

بسم الله الرحمن الرحيم

## مقدمة المؤلف

لا بد أن نقرر ابتداءً أن شباب الدعوة الإسلامية هم جزء من البشر، وعلى هذا فهم ليسوا معصومين من الخطأ، وإن كان الخطأ في جانبهم أقل من الآخرين، ولكن هذا لا يمنع من أخطاء تقع الحين والآخر بينهم، بعضها يخص مجتمعهم (مجتمع الدعوة)، والبعض الآخر أخطاء يشترك معهم الجميع فيها، ولأن هذا الشباب هم أمل الأمة، وصفوة المجتمع لا بد من التركيز على علاج ما يصيبه من الأخطاء، حتى لا تعيقه هذه الأخطاء في مواصلة أكبر مهمة يقوم بها الإنسان على هذه الأرض وهي تعبيد الناس لرب العباد، وتحقيق شرع الله في الأرض.

والأخطاء في ميدان الدعوة تنقسم إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

١. ما يختص بعلاقة الداعية مع ربه.
  ٢. ما يختص بعلاقته مع أخيه في حقل الدعوة.
  ٣. ما يختص بالمجموعة التي سيتحرك معها أو ما يتعلق بنظام تلك المجموعة.
- ولا بد من الإشارة إلى حقيقة ذكرها النبي صلى الله عليه وسلم وهي أن "الناس معادن كمعادن الذهب والفضة" وعلى هذا فهم أصناف كثيرة جداً قد يصعب حصرها، فقد يشترك أكثر من واحد في نفس المشكلة أو الخطأ، ولكن علاج كل واحد منهم يختلف عن الآخر، فلا يمكن وضع قوالب علاجية لكل خطأ يصلح للجميع، والسبب الرئيس في استحالة هذا هو ذلك التنوع والاختلاف الذي ذكره النبي صلى الله عليه وسلم، فكل إنسان يكاد أن يكون نسيج نفسه، ومن الصعب بل وأقرب إلى الاستحالة أن نرى شخصين متماثلين تماماً في كل شئ.
- ولقد وضع القرآن الكريم والسنة المطهرة الخطوط العامة لعلاج الأخطاء البشرية، وترك الحرية للمسلم في تحديد مقدار وكيفية ووقت استخدامه ضمن الضوابط الشرعية المقررة في الشريعة الإسلامية.

وهذا التحديد للمقدار والكيفية والوقت في استخدام العلاج هو ما يندرج تحت ما يسمى "بالحكمة" أو "خبرة الداعية" فقد يكون هناك خطأ واحد دعاء، ويعالج بستة أنواع من العلاج، كل منها يختلف عن الآخر، ولكنها كلها مشروعة في الشرع، فهذا الاختلاف منشؤه اختلاف التكوين الشخصي لكل فرد منهم، واختلاف الخبرات بين الدعاة. وهذا الكتاب جزء من تجارب واحد من بين آلاف الدعاة المنتشرين في الأرض، ليسهل على من أراد معرفة إحدى المشاكل الدعوية أن يرجع إليها، وليكون هذا الكتاب قريباً من كل داعية يعمل في الحقل الدعوي في مكتبه، وقريباً من وصادته ويصبه في سيارته كما هو حال المعاجم.

ولقد سلكت فيه بمنهجية واحدة في دراسة جميع المشكلات المبحوثة، على النحو التالي

١. اسم المشكلة
٢. التعريف بالمشكلة
٣. أعراض المشكلة
٤. أسباب المشكلة
٥. حلها

ولا بد من التنويه بأن الدافع لكتابه هذا الكتاب إلحاح بعض الأخوة أن يكتب في هذا المجال، لتستفيد المحاضن التربوية من مذاكرة المشكلات التي يقع فيها بعض الدعاة، وأرجو أن يكون ما في هذا الكتاب نافعا لجميع الدعاة في العالم، وأن يكون خالصاً لوجهه الكريم.

عبد الحميد البلالي

## الباب الأول

### ضعف في التكوين الفردي

حب الظهور والرئاسة

حب البروز

العجب عند البارزين

اهتمام الفرد بالمظاهر

الجفاف الروحي

الميل للعنف

اليأس عند مواجهة المعاصى

قابلية تصديق الشبهة

التأثير السلبي

التعلق بالآخرين

ازدواج شخصية الفرد بين بيته ومؤسسته

متابعة برامج التلفزيون التافهة

تغليب الناحية الحركية على الروحية

تغليب الناحية الروحية على الحركية

## (١) حب الظهور والرئاسة

### التعريف:

حب الظهور والرئاسة هي طلب الفرد للرئاسة ومحاولة بروزة أمام الناس دون أن يطلب ذلك منه.

فعن عبد الرحمن بن سمرة قال: قال لي رسول الله صلى الله عليه وسلم: (يا عبد الرحمن لا تسأل الإمارة، فإنك إن أعطيتها عن مسألة وكلت إليها وإن أعطيتها عن غير مسألة أعنت عليها) رواه مسلم.

وعن أبي ذر رضي الله عنه قال: قلت: يا رسول الله ألا تستعملني؟ قال: فضرب بيده على منكبي ثم قال: (يا أبا ذر إنك ضعيف وإنها أمانة، وإنها يوم القيامة خزي وندامة، إلا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه فيها) رواه مسلم.

### المظاهر:

١. الإصرار على الرأي وعدم التنازل عنه وإن ظهرت له أدلة بطلان رأيه.
٢. عدم المشاركة بجدية عندما يكون مرؤوساً.
٣. إفشال المبادرات التي لا تصدر من قبله.
٤. إظهار ما لديه من علم دائماً.
٥. المبالغة في الأمور الخاصة به.
٦. ظهور بعض الاحتكاك والمشاجرات مع قرنائته البارزين.
٧. الاعتذار عن التكاليف الصغيرة التي ليس فيها بروز.
٨. كثرة النقد بسبب وبغير سبب.
٩. طلبه للرئاسة.
١٠. تضعيف بعض البارزين من إخوانه.

## الأسباب :

- ١ . النية غير الخالصة لله .
- ٢ . وضعه في لجنة يتفوق على أفرادها عمراً وعلماً أو أحدهما .
- ٣ . طبيعة التربية الأسرية .
- ٤ . الغفلة عن هذا المرض وعدم الانتباه في البداية .
- ٥ . عدم وجود الائتلاف في اللجنة العاملة .
- ٦ . التسرع في إسناد بعض المسؤوليات .
- ٧ . وضعه في مجالات العمل العام .
- ٨ . عمله الوظيفي كأن يكون صاحب سلطة فيه ( مدير...إلخ) .
- ٩ . عدم وجود تناسق في أعضاء اللجنة التي هو فيها .
- ١٠ . تعيين مسئول عليه أقل منه علماً أو مؤهلاً دراسياً .

## الحل :

- ١ . غرس معاني التجرد لله عز وجل .
- ٢ . عدم إسناد المسؤوليات إليه .
- ٣ . تبيان عظم المسؤولية عند الله تبارك وتعالى .
- ٤ . تبيان معاني الإخلاص .
- ٥ . الحذر من مدح أقرانه أمامه .
- ٦ . ملاحظة تطورة وعلاجه .
- ٧ . إذا لم تنفع معه الوسائل السابقة فلا بد من إخراجه من المؤسسة لأن مثل هذا النوع لا يصلح للعمل الدعوي، ويضره أكثر من أن ينفعه حتى وإن كان يملك من العلم ما يملك، ذلك لأن عملنا الأصل فيه ابتغاء وجه الله تعالى . ولا بأس من الاستفادة منه خارج المؤسسة ودون أن يحسب عليها .

