الضرورة.

٤ - لوحة النشرات:

بعض الأفكار المفيدة لأعداد لوحة النشرات:

- حسن مظهر جدار أو لوحة خشبية بصبغها أو تغطيتها بالقماش أو ورق الصحف.
- اختر للوحة مكانا ملفتًا للأنظار.
- اختر موضوعًا للوحة والنشرات.
- استخدام أفكارًا متنوعة لاجتذاب انتباه المشاركين واستبقائهم متفاعلين ، يمكن استخدام رسوم وصور ورسوم توضيحية وأشياء حقيقية في إعداد اللوحة.
- استخدام طرق متنوعة في تصميم الحروف.
- إشراك المشاركين في إعدادها.

٥ - الملصقات:

الملصقات وسيلة فعالة لنقل رسالة ما ، ويمكن تصميم ملصقات واستخدامها في الحلقة لاجتذاب انتباه المشاركين أو تذكيرهم بفكرة أو موضوع أو مفهوم أو طريقة أو ممارسة معينة.

توجيهات لتصميم الملصقات:

- توخي البساطة في التصميم واعمل على أن تكون الفكرة التي يحملها الملصق واضحة وبسيطة وإذا أردت أن تكتب عليها عبارات فاكتبها بخط واضح كي تسهل قراءتها.

- اختر للملصق فكرة تكون ذات صلة بالموضوع. وتأكد من أن الملصق يقدم الفكرة بطريقة تتلاءم مع العادات والمعتقدات والأعراف المحلية.
- ينبغي أن تكون رسالة الملصق ملائمة للواقع. تأكد من أن رسالة الملصق مفهومة على النحو الملائم وارفقها ببعض عبارات لافتة للنظر أو رسوم توضيحية سهلة التناول.
- ضع الملصقات في أماكن تعرضها للأنظار.
- صمم ملصقات كبيرة الحجم يسهل فهمها وعلقها في أماكن يمكن ملاحظتها بسهولة.
- أشرك المشاركين في تصميم الملصقات وإعدادها ، تعد الملصقات وسيلة فعالة لإشراك المشاركين في عملية التعليم والتعلم في مجال التوعية الصحية. فتصميمهم الملصقات يعزز الأفكار والرسائل التي تحملها تلك الملصقات.

٦ - العروض التوضيحية:

يستخدم العرض الإيضاحي كوسيلة لإطلاع المشاركين في الورشة على المراحل المتتالية لانجاز عمل ما ، بحيث يمكن من تعلم ومهارات جديدة ، وكذلك لإطلاعهم على كيفية إنجاز الأعمال بأنفسهم. وتحتل كل مرحلة من هذه المراحل بشرح عن العمل الذي يجب إنجازه فيها ، وعن كيفية الإنجاز والغرض المقصود منه وبذلك تتاح الفرصة للمشاركين للاطلاع على كيفية إنجاز عمل ما قبل أن يحاولوا إنجازه عملياً بأنفسهم.

وينبغي أن تراعى دائماً في العرض التوضيحي الأمور التالية:

- أن يجري التخطيط له والتدرب على تنفيذه بإتقان.
- أن يقدم موضوعاً أو نهجاً يستجيبان لاحتياجات المشاركين وأن يكون

- الوقت نفسه مناسباً ، بحيث يمكن فهم الموضوع بشكل واضح .
- أن تستخدم فيه المواد والمعدات المتوفرة على الصعيد المحلي .
- أن يجري إشراك المشاركين في إعداد وتقديم ، وإطلاع المشاركين على العرض قبل إجرائه بمدة ، فمن شأن ذلك أن يتيح لهم فرصة كافية للاستعداد للمشاركة . ويمكنهم أيضاً من تقديم المساعدة وجلب المواد اللازمة من منازلهم .
- أن يجري تقديمه بطريقة واضحة بسيطة مع إعطاء تعليمات يسهل اتباعها بحيث يتمكن المشاركون من تكرار المنهج مرة أخرى .
- أن يقدم نهجاً جديداً محسّناً بالمقارنة بالمنهج المتبع حالياً وأن يشجع المتدربون على اختبار النهج الجديد بأنفسهم .
- أن يتاح فيه وقت لطرح الأسئلة وتقديم الإجابات بعد الانتهاء من تقديم العرض .

٧- القصة المصورة:

القصة المصورة هي وسيلة مهمة لمناقشة الأفكار والمواضيع على نحو متسلسل ومحبيب وقد تستحث القصة التفكير في مشكلة معينة والبحث عن حلول لها . وأفضل القصص تلك التي يرويها المشاركون من واقعهم وتجاربهم .

الفصل الحادي عشر الرقابة الإدارية

تقع الرقابة في نهاية مراحل النشاط الإداري حيث تنطوي على قياس نتائج أعمال المرؤوسين لمعرفة أماكن الانحرافات وتصحيح أخطائهم بغرض التأكد من أن الخطط المرسومة قد نفذت وأن الأهداف الموضوعية قد حققت على أكمل وجه ، ويتضح من ذلك بأن للرقابة علاقة وثيقة بنتائج العاملين في المشروع .

كما أن لها صلة قوية بوظيفة التخطيط ، فلو تمكنت الإدارة من القيام بعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة على أحسن وجه فإنها دون شك لا تزال تفتقر إلى وظيفة للتعرف على مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المنشودة ألا وهي وظيفة الرقابة .

ما هي الرقابة؟

كثيراً ما تشبه الرقابة الإدارية بأداة الثرموستات التي تستخدم لتنظيم الحرارة في المباني ، ويعمل الثرموستات على قياس درجة حرارة البيت ومقارنتها بدرجة الحرارة المطلوبة ، فإذا كان هناك فرق بين درجتي الحرارة يقوم الثرموستات بفصل التيار أو وصله حتى تصل درجة حرارة البيت إلى المستوى المطلوب ، ويمكن القول بأن هناك العديد من النشاطات في المشاريع الاقتصادية التي تحتاج إلى رقابة مماثلة وذلك من جراء قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالخطط المرسومة ثم اتخاذ الإجراءات الضرورية لتصحيح الأخطاء حتى تقترب النتائج الفعلية أكثر ما يمكن من الهدف المطلوب .

فالرقابة هي: التأكد من أن كل شئ في المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعية ، والتعليمات الصادرة ، والمبادئ المعتمدة ، وذلك بهدف كشف مواطن الضعف وتصحيحها . والرقابة هي الوظيفة التي تُعنى بتنظيم وتوجيه الجهود الخاصة بالعمل

وفقاً للخطة الموضوعية من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة ، وذلك بقياس وتصحيح أداء العاملين من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الواردة في الخطة.

والرقابة - شأنها شأن وظائف الإدارة الأخرى - وظيفة يمارسها المدير أياً كان مستواه الإداري في المشروع ، من الرئيس الأعلى حتى رئيس القسم أو رئيس الشعبة أو المكتب وذلك في حدود الخطط والسياسات التي له سلطة وضعها وتقريرها ، وإن كان تدرج السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة وما يتبعه من تدرج المسؤولية عن الأداء يؤدي إلى اختلاف طبيعة ونطاق ممارسة وظيفة الرقابة وكذلك اختلاف أساليب وطرق ممارستها من مستوى إداري إلى مستوى إداري آخر .

والرقابة الإدارية مرتبطة بالتخطيط ، وهذا يعني وجوبية وجود خطة تتضمن أهدافاً محددة ومعايير ترغب المنظمة في بلوغها ، فجوهر العملية الرقابية الإدارية يكمن في قياس الأداء للتأكد من مطابقته للخطة ومن ثم القيام بتصحيح الانحرافات إن وجدت .

تعد الرقابة الإدارية من مهام كل مدير في جميع المستويات الإدارية ابتداءً بالمدير العام وانتهاءً بمشرف العمال في الخط الإداري الأول في التنظيم ، وتمارس على كل شيء في التنظيم ابتداءً بالأفراد ، والأموال والأجهزة والمعدات والآلات ، وعلى كيفية القيام بالعمل ، وعلى العمليات والأنشطة الإنتاجية والتسويقية والتمويل والاستثمار ... الخ ، ومن هذا المنطلق تعتبر العملية الرقابية شاملة لجميع نشاطات وموجودات المؤسسة .

والرقابة ليست وظيفة مستقلة ومنفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى حيث أن وظيفة التخطيط نفسها تحتاج إلى رقابة وكذلك وظيفتي التنظيم والقيادة ، وبنفس القول فإن وظيفة الرقابة تحتاج إلى تخطيط وتنظيم حتى تتم على أحسن وجه .

ولم تعد الرقابة في السنوات الأخيرة - وبصفة خاصة في الدول المتقدمة - قاصرة على أداء دورها المالي الذي يتمثل في كونها مجرد أداة للتحقق من مدى سلامة التصرفات المالية التي تقوم بها الوحدات والأجهزة الحكومية المختلفة ، والتأكد من

مدى شرعية هذه التصرفات ومدى مطابقتها للقوانين واللوائح المنظمة لها للكشف عن أي مخالفات مالية تمت ، بل امتد دور الرقابة ليغطي جوانب فحص وتقييم عناصر الكفاءة والفاعلية لمختلف الأنشطة التي تمارسها هذه الوحدات والأجهزة ، وأصبح هذا الاتجاه أمراً حتمياً وهاماً وضرورياً ولا يقل أهمية عن فحص النواحي المالية إن لم يزيد ، ويرجع السبب في ذلك إلى أننا يجب أن ننظر إلى النتائج النهائية التي تحققت من وراء إنفاق الاعتمادات المالية المختلفة بنفس الدرجة التي ننظر بها فحص مدى سلامة وقانونية عملية إنفاق هذه الاعتمادات.

الرقابة في عهد النبي ص وعهد الخلفاء الراشدين:

لقد مارس النبي ص الرقابة على عماله ، فعن أبي حميد الساعدي قال: « استعمل رسول الله ص رجلاً من الأزد على صدقات بني سليم ، يدعى ابن اللبنة فلما جاء حاسبه » (رواه البخاري ومسلم).

وكان أبو بكر يمارس الدور الرقابي بنفسه على عماله ، فذكر الطبري أنه كان يراقب ولاته مراقبة شديدة ، فكان لا يخفى عليه شيء من عملهم.

وأما عمر فقد طور آلية الرقابة الإدارية ، إذ كان مهتماً بهذا الأمر أشد الاهتمام ، فقد قال يوماً لجلسائه: « رأيتم إذا استعملت عليكم خير من أعلم ، ثم أمرته فعدل ، أكنت قضيت ما علي؟ » ، قالوا: « نعم » ، قال: « لا ، حتى أنظر في عمله ، أعمل بما أمرته أم لا »^(٣). فاستشعاره للمسؤولية جعله يراها من واجبات الإمام ، وليست الرقابة لمرة أو مرات ثم تقف ، بل هي رقابة دائمة ، حتى لا يقل العمل ، أو يحصل تجاوزات فيه.

(٣) تاريخ دمشق ، لابن عساكر (٢٨٠/٤٤).

المفهوم الحديث للرقابة:

وقد أدى التطور العلمي الحديث إلى توسيع وتعميق مفاهيم الرقابة وأدواتها المختلفة ، فلم يعد الهدف من الرقابة التأكد من أن النتائج تعبر عن أو تتفق مع الخطط الموضوعية فحسب ، بل أصبح الهدف من الرقابة أوسع وأعم وأشمل من ذلك بكثير بحيث يغطي مفهومها الحديث النواحي والمجالات التالية:

- ١ - فحص ومراجعة الخطط المختلفة لجميع الأنشطة والبرامج.
 - ٢ - تتبع العوامل والتغيرات التي قد تؤثر على تحقيق أهداف هذه الأنشطة والبرامج.
 - ٣ - قياس عناصر الاقتصاد والكفاءة في أداء الوحدات الحكومية ، والفاعلية بالنسبة لنتائج البرامج المختلفة وتحقيق التوازن بينهما.
 - ٤ - تقييم أداء الأنشطة والبرامج للحكم على مستوى أدائها ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف.
 - ٥ - المساعدة في عملية اتخاذ وترشيد القرارات ، بتوفير البيانات والمعلومات الملائمة في هذا المجال ، أو من خلال الاستعانة بنتائج عملية الرقابة وتقييم الأداء ، أو بإشراك القائمين على الرقابة في عملية اتخاذ القرارات اشتراكاً فعلياً أو الاسترشاد بآرائهم عند الحاجة إلى ذلك.
- هذا بالإضافة إلى تحقيق الجوانب المالية في الرقابة التي تعتمد على فحص مدى الالتزام بالقوانين واللوائح والتعليمات الموضوعية من قبل الأجهزة المعنية بذلك.
- ولا شك أن نجاح أي دولة أو مؤسسة في تحقيق أهداف خططها لا يعتمد على مدى سلامة البرامج والسياسات المختلفة الملائمة للإنجاز فحسب ، بل يعتمد أيضاً وبنفس الدرجة على مدى توافر أدوات الرقابة المناسبة لمتابعة وتقييم هذا الإنجاز ، وعلى توافر المقومات الأساسية اللازمة لزيادة فاعلية الرقابة على مختلف الأنشطة والبرامج.

الفصل الثاني عشر نصائح إدارية

١ - عليك بالاهتمام بالعاملين معك :

لا بد أن تتذكر أن العاملين لن يهتموا بقدر ما تعرف ؛ حتى يعرفوا قدر اهتمامك ، ولهذا أشعرهم باهتمامك أولاً ، وبعدها يمكنك أن تطلب منهم أن يفعلوا أي شيء ، فلسنا مجتمعاً من الآلات ، حيث أننا نتعامل مع بشر ، والناس لهم مشاعرهم ، وكل واحد يطمح في أن يكون موضع محبة وتقدير واحترام.

ولهذا إذا ما عاملتَ الناس بهذه الطريقة ؛ فإنهم يستجيبون بشكل أفضل ؛ أما إذا ما عاملتهم كما تعامل الإنسان الآلي فإنهم يستجيبون كما تستجيب تلك الآلة ، وبهذا الوضع يصعب عليك الحصول على أي إبداع ، وستلاحظ أنهم يعبرون عن شعورهم بالتعاسة من خلال مظاهر معينة مثل هبوط المعنويات وكثرة المشكلات.

٢ - قَدِّرْ الفوارق بين العاملين ، وابْحَثْ عن الصفات المشتركة بينهم للانطلاق بالعمل منها ؛ وحتى تستطيع إدارة الأفراد المختلفين بطرق مختلفة :

إن إدارة العمل تكون في بعض الأحيان صعبة على المسؤولين الذين يحاولون إدارة العمل بطريقة واحدة فقط ؛ لأن ما يحفز شخصاً ما ؛ قد لا يحفز الآخر. ولهذا عليك أن تدرس الفروق ؛ وتقيم المزايا الفريدة ؛ حتى تنتفع بها.

٣- عبّر عن امتنانك تجاه من يحسن تأدية عمله:

كلنا نحب أن يكون هناك من يقدرنا ، ويقدر العمل الذي نقوم به ، فالعامل يحقق نتائج غير عادية عندما يشعر بأنه موضع تقدير واحترام ، وقد بينت البحوث أن الناس جوعى للتقدير عندما يتلقون ثناء أصيلاً .

ولهذا اشكر أعضاء فريقك ، واثنِ على نجاحاتهم وإنجازاتهم ، ويمكنك أن توجه تقديرك مباشرة أمام الآخرين بشكل شفهي أو مكتوب أو بأكثر من طريقة ؛ وهذا بدوره يؤكد على نظرهم لك كقائد يحسن للمحسن على إحسانه .

٤- لا تكلف العاملين من العمل ما يشق عليهم حتى وإن كنت تطيق ذلك:

لا تتوقع من العاملين معك أن يكرسوا أنفسهم للعمل على غرار ما تفعل أنت ، فعليك أن تتفهم جيداً أن المخلصين المضحين هم الاستثناء لا القاعدة^(٤) .

(٤) عن عبد الله بن عمر ب قال: سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ ص يَقُولُ: « إِنَّمَا النَّاسُ كَالْإِبِلِ الْمَائَةِ ، لَا تَكْدُ تَجِدُ فِيهَا رَاحِلَةً » (رواه البخاري) ، ورواه مسلم بلفظ: « تَجِدُونَ النَّاسَ كَالْإِبِلِ مَائَةٍ ، لَا يَجِدُ الرَّجُلُ فِيهَا رَاحِلَةً ».

الْمَعْنَى لَا تَجِدُ فِي مَائَةِ إِبِلٍ رَاحِلَةً تَصْلُحُ لِلرُّكُوبِ لِأَنَّ الَّذِي يَصْلُحُ لِلرُّكُوبِ يَنْبَغِي أَنْ يَكُونَ وَطِئًا سَهْلًا الْإِنْفِيَادِ ، وَكَذَا لَا تَجِدُ فِي مَائَةٍ مِنَ النَّاسِ مَنْ يَصْلُحُ لِلصُّحْبَةِ بِأَنْ يُعَاوَنَ رَفِيقَهُ وَيُلِينَ جَانِبَهُ ، قَالَ الْخَطَّابِيُّ: « تَأَوَّلُوا هَذَا الْحَدِيثَ عَلَى وَجْهَيْنِ أَحَدُهُمَا أَنَّ النَّاسَ فِي أَحْكَامِ الدِّينِ سَوَاءٌ لَا فَضْلَ فِيهَا لِشَرِيفٍ عَلَى مُشْرُوفٍ وَلَا لِرَفِيعٍ عَلَى وَضِيعٍ كَالْإِبِلِ الْمَائَةِ الَّتِي لَا يَكُونُ فِيهَا رَاحِلَةٌ ، وَهِيَ الَّتِي تُرْحَلُ لِتُرَكَبَ ... أَيُّ كُلِّهَا حُمُولَةٌ تَصْلُحُ لِلْحَمْلِ ، وَلَا تَصْلُحُ لِلرَّحْلِ وَالرُّكُوبِ عَلَيْهَا .

وَالثَّانِي أَنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ أَهْلُ نَقْصٍ ، وَأَمَّا أَهْلُ الْفَضْلِ فَعَدَدُهُمْ قَلِيلٌ جَدًّا ، فَهُمْ بِمَنْزِلَةِ الرَّاحِلَةِ فِي الْإِبِلِ الْحُمُولَةِ وَمِنْهُ قَوْلُهُ (è è è è) (الأعراف: ١٨٧).

وَقَالَ الْقُرْطُبِيُّ: « الَّذِي يُنَاسِبُ التَّمَثِيلَ أَنَّ الرَّجُلَ الْجَوَادَّ الَّذِي يَحْمِلُ أَثْقَالَ النَّاسِ وَالْخَالَاتِ عَنْهُمْ وَيَكْشِفُ كُرْبَهُمْ عَزِيزُ الْوُجُودِ كَالرَّاحِلَةِ فِي الْإِبِلِ الْكَثِيرَةِ ».

انظر: فتح الباري للحافظ ابن حجر العسقلاني (٣٣٥/١١).

وتنشأ المشكلة عندما يتوقع المسئول من العاملين تحته أن يعملوا ساعات فوق المطلوب لأنه هو يفعل ذلك ، أو أن يجعلوا العمل معهم داخل وخارج البيت لأنه هو يفعل ذلك ، أو أن يجعلوا عملاً معيناً هو كل حياتهم لأنه يفعل ذلك.

فعلى المسئولين والقادة أن يقدموا مثلاً يحتذى به ؛ ولكن عليهم أيضاً أن يدركوا الفارق بين تقديم المثال والمطالبة المقنعة ، فالعاملون معك يريدون أن يعملوا ومع ذلك يريدون أن يستمتعوا بعلاقاتهم العائلية وصدقاتهم ونشاطاتهم ، أما تبعات تجاهل هذه القاعدة فسوف يكون الاستياء الخفي أو السافر ، واحتمال تخريب نظام العمل.

٥ - عليك بالاعتراف بالخطأ في حق العاملين معك وطلب الصفح منهم:

فعن طريق الاعتراف بأخطائك تنقي الجو ، وتقدم نموذجاً يحتذى به من الشعور بالمسؤولية ، ولا بد أن تنتبه أنه نادراً ما تكرر الأخطاء دون أن ينتبه لها الناس. وإن حاولت أن تغطي على هذا الخطأ فإنك ستبذل قسطاً كبيراً من الطاقة في سبيل التغطية عليه مما يؤدي إلى مضاعفة الأذى وزيادة الضغط من خلال صرفك للوقت والجهد في محاولتك للتوصل إلى الحل.

أما عندما تعترف بأخطائك فإن ذلك يزيد من تقدير الناس لك ، ويصبح الناس أكثر ميلاً إلى منحك ثقتهم في الأمور الأخرى.

٦ - أعط الصلاحية للمتعاونين معك على قدر مسئولياتهم:

فإذا لم تأت الصلاحية على قدر المسؤولية فسوف تفضي بالموظف إلى الفشل ، وهذا ليس من العدل في شيء.

فمن الخطأ أن يحدد المسئولون مهمة ويحملون مسؤولية تنفيذها إلى أحد الأشخاص ؛ ولكن لأف سبب وسبب يمنعون عن صلاحية التنفيذ ، وهكذا يحطمون معنويات العاملين معهم.

وهكذا يصبح أي موظف يشعر بأنه يستخدم ككبش فداء يضحي به عندما تتدهور الأمور ، وربما يكون على حق ، حتى صاحب التفكير الإيجابي يتوصل إلى نتيجة مفادها أنه لن ينجيه سوى الحظ.

٧- لا تجعل العمل مقيداً بشخص معين:

أحد أكثر مساوئ العمل شيوعاً هو أن يربط المرء نفسه بعجلة شخص آخر بحيث يوصف عادة بالقول: متعلق بذيله.

إن مما يغري بالوقوع في هذا الشَّرْك حين يشعر المرء أنه مصيب عندما يحاول أن يستفيد من ربط نفسه بشخص يتميز بنفوذ كبير ، وبالرغم من أن ثمة فوائد قريبة إلا أنها لعبة في غاية الخطورة.

فعندما تشد عربتك إلى عجلة شخص آخر ؛ فإنك تحصل على ركوب مجاني إلا أنك لا تتحكم به ، ولهذا فالأفضل لك أن تركز على عجلتك الخاصة ، فالنور المنبعث في داخلك لا يمكن إطفائه ، أما النور المنبعث من غيرك فقد لا تستفيد منه.

٨- تعال نُهَيِّدِر مكاتبنا :

ما معنى (الهَنْدَرَة) ، (الهَنْدَرَة) كلمة منحوتة من كلمتين: (هندسة) و (إدارة) وتعني إعادة الهيكلة أو إعادة البناء. أعد بناء مكتبك بعقلية ونظام المهندس. إذا لاحظت أوراقاً على مكتبك لا تعرف متى وُضِعَتْ ، فأنت تعاني ، إذا كنت تردد: « لقد كانت الورقة هنا ... أين ذهبت؟! » فأنت تعاني ، إذا كنت تحتفظ دائماً بأوراق دون أن تستعملها ، فأنت تعاني ، إذا كنت تذهب إلى الاجتماعات دون ترتيب جيّد لغياب بعض المعلومات عنك ، فأنت تعاني. إذا كنت تعتبر نفسك مُنَظِّماً وتقضي في اليوم ٢٠ دقيقة ؛ لترتيب أوراقك فأنت تعاني. إذا كنت تحفظ بعض الأوراق في غير ملفاتها ، فأنت تعاني. إذا كنت لا تستطيع العثور على أي ورقة خلال دقيقة واحدة ، فأنت تعاني. إذا كنت تتلقى مكاتبات تقول لك: « ما زلنا في انتظار رَدِّك » فأنت تعاني.

إذا كان يحدث لك ٦٠% مما سبق ، فأنت تعاني من عدم النظام في مكتبك ، وربما سوف يستمر الحال معك كثيرًا وتفقد كثيرًا من الناس الذين لن يثقوا بعد ذلك في قدرتك على إنجاز أعمالهم ؛ ولذلك ابدأ من الآن في ترويض النمر الورقي على مكتبك ، وهناك ثلاث طرق فقط لتجعل هذا النمر طَوْعَ يمينك:

الطريقة الأولى: عندما تكون الأوراق على مكتبك ، فإن هذا يعني أنها غير مخزنة ، ولكن إما أنك تقوم بقراءتها أو أنك تقوم بكتابتها أو أنك تُوقِّع عليها أو تعرضها ، ودعني أسألك: هل تترك أموالك على المكتب ثم تضع عليها أموالاً ثم أموالاً ثم أموالاً ثم تدعي أنك سُرقَتْ؟! إن الأمر بالنسبة لورقة مهمة قد يكون أخطر من أموال كثيرة ؛ فقد تتعلق تلك الورقة بحياة بشر. ومكتبك ليس مخزناً ، مكتبك من الفعل (كُتِبَ) (يَكْتُبُ) فهو للكتابة والقراءة فقط.

الطريقة الثانية: الورقة تُخزَّن عندما لا تكون في حالة استعمال ، فلا تضعها على مكتبك أبداً ، وقم بتخزينها فوراً ، وتخزينها يعني أنك تضعها في الملف المناسب لها ، وذلك بالآتي: أنتقِ مجموعة من الملفات السميكة التي تتسع لمائتي ورقة على الأقل ، ثم قُمْ بترقيم تلك الملفات. قم بكتابة الموضوعات التي تتعامل فيها بالورق يومياً مثل الصادر ، الوارد ، خاص ، بعد ذلك اكتب عنوان كل ملف على كعب الملف ، ثم أي ورقة بعد ذلك صنفها إلى موضوعها ، واحفظها فوراً في ملفها.

الطريقة الثالثة: إذا كنت لن تحتفظ بالورقة فإن أقرب الأماكن لها هي سلة المهملات ، واسأل نفسك: ما هو أسوأ شيء يمكن أن يحدث لو أنني تخلصت من هذه الورقة؟ وفي الواقع سوف تجد الإجابة: لا شيء ؛ لأنها لو كانت ذات أهمية لاحتفظت بها في الملف الخاص بها.

٩ - حَوّل الفشل إلى نجاح:

في الأربعينيات من القرن الماضي ، دار مخترع صغير اسمه تشيستر كارلسون بفكرته المبتكرة على عشرين شركة مختلفة ، كان من بينها بعض كبريات الشركات في البلاد ، ولكن كل هذه الشركات خذلتها.

وفي عام ١٩٤٧ م ، وبعد سبع سنوات طوال من الرفض ، نجح تشيستر أخيرًا في الاتفاق مع شركة صغيرة في حي روتشستر بمدينة نيويورك ، وكانت هذه الشركة تسمى هالويد ، واتفق معها تشيستر على شراء حق تصنيع عملية تصوير المستندات الإلكترونية ، والتي كان قد ابتكرها ، وأصبحت شركة هالويد فيما بعد مؤسسة زيروكس.

فلو خاف تشيستر من الفشل ، ذاك العدو اللدود للنجاح ، لَمَا تمكن من النجاح أبدًا ، فالفشل هو العقبة الكئود التي تعترض طريق الإيجابية. وإن كانت تلك هي نفسية رجل يسعى في أمر من أمور الدنيا ، رجل لا توقفه العقبات ولا ترهبه التحديات ، فكيف بك - أيها الداعية - وأنت تسعى في سبيل الدعوة إلى الله لأ؟!

وقد يكون خوف الداعية من الفشل هو أحد أكثر العقبات المعيقة عن الوصول إلى تلك النفس التي تتلذذ بالتعب ولا ترضى بسواه متعة للحياة.

وحتى تحول رمال الفشل إلى ذهب النجاح ، فلا بد من يقين جازم ، واستشارة ، وتوكل على الله لأ فإن الله لأ قادر على أن يحيل فشلك نجاحًا ، وثق دائمًا أن ما بذلت من الأسباب ، سيجازيك الله - به ، وأن ما قدر الله لأ لك ، هو الخير لا محالة ، وحتى تتعامل مع الفشل بطريقة صحيحة فتعود أن تنظر إلى نصف الكوب الممتلئ ، لتعرف أن الفشل هو الوجه الآخر لعملة النجاح ، إن الفشل هو السبيل الوحيد للنجاح ، والمثل المعروف (وراء كل عظيم امرأة) ينبغي تعديله ، بحيث يصبح وراء كل عظيم سجلٌ طويلٌ من التجارب الفاشلة صنع له النجاح في النهاية.

البَابُ الْخَامِسُ

الْأَمْرُ الْإِيمَانِيَّةُ
لِلْعَمَلِ الدَّعَوِيِّ

البَابُ الْخَامِسُ الْإِمَارَةُ الْإِمَانِيَّةُ لِلْعَمَلِ الدَّعْوِيَّ

المسئولية أمانة عظيمة:

عَنْ أَبِي أُمَامَةَ عَنِ النَّبِيِّ ص أَنَّهُ قَالَ: « مَا مِنْ رَجُلٍ يَلِي أَمْرَ عَشْرَةٍ فَمَا فَوْقَ ذَلِكَ إِلَّا أَتَى اللَّهُ مَغْلُولًا ، يَوْمَ الْقِيَامَةِ يَدُهُ إِلَى عُنُقِهِ فَكَفَّهُ بَرُّهُ أَوْ أَوْبَقَهُ إِثْمُهُ أَوْ لَهَا مَلَامَةٌ ، وَأَوْسَطُهَا نَدَامَةٌ وَآخِرُهَا خِزْيٌ يَوْمَ الْقِيَامَةِ ». (رواه الإمام أحمد في المسند ، وصححه الألباني ، والأرنؤوط).

(يَدُهُ إِلَى عُنُقِهِ) أَيِ مُنْضَمَّةٌ إِلَيْهَا ، (فَكَفَّهُ بَرُّهُ) أَيِ خَلَّصَهُ عَذْلُهُ وَإِحْسَانُهُ (أَوْ أَوْبَقَهُ إِثْمُهُ) أَيِ أَهْلَكَهُ ظُلْمُهُ وَعِصْيَانُهُ (أَوْ لَهَا) أَيِ ابْتِدَاءُ الْإِمَارَةِ (مَلَامَةٌ) أَيِ عِنْدَ أَهْلِ السَّلَامَةِ (وَأَوْسَطُهَا نَدَامَةٌ) أَيِ لِلنَّفْسِ اللَّوَامَةِ (وَآخِرُهَا) أَيِ نَتِيجَتُهَا (خِزْيٌ) أَيِ فَضِيحَةٌ تَامَّةٌ (يَوْمَ الْقِيَامَةِ) فَإِنَّ الدُّنْيَا مَرْزَعَةُ الْآخِرَةِ.

قَوْلُهُ ص: (أَوْ لَهَا مَلَامَةٌ) إِشَارَةٌ إِلَى أَنَّ مَنْ يَتَصَدَّى لِلْوِلَايَةِ الْغَالِبَةِ غَيْرُ مُجَرَّبٍ لِلْأُمُورِ ، يَنْظُرُ إِلَى مَلَاذِمِهَا ظَاهِرًا فَيَحْرِصُ فِي طَلِبِهَا ، وَيَلُومُهُ أَصْدِقَاؤُهُ ، ثُمَّ إِذَا بَاشَرَهَا يَلْحَقُهُ تَبِعَاتُهَا وَمَا تَتَوَلَّى إِلَيْهِ مِنْ وَخَامَةٍ ، عَاقِبَتُهَا نَدَمٌ ، وَفِي الْآخِرَةِ خِزْيٌ وَنَكَالٌ^(١).

(١) باختصار من (مِرْقَاةُ الْمِفَاتِيحِ شرح مشكاة المصابيح) لملا علي الهروي الفاري.

فوائد إدارية في صلاة الجماعة

نهل الأطباء من الصلاة فوائد ، ووجد علماء النفس فيها معاني ومقاصد ،
والآن جاء دور الإداريين.

ليست ليًا للعنق ، ولكنها محاولة صغيرة لكشف معاني إضافية وتعظيم فوائد
أعمال يومية ، راجين أن نسهم في نهضة إسلامية قادمة.

صلاة الجماعة في مقصدها وطريقة أدائها شكل من أشكال العمل الجماعي
المنظم الذي تقوم عليه المنظمات الإدارية الحديثة ، والمسلمون يؤدونها بتنظيم راقٍ
وتناغم أخاذ ، ويبلغ الإعجاب أشده وأنت ترى مئات الآلاف من البشر مع اختلاف
لغاتهم وأعمارهم ومهنتهم ينخرطون في هدوء ووقار لأداء الصلاة جماعة في الحرمين
الشريفين بلا مرشد أو موجه.

من هذه الفوائد وهي كثيرة:

إن وجود قبة واحدة يتجه إليها المصلون إشارة إلى أهمية أن يكون للمنظمة
الإدارية وجهة محددة يتجه نحوها كل موظفي المنظمة وتصبُّ فيها مواردها المالية
وإمكاناتها ، وجهة فيها من الثبات والوضوح ما يوحد الجهود ويسهل العمل.

وفي تحديد آلية اجتماع الناس للصلاة بالصفوف المتوازية لفترة إلى حاجة
المنظمات الإدارية إلى وجود تنظيم إداري داخلي يحدد مواضع الأفراد وينظم العلاقات
فيما بينهم ليسهل بعد ذلك معرفة حدود الصلاحيات ونطاق المسؤوليات.

ثم إن في فضل صلاة الجماعة وعدم تحصيله إلا بالاجتماع في وقت ومكان واحد
همسة إلى أهمية وجود العاملين في منظماتهم في أوقات محددة ، وأن الغياب أو التأخر يؤثر
في أداء الأفراد والمنظمة كما يؤثر التخلف أو التأخر عن صلاة الجماعة في مقدار الأجر.

وفي وجود شروط ومواصفات يعرفها الجميع للإمام ، ومدى ارتباطها بطبيعة
المهمة التي يقوم بها ، إشارة إلى ضرورة أن تحدد المنظمة الإدارية مواصفات الوظائف

ومتطلباتها ، وأن يتم الاختيار وفقاً لها.

وكما أن في اجتماع الناس للصلاة في المساجد تلبية لبعض حاجاتهم الاجتماعية فإن المنظمات الإدارية ينبغي ألا تُغفل تهيئة مناخ اجتماعي تهادي فيه نفسية الموظف وتكسر بعضاً من (روتين) العمل.

إن سُنة الجمع بين الصلوات لظروف بيئية كالمطر ونحوه همسة لطيفة لضرورة أن تراعي القيادة في المنظمات الإدارية التغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية ، وترجم هذه المراجعة استمراراً في التقييم ومرونة في التغيير والتطوير مع المحافظة في الوقت ذاته على وجهة المنظمة وهويتها.

أخيراً: إن أمة ينخرط أبناؤها منذ نعومة أظفارهم في عمل منظم دوري هي أمة حرة بأن تقود العالم.

الفصل الأول

التنظيم في العمل الدعوي

التنظيم:

هذا رجل منظم في حياته ... هذه مؤسسة تتسم بجوانب تنظيمية جيدة ... إن انسياب الأوامر الإدارية يسير في نظام محكم ... إن تحقيق الأهداف المتمثل في هذا المستوى الرفيع كيدل دلالة واضحة على عمق التنظيم الذي يؤدي دوره في هذه المؤسسة.

كثيراً ما تتردد مثل هذه الكلمات على الألسن وفي صفحات الكتب ، وهي تشير إلى معنى التنظيم بمدلوله اللغوي والاصطلاحي ، والذي كان منه نظم اللؤلؤ في السلك الواحد عقداً جميلاً ، ونظم الشعر ليكون قصائد متكاملة ، وهو نفس المعنى الاصطلاحي الذي نرمي إليه في تعريف التنظيم في مفهومه الإداري عندما نقول: إن التنظيم داخل المؤسسة هو تنظيم الجهود ، وتنسيق الطاقات لمجموعة أشخاص ، بحيث يمكنهم تحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها.

وهذا النوع من التنظيم قديم منذ بدأ الإنسان يكافح في سبيل عيشه وأمنه وإثبات إنسانيته ، فكان التنظيم في العهود البدائية أمراً بديهيّاً ولا شعورياً وطبعاً غير مكتوب أو مرسوم ، وكان المنظم هو العامل نفسه الذي يسعى وحده أو بالاشتراك مع أفراد أسرته إلى تأمين ضرورات العيش والأمن . وكان متعلقاً بالشخص نفسه فقط ، أي ينظم أوقات عمله وراحته ونومه ، وعندما أصبحت الأسرة وحدة الإنتاج ووحدة الاستهلاك في الوقت نفسه بدأ التخصص وتوزيع العمل بين أفراد الأسرة بشكل بديهي أيضاً حسب القدرة أو الطاقة لكل فرد ، ثم خاض الإنسان مضمار التخصص ليرتقي ويحسن في مستواه المعيشي: فأنشأ مؤسسات تحتوي هذه التخصصات وتنظم جهودها في المجالات الزراعية والصناعية والخيرية وغيرها.

وبهذا يتضح أن التنظيم ضرورة وحاجة عندما ينمو حجم المؤسسات ، وتزداد التخصصات في المؤسسة الواحدة وتتعدد العلاقات .

والحديث عن التنظيم لا يقلل من شأن التخطيط ، ولكن الغالب على المؤسسات وخاصة في العالم العربي والإسلامي أنها تعاني من سوء التنظيم أكثر مما تعاني من سوء التخطيط .

والتنظيم عملية متكاملة تتبع تحديد الأهداف والاستراتيجيات التفصيلية ، والتي لا بد من وجود من يدفع بها إلى مرحلة التنفيذ ، ولهذا فإن التنظيم الجيد لا بد أن يتوفر فيه المواصفات التالية:

١ - التغطية الشاملة: أي أن لا تترك مهمة بدون مسئول ، وأن لا يكون أكثر من مسئول مباشر لمهمة ما في وقت واحد ومكان واحد .

٢ - الوضوح: بأن يعرف كل شخص واجباته والصلاحيات المسندة إليه للقيام بمسئوليته ، وكذلك وضوح علاقاته بالأشخاص الآخرين .

٣ - التوازن بين الصلاحيات المعطاة للشخص للقيام بعمله والمسئوليات الملقاة على عاتقه .

ومن الظواهر السلبية التي تعيشها بعض المؤسسات:

١ - المسئوليات في قطاع معين أو عند أشخاص معينين دون مبررات مقنعة ، وهذا يعني المركزية في اتخاذ القرار ، ويوفر طاقات جيدة غير عاملة ، ويشل كثيراً من الطاقات ولا يسند إليها أي دور .

٢ - عدم وضوح المسئولية لكل فرد فلا يعرف المسئولون حدود مسئولياتهم ومن يرجع إليهم من موظفيهم ، مع وجود ازدواجية في المسئولية أحياناً ، كالرجوع إلى مسئولين في مشكلة ، أو يتدخل عدة مسئولين من قطاعات شتى في مشكلة تحتاج إلى رأي واحد .

٣- كثرة الشكاوي من عدم وضوح الأهداف العامة والأهداف المحلية لعدم كفاءة السلطة الإدارية أو الهرم التنظيمي الذي يُمكن المسؤولين على اختلاف مستوى مسؤولياتهم وتخصصاتهم من مسaire الإدارة العليا لكثير مما تطمح إليه.

٤- يكتنف كثيرًا من هذه المؤسسات غموض التخصصات وتداخلها ، مما يقتل الإبداع في المجال التخصصي ، وبمعنى أوضح: فإن عدم إتاحة الفرصة لأصحاب التخصصات بإبراز ما تميزوا به عن طريق مشاركة غير مؤهلين للمتخصصين يسيء إليهم ، ولا يجعلهم يبرزون في تخصصاتهم.

٥- يشيع في مثل هذه المؤسسات عدم التناسب بين السلطة والمسؤولين والصلاحيات ، فنجد المعادلات الصعبة في وجود أصحاب مسؤولية بدون صلاحيات ، وأصحاب صلاحيات بدون مسؤوليات ، وسلطات موزعة بمقاييس لا تمت إلى الإدارة الحديثة بصلة.

٦- من ذلك أيضًا غموض العلاقة بين الاستشاريين والتنفيذيين ، فتجد التداخل في هذا المفهوم يعم أرجاء المؤسسة ، مما يؤثر بشكل واضح على كيفية اتخاذ القرارات على كل مستوى.

وأضف إلى ما ذكر سابقًا من سوء تحديد العدد المناسب من الرؤوسين تحت رئاسة المدير ، وعدم تفويض السلطة بالشكل المناسب ، وإغفال العوامل الفنية والإنسانية التي تؤثر في اختيار درجة المركزية واللامركزية.

وبعد هذا العرض للظواهر السلبية لكثير من المؤسسات التي لا يتوفر فيها مفهوم التنظيم الإداري ذي الكفاية نعرض مزايا التنظيم بشكل مختصر:

١- انتظام العمل وانسيابه بسهولة ويسر ، حيث يتم تحديد الأعمال والمراحل التي تمر بها ، والأشخاص الذين يؤدونها.

٢- تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات ، بحيث يعرف كل فرد واجباته الأساسية والفرعية والإضافية ، وعلاقة وظيفته بالوظائف الأخرى ، ويبين لكل قسم وإدارة حدود صلاحياتها وعلاقاتها بالأقسام والإدارات الأخرى. فلا يحدث تنازع في الاختصاصات أو تضارب في السلطات.

٣- الاستغلال الكفء للإمكانات المتاحة (خبرات وجهود العاملين) والحصول على أقصى طاقة إنتاجية منها ، وتحقيق التنسيق والتكامل بين تخصصات العاملين وخبراتهم ومهاراتهم ، وبين الإدارات والأقسام ، فيزيد احتمال الوصول إلى الأهداف المحددة بقدر كبير من الفعالية.

وبناء على ذلك يتحقق التعاون والانسجام بين الأفراد والجماعات فتسير العلاقات الوظيفية ، والاجتماعية بأقل قدر ممكن من التنافر والاحتكاك.

وقد استطاعت نظريات علم التنظيم الحديثة الوصول إلى تحديد ما يسمى بالأسس العلمية للتنظيم السليم ، والتي يفترض أن تكون مترابطة ترابطاً وثيقاً فيؤثر بعضها في بعض ، ويزداد عمق الحاجة إليها جميعها أو بعضها ، حسب حاجة كل تنظيم إداري لأي مؤسسة.

ومن هذه الأسس:

١ - وحدة الهدف:

لكل عمل هدف رئيسي تكونت من أجله المؤسسة ابتداءً ، وهذا الهدف كي يتحقق لابد من تعريفه بصورة واضحة ، ثم تقسيم الأهداف إلى أهداف جزئية وفرعية ومرحلية ، يكون بينها وحدة واتساق توصل بمجموعها إلى تحقيق الهدف الرئيسي.

٢ - التخصص وتقسيم العمل:

إن اختيار العناصر المتخصصة التي تتقن العمل جزء لا يتجزأ من عملية التنظيم ، مما يتيح للعاملين التطور في مجالات تخصصهم وزيادة مسؤولياتهم ، وذلك

بمساعدة رؤسائهم.

٣ - تسلسل خطط السلطة:

ويُقصد بها تدرج حجم ومستوى السلطة المعطاة ، ومستويات التنظيم الإداري ، والتي تتوزع بشكل مناسب في الهياكل التنظيمية مع مستويات التنظيم الرئيسية الثلاثة: الإدارة العليا ، الإدارة الوسطى ، والإدارة التنفيذية: فلا تتركز السلطات في إحدى الحلقات دون الأخرى.

٤ - وحدة الأمر:

وهو نتيجة طبيعية للأسس السابقة ، ونعني به توحيد جهة التلقي للتعليمات من قِبَل رئيس أو مدير واحد ، وذلك حرصًا على تحديد المسؤوليات وضمان التنسيق وتوحيد الجهود وعدم بعثرتها ، وفي المقابل فإن عدم مراعاة هذا المفهوم يسبب ارتباكًا سيئ الأثر في العمل وفي نفوس المرؤوسين ، نتيجة لتعدد مصادر التوجيه والتلقي.

٥ - تناسب السلطة والمسئولية:

وهي إحدى المعادلات الصعبة ، ونعني بالسلطة: الصلاحيات المخولة لشاغل وظيفة معينة ، وتتضمن حق إعطاء الأوامر والحصول على الأداء والمردود من المرؤوسين ، وحق اتخاذ القرارات. ويقرن بالسلطة عادة مفهوم آخر وهو القوة ، والتي تعزز السلطة ، وتعني: القدرة على توجيه سلوك الآخرين والتحكم فيه ، وهي حصيلة مركبات معينة يمكن اختصارها بـ:

١ - الثواب.

٢ - العقاب.

٣ - قوة الشخصية.

٤ - القدرة والخبرة والمعلومات.

٥ - القدرة المستمدة من المنصب.

أما الطرف الآخر من المعادلة ، وهو المسئولية ، وتعني الالتزام من جانب المسئول بما تتطلبه وظيفته من أعباء ومهام لتحقيق أهداف تلك الوظيفة ، فيُسأل عن نتائج عمله ، وكل رئيس يُسأل عن النتائج المترتبة على أدائه وأداء مرؤوسيه.

أما المعادلة فهي التوازن بين السلطة والمسئولين ، حتى يستطيع القيام بواجباته الفعلية المطلوبة منه. فمن الخطر أن تكون هناك سلطات واسعة ومسئوليات قليلة ، ومن الإجحاف أن تكون هناك مسئوليات كبيرة وصلاحيات قليلة.

التنظيم في العمل الإسلامي

ليس البديل عن التنظيم إلا الفوضى:

إن الذي يرفض فكرة التنظيم في العمل الإسلامي كأنه يدعو ويحرض على فوضوية العمل الإسلامي. والفوضوية لم تكن يوماً مبدأً من مبادئ الإسلام أو شعاراً من شعاراته ، وإنما هي أحد شعارات الحركة اليسارية ، بل اسم فرقة من الفرق اليسارية المتطرفة التي عرفها تاريخ الحركة الشيوعية في الأربعينيات والخمسينيات.

رفض التنظيم يعني رفض التخطيط واعتماد العفوية:

ثم إن الدعوة إلى رفض فكرة التنظيم في العمل الإسلامي هي بالتالي دعوة إلى رفض مبدأ التخطيط ، وبالتالي إلى العفوية والارتجال ، وهو نهاية الارتكاس الذي يمكن أن يصل إليه المسلمون ويتلهم إليه أعداء الإسلام والمتربصون به والمكيدون له.

الفوضوية والعفوية نقيض القوة:

والدعوة إلى رفض فكرة التنظيم في العمل الإسلامي هي بالتالي دعوة إلى استمرار حالة الضعف لدى المسلمين لأن القوة لم تكن ولا يمكن أن تكون إلا نتيجة التنظيم لا الفوضى ، ومحصلة التخطيط لا العفوية.

الفوضوية والعفوية نقيض الوحدة:

والدعوة إلى رفض فكرة التنظيم في العمل الإسلامي هي بالتالي دفع المسلمين إلى مزيد من التفكك والتشردم والخلاف ، وإجازة شرعية لتعددية الاتجاهات والمدارس والحركات الإسلامية لأن وحدة المسلمين ووحدة العمل الإسلامي - وهما مطلبان شرعيان - لا يمكن تحقيقهما إلا بالتنظيم. فالوحدة وليدة التنظيم وليست وليدة الفوضى ، ووليدة التخطيط وليست وليدة العفوية.

الفوضى والعفوية نقيض النواميس الكونية:

إن كل شيء في هذا الكون قائم - بأمر الله تعالى - على التنظيم والنظام. من الكواكب والمجرات السابحة في الفضاء ، إلى تعاقب الليل والنهار ، وتتابع الفصول ، وعملية التلاقح والتناسل لدى الإنسان والحيوان ، إلى سريان الحياة في جسم الكائن البشري عبر أجهزته المختلفة الدقيقة والمعقدة ، إلى ما لا نهاية له من النواميس الإلهية في الكون والإنسان والحياة ، إنها جميعاً تقوم على النظام ، واختلال النظام فيها هو اختلال لعملها وتعطيل لأدوارها ووظائفها. 7 8 (Z Y) [\]

8 7 و (آل عمران: ١٩٠) ، و 7 8

(وَالشَّمْسُ ۖ ذَٰلِكَ تَقْدِيرُ الْعَزِيزِ الْعَلِيمِ ۝٣٨) وَالْقَمَرَ قَدَرْنَاهُ مَنَازِلَ حَتَّىٰ عَادَ كَالْعُرْجُونِ الْقَدِيرِ ۝٣٩ لَا الشَّمْسُ يَنْبَغِي لَهَا أَنْ تُدْرِكَ الْقَمَرَ وَلَا اللَّيْلُ سَابِقُ النَّهَارِ وَكُلٌّ فِي فَلَكٍ يَسْبَحُونَ) (يس: ٣٨ - ٤٠).

النظام والتخطيط أساس كل عمل ناجح:

إن أي عمل مهما كان صغيراً ومتواضعاً لا يمكن أن يكتب له النجاح ما لم يكن منظمًا. وكثير من الطاقات قد تهدر وتضيع في غياب التنظيم ، بينما تفعل قلة منظمة فعل الأعاجيب.

فإن كان مشروع بناء بيت ، أو فتح دكان ، أو زراعة بستان ، أو إنشاء مدرسة أو مستشفى ، أو ما شاكل ذلك من أعمال بسيطة يحتاج إلى تنظيم (كوضع خرائط ، وتنظيم حساب ، وتحديد مسئوليات ، واختيار منفذين ومشرفين ، وإلى تسويق مواد ، إلخ..) أفلا يحتاج العمل الإسلامي ذو الآفاق المتعددة والمجالات المختلفة ، وذو الأهداف الكبيرة ، وحيال المؤامرات الكثيرة إلى التنظيم؟!.

التنظيم أساس المنهج الإسلامي:

والمنهج الإسلامي نفسه يقوم على النظام والتنظيم ، على التكامل والتناسق ، فهل يعقل أن تكون الدعوة إليه ، والعمل لاستئناف الحياة على أساسه ، وإيجاد المجتمع الذي يؤمن به ، وإقامة الدولة التي تحتكم إلى شرعته من غير تنظيم؟!.

إن النظام العبادي - من صلاة وصوم وزكاة وحج - قائم في كل جزئياته وتفصيلاته على أصول وقواعد تنظيمية صارمة. والنظام الاجتماعي ، قانون الزواج ، القوانين التي تحكم الأسرة المسلمة وتنظم العلاقات الاجتماعية.. الخ ، قائم في كل جوانبه على أسس تنظيمية ثابتة. وهكذا دواليك تقوم سائر النظم التي يتشكل منها المنهج الإسلامي على قواعد تنظيمية دقيقة.

التنظيم عنوان الهدي القرآني:

والقرآن الكريم - دستور المسلمين وحنة الله على الناس أجمعين - يؤكد في كثير من آياته - تصريحًا وتلميحًا - على اعتماد التنظيم وملاحظته وعدم إغفاله..

ففي نطاق دعوة المسلمين إلى أن تكون لهم (قيادة) يحتكمون إليها وينزلون عند حكمها ، 7 8 (يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ ءَ وَاحْسَنُ تَأْوِيلًا) (النساء: ٥٨) ، وبديهي أن القيادة والطاعة شئون تنظيمية صميمية.

وفي معرض وصفه لعلاقة الجنودية بالقيادة ، 7 8) ! " #
4 3 2 1 0 / . - , + *) (' & % \$
A @ ? > = < ; : 9 8 7 6 5
J I H G F E D C B (النور: ٦٢).

وفي معرض وصفه لتلاحم لمسلمين ، وبخاصة في مواجهة أعدائهم 7 8
(~) اللَّهُ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ كَأَنَّهُمْ بُنَيَّنٌ (٤) (الصف: ٤) ،

والبيان المرصوص يكون نتيجة التنظيم والانضباط وليس العكس إطلاقاً.

وهكذا تتكاثر الآيات وتتناثر في كل جانب من جوانب التوجيه والتشريع القرآنيين مؤكدة أهمية التنظيم ومكانته في كتاب الله الذي لا يأتيه الباطل من بين يديه ولا من خلفه تنزيل من حكيم حميد.

التنظيم عنوان الهدي النبوي:

ورسول الله ص قدوة المسلمين وإمامهم - كان اهتمامه بالتنظيم اهتماماً بالغاً. وحرصُ الرسول ص على التنظيم يبدو من خلال دعوته الصريحة إلى إقامة أمير أو اختيار قائد على رأس كل مجموعة أو فريق عمل ولو كانوا ثلاثة، فيقول الرسول ص: « إِذَا خَرَجَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ » (رواه أبو داود، وقال الألباني: «حسن صحيح»).

هذا الحرص من رسول الله ص على إناطة أمر المسلمين إلى أمير أو قائد، هو حرصٌ بالتالي على أن تكون أمور المسلمين وشؤونهم منتظمة منضبطة، سواء كانوا في سلم أو حرب، وفي تجارة أو على سفر، وسواء كانت هذه الشئون صغيرة أم كبيرة.

فكيف يحسم خلاف - إن وقع - إن لم يكن في المجموعة من يسمع له ويطيع؟! وكيف تحدد وجهة سير - إن تعددت الجهات - إن لم تمنح سلطة ما حق الاختيار والتحديد؟! ثم من يحدد لكل إنسان عمله، ومن يتابع الأعمال كلها بالتوجيه والتسيير إن لم يكن في فريق العمل هذا جندي وقيادة وطاعة ونظام؟! هذا كله في نطاق أبسط الأمور وأيسرها، فكيف إذا كبرت وتضخمت وتشعبت؟

ثم إن الرسول ص يتابع توجيهه النبوي مؤكداً على ضرورة السمع والطاعة للقيادة كائناً من كانت ما دامت هي القيادة الشرعية، فيقول ص: « لَوْ اسْتُعْمِلَ عَلَيْكُمْ عَبْدٌ يَقُودُكُمْ بِكِتَابِ اللَّهِ ، فَاسْمَعُوا لَهُ وَأَطِيعُوا » (رواه مسلم). وفي رواية البخاري: « اسْمَعُوا وَأَطِيعُوا ، وَإِنْ اسْتُعْمِلَ عَلَيْكُمْ عَبْدٌ حَبَشِيٌّ ، كَانَ رَأْسُهُ زَيْبَةً ».

وحتى لا تكون طاعة المسلمين للقيادة فيما أحبوا ووافق هواهم فحسب ،
فينجم عن ذلك خلل كبير وشر مستطير وفوضى وضياح ، يتابع رسول الله ص توجيهه
النبي فيقول: « عَلَيْكَ السَّمْعَ وَالطَّاعَةَ فِي عُسْرِكَ وَيُسْرِكَ ، وَمَنْشَطِكَ وَمَكْرَهِكَ ،
وَأَثَرَةٍ عَلَيْكَ » (رواه مسلم).

قال الإمام النووي: « قَالَ الْعُلَمَاءُ مَعْنَاهُ تَحِبُّ طَاعَةَ وَلَاَةِ الْأُمُورِ فِيمَا يَشُقُّ
وَتَكْرَهُهُ النَّفْسُ وَغَيْرُهُ مِمَّا لَيْسَ بِمَعْصِيَةٍ فَإِنْ كَانَتْ لِمَعْصِيَةٍ فَلَا سَمْعَ وَلَا طَاعَةَ كَمَا
صَرَّحَ بِهِ فِي الْأَحَادِيثِ الْبَاقِيَةِ فَتُحْمَلُ هَذِهِ الْأَحَادِيثُ الْمُطْلَقَةُ لَوْجُوبِ طَاعَةِ وَلَاَةِ
الْأُمُورِ عَلَى مُوَافَقَةِ تِلْكَ الْأَحَادِيثِ الْمُصَرَّحَةِ بِأَنَّهُ لَا سَمْعَ وَلَا طَاعَةَ فِي الْمَعْصِيَةِ.
والأثرة هِيَ الْإِسْتِثْنَاءُ وَالْإِخْتِصَاصُ بِأُمُورِ الدُّنْيَا.

(عَلَيْكُمْ) أَيِ اسْمَعُوا وَأَطِيعُوا وَإِنْ اخْتَصَّ الْأُمَرَاءُ بِالدُّنْيَا وَلَمْ يُوصِلُوكُمْ حَقِّكُمْ
مِمَّا عِنْدَهُمْ ، وَهَذِهِ الْأَحَادِيثُ فِي الْحُثِّ عَلَى السَّمْعِ وَالطَّاعَةِ فِي جَمِيعِ الْأَحْوَالِ وَسَبَبُهَا
اجْتِنَاءُ كَلِمَةِ الْمُسْلِمِينَ فَإِنَّ الْخِلَافَ سَبَبٌ لِفَسَادِ أَحْوَالِهِمْ فِي دِينِهِمْ وَدُنْيَاهُمْ»^(١).

وتحذيراً من الفتنة ، وشق صف المسلمين ، مما يوهنهم ويغري الأعداء بهم
ويجرئهم عليهم ، يقول ص: « مَنْ خَلَعَ يَدًا مِنْ طَاعَةٍ ، لَقِيَ اللَّهَ يَوْمَ الْقِيَامَةِ لَا حُجَّةَ
لَهُ ، وَمَنْ مَاتَ وَلَيْسَ فِي عُنُقِهِ بَيْعَةٌ ، مَاتَ مِيتَةً جَاهِلِيَّةً » (رواه مسلم).

أليس هذا كله من مقومات التنظيم ومن مبادئه وأصوله!!

أهداف الإسلام الكبرى تفرض التنظيم:

ثم إن العمل للإسلام في غيبة الدولة الإسلامية التي تحكم بما أنزل الله يجب أن
يكون هدفه تغييرياً ، أي تغيير الواقع بالإسلام ، وليس عملاً وعظياً يتعايش مع الواقع
ويصبح جزءاً منه.

(٢) باختصار من: شرح النووي على مسلم (١٢/٢٢٤ - ٢٢٥).

والتغيير الإسلامي للواقع الحالي ، لأفكاره ومعتقداته ، لنظمه وتشريعاته ، لسلوكه وعاداته ، لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال التنظيم والتنظيم الدقيق .

فهو لا يتحقق من خلال موعظة في مسجد أو حديث في منتدى بل لا بد له من تحضير على كل صعيد. لا بد له من تحضير الإنسان المؤمن بالتغيير الإسلامي ، المستعد لتقديم متطلبات التغيير الإسلامي المادية والمعنوية. ولا بد له من تحضير برامج التغيير وخطته ومناهجه. ثم لا بد له من تهيئة أدوات التغيير وأسبابه ووسائله البشرية والمادية والتقنية.

إن كل هذه المتطلبات وغيرها لا يمكن توفرها وتوافرها بغير التنظيم ، وعدم توفر التنظيم يجعل العمل الإسلامي عملاً وعظيماً أو ثقافياً يعيش على هامش حياة الناس يدغدغ بعض أحلامهم ، ويحرك بعض مشاعرهم ، ثم لا يلبث أن يخبو ويخمد دون أن يخلف وراءه أي أثر أو نتيجة.

ضخامة التحدي للإسلام تفرض التنظيم:

وإذا أضيف إلى ما سبق ضخامة التحدي الذي يواجهه الإسلام من قبل أعدائه على الصعيدين المحلي والعالمي ، لأصبح التنظيم في العمل الإسلامي واجباً بالضرورة إن لم يكن واجباً شرعاً.

فأعداء الإسلام لهم عشرات التنظيمات والحركات والواجهات التي يتآمرون من خلالها على الإسلام وأهله. وأعداء الإسلام يملكون من الأسباب المادية ما لا يحصى كماً ونوعاً. وأعداء الإسلام يسخرون كل التقنيات الحديثة في حربهم على الإسلام تخطيطاً وتنفيذاً. وأعداء الإسلام فوق هذا كله يتحركون ويتآمرون ويخططون من مواقع عالمية ومن معسكرات دولية. فهل بعد هذا كله يعقل أن تكون المواجهة الإسلامية قاصرة عاجزة غير منظمة وغير مخططة؟!!

وبعد هذا كله يبرز سؤال كبير ومهم: أين يصب شعار الدعوة إلى عدم التنظيم في العمل الإسلامي؟ ومن المستفيد منه والخاسر؟

التكامل في العمل الإسلامي

معنى التكامل في العمل الإسلامي:

معنى التكامل في العمل الإسلامي قيامه على أساس الاهتمام والإعداد الكليين في نطاق التحضير لمواجهة الواقع المخالف لشرع الله وتحقيق التغيير الإسلامي.

ومعناه: عدم جواز انحصاره في جانب من جوانب العمل أو جزئية من جزئياته ، إلا أن تكون هذه الجزئية وهذا الجانب واقعة في مكانها الطبيعي من مخطط العمل المتكامل. وبهذا يكون التكامل الإطار العام الذي يوجه جزئيات العمل واختصاصاته المختلفة بما يخدم الهدف المطلوب والغاية المنشودة.

الجزئية في العمل الإسلامي:

أما الجزئية في العمل الإسلامي فالمقصود بها كل عمل يقتصر على جانب من جوانب العمل الإسلامي ، يلتزمه ولا يتعداه ، ويؤمن به وحده ويرفض ما عداه ، ويرى أنه هو طريق البناء والإصلاح لا سواه.

فمن الجزئية في العمل الإسلامي: اعتبار (التربية الروحية والخلقية) مناط التكليف الرباني ، ووظيفة الدعوة والدعاة الوحيدة ، من غير اهتمام بما عدا ذلك من جوانب اجتماعية أو حركية أو سياسية أو جهادية ، ومن غير تقدير لمدى نجاح (عملية التربية) في ظل أنظمة وضعية وحياة غير إسلامية.

ومن الجزئية في العمل الإسلامي: اعتبار (التوعية الفكرية ونشر الثقافة الإسلامية) غاية العمل الإسلامي ومبرر قيامه ، بحيث يغطي مساحة النشاط والعمل كلها ، ويصبح هدفاً لا أداة ، وبذلك يصبح واحداً من التيارات الفكرية في المجتمع ليس إلا ، وبذلك تنعدم في المدارس الفكرية الإسلامية تطلعات التغيير فضلاً عن إمكانية التغيير.

ومن الجزئية في العمل الإسلامي: اعتبار (الإعداد العسكري) أو (النشاط السياسي) أو أي جانب من جوانب العمل الأخرى هو الأهم والأساسي بل الوحيد. وبذلك تغطي الجزئية على الكلية ، بل تصبح الجزئية هي الكلية ، فتعدم بذلك الرؤيا وتختلط الأمور ، وتتعلل إمكانيات ضخمة ، كان يمكن أن تصب في مصلحة التغيير الإسلامي.

تكامُل المنهج الإسلامي يفرض تكامُل العمل الحركي:

من خصائص المنهج الإسلامي أنه متكامل وكلي. ويتضمن من الأنظمة ما يغطي مختلف الاحتياجات البشرية.

ففيه نظام عبادي: ينظم علاقة الإنسان بخالقه مما يعتبر منهجاً للتربية الروحية ، قادراً على حفظ الأفراد والمجتمعات من غوائل الانحراف المختلفة.

وفيه نظام اقتصادي: يضع القواعد والأصول لحياة اقتصادية سليمة تتحقق فيها العدالة وتتنفي منها كل أسباب التحكم والسطوة والاستغلال وما شاكل ذلك من معضلات وأمراض اجتماعية.

وفيه نظام اجتماعي: يبني العلاقات الاجتماعية على أسس عقائدية وأخلاقية وليس على أساس المصالح الشخصية والاعتبارات المادية والعشائرية.

وفيه نظام سياسي: يضع الأسس السليمة لقيام الدولة وأجهزتها المختلفة ، محدداً حقوق المواطنة وواجباتها ، وعلاقات الدولة داخلياً وخارجياً إلى غير ذلك من أمور.

وفيه نظام عسكري: يعرض للقواعد الأساسية التي تقوم عليها الحياة العسكرية والاحتياجات الأهم التي تتطلبها ميادين القتال والجهاد.

إن هذه النظم وغيرها مما يتضمنه المنهج الإسلامي ، والتي تقوم على أساس العقيدة الإسلامية وتصورها للكون والإنسان والحياة ، تفرض قيام عمل إسلامي

متكامل قادر على استيعاب وتغطية هذه الجوانب المختلفة من المنهج الإسلامي.

مضار (الجزئية) في العمل الإسلامي:

إن قوة الإسلام وعظمته وأثره إنما تكمن في الدعوة إليه والتزامه وتطبيقه ككل. وحين تفكك أجزاؤه ويصار إلى الاهتمام بجانب من جوانبه دون الجانب الآخر يفقد هذه القوة والعظمة والأثر.

إن من المضار التي تخلفها (الجزئية) في العمل الإسلامي تشويها للشخصية الإسلامية، التي تكون قد تكونت من خلال منهج غير متكامل ونظرة محددة للأمور. ومن المضار التي تخلفها (الجزئية) في العمل الإسلامي تشويه صورة الإسلام بين الناس مما ينفرهم به ويبعدهم عنه.

ومن المضار التي تخلفها (الجزئية) في العمل الإسلامي تبديدها وإضاعتها لكثير من الطاقات الإسلامية التي لو وُضِعَتْ في الطريق الصحيح لعَجَلَتْ - إن شاء الله - من خطوات التغيير الإسلامي. ومن المضار التي تخلفها (الجزئية) في العمل تسببها بمرض (التعددية) والتشردم الذي أحدث شروخات بين العاملين للإسلام في كل مكان.

والحقيقة إن الجزئية هذه جريمة نكراء ترتكب بحق الإسلام - شريعة الله - الذي أراده الله متكاملًا، واصطفى محمدًا ص ليدعو إليه كاملاً، ومن ثم ليطبقه كاملاً.

وصدق الله - حيث يقول: (S R Q P O N M L K) (المائدة: ٣).

وهذا هو القرآن الكريم ينكر على بني إسرائيل (البعضية) التي كانوا عليها

فيقول: (R Q P O N M L K J I H)
d c b a _ ^] \ [Z X W V U T S

(البقرة: ٨٥).

إن مثل تجزئة الإسلام وتفكيكه - عن طريق أخذ جانب دون آخر - كمثل تفكيك أي جهاز متكامل الأجزاء ، مصيره التعطل مباشرة. فما قيمة اليد أو الرجل أو الفم أو الأذن أو غيرها من أعضاء الجسم الإنساني إن بترت عنه ولم تبق في موقعها الذي تستمد منه الحياة والحيوية؟ وما قيمة أي جزء من أجزاء ساعة أو سيارة إن لم يعد في موقعه من تصميم الآلة الذي حدد له؟!

والآن ما قيمة العمل السياسي إن لم يأخذ مكانه وحجمه اللازمين في بنية الحركة الإسلامية؟ بل ما قيمة العمل التربوي إن كان منفصلاً عن أهداف الحركة الإسلامية ومنهجها في التغيير؟

إن قيمة هذه الأعمال ستبقى فردية جزئية مؤقتة معرضة للتآكل والزوال حيال الاجتياح - الفكري والنفسي والحسي - والذي لا قِبَلَ لها به ، إن لم تكن مترابطة متحدة مع سائر الجوانب والأجزاء ، من أجل تحقيق التغيير الإسلامي ، وإيجاد البيئة التي تتوافر فيها مقومات حياة ونماء هذه الجوانب التخصصية.

إن غاية كل عمل إسلامي يجب أن تصب اليوم - وحيال انعدام وجود الكيان القائم على شرع الله - في بوتقة التحضير والإعداد من أجل إيجاد هذا الكيان أولاً.

إن الأعمال الجزئية المختلفة - من فكرية وتربوية وسياسية وحركية وعسكرية وغيرها - يجب أن يحدوها هدف واحد ، هو إقامة حكم الله في الأرض ، وإلا فستبقى نشاطات دائرة في رحى الواقع العلماني المخالف لشرع الله وكياناته المختلفة.

تكامل التحدي يفرض تكامل المواجهة:

ويضاف إلى مبدأ وجوب التكامل في العمل الإسلامي ، وجوبه كذلك كضرورة بل حتمية مثلية في مواجهة تكامل التحدي العلماني وکليته.

فالإسلام اليوم - فكراً وحركة - يواجه تحديات على كل صعيد.

* فعلى نطاق التخريب الفكري والتربوي تنشط أجهزة ومؤسسات ، وتوضع

مناهج ومؤلفات ، ضمن مخطط الغارة على الإسلام.

* وعلى نطاق التخريب السياسي والاجتماعي تنشط أحزاب وحركات ، تدعمها دول ومعسكرات بالمال والعتاد ، لتكون صاحبة القرار وسيدة الموقف في طول الساحة الإسلامية وعرضها ، جاهدة لإخراج الإسلام من معترك الصراع ، عاملة على حشر الاتجاه الإسلامي في الزاوية.

* وعلى نطاق التآمر الحسي على الإسلام الذي يستهدف استئصاله عن طريق استئصال وتصفية دعائه ، تنشط حملات وتتكون فصائل وتنظيمات مدربة ومسلحة ومعبأة النفس بالحقد على كل ما هو إسلامي أو يمت إلى الإسلام بأدنى صلة.

إن أعداء الإسلام يتسللون إلى المواقع المتقدمة عبر كل الجبهات ومن مختلف الجوانب والجهات. إنهم يتسللون عبر الحركات والنشاطات: الطلابية والعمالية ، التعليمية والإعلامية ، الشبابية والنسوية. وغيرها. فهل يجوز بعد ذلك أن تكون المواجهة في النطاق الإسلامي جزئية فردية غير متكاملة ولا كلية؟.

إن منطق المواجهة يفرض التكافؤ ويفرض المقابلة بالمثل ، فكيف إذا أضيف إلى ذلك منطق الشرع الذي لا يرضى لأتباعه الدنية في دينهم ، والهزيمة من أعدائهم ، والذلة في حياتهم.

إن منطق الشرع يقول في كتاب الله: (وَأَعِدُّوا © مَا أَسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ) (الأنفال: ٦٠) ، (وَقَنِلُوهُمْ حَتَّى لَا تَكُونَ © وَيَكُونَ الَّذِينَ كُفُّهُ لِّلَّهِ) (البقرة: ١٩٣) ، (z y x w u t s r q p o n m) ،

{ } ({ (الأنفال: ٥٨) ، { } ~ الْقَوْمُ إِنْ تَكُونُوا تَأْلَمُونَ فَإِنَّهُمْ يَأْلَمُونَ

كَمَا تَأْلَمُونَ وَتَرْجُونَ مِنَ اللَّهِ مَا لَا يَرْجُونَ وَكَانَ اللَّهُ (النساء: ١٠٤).

كما أن منطق الشرع يقول على لسان رسول الله ص: « الْمُؤْمِنُ الْقَوِيُّ ، خَيْرٌ وَأَحَبُّ إِلَى اللَّهِ مِنَ الْمُؤْمِنِ الضَّعِيفِ » (رواه مسلم). وقوله ص: « إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا

عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُثْقَنَهُ» (رواه أبو يعلى وغيره ، وحسنه الألباني).

التكامل في العمل الإسلامي الأول:

إن نظرة متفحصة للعمل الإسلامي في عصر النبوة تؤكد لنا تكامله و كليته على نطاق الفرد والجماعة ، وفي إطار تنظيم واحد وقيادة واحدة. فرسول الله ص كان يرعى ويتابع العمل الإسلامي من شتى جوانبه. ففي نطاق التربية كان مربياً ، وفي نطاق التعليم كان معلماً ، وفي نطاق الجهاد كان قائداً ، وفي نطاق التخطيط والتنظيم كان رائداً ، وهكذا في كل جانب من جوانب الحياة.

فعمل الرسول ص لم يقتصر على جانب من جوانب الحياة ، ولم ينحصر في شأن من شئونها ، وإنما امتد هنا وهناك وهناك حتى شمل كل جانب وتعرض لكل شأن. والعمل الإسلامي في أي زمان ومكان ملزم بأن يقفو أثر الرسول ص وليس له خيار في أن يتبع هذا الطريق أو ذاك.

إن العمل الإسلامي اليوم يجب أن يكون عملاً متكاملًا ، مربوطاً في كل جزئياته بالهدف المنشود ، وهو إقامة شرع الله في الأرض ، سواء كان هذا العمل خيرياً ، أو توجيهياً ، أو تربوياً ، أو فكرياً ، أو سياسياً ، أو اقتصادياً ، أو عسكرياً ، وكل عمل في أي مجال من هذه المجالات لا يرتبط بالهدف ، ولا يتصل بالغاية ، يفقد قيمته الإسلامية ، بل يفقد مبرر وجوده.

إن الاهتمامات (التربوية) جانب مهم في العمل الإسلامي شريطة ارتباطها بالهدف ، وتلازمها مع الاهتمامات الأخرى. وإن الاهتمامات (الفكرية والعلمية والثقافية) جانب مهم كذلك في العمل الإسلامي شريطة توافقها وتكاملها مع سائر الاهتمامات. كذلك فإن الاهتمامات الأخرى (السياسية والعسكرية والحركية والتنظيمية والاجتماعية والخيرية وغيرها) هي جوانب مهمة شريطة أن تأخذ موضعها وحجمها في العمل الإسلامي المتكامل. إن قيمة العمل وقوته وعمقه وأصالته إنما هي نتائج (تكامله وشموله النوعيين).

التوازن في العمل الإسلامي

التوازن في العمل الإسلامي أشبه بصمام الأمان فيه ، لأن عدم توازنه يؤدي حتمًا إلى فشله وتعرّفه.

وإذا كان التعامل يتعلق بمساحة العمل الإسلامي من حيث الشمول والكلية ، فإن التوازن يتعلق بنوعية هذا العمل من حيث مقاديره ومعايره.

والتوازن في العمل الإسلامي يعني إعطاء كل جانب من جوانب العمل وزنه ومعياره اللازمين من غير زيادة ولا نقصان ، وإلا أدى إلى وقوع الخلل.

قيمة التوازن في كل أمر:

التوازن هو تعادل الأوزان والمعايير وعدم تفاوتها بالنسبة لكافة الأمور المادية منها والمعنوية. والتوازن قوام كل أمر مركب ، ومؤشر الصحة والعافية فيه ، وإليك بعض الأمثلة:

* فالجنون مثلاً: نتيجة لعدم توازن القدرات العقلية والعصبية ، فيقال: إنسان غير موزون.

* والصرع: من أسبابه زيادة الكهرباء في دماغ الإنسان.

* وفقر الدم أو ضعفه: نتيجة عدم توازن الكريات البيضاء والحمراء في الدم.

* وزيادة سائل الأذن قد يتسبب بالإغماء لدى الإنسان ، كما يتسبب ضغط العين أو القلب بانعكاسات صحية خطيرة.

هذه بعض النتائج التي يخلفها عدم التوازن لدى الكائن البشري ، وهناك عشرات الأمثلة الأخرى على ذلك ، أما نتائج عدم التوازن في الكون والحياة فأكثر من أن تحصى.

* إن تغير نسبة الأوكسجين في الهواء تجعله ملوثًا وقد تجعله سامًا قاتلاً.

* إن تغير المعادلة المتوازنة في دوران الأرض والشمس والأفلاك ينتج عنه كثير من الأمور أقلها اختلال انتظام الليل والنهار وتعاقب الفصول ، وما يؤدي ذلك من أضرار على الإنسان والحيوان والحياة بكاملها.

* حتى فيما يصنعه الإنسان من (آلات وماكينات) ، وما يشيده من (عمارات وجسور) فجميعه محكوم بقاعدة التوازن ، وأي خلل في المقادير والمعايير يتسبب بنتائج خطيرة ومأسوية.

قيمة التوازن في العمل الإسلامي:

والعمل الإسلامي الصحيح المعافى ، هو العمل القائم على منهج رسول الله ص ، المتكامل في جوانبه وتوجهاته ، المتوازن في معايير ومقاديره وأولوياته.

وعندما يطغى على العمل جانب من الجوانب ، أو يكون الاهتمام بجانب دون جانب يحدث الخلل سواء في (تكوين الشخصية الإسلامية) أو في (توجه المسيرة الإسلامية) وبالتالي تكون النتائج غير سليمة بنسبة للخلل الذي حدث.

فإذا كان من الواجب (تكامل العمل الإسلامي وشموله) ، فإن من الواجب كذلك (توازنه) بحسب موقع كل جانب وأهميته من العمل الإسلامي أو الشخصية الإسلامية.

منطق الأولويات مدخل إلى التوازن:

ولتحقيق التوازن في (الشخصية الإسلامية) أو (المسيرة الإسلامية) أو (التغيير الإسلامي) لا بد من فهم صحيح (للمنهج الإسلامي) من خلال المبادئ والأسس والقواعد التي جاء بها ، ومن خلال التطبيق الذي قام به رسول الله ص وسار عليه السلف الصالح ي لمعرفة أولويات العمل واتجاهاته ومعايير ومقاديره.

فمن التوازن أن يكون الرأس الذي فيه الدماغ - لدى الإنسان - وموضعه أعلى الجسم هو الجهاز الذي ينظم الحركات والتصرفات ، وليس أي عضو آخر في جسم الإنسان ، ولهذا فهو في موقع متقدم من الجسم وسائر الأعضاء بحسب منطق

الأولويات. بل لا بد من التعامل معه كذلك وبحسب هذا الموقع.

ولكن هذا الموقع المتقدم (للدماغ القائد) في جسم الإنسان ، لا يلغي بالضرورة قيمة أي عضو من أعضاء الإنسان مهما كان بسيطاً ، فلكل دور ووظيفة مهمين في نطاقه وإطاره.

هذا التكامل في جوانب البنية الجسدية للإنسان ، أشبه بالتكامل في البنية الحركية ، وما يفرضه منطق الأولويات من توازن في هذا يفرضه تماماً في ذلك.

كيف تصنف الأولويات في العمل الإسلامي:

إن العمل الإسلامي المتعدد الجوانب الشامل المقاصد يحتاج إلى تصنيف هذه الجوانب والمقاصد بحسب سُلّم الأولويات في تصنيف الأعمال وتحديد مواقعها من حيث الأهمية ، وبما يشير كذلك إلى أهميتها جميعاً.

الجانب العقيدي والتربوي:

إن منطق الأولويات يعتبر الجانب العقيدي أساساً لكل عمل ، بل لا قيمة لأي عمل بدونه. ولهذا كان في موقع متقدم معتبر في كتاب الله ﷻ حيث يقول مقررًا: (زy xwvu ts | { ~ ءَمَنُ يَشْرِكُ بِاللّٰهِ فَقَدْ افْتَرَىٰٓ اِثْمًا عَظِيْمًا) (النساء: ٤٨) ، (ZY XWVUT) \ [^ _ a b c (h g f e d) (النساء: ١١٦).

فقه العقيدة والشرعية: مقدم على العلوم العامة والثقافات المختلفة ، وهو متقدم معتبر بحسب سُلّم الأولويات ، 7 8 (يَرْفَعُ اللّٰهُ الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا مِنْكُمْ وَالَّذِيْنَ اَعْلَمَ اَ اللّٰهُ بِمَا تَعْمَلُوْنَ) (المجادلة: ١١). وقال ص: « مَنْ يُرِدِ اللّٰهُ بِهِ خَيْرًا يُفَقِّهْهُ فِي الدِّيْنِ » (رواه البخاري ومسلم).

ففي العلم أولويات. وفي العبادة أولويات. وفي الجهاد أولويات. وفي العمل الاجتماعي أولويات. وفي العمل السياسي أولويات. والسير من غير ملاحظة

للأولويات سير على غير هدى وبدون وعي.

العبادة ومنطق التوازن:

ثم إن العبادة نفسها - بالرغم من عظيم قيمتها في شرع الله - فإنها تخضع في إطار التوازن - لمنطق الأولويات. ففي قوله (8) 8 9 : < ; = > ? @ A B C D E F) (الجمعة : ١٠) دعوة بينة للتوازن بين الصلاة والعمل المعيشي ، لاعتبار أن العمل المعيشي نفسه في مفهوم الإسلام عبادة إذا قُصِدَ به وجه الله ، ومخالفة هذا المفهوم يؤدي إلى خلل في التوازن الإسلامي.

القوة ومنطق التوازن:

ونعني بالقوة هنا القوة العسكرية ، وهذا الجانب له في الشرع موقع ومساحة معتبرين ، ولكن هذا الموقع والمساحة يتغيران - يكبران ولا يصغران - بحسب الظروف والأوضاع التي يعيشها الإسلام.

فإن كان الإسلام في ظروف طبيعية لم يكن القتال أساسًا في حياة المسلمين. أما إن كان الإسلام في ظروف عصبية ، معتدى عليه ، محارب العقيدة والأفكار ، محتاح الأهل والأبناء والديار ، فإن الجهاد والقتال هنا يصبح فرض عين على المسلمين ، ويصبح كل عمل آخر ضربًا من اللهو والفرار من الزحف.

السياسة ومنطق التوازن:

والاهتمامات السياسية في العمل الإسلامي جانب مهم وخطير ، ولكنها تبقى في أهميتها وخطورتها دون الجانب العقائدي ، فالعقيدة أساس العمل السياسي وكل عمل ، وهي مُحَصَّن العمل السياسي وصمام الأمان فيه.

ومن التوازن في العمل الإسلامي أن يأخذ العمل السياسي - كما العمل العسكري - حجمه وسمته المحددين له ، وإلا غدا العمل السياسي شعارًا بلا محتوى ،

بل أصبح غاية لا وسيلة وأداة ، فضلاً عن وقوعه في منزلقات ومتاهات لا يعرف أولها من آخرها.

نماذج من التوازن في القرآن الكريم:

وفيما يلي نسوق طائفة من الآيات القرآنية التي تشير إلى ضرورة تحقيق التوازن في شتى المجالات والشئون والقضايا:

* ففي نطاق تحقيق التوازن بين متطلبات الدنيا والآخرة ، وبالرغم من الإقرار بضالة قيمة الدنيا من الآخرة ، يقول ٨ (وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ) (القصص: ٧٧).

* وفي نطاق تحقيق التوازن والتكامل في جوانب البر والخير ، وحتى لا يكون مفهوم الخير والبر قاصراً على ضروب الصلاة فقط يقول ٨ (" # \$ % 2 1 0 / . - , + *) (' & > = < ; : 9 8 7 6 5 4 3 K J I H G F E D C B A @ ? W V U T S R Q P O N M L) (البقرة: ١٧٧).

* وفي نطاق تحقيق التوازن في الإنفاق يقول الله ﷻ : (21 0 / .) 9 8 7 6 5 4 3 : (الإسراء: ٢٩).

* وفي نطاق تحقيق التوازن في الإعداد النفسي والحسي وفي مواجهة أعداء الإسلام يقول ٨ (وَأَعِدُّوا © مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ ۚ م ٩) (الأنفال: ٦١). ويقول ٨ (يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَصْبِرُوا وَصَابِرُوا وَرَابِطُوا وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ) (آل عمران: ٢٠٠). ويقول لأ:

(يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا لَقِيتُمْ فِئَةً فَاثْبُتُوا وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ)
(الأنفال: ٤٦). ويقول 8 (n m l k j i h g f)

(٥) (النساء: ٧٠). ويقول :- (' & % \$ # " !)
(3 2 1 0 / . - , + *)
@ ? > = < : 9 8 7 6 5 4
N M L K J I H G F E D C B A
_ ^] [Z X W V U T S R Q P O
(b a `) (النساء: ١٠١).

التوازن يحقق الاعتدال ويمنع الغلو:

إن الرسول الله ص حرص على تحقيق التوازن والاعتدال ومنع الغلو والتشنج والتطرف في كل شأن ولو كان عباديًا.

وفيما يلي مجموعة من الشواهد تؤكد نهج الرسول ص المتوازن:

عَنْ عَائِشَةَ لَ أَنَّ النَّبِيَّ ص دَخَلَ عَلَيْهَا وَعِنْدَهَا امْرَأَةٌ ، قَالَ : « مَنْ هَذِهِ ؟ »
قَالَتْ : « فُلَانَةٌ ، تَذْكُرُ مِنْ صَلَاتِهَا » ، قَالَ : « مَهْ ، عَلَيْكُمْ بِمَا تَطِيفُونَ ، فَوَاللَّهِ لَا يَمَلُّ
اللَّهُ حَتَّى تَمْلُؤَا » ، وَكَانَ أَحَبَّ الدِّينِ إِلَيْهِ مَا دَامَ عَلَيْهِ صَاحِبُهُ . (رواه البخاري).

وَعَنِ الْأَحْنَفِ بْنِ قَيْسٍ ، عَنْ عَبْدِ اللَّهِ ، قَالَ : قَالَ رَسُولُ اللَّهِ ص : « هَلَكَ
الْمُتَنَطِّعُونَ » ، قَالَهَا ثَلَاثًا (رواه مسلم). (هَلَكَ الْمُتَنَطِّعُونَ) أَيِ الْمُتَعَمِّقُونَ الْعَالُونَ
الْمُجَاوِزُونَ الْحُدُودَ فِي أَفْوَاهِهِمْ وَأَفْعَالِهِمْ.

وَعَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ ، عَنِ النَّبِيِّ ص قَالَ : « إِنَّ الدِّينَ يُسْرٌ ، وَلَنْ يُشَادَّ الدِّينَ
أَحَدٌ إِلَّا غَلَبَهُ ، فَسَدِّدُوا وَقَارِبُوا ، وَأَبْشِرُوا ، وَاسْتَعِينُوا بِالْعَدْوَةِ وَالرَّوْحَةِ وَشَيْءٍ
مِنَ الدَّلْجَةِ » (رواه البخاري). وَالْمَعْنَى لَا يَتَعَمَّقُ أَحَدٌ فِي الْأَعْمَالِ الدِّينِيَّةِ وَيَتْرُكُ الرَّفْقَ
إِلَّا عَجَزَ وَانْقَطَعَ فَيُغْلَبُ ، وَلَيْسَ الْمُرَادُ مَنَعَ طَلَبِ الْأَكْمَلِ فِي الْعِبَادَةِ فَإِنَّهُ مِنَ الْأُمُورِ

الْمَحْمُودَةِ ، بَلْ مَنَعَ الْإِفْرَاطِ الْمُؤَدِّي إِلَى الْمَلَالِ ، أَوْ الْمُبَالِغَةِ فِي التَّطَوُّعِ الْمُفْضِي إِلَى تَرْكِ الْأَفْضَلِ ، أَوْ إِخْرَاجِ الْفَرْضِ عَنْ وَقْتِهِ كَمَنْ بَاتَ يُصَلِّي اللَّيْلَ كُلَّهُ وَيُغَالِبُ النَّوْمَ إِلَى أَنْ غَلَبَتْهُ عَيْنَاهُ فِي آخِرِ اللَّيْلِ فَنَامَ عَنْ صَلَاةِ الصُّبْحِ فِي الْجُمَاعَةِ ، أَوْ إِلَى أَنْ خَرَجَ الْوَقْتُ الْمُخْتَارُ أَوْ إِلَى أَنْ طَلَعَتِ الشَّمْسُ فَخَرَجَ وَقْتُ الْفَرِيضَةِ .

وَقَدْ يُسْتَفَادُ مِنْ هَذَا الْإِشَارَةِ إِلَى الْأَخْذِ بِالرُّخْصَةِ الشَّرْعِيَّةِ فَإِنَّ الْأَخْذَ بِالْعَزِيمَةِ فِي مَوْضِعِ الرُّخْصَةِ تَنْطَعُ ، كَمَنْ يَتْرُكُ التَّيَمَّمَ عِنْدَ الْعَجْزِ عَنْ اسْتِعْمَالِ الْمَاءِ فَيَقْضِي بِهِ اسْتِعْمَالَهُ إِلَى حُصُولِ الضَّرَرِ .

(فَسَدُّوا) أَيِ الزُّمُومَا السَّدَادَ وَهُوَ الصَّوَابُ مِنْ غَيْرِ إِفْرَاطٍ وَلَا تَفْرِيطٍ .

(وَقَارِبُوا) أَيِ إِنْ لَمْ تَسْتَطِيعُوا الْأَخْذَ بِالْأَكْمَلِ فَاعْمَلُوا بِمَا يُقَرِّبُ مِنْهُ .

(وَأَبَشِّرُوا) أَيِ بِالثَّوَابِ عَلَى الْعَمَلِ الدَّائِمِ وَإِنْ قَلَّ ، وَالْمُرَادُ تَبَشِيرُ مَنْ عَجَزَ عَنِ الْعَمَلِ بِالْأَكْمَلِ بِأَنَّ الْعَجْزَ إِذَا لَمْ يَكُنْ مِنْ صَنِيعِهِ لَا يَسْتَلْزِمُ نَقْصَ أَجْرِهِ ، وَأَبَشَّرَ بِهِ تَعْظِيمًا لَهُ وَتَفْخِيمًا .

(وَأَسْتَعِينُوا بِالْغَدْوَةِ وَالرَّوْحَةِ وَشَيْءٍ مِنَ الدُّلْجَةِ) أَيِ اسْتَعِينُوا عَلَى مَدَاوِمَةِ الْعِبَادَةِ بِإِقَاعِهَا فِي الْأَوْقَاتِ الْمُنَشَّطَةِ ، وَالْغَدْوَةُ سَيْرٌ أَوَّلُ النَّهَارِ . وَقِيلَ: مَا بَيْنَ صَلَاةِ الْغَدَاةِ وَطُلُوعِ الشَّمْسِ ، وَالرَّوْحَةُ السَّيْرُ بَعْدَ الزَّوَالِ ، وَالْدُّلْجَةُ سَيْرٌ آخِرُ اللَّيْلِ ، وَقِيلَ سَيْرُ اللَّيْلِ كُلِّهِ ، وَلِهَذَا عَبَّرَ فِيهِ بِالتَّبْعِيضِ ، وَلِأَنَّ عَمَلَ اللَّيْلِ أَشَقُّ مِنْ عَمَلِ النَّهَارِ ، وَهَذِهِ الْأَوْقَاتُ أَطْيَبُ أَوْقَاتِ الْمُسَافِرِ ، وَكَانَتْ صَاحِبَةً خَاطِبَ مُسَافِرًا إِلَى مَقْصِدٍ فَنَبَّهَهُ عَلَى أَوْقَاتِ نَشَاطِهِ ؛ لِأَنَّ الْمُسَافِرَ إِذَا سَافَرَ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ جَمِيعًا عَجَزَ وَانْقَطَعَ ، وَإِذَا تَحَرَّى السَّيْرَ فِي هَذِهِ الْأَوْقَاتِ الْمُنَشَّطَةِ أَمَكَّتَهُ الْمُدَاوِمَةُ مِنْ غَيْرِ مَشَقَّةٍ ، وَحُسْنُ هَذِهِ الْإِسْتِعَارَةِ أَنَّ الدُّنْيَا فِي الْحَقِيقَةِ دَارُ نُفْلَةٍ إِلَى الْآخِرَةِ ، وَأَنَّ هَذِهِ الْأَوْقَاتِ بِخُصُوصِهَا أَرْوَحُ مَا يَكُونُ فِيهَا الْبَدَنُ لِلْعِبَادَةِ ^(٣) .

(٣) باختصار من: فتح الباري لابن حجر العسقلاني (١/٩٤-٩٥).

عن أَنَسِ بْنِ مَالِكٍ قَالَ: جَاءَ ثَلَاثَةُ رَهْطٍ إِلَى بُيُوتِ أَزْوَاجِ النَّبِيِّ ص، يَسْأَلُونَ عَنْ عِبَادَةِ النَّبِيِّ ص، فَلَمَّا أُخْبِرُوا كَأَنَّهُمْ يَقَالُوهَا، فَقَالُوا: «وَأَيْنَ نَحْنُ مِنَ النَّبِيِّ ص؟ قَدْ غُفِرَ لَهُ مَا تَقَدَّمَ مِنْ ذَنْبِهِ وَمَا تَأَخَّرَ»، قَالَ أَحَدُهُمْ: «أَمَّا أَنَا فَإِنِّي أَصَلِّي اللَّيْلَ أَبَدًا»، وَقَالَ آخَرُ: «أَنَا أَصُومُ الدَّهْرَ وَلَا أَفْطِرُ»، وَقَالَ آخَرُ: «أَنَا أَعْتَزِلُ النِّسَاءَ فَلَا أَتَزَوَّجُ أَبَدًا»، فَجَاءَ رَسُولُ اللَّهِ ص إِلَيْهِمْ، فَقَالَ: «أَنْتُمْ الَّذِينَ قُلْتُمْ كَذًا وَكَذَا، أَمَّا وَاللَّهِ إِنِّي لَأَخْشَاكُمْ لِلَّهِ وَأَتْقَاكُمْ لَهُ، لَكِنِّي أَصُومُ وَأَفْطِرُ، وَأَصَلِّي وَأَرْقُدُ، وَأَتَزَوَّجُ النِّسَاءَ، فَمَنْ رَغِبَ عَنْ سُنَّتِي فَلَيْسَ مِنِّي» (رواه البخاري ومسلم).

الدعاة وتحقيق التوازن بين الاهتمامات:

ومن أبرز العوامل التي تساعد الداعية المسلم على العطاء الناضج المستمر ، تمكنه من تحقيق التوازن بين اهتماماته ، وقدرته على النهوض بكامل مسؤولياته ، دونها تفريط أو إفراط ، ودونها تغليب جانب على آخر .

فالداعية أمام مسؤوليات ثلاث:

١ - مسؤوليته تجاه نفسه .

٢ - مسؤوليته تجاه أهله .

٣ - مسؤوليته تجاه مجتمعه .

والداعية الموفق الناجح ، هو الذي يحفظ معادلة التوازن هذه ، فيعطي كل جانب من هذه الجوانب حقه من الاهتمام ، تنفيذاً لتعاليم النبوة ، وامثالاً لقول رسول الله ص: «إِنَّ لِرَبِّكَ عَلَيْكَ حَقًّا ، وَلِنَفْسِكَ عَلَيْكَ حَقًّا ، وَلِأَهْلِكَ عَلَيْكَ حَقًّا ، فَأَعْطِ كُلَّ ذِي حَقٍّ حَقَّهُ» . (رواه البخاري).

والذين لا يتقيدون بهذه القاعدة ، ولا يعملون على تحقيق التوازن بين اهتماماتهم ، ويغالون في الاهتمام بجانب من مسؤولياتهم على حساب الجوانب الأخرى . إن هؤلاء في أكثر الأحيان يفقدون عنصر الاستقرار في حياتهم ، ولا يملكون القدرة على الاستمرار في دعوتهم .

وإذا كان الإسلام يفرض على الداعية المسلم أن يوازن بين اهتماماته تلك ، فلكي يتمكن من تحقيق قوامة الدعوة على جوانب حياته كلها ، وبذلك يكون رجل الدعوة في كل الميادين الخاصة والعامة.

ومن أخطر الأمراض التي تصيب الدعاة والعاملين للإسلام ، اهتمامهم بالإسلام خلال عمل الدعوة ، وانفصامهم عنه خارج هذا النطاق ، سواء في شئونهم الخاصة أو العائلية أو الوظيفية بمعنى أن هؤلاء يعيشون الإسلام من خلال أجواء التنظيم فقط ، ثم ينسلخون عنه فيما عدا ذلك من أجواء ، وبذلك يكون الإسلام في وادٍ وحياتهم الخاصة والعائلية في وادٍ آخر.

وإذا كان على الداعية المسلم تحقيق المعادلة بين مسؤولياته المتعددة ، فإن عليه كذلك أن يعمل على تحقيق التوازن في نطاق كل مسؤولية من هذه المسؤوليات.

أولاً: مسؤوليته تجاه نفسه:

كثير من الدعاة يسقطون بالكلية مسؤوليتهم تجاه أنفسهم ويعتبرون ذلك من الإيثار ، علمًا بأن الإنسان في الإسلام مسئول في الدرجة الأولى عن نفسه ؛ 7 8 (يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا قُوًا أَنْفُسَهُمْ وَأَهْلِيَهُمْ نَارًا) (التحریم: ٦) ، و 7 8 (كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينٌ) (المدثر: ٣٨).

وحيال اهتمام الداعية المسلم بنفسه ، لا بد من تحقيق التوازن في ذلك كذلك. فلا يكون اهتمامه (بجسده) على حساب (عقله) ، أو يكون اهتمامه (بعقله) على حساب (روحه). وإنما يجب أن يكون اهتمامه بهذه الجوانب جميعًا من خلال منهج الإسلام في تكوين الشخصية الإسلامية.

أ - فهو مسئول حيال جسده أن يدفع عنه كل ما يضعفه ويرهقه ويؤذيه ، ويحفظه سليمًا قويًا معافًا ، قادرًا على مواجهة الظروف الصعبة وتقلبات الأيام.

ب - وهو مسئول حيال عقله ، أن يحفظه رشيدًا متزنًا ، وأن يوفر له ما يوسع

آفاقه وينمي قدراته. والداعية مشرف على الإفلاس لا محالة إن كان حجم عطائه أكبر من حجم أخذه وتلقّيه ، وفاقد الشيء لا يعطيه.

ج - وهو كذلك مسئول عن قلبه يصقله ويصلحه ويزكيه ، يعالج اضطرابه وهواجسه بالإكثار من ذكر الله - وينمي شفافيته بالإقبال على طاعة الله ، وهو في كل ذلك يتبع المنهج الرباني الذي تربي عليه الجيل القرآني الأول.

ثانياً: مسئوليته تجاه أهله:

وكما أن على الداعية مسئولية تجاه (نفسه) فإن عليه مثلها تجاه أهله (زوجته وأولاده وبيته) ، وتحقيق التوازن الذي يأمر به الإسلام يفرض إعطاء الأهل حقهم الكامل من هذه القسمة العادلة.

أ - فالداعية مسئول عن إقامة الإسلام في أهله وبيته وبين أفراد عائلته ، قبل أن يكون مسئولاً عن إقامته في مجتمعه.

ومسئوليته في هذا النطاق أكبر وأخطر. أو لم يسمع إلى قوله ٨ (يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا قَوْا أَنْفُسَكُمْ وَأَهْلِيكُمْ نَارًا وَقُودُهَا مَا أَمْرُهُمْ وَيَفْعَلُونَ) (التحريم ٦) ، إلا أن علاقة الداعية بزوجته يجب أن تتعدى العلاقة الحسية لتصبح علاقة الشريكين المسؤولين عن إرساء قواعد الإيمان في بناء بيتها المسلم ، وعن تحقيق أجواء المودة والرحمة التي هي سر نجاح البيت المسلم. كل ذلك من خلال الكلمة الطيبة ، والنصيحة الدافئة ، والقُدوة الحسنة التي يجب أن يقدمها الداعية من نفسه قبل أن يطلبها من أهله ومن الآخرين.

إن البعض يعمدون إلى ممارسة مبدأ (القوامة) ممارسة خاطئة ، ويظنون أن هذا المبدأ يفرض أن تكون علاقة الرجل بالمرأة كعلاقة الرئيس بالمرءوس ، وعلاقة الضابط بالجندي ، مع أن هذا الفهم غريب على الإسلام ، فضلاً عن كونه يساعد على هدم الحياة الزوجية لا على بنائها ، وعلى تعاستها وشقائها وليس على سعادتها وهنائها.

إن هذا لا يعني - بحال - أن يكون الزوج أسير زوجته وأسير أهوائها ورغباتها - معاذ الله - ولكنه يعني أن مسئوليتها لا تقل عن مسئوليته في بناء الأسرة المسلمة ، وإنها إن كانت كذلك وجب أن تكون العلاقة بينهما علاقة مسئولية من طرفين لا من طرف واحد.

إن أخطر ما يصيب البيت المسلم ويتهدد الأبناء بالضياح والانحراف وبكثير من العقد النفسية ، ناجم أساساً من سوء العلاقة بين الزوجين ، ومن دوام الخلاف والشجار ولواحقه المدمرة.

ب - والداعية مسئولة عن تأمين الحقوق المادية لبيتها ، فهو مسئولى عن العمل والكسب.

ثالثاً: مسئوليته تجاه دعوته:

إن واجب الداعية المسلم تجاه دعوته واجب أساسي لا يجوز التفريط به أو التهاون فيه ، وعليه أن يُفرد له من الجهد والوقت ما استطاع إلى ذلك سبيلاً ، وأن يسعى إلى تحقيق وتطبيق المعادلة والتوازن اللذين أمر بهما الإسلام.

ثم إن عليه أن يحاول مضاعفة عطائه الدعوي دون أن يمس جوهر التوازن وحقيقته حتى يصبح التوجه الحياتي توجهاً دعوياً في كافة مجالاته ، وحتى يتحقق فيه قول الرسول ص: « مَنْ جَعَلَ الْهَمَّ هَمًّا وَاحِدًا كَفَاهُ اللَّهُ هَمَّ دُنْيَاهُ ، وَمَنْ تَشَعَّبَتْهُ الْهُمُومُ لَمْ يُبَالِ اللَّهُ فِي أَيِّ أَوْدِيَةِ الدُّنْيَا هَلَكَ » (رواه البيهقي ، والحاكم وصححه ، وحسنه الألباني).

إن على الداعية المسلم أن يدرك أن الاستغراق في طلب الدنيا ليس شرطاً في تحقيق الغنى والشراء ، ولو حققه فليس شرطاً في تحقيق السعادة والهناء.

فكم من أناس سفحوا على حطام الدنيا جُلَّ عمرهم دون أن يدركوها وخسروا الآخرة ، ومنهم من أدركها ولم يدرك السعادة منها فباء بالشقاء .

وكم من أناس أداروا للدنيا ظهورهم ابتغاء أعمال الآخرة ، فأقبلت عليهم الدنيا ذليلة صاغرة ، 7 8 : (ts rq p o nml kj) (الطلاق: ٢ - ٣) .

وواجب الداعية المسلم أن يكون عطاؤه للإسلام وللدعوة هو العطاء الأكمل والأوفر والأكثر ، وليس العكس ، كما هو شأن الذين ييخلون بأوقاتهم أن تذهب في الدعوة هدرًا ، وييخلون بأرواحهم أن تزهق في سبيل الله غيلة وغدرًا ، ثم هم لا يتخلفون عن ركوب أعنى الأمواج خطرًا ومواجهة أشد الظروف ضررًا ، استزادة من الدنيا ونعيمها .

إن عمل الدعوة له (لذة) لا تدانيها لذة المال والنساء . وإن له عند الله لقيمة وأجرًا دونها قيمة الدنيا ونعيمها . إنها لذة الشعور باستعلاء الإيمان وانتصاره في النفس والمجتمع : ﴿ ٩١ ۞ الْمُؤْمِنُونَ ۖ بَنَصِرُ اللَّهِ ۖ ﴾ (الروم: ٤ - ٥) .

إنها لذة الهداية : « لَأَن يَهْدِيَ اللَّهُ بِكَ رَجُلًا وَاحِدًا خَيْرٌ لَّكَ مِنْ أَن يَكُونَ لَكَ حُمْرُ النَّعَمِ » (رواه البخاري ومسلم) . (حُمْرُ النَّعَمِ) هي الإبل الحُمْر ، وهي أنفُسُ أموال العرب ، يضربون بها المثل في نفاسة الشيء وإنه ليس هناك أعظم منه .

إن الإسلام يريد أصفياء لدعوته ، كرماء في سبيله ، يخافون يومًا تتقلب فيه القلوب والأبصار ، وبخاصة في عصر أكثر الناس في إدبار والقليل في إقبال ، وغلبة القلة المؤمنة مشروطة بكلية إقبالها على الله .

العمل الإسلامي المتكامل والمتوازن عمل صعب:

كثيراً ما تبرز في ساحة العمل الإسلامي اتجاهات ذات اهتمامات خاصة غير متكاملة ولا متوازنة ، هذه الاتجاهات قد تنمو نمواً سريعاً ، وقد يكون نموها السريع هذا محل تساؤل لدى بعض العاملين في الاتجاه الإسلامي المتكامل والمتوازن ، وقد يصل الأمر ببعض هؤلاء حد التشكك في دعوتهم حيث تبدو لهم بطيئة في سيرها ونموها ، في حين يرون تلك تتنامى بسرعة ، دون أن يفتنوا إلى السر والسبب.

إن السبب في سرعة نمو الاتجاهات ذات الاختصاص أو الاهتمام الجزئي إنما يعود إلى سهولة العمل في الاتجاه الواحد ، وسهولة الإبداع في الاختصاص الواحد.

إن الحركات ذات الاهتمام السياسي مثلاً ستكون أقدر على النمو واكتساب الخبرة السياسية والتفوق في العمل السياسي من حركة ذات اهتمام كلي ونشاط شامل.

وإن الاتجاهات ذات الاختصاص بجانب من جوانب المنهج الإسلامي - كجانب العقيدة مثلاً أو الفقه - ستكون مساحة عملها في هذا الإطار أكبر من حركة متعددة جوانب الاختصاصات والاهتمامات.

ولكن المشكلة لا تكمن هنا ، إنما تكمن في عجز هذه الاتجاهات والحركات غير المتكاملة والمتوازنة عن تغطية أي جانب من جوانب العمل الإسلامي خارج إطار تخصصها ، في حين أن العمل الإسلامي المتكامل والمتوازن يملك من قدرة التحرك والعمل في كافة المجالات وإن بنسب أقل ، ولكن ليس دون المستوى المطلوب.

إن تكوين ذهنية ذات إلمام بعلم التوحيد وشئون العقيدة مثلاً ، أسهل بكثير من تكوين ذهنية ذات إلمام بكافة العلوم الشرعية المطلوبة ، كما أن تكوين ذهنية ملمة بالعمل الاجتماعي أو الخيري فقط ، سيكون أسهل من تكوين ذهنية ملمة بعمل الدعوة في كافة القطاعات والمجالات الاجتماعية والسياسية والفكرية والحركية والطلابية ، وغيرها.

إن سهولة العمل الجزئي هي سبب تناميهِ السريع ، وهي بالتالي سبب ارتكاسهِ السريع كذلك ، أما صعوبة العمل الكلي المتوازن وما يحتاجه من معاناة فهي سبب نموه البطيء ، وهي بالتالي سبب ثباته ونجاحه .

هل نعاني من تخلف العقلية التنظيمية:

من المشكلات الخطيرة التي قد يُبتلى بها العمل الإسلامي المعاصر ، تخلف العقلية التنظيمية عن المستوى الذي يفرضه الشرع ويتطلبه العصر ، والمقصود بتخلف (العقلية التنظيمية) عدم استيعابها للأصول والقواعد التنظيمية ، وبالتالي خروجها على هذه القواعد والأصول .

والمقصود بتخلف (العقلية التنظيمية) كذلك ، خروجها على (منطق الأولويات) فيما هو كائن وفيما ينبغي أن يكون ، وبالتالي قيامها بالممارسات الكيفية التي قد تكون متصادمة مع أبسط (أبجديات) التنظيم .

والمقصود بتخلف العقلية التنظيمية أيضًا ، عدم قدرتها على تصنيف وتوزيع التراكبات الحركية والمقولات الفكرية ضمن أطرها وحدودها ، سواء في التصور والتفكير ، أو في التخطيط والتنفيذ ، مما يجعلها متداخلة مهتزة ، وغير واضحة أو مفهومة .

والمقصود بتخلف العقلية التنظيمية ، عدم تمكنها من تحديد الكيف والكم ، والتوفيق بين الكيف والكم ، سواء في مجال العمل أو مجال القول ، مما يحدث بالنتيجة خللاً بالغاً وضرراً أكيداً .

والمقصود بتخلف العقلية الحركية - فوق هذا وذاك - عدم تقديرها للوقت ، وبالتالي عدم استفادتها منه الاستفادة الصحية ، مما يجعل الوقت والزمن يمشي لغير مصلحة الإسلام ، ويصب في غير مصلحة الإسلام ، إذ إن أعداء الإسلام لا يفترون لحظة عن الإعداد وتنمية القدرات وتصيد السوانح والمناسبات للإيقاع بالإسلام وأهله .

كل ذلك يعني أن ارتكاس العقلية التنظيمية معناه ارتكاس العمل الإسلامي ، وبالتالي ارتكاس الحركة الإسلامية ، ذلك أن العمل الإسلامي لا يمكن أن يبلغ المستوى المطلوب ويحقق الهدف المنشود ما لم يقيم على قواعد تنظيمية محكمة في شتى ميادين التربية والحركة والسياسية ، وما لم تتعهد وترعاه ذهنيات منظمة قادرة على وضع الأمور في مواضعها ، مكلوءة فوق ذلك بتوفيق الله لأ وهده.

إن الإسلام يريدنا أن نكون قمة في كل شيء ، في أمور ديننا وفي أمور دنيانا ، فالدنيا مطية الآخرة ، إن لم نحسن امتطاءها وتسخيرها في مصلحة الإسلام ، سخرها أعداؤنا ضدنا ونالوا بها منا ومن إسلامنا ، كما هو حاصل اليوم.

إن الأخذ بأسباب القوة الحسية - والتنظيم أهم هذه الأسباب - أمر مهم ، لا ينبغي تعطيله أو إهماله بدليل قول الله ﷻ (وَأَعِدُّوا) ٨ (مَا أَسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ) (الأنفال: ٦٠) ، ثم بدليل نص نبوي لا مجال لتأويله ، وهو قوله ص: « إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ » (رواه أبو يعلى وغيره وحسنه الألباني). والحقيقة أنه لا إتقان من غير تنظيم ، بالغ ما بلغت الطاقات والإمكانات ، إذ العبرة بالكيف لا بالكم ، والتنظيم جوهر الكيف ومادته الأولى والأهم.

إن العاملين في الحقل الإسلامي مطالبون بتنمية قدراتهم التنظيمية مثلما هم مطالبون بتنمية قدراتهم الإيمانية والفكرية ، ومطالبون بالاستفادة من كل ما تفتت عنه العقول من وسائل ونظريات وتقنيات في فن التنظيم والإدارة والبرمجة والأرشف.

الفصل الثاني

أهمية

مبادئ الإدارة في الدعوة

إن الدعوة إلى الله لأهي الأساس الذي قامت عليه هذه الأمة ونهضت به ، وإذا نظرنا في تاريخ الدعوة منذ بعثته ص وجدنا أنها كانت تسير ضمن عملية إدارية مُحْكَمَة بلغت في تخطيطها وتنظيمها وتربيتها للسلوك الإنساني ذروتها.

وكما أن حركة الدعوة الإسلامية مطالبة بدراسة التجارب التي مرت بها عبر القرون للاستفادة منها بحكمة بعد تقييمها وعرضها على الكتاب والسنة وإجماع السلف فكذلك هي مطالبة أيضًا بالاستفادة بكل ما يعينها لتحقيق هدفها.

الإدارة علم محايد في أغلب مجالاته وأطروحاته فمع أنه نشأ في الغرب وتطور فيه إلا أنه قلما يوجد فيه انحرافات الغرب العقدية والأخلاقية ، وإن وُجِدَتْ فهي شوائب يمكن إزالة الأغلب منها ، وتوظيفها لخدمة الصالح العام.

ولعدة قرون والعالم الإسلامي عالة على الغرب في النظم الإدارية ، ينقلها نقلاً ، أو تُفَرَّص عليه فرضاً ، مع تصوراتها وفلسفتها. هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فقد استقرّ في قلوب كثير من المسلمين أن (الإدارة) لفظة ومعنى ، تتعلق بالدوائر الحكومية والشركات وأمثالها ، ولا يشعر المسلم بأن (الإدارة) شيء يمسه في حياته الشخصية ، في نشاطه الذاتي ، وفي بيته وأسرته ، وفي تجارته ووظيفته. ولا يشعر أنه هو مسئول عن ذلك ، محاسب عليه بين يدي الله ، وأنه قد ينجح في الدنيا أو يفشل بقدر من الله على سنن ثابتة في الدنيا ، من بينها حسن تنظيم عمله وإدارته على أسس إيمانية.

ولا نعني بذلك أننا نحن المسلمين يجب أن لا نستفيد من تجارب غيرنا من الشعوب ، ولكننا نعني أن لا نكون تبعاً تبعية عمياء ، لا نفكر ولا نرد الأمور إلى منهاج

الله ، ولا نتفاعل بعد ذلك مع ما هو خير فنأخذ ما نحتاجه. فالتجربة الإنسانية حقٌ لعباد الله ، وعباد الله يتحملون المسؤولية فيما يأخذون أو يدعون ، وكيف يأخذون وكيف يدعون.

وإن أخذنا شيئاً عن أي أمة ، فيجب أن نردّه أولاً إلى منهاج الله ، ثم نأخذ ما نأخذه دون أن نأخذ فلسفته التي تحتويه ، فلنا رؤية مختلفة ، نأخذ السلاح مثلاً ونستخدمه في طاعة الله لا في معصيته. وقد نجد المجرمين في الأرض يبدّلون نعمة الله عليهم كفرًا ، ويستخدمون ما أنعم الله عليهم به في معصية الله ، فيفسدون في الأرض فسادًا كثيرًا ولا يصلحون ، ويضعون من النظم الإدارية ما يخدّرون به الناس ، وما يؤمّن به مصالح المجرمين في الأرض.

والإدارة يمكن أن تكون من هذا الميدان الذي يمكن فيه الاستفادة من التجربة البشرية الصالحة بالشروط التي سبق ذكرها ، فلنا نحن المسلمين فقه إسلامي ممتد شامل ، وله أسسه وقواعده التي تمتد في ميادين الحياة ، ومنها ميدان الإدارة.

والإدارة يمكن أن تُستغلّ من أجل الفساد والفتنة والجريمة ، أو من أجل الصلاح والحق. ومن هنا تتباين إدارة من إدارة ، بتباين الفقه الذي تنطلق منه والهدف الذي تسعى إليه.

وإذا كنا نحتاج الإدارة في ميادين الحياة المختلفة ، فإن من أوسع الميادين التي نحتاج فيها إلى الإدارة الإيمانية هي الدعوة الإسلامية بمفهومها القرآني الواسع وميادنها الشامل الممتد.

لقد اهتمت الإدارة بالإنسان باعتباره حجر الرchy الذي تقوم عليه الأعمال لتجعله أكثر إنتاجية وموضوعية وألفة ، والإنسان مشكلة الدعوة الأولى ، والعقبة التي غدت أسطورة في تاريخ الدعوة. واهتمت الإدارة كذلك بالوقت ، وهو العملة النادرة في حياة الدعاة ، والمورد المهدر في مؤسساتهم ، ولم تغفل الإدارة إدارة المال الذي جعل كثير من الأفكار ، والمشاريع الدعوية حبيسة عقول الدعاة وأوراق ملفاتهم ، كما أولت

الإدارة عناية خاصة بالمعلومات التي تتعطش إليها قرارات الدعاة لتخرج أكثر موضوعية ونضجاً.

وحتى عندما كانت الحياة بسيطة كانت الأعمال تنجح ، والتائج تتضاعف عندما تُدارُ بطريقة صحيحة ؛ فقد أثبتت الأيام المحملة بالتجارب الناجحة والباطرة ضرورة تعلم الإدارة ، وممارستها بطريقة علمية لاستثمار الموارد المتاحة ، والوصول إلى النتائج المأمولة.

لقد تفرعت الإدارة لتشمل مجالات الناس المتنوعة ، فهناك الآن إدارة تربوية ، وإدارة صحية ، وأخرى صناعية ، بالإضافة إلى إدارة الأعمال.

والدعوة والدعاة هم أولى من يستفيد من علم الإدارة ، ويتعلم مهاراتها ، فهي كفيلة - بعد توفيق الله - - بحل كثير من المشكلات ، كما أنها وسيلة لإتقان العمل ، وحسن الأداء الذي حثنا عليه حبيبنا المصطفى ص بقوله « إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُثْقَلَهُ » (رواه أبو يعلى وغيره وحسنه الألباني).

ومع أن المهتم يرى خطوات رائعة لدى كثير من المؤسسات الدعوية في مسيرة التطوير الإداري في هذه الفترة إلا أن هذه الخطوات السارة لا توازي أهمية الإدارة ، ودورها الفاعل في الرقي بالعمل ، والعاملين في الحقل الدعوي ، كما أنها لا تترجم صدق هذه الرغبة وتهيئ الكثير من الدعاة للتطوير.

وبين ارتفاع تكاليف بيوت الاستشارات الإدارية ، وندرة المتخصصين من الدعاة في المجال الإداري يبقى الجواب الأكثر إلحاحاً للسؤال عن الوسيلة المناسبة للرقى والنهوض بالمستوى الإداري: هو أن تتحول المؤسسات الدعوية إلى مؤسسات متعلمة ، تطوّر نفسها بما تتيح لها مواردها المالية والبشرية من خلال الدورات القصيرة ، والقراءة والاستفادة من تجارب الآخرين ، ومحاكاة المؤسسات الناجحة بما يتفق مع خصوصيتها وإمكاناتها.

وأصبحت الحاجة إلى الاستعانة بالجوانب الإدارية في كثير من جوانب الحياة أمراً أساسياً ومهماً ؛ إذ إن الأمور لم تعد من البساطة بحيث يستطيع الفرد أن يعالجها بالطرق التقليدية المعتادة.

وقد أصبح الفرد يعيش في خلايا من العلاقات المتشابكة على كل صعيد ، والتي تشمل جوانب الحياة الفردية والاجتماعية ، أو على مستوى العلاقات المحلية والعالمية للهيئات والمنظمات ، ويشتمل كل جانب من هذه الجوانب على جزئيات من الخلايا تشكل - بحد ذاتها - دائرة من العلاقات المتشابكة بحيث أصبح جانب معالجة الأمور وإدارتها ، ومتابعتها متأثراً في غالب الأحيان بنسبة كبيرة من هذه العلاقات.

وهنا تظهر الحاجة إلى الجانب الإداري الذي يطرح طرق الحل بشكل منظم ومُبرمج ومتكامل ، ويلفت الانتباه إلى مسلمات من نتاج تجارب الآخرين تختصر الوقت وتوفر الجهد ، وتعطي نتائج مثمرة وتساعد على تحقيق الأهداف بشكل أفضل.

وإذا كانت الإدارة عبارة عن: عملية اجتماعية مستمرة ، تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للوصول إلى هدف محدد ، فإن الإدارة بمفهومها الشامل لسلوك الفرد تشمل جوانب التصرف السلوكية له في بيته وعمله ودعوته وتجارته ، مما يتيح له الاستفادة من الإمكانيات المختلفة أفضل استفادة باستخدام أفضل وسيلة لتحقيق أفضل هدف.

فإذا اتضح لك هذا علمت مدى الخسارة التي يتحملها الفرد والجماعة والمؤسسات والدول عند إدارتهم لأموالهم بالطرق التقليدية التي لا تأخذ باعتبارها مثل هذا المفهوم ، أو قد تأخذ بجوانب منه دون الجوانب الأخرى ، وقد خسر المسلمون كثيراً من مواردهم وطاقاتهم واستخدمت وسائل تقليدية سطحية في إدارة شؤونهم ، وتبع ذلك قصور واضح في تحقيق الأهداف المرجوة. هذا إن كانوا قد وضعوا لأنفسهم أهدافاً عند ممارستهم لأي عمل.

والمثل كفيل بجعل الأمر أكثر وضوحًا ، ولك أن تقيس عليه أي واقع تشاء على مستوى أسرتك ودعوتك وعملك. وليكن هذا المثل مأخوذًا من مجال الدعوة ، فإن استفادتك من تفهمك واستخدامك لمفاهيم الإدارة يعينك في أمور عدة ، فإن من مستلزمات الإدارة الناجحة ما يذكره أحدهم في سطور قليلة فيقول: « إن قدرة المسؤولين وأرباب الأعمال على تأمين مناخ عمل ملائم لمساعدتهم ومن يعمل تحت إشرافهم للعمل بإخلاص وكفاءة عالية - تعد من مؤشرات النجاح في الإدارة.

فمناخ العمل الملائم هو المناخ الذي يقود العاملين إلى جعل أهدافهم كأفراد متناسقة مع هدف المجموعة بحيث تكون حصيلة تحقيق أهداف المجموعة أكبر من مجموع الجهود الفردية لهؤلاء العاملين وبالتالي هذا يعني تحقيق أهداف المؤسسة أو الشركة التي تعمل بها المجموعة ».

وعليه فإن من مستلزمات جعل العاملين من الدعاة في الوسط الدعوي الواحد أن يُهيأ لهم المناخ المناسب للدعوة مما يجعلهم يوحّدون جهودهم ويخلصون في تحقيق الهدف ، والعكس الصحيح ، فإن عدم وجود مناخ صحي يشبط العاملين ، ويساعد على نمو الفردية في تحقيق الأهداف ، مما يؤدي إلى عدم تضافر الجهود ، والتأخر في تحقيق الهدف ، وقسّ على ذلك كثيرًا من مفاهيم الإدارة التي تفيدك وتعينك على السير في أمورك بصورة واضحة ومنظمة.

فالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة دعائم الإدارة المتكاملة ، ويمكن تقريب الصورة عن طريق التوسع في الحديث عن كل جانب وربطه بالأمثلة المختلفة من واقع حياة الأفراد ، وسيظهر كم نحن بحاجة إلى القيادات التي تخطط وتنظم مسبقًا لتحقيق أهداف مرسومة ثم تقود الجهود بمهارة إدارية متقنة مع وجود الرقابة الدائمة للتأكد من صحة منهج السير رجاء تحقيق الهدف.

وكم عانت الدعوة الإسلامية من إهمال هذا الأمر الذي يبدو بدهيًا.

لقد عكف الكثيرون من علماء الإدارة على رسم خطوط عريضة لجوانب الإدارة المهمة كي يستفيد منها من يتحملون عبء المسؤولية في حياة الأمم ، واستطاعوا من خلال التجربة أن يضعوا نظماً دقيقة مبرجة لها أثرها الكبير في تسيير الأمور بحكمة وروية ، وإدراك عميق للنتائج ، ونسوق مثلاً شائعاً في علم الإدارة وهو (اتخاذ القرار) الذي يصفه أحد الكُتاب بقوله: « يعتبر اتخاذ القرار بشكل عام من أهم العناصر وأكثرها أثراً في حياة الأفراد وحياة المنظمات الإدارية ، وحتى في حياة الدول ، وتنبع أهمية هذا الموضوع من ارتباطه بعمل الإنسان اليومي أو حياته العائلية أو أي مجال من مجالات النشاط الإنساني ».

فالأفراد هم محور هذا الموضوع الأساسي ، سواء بالنسبة للقيادات الإدارية التي تتخذ القرارات لتوجيه أعمالها ونشاطاتها ، أو بالنسبة للمرؤوسين الذين يشاركون في صنع القرارات ، أو في تنفيذها ، أو يكونون هدفاً لها ، كما تنبع أهمية هذا الموضوع من ناحية أخرى من ارتباطه بتحقيق الأهداف على اختلاف أنواعها ؛ إذ طالما كان هناك مجال للاختيار بين أكثر من بديل للوصول إلى هدف ما - كان هناك اتخاذ قرار وذلك باختيار البديل الأفضل ، وهكذا تستمر عملية اتخاذ القرارات طالما هناك عمل ونشاط لتحقيق أهداف مطلوبة.

وتتضح لك أهمية هذا الجانب إذا نظرت إلى الطريقة المثل في اتخاذ القرار ، وإن اختلفت المدارس الإدارية في عرضها ، فإن من أساسياتها مراحل متابعة لضمان السلوك الأمثل في الوصول إلى القرار الأمثل كذلك ، وهذه المراحل هي:

- ١ - تشخيص الأمر محل القرار.
- ٢ - تحليله ودراسة الجوانب المتعلقة به.
- ٣ - طرح البدائل المتاحة لاتخاذ القرار.
- ٤ - تقويم البدائل بذكر سلبياتها وإيجابياتها ووزن كل منها على حدة.

٥ - اختيار القرار الملائم لهذا الأمر.

و لا تتوقف هذه العملية عند هذا الحد ، بل لابد من متابعة تنفيذ القرار لمعرفة مدى النجاح الذي حققه هذا القرار في تحقيق الهدف أو حل المشكلة المعنية ، ولو عدنا إلى (مجال الدعوة) لوجدنا أن اتخاذ القرار بعفوية وارتجالية شائع ، ويكاد يكون هو القاعدة وما عداه هو الشاذ ، مع عِظَم شأن مثل هذه القرارات في حياة ومسيرة الدعوة ، مما قد يؤخر مسيرة الدعوة الإسلامية مراحل ومراحل ، مع أنه لو أُستعين بالمدرسة الإدارية الآنفة الذكر لكان أجدد .

كيف نستفيد من الإدارة في النهوض بالدعوة:

إن نجاح تطبيق وظائف الإدارة المختلفة في مجالات الدعوة مرهون بتصور واستيعاب القارئ لتطبيق هذه الوظائف في حياته الدعوية.

فمثلاً عند التحدث عن إدارة الوقت من الناحية النظرية ، فإننا نقوم خلالها بتحديد الأعمال المطلوبة وترتيبها في قائمة حسب الأولوية والأهمية ، وتحديد وقت لكل مهمة ومراجعة وتحديث القائمة باستمرار ، ثم تقييم ما تم إنجازه حسب الوقت المخصص لكل مهمة ودقة الإنجاز وعمل التعديل اللازم. إلى غير ذلك من التوجيهات الخاصة بإدارة وتنظيم الوقت.

وإذا تصورنا هذه التوجيهات من الناحية العملية ، نجد أننا فعلاً نقوم بمثل هذا التخطيط للوقت بصورة غير مباشرة ، فتجد أنك تلقائياً وقبل شروءك في إنجاز مهمة ما تفكر ذهنياً وبسرعة متى يجب عليك الانطلاق ، وكيف؟ ومع من؟ وأي طريق ستسلك؟ وأثناء الطريق ستفكر ماذا ستفعل عند وصولك وإلى أين ستذهب بعد ذلك ... الخ. هذا هو المقصود بالتصور التطبيقي للعملية الإدارية: أي أن نقلها من الوضع النظري إلى الواقع العملي.

إن الإدارة بحد ذاتها هي: عملية دمج وتنسيق الموارد المادية (كالمعدات والأدوات) ، والبشرية (الأفراد) في منشأة من خلال التخطيط لها وتنظيمها وتوجيهها

ومراقبة إنتاجها ؛ لتحقيق بالتالي أهداف المنشأة. وكل جهاز دعوي على اختلاف مستوياته لابد له من الاستفادة من علم التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة ، أو مايسمى بالوظائف ، وبالتالي شرح هذه الوظائف وكيفية الاستفادة منه ، خاصة إذا استحضر الإداري المسلم في قلبه وكيانه أنه في إدارته مدفوع بذاتية ربانية ونبوية المنهج ، تقوده للتفكير السليم القويم كسمة يتميز بها عن غيره.

أولاً: التخطيط:

التخطيط ضرورة لكل المنشآت ، لأنها تعمل في ظروف متغيرة ، ومن ثم فإن محاولة التخفيف من مفاجآت هذه الظروف هو الدافع وراء عملية التخطيط ، كما أنه عملية مستمرة تدعو لاختيار بديل من عدة بدائل لتطبيقه في المستقبل. ونحدد من خلاله ما نريد أن نعمله ، وما الذي يجب عمله؟ وأين؟ وكيف؟ ومتى؟ وعن طريق مَنْ؟

والتخطيط للدعوة يبدأ من المنطلق الاستراتيجي (الإحكامي) البعيد المدى عن طريق القياديين ومفكري الأمة: مثل ما حصل في خطة صلح الحديبية ذات النظرة البعيدة الذي يعده بعض المؤرخين بداية الفتح الإسلامي الفعلي ، ثم على الخطة أن تتسم بالواقعية والمرونة والشمولية وكذلك تناسق الخطط فيما بينها لضمان استمراريتها.

فيمكن - مثلاً - وضع خطة طويلة المدى للعمل الدعوي يهتم فيها بـ:

- مراحل الدعوة.
- شروط الكوادر (والتشدد فيها بالنسبة للدعاة والمربين).
- المناهج التعليمية مع التأصيل الشرعي.
- الأنشطة الدعوية غير المنهجية كالنوادي والمراكز الصيفية وما شابه ذلك.
- تقسيم العمل إلى مراحل.

ثانياً: التنظيم:

يأتي دور التنظيم لضمان تنفيذ الخطط بالشكل المطلوب ، أو بمعنى آخر تنظيم التنفيذ دون الارتباك في توزيع العمل ، والتنظيم مهم لتحديد مهام وواجبات كل الأفراد أعضاء المنشأة وكذلك تحديد وبيان علاقة كل فرد وأين موقعه من الجماعة ، وتوزيع السلطات والصلاحيات لمستويات الأفراد المختلفة ، كل ذلك من أجل إيجاد تنسيق بشري يساهم فيه كل فرد لإنجاح مسيرة العمل الإسلامي ، ولنا من الهجرة النبوية إلى المدينة درس يمثل غاية التنظيم والتنسيق لإحكام خطة الهجرة ، وتوزيع العمل والمسؤوليات على الأفراد حسب تخصصهم دون فوضى ، وعمل الاحتياطات اللازمة لكل حادث قد يصادف تلك الرحلة. وبالإخلاص وتظافر الجهود تتحقق الأهداف المنشودة بإذن الله.

ويمكن تعريف التنظيم بأنه: عملية بناء العلاقات بين أجزاء العمل ، ومواقع العمل ، والأفراد من خلال سلطة فعالة بهدف تحقيق الالتحام والترابط وأداء العمل بطريقة جماعية منظمة وفعالة.

ثالثاً: التوجيه والقيادة:

إن للتوجيه الإداري ارتباطاً وثيقاً بمهارات القياديين لذا هو: فن وقدرة المدير على السير الصحيح بمن تحت إمرته وهدايتهم وتوجيههم مع إشاعة روح الود والحب والرضا والتفاني والانتماء في العمل حتى يتحقق الهدف المطلوب.

ولنجاح عملية التوجيه ينبغي مراعاة الاتصال الفعال الذي يربط قنوات النظام الداخلي والخارجي مع وضوح أهداف النظام الكلية والأهداف المطلوب تحقيقها من كل فرد يعمل لهذا النظام على اختلاف مستواه.

أضف إلى ذلك رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين في مجال الدعوة من تقديم التشجيع والثناء والمزيد من الحرية والتصرف ، ناهيك عن الدافع الديني الذاتي لدى كل من يفهم معنى الدعوة وحجم الاستثمار فيها ، ولا يفوتنا الإشارة للتوجيه الرباني لكل

من القائد وأتباعه (! " # \$ % & ') (+) (الفتح: ٢٩).

رابعاً: الرقابة:

والرقابة بمفهومها العام تعني التأكد من أن المبادئ الآتية الذكر: (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه) تسير في الاتجاه الصحيح نحو الأهداف المرسومة ، ويكون ذلك بقياس الأداء ومقارنة النتائج بالأهداف ضمن معايير موضوعة سلفاً لتصحيح وتعديل أي انحراف في الأداء ضماناً لفاعلية وكفاءة التنفيذ.

ولعل أبرز ما يتسم به الإداري المسلم الرقابة الذاتية على نفسه ، فهي تشمل كافة شئون الحياة الفردية والجماعية ، حيث يعلم أنه خُلِقَ لعبادة الله وحده ، وبالتالي فإن جميع أفعاله إدارية أو دعوية مقياس لمدى طاعته لأوامر الله ، ثم محاسبة نفسه قبل أن يحاسبه خالقه ؛ 7 8 (: ; < = >) (النساء: ١).

والمسلم كذلك مُطالب برقابة أخيه المسلم بالتناصح والتوجيه ، 7 8 (k j i h g f e d c b) (التوبة: ٧١).

وإن كان ترتيب الرقابة في النظرية الإدارية في النهاية ، إلا أن عنصر الرقابة هو العنصر الأول والملازم للعملية من بداية التخطيط وأثناء التنظيم والتوجيه وانتهاء بالتأكد من تحقيق الهدف المطلوب. وبذلك يعي الإداري المسلم مدى نجاح دعوته المستمدة من الكتاب والسنة بتوفيق الله كسمة يجب أن يتميز فيها عن غيره.

بين الإدارة والفكر:

إذا لم يكن صاحب الفكر إدارياً ، أو صاحب الإدارة مفكراً ، فالحل الواقعي المناسب أن يقع التعاون والمشاركة ، فهذا هو الأجدى والأجدر لمن رُزق الإخلاص والصواب ، والبشر متفاوتون في الطاقات والإمكانات ، وقلما يتيسر اجتماع مواهب كثيرة في شخص واحد ، وإذا كان أهل الإدارة في واجهة العمل ، فإن من وراء ذلك أهل العلم والتخطيط ، كما أن الغدد الداخلية في الجسم هي التي تمدّه بالطاقة وتنسق

أعماله الظاهرية ، ولذلك تلجأ المؤسسات بل والدول للجمع بين هذين الصنفين .
وما لم يتم اللقاء والمشاركة بين هذين الصنفين فستبقى أمورنا عرجاء شوهاء ،
وسياقي أناس يرتجلون ويتخبطون في الإدارة .

إن ابتعاد أهل الفكر والعلم عن القرار والحل والعقد هو الذي جعل بعض
الناس يعتادون على عدم المشاركة ، وربما يعتبر هذا نقصاً في شخصيته ، وربما يكون
جاهلاً فلا يحب أن يطلع على جهله أحد ، وقد يعتبر بعضهم وجود أهل الفكر والعلم
من باب الزينة ، فلا بأس بوجودهم ليقال أن عندنا أناساً من أهل العلم ، ولكن ليس
لهم يد في القرار .

الفصل الثالث

كيف ندير اجتماعاً تنظيمياً

إن كل عمل من الأعمال - مهما كان بسيطاً - لا يمكن أن يكون ناجحاً وذا فائدة ما لم يُنفَّذ بإتقان. ونحن في عصر الأحداث فيه تُسابقُ الزمن ، وأعداء الإسلام يخططون بدقة متناهية ، وكل تخلف في التخطيط ، وتخطب في التنظيم ، وقصور في التصور ، سيؤدي حتماً إلى تعثر في التنفيذ ، وتبديد للطاقات وضياع للأوقات.

إن انتظام أعمال الجماعات يبدأ من انتظام اجتماعاتها الصغيرة ، وإتقان مشروعاتها المحدودة ، كما أن الفشل يمكن أن يبدأ من الفوضى في هذه أو تلك.

إننا يمكن أن نحكم على مستوى جماعة من الجماعات من خلال مجرى جلسة واحدة من جلساتها ، أو تنفيذ مشروع من مشروعاتها ، فإذا كانت البداية جيدة فما بعدها سيكون أكثر جودة ، أما إذا كانت سيئة فما بعدها سيكون حتماً أكثر سوءاً.

والاجتماعات التنظيمية يمكن اعتبارها بحق مفتاح النجاح أو الفشل لأعمال الجماعات ، وهذا ما يفرض توفر عدة عوامل لنجاحها ، من هذه العوامل:

١ - التقيد بموعد الاجتماع:

إن أول معول في هدم الاجتماع تأخره عن الموعد المحدد له ، ولو كان هذا التأخر دقائق معدودات !! والعقلية التي تستهتر بالدقيقة يمكن أن تستهتر بالساعة أو بحساب الزمن كله ، وإن العقلية التي لا تتقيد بدقائق الزمن لا تتقيد بدقائق الشرع ، أو قد تتعود الخروج على كل القيود تبعاً.

٢ - رحمانية الاجتماع:

7 8 (! " \$ % & ') * +) (الفتح: ٢٩)

، فتأمل هذه الصفة مهمة لكل من القائد وأتباعه. والحرص على رحمانية الاجتماعات يمنحها - بدون أدنى شك - بركة من الله وتوفيقاً وسداداً منه ، وعدم تحقق الرحمانية من شأنه أنه قد يفسد الاجتماعات فلا تكاد تنتهي إلى خير أو تحقق خيراً. ولذلك وجب تحضير النفوس للاجتماع ، حتى لا تنعقد الجلسة وفي النفوس هاجس من هواجس إبليس يمكن أن يفسد الأجواء ويحقق البلاء.

فإذا كان في الاجتماع ذكرٌ لله - ، والصلاة والسلام على النبي ص ، وتلاوة ومدارسةً لشيء من القرآن الكريم ، أو لكتاب في العلم الشرعي ، فإن ذلك مما قد يجعله محفوفاً بتوفيق الله لأ ، كما يجعله لقاءً تنزل فيه السكينة ، وتغشاه الرحمة وتحفه الملائكة ، ويذكره الله فيمن عنده.

فَعَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ عَنْ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: « مَا جَلَسَ قَوْمٌ مَجْلِسًا لَمْ يَذْكُرُوا اللَّهَ فِيهِ وَلَمْ يُصَلُّوا عَلَى نَبِيِّهِمْ إِلَّا كَانَ عَلَيْهِمْ تَرَةٌ ؛ فَإِنْ شَاءَ عَذَّبَهُمْ وَإِنْ شَاءَ عَفَّرَ لَهُمْ » (رواه الترمذي ، وصححه الألباني).

(إِلَّا كَانَ) أَيِ ذَلِكَ الْمَجْلِسِ. (عَلَيْهِمْ تَرَةٌ) أَيِ تَبَعَةٍ وَمُعَاتَبَةٍ ، أَوْ: نُقْصَانًا وَحَسْرَةً وَنَدَامَةً. (فَإِنْ شَاءَ عَذَّبَهُمْ) أَيِ بِذُنُوبِهِمُ السَّابِقَةَ وَتَقْصِيرَاتِهِمُ اللَّاحِقَةَ. (وَإِنْ شَاءَ عَفَّرَ لَهُمْ) أَيِ فَضَّلًا مِنْهُ وَرَحْمَةً.

وقال ص: « وَمَا اجْتَمَعَ قَوْمٌ فِي بَيْتٍ مِنْ بُيُوتِ اللَّهِ ، يَتْلُونَ كِتَابَ اللَّهِ ، وَيَتَذَكَّرُونَ بَيْنَهُمْ ، إِلَّا نَزَلَتْ عَلَيْهِمُ السَّكِينَةُ ، وَغَشِيَتْهُمُ الرَّحْمَةُ وَحَفَّتْهُمُ الْمَلَائِكَةُ ، وَذَكَرَهُمُ اللَّهُ فِيمَنْ عِنْدَهُ » (رواه مسلم).

وَعَنْ الْأَعْرَابِيِّ أَبِي مُسْلِمٍ ، أَنَّهُ قَالَ: « أَشْهَدُ عَلَى أَبِي هُرَيْرَةَ وَأَبِي سَعِيدٍ الْخُدْرِيِّ أَنَّهُمَا شَهِدَا عَلَى النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: « لَا يَقْعُدُ قَوْمٌ يَذْكُرُونَ اللَّهَ - عَزَّ وَجَلَّ - إِلَّا حَفَّتْهُمُ الْمَلَائِكَةُ ، وَغَشِيَتْهُمُ الرَّحْمَةُ ، وَنَزَلَتْ عَلَيْهِمُ السَّكِينَةُ ، وَذَكَرَهُمُ اللَّهُ فِيمَنْ عِنْدَهُ » (رواه مسلم).

قال الإمام النووي: « قَوْلُهُ ص: » وَمَا اجْتَمَعَ قَوْمٌ فِي بَيْتٍ مِنْ بُيُوتِ اللَّهِ يَتْلُونَ كِتَابَ اللَّهِ وَيَتَدَارَسُونَهُ بَيْنَهُمْ إِلَّا نَزَلَتْ عَلَيْهِمُ السَّكِينَةُ وَغَشِيَتْهُمْ الرَّحْمَةُ « ، الْمُرَادُ بِالسَّكِينَةِ هُنَا الطَّمَأْنِينَةُ وَالْوَقَارُ. وَفِي هَذَا دَلِيلٌ لِفَضْلِ الْجُمُعَةِ عَلَى تِلَاوَةِ الْقُرْآنِ فِي الْمَسْجِدِ ، وَهُوَ مَذْهَبُنَا ^(٤) وَمَذْهَبُ الْجُمْهُورِ ... وَيُلْحَقُ بِالْمَسْجِدِ فِي تَحْصِيلِ هَذِهِ الْفَضِيلَةِ الْجُمُعَةُ فِي مَدْرَسَةٍ وَرِبَاطٍ وَنَحْوِهِمَا - إِنْ شَاءَ اللَّهُ تَعَالَى - وَيَدُلُّ عَلَيْهِ الْحَدِيثُ الَّذِي بَعْدَهُ ، فَإِنَّهُ مُطْلَقٌ يَتَنَاوَلُ جَمِيعَ الْمَوَاضِعِ ، وَيَكُونُ التَّقْيِيدُ فِي الْحَدِيثِ الْأَوَّلِ خَرَجَ عَلَى الْعَالِمِ ، لَا سِيَّمَا فِي ذَلِكَ الزَّمَانِ فَلَا يَكُونُ لَهُ مَفْهُومٌ يُعْمَلُ بِهِ ^(٥) .

٣ - موضوعية المناقشات:

ومما يساعد على نجاح الاجتماعات وفاعلية المناقشات ، غلبة الموضوعية عليها ، وبعدها عن المزاجية والانفعالية ، وهذا يفرض ملاحظة عدة أمور:

الأول: تحديد جدول بالموضوعات المراد بحثها ومناقشتها في بدء الجلسة.

الثاني: عدم الانتقال من موضوع إلى آخر قبل الانتهاء منه بقرار.

الثالث: عدم العودة إلى بحث موضوع انتهى منه ، إلا إذا اقتضت ذلك مبررات وضرورات.

الرابع: تأجيل مناقشة كل موضوع لم يتحقق تمحيص جوانبه.

الخامس: اعتماد أسلوب تقديم الآراء المكتوبة ، وبخاصة لدى مناقشة الموضوعات الهامة والخطيرة.

السادس: اعتماد أسلوب توزيع البحوث مكتوبة على الأعضاء قبل الاجتماع بفترة كافية لدراساتها ووضع الملحوظات عليها.

(٤) أي الشافعية.

(٥) باختصار من: شرح النووي على مسلم (١٧/٢١ - ٢٢).

٤ - أدب المناقشة:

إن المناقشة حتى تحقق إغناء الموضوع بالآراء السليمة ، وحتى تحقق كشف سلبياته وإيجابياته ، وصولاً إلى اتخاذ القرار السليم بشأنه ، لا بد لها من عدة عوامل :
أولها: تحاشي استخدام العبارات الساخرة ، والمحقرة للرأي ، والمبادرة إلى الاعتذار إذا وقع ما يسيء .

ثانيها: الإصغاء إلى كل رأي يطرح ، مهما كان خاطئاً ، وعم مقاطعة صاحبه .

ثالثها: أن لا تتسم بطابع المساجلات الشخصية ، وغلبة فريق على فريق .

رابعها: ملاحظة ضرورة خفض الأصوات ما أمكن .

خامسها: أن لا يعتد كل واحد برأيه ، وإنما بتواضع الجميع ، وباستعدادهم للتنازل عن آرائهم للرأي الأمثل والأصوب ، يرفعهم الله ، ويوفقهم لاختيار الأمثل والأصوب .

سادسها: تنزيه الاجتماعات والمناقشات عن أساليب الغمز واللمز والغيبة والنميمة والمناورات ، وغيرها من الصفات المردولة .

هذه بعض عوامل إن توفرت كان الاجتماع ناجحاً معطاء - إن شاء الله - ، وكانت أجوائه مشبعة بالبشر والأمل ، وإن لم تتوفر كان بؤرة سُم لا يفرز إلا العقم والشؤم ، والعياذ بالله .

الفصل الرابع

الإدارة الإيمانية للعمل الدعوي

يمكن إيجاز الأسس الإيمانية التي يجب أن تتوافر والتي يقوم عليها الإدارة وفقه الإدارة كما يلي:

- ١ - صفاء الإيمان والتوحيد وصدقها.
- ٢ - إخلاص النية لله لأ يقظةً ووعياً.
- ٣ - العلم بمنهاج الله - قرآنًا وسنةً ولغة عربية - في صحبة منهجية ، صحبة عمر وحياة.
- ٤ - وعي الواقع من خلال منهاج الله: دراسة وبحثًا.
- ٥ - أن يدرك المسلم أن له مهمةً في الحياة خُلِقَ للوفاء بها ، وأنها هي أساس تكريم الله للإنسان.
- ٦ - أن يدرك المسلم أن عليه مسئولية فردية فرضها الله عليه ، وأنه سيُحاسب عليها يوم القيامة.
- ٧ - أن هذه المسئولية يجب أن يستوعبها وسعه الصادق الذي وهبه الله له ، والذي سيحاسبه عليه ، لا الوسع الكاذب الذي قد يدّعيه في أعذار متراخية ليتهرب من مسئولياته.