## (٢) حب البروز

### التعريف:

السعي الدائم للبروز أمام الجماهير، أو الحصول على المناصب الدعوية في مؤسسات الدعوة.

### المظاهر:

١. تبيان عيون أقرانه.
٢. الشكوى من عدم تقلده لمنصب ما.
٣. الغيرة من أقرانه عندما يمدحون.
٤. الطلب المباشر للبروز في نشاط ما أو منصب ما.
٥. كثرة المدح لنفسه وإبراز محاسنه.
٦. السؤال عن الأسس والمعايير لتقلد المنصب المعين.
٧. التقرب ممن يظن أن بيده القرار في تقليد المناصب.

### الأسباب:

١. القصد السيئ في انضمامه للحركة.
٢. قد يكون مدسوساً من جهات معادية.
٣. عدم أخذ كفايته من التربية الإيمانية.
٤. سعيه للإصلاح من مركز القوة.
٥. استغلال هذا المنصب لغايات دنيوية.
٦. جهله بأسس التأمير بالمؤسسات الدعوية.
٧. الغيرة من أحد قرنائه الذين قلدوا بعض المناصب.
٨. الاغترار بعلمه الشرعي أو مؤهلاته العلمية.
٩. الاغترار بوضعه الاجتماعي ( المنصب، العائلة ).

١٠. مدحه الزائد أو غير المنطبق على حاله يؤصل فيه هذه الصفة.
١١. عدم الانتباه للطاقت الكامنة فيه من قبل الدعوة.
١٢. حرصه على معرفة التفاصيل والمعلومات، والتي لا يحصل عليها إلا عندما يكون صاحب مركز.

## الحل:

١. عدم ترشيحة لأي منصب دعوى حتى تتأكد توبته الصادقة من هذه الخصلة، والأفضل عدم ترشيحه كلياً، دراءاً للمفسدة، فإن مثل هؤلاء نادراً ما يستمرون في الحركة.
٢. تكثيف التربية الإيمانية القائمة على الزهد في الدنيا، والإخلاص والنية الصالحة وغيرها من الأمور اللازمة له.
٣. توضيح الأسس الشرعية لاختيار الإمارة.
٤. عدم التوسع في أسلوب المدح وعدم المبالغة فيه.
٥. ضرب الأمثلة لبعض الأفراد الذين هم أقدم منه وأكفاً ولا يحبون البروز سواء من الصحابة والتابعين أو من المعاصرين.
٦. مكاشفته، ومصارحته بهذا الأمر.
٧. عدم التسرع باتهامه بهذه الخصلة، فقد يكون هذا الفرد متميزاً أو لديه مهارات فطرية.
٨. تبيان عاقبة من أخذ الإمارة بغير حقها، أو لم ينوبها رضا الله تعالى.

### (٣) العجب عند البارزين

#### التعريف:

العجب هو أحساس يصيب البعض، لتمييز كلامهم وأفعالهم وصورهم عن الآخرين، والمؤسسات الدعوية في ضخ دائم للكفاءات البشرية في جميع التخصصات في المجتمع، وخاصة التي لها علاقة بالجمهور. وبالتالي فإن البارزين من أعضائها في عرضة لهذه الآفة الخطيرة، والتي إذا ما أصابت أحداً منهم، يصبح من الصعب تقبل النصيحة والتوجيه، أو حتى التخلق بخلق الإستشارة أو الاستئذان، لأنه يرى نفسه أنه أعلى من الآخرين.

#### المظاهر:

١. عدم قبول النصح من أحد.
٢. زيارة الإنتقاد للمؤسسة وقياداتها.
٣. الترفيع عن حضور الأنشطة العامة.
٤. عدم الإلتزام بأوامر المؤسسة واحتياجاتها.
٥. الإعتداد برأيه.

#### الأسباب:

١. الإختيار الخاطئ للشخص المبرز.
٢. كثرة الثناء من الخارج دائرة المؤسسة وفي داخلها.
٣. تأثير الجماهير بكلامه وذلك بزيارة تناول أشرطته وانتشارها إذا كان خطيباً، أو أكثر قراءة كتبه وكثرة طباعتها إن كان كاتباً، أو تناقل المجالس والمنتديات والصحافة والتلفاز لأرائه وأطروحاته إن كان سياسياً أو اقتصادياً.
٤. النجاحات التي يحققها في المجتمع.
٥. سماع الجماهير والتفافهم حوله.
٦. استكثاره لعمله وإنجازاته.
٧. غفلته عن أخطائه وهفواته وضعفه.



٨. نسيانه لما كان عليه قبل البروز والشهرة.
٩. نسيانه لفضل المؤسسة الدعوية عليه في الإبراز بعد فضل الله تعالى.
١٠. المبالغة في المديح والخدمة من بعض المريدين والمحبين تؤصل لدية هذا المرض.
١١. عدم إتمامه للمنهج التربوي الذي كان يجب أن يتلقاه.

### الحل:

١. التركيز على معاني الإخلاص، وأن الله تعالى لا يقبل من العمل إلا ما خلص له.
٢. الابتعاد عن المديح في الوجه خاصة فيمن يخاف عليهم التأثير السلبي بذلك.
٣. عمل برامج إيمانية خاصة للبارزين.
٤. إجراء لقاءات فردية خاصة بهم يذكرون فيها بمعاني الإيمان والتواضع وغيرهما من الأمور ذات الصلة.
٥. مصارحته بما هو فيه من قبل من يكبره في الدعوة ويكون مقبولاً لديه.
٦. اتخاذ الصاحب الذي يذكره دائماً إذا حاد عن الطريق.
٧. تمكينه من الاحتكاك ورؤية بعض المتواضعين من إخوانه الذين هم أكثر بروزاً منه في المجتمع.
٨. التوقف عن إبرازه في الأنشطة العامة كنوع من العلاج.

~ ~ ~ ~ ~

## (٤) اهتمام الفرد بالمظاهر

### التعريف:

ما يبدو على الفرد من اهتمام واضح بالمظاهر والكماليات في حياته الشخصية البيتية، وذلك في ملبسه وبيئته ودابته وتضييع كثير من وقته وماله من أجل اقتنائها والانشغال بها ليبدو للناس أنه بمستوى اجتماعي رفيع.

### المظاهر:

١. الحرص الشديد على اقتناء هذه الأمور الدنيوية، وتراه دائم البحث عن الماركات في " النظارة، القلم، الساعة، المحفظة، الجورب، رباط العنق...إلخ"، ويبرزها بشكل لافت للنظر.
٢. الندم عليها عند فواتها.
٣. كثرة السؤال والحديث عنها.
٤. نقد الآخرين الذين لا يتهجون نهجه بأنهم أقل منه مستوى.
٥. الاعتذار عن الأعمال التي فيها جهد بدني كبير ( مخيمات، المطبخ، إدارة، الحج...إلخ )
٦. كثرة الإعجاب والإطراء لمن يتهج نهجه.

### الأسباب:

١. التربية الأسرية ذات المستوى الاجتماعي المرتفع، وحياة البذخ التي تعودها من أهله.
٢. الاحتكاك ببعض الأصدقاء المحبين للمظاهر.
٣. ضعف التربية الإيمانية.
٤. عدم الاهتمام بالوقت.
٥. عدم فهم روح الإسلام وما يرمي إليه.

٦. عامل السن، حيث تكثر هذه الظاهرة عند جيل المراهقين، والذين من صفاتهم التطلع إلى ما يلفت انتباه الآخرين.
٧. كثرة الفراغ " فالإمام الشافعي يقول: نفسك إن لم تشغلها بالحق شغلتك بالباطل ".
٨. قلة احتكاك القدوات بأمثال هؤلاء.
٩. الشعور بالنقص وحب الظهور بمستوى أرفع من مستواه الحقيقي كالذي يشتري سيارة قيمتها عشرة آلاف دينار وراتبه الشهري ٣٥٠ دينار.
١٠. اعتقاد البعض أنه بالمظاهر يستطيع أن يؤثر في محيطه من خلال أحاديثه أو أنه يستطيع أن يأمر أو أن ينهي، ويكون أكثر قبولاً في الوسط العام.

#### الحل:

١. تقوية الجانب الإيماني.
٢. التركيز على قضية الزهد في الدنيا.
٣. إشغال وقت الأفراد بما يتناسب مع طاقاتهم ومواهبهم.
٤. زيادة الاحتكاك من قبل الإخوة القدوات.
٥. تبيان حقيقة الدنيا، والهدف من خلق الإنسان.
٦. توعيته بمعرفة مدى معاناة إخوانه المسلمين في كثير من بلاد العالم، ومدى استطاعته سد حاجاتهم، فمثلاً قيمة قلم " ماركة كذا " قد يكفل فيها يتيماً لمدة سنة من ( مأكول وملبس ومأوى ودراسة ).
٧. توعيته بالجوانب التي يستفيد منها في حياته، وأن يبدأ بالأهم ثم المهم.
٨. تكليفه بأمور تكون فيها مصلحة له ولجتمعه كأمر ثقافية أو حرفية... الخ.
٩. احتكاكه ببعض الأخوة من الأسر الميسورة والذين هم متواضعون في مظهرهم.

## ( ٥ ) الجفاف الروحي

### التعريف:

ضعف التأثير والشعور الإيماني بكل ما يتصل بالآخرة قولاً وعملاً

### المظاهر:

- ١ . ضعف الخشوع في العبادات وخاصة الصلاة
- ٢ . الشعور بقسوة القلب
- ٣ . عدم التأثير والتفاعل عند سماع القرآن والمواظب
- ٤ . ضعف الميل للذهاب لحلقات العلم التي تذكر بالآخرة
- ٥ . قحط العين
- ٦ . عدم الإحساس بتأنيب الضمير عند فوات أي طاعة من الطاعات كالصلاة أو قراءة القرآن
- ٧ . عدم الاشتياق لزيارة بيت الله الحرام
- ٨ . الانقطاع عن قراءة القرآن وزيارة القبور
- ٩ . الترخص في كثير من المباح وبعض المشتبهات
- ١٠ . البحث عن مساجد سريعة الصلاة والخطبة

### الأسباب:

- ١ . ترك قراءة القرآن، أو الإقلاع منه
- ٢ . ترك العمل بما في القرآن
- ٣ . الترخص الواسع في المباحات على حساب الواجبات
- ٤ . اتباع الرخص وترك الغرائم
- ٥ . ترك قيام الليل
- ٦ . عدم أداء الصلاة في أوقاتها

٧. عدم أداء الصلاة جماعة في المسجد
٨. الذهاب للمسجد متأخراً
٩. الانقطاع على حلقات الرقائق وخطب الرقائق
١٠. التركيز على استماع لحن واحد من العلم دون موازنته بالجانب الإيماني، كالتركيز على الاستماع للسياسة أو الفقه، أو الأصول أو الحديث أو التاريخ.
١١. ترك الصدقة بشكل عام، واكتفاؤه بالزكاة السنوية.
١٢. عدم زيارته للمقابر، وللمحضرين، وللمستشفيات.
١٣. الانشغال الكبير بتحصيل الرزق على حساب الجانب الإيماني.
١٤. اختياره للزوجة غير المتدينة.
١٥. المشاكل البيتية.
١٦. مشاكل العمل.
١٧. عدم الاستماع للقرآن.
١٨. ترك مصاحبة الأخيار.
١٩. مخالطة أصحاب الأهواء والإكثار من مجالستهم.
٢٠. المجادلة.
٢١. ترك المحاسبة.
٢٢. كثرة الضحك والمزاح.
٢٣. عدم غض البصر سواء للرجال أو للنساء.
٢٤. اقرار المعاصي بشكل عام صغيرها وكبيرها.

## الحل:

١. المواظبة على تلاوة القرآن الكريم:  
حيث إن تلاوة كتاب الله تجعل الإنسان متصلاً دائماً بحقائق الآخرة، وحقيقة النفس البشرية وقصص السابقين الذين مضوا وما قاموا به من الطاعات أو المعاصي وما جازاهم الله به من العقوبة أو الإحسان... مما يجعل القلب متصلاً دائماً بالوقود الإيماني العظيم.

## ٢ . الصلاة جماعة في المسجد :

فإن لذلك من الآثار العظيمة لتقوية القلب ما لا يشعر به إلا من يحرص عليه، كما أن ميزة المسجد عن البيت عدا أنها أكثر أجراً حيث تعدل سبعاً وعشرين مرة فإن أطالة المكوث فيه سواء قبل الصلاة أو بعدها له أثر عظيم على القلب.

## ٣ . التبكير للمسجد :

حيث تغتنم هذه الفرصة في قراءة القرآن، أو التسبيح أو مراجعة الحفظ أو قراءة كتاب إسلامي، أو الاختلاء بالنفس.

## ٤ . ترك اللغو والجدال والمرء :

وهذه صفات ذكرت في القرآن الكريم على أنها من صفات أهل الجنة ( والذين هم عن اللغو معرضون ) المؤمنون ٣، ( وإذا خاطبهم الجاهلون قالوا سلاماً ) الفرقان ٦٣ . وقال الرسول عليه الصلاة والسلام ( ما ضل قوم بعد هدى كانوا عليه إلا أوتوا الجدل ) (١) فالجدل واللغو والمرء صفات توغر الصدر، وتجلب الأحقاد، وتدفع النفس للإنتصار وتشغل المرء بخصمه، فيصبح هو الهم المسيطر مما يؤثر على التفاعل الإيماني، تأثيراً سلبياً كبيراً.

## ٥ . غض البصر :

وقد امر الله تعالى بذلك، كما جاء في سورة النور، حيث أن الذي يرسل طرفه لما نهى الله عن رؤيته فإن صورة المرئي تنطبع في الذاكرة، وتبرز له في صلاته وصيامه، وحديثه، مما يشغله عن الانتفاع بما يقوم به من العبادات، وقديماً قالوا: الطرف بريد القلب. وقالوا: كل الحوادث مبدؤها من النظر ومعظم النار من مستصغر الشرر، والحديث في هذا الأمر يطول، فمن غض بصره صفا فكره، مما يجعله مؤهلاً خالياً مما يعارض التفكير في آيات الله والتفاعل مع مواعظه.

## ٦ . مصاحبة الأخيار :

وكثرة الاحتكاك بهم، وغشيان مجالسهم لأن الإنسان بطبعه يتأثر بمن يحتك به، ولهذا قال الرسول صلى الله عليه وسلم: ( المرء على دين خليله، فلينظر أحدكم من يخال ) (١) وإذا كان ذلكم مقارراً، فإن الاحتكاك بالصالحين يسهم في التأثير الإيماني.