ومن بين هذه الأسس ، هناك أساسان يمكن اعتبارهما ركني الفقه ، وكل ركن يشمل قسمًا من الأسس السابق ذكرها. هذان الركنان هما:

* المنهاج الرباني.

* الواقع الذي يفهم من خلال المنهاج الرباني.

فلا فقه دون منهاج الرباني ، ولا فقه دون الواقع . ذلك لأن الفقه يتناول قضية من قضايا الواقع ، فيردها إلى منهاج الله ، فيقوم الفقه على الركنين معاً . فلا يوجد إذن فقه للواقع وفقه لغير الواقع . الفقه كله للواقع ، والفقه كُله من منهاج الله ، ومنهاج الله والواقع هما ركنا الفقه كله .

ولا بد من أن نَحذَر من أن يضغط الواقع علينا ، فيدفعنا إلى تأويل فاسد لبعض الآيات والأحاديث ، في محاولة لتسوية واقع منحرف أو باطل ممتد . وقد برز في عصرنا الحديث اجتهادات غير قليلة في ميادين متعددة انساق مع واقع منحرف وباطل ممتد ، فأحلّت بعض ما حرّم الله ، وحرّمت بعض ما أحلّ الله ، أو مضت في تنازلات عن بعض قواعد الإسلام .

قواعد في الرأي والنصيحة في الإدارة الإيمانية:

الرأي والكلمة لهما دور كبير في الإدارة والنظام ، في الشورى والحوار ، في التوجيه والمتابعة والإشراف .

ولا ينجح دور الكلمة والرأي بخصائصهما الربانيّة إلا في الجوّ الإيمانيّ الربّانيّ الملتزم بمنهاج الله . وبذلك يُصبح للرأي المؤمن المنضبط بضوابط الإيمان دور كبير في تنمية الإدارة وكفاءاتها وطاقاتها البشرية ، وكذلك تنمية قواعدها ونظمها .

وعلى هذا الأساس تُصبح الإدارة قادرة على ضبط الرأي والكلمة ، ويُصبح الرأي والكلمة قادرين على تنمية الإدارة ، وتصبح الإدارة نفسها جزءاً من النهج والتخطيط ، أو النهج والتخطيط جزءاً من الإدارة ، فتتداخل الإدارة والنهج والتخطيط حتى لا يستغني واحد منهما عن غيره وبتماسك الإدارة والنهج والتخطيط تبرز أهمية كلّ واحد منها .

هناك فرق كبير بين العمل الذي يخضع لنهج وخطة وإدارة ، وبين العمل المتفلّت من ذلك كلّ . لقد غلب على بعض المسلمين أن تكون مجالسهم العامة ميداناً لمناقشة أيّ قضية مناقشة متفلّته ، لا تقوم على دراسة ، ولا تدور فيها الشورى ، ولا

سلامة الرأي.

والإسلام يحرص في إدارته أن يرفع نشاط المسلم ويوجهه التوجيه الإداري المنضبط ، ليؤتي ثماره المباركة ، ومثل هذه الجلسات المتفلسة لا يحمل أفرادها مسؤولية ما يقولون ، ويتفرقون بعدها دون نتائج ملزمة ، أو قرار مجد ، أو جمع للكلمة. وربما تدور فيها الغيبة والنميمة ، والافتراء والظلم ، والكذب والاعتداء ، دون تمحيص ولا روية ، فتتأفر القلوب. وقد تؤدي إلى فتنة. وربما يوسوس الشيطان في مثل هذه المجالس ، فيزيّن بعض الآراء الضالة ، أو بعض الخطوات المؤذية ، أو تتحول إلى همس ونجوى ، أو فتنة مدمرة ، دون توافر فرصة لإصلاح أو نصح أو موعظة.

لذلك كله لا يجوز بحث أي قضية من قضايا الدعوة الإسلامية الهامة إلا في لقاء منضبط بقواعد الكتاب والسنة ، وبقواعد نهج الدعوة وإدارتها ، وفي حدود اختصاص اللقاء. ففي مثل هذا اللقاء تكون الشورى جادة ومنضبطة بقواعدها ، والتناصح ممكناً ، واستكمال الخطوات الإدارية ميسوراً ، وكذلك الإشراف والمراقبة والتوجيه ، والرعاية والمتابعة ، كل ذلك في نور الإيمان والتوحيد ، وبركة العلم بالمنهاج الرباني ، مع توافر حرية الرأي المنضبطة بالإسلام.

أهم القواعد الإدارية التي يجب مراعاتها عند إعداد الرأي أو تقديمه أو عند الحوار:

١ - كل مسلم يملك حرية الرأي لا يقيد بها إلا الخصائص الربانية التي نص عليها منهاج الله لأ.

٢ - صدق النية وإخلاصها لله -.

٣ - إعطاء الرأي عن علم وتبين ، لا عن ظن وتخمين ، وعن فهم سليم للموضوع المطروح.

٤ - إعطاء الرأي مع البيّنة والدليل والحجة ، بعيداً عن الارتجال وردود الفعل النفسية ، والتأثرات العاطفية الهائجة.

- ٥- إعطاء الرأي مصحوبًا بالدراسة الوافية الجادة التي تحمل معها البينة والحجة ، وسائر ما تتطلبه الدراسة الجادة ، حتى لا يضيع وقت المسلمين عبثًا.
- ٦- يُقدّم الرأي في الوقت المناسب والمكان المناسب ، والأسلوب المناسب ، حتى لا يتحوّل الرأي إلى قيل وقال ، وإلى إشاعات أو جدل ومراء ، أو فتنة وخصام.
- ٧- لا يحقّ لصاحب الرأي أن يعتبر رأيه هو الرأي الصواب الوحيد ، وأنه ملزم للجميع. ولكن من حقّه أن يُدرّس رأيه مع سائر الآراء المستوفية للشروط كلّها من خلال الشورى وقواعدها دراسة جادة لِيُتَّخَذَ القرار الأقرب للتقوى.
- ٨- يحرص المؤمن عند تقديم رأيه على أن يغلق أبواب الشيطان ومنافذ الفتنة ، ليكون رأيه نُصْحًا خالصًا لله يُثاب عليه ، لا يتحوّل إلى قيل وقال ، ومراء وجدال ، ومعصية وإثم ، وفتنة وشقاق.
- ٩- الوضوح والبيان ، والصدق والأمانة ، والدقة في التعبير ، وسائر القواعد والآداب الإيمانية ضرورة لضمان سلامة الرأي ، وسلامة الشورى ، وسلامة القرار ، وتجنّب المصطلحات العامة والتعبيرات التي تحتمل أكثر من وجه.
- ١٠- الرأي الذي لا يستوفي شروطه الإيمانية يردّ إلى صاحبه ليستوفي فيه الشروط أو ليسحبه.
- ١١- تُردّ جميع الآراء عند دراستها إلى منهاج الله ، وإلى حاجة الواقع الذي يُدرّس من خلال منهاج الله ، وتدرس الأدلة المصاحبة للرأي ، ليحدّد أقربها للتقوى.
- ١٢- يجب أن يكون الرأي الذي يقدمه المسلم نُصْحًا لأخيه المسلم أو لأهله أو لدعوته أو لأُمته ، يحمل معاني النصّح والصدق والإخلاص بصورة جليّة باختيار الأسلوب والمكان والزمان.
- ١٣- يلتزم المؤمن حدوده التي شرعها الله له ، فلا يتجاوزها ولا يعتدي ، ولا يفترى.

١٤ - يجب اجتناب الظنّ الذي نهى عنه الله ورسوله ص والأخذ بالظنّ حيث يسمح الله ورسوله في ذلك ، من أجل الحذر الذي أمر الإسلام به.

١٥ - من أهم آداب الرأي والحوار والشورى الإنصات حين يُدلي أحد برأيه ، حتى يُفهم الرأي ، فلا يقاطع أحدٌ أحدًا ، ويأخذ كلّ دوره بعدالة وموازنة ، وإدارة واعية حازمة.

١٦ - الرأي في الإسلام رأي مسئول. إن المسؤولية ملازمة للتكاليف. فصاحب الرأي مسئول عن كلمته ورأيه في الدنيا والآخرة ، وتوضح المسؤولية حين تتحدد في النظام الإداري ، وحين تتحدّد فيه الصلاحيات.

١٧ - صدق النية وصفائها وإخلاصها لله لأ ، وصدق العلم أساس الرأي. ولكن هذه الشروط لا تطلب ممن يقدّم رأيه فحسب ، وإنما هي مطلوبة كذلك ممن يدرس الآراء ليختار أفضلها وأقربها للتقوى ، أو ممن يتخذ القرار.

١٨ - لا يُقدّم الرأي الجادّ في لقاء متغلّت غير مسئول ، وإنما يُقدّم في لقاء رسمي ، على أن يكون موضوعه من اختصاص ذلك اللقاء وصلاحياته. وأما إذا كان خارجًا عن اختصاص اللقاء فيقدّمه المسلم مكتوبًا إلى الجهة المختصة لتتخذ الإجراءات بخصوصه وليُدْرَس ، وليجاب صاحب الرأي على رأيه بالقبول أو الرفض أو التعديل.

١٩ - الذي يُقدّم رأيًا إلى جهة مختصة ، عليه متابعة الموضوع حتى يحصل على الإجابة. وإذا تأخر الردّ فيُرفع الأمر إلى جهة مسئولة أعلى ، ويظلّ يتابع الأمر حتى يحصل على الردّ الرسمي.

٢٠ - لا تحيل جهة مختصة قضية أو رأيًا إلى جهة مختصة أخرى ، إلا ومعه الدراسة من الجهة الأولى والتوصية والنصح والرأي ، مع الحجّة والبيّنة ، حتى يتحمّل كلّ مسلم مسؤوليته على صورة إيمانية واعية.

إن قضية الرأي قضية هامة ، فحرية الرأي المنضبطة بضوابط الإسلام ، ترتبط بقواعد النصيحة كما رأينا ، وبقواعد السمع والطاعة . وتصبح قواعد الرأي والنصيحة والموازنة وأدب الاختلاف وقواعد السمع والطاعة قواعد أساسية في الإدارة الإسلامية .

وهذه القواعد كلها ، لا يتيسر تطبيقها وممارستها إلا في جوٍّ إيمانيٍّ ، يعرف فيه كل مسلم مكلفٍ مسؤولياته وحقوقه ، ويعرف حدوده والتزاماته ، معرفة نابعة من تدبرٍ منهاج الله ودراسة الواقع من خلال منهاج الله لأ .

النقد وأصوله الشرعية:

من المسلمات والبديهيات أن الناس يتفاوتون في عقولهم ومداركهم وقدراتهم ، وأن اختلاف الرأي بينهم أمر طبيعي .

ومن ستقري التاريخ الإسلامي منذ البعثة النبوية حتى اليوم ، يتأكد له بما لا يحتمل الشك أن المسلمين بصورة عامة ، وأهل الحل والعقد منهم بصورة خاصة ، كانوا يتفاوتون في الحكم على القضية الواحدة ، وإن جاءت اجتهاداتهم كلها ضمن دائرة الشرع وفي إطار الإسلام .

وتبعًا لاختلاف الآراء وتباين الاجتهادات حول ما يستجد من أمور وأحداث ، تبرز ظاهرة ما يسمى بلغة العصر (النقد) وبما يسمى بلغة القرآن (التواصي بالحق) .

والتواصي بالحق (أو النقد) من الواجبات الشرعية الراتبة على كل مسلم رأى عيبًا أو انحرافًا من فرد أو جماعة أو دولة أو حكام ، امتثالًا لأمر الله - تعالى -: (ف hg kj i l m n o p q r s t) (آل عمران: ١٠٤) ، وعملاً بقول الرسول ص: « مَنْ رَأَى مِنْكُمْ مُنْكَرًا فَلْيُغَيِّرْهُ بِيَدِهِ ، فَإِنْ لَمْ يَسْتَطِعْ فَبِلِسَانِهِ ، فَإِنْ لَمْ يَسْتَطِعْ فَبِقَلْبِهِ ، وَذَلِكَ أَضْعَفُ الْإِيمَانِ » (رواه مسلم) .

شروط النقد:

والإسلام حين يوجب على المسلمين أن يتواصوا بالحق ، فإنه يضع لذلك شروطاً محددة ويوجب التقيد بها واعتمادها ، من ذلك:

١ - تحري الصدق:

وذلك بأن يتحرى الداعية المسلم الصدق لدى ممارسته للنقد ، وأن يبين الأمور ، ويستطلع صحة الشائعات والمقولات ، فكم من شائعات لم يكن لها في الحقيقة أصل ، وكم من مقولات صاغها وضخمها كثرة تناقل الألسنة لها من غير تحرر لحقيقتها.

٢ - تحري القصد:

بمعنى أن يستطلع الداعية البواعث التي تدفعه إلى توجيه النقد ، خوفاً من أن يخالطها شيء من هوى النفس ، كحب التشفي والانتقام والتحقير ، أو ما شاكل ذلك من مقاصد ذميمة.

إن على الداعية المسلم أن يتوقف عن النقد فوراً إن لم تكن البواعث واضحة في نفسه ، وإن لم يطمئن إلى أنه مدفوع إلى ذلك ابتغاء وجه الله - ، ومصلحة الإسلام والغيرة على الآخرين ، 7 8 (كَانَ يَرْجُو لِقَاءَ رَبِّهِ ۖ ؕ) ١١٠ (الكهف: ١١٠).

٣ - تحري الأسلوب:

فالداعية المسلم مدعو إلى أن يتحرى الأسلوب الأقوم ، والتعبير الأكرم ، في إسداء النصح ، فشرط التواصي أن يكون بالحق لا بالباطل ، (- / (العصر: ٣). يحسن بالداعية الناصح أن يسدي النصح لأخيه على انفراد لأن ذلك أوقع في نفسه ، وأحوط من دخول الشيطان إليه.

ويحسن بالداعية الناصح أن يسدي النصح لأخيه بأدب واستحياء وخفض جناح ، وأن يتخير الكلمة الطيبة والعبارة الكريمة التي يوجهها لأخيه ، فكم من كلمة لم يُلْقَ الإنسان إليها بالاً أورثت أحقاداً وعداوات ، وتسببت بانفصام عرى أخوة إلى الأبد ، فليحاذر الإخوة سقطات اللسان. 7 8 (P Q R S T U V W X Y Z [^ _ ` a) (الإسراء: ٥٣).

ويحسن بالداعية أن يكون رفيقاً رقيقاً مع أخيه (0 1 2 3 4 5 6 7) (آل عمران: ١٥٩) ، والغلظة والفظاظة في النقد وإسداء النصح مدعاة إلى إغلاق القلوب وصم الأذان ، بينما الرفق يفتح النفوس لسماع النصيحة والتأثر بها ، وبالتالي يحقق الخير الذي من أجله شرع النصح.

٤ - تحري الموضوعية:

وعلى الداعية الناصح أن يقدم بين يدي نصيحته الدليل الشرعي الذي يثبت رأيه ووجهة نظره ، وأن يكون في نقاشه مع أخيه موضوعياً معتدلاً ، بعيداً عن التطرف والغلو ، حتى لا يتحول الأمر إلى مرأى وجدال ، تتحكم فيه الأهواء والأمزجة ، ويحركه الشيطان حيث تتمزق وشائج القربى في الله ، وتقع الطامة الكبرى والعياذ بالله.

٥ - رحابة الصدر:

وأخيراً فإن المطلوب من الداعية المسلم - ناصحاً ومنصوحاً - أن يتحلى بالصبر ورحابة الصدر ، وأن يكون رائد الفريقين مرضاة الله رب العالمين ، فضلاً عن التماس الحق ، والالتزام به ، وليس - أبداً - غلبة فريق على فريق واستعلاء واحد على آخر.

الفصل الخامس من العمل الجماعي إلى العمل المؤسسي

لم يعد اليوم مجال للنزاع - في الساحة الفكرية على الأقل - أن العمل المؤسسي خير وأولى من العمل الفردي الذي لا يزال مرضاً من أمراض التخلف الحضاري عند مجتمعات المسلمين ، وقد يرث الدعاة إلى الله شيئاً من هذه الأمراض من مجتمعاتهم باعتبارهم نتاجاً لها ، ومن ثم فأنت قد تجد عناصر منتجة في المستوى الفردي أكثر مما تجدها ضمن أولئك الذين يجيدون العمل الجماعي ، وكثير من الأعمال التي تصنف أنها ناجحة في الميدان الإسلامي وراءها أفراد.

تعريف العمل المؤسسي:

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 مؤسسياً.

وليس المراد بالعمل المؤسسي العمل الجماعي المقابل للعمل الفردي إذ مجرد التجمع على العمل ، وممارسته من خلال مجلس إدارة ، أو جمعية أو مؤسسة لا يجعله مؤسسياً ، فكثير من المؤسسات والمنظمات والجمعيات التي لها لوائح ومجالس وجمعيات عمومية إنما تمارس العمل الفردي لأنها مرهونة بشخص منها فهو صاحب القرار ، وهذا ينقض مبدأ الشورى الذي هو أهم مبدأ في العمل المؤسسي.

إن العمل المؤسسي يمتاز بمزايا عدة على العمل الفردي منها:

١ - أنه يحقق صفة التعاون والجماعية التي حث عليها القرآن الكريم والسنة النبوية 7 8 (وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ) (المائدة: ٢)، وقال ص: «يَدُ اللَّهِ مَعَ الْجَمَاعَةِ» (رواه الترمذي، وصححه الألباني). وقوله ص: «إِنَّ الْمُؤْمِنَ لِلْمُؤْمِنِ كَالْبُنْيَانِ يَشُدُّ بَعْضُهُ بَعْضًا» (رواه البخاري ومسلم). والعبادات الإسلامية تؤكد على معنى الجماعية والتعاون، كل ذلك يبعث رسالة للأمة مفادها أن الجماعة هي الأصل.

٢ - عدم الاصطباغ بصبغة الأفراد، ذلك أن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبه واضحة، فضعفه في جانب من الجوانب، أو غلوه في آخر، أو إهماله في ثالث لا بد أن ينعكس على العمل، وقد يُقْبَل قدر من الضعف والقصور في فرد باعتبار أن الكمال عزيز، والبشرية صفة ملازمة للعمل البشري، لكن لا يُقْبَل المستوى نفسه من القصور في العمل الجماعي المؤسسي، وإن كان لا بد فيه أيضاً من قصور، فقد يُقْبَل من مصلح وداعية معين أن يكون لديه قصور وضعف في الجانب السياسي أو الاقتصادي مثلاً باعتبار أن الفرد لا يمكنه الإحاطة بكل ذلك، لكن ذلك لا يُقْبَل من مؤسسة دعوية بأكملها؟ إذ هي قادرة على تحقيق هذا التكامل من خلال مجموع أفرادها.

٣ - الاستقرار النسبي للعمل، أما العمل الفردي فيتغير بتغير اقتناعات الأفراد، ويتغير بذهاب قائد ومجيء آخر، يتغير ضعفاً وقوة، أو مضموناً واتجاهاً.

٤ - يمتاز العمل المؤسسي بالقرب من الموضوعية في الآراء أكثر من الذاتية؛ ذلك أن جو المناقشة والحوار الذي يسود العمل المؤسسي يفرض على أصحابه أن تكون لديهم معايير محددة وموضوعية للقرارات، وهذه الموضوعية تنمو مع نمو النقاشات والحوارات، أما العمل الفردي فمَرَدُّه قناعة القائم بالعمل.

٥- العمل المؤسسي أكثر وسطية من العمل الفردي إذ هو يجمع بين كافة الطاقات والقدرات التي تتفاوت في اتجاهاتها وآرائها الفكرية مما يسهم في اتجاه الرأي نحو التوسط غالباً ، أما العمل الفردي فهو نتاج رأي فرد وتوجه فرد ، وحين يتوسط في أمر يتطرف في آخر .

٦- الاستفادة من كافة الطاقات والقدرات البشرية المتاحة ، فهي في العمل الفردي مجرد أدوات للتنفيذ ، تنتظر الإشارة والرأي المحدد من فلان ، أما في العمل المؤسسي فهي طاقات تعمل وتبتكر وتسهم في صنع القرار .

٧- العمل المؤسسي هو العمل الذي يتناسب مع تحديات الواقع اليوم ، فالأعداء الذين يواجهون الدين يواجهونه من خلال عمل مؤسسي منظم ، تدعمه مراكز أبحاث وجهات اتخاذ قرار متقدمة ، فهل يمكن أن يواجه هذا الكيد بجهود فردية ؟ ! بل إن العمل التجاري المؤسسي اليوم أكثر نجاحاً من العمل الفردي .

٨- تضيق الفجوة بين عمل الدعاة ، وردم الهوة بينهم بتحقيق ذلك المبدأ ، وتأسيس الأعمال المشتركة بينهم فإن ذلك يقلل التصادم والنزاع ، وهي الطريقة المتبعة بين الدول في تأسيس اللجان والمجالس المشتركة ، وهو ما لم يشعر بعض الدعاة بأهميته وضرورته بعد .

٩- تحقيق التكامل في العمل ، وذلك في عمل الفرد عزيز ، فكثير مما يحصل من القصور في عمل الفرد يتلاشى في عمل المؤسسة إذ المفترض حدوث التكامل باجتماع الجهود ، والمواهب ، والخبرات ، والتجارب ، والعلوم ، مع التزام الشورى ، والتجرد للحق . وأيضاً: فإن العمل الفردي يُصبغ بصبغة الفرد ، بينما المفترض أن يخلو العمل المؤسسي من ذلك .

١٠ - توظيف كافة الجهود البشرية ، والاستفادة من شتى القدرات الإنتاجية وذلك لأن العمل المؤسسي يوفر لها جو الابتكار والعمل والإسهام في صنع القرار ، بينما

هي في العمل الفردي أدوات تنفيذية رهن إشارة القائم بالعمل ، ويوم أن أعرض المسلمون عن هذا العمل خسروا كثيراً من الطاقات العلمية والعملية ، فانفرد أصحابها بالعمل ، أو فتروا عنه.

١١ - ضمان استمرارية العمل - بإذن الله - لعدم توقفه على فرد يعتريه الضعف والنقص والفتور ، ويوحشه طول الطريق وشدة العنت وكثرة الأذى.

وللمثال: فقد كان من أقوى أسباب استمرار التعليم قوياً في الدولة الإسلامية - حتى في عصور الضعف السياسي - : قيامه على المؤسسات العلمية القوية التي تمدها الأوقاف ، كما تمد سائر الجهود الدعوية والإغاثية - التي لم يُتجرأ عليها إلا في العصر الحديث - واليوم نرى استمرار المؤسسات الغربية قويةً تساندها جمعيات كثيرة.

١٢ - عموم نفعه للمسلمين لعدم ارتباطه بشخصية مؤسسِه ، وهذا بدوره ينمي الروح الجماعية الفاعلة ، ويحيي الانتماء الحقيقي للأمة ، وهذا مكن قوتها.

١٣ - مواجهة تحديات الواقع بما يناسبها فإن الأمة اليوم يواجهها تحدٍّ من داخلها ، في كيفية تطبيق منهج أهل السنة مع الاستفادة من منجزات العصر ، دون التنازل عن المبادئ ، كما يواجهها تحدٍّ من خارجها مؤسسي منظم والقيام لهذا وذاك فرض كفاية لا ينهض به مجرد أفراد لا ينظمهم عمل مؤسسي ، كما لا ينهض أفراد الناس لتحدي العمل المؤسسي في مجالات الحياة الاقتصادية ، أو السياسية ، أو الإعلامية ، أو غيرها.

١٤ - الاستفادة من الجهود السابقة والخبرات التراكمية ، بعد دراستها وتقويمها بدقة وإنصاف وحيادية ، وبذلك يتجنب العمل تكرار البدايات من الصفر الذي يعني تبديد الجهود والعبث بالثروات. كل ما سبق يؤكد قيمة العمل المؤسسي ، وضرورة ممارسته وتجاوز الفرديات ، وهذا لا يعني بالضرورة أن العمل المؤسسي معصوم من الخطأ والخلل ، لكن فرص نجاحه أكثر من العمل الفردي ، واحتمال الخلل في العمل الفردي أكثر منه في العمل المؤسسي.

لماذا الإحجام عن العمل المؤسسي؟

ولسائل أن يقول: عَمَلُ هذه المزايا ما الذي حدا بالأمة اليوم أن تحجم عنه؟

ويجاب: بأن للأمر خلفيات وأسباباً ، منها:

- ١ - طبيعة المجتمعات الإسلامية المعاصرة عامة ، وعدم ترسخ العمل المؤسسي في حياتها لما اعتراها من بُعد عن الدين أدى إلى تأصل الفردية ، وضعف الروح الجماعية ، والحوار والمناقشة والمشاركة ، ولما حلّ بها من تخلف حضاري أقعدها عن الأخذ بأسباب الفاعلية والنجاح ، فأصابها التأخر وتبدد الطاقات.
- ٢ - ضعف المملّكة الإدارية لدى كثير من العاملين في الحقل الإسلامي ، بسبب إهمال العلوم الإنسانية التي أفاد منها الغرب ، وهذا مما ورثه العاملون عن مجتمعاتهم. وقد أدى هذا الضعف إلى الجهل بالعمل المؤسسي ومقوماته وأسباب نجاحه فتلاشت الخطط ، وأغلقت دراسة الأهداف وإقامة المشاريع ، وصار العمل - في كثير من الأحيان - مجرد ردود أفعال غير مدروسة أو عواطف غير موجهة.
- ٣ - حاجة الدعوة إلى الانتشار ، مع قلة الطاقات الدعوية المؤهلة مما حدا بكثير من الدعاة إلى التركيز على الكمّ لا الكيف ، والغفلة عن قدرة العمل المؤسسي على الموازنة بين الكمّ والكيف ، وتحقيق أكبر قدر منهما.
- ٤ - الخلط بين العمل الجماعي والمؤسسي ، والظن بأن مجرد قيام الجماعة يعني عملاً مؤسسياً ، في حين أن كثيراً من التجمعات والمؤسسات لا يصدق عليها حقيقة هذا الوصف لانعدام الشورى ، وبسبب المركزية في اتخاذ القرار.
- ٥ - الشبهات العارضة التي يتذرع بها المانعون من العمل الجماعي ، بحجة بدعيته فأحجموا بذلك عن العمل المؤسسي انطلاقاً من هذه الشبهة.
- ٦ - حداثة العمل الإسلامي المعاصر ، فإنه إذا ما قورن عمره بعمر المؤسسات الغربية بان قصيراً جداً.

العمل الإسلامي بين التأسيس والتسييس:

برغم اتفاق غالب الإسلاميين على ضرورة العمل المؤسسي ، وسعيهم إلى عدم تسييسه إلى صالح جهات أو أحزاب أو دول بما يضر بأصل العمل ومنهج الدعوة ، إلا أن واقع العمل الإسلامي قد يعاني من نوع آخر من التسييس ، ألا وهو التسييس لصالح أفراد من داخل العمل نفسه ، وهو الأمر الذي يعود بالعمل المؤسسي من اسمه البراق إلى واقع محكوم بالفردية ، يصبح فيه القرار - فضلاً عن العمل المباشر والتخطيط - بيد فرد ما ، يصبح هو الكل في كل شيء ، يأمر هنا وينهى هناك ، يخطط لهذا الأمر ، ويباشر ذاك العمل ، يتجاوز كل مجموعة ويتخطى كل فريق عمل. يعمل كل ذلك وفي الوقت نفسه هو القائد والمتحدث الرسمي ، وهو الممول المالي وأمين السر. وباختصار شديد: فإن أي عمل لا بد أن يرتبط به ابتداءً أو انتهاءً أو فيما بين ذلك. إن مثل هذه النوعية من أفراد العمل الإسلامي نوعية - ولا شك - معطاءة ، وتملك من أسباب القوة الشخصية والعملية وعوامل الجذب والإقناع والاستعداد للبذل والتضحية ما يجعلها - بحق - من الأفضاذ.

لكنّ مكن الخلل هنا في أنه يصبح هو الجماعة وهو المؤسسة وهو العمل كله ، وفجأةً تنتهي المؤسسة الدعوية أو الجماعة أو الحزب إلى أن تكون هي ذلك الفرد. وهو من خلال ذلك في محاكاة قريبة جداً لبعض الأنظمة الشمولية في العصر الحديث.

إن خطورة هذا المسلك ينعكس على الفرد المعني ذاته ، وعلى من يعمل معه ، ثم على العمل بشكل عام وهو الأمر الذي يستوجب من أصحاب الغيرة وأهل الدعوة التنبه له ، والسعي في علاجه قبل أن يصبح مرضاً مزمناً يصعب علاجه.

وإليك ثلاثيات من مخاطر هذا المسلك على محاور ثلاثة:

أولاً: خطورته على الشخص نفسه:

١ - أنه يستهلك جميع وقته وكل جهده ، ومن طبيعة البشر العجز والقصور ،

وعلى هذا فقد تجد الشخص نفسه يقع في خلل بين في جوانب شخصية أو أسرية ، أو عبادية أو اجتماعية قد تنتهي به إلى النكوص والفتور ، والله - يقول: (لَا يُكَلِّفُ ۞ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا) (البقرة: ٢٨٦).

٢ - إن تراكم الأعمال عليه ، وتزاحم المهمات لديه تجعله غير قادر على التخطيط السليم ، فضلاً عن المتابعة الدقيقة والتقويم. والمحصلة النهائية هي أنه صاحب مشاريع بلا نهايات ، وصاحب أعمال لا تدوم ، وإنما الأمر بدايات تبدأ فقط لتنتهي بعد فترة من انشغاله عنها بغيرها.

٣ - هذا الشخص لا تؤمن عليه الفتنة ودواعي الغرور وحظوظ النفس ، كيف لا ، وهو يرى نفسه الوحيد في الميدان ، وهو وحده الفاعل المؤثر وغيره نكرات لا دور لهم؟

ثانياً: خطورته على العاملين معه:

١ - هذا المسلك يكرس في الأفراد المحيطين الاتكالية ، ويهمش أدوارهم ، وينشر العجز عن النقاش ، فضلاً عن التفكير والإبداع.

٢ - كما أن المسلك نفسه يجعل فئات من المحيطين القادرين على الإبداع والتفكير والقيادة ينفضون عن العمل ، ويفضلون الابتعاد لشعورهم بعدم الرضا ، ولما يظهر لمثلهم من الأخطاء ، ويتضح لديهم من عيوب العمل نتيجة الفردية والمركزية.

٣ - ربط الأفراد بأشخاص بذواتهم بعيداً عن المنهج السليم والعمل المؤسسي مما قد ينحرف بهم - أو ببعضهم - عن النية الصحيحة وحسن القصد ، وينتج عن ذلك أن يكون إقبالهم أو إدبارهم مرتبطاً بشخص ما لا بمنهج واضح ، وفي هذا من الخلل والخطل ما لا تُجهل عواقبه ، ولا تُحمد مآلاته.

ثالثاً: الخطورة على العمل الدعوي:

- ١ - غياب العمل المؤسسي ، ومن ثم سهولة توقف العمل أو إيقافه ، فضلاً عن الكثير من الأخطاء التي تنتج عن طبيعة الأعمال الفردية.
- ٢ - سهولة اختراق العمل وكشف أسرارهِ ومتابعة أطرافهِ باعتبار ذلك نتيجة طبيعية (لوضع البيّض في سلة واحدة).
- ٣ - مخرجات العمل (وخصوصاً من الأفراد) تتسم بالنمطية والرتابة ، وأحادية النظرة بعيداً عن التجديد والإبداع.

الفصل السادس

التخطيط في العمل الدعوي

إن المتابع للأعمال الدعوية القائمة يلاحظ ضعف التخطيط في العمل الدعوي مما أسهم في إضاعة الكثير من جهود الدعاة وإضعاف ثمار أعمالهم الدعوية ، وجعل كثيراً من البرامج تنفذ لمجرد التنفيذ فقط ، ولا ريب أن من أهم السمات المطلوبة في الداعية إلى الله هي البصيرة بمفهومها الواسع ، والتي تشمل - غير العلم بموضوع الدعوة - معاني أخرى كثيرة من أهمها: وجود الفهم الشامل لدى الداعية بأهداف دعوته ومقاصدها وإدراكه للوسائل الشرعية التي ينبغي أن يسلكها لتحقيق هذه الأهداف والتنبؤ بما يعترضه من عوائق ومشكلات.

وكثيراً ما يُصابُ الناس بالإحباط عندما يجدون الطريق الذي يقودهم إلى مستقبل واعد ولا يعرفون كيفية الوصول إلى نهايته ، والمشكلة بكل بساطة أن هؤلاء مع وجود الرغبة لديهم لا يعرفون كيف ومن أين يبدأون؟ لذلك فإن أغلبهم يشعر بالضيق وكلما بدأ في أمر توقف قبل إتمامه وذلك لأنه يفتقد ميزة التخطيط الفعال لتحقيق أهدافه وإيجاد التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف.

والاستفادة من الوقت في التخطيط هي التي تحدد الفارق بين الناجحين والفاشلين في هذه الحياة فالسمة المشتركة بين كل الناجحين هي قدرتهم على الموازنة بين الأهداف التي يرغبون في تحقيقها والواجبات اللازمة عليهم ، وهذه الموازنة تأتي من خلال إدارتهم لذواتهم وهذه الإدارة للذات تحتاج قبل كل شيء إلى التخطيط الجيد.

تعريف التخطيط:

التخطيط من الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة العامة والتي يقع على عاتق القيادة الإدارية وجوب النهوض به كوظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا. ولا تنتهي

هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ الخطة. والتخطيط هو التفكير اللازم لتنفيذ أي عمل والذي ينتهي باتخاذ القرارات بما يجب عمله ، ومتى يعمل ؟ وكيف ؟ وما هي الإمكانيات المادية والبشرية والمادية اللازمة لتنفيذه ؟ أو هو تصميم المستقبل المؤمل وتطوير الخطوات الفعالة لتحقيقه.

أهمية التخطيط:

إن العمل بدون خطة يصبح ضرباً من العبث وضياع الوقت سدى ، إذ تعم الفوضى والارتجالية ويصبح الوصول إلى الهدف بعيد المنال. وتبرز أهمية التخطيط أيضاً في توقعاته للمستقبل وما قد يحمله من مفاجآت وتقلبات حيث أن الأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية أي أن تحقيقها يتم خلال فترة زمنية محددة قد تطول وقد تقصر ، مما يفرض على رجل الإدارة عمل الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه هذا المستقبل وتكوين فكرة عن ما سيكون عليه الوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف وخلال مراحل التنفيذ المختلفة.

مزايا التخطيط:

إن التخطيط أمر حتمي في الحياة لا غنى عنه ، والتخطيط ينطوي على كثير من المزايا يمكن إنجازها فيما يلي:

١ - صاحب الرسالة مخطط:

فالشخص الذي نجح في وضع رسالته ورؤيته في الحياة لا بد وأن يحول هذه الرؤية إلى أهداف واضحة ثم يضع خطة محكمة لتنفيذ هذه الأهداف وذلك لأنه يريد أن يتوجه بكل قوته نحو هدفه مباشرة ويريد الوصول بأسرع وقت ممكن ولا يكون ذلك إلا بالتخطيط لهذه الجهود قبل عملها ، وكما يقول (براين تريسي): « كل دقيقة تقضيها في التخطيط توفر لك ١٠ دقائق في التنفيذ ، وهذا يعطيك ١٠٠٠% من العائد المستثمر من بذل الطاقة ».

ولذلك فالتخطيط هو خير معين لك للنجاح في الوصول إلى أهدافك ، وكما تقول الحكمة: « ليس تحديد الهدف هو أهم ما في الأمر ، الأهم هو خطة السعي وراء تحقيقه والالتزام بهذه الخطة » ، بل هو أساس النجاح وكما هي الحكمة الشهيرة التي تقول: « إذا فشلت في التخطيط فقد خططت للفشل ».

فالتخطيط يقسم الحياة إلى مراحل ومحطات تقف عند كل محطة منها لتراجع نفسك وتقيّمها ، ويعينك على ترتيب الأولويات ، ويجعلك تقسم وقتك على وفق هذه الأولويات ، وبدون التخطيط تصبح الحياة ضرباً من العبث وضياح الوقت سدى ، إذ تعم الفوضى والارتجالية ويصبح الوصول إلى الهدف بعيد المنال.

٢ - تعدد الأدوار يفرض ذلك:

فصاحب الرؤية يتنقل بين العديد من الأدوار في الحياة من أب إلى أخ إلى زوج إلى صاحب عمل إلى موظف إلى داعية إلى رجل عمل خيري إلى مطور لنفسه إلى غير ذلك ، وبالتالي لا يمكن القيام بهذه الأدوار جملة واحدة بدون وجود خطة محكمة تنسق بين هذه الأنشطة وتجعلها متكاملة معاً ، وتجعل الحياة نسيجاً واحداً متكاملًا متداخلاً مع بعضه بعضاً ، أما بدون الخطة تتضارب الأنشطة وتتضارب الأولويات ويغرق الإنسان في بحار الضغوطات الطارئة ويجد نفسه يتعد شيئاً فشيئاً عن رؤيته وعما كان يريد أن يفعله في الحياة.

٣ - الاستخدام الأمثل للموارد والأوقات:

فالتخطيط يؤهلك لاستغلال أي مورد في حياتك الاستغلال الأمثل واستخراج أقصى طاقة منه كما يجعلك تستغل وقتك الذي هو أثمن مورد تملكه الاستغلال الأمثل. وعلى مستوى المؤسسة يساعد التخطيط على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والتكاليف.

٤ - يقلل من الأزمات:

ففي التخطيط تتنبأ بالمشكلات وأبرز العوائق التي ستعيقك عن تحقيق هدفك وبالتالي تستعد مبكراً لذلك وتضع كل الاحتمالات والاختيارات لمواجهة هذه المشكلات والتغلب على هذه العوائق مما يقلل من وقوع الأزمات من الأصل ، فالتخطيط لا ينتظر وقوع المشكلات لحلها بعد ذلك بل يتنبأ بمواطن الأزمات ويضع السبل لتجنبها قبل وقوعها وحتى عند وقوعها يكون الشخص مستعداً لها من قبل فيتصرف براحة بال وهدوء ضمير.

٥ - يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف ، ويجعل الرقابة وفق معايير ومقاييس محددة: فمن أبرز مزايا التخطيط أنه يوفر المعايير والأدوات التي بها تستطيع قياس التقدم الذي تحرزه.

٦ - قوة دافعة:

فكما أن وضع الرسالة والرؤية والأهداف قد أعطوك الدافع لتقطع طريقك في الحياة ، تجد نفسك حينها تضع خطة واضحة ومُحَكَّمة لديك دافع أكبر لسلوك الطريق وتنفيذ هذه الخطة لتحقيق الرؤية ؛ فالتخطيط هو خير محفز للمرء حيث يدفعك إلى الأمام ، ويقود خطاك إلى أعلى ، ويرفع روحك المعنوية ، ويحسن رؤاك وعلاقاتك مع الآخرين.

فالتخطيط يمنحك الفرص لأن ترى الانجازات قبل أن تتحقق في أرض الواقع فهي تتحقق في خيالك وأحلامك وطموحاتك حتى إذا وصلت أنها أصبحت ماثلة أمامك فإن معدل إحراق الوقود الداخلي سيتجاوز مستوياته القصوى حتى يحرك أعظم العقبات ويقطع كبرى المسافات.

٧- يساعد على انتهاز الفرص:

أحيانا تكون هناك فرص مستقبلية إلا أنها تحتاج إلى إعداد فترة طويلة لها لتكون مستحقاً لنيلها وقت ظهورها ، وهذا لا يتم إلا بالتخطيط الجيد للاستعداد لاستغلال مثل هذه الفرص بحيث حينما تظهر هذه الفرصة تكون قد استعددت الاستعداد الكافي لانتهازها ، أما إذا تُركت الأمور دون تخطيط فقد تأتيك الفرصة ولكنك غير جاهز لها فتضيع منك أثنى الفرص بسبب عدم استعدادك لها مسبقاً.

٨- طريقة عقلانية ومنظمة لصنع القرارات وحل المشكلات:

فلا شك أن التخطيط مهارة عقلية تجعلك تسير وفق منهج في التفكير واضح وعلى خطوات ثابتة راسخة في التحليل والاختيار مما يجعلك تسير في الحياة على وفق مقتضى منهج عقلي ثابت لا على وفق مقتضيات أهواء النفوس وشطحات النزعات البشرية.

٩- تحقيق الأمن: يحقق التخطيط الأمن النفسي للأفراد والجماعات ، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد أخذت في الاعتبار ، ووُضعت في الحسبان ويجعل الشخص في موقف يسمح له بتقدير الظروف في المستقبل ، وعدم ترك الأمور لمحض الصدفة.

١٠- يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين ، مما يسهل تنفيذها.

١١- يساعد التخطيط في التنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة ما يحول دون حدوث التضارب أو التعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال.

١٢- يساعد التخطيط في تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج.

إيجابيات التخطيط وأثره في حياة الداعية:

يمكن أن تبرز أهم ما يمكن أن يسهم به التخطيط في النهوض بالأعمال الدعوية والارتقاء بها حتى تحقق أهدافها بإذن الله - ثم بجهود الدعاة الصادقين المخلصين ، وأبرز هذه الإيجابيات هي:

١ - أن التخطيط يحدد أهداف الدعاة وغايات البرامج والمشروعات الدعوية ، كما يفيد في حسن الأداء أثناء التنفيذ والتقويم الدقيق بعد ذلك ولا زال هذا الأمر - وهو وضوح الهدف - غائبًا عن كثير من العاملين في الدعوة فهو لا شك يدرك الهدف العام - وهو تبليغ دين الله - ولكنه يجهل الأهداف الخاصة لكل برنامج مما يوجد في كثير من الأحيان سلبيات كثيرة على هذه البرامج.

٢ - يساعد التخطيط في اختيار طرق الدعوة المناسبة والملائمة لكل داعية بحسب قدراته وإمكاناته المتوافقة مع طبيعة البرنامج والأهداف المرسومة له وفي تحديد الرأي الأقرب للتقوى لكل برنامج ، فأحيانًا قد يختار الداعية أساليب للدعوة لا تؤدي إلى نجاح البرنامج: إما لعدم مناسبتها لأهداف البرنامج أو لطبيعة البرنامج وأهدافه وقدراته الدعوية أو أنها غير ملائمة لبيئة الدعوة أو نوع المدعوين وطبيعتهم وقد يجتهد الداعية أحيانًا في اختيار وسيلة غير منضبطة بضوابطها الشرعية.

٣ - يجعل من السهل التنبؤ بمعوقات البرنامج الدعوي التي يفاجأ بها الداعية أثناء أو قبل البرنامج ويتم هذا بالاستفادة من المعلومات والبيانات التي يجمعها واضع الخطة الدعوية مما يجعله - بإذن الله - أكثر أمانًا وأقل عرضة للمفاجآت التي قد تذهب جهوده أو تضعف ثمارها إضافة إلى أنه يعالج الخطأ في الوقت المناسب وقبل أن يتراكم فيمنع الرؤية وتصبح معالجته.

٤ - يسهم التخطيط في ترتيب الأولويات لدى العاملين والقائمين على البرنامج الدعوي مما يساعد في اختيارهم الأهم منها عند حدوث تضارب أو تداخل أو عند الحاجة لتقديم برنامج آخر أو إلغاء أحدهما أو غير ذلك.

٥- يحدث التخطيط كثيرًا من الانسجام والتناسق بين أعمال الداعية مما يمنع الازدواجية والتضارب في أعماله وبرامجه ، فلا تضع بفعل ذلك كثير من الجهود والأوقات التي يمكن استغلالها لتنفيذ برامج أخرى.

٦- يعمل التخطيط على توفير كثير من النفقات المالية والجهود البشرية التي توضع في غير موضعها بسبب ضعف التخطيط أو انعدامه مما يساعد على استثمار هذه الجهود والنفقات لإقامة برامج دعوية أخرى ، ولا شك أن عدم وجود تصور واضح للميزانيات المتوقعة لتنفيذ البرنامج هو من آثار ضعف التخطيط.

٧- يفيد التخطيط في تحديد مواعيد زمنية تضبط بدء الأنشطة وانتهاءها ، وهذا يجعل الداعية قادرًا على تقويم أعماله ومدى التزامه بالمدة الزمنية المحددة لتنفيذها وكذلك في حسن التوقيت لإقامة البرامج ومنع التضارب مع أنشطة أخرى.

٨- يفيد التخطيط في التجديد في الأساليب والوسائل الدعوية وفي البعد عن الرتابة والتمسك بالأساليب التقليدية مع التمسك بثوابت المنهج الصحيح في الدعوة.

٩- يفيد التخطيط في التنسيق بين العاملين أو الجهات الدعوية في الساحة الدعوية بأشكال مختلفة سواء في التنسيق في توزيع المواقع الجغرافية أو التخصص في البرامج الدعوية أو غير ذلك كما يفيد في منع التكرار في البرامج ويحول دون إضاعة الجهود أو إغفال برامج أخرى قد تكون الحاجة إليها كثيرة.

١٠- يفيد التخطيط في تقويم الواقع الدعوي في المواقع المختلفة التي تنفذ فيها الخطط الدعوية وفي تحديد مواطن الضعف في الخطة أو في أسلوب التنفيذ ليتم تلافيها في الخطط القادمة وهذا مما يؤكد أهمية التخطيط في أنه يساعد في عدم تكرار الأخطاء التي ترتكب وفي عمل مراجعات شاملة في نهاية كل خطة دعوية ليتم تقويم النتائج والنسب المتحققة من أهدافها وأبرز سلبياتها وإيجابياتها.

- ١١- يجعل من السهل على الداعية أن يحصر البرامج والأنشطة والخطط اللازمة لتوجيه مسار الدعوة بالشكل الصحيح.
- ١٢- يسهم في معرفة مواضع الضعف في الطبيعة البشرية ومن ثم تحديد البرامج التدريبية اللازمة للارتقاء بالكفايات الدعوية من الجوانب العملية والإدارية والقيادية كافة.
- ١٣- يساعد التخطيط القائمين على الأعمال الدعوية في وضع معايير وأسس لمتابعة أداء الدعاة والعاملين في البرامج ومدى تحقيقهم لأهداف البرنامج.
- ١٤- يفيد التخطيط في تحديد مهام العاملين في البرنامج الدعوي أو الخطة الدعوية عمومًا وطريقة أدائهم مما يساعد على إدارتهم وتوجيههم بالطريقة المناسبة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- ١٥- يزيد التخطيط من فاعلية وإنتاجية المديرين للبرامج أو الخطط الدعوية فمادام أن التخطيط يساعد في وضع الأهداف بشكل واضح ومحدد فإنه كذلك يساعد القائمين عليه في اتخاذ القرارات المناسبة التي تحكمها الأهداف الموضوعية للخطة الدعوية.
- ١٦- يساعد التخطيط في استغلال الفرص الدعوية حيث يفيد في الإعداد المبكر وحسن اختيار التوقيت للبرامج وجمع المعلومات الخاصة بالبرامج وخصوصًا مواعيد إقامتها وتحديد ذلك مسبقًا والإعداد الجيد لها.
- ١٧- يفيد التخطيط في جعل البرامج والخطط أكثر شمولية وتكاملاً ويلاحظ أثر ذلك في جهود بعض الدعاة أو الجهات الدعوية حيث تركز على شرائح معينة من المجتمع أو على موضوعات وجوانب معينة في برامجها، وتهمل غيرها بينما التخطيط يجعل للعمل الدعوي والجهود الدعوية سمة الشمولية في أطروحاتها وبرامجها.

١٨ - يساعد التخطيط على استمرار الجهود الدعوية - بإذن الله - فكثيراً ما تتوقف الأنشطة وتتعطّل البرامج بسبب حدوث المفاجآت كانهيار الدعم أو سوء التنفيذ أو سوء التوقيت ولعدم وضع بدائل لهذه الحالات الطارئة:

خطوات التخطيط:

وعملية التخطيط تشتمل على عدد من الخطوات المنطقية هي:

- ١ - التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها.
 - ٢ - وضع السياسات والقواعد التي نسترشد بها في اختيارنا لأسلوب تحقيق الهدف.
 - ٣ - وضع واختيار بديل من بين عدة بدائل متاحة لتنفيذ الهدف المطلوب ، وتحديد الإمكانيات اللازمة لتنفيذ هذا البديل.
 - ٤ - تحديد الإمكانيات المتاحة فعلاً.
 - ٥ - تحديد كيفية توفير الإمكانيات غير المتاحة.
 - ٦ - وضع البرامج الزمنية اللازمة لتنفيذ الهدف ، والتي تتناول تحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الهدف ، وكيفية القيام بهذه النشاطات ، والترتيب الزمني للقيام بهذه النشاطات ثم تحديد المسؤولية عن تنفيذ هذه النشاطات.
- فالتخطيط فن إداري وبقدر ما يكون التخطيط منطقياً يتواءم مع المعطيات والإمكانيات الموجودة بقدر ما يكون وسيلة من وسائل تحقيق الوقت الفعال.
- فقد قيل: « فَكَّرْ قَبْلَ أَنْ تُنْجِزَ! » ، حيث تضع أهدافك في برنامج عملي قابل للتنفيذ ورسم صورة واضحة للمستقبل ، وتحديد الخطوات الفاعلة للوصول إلى هذه الصورة ، وكيف نتعامل مع الزمن ونختار الأولويات التي تساعدنا على التفريق بين المهم والأهم ، والعمل العاجل المهم ، والمهم وليس بعاجل ، وهذا أمر يعين على النجاح وعلى سلامة الدعوة.

معايير خاطئة في تحديد الأولويات منها:

وهناك معايير خاطئة في تحديد الأولويات منها:

أ- تقديم العمل المحبوب على العمل غير المحبوب.

ب- تقديم العمل السهل على الصعب.

ج- تقديم الأعمال ذات الوقت القصير على ذات الوقت الطويل.

د- تقديم الأعمال العاجلة على غير العاجلة وإن كانت مهمة.

وحين تبدأ في التخطيط فلا تخلط بين الأعمال ، واجعل لكل وقت وحال ما يناسبه من العمل ، فإن الله لأ جعل النهار للضرب في الأرض والكسب ، وجعل الليل للقيام والمناجاة ، وللصحة عمل ، ولحال المرض عمل آخر فلا تكن كحاطب الليل بل حذد أولوية العمل على ضوء جدواه وواقعيته وأهميته!!

التخطيط أربعة أنواع:

١ - التخطيط الاستراتيجي: وهو التخطيط بعيد المدى ، به تبين الجماعة أهدافها وقيمها وتطلعاتها وهي غالباً تحددها رؤية المؤسسة أو بما يُعرف بوثيقة الجماعة الإستراتيجية التي تلزم حينها تدخل المجموعة معترك التنافس في المجتمع فتعلن للآخرين عن توجهاتها وخطوطها المرسومة والتي تميزها عن غيرها من الجماعات.

٢ - التخطيط التكتيكي: وهو التخطيط قصير المدى المحدد بمراحل وجدول زمني وله بداية ونهاية تجعله جزءاً من جزء ومرحلة قبلية للمراحل البعيدة التي بانتهاء تنفيذ مخططاتها تنتقل مباشرة لما هو بعدها في سلسلة حتى درجات بلوغ الهدف العام.

٣ - التخطيط التنفيذي: هو الخطة التي بها نحدد كل ما يتعلق بالعمل مثل: ما العمل؟ من يقوم به؟ أين؟ متى؟ كيف؟ وما هي البدائل؟

٤ - خطط الطوارئ: من البديهي أن لا تركز المجموعة للخطة العامة فتضع تصورًا لخطة بدائل تتوقع فيها معيقات فيها حلول منقذة تضمن استمرارية العمل

حسب ما وضعت له الأهداف.

تقسيم آخر لأنواع التخطيط الرئيسية:

- ١ - التخطيط المستقبلي وتوقع الأحداث المستقبلية والاستعداد لها.
- ٢ - التخطيط الذاتي لإحداث التغييرات السلوكية - المقبولة في المجتمع والمتوافقة مع الشريعة - .
- ٣ - التخطيط التتابعي ، وهو الانطلاق من حيث توقف الآخرون.
- ٤ - التخطيط التحليلي ، وهو اختيار حل لمشكلة عن طريق طرح الحلول وتحليلها.

خطوات التخطيط:

- للتخطيط خطوات ثمان أساسية هي:
- ١ - التقييم: الشعور بعدم الارتياح والنقد للوضع الحالي والحاجة للتغيير.
- ٢ - الالتزام: اتخاذ القرار بشأن التغيير.
- ٣ - التقصي: تجميع المعلومات والأفكار والأدوات والدراسات المتعلقة بموضوع التخطيط.
- ٤ - القرار: استخدام الحواس والأدوات للوصول إلى أفضل الخيارات المطروحة.
- ٥ - التنظيم: وجود استراتيجيات محددة لتنظيم الأولويات والجداول الزمنية والطرق الملائمة للتنفيذ.
- ٦ - التحضير: الاستعداد بدقة وعناية للتعامل مع الظروف المختلفة.
- ٧ - التطبيق: تنفيذ سلسلة من المهام وإمكانية قياسها.
- ٨ - الإنجاز: تحقيق الأهداف الحالية ثم البدء في تحقيق أهداف أخرى أثناء صعودك سلم النجاح.

التقييم: معرفة ما تم إنجازه وما نسبة ما حقق من الأهداف الموضوعية.
التقويم: وهو تصحيح الأخطاء التي وقع فيها الداعية لكي يتجنبها في المستقبل.

عناصر التخطيط:

العنصر الأول من عناصر التخطيط: التنبؤ:

التنبؤ نشاط ذهني مرتبط بوجود النشاط الإنساني ، وهو نتيجة لارتباط النشاط والإنساني بعنصر الوقت ، ويعرف التنبؤ بأنه التوقع للتغيرات التي قد تحدث مستقبلاً ، تؤثر بأسلوب مباشر أو غير مباشر على النشاط.

الأمور التي يجب أن تراعى في التنبؤ:

- ١ - أن يكون التنبؤ دقيقاً قدر الإمكان.
- ٢ - أن تكون البيانات والمعلومات التي يعتمد عليها التنبؤ حديثة.
- ٣ - أن يكون التنبؤ مفيداً ، أي يمكن استخدامه في حل المشكلات.
- ٤ - غير مكلف: فلا تفوق التكاليف الفائدة الاقتصادية المرجوة منها.
- ٥ - أن يكون واضحاً.

ومهما كان التنبؤ دقيقاً فلن يصل إلى حد الصحة الكاملة في جميع الأمور.
فاحرص على دقة التنبؤ وأن تكون المعلومات المطروحة من خلاله حديثة وذات فائدة مباشرة ، وممكنة الإدراك وسهلة الفهم لأن الخطط تعتمد بدرجة كبيرة على المعلومات.

العنصر الثاني من عناصر التخطيط:

تحديد القواعد والتعليمات:

- وينبغي أن تكون هذه القواعد والتعليمات التي تنظم أوجه النشاط:
- ١ - مرنة: بحيث تستطيع أن تتأقلم مع الظروف المحيطة.

٢- واضحة: بحيث يستطيع أكثر من شخص التعامل معها وليس فقط من وضع البرنامج.

٣- مستمرة: بحيث تناسب جميع مراحل الخطة ولا تصلح - فقط - لبعض المراحل دون أخرى.

العنصر الثالث من عناصر التخطيط: تحديد الأهداف:

بعد أن قُمتَ بتحديد الفكرة العامة للنشاط أو البرنامج جاء دور تحديد الأفكار والأهداف ويشترط في الأهداف المراد تحديدها:

أ- أن تتفق الأهداف مع قيم ومبادئ مجتمعتنا الإسلامي مع إمكانية تحقيقها بواقعية.

ب- أن تكون الأهداف واضحة وغير متعارضة مع أهداف أخرى ومفهومة لمن يتولى التنفيذ.

الأهداف:

تعريفها: هي الغايات المراد الوصول إليها.

أو هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل ، وإذا كان المطلوب هو تحقيق هذه النتائج في المستقبل البعيد ، فإنها تسمى غايات ، وأهدافاً إستراتيجية ، أما إذا كان تحقيقها في الأجل القصير فإنها تسمى أهدافاً تكتيكية.

العوامل الواجب توافرها في الأهداف:

١ - درجة الوضوح:

ووضوح الهدف يحقق مجموعة من المزايا:

- المساعدة على توحيد جهود الجماعة لتنفيذ الأهداف.
- مساعدة إدارة المنظمة في القيام بوظائفها الأخرى.
- المساعدة على تنسيق العمل بين الأفراد والأقسام بشكل واضح ومحدد.

٢ - القناعة بالهدف:

كلما زادت قناعة العاملين بالهدف كلما كانت درجة حماس العاملين نحو تحقيق عالية.

٣ - الواقعية في الهدف: والواقعية في الهدف تقوم على الأسس التالية:

- أ- أن يكون الهدف الممكن الوصول إليه وليس شيئاً مستحيلاً.
- ب - أن تتوافر الإمكانيات المادية والبشرية بدرجة تساعد على تحقيق الهدف.
- ج- أن يكون الهدف معبراً عن حاجات العمل وموجهاً إلى تحقيقها كما هو الحال بالنسبة لرغبات وحاجات العاملين ، ويعمل على إشباعها.

٤ - التناسق والانسجام:

يجب أن تكون الأهداف الموضوع متناسقة مع بعضها البعض بحيث يسهل تنفيذها.

٥ - مشروعية الهدف:

يقصد به مدى موافقته للشرع ، وملاءمته للقيم والمثل والتقاليد المرعية في المجتمع ، وكذلك مراعاته للأنظمة واللوائح والسياسات الحكومية المعمول بها.

٦ - القابلية للقياس: إن وجود مقاييس للأهداف يتيح للإدارة التأكد من مدى تحقيق أهدافها ، وهل يتم التنفيذ وفقاً لما هو مخطط له أم أن هناك انحرافات في الأداء. وقد تخضع الأهداف للمقاييس التالية:

- أ- مقياس زمني: أي تحديد فترة زمنية محددة لإنهاء العمل المطلوب.
- ب- مقياس كمي: أي تحديد الكمية التي يراد تنفيذها خلال فترة معينة.
- ج- مقياس نوعي: وهو تحديد النوعية التي يجب أن يظهر عليها الأداء خلال فترة التنفيذ.

أقسام الأهداف:

تنقسم الأهداف إلى:

أولاً: هدف عام: وهو عبارات وصفية تبين ما تريد المؤسسة أو الجمعية أو الإدارة ككل تريد تحقيقه أو التوصل إليه ويتصف بأنه طويل المدى ، عام وليس محددًا ويعين الاتجاه الذي يحقق الجهود.

خصائص الهدف العام:

- ١ - يصاغ في عبارات وصفية عامة.
 - ٢ - طويل المدى.
 - ٣ - يكون على مستوى الإدارة أو المؤسسة.
 - ٤ - يوجد الجهود الجماعية.
 - ٥ - يحدد الاتجاه العام وليس نتائج محددة بعينها.
 - ٦ - غير قابل للقياس على المدى القريب مثل: (إصلاح شباب الأمة).
- ثانياً: هدف محدد:** وهو عبارة محددة تبين النتائج التي تريد إدارة المؤسسة تحقيقها في سبيل تحقيق الأهداف العامة ، وهي تصاغ بشكل كمي ورقمي يجعلها قابلة للقياس في كل مرحلة من مراحل التنفيذ.

خصائص الأهداف المحددة:

- ١ - تركز على نتائج محددة ومثالها سفارة مصعب بن عمير^١ إلى يثرب قبل الهجرة حيث هدف إلى تعريف أهل يثرب بالإسلام فقط دون زيادة.
- ٢ - تُصاغ بعبارات أو بأسلوب كمي أو رقمي.
- ٣ - قابلة للقياس.
- ٤ - مرتبطة بإطار زمني محدد.

٥ - يختلف مداها الزمني باختلاف المستوى الإداري ، فهي تتراوح بين قصيرة وطويلة المدى .

٦ - تكون على مستوى إدارات المؤسسة الفرعية وليس على مستوى المؤسسة ككل .

٧ - تُستمد من الأهداف العامة وتعمل على تحقيقها .

والأهداف المحددة ثلاثة أنواع:

أ - أهداف طويلة المدى (٣ - ٥ سنوات) .

ب - أهداف متوسطة المدى (ستة أشهر - سنتان) .

ج - أهداف قصيرة المدى (أهداف يومية - أسبوعية - شهرية - ربع سنوية) .

مزايا تحديد الأهداف (مسبقاً):

١ - الأهداف تركز وتوجه الاهتمام إلى النتائج النهائية ، وليس التي يقوم بها الأفراد لتحقيق النتائج .

٢ - الأهداف مقياس للرقابة وتقييم الأداء أثناء التنفيذ .

٣ - يحقق إنجاز الأهداف الشعور بالرضا .

٤ - تحول دون إهدار الوقت .

٥ - تساعد الأهداف في وضع خطة متكاملة متناسقة مع بعضها .

صفات الهدف المحدد الجيد:

١ - واقعي: لا يكون فيه مغالاة في الطموح والتفاؤل .

٢ - ملائم: أن يكون جديراً بالاهتمام والجهد ويساهم في تحقيق الأهداف العامة .

٣ - قابل للقياس: مكتوب بصيغة كميّة (أرقام - نسبة - تاريخ) .

- ٤ - واضح ومفهوم.
 - ٥ - يمكن تحقيقه.
 - ٦ - متناسق: لا يتعارض مع بقية الأهداف لإدارة المؤسسة.
 - ٧ - مؤقت.
 - ٨ - محدد: يركز على نتيجة واحدة وليس عدة نتائج.
 - ٩ - يثير التحدي.
 - ١٠ - مؤثر: أي أن يحدث اختلافًا أو تغييرًا جزئيًا.
 - ١١ - أن يصاغ باستخدام ألفاظ سلوكية: وهي ما يدل على ما يفعله أو يقوله الإنسان أو يلاحظه الآخرون ، مثل: ينفذ - يدرّب - يحصل على - يحقق - يزيد. فهذه الألفاظ يمكن ملاحظتها وبالتالي قياسها.
 - أما الألفاظ غير السلوكية مثل: يتعرف على ، يفهم ، يلم ب ، يدرك. فهذه الألفاظ تدل على أشياء لا يمكن ملاحظتها أو قياسها.
- السياسات:**
- هي مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل ، والمحددة سلفًا ، بمعرفة الإدارة ، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف.
- وهناك فرق بين السياسة والهدف ، فالهدف هو ما نريد تحقيقه ، أما السياسية فهي المرشد لاختيار الطريق الذي يوصل للهدف. وتعتبر السياسات بمثابة مرشد للأفراد في تصرفاته وقراراتهم داخل المنظمة ، فهي تعبر عن اتجاهات الإدارة في تحديد نوع السلوك المطلوب من جانب الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم.

ويرتبط التخطيط بالسياسات ، ذلك أن التخطيط غالبًا ما تكون نتيجة التغيير في السياسات أو نظم العمل أو الإجراءات ، وذلك بقصد الوصول إلى الهدف المنشود بأحسن الوسائل وبأقل تكلفة.

الإجراءات:

الإجراءات هي بمثابة الخطوات المكتبية والمراحل التفصيلية التي توضح أسلوب إتمام الأعمال وكيفية تنفيذها ، والمسئولية عن هذا التنفيذ والفترة الزمنية اللازمة لإتمام هذه الأعمال.

فهي إذن خط سير لجميع الأعمال التي تتم داخل المنظمة لإتمام هذه الأعمال ، فمثلاً إجراءات التعيين في الوظيفة تتطلب مجموعة من الخطوات والمراحل التي يجب على طالب الوظيفة أن يمر بها بدءًا من تعبئة نموذج الوظيفة وإجراءات الامتحانات والمقابلات إلى صدور قرار التعيين من الجهة المعنية.

العنصر الرابع من عناصر التخطيط:

تدبير الوسائل والإمكانات:

إن الأهداف الموضوعية والسياسات والإجراءات المحددة لتنفيذ هذه الأهداف لا يمكن أن تعمل دون وجود مجموعة من الوسائل والإمكانات الضرورية لترجمة هذه الأهداف إلى شيء ملموس ، فهي ضرورية لإكمال وتحقيق الأهداف.

المعايير التي يجب مراعاتها عند تحديد وسائل الخطة وإمكاناتها:

- ١ - الدقة في تحديد الاحتياجات.
- ٢ - الواقعية: يجب أن تراعي الخطة الإمكانيات الفعلية والمتوافرة في حينها.
- ٣ - تحديد المصدر: يفضل أن يقوم المخطط بتحديد المصدر الذي سوف يُستعان به في توفير احتياجات الخطة سواء كانت احتياجات مادية أو بشرية.
- ٤ - الفترة الزمنية.

٥ - التكلفة المالية التقديرية.

المبادئ والإرشادات العامة في التخطيط:

١ - لا تباشر التخطيط إلا بعد الحصول على قدر كاف من الراحة والهدوء واعتدال المزاج والشعور بالثقة وعدم القلق والتوتر أو الإحباط لأن التخطيط يحتاج منك إلى جميع قواك الذهنية ، تفكير وتذكر وخيال كما يحتاج إلى صفاء النفس .

٢ - توافر المعلومات عن الواقع القائم وعن العمل الذي تسعى لإقامته وإيجاده فلا بد من الإلمام بالواقع وتوليفه كما هو عليه من غير زيادة ولا نقصان لأن الواقع سيكون منطلقاً للمستقبل الذي تخطط له والمراد هنا واقع العمل الذي تريد التخطيط له وتطويره وإنجازه لا واقع الحياة كلها.

٣ - تحديد الأهداف المرجوة من العمل الذي تخطط له.

٤ - معرفة وحصر ما تحتاج إليه من وسائل وإمكانات بشرية ومادية لتنفيذ خططك وتحقيق أهدافك ومعرفة ما هو موجود منها وما هو المتاح الآن؟ وكيف يمكن إيجاده؟

٥ - تحديد زمان ومكان تنفيذ العمل وإنجازه ويجب أن يكون تحديد هذين العنصرين واضحاً وضوحاً لا لبس فيه فإن لم يتم ذلك فستبقى الخطة ناقصة حتى يتم استكمال ذلك.

٦ - تحديد من يقوم بتنفيذ العمل إما بتحديد عينه أو شخصه سواء كان فرداً أو مجموعة.

إعداد الخطة:

إن إعداد الخطط ليس عملاً سهلاً يمكن القيام به في أي وقت وتحت أي ظروف ، بل هو عمل ذهني شاق يتطلب بذل جهود كبيرة من الجهة المسؤولة عن وضع الخطط ، والإمام بجوانب عديدة عن المشكلة التي يراد التوصل إليها ، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لوضع الخطة.

إن مراعاة تحري الدقة في تحديد جوانب الخطة مسألة حيوية يجب أخذها في الاعتبار عند العزم على إعداد أي خطة ، واللجوء إلى الأساليب العلمية في إعداد الخطة والاستفادة قدر الإمكان مما هو متوافر لدى المخطط من المعلومات وبيانات ووسائل وإمكانيات مادية وبشرية ، وذلك للوصول إلى درجة عالية من الكفاءة والفاعلية في المراحل التي تمر بها الخطة ، بدءاً من الإعداد والإقرار إلى التنفيذ والمتابعة.

العوامل والاعتبارات التي يجب مراعاتها عند وضع الخطة:

- ١ - الوضوح.
- ٢ - المرونة.
- ٣ - المشاركة في وضع الخطة: مشاركة العاملين في المنظمة شئ ضروري وأساسي لضمان درجة عالية من النجاح عند التنفيذ.
- ٤ - مراعاة الجانب الإنساني: يجب على المخطط وهو يضع الخطة أن يتذكر دائماً أنه يتعامل مع عنصر بشري ، ذلك أن التنفيذ يتم بواسطة أفراد لهم مجموعة من العواطف والمشاعر ، والاستعدادات ولهم دور بارز في إتمام العمل.
- ٥ - دقة المعلومات والبيانات: إن البيانات الصحيحة والمعلومات الدقيقة هي الأساس الذي تبني عليه الخطة ، وعلى أساسها يتم تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة ، للخطة والوقت المناسب لتنفيذها والصورة التي سيكون عليها الوضع عند التنفيذ من النواحي الاقتصادية الاجتماعية والسياسية كافة.

٦- الإعلان عن الخطة: والهدف من إعلان الخطة هو وضع العاملين أو المواطنين في الصورة الحقيقية للأسس التي قامت عليها الخطة والأهداف التي تتوخى تحقيقها.

مراحل اعداد الخطة:

أولاً: مرحلة الإعداد: وتشمل:

١ - تحديد الأهداف.

٢ - جمع وتحليل البيانات والمعلومات: وذلك بقصد تحليلها ودراستها لمعرفة الأوضاع الحالية والمتوقعة.

٣ - وضع الافتراضات: والإجابة عن كل التساؤلات.

٤ - وضع البدائل وتقويمها.

٥ - اختيار البديل الأنسب.

٦ - تحديد الوسائل والإمكانات اللازمة.

ثانياً: مرحلة الإقرار ، أو الموافقة على الخطة: بعد انتهاء المرحلة السابقة تصبح الخطة جاهزة للتطبيق الفعلي ، ولكن هذا لا يتم إلا بعد إقرارها من الجهات المختصة ، والتي تعطي الإذن بالعمل بموجب هذه الخطة.

ثالثاً: مرحلة التنفيذ: بعد الموافقة على الخطة نبدء في حيز التنفيذ.

رابعاً: مرحلة المتابعة: تعتبر مرحلة متابعة الخطة من أهم المراحل في عملية التخطيط. إذ لا ينتهي عمل المخطط بوضع الخطة بل يجب عليه أن يتأكد من تنفيذها وملاحظة أية انحرافات في الخطة والعمل على تلافيها.

والبحث عن أسباب الانحراف يكون عن طريق:

١ - مراجعة الخطة نفسها.

٢ - مراجعة التنفيذ.

٣ - الظروف الخارجية.

خامسًا: قياس النجاح (التقويم):

تعتبر هذه آخر وأهم مرحلة وهي التي يقاس فيها مدى تطبيق خطتك بنجاح بمعنى ما مدى إنجاز أهدافك أو غايتك؟ وبهذا فأنت بحاجة لتعرف مدى توافق أهدافك النهائية مع خطتك. إن المقارنة بين ما نفذ وما خطط له يعطيك تقييمًا واضحًا حول أدائك ومن خلال هذه التقييم تستطيع أن تتعرف على مواضع الأخطاء ويمكن تقييم ذلك عن طريق:

١ - النوعية والتأكد من أن العمل مساوٍ لما خطط له أم لا؟

٢ - مقدار العمل وهل هو أقل أو أكثر مما خطط له؟

٣ - « الجدول الزمني » وهو الزمن الذي يتم من خلاله إنجاز العمل المخطط.

٤ - الموازنة بين التكلفة المادية المتوقعة والتكلفة الحقيقية.

معوقات التخطيط:

١ - عدم الدقة في المعلومات والبيانات.

٢ - اتجاهات العاملين: كثيرًا ما تحدث اتجاهات السلبية نحو الخطة أثرًا كبيرًا في

عرقلة مسيرتها.

٣ - عدم صحة التنبؤات والافتراضات.

٤ - إغفال الجانب الإنساني: يؤدي إلى تجاهل الخطة للعامل الإنساني إلى مقاومة هؤلاء العاملين للخطة ووضع العراقيل في طريق تنفيذها ، مما قد يؤدي إلى فشلها في تحقيق أهدافها.

٥ - القيود الحكومية.

٦ - عدم مراعاة التغير في الواقع.

٧ - أسباب متعلقة بعدم مراعاة اتباع خطوات التخطيط.

الأسباب التي تجعلنا لا نخطط:

١ - الجهل بالتخطيط وعدم معرفة أهميته في الحياة ، فتجد بعض القرارات مبنية على إحساس فطري بتلبية حاجات إنسانية معينة.

٢ - عدم معرفة كيفية التخطيط. أي عدم توافر المهارات اللازمة لعمل ذلك.

٣ - عدم القناعة بالتخطيط والشعور بأنه مضيعة للوقت وأنه عديم الفائدة وأنه قيود تضعها على نفسك.

٤ - عدم توافر الطموح وعدم التطلع الحثيث للأفضل والقناعة بالوضع الحالي أو الحالة الراهنة.

٥ - الشعور بالضياع فهناك الملايين من البشر يعيشون في هذه الحياة بلا أهداف واضحة ، وليس هناك اتجاه يضبط إيقاع تصرفاتهم ، فتجدهم يدورون في حلقات مفرغة ، ويقعون ضحايا للأهواء والمصالح الآنية وقصور الرؤية ، والتخبط.

٦ - الاستسلام للأمور العاجلة والغرق في تفاصيلها وجعلها كل شيء في الحياة وعدم التفريق بين المهم والأهم.

٧ - الخوف من المجهول والركون إلى المعلوم ، فعملية التخطيط تحتاج إلى التخيل والتصور واستشراف المستقبل وصورته وما يجب أن يكون ، والحقيقة أن التخطيط لا يخلو من عنصر المخاطرة.

وأخيراً... لا بد من الإشارة إلى حقيقة كبرى يجب ألا يغفل عنها الدعاة هي أن الشرط الأساسي لنجاح الدعوة إلى الله لا أن يوجد في نفس الداعية شوق عارم إلى العلم ، وظماً إلى المعرفة ، وعزم على الدرس والتحصيل الذي يقوده إلى التخطيط الواعي بأعماله الدعوية التي سوف ينجزها.

لا تتسرع بالحلول:

هناك بعض الأوهام المربكة لشريحة واسعة من المنظمات ، وتؤثر غالباً في التفكير الإستراتيجي وتحرف الأهداف.

تقع هذه الأوهام في أربعة أقسام:

١ - افتراضات تتحول فيما بعد إلى معتقدات ثابتة وخاطئة ، على الرغم من فقدانها لمبررات وجودها.

٢ - أهداف تختفي في طيات الأهداف المعلنة فتتوضّع وتعيق المنظمات عن تحقيق إنجازات يفترض لها أن تقود إلى وضع مختلف فعلاً.

٣ - تصوّرات بأن الخطط ستقود بيسر وسهولة إلى التنفيذ الموعود والعمل المستمر.

٤ - توقّعات أن الخطط لن تحتاج إلى تغييرات أساسية في المنظمة وأنها سوف تنجح تماماً كما رُسم لها.

القسم الأول: افتراضات يمكن أن تكون أوهاماً:

الوهم الأول: « لدينا خطة عظيمة »:

يعنى هذا الوهم: الميل للنظر إلى الخيال وكأنه حقيقة. ويقود ذلك إلى رؤى ماضية مهجورة غالباً تسيطر على الطريقة التي تتوجه بها المنظمة لحل المشكلات.

ولمعالجة هذا الوهم ، يجب أن تكون الرؤى ديناميكية ، ويجب أن تتطور ، ويجب العمل على كشف حقائق البيئة المحيطة بالمنظمة.

الوهم الثاني: « نحن رقم واحد »:

يعنى هذا الوهم: مَيْلُ المنظمات القويُّ لتنسب لنفسها مهارات وقدرات أكبر مما تمتلكها فعلاً. ونتيجة لذلك يخلق الناس ما يُسمى « بخرافة المستوى العالمي » التي تمنع المنظمة من تحسين الأداء.

ولمعالجة هذا الوهم ، يجب أن تتعلم المنظمة كيفية قياس حجمها الحقيقي وتفهم نقاط ضعفها.

القسم الثاني: أهداف يمكن أن تكون أوهام:

الوهم الثالث: « لقد قمنا بالتغيير »:

يعنى هذا الوهم: ميل المنظمة إلى إعلان أن التغيير قد تحقق ، بينما - في حقيقة الأمر - يكون الهدف غير المعلن ، وغير المحدد بوضوح ، هو الحفاظ على الحالة الراهنة إلى أقصى حد ممكن. وتكون النتيجة الطبيعية أن الطاقة الجوهرية كُتِّسَتْ لمحاولة تجميل النماذج القديمة والحفاظ عليها في أثواب جديدة.

ولمعالجة هذا الوهم ، يجب أن يؤدي التغيير الفعّال إلى تغير في طريقة تفكير الناس وأفعالهم ، وهذا يتطلب رسم الأهداف التي تستطيع قَلْبُ الحالة الراهنة مع الحفاظ على عناصر منتقاة من الحالة الراهنة ونبذ عناصر أخرى عديدة.

الوهم الرابع: « نحن نعرف الطريق الصحيح »:

يعنى هذا الوهم: وجود عدة هواجس متعلقة بالانضباط التكنولوجي الذي يؤثر على عمليات صنع القرار وحل المشكلات. حيث أن بعض المنظمات التي تملك تكنولوجيا اتصالات راقية (بدون إستراتيجيات واضحة) فإن هذه المنظمات يتتابها هواجس وأوهام القدرة على السيطرة على الأمور.

ولمعالجة هذا الوهم ، يجب أن تطور المنظمة مجموعة مبادئ ورؤى وإستراتيجيات متعددة ومتنوعة للوصول إلى الهدف الصحيح من طريق صحيح ، مع

تجنب التفكير الإستراتيجي داخل صناديق منهجية.

الوهم الخامس: « نحن لدينا إجماع »:

يعنى هذا الوهم: إعلان المنظمة أن لديها إجماع وموافقة جماعية على كل شيء ، واعتبار هذا الإجماع نقطة قوة. على الرغم من الاختلاف في القيم المتصارعة وفي الأولويات وفي المصالح.

ولمعالجة هذا الوهم ، يجب أن تعمل المنظمة على خلق وجهات نظر قد تكون متعارضة ولكنها ثمينة وخالقة ومثمرة. مع تذكر أن الإجماع هو اتفاق على البدء بالعمل ، وليس بالضرورة اتفاق على كل الأعمال.

القسم الثالث: تصورات يمكن أن تكون أوهام:

الوهم السادس: « كل ما علينا أن نبدأ التنفيذ »:

يعنى هذا الوهم: اعتقاد المنظمة أنها بعد القيام بالتخطيط فإن الأمور التالية سهلة وبسيطة في حين أنه من طبيعة مشكلات التنفيذ أنها مضللة بسبب نقص الموارد أو نقص الكفاءات البشرية أو عدم ملائمة ظروف التنفيذ للأهداف المطلوب تحقيقها.

إن تنفيذ الخطط والالتزام بها غالباً ما يكون صعباً ، ومشكلة مضللة في المنظمات وبالتالي يصبح قولنا: « ما علينا إلا البدء بالتنفيذ » وهمًا مضللًا.

ولمعالجة هذا الوهم ، يجب على المنظمة أن تدرك حقيقة أن التنفيذ غالباً ما يكون مشكلة كبرى ، وأن العمل الشاق هو الوسيلة الحيوية لربط الخطط بالتنفيذ بشكل ناجح. وأن التعامل بالتفصيل مع أسئلة: مَنْ ، وكيف ، وماذا ، ومتى ، ولماذا ، في تنفيذ الخطة هو مفتاح تجنب وهم: « ما علينا إلا التنفيذ ».

القسم الرابع: توقعات يمكن أن تكون أوهامًا:

الوهم السابع: « وجدنا الأمر سهلًا »:

يعنى هذا الوهم: اعتقاد المنظمة بأن قيامها بالتغيير المخطط أمرًا سهلًا.

إن وهم « أن التغيير سهل » هو نتيجة لحقيقة بسيطة تقول إن تخطيط التغيير أسهل بكثير من تنفيذه. ويبرز وَهْم « أن التغيير سهل » من عدم توقع صعوبات التنفيذ ويشيع دائمًا ارتياح بأن وضع الخطط قد انتهى أخيرًا ، ويفترض المرء بعدها أن التنفيذ سيبدأ مباشرة.

ولا يتعلق جوهر هذا الوهم بالحاجة لأن تكون مرهف الإحساس ، أو حاد البصيرة بحيث لا يقع ما لا يتوقع ، إنما الوهم هو قناعتك بأنه لن تحدث مفاجآت. ولمعالجة هذا الوهم ، ينبغي على المنظمة أن تؤسس تفكيرًا عقلانيًا وآليات العمل اللازمة للتنفيذ والاستجابة لما هو غير متوقع.

الوهم الثامن: « نجحنا كما خططنا »:

يعنى هذا الوهم: الميل إلى الاعتقاد بأن النجاح عادةً يتحقق كما خططنا له.

إن الوهم بأنك ستنجح بالطرق التي خططتها يمكن أن يقودك لتجاهل الاتجاهات والأحداث الجارية حولك. بينما يعطيك التركيز عليها قوة عملياتية عظيمة بالإضافة إلى إستراتيجياتك.

إننا نبحث عن الفرص بشكل عام ولكننا نلاحظ الأحداث الجارية حولنا لكي نقوم بعمل تعديلات لأغراضنا المحددة أو توسيع مداها.

ولمعالجة هذا الوهم ، يجب أن تصوغ المنظمة أهدافًا واضحة وتطور فهمًا عميقًا لكيفية تحقيق هذه الأهداف مع الإحساس بعوامل النجاح من خلال الفرص غير المتكررة والتي تظهر من حولنا.

تجاوز الأوهام:

يمكنك أن تتجاوز الأوهام السابقة إذا فعلت ما يلي:

- ١ - تتحدى الافتراضات المتبناة الشائعة.
 - ٢ - تضع أهدافاً لتحقيق فروقاً حقيقية في وضع المنظمة.
 - ٣ - تتأكد أن الخطط تقود إلى الأفعال.
 - ٤ - تتوقع غير المتوقع.
 - ٥ - إن القفز إلى الحلول بشكل عام تصرف طبيعي نفسياً واجتماعياً ويشكل في معظم الحالات قوة عظيمة ولكن القفز إلى الحلول بعد الوقوع تحت تأثير وهم أو أكثر من الأوهام السابقة يؤدي إلى نفس التفكير الإستراتيجي ووقوع المنظمة في منطقة خطر قاتلة.
- فلا تتسرع بالحلول ولا تقفز إلى الحلول إلا بعد أن تتخلص من الأوهام السابقة.

الفَصْلُ السَّابِعُ

مهارات بناء

الفريق الفعال في العمل الدعوي

إن الأخوة الإيمانية هي الركيزة الأساسية لبناء أي فريق فعّال في العمل الدعوي ، وعلى قدر الإخلاص في عبادة (الأخوة في الله) بين الدعاة إلى الله يكون التوفيق والنجاح في بناء الفرق الدعوية الفاعلة بإذن الله.

ما هو الفريق الفعال؟

الفريق الفعال : هو الوسيلة التي تمكن الدعاة إلى الله من العمل الجماعي كوحدة متجانسة لتحقيق هدف دعوى معين أو إنجاز مهمة دعوية واضحة.

أهمية بناء الفريق الفعال في العمل الدعوي:

- ١ - خلق جو ممتع في العمل الدعوى على الرغم من كثرة الأعباء الدعوية.
- ٢ - إنتاجية الدعاة إلى الله تزيد حول تحقيق أهداف العمل الدعوي.
- ٣ - يتم الاستفادة من طاقات الدعاة بشكل صحيح والتوصل إلى فهم واضح لدور كل داعية في الفريق.
- ٤ - مواجهة التحديات التي يمر بها العمل الدعوى بقوة وصلابة وروح إيجابية.
- ٥ - إحساس الدعاة إلى الله بأهمية اعتماد بعضهم على بعض وإن كل واحد منهم يسد نقص الآخر.

الوسائل المعينة لبناء فريق فعال:

- ١ - إخلاص النية لله لأ والتجرد من هوى النفس من حب شهرة وغيرها.
- ٢ - تحديد هدف الدعاة إلى الله في هذا العمل الدعوي وتحديد مهمة كل داعية.
- ٣ - معرفة إمكانيات الدعاة إلى الله في الفريق والعمل على تطويرها.
- ٤ - إيجاد حلقات اتصال مكثفة بين الدعاة في الفريق وأن يحرص كل داعية على العلاقة الأخوية بينه وبين أعضاء الفريق ، وذلك عن طريق: دوام السؤال والاتصال - قضاء حوائج إخوانه - الدعاء بظهر الغيب - برامج إيمانية ... الخ.
- ٥ - الحرص على الصفاء القلبي في حالة اختلاف الرأي وان لا يستدرجنا ذلك إلى ترك العمل أو العمل ضد بعضنا البعض.
- ٦ - التنسيق بين الدعاة في أداء المهمات الدعوية (قائد الفريق غالبًا ما يلعب هذا الدور).

٧ - التقدير لجهود أعضاء الفريق خلال كل مرحلة.

الأدوار المهمة في الفريق الفعال:

- ١ - القائد : هو الذي يتمتع بروح الفريق والقادر على الانسجام مع أعضاء الفريق وهو الذي يتحمل الاختلاف وينصت إلى غيره ويحاول فهمهم ، وهو الذي يُعَدِّل من مواقفه إذا ما اقتنع بالحاجة لذلك ويسارع إلى الاعتراف بأخطائه ، هو امرؤٌ واسع الأفق ، لا يتعامل مع الناس على أنهم قوالب ثابتة ، ذو همة عالية وقدرة على مواجهة التحديات ، بكل ذلك وغيره يستطيع إدارة الفريق نحو الهدف ، ومهما كان مستوى نبوغ القائد أو براعته فإنه يحتاج مساعدة غيره لتقديم أقصى ما عنده.
- ٢ - المبادر: هو الذي يقدم أفكار وأساليب وطرق مختلفة لتطوير العمل ، أو المبادرة إلى تولي المسؤوليات الأكثر صعوبة التي لا يقبل عليها معظم الدعاة لأسباب مختلفة.

- ٣- المحرك - المشجع : يعمل على تحفيز الدعاة في الفريق وبيعث النشاط فيهم لتحقيق الإنجازات ، فيُشجئ على الجهود جامعًا بين الحث والتشجيع.
- ٤- الموفق - المنسق: يسعى إلى توضيح العلاقة بين الأفكار والمقترحات التي يتقدم بها الدعاة في الفريق ، ويقوم بإزالة سوء الفهم الذي قد يحدث بين الأخوة في العمل ، ويقوم بصياغة منظومة متكاملة و مترابطة بين الأفكار والمقترحات.
- ٥- الناقد البناء: يقوم بتقويم النتائج التي توصل إليها الفريق بنزاهة وموضوعية مع الاستدراك والتعديل بأسلوب تشجيعي يساعد على استدرار مزيدًا من الأفكار.

الفصل الثامن

تحفيز الأفراد

للعمل الدعوي ... علم وفن

مشكلات عديدة تلك التي تواجه العاملين في الحقل الدعوي ، وخاصة المربين ، في كيفية استشارة أفراد المؤسسة للعمل بحماس ، وطردهم الفتور الذي يخيم على بعض الأشخاص ، وكذلك ضمان التفاعل بين الأفراد لدرجة تصل بالعمل إلى ما تصبو إليه الهيئة التربوية ، والمربي الناجح هو من يعلم أنَّ الأفراد ما هم إلا مجموعة من المشاعر والأحاسيس لو أحسن استشارتها بشكل إيجابي وفي الاتجاه الصحيح ، حرَّك أهواء الأفراد لذلك العمل ، واستطاع أن يخرج أفضل ما في طاقاتهم لإنجاح العمل المنوط

١٣٦

فالتحفيز هو مجموعة الدوافع التي يستطيع المربي أن يزرعها في نفوس الأفراد ويربطها بالفائدة العظيمة من أجر وثواب ومكاسب للمؤسسة الدعوية ، تدفع هؤلاء الأفراد لعمل إنجازات كبيرة ، ويتنفضوا لأعمال دعوية عظيمة تصب في مصلحة العمل الدعوي في الدنيا ، وابتغاء الثواب الجزيل من الله في الآخرة.

وهناك عوامل مهمّة في تحفيز الأفراد داخل العمل الدعوي يجب على المربي أن يعمل على تحقيقها أثناء رغبته في إنجاز عمل معيّن ، وهي ثلاثة عوامل:

أولاً: ربط هذا العمل بالمؤسسة الدعوية ، وتبيان الأثر الكبير للعمل على مسيرة تلك المؤسسة ، الأمر الذي يحفز العاملين أكثر للعمل على إنجازه ، فعندما يشعر المرء أنَّه على ثغر من الثغور ، وأنَّ العمل قد يؤتّى من قبله ، فتجده يقظاً متنبّها يخشى التقصير.

ثانيًا: أن يُقنَعَ الأفراد بأنَّ العمل المنوط بهم يشكل إضافة نوعية إلى المؤسسة الدعوية ، وتبيان تلك الإضافات وأهميتها ، لا أن يشعر المرء بأنه يؤدي عملاً روتينياً لا طائل ولا فائدة منه ، ويفقد الحماسة له .

ثالثًا: التركيز على العوامل الكامنة داخل كل فرد في المجموعة ، ووضع كل شخص في مكانه المناسب ، وترك مساحة من الحرية لهم في التحرك ، كأن يكون لهم صلاحيات اتخاذ قرار أثناء العمل ، وربط هذا العمل بهدف آخر ، وعمل آخر سيتم البناء عليه ، لتجدد الدوافع دائماً لإنجاح العمل.

وتحفيز الأشخاص المترين يصطدم أحياناً بمجموعة من المعوقات ، ولذلك ضروري أن ينتبه المرء إلى صفات المترين ، والموانع التي تحول دون تحفيزهم للعمل ، والتي من أبرزها: الخوف من عدم النجاح أو الفشل في إدارة عمل دعوي معين أو إدارة لجنة بعينها ، أو عدم القدرة على مواجهة الناس والحديث معهم ، أو الرتبة في العمل ، أو كثرة المواعيد الشكلية للعمل والتي لا فائدة منها ، أو الأعمال واللجان ذات المدد المفتوحة ولا يوجد سقف لإنهائها ، وبالتالي يغلب التسويف على أعضائها ، ولا ينجزون أعمالهم ، أو كثرة الأشخاص الموجهين لعمل معين ، كأن يتم تعيين أكثر من مسئول لعمل واحد ، وهو ما يمكن أن تتعارض فيه المطالب الصادرة ، بالإضافة إلى قلة تدريب الأشخاص ، وعدم توفير الدعم الفني لهم ، أو قلة الوقت وقلة المصادر التي يحتاج لها لإنجاز العمل.

وكما أنَّ هناك معوقات ، فهناك العديد من الوسائل التي من الممكن للمربي أن يستعين بها للتغلب على المعوقات ، وبث روح الجدية في العمل وتحفيز الأفراد ، وهي:

- تذكيرهم دائماً بالله وبفضيلة الإخلاص في الأعمال وثوابها العظيم عند الله .
- الثناء على المترين باستمرار على ما يتم إنجازه من العمل ، حتَّى ولو كان بسيطاً.

- اجعل مجموعات العمل متناسبة في التوزيع والمهام.
- الاهتمام بالأفراد باستمرار ، ومنع وصول شعور سلبي لهم ، بأنَّ هناك إهمالاً في متابعتهم.
- بث روح المسؤولية في كل فرد على أن يشعر أنَّه هو وحده المسؤول عن العمل.
- توفير الدعم الفني لهم وتدريبهم والتوجيه المستمر وتعهدهم بالنصح والإرشاد.
- أشرك المتربين في وضع التصورات الخاصة بالعمل ، وأن تطلب منهم عصفاً ذهنياً لمزيد من الأفكار لتطوير العمل.
- اعمل على تحريرهم من العمل التقليدي وشجّع فيهم روح المبادرات الذاتية الإيجابية.
- امنحهم الثقة بأنَّ لديهم القدرة على حل مشكلاتهم بأنفسهم مع التعاهد بالنصح.
- التذكير باستمرار بفضل العمل الذي يقومون به والفائدة التي ستعود منه على المؤسسة الدعوية.
- التذكير المستمر بأعلام الدَّعوة في ذلك المجال منذ النبوة وحتَّى العصر الحديث كمشاعل هداية لهم.
- أن تبثَّ فيهم دائماً روح الصَّبر والمثابرة للنَّجاح ، وحتَّى إن فشل مرَّة ، فالفشل هو أول طريق النَّجاح.

الفصل التاسع

التنمية البشرية

وأهميتها في العمل الإسلامي

نشأت مؤسسات العمل الإسلامي لسد الفجوة في مجالات العمل الدعوى الإنساني والاجتماعي والثقافي والتربوي. ففي الجانب الإغاثي وهو الجانب الإنساني الذي يعد الركيزة الأولى للعمل الخيري ويتمثل في تقديم الإغاثة العاجلة ، وإعانة الفقراء ، وحفر الآبار وتقديم الخدمة العلاجية وغيرها من الأعمال الإنسانية.

أما الجانب الذي يتعلق بالناحية الاجتماعية والتربوية والثقافية والدعوية فيتمثل في كفالة الأيتام ، وإنشاء المدارس ، وبناء المساجد والمراكز الإسلامية ، وكفالة طلاب العلم ، وطباعة المصحف ونشره ، وطباعة وتوزيع الكتب النافعة. كذلك تهتم المؤسسات الإسلامية بإقامة الدورات الشرعية وتسيير القوافل الدعوية.

وبصفة عامة فإن المؤسسات تسعى عبر نشاطاتها المتنوعة إلى تقوية الإيمان في نفوس المسلمين وذلك عن طريق تعليمهم أمور دينهم عقيدة وشريعة وتحصينهم ضد الدعوات الضالة والمناهج المنحرفة والنظريات الباطلة.

كما تحرص المؤسسات بشكل استراتيجي على الوقوف إلى جوار ضعفاء المسلمين عند نزول المحن والمصائب والكوارث كالفيضانات والمجاعات والحروب والأوبئة الفتاكة حيث تقدم العون الإغاثي فتواصي آلام المصابين وتداوي جراحهم ، وتخفف مصابهم. كما تهدف المؤسسات إلى توسيع دائرة المتممين للإسلام بدعوة غير المسلمين إلى الدخول في الإسلام.

هذا وتتخذ المؤسسات الإسلامية وسائل متنوعة وأساليب متعددة مما يحقق في المحصلة النهائية تكامل الجهود وتناسق العطاء وتأكيد بعضه بعضا ، فالتنوع في

الأساليب لا يخلق تنافراً بل يؤسس تكاملاً وتعاوناً وتعاضداً خاصة إذا حرص القائمون على المؤسسات على تبادل الخبرات والمعلومات ، وسد الثغرات هنا وهناك سواء كان ذلك بالمال إذا دعا الحال ، أو بالفكرة والتوجيه والرأي ، خاصة في أوقاتنا الحرجة هذه بسبب توالي المصائب وكيد الأعداء ، وقلة النصير.

لكل ذلك فإن المؤسسات الإسلامية تقوم بجهود مباركة لا تخطئها العين المنصفة ، غير أن النقص من طبيعة البشر ، والكمال لله وحده ، لذلك فإن مؤسساتنا الإسلامية يجب أن تسلك وتشجع ثقافة المراجعة والنقد الهادف ، لتصحيح مسارها وتجدد حياة فكرها وشعورها ، لتصبح خياراً مشجعاً للبلاد التي تعمل فيها ، والشعوب التي تستهدفها بالدعوة والعمل الخيري ، خاصة في ظروف المتغيرات الحالية والمتوقعة مما يطلب خططاً متجددة وبرامج ذكية تخرج بها من ضيق البلاء إلى سعة الرجاء.

مفهوم تنمية الموارد البشرية:

لقد وردت تعريفات كثيرة لمفهوم تنمية الموارد البشرية كل مفهوم منها يركز على جانب ويغفل جوانب أخرى فهناك تنمية الموارد البشرية في الجانب الاقتصادي والاجتماعي والإداري والثقافي والاستثماري.

وقد قام الدكتور جمال محمد أحمد عبده^(٦) باستقصاء معنى التنمية الواردة في القرآن الكريم فوجد الباحث باستقصائه مرادفات كثيرة للفظ التنمية ورد منها في القرآن الكريم أحد عشر مرادفاً بالإضافة إلى ما ورد في السنة الصحيحة.

ومن خلال هذه المفاهيم حدد الدكتور جمال عبده مفهوم الموارد البشرية في المنهج الإسلامي بقوله: « كل أفراد المجتمع الإسلامي هم من الموارد البشرية ، الكامنة والفاعلة في آن واحد ، إذ إن لكل منهم وجهين ، أحدهما يكون فيه مورداً كامناً يجب

(٦) في كتابه : دور المنهج الإسلامي في تنمية الموارد البشرية.

تنميته والآخر يكون فيه فاعلاً » لتحقيق أهداف المجتمع النهائية (الهدف من وجود الإنسان) والأهداف الإنسانية (عمران الأرض وأداء الحقوق).

وبناء على تعريف بعض الباحثين فإن العمل الإسلامي يحتاج إلى جميع أفراد المجتمع الإسلامي رجالاً ونساء شبيهاً وشباباً صغاراً وكباراً في دعمه مادياً ومعنوياً.

ومن هنا برزت أهمية توظيف العنصر البشري بكل فئاته وأنواعه وقدراته واستعداداته وإمكاناته لخدمة العمل الخيري وتطويره والارتقاء به لسد احتياجات المسلمين من جميع الجوانب الاقتصادية والتعليمية والتربوية والصناعية والزراعية والاجتماعية والصحية.

لذلك فالعنصر البشري يعد من أغنى الموارد التي تملكها المؤسسة لأن قوة أي مؤسسة تستمد من قوة رجالها لا من قوة خططها أو لوائجها أو أنظمتها أو مواردها المالية ولاسيما إذا وجدت القوى البشرية المدربة التي تستطيع تسخير هذه الإمكانيات لتحقيق أهداف المؤسسة.

وقد أصبحت الإدارة الحديثة مؤمنة بأنه إذا كان نجاح أي مؤسسة مرهوناً بتحقيق أهدافها فإن أفراد القوى العاملة هم الوسيلة لتحقيق هذه الأهداف ، وحتى تزدهر وتتطور المؤسسة فإن عليها أن تعيد ترتيب أولوياتها وإن تتبنى مدخلاً بناءً وفعالاً لإدارة الموارد البشرية يقوم على تكوين فريق متكامل من العاملين لديهم الخبرة والمهارة ولديهم أيضاً الرغبة الاختيارية في العمل بكفاءة ويتوفر لديهم الحافز لرفع كفاءتهم الإنتاجية ويشعرون بالرغبة في البقاء في المؤسسة والولاء لها ويتأكد ذلك بأهمية سعي المؤسسة للإبقاء والمحافظة على قوة عاملة مستقرة وتقوية جهود أعضائها بطريقة إيجابية وبناءة.

ضرورة تطوير الموارد البشرية :

بناء على الاحتياجات الفعلية للعمل الإسلامي التي تزداد يوماً بعد يوم فإن ذلك يتطلب إعداد كوادر بشرية قادرة على الإبداع والابتكار في مجال العمل الدعوي حتى تتعدد روافد العطاء لأنه إذا لم يكن هناك إبداع في عرض مشاريع العمل الدعوي بمختلف صوره فلن يكون هناك إقبال من قبل الناس لدعمه مادياً ومعنوياً ، لذلك كان لا بد من الاهتمام بالعنصر البشري حتى يُقدّم العمل الدعوي في صور وأشكال تتناسب مع التطور الحاصل في مختلف الأماكن والجوانب.

من وسائل التطوير: التدريب :

نحن نتذكر ١٠% أو أقل من الذي نسمعه.

ونتذكر ٢٥% من الذي نراه.

ونتذكر ٩٠% من الذي نعمله.

يُعد التدريب جزءاً من تنمية الموارد البشرية التي تهدف إلى زيادة المعلومات وتنمية المهارات وتعديل الاتجاهات لدى الفئة العاملة في مشروع ناجح ، وللأسف فإن هذا الجانب التدريبي معطل لدى العاملين في العمل الدعوي رغم تعاملهم مع مختلف شرائح المجتمع.

إن قضية التدريب من القضايا المهمة في العمل الإسلامي ، ومن المعلوم أن التدريب هو أحد جزئي التّأهيل ، إذ التّأهيل يعمُّ الجانب النظري والعمليّ معاً ، والعمل الإسلاميّ المعاصر يشكو من ضعف التدريب وسوء التوجيه وقصوره ؛ فالمسلم المعاصر مطالبٌ بالدعوة إلى الله - ثم إنه لا يعرف الكيفية الإيجابية للدعوة ، ولا الخطوات الشرعية الصحيحة للأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بسبب أنه لم يُدرَّب على ذلك التدريب الكافي ، أو لم يُدرَّب على ذلك أبداً ، ولم يُنَظَّم معه الخطوات اللازمة لتعريفه وإرشاده. والشواهد على هذه المسألة أكثر من أن تُحصَر وأكبر من أن تغفل فتُحضر.

لذلك يحتاج العمل الإسلامي - بجوانبه المختلفة - إلى الأخذ الجاد بأساليب وطرائق التدريب العملي القائم على أسس نظرية صحيحة حتى نستطيع أن نستجيب لمتطلبات هذا العصر المعقدة ، ونجاري غيرنا من الأمم الكافرة التي استطاعت أن تصل إلى درجات عالية من الرقي لأخذها بجملة أسباب ، منها التدريب الجاد والمتواصل في مجالات الحياة كلها تقريباً.

يقول أحد المفكرين: « إن أوضاع بعض العاملين للإسلام مؤسفة ، وذلك لتركيز كثير من العاملين على القضايا النظرية الأكاديمية ، الأمر الذي جعل نسبة العاملين المثقلين بالأعباء لا تزيد عن ٥% بينما يظل ٩٥% متفرجين. وهؤلاء يكونون كلاً وعبئاً ثقيلاً تحملهم المؤسسة عوضاً أن يحملوها ».

إن أوضاع المؤسسات الإسلامية لا تكون في حالة جيدة إلا إذا تحولت إلى خلية مثل خلايا النحل أو النمل مفعمة بالطاقة والحيوية ، وقائمة على أداء المهام النافعة في المجتمع لاضطلاع كل فرد فيها بدوره ووقوفه على ثغرة من الثغور.

ينبغي على المسلم أن يجمع بين الصلاح الذاتي وبين الدعوة العملية وبين القضايا الإدارية ، على وجه يتيح له أن يسير في ركاب الأنبياء والصالحين الذين ساروا هذه السيرة قبله ودرجوا على الطريق وأوضحوا معالمه ، فبينما ص كان القدوة والمثل في الصلاح الذاتي ، وكانت القضايا النظرية التي يدارسها المجتمع المسلم آنذاك منوطة به ، فهو المؤصل لها والضابط ، وكان - أيضاً - ص القدوة العظمى في مسائل الخلطة والدعوة العلمية ، الأمثلة على ذلك أكثر من أن تحصر ، فقد كان النبي ص يغشى القبائل ، ويحضر تجمعات قريش ، ويناقش المعاندين ويجادلهم بالحجة الواضحة ، وحدّث ما شئت عن دعوته اليهود والمنافقين في المدينة ، ويقوم بكل واجبات الدعوة على المثال المرغوب المطلوب.

أما أن تكتفي طوائف من المسلمين بالدعوة العملية وليس معهم ضوابط مؤصلة ونظريات هادية حاكمة لمسارها فهذا قصور ، أو أن تكتفي طوائف من المسلمين بوضع الضوابط والنظريات المؤصلة ، ثم إنها لا تبذل جهداً مكافئاً قوياً في تحقيق الخلطة العملية وغشيان المجتمعات فهذا قصور أيضاً ، أو أن تأتي طائفة ثالثة بالعجب العجائب وهو الاكتفاء بنقد أهل تلك الطائفتين نقداً لا يقوم على تقدير صحيح لما يبذله أولئك ، أو تصور صحيح لما يرونه ويعتقدونه ، فهذا جهل بقواعد النقد التقويم ، والعجيب أن تلك الطائفة تقيم عملها الإسلامي على محاربة تلك الطائفتين وتجهيل أمرهما ، وهذا - تقريباً - هو جلّ عملها.

والغريب أنه ما من جانب من جوانب الحياة تقريباً إلا والقائمون عليه يشترطون فيمن يرغب المشاركة في إدارته - عن طريق التوظيف - خبرة عملية سابقة ، فلم لا يُشترط ذلك في كل جوانب العمل الإسلامي التي يتاح اليوم لأكثر الناس المشاركة فيها بغير خبرة سابقة ولا تجارب كافية ولا ضوابط حاكمة.

معنى التدريب وأهميته:

التدريب: عبارة عن نشاط منظم يركز على الفرد لتحقيق تغير في معارفه ومهاراته وقدراته لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الحاضر أو المستقبلي ، في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به المرء ، وفي ضوء تطلعاته المستقبلية للوظيفة التي يقوم بها في المجتمع.

أو هو: مجموعة من البرامج المهمة بالتعليم وتحسين المهارة الفنية ليؤدي المتدرب إنجازاً أفضل.

أو هو: مجموعة النشاطات التي تعلم المدربين وتحفزهم ، وتثرى قيمهم ، وترتفع بمستويات تفكيرهم ، وتحسين مهاراتهم القيادية والأساليب التي يتبعونها.

أو هو: كل جهد إداري يؤدي إلى إمداد العاملين بالتعليمات والإرشادات والتوجيهات والمعلومات بالشكل أو الأسلوب الذي يضمن إلمامهم بدقائق عمل معين وظروفه أو من شأنها أن تمدهم بمهارات فنية أو علمية أو سلوكية تمهد المسيرة نحو تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

أو هو: تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي ، أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.

فالتدريب - على هذا - باختصار هو ارتقاء دائم ، وانتقال من طور إلى طور ، وهو مواكبة ومقاربة لما عليه الماهرون والأقوياء في مناهجهم القويمة وطرائقهم المستقيمة ونشاطاتهم الفاعلة.

العلاقة بين التدريب العملي والتأهيل النظري:

التدريب أحد قسمي التأهيل ؛ إذا التأهيل قسمان: نظري وعملي ، وكلا القسمين مهم لا يُستغنى عنه ، لكن البرامج التدريبية تفترض وجود مستوى محدد من الفهم والوعي ، ومن ثَمَّ السعي للبناء عليه ، فيصحُّ أن يقال إذاً: إن إلقاء المعلومات والتأكد من فهمها أمر لا بد منه قبل الشروع في التدريب ، وكل تدريب غير مسبوق بإلقاء المعلومات الضرورية محكوم عليه بالقصور أو الفشل ، وهذا القدر من المعلومات يحدده نوع كل نشاط أو مهارة يُراد التدريب عليها.

العلاقة بين التدريب والتخطيط:

يجب أن يتميز البرنامج التدريبي الناجح بالاستمرارية المخطط لها بإتقان ، وهذه الاستمرارية سوف تضمن ألا يصاب المتدربون بالركود ، بل تكفل تزايد قدراتهم ونموها المطرد ، كما أنها ستزيل التكرار والإعادة ، ويمكن أن يتيح الفرصة لتقويم المتدربين وتوزيعهم على المجالات المختلفة بعد إعدادهم وتأهيلهم.

والتخطيط الجيد يراعي خصوصيات المشاركين مع الأخذ بالاعتبار المستوى الحالي للتعليم والقدرة على الفهم لديهم.

ولا بد أن يعلم ويُدرَك أنه لا يوجد برنامج تدريبيّ موحد يمكن أن يناسب جميع المتدربين على تنوع مشاربهم واتجاهاتهم ؛ إذ قد يناسب مجموعة ما لا يناسب الأخرى ، وقد يكون المناسب لمجموعة محددة في زمن ما ليس بمناسب لها نفسها في زمن تالٍ أو سابق ، وهكذا وكل ذلك يراعيه التخطيط القويم والإعداد الجيد.

أهداف التدريب:

للتدريب أهداف متعددة تبرز في الآتي :

- ١ - إحداث تغيير في طبيعة الفرد بما يحقق أهداف المؤسسة.
- ٢ - تأهيل العامل في لمواجهة التحديات الخارجية وفهم طبيعة هذه التحديات .
- ٣ - تحقيق توزيع العاملين في المنظمة بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب .
- ٤ - التخلص من حِدّة الإشراف إذ أن التدريب يمكن الإنسان من القيام بعمله على أحسن وجه مما يجعله أقل حاجة للإشراف عليه .
- ٥ - الكشف عن الأفكار الجديدة والأساليب المستخدمة في العمل .
- ٦ - تسهيل مهمة الإشراف على العاملين ومن ثم توجيههم بالطرق المناسبة وذلك لما يفعله التدريب في الكشف عن مواطن القوة والضعف عند هؤلاء العاملين .
- ٧ - توطيد العلاقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين رؤسائهم .
- ٨ - زيادة كفاءة العاملين مما يفتح أمامهم فرص الترقى ويرفع معنوياتهم.
- ٩ - تمكينهم من أداء أعمالهم بكفاءة حتى في حالة تغيير المديرين .
- ١٠ - زيادة مهارات العاملين ومن ثم زيادة إنتاجهم .
- ١١ - ترشيد العادات السلوكية وتطوير القيم عند العاملين لنكفل لهم المحافظة على توازنهم النفسي .

أهمية التدريب:

- اكتساب معلومات جديدة.
- التدريب طريق الارتقاء.
- التدريب طريق استيعاب التقنية الحديثة.
- يكسب الشخص المدرب ثقة في نفسه ، وقوة في انطلاقته لم يكن يجدهما في نفسه من قبل.

من وسائل التدريب:

أولاً: إنشاء المؤسسات الخاصة بالتدريب الدعوي العلمي:

حيث يتولى التدريب في تلك المؤسسات علماء كبار جمعوا إلى جانب العلم الحنكة والتجربة الطويلة ، فيتقدمون عصارة جهدهم وخبرتهم الطويلة إلى الأجيال الجديدة. وينبغي إلزام من يريد التصدر للدعوة - كُلٌّ في مجاله - بحضور دورات في تلك المؤسسات حتى تُصقل مواهبه ، وينضبط عنده التلقي المقرون بالتدريب والتجربة ، فيخرج إلى المجتمع وقد نضج ، وارتقى العلم النظري الذي حازه إلى سُدة العمل التطبيقي الذي هو - في الحقيقة - ثمرة العلم.

ثانياً: تضمين مناهج الجامعات والمعاهد والمدارس العليا قضايا التدريب على العمل الإسلامي.

ثالثاً: الاستفادة من وسائل الإعلام الحديثة:

وذلك نحو الشبكات الداخلية الحاسوبية (الإنترنت) والشبكات الحاسوبية العامة (الإنترنت) ، والقنوات الفضائية الإسلامية والثقافية الجادة ، وقنوات الإذاعات المسموعة ، فلو بثت كل تلك الوسائل المرئية والمسموعة مواد مبرمجة مرتبة عن كيفية مختلفة متعددة للعمل الإسلامي بطرائق علمية مدروسة من كبار العلماء والمفكرين ، لعاد ذلك بالخير العظيم على العمل الإسلامي في جميع بقاع الأرض.

إن تلك الوسائل تتميز بالانتشار الواسع مما يجعلها وسيلة جادة علمية لنقل الخبرة والتجربة إلى قطاع واسع من الجماهير المتعطشة للعمل الإسلامي العام الجاد. قضايا تُراعى في التدريب:

- إن هناك عددًا من الاعتبارات التي يجب أن تراعى في العملية التدريبية حتى يضمن لها النجاح ، ويُرجى لها الفاعلية والقوة ، فمن ذلك:
- إلقاء معلومات محصورة محددة كمًا ونوعًا سهلة الحفظ والتطبيق.
- الوضوح في المهمة المطلوبة.

بعض طرائق التدريب في بعض القضايا المهمة:

١ - التدريب على الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر:

الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر واجب إسلامي متفق عليه ، لكن كيف يؤدي هذا الواجب؟ ومتى يقدم المرء على النصيح ومتى يُحجم؟ وماهي قواعد الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر؟ إلى آخر هذه الأسئلة التي تتعلق بهذا الأمر المهم.

والذي يعني به هذا المبحث هو التدريب على الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وإيجاد هذا الباعث في نفوس الصالحين ؛ وذلك لأن جمهور غالبية من الدعاة والصالحين قد قصرُوا في هذا الباب ، وتركوه حتى صار بينهم وبينه نُفرة طبيعية ، لا لشيء إلا لأن كل متروك مهجور يكون بينه وبين النفس الإنسانية نُفرة ووحشة.

ولقد كثرت المصنفات في باب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ، واستقر في النفوس وجوبه وأهميته ، لكن كيف يؤمر وينهى؟ ولقد درس هذا الموضوع طلابٌ كثير في المعاهد الدراسية وفي غيرها ، ولكن التطبيق أمر آخر؛ إن الطبيب يدرس ست سنوات لكن لا يسمح له مزاولة المهنة إلا بعد سنة امتياز سابعة يدرب فيها على أيدي أطباء مهرة ، وبعد ذلك يمنح الشهادة بأنه أهل وحائز للمهارة المطلوبة ، وقس على ذلك المهندسين والفنيين. فكيف يتخلف عن هذا الأمر المهم - وهو التدريب العلمي -

الطلبة الدارسون لقواعد الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر؟

ولا بد أن يعلم أن التدريب مهم غاية الأهمية في هذا الباب لأنه يكفل عدم الغلو والشطط أو التساهل ، ويكفل التقليل من الأخطاء العلمية في هذا الباب ، وفي الوقت نفسه يحفظ الداعية من اليأس والإحباط اللذين قد ينتجان من نفرة المدعو أو خشونته أو غير ذلك ، أو ينتجان من رؤية الداعية كثيرة المنكرات وقلة حيلته وضعفه في هذا الباب.

الخطوات العملية في هذا الباب:

- مصاحبة داعية بصير مجرب ، والتلقي على يديه كيفية تطبيق قواعد الأمر والنهي بدون تساهل ولا غلو.
- مصاحبة رجال هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في جولاتهم الدعوية ، والاستفادة مما عندهم من خير كثير في هذا الباب. (وهذا لا يوجد إلا في المملكة العربية السعودية).
- إنشاء معهد خاص للتدريب على الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ، والإشراف على تطبيق هذه الشعيرة المباركة على أيدي علماء شجعان أقوياء مجربين على بصيرة.
- التدريب على الصبر على الإيذاء النفسي والجسدي ، وطريق المراء إلى هذا هو تفهم وتدبر قوله (٨) $y \ x \ wv \ ut \ s$ { z | () (العنكبوت: ٢) ، وأيضاً معرفة سير الأنبياء والصالحين قبله وكيف أودوا وصبروا.
- التدرب على الشجاعة ومحاولة اكتساب ما يمكن اكتسابه من هذه الصفة المهمة ، والطريق إلى التطبع بهذه الصفة والتزود منها تدبر هذه الآية: $b \ a \ _ \ ^ \] \ \backslash \ [\ \ \ \ Z \ Y \ X \ \ \ \ W \ V$

c d) (التوبة: ٥١) ، وأمثالها من الآيات ، وقراءة سير الشجعان والأبطال ، فإن هذا يعود على المرء بفائدة كبيرة.

- الاطلاع على سيرَ الأمرين بالمعروف والناهي عن المنكر من الأنبياء والصالحين ، فإن هذا يقوي المرء ويشجعه ويسكبه استهانة بعواقب الأمر والنهي التي يقف دونها أكثر الدعاة والصالحين وتؤثر فيهم أيما تأثير.

- زجُّ النفس وإغماسها في الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر من خير الوسائل للتدرب عليه.

- التدرج في التطبيق مع البصيرة النافذة والحكمة والموعظة الحسنة ؛ فإن هذا من شأنه أن يرسخ عبادة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في النفوس.

بهذه القواعد التدريبية العلمية وأمثالها يتدرب الدعاة عملياً على هذه العبادة الواجبة والشعيرة الربانية الثابتة ، وينكسر الحاجز النفسي الذي حال بينهم وبينها سنوات طوَالاً ، ويشعرون أثناء أداء هذه العبادة بلذة إيمانية رائعة ، ويرفعون عن الأمة إثم فرض الكفاية هذا.

٢ - التدريب على مواجهة المواقف الحرجة:

الحياة المعاصرة مليئة بالمواقف الحرجة التي يجب أن تواجه على نحو يساعد على تخطيطها والتخلص منها ، والشخص الذي يعيش حياته بلا تخطيط معرض لتلك المواقف ، وينبغي إعداد النفس وتدريبها عليها.

ومثال على تلك المواقف: رجل صالح يدخل المسجد يوم الجمعة وقد غاب الإمام فتتعلق به الأنظار ويرغب إليه أن يؤدي الجمعة ، فماذا هو صانع؟ إن أحجم عيب عليه ذلك الإحجام ، وإن أقدم على غير استعداد عيب عليه ذلك الإقدام.

إن هذه الموقف وأمثاله يحتاج إلى إعداد نفسيّ وذهنّيّ ، وتصميم على تجاوز ذلك الموقف ، فيجدر بالشخص - خاصة الصالح الداعية - أن يعدّ نفسه دوماً لمواجهة تلك المواقف وأمثالها بالتدريب والتهيؤ.

وهناك طريقتان للتدرب على مواجهة المواقف الحرجة:

الطريقة الأولى تكون باجتماع عدد من الدعاة ، والطريقة الأخرى يكون الداعية منفرداً فيها بنفسه ، ولعل الطريقتين تكمل الواحدة منهما الأخرى.

الطريقة الأولى:

وهي طريقة عملية لطيفة لإعداد النفس حتى تعتاد المواقف الحرجة وتتجاوزها ، وليس بالإمكان توقع موقف بعينه ، لكن يمكن أن يتدرب الداعية على مواجهة مواقف يظن أنها جامعة لغيرها وتندرج تحتها باقي المواقف ، وهذه الطريقة تتخلص في أن يجتمع أشخاص - وليكونوا ستة مثلاً - في حي أو مدرسة أو جامعة أو غير ذلك ، ثم إنهم يتناوبون في تكليف بعضهم بعضاً بمواقف محرّجة صعبة ، فيكلّف واحد منهم بأن يقوم فيتحدث في عشر دقائق - مثلاً - عن موضوع يلقي عليه ، ويكلف الآخر بأن يخطب كخطبة الجمعة بكل شروطها وسننها وآدابها لمدة ربع ساعة مثلاً ، ويكلف ثالث بتصنيف رسالة في موضوع محدّد ، ويُعطى وقتاً محدّداً لإنجازها ، ويطلب من رابع الذهاب إلى سوق محدّد والقيام بمهمة النصح والإرشاد ، ثم العودة وتلاوة النتائج على الآخرين ، ويكلّف خامس بتدريس مادة محدّدة لباقي الأفراد ، ثم يطلب من الآخرين نقده وتبيين أخطائه.

ثم تجتمع تلك المجموعة كرّات ومرّات ، ويعاد التكليف بالتكاليف السابقة لأشخاص مختلفين ، مع مزج ذلك بأفكار جديدة ، وبتكرار هذا ونحوه بعتاد الشخص المتدرب على مواجهة العديد من المواقف الصعبة مما يسهّل عليه تجاوز أمثال تلك المواقف مستقبلاً.

ولابد أن يراعى في أفراد المجموعة التجانس والإخاء والمودة ، ويمكن لهم أن يستعينوا ببعض الكتب والأشخاص حتى تسهل عليهم مهمتهم.

الطريقة الأخرى:

وهي أن يعد الداعية نفسه لمواجهة المواقف الحرجة إعدادًا منفردًا ، وذلك بأن يقرأ تجارب من سبقه ، وأن يفكر فيما يمكن أن يقابله من مواقف حرجة في دعوته ، وما يمكن أن يفاجئه ولم يفكر فيه من قبل أو يحسب له حسابًا.

٣- التدريب على الإلقاء:

ليس على جماهير الصالحين - اليوم - أصعب من إلقاء المواعظ على الناس في الخطب وغيرها ، أو الحديث المباشر المؤثر.

ويتهرب جمهرة صالحة من الناس من هذا كل التهرب بدعوى عدم القدرة ، والعجيب أنهم لا يبذلون وسعهم لإصلاح هذا العيب ؛ وها هي صورة مقترحة للتدرب على الخطابة والإلقاء:

- لابد من الإلمام والفهم لبعض قواعد النحو الأساسية.
- اجتماع عدد محدود من الأشخاص وليكن ستة مثلاً ، وليجعلوا عليهم رئيساً هو أفضلهم حديثاً وأحسنهم إلقاءً ، وهو حسن الحديث والإلقاء فعلاً ، ويكون من مهمته قيادة هذه المجموعة حتى يدرّبها على حسن الحديث والإلقاء.
- يعهد مسئول هذه المجموعة لأفرادها بتحضير موضوعات معينة ليقوموا بإلقائها أمام بعضهم بعضاً ، ثم بعد الفراغ من كل موضوع يطلب مسئول المجموعة من أفرادها أن ينقدوا الموضوع المطروح من وجهين اثنين: أحدهما: الموضوع الملقى ذاته. والآخر: نقد طريقة الإلقاء ، ويجب أن يكون هذا النقد شاملاً لكل الجوانب التي تقبل

النقد مثل: عناصر الموضوع ، وشمول الطرح ، ودرجة صوت الملقى قوة وضعفًا ، ومدى جاذبية الموضوع لدى الحاضرين ، ومدى تفاعلهم معه ، والأخطاء النحوية إلى آخر وجوه النقد المعروفة.

- عند تأكد مسئول المجموعة من إحسان أفرادهم وإتقانهم للإلقاء الموضوعات المقترحة سلفًا ، فإنه ينتقل بهم إلى مرتبة أعلى وهي مفاجأتهم بموضوعات لم يحضروها ، والطلب منهم أن يتحدث كل منهم عن موضوع يختاره هو لهم لمدة عشر دقائق مثلاً ، ثم ينقد بعضهم بعضًا فيما تحدثوا فيه ، ولقد ذكرت وجوهاً من النقد في الفقرة السابقة.
- ثم ينتقل مسئول هذه المجموعة بأفراده إلى المرتبة الأعلى ، وهي الطلب المفاجئ منهم أن يقوم أحدهم بإلقاء خطبة جمعة في موضوع يختاره هو ، ثم بعد الفراغ من الخطبة يقوم أفراد المجموعة ينقد طريقة إلقاء الخطبة وموضوعها ، كما بينت في الفقرة السابقة.
- وفي أثناء هذا التدريب الطويل نسبياً - إذ قد يستغرق عامًا أو أكثر - يتعهد المسئول أفرادهم بكل مفيد ونافع من الكتب والمقالات في الموضوعات الشرعية والثقافية بشقيها الإسلامي والإنساني؛ وذلك ليكون لكل فرد من المجموعة حصيلة كافية تؤهله للخطابة والحديث المؤثرين النافعين.

بهذه الطريقة وأمثالها من طرائق التدريب يمكن لمجموعة من الصالحين أن يصبحوا دعاة مؤثرين نافعين ، بشرط أن تتعدد مرات اللقاء على وجه كافٍ مرضٍ لا أن يطول الانقطاع.

وإن لم تتيسر طريقة الاجتماع هذه فيمكن التدريب على انفراد ، وذلك بأن يعد الداعية الموضوع الذي يريد إلقاءه أو الخطبة ، ثم ينفرده بنفسه ويقوم بإلقائها كاملة متخيلاً الناس أمامه ، ويعيد الكرة مرة بعد الأخرى حتى يُتَقَنَّ الإلقاء ، ثم يخرج إلى

الناس وقد أعد نفسه للقائهم.

وهناك تفصيلات وجزئيات يرجع فيها إلى الكتب التي تخصصت في طرح طرق الخطابة وتفصيلاتها.

٤ - التدريب على الاستفادة من الإنترنت:

من أعظم الوسائل التي فتح الله بها على عقول البشر هذه الشبكة العالمية للحاسوب والمساءة الإنترنت ، فقد أصبحت الإنترنت من أكثر الوسائل تأثيراً في حياة مستخدميها ، ومستقبلها القريب يقدمها كوسيلة مؤهلة لمناقشة كثير من وسائل الاتصال الأخرى ، بل يذهب البعض إلى تصويرها على أنها الوسيلة المؤهلة لتكون وسيلة الاتصال السائدة بين البشر في المستقبل ، فتقوم بدور الهاتف والفاكس والصحيفة والمجلة والإذاعة والتلفاز.

ولعل ما يؤهل الإنترنت لذلك مزاياها المتعددة التي منها:

- السرعة الهائلة فيتناقل المعلومات ، فبمجرد وضع معلومة على الإنترنت تصل إلى الجهة المرسله إليها في زمن لا يكاد يتجاوز الثواني.
- تتجاوز حواجز المكان ، فيمكن لكل من ارتبط أو اتصل بالإنترنت أن يصل إلى أي معلومة حيثما كانت على وجه الأرض دون تأثر بالمسافة الجغرافية الفاصلة بينه وبين المعلومة.
- الجمهور الضخم الذي يوجه له الخطاب وتتاح له المعلومة.
- إتاحة المعلومات للناس في أي زمان ومكان ، وذلك لعدم انحصار الزوار والباحثين في وقت محدد ، بل ساعات اليوم وجميع أيام الأسبوع وكل شهور العام متاحة للباحثين ، فهي فرصة ضخمة للاتصال بالناس ونشر الخير بينهم دون التزام بأوقات دوام أو ساعات بث.
- انخفاض تكلفة الاتصال ، فبشئ يصل إلى ثمن المكالمات الهاتفية يمكنك

- الاتصال بالإنترنت والاستفادة من كل ما بها من معلومات مجانية.
 - انخفاض تكلفة النشر والتعديل والتحديث ، فبتكاليف زهيدة تستطيع أن تحصل على فرصة نشر المواد التي ترغب في نشرها على الإنترنت.
 - الكم الهائل من المعلومات المتاحة التي تتراوح بين المعلومات المجانية أو المعلومات المدفوعة الأجر التي يمكن الوصول إليها لقاء مبالغ يسيرة.
 - سهولة التفاعل معها ؛ وذلك من خلال مراسلة القائمين عله أو العاملين على المواقع التي تناسب اهتمامات المستخدم للشبكة.
- فمن خلال الاستقراء السريع للمزايا السابق ذكرها نشعر بأهمية التدريب على استخدام الإنترنت في خدمة الدعوة إلى الله لأ. ويمكن الرجوع إلى الكتب المتخصصة في هذا المجال.

الاستخدام الفعّال للإنترنت:

- تتميز الإنترنت بسهولة وسرعة التفاعل معها ، حيث يمكن لزائر أي موقع من مواقع الإنترنت أن يتفاعل مع الموقع سلباً أو إيجاباً في نفس اللحظة ، فيترك رسالة ثناء ومدح للقائمين عليه وما لمسه فيه من خطأ وعيوب.
- وهذا مجال رحب وواسع لفعل الخير والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ، حيث يمكن للداعية أن يشجع أصحاب الخير لعلهم يزدون فيه ، وينبه من لديهم خطأ أو فساد عسى أن يقصروا عنه.
- كما يستطيع الداعية أن يوجه دعوة إلى كل من يعرفه من المشتركين على الشبكة ليقوموا بزيارة مواقع بعينها قد تكون تقدم خدمة مميزة وتحقق خيراً كثيراً.
- ومن المهم هنا الإشارة إلى إمكانية المشاركة في بعض الساحات المخصصة للحوارات على الشبكة حول مواضيع مختلفة ، وذلك للمساهمة في توجيه زوار هذه

الساحات وروادها إلى الخير والتنبيه والرد على كل خطأ.

المساهمة في زيارة الخير:

وذلك من خلال الإضافة والإغناء لمحتوى الشبكة بمواضيع ، وموادّ وجوانب قد يكون هناك حاجة ماسّة لها ، ومن أمثلة ذلك:

- كتابة بعض المقالات والإضافات التي يمكن أن تفيد المسلمين عموماً وإرسالها إلى القائمين على المواقع الإسلامية على الإنترنت ، فقد يتحمس الكثير منهم لإضافتها ضمن موقعه.
- مراسلة بعض المواقع الإسلامية الموجودة على الإنترنت وعرض التعاون معهم من خلال الكتابة أو الإشراف على المحتوى أو المراجعة ، وسواها من وسائل التعاون.
- تقديم المقترحات لأصحاب المواقع الجيدة لعلها تساعدهم على تطوير مواقعها.
- التعاون مع بعض الأصدقاء والإخوان لبناء مواقع تخدم جوانب إسلامية غير مخدومة في الشبكة.

محاذير:

رغم ما في الإنترنت من محاسن ومزايا ، إلا أنه مثل كل وسيلة أخرى فيه محاذير كثيرة نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر المحاذير الآتية:

- احتراق الأوقات: مستخدم الإنترنت لا يكاد يشعر بالوقت ، وما لم يكن له هدف محدد ووقت ينضبط به فإنه سيعصر الساعات يتنقل بين المواقع دون أن يحصل على فائدة تذكر أو هدف ينجز.
- فقدان الخصوصية: رغم ما في الإنترنت من ظواهر الخصوصية حيث يتنقل على الإنترنت وهو في مكان خالٍ مع جهازه ، إلا أن هناك الكثير

من العابثين المستخدمين للشبكة الذين لا همّ لهم إلا العبث في خصوصيات الآخرين ، فقد تفاجأ بأحدهم قد اقترح جهازك وعبث في محتوياته وأنت لا تشعر بذلك ، وقد تكون بذلت الأوقات الطويلة في كتابته وجمعه من بحوث ومقالات ، وللحماية من ذلك لابد من تثبيت بعض برامج الحماية ، واستشارة بعض الزملاء والأصدقاء ممن لهم خبرة في هذا المجال.

- التساهل مع الذنوب: إن المتعامل مع الإنترنت لا يسلم من أن يمرّ به مشهد أو منظر لا يرضاه ، وفي مثل هذه الحال يجب عليه أن يتصرف التصرف الشرعي المناسب ، وأن لا يتنازل في هذا ، فهذه أول درجات المعاصي التي قد تتلف القلوب.

٥ - التدريب على الاستفادة من الأوقات:

يهدر كثير من الناس ساعات كل يوم ويلة وهم لا يشعرون ، إذ ينشغلون بأحداث قد تكون تافهة بالمقارنة مع أحداث أخرى أكثر أهمية ، فثلاً مشاهدة التلفاز فيما لا يفيد تضييع على كثير من الناس أوقات ثمينات ، فبعض الناس يقضي ٣ ساعات يومياً في مشاهدته ، أي لو عاش ٦٠ عاماً فإنه يضيع عليه ٧ سنوات ونصف تقريباً ، فكيف إذا أمضى ٦ ساعات كل يوم لمشاهدة التلفاز ، فإنه يكون قد أهدر ١٥ سنة من عمره ، وهكذا. وآخر يتابع مباريات الكرة فيهدر ساعات طوالاً كل أسبوع.

قد يقال: إن هذا الذي ذكرت هو حال الفارغين ، نعم.

لكنه مثل وضع للمقارنة ، لكن كم يضيع من أوقات الصالحين ، فهذا ينتظر الطائفة لمدة ساعات ثم إنه لا تكاد تجده مستفيداً من وقته هذا كما ينبغي.

وإذا كان الوقت المحدد للعمل الوظيفي كل يوم هو ٨ ساعات فإن كل نصف ساعة يهدرها الشخص كل يوم تساوي ٢٢ يوم عمل سنوياً ، فإذا حسبت الإجازات

الأسبوعية فيكون ما أُهدر هو شهر كامل ، فكيف بمن يهدر كل يوم ساعة أو ساعتين أو أكثر.

من الأساليب التدريبية على الاستفادة من الأوقات المهدرة ما يلي:

- حدّد ساعة كل يوم لإنجاز شيء محدد كالقراءة - مثلاً - ولا تقبل التنازل عن هذه الساعة أبداً ، وكذلك القول في تحديد ساعة كل يوم للحفظ ، وأخرى للمراجعة ، وثالثة للكتابة ، وهكذا فإنك إن لم تصنع ذلك فإنه تستمرّ عليك الأيام ولم تقرأ شيئاً ، والمراد هو إحداث ضغط في الجدول اليومي حتى يعي المرء أهمية الإنجاز والتخلص من التراكم الناشئ عن التسويف.
- الاستعانة بالهاتف ، فإن استطعت قضاء شيء بالهاتف - مثلاً - فلا تقضه بغيره ، فقد قيل: في الأرقام غنية عن الأقدام ، فبعض الصالحين يهدر وقتاً طويلاً في الذهاب إلى صاحب لم يتأكد من وجوده ، أو الذهاب إلى مكتبات للبحث عن كتاب محدد ، وكان يمكنه أن يحدث بالهاتف فيوفر على نفسه وقتاً طويلاً مهدراً ، أو أنه يجهل أنه يمكنه أن يعالج أجهزته المنزلية ويصلحها عن طريق استدعاء المختص بالهاتف ووصف المنزل له ، بل إن المرء يستطيع أن يراجع بعض معاملات له في البلدية أو الجامعة أو بعض الدوائر الحكومية عن طريق الهاتف فلا يصنع هذا ويذهب بنفسه فتكون النتيجة أن المعاملة لم تفرغ بعد وأن عليه أن يأتي في وقت آخر ، وهكذا.
- تعرّف على قيمة الدقائق قبل الساعات: إذ الدقائق ثمينة والوقت يمرّ بسرعة ، ومن لا يعرف قيمة الدقائق فإنه لن يلتفت لمرور الساعات.
- التدريب على استعمال أسلوب التفتيق أو العصف الذهني: هذا أسلوب من أهم الأساليب الكاشفة لما عند الآخرين من أفكار أو

قدرات ، وهو موفر للوقت ، بحيث تجتمع عقول مفكرة في مكان واحد وفي وقت واحد ، لبت في شأن محدد ، واستعماله ينبئ بوجود مناخ حسن وبيئة بعيدة عن الكبت والقهر.

يُتبع هذا الأسلوب لتنشيط الأذهان وتوليد الأفكار الجديدة وتسهيل مهمة التعبير عنها ، وهو أسلوب لجمع المعلومات في اجتماع محدد ، ويطبق هذا الأسلوب في حال غياب المعلومات أو نضوبها وبروز حاجة ملحة لإيجادها ، وهي عملية تفكير بصوت عالٍ وبغير قيود ، وذلك بخلاف النقاش المنظم المحدد.

وينبغي تخصيص جلسة لهذا الأمر وتحديد موضوع معين مطلوب التفكير فيه ، وتقسم الجلسة إلى ثلاث مراحل:

الأولى: هي طرح الأفكار حسب ورودها تلقائياً وتسجيلها كي يمكن الاطلاع عليها من قبل الجميع ودون السماح بتقديم أي نقد أو تقويم لها.

الثانية: دعوة المشاركين للتحديث عن أفكارهم بذكر عيوبها ومحاسنها بدون التحيز إليها أو التفاخر بها.

والثالثة: هي مناقشة مزايا كل فكرة وجدواها وأولويتها ، ومن ثم تصنيف الأفكار المطروحة كلها على أساس مجموعة معايير يتفق عليها.

تشجيع المساهمة: بالإمكان تشجيع إسهام الأعضاء في عملية التفتُّق الذهني باستخدام الأساليب التالية:

- عقد جلسة التفتُّق الذهني خلال فترة تكون فيها المجموعة في أوج نشاطها الذهني.
- تنوُّع المجموعة بقدر الإمكان آخذين في الحسبان تقارب الأفراد من حيث مراكزهم وإلمامهم بالموضوع كي يشعر الجميع بحرية مطلقة في المشاركة.

- تقليل العدد بما يسهل التحكم في إدارة الجلسة وبما يكفل مشاركة أوسع في النقاش ، ويعدّ أنسب حجم لذلك ما بين ٥ و ٧ أفراد.
- ترتيب جلوس المشاركين حول طاولة مستديرة يواجه فيها الأفراد بعضهم بعضاً كي يتم النقاش في حرية وبنجاح.
- تخصيص قدر من الزمن يكفل للجميع المشاركة بدون أن يكون ذلك على حساب التركيز والاختصار.
- تسجيل كل الأفكار وتمكين الجميع من الاطلاع عليها مهما بدت غريبة أو شاذة.
- عدم تقويم الاقتراحات أو السماح بالتعليق عليها أو انتقادها عند طرحها في البداية.
- تحديد المشكلة وتذكير الحاضرين بها من حين لآخر وكلما دعت الحاجة.

استخلاص النتائج: إن الهدف من طرح الأفكار بهذه الصورة التلقائية الحرة هو الوصول إلى نتائج واقعية منبثقة من المعلومات التي تم جمعها. ولتحقيق ذلك ينبغي الإعداد للجلسة على الوجه التالي:

- دع كل مشارك يذكر مزايا اقتراحاته ومساوئها.
- رتب المقترحات حسب الأولوية والجدوى.
- ابحث عن الطرق الممكنة لتنفيذ أفضل الاقتراحات.
- اختر المقترحات الأقرب إلى تحقيق الهدف.
- أحل المقترحات المختارة على الجهات المختصة.

٦ - التدريب على التخلص من المصطلحات السلبية:

هناك بعض المصطلحات من الكلمات والجمل لها دلالات سلبية في واقعنا وأحوالنا ، ولها دلالات محبطة لمن يسمعها ، وقد يتأثر بها - سلباً - تأثراً كبيراً ، وتلك المصطلحات السلبية:

سأحاول فعل كذا وكذا يوماً ما:

هذا التعبير يشي بالتردد وعدم الاهتمام بالموضوع على وجه كافٍ ، أو يشي بالضعف وعدم الثقة بالنفس ، ويا حبذا لو استعمل مصطلح بديل أكثر حزمًا وجدية ، نحو: سأنجز كذا وكذا إن شاء الله تعالى ، فهذا المصطلح وأمثاله يرسخ في نفس القائل والمقول له الثقة والاطمئنان .

أنا خلقت هكذا ، أو: ليس عندي أحسن من هذا ، أو: هذه إمكانياتي وقدراتي:

وهذا ونحوه من المصطلحات له أثر سيئ ، وهو مورث للتخذيل والضعف ؛ وذلك لأن المرء يكون حاله بحسب ما يرى نفسه ، وهو الذي يضع من نفسه أو يرفعها لا الناس ، وإن أراد المجد والعلو فلن يجد معوقات أمامه - إن شاء الله تعالى - .

أنت السبب ، أو أنت المألوم ، أو غير ذلك مما ينبئ باللوم والالتهام للآخرين:

وهذه المصطلحات ونحوها تستعمل في الهروب من الواقع والتملص من المسؤولية الشخصية ، ويا حبذا لو استبدل به كلمة: أنا السبب أو نحوها مما ينطوي على تحمل الأمانة والشعور بالمسؤولية ، فاستعمال مثل هذا المصطلح البديل يورث الاطمئنان على أهلية الشخص وأنه لا يلغي بتبعية تقصيره على الآخرين .

هذا الأمر صعب أو مشكل أو فيه مخاطرة:

وهذه المصطلحات وأمثالها - إن قيلت على غير وجهها - تنبئ عن قصور في التصوير وضعف في أخذ ما ينبغي أخذه بقوة ، وهذا الشخص المردد لهذه المصطلحات إنما يرددها غير مدرك لما تورثه في نفسه من عقبات وحواجز قد يصعب عليه تجاوزها

طيلة حياته.

وينبغي على المرء أن يدرب نفسه على استعمال بعض المصطلحات التي تعينه وتفتح له آفاقاً بعد آفاق ، كأن يقول - مثلاً - في نفسه: هذا فيه تحدّي وأنا أهل له إن شاء الله تعالى ، أو أن يقول: هذه فرصة عظيمة إن انتهزتها فتحت لي مجالات عظيمة ، أو أن يقول: سأذلل كل العقبات - إن شاء الله تعالى - حتى يتذلل هذا الأمر ويسهل ، وأمثال هذه الجمل التي تعين على تحقيق المراد.

أنا أعرف تمامًا ما يجري حولي ومطلع عليه:

هذا المصطلح يورث قائمة الغرور أو الغفلة ، وذلك لأنه ينشئ بهذا المصطلح وأمثاله سدًا منيعًا بينه وبين الناس؛ إذ يحجمون عن نصحه أو إبلاغه بما هو في أمس الحاجة لمعرفته وإدراكه ، ويظن المسكين أنه قد أحاط بكل شيء علمًا.

وليس أفضل - في باب التدريب على تجاوز هذا المصطلح - من تعليم النفس التواضع ، وقراءة الأحاديث التي رفعت قدره وحذرت من الكبر وأهله ، وقراءة سير السلف الصالحين ، ومصاحبة المربين الصالحين تحمي من هذا الغرور الخطير والكبر الأثيم.

جملة من الألفاظ المحبطة:

إن كثيرًا من الناس يطلق ألفاظًا لا يدرك خطورتها ، أو أنه يواجه الناس بعبارات تورثهم الإحباط والضييق ، وقد ينصرفون بالكامل عن أهدافهم إذا تعودوا من الشخص المشارك لهم أن يواجههم بمثل هذه العبارات.

وقد بيّن أحد الباحثين عددًا من هذه الألفاظ المستعملة في بعض الشركات والمؤسسات ، والتي تنذر بخرابها وإفلاسها ، وإعراض الناس عنها ، وذلك نحو:

- لم تستخدم أبدًا هذه الطريقة من قبل.
- لا تتحرك بسرعة زائدة

- فلنتنظر ونرى.
- ليست مشكلتنا.
- هذا مبكر جدًا.
- هذا متأخر جدًا.
- لن نستطيع أبدا أن تقنع الآخرين بذلك.
- لن تصلح.
- ليس لدينا القوى العاملة.
- أنا متأكد أنها لن تصلح.
- لن يعلمني شاب مراهق كيف أدير هذه المؤسسة.
- ستزيد النفقات العامة.
- أنت لا تفهم مشكلتنا.
- تلك مسئوليتهم ولست مسئوليتنا.
- دعنا نشكّل لجنة.
- لو كان فيه خير لا اقترحه البعض.
- فلنناقش هذا في فرصة أخرى.
- حجمنا صغير / كبير جدًا بالنسبة إلى ذلك.
- لا توجد لوائح تتعلق بذلك.
- لماذا الجديد الآن ؟
- لقد جربنا هذا من قبل.
- مناسب نظريًا لكن هل يمكن أن نطبقه عمليًا؟
- عصري زيادة عن اللزوم.

- من طراز عتيق جدًا.
- ليست في الميزانية.
- لسنا على استعداد لها.
- وهذا يعني المزيد من العمل.
- فلنجعلها في شكل مكتوب.
- كلام فارغ.
- لدينا مشاريع كثيرة جدًا الآن.
- لقد ظل الحال هكذا لمدة عشر سنوات ، فلا بد أن كل شيء على ما يرام.
- عدنا إلى هذه السيرة.
- لا أرى أي علاقة.
- اللوائح لا تمكننا من ذلك.
- ليست في الخطة.

بمثل هذه التعبيرات تتهدم المؤسسات أو تتراجع تراجعاً كبيراً ، وذلك لما تورثه من الإحباط أو الغرور ، وبمثل تلك التعبيرات يحبط الأشخاص وتوضع سدود أمام طموحاتهم ، ويستطيع الشخص - بسهولة - إذا اعتاد التفوّه بها وأمثالها أن يقضي على طموح جماعة كبيرة من الناس.

٧- التدريب على انتهاز الفرص:

الحياة التي يحياها المرء تجري في كثير من الأحيان على وتيرة واحدة ، رتيبة ليس فيها شيء جديد - كما يقال - لكن قد تلوح في الأفق فرصة تغير مجرى حياة الشخص كلية ، وتؤثر في سيره في هذه الحياة ، وقد لا تلوح هذه الفرصة إلا مرة واحدة في حياته ، فإن انتهزها واستغلّها استقامت له وصحّت وإلا انصرفت عنه وولّت.