#### ٧. الاستمرار بالصدقات:

الاستكثار من الصدقات وعدم الاقتصار على مرة واحدة في السنة، حيث أن الصدقة والاستمرار فيها ترقيق القلب، وتطفئ الخطيئة، ويستحق صاحبها دعوة الملكين في صباح كل يوم ( اللهم اعط منفقاً خلفاً ) وتجعله في شعور متصل بضعف الآخرين ونعمة الله عليه مما يدفعه إلى الصدقة كتعبير عن شكر الله.

#### ٨. الصوم التطوعي:

سواء كان الست من شوال، أو يوم عرفة لغير الحاج، أو الاثنين والخميس، أو الأيام البيض، فالصوم يقوي الإدارة، وينبت التقوى، وذلك لقوله تعالى: ( كتب عليكم الصيام كما كتب على الذين من قبلكم لعلكم تتقون ) البقرة: ١٨٣ كما أنه يضعف الشهوة واللسان، ويضيق الشرايين التي يجري بها الدم على الشيطان كما أشار النبي صلى الله عليه وسلم، ويتذكر من خلال عطشه في اليوم الآخر، ويزداد شعوره بالجوع من الفقراء، وغيرها من فوائد الصيام، وكلها تؤثر تأثيراً مباشراً على القلب.

#### ٩. الدعاء:

حيث يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: ( الدعاء هو العبادة ) وإذا علمنا أن معنى العبادة هو الذل والخشوع والاستسلام الكامل فإن ذلك كله يتحقق بالدعاء، ذلك لأن الداعي يشعر بضعفه، وقلة حيلته، ولذلك فهو يلجأ لمن هو أقوى منه، وأقدر على قضاء حاجته، وهو الله سبحانه وتعالى، وهو مستيقن بقوته وقدرته وعظمته، وكلما أبدى ضعفة واستكانته بين يدي الله رق قلبه، وتلاشت عنه القساوة، حتى يصل به التفاعل قمته عند البكاء، وهي أقصى حالات الضعف لتكون الدموع بمثابة الماء يغسل القلب مما شابهه من الأردن فيعود طاهراً صافياً رقيقاً. لذلك فإن الله يحب الملح بالدعاء، لأنه يكرر هذه المعاني من العبادة مع ربه.

#### ١٠. أذكار الصباح والمساء:

إن من شأن التزام المسلم بالأذكار في الصباح والمساء والمناسبات أن تربط ربطاً وثيقاً بالآخرة، خاصة إذا تفكر في معانيها.

فغن أصبح فقال: (أصبحنا وأصبح الملك لله) تذكر الله وملكه وقدرته عليه، وكذلك إن أمسى وإن أوى إلى الفراش قال: (باسمك اللهم أموت وأحيا) تذكر الموت علمياً بنومه، فرق لذلك قلبه.

وإن خرج من البيت قال: (باسم الله توكلت على الله ولا حول ولا قوة على بالله) وتذكر بعد قولته هذه أنه استحق معية الله بتوكله عليه، وإن الشيطان قد هرب منه، وهكذا في كل ذكر.

#### ١١. تذكر الذنوب:

سواء ما كان قبل الهداية أو بعدها، فإن تذكرها انكسار للقلب يصبحه خوف من الله بعدم قبول التوبة، مما يلجئه إلى تجديد توبته.

#### ١٢. قراءة سير القمم:

فغن في قراءة سير السلف الصالح، وما جاء ذكره عن همهم العالية في العبادة تجعل الإنسان يستحي مما قدمه ويقدمه، ويجعله بدرك الضعف الذي يعانيه فيبادر باستدراك ما فات قبل الأوان.

#### ١٣. زيارة القبور:

وهي من انفع الوسائل لتقوية القلب مما اعتبره من القلب، والرسول صلى الله عليه وسلم حث عليها بقوله: (قد كنت نهيتكم عن زيارة القبور فقد أذن لمحمد في زيارة قبر أمه فزوروا، فإنها تذكركم بالآخرة).

يقول المناوي: (ونعم الدواء لمن قسا قلبه ولزمه ذنبه، فإن انتفع بالإكثار منها فذلك، وإلا أكثر من مشاهدة المحتضرين فليس الخبر كالعيان).

#### ١٤. الاعتكاف:

سواء في رمضان أو غيره، ولكن الاعتكاف في رمضان له طعمه الخاص، خاصة لمن يستطيع أن يواصل عشرة أيام من آخر رمضان من غير انقطاع، ولا يجد اللذة والشعور بالتغير إلا من استغل لحظات الاعتكاف في كثرة قراءة القرآن، والصلاة، والذكر، والاشتغال بالعلم والدعاء، والمحاسبة للنفس بعيداً عن أعين الناس.



## (٦) الميل للعنف

### التعريف:

تفضيل اللجوء إلى أسلوب تغيير المنكر بالقوة التي تؤدي إلى وقوع ضرر على صاحب المنكر سواء في ماله أو نفسه وسواء كلن صاحب المنكر فرداً أو مؤسسة.

### المظاهر:

١. تبني هذا لفكرة تغيير المنكر بالقوة.
٢. عدم تقبل ذلك الضرد للحلول الأخرى.
٣. إنكار على الأفراد أو الجماعات التي تتبنى أساليب أخرى في التغيير.
٤. يغلب على أسلوبه في الحديث طابع الحدة والغضب.
٥. كثير الشكوى والتذمر من تردي أحوال المجتمع.

### الأسباب:

١. تعرضه للأذى والتعذيب على أيدي الحكام الطغاة.
٢. تعرضه لكثير من الظلم على أيدي سلاطين البغي.
٣. تعرضه لصدمة نفسية في صغره.
٤. طبيعة البيئة التي عاش فيها.
٥. فهمه الخاطئ لبعض النصوص.
٦. قلة العلم.
٧. ظنه أنه الطريق الأسرع والأنجح في تغيير المنكر.
٨. قلة القدوات الموجهة للاعتدال.
٩. رؤية لبعض الثمار المؤقتة.
١٠. استيطاء النصر واستطالة الطريق.
١١. قلة الصبر.

١٢. عدم معرفته طبيعة الطريق.
١٣. عدم الاستفادة من تجارب الآخرين في مواجهتهم للسلطان.
١٤. عدم دراسته للنتائج المترتبة على انتهاج هذا الأسلوب.
١٥. استعجاله لقطع الثمار قبل نضجها.
١٦. الحماسة غير المنضبطة.
١٧. الانتصار للنفس.

### الحل:

هناك حلول جذرية لهذه المشكلة لا تملك الحركة الإسلامية حياؤها شيئاً لخروجها على نطاقها، مثل انتشار العدالة بين الناس، وانتقاء الظلم، وغيره مما يتعلق بالأنظمة، ومع ذلك فغن الحركة تستطيع فعل الكثير لعلاج هذه الظاهرة في أفرادها ومن أبرز هذه الحلول:

١. التعريف المركز لأفراد المؤسسة بطبيعة طريق الدعوة، وتوضيح معنى البلاء في القرآن الكريم والسنة المطهرة والسيرة النبوية.
٢. تعريف الأفراد بأصول الدعوة إلى الله والتي منها الرفق والحكمة ونبذ العنف (وإن الرفق لا يكون في شيء إلا زانه، ولا ينزع من شيء إلا شانه).
٣. معرفة الأفراد بمراحل الدعوة، وخطورة تجاوز المرحلة التي هم فيها.
٤. دراسة التجارب الدعوية التي مورس فيها العنف دراسة متأنية واستقصاء السلبيات والإيجابيات التي نتجت عنها.
٥. إحكام النظام، ومعالجة الاجتهادات الفردية أولاً بأول قبل استفحالتها.
٦. تأكيد خلق الصبر عند الأفراد.
٧. وضعه في مجموعة تغلب عليهم صفة التأنى والحلم.
٨. إشغال الأفراد ببعض الأنشطة التي فيها مجهود عضلي لتفريغ الطاقة.
٩. إظهار نتائج الوسائل والأعمال الدعوية الخالية من العنف بشكل دائم لأفراد المؤسسة.

## (٧) اليأس عند مواجهة المعاصي

### التعريف:

يتعرض المؤمن لكثير من الفتن في حياته، والتي يختبره الله من خلالها، ليعلم سبحانه الصادق من الكاذب، فيصبر البعض ويواجه الفتن والمعاصي بإيمان عميق وإدراك أن ذلك فتنة من الله فيصمد أمامها، ويأبى أن يكون عبداً لها، بينما تتزين للبعض الآخر فيضعف أمام بريقها، وييأس من الصمود حالياً، فيبدأ بتحديث نفسه بالولوج فيها، ثم لا يلبث أن يلج فيها، مع محاولته التغلب عليها ولكن يضعف عن ذلك.

### المظاهر:

١. الضعف الإيماني العام.
٢. كثرة الاعتذار عن حضور الأنشطة.
٣. التهرب من مصاحبة الأخيار.
٤. الكآبة والحزن الدائم.
٥. الاستمرار في تأخره في جميع المستويات.

### الأسباب:

١. ضعف المتابعة من قبل المسئول لأفراده.
٢. الكبت المستمر وعدم المصارحة من المسئول.
٣. المبالغة في لوم النفس وتأنيبها إلى درجة البأس من العلاج.
٤. الفهم الخاطئ لسنة الله تعالى في قضية الابتلاء وبطبيعة الاستعدادات النفسية للهداية والضلال، وافترض أن الدعاة لا يخطئون.
٥. عدم الثقة بالنفس.
٦. قلة العبادات التطوعية، والتقصير في الواجبات.
٧. عدم المحاسبة للنفس أولاً بأول.

## الحل :

- ١ . التأكيد على أهمية البقاء الدائم، والحضور مع الشباب الصالح، والأجواء الطيبة لأن في ذلك تقوية للجوانب الإيمانية.
- ٢ . التأكيد على عدم اليأس عند الفشل الأول، ومحاولة تكرار الثبات مرة تلو المرة، فالنجاح مع المرة الأولى ليس حتمياً.
- ٣ . شرح معاني التوبة بالتفصيل.
- ٤ . المتابعة المستمرة من قبل المربي في مراحل العلاج.
- ٥ . ذكر حسنات الفرد حتى تغلب سيئاته كما فعل الرسول صلى الله عليه وسلم، في حادثة إسلام خالد بن الوليد، عندما أرسل له رسالة يذكر فيه خصاله الطيبة.
- ٦ . تعويد الفرد على مواجهة مشاكله، ووضع العلاج لها.
- ٧ . عدم التشهير بمشكلة الفرد أو معصيته أمام باقي أفراد المؤسسة.
- ٨ . تفريغ أعضاء المؤسسة لمتابعة مثل هذه الحالات.

## (٨) قابلية تصديق الشبهة

### التعريف:

عندما يقوم الدعاة عبر مؤسساتهم بتبليغ دعوة الله تعالى، والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وأمام الند الدعوي وسرعة انتشار للأفكار الإسلامية وضمور الأفكار الهدامة، يبدأ خصوم الإسلام في نشر بعض الشبهات سواء ستعلق ببعض المبادئ الإسلامية، أو ما يتعلق بأفراد المؤسسة، أو تاريخها وأهدافها ووسائلها، مما يكون له الأثر لسلبى على بعض أفراد المؤسسة بتلقيه هذه الشبهات وتصديقها.

### المظاهر:

١. ظهور التشكيك في بعض توجهات مؤسسته.
٢. كثرة الأسئلة التي يشتم منها رائحة انعدام الثقة أو تزعزعها.
٣. كثرة الجدل في أمور كانت مسلمة له قبل ذلك.
٤. كثرة الانتقاد لكل شيء في مؤسسته، وعدم رضاه على شيء.
٥. التغلب على أنشطة المؤسسة وعدم التفاعل مع الأنشطة المهمة.
٦. كثرة القراءة في كتب الشبهات، وترك كتب التأصيل الدعوي.
٧. البحث عن يوافقه الرأي في وجود بعض الشبهات.

### الأسباب:

١. عدم أخذ كفايته من التثقيف والتربية.
٢. تجاهل العنصر التاريخي للمؤسسة في المنهج التربوي.
٣. تغييب بعض المعلومات المهمة في تاريخ المؤسسة وأهدافها ووسائلها، وغيرها من الأمور، جعله لا يراها إلا في شبهات الخصوم فتلقفها.
٤. تذبذب الشخص وضعفه منذ بدايته (لتكوين الشخصي).
٥. احتكاكه الكثير بأصحاب الشبهات سواء من الخصوم أو من ضعفاء المؤسسة.
٦. كثرة قراءة لأدبيات الخصوم (مقالات، كتب، أشرطة).

٧. الهزات الكبيرة والفتن العظيمة التي تحدث محلياً أو عالمياً (كاحتلال العراق للكويت).
٨. تجاهل أسئلة الأفراد المحرجة، أو إعطاء أجوبة عامة.
٩. تجاهل أسئلة الأفراد المحرجة، أو إعطاء أجوبة عامة.
١٠. البيئة العائلية المحيطة به، والتي قد يكون لها الأثر السلبي في عمله.
١١. وجود بعض السلبيات في عمل المؤسسة.
١٢. عدم انتباه المؤسسة لبعض مشاكل الدعوية أو الشخصية والمبادرة إلى حلها.

#### الحل:

١. فتح باب الحوار والمصارحة لكل الشبهات، والمبادرة في ذلك، وعم تأخيرها لخطورة هذا الأمر.
٢. متابعة الأفراد في أفكارهم.
٣. تطعيم الأفراد بالمعلومات التي تعصمهم من الانزلاق في هذه الشبهات.
٤. إدخال تاريخ المؤسسة وقيادتها كجزء من المنهج التربوي.
٥. الرد السريع على كل ما يثار من الشبهات، وعدم الاعتماد على فهم أفراد المؤسسة.
٦. إخراج إصدارات من المؤسسة فيها كل ما يحتاجه الأفراد للرد على الشبهات المثار والتي قد تثار في المستقبل.
٧. إكمال المنهج التربوي للفرد، وعدم التعجل في ترشيحه بسبب بروز بعض الصفات الإيجابية فيه.

## (٩) التأثير السلبي

### التعريف:

الإنسان بطبعة قابل للتأثير، ولكن الناس يختلفون فيما بينهم، فمنهم من يتأثر بما يعترضه من أحداث ومواقف خارجية أو داخلية تأثيراً إيجابياً ينتج عنه أخلاق أوصى بها الإسلام وحث عليها، ومنهم من يتأثر بهذه المواقف والأحداث تأثيراً سلبياً ينتج عنه ما لم يوص به الإسلام، وما يؤخره عن الفوز في الآخرة وما يسبب له كثير من خسارة الأجر.