وشرط انتهاز الفرصة أن يكون الشخص مدرّكاً أنها فرصة ، فكم من أشخاص تلوح لهم فرص ثم لا يستفيدون منها لعدم إدراكهم أنها فرصة قد لا تتكرر ، لذلك شرعت لنا الاستشارة وحببت إلينا الاستشارة ، وكان النصح لعامة المسلمين من الأصول الأصلية في شرعنا المطهر .

والفرصة قد تكون مركزاً وجاهاً ومنصباً يخدم به المرء دينه وأهل دينه .
والفرصة قد تكون تجارة سانحة تعود على صاحبها بالمال الجزيل فيستفيد منه فائدة جليلة في دينه ودنياه ، والمال اليوم عصب الحياة كما هو معلوم .

والفرص كثيرة لا يمكن حصرها ولا الدلالة عليها وإلا لم تصبح فرصة .
وإذا كانت الفرص وانتهازها على هذه الأهمية البالغة فيجب أن يدرب المرء نفسه على تحسس الفرص وإحسان انتهازها على الوجه المقترح الآتي :

أولاً: إحسان تتبع الأخبار وتسقطها ، فإن كثيراً من الصالحين لا يأبهون بالأخبار ولا يتبعونها التبع الكافي إهماً منهم لها ، أو زاهداً فيها ، فيحسن بالمرء إذا أن يطلع على بعض الجرائد والمجلات النافعة ، ويتسمع الأخبار من مصادرها المتاحة .

ثانياً: إحسان قراءة الوقائع بدون إفراط ولا تفريط ، ولا مبالغة ولا غلو ولا شطط ، فإن آفة الأخبار روايتها ، والعجب ممن يهول الأمور تهويلاً يؤدي إلى الإحباط ، أو يهون من شأنها تهويناً يؤدي إلى التقصير في تتبعها وإدراكها ، فإن كلا الرجلين قد أخطأ القصد ومال إلى الإفراط أو التفريط .

ثالثاً: توسيع الأفق ، فإن ضيقه يؤدي بالمرء إلى فقدان فرص كثيرة ، أو إلى توهم ما ليس بشيء فرصة عظيمة ، ويحصل للمرء سعة الأفق هذه بكثرة اطلاعه وتعدد رحلاته ، ومقابله لكثير من المجربين ممن صقلتهم الأيام ، بالإضافة إلى ما رزقه من موهبة فطرية ونظرات صائبة قوية .

رابعاً: إحسان بناء العلاقات بالناس خاصة الوجهاء والمقدمين منهم ، فإنهم - عادةً - الباب الذي يولج منه لانتهاز الفرص .
خامساً: الإقدام والعزم ، فإن النكوص والتردد والضعف بضيع الفرصة ويهدرها .

إذا هبَّت رياحُك فاعتنِمْها فإن الخافقات لها سكُونُ
وإن ولدتْ نياقُك فاحتلِبْها فلا تدري الفصيلُ لمن يكونُ

سادساً: قراءة تاريخ الذين انتهزوا الفرص ممن ذكرتهم آنفاً وأمثالهم من المسلمين وغيرهم ، فإن تجاربهم نافعة ، وتعلم المرء طرقاً متنوعة في هذا الباب ، وخير ما يعين على هذا قراءة كتب السير وكتب الذكريات والمذكرات .
سابعاً: استشارة أهل الخبرة في هذا الباب ، والاستفادة مما عندهم من تجارب ، وكانت العرب قديماً تقول: ما ندم من استخار ، وما خاب من استشار .

٨- التدريب على المحاسبة والمساءلة والتقويم:

لابد من إرساء مبدأ المحاسبة والمساءلة في كل أعمال المسلم ، فالمحاسبة والمساءلة ترتفعان بالشخص إلى تحقيق ما هو مسئول عنه ومطالب به ، والعكس من ذلك صحيح ، فإذا غابت المحاسبة والمساءلة تدهور العمل وقُلَّ العطاء .
والدعاة أخرى أن يحاسب بعضهم بعضاً ، ويوقف بعضهم بعضاً على مسئوليته في الدعوة إلى الله لأ ، ولو أخذوا بهذا المبدأ لاستقامت أمور كثيرة معوجة ، ولصُححت أوضاع خاطئة كثيرة .

لماذا يكون ثقيلاً على النفس قيام شخص بمحاسبة شخص آخر ومساءلته ومناقشته في عيوبه أو هفواته ، وبالخصوص إذا كان الشخص مساوياً للشخص في المكانة الاجتماعية ، أو بخصوصية أكبر إذا كان الناصح أو الناقد أو المناقش شخصاً أقل من الآخر في قليل أو كثير .

وها هي قواعد عامة في ذلك:

- إنشاء المجالس التقويمية: لا بد لإحسان التقويم والمحاسبة من إنشاء مجالس تقويمية خاصة في كل هيئة ومؤسسة داعية للإسلام ، فإن هذا المجلس خطوة صحيحة في طريق الدعوة ، ولا بد أن يعطى هذا التقويم الزمان الكافي بدون ملل ولا انقطاع وفق برنامج معد سلفاً متفق عليه بين أعضاء المجلس التقويمي.
- المصارحة والقوة: حتى يكون للتقويم أثره الصحيح لا بد من المصارحة بالأخطاء ونقدها بقوة - لا تخلو من أدب - فإن المجاملة والمواربة لا تصلحان في هذا المقام الخطير الشأن ، والقسوة في هذا المقام تشبه قسوة الجراح على المريض حين يسرّح مشرطه في جسده لكنه يُقدّر أن هذا التسريح سيكون له أجمل العواقب وأحسنها ، فلا يصح إذاً أن يغضب المرء من القوة والمصارحة حال التقويم ، بل يبادر بالاعتذار المتلوّ بالتصحيح ، وعلى المقوم أن يحزم حيناً ويلين أخرى بحسب الحال والموقف ، حتى لا يسير بمن معه على وتيرة واحدة من الحزم أو اللين فيفسد العمل.
- الشمول: ينبغي أن يكون التقويم شاملاً لكل مناحي العمل فلا يترك صغيرة ولا كبيرة إلا قوّمها وأعدّ له العدّة اللازمة ، وبغير ذاك قد ينفذ الخلل في ثنایا الصغائر ليقبلها كبائر ، وقد يهدم البنيان الشامخ زوالاً لبنة منه أو اختلالها.
- التذكير حيناً بعد حين بأهمية العمل.
- صقل العاملين: إن العاملين للإسلام لفي حاجة بالغة إلى انتهاج هذا الطريق التقويمي والتمسك به ، لكنهم قد يكونون في حاجة إلى الالتحاق بدورات تدريبية تعينهم على إحسان التقويم.

٩ - التدريب على الاخشيان ، والتقلل من المباحات :

انقلبت كثير من المفاهيم والموازين في هذا العصر ، وأصبح الترف - على سبيل المثال - هو القاعدة السائدة عند كثير من الناس ، والأنكى والأشد أن يستمرئ الصالحون الترف ويتعدوا عن الاخشيان والتقلل وكأنهما وصمة عار أو هوان.

إننا نتقلب - بحمد الله تعالى - في نعم عظيمة علينا أن نشكرها وأن نقدرها حق قدرها ، ومن شكر النعم الأخذ منها بقدر وعدم التوسع فيها توسعاً يؤدي إلى نسيان المعاني العلية ويفضي إلى الكسل والإخلاد إلى الأرض ، وعلى كل منا أن يدرّب نفسه على الارتفاع عن كثير من المباحث واللذائذ حتى إن كانت متيسرة وسهلة عليه.

إن الملايين الجائعة في العالم الإسلامي هي أحق بتوجيه الأموال الفائضة إليها لا أن تتمتع بها وننسى إخواننا المسلمين الذين يتضورون جوعاً ويموتون برداً.

إن مشكلة الترف أنه يجلب الحقد: حقد الضعفاء والفقراء ما لم يشعروا بالمواساة الصادقة الكريمة ، وقد يكون هذا الحقد من بعض الصالحين الذي يعيشون ظروفًا صعبة ، ويلاحظون تمتعك بكل المباحات واللذائذ ، وقد يقال: وهل يحق الصالح؟ أقول نعم ، قد يزلّ ، وهل هو ملك أو معصوم؟ نعم إن حقه خطأ ، لكن الذي دعاه إليه ما يراه من ترفه وانشغال بالكماليات عند قوم وتضرره هو ومن على شاكلته حتى لا يكادون يجدون كفايتهم.

إن للترف مدخلاً كبيراً في تأخير العمل الإسلامي ، بل قد يهدمه ، لأن للمترفين شأنًا بعيداً عن شأن العاملين الباذلين المجاهدين المضحّين ، والمترف يصعب عليه ترك لذائذه ومحبوباته ، ومن ثم يصعب عليه أن يعمل عملاً قوياً مؤثراً في الحياة من حوله ، لذلك كان لابد من نوع من الاخشيان والتقلل من المباحث يربط المرء بالمعاني العلية ويخرجه من دائرة الالتزام اليومي بمحبوباته وشهواته ومراداته.

فعلى الدعاة والصالحين أن يخشوشنوا حتى لا يركنوا إلى الدنيا وتقعدهم بهم همهمهم ، وهم في حاجة ماسة إلى التدريب على هذا حتى يصبح خلقاً سائداً فيهم ، نعم إن هذا زمان صعب إن طاوعتك نفسك فيه على منهاج من العيش خشن قد لا يطاوعك على ذلك أهلك والمقربون منك ، لكن نسدد ونقارب ، ونستعين بالله -.

أهمية الاخشيان:

- إعداد النفس للجهاد: فكيف نحدث أنفسنا بالغزو والجهاد ونحن لم نعد أنفسنا له بالتدريب على شظف العيش ولو في أوقات دون أوقات؟
- إعداد النفس لما قد ينزل بها من البلاء: فقد تنزل بالمرء بلية أو مصيبة - عافانا الله وإياكم - ثم إنه لا يجد القدرة في نفسه على مواجهتها ، وذلك لغرقه في الترف.
- تربية الأهل والأولاد على المعاني العالية: فمن كان هو وأهله غرقى في الترف والمباحات فمتى يعرفون طعم المجاهدة ، متى يتذوقون عُلْيَا المعاني ورَفِيعَهَا ، هذا وللتقلل من المباحات لذة لا يعرفها إلا من ذاقها وجَرَّهَا.
- شعور المجتمع بمشاركة الأغنياء للفقراء: وهذا بيِّن واضح؛ إذ لو شاهد الفقراء الأغنياء غير متوسعين في الإنفاق ، وأنهم يشاركونهم في جوانب من ضيق عيشهم ولو في أوقات دون أوقات ، وأن الأغنياء يبذلون لهم الأموال ويساعدونهم في ضيقهم ومحتهم ، لو شعر الفقراء بذلك لا نمحى الحق من صدور الناس ، ولشاع فيهم خلق المودة والمحبة والإخاء.

كيفية التدريب على الاخشيان:

- الإكثار من الصيام: فالصيام يقطع النفس عن كثير من شهواتها ، ويدربها تدريباً علمياً على التقلل من المباحث ، خاصة لو أن الصائم عزم على هذا الأمر وأخذ نفسه به فسيستفيد فائدة كبرى.
- التقلل من الطعام والشراب في بعض المواسم: وذلك لغرض تدريب النفس وليس أفضل من شهر رمضان وأيام الحج مواسم لتقلل ، إذ التقلل في تلك المواسم مقبول غير مستهجن ، فيكتفي المرء فيها بالقليل تدريجاً وتقللاً.
- منع النفس عن بعض مرغوباتها ومشتياتها.
- قراءة سير السلف الصالح ي أهل الزهد والتقشف والتقلل ، فقراءة سيرهم معايشة لهم ، ومن ثم تشبه بهم ، لكن ليحذر من ممارسات بعض المتصوفة الذين كانوا يجوعون أنفسهم حتى تفسد بعض أجهزتهم الجسيمة وخلاياهم العقلية ، فهذا مخالف لمنهج الإسلام السمح.

دورات مقترحة في العمل الدعوي:

- مهارات كتابة التقارير .
- فن جمع التبرعات.
- مهارات إدارة المنظمات الدعوية.
- كيفية التعامل مع المتطوعين .
- إدارة الاجتماعات .
- بناء فريق العمل .
- فن الإلقاء والتحدث العام .

- مهارات تشخيص المشكلات واتخاذ القرارات .
- مهارات الاتصال الفعال .
- مهارات إدارة المشاريع الخيرية ومتابعتها.
- فن إعداد البرنامج الخيري للمجتمع .
- مهارات إقامة المعارض الخيرية.

الفَصْلُ الْعَاشِرُ

الإحصاء والمتابعة

والتقييم في العمل الدعوي

الإحصاء هدي نبوي:

عَنْ حُذَيْفَةَ ت ، قَالَ: كُنَّا مَعَ رَسُولِ اللَّهِ ص ، فَقَالَ: « أَحْصُوا لِي كَمْ يَلْفُظُ الْإِسْلَامَ » (رواه مسلم). وفي رواية للبخاري: « اكْتُبُوا لِي مَنْ تَلَفَّظَ بِالْإِسْلَامِ مِنَ النَّاسِ » ، فَكُتِبَ لَهُ أَلْفًا وَخَمْسَ مِائَةٍ رَجُلٍ.

قال الإمام النووي /: « (أَحْصُوا) مَعْنَاهُ عُدُّوا ، وَقَدْ جَاءَ فِي رِوَايَةِ الْبُخَارِيِّ اكْتُبُوا ، وَقَوْلُهُ ص (كَمْ يَلْفُظُ الْإِسْلَامَ) أَيُّ يَلْفُظُ بِالْإِسْلَامِ وَمَعْنَاهُ كَمْ عَدَدُ مَنْ يَتَلَفَّظُ بِكَلِمَةِ الْإِسْلَامِ ، وَكَمْ هُنَا اسْتِفْهَامِيَّةٌ وَمُفَسِّرُهَا مُحَذِّفٌ وَتَقْدِيرُهُ كَمْ شَخْصًا يَلْفُظُ بِالْإِسْلَامِ »^(٧).

المتابعة الدعوية هدي نبوي:

عَنْ ثَوْبَانَ مَوْلَى رَسُولِ اللَّهِ ص قَالَ: « نَزَلَ بِنَا ضَيْفٌ بَدَوِيٌّ فَجَلَسَ بِهِ رَسُولُ اللَّهِ ص أَمَامَ بَيْتِهِ ، فَجَعَلَ يَسْأَلُهُ عَنِ النَّاسِ: كَيْفَ فَرَحُهُمْ بِالْإِسْلَامِ وَكَيْفَ حُزْنُهُمْ فِي الصَّلَاةِ ، فَمَا زَالَ يُخْبِرُهُ مِنْ ذَلِكَ بِالَّذِي يَسْرُهُ حَتَّى رَأَيْتُ وَجْهَ رَسُولِ اللَّهِ ﷺ نَضْرًا »^(٨).

(٧) شرح النووي على مسلم (١٧٩/٢).

(٨) أورده الألباني في سلسلة الأحاديث الصحيحة وشيء من فقهها وفوائدها (٦٢٥/٤ - ٦٢٦) ، برقم (١٩٧٧) ، وقال: « وهذا إسناد صحيح رجاله كلهم ثقات من رجال (التهذيب) ». ورواه الآجري في الشريعة (١٥٧٨/٤).

المتابعة:**تعريف المتابعة:**

هي عملية منظمة ومخططة ومستمرة ، تتم بصفة دورية ومنتظمة مستمرة لجمع وتحليل المعلومات والبيانات للأعمال والبرامج لتحديد مدى توافق سير أنشطة العمل مع الخطة الموضوعية له لبيان الوضع الحالي للعمل ، وتركز على مؤشر الأداء ، ثم إعدادها وتوصيلها إلى إدارة العمل أو غيرها من الجهات المعنية بغرض مساعدتهم على اتخاذ القرارات المناسبة لتنفيذ العمل بكفاءة نحو تحقيق الأهداف المخططة.

أسباب إجراء عملية المتابعة:

لإمداد إدارة العمل بالمعلومات الدقيقة في الوقت المناسب عن أنشطة العمل للمساعدة في اتخاذ القرارات الخاصة بالآتي:

- الموارد البشرية.
- الجدول الزمني.
- تدبير الموارد والمصادر.
- مستوى الجودة وكفاءة الأداء.
- الإدارة المالية والميزانية.

وظائف عملية المتابعة:

- توثيق مراحل التنفيذ.
- تفسير عملية اتخاذ القرار بواسطة الإدارة.
- اتخاذ القرار السليم.
- التعلم من الخبرات المكتسبة للمساعدة في وضع الخطط المستقبلية.

أهداف المتابعة:

المتابعة توفر للإدارة كافة البيانات والمعلومات عن أنشطة العمل المنفذة بها يمكنهم من تحليل الموقف الحالي للعمل ومقارنة ما تحقق فعلا بها كان مخططاً تنفيذه وبخاصة التحقق من أن:

- التنفيذ يتم وفقاً للجدول الزمني المخطط.
- تكلفة الأنشطة المنفذة في حدود الميزانية المعتمدة لذلك.
- مداخلات ومخرجات العمل تصل للفئة المستهدفة في المكان والوقت المناسبين.
- الصرف يتم في الأوجه الصحيحة للإنفاق.
- التنفيذ يتم بالجودة العالية.
- القوى البشرية والإمكانات المادية يتم استخدامها بفاعلية وكفاءة.
- إنجازات العمل تتم وفقاً لما هو مخطط له.
- تأثيرات العمل قد تحققت ، والتعرف على درجة تحققها.
- تم تحديد مواطن القوة والضعف في العمل والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تحسين.
- تم تحديد المشكلات التي تعوق التنفيذ لإيجاد الحلول المناسبة لها.

أساليب وطرق المتابعة: يمكن تنفيذ عملية المتابعة من خلال عدة طرق وأساليب تحددها إدارة العمل ، مع الأخذ في الاعتبار أن اختيار الأسلوب أو الطريقة المناسبة تعتمد على عدة عوامل منها قدرات الأفراد الذين سيكلفون بالعمل والوقت المناسب لإنجاز العمل والموارد المتاحة ، وتتميز هذه الأساليب بأنها تجمع معلومات كمية وكيفية عن مدى تطابق سير العمل بالخطة الموضوعة.

بعض الأساليب المستخدمة في عملية المتابعة ما يلي:

- الإطلاع على التقارير والسجلات التي يقوم بها العاملون بشكل دوري وتوثيق الأنشطة التي تم تنفيذها.
- القيام بزيارات ميدانية لموقع العمل من أجل مشاهدة وملاحظة منظمة ومنتظمة لمواقع العمل وللمستفيدين ولأداء العاملين.
- عقد لقاءات فردية وجماعية (اجتماعات) مع العاملين.
- يتم استخدام قوائم الفحص وجلسات التأمل أثناء متابعة المستفيدين أو أعضاء فريق العمل.

المؤشرات:

المؤشر هو: العلاقة الدالة على تحقيق الأهداف أو الأنشطة. وللنشاط أو الهدف الواحد العديد من المؤشرات ، حيث أن المؤشرات تساعد على التعرف على مدى التقدم وقياس التغير الذي حدث. وتتكون المؤشرات من مقاييس ويعبر عنها بالأرقام مثل:

١ - النسبة: وتنقسم إلى نوعين:

- النسبة المقصود بها العلاقة بين جزء من شيء ما والعدد الكلي لنفس الشيء (هي جزء من الكل) كأن نقول أن ٥٠% من أهالي القرية (س) يحافظون على صلاة الجماعة في المسجد.
- النسبة المقصود بها العلاقة بين شيئين مختلفين توجد بينهما علاقة أو صلة مشتركة معينة ، مثل عدد الدعاة بالنسبة لعدد السكان في منطقة محددة (مثل أن تقول يوجد داعية لكل ألف شخص).

٢- المعدل: مثل معدل من يحفظون القرآن ، ويقصد به عدد من يحفظون القرآن في سنةٍ ما وذلك بالنسبة لكل ألف شخص في نفس السنة.

أنواع مؤشرات المتابعة:

- مؤشرات الأداء: نعني بها كم المدخلات والعمليات التي تمت خلال تنفيذ أنشطة العمل.
- مؤشرات النجاح أو مؤشرات الأثر والنتائج: وهي تبين مدى الأثر الناتج عن الأنشطة أو البرامج. ومثال ذلك أن انخفاض عدد المدخنين بعد تنظيم حملة لمكافحة التدخين بالقرية (س) قد يكون مؤشرا للأثر الناتج عن هذه الحملة.

مواصفات المؤشر الجيد:

- أن يكون محددًا كميًا وكيفيًا.
- يمكن قياسه بأحد وسائل القياس المستخدمة.
- أن يكون له علاقة بأهداف العمل.

تصميم خطة المتابعة:

يتم إعداد وتصميم خطة المتابعة قبل بداية تنفيذ العمل خلال مرحلة التخطيط بحيث يتم استخدامها في متابعة التنفيذ.

الشروط الأولية لوضع خطة المتابعة:

من أجل وضع خطة متابعة لعمل ما لابد من توافر ما يلي مسبقًا:

- الخطة التنفيذية لأنشطة العمل.
- تحديد الهدف من عملية المتابعة.
- تحديد الوقت الزمني للمتابعة.

- تحديد أساليب وطرق المتابعة.
- تحديد الأدوار والمسئوليات سواء على مستوى التنفيذ أو المتابعة.
- وضع معايير الأداء (المؤشرات).

كتابة تقارير المتابعة:

يجب أن تتميز معلومات وبيانات المتابعة التي يتم عرضها في تقارير دورية بأنها بسيطة ودقيقة ومعبرة بصدق عن الواقع وسريعة فور وقوع الأحداث أو تغييرها) لأنه من المفترض أن تستخدمها الإدارة في اتخاذ القرارات. فمثلا إذا ظهرت مشكلة أثناء التنفيذ فلا بد من إبلاغ الإدارة به في حينه وبأسرع ما يمكن حتى يمكن اتخاذ الإجراء التصحيحية لمجابهة هذا الموقف الجديد فور حدوثه حتى نتجنب تعطيل العمل.

ومن ناحية أخرى فإن المعلومات التي ترد متأخرة بعد الحدث بفترة كبيرة لا تعطي صورة حقيقية عن الموقف التنفيذي الحالي للعمل ، وبذلك تكون عديمة الفائدة في اتخاذ القرارات.

هذا ويجب أن تتضمن تقارير المتابعة على ما يلي:

- توضيح النشاط الذي تم متابعته.
- توضيح الهدف من عملية المتابعة.
- تسجيل كل ما تم ملاحظته ومشاهدته بموقع العمل.
- الإنجازات التي تم تحقيقها.
- المعوقات والتحديات.
- توضيح أية انحرافات في عملية التنفيذ وأسباب الانحراف القائم.
- الاقتراحات والتوصيات.

صفات وخصائص المتابع:

الصفات المهنية للمتابع الجيد:

- أن يكون على دراية تامة بجميع مسؤولياته.
- أن يكون على قدر كافٍ من المهارة والتدريب للمشاركة في أنشطة المتابعة.
- أن يكون مُلمًّا بالخطة التنفيذية للعمل والأهداف المرجوة منه.
- أن يكون أمينًا في كل ما يحصل عليه من معلومات وبيانات يقوم بتوصيلها للجهات المعنية.

الأدوار والمسؤوليات العامة للمتابع:

- مراقبة المُدخلات المتاحة للتنفيذ وتقدير مدى توافرها بالكم المناسب وبالجودة العالية وفي الوقت المطلوب.
- مراقبة الأنشطة المنفذة على مراحل التنفيذ المختلفة ، ومخرجات كل مرحلة على حدة ونتائجها.
- مراقبة ما إذا كانت مُدخلات ومخرجات العمل تصل للفئة المستهدفة في المكان والوقت المناسبين.
- توفير معلومات دقيقة عن العمل تتيح الفرصة لاتخاذ قرارات خاصة بزيادة فعالية وكفاءة العمل.

الصفات الشخصية للمتابع الجيد:

الحماس والالتزام ، التحكم في الذات ، الصبر ، التواضع ، المثابرة ، التفاؤل ، سرعة البديهة ، الرؤية البعيدة ، تفتح العقل ، المرونة ، الاهتمام الحقيقي بالأفراد ، العمل بروح الفريق ، الثبات وعدم التذبذب ، عدم المحاباة بين الأفراد ، الإحساس القوى بالقيم الأخلاقية ، الاستعداد لتقبل النجاح والفشل ، الاستعداد لتقبل النقد.

القدرات التي يتمتع بها المتابع الجيد: القدرة علي:

- اختيار أفراد فريق العمل.
- صياغة الأهداف العامة والمحددة الخاصة بالعمل.
- التخطيط والتنظيم.
- الاتصال الجيد.
- تحفيز كل فرد من أفراد الفريق بشكل شخصي.
- التعليم والتدريب.
- التصحيح والنقد البناء دون إحداث احتكاكات.
- اتخاذ القرارات المختلفة.
- الإنصات الجيد.
- قياس الأداء والإنجازات في مقابل الأهداف الموضوعية.
- تحديد الأولويات الملائمة وتنفيذها.
- العمل تحت ضغط بشكل فعال.
- التعامل مع مختلف أنماط الشخصية.

المهارات الأساسية للمتابع:

- مهارات الملاحظة الفعالة.
- المهارات التحليلية.
- مهارات إجراء المقابلات والحوار.

السلوكيات الأساسية للمتابع الجيد:

يتمتع المتابع الناجح ببعض السلوكيات الأساسية مثل مساندة احتياجات مرؤوسيه ، وتوفير اختيارات متعددة لهم ، ومطالبة مرؤوسيه بالالتزامات المختلفة ، وتوفير فرص التعبير عن الذات. ولكن ينبغي أن يحقق المتابع التوازن بين مساندة الاحتياجات والاهتمامات الخاصة بمرؤوسيه ، والتأكد من تنفيذهم لمتطلبات العمل بشكل واضح ومباشر. لذلك فالسلوكيات الأساسية للمتابع تتضمن:

- الاهتمام والرعاية ومساندة المرؤوسين.

- أخذ المبادرة وتشجيع المرؤوسين.

السلوكيات المعوّقة لعملية متابعة وتطوير الأداء:

- الشك والغضب وتوجيه الاتهام.

- التهديد والعقاب والتحويل للسلطة الأعلى في الهيئة.

- عدم الرغبة في مساعدة الآخرين.

- عدم الاهتمام باحتياجات العامل وأهدافه واتجاهاته.

- خلق جو معاد من خلال التصرف بشكل يفضح أو يضايق العامل.

خطوات عملية المتابعة لتطوير الأداء:

- الملاحظة وتجميع البيانات عن أداء الأفراد والاستماع إليهم.

- تحليل مشاكل الأداء غير الجيد.

- التعليق على الأداء (التغذية المرتدة).

- متابعة الأداء بعد التعليق عليه.

أدوار المتابع لتطوير أداء العاملين:

- عملية الإرشاد.
- عملية النصح.
- عملية المواجهة.

الوصايا العشر للتعليق على الأداء:

- قُمْ بالتعليق على سلوك شاهدته وليس على اتجاه استنتاجته.
- قُمْ بشرح ماذا رأيت وكيف شعرت بدلاً من ذكر الحكم الذي أصدرته على هذا الموضوع.
- ركّز على السلوك الذي يمكن تغييره.
- اختر نواحي الأداء الأكثر أهمية وقم بتحديد تعليقاتك على تلك النواحي.
- اربط تعليقاتك بأشياء محددة في السلوك ولا تذكر مجرد انطباعات عامة.
- قم بتوجيه أسئلة بدلاً من عمل تصريحات تشرح وجهة نظرك.
- قم بتحديد قواعد العمل ومستويات الأداء مسبقاً.
- علّق على الأشياء التي قام الشخص بأدائها بصورة جيدة وتلك التي تحتاج إلى تحسين.
- لاحظ أن هناك حدوداً لتحمل النقد عند كل شخص فلا تقوم بعمل الكثير من التعليقات السلبية مرة واحدة.
- قبل قول أيّ تعليق ، فكر في تأثيره على العامل.

التقييم:

التقييم: هو عملية قياس مدي نجاح عمل أو برنامج ما في الوصول للأهداف التي كان مخططاً لها.

والتقييم: عملية تقدير مرحلي لتطور العمل الحالي ، أو الذي انتهى بالفعل مع الأخذ في الاعتبار أهداف العمل والمؤشرات الموضوعية.

أهداف عملية التقييم:

يعتبر الهدف من عملية التقييم هو الوقوف علي النقاط التالية:

- مدي تحقيق أهداف العمل.
- مدي ملائمة إستراتيجية العمل وأنشطته للأهداف.
- مدي ملائمة أهداف العمل وأسلوب تنفيذه لاحتياجات المجتمع.
- مدي مشاركة المجتمع المحلي في تنفيذ أنشطة العمل.
- مدي استمرارية العمل.
- مدي فعالية إدارة العمل.
- مدي كفاءة إدارة موارد العمل.

أهمية التقييم: للتقييم مكانة هامة في أي عمل إداري ، و تتمثل أهمية التقييم في

قدرته علي:

- إظهار الإنجازات أو الإخفاقات الرئيسية للعمل.
- إظهار التغييرات المطلوبة وكيفية إجراؤها.
- توفير المعلومات وزيادة المهارات من أجل التخطيط وصنع القرار.
- رؤية إنجازات العمل والتعلم من الدروس المستفادة من تنفيذ العمل.
- الكشف عن كفاءة وفعالية الجهود المبذولة مما يزيد من فعالية العمل

وتحسين الأداء.

- الإسهام في اتخاذ قرار بشأن استكمال العمل أو التوسع فيه ودراسة العديد من البدائل.
- المساعدة في تخطيط أعمال أفضل في المستقبل من ناحية أسلوب العمل ، إدارة العمل.
- الوصول إلى أصوب القرارات ، واختيار انسب الوسائل.
- الكشف عن مواطن الضعف وبذلك يمكن تلافيها. أو القوة فيمكن استغلالها.
- تقييم و تحفيز القائمين علي العمل من خلال نتائج التقييم الإيجابية.

الآثار الناتجة عن غياب التقييم:

- يترتب علي غياب عنصر تقييم العملات آثار سيئة من أهمها:
- وجود عمل لا يحقق الآثار المستهدفة منه.
- الإسراف في استخدام الموارد بسبب اختيار عمل لا يحقق الأهداف المرجوة منه.
- ضعف أداء العاملين.
- عدم وجود استمرارية للعمل.
- صعوبة الوصول لأهداف العمل في الوقت المحدد.
- صعوبة التعرف علي المشاكل التي تواجه العمل وأسبابها وبالتالي عدم القدرة علي حلها.
- ضعف القدرة علي المتابعة.

ماذا نقيم في العمل:

- التجهيز للعمل.
- تقييم الاحتياجات.
- التخطيط.
- الأنشطة.
- التطبيق والاستخدام.
- أثر العمل على المجتمع.

ما هي الفئات التي تحتاج التقييم:

- أعضاء المجتمع المشاركين في العمل.
- الأفراد الذين لم يصلهم العمل.
- العاملون بالعمل.
- إدارة المؤسسة المنفذة للعمل.
- الجهة الممولة.

أنواع التقييم:

هناك عدة أنواع للتقييم يتم تحديدها وفقاً لمعايير مختلفة مثل توقيت التقييم ونوعية المعلومات المطلوبة ، وفريق التقييم.

أولاً: توقيت التقييم:

- التقييم القبلي.
- التقييم المرحلي.
- التقييم نصف المرحلي.
- التقييم النهائي.

ثانيًا: نوعية المعلومات:

- التقييم الكمي.
- التقييم الكيفي.

ثالثًا: فريق العمل:

- التقييم الداخلي.
- التقييم الخارجي.
- التقييم بالمشاركة.

رابعًا: محور التقييم:

- تقييم الأثر.
- تقييم العملية.

أهمية التخطيط لعملية التقييم:

- اختيار أولويات وأهداف التقييم.
- تحديد الطرق والأساليب التي سيتم استخدامها.
- تحديد ما يجب عمله بالتفصيل.
- تحديد دور كل فرد في عملية التقييم.
- تحديد الوقت الذي سيتطلبه التقييم وكم سيتكلف.
- رؤية كيفية ارتباط أجزاء التقييم بعضها ببعض.
- زيادة مهارات التخطيط والتنظيم لدى العاملين.

تصميم خطة تقييم عمل:

عناصر التخطيط لتقييم عمل:

اسم العمل:

المكان:

الهيئة المسؤولة عن التقييم:

الشخص المسئول عن التقييم:

من الذين يحتاجون التقييم:

متى يحتاجون التقييم:

معلومات أخرى:

أهداف التقييم:

•

•

•

كيف سيتم استخدام النتائج:

•

•

•

ما هي العناصر التي تريد تقييمها:

•

•

•

ما هي البيانات و المعلومات التي تبحث عنها ومصادرها.

•

•

•

العينة:

جملة العينة:

نسبة العينة :

أساليب جمع المعلومات:

أين سيتم جمع البيانات والمعلومات:

من الذي سيقوم بإجراء التقييم:

متى سيتم التقييم:

الميزانية:

مؤشرات التقييم:

مؤشر التوافر: يبين هذا المؤشر ما إذا كان شيء ما موجودًا أو متاحًا.

مؤشر الاستخدام: يبين إلى أي مدى يستخدم شيء ما في الغرض الذي أعد له.

مؤشر الجهد: يبين نوعيه وحجم الجهد أو الموارد المستثمرة لتحقيق الأهداف.

مؤشر الملائمة: يبين هذا المؤشر مدى ملائمة شيء ما.

مؤشر التغطية: يبين نسبة أو عدد من يحصلون على شيء ما من بين أفراد الفئة

التي تحتاج إلى هذا الشيء.

مؤشر الكفاءة: يبين ما إذا كانت الموارد والأنشطة قد استخدمت أفضل استخدام ممكن لتحقيق الأهداف.

مؤشر سهوله المنال: يبين هذا المؤشر ما إذا كان الشيء الموجود في متناول أولئك الذين يحتاجونه فعل.

مؤشر النوعية (الجودة): يبين هذا المؤشر نوعية أو مستوى جودة شيء ما
مؤشر الأثر: يبين مدي الأثر الناتج عن الأنشطة و البرامج.

العينة:

العينة: أسلوب العينة يعني النظر عن قرب إلى جزئ من شيء ما وذلك لمعرفة المزيد عن هذا الشيء ككل.

مثال: إذا أردت أن تعرف مذاق أناء من الطعام فيمكن أن تأخذ منه معلقة حيث لا توجد حاجة لأن تأكل كل ما بالإناء لتعرف طعمه.

لماذا نحتاج إلى أسلوب العينة عند إجراء المسح:

لا يمكن في كثير من الحالات تغطية كل الأفراد أو الأسر أو فئات المجتمع عند إجراء مسح ما وذلك لأن عدد السكان قد يكون كبيراً أو عدم توافر الوقت الكافي أو العدد الكافي من العاملين لإجراء المسح أو مقابلة كل شخص ، وحتى إذا توفر ذلك فسيكون المسح مكلفاً للغاية.

وباستخدام أسلوب العينة يمكن الحصول علي فكرة جيدة وصادقة عن أفراد المجتمع.

الطرق المستخدمة في عملية التقييم:

أولاً: طريقة تقرير مدي تقدم العمل:

تعتمد هذه الطريقة على: ما تم إنجازه في فترة زمنية معينة ومدي التقدم الذي تحقق في تحقيق أهداف العمل ، وتستخدم المعلومات عن الإنتاج ، والتقارير المالية والإدارية ، والعمليات الفنية والتنظيمية ؛ وذلك للتعرف علي المشاكل والتخطيط المستقبلي للعمل.

توضح هذه الطريقة: مدي نجاح العمل في تحقيق أو تنفيذ الخطة الموضوعية ، كما أنها تساعد في ابتكار أفكار جديدة لتصحيح أي أوضاع خاطئة إذا لزم الأمر.

وتوجه طريقة تقرير مدي تقدم العمل الاهتمام إلى:

- أهداف وأغراض العمل.
- نوع الأنشطة والأعمال التي تمت وماهية النتائج الدالة عليها.
- المشاكل الفنية التي ظهرت خلال العمل في العمل.
- مشاكل السلوك الإداري.
- ما هي الاحتياجات التي تم أو لم يتم تلبيتها في العمل الحالي.

ثانياً: طريقة مراجعة العمل / البرنامج:

تركز هذه الطريقة على: الجوانب التنظيمية والإدارية.

توضح هذه الطريقة: العلاقات بين الأجزاء المكونة للعمل / البرنامج.

توجه طريقة مراجعة العمل / البرنامج الاهتمام إلى:

- الأهداف العامة للعمل.
- إعادة تحديد الاحتياجات.
- أولويات الهيئة أو المجتمع المحلي.

- نقاط القوة أو الضعف في تصميم العمل.
- المداخل المختلفة المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة.

ثالثاً. طريقة التقييم طبقاً للواقع:

وتركز هذه الطريقة علي: أن يعمل القائم بالتقييم مع فريق العمل في العمل أو الهيئة لتحسين سير العمل وعلي وضع خطة يمكن بها إجراء أية تعديلات.

توضح هذه الطريقة: التعديلات المطلوبة في الخطة.

وتوجه طريقة التقييم طبقاً للواقع الاهتمام إلي:

- درجة تحقق أهداف وأغراض العمل.
- الإنتاجية ومشاكلها الفنية.
- النظام المالي والمحاسبي.
- العلاقات الإدارية والتنظيمية والاجتماعية.
- الاستخدام الجديد للموارد المتاحة.
- اتخاذ القرارات والاتصال بالعمل.
- درجة رضا فريق العاملين والمجتمع والهيئات الممولة والمساعدة.
- سهولة الإجراءات وعدم التعقيد.
- كيفية استخدام الوقت.
- مدى تدفق المعلومات.

رابعاً: طريقة التقييم الموجز:

تركز هذه الطريقة علي: جمع وتنظيم المعلومات في موجز أو ملخص لما تم في العمل أو البرنامج وعمل تقرير عن جدواه ومنجزاته بعد الانتهاء منه.

توضح هذه الطريقة: ما وصل إليه العمل عن طريق المقارنة بين المستهدف

وطرق تحقيقه والبدائل المتاحة التي يمكن إتباعها.

توجه طريقة التقييم الموجز الاهتمام إلى:

- موجز عن الموارد المستثمرة في البرنامج/العمل.
- تحليل الإنتاج.
- درجة تحقيق العمل لأهدافه وأغراضه وكيف تم تحقيقها.
- التغيرات التي لوحظت أو تم قياسها.
- احتمالات استمرار الفوائد.
- النتائج مقارنة بالتكاليف.
- بدائل العمل القائم.
- مدى كفاءة نظام تسجيل المعلومات وتقديم التقارير.

معايير اختيار وسائل جمع بيانات عملية التقييم:

يجب أن تتوفر في الوسيلة المستخدمة في تجميع البيانات التقييمية المعايير التالية:

البساطة ، عملية ، موضوعية ، الثبات والوثوق ، الصدق والحقيقة.

كتابة تقرير التقييم:

يجب أن يراعي الكاتب خصائص الجمهور الذي يكتب له ، ومع أن الإبداع والكتابة الجيدة من الأمور الهامة ، إلا أنه يجب التركيز على احتياجات الجمهور نصب عينيه ، مثل الطريقة التي يفضلونها في تنظيم التقرير ، حجم الوقت الذي سيقضونه في دراسته. كما يجب أيضًا الاهتمام بأسلوب وحجم وشكل وعمق التقرير. كما يجب أيضًا التفكير في عملية التوزيع ، خصوصًا إذا ما تضمن التقرير موضوعات حساسة أو سرية. وفي هذه الحالة ربما يلزم إعداد صور مختلفة من التقرير يراعي فيها تغيير الأسلوب بحيث يتناسب مع مختلف الفئات التي سيعرض عليها. وعلى أية حال فإنه

يجب أن يكون الأشخاص الذين زدودنا بالمعلومات والذين في حاجة مباشرة للنتائج ، هم أول من يحصل علي التقرير ، كما يجب إعطاء التقرير للأفراد أو الهيئات الذين يكونون قد طلبوا إجراء التقييم إلى جانب الزملاء والإداريين والعاملين في العمل

عناصر كتابة تقرير التقييم:

صفحة الغلاف.

اسم وموقع تنفيذ العمل.

أسماء من قاموا بعملية التقييم.

أسماء الجهات المتصلة بالتقييم (وزارات - هيئات...).

الفترة التي غطاها التقييم.

تاريخ الانتهاء من التقييم.

قائمة المحتويات:

يجب أن تكون قائم المحتويات واضحة ومرتبة ومنطقية لكي يسهل علي القارئ الوصول إلى الأجزاء التي تهمة في التقرير.

الملخص: ملخص التقرير يعطي صورة موجزة عن مكونات التقرير حيث يعرض الغرض من التقييم ولمصلحة مَنْ تم إجراءه وكيف وأين ومتى وأهم النتائج والتوصيات.

معلومات التقرير الأساسية:

خلفية عن العمل: أهدافه وعملية تقييم. شرح بإيجاز عن متى ولماذا وكيف بدأ العمل. ما هي الأنشطة والموارد الرئيسية المتضمنة في العمل (يتم الحصول علي المعلومات من مقترح العمل - تقارير الإنجازات - محاضر الاجتماعات...).

الغرض من التقييم والطرق المستخدمة:

- يتم شرح الغرض من التقييم وأهدافه وتحديد الجمهور الذي يجري التقييم من أجله.
- يتم شرح الأسباب وراء خطة التقييم والطرق التي استخدمت في الحصول على المعلومات.
- يتم إرفاق نماذج طرق التقييم التي استخدمت (مثل استمارات الاستبيان).
- يتم ذكر المشكلات التي تم مواجهتها (موارد بشرية - نواحي مالية - نواحي تنظيمية).

الدروس المستفادة من الطرق المستخدمة في التقييم:

أين وكيف تم جمع المعلومات ، بواسطة من ، ما هي الطرق التي استخدمت؟
ما مدي صدق وصلاحية هذه الطرق بعد أن استخدمت؟
أضف أي برنامج زمني أو جدول خاص بالتقييم كملحق في نهاية التقرير؟
اذكر كيف تم تدريب العاملين والمشاركين في البرنامج علي استخدام طرق التقييم.

يمكن أن تذكر النتائج غير المقصودة التي قد يسفر عنها التقييم.

نتائج عملية جمع وتحليل البيانات:

بعد تحليل الحقائق والأرقام والمعلومات التي جمعت ، فإنه يمكن إعداد الجداول والرسوم ونتائج الاختبارات وضمها للتقرير.
يمكن إضافة نماذج مكتوبة من المواد المسجلة علي الشرائط والصور الفوتوغرافية ، وهي غالباً نقاط معينة لا يمكن أن تتضح بأي شكل آخر.

صف باختصار الطرق التي استخدمت في تحليل المعلومات.

الاستنتاجات: وتتضمن:

- إلى أي مدى تحققت أهداف العمل؟
- أي جوانب العمل (التخطيط - الإدارة - المتابعة - التدريب - الأنشطة الميدانية ...) تمت بشكل جيد ،أي منها تحتاج إلى تطوير وتحسين.
- هل تم استخدام موارد وإمكانيات العمل البشرية والمادية بطريقة فعالة.
- كيف تغير العمل مع الوقت؟
- ما هي التكلفة والعائد من العمل؟
- ماذا يمكن توقعه علي المدى القصير والطويل لمستقبل العمل؟
- ما هي الآثار أو التغيرات التي أحدثها العمل؟

التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها:

- ما هي خطة العمل التي تقترحها؟
- كيف سيتم تنفيذ الخطة؟ بواسطة من؟ متى؟ ضع قائمة بتوصياتك؟

المرفقات:

رسوم بيانية ، جداول ، إيضاحات ، صور ، صور مستندات ، نماذج واستمارات تقييم

الفرق بين المتابعة والتقييم:

يعتبر البعض أن التقييم والمتابعة وجهان لعملة واحدة ولكن الفرق بينهما أن:

المتابعة: عبارة عن التقييم الذي يتعلق بخطوات تنفيذ العمل.

التقييم: التقييم الذي يتعلق بمدي تحقيق أهداف العمل.

محاور المقارنة	المتابعة	التقييم
الغرض	مدي تنفيذ الأنشطة وفقاً لخطة العمل.	مدي تحقيق أهداف العمل.
التوقيت	عملية مستمرة طوال مرحلة التنفيذ.	عملية مرحلية (عند نصف مدة العمل أو في نهاية العمل أو بعد انتهاء العمل بفترة عند تقييم أثر العمل)
الجهات المشاركة	أفراد من داخل العمل والجهات التي تتعامل معه.	أفراد من خارج العمل.
الاستفادة	في تنفيذ وإدارة موارد العمل.	في تنفيذ وإدارة موارد العمل.

		في تخطيط أعمال جديدة. في تخطيط وتنفيذ أعمال مماثلة.
العلاقة مع مراحل العمل	تستخدم الخطة المصممة للعمل كإطار مرجعي للمتابعة.	ينطبق على جميع مراحل العمل من تخطيط وتنفيذ ومتابعة.
العلاقة بين المتابعة والتقييم	توفر المتابعة معلومات هامة للتقييم عن تنفيذ العمل للخطة الموضوعية له والنتائج التي حققتها الأنشطة.	يقوم التقييم باقتراح أساليب وأدوات جديدة لزيادة فعالية المتابعة.

تقييم أداء العاملين:

تقييم الأداء هو تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسئولياتهم وإمكانات تقلدهم المناصب ووظائف ذات مستوى أعلى. ومن ثم فتقييم الأداء يأخذ في الحسبان كلا من الأداء الحالي للعاملين وقدراتهم المستقبلية.

فوائد تقييم الأداء:

١ - إعطاء معلومات وافية عن أداء الموظف بالمنظمة وللموظف نفسه حتى يتمكن الموظف من تحسين أداء عمله بطريقة أفضل لأنه إذا لم يعرف مواطن صوابه وخطأه فلن يتحسن أدائه. وبذلك تتمكن المؤسسة من إيجاد برامج لتدريب وتطوير الموظف لتحسين أدائه.

٢ - تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى وربما الاستغناء منه إن لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفته الحالية.

٣- تحفيز موظفي المؤسسة لشعورهم بوجود معايير دقيقة وموضوعية وعادلة تنصفهم.

٤- تحديد الاحتياجات التدريبية والتنويرية لموظفي المنظمة في جميع الأقسام.

٥- القدرة على توزيع العمل بطريقة مناسبة على موظفي المؤسسة بما يتناسب وقدراتهم واستعداداتهم الفعلية التي ظهرت في أثناء التقييم.

أساليب تقييم الأداء:

هناك أساليب ووسائل متعددة لتقييم أداء الموظفين باستعمال معايير تختلف من مؤسسة إلى أخرى مثال ذلك:

١- مقارنة أداء الموظف الفعلي في ضوء المعايير التي وضعت من قبل الإدارة العليا في المؤسسة.

٢- إجراء اختبارات مختلفة للموظفين لقياس مستوى معرفة الموظف بأساسيات عمله والخبرات التي اكتسبها من واقعه العملي.

٣- سؤال زملائه وأقرانه في العمل عن أدائه الوظيفي. مع ملاحظة أنه عند الاستفسار ينبغي الحرص على سؤال من يمتاز بالأمانة والموضوعية.

٤- إعداد التقارير الدورية عن أداء الموظفين بتصميم استثمارة تضم قائمة منتقاة للمعايير وتشتمل هذه المعايير على :

٥- الصفات المهنية للموظف مثل التزامه بمواعيد العمل وقدرته الإدارية ومعرفته بطبيعة العمل الذي يمارسه ودقته في أداء العمل وقدرته على تطوير عمله ومدى تحقيقه لأهداف المنظمة.

٦- أما الصفات الشخصية فتشمل على الإخلاص في عمله والمبادرة والحماس والتعاون والولاء والمثابرة والتضحية.

الفصل الحادي عشر التقويم الدعوي

التقويم الدعوي:

يحتاج الداعية المربي - وأحيانا بعض الدعاة - إلى عملية تقويم دعوية مستمرة لبعض الأفراد أو كلهم داخل الصف وخارجه ، ضمن دائرة الالتزام الإسلامي العام ، أو حتى خارج هذه الحدود ، وقد تكون عملية التقويم هذه جرحاً أو تعديلاً ، تضعيفاً أو توثيقاً ، بل وقد تتضمن كليهما معا ، كما قد تكون مجملة أو فيها بعض التفصيل ، وكذلك فإن عملية التقويم قد يقوم بها الداعية حول من هم دون مستواه أو من أقرانه ، وقد تقوم بها أحيانا مجموعة بأكملها ، وقد يمارسها شخص واحد في أحيان أخرى .

والعملية التقويمية بشقيها رغم أنها عمل تربوي وإداري إلا أنا قد تمارس من قبل عموم الدعاة عند بعض الظروف ، وبالإضافة إلى كل ذلك فإنها قد تمارس بسبب ضرورات العمل ولها ما يبررها ، وقد تمارس أحيانا وبشكل خاطئ ، حيث تتم بسبب الترف الفكري ، أو حب استتابة الناس ، أو الغلو النظري في بعض الأحيان تلذذاً بالعمل العقلي المرافق لها .

سلبيات وإيجابيات:

إن عملية التقويم جد ضرورية ولا محيد عنها في الجماعة المسلمة وذلك لتنوع الولايات ومقاصدها في العمل الإسلامي مما يقتضي معرفة الأفراد وتقويمهم حتى يمكن إسناد تلك الولايات لهم ، كما أن معرفة الأنصار والأعداء والدرجات متفاوتة لهم هي الأخرى ضرورية للعمل الإسلامي في المجتمع .

ولا غنى عنها لأي خطة تنفيذية أو سوقية ، قريبة المدى أو بعيدة ؛ لأن الإنسان في العمل الإسلامي على وجه الخصوص باعتباره عملاً بشرياً من أهم أركان هذه الخطط ، وأكثرها تأثيراً في عوامل النجاح أو الفشل .

ورغم أهمية هذه العملية ، إلا أنها قد تستعمل بشكل خاطئ داخل الجماعة المسلمة ، وقد تفتقد إلى شيء من المنهجية أو الموضوعية فتقل الاستفادة منها إلى حد كبير ، والسبب في ذلك أن البعض يسرف في استعمال حقه في التقويم حتى تتحول العملية إلى نوع من التجريح أو إلى منبر للإطراء والمديح ، وبالتالي يندفع أصحاب اتجاه مضاد - يسبب من الشعور المرهف - إلى إيقاف العملية والإدعاء بأن هذا الأمر مخالف للتقوى والورع ، فتسند الأعمال لغير أصحابها ، ويوسد الأمر لغير أهله .

بل وأحياناً يقع بعض المربين في الأمرين معا فيسرف في مجلس ، وتدركه حساسيته المرهفة في مجلس آخر فيمتنع عن الإدلاء برأيه في الأشخاص ، فتتعطل بعض المصالح بسبب ذلك .

وللقضية وجه سلبي آخر . فقد يمارس الدعاة حقهم في التقويم دون إفراط أو تفريط ، ولكن دون استناد على أساس منهجي ، فقد يذكر البعض نقاط القوة لشخص في مجالات ليست هي بمناط البحث ، إذا يثنى على ورع الشخص وعبادته وعلمه الشرعي في مجال ترشيحه لكتابة سياسية ، وقد يثنى على شخص آخر بالشجاعة والنشاط في مجال ترشيحه لمهمة شورية ، وهكذا إطار الذم والتجريح .

وبالعوض الآخر يبنى الجرح والتعديل على أساس من المسائل الذوقية والشكلية ، والبعض يتقن فن المديح والإطراء شعوراً منه أن هذا هو واجب الأخوة والمروءة دون النظر لمصالح العمل ، بينما يوجد من هو على النقيض إذ يتقن فن النقد والبحث عن الأخطاء دون النظر إلى نسبة الموازين ، وصالح الفرد لمهمة دون أخرى ، وأن الكمال في البشر نادر ، واجتماع الفضائل معوز ، وهكذا تضيع الموازين والإفراط والتفريط .

إن هذا كله يقتضي دراسة هذا الأمر والتنبيه على العيوب المنهجية ، ووضع بعض القواعد والأسس ليهتدي بها المربون في أداء العملية التقويمية.

أصالة وانتفاء:

لا شك أن عملية التقويم هي أحد فنون معرفة الناس وأحوالهم بشكل عام ، وهو علم إسلامي أصيل ابتداء كأحد علوم الحديث النبوي الشريف ، وتميزت الحضارة الإسلامية به .

وفي الواقع أن استعمال التقويم في الإطار الجماعي اليوم رغم أنه قد يستند إلى بعض ملامح الجرح والتعديل في علم الحديث ، إلا أن القياس المطلق لا يصح دائماً ، لوجود فرق جوهري ، وهو أن الجرح في علم الحديث أو التعديل هدفهما معرفة الراوي على وجه الخصوص ، من حيث ثقته وقدرته على الرواية ، أما في التقويم الدعوي فلاجل معرفة أي إنسان أو داعية ، ومن حيث مجمل قدراته ونقاط الضعف فيها ، والأصل في ذلك أن الجرح والتعديل يخدم في النهاية صحة (النص النبوي) وما يترتب عليه في درجة ضعف الرواية أو صحتها ، بينما التقويم الدعوي يخدم جملة المقاصد الكلية والنهائية للعمل الدعوي .

وبالرغم من أن النظر الدقيق يثبت أن الأصل واحد ، إذ إن البحث الفاحص في كل منهما مَرَدُّهُ إلى معرفة من صفتي القوة والأمانة ، والأمانة صفة مشتركة في التقويمين ، إلا أن نقطة الافتراق هي نسبية القوة ، إذ هي عند رواة الحديث تعنى الضبط والحفظ بينما تعنى في النشاط الدعوي جملة متباينة ، ومجموعة متنوعة من الخصائص .

ويقال في تعرف الجرح - اصطلاحاً - عند أهل الحديث: « أن يُذكَرَ الراوي بما يوجب رَدَّ روايته من إثبات صفة رد ، أو نفي صفة قبول مثل أن يقال: هو كذاب ، أو فاسق ، أو ضعيف ، أو ليس بثقة ، أو لا يعتبر ، أو لا يكتب حديثه . »

والتعديل: أن يُذكر الراوي بما يوجب قبول روايته: من إثبات صفة قبول أو نفي صفة رد، مثل أن يقال: هو ثقة، أو ثبت، أو لا بأس به، أو لا يرد حديثه.

فيؤخذ من التعريفيين أن مناط الحكم على صفة الراوي فيما يتعلق بالرواية ونقل النص. دون الالتفاف إلى خصائصه الأخرى، بينما في العمل الدعوي يمكن تعريف التقويم بما يخدم الخصائص الأخرى، فيقال: « معرفة أوصاف الإنسان بشكل متكامل مما يترتب عليه إسناد ولاية معينة له، أو اتخاذ موقف تجاهه سلباً أو إيجابياً ».

وهذا التعريف يخدم المقاصد المختلفة التي تبنى على جملة خصائص وأوصاف الإنسان.

روافد ثلاثة:

يعرف الناس وأحوالهم بطرق متعددة، منها: شهادة الاستفاضة، وهي ما ينتشر بين الناس، ومنها: طريقة الاختبار والامتحان، ومنها: عملية التقويم بواسطة الجرح والتعديل، ولهذا فيمكن للدعاة أن يأخذوا بشهادة الاستفاضة إذا لم يكن لها معارض، وهي الأصل في الحكم على الناس وأحوالهم، ولا يستفصل إلا عند الحاجة التي يبنى عليها أحكام، فيمكن التفصيل ببعض الخصائص والاستفسار عنها عندما تدعو ضرورة التعامل، ومنها الانضمام، أو إسناد مهمة دعوية له، وكلما زادت أهمية المركز الدعوى أو الولاية الدعوية كلما كان الداعي إلى الاستفصال أهم وأكثر ضرورة.

وكذلك يمكن للجماعة المسلمة وأميرها أن تسلك طريق الاختبار والامتحان بواسطة التكليف بالمهمات الخاصة، وبمراقبة تنفيذ التكاليف الدعوية، والنظر إلى الممارسات الدعوية للداعية، وكذلك فإن معرفة تاريخه خلال عمله نوع من الاختبار بالممارسة.

ومع الأخذ بهذين الطريقتين المذكورين يبقى المجال الثالث في عملية التقويم بجناحيها من الجرح والتعديل أحد الطرق المهمة، والذي لا بد من استعماله، ولا غنى

عنه ، وتظل دائرة التوثيق والتضعيف رحبة لولوج الدعاة فيها بالعدل والإنصاف والمنهجية.

ضوابط وموازين:

إن أهمية استعمال قواعد التقويم داخل الجماعة المسلمة تقود بالضرورة إلى وضع الضوابط الشرعية ، والموازين العقلية المبنية على قواعد الشرع ، واللازمة لإتمام العملية التقويمية على الوجه الأفضل ، والارتفاع بكفاءتها ، والاستفادة منها ، دون الجنوح بها عن الحد الذي يخرجها عن الاعتدال ، أو يتجاوز بها حدود الفضل والإنصاف ، أو ينحرف بها عن المسار الصحيح ، ولكي تصبح وسيلة شرعية صائبة وفق مقاصد التشريع العامة ، ويمكن استعمالها دون ضيق وتعسف ، ودونها حرج وتكلف ، من أجل خدمة مصالح الدعوة وما يرضاه الله تعالى.

احتكار بالمعروف:

رغم سبق الحديث بأن عملية التقويم قد يقوم بها عموم الدعاة ، إلا أن هذا محدود بعموم الناس ، أو الذين هم تحت إشرافهم من جهة ، وفي ظروف خاصة ، كالحاجة الماسة لذلك من جهة أخرى ، وإلا فالأصل في عملية التقويم أن يقوم بها الأمراء ، فهم يقومون بمجال العملية التقويمية لغرض معرفة الداعية وما يصلح له ، والمسئول عن عمل ما أقدر من غيره على اختيار من يصلح معه لذلك العمل. وبناءً على هذا فاحتكار العمل التقويمي لطبقة معينة هو أولى ، دفعًا للمفسدة ، وغلقًا لأبواب السوء ، وسدًا للذريعة على طرق النجوى ، ومسالك الغيبة.

والأمراء ، هم أشبه - في عملية التقويم - بعلماء الجرح والتعديل ، فتقويم الرواة والحكم على روايتهم لم يقم بها كل عالم ، بل وامتنع عنها حتى بعض علماء الحديث من أهل العلم به درايةً ، أو من شراحه ونقلته ، ولم يضطلع بهذه المهمة الصعبة إلا جهابذة علم الحديث روايةً ، كالبخاري ومسلم والنسائي ، وابن معين والدارقطني وابن حنبل والذهبي وابن حجر ، وأضرابهم من الأفاضل.

والسبب في محاولة اقتصار العملية على الأمراء فوق أنها سدًا لذريعة بعض المفسدات: أنهم أقدر على وضع العملية موضعها الصحيح ، والالتزام بضوابطها ، وكذلك غلبة الأمر بمعرفتهم الأوسع بعلوم الشرع والواقع ، وما يستندون عليه من أدلة وقرائن وممارسات تمكنت منها عقولهم على مر الأيام ، وفوق ذلك فهم أعلم بمقاصد الولاية ، ومقادير الحاجة إليها ، والخصائص التي يبني الترشيح على أساسها .

ومع ذلك فلا بد من الوعظ المستمر للأمراء بضرورة الالتزام بالخلق الإسلامي ، وتذكر الضوابط الشرعية ، والشعور بالورع المستمر ، من إصلاح النية ، وحفظ اللسان أثناء عملية التقويم ، تجنبًا للإسراف ، ومنعًا للوقوع في المفسدة ، التي فيها تفتقد المعادلة ، ويكون وزر الإسراف أكبر من أجر التقويم .

موازن في التقويم:

وهذه جملة ضوابط عامة ، وموازن ثابتة لعملية التقويم بنوعيتها التوثيقي والتضعيفي ، ثم يستل منها على وجه التفصيل مجموعة ضوابط لكل عملية ، إذ إن مبنى التوثيق على الموضوعية ، وضوابط التضعيف والجرح أساسها الآداب الإسلامية ، والعدل والإنصاف ، كما أن هذه الضوابط تحتوي على كثير من المفاهيم التربوية ، وآداب الدعاة .

١ - الإخلاص:

أن يتحرى من يقوم بعملية التقويم ، الإخلاص في قوله ، وأن يكون التوثيق والتضعيف مقرونا بحب الأجر والمثوبة ، وأن يكون كُلاً من المدح والثناء أو الذم والنقد خالصاً لوجه الله تعالى غير مشوب بنية أخرى ، كأن يكتسب من وراء ذلك مصلحة شخصية حتى ولو كانت صغيرة كإكتساب ود ، أو عبارة مجاملة ، أو أن يحصل على شيء لنفسه ، كما يجب أن لا يكون الذم من أجل استبعاد شخص أو محاربتة لهوى جامع ، أو رغبة ذاتية ، أو لخلاف في الرأي ، أو الحسد الطارئ ، إذ إن عملية التقويم يُراد لها أن تكون خالصة حتى تؤتي بركة ثمارها للدعوة .

كما يجب التذكر أن ذمة الله - ورسوله ص تبران ممن رُشح لمهمة ، وهو يرى غيره أصلح لها وليكن المقوم على انتباه عظيم أن لا يكون عمله في التقويم لإثبات قدرته في جزالة الرأي ، وأن لا يجعل العملية كنوع من الترف العقلي الذي يمارسه إذ إن فضول الآراء وجزالة العقول أزل لم تستعمل للخير كانت طامة على صاحبها .

وعلى المقوم التذكر دائماً أن لا يلجأ للتقويم ما لم تدع حاجة إليه ، وأن الأقوال من الأعمال ، والأعمال بالنيات ، وليعلم دائماً أن أعراض المسلمين حفرة من حفرة النار ، فكيف إذا كانوا من العلماء أو الصالحين .

ولا بد من أن يتذكر دائماً قول النبي ص: « إِنَّ الْعَبْدَ لَيَتَكَلَّمُ بِالْكَلِمَةِ مِنْ رِضْوَانِ اللَّهِ ، لَا يُلْقِي لَهَا بَالًا ، يَرْفَعُهُ اللَّهُ بِهَا دَرَجَاتٍ ، وَإِنَّ الْعَبْدَ لَيَتَكَلَّمُ بِالْكَلِمَةِ مِنْ سَخَطِ اللَّهِ ، لَا يُلْقِي لَهَا بَالًا ، يَهْوِي بِهَا فِي جَهَنَّمَ » (رواه البخاري) .

٢- تحرى العدل والإنصاف: لأن عملية التقويم نوع من الأمانة ، وقد أمرنا الله تعالى بأداء الأمانات إلى أهلها ، والقيام بالقسط والأمانة العامة أولى من الأمانة الخاصة ، والقسط في المصالح الدينية أوجب ، والأمانة لا تؤدّي إلا بالعدل ، وبه قامت السماوات والأرض ، ولأجله نزلت الشرائع ، بل وجب للإنسان على القبول به إذا تحرر من الأهواء والشهوات .

ومن الأمانة في التقويم أداء الشهادة حتى ولو كان قريباً ، وهنا يمكن القياس على أقوال الثقات من محدّثين ، فقد سئل ابن المديني عن أبيه ، فقال: « إنه ضعيف » ، أما أهل المداينة فإنهم لا يؤدون الأمانة بسبب قلة الورع ، فلذلك قيل: « ... فإن كان مدّاحاً مُدَاهِنًا لم يلتفت إلى الورع ، بل ربما أخرج مساوئ الكبير وهناته في هيئة المدح والمكارم والعظمة » .

وقد يكون الخروج من العدل إلى الظلم ، أو من الإنصاف إلى المبالغة ، أو من الصدق إلى المداينة لأسباب كثيرة ، فقد يكون الذم بسبب الكره والبغض أو الحسد ، أو المنافسة على المراتب ، أو ظن فاسد ، وغير ذلك ، كما يكون المدح لحاجة خاصة ، أو

إعجاب طارئ ، وكل ذلك دلالة على عدم الإنصاف ومن بخس الناس أشياءهم ، وهو مناقض لقوله 8 (Z [\ []) (الأعراف: ٨٥).

بل من إنصاف المَقُوم لنفسه الاعتدال والورع فقد تتبدل النفوس وتتغير الأحوال ، فقد روى زيد بن أسلم عن أبيه عن عُمَرَ بْنِ الْخَطَّابِ قَالَ: « لَا يَكُنْ حُبُّكَ كَلْفًا ، وَلَا بُغْضُكَ تَلْفًا » ، فَقُلْتُ: « كَيْفَ ذَاكَ؟ » ، قَالَ: « إِذَا أَحْبَبْتَ كَلَفْتَ كَلْفَ الصَّبِيِّ ، وَإِذَا أَبْغَضْتَ أَحْبَبْتَ لِصَاحِبِكَ التَّلَفَ » (رواه البخاري في (الأدب المفرد ، وصحح إسناده الألباني). و(الكلف) هو الولوع بالشيء مع شغل القلب.

ولذا كان الورع لا بد منه ، ويشترط هذا الشرط للمقوم كما اشترط العلماء ذلك لأهل الجرح والتعديل وللمؤرخين لأنهم يتسلطون على أعراض الناس ، وربما نقلوا مجرد ما يبلغهم من كاذب أو صادق ، فلا بد أن يكون المؤرخ عالمًا عادلًا عارفًا بحال من يترجمه ، ليس بينه وبينه من الصداقة ما قد يحمله على التعصب له ، ولا من العداوة ما قد يحمله على الغض منه.

ولعل هذه الخصائص من أهم مبررات حصر العملية التقييمية في الجماعة المسلمة ، في إطار ضيق ومعين ، تحقيقًا للمصالح العامة ، ودفعًا لجملة المفاصل المترتبة عليها.

٣- الموازنة بين الجرح والتعديل:

ومن العدل ومقتضياته الموازنة بين الجرح والتعديل ، والتوسط بين التوثيق والتضعيف ، وعدم الاكتفاء بطرفي الحق والسكوت عن الطرف الآخر ، إذ قد تحمل العبارة بين طياتها الذم والمدح ، وقد يكون ظاهرها المدح وفيها مكانم الذم.

وقد يركّز المَقُوم على جانب - هو حق - ويتغاضى عن حق آخر ، فتكون نتيجة الصورة مشوهة ، وكل ذلك تجافٍ عن الإنصاف. ومن اقتضاء العدل والإنصاف: الموازنة وعدم المبالغة في المدح والثناء أو الذم والهجاء ، فهذا الأمر ليس من اقتضاء

الموازنة ، وعلى المقوم - جهد الإمكان - أن لا يرفع من يجب فوق مرتبته ولا العكس .
ومن آفات المبالغة قول أحد العلماء : « ما رفعت أحدًا فوق مقداره إلا واتضع من قدرتي عنده بقدر ما رفعته به أو أزيد » .

٤ - عدم تجاوز الحدود الشرعية في المدح أو الذم ، والوصف بما لا يعمل به إلا الله تعالى ، كالشهادة بالإيمان المحض أو دخول الجنة لشخص ، أو الجزم بالنفاق ودخول النار لآخر ، فتجاوز مثل هذه الحدود مما لا سبيل للبشر لمعرفة مهما أوتوا من عقل وذكاء ، وبصيرة وصفاء ، هو من التقول على الله بغير علم . وانحراف عن منهج العقيدة ، والتصرف بما لم يأذن به الله ، لأن الله لأ يختص نفسه بمعرفة ما في القلوب ، وهو وحده المطلع على السرائر ، وأوكل إلى البشر الحكم على الظاهر .

٥ - هناك ثبات نسبي في خصائص الأشخاص ، ولكن الخصائص الإيمانية المؤثرة ينالها مد وجزر ، إذ الإيمان يزيد وينقص ، كما أن قلب المؤمن بين إصبعين من أصابع الرحمن ، ولهذا فالنفوس تتغير ، والقلوب تتقلب ، والخصائص تتبدل ، ولأجل هذا كان لا بد لعملية التقويم أن تراجع ما بين فترة زمنية وأخرى ، وأن لا يكون التقويم في مرحلة ما حتمًا دائمًا ، إذ إنه بالإضافة إلى سنة الله - الجارية في تغيير القلوب وتبدل النفوس فإن مجمل الظروف الحياتية ، وتغير الزمان ، وتقلب الإنسان فيها ما بين طاعة ومعصية ، وشدة ورخاء ، وفقر وغنى ، وعزوبة وزواج ، وتلمذة وتخرج ، واستيطان وتغرب ، وحرية وقيود ، وفرح وترح ، كل ذلك يؤدي لا شك إلى تغير خصائص الإنسان النفسية والروحية .

وندرك ذلك أيضًا من بعض عبارات المحدثين الذي يروون عن شخص قبل اختلاط ، ويضربون على أحاديثه بعدها ، أو يُوثَّقون روايته وهو في بلد مع تضعيف غيرها ، وما قد يأخذون في رواية محدث عن شيخ ما ، ويتركون روايته عن غيره ، وهكذا .

ومن أجل هذا ، كان لا بد لعملية التقويم أن تتغير مع تبدل الزمان ، وأن لا يقتصر الدعاة والمربون على تقويم مرحلة معينة.

ومما يتبع هذه المسألة ما قد يُجرح به الداعية ولكن قبل انضمامه للجماعة المؤمنة ، كاقتراف المعاصي ، أو التمسك بمذهب بدعي ، أو الانضمام إلى حزب جاهلي ، فإن مثل هذا النقص لا عبرة به ، ويجب أن لا يُتعرَّضَ له ، إذا رجحت دلائل توبته.

والأصل في المعاصي سترها إن لم تدع حاجة لها ، فكيف بها وقد مضت ، بل إنَّ هتكها ليس من خصائص المؤمنين.

٦- دعاة لا قضاة: يجب معرفة أن أحكام التقويم هي أحكام دعوية تخدم المقاصد التي لأجلها يتم التقويم ، فهي بهذا ليست أحكاماً قضائية ، ولا تُبنى عليها أحكام دينية ، كاتهام الناس بالمعاصي أو الفسوق ، أو الشهادة لهم بالتقوى والورع فنحن (دعاة لا قضاة) فقد يكون صاحب الذنب من أهل الخير لكثرة محاسنه ، وصاحب الفضيلة من أهل الشر لسوء نيته ، ولذلك فإن الأحكام الدينية تبنى على الظاهر من كثرة الفضائل ، وليس من شريف ولا عالم ولا ذي فضل - من غير الأنبياء ﷺ - إلا وفيه عيب ، ولكن من الناس من لا ينبغي أن تذكر عيوبه ، فمتى كان فضله أكثر من نقصه: وَهَبَ نَقْصُهُ لِفَضْلِهِ.

كما ينبغي اليقين بأن الخطأ لا يلغي المحاسن ، وإنما العبرة بكثرتها ، والقاعدة في الشريعة أنه ما من بشر إلا وله ذنوب ، وقد تغيب هذه الذنوب بكثرة المحاسن ، وهذا لا بد من فهمه من عموم الدعاة في تسامحهم لصاحب الإحسان العظيم. فالذنوب الظاهر لا يلغى المحاسن ، وكذلك العكس ، والحكم عند الله تعالى ، والأصل في التقويم ما تخدمه معرفة الخصائص من مقاصد الولاية ، بل وفيها محافظة على كرامة الشخص ، والذب عن عرضه في حالة توليه ما يصلح له دون ما لا يصلح له.

٧- صدق أسأسه العلم:

الصدق المستند إلى العلم في التقويم أمر لا بد من الالتزام به كضرورة دينية ، إذ إن عملية التقويم فيها شهادة ورواية ، كما فيها إفتاء وحكم ، ولذا وجب تميّز مَنْ يقوم بالعملية بالأخذ بشروطها ، ومن أهم شروطها الصدق المستند إلى العلم ، والابتعاد عن آفة الكذب والجماعة المسلمة لابد لها من هذا الالتزام حتى تتحقق بركة العمل .