### المظاهر:

١. كثرة العتاب على إخوانه في كلماتهم ومواقفهم.
٢. التأويل السيئ لمعظم كلمات الأفراد ومواقفهم.
٣. الحساسية المفرطة الواضحة من خلال كلماته ومواقفه.
٤. التغيب عن البرامج لأي سبب من الأسباب.
٥. سرعة الغضب وسرعة الرضا.
٦. عدم قبول النقد أو النصح أو قبوله بشيء من التردد.
٧. مراقبة عيوب غيره وذكرها مع نسيان عيوبه.
٨. كثرة المشاحنات والجدل والتدابير مع باقي الأفراد.

### الأسباب:

١. سوء الظن بمن يحتك بهم من الأفراد.
٢. تحميل الكلمات والمواقف أكثر مما تحتمل.
٣. عدم المصارحة مع إخوانه الذين يؤول كلماتهم ومواقفهم تأويلاً سيئاً.
٤. عدم فهم معني الابتلاء.
٥. عدم تحمل البلاء.
٦. ضعف التربية الأخلاقية والإيمانية.

٧. ضعف المتابعة.
٨. عدم التماس الأعذار.
٩. التربية المدللة في صغره، فلم يتعود على أن يخالفه أحد أو يرفض له طلباً أو حتى يذكر عيباً من عيوبه قال تعالى: ( أو من نشأ في الحلية وهو في الخصام غير مبين).
١٠. طبيعة البيئة التي فيها الفرد والتني كانت مليئة بالمشاحنات والمشاجرات والأحقاد سواء بين الوالدين أو بين العائلة.
١١. الفهم الخاطئ لعزة النفس والكرامة.

#### الحل:

١. أخذ كفايته من التربية الإيمانية والأخلاقية وعدم التعجل في ترشيحه للمسئولية في المؤسسة.
٢. التركيز على غرس خلق (حسن الظن) والتأويل الحسن والتماس الأعذار لإخوانه.
٣. التركيز على معاني البلاء قال تعالى: ( ألم، أحسب الناس أن يتركوا أن يقولوا آمنا وهم لا يفتنون).
٤. تكليف مسئول . ذي تحمل كبير وصدر رحب، لتربيته وإبعاده عن المسئول السريع الغضب أو القليل التحمل.
٥. الوضوح التام مع هذا الفرد في الكلمات والمواقف والتأكيد من فهمه الفهم الصحيح قبل إقبال الموضوع.
٦. المساهمة في حل مشاكله الشخصية سواء في البيت أو العمل أو الدراسة وغيرها.



## (١٠) التعلق بالآخرين

### التعريف:

الأصل في العملية التربوية، أن الفرد الذي يدعي يجب أن تتركز الجهود التربوية في تربيته بتوثيق صلته برب العالمين، وأن تكون صلته القوية بالله تعالى، وألا يتعلق بالبشر لأن البشر من الممكن أن يتغيروا، ولكن الله الحق الذي لا يموت يغير ولا يتغير وأن مشكلة التعليق بالأفراد أكبر سلبية فيها هي أن الفرد المكتسب يتغير بتغير المتعلق به.

### المظاهر:

١. عدم الصبر على مفارقتة.
٢. كثرة الاستشهاد بأقواله وأفعاله.
٣. التبرير الكثير لأخطائه.
٤. إتباعه حتى في خطئه.
٥. نصرته عند الآخرين حتى على باطله.
٦. ابتعاده عن الصف عندما يبتعد.

### الأسباب:

١. بوزر الصفات الجاذبة عند المري (الخطابة، العلم الشرعي، الجمال، الذكاء، الكتابة..... الخ).
٢. بداية الارتباط لم يكن مبنياً على الفكرة ولكن كان مبنياً على العلاقة الشخصية.
٣. كثرة الجلسات غير الهادفة والمبنية على تجانس الطبع.
٤. عدم تشرب الفرد بالأصول الإيمانية لفترة كافية.
٥. ضعف التربية الإيمانية في البداية.

٦. عدم التركيز على بعض المفاهيم الدعوية مثل (الفرق بين حب الله وحب الأفراد) ، (ومعني الحب في الله والحب مع الله.) .
٧. الخلل في عملية تقويم الأفراد .
٨. قوة شخصية الفرد وتجاوزها شخصية المربي، مما يجعل المربي يتعلق بالفرد .

#### الحل:

١. التركيز في السنوات الأولى للعملية التربوية على معاني التعلق بالله وحده، والمعنى الحقيقي للحب في الله ومع الله .
٢. التركيز على الأصول الإيمانية ومعاني الشرك وخاصة في المحبة في الله .
٣. الحث على تهذيب الجلسات الخاصة بين الأفراد .
٤. مصارحة الأفراد الذين يقعون في هذه المشكلة الانتظار حتى يتفاهم الأمر .
٥. انتباه المربي لهذه المشكلة وتحذيره الدائم للفرد .
٦. تكرار التقويم للأفراد، حتى تنسني معالجتهم قبل استفحال الأمر .
٧. مناقشة مثل هذه القضية في جلسة نقاش مفتوح يشترك فيه جميع الأفراد .
٨. التجرد من الناحية العاطفية عند التقويم .

## (١١) ازدواج شخصية الفرد بين بيئته ومؤسسته

### التعريف:

أن يبدو على الفرد شخصيتان متناقضتان في مقامين مختلفين فتراه يتخلق ببعض الأخلاق في مؤسسته ويتخلق بأخلاق مناقضة لها تماماً عندما يكون في بيته.

### المظاهر:

١. التساهل الكثير في حياته العائلية في القضايا الشرعية.
٢. مراعاة الحلال والحرام في إطار مؤسسته فقط.
٣. التعامل على أساس مصلحته الشخصية في حياته اليومية.
٤. التناقض في السلوك الأخلاقي.

### الأسباب:

١. نقص عنصر الإخلاص، حيث إن الإخلاص يعني استواء الحال في الظاهر والباطن.
٢. عدم أخذ كفايته في التربية الإيمانية.
٣. التعجيل في ترشيحه.
٤. الفهم الخاطئ لمعاني الإسلام، وخاصة في المجال الأخلاقي.
٥. ضعف مراقبته لله تعالى.
٦. جهله ببعض التعاليم الإسلامية.
٧. بقاء بعض الخصال الجاهلية فيه من غير معالجة.
٨. ضعف المتابعة من قبل المسئول في المؤسسة.
٩. ضعف الأسرة إيمانياً.
١٠. الانتساب للمؤسسة في سن متأخرة، فلم تتح الفرصة لتشرب مبادئها.
١١. رد فعل لتشديد البعض في تحريم كثير من المباحات، وإن كان هذا ليس مبرراً.
١٢. التأثر بالاحتكاك ببعض الأصدقاء القدامي.
١٣. قوة شخصية الزوجة غير الملتزمة مما له أكبر الأثر في الإذعان لما تريد.
١٤. ضعف الصفات القيادية فيه والذي ينتج عنه ضعف شخصية.

## الحل :

- ١ . تكثيف المتابعة لجميع أحوال الفرد منذ البداية، وعدم الإكتفاء بما يرى من أخلاق داخل المؤسسة.
- ٢ . محاولة الأسئلة المباشرة لمعرفة ذلك، مع التشجيع على المصارحة.
- ٣ . تعميق عنصر المراقبة الدائمة لله تعالى.
- ٤ . عدم التعجيل في الترشيح للمسئوليات داخل المؤسسة.
- ٥ . تكثيف الدورات والدروس الإيمانية المنهجية، وخاصة في سنوات التأسيس.
- ٦ . محاولة أخذ بعض المعلومات عن أخلاقه داخل البيت من بعض أفراد أسرته، ومثالاً على ذلك، أن نأخذ هذه المعلومات من الأب إن كان الفرد شاباً صغيراً.
- ٧ . التأكيد والتركيز على خطورة خلق النفاق.
- ٨ . مناقشة هذه القضية في عدة مجاميع في المؤسسة.
- ٩ . مساهمة المؤسسة للأفراد بانتقاء الزوجة الصالحة التي تعينهم على الخير.

~ ~ ~ ~ ~

## (١٢) متابعة برامج التلفزيون التافهة:

### التعريف:

مشاهدة التلفزيون ليست حراماً في ذاتها، إنما الحرام فيها مشاهدة ما حرم الله من النظر إليه من العورات، وما يثير الشهوات وكل ما أمرنا الله تعالى بغض البصر عنه، كالمسلسلات والأفلام والمسرحيات العربية والأجنبية وغيرها، والبرامج المليئة بالمحظورات الشرعية، ومتابعة هذه البرامج مشكلة من المشكلات في حقل الدعوة تحتاج إلى علاج.

### المظاهر:

١. التحديث بهذه البرامج وأحداثها عند الالتقاء بأفراد المؤسسة.
٢. إبداء التحسر على فواته بعضها.
٣. الحرص على تسجيلها بالفيديو.
٤. التغيب على بعض برامج المؤسسة لمتابعة بعض هذه البرامج.
٥. الإستشهاد ببعض أقوال الفنانين وتردادها أثناء الحديث.
٦. خمود روح الإحساس بالمنكر وإنكاره.
٧. قلة الإهتمام بالعبادات الفردية.

### الأسباب:

١. الضعف الإيماني.
٢. عدم استغلال الطاقات.
٣. الفراغ الكبير في البرنامج.
٤. وضع برامج ثقيلة على النفس دون مراعاة وضع برامج ترفيهية ومبتكرة.
٥. الاحتكاك الكثير ببعض مدمني برامج التلفزيون.
٦. الوضع الغير الملتزم داخل البيت ( البيت المشترك . زوجة غير ملتزمة ).
٧. عدم وجود بديل إسلامي.
٨. ضعف الإحتكاك بهذا الفرد.

٩. قتل الفراغ بأي شكل من الأشكال.
١٠. الغريزة الجنسية لدى الشباب أو الفتاة مما يشجعها على متابعة البرامج الساقطة.
١١. توفير الأطباق الفضائية في بعض البيوت.
١٢. ضعف التوجه التربوي.
١٣. طغيان البرامج الترفيهية على التربية الإيمانية.

### الحل :

١. استغلال جميع الطاقات في المؤسسة.
٢. ملء الفراغ في البرنامج.
٣. متابعة الفرد في أسرته، وزيادة الاحتكاك به.
٤. تكثيف التربية الإيمانية.
٥. توضيح ما يجوز وما لا يجوز النظر إليه.
٦. التركيز على أهمية استغلال الأوقات.
٧. تعويد الأفراد على وضع برنامج يومي، وأهداف شهرية وسنوية.
٨. التكليف ببعض المهام الدعوية التي تشغله على متابعة مثل هذه البرامج الهابطة.
٩. تقوية جانب المراقبة فيه ( بالقيام، والصيام، والصدقة،... إلخ).
١٠. توفير البديل للفرد ( المسرحية الإسلامية، الشريط، النشيد... إلخ )
١١. محاولة ترك المنزل أثناء عرض البرنامج الذي يميل إليه.
١٢. جلسة مصارحة يبين فيها الآثار السلبية لهذه البرامج عليه من الناحية الشرعية والواقعية.

## ( ١٣ ) تغليب الناحية الحركية على الناحية الروحية

### التعريف:

هو انشغال الدعاة بالقضايا الحركية المتعلقة بالدعوة انشغالاً يغلب على الاهتمام بالنواحي العبادية، وينتج عنه قلة النوافل وسرعة الصلوات، وضعف الخشوع، وعدم التفرغ للذكر في أدبار الصلوات وغيرها من الأمور.

### المظاهر:

- ١ . سرعة الصلاة.
- ٢ . عدم الجلوس للذكر في أدبار الصلوات.
- ٣ . قلة قيام الليل أو أنعدامه.
- ٤ . ترك قراءة القرآن أو قلة قراءته.
- ٥ . قلة قراءة الكتب الإيمانية.
- ٦ . قلة الزيارة للمقابر.
- ٧ . التخلف عن الأنشطة العبادية.
- ٨ . قلة التحدث في القضايا الدعوية.
- ٩ . كثرة الجدل العقيم.
- ١٠ . التعصب للرأي.

### الأسباب:

- ١ . الجهل بالأولويات.
- ٢ . طبيعة تركيبة الشخصية وحبه للحركة.
- ٣ . تركيز منهج المؤسسة على النواحي الحركية أكثر من العبادية.
- ٤ . الإحساس بضرورة تحقيق مستلزمات المرحلة والتي قد تكون (زيادة على الأعضاء).
- ٥ . تعجل اقتطاف الثمار.

٦. وضع أهداف حركية وإهمال الأهداف العبادية.
٧. التنافس غير المتزن بين الأعضاء في التجميع.
٨. عدم إدراك خطورة تلك التربية الإيمانية.
٩. منافسة المؤسسات الأخرى سواء الإسلامية أو غيرها في التجمع أو القضايا النقابية والإدارية.
١٠. تأثير القدوات الذين فيهم هذه الخصلة على باقي أفراد المؤسسة.
١١. قلة العناصر الإيمانية في تلك المؤسسة.

**الحل:**

ذكر تفصيلا في حل مشكلة الجفاف الروحي.



## ( ١٤ ) تغلب الناحية الروحية على الناحية الحركية

### التعريف:

ضعف الأداء الحركي، وبروز الناحية العبادية وتفضيلها على النواحي الحركية الدعوية.

### الأعراض:

- ١ . الاعتذار الدائم عن التكاليف الحركية.
- ٢ . الغياب عن الأنشطة الحركية وحضور الأنشطة العبادية.
- ٣ . الإكثار من قراءة الكتب الإيمانية.
- ٤ . عدم الرغبة في قراءة الكتب الدعوية.
- ٥ . كثرة الحديق في الأمور الإيمانية والأخروية.
- ٦ . الميل للعزلة وقلة الاحتكاك بباقي الأعضاء.

### الأسباب:

- ١ . التركيز التربوي في بدايات الطريق على القضايا الإيمانية دون الاهتمام بالنواحي الدعوية والحركية.
- ٢ . الشعور بالندم الكبير على الماضي ومحاولة الاستدراك وعدم تضييع وقت بحسب ما يظن فيما لا ينفع.
- ٣ . الجهل بأهمية الدعوة إلى الله ( ومن أحسن قولاً ممن دعا إلى الله وعمل صالحاً وقال إنني من المسلمين ) .
- ٤ . تقصير أعضاء المؤسسة في بدايات الطريق بعدم توثيق الصلة به.
- ٥ . رؤيته لخطأ كبير في المجال الحركي سبب له ردة فعل عنيفة جعلته قرر الإعتزال.
- ٦ . تأثره ببعض القدوات في القديم أو الحديث.
- ٧ . ظنه ان الشعائر التعبدية خير من الدعوة إلى الله.