٨- أن تكون عبارات الجرح والتعديل واضحة جداً ، كي لا تتباين العقول في فهمها واستيعابها ، أو المدارك في إدراكها ، بل وقد تقود العملية إلى مفسدة عند التأويل الفاسد ، أو التفسير البعيد ، وعلى الأخص عندما يختلط مع التفسير هوى ، أو مع التأويل غرض . والواقع أن مصطلحات كل فن هي أشبه بالمقاييس المستعملة في العلوم الطبيعية ، فكلما كانت دقيقة واضحة ، كان البناء عليها متيناً ودقيقاً .

٩- ما بين الجرح والتعديل:

لما كان الأصل في الناس أنهم ثقات وفي الدعاة أدنى درجات شروط التوثيق وخصائصه ، فإن التعديل والتوثيق يُقبلُ مُجْمَلًا ودون تفصيل . بينما الجرح لا يقبل إلا مُفَسَّرًا ، وخصوصاً فيما يتعلق بالمقاصد التي يُجرح المرء لأجلها ، وهنا يقاس الأمر على ما ورد عنه علماء الحديث لوجود نفس العلة ، وهي درء المفسدة ، لاختلاف الناس في النظر إلى العيوب ، فقد يظن المرء بعض الأمور من الذنوب والمعاصي أو مما يُجرح الإنسان به ، وهي ليست كذلك بل إن مردها للتأول والاجتهاد .

وليس الدعاة بمنأى عن ذلك فقد يجرح بعضهم بأمر لا ينبغي التجريح بها ، إذ إنها من مسائل الاجتهاد والرأي ، أو أنها من العادات والأعراف ، أو أنها من المسائل الذوقية التي يختلف الناس في درجاتها بسبب التربية العائلية والوضع الاجتماعي ، وطبيعة المجتمعات .

أما إذا اجتمع الجرح والتعديل في شخص ، فإن الجرح مُقَدَّم على التعديل فيما يخص مقصد الولاية المرشح إليها ، ولا ينظر إلى الجرح فيما سوى ذلك ، وهذا التخصيص هو الفارق مع قاعدة علم الحديث ، لأن المقصد فيها واحد فقط وهو الصلاحية للرواية ، بينما تتعدد المقاصد في العمل الإسلامي ، وفي الواقع أن لهذه القاعدة استثناء أيضًا ، فإذا ما كثر عدد المعدلين عن الجارحين ، واستفاضت الأخبار بالتوثيق فلا يتلفت إلى الجرح وخصوصًا بالنسبة للأمرء ، وأصحاب الفضل من علماء الجماعة وكبارها. خصوصًا وأن من طبائع الناس تكبير الأخطاء ، وأن الزلة الصغيرة يعطي لها الحجم الكبير.

وانطلاقًا من هذا المفهوم أيضًا ، فقد يُعْتَبَر تجريح الأقران أحيانًا دليلًا على وجود التنافس المذموم ، فلا يُؤْخَذُ به غالبًا ، وخاصة في أوقات الفتن ووجود المشاكل. ويقاس ذلك على منع بعض المحدثين قبول جرح الأقران بعضهم ببعض ، ومنهم ابن عبد البر الذي عقد بابًا خاصًا لكلام الأقران المتعاصرين من العلماء بعضهم في بعض وقرر: « أن لا يُقْبَلَ كلام بعضهم في بعض ، وإن كان كل منهم بمفرده ثقة حجة »^(٩).

ولذلك كان تجريح بعض الرؤوس لبعضهم البعض مما يوجب أن لا يُسْتَمَعَ له ، ولا يعتد به ، إلا بأدلة واضحة بينه ، وخصوصًا إذا كان مع كل رئيس جملة من الأتباع يغلب على الظن الخير الوافر فيهم ، لوجود مظنة الحسد والتنافس ، وسيطرة الغضب في أوقات المحن والشدائد ، وأزمان الخلاف والانشقاق ، وغنى عن القول أن المقصود هنا برد التجريح إذا كان في الدين والمروءة ، وليس مانعًا من ذكر الخطأ في الاجتهاد ، أو الغلط في المواقف.

ويجب احترام أصحاب السابقة ، وكبار الدعوة ، وعدم المسارعة إلى تجريحهم ، والتزام الحذر ، كل الحذر ، أن تفهم قاعدتهم الجرح مقدم على التعديل على إطلاقها ،

(٩) جامع بيان العلم (٢/١٥٠).

بل الصواب أن من ثبتت إمامته وعدالته ، وكثر مادحوه ، وندر جارحوه ، وكانت هنالك قرينة دالة على سبب جرحه ، من تعصب مذهبي أو غيره ، لم يلتفت إلى جرحه . وقد قال ص: « أَقِيلُوا ذَوِي الْهَيْئَاتِ عَثَرَاتِهِمْ إِلَّا الْحُدُودَ » (رواه أبو داود ، وصححه الألباني)^(١٠).

والسبب في عدم المسارعة: أن أسباب التجريح عليهم قد تزيد بسبب من عداوة أو حسد ، أو منافسة أقران ، كما أن تحريجهم يُسئ إلى الجماعة التي يمثلها ، والطعن في الأشخاص من أقرب الطرق إلى تحطيم الجماعة. ولكن إذا رُشح الداعية لأداء عمل معين وهو يعلم عجزه عنه ، فيسوغ له تنبيه من رشحه إلى الصفات المانعة.

تتناول عملية التقويم الدعوية جانبين:

القسم الأول: التوثيق:

ويتم ذلك بتوثيق الشخص والثناء عليه في أحد الجوانب ، سواء أكان من أجل اتخاذ موقف معين معه ، كالتعاون معه في عمل عام ، أو الاستفادة من جهوده في إطار معين ، أو الاتفاق وإياه على إنجاز مهمة ، أو قد يكون توثيق داعية له انتهاء ، من أجل إسناد مهمة دعوية خاصة ، أو إسناد أحد المراكز له ، ولا شك في جواز الثناء على شخص بذاته ، ولكن لا بد من أخذ الاعتبارات التالية:

١ - الثناء مستحب ، وهو من أخص واجبات الأخوة ، ويدل على قوة الأصرة في الجماعة المؤمنة ، وخصوصاً أمام الغير ، والمدح يقود إلى تهيئة عقول الناس وقلوبهم

(١٠) (أَقِيلُوا) أَمَرٌ مِنَ الْإِقَالَةِ أَيِ اغْفُورُوا (ذَوِي الْهَيْئَاتِ) أَيِ أَصْحَابِ الْمُرُوءَاتِ وَالْخِصَالِ الْحَمِيدَةِ. (عَثَرَاتِهِمْ) أَيِ زَلَاتِهِمْ (إِلَّا الْحُدُودَ) أَيِ إِلَّا مَا يُوجِبُ الْحُدُودَ ، وَالْخَطَابُ مَعَ الْأَئِمَّةِ وَغَيْرِهِمْ مِنْ ذَوِي الْحُقُوقِ مِمَّنْ يَسْتَحِقُّ الْمُواخَذَةَ وَالنَّادِبَ عَلَيْهَا ، وَأَزَادَ مِنَ الْعَثَرَاتِ مَا يَتَوَجَّهُ فِيهِ التَّعْزِيرُ لِإِضَاعَةِ حَقٍّ مِنْ حُقُوقِ اللَّهِ ، وَمِنْهَا مَا يُطَالَبُ بِهِ مِنْ جِهَةِ الْعَبْدِ ، فَأَمْرُ الْفَرِيقَيْنِ بِذَلِكَ نَذْبٌ وَاسْتِحْبَابٌ بِالتَّجَافِي عَنْ زَلَاتِهِمْ. انظر: عون المعبود شرح سنن أبي داود ، للصدقي العظيم آبادي (٢٦/١٢).

لسماع كلام الداعية والتأثر به ، ولذلك ذُكر أن من واجب المؤمن نحو أخيه بشكل عام ، ناهيك عن خصوصية الداعية الذي ارتبط بأخيه بعقد الأخوة مع رابطة الإيمان ، أن يثنى عليه بما يعرفه من محاسن أحواله عند مَنْ يؤثر الثناء عنده ، وكذلك الثناء على أولاده وأهله وأفعاله ، حتى في خلقه وعقله ، وهيتته وخطه ، وتصنيفه ، وجميع ما يفرح به من غير إفراط ولا كذب^(١١).

والاكتفاء باليسير من المدح المطلوب ، إذ إن المبالغة تسقط الهيبة ، والكثرة من المدح تورث الريبة ، والتوسط في كل الأمور ممدوح ، حتى ولو كان من يثنى عليه من أصحاب الفضل الأعلى ، والمبالغة في كل أمر مذمومة.

٢- أن لا يبالغ في المدح في غيابه كما ذكر ، ولكن المبالغة في وجهة أولى بالمنع ، والثناء بحضرته أدعى للحظر ، وذلك للنهي الوارد في ذلك ، إذ إن كثرة المدح تورث العُجب بالنفس ، والثناء يؤدي إلى الغرور.

وقد يستثنى من ذلك أحيانا جواز مدح المربي لتلميذه ، أو القائد لجنديه ، إذا كان لغرض التشجيع ، وأمن عليه من العجب والغرور. بل وحتى التشجيع للقادة أو بين الأقران فقد جلبت النفوس على ذلك ، ولنا في رسول الله ص أسوة حسنة حيث يقول في حادثه إغارة الكفار على سرح المدينة وذهاب سَلَمَةَ بن الأكوع وأبي قتادة في أثرهم: « كَانَ خَيْرَ فُرْسَانِنَا الْيَوْمَ أَبُو قَتَادَةَ ، وَخَيْرَ رَجَالِنَا سَلَمَةُ » (رواه مسلم).

وعلق الإمام النووي على ذلك بقوله: « هَذَا فِيهِ اسْتِحْبَابُ الثَّنَاءِ عَلَى الشُّجْعَانِ وَسَائِرِ أَهْلِ الْفَضَائِلِ لَا سِيَّمَا عِنْدَ صَنِيعِهِمُ الْجَمِيلِ ؛ لِمَا فِيهِ مِنَ التَّرْغِيبِ لَهُمْ وَلِغَيْرِهِمْ فِي الْإِكْتِسَابِ مِنْ ذَلِكَ الْجَمِيلِ ، وَهَذَا كُلُّهُ فِي حَقِّ مَنْ يُؤْمِنُ الْفِتْنَةُ عَلَيْهِ بِإِعْجَابٍ وَنَحْوِهِ »^(١٢).

(١١) انظر: الموافقات للشاطبي (٢/٢٣٦).

(١٢) شرح النووي على مسلم (١٨٢/١٢).

وخلاصة القاعدة في المدح والثناء المأخوذة من جملة الأحاديث: أن لا يكون في المدح مجازفة ، ويؤمن على الممدوح الإعجاب والفتنة. أما في غير ذلك مما تكون نتائجه نافعة ومثمرة فهو من الجائز المباح ، أو المستحب المطلوب .

٣- يجب أن يكون التوثيق موضوعياً يُبنى على الخبرة والتجربة ، وعلى شهادات الاستفاضة ، أو على توثيق العدل من أصحاب الخلطة مع من يجري توثيقه ، ومن أهم أنواع الخلطة التعامل اليومي مع ما يتضمن من تعامل بالدرهم والدينار ، والخلطة بالجوار وما يقاس عليه من خلطة العمل بنوعية المهني والدعوى ، وكذلك الخلطة بالأسفار وما يشابهه من خروج الخلاء والرحلات والسفريات العائلية والسياحة إلى أقطار أخرى ؛ إذ إن مثل هذه الأمور هي التي تكشف الإنسان على حقيقته .

كما أن التوثيق لا بد أن يكون مبنيًا على الخصائص الشرعية المرغوبة ، وعلى محاسن العادات التي تقبلها العقول والفطر السليمة ، والحسن كل ما حسنه الشارع ، ولذا ينبغي أن لا يكون التحسين منطلقاً على خصائص أهدرها الشارع ، كالانتماء إلى قبيلة أو بلد ، أو الارتباط بعشيرة أو قرية .

ولكن هذا المعاني لا تمنع استصحاب قرينة انتماء أحد إلى قبيلة معينة أو قرية لترجيح توثيقه وظن الخير فيه إذا كان سواد القبيلة أو القرية مشهوراً بالأوصاف الحسنة ، من شجاعة ونجدة وكرم .

٤- ضرورة تحرى المدح بالصفات الملازمة ، والملازمة يقصد بها الملازمة النسبية ، لأن الإنسان بطبيعته متغير ، ولكن لا ينبغي الاعتماد على الصفات الحسنة الطارئة ، والتي قد يتصف بها الشخص لظرف طارئ ، أو ملابسة معينة ، فيوصف بها الشخص وكأنها سمة من سماته الدائمة ، فموقف شجاع واحد نتيجة حماس مختلط بشوائب لا يعنى بالضرورة أن صاحبه كريم شهم ، والبازل في مناسبة لا تدل على أنه في منتهى التجرد ، لأن سمات الشخص الثابتة - والداعية على الأخص - يجب أن تكون دائمة وملازمة للفرد ، بحيث يكون تخلفها عنه هو النادر ، وكذلك العكس فإن الصفة

الحسنة الملازمة يجب أن لا تقدر فيها آحاد الحوادث.

وهذا الأمر أحد الموازين الشرعية الثابتة وسبق الحديث عنها في الضوابط العامة ، وهي قاعدة صحيحة ، ولكن يجب أن لا تكون مدعاة للوسوسة وظلم الناس ، وقد أمرنا أن لا نبخس الناس أشياءهم ، وحدها الوسط هو الضامن العدل.

٥- أن توضيح جوانب الفضل والحسن في الشخص ضرورة حتى تتبين المقاصد التي لأجلها يكون التقويم ، وكى لا يكون الشاء على جميع الجوانب عمومًا ، إذ الكمال متعذر ، والناس يتفاوتون في قدراتهم ، وتوضيح جوانب التفوق مهمة ، ولنا في ذلك شواهد كثيرة من الأحاديث النبوية إذ مدح النبي ص بعض الصحابة ببعض جوانب الخير دون غيرها. ومنها أن النبي قال لأشج عبد القيس : « **إِنَّ فِيكَ خَصْلَتَانِ يُحِبُّهُمَا اللَّهُ: الْحِلْمُ وَالْإِنَاءُ** » (رواه مسلم). ومنها ثناؤه ص على أربعة في قراءة القرآن ؛ فقال ص: « **خُذُوا الْقُرْآنَ مِنْ أَرْبَعَةٍ: مِنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ مَسْعُودٍ ، وَسَلَامِ مَوْلَى أَبِي حُدَيْفَةَ ، مَوْلَى أَبِي حُدَيْفَةَ ، وَمُعَاذِ بْنِ جَبَلٍ ، وَأَبِي بَنٍ كَعْبٍ** » (رواه البخاري ومسلم).

والإيمان بأن الخصائص تختلف من شخص لآخر ، ويتفاوت قدر الناس بها ، يحددها حديث من جوامع الكلم ، وهو قول النبي ص: « **تَجِدُونَ النَّاسَ مَعَادِنَ ، خِيَارُهُمْ فِي الْجَاهِلِيَّةِ خِيَارُهُمْ فِي الْإِسْلَامِ ، إِذَا فَقَّهُوا** » (رواه البخاري ومسلم).

القسم الثاني: التجريح:

وتكون بذكر بعض عيوب الشخص ، أو بعض مساوئه النفسية أو الروحية ، أو نفقد بعض تصرفاته حسب الظن الراجح ، ويكون ذلك بالبيِّنَات أو القرائن ، من خلال الشهادات والخلطة والتجارب ، ولا شك أن هذا الأمر من القدر ، والقدر منه عني إلا أن بعضه مُسْتَثْنَى من هذا المنع ، وقد شرح العلماء ما يستثنى من القدر ،

أو الأعذار المرخصة في الغيبة في مواطنها مع ذكر أدلتها التفصيلية^(١٣).

والاستدلال لخصوص الجرح والتعديل ، وما يتعلق بالعمل الإسلامي ، أو الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ، بما ثبت في الصحيح أن النبي ص قال لفاطمة بنت قيس ل: « أَمَّا أَبُو جَهْم ، فَلَا يَضَعُ عَصَاهُ عَنْ عَاتِقِهِ ، وَأَمَّا مُعَاوِيَةُ فَصُعْلُوكٌ لَا مَالَ لَهُ » (رواه مسلم). (صُعْلُوكٌ: فقير).

والاستدلال بهذا الحديث في فقه الدعوة وتقويم الأفراد واضح ، كما استنبط منه علماء الحديث جواز الجرح والتعديل ، وكذلك تقاس عليه كل مصالح الدعوة بما تتضمنه من ترشيح لمراكزها ، والندب لمهامها.

وقد أوضح شيخ الإسلام ابن تيمية مثل هذا القياس فقال مُعَقَّبًا على الحديث: « وَفِي مَعْنَى هَذَا نُصَحُ الرَّجُلَ فِيمَنْ يُعَامِلُهُ وَمَنْ يُوكِّلُهُ وَيُوصِّي إِلَيْهِ وَمَنْ يَسْتَشْهَدُهُ ؛ بَلْ وَمَنْ يَتَحَاكَمُ إِلَيْهِ ، وَأَمْتَالُ ذَلِكَ ؛ وَإِذَا كَانَ هَذَا فِي مَصْلَحَةٍ خَاصَّةٍ فَكَيْفَ بِالنُّصْحِ فِيمَا يَتَعَلَّقُ بِهِ حُقُوقُ عُمُومِ الْمُسْلِمِينَ : مِنَ الْأَمْثَرَاءِ وَالْحُكَّامِ وَالشُّهُودِ وَالْعَمَالِ : أَهْلِ الدِّيَوَانِ وَغَيْرِهِمْ ؟ فَلَا رَيْبَ أَنَّ النُّصْحَ فِي ذَلِكَ أَعْظَمُ »^(١٤).

ومن هذا المنطلق: أجمع المحدثون على جواز ذكر مساوئ الرواة والشيوخ ، والتفصيل في أحوالهم ، دون حرج ، لمصلحة حفظ الحديث النبوي ، واعتبروا ذلك أمانة شرعية في أعناقهم ، وليست عباراتهم بتجاوز للإنصاف ، واعتبر العلماء أن علم الجرح والتعديل صيانة للشرعية ، وذلك لحفظه الحديث النبوي ، ويقاس على ذلك ضرورة استعماله لحفظ مصلحة الإسلام العليا ، وحفظ دماء وأعراض المسلمين ، وذلك بحفظ الدعوة ورجالها ، وتصدى الثقات لقيادتها ، وترشيح أصحاب الكفاءات

(١٣) انظر على سبيل المثال مما يصلح بحد ذاته كدروس تربوية: الأذكار للنووي (٢/٢٩) ، فتح الباري (٤٩٨/١٠).

(١٤) مجموع فتاوى ابن تيمية (٢٨/٢٣٠).

لمهامها.

أما شبهة التزام الصمت تجاه المظاهر السلبية للأشخاص ، وعدم التعريف بها عند الأمراء بالطرق الخاصة ، ووفق ضوابطها الشرعية ، وما يقود ذلك بالتالي إلى مفاسد بحجة أنها غيبة ، فهو من باب عدم التمييز بين المصالح.

ولذا فإن من الضرورة الشرعية أن يبلغ الدعاة الأمراء بما يرونه من مساوئ البعض ، مما له علاقة بمصلحة الدعوة العامة ، لأنها مقدمة على مصلحة الستر على معاييب الأفراد.

أما غيبة الأشخاص بسبب الأعمال ، أو نقدهم تجاه بعض مواقفهم ، فهو لتباين الحق أيضًا ، والشخص مأجور على اجتهاده ، ويجب أن لا تقف عملية التقويم بسبب أفضلية الشخص ومكانته وصلاحه.

الجرح لا ينافي الصحة:

إن عملية الإيضاح هي لتقويم الخطأ ، وليس لتأثير الشخص أو اتهامه بل إن هذه الأمر ، بحد ذاته ، دليل على بركة الجماعة ، وأن الجماعة كاليدن تغسل إحداها الأخرى ، ومن التجربة يتبين أن أخطاء أي شخص داخل الجماعة هي أقل منها لو كان خارجها.

وفي نفس الوقت يجب أن لا يجد الداعية في نفسه شيئاً إذا علم بتقويم مجموعة المربين له ، ما دام يثق في إخلاصها ، وأن عملها التقويمي في الجرح والتعديل هو جهاد في سبيل الله ، وليس لقصد العلو أو الفساد في الأرض ، أو الغرور والاستعلاء ، أو بمنزلة من يقاتل جاهلية وحمية ورياء ، والتقويم المخلص للأفراد - وفق الضوابط الشرعية - ليس منافياً للأخوة ، أو معارضةً لوفاء الصحة ، بل هو من الحق الذي يجب أن يرضاه الدعاة ، ويقبلوا به وتصفو سرائرهم تجاه ذلك.

ضوابط الجرح:

١ - أن يكون الجرح والتضعيف لأحد الأغراض الشرعية التي تحقق المصلحة العامة بشروطها ، وذلك كمنع مسئولية دعوية عن أحد الأشخاص ، أو الاعتراض على قبول أحد في صفوف الجماعة ، أو عدم إناطة إحدى المهام الدعوية لأحد الأشخاص ، أو حجب داعية متقدم عن إمارة الجماعة ، أو للتحذير من تصرف أحد الدعاة في مكان معين ، أو للتنبيه على المشاكل المحتملة عند وجود بعض الدعاة في مكان واحد ، وغير ذلك مما يستعان به على تغيير المنكر ، أو الأمر بالمعروف ، أو محاولة دفع أهون الضررين ، أو المساهمة في تقوية أعرف المعروفين ، وكل هذه الأمور من المصالح الشرعية التي ينصب عمل الجماعة عليها.

وقد يكون التضعيف لأحد أعداء الجماعة ، فإن كان من غير الملتزمين بالإسلام سلوكاً فهو من باب غيبة الفاسق ، وإن كان ملتزماً مع آراءه فاسدة فهو من باب غيبة المبتدع ، أما إذا كان من الملتزمين بالإسلام سلوكاً وعملاً وله بعض الآراء الشاذة ، الداعية المفتنة ، فهو من باب التحذير ، ودفع الظلم حرصاً على وحدة الجماعة ، ومسيرة العمل الإسلامي ، والحفاظ على المكاسب الدعوية.

وأحياناً يضطر للجرح لحل مشكلة دعوية ، أو القضاء بين المنازعات ، أفراداً أو جماعات ، فهذا من باب التظلم ، إذ لا يمكن فض المنازعة ما لم يتطرق الشهود أو من يقوم بالحكم إلى التعرض لخصائص المتنازعين لحل المنازعة ، وذكر بعض أخطائهم للبت في بعض الأمور.

كما قد يضطر لبعض الجرح والتضعيف في التقويم الدعوي ، أو الحوارات القيادية ، ضمن عمليات متابعة ومستمرة ومن التعريف أو الاستفتاء أو المسح ، من أجل تقويم العمل ، أو قياس الأداء ، أو اختيار عناصر جديدة لمراكز جديدة ، وكل ذلك قد يتضمن التعرض لمواصفات الدعاة السلبية. وكذلك يلجأ لذلك عند انتقال الداعية من مكان إلى آخر ، أو من مهمة إلى أخرى ، مما يستدعي تنبيه المربي الجديد عن

سليباته حتى يُتقن التصرف معه ، ويحسن معاملته ، ويتمم المسيرة التربوية معه .

٢- أن تكون الغيبة بقدر الحاجة إليها دون بقدر الحاجة إليها دون الاستزادة على الحد اللازم ، ولذلك لا يُعَرَّض الاسم إذا كان التعريض كافياً ، ولا يفرط في الذم كان إذا كان القليل يفي بالغرض ، ولا ينجح إلى ذكر مساوئ أهله وبنيه ، إذا كان المقام لا يتسع لذلك ، ولا يتوسع بذكر ما لا يحتاج إليه من المساوئ الأخرى ، وإذا كان التقويم لأجل مهمة معينة أو ولاية دينية فيقتصر على ذكر المثالب المنافية لتلك المهمة ، والممانعة عن تلك الولاية. فمن خلق الداعية والمربي الترفع عن إقحام مثالب الناس في حديثه ، فما يستزيد من ذكر المعاييب إلا ناقص .

٣- أن يستعمل الجراح أجمل الألفاظ في التجريح ، ولا يركن إلى الشديد منها عند وجود السهل ، ولا يلجأ إلى اللفظ النابي والكلمة الخشنة ما دام يتوفر غيرها ، وهذا من خلق الإسلام العام ، ويكتسب خصوصية لمن يضطر إلى كثرة الجرح والتقويم ، حتى لا يغلب على لسانه العبارات الخشنة ، وما أشد ابتلاء أصحاب المسؤولية بهذا الأمر ، إذا أنهم يضطرون بحكم إماراتهم لكثرة الجرح والتقويم فإذا سكتوا من أجل شفافية قلوبهم ضاعت مصالح الدعوة ، وإذا تكلموا ضاع الصفاء من جهة وكثر عليهم الاتهام من جهة أخرى ، ولذلك وجب عليهم الموازنة الدقيقة من أجل المصلحة العامة ، والمحافظة على صفاء قلوبهم .

٤- أن يتحرى المربي المضطر لعملية الجرح قمة التجرد في ذلك ، وأن يستشعر الحد الكافي لخدمة الإسلام ، دون بواغث الغيبة الأخرى كالتشفي من الغير ، أو محاولة التنقيص منهم برفع النفس ، أو محاولة استدرار موافقة الأقران ، أو أن يمتزج التضعيف بدواعي الغيرة والحسد ، أو أن يكون التضعيف لمجرد الهزل واللعب دون فائدة مَرْجُوَّة ، كما قد تكون الغيبة للتلذذ أو بسبب من سوء الظن ، أو نتيجة النقائص ، وهو فخور بذلك خصوصاً عندما يرى صدقها وانطباقها .

فإذا ما ظهرت صحة بعض النتائج والأمور - وهو أمر طبيعي ، لان العيوب لا تخفى - فيحسب ذلك كفاءة خاصة ، فيُسرف في الأمر ، والواقع أن التضعيف أمر سهل حيث المساوى ظاهرة ، والكفاءة ليست في تبيان الضعف فقط ، لأن كل إنسان لا يخلو عن عيب ، وتتبعها أمر سهل ، ولكن الأصل اكتشاف المحاسن مع العيوب ، ومعرفة العيوب المانعة من الولايات الخاصة ، أو السلبيات غير المانعة من عمل ما ، ومثل هذا الأمر المتكامل هو الذي يحتاج إلى تقويم الثقات من الدعاة.

وكذلك لابد للمربي الحذر من تلبس إبليس عليه على استغلال الجرح والتعديل للتشفي ، أو لإبراز علمه وذاته ، أو كي يتنافس بها على أقرانه ، أو ليطلب بلك شهرة له ، وانتقاصاً من غيره.

٥- لا بد من تحديد الصفة التي يضعف الشخص لأجلها: في إطار تقويم الدعاة ، يصبح من الأهمية بمكان تحديد صفة الضعف حتى لا يُتَّهم الداعية بالضعف الإجمالي ، وإنما يختص كل داعية بمجموعة من الصفات تؤهله للقيام ببعض الأعمال دون غيرها ، وهذه حقيقة بشرية ، وسُنَّة سائرة ، إذ إن اجتماع مجموع الخصائص في الناس قليل ، والكمال النسبي نادر ، وإنما العبرة بكثرة المحاسن ، وقد قيل أن النقائص خبث ، والماء إذا بلغ القلتين لا يحمل الخبث ، وإنما الغرض في تحديد الضعف: مصلحة الولاية ، أو لمصلحة الشخص نفسه.

٦- دفعاً للتهمة ، وانفكاكاً عن الرِّيب يُفَضَّل في وسط الجماعة المسلمة تفسير أسباب الجرح ، لأن الأصل في أفراد الجماعة التوثيق ، ولا بد من الأخذ بقاعدة: (لا يُقبل الجرح إلا مُفسَّراً). ولكن تبقى ضرورة حفظ التفسير في أضيق نطاق حفاظاً على نظافة الصف المسلم ، وقد تكون بعض العيوب أو المساوى مشتهرة ، وقد تكون بعضها محصورة بطبقة ، بينما يجب أن تظل بعض المساوى ذات الصبغة الخاصة ، والتي يؤدي كشفها إلى مفسدة واضحة حصراً على قيادة الجماعة المؤمنة فقط ، بل قد يكتفي الأمير - أحياناً - بحقه في معرفة بعض الأمور وسترها عن البقية وبعبارة أخرى ، أن جواز

الأخذ بالغيبة محصور بمن تحقق المصلحة بأقوالهم ، ولا يحق للآخرين الاقتداء بهم حتى لا يصبح عرض المسلم مشاعاً بحجة الاقتداء.

ويجب ملاحظة أن أصحاب السوابق من المجاهرين بالمعاصي الفكرية أو الأخلاقية ، أو الداعين إلى البدع: يكون الجرح فيهم مقدماً ، ولا يقبل التوثيق فيه إلى مفسراً.

٧- لابد من مراعاة التفريق بين الصفة السلبية الملازمة ، وبين صفة طارئة نتيجة ظروف وملابسات معينة ، وأن لا يعتبر التصرف الخاطئ الطارئ كالمستديم ، وأن لا يكون العيب المفاجئ كالعيب الملازم ، وأن يكون التقويم بالميزان القسط وعدم بخس الناس أشياءهم ، وقد عذر الرسول ص قبل ذلك حاطب بن أبي بلتعة - رغم الجرم الكبير - لسابقته في بدر.

٨- النقد ليس بالضرورة تأثيماً ، وإنما قد يكون لخلو الشخص أو الداعية من صفة تجعله غير مؤهل لمنصب معين ، أو القيام بمهمة خاصة.

وليس في نقصان كل صفة عيب أو إثم ، لأنها مما جبل الله ﷻ النفوس عليها ، وقد أثنى الرسول ص على أبي ذر في مواطن عديدة ، ومنع عنه الإمارة.

بل قد يكون نقد الشخص أو الداعية ، ومنعه عن أمر ما ، وعدم ترشيحه لمهمة ، رحمةً به ، أو شفقةً عليه ، أو حباً له ، لحماية دينه من الفتنة ، أو نفسه من البلاء ، أو لإبعاده عن أجواء تفسده ، أو بيئة تعكر عليه ، وقد يكون كل ذلك لأجل الحفاظ على دينه والاستبراء لعرضه.

٩- السكوت عن المفاصد وعدم التبليغ بها وفق ضوابطها الشريعة ، بسبب المواقف السلبية ، والاحتجاج بإثم الغيبة: مردود ، لما قد يقود إليه الأمر من صعود الضعفاء ، أو تولية غير الثقات ، أو السماح للذين يجيدون فن الكلام استلام زمام التربية ، وبالتالي يتصدع الصف ، أو تفشل المهات ، بل وقد تكون الجيوب التي تقود

إلى الفتن ، أو الانشاقات ، بل قد يكون أمر الكشف نوعاً من التعبد.

١٠ - الدفاع عن عرض المسلم ، والذب عنه عند عدم القناعة ، فلا يصح السكوت عن عيب مسلم يذكر من قبل البعض لمصلحة ، ويسكت عن ذلك من لا يقتنع به ، لأنه محاسب على قناعته ، ولا يحاسب على اجتهاد الآخرين ، وقد قال ص: « مَنْ رَدَّ عَنْ عَرَضِ أَخِيهِ رَدَّ اللَّهُ عَنْ وَجْهِهِ النَّارَ يَوْمَ الْقِيَامَةِ » . (رواه الترمذي ، وصححه الألباني).

ومن حادثة كعب بن مالك ١ الواردة في البخاري ومسلم ، يُسْتَبْطِ: جواز الرد على الطاعن إذا غلب على ظن الرادّ وهم الطاعن أو غلظه.

فوائد التقويم:

لا بد بعد استعراض طرفي التقويم والمتمثلة في الجرح والتعديل ضرورة تبيان فوائد ومصالح هذه العلمية داخل إطار الجماعة المسلمة ، وبالتالي معرفة أهمية إجراء هذه العملية التقويمية باستمرار ، وأنه لا غنى للجماعة عنها.

١ - الحكم بالعدل: وهو ميزان القسط الذي به قامت السماوات والأرض ، فخير الإنسان يُذكر ، عبادةً وأخوةً ومروءةً وتشجيعاً ، والسيئات تُذكر تحذيراً أو تخويفاً ، وذكرهما معا يحقق ميزان العدل ، وكيف يمكن التعامل مع خير كل إنسان وشره.

وهذا التقويم الذي يوجهه الحكم بالعدل هو الذي يؤدي إلى دفع الظلم ، وإقرار الإنصاف وفض النزاع ، والفصل بين الخصومات ، بل وقد يكون الجرح والتعديل ، أو الذم والمدح من القرائن التي يُتَوَصَّلُ بها إلى حقائق الأحوال ، وصدق الوقائع.

والحكم على المواقف ، ومعرفة الناس أصل عظيم يحتاج إليه المفتي والحاكم ، فإن لم يكن فقيهاً فيه ، فقيهاً في الأمر والنهي ، ثم يطبق أحدهما على الآخر ، وإلا كان ما

يفسد أكثر مما يصلح ، فإنه إذا لم يكن فقيها في الأمر له معرفة بالناس تصور له الظالم بصورة المظلوم وعكسه ، والمُحَقَّ بصورة المُبْطَل وعكسه ، وراج عليه المكر والخداع والاحتيال.

٢- التعريف: وهو لا بد منه ؛ إذ إن بعض خصائص الداعية جزء من صفته ، والأسماء المجردة لا دلالة لها ، فالإنسان بمجمل أوصافه ، لا بحروف اسمه وآبائه ، وحتى ينزل الناس منازلهم ، ولا يبخس الناس أشياءهم ، وبالتعريف يمكن إناطة الأعمال بأصحابها ، وترشيح كل داعية لما هو أهل له.

٣- اختيار الأصلح: إذ قد يتشابه الدعاة في مجموعة من الصفات ، والحاجة تقتضي اختيار أحدهم للمهمة ، وهذا لا يتم إلا بمراجعة مجمل الخصائص السلبية والإيجابية للدعاة ، وهذا الأمر من باب أداء الأمانة ، ولا بد للأمر من عملية التقويم حتى تتم عملية التولية الصحيحة.

٤- اختيار الأمثل فالأمثل لمنصب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ، التي هي هدف الدعوة الإسلامية ، ومعرفة الأمثل لا تتم إلا بمعرفة مواطن الجرح والتعديل وأن تتم عملية التقويم بالشكل الصحيح.

٥- الموازنة بين أعمال الرجال: فقد تحتاج الدعوة إلى خصائص متباينة في آن واحد ، كي يكون العمل الناتج متكاملًا ، ولا بد لاستكمال هذه الحقيقة من تقويم الأشخاص وإجراء عمليتي الجرح والتعديل عليهما.

ومثل هذه الموازنة من أجل أن يُدرَأَ نقص أحد الدعاة بفضل الآخر ، فتتحقق المصلحة ، وهذا لا يتم إلا بعملية التقويم والبحث عن كل من فضائل الدعاة وسليبياتهم.

٦- عملية الإصلاح والتربية ، هي لا تتم إلا بمعرفة الخصائص والصفات ، وإجراء التقويم ، وقياس الأخطاء على وفق القابليات ، إذ أن تحديد الواجبات والحقوق

من قبل الأمراء ، لا بد أن تتم وفق مراتب الدعاة.

والأعمال الدعوية يتباين الالتزام بها من شخص إلى آخر ، كما تتباين المحاسبة على ذلك تبعاً لذلك. فالجيل الرائد له معاملة خاصة تختلف عن الجدد ، المكلفون بمهمات خاصة يتباين النظر إليهم عن غيرهم ، والعلماء من الدعاة لهم منزلة خاصة ، وهكذا.

وبهذا المنظار يحاسب الداعية العالم على جهده في الكتابة والتربية ، وعلى التوجيه وإقامة الدروس ، كما يُحاسب النشط صاحب العلاقات العامة على معرفته بالطبيعة الاجتماعية في البلد ، ويحاسب الوجيه على معرفته بأهل البلد وأغنيائه والمؤثرين فيه ، كما أن المكلف بمهمة يحاسب على أدائه لمهمته ، وهكذا الأمر في الواجبات الدعوية الأخرى.

تقويم الذات: تقويم الشخص لنفسه:

وقد يقوم الإنسان به مضطراً أو غير ذلك ، قناعة بنفسه ، أو غروراً للإعلان عنها ، كما أنه قد يقوم بذم نفسه ، وخلاصة الأمر: أنه لا يجوز ذم النفس أمام الغير ، ومن كان مخلصاً في الملامة فليحاسب نفسه سرّاً ، ويلتجئ إلى الله بالاعتراف بذنبه ، أما مدح النفس فغالباً ما يكون ناتجاً عن الغرور ، ولذلك نهى عنه ، ولكن يستثنى ما كان منه لمصلحة عامة ، كما قال يوسف ×: (L K J I H G F E) (يوسف: ٥٥).

أي أن المدح المذموم إذا كان للافتخار وإظهار التميز ، والغرور ، ومناكفة الأقران. والمحبوب أن يكون فيه مصلحة دينية ، وذلك بأن يكون أمراً بمعروف ، أو ناهياً عن منكر ، أو ناصحاً ، أو مشيراً بمصلحة ، أو معلماً أو مؤدباً أو واعظاً ، أو مذكّراً ، أو مُصلحاً بين اثنين ، أو يدفع عن نفسه شرّاً ، أو نحو ذلك ، فيذكر محاسنه ناوياً بذلك أن يكون هذا أقرب إلى قبول قوله ، واعتماد ما يذكّر.

الاستجابة للتقويم:

إذا نظرنا في أحوال الدول اليوم وفي أحوال المؤسسات والمنظمات والشركات وجدنا أن القويّ والناجح منها يتمتع بشفافية فائقة نحو النقد الموجّه إليه ، ونحو وضعية النظم التي يسير عليها ، ونحو وضعية الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ؛ ولذا فإنك تراها وهي في ذروة نجاحها وتألّقها تخطط للمستقبل ، وتقوم بعمليات مراجعة لأحوالها وأوضاعها العامة .

ويدخل في هذا الإطار تغييرها للشعارات التي تضعها على منتجاتها ولألوان أغلفتها ، كما يدخل فيه إعادة تأثيث مكاتبها وتحديث أجهزتها وخطوط إنتاجها . ومع أن هذا قد يكلفها مئات الملايين إلا أنها تدفعه عن طيب نفس ؛ لأنها تريد إشعار زبائنها وعملائها بقدرتها على التجديد والتطوير ، لتُلقي بعد ذلك في رُوعهم أن ذلك التجديد يستهدف الاستحواذ على رضاهم والتعبير عن الاهتمام بهم . والعقل المعاصر يستجيب لهذا المعنى على نحو مدهش !

في المقابل فإنك تجد الدول والمنظمات الضعيفة والمتخلفة وقد خيم عليها التقادم في كل شيء : مكاتب يعلوها الغبار ، وأثاث متهالك ، وقوانين يشكو الناس منها منذ نصف قرن دون أن يفكر أحد في تغييرها ، وإنتاجية في تراجع مستمر ، وموظفون وعمال يبحثون عن بديل عن العمل فيها حتى ينجوا بأنفسهم من مشكلاتها ؛ إنك حين تدخلها تشعر أنك أمام كيان هرم يلفظ أنفاسه الأخيرة ، الإنسان العادي يتأثر تأثراً كبيراً بهذا المشهد المحزن ، فيعرض عن منتجات تلك المؤسسات سواء أكانت فكرية أو مادية ؛ لأن العقلية الحديثة تدمج بين الشكل والمضمون ، وبين الأشياء وطريقة تقديمها ، وبين الجوهر والهاشمي ؛ وذلك بسبب الدعايات الإعلانية الجبارة . وليس من الحكمة غض الطرف عن وضع كهذا .

وإليك بعض الملاحظات في هذا الشأن:

١ - لا يمكن أن تحدث استجابة جيدة للتقويم إلا إذا توفرت الإرادة الصلبة للاعتراف بالحقيقة ولو أدى ذلك إلى توجيه لوم أو تفويت بعض المصالح. وليس توطين هذه الميزة الحميدة في مجتمعاتنا بالأمر الهين ، وإنما يحتاج إلى إرساء تقاليد وأعراف ثقافية تمجد الاعتراف بالحقيقة ، وتسهّل من ثمّ على الناس تحمّل المسؤولية عن الأخطاء التي يقعون فيها ، كما كان عليه الشأن في صدر الإسلام.

٢ - لا بد أن نتعود النظر إلى النظم المعمول بها ، وإلى الخطط والمشروعات التي نفذها من أفق النتائج التي حصلنا عليها من ورائها ؛ فحين نضع خطة ثم نجد بعد سنوات من تنفيذها أن الهدف المرجو منها لم يتحقق بالنسبة المرجوة فإن علينا حينئذ ألا نتردد في الحكم على تلك الخطة بأنها غير ملائمة ، وأن علينا القيام بتغييرها.

٣ - حين نشعر أن نظاماً ما لا يعمل كما نرغب ونتوقع ، فيمكن أن نترك النظام على حاله ، ونقوم بتغيير بعض الأمور المتصلة به قدر الإمكان.

٤ - إن كثيراً من النظم واللوائح يستمر فترات طويلة مع رداءته وإخفاقه ، لا لشيء إلا لأنه لا يُعرف على وجه التحديد لماذا وضع ، أي أن الأهداف التي وضع من أجلها غير موجودة ، أو هي موجودة لكنها غامضة أو مجملة ، ولذلك فإن الناس لا يستطيعون اكتشاف درجة أداء تلك النظم واللوائح ومدى كفاءتها وصلاحيتها.

ومما يساعد على الاستجابة للتقويم أن تكون الأهداف واضحة ومفصلة حتى يمكن قياسها والتأكد من ثم من معرفة ما أنجز منها. وعلى سبيل المثال فإنه حين توضع خطة لمكافحة التدخين فإنه ينبغي أن يكون واضحاً ما الذي تستهدفه تلك الخطة من خفض في نسبة المدخنين في خمس سنوات مثلاً وما تكاليف ذلك على المستوى الإنساني والمادي؟ وحين يتم ذلك على نحو مفصّل فإن من السهل بعد خمس سنوات أن نتحدث عن نسبة نجاح تلك الخطة ؛ ومن أفق ذلك يمكن أن نتحدث عن كفاءتها.

الفصل الثاني عشر من للمشاريع العلمية والدعوية؟

بعد العهد بالمؤسسات ، التي كانت من أقوى الأسباب في استمرار التعليم الإسلامي والمدارس القائمة عليه ، والتي استطاعت أن تمد المجتمع الإسلامي بطلبة العلم والعلماء ، حتى في عهود الانحدار السياسي ، نسي الناس الأوقاف الإسلامية التي كانت مؤسسة كبيرة ساعدت في الحفاظ على البعد الحضاري - الاجتماعي للإسلام ، وكان بإمكانها أن تستمر في أداء هذه المهمة لولا أن الدولة القطرية الحديثة - وغالبًا ما كانت عسكرية - ساءها أن يكون للمسلمين مثل هذا العمل الاجتماعي فراحت تعيثُ فسادًا بأوقاف المسلمين ، ووجدتها فرصة لنهب الأراضي والأموال وتلاشت الأوقاف شيئًا فشيئًا حتى لم يبق لها أثر .

كانت المدارس والجامعات العريقة في العالم الإسلامي تستفيد من هذه الأوقاف فيتوافد الطلبة إليها من جميع الأقطار ، وعندما دعم المسلمون هذه المؤسسات الكبيرة ، إنما كانوا يعوّضون بالتقصير الواقع من جانب الدول التي كانت غارقة في المنازعات والتهارش على الدنيا ، ومع ذلك فإن هذه الدول لم تتجرأ على نهب الأوقاف كما تجرأت الدول الحديثة .

وكانت هذه الأوقاف تمثل نوعًا من الحماية للمجتمع الإسلامي ، ولذلك مرت على المسلمين قرون كان العالم فيها متقدمًا ، وقابل ذلك تدهور سياسي عجيب ، واستمر تدريس العلوم الشرعية من غير أن يخضع للأهواء والأمزجة .

لم يقتصر نفع هذه الأوقاف على التعليم ، بل تعداه إلى أمور كثيرة تتصل بحياة الناس ومعاشهم ، ومن يقرأ عن مصارف هذه المؤسسات سيأخذ العجب من المدى الذي وصل إليه المسلمون في تقديم الخدمات الإنسانية.

إننا اليوم أشد حاجة مما مضى إلى مثل هذه الأعمال ذات النفع الدائم بإذن الله ، وذلك حمايةً للدعوة وتشجيعاً للعلم والبحث العلمي ، ويجب أن نتذكر أن دعم التبشير النصراني والمؤسسات العلمية في أوروبا إنما كان وراءه جمعيات كثيرة جداً ، وكان من أثر هذه الجمعيات ظهور جامعاتهم المشهورة. إن هذا الحديث عن وقف المال لمشاريع دعوية وعلمية ، وإن كان موجهاً إلى كل المسلمين الغيورين إلا أنه موجه بشكل أخص إلى الدعاة الذين يتحملون عبء إيجاد مثل هذه الأعمال ، وحتى لا تبقى الدعوة أسيرة لأشخاص يجودون أو ييخلون.

الفصل

الثالث عشر

إدارة الأزمات في حياة الدعاة

يتعرض المجتمع الإسلامي منذ عهد النبوة لصنوف مختلفة من أنواع الحروب والتضييق من أجل وأد هذا الدين ، واجتمع في سبيل ذلك المشركون واليهود والمنافقون والنصارى في بوتقة واحدة لتحقيق هذا الهدف ، متناسين ما بينهم من عداوة واختلافات فمنذ بعثة الرسول ص واجه المسلمون الكثير من الأزمات مختلفة الأشكال اتسمت قبل البعثة بالتعذيب لكل من أسلم ، ثم بالحصار في شعب أبي طالب ، وبعد البعثة أخذت المواجهات بين الطرفين الطابع الحربي إلى أن توجت بحشد جيش عرمرم من مختلف قبائل العرب لحصار المدينة ، وبخيانة اليهود والمنافقين من الداخل ، فكان هذا الموقف من أصعب المواقف التي مرت بالمسلمين (U W V X Y Z a b c d e f g h i j k) (الأحزاب: ١٠-١١).

فهزم الله - كيد هذه الأحزاب وعادت هذه الجيوش إلى ديارها تجر ذيول الهزيمة والعار ، فكان من أعداء الإسلام أن عرفوا بعد إدارة دفعة الحروب طيلة خمس سنين أن القضاء على هذا الدين وأهله لا يمكن بطريق استخدام السلاح ، فقرروا أن يشنوا حرباً دعائية واسعة ضد هذا الدين من ناحية الأخلاق والتقاليد ، وأن يجعلوا شخصية الرسول أول هدف لهذه الدعاية.

ولما كان المنافقون هم الطابور الخامس في صفوف المسلمين ، ولكونهم من سكان المدينة ، كان يمكن لهم الاتصال بالمسلمين واستفزاز مشاعرهم كل حين فواجه

المسلمون عدة فتن داخلية حاول المنافقون إشعالها في الصف الإسلامي ، فكان أن دارت رحى أزمات عاتية استطاع الرسول ص الإمساك بزمام هذه الصعاب والوصول بالمسلمين إلى بر الأمان.

إن نظام إدارة الأزمات على الجوهر والأساس العلمي في المفاهيم الحديثة واقع سبق أن عرفته الدولة الإسلامية العظمى منذ بداية تأسيسها على يد رسولنا ص ، وبالبحث العلمي الدقيق في سيرته العطرة ، سواء في حياته الاجتماعية الأولى أو حياته السياسية والإدارية والحربية ، سيجد المرء ما لا يعد ولا يحصى من أصول منهجية لعلم إدارة الأزمات.

مصطلح إدارة الأزمات:

الأزمة: الضيق والشدة ، يقال أزمة مالية سياسية مرضية.

والأزمة: فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر حدوث تغيير حاسم.

ويمكن تعريف إدارة الأزمة بأنها: « عملية إدارة خاصة من شأنها إنتاج استجابة إستراتيجية لمواقف الأزمات من خلال مجموعة من الإداريين المنتخبين مسبقاً والمدرّبين تدريباً ، والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.

الهدف من مواجهة الأزمات:

السعي بالإمكانات البشرية والمادية المتوفرة إلى إدارة الموقف ، وذلك عن

طريق:

- وقف التدهور والخسائر.
- تأمين وحماية العناصر الأخرى المكونة للكيان الأزموي.
- السيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها.
- الاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير.

- دراسة الأسباب والعوامل التي أدت للأزمة لاتخاذ إجراءات الوقاية لمنع تكرارها أو حدوث أزمات مشابهة لها.

ثلاث مراحل أساسية للتعامل مع الأزمة:

١ - مرحلة ما قبل الأزمة.

٢ - مرحلة التعامل مع الأزمة.

٣ - مرحلة ما بعد الأزمة.

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الأزمة:

وفيها تبدأ الإرهاصات الأولى لحدوث أزمة ما ، وتتميز هذه المرحلة بعدة مميزات منها: (المفاجأة ، نقص المعلومات ، التدفق المتصاعد ، فقد السيطرة ، عقلية الحصار ، التركيز قصير المدى).

المفاجأة:

من الصعب منع الأزمات من الوقوع أو تحديد وقت الانفجار لأي أزمة ، ولذلك تتسم الأزمات بعنصر المفاجأة ، وعندما تقع الأزمة لا يستطيع إلا قلة من الناس التعامل معها بهدوء ورباطة جأش.

ويجب على المرء أن يحاول قدر المستطاع التخفيف من هول المفاجأة على من وقعت به أزمة ، وليعلم أنه (مَا أَصَابَ مِنْ مُصِيبَةٍ فِي الْأَرْضِ وَلَا فِي أَنْفُسِكُمْ © فِي كِتَابٍ مِّن قَبْلِ أَن نَّبْرَأَهَا إِنَّ ذَلِكَ ۚ لِكَيْلَاتَأْسَوْا عَلَىٰ مَا فَاتَكُمْ وَلَا تَفْرَحُوا بِمَا آتَاكُمْ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ) (الحديد: ٢٢-٢٣).

نقص المعلومات:

تشكل المعلومة أهمية بالغة في اتخاذ القرار ، وكلما توفرت المعلومات الصحيحة كان القرار أقرب للصواب ، ويجب التحقق من صحة المعلومة أو غير ذلك ، فالبحث عن الأمر القبيح إذا أشيع وتعرف صحته وفساده بالتنقيب على من قيل فيه ، وهل وقع

منه قبل ذلك ما يشبه أو يقرب منه؟ واستصحاب حال من اتهم بسوء إذا كان معروفاً بالخير إذا لم يظهر عنه بالبحث ما يخالف ذلك.

يقول رب العزة - في كيفية التعامل مع الخبر سواء كان ذلك للقيادة أو القاعدة:

(/ 0 21 3 54 76 98 : ; < = >)

(؟) (الحجرات: ٦) يقول العلامة السعدي /: « وهذا أيضاً من الآداب التي على أولي الألباب التأدب بها واستعمالها ، وهو أنه إذا أخبرهم فاسق نبأ أي خبر أن يتثبتوا في خبره ولا يأخذوه مجرداً ؛ فإن في ذلك خطراً كبيراً ووقوعاً في الإثم ؛ فإن خبره إذا جعل بمنزلة خبر الصادق العدل حكم بموجب ذلك ومقتضاه فحصل من تلف النفوس والأموال بغير حق بسبب ذلك الخبر ما يكون سبباً للندامة ، بل الواجب عند سماع خبر الفاسق التثبت والتبين ».

وإن من الضروري أن تتم عملية إدارة الأزمة في ظل تدفق المعلومات لأن فريق إدارة الأزمة في موقف مساومة ، يجب أن يكون محاطاً وبصفة مستمرة بكل البيانات التي تمكنه من التقدير المتجدد للموقف بحيث يمكنه الاستفادة من تلك المعلومات في معالجة الموقف.

التدفق المتصاعد:

فبمجرد ظهور طلائع الأزمة يتناول هذا وذاك الموضوع فتكون هناك حالة من الغليان - وفي العصر الحديث تجد للحادثة الواحدة ألف قصة وقصة في وسائل الإعلام المقروء والمسموع - فيختار اللبيب ويعجز عن معرفة الحقيقة الأريب ، ويعيش المجتمع الأزموي حالة من البحث عن الحقيقة بينما تقوم وسائل الإعلام باستقطاب الرأي العام إلى تفسيرها للحادثة بحسب الصياغة التي تراها مناسبة.

فقد السيطرة:

في خِصَمِّ معترك الأزمة قد ينفلت الأمر من بين يدي القيادة - بسبب عدم معرفة الدور المطلوب في إدارة الأزمة - فتتصاعد الأزمة وتتوسع هوة الخلاف والشُّقَّة بين صفوف المجتمع الأزموي مما قد يؤدي إلى ظهور تيارات وانقسامات داخل المجتمع ، وقد يتطور الأمر إلى القتال بين فئة المجتمع الواحد. ولذلك كان لا بد للقائد المحنك من العمل على الإمساك بزمام الأمر ، والعمل على السيطرة على الوضع فالقائد برغم كل الضغوط من جميع الاتجاهات وهو يشعر بالحرارة المتزايدة والمتصاعدة عليه أن يبدو هادئاً في كيفية عدم الاستسلام للضغوط والهروب منها.

وتمثل فداحة الخسائر وحياة الناس التي تتعرض للخطر اختباراً قاسياً للقائد ، وتؤدي في أغلب الأحوال إلى استنفار مهارات وقدرات قيادية في الأوقات العادية ، ويحتاج القائد في وقت المواجهة مع الأزمة إلى أن يستخدم ما يتوفر لديه من مهارات الابتكار والمرونة في الاستفادة من مشاركة الآخرين بالرأي والمشورة.

عقلية الحصار:

مع تفاعل الأزمة وتسابق الأحداث وتلبد السماء بالغيوم السوداء نشعر أننا أصبحنا ضحايا سقطنا جراء إساءة الفهم ، وليس هناك من يهتم بروايتنا للأحداث أو يوافق قصتنا ، ويرمقنا الجميع بسهام الاتهام فلا نجد الإجابة للسؤال.

التركيز قصير الأمد:

في خضم معمة الأزمة لا بد من العمل على ضبط النفس وعدم الثوران والغضب ، ومحاولة استجماع القوى ، والتفكير الصحيح في كيفية الرد المنطقي السليم ، ومن أقوى السبل في الحصول على حالة من الثبات النفسي اتباع نظام العزلة المؤقتة عند التعرض للمشكلات ، والفكرة هنا أن الفرد يحتاج إلى مسافة أكبر بينه وبين المشكلة التي يتعرض لها إذ إنه من المرجح أن يفقد المرء قدرته على تصور الأمور بشكل سليم

عند بقاءه قريباً جداً من القضايا الصعبة.

المرحلة الثانية: مرحلة التعامل مع الأزمة:

هي المحور الرئيس في المعالجة الفعلية للأزمة ، وفيها يتم العمل على حل هذه الأزمة مع جمهور المجتمع الأزموي على ضوء المعطيات السابقة ، والملكة الإدارية لدى القيادة في حل هذه المشكلات ، وذلك من خلال ثلاث خطوات:

١ - التعامل مع الجمهور المتأثر:

فيجب مراعاة الآتي عند التعامل مع الجمهور وقت الأزمة:

- تحديد فريق العمل المسئول عن إدارة الأزمة ، ويجب أن يكون ذا قدرات في التعامل مع هذه الجماهير.
- ضبط النفس والسيطرة على ردود الأفعال.
- المبادرة إلى قطع الفتن والخصومات والمنازعات وتسكين الغضب.
- على القيادة التعامل برفق مع المسيبين للأزمة ، وأن أمر الخطأ وارد ، وعدم التنصل منهم وطردهم وجعلهم عرضة للهجوم من الغير ، ومد يد العون لنقله إلى بر الأمان.
- طلب الرأي والمشورة من أصحاب الرأي في كيفية معالجة الأزمة.
- أخذ العذر لردود الفعل من بعض الأشخاص في خضم الأزمة.

٢ - دمج التغذية الاسترجاعية في خطة الأزمة:

والمقصود من ذلك العمل على توظيف ردود أفعال الجماهير لصالح حل الأزمة ، ويتمثل ذلك في:

- توجيه مشاعر التعاطف الجماهيري في اتجاه عدم انتشار الأزمة.
- العمل على إظهار الحقائق للجماهير ، ليكون ذلك سبباً في الحد من الأزمة ،

والانطلاق نحو الحل النهائي.

- عدم التقليل من شأن آراء الناصحين والساعين في إيجاد الحلول ، حتى ولو كانت بعض هذه الحلول صعبة ومرة في بعض الأحيان.

٣ - تحديد الرسالة الإعلامية الموجهة إلى الجمهور:

لا شك أن للأعلام أهمية بالغة في التأثير على الرأي العام بصفة عامة ، ولذلك كان لا بد من تحديد الرسالة الإعلامية وتوقيتها ، ولا بد من وضوح أهدافها ونوعيتها لمعالجة الأزمة ، ومن هنا يجب التنبيه إلى عدم الإسراع في توجيه هذه الرسالة دون الأخذ بالروية والهدوء.

ويمكن وضع ثلاث نقاط مهمة عند توجيه الرسالة الإعلامية:

- أ- الحصول على الوقائع المتصلة بمشكلة معينة بأسرع ما يمكن فأسوأ الأمور هو التصريح لوسائل الإعلام بمعلومات غير صحيحة.
 - ب - إذا لم تكن تعرف الجواب عن سؤال فلا تجب بأي شيء ، فإذا أعطيت الأجوبة فإنه يكون من الصعب نفيها.
 - ج - اترك جوهر المشكلة ولا تحاول الالتفاف حولها ، وهنا ينبغي تكوين مصداقية مع وسائل الإعلام بإبداء التجاوب والثقة.
- المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الأزمة:

من الخطأ الذي تقع فيه بعض القيادات الإدارية بشكل عام والقيادات الدعوية بشكل خاص أنه بعدما تنتهي عاصفة الأزمة وتنقشع غيومها وتنفرج تلك العقدة التي كانت محكمة ، أن يُظنَّ أن القضية قد انتهت فيُغفل عن أهمية الاستفادة من هذه الأزمة وتحديد الدروس المستفادة من تلك التجربة التي مرت ، والأدهى من ذلك كله أنها تمر أزمة وأختها دون العمل على إغلاق منافذ الفتن أو العمل على حصر دورها وقدراتها.

آلية في التعامل مع المجتمع بعد الأزمة:

- ١ - الاستمرار في الاهتمام بالجماهير.
- ٢ - الاستمرار في مراقبة المشكلة إلى أن تتناقص حدتها.
- ٣ - تقييم كيفية عمل خطة الأزمة ، وكيفية استجابة الإدارة والعاملين.
- ٤ - دمج التغذية الراجعة في خطة الأزمة وتحسينها ومنع أي أزمات مستقبلية.
- ٥ - تطوير إستراتيجية طويلة الأمد للاتصالات لتقليل الأخطار الناجمة.

الفصل الترابج عشرين الثغرات الإدارية

كثير هم المخلصون الذين وفقهم الله - لخدمة دينهم بسد شيء من الثغرات العلمية والتربوية والدعوية ، أو ثغرات العلوم الطبيعية والإدارية ونحوها ، والحديث هنا في مجال الثغرات الإدارية ، فإن تأخر الجانب التطبيقي للمفاهيم الإدارية العامة - أو قل المسلمات الإدارية - من الواقع الدعوي ، مما قد يؤخر ثمرات الجهود فترات طويلة في بعض الأحيان.

ومن أهم المفاهيم الإدارية التي ينبغي أن تظهر بالشكل المطلوب في الأوساط الدعوية: تحديد الهدف بدقة ووضوح قبل التفكير في رسم الخطة:

قد يقول مدرس حلقة القرآن: « نحن نخطط ليلم الطالب حفظ كتاب الله في ثلاث سنوات ». ويقول مسئول النشاط الصيفي: « نخطط لاستيعاب ضعف العدد الحالي بعد عامين ». وقد تسمع من مسئول مركز خيرى: « نخطط لإصدار مجلة تزيد من شهرة اسم المركز ». فإذا ما سألت كل واحد منهم عن الهدف الذي يرغب تحقيقه كرر العبارة نفسها ، في خلط واقعي بارز بين مفهومي الهدف والخطة ، نتج عنه ما يمكن أن يُسمّى: (الخطة الهدفية) أو (الهدف التخطيطي) الذي يعني القيام بالعملين في حين واحد.

وإن وضع الهدف ، هو أساس الخطط المتكاملة.

وإن وجود هدف واضح محدد لجميع العاملين في أمر ما بات مسلمة إدارية لا تقبل النقاش لصنع نجاح جماعي في أقصر وقت وبأقل جهد وتكاليف. وهذه مرحلة

يشهد الواقع بتجاوز الكثير من العاملين في حقل الدعوة لها ، وإن كان الواضح أيضًا أنه ما زال يشوبها شيء من العلل القادحة الخفية الآتية:

١ - الاكتفاء برسم الأهداف قصيرة المدى التي تنتهي دورة العمل فيها خلال فترة زمنية قصيرة مثل تحديد أهداف نشاط صيفي أو موسم خيري لعام واحد.

٢ - غياب كثير من الأهداف بعيدة المدى عن أكثر العاملين ذوي المسؤوليات على اختلافها أي عدم معرفتهم بها تحديدًا (مثل الأهداف التي يسعى النشاط لتحقيقها على مستوى المنطقة بعد خمس سنوات).

٣ - عدم إشراك كثير من المسؤولين عن العمل في صياغة الهدف مما قد يسبب تعارضًا منشؤه اختلاف الأولويات المرحلية ، ويبرز هذا عند من لا يدرك الأهداف العامة البعيدة.

٤ - عدم الاكتفاء بتغيير الخطط التي يفترض أصلًا فيها المرونة ، وإنما تغيير الأهداف بنسب متفاوتة وهذا نتاج طبيعي لظاهرة (الخطأ الهدفية) ، ومثال ذلك تغيير هدف الاستقطاب الدعوي إلى هدف التركيز التربوي والعلمي بناءً على مستجدات من نوع ما.

تجدر الإشارة إلى أن كثيرًا من الأهداف قد يتعذر تحقيقها أو تتحقق بنسب أقل بكثير مما أريد لها ، وعند التدقيق نجد أن العاملين قد بذلوا جميع الأسباب الشرعية والمادية مما يحدث حيرة حقيقية في طبيعة ما حدث !

والواقع أن الخلل قد حدث منذ البداية بسبب إغفال عمل تحليل لظروف العمل ودراسته دراسة منطقية مناسبة ، وهذا التحليل حتى يكون متكاملًا فإنه ينبغي أن يشمل جملة من العناصر يمكن إجمالها فيما يلي:

١ - حصر الأصول التي نملك استثمارها في هذا العمل ودراسة مقدار الاستفادة منها (بمعنى معرفة نقاط القوة: مثل عدد العاملين ، وتوفر المال اللازم).

٢- تحديد وتحليل المشكلات الداخلية التي نواجهها حالياً ويستلزم ذلك معرفة أسبابها ونتائجها (معرفة نقاط الضعف مثل عدم وجود طاقات قيادية مؤهلة أو عدم وجود المكان الملائم لإقامة النشاط).

٤- دراسة الفرص والبدائل المتاحة على ضوء معرفة الواقع وتحديد نقاط القوة والضعف (هل نفتتح عدة لجان خيرية تشغل جميع الطاقات ، أم نرجئ بعضها ويشغل البعض بإعداد طاقات جديدة؟).

٥- وأخيراً تحديد المشكلات والتهديدات المتوقعة مع كل من البدائل والفرص ، ووضع الخطط المناسبة لتلافيها مبكراً أو تجاوزها عندما تقع بعيداً عن التأثير بعنصر المفاجأة.

يمكننا الآن تحديد الهدف المناسب أيّاً كان حجمه المرحلي مع ملاحظة إشراك العاملين في صياغته ، وهو ما يضمن - بإذن الله - حدوث نوع من الحماس والمسؤولية الجماعية تجاه هذا الهدف ، ومن ثم يكون بالإمكان الانتقال لرسم الخطة المناسبة لتحقيقه.

إن من أعظم الآمال المنعقدة على استخدام هذه الطريقة في وضع الأهداف انتقال المؤسسات الدعوية لوضع أهداف دقيقة واضحة عملية عظيمة النتاج بإذن الله فحلقات تحفيظ القرآن الكريم التي تكتفي - عادةً بوضع هدف عام هو أن يتم كل من يلتحق بالحلقة حفظ القرآن ، ستستطيع بإذن الله صياغة الهدف ليكون: أن يتم كل من يلتحق بالحلقة حفظ القرآن وإتقانه في ثلاث سنوات. ثم تضع خطة زمنية سنوية لإتمام عشرة أجزاء بإتقان ، ومن ثم تقوم بتقسيمها دورياً على أساس مراعاة كل شخص وقدراته ، واعتبار البرامج والانشغالات الأخرى.

كما أن المراكز الصيفية التي تهدف لشغل وقت الشباب بالنافع المفيد سيكون هدفها أكثر تحديداً مثل: استيعاب شباب الحي أو المنطقة السكنية وتربيتهم خلال سبع سنوات ، ثم ترسم الخطة السنوية لاستقطاب نسبة محددة ثم نقلهم إلى خطط المتابعة

التربوية ، كذلك الحال في أنشطة المجتمعات المغلقة مثل سكن الشركات أو المراكز الإسلامية أو الطلابية ، سيحدد الهدف لتغطية السكن خلال فترة زمنية ، ثم توضع الأهداف والخطط المرحلية بنسب مناسبة للتوسع المتدرج.

إننا ينبغي أن ندرك أن بذل الوقت والجهد للاهتمام بوضع الأهداف بشكل دقيق وواضح قبل التفكير في الخطط سيساعدنا بإذن الله على تجاوز كثير من العوائق ، واستثمار كثير من الأوقات والجهود بشكل أفضل بإذن الله تعالى ، إضافة إلى أن مساراتنا ستكون أكثر وضوحاً وثباتاً عند رسم الخطط التنفيذية أو تغييرها وفق ما يتطلبه الحال.

إدارة المشايخ:

المنظمات الدعوية والخيرية - ولله الحمد والمنة - تعمر بالمشايخ الأجلاء وبطلبة العلم الفضلاء الذين يضيفون للأعمال كثيراً من سبل النجاح.

المشكلة - إن كان ثمة مشكلة - هو خلط القائمين على المنظمات الدعوية بين المكانة العلمية والاجتماعية للمشايخ وطلبة العلم ، وبين الجدارة الإدارية والقدرات الذاتية إذ قد تؤثر مشاعر التقدير والاحترام لأهل العلم والفضل على تطبيق بعض المعايير الإدارية كالجدارة والعدالة والتخصص.

ومظاهر هذا الخلط تتنوع بدءاً من التخرج في تقويم أداء الشيخ وتصحيح مسار عمله ، إلى إيكال أعمال إدارية مهمة ومسؤوليات كبيرة لا تتناسب مع قدرات فضيلته ، ونتائجه تبدأ من ضعف الأداء وتأخر النتائج ، وقد تنتهي بأزمة شخصية بين الشيخ والمنظمة.

إن العمل بروح المؤسسة الذي ينشده كل غيور لعملنا الإسلامي ، والذي يضمن بعد توفيق الله استمرار العمل وجني الثمار ، يتطلب منا أن نطبق معايير وأحد معايير العمل المؤسسي المهمة هو (الجدارة) التي تتعارض مع التوظيف أو تقييم أداء الموظفين بناء على مكانتهم الاجتماعية أو العمرية أو المالية ، وتجاهل القدرات والمهارات.

وعندما تتأمل - أخي القارئ الكريم! - حصول موسى x على وظيفة رعي الغنم في قصته مع الفتاتين اللتين سقى لهما تجد أنه شغلها لأنه جدير بمتطلبات هذا النوع من الوظائف (القوة والأمانة).

وأيًا كان موقع المشايخ في خريطة المنظمات الدعوية والخيرية مديريين أو مُدَارِين فإن بأيديهم مفاتيح مؤثرة في تهيئة الجو الإداري السليم لتطبيق معايير العمل المؤسسي في إنشاء وإدارة المنظمات الدعوية.

الفصل

الخامس عشر

إتقان العمل الدعوي ضرورة دعوية

يهدف الإسلام إلى إصلاح المجتمع ، وتزكية أنفس أفراده ، ومن محاسنه تعيين الضروريات الخمس وصيانتها وتحريم المساس بها ، وهي حفظ الدين ، والنفس ، والنسل ، والمال ، والعقل . وأطلق عليها العلماء مسمى مقاصد الشريعة الأصلية ، وسميت الضروريات . وأهم هذه الضروريات هو حفظ الدين ، ومما يدل على أن أهمها مصلحة الدين ، ما جاء في الشريعة وأثبتته سيرة الأمة وتاريخها المجيد أنه إذا اقتضت مصلحة الدين إهمال الحفاظ على النفس تقدم المسلم لينال الشهادة في سبيل الله لأ ، وإذا اقتضت مصلحة الدين إهمال الحفاظ على المال جاء المسلم يحمل ماله كله في سبيل الله - .

وإذا كان حفظ الدين من الضروريات التي حفظها الإسلام بل أهمها ، فإن من وسائل حفظ الدين الدعوة إليه ، ولا تتحقق الاستجابة للدعوة إلا إذا أُتقِنَ أداؤها ، ووافقت المنهج النبوي في الدعوة إلى الله لأ . وعلى هذا فإن إتقان الدعوة إلى الله لأ ضرورة دعوية يتحقق بها حفظ الدين كما أمر الله لأ .

إتقان الجانب العلمي النظري:

والمقصود بالجانب العلمي النظري: فهم العلوم الشرعية والعربية وفقهها ، وفقه المقاصد الشرعية وإتقان علوم الوسائل المحققة لها إتقاناً يحمي الأمة من سوء المآخذ ، وفساد الاستنتاج ، وقُبْح الأعمال ، وحتى تترقى مداركهم وتظهر جهودهم في أجمل المظاهر التي أرادها هذا الدين ، ولتنبع أفعالهم من روح الإسلام ، وتنساق من مقاصده ، وتوفي بحاجات الدعوة ، وتواكب مقتضيات الزمان ، وتغيّرات العصر .

وأهم متطلبات إتقان هذا الجانب:

أولاً: بذل الجهد في إتقان العلوم الشرعية.

التحصيل العلمي هو بيت القصيد للداعية ، فيجب عليه أخذه من مظانة على أيدي العلماء ، وفي الكليات والجامعات المتخصصة ، فالعلم للداعية بمثابة أساس البناء وأعمدته ، وشتان بين داعية يدعم كل أقواله بالأدلة الثابتة ، وآخر بضاعته مزجاة.

ثانياً: إتقان المنهج النبوي في الدعوة إلى الله.

نعني بإتقان المنهج: العلم والمعرفة بمنهج النبي ص في الدعوة إلى الله علماً ومعرفة تحقق حُسن الإقتداء بالنبي ص بحيث يكون موضوع الدعوة ووسائلها وأساليبها مهتدية بهدي الكتاب والسنة ، مقتدية بمنهج النبي ص فهماً وفقهاً وتطبيقاً يتحدد من خلاله فقه الدعوة إلى الله مسترشداً بفهم وفقه الصحابة ي ، ومن ثم ضبط علوم الدعوة إلى الله وحكمها بهذا الفهم.

ثالثاً: استشعار أهمية الدعوة إلى الله وإشغال الفكر بها والتهيئة النفسية لها:

عَنْ جَابِرٍ ت قَالَ: « كُنَّا مَعَ النَّبِيِّ ص فِي غَزَاةٍ فَقَالَ: « إِنَّ بِالْمَدِينَةِ لَرَجَالًا مَا سِرْتُمْ مَسِيرًا وَلَا قَطَعْتُمْ وَاِدِيًّا إِلَّا كَانُوا مَعَكُمْ حَبَسَهُمُ الْمَرَضُ ».

وفي رواية: « إِنْ شَرَكُوكُمْ فِي الْأَجْرِ » (رواه مسلم). (شَرَكُوكُمْ: شاركوكم).

عند تأمل قول الرسول ص السابق نجد أن هؤلاء المعذورين لم يؤانسهم عذرهم الشرعي وهو المرض ، وينصرفوا في همومهم الشخصية ، وضيعاتهم وأهليهم ، وإنما أشغلوا كامل فكرهم وهمهم بتتبع وتحري أخبار المجاهدين ، والشوق إلى أخبارهم ، وتمني مصاحبتهم ، والدعاء لهم.

هذا الهم يجب أن يحمله الداعية الصادق فهو أحق بحمل هم أمته ، والتفكير في أحوالهم ، والتخطيط لدعوتهم ، ونشر أخبارهم السارة وفضائلهم ، وستر أخطائهم ، والدعاء لهم ، ومساعدة ضعيفهم ، ونصر مجاهدهم ، والذب عن أعراضهم ، والسعي إلى جمع كلمتهم ، ونبد كل ما يدعو إلى فرقتهم. هذا الهم يدفعه إلى التهيئة والاستعداد

النفسي وإذكاء روح الجد والهمة العالية المعتمدة على الصبر ، لتصمد في وجه الملل والفتور والكسل .

ويمكن تحقيق هذا الجانب بطرق منها:

١ - دراسة قصص الأنبياء:

واستيعاب قصص الأنبياء يعزز ضبط المنهج الدعوي ، ويُعمق فهمه ، لأن دعوة الأنبياء واحدة ، وتكرار قصصها يرسخ المنهج مع ما فيه من العبر والعظات وما يثبت ويُسلي الفؤاد ويشحذ الهمم ويهيئ النفوس للدعوة.

٢ - دراسة سير العلماء والدعاة:

دراسة سير الدعاة إلى الله تعالى والصالحين وفي مقدمتهم إمامهم ص وما فيها من الصبر والتضحية وتحمل المشاق والتزود بالعلم والحرص على هداية الناس تنير طريق الدعوة فتزيح العقبات والعوائق برضا واحتساب للأجر عند رب العالمين.

ولتكن دراسة سير الدعاة تجمع بين دراسة سير الدعاة الأوائل عبر العصور الإسلامية ، وكذلك دراسة مناهج الجماعات الإسلامية في العصر الحاضر دراسة نقدية يُستفاد من إيجابيتها ويُحذر من سلبياتها. وإن مثل هذه الدراسة المتأنية تجمع بين كسب الخبرة ، وشحذ الهمة ، واستشعار أهمية الدعوة ، وإشغال الفكر بها ، والتهيئة النفسية لها.

رابعاً: الاهتمام بفقهِ المقاصد الشرعية:

اعتنت الشريعة الإسلامية بمقاصد عظيمة أساسية أسماها العلماء الضروريات الخمس: حفظ الدين والنفس والمال والعقل والنسب ، ويندرج تحتها الكثير من المقاصد التي تحقق حفظ الكليات. وهذه الكليات الخمس تعتبر بمنزلة الثوابت المطردة والقيَم الراسخة في الدين الإسلامي الحنيف ، وعند تأملها بعين العقل والبصيرة يتبين بها لا مَرية فيه أن بها قِوام حياة الإنسان ، وعليها مدارُ العمران ، وبها ظهور الإسلام ،

لا يستقيم النظام باختلاها ، ولا يستمر أمن بدون سلامتها ، وإذا انخرمت آل حال الأمة إلى الفساد والضعف .

والأدلة الشرعية على وجوب مراعاتها لا تحصى ، وسيرة المصطفى ص زاخرة بمراعاتها ، ومن ذلك في حفظ الدين سده ص كل باب يثير شبهة أو فتنة على دين الإسلام . ويتبع حفظ الدين الحرص على درء كل ما يُنفّر من هذا الدين ، أو يكون سبباً في عدم دخول الناس في الإسلام كما 7 8) | } ~ يَدْعُونَ مِنْ دُونِ اللَّهِ فَيَسُبُّوا اللَّهَ عَدَوًّا بَغِيْرَ عِلْمٍ ((الأنعام: ١٠٨) . ولم يقاتل النبي ص المنافقين في المدينة مع أنهم آذوه وألبوا عليه العرب وتعاونوا مع اليهود لئلا يكون ذلك ذريعة إلى تنفير الناس من الإسلام ، لأن مصلحة التأليف أعظم من مصلحة القتل .

ولذلك نجد في هذا العصر أن المتربّصين بالإسلام وأهله يتصيّدون كل تصرّف يصدر من أبناء الإسلام ليتخذوه ذريعة للنيل من الإسلام وأهله .

وكذلك جاءت الشريعة بحفظ مقصد آخر وهو تحقيق وحدة المسلمين والتأليف بين قلوبهم وجمع كلمتهم ومنع كل ذريعة للتفرّق والاختلاف والتنازع كما 7 8) O N M L K J I H F E D C B A (T S R Q P (آل عمران: ١٠٣) . و 7 8) ! " # \$ % & ' (((الأنفال: ٤٦) . ولذلك فالضرورة اليوم داعية إلى التألف والتعاون بين العلماء والحكّام وجميع طبقات المجتمع لتحقيق المقاصد الشرعية التي جاءت بها الشريعة الإسلامية .

خامسًا: الاهتمام بفقهاء النوازل:

فقهاء النوازل: هو معرفة الأحكام الشرعية للوقائع المستجدة الملحة. فكل حادثة لم تكن معروفة على زمن الرسول ص فهي حينئذٍ نازلة تحتاج إلى نظر العلماء في القواعد الفقهية والمقاصد الشرعية ومن ثم إنزال الحكم الشرعي على الحادثة.

ومن الأمور المهمة علم الداعية إلى الله بفقهاء النوازل ، خاصة في هذا العصر الذي كثرت فيه المستجدات التي يحتاج الناس إلى معرفة أحكامها بوضوح.

سادسًا: العناية بالدراسات البحثية:

يزخر العالم الإسلامي من أقصاه إلى أدناه يزخر بالجامعات والكليات الشرعية المؤهلة. ولهذا فإنه من المتحتم على هذه الصروح العلمية القيام بالدراسات البحثية المتعلقة بالدعوة إلى الله في جانبين:

١ - الدراسات التأصيلية: ونعني بها التأصيل الشرعي المعتمد على نصوص الوحيين لعلم الدعوة إلى الله - في تاريخها ومناهجها وفقهها ووسائلها وأساليبها تأصيلًا يقطع الخلاف ويؤلف القلوب بين العاملين في الدعوة. فإنه يظهر بين الفينة والأخرى تساؤلات وخلافات حول بعض المسائل الدعوية.

٢ - الدراسات الميدانية: الدراسات البحثية الميدانية يُعرف من خلالها معرفة أحوال المدعوين وتوجهاتهم وأهم الوسائل المؤثرة فيهم والاختلافات الطبيعية الموجودة بينهم ، وبناءً عليها يستطيع الداعية بما أوتي من فقه الدعوة إلى الله - تحديد واختيار موضوع الدعوة ووسائلها وأساليبها المناسبة لحال المدعوين وطبيعتهم وحاجاتهم النفسية والعقلية والاجتماعية ، فإن لغة الأرقام في هذا العصر من أقوى اللغات ، فقد يُحدث ذكر الرقم الواحد أثرًا في النفوس لا تحدثه آلاف الكلمات.

إتقان الجانب التطبيقي العملي (إتقان أدوات التنفيذ):

ورد الأمر بإتقان العمل صريحاً كما في قوله ص: « إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمَلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُثْقَنَهُ » (رواه أبو يعلى وغيره ، وحسنه الألباني).

فهذا حديث عام يشمل كل عمل لأن كلمة (عملاً) وردت نكرة ، ففي هذا أمر بإتقان ما يُكَلِّف به الإنسان نفسه أو يُكَلِّف به ربه على سبيل القربة ، أو يُكَلِّف به صاحب العمل. والعمل الدعوي أشرف الأعمال التعبدية وأهمها ، لذا يجب على الدعاة بذل الجهد في إتقان أعمالهم الدعوية ، ومن إتقان العمل الدعوي موافقته لمنهج الرسول ص في الدعوة ، والإتيان به على أكمل وجه.

ومن أهم متطلبات إتقان الجانب التطبيقي العملي الدعوي الأمور التالية:

أولاً: حُسن التخطيط للدعوة إلى الله لأ:

إن عصرًا كهذا العصر الذي تكثر فيه المسؤوليات ، وتعدد فيه المهام ، وتكثر المشكلات ، يؤكد حاجة الدعوة إلى التنظيم والتخطيط الذي ينبنى عليه توزيع المهام والمسؤوليات بين الدعاة ، وتحديد الأهداف والغايات المؤمل الوصول إليها من خلال السير بموجب هذا التخطيط والتنظيم بعيداً عن التخطي والعشوائية التي لا تتناسب مع أهداف الدعوة ، ويستهجنها الناس.

ثانياً: التدريب:

إذا أُريد لأي عمل أن يؤتي أكله ، ويحقق أهدافه فلا بُد أن يسبقه تخطيط دقيق ، وتدريب محكم. وإذا كانت الدعوة إلى الله أشرف الأعمال التعبدية وأجلها قدرًا ومكانة عند الله فهي أولى بالتدريب المستمر.

ومما يدل على أهمية التدريب في الدعوة إلى الله وإعداد الدعاة قول الرسول ص: « مِنْ خَيْرِ مَعَاشِ النَّاسِ لَهُمْ رَجُلٌ مُمْسِكٌ عِنَانَ فَرَسِهِ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يَطِيرُ عَلَى مَنْبِهِ كُلَّمَا سَمِعَ هَيْعَةً أَوْ فَرْعَةً طَارَ عَلَيْهِ يَبْتَغِي الْقَتْلَ وَالْمَوْتَ مِطَاطَةً » (رواه

مسلم). ففيه أهمية جاهزية الدعاة إلى الله لأ، فإن المعنيين بالدعوة في التنظيمات الرسمية والمؤسسات الدعوية ينبغي لهم أن يعدوا الدعاة ويهيئوهم للانطلاق في الدعوة إلى الله في أي وقت ، بحيث يكونوا على مستوى من الإعداد الجيد المبني على التدريب المسبق السليم ، فإذا احتيج إلى بعثهم إلى أي مكان كانوا جاهزين.

ومن أهم ما ينبغي تدريب الدعاة عليه الأمور الآتية:

١ - التدريب في مجال العبادات: العمل الدعوي بأمس الحاجة إلى التدريب في مجال العبادات ، فالداعية يُقتدى به فيجب عليه إتقان أداء العبادات كما كان يؤديها الرسول ص.

٢ - التدريب في مجال الأخلاق والآداب:

الأخلاق منها الجبلي الذي طُبع عليه الإنسان ، ومنها ما يمكن اكتسابه بالخبرة والمران و التدريب ، فمن كان عجولاً فليتدرب على الأناة ويعود نفسه عليها ، ومن كان غضوباً فليتعود ويتمرن على الحلم ، وهكذا ، فإنه من الممكن اكتسابها بالمران والتدريب والتعود.

٣ - التدريب على إتقان استخدام الوسيلة الدعوية:

إن عصر التقنية الحديثة يحمل من الوسائل ما لا يُحصى ، فسهلت الوصول إلى أقصى بقاع الأرض عبر اتصال كلمح البصر ، أو ساعات معدودات على متن طائرة أو سفينة أو سيارة فيقابل الإنسان الآخر ويراه حقيقة ، أو يتحدث معه صوتاً وصورة ، فحري بالدعاة أن يتدربوا على هذه الوسائل ، ويفقهوا استخدامها ، ويبتكروا من الأساليب ما يناسب أهل هذا العصر التقني ، وعبر هذه الوسائل الحديثة.

وحري بالمؤسسات الدعوية الرسمية والخيرية أن تولي مسألة التدريب على هذه الوسائل جل اهتمامها لتؤتي الدعوة إلى الله أكلها بإذن ربها ، فالتدريب ارتقاء دائم ، وانتقال من طور إلى طور ، ومواكبة لما يناسب الزمان والمكان.

٤ - التدريب على إتقان استخدام الأسلوب الدعوي:

أسلوب الدعوة إلى الله - فن يوفق الله إليه من يشاء ، والتدريب على أساليب الدعوة إلى الله من الأهمية بمكان فيختار من الأساليب ما يناسب حال المدعوين لأن مخاطبة العالم ليست كمخاطبة الجاهل.

٥ - التدريب على إتقان الحوار:

فالحوار أسلوب دعوي ينبغي تدريب الدعاة على أصوله الهادفة ، وآداب التعامل مع المخالف ، والتثبت وعدم الاستعجال ، والتفريق بين الأصول والفروع ، وذلك من خلال المدارس والنقاش وإبداء الرأي بعد دراسة حوارات النبي ص مع أصحابه ومع المخالفين ، مع التفريق بين الحوار المنضبط حتى وإن اختلفت المبادئ وبين الاختلاف المذموم.

ثالثاً: التطوير:

ومراعاة التطوير تساعد على استمرارية العمل والتأقلم مع ظروف الحياة وتغييراتها واستمرارية إعمار الأرض كما يريد الله - ، ومما يساعد على التطوير الحرص على تبادل مختلف الأفكار والتجارب والطرائق الدعوية عبر شبكة الإنترنت بين المهتمين في هذا الشأن ، لما يترتب على ذلك من إمكانية التطوير ، وزيادة الفعالية ، وتفادي الأخطاء ، ومعالجة نقاط الضعف.

ويمكن تحديد مفهوم التطوير في الدعوة إلى الله: أنه التغيير والتجديد المستمر في أدوات تنفيذ الدعوة إلى الله وأساليبها ووسائلها ، والمستفيد من تقنيات العصر ومراعاة أحوال المدعوين في سبيل الإنجاز مع المحافظة على الثوابت ، والمعتمد على الدراسات العلمية وتقييم أدوات التنفيذ.

وتبدأ عملية التطوير بالتعرف على الإيجابيات وتعزيزها ، وتشخيص النقص بالتعرف على السلبيات وتفاديها ، والاستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم ، ومواكبة تغيرات العصر فالأجيال تتعاقب وتتغير طبائعهم وأفهامهم وأفكارهم وعوائدهم. ويمكن تحديد أهم أدوات التطوير في الجوانب الآتية:

١ - تقييم الأداء.

التقويم: عملية إصدار الحكم على قيمة الأشياء أو الأشخاص أو الموضوعات ، ويشمل كل جوانب العملية المراد تقييمها ، كما يتضمن معنى التحسين أو التعديل أو التطوير الذي يعتمد على أسس ومعايير محددة سابقاً ، وهو وسيلة يستعان بها لتشخيص الواقع وقياس ما تم تحقيقه لتسديد نواحي الضعف ، وتعزيز جوانب القوة. فمثلاً لو أقمنا برنامجاً دعوياً في مكان وزمان محددين فينبغي أن نطرح عدة تساؤلات بعد تنفيذ البرنامج في استبيان يوزع على المعنيين بالأمر من الدعاة والمدعوين كأن نقول مثلاً:

- ما مدى تأثير المدعوين بالبرنامج؟
- وما مدى إقبالهم عليه؟
- وهل يساوي الجهد والمال المبذولين النتائج المتحققة؟
- وهل الناس بمستوى واحد من التفكير وعوامل التأثير؟
- وهل يلبي البرنامج جميع حاجات المدعوين الفكرية والنفسية والترويحية؟.

والإجابة على مثل هذه التساؤلات تساعد على تحديد مستوى البرنامج وتفادي الأخطاء المستقبلية وتطوير البرنامج نحو الكمال ، وهكذا في جميع برامج الدعوة ، مع العلم أن طرق التقويم ليست محصورة في الإستبانة ، فقد تكون بقياس نتائج البرنامج

وثمراته المستمرة ، أو من خلال انطباعات الناس المشاهدة أثناء تقديم البرنامج ، وغير ذلك.

٢- قبول النقد.

النقد هو تمحيص الأفعال والأخبار ، وإبداء وجهات النظر حولها ، بشرط أن يكون هذا التمحيص مبنياً على قواعد علمية ثابتة.

قال ص: « الْمُؤْمِنُ مِرْآةُ الْمُؤْمِنِ ، وَالْمُؤْمِنُ أَخُو الْمُؤْمِنِ يَكْفُ عَلَيْهِ ضِيعَتُهُ وَيَحُوطُهُ مِنْ وَرَائِهِ » (رواه أبو داود ، وصححه الألباني).

(الْمُؤْمِنُ مِرْآةُ الْمُؤْمِنِ) أَي آلَةٌ لِإِرَآةِ مُحَاسِنِ أَخِيهِ وَمَعَائِبِهِ لَكِنْ بَيْنَهُ وَبَيْنَهُ فَإِنَّ النَّصِيحَةَ فِي الْمَلَأِ فَضِيحَةٌ ، وَأَيْضًا هُوَ يَرِي مِنْ أَخِيهِ مَا لَا يَرَاهُ مِنْ نَفْسِهِ كَمَا يَرْسُمُ فِي الْمِرْآةِ مَا هُوَ مُحْتَفٍ عَنْ صَاحِبِهِ فَيَرَاهُ فِيهَا ، أَي إِنَّمَا يَعْلَمُ الشَّخْصُ عَيْبَ نَفْسِهِ بِإِعْلَامِ أَخِيهِ كَمَا يَعْلَمُ خَلَلَ وَجْهِهِ بِالنَّظَرِ فِي الْمِرْآةِ.

(يَكْفُ عَلَيْهِ ضِيعَتُهُ) أَي يَمْنَعُ تَلَفَهُ وَخُسْرَانَهُ. وَقِيلَ: ضِيعَةُ الرَّجُلِ مَا يَكُونُ مِنْ مَعَاشِهِ كَالصَّنْعَةِ وَالتَّجَارَةِ وَالزَّرَاعَةِ وَغَيْرِ ذَلِكَ ، أَي يَجْمَعُ إِلَيْهِ مَعِيشَتَهُ وَيَضُمُّهَا لَهُ. (وَيَحُوطُهُ مِنْ وَرَائِهِ) أَي يَحْفَظُهُ وَيَصُونُهُ وَيَذُبُّ عَنْهُ بِقَدْرِ الطَّاقَةِ^(١٥).

في هذا الحديث بيان أن العلاقة بين المؤمن وأخيه المؤمن كالعلاقة بين المرأة والإنسان الواقف أمامها. فلو تأملنا هذه الصورة التشبيهية النبوية لوجدنا أن هناك ثمة صفات مهمة ينبغي أن يتصف بها الإنسان المؤمن الواقف أمام المرأة وهو المنقود ، وكذلك المؤمن المشبه بالمرأة وهو الناقد. فالمرأة لا تكذب ، ولا تجامل ، ولا تشتم ، ولا تظهر العيوب للغير ، أي لا تفضح ، ولا تزيد شيئاً على ما تراه. وكذلك يجب على المؤمن الذي يقدم النقد أن يكون لأخيه المؤمن مثل هذه المرأة.

أما المؤمن الواقف أمام المرأة المنقود فينبغي له أن يستعد ويتهيأ نفسياً لقبول النقد كما يستعد ويتهيأ للوقوف أمام المرأة ويصلح هيئته ، ولا يلوم المرأة على إظهارها للعيوب ، فلا يكسرهما ، وكذلك ينبغي للمؤمن ألا يعتدي أو يلوم الناقد الصادق ، وأن يسعى لإصلاح العيوب التي أظهرتها المرأة. وكذلك ينبغي للمؤمن أن يصلح الأخطاء التي أظهرها له أخوه المؤمن.

إن مما يحقق الدقة في الآراء نقدها ، ونتاج بلا نقد يعد ناقصاً تنقصه الدقة والتحقيق ، لذلك ينبغي أن تتسع صدورنا للنقد ، ولا نعهده عيباً في المنقود ، إلا إذا أصر على خطئه ، الذي يبينه الدليل الصحيح الصريح ، أو يعارض ثقافة المجتمع الثابتة.

إن لكل عمل هدف وغاية ، وأشرف الأعمال الدعوة إلى الله لأ ، وغايتها وهدفها إخراج الناس من عبادة العباد إلى عبادة رب العباد ، وبما أنها كذلك فلا بد من تقديم الدعوة إلى الله في أحسن صورة ، ولا يتحقق ذلك إلا باتباع المنهج النبوي في الدعوة إلى الله ، وإن من أسباب تحقق ذلك نقد العمل الدعوي حتى يُقدم في أحسن صورة على المنهج النبوي.

فبالنقد الهادف البناء تُكتشف الأخطاء وتصحح ، وفيه حماية لمنهج الأنبياء في الدعوة إلى الله من الانحراف ، وفيه تقويم الأداء وتصحيحه ، وفيه حماية للدعوة من تربص الكائدين والمنافقين.

٣- متابعة التطور التقني والإفادة منه:

لا يُنكر ما فعلته الإذاعات المسموعة ، ثم المرئية بلونها الأسود ثم الملون من المفاسد في المجتمعات المسلمة ، ثم الأفلام والسينما وأشرطة الكاسيت التي نقلت للأمة ثقافة وعادات سيئة. ثم لما وجهت للخير وأخرجت بطرق جذابة واعتُني بمحتوياتها استفاد منها الناس وساعدت في نشر دين الإسلام والأخلاق الفاضلة. ومع تسارع الزمن جاءت القنوات الفضائية والإنترنت ووسائل الاتصال الأخرى كالجوال وما

يحمّله من رسائل الوسائط والبلوتوث صوتًا وصورة تحمل شتى طرق الجذب والإثارة ، ويتطور أداؤها تطورًا سريعًا.

إن هذه الوسائل المتطورة والمتسارعة في ظهورها وتحديثها تتطلب من القائمين على الدعوة مواكبتها والإفادة منها وتوجيهها الوجهة السليمة ، واستثمارها في الجوانب الإدارية والدعوية على حد سواء. كما ينبغي إعداد الدعاة إعدادًا جيدًا لاستخدام هذه التقنيات حتى تترقى مداركهم وتظهر جهودهم في أجمل المظاهر التي أرادها هذا الدين ، ولتنبع أفعالهم من روح الإسلام وتنساق من مقاصده وتوفي بحاجات الدعوة وتواكب متطلبات الزمان وتغيّرات العصر المتسارعة.

٤ - مراعاة الفوارق والمستوى والتخصص فيوضع الرجل المناسب في المكان المناسب:

إن مما يُعد من أدوات التطوير مراعاة الفوارق والمستوى ومقدار ما يقدمه الداعية للدعوة إلى الله لأ ، ومن ثم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، وفق شخصيته ومواهبه وقدراته ، فإن متغيرات العصر تتطلب اختيار المؤهلين.

فيجب تحري الدقة في اختيار المسئول والقائد ، ومراعاة توافق القدرات مع المهمة ، وأنه لا مجاملة في الاختيار ، ومما ينبغي مراعاته في المسئول بروز الجانب العلمي الذي يمكنه من الدعوة والاستدلال ، ورد ما يعترضه من شبه ، وبروز الجانب القيادي ، بحيث يكون أبرز قومه أو مجموعته ، فيكون ذا حكمة وحنكة ، وسداد رأي ، وحلم ومدارة ، وحسن تدبير إلى جانب الشجاعة في قول الحق.

فالإمارة والقيادة ليست منوطة فقط بالقدرات العملية ، وإنما للقدرات النفسية والأخلاقية كذلك ، فقد يكون الداعية أو القائد مناسبًا من حيث قدراته العلمية ، لكن من حيث قدراته الأخرى غير مناسب ، وهذا لا يقدر فيه بأي حال من الأحوال.

وبناءً على اختلاف المهام واختلاف القدرات يكلف كل واحد بما يوافق قدراته والمهمة المكلف بها. فمن أجاد فن الخطابة يكون خطيباً ، ومن كان فظاً غليظاً يُكلف بعمل بعيد عن التعامل مع الناس ومخالطتهم ، ومن عُرف بعلمه وحكمته ولينه يوجه إلى الملأ من الأمراء والوجهاء وعلية القوم ، ومن عُرف بقوة الإقناع يوجه إلى أصحاب الجدل ، ومن كان ماهراً في الأعمال الإدارية يكلف بالإدارة ، فكل على ثغر.

آليات تفعيل العمل الدعوي:

أولاً: العامة:

- ضرورة تحديد الوسائل المشروعة والمجدية ، واختيار الموقع الفاعل المؤثر وفق الإمكانيات المتاحة والظروف المحيطة ، مع عدم الإخلال بالتوازن ، وضبط النسب ، والاحتفاظ بالرؤية الشمولية للإسلام.
- الانتقال بالعمل الدعوي من مرحلة المبادئ المبنية على المواعظ ، والخطب ، والدروس ، إلى مرحلة البرامج الواضحة والخطط المرحلية المدروسة ، والحسابات الدقيقة للواقع المعاصر ، والظروف المحيطة ، والإمكانيات المتاحة.
- تجديد وسائل العمل الإسلامي وطرائقه وأساليبه وهياكله وميادينه.
- ضرورة المراجعة وإعادة النظر وفق المستجدات على الساحة المحلية والإسلامية والدولية ، ومتابعة مجريات الأحداث العالمية وتحليلها وفهم أبعادها ؛ لتحسين التعامل معها.
- العمل على جمع الشمل ووحدة الصف بين الجهات المختلفة العاملة في مجال العمل الدعوي ، وفتح باب الحوار والمفاهمة بينها وتبادل الخبرات والاستفادة من الطاقات في عمل جماعي مشترك.
- نبذ كل أشكال التحزب والتقوقع والانعزال ، والاعتقاد بأن العمل الإسلامي حكر على جماعة بعينها.
- الالتزام بالأدب الإسلامي في الحوار والخلاف في وجهات النظر ، والجدال بالتي هي أحسن ، والدعوة إلى الله بالحكمة والموعظة الحسنة.
- الانتقال من موقف الدفاع الفكري والنظري عن الإشكالات والقضايا الجزئية المطروحة التي تكون في غالبها متوهمة أو مفتعلة

والتي لا تنتهي أبداً ، والمقصود بها استفزاز الطاقات الفكرية واستهلاك النشاطات الذهنية والجهود العلمية والعملية ، وحصرها في إطار الأدب الدفاعي ، أو الفكر الوقائي ، والمواقع الدفاعية التي لا تراوح محلها وإنما تدور في فلك الانفعال لا الفعل والإثارة لا الإصلاح. فيكون الزمام بيد أعداء الإسلام الذين يتحكمون بالمعركة لصالحهم في زمانها ومكانها وأدواتها ومضامينها ، الانتقال من موقف الدفاع الفكري والنظري إلى امتلاك زمام المبادرة في الطرح ، والمواجهة وفق المشكلات الحقيقية والقضايا الواقعية التي تمس كيان هذه الأمة.

- العمل على تحقيق التحكم الثقافي من خلال المؤسسات ، والمراكز البحثية والدراسات الجادة ، وغيرها من الوسائل والآليات لمواجهة سلطة العولمة والهيمنة بأبعادها المختلفة الساعية إلى تدمير الرؤية الإسلامية الشاملة وفقدان البصر والبصيرة.
- تفعيل التعامل الجاد الواعي المدروس مع وسائل الاتصال المختلفة ، والإسلامية منها على وجه الخصوص ؛ للعمل على توجيه المسلمين وتنقيفهم بقضاياهم الحقيقية وتعبئتهم ، وتوحيد جهودهم ، وحشد قواهم ، لمواجهة التحديات المصيرية ، وعدم الانخداع بالأكاذيب والمروّج لها إعلامياً من قبل أعداء هذه الأمة.
- العمل الجاد على تكوين جيل من الدعاة والإعلاميين الإسلاميين المؤهلين شرعياً وتقنياً وتخصصياً ، القادرين على التعامل مع أبعاد هذا الواقع الخطير الذي يلعب فيه الإعلام الدور الأكبر والأخطر في التوجيه ، والتغيير وتحديد المسارات.
- تحقيق التوازن المطلوب والتلازم الغائب بين الإخلاص لله ، وإتقان العمل للوصول إلى الصواب.

ثانيًا: الخاصة بالمرأة:

- أن تعي المرأة أهمية دورها وفعاليتها في بناء المجتمع والأمة.
- معرفة حدود الطاقات النسائية وتجميعها والعمل على تفعيلها.
- تصحيح المفهومات المنحرفة في المجتمع وبيان حقيقة الأطروحات المروج لها. وبخاصة بين النساء ، وتنمية الاستعلاء الإيماني.
- تأهيل أكبر عدد من المثقفات المسلمات لقيادة المجتمع ومواجهة تيارات التغريب والتغيير والتخريب.
- وضع مناهج تربوية نسائية تراعي خصوصية المرأة ، وتتوافق مع معطيات الواقع.
- العمل على تحريك المسلمات للقيام بدورهن في أي مجال أو مكان أو زمان ، مهما صغر هذا الدور.
- الاهتمام بفئة الفتيات الشابات واحتضانهن.
- تحديد طبيعة العلاقة بين التنظيمات النسوية ، وتنظيمات الرجال من حيث التبعية والاستقلال ، لمواجهة الظروف المستجدة.
- تفعيل دور المؤسسات الإسلامية المعنية بالمرأة لمتابعة الصحوة ، وتوحيد الصفوف ، وتنظيم العمل ، والانتقال من العمل التطوعي الفردي إلى العمل الجماعي المنظم ، والتصدي للحرب المعلنة من قبل الهيئات الدولية والمؤسسات العالمية.
- التحرك البصير بين جميع شرائح المجتمع ، مع التركيز على الشرائح والنخب المثقفة المتميزة واستقطابها ، ومحاولة تحطيم الحواجز القائمة والمفتعلة بين العمل الإسلامي وعامة أفراد المجتمع.

الداعية المجدد:

هو ذلك الداعية الإنسان الذي أحيا الله به قلوبًا طالما ذبلت ، وأشعل أرواحًا طالما هفتت وزرع الابتسامة في الوجوه ، ووضع بصماته في الأرض.

صفاته:

- واضح المنهج ، راضي النفس ، كبير القلب ، نابض بالذكر ، قوي باليقين.
- لا تفارق الابتسامة مُحيّاه ، ولو جابه أعاصير الرياح ، وكثرة الأشواك.
- يملأ الجو بنسائم سريره الصالحة ، ويسد أبواب الشيطان بكل بسالة.
- مكلف نفسه بالارتقاء إلى الملاء الأعلى ، لذا فهو يجثو بين يدي رب العالمين راكعًا وساجدًا صبحًا ومساءً.
- يترجم أقواله بالعمل، يخطو بنية ، ويتوغل في العمق بلا عائق ، والله معه وناصره.
- يتجاوب فكره مع كل من هو حوله ، يذل نفسه خدمة لدعوته ، يبدأ بأنفاسه وجوارحه.
- مثخن بالجراح ، تتوجع عنده الأعضاء ، لا حرج لديه أن يخرج صباحًا ، ويعود ليلاً.
- كثير العبادة والتأله ، جدولته مليء بالقربات والطاعات ، واغتنام المواسم والساعات.
- قطع على نفسه العلائق الدنيوية المثبطة ، لا يعيب الزمان إذا أخطأ ، ولا يسب الدهر إن فتر ، بل يشارك الشاعر في قوله: « نعيب زماننا والعيب فينا ».

- يشكو إلى الله - فهو لا يحسن بثها إلا إليه ، ولا يذل نفسه لأحد من البشر أيًا كانوا.
- له في كل أرض أثر مرسوم ، وله في كل قلب ذكر معلوم.
- إذا حضر في مجلس ، أو أمسك زمام أمر حرك ، وهز ، وفجر ، وفجر ينابيع الخير ، وأوقد الشعل لينهض بمن حوله.
- لا تفتقده في ميدان ، ولو بنى له الشيطان عشش الخفية أثناء المشكلات الدعوية.
- يتفرغ لنفسه مستأنسًا بربه ، تاليًا لورده ، والعيش مع الرسول ص وصحبه، مختلسًا لها الأوقات ، ولو أيام الأزمات!
- يختصر الزمان لنفسه ، هادئ العمل ، مبرمج السير ، ساكن ولكنه أيقظ ممن ينطق.
- يحتوي بتعبيرات وجهه ، وعذوبة كلماته ، وأدب حوارهِ ، وحنوه ، ومداعبته ، المختلفين والمتنازعين ، يجمع ويقرب ، ويحسن سياسة الألفة والمودة.
- رجل بأمة ، وأمة في رجل ، مُخْلِصٌ ، مُخَلَّصٌ ، يكره العذر في عمل الدعوة ، ويهوى التضحية.
- أطال المفاوضات مع نفسه ، حتى صار خبيرًا بسياستها! فليس سهلاً عليها اختراقه من هفوة أو زلة أو نظرة أو فكرة أو خطوة أو قول أو فعل!.
- لا يصادم سنن الكون أبدًا ، فقد وعها وعرفها ، وقرأ خبر التاريخ ، فهو عاقل رشيد.
- يحاول الاجتهاد ، ويقر بالخطأ.

- قوي في ميدانه ، محترم بين إخوانه ، لا يلعب به صبيان الشبهات ، ولا يفشل ولا يستسلم لأصحاب الدعوات المثبطات !.
- بليغ الأثر ، رفيع المكانة ، قوي الجاذبية.
- لو سبّرت أغوار نفسه ، لوجدتها مملوءة بالحب لله لأ ولسوله ص ، ومنها نتاج عمله.

تقسيم العمل الدعوي:

مما قد يساعد على إتقان العمل الدعوي تقسيمه إلى أقسام ولتكن على هيئة لجان نوعية متخصصة تقوم كل لجنة بتغطية العمل الدعوي في جانب معين ، وهاهنا تصور مقترح لبعض الأعمال والأنشطة التي يمكن أن تقوم بها بعض هذه اللجان:

١- لجنة شؤون القرآن:

- تنظيم ومتابعة حلقات القرآن الكريم.
- تنظيم ومتابعة الكتاتيب ودور تحفيظ القرآن التابعة للمؤسسة الدعوية.

- عمل مسابقات في حفظ القرآن الكريم.
- تنظيم دورات في تجويد القرآن ، وتفسيره ، وعلومه.

٢- اللجنة العلمية:

- تنظيم ومتابعة الدروس المنهجية في شتى فروع العلم.
- عمل المسابقات واقتراح البحوث العلمية.
- متابعة المستوى العلمي لأعضاء المؤسسة الدعوية.
- الإشراف على المكتبات الصوتية والمقروءة والإلكترونية.
- الإشراف على المعاهد العلمية التابعة للمؤسسة الدعوية.

٣- اللجنة الاجتماعية:

- تنمية الروابط الاجتماعية بين أعضاء المؤسسة الدعوية.
- تحقيق التواصل مع عموم الناس عن طريق تنظيم المشاركة المنضبطة بالشرع في المناسبات المختلفة كالزواج والوضع والعزاء والمرض والنجاح وغيرها. والاهتمام بالحالات الاجتماعية كالفقراء والأيتام والأرامل والمرضى وغيرهم.

٤- اللجنة التربوية:

- وضع ومتابعة برامج للارتقاء الإيماني بأعضاء المؤسسة الدعوية على طريقة السلف الصالح في التزكية.
- حث أعضاء المؤسسة الدعوية على الأعمال الإيمانية الراتبة كقيام الليل وقراءة القرآن وصيام النوافل والأذكار وغيرها عن طريق برامج خاصة بذلك.
- تنظيم ومتابعة وتقييم المجموعات التربوية.

٥- لجنة الدعوة العامة:

- تنظيم ومتابعة اللقاءات والندوات العامة ، واللقاءات والندوات الشهرية.
- تنظيم ومتابعة حملات التوعية العامة.
- تنظيم ومتابعة الحملات الدعوية العامة (والخاصة بموضوع موسمي معين كشهر رمضان وعشر ذي الحجة أو غير ذلك).
- التواصل مع خطباء المساجد وإمدادهم بالكتب والاسطوانات ، وبموضوعات للخطب المهمة ، التي ينبغي أن تصل إلى عموم الناس.

٦- لجنة الموارد المالية:

- جمع الاشتراكات الشهرية من أعضاء المؤسسة الدعوية.
- جمع الصدقات والتبرعات.
- عمل مشروعات صغيرة أو كبيرة يعود ربحها أو جزء منها للدعوة.
- المساهمة في توفير تكاليف الأعمال الدعوية.
- مساعدة أعضاء المؤسسة الدعوية وغيرهم في جمع وتوزيع الزكوات والكفارات.

٧- اللجنة الإعلامية:

- إنشاء قنوات فضائية ، وإصدار صحيفة يومية أو أسبوعية ، أو مجلة شهرية تابعة للمؤسسة الدعوية.
- عمل وتوزيع المطويات والأسطوانات وغيرها من الوسائل الدعوية.
- الرد على شبهات أعداء الدعوة في وسائل الإعلام المختلفة.
- إصدار نشرات دورية أو غير دورية تواكب الأحداث الجارية.
- عمل الدعاية للأعمال الدعوية للمؤسسة الدعوية.
- إذاعة الأخبار الخاصة بالمؤسسة الدعوية.
- عمل موقع أو صفحة رسمية على الشبكة العنكبوتية باسم المؤسسة الدعوية وفروعها في كل مكان.
- متابعة ما يُعرض في القنوات الفضائية ، واتخاذ ما يلزم تجاهه.

٨- لجنة الاتصالات:

- تنظيم برنامج اتصال هرمي يضمن وصول الخبر أو التكليف إلى كافة أعضاء المؤسسة الدعوية بسرعة وسهولة.

٩- **اللجنة السياسية:** يقوم بها الحزب السياسي التابع للمؤسسة الدعوية وذلك عن طريق لجانه المختلفة.

١٠- **لجنة العمل الدعوي بالجامعة:**

تنظيم ومتابعة العمل الدعوي في الجامعة.

١١- **لجنة الطلاب:** تنظيم ومتابعة العمل الدعوي على مستوى الثانوي والإعدادي والابتدائي ودور الحضنة.

١٢- **لجنة الإحصاء وتنمية الموارد البشرية:**

- عمل إحصاء عام لأعضاء المؤسسة الدعوية باستخدام نماذج معدة لذلك.

- تغذية باقي اللجان بما تحتاج إليه من كوادر.
- عمل قاعدة بيانات لجميع أعضاء المؤسسة الدعوية.
- عمل دورات تنمية بشرية لأعضاء المؤسسة الدعوية.

١٣- **اللجنة النسائية:**

تنظيم ومتابعة العمل الدعوي بين النساء عن طريق جميع اللجان السابقة.

١٤- **لجنة التخطيط:**

متابعة وضع خطط المناطق واللجان الدعوية والتنسيق بين خطط اللجان المختلفة حتى لا يحدث أي تعارض بينها.

١٥- **لجنة المتابعة:**

وهي أهم اللجان على الإطلاق ، وبدونها - بعد توفيق الله لأ - لن تؤتي اللجانُ ثمارها المرجوة ، وتختص بمتابعة ما سبق من اللجان ، ومتابعة تنسيق الخطط وتنفيذها . وفي الأبواب التالية إن شاء الله عرض مبسط لأهم مجالات العمل الدعوي .

البَّابُ الْوَلَسَايَاتِ

شُعُونَ الْقُرْآنِ

البَابُ السَّابِعُونَ شُؤْنُ الْقُرْآنِ

القرآن الكريم هو الوحي الذي أنزله الله لأعلى نبينا محمد ص ، وجاء ذكر القرآن في كتاب الله حوالي (٧٦) مرة ، والقرآن هو معجزة الإسلام الخالدة التي لا يزيد عليها التقدم العلمي إلا رسوخاً في الإعجاز أنزله الله لأعلى رسولنا محمد ص ليُخْرِجَ الناس من الظلمات إلى النور ويهديهم إلى الصراط المستقيم .

والقرآن الكريم عمدة الملة وينبوع الحكمة لا اهتداء إلا باتباعه والضلال مرهون بالإعراض عنه ، 7 8 (قَالَ أَهْطَا مِنْهَا جَمِيعًا ۖ فَأَمَّا يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنَّا جَاءْنَاكُمْ بِإِلَهَادٍ فَاتَّبِعُوا هَذَا هَدًى فَلَا يَضِلُّ وَلَا يَشْقَى ۚ وَمَنْ أَعْرَضَ عَنْ ذِكْرِي فَإِنَّ لَهُ مَعِيشَةً ضَنْكًا وَنَحْشُرُهُ يَوْمَ الْقِيَمَةِ أَعْمًى) (طه: ١٢٣-١٢٤) . ولذا كان على مبتغي الهداية أن يديم صلته بالقرآن الكريم تلاوة وعملاً وتدبراً وفهماً ، والتدبر سبيل أهل الإيمان تزداد به معارفهم ، وتصلح به ظواهرهم وبواطنهم .

وتعد تربية الشباب من الأمور الأساسية التي توليها الأمم اهتماماً خاصاً ، وينبثق منهج التربية في الإسلام من القرآن الكريم وسنة الرسول ص وسيرته العطرة ، حيث يجد الطالب ما يحقق ميوله ورغباته ويحدث عنده التوازن المطلوب الذي من خلاله يدرك رسالته في هذا الكون ليعبد الله - على هدى وبصيرة ، وذلك من خلال ارتباطه بالقرآن الكريم .

ويتولى المعلم المتقن إيصال هذه المفاهيم إلى البيئة المدرسية للطلاب من خلال وسائط وقنوات تنقل المفهوم بوضوح لتضمن وصوله إلى الطالب كما يراود له ويتفاعل

معه بما يوحي بتمام وصول الرسالة إليه واستجابته لها. وفي مقابل ذلك تبدو خطورة المعلم السلبي الذي لا يستطيع إيصال الرسالة ولا التفاعل معها.

وإن تعليم الأبناء القرآن الكريم تلاوةً وحفظاً وفهماً وتدبراً منذ نعومة أظفارهم لهو من الأمور الرئيسة في حياة الطفل حيث يتغذى على مائدة القرآن الكريم ، فيكتسب من المهارات والصفات والقدرات الكثير إضافة إلى الأجر الوفير من الله. وتبرز هنا الآثار الإيجابية لطريقة التدريس الناجحة التي يسلكها المعلم المتميز.

أهداف تدريس القرآن الكريم:

- ١ - تحقيق الخشوع القلبي واحترام كتاب الله عند التلاوة وعند دراسة علومه.
- ٢ - إتقان تلاوة القرآن الكريم وتجويده.
- ٣ - فهم معاني الآيات وأساليب التأمل والتدبر فيها.
- ٤ - تكوين التذوق من قراءة القرآن الكريم والاستماع إلى تلاوته بربط معانيه بأوضاع الحياة العلمية وبالعلوم الإسلامية الأخرى.
- ٥ - غرس الإيمان بأن القرآن الكريم دستور النظافة في حياة الإنسانية الكريمة.
- ٦ - تنمية روح التمسك بأحكام القرآن والتخلق بأخلاقه وآدابه.
- ٧ - إظهار جوانب الإعجاز القرآني من الناحية العملية والتربوية والأدبية.
- ٨ - تكوين القدرات والاستعدادات لاستخلاص الأحكام واستنباطها من الآيات القرآنية.
- ٩ - ربط المعلمين بالقرآن الكريم من الناحية الوجدانية بالحب لتلاوته والذود عن كرامته ، والاحترام لتلاوته واستماعه.
- ١٠ - تكوين القدرة البلاغية القرآنية للتعبير عما فهمه المتعلم وما يجيش في صدره وتأثره لقراءته ونقل مشاعره إلى الآخرين بالبلاغة والبيان.

الفصل الأول

حلقات تحفيظ القرآن الكريم^(١)

أهداف حلقات تحفيظ القرآن الكريم:

إن معرفة الهدف ووضوحه أمام الفرد ييسر الوصول إليه بأقرب طريق ، ويحث الخطأ للوصول إليه وتحقيقه بجد واهتمام. والحلقات القرآنية لها أهداف عظيمة من أهمها:

١ - حفظ القرآن: وذلك بإعداد حافظ متقن للقرآن الكريم ، حفظه بسنده عن شيخه إلى رسولنا ص.

٢ - التأدب بآداب القرآن الكريم والتخلق بأخلاقه: والمتأمل في كثير من شباب الأمة المسلمة يلمس نوعاً من هجره لكتاب ربه ورغبته عنه وزهده به ، ومنشأ ذلك راجع إلى فقدان القدوة الحسنة. والحلقات القرآنية منهل عذب ، ومعين صافٍ ، ومرتع خصب لإحياء هذه القدوة الحسنة بما يتميز به حامل القرآن من الصفات الحميدة التي قل أن توجد في غيره.

٣ - التربية الحسنة: إن إتقان الحفظ - وإن كان مطلوباً - ليس هو الهدف وحده فالتربية الحسنة ، وغرس القيم الإسلامية ، وتهذيب الأخلاق أمر مطلوب في هذه الحلقات ، ليتحقق لحامل القرآن الهدف الأسمى والغاية النبيلة ، وليتميز طالب الحلقة عن غيره من الشباب بهذه التربية.

(١) من الكتب القيمة التي يمكن الاستعانة بها في هذا المجال كتاب: المدارس والكتاتيب القرآنية ، وقفات تربوية وإدارية ، ضمن سلسلة تصدر عن المنتدى الإسلامي.

٤ - العمل به: وهذا هو الهدف الأسمى والنبيل وحامل القرآن هو أولى من يعمل به لأنه حمله في صدره ، لسانه رطب من قراءته وتلاوته يعلم ما فيه من أوامر فيمثلها ، وما فيه من نواهٍ فيجتنبها.

الأساليب المتبعة في حلقات تحفيظ القرآن الكريم: الأسلوب الأول: أسلوب التسميع:

وهو أن يعرض الطالب ما حفظه من القرآن الكريم على معلمه فيحدد الأستاذ مقطوعاً من الآيات - طال أو قصر على حسب قدرة الطالب على الحفظ - يطالب الدارس بحفظها في المنزل وفي الغد أو المجلس الآخر ، يستمع المعلم إلى قراءة الطالب لهذه الآيات حفظاً.

وهذا الأسلوب هو أكثر الأساليب انتشاراً في الحلقات القرآنية ، بل يكاد يكون هو الأصل والوحيد في كثير من الحلقات.

الأسلوب الثاني: أسلوب التسميع والمراجعة:

وهو أن يعرض الطالب ما حفظه من القرآن الكريم على معلمه ، ثم يقوم الطالب بعرض ما حفظه سابقاً أو بعضه على المعلم من أجل تثبيت الحفظ. فنجد الطالب يبذل مجهوداً طيباً في تسميع ما حفظه وفي مراجعة الحفظ السابق وتسميعه. وهذا الأسلوب والطريقة في المرتبة الثانية بعد الأسلوب الأول.

الأسلوب الثالث: أسلوب تعليم التجويد:

وهو أن يقوم المعلم بتصحيح تلاوة الطالب وإصلاح ما أخل به من أحكام التجويد ، وذلك بمطالبتة بتطبيق أحكام التجويد وبيان سبب الحكم. وهذه الطريقة أقل انتشاراً من سابقتها.

الأسلوب الرابع: أسلوب التلقين قبل الحفظ:

وهو أن يطلب المعلم من الطالب قراءة مقطع من القرآن أو سورة أو ما يريد حفظه في الغد تلاوة من المصحف ليصح له القراءة من أجل سلامة الحفظ. وهذا الأسلوب أقل من سابقه.

التلاوة: التلاوة هي أساس التلقي ، وكتابة القرآن في المصحف على الرسم العثماني تختلف عن بقية الكتابة ، لذا بعض الحروف يرسم ولا ينطق والعكس كذلك. ولذلك اختص القرآن دون غيره بوجوب تلقيه من الأفواه ليتم النطق به سليماً كما تلقى عن النبي ص فوصلنا غصاً طرياً بسنده المتصل كما أنزل على النبي ص.

وأول خطوة ينبغي أن تتبع في حلقات تحفيظ القرآن الكريم هي التلاوة ، وذلك بأن يتلو المعلم السورة أو المقطع المراد حفظه على الطالب ، ثم يطلب من الطالب إعادة قراءته نظراً من المصحف فإذا ما أتقن الطالب التلاوة انتقل إلى المرحلة اللاحقة وهي الحفظ ، ومن ثمرات هذا الأسلوب:

أ- الأمن من الخطأ في الأداء:

وقد سبقت الإشارة إلى أن كتابة القرآن بالرسم العثماني تختلف عن غيره ، فإذا نطق الطالب بهذه الكلمات أو الأحرف على حسب الرسم أمن من الخطأ.

ب- سرعة الحفظ:

وذلك بكثرة ترده على أذن الطالب فسمعه من معلمه وقرأه عليه ، وأعاد قراءته وكل هذا يساعد على حفظه.

وقد يؤخذ على هذا الأسلوب ما يلي:

١ - عدم سرعة التقدم في الحفظ ، لكن إذا ما قورنت هذه بالثمرات السابقة نجدها تتلاشى لا سيما بعد الاستمرار في الحلقة.

٢- أخذ وقت طويل من المعلم لكل طالب. وهذا قد لا يعد مأخذًا لأن به يتحقق الهدف الصحيح من الحلقة.

٣- يلزم على هذا قلة عدد الطلاب في الحلقة: وهذا أيضًا من المطالب التي يسعى إليها ليتحسن أداء الطلاب وتسهل متابعتهم من قبل المعلم ، ولتؤتي الحلقة ثمارها.

الحفظ: وهو من أعظم الأهداف للحلقات القرآنية ، ومن أجله أنشئت الجمعيات ، وبعد قراءة الطالب السورة أو المقطع المراد حفظه يطالب بحفظ هذا المقطع أو السورة وإتقانها ، وغالبًا يكون الحفظ بعد إتقان التلاوة سهلاً وميسورًا ، مع الأمن من الخطأ في الأداء.

المراجعة: وهي من الأهمية بمكان وقد أمر بها النبي ص بقوله: « تَعَاهَدُوا الْقُرْآنَ ، فَوَالَّذِي نَفْسِي بِيَدِهِ لَهُوَ أَشَدُّ تَفْصِيًّا مِنَ الْإِبِلِ فِي عُقْلِهَا » (رواه البخاري ومسلم). (تعاهدوا القرآن) واطبوا عليه بالتلاوة والحفظ. (عُقْلُهَا) جمع عقال وهو الحبل.

ومراجعة المعلم لطلابه فيما حفظوه في نظري أنها إحدى الأساسيات التي لا غنى عنها في أي حلقة تحفيظ والمراجعة تنقسم إلى قسمين هما:

١ - مراجعة يومية. ٢ - مراجعة دورية.

والمقصود بالمراجعة اليومية الاستمرار في إعادة تسميع ما حفظ سابقًا. أما المراجعة الدورية فيقصد بها المراجعة التامة للسورة أو الجزء إذا أكمل حفظه. وبالاستمرار على المراجعة نجني الثمار الآتية:

أ- تثبيت الحفظ وترسيخه: وهذا مفهوم حديث الرسول ص: « تَعَاهَدُوا الْقُرْآنَ » (رواه البخاري).

ب- زيادة الحسنات: وذلك بكثرة القراءة ، وكل حرف بحسنة والحسنة بعشر أمثالها كما أخبر النبي ص.

ج- انشغال الطالب بتلاوة القرآن الكريم على كل أحيانه وفي كل أوقاته فيحفظ عليه وقته من الضياع.

التفسير: أي تفسير الكلمات الغريبة وبيان معناها وحبذا لو أعطى المعلم نبذة مختصرة بين فيها المعنى الإجمالي للآيات وأوضح سبب النزول إن وجد ووجه ارتباط الآيات بعضها ببعض ليكون أسهل للحفظ.

وهذا الأسلوب يتبعه المعلم إذا كان طلاب الحلقة يسرون في حفظهم على مستوى واحد أي يحفظون جزءاً واحداً أو سورة واحدة سوياً. أما إذا اختلفت مستوياتهم فمن الصعب إعطاء كل واحد المعنى الإجمالي أو تبين سبب النزول أو غير ذلك إلا ما كان من بيان معاني الكلمات الغريبة.

الثواب والعقاب:

جانب الثواب:

وهو ما يسمى بالخوافز وسواء كانت هذه الخوافز مادية أو معنوية وسواء كانت ثابتة أو منقطعة. فالتشجيع يدفع الطالب إلى زيادة الحرص وإتقان الحفظ والتخلق بالأخلاق العالية بل يدفعه إلى الاقتداء بمعلمه والتعاون معه وعدم الانصراف عنه.

والثواب أقوى وأبقى أثراً من العقاب في عملية التعليم وهذا يعكس أهمية المكافأة في تدعيم الاستجابات الصحيحة وتثبيت التعليم. فالثواب والتشجيع ولو بالثناء والمدح والدعاء له ، وكتابة ذلك في سجل الطالب ، أو منحه شهادة تقدير ، أو إخراج اسمه في لوحة الشرف ، أو إرسال خطاب شكر لولي أمره أو لمدرسته أو غير ذلك مما يكون له الأثر في تشجيع الطالب ، وفي تقدم الحلقة. وهذا مما يؤكد الأخذ بهذا الجانب الهام في جوانب التربية ، لا سيما في تعليم القرآن الكريم في الحلقات القرآنية.

جانب العقاب (التأديب):

وهو ما يزجر الطالب المقصر في الحفظ ، أو المتجاوز للآداب التي ينبغي أن يكون عليها طالب القرآن الكريم في الحلقات ، ويردعه عن الاستمرار في التقصير أو التجاوز ويدفعه إلى ضد ذلك.

والعقاب مبدأ أقره الإسلام وعمل به العلماء وذلك إذا لم يحقق جانب الثواب الهدف المنشود ، ويجب أن يكون الأصل في التعامل مع الطالب هو اللين والرفق وإظهار الحب والمودة والرحمة ، واعتبار التأديب وما يصاحبه من زجر وقسوة بمثابة الفرع.

والعقاب (التأديب) له عدة أساليب منها:

أولاً: النصح والتوجيه: سواء كان:

١ - غير مباشر عن طريق:

أ- التعريض (ما بال بعض الطلاب يقولون أو يفعلون كذا ، أو بلغني عن بعضكم أنه يفعل كذا ، ونحو ذلك).

ب- أن يذكر قصة شخص من السابقين أو المعاصرين وقع في هذا الخطأ وكانت عاقبته سيئة.

ج- أن يكلف من وقع منه الخطأ بكتابة موضوع مختصر عن حكم ذلك الخطأ وأضراره.

٢ - النصح والتوجيه المباشر في الخفاء بين المدرس والطالب ، أو في العلن حين لا يُجدي النصح في الخفاء.

ثانياً: الحرمان من التشجيع.

ثالثاً: التوبيخ والزجر والتهديد اللفظي.

رابعاً: الهجر بما لا يزيد عن ثلاثة أيام.

خامسًا: الضرب: ولا يتم اللجوء إليه إلا بعد استنفاد جميع الوسائل التأديبية المناسبة وتبيين إخفاقها. ويشترط ألا يتم التأديب بالضرب إلا حين يظن المدرس وجود فائدة له ، وأن يكون الضرب مقبولا في بيئة الحلقة ، وأن يكون الضرب غير مبرح ، وأن يتجنب المدرس الضرب في الوجه والرأس والصدر والبطن والعجز وأسفل القدم ، وأن يباشر المدرس ضرب الطالب بنفسه ، ولا يَكِلَ ذلك لأحد طلابه ، وأن يراعي حين الضرب حال الطالب من ناحية العمر ، ويُفَضَّلُ ألا يقوم المدرس بضرب الطالب قبل العاشرة من عمره أخذًا من قوله ص: « مُرُوا أَوْلَادَكُمْ بِالصَّلَاةِ وَهُمْ أَبْنَاءُ سَبْعِ سِنِينَ ، وَاضْرِبُوهُمْ عَلَيْهَا وَهُمْ أَبْنَاءُ عَشْرِ » (رواه أبو داود ، وصححه الألباني). إذ الصلاة أعظم ما يُعاقَب على تركها بعد التوحيد ، فكيف بجوانب تقصير الطفل وخطئه في الحلقات.

سادسًا: إبلاغ ولي الأمر.

سابعًا: الإيقاف عن الاستمرار في الدراسة حين لا تُجدي الخطوات السابقة وكان الخطأ شنيعًا ، وخشي المدرس من شيوعه بين الطلبة.

التقويم المستمر:

وسواء كان هذا التقويم للمعلم أو الطالب أو الحلقة ، فبالـتقويم المستمر اليومي والأسبوعي والشهري والفصلي ومن ثم في نهاية كل عام تظهر جوانب القوة والضعف داخل الحلقات القرآنية ، ويستطيع القائمون عليها تقوية جوانب الضعف وسد النقص ، والتخطيط السليم للتقدم بالحلقة وطلابها.

أخطاء في الحلقات:

الخطأ الأول: كثرة الطلبة في الحلقة: والكثرة ما تجاوز العدد الافتراضي للوقت المحدد للحلقة وهو ما بين العصر إلى المغرب مثلاً ، أو ما بين المغرب إلى العشاء مثلاً ، وهو ما يقدر ما بين ساعة ونصف إلى ساعة. وقد يرى بعض الناس أن كثرة الطلاب في الحلقة الواحدة دليل على الرغبة والإقبال على القرآن الكريم ، ويظن أن هذه ظاهرة صحيحة تدل على نجاح الحلقة. وهذا في حقيقة الأمر لا يسلم به لما سيأتي بعد قليل.

ومن الآثار السلبية لهذا الخطأ:

أ - عدم تركيز المعلم على قراءة الطالب: لأن المعلم يرى سرعة الإنجاز ليكفي الوقت للاستماع إلى قراءات الطلاب جميعاً. فيُقتصر في جانب تركيزه على النطق والتلاوة.

ب - قلة الحفظ أو قصر ما يُحفظ: وهذا يلجأ إليه المعلم ليتسع الوقت لقراءة الطلاب فيحفظ الطالب مثلاً نصف وجه من المصحف بدلاً من وجه وهكذا.

ج - ترك المراجعة للطلاب أو تأخيرها إلى الغد وهكذا:

ومن المسلم به ضرورة الجمع بين الدرس الجديد والمراجعة لما سبق مراجعة مستمرة ليثبت الحفظ ويرسخ رسوخ الجبال فإذا كثرت الطلاب اضطرت المدرس لترك المراجعة ليتسع الوقت للاستماع إلى ما حفظه الطلاب جميعاً أو الاستماع إلى مراجعته بعضهم وترك الباقي وهكذا.

د - الفوضى بين الطلاب: وينشأ ذلك من تسابقهم إلى المعلم من أجل تسميع الدرس أو خوفاً من أن يكون الأخير فيبقى المعلم مشغولاً بين الطلاب فاقد التركيز عند استماعه لتلاوة طلابه.

هذه أظهر السلبيات على حلقة زاد طلابها على العدد المناسب.

الخطأ الثاني: ضعف المتابعة:

والمتابعة هنا من قبل المعلم ومن قبل إدارة الجمعية أو دار التحفيظ ومن قبل ولي الأمر ، ولكل من هؤلاء نصيب في متابعة الحلقة والطالب على حد سواء ، وفيما يلي زيادة توضيح لذلك:

أ- متابعة المعلم:

إن بعض المعلمين لا يعير متابعة الطالب في حفظه ومراجعته اهتماماً ويظهر هذا الضعف عندما يترك المعلم دفتر المتابعة جانباً فلا يسجل ما حفظه الطالب وما راجعه وما مقدار ما يستحقه الطالب من درجة للحفظ والمراجعة وهكذا في دفتر الحلقة نفسها أو سجل الطالب.

ب- متابعة إدارة الجمعية أو دار التحفيظ:

وذلك بالاطلاع على سجل كل حلقة وعلى نماذج مختلفة من سجلات الطلاب الخاصة بهم كل يوم ليشعر الطالب والمعلم على حد سواء باهتمام إدارة المدرسة بهم ، وبحرصها على الوقوف إلى جانبهم والتقدم بهم.

ج- متابعة ولي الأمر:

وذلك لما لولي الأمر من الأهمية ، وسجل الطالب هو الحلقة الواصلة بين المدرسة والمنزل ، يطلع ولي الأمر من خلاله على جهود أبنائه ، ويتابع بتصفحه له يومياً سيرهم وتقدمهم في الحلقة.

وضعف المتابعة في هذه الجوانب له آثار سلبية ظاهرة في الحلقة وسيرها وتقدمها ولعل من أبرز هذه الآثار عدم الاهتمام من قبل المعلم ، والنفس ضعيفة ، ويزداد ضعفها عند فقد المتابع والمحاسب لها ، والمعلم بشر من الخلق ، إذا فقد المتابعة ورأى عدم الجدية في العمل فلا يجد تشجيعاً لتقدمه وإخلاصه وإنتاجه ، ولا يرى توجيهها عند تقصيره وتفريطه ، عندما يرى ذلك تضعف عزيمته ، ويقل اهتمامه بطلابه.

د - متابعة الحافظ :

المتتبع لتقارير جمعيات تحفيظ القرآن الكريم يجد أعدادًا هائلة حفظت القرآن الكريم من بنين وبنات وهذا شيء يثلج صدر كل من قرأها أو سمع بها. ولكن الذي يحزن أن أغلب الحفظة بعد حفل التخرج لا يستفاد منهم الفائدة المرجوة ، بل ربما انقطع بعضهم عن الحلقة ثم تباعد عنها شيئًا فشيئًا ومن ثمَّ عن تعاهد الحفظ ، مما يترتب عليه نسيان الحفظ بالكلية.

الخطأ الثالث: عدم الانضباط بوقت محدد للطلاب في الحلقة:

وهنا تتفاوت الحلقات القرآنية بالنسبة للطلاب فمنها من يجعل الوقت مفتوحًا للطلاب من أول الدوام إلى آخره ومنها من يلتزم بوقت معين في الحضور والانصراف. وفي كثير منها عدم الالتزام بوقت محدد سواء في حضور الطالب أو انصرافه ، وسواء حضر الطالب في أول الوقت أو بعد مضي جزء منه ، ولو في الدقائق الأخيرة منه. أو الإذن له بالخروج إذا سمع الجزء المطلوب منه.

وهذا يحتاج إلى ضبط ودقة بين إدارة الحلقات القرآنية وولي أمر الطالب. وهذه الظاهرة من الأخطاء الشائعة في الحلقات القرآنية لعدم ضبطها مما تؤثر سلبًا في الطالب ذاته وفي الحلقة.

أما إذا توبع الطلاب في حضورهم وانصرافهم وروعيت الحالات التي يستلزم من ورائها تأخر في الحضور أو انصراف مبكر ، لم يكن ذلك خطأ في التعليم.

الخطأ الرابع: عدم مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب:

فكثيرًا ما نجد حلقة تعليم القرآن الواحدة تضم بين جنباتها من هو في المرحلة الثانوية والإعدادية والابتدائية بل قد يوجد فيها من هو في سن الخامسة والسادسة من العمر. ولا شك أن لهذا المزيج من الطلاب آثارًا سلبية على المعلم وعلى تقدم سير الحلقة. فالطلاب يتفاوتون في أجسامهم وفي عقولهم وفي مقدرتهم على الحفظ.

ومن هذه الآثار:

أ- على المعلم: بحيث لا يستطيع التركيز والتنقل من طالب متقدم في الحفظ إلى شاب صغير مبتدئ في حفظه ، ومن شاب سريع الحفظ إلى آخر وهكذا مما يتسبب في إضاعة جزء من الوقت يومياً في سبيل الوصول إلى مواضع حفظهم ومراجعاتهم.

ب- على الحلقة:

١- حدوث بعض المنازعات بين الطلاب ، وذلك بتسلط كبير السن على الصغير.

٢- عدم التركيز على صغار السن وإنما يقتصر التركيز في التعليم على الكبار على حساب البقية حيث يؤجل إعطاء الدرس لهم أو المراجعة باستمرار ، مما يتسبب في ضعف استفادتهم أو انقطاعهم بالكلية.

الخطأ الخامس: كثرة الغياب أو التخلف عن الحلقة:

الغياب المتكرر أو التأخر في الحضور عن وقت الحلقة مشكلة شائعة في كثير من الحلقات ، إذ يرى بعض الطلاب أن الالتحاق بالحلقة إنما هو لقضاء الوقت وليس له هدف آخر مما يتسبب عن هذا الأمر عدم الاهتمام بالحضور. ولا شك أن التأخر في الحضور أو الغياب بالكلية له آثار سلبية على الطالب ومن أهمها:

أ- عدم تحسن المستوى التحصيلي في الحفظ لدى الطالب.

ب- غياب الطالب أو تأخره عن الحلقة يخشى منه أن يستغل هذا الوقت بلا علم من ولي أمره - فيما لا تحمد عقباه - .

ج- الخوف من اقتداء زملائه به ، وخاصة إذا لم يكن هناك حسم من إدارة الحلقات القرآنية بالتعاون مع المعلم ومع ولي أمر الطالب لهذه المشكلة.

الخطأ السادس: عدم اختيار المعلمين الأكفاء:

فكثيراً ما نجد أن مدرس هذه الحلقة أو تلك ليس متخصصاً في تدريس المادة ، بل أحياناً ليس متخصصاً في التعليم عموماً. فعُين مدرساً لكونه حافظاً للقرآن الكريم أو بعضه ، أو عُيِّنَ من أجل أن تقوم الحلقة أو عُيِّنَ من أجل محبته للخير وحرصه عليه ، أو عين لأي سبب من الأسباب المناسبة ، وهذا كله حسن ، وأثر من آثار المقاصد الحسنة ، لكن التدريس في الحلقات القرآنية يحتاج إلى خبرة وتخصص ومهارة لا تقل عن تلك الخبرات والمهارات والتخصص التي يُطالب بها غيره من المعلمين ، بل يطالب مدرس الحلقة بمطابقة خبره لمظهره وتخلقه بأعلى الأخلاق وأسمائها.

ومما يترتب على ذلك من السلبيات ضعف أو انعدام التلاؤم بين الطلاب والمعلم ، وذلك ناشئ عن عدم معرفته بأساليب التعليم ، وضعف قدراته العلمية ، والتعليمية وانعدام مهاراته.

مكان الحلقة: أول ما يمكن النظر إليه وإعداده هو مكان الحلقة. إن الحلقات القرآنية والتي تشرف عليها وتتولاها جمعيات تحفيظ القرآن الكريم غالباً تكون في المساجد سواء كانت صغيرة أو جوامع. وهذا هو أنسب مكان لتعليم القرآن الكريم وإنما يبقى اختيار المسجد المناسب من حيث السعة والتهئية كالإضاءة والتهوية والنظافة والهدوء.

ومما ينبغي ملاحظته في هذا الأمر:

أ- ترتيب أماكن الحلقات في المسجد: بحيث تكون بعيدة عن المكان المعد للصلاة في المسجد فمن المعلوم أن بعض المصلين يبقى في مصلاه لقراءة القرآن أو لقراءة ورده ، وإذا كانت الحلقة بجواره قد تشغله وتحدث بعض الأصوات التي تشغله عن ورده.

ب- أن يكون المكان المعد للحلقة واسعاً للطلاب يسعهم جميعاً ، يستطيع المعلم رؤيتهم بلا تزاحم شديد أو تفرق كبير .

ج- أن يهتم بجانب النظافة فيه . ومما هو معلوم أن صغار السن لا يهتمون اهتماماً كبيراً بالنظافة وغالباً يحملون في جيوب ملابسهم بعض المكسرات وغيرها من المأكولات ، مما تسبب بعض الآثار في أماكنهم وعلى القائمين على الحلقات أن يهتموا بنظافة المكان يومياً .

الصفات التي ينبغي توافرها في معلم الحلقة:

١ - الصدق والإخلاص: والإخلاص من أعظم الأعمال ، ولا يقبل عمل إلا إذا كان خالصاً لله . وأثر المعلم في طلابه على قدر إخلاصه وصلاحه وحسن قصده .

٢ - الصبر: والصبر صفه عالية من صفات المؤمنين ، وعد الله لأعليه عظيم الأجر والثواب ، وبدون الصبر لا يستطيع المرء بلوغ آماله والوصول إلى أهدافه . والصبر في معلم القرآن أشد ضرورة لأنه يعمل في ميدان التربية والتعليم ومخاطبة فئات من الناس بل طبقات من الشباب تختلف قدراتهم وأخلاقهم ومعارفهم وعاداتهم ، ونقلهم إلى التأدب بآداب القرآن والتخلق بأخلاقه يحتاج إلى صبر ومصابرة وحلم ورفق بهم ليقبلوا قوله ويقتدوا به .

٣ - حسن الخلق والسمت: وإذا كان المعلم حسن الأخلاق أثر في طلابه تأثيراً عجبياً وجعلهم يحبونه ويعملون بقوله ويمثلون أمره . أما إذا كان سيئ الأخلاق فلا يلبث إلا قليلاً من الوقت فيبغضه الطلاب ولا يسمعون قوله ، ويضطرونهم إلى ترك الحلقة .

٤ - العدل: وطلاب الحلقات القرآنية بمنزلة الأولاد لمعلمهم ، يجب عليه العدل بينهم وإلا كان من الظالمين كما ورد عن مجاهد / . وإذا لم يعدل المعلم بين تلاميذه سبب النفور والوحشة والكراهية للمعلم وللطلاب وللحلقة .

وأوجه العدل بين التلاميذ كثيرة من أهمها:

أ - العدل في استماعه إلى حفظهم: وذلك بتقديم الأسبق فالأسبق. ويدخل في هذا الاستماع الدقيق إلى ما حفظوه وإلى تساوي المقطع المطالبين بحفظه أو مراجعته ، وخاصة إذا كانوا سواء في القدرات العقلية.

ب - العدل بين الطلاب في متابعتهم والسؤال عنهم وتشجيعهم. إلى غير ذلك من أنواع العدل.

٥ - أن يكون المعلم متخصصًا: والمقصود بالتخصص هنا إتقانه للعلم الذي يدرسه بأن يكون متقنًا للحفظ عالمًا بمخارج الحروف وصفاتها مجودًا في قراءته ملهمًا بعلوم القرآن كالقراءات وأسباب النزول ومعاني الآيات.

أسباب ضعف الطلاب في القرآن الكريم في مدارس تحفيظ القرآن الكريم:

- ١ - قلة المعلمين المؤهلين والمتقنين لكتاب الله - حفظًا وتلاوة.
- ٢ - ميل الطلاب إلى الكسل وعدم الجدية.
- ٣ - تقهقر دور الأسرة في العناية بتربية وتعليم أبنائها.
- ٤ - وجود الصوارف والعوائق الكثيرة في عالم اليوم.
- ٥ - طرق تدريس القرآن الكريم يغلب عليها القدم والتقليدية.
- ٦ - عدم اهتمام بعض معلمي القرآن الكريم بتعليم الطلاب آداب تلاوة القرآن الكريم.
- ٧ - ضعف الوازع الديني لدى فئة من الطلاب.
- ٨ - تدهور الصحة النفسية لدى شريحة من الطلاب بسبب الفضائيات والإنترنت.
- ٩ - إعراض نسبة كبيرة جدًا من الطلاب عن المشاركة في حلق القرآن الكريم في المساجد.
- ١٠ - اهتمام الوالدين والمجتمع ووسائل الإعلام بالمواد العلمية أكثر من غيرها.
- ١١ - قصور بعض معلمي القرآن الكريم وعدم متابعتهم للجديد في طرائق التعلم.
- ١٢ - طول منهج القرآن الكريم مع كثرة أعداد طلاب الصف وقلة الحصص.
- ١٣ - ضعف البرامج التدريبية لمعلم القرآن الكريم على رأس العمل.
- ١٤ - قلة البرامج التنشيطية والمنافسات بين الطلاب في حفظ القرآن الكريم وإتقانه.