٨. فشله في إنشاء علاقات اجتماعية مع الآخرين.
٩. تأثير نشأته الأسرية على صياغة شخصيته.
١٠. عدم إدراكه للأجر العظيم والأدلة الكثيرة من الكتاب والسنة في فضيلة الدعوة إلى الله ووجوب القيام بها.
١١. الفهم الخاطئ لبعض القراءات من الكتب الإيمانية.

### الحل :

١. تعويد الأفراد منذ البداية على فن إنشاء العلاقات مع الآخرين.
٢. التربية المتوازنة بين الإيمانيات والنواحي الحركية الدعوية.
٣. التركيز على أهمية الدعوة إلى الله وتبيان أدلتها والأجر العظيم للقائم بها.
٤. تعويد الأعضاء الجدد على الاستشارة قبل قراءة أي كتاب كي لا يقعوا في الفهم الخاطئ أو الكتاب الخاطئ.
٥. الانتباه للمثبطين في الحركة.
٦. إيجاد أعمال تتناسب مع هذه النوعيات لتصريف طاقاتها حتى وإن كانت قليلة.
٧. الانتباه المبكر للميول وتعديل المسار قبل فوات الأوان.
٨. المتابعة والتأكيد من تلقي الأفراد للمنهج.
٩. التأكيد من عدم تأثير المربي السلبي على أفراد.
١٠. التأكيد على معان فضل تعلم العلم وتعليمه وتبليغ الدعوة.

## الباب الثاني

### ضعف المهارات وإهمال الواجبات الدعوية

ضعف الرد على الشبهات

الكسل الدعوي

ضعف التجمع

ضعف التحدث

ضعف الاستيعاب

ضعف القراءة

الإخفاق في تحقيق الأهداف

البطء في التنفيذ

التأخير في المواعيد

ضعف التفاعل

التسرع في اتخاذ القرار

ضعف التخطيط

ضعف اتخاذ القرار

غياب الحوافز والتحفيز

ضعف القيادات

إحجام المرأة عن العمل الإسلامي

إهمال الدعاة لتربية الأبناء

عقم اكتشاف الطاقات

ضعف تكوين القيادات

## (١٥) ضعف الرد على الشبهات

### التعريف :

استماع أعضاء المؤسسة لبعض الشبهات عن منهج المؤسسة أو قياداتها من به من الخصوم للتيار الإسلامي، أو من الإسلاميين المخالفين لأسلوب المؤسسة ومنهجيته، أو من عوام الناس، وعدم القدرة على الرد على هذه الشبهات مع معرفة خطئها.

### المظاهر :

١. سكوت العضو في مجلس تذكر فيه الشبهات مؤسسته.
٢. الرد الركيك على قائل الشبهة.
٣. الانفعال والغضب وفقدان السيطرة على النفس أثناء سماع الشبهة.

### الأسباب :

١. ضعف القراءة والجهل بمنهاج المؤسسة والأصول التي قامت عليها، والجهل بتراجم رجالها المؤسسين.
٢. الجهل بأصول الحوار.
٣. الجهل بنقاط ضعف منهج المحاور، أو أصحاب الشبهة.
٤. الغضب السريع وعد ملك النفس.
٥. ضعف العلم الشرعي والعلم بالحركات الهدامة ومنطقاتها (معرفة الجاهلية).
٦. تعظيم صاحب الشبهة وإعطاؤه حجماً أكبر منه، والمؤدى للخوف والهيبه من مواجهته.
٧. عدم الإحاطة بالبواعث على طرح الشبهة ويقولون في المثل : (إن عرف السبب بطل العجب).

## الحل :

١. عدم الانفعال ومحاولة السيطرة على النفس ما أمكن.
٢. الاستماع إلى صاحب الشبهة حتى النهاية وعدم مقاطعته.
٣. معرفة الباعث على إيراد الشبهة، وأهميه ذلك تكمن في معرفة فيما يركن عليه عند الحوار.
٤. عدم الرد المباشر إذا كنت لا تعلم، واضرب موعداً للحوار والمناقشة حتى تستكمل إحاطتك بالمسألة.
٥. الرد يكون مدعماً بالدليل الشرعي والمنطقي والعقلي.
٦. معرفة خلفية صاحب الشبهة ونقاط ضعف منهجه ومنهج المؤسسة التي ينتمي إليها.
٧. الاستماع إلى الشبهة بدقة والتأكد مما يقصد منها.
٨. معرفة جميع ردود صاحب الشبهة، وتحضير الأجوبة عليها، وذلك بالتوقع والافتراض.
٩. معرفة من سحب صاحب الشبهة لك إلى مواضيع بعيدة عن الموضوع الأصلي، ودائماً أرجعة للموضوع الرئيس.
١٠. الإصغاء وإبداء الاهتمام.
١١. عدم رفع الصوت أثناء النقاش، وعليك بالهدوء أثناء الاستفزاز.
١٢. إحاطته بالتوقير والاحترام أثناء النقاش مثل (أخي العزيز ... مع احترامي لرأيك ... الخ).
١٣. البحث عن نقاط التقاء بينكما لتكون المدخل للنقاش وإياكم والبدء بنقاط الخلاف.

## (١٦) الكسل الدعوي

### التعريف:

هو ضعف الاندفاع الذاتي في مجال الأنشطة الدعوية المختلفة.

### الأعراض:

١. التأخر أو عدم حضور الأنشطة.
٢. عدم الحرص على الأنشطة بالسؤال عنها، أو الندم عند فواتها.
٣. تثبيط الآخرين عن الحضور.
٤. اختلاف الأعذار.
٥. عدم التفاعل أثناء الأنشطة بالسؤال أو الاستفسار أو التغيير للأحسن.

### الأسباب:

١. عدم فهم الأهداف الدعوية أو عدم وضوحها له، فمن عرف المكان الذي يسير إليه، تشجيع للتحرك له والإسراع للوصول، بخلاف من لا يعرف أولاً يراه واضحاً.
٢. قلة التكاليف فقلة التكاليف التي تأتي له من قبل الدعوة، تشعره يشعر بفراغ يستغله في أي أمر من أمور المباح، مما يجعله يألف هذا الوضع، بعد ذلك عن الأنشطة أو التحرك في أمور الدعوة.
٣. ضعف المتابعة من قبل المسؤولين عن الدعوة تجعل الأفراد يشعرون بعدم أهميتهم مما يترك أثراً سلبياً على تفاعلهم وتحركهم وحضورهم في الأنشطة العامة والخاصة.
٤. حدوث بعض النتائج السلبية بعد أحد الأعمال الدعوية تسبب للبعض وعزوفاً عن العمل.

٥. قلة المشاركة وضعفها من باقي أفراد المجموعة يشعر بعض العاملين بثقل التكاليف التي يتحملها وحده، مما يجعله يكسل عن الحضور والتفاعل كرد على قلة المشاركة من قبل الآخرين.
٦. عندما تتأخر النتائج المرجوة من بعض الأعمال أو من الدعوة بشكل عام، بسبب عند بعض رد الفعل على شكل الابتعاد عن المشاركة والعمل بسبب تعجل قطف الثمار.
٧