- ١٥ - حرص إدارة المدرسة على نجاح الطالب في أغلب الأحيان دون الاهتمام بالمهارات والقدرات التي يكتسبها.
- ١٦ - عدم تطبيق ما يدعو إليه القرآن من قول وعمل ، والاكتفاء بالحفظ فقط سواء من المعلمين أم الطلبة أم أولياء الأمور والمسؤولين.

طرق تحفيظ القرآن وتقويمها:

الطريقة الجماعية:

وهي أن يحدد المدرس جزءاً من المنهج المقرر حفظه من القرآن الكريم لكل الطلاب يقرأ المدرس هذا الجزء لهم قراءة نموذجية ، ثم يُقَرِّئهم إياه واحداً واحداً ، وبعد تأكده من سلامة قراءتهم للنص يكلفهم بحفظه على أن يسمعه كل واحد منهم عن ظهر قلبه في الحصة المقبلة.

ومن إيجابيات هذه الطريقة ما يلي:

١ - تحسين مستوى الأداء لجميع الطلاب ، فكل طالب يتحسن أدائه عن ذي قبل بسبب الإنصات إلى القراءة النموذجية من المدرس ، ومن مهرة التلاميذ مع رعاية جعل تلاوة الضعاف متأخرة عن غيرهم ، مما يتيح لهم قدرًا أكبر من التمرين على الأداء الجيد.

٢ - نُدرة اللحن الجلي أو الخفي نظرًا لكثرة إعادة القراءة للقدر الذي طولبوا بحفظه ، وبتنبية المدرس عليه كتابة على السبورة ينعدم تمامًا في بقية مرات القراءة.

٣ - تمكين الطلاب من حفظ كثير من جمل النجم الذي تكررت قراءته مما ييسر عليهم حفظه كله في زمن وجيز.

٤ - يسر متابعة المعلم لحفظ الطلاب ، ومعرفة مستوياتهم ، لرعاية من يعاني من ضعف التحصيل ، وغالبًا ما يدون المدرس ذلك في وظيفة الطالب.

٥ - هذه الطريقة تثير روح التنافس ، وتشجع على الحفظ ، والمبادرة إلى التسميع ، فإذا كان التحفيظ في مرحلة ما قبل القراءة والكتابة فإن التريديد المستمر كفيلا بطرد أي أفكار خارجة عن الدرس ، لسيطرة الروح الجماعية ، والاندفاع نحو المشاركة تلقائيًا.

ومن سلبيات هذه الطريقة ما يلي:

١ - أن الطالب المتفوق يشعر بامتناع حين تقيد تطلعاته إلى حفظ قدر جديد حتى يتم الضعاف حفظ القدر السابق.

ويمكن التغلب على تلك السلبية بأن يحفظ الماهر من تلقاء نفسه ، وتكون مشاركته لمن يسبقهم في الحفظ من باب الاسترجاع.

٢ - هذه الطريقة لا يتجاوب معها الطالب الذي يغيب أو يعاني من مشكلة وهذه السلبية ليست خاصة بالطريقة الجماعية ويمكن التغلب عليها بتخصيص بعض الوقت الإضافي لمعاونة هؤلاء.

الطريقة الرمزية:

وهي تقسيم الطلاب داخل الحجرة الدراسية إلى مجموعتين أو ثلاث متفوقين ومتوسطين ودون المتوسطين.

يبدأ بالمتفوقين - بعد أن يقرأ هو قراءة نموذجية مرة واحدة وهم يتابعونه - ثم ينتقل إلى المتوسطين فيقرأ قراءة مجودة أكثر من مرة وهم يتابعونه في أنفسهم ، ثم يأمرهم بالتلاوة واحداً واحداً ، ليتأكد من حُسْن أدائهم ، ثم ينتقل إلى المجموعة التي دون المتوسط فيقرأ الآيات جملة جملة وهم يرددون خلفه.

ومن إيجابيات هذه الطريقة ما يلي:

١ - بث روح التنافس بين تلك المجموعات فالمجموعة المتوسطة تسعى إلى التفوق وكذلك ما دون المتوسطة.

٢ - رعاية الفروق الفردية.

ومن سلبياتها:

١ - قد تُوجد في نفوس القاصرين أمراض الحسد والحقد على المتفوقين.

٢- قد تُلجئ القاصرين إلى سلوك غير حميد حين يحاول بعضهم الغش للحصول على مجموع عالٍ والسخرية من المتفوقين.

الطريقة الفردية:

أي تحفيظ كل فرد على حدة بحسب استطاعته واستعداداته.

ومن إيجابيات هذه الطريقة:

- ١- مراعاة الفروق الفردية ، وظهور كفاءات جيدة تحفظ القرآن في زمن وجيز.
 - ٢- تحريك الدوافع لدى الطلاب الأقل نبوغاً للحاق بالمهرة في الحفظ.
 - ٣- إمكان الاستفادة من النابغين في مساعدة مدرسيهم في عملية التحفيظ للطلاب ضعيفي القدرات التحصيلية كإعانتهم على حسن الأداء أو اختبار حفظهم.
- ومن سلبياتها:

- ١- التهاون في الحفظ والتباطؤ نتيجة التسويف والعود المتكررة وإبداء الأعذار أو انتحالها.
- ٢- عدم مطابقة الواقع أحياناً حين يجامل بعض النابهين إخواتهم الضعاف ويخبرون معلمهم بأنهم حفظوا والواقع غير ذلك. ولذا يجب على المعلم أن يتابع بنفسه ليقف على حقيقة مستويات الطلاب ويتأكد من حفظهم.
- ٣- عدم استفادة الطلاب الضعاف من تلاوة النابهين لاختلاف الآيات المتلوة والمحفوظة عند كل منهم.
- ٤- قد تسبب تلك الطريقة الإحباط عند من لا يستطيعون اللحاق بزملائهم.

بطاقة ملاحظة لتقويم أداء معلمي القرآن وعلومه في حلقات التحفيظ:

م	المهارة	نعم	لا
١	بدء التلاوة بالاستعاذة وأول السورة بالبسملة.		
٢	التلاوة على مكث أزيد من مرة بحسب احتياج الطلاب.		
٣	تذكير الطلاب البالغين بضرورة الطهارة لقراءة القرآن.		
٤	بيان آداب التلاوة المعينة على الحفظ.		
٥	إلزام الطلاب عند التسميع البدء بالاستعاذة والإتيان بالبسملة عند أول السورة وبين السورتين.		
٦	التعامل مع الطالب المتعثر أمام زملائه باللطف والإرشاد.		
٧	تصحيح الخطأ لمن أخطأ بتلقيه بداية ما وقف عنده.		
٨	ترك فرصة للطلاب يصحح لنفسه.		
٩	السماح لأحد الحافظين من زملائه بالتصحيح له.		
١٠	تكريم الطالب الماهر بالقراءة أمام زملائه.		
١١	عدم السماح للطالب المتعثر بتجاوز بعض الآيات ليشترك زملاءه في حفظ ما يليها.		
١٢	التعامل الخاص مع الطالب الذي غاب ففاته حفظ ما حفظه زملاؤه.		
١٣	التسميع للحافظين بنفسه.		
١٤	تكليف المهرة بالتسميع لبعضهم.		
١٥	تكليف المهرة بالتسميع لمن دونهم.		

١٦	التسميع للطلاب من حفظه دون الاستعانة بالنظر في المصحف.	
١٧	المطالبة باسترجاع المحفوظ وعرضه غيباً من حين لآخر.	
١٨	اتباع نظام في تسميع الماضي من المقرر حفظه.	
١٩	حمل المهملين على الحفظ بطريق الترغيب.	
٢٠	حمل المهملين على الحفظ بطريق التهيب.	
٢١	إخبار ولي الأمر بإهمال ولده.	
٢٢	استعمال الوسائل الثلاث السابقة على الترتيب إن لم تجد وسيلة انتقل إلى ما يليها.	

طريقة التلاوة كما يراها التربويون المسلمون هي:

أولاً: ابتداء المدرس درس التلاوة بالاستعاذة في كل الأحوال.

وكذا بالبسملة بعد الاستعاذة عند ابتداء السورة ، وقال بعض العلماء بجوازها

في أثناء السور أيضاً^(٢) ثم يتلو المعلم نص التلاوة مراعيًا الأحكام التجويدية.

(٢) جاء في فتاوى موقع الشبكة الإسلامية (١١٤٦١٧): « وإذا كان القارئ يقرأ من سورة وأنهى قراءته من هذه السورة ، وأراد أن يبدأ من وسط سورة أخرى فالمطلوب منه عند ذاك الاستعاذة فقط إذا كان فصل بين قراءتيه بما ليس له تعلق بالقراءة ، وقد اختار بعض المتأخرين الإتيان بالبسملة أيضاً بعد الاستعاذة في هذه الحالة. قال ابن بري:

واختارها بعض أولي الأداء لفضلها في أول الأجزاء.

وجاء أيضاً في فتاوى موقع الشبكة الإسلامية (٨٣٨٤١): « من قرأ القرآن فإنه يستحب له أن يتعوذ ويُسَمِّل سواء كانت القراءة من أول السورة أو من أثنائها ، قال العبادي في حاشيته على الغرر البهية: « لو قرأ خارج الصلاة استُجِبَّ له الابتداء بالتعوذ والتسمية سواء افتتح من أول السورة أم من أثنائها ». =

ثانيًا: تعليق لوحة تشتمل على الآيات المتلوة.

ثالثًا: تكليف الطلاب بالتلاوة واحدًا واحدًا مع مراعاة الأحكام التجويدية.

رابعًا: تدوين الخطأ المتكرر وقوعه من بعض التالين - على السبورة - ثم محوه عند ما تستقيم الألسنة ويستغنى عن التنبيه إليه.

خامسًا: الاستعانة بوسائل الإيضاح المفيدة مثل:

١ - عرض قصة موجزة لحدث أو شخص أو غزوة تناولتها الآيات.

٢ - عرض خريطة تبين الطريق التي سلكها المجاهدون ومقدار البعد المكاني عن مدينة رسول الله ص والمعالم الجغرافية للمنطقة التي دارت فوقها المعركة وهكذا.

٣ - الاستماع إلى أشرطة المصحف المعلم ونحوها.

سادسًا: الرعاية للوقوف على رؤوس الآي وعند تمام المعنى لأن ذلك سنة عن رسول الله ص وكذلك رعاية السكتات.

سابعًا: الحرص على جعل الصوت معبرًا عن المعاني الكامنة في الألفاظ القرآنية حتى يكون الأداء متفققًا مع ما تدل عليه الآيات.

فمثلاً عند آيات السلام يكون الصوت هادئًا وعند آيات الحرب يكون مرتفعًا.

ثامنًا: الدقة في تصويب الأخطاء واتباع أسلوب الحوار والاستنتاج الذي يؤدي في النهاية إلى اكتشاف التلميذ بنفسه الخطأ الذي وقع فيه فإن لم يكتشفه رغب المعلم التلاميذ في اكتشافه فإن لم يهتدوا إليه بينه لهم المعلم.

تاسعًا: تكليفه تلاميذه بإعداد الدرس القادم في المنزل.

عاشرًا: تقويم طلابه أولاً بأول.

= وفي الآداب لابن مفلح: « وتستحب قراءة البسملة ... نصّ عليه ... قيل له: « فإن قرأ من بعض سورة يقرؤها؟ » ، قال: « لا بأس ».

بطاقة ملاحظة لتقويم طرق تعليم التلاوة:

م	المهارة	نعم	لا
١	تكرار القراءة النموذجية بما يناسب سن التلاميذ.		
٢	تحسين الصوت مع القراءة الخاشعة المؤثرة.		
٣	كتابة آيات التلاوة على السبورة.		
٤	تدوين الاستعاذة والبسملة.		
٥	استعمال وسائل الإيضاح المعينة على تجويد التلاوة.		
٦	إلزام التلاميذ بآداب التلاوة.		
٧	التحقق من تماثل الأجزاء المتلو فيها من حيث عدد الأسطر وبداية الآيات والصفحات وعلامات الوقوف والتنبيه على الحكم التجويدي.		
٨	تكليف المهرة بالقراءة أولاً ثم من يليهم.		
٩	تكليف الطلاب بالقراءة تبعاً لترتيبهم في الكشوف.		
١٠	تكليف الطلاب القراءة على ترتيب مقاعدهم الصف الأول فالذي يليه.		
١١	زجر الطالب الذي لم يحضر جزء التلاوة.		
١٢	إشراكه مع زميله.		
١٣	إعطاء بعض المتعثرين في النطق والتلاوة الصحيحة بعض الحصص الإضافية.		
١٤	تصحيح الخطأ المتكرر وتدوينه على السبورة.		
١٥	محو الخطأ المدون على السبورة إذا استقامت به الألسنة.		

١٦	عدم التساهل مع التالين في إغفالهم بعض الأحكام التجويدية.		
١٧	تكليف الطلاب بتخصيص دفتر لحصة التلاوة لكتابة مختصر تجويدي وتدوين الأخطاء الشائعة في التلاوة وبيان صوابها.		
١٨	تقديم بعض المعاني الإجمالية للنص الشريف قبل تلاوته.		
١٩	إرشاد الضعاف إلى الاستعانة بالمصحف المعلم.		
٢٠	حفظه للقرآن الكريم وعدم الاستعانة بالنظر في المصحف أمام الطلاب.		
٢١	رعايته للوقوف على رؤوس الآي وعند تمام المعنى وكذا رعاية السكتات عند من يقرأ له من القراء.		

من طرق تعليم التجويد:

الطريقة التقليدية: وهي: أن يبدأ المعلم بتعريف المصطلح التجويدي كأن يقول مثلاً: التفخيم لغة: التسمين واصطلاحاً: سمن يدخل على صوت الحرف حتى يمتلئ الفم بصداه وحروف الاستعلاء مفخمة وهي (خص صَغَطَ قَطًّا) مثل صابرين ظالمين ، وحروف الاستفال كلها مرققة إلا اللام والراء في بعض أحوالها ويمضي في درسه على هذا النسق بين القاعدة والمثال والتكرير ومطالبة التلميذ باستظهار ما ذكر من القاعدة والمثال.

وهي طريقة علمية ومركزة لكنها لا تُكَوِّن الكفاءة الدراسية المناسبة حيث يظل التلميذ محصوراً في التعريف والمثال المفرد الذي تلقاه من طريقة أخرى وفيها يتبع من الخطوات ما يأتي:

- ربط الدرس بسابقه.
- كتابة عنوان الدرس الجديد على السبورة وتدوين الضوابط والعناصر بعد إشراك الطلاب في استنباطها وتدوين أبيات الجزرية.
- عدم الاقتصار على المثال المفرد بل يتعداه إلى تدريب الطالب على استخراج الحكم التجويدي من خلال القراءة للآيات المتتابعة.
- العناية بتشجيع المجد وتصحيح الخطأ لمن يتعثر.
- التأكد من رسوخ الحكم التجويدي بتعريفه ومحتزاته في أذهان الطلاب.
- تنويع وسائل الإيضاح بين مسموعة ومنظورة ما أمكنه ذلك.
- الأسئلة الشفوية لمعظم الطلاب حول جزئيات الدرس.

- تكليف الطالب بواجب منزلي.
 - إقامة بعض المسابقات التي يشترك فيها الطلاب الجيدون تشجيعاً لهم على استيعاب المادة وضمها ما أمكنهم ذلك.
- وبطبيعة الحال هذه الطريقة أجدى من سابقتها وأنفع.
- طريقة تعليم القراءات:**
- يراعي فيها المعلم الكفاء ما يلي:
- أولاً: تسميع المتن المشروح في الدرس السابق.
- ثانياً: كتابة الآيات موضوع الدرس قبل البدء في الشرح.
- ثالثاً: بيان وجوه القراءات ونسبتها لمن قرأ بها مع الحرص الدائم على استخدام رموز القراء.
- رابعاً: التطبيق على الكلمات والآيات التي وردت فيها القراءة وبيان كيفية النطق بها.
- خامساً: تمرين الطلاب على القراءة بالوجوه الواردة في القراءات وتصحيح الخطأ لمن تعثر.
- سادساً: الاستعانة بالطلاب المهرة وخاصة من حباهم الله موهبة صوتية في قراءة الآيات بالقراءات أو بوجه من وجوها حسبما بوجه المعلم.
- وكذلك الاستعانة بالأشرطة التي سجلت عليها القراءات أو إحداها.
- سابعاً: توجيه أسئلة شفوية إلى الطلاب وتكليفهم بالإجابة عن بعض الأسئلة التحريرية لتمرينهم على الامتحانات التحريرية التي يؤدون شبهها آخر الفصل الدراسي .

طرق تعليم التفسير:

الطريقة الأولى:

وفيها يكلف المدرس الطلاب بتحضير الدرس في منازلهم من مرجع تفسيري ميسر ثم يعاونهم في تتبع جزئيات الدرس وخطواته وهي طريقة تجسد الشعور بالثقة في النفس لدى الطلاب وتنشط روح التنافس في تجويد الأعداد والمشاركة بين الطلاب.

الطريقة الثانية:

عمادها شرح النصوص الدينية بالأحداث الواقعية وتقع على كاهل المعلم فلا بد أن يكون واسع الثقافة مستحضر النصوص والأدلة في الموضوع الذي يربط به الحدث عنده القدرة على الاستنباط والقياس.

الطريقة الثالثة: ويتبع فيها الخطوات التالية:

١ - كتابة عنوان عام على السبورة لما يتناوله النص الشريف ، كقوله عند تفسير سورة المزمل: « الموضوع: قيام الليل ». ثم يطرح سؤالاً عن فضل قيام الليل على أن من الخير للتلاميذ أن يجدد المدرس طريقته التعليمية ويقدم في كل درس من المهارات التعليمية ما يناسبه.

٢ - ذكر مناسبة السورة لما قبلها أو الآيات لما قبلها بعد طرح سؤال حول ذلك وتلقي بعض إجابات الطلاب.

٣ - بيان سبب النزول إن وجد.

٤ - شرح المفردات والتراكيب مع رعاية شرح الكلمة مرتبطة بالسياق العام من جهة وبسابقها ولاحقتها من جهة أخرى فاللفظة إن فسرت مفردة دون ورود أثر فيها كان تفسيرها غير دقيق.

- ٥- تحليل النص ويوجه الطلاب حينئذ إلى ما يستفاد من النص من الدعوة إلى قيام الليل مثلاً ومقدار القيام وزمنه وسبب تخصيص الليل بالقيام - وعدم المبالاة بالمعوقات عن طاعة الله ونحو ذلك.
- ٦- الانتفاع بتلك الآيات في التهذيب والحث على قيام الليل استشعاراً للذة العبادة في جوف الليل وأن لها أثراً عظيماً في إثارة روح الأمل والرجاء.
- ٧- تكليف الطلاب بالإجابة عن بعض الأسئلة التحريرية بأسلوبهم وحسب جهودهم.

طرق تدريس مادة علوم القرآن الكريم وتقويمها:

أولاً: الطريقة التقليدية الإلقائية:

بأن يبدأ المدرس فيلقي المعلومات المتعلقة بالموضوع تباعاً والطالب منصت تماماً حتى ينتهي الدرس ويكلف أحد الطلاب بقراءة الكتاب وهذه طريقة عقيمة لا تبني عقليات تصلح لحمل الرسالة وعرضها على الآخرين.

ثانياً: الطريقة الاستنباطية:

وهي الاعتماد في تدريس الموضوع على الأسئلة والإكثار من مناقشة الطلاب للوصول إلى صياغة التعاريف ونحوها ويقتصر دور المدرس فيها على التصويب للطلاب المخطئ وهي أعظم جدوى من سابقتها إلا أن طبيعة علم علوم القرآن وما فيه مصطلحات ودقائق علمية تحتاج إلى بيان واف وشرح مستفيض من المعلم وبدون ذلك لا يتحقق النفع الكامل من هذه الطريقة.

اقتراحات وتوصيات:

- ١ - الحرص على الالتزام بمنهج الصحابة ي في تعلم القرآن الكريم المتمثل في قول عبد الله بن مسعود: « كان الرجل منا إذا تعلم عشر آيات لم يجاوزهن حتى يعرف معانيهن والعمل بهن »^(٣).
- ٢ - أن يكون في كل حي مدرسة نموذجية مقرها أكبر جامع في الحي تولى عناية خاصة ، ومتابعة دقيقة من حيث وسائل النقل والمعلمين والميزانية.
- ٣ - أن يكون لكل مدرسة حساب خاص في بنك إسلامي ليتمكن القائمون عليها من الإنفاق على الحلقة ، ويفتح باب التبرع لدعم الحلقات.
- ٤ - السعي الحثيث لتعيين المتقنين في الحفظ بدلاً ممن لم يحفظ.

(٣) تفسير الطبري (١/٣٥) ، سير أعلام النبلاء (٢١/٤٨٠).

- ٥- أن يكون لكل خمس دور تحفيظ مشرف واحد ، ليتمكن من متابعتها عن قرب ويقوم بتوجيهها على أحسن وجه .
- ٦- عقد دورات تدريبية تربوية لمعلمي الحلقات ، بهدف الارتقاء بمستواهم . ضرورة وضع لقاءات شهرية أو فصلية على الأقل لأولياء أمور الطلاب في الحلقة لإطلاعهم على سير أبنائهم .
- ٧- إقامة مثل هذه الندوات ، وحذا لو خصصت في تعليم القرآن الكريم والأساليب المتبعة في ذلك وتقييمها بين وقت وآخر .
- ٨- أخذ رسوم من أولياء أمور الطلاب -ولو كانت قليلة - لأن ذلك يعطي مفهوماً بأن الانتساب لهذه الحلقة بثمن ومقابل فينظر الأب نتيجة ذلك .
- ٩- الاهتمام باختيار المدرسين اختياراً دقيقاً بحيث يكون المدرس متمسكاً بقوة الشخصية ذا خلق رفيع وديانة متينة وأدب جم .
- ١٠- صرف مكافآت مجزية للمدرس حتى يتسنى للمشرف متابعته متابعة دقيقة ، وإذا لم تكن المكافأة مناسبة سيضطر إلى البحث عن عمل آخر .
- ١١- اختيار لجنة من جماعة المسجد مهمتها الإشراف على الحلقات .
- ١٢- الاستفادة من التقنية الحديثة في التعليم كمعامل الصوتيات وأجهزة تالي الليزر والحاسب وغيرها .
- ١٣- أن يركز المشرف التربوي أثناء زيارته لمعلم القرآن الكريم على طريقة التدريس ، وأن يدلّه على أفضل طريقة وأنجحها .
- ١٤- ممارسة ما يأمر به القرآن من قول أو عمل كوسيلة مهمة من وسائل تحفيظ القرآن ، والاهتمام بالتطبيق القرآني وليس مجرد الحفظ له ؛ اقتداء بفعل الرسول ص مع صحابته الكرام الذين كانوا يتعلمون عشر آيات ، لا يتجاوزونها حتى يتعلموا ما فيها من العلم والعمل .

- ١٥ - تشجيع المعلمين ليسعوا إلى تطوير أنفسهم واكتساب مهارات جديدة.
- ١٦ - تشجيع المعلمين المتميزين في تعليم القرآن الكريم وذلك بتقديم الحوافز المعنوية لهم والفرص التدريبية والوظيفية.
- ١٧ - إجراء دراسات ميدانية أخرى تبحث في تقويم طرق تدريس القرآن الكريم في مدارس التعليم العام.
- ١٨ - إجراء دراسات ميدانية أخرى لتقويم طرق تدريس القرآن الكريم في كل مرحلة من مراحل مدارس تحفيظ القرآن الكريم.

الأسلوب التربوي الفعال في تعليم تلاوة القرآن الكريم:

لعل الأسلوب التربوي الفعال في تعليم تلاوة القرآن الكريم يتمثل في الآتي:

١ - إخلاص النية من المعلم وطالب العلم في التلاوة بأنها تكون لله - . وذلك لأن تلاوة القرآن العظيم عبادة لله لأ ؛ لذا يجب إخلاص النية وإصلاح القصد ، وجعل تلاوة القرآن العظيم لله وحده ، ومن أجل مرضاته - ، والفوز بالجنة ، حيث ينال الثواب العظيم لمن تلا القرآن العظيم خالصاً لوجه الله ﷻ . حيث لا أجر ولا ثواب لمن قرأ القرآن الكريم وتلاه وحفظه رياء وسمعة كما تدل على ذلك الأدلة التفصيلية من الكتاب والسنة.

٢ - الرغبة الصادقة من المعلم في تعليم القرآن الكريم لأولاد المسلمين ومحبة ذلك من أجل مرضاة الله لأ .

٣ - أن يعود المعلم تلاميذه بعدم تجاوز تلاوة سورة حتى يربط أولها بآخرها ، حيث يجب أن تثبت تلاوة السورة في ذهن الطلاب بشكل مترابط متماسك ، حيث يكون عندهم ما يسمى بحد التمكن في التلاوة والانتقال إلى تلاوة آيات أخرى .

٤ - أن يعود المعلم تلاميذه على التلاوة اليومية المستمرة ويكون من بداية ما تعلموه إلى آخر ما وصلوا إليه ، وإذا كان أحدهم قد أنهى تلاوة القرآن كاملاً فتكون تلاوته اليومية من بداية المصحف من سورة الفاتحة حتى سورة الناس فكلما ختم ختمة افتتح بأخرى .

ولكي يبقى المسلم على صلة وثيقة بتلاوة كتاب الله تعالى ، وتكرار ختم القرآن ختمة بعد ختمة رجاء ثواب الله لأ . وهذه التلاوة اليومية وإن كانت قليلة هي أنفع من تلاوة بعدها انقطاع وهجران لكتاب الله تعالى عدة أيام .

٥ - ويلتزم قارئ القرآن ومعلمه في هذه التلاوة اليومية وغيرها سواء في المدرسة أو في حلقات التحفيظ التنبيه على الطهارة والوضوء قبل الشروع في القراءة من

الأستاذ المتخصص مشافهة ، مع الاستفادة من الاستماع إلى أشرطة القرآن الكريم لمشاهير القراء ، وتعويد اللسان على القراءة مع قراءتهم مع الاستقامة في الأمور كلها .

٦- من الأساليب الفعالة في تلاوة القرآن الكريم تعويد الطلاب على التلاوة التأملية ، وذلك بحضور القلب واستشعار عظمة الله لأ ، حيث القرآن الكريم كلام الله لأ وهو موجه إلى الإنسان ، وأن الإنسان مخاطب بهذا القرآن العظيم من الخالق - .

وهذا يتطلب تكرار الآيات وتأمل معناها وأحكامها ، حيث القرآن الكريم يمثل منهج حياة المسلم ، يفعل ما أمره الله به ، ويترك ما نهاه عنه ، والتأمل في كلام الله - وترديد الآيات لفهمها مطلوب من المسلم . فعَنْ أَبِي ذَرٍّ قَالَ: « صَلَّى رَسُولُ اللَّهِ ص لَيْلَةً فَقَرَأَ بآيَةٍ حَتَّى أَصْبَحَ ، يَرْكَعُ بِهَا وَيَسْجُدُ بِهَا: (إِنْ تُعَذِّبُهُمْ فَإِنَّهُمْ عِبَادُكَ وَإِنْ تَغْفِرَ لَهُمْ فَإِنَّكَ أَنْتَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ) (المائدة: ١١٨) .

ولهذا يطلب معلم القرآن الكريم من الطلاب التلاوة الصامتة وذلك مع تنبيههم على التلاوة التأملية بتدبر القرآن وفهمه مع الدعاء لهم بأن الله لأ يفتح عليهم بفهم القرآن الكريم ويشرح به صدورهم ، وتستثير به قلوبهم ، حيث بذكر الله - تطمئن القلوب .

الأسلوب التربوي الفعال في تعليم فهم القرآن الكريم:

لا يعني هذا الأسلوب التربوي الفعال في فهم القرآن الكريم أنه منفصل عن الأسلوب التربوي الفعال في تلاوة القرآن الكريم وإنما كل منهما يكمل الآخر ومحتاج إلى الآخر وإنما جاء التقسيم لغرض الفهم والدراسة والشرح .

وهذا الأسلوب الفعال في فهم القرآن الكريم له مكانة خاصة في التوجيه والتعليم ، حيث المقصود المهم من القرآن الكريم هو فهمه وتدبر معانيه للعمل به ، والعمل به يشمل الفعل والترك ، أي فعل ما أمر الله لأ به أن يُفَعَلَ ، حسب القدرة والاستطاعة وترك ما نهى الله عنه أن يُتْرَكَ ، وفهم القرآن الكريم هو لب معرفة القرآن

الكريم ومفتاح العمل به يقول 7 8) H G F E D C B (J I (ص: ٢٩).

والناس يتفاوتون في فهم القرآن الكريم ، كلٌ حسب توفيق الله - له فيما تعلم .
إن هذا القرآن العظيم حوى جميع المعارف والعلوم ولطائف الحكم فمن قرأه قراءة تدبر وفهم ، وعمل بمقتضاه فقد حصلت له الغاية والفائدة القصوى من تلاوة هذا الكتاب العظيم . وعلى أي حال فإن الأسلوب الفعال في فهم القرآن الكريم يتمثل في الأمور التالية:

١ - القراءة المستمرة في كتب التفسير لما يصعب فهمه من ألفاظ القرآن الكريم ومعانيه مع التأمل لمعرفة مقاصد الآيات الشريفة .
٢ - سؤال أهل الخبرة والعلماء والمتخصصين في التفسير عن معاني آيات القرآن الكريم .

٣ - ربط القرآن الكريم بالواقع المعاصر ، وما يعيشه المسلم في حياته ، لأن القرآن العظيم هو منهج حياة الإنسان المؤمن الذي يلازمه في كل حركاته وسكناته ، ولذا على المعلم المسلم أن يركز على فهم ما ترمي وتدلل عليه الآيات القرآنية الكريمة ، والتعمق في الفهم لكل ما تتضمنه سور القرآن وآياته من توجيهات في نواحي الحياة جمعياً وربط ذلك بما يؤدي إلى حياة سعيدة وعمارة الكون ، وحسن المعاملة ، وحسن التعايش بين أفراد الإنسانية جميعهم .

وإن تزكية تلك النفس من متطلبات فهم القرآن الكريم حيث يرشد القرآن الكريم إلى استقامة هذه النفس الإنسانية وصلاحها ، حيث بصلاح هذه النفس الإنسانية يصلح الكون كله .

ثم أن الأسلوب الفعال لفهم القرآن الكريم من أهم الأمور التي تساعد على حفظ الآيات ، ولهذا على المعلم أن يوضح لطلابه تفسير الآيات ومعاني الكلمات التي

يريدون حفظها حسب مستواهم العلمي ويربط تلك المعاني بحياتهم وكلامهم اليومي وأن القرآن الكريم خطاب لهم من الله - بلغتهم ولكي يعملوا به.

الأسلوب التربوي الفعال في تحفيظ القرآن الكريم:

هناك قواعد مُعَيَّنَةٌ على الحفظ تتمثل في الآتي: إخلاص النية ، وإصلاح القصد ، وجعل حفظ القرآن الكريم والعناية به من أجل الله - والفوز بالجنة ، وحصول مرضاة الله - ، ثم يأتي تصحيح النطق والتلاوة.

ومن أهم الطرق الفعالة في ذلك السماع من قارئ مجيد ، أو حافظ متقن وأخذ القرآن منه بالتلقي مشافهة ، ثم تأتي تحديد نسبة الحفظ كل يوم ، حسب القدرة والاستطاعة وعزم الطالب المتعلم ومستواه العلمي ، ثم لا يجوز للحافظ أن ينتقل إلى مقرر جديد في الحفظ إلا إذا أتم تماماً حفظ المقرر القديم ، وذلك ليثبت ما حفظه تماماً في الذهن ، ومما يعين تماماً على الحفظ فهم الآيات المحفوظة ، ومعرفة وجه ارتباط بعضها ببعض ، وربطها بالحياة والسلوك اليومي ، ثم لا يتجاوز الحافظ سورة حتى يربط أولها بآخرها ، ويتدرّب على تسميعها بصورة كاملة أي يهتم بالمراجعة والتسميع الدائم لما حفظه من القرآن الكريم.

وهذا الأمر يتطلب من الحافظ المتابعة الدائمة ، إنه بهذه المتابعة الدائمة لما هو محفوظ من القرآن يستمر الحفظ ويحصل الأجر والثواب في ازدياد ثم الاهتمام والعناية بالمتشابهات حيث القرآن متشابه في معانيه وألفاظه وآياته .

والأسلوب التربوي الفعال في حفظ القرآن الكريم يركز على تلك القواعد السابقة مع تشويق الطلاب لحفظ كتاب الله - ، وقراءته دائماً دون كلل أو ملل ، واحتساب الأجر من الله - ، مع الاهتمام بتشجيع الطلاب وتقديم الجوائز المادية والمعنوية وربط ذلك بمدى حفظ المتعلم وإتقان التلاوة والفهم لمعاني الآيات وربطها بالحياة اليومية.

وعلى المعلم الاهتمام بالتفسير والفهم للآيات القرآنية وربطها بشؤون الحياة كلها مع ضرب الأمثال وذكر القصص والحكايات وكل ما يؤدي إلى التشويق وتحبيب القرآن إلى النشء. إضافة إلى التركيز على الأخلاق الحميدة ، والسلوك القويم والترتيب والنظام والمحافظة على الوقت ولكن في حدود العدل والرحمة والعطف على المتعلم والتسامح معه حسب ما يراه المعلم من تحقيق الهدف من حفظ القرآن واستمرار المتعلم على حفظه ومساعدته على مداومة الدراسة ، وذلك بحسب ما يراه المعلم من ظروف المتعلم ومتطلبات العصر.

ومنتهى الشرف ، وغاية المجد والسبق هو حفظ القرآن الكريم كاملاً لوجه الله - مع العمل به والتمسك بحبله المتين. فقد قَالَ رَسُولُ اللَّهِ ص: « يُقَالُ لِصَاحِبِ الْقُرْآنِ اقْرَأْ وَارْتَقِ وَرَتِّلْ كَمَا كُنْتَ تُرَتِّلُ فِي الدُّنْيَا ؛ فَإِنَّ مَنْزِلَكَ عِنْدَ آخِرِ آيَةٍ تَقْرُؤُهَا ». (رواه أبو داود ، وصححه الألباني).

(يُقَالُ) أَي عِنْدَ دُخُولِ الْجَنَّةِ (لِصَاحِبِ الْقُرْآنِ) أَي مَنْ يَلَازِمُهُ بِالتَّلَاوَةِ وَالْعَمَلِ لَا مَنْ يَقْرُؤُهُ وَلَا يَعْمَلُ بِهِ (اقْرَأْ وَارْتَقِ) أَي إِلَى دَرَجَاتِ الْجَنَّةِ أَوْ مَرَاتِبِ الْقُرْبِ (وَرَتِّلْ) أَي لَا تَسْتَعْجِلْ فِي قِرَاءَتِكَ فِي الْجَنَّةِ الَّتِي هِيَ لِمُجَرِّدِ التَّلَذُّذِ وَالشُّهُودِ الْأَكْبَرِ كَعِبَادَةِ الْمَلَائِكَةِ (كَمَا كُنْتَ تُرَتِّلُ) أَي فِي قِرَاءَتِكَ ، وَفِيهِ إِشَارَةٌ إِلَى أَنَّ الْجُزْءَ عَلَى وَفْقِ الْأَعْمَالِ كَمِّيَّةً وَكَيْفِيَّةً (فِي الدُّنْيَا) مِنْ تَجْوِيدِ الْحُرُوفِ وَمَعْرِفَةِ الْوُقُوفِ (فَإِنَّ مَنْزِلَكَ عِنْدَ آخِرِ آيَةٍ تَقْرُؤُهَا) ^(٤).

ومما يساعد على الحفظ لكتاب الله تعالى تقوى الله لأ في السر والعلن ، وحفظ القرآن يشمل إقامة حدوده ، لأن إقامة الحدود تشمل فعل المأمورات ، وترك المنهيات. ولهذا فإن الأسلوب التربوي الفعال في حفظ القرآن الكريم هو المبني على تقوى الله - ورجاء مغفرته وعطائه فالأمر والخلق له لأ. وعلى المسلم صغيراً كان أم كبيراً ، رجلاً أم

(٤) عون المعبود (٤/ ٢٣٧).

امرأة الحرص على ما يستطيع من حفظ القرآن الكريم ، وإن كان الحفظ على يد حافظ فهو أولى ، وأجدد للحفظ ، مع الاستفادة من الأشرطة المسجلة للقرآن العظيم ، ولأن في حفظ كتاب الله تعالى خيراً كثيراً ، وأجرًا عظيمًا ، إذ ما لا يدرك كله لا يترك كله ، فالقرآن نور وشفاء لما في الصدور .

الأسلوب التربوي الفعال في العمل بالقرآن الكريم:

إن تلاوة القرآن الكريم وفهمه وحفظه مهم لحياة المسلم ولكن لب التعامل مع كتاب الله لأ هو العمل به في شؤون الحياة كلها: لكي ينعم الإنسان بسعادة الدنيا والآخرة ، والأسلوب الفعال للعمل بالقرآن الكريم يشمل التطبيق التربوي وهذا التطبيق التربوي الممارس يشمل الفعل والترك أي فعل المأمور بفعله وترك المنهي عنه مع الالتزام بالأخلاق الحميدة ، والآداب الفاضلة وترك مساوئ الأخلاق واجتناب أهلها .

والأسلوب التربوي الفعال بالعمل بالقرآن الكريم يظهر فيه بوضوح تذكير التلاميذ وتوعيدهم أن يحفظوا آيات القرآن الكريم ويعملوا بها ، لأن الحفظ دون العمل بأحكام القرآن من سوء العمل ، مع توعية التلاميذ على قراءة سيرة الصحابة ي الذين لا يجاوزون معرفة عشر آيات حفظاً حتى يعملوا بها فيها ، مع التركيز على القدوة الحسنة من المعلم نفسه حيث يظهر في سلوكه العمل بالقرآن الكريم ، لأن ذلك يساعد الطلاب على العمل بأحكام القرآن الكريم ، ومعلم القرآن الكريم إذا عمل بالقرآن الكريم فهو يؤدي بفعله إلى إيصال الخير إلى غيره بالقول والعمل ، وتكون دعوته أبلغ وتعليمه أنفع لنفسه ولغيره ، حيث نرى هذا المعلم الصالح يحذر مما حذر مولاة ، ويخاف مما خوفه من عقابه ، ويرغب فيها رغبة مولاة ، ويرجو ذلك من الله تعالى رغبة وحباً لله - .

الفصل الثاني

أفكار لدعم

جمعيات تحفيظ القرآن الكريم

إنَّ عجلة الخير سائرة في أمة محمد لأنها الأمة الخيريّة ، وإن استشعار أهمية دعم أعمّ الخير ينبغي أن يكون دائمًا لدى كل فرد من أفراد هذه الأمة سواء نشط في أعمال الدعوة بجهوده الشخصية والذاتية أو من خلال العمل المؤسسي لدى الجهات المتخصصة مثل جمعيات تحفيظ القرآن الكريم.

كما ينبغي الاجتهاد في دعم العمل الخيري سواء أكان هذا الدعم ماليًا أم معنويًا ، لأن من أهم سمات الدعوة الناجحة وخصائصها أن يعنى أتباعها بنشر وتيسير سبل الخير للغير ، وأن يكون هدفهم تصحيح طريق السائرين ، وإرشاد الناس إلى ما ينفعهم في دينهم ودنياهم.

إن الأنشطة الخيرية الجادة والتي يأتي على رأسها نشاط الجمعيات الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم تحتاج إلى دعم كافة فئات المجتمع ومؤسساته بشكل دائم حتى يكتب لها الاستمرار والنجاح وحصول الثمرة ، وإن هناك جملة من الأسباب التي ساعدت على تغيب المسؤولية الاجتماعية قد يكون من أبرزها:

أولاً: أن المنظور الاجتماعي كان ينظر لأنواع دعم الجمعيات الخيرية في إطار الإحسان والصدقة فقط وليست كمسؤولية اجتماعية ، وعليه فلا يمكن تخيل أن يدعم الجمعيات بغير المال.

ثانيًا: الفكر الإداري الذي يقود الشركات ويقود رجال الأعمال ، إضافة إلى أنه لم يكن هناك دافع مالي لدى الشركات مثل الضرائب حتى يحاولوا تلافيها من خلال المشاركات الاجتماعية في بناء المستشفيات والمدارس ودعم الأعمال الخيرية بمختلف

تخصصاتها.

ثالثاً: قد تكون الثقافة العامة غير متحمسة لهذه الفكرة - في السابق - نتيجة الفلسفة الاقتصادية التي كانت سائدة والتي تطورت كثيراً مع التطور العام للاقتصاد. والذي أضحى يحسب القطاع الخيري إجمالاً كرافد مهم في التنمية والاقتصاد.

رابعاً: تقاعس كثير من أفراد المجتمع عن دعم الجمعيات الخيرية إما جهلاً أو تكاسلاً وزهداً في الأجر.

وفي عالم المسلمين اليوم هناك فجوة بين النظرية والتطبيق ، فعلى الرغم من الأولوية التي أعطاها الإسلام للتطوع ودعم العمل الخيري ، إلا أن مجالاته انحسرت في الغالب في بعض النشاطات والمصارف التقليدية.

وهناك فرق كبير بين ما توافر للمسلمين اليوم وبين ما لغيرهم من هيئات ، ووسائل ، وقنوات وآليات للعمل التطوعي. ففي الولايات المتحدة الأمريكية - على سبيل المثال - أولت الحكومة الأمريكية اهتماماً كبيراً لقضية التطوع وأنشأت لها إدارة خاصة تعرف بـ (إدارة المتطوعين) وأنشأت مراكز متخصصة في كل منطقة لتشجيع الناس على التطوع وفتح المجالات والآفاق أمامهم. وصلت نسبة المتطوعين من إجمالي المواطنين حوالي ٣٣% من عدد السكان. وكان معدل ساعات التطوع موازياً لعمل ٩ ملايين موظف ، وبلغ مجموع الوقت الذي تم التطوع فيه ما قيمته ١٧٦ بليون دولار .

إن بذل الخير غير قاصر على أحد من الناس ، بل هو مفتوح ومتاح لكل مسلم ومسلمة.. لذا فإنه ينبغي أن يفكر القائمون على الجمعيات الخيرية تفكيراً جاداً في نوعية الأعمال التي يمكنهم أن يحصلوا على دعم المجتمع فيها.

كما أن تسارع التغيرات واختلاف المعايير في كل المنظمات اليوم ، جعل إنفاقها على العمل العام الذي يعود ويهدف لخدمة المجتمع جزءاً واجباً من نشاطها الذي عليها أن تمارسه لتحقيق أهدافها الربحية وغير الربحية. وهذه النقطة يجب أن تمثل أهمية كبرى

لدى جمعيات تحفيظ القرآن الكريم لتقوم باستثمارها بالشكل الصحيح. ولا تختلف المنظمات الربحية عن غير الربحية في هذا الأمر ، فالجميع عليه واجب القيام بدور متميز تجاه المجتمع كائناً ما كان تخصصه ومجاله. لذا فالأمر ذاته ينطبق على مختلف الجهات غير الربحية مثل الحكومية والاجتماعية والمؤسسات الخيرية الخاصة.

فإذا كان العمل والدعم مطلوباً وممكناً من جميع فئات ومؤسسات المجتمع ، فإنه يبقى أن الجمعيات الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم مطالبة بشكل أكبر بالتواصل مع المجتمع وتعزيز علاقتها بفئاته لأن هذا هو الطريق الأسرع والأضمن للحصول على دعم المجتمع بكل فئاته وبكل أنواع الدعم الممكنة. وذلك هو الطريق الأمثل لتحقيق رسالتها وغاياتها الكبرى التي أسست لأجلها.

إن الجمعيات الخيرية اليوم أخذت تتطلع أكثر من أي وقت مضى لقيام أفراد ومؤسسات من مختلف شرائح المجتمع بالمشاركة في تحمل بعض المسؤوليات تجاه جمعيات التحفيظ لتطويرها وتحقيق أهدافها.

لقد أكبر الجميع ما أقدم عليه بيل جيتس صاحب شركة مايكروسوفت من نيته التقاعد وترك العمل في إمبراطوريته المتخصصة في إنتاج البرامج الحاسوبية والتفرغ لإدارة مؤسسته الخيرية التي أنشأها لتمتد خدماتها مختلف دول العالم ، وقد خصص لها عشرات المليارات من ثروته. ومجتمعاتنا الإسلامية التي قدمت للبشرية في يوم ما فكرة الأوقاف الخيرية أولى بهذه الواجبات على الأقل في النطاق المحلي.

سؤال لا تنقصه الصراحة:

لو سُئل أي أحد من فئات المجتمع: هل تتمنى أو ترغب في دعم أنشطة جمعية تحفيظ القرآن بمالك أو وقتك أو خبرتك أو جهدك لو أتيح لك ذلك. هل نتوقع أن يجيب أحدهم كلا؟

ولكن لماذا لا تلمس الجمعيات الخيرية لتحفيز القرآن أثرًا لهذا الكلام. إن القاعدة تقول: البداية مع الآخرين يجب أن تبدأ من عندنا نحن. لا يمكننا انتظار الداعمين طويلاً. لا بد أن ندعوهم ونمهد لهم الطريق لتقديم هذا الدعم.

إن جمعيات تحفيز القرآن الكريم أسست كل منها من البداية لسد احتياج المجتمع وخدمة فئة من فئاته بأي شكل من الأشكال يتعلق بالقرآن الكريم. لكن هذه الجمعيات تريد دعمًا من المجتمع يتمثل في أمور كثيرة. ومنها ما يلي:

١ - الحصول على الدعم: سواء كان الدعم المادي وذلك من خلال زيادة الموارد المالية ، أو الدعم المعنوي مثل الحصول على الاعترافات وشهادات التقدير التي تدعم مسيرة العمل ونفسيات العاملين ، أو الدعم البشري حيث أن كل جمعية تحتاج غالبًا إلى المزيد من المتخصصين العاملين والمتطوعين في مجالات نشاطها المختلفة المرتبطة بالقرآن وعلومه.

٢ - التعرف والترويج لخدماتها خاصة الجديد منها: هناك العديد من الخدمات أو البرامج التي يجهل البعض حتى مجرد وجودها. وهناك جمعيات تقدم العديد من الخدمات المتميزة والتي تحتاج لها شريحة كبيرة لكنها لا تعرف عن وجود هذه الخدمات مثل برامج رعاية معلمي الحلقات أو حلقات التحفيز وتصحيح القراءة للكبار وغيرها. ولذا فالجمعيات بحاجة إلى دعم المجتمع بهدف تقديم الخدمة والتعريف بهذه الأنشطة وتطبيقها الفعلي بالتجاوب من قبل المجتمع.

٣ - تحسين الصورة لدى المجتمع ووسائل الإعلام: وهذا السبب قد تكون الحاجة له ملحة خاصة في ظل الحملات المتتابعة ضد الأنشطة الخيرية إجمالاً وربطها بالإرهاب وصرف الأموال بطريقة غير سوية وغير ذلك. وعليه فالجمعيات بحاجة مثلاً إلى قيام بعض الكتاب بالكتابة بشكل دائم إلى الصحف والمجلات في موضوعات تبرز الجمعيات وجهودها ونشاطها وانجازاتها وغير ذلك. والخطوة الأكبر من هذا نشر تجارب الجمعيات والتي توضح للناس حجم الجهد والعطاء المبذول وطرق التحفيز

الجديدة التي تبنتها وآليات التقييم وغير ذلك.

٤ - سد ثغرات جديدة أو تلبية متطلبات مستحدثة أو نشر مفاهيم وأفكار مهمة ترتبط بعمل الجمعيات الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم: من المسلم به أن التغيرات التي تمر بالمجتمعات والأفراد سريعة ومتعددة لدرجة صعوبة استيعابها والتعايش معها أحياناً.. ومن المهم للجهات الخيرية عموماً وجمعيات التحفيظ خصوصاً أن تتابع هذه التغيرات وتقدم ما يمكنها لخدمة المجتمع تعزيزاً للتواصل من جهة وقيامًا بالدور الواجب من ناحية أخرى.

٥ - الحصول على الدعم والاعتراف الرسمي من قبل الجهات المعنية: ولا يخفى التقنين المستمر والضبط المتواصل لأعمال الجهات الخيرية مما يعني ارتباطها بشكل أكبر بالجهات الرسمية. فيكون من المهم أن تحصل الجمعيات على دعم فئات المجتمع وأفراده والذين يشكلون قوة وسلطة رسمية وغير رسمية مما يدعم مكانتها الفعلية.

٦ - المساهمة في تحقيق المكانة الذهنية والرسمية والاجتماعية والإعلامية التي يجب أن يحظى بها العمل الخيري وخاصة جمعيات التحفيظ المعنية بالقرآن الكريم أشرف كتاب أنزله الله على خلقه: عندما تشارك الجمعيات في تقديم الخدمات للطلاب بمختلف مستوياتهم الدراسية والعمرية ، وتوظف العشرات من العاملين ذكورا وإناثاً ، وإشغال وقت الشباب بالمفيد والجديد ، كل هذا يعني أن الجمعيات الخيرية تقوم فعلاً بدور رائد يجب أن يحظى بمكانته اللائقة.

كل ما سبق أسباب تدعو جمعيات تحفيظ القرآن الكريم لتعزيز التواصل مع المجتمع بغرض الحصول على دعم مختلف فئاته أفراداً ومؤسسات.

ما هي أهداف الدعوة إلى دعم فئات المجتمع لجمعيات تحفيظ القرآن:

- الشعور بأهمية القرآن ومكانته العظيمة والخاصة في قلوب المسلمين.
- الإسهام في حل مشكلات الجيل والتي من أهم أسبابها البعد عن كتاب الله -.
- المحافظة على تماسك المجتمع وترابطه وتآلفه وتعاونه.
- غرس روح الانتماء ونشر الخير والقيم.

لماذا التأكيد والاهتمام بموضوع ثقافة دعم الجمعيات:

- كثرة الأعباء الملقة على كاهل العاملين في هذه الجمعيات ، مع وجود فئات من المجتمع تجد وقتاً لا تعرف كيف يمكن أن تقضيه بفاعلية.
- الأثر الايجابي لتطوع فئات المجتمع لتقديم الدعم بمختلف أنواعه إلى الجمعيات. وهذا الأثر كما لا يخفى يمتد من الجمعيات إلى أفراد فئات المجتمع الداعمين.. إلى سائر أفراد المجتمع.
- أن كتاب الله لأ الأعمال بالخدمة والدعم والتفرغ والتطوع ، وأولى بدراسته وتيسير أسباب حفظه وإكرام حامله.
- ما يلاحظ من انشغال العاملين في الجمعيات بالكثير من المهام التي تصرفهم أحياناً - بلا إدراك - عن الانشغال بجوهر المهمة التي أسست الجمعية لأجلها. فنحتاج من يدعم بهاله أو خبرته أو علمه أو قلمه أو مكانته لتتفرغ هذه الجمعية لهدفها الأصلي.

كيف تتواصل الجمعيات الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم مع فئات المجتمع؟

الخطوات التي يجب أن تتخذها الجهات الخيرية للتواصل مع المجتمع:

أولاً: أن يكون التواصل مع المجتمع ضمن الأهداف الرئيسية لخطة الجمعية ، ومن ثم يتم وضع الخطط لتنفيذ هذا الهدف ، ووضع السياسات التي تضمن التنفيذ ومراجعة وتعديل ما يلزم وبما يحقق أهداف الجهة الخيرية حتى تغطي بالدعم اللازم من أفراد ومؤسسات المجتمع .

ثانياً: تحديد مسئولية متابعة برامج التواصل مع المجتمع وحصرها في شخص ما أو إدارة معينة يتم مسألتها ومتابعة أدائها من قبل الإدارة العليا .

ثالثاً: أن تحرص الجمعية الخيرية على فهم المجتمع المحيط بها والاحتياج القائم فعلياً وتبحث عن الداعمين فيه ، وأقترح لذلك أن تعقد إدارة الجمعيات حلقة نقاش وعصف ذهني مفتوحة يشارك فيها العاملون وعدد من أفراد المجتمع المحيط للوصول إلى قائمة من الأفكار والداعمين .

رابعاً: أن تنظم الجمعية الخيرية نفسها وتحرص على تنظيم المجتمع نفسه ليقدم الدعم الممكن .

خامساً: أن تضع الجمعية خططاً لمشروعات أو برامج محددة من شأنها أن تؤدي إلى هذا التحسين في التواصل والحصول على دعم المجتمع لبرامجها . وتعلن هذه البرامج والخطط ليساهم الآخرون في تنفيذها .

سادساً: أن تقوم الجمعيات بتقييم ما تم تنفيذه وفي ذلك تثبيت أوصل التواصل والترابط مع المكتسبات الجديدة مثل العلاقات الفردية والدعم المادي وغيره .

وسائل تنمية دعم المجتمع لجمعيات التحفيظ:

الوسائل العلمية:

- البحوث العلمية: تهدف إلى بيان مكانة الجمعيات ودورها وأثرها في حياة جميع فئات المجتمع.
- المعارض: وتهدف إلى التعريف بإنجازات الجمعيات واستقطاب الداعمين
- المسابقات والبرامج العامة والجاهيرية التي تربط المجتمع بالجمعية.
- الدورات التدريبية: تهدف إلى تدريب فئات من المجتمع على المهارات التي تعزز روح الولاء ، والانتها ، والشعور بأهمية المجتمع الذي يعيش فيه ، والحرص على تحقيق تماسك المجتمع ، وترابطه من خلال دعم العمل الخيري عمومًا والجمعيات خصوصًا .
- استغلال أوقات فئات المجتمع بالأنشطة المسائية المفيدة.
- إيجاد قاعدة بيانات مركزية تحوي معلومات وفرص للداعمين.

الوسائل الاجتماعية:

- إبراز نماذج وسير الداعمين وكيف كانوا يخدمون الجمعيات ، ويتواصلون معها لتنظيم زيارات وبرامج لمباني الجمعيات ومرافقها وحلقاتها من قبل مختلف الفئات.
- توجيه رسالة عن طريق منسوبي الجمعيات من الطلاب وغيرهم إلى الجيران والأقارب والأهل لطلب الدعم .
- تفعيل لقاءات مفتوحة بين إدارة الجمعية وجميع فئات المجتمع المحيط.
- تواصل الجمعية مع أسرة الطلاب في الحلقات لتعزيز أوجه ادعم الممكنة.

- الربط بين الجمعيات وموظفي المؤسسات المختلفة عن طريق نفس إدارة هذه المؤسسات التي يمكن أن تحت موظفيها وتقيهم على أساس دعمهم للعمل التطوعي.

الوسائل الإعلامية:

- تفعيل اللوحات الإعلانية في كل مكان متاح ومناسب وقانوني.
- إقامة الندوات والمحاضرات التي تعنى بهذا الموضوع.
- تفعيل دور المعلمين والطلاب بالمشاركة في وسائل الإعلام المختلفة.
- الاستفادة من وسيلة الإنترنت خاصة المنتديات والمجموعات.
- ابتكار برامج تحفيظ: للسائقين - خادمت البيوت - حراس المنازل - رجال وسيدات الأعمال - ملاك المحلات التجارية - موظفي الحكومة - العاملين في قطاع العقار - أساتذة الجامعات - المعلمين والمعلمات - ابتكار برامج تحفيظ المعاقين - المرضى - العجزة وكبار السن - الرياضيين - طلاب المدارس الأجنبية - الطلاب والطالبات في مختلف المراحل الدراسية - المهندسين - الأطباء - متخصصو التسويق والمبيعات - رواد مواقع المحادثة في الإنترنت - المتخصصون في التقنية - الكتّاب والمؤلفون - المبدعون والمبتكرون.

فئات يمكن التخطيط لتعزيز التواصل معها بغرض الحصول على دعمها:

- الآباء - الأمهات أو سيدات المنازل.
- عائلات العاملين في الجهات الخيرية.

كيف تتأكد الجمعية من جاهزيتها لقبول الداعمين بمختلف أشكال الدعم:

- ١ - تعيين منسق خاص في إدارة كل جمعية أو منطقة لتفعيل وسائل تواصل الناس مع الجمعية وتقديم الدعم الممكن لها.
- ٢ - أن تكون مهمة تعزيز دعم المجتمع للجمعية موكلة بوضوح لفرد أو إدارة أو قسم محدد داخل الجمعية وتوضع معايير ويحاسب على تحقيق هذا الهدف.
- ٣ - وضع وسيلة إعلانية (موقع الانترنت - لوحة إعلانات في مدخل إدارة الجمعية - نشرة دورية أو مجلة شهرية توزع على المجتمع - خطابات كل ثلاثة أشهر مثلاً - لوحات أو نشرات تنشر عبر حلقات التحفيظ الرسمية التابعة للجمعية..) بحيث يمكن العمل بشكل دائم على نشر متطلبات الجمعية من الخبرات والدعم والتواصل من مختلف شرائح المجتمع التي توجه إليها هذه الوسيلة الإعلانية.
- ٤ - رصد أعمال إدارية وتنفيذية محددة وتنظيمها بشكل مرت يسمح للمتطوعين بتولي مسؤولية إدارتها وتطويرها ومتابعتها.
- ٥ - تفعيل برنامج قواعد بيانات الداعمين من أفراد المجتمع والذين يمكن مراسلتهم عبر البريد الإلكتروني أو رسائل الجوال المخفضة لإشعارهم بأهم المستجدات والانجازات والاحتياجات وطلب أفكارهم ودعمهم.

الفصل الثالث

الدورات المكثفة

لحفظ القرآن الكريم

في هذا العصر وجدت أساليب جديدة لتعليم القرآن الكريم وتحفيظه ، نفع الله بها ، وكان لها أثر كبير في خدمة هذا الكتاب العزيز وتسهيل تعلمه .

وقد ظهرت في السنوات الأخيرة طريقة جديدة لحفظ القرآن الكريم ، وهي حفظه عن طريق الدورات المكثفة في شهر ، أو شهر ونصف ، أو شهرين ؛ حيث فتحت أبوابها لمن يريد حفظ القرآن الكريم في هذه المدة الوجيزة ، ولا سيما في الإجازة الصيفية ، وكان من أهم الدواعي لظهور الدورات المكثفة لحفظ القرآن الكريم ما يحصل في بعض حلق ومراكز التحفيظ من إطالة لمدة الحفظ ، وعدم عناية بالناهين والجادين من الطلاب والطالبات .

وقد كان لهذه الدورات ثمرات طيبة من أهمها :

- ١ - إظهار يُسر حفظ القرآن الكريم لمن أقبل عليه بعزيمة وصدق .
 - ٢ - فتح المجال لمن أراد حفظ القرآن الكريم من أصحاب الأعمال ، والمهن ، والارتباطات الدائمة ، والذين لا يتيسر لهم ملازمة الشيوخ طيلة العام .
 - ٣ - بعث الهمم ، وإيجاد الفرصة لمن تقدمت به السن ، وظن أن وقت الحفظ قد فات ، وزمن التحصيل ولى .
- وهناك بعض الملحوظات التي ينبغي أن يلتفت إليها لقائمون على تلك الدورات ، ومنها :

- ١ - عدم إتقان الحفظ : فإن من المعلوم شرعاً وتجربةً أن القرآن سريع التفلّت ، ولا سيما الحفظ الجديد ؛ فهو يحتاج إلى تكرار كثير ، ووقت طويل حتى يثبت ، وهذا لا

يمكن أن يكون في شهر أو شهرين ، مع أن الطالب في هذه الدورات مشغول بالحفظ الجديد الذي يستغرق جلّ وقته ، ولا سيما بعد زيادة المحفوظ .

٢- عدم إتقان التلاوة: يقع للطلاب أثناء الحفظ بعض اللحن على تفاوت بينهم في ذلك ، ويقوم المدرس بتصحيح هذه اللحن ، ولكن مع كثرة المحفوظ ، وتتابعه يصعب على الطالب التخلص منها تمامًا ، لاسيما إذا حفظ على غلط .

٣- أن الحفظ في هذه الدورات مكثّف جدًّا ، ويحتاج إلى مجهود ذهني وبدني كبير ، حتى إن بعض الطلاب لا يستطيع المواصلة ، وما أن تنتهي الدورة حتى يتنفس الطالب بطلاقة ؛ ولذلك يحتاج إلى فترة استجمام طويلة ، ويعتريه فتور كبير ونُفرة عن المراجعة ، وهذه الفترة قد تكون كفيلاً بضياغ المحفوظ ، أو بعضه .

٤ - الحفظ المكثف يُفقد الطالب عددًا من الأمور المهمة: كمعرفة أوائل وأواخر الأجزاء والأحزاب ، وترتيب السور ، ومواضع السجود والوقوف ، والتمييز بين الآيات المتشابهة ، ونحو ذلك .

٥ - لم تكن هذه الطريقة معروفة عند السلف مع حرصهم على الخير ، وقوة حافظتهم ، وعلو همتهم ، وحسن إسلامهم . فعلى من أراد الحفظ والإتقان ، والفهم والتحصيل أن يراعي سنّة التدرج ، وأن يترقّق بنفسه ، ويقتصر على ما يمكنه إدراكه واستيعابه ؛ فإنه بذلك يحصّل علومًا كثيرة جدًّا ، مع راحة نفسه ، وعدم إملاله .

وليس معنى ذلك أن يحفظ في كل يوم آية ، ويداوم على ذلك ، بل ينبغي للطالب أن يستغل وقت الشباب والفراغ ، ويجد ويجتهد ، ولكن لا يرهق نفسه ، ويشتت ذهنه ، ويتحمل فوق طاقته .

٦ - قد يُصاب الطالب بالغرور حينما يحفظ في هذه المدة الوجيزة ، ويتعالى على أقرانه ، وربما تصدّر ، وبدأ بحفظ متون أخرى ، وهو لم يضبط ما حفظ ؛ فيكشف فيما بعد أنه كالمُنْبَتِّ ، لم يتقن القرآن ، ولم يتمكن من العلوم الأخرى .

والعلم الشرعي لا يُنال إلا بالصبر والدأب ، وطول الزمان .

نَعَمْ! الجِد ، واستغلال الوقت ، وانتهاز الفرص ، والتنافس في التحصيل مطلوب ومحمود ، ولكن لا ينبغي أن يتحول العلم إلى وجبات سريعة يأخذه العجلان في فترات قصيرة متقطعة .

٧ - من المعلوم شرعاً ونظراً أنه لا يكفي حفظ ألفاظ القرآن ، بل لا بد من تدبر آياته وفهم معانيه والعمل بما فيه ، والتخلق بأخلاقه ، والتحلي بآدابه ، ولا شك أن بقاء الطالب مع الأستاذ سنتين أو ثلاثاً له أثر كبير على دينه وأخلاقه ، ولا سيما أن أكثر الطلاب يحفظون القرآن في مرحلة المراهقة ، وهي مرحلة حساسة كما هو معلوم .

٨ - قد تكون هذه الدورات سبباً في تسرب الطلاب من بعض حلق التحفيظ طمعاً في سرعة الحفظ ، وهذا له أثر سلبي عليهم وعلى بقية زملائهم .

٩ - أكثر هذه الدورات تحتاج إلى تكاليف باهظة تنفق على الإسكان والإعاشة ، والجوائز ، ورواتب المدرسين ، والعاملين فيها ، وهذه المصروفات لا تتناسب مع المُخَرَّجات إطلاقاً ، ولو صُرفت في مشاريع قرآنية أخرى دائمة لكان أولى بلا شك ، فإن تكلفة بعض هذه الدورات تكفي لتشغيل دار نسائية ، أو مدرسة تحفيظ للبنين لعدة سنوات .

وبعد: فقد يقول قائل: إن هذه الملاحظات أو بعضها موجودة عند الحفاظ في غير هذه الدورات ، وهذا صحيح ، ولكن هناك فروق كثيرة بين الحالين ، وذلك من وجوه:

١ - أن وجوه هذه الملاحظات في غير الدورات المكثفة ليس راجعاً إلى كثافة الحفظ أو قصر المدة ، ولكن إلى أسباب أخرى يمكن معالجتها بسهولة .

٢ - أن حلق التحفيظ مفتوحة للجميع يدخلها القوي والضعيف ، الراغب وغير الراغب ، ولها أهداف علمية وتربوية متعددة ، أحدها: حفظ القرآن ، ولو لم

يحصل منها إلا ارتباط الطالب بالمسجد والجلساء الصالحين لكفى؛ بخلاف هذه الدورات المكثفة؛ فإنه لا يدخلها في الغالب إلا الجاد الحريص على الحفظ، وهذا يمكن أن يسلم من هذه الملحوظات إذا وضع له برنامج زمني مناسب.

٣- يمكن تشخيص هذه الأدواء، ومعالجتها في برامج الحفظ الطويلة، أما في الدورات المكثفة؛ فإن هذه المزالق قد لا تتبين إلا بعد انتهاء الدورة، وإن أمكن معرفتها أثناء الدورة لم يمكن معالجتها لقصر المدة.

إن إيراد هذه الملحوظات على الدورات المكثفة لحفظ القرآن في وضعها الحالي لا يعني بحال: الدعوة إلى إلغائها، وعود القائمين عليها، كلا! بل ينبغي بقاؤها وانتشارها، ولكن بعد أن تُراجع وتقوم، وتنظم وتطور وفق دراسة وافية ومثالية.

استراحة راعية

هل تعلم؟!!!

أن عدد المنصرين العاملين في هيئات ولجان تنصيرية يزيدون على أكثر من ٥١ مليون مُنَصَّر، ويبلغ عدد الطوائف النصرانية في العالم اليوم ٣٥ ألف طائفة ، ويملك العاملون في هذا المجال ٣٦٥ ألف جهاز كمبيوتر لمتابعة الأعمال التي تقدمها الهيئات التنصيرية ولجانها العاملة ، ويملكون أسطولاً جويّاً لا يقل عن ٣٦٠ طائرة تحمل المعونات والمواد التي يوزعونها والكتب التي تطير إلى مختلف أرجاء المعمورة بمعدل طائرة كل أربع دقائق على مدار الساعة ، ويبلغ عدد الإذاعات التي يملكونها وتبث برامجها يومياً أكثر من ٤٠٥٠ إذاعة وتلفزيون ، وأن حجم الأموال التي جمعت في عام واحد لأغراض الكنيسة تزيد على ٣٠٠ مليار دولار.

وهل تعلم أن تبرعات بيل جيتس صاحب شركة مايكروسوفت بلغت في عام واحد تقريباً مليار دولار.

وهل تعلم أن رجل أعمال هولندي تبرع بمبلغ ١١٤ مليون دولار دفعة واحدة وقيل إن هذا المبلغ كان كل ما يملكه ، وفي أحد الاحتفالات التي أقامها أحد داعمي العمل التنصيري في نيويورك قرر أن يوزع نسخة من الإنجيل على كل بيت في العالم وكانت تكلفة فكرته ٣٠٠ مليون دولار حتى ينفذها ، ولم تمر ليلة واحدة حتى كان حصيلة ما جمعه أكثر من ٤١ مليون دولار.

وهل تعلم أن هذه إحصائيات قديمة ، وأن العدد الحقيقي قد يفوق ذلك بكثير.

تلك هي تضحياتهم وجهودهم لنصرة الكفر والباطل فأين جهودنا نحن المسلمين لنصرة الإسلام دين الحق.

هل تعلم؟

أن الشيخ الألباني/كان ينفق الساعات الطوال التي تزيد على العشر ساعات يومياً في مطالعة الكتب والرسائل المطبوعة والمخطوطة في المكتبة الظاهرية وغيرها ، ونسخ ما يحتاجه منها ، وكان يأتي إلى المكتبة الظاهرية في دمشق منذ أن تفتحت أبوابها ، ويستمر حتى نهاية الدوام المسائي ، وكان يطلب موظفوها منه إذا حان وقت انصرافهم ، وأراد أن يكمل بحثه أن يغلق أبوابها إذا أراد الانصراف ، وكان كثيرون من روادها يظنونه موظفاً من موظفيها لطول مكثه فيها.

وأحياناً كان يأتيه أهله بطعام الإفطار ، فيظل على ما هو عليه إلى موعد الغداء ، فيؤخذ طعام الإفطار ويوضع طعام الغداء! وهكذا مع العشاء.

وقد ظل الشيخ / على هذه المهمة إلى أن توفاه الله لأ ، فإذا كان يعجز عن البحث قرأ ، فإذا عجز عن القراءة قرأ عليه.

ما لا أظنك تعلمه عن الشيخ ابن عثيمين /؟

مع ما حبا الله - به الشيخ ابن عثيمين / من وفرة العلم ، وتبحره في فنونه ، وانشغال دائم في نشره وتعليمه والدعوة إليه ، وإجابة من يستفتي عن مسأله ، والسعي في مصالح الناس ، وإيصال المعروف والإحسان إليهم ؛ فقد كان / متابعاً لقضايا المسلمين ، كثير السؤال عن أحوالهم وأخبارهم ، ومن ذلك دوره البارز في الجهاد الشيشاني ، وهذا الجانب من شخصية الشيخ / لا يعرفه كثير من الناس.

لقد كان / متأثراً بالغ الأثر بما أصاب المسلمين هناك ، محرّضاً ومقوياً للمجاهدين في الشيشان ؛ فقد حزن حزناً شديداً عندما استمع إلى تقارير تفصيلية عن القضية الشيشانية ، ولا سيما عندما شاهد صوراً لجرائم القوات الروسية في حق النساء والرجال والأطفال في الشيشان ، فكان يتابع أخبار المجاهدين وأحوالهم أولاً بأول ، ويكثر من الاتصال بهم بنفسه ، ويسأل أسئلة تفصيلية تدل على حرص واهتمام.

وقد بدأ اهتمامه / بقضية الجهاد في الشيشان من الحرب الأولى ، فكان نعم المعين والمشير ، ولما انتهت الحرب وهدأت الأمور ، وقامت المحاكم الشرعية كان الشيخ هو المرجع فيما يشكل على المجاهدين من المسائل والمواقف ، وكانوا يجدون منه كل تجاوب وتفاعل وصبر ؛ فقد كان يستقبل أسئلتهم في كل الأوقات بكل ترحيب وبشاشة وسعة صدر ، بل أعطاهم رقم هاتفه الخاص ليتيسر لهم الحديث معه في أي وقت .

ولما بدأت الحرب الشيشانية الثانية كان تفاعله أشد ، ومتابعته أكثر ، وكان المجاهدون يتعاهدونه بآخر الأخبار ، ويشرحون له تفاصيل الواقع العسكري ، وكان يسأل عن قتلى العدو ، وعن السلاح المستخدم ، وعن الغنائم ، وعن حال المجاهدين وأسْرهم ومعاناتهم . فإذا تأخروا عنه اتصل بهم يسأل ويتابع ، وقد يتصل أحياناً في ساعة متأخرة بعد الثانية عشرة ليلاً .

يقول أحدهم : « وإذا تحدث معنا فإنك تشعر في كلامه بصدق التفاعل وبالحرقة والحزن والألم . كان يألم لألمنا ، ويفرح لفرحنا ، ويبشرنا بفضل الله تعالى وكرمه ، وكان يتأسف كثيراً من تقصير الأمة بكافة فئاتها في نصره إخوانهم .

ومن أعظم وصاياه لنا : تذكيرنا بتقوى الله تعالى ، وإخلاص العمل لوجهه عز وجل ، وكان يوصينا بالثبات والصبر ، ويذكرنا بفضل الجهاد في سبيل الله تعالى ، وبفضل الشهداء ، والمرابطين ، وكان يحثنا على التآلف والتعاون على البر والتقوى ، ويحذرنا من الفرقة والاختلاف .» .

ومن جهة أخرى كان الشيخ / يحث الناس على التبرع للمجاهدين في الشيشان ، ويدفع زكاة ماله للمجاهدين ، وقد حدث أحد خاصة طلابه أنه كان يقرأ عليهم أخبار المجاهدين ، ويطلعهم على أحوالهم ، ويحثهم على نصرتهم والتعاون معهم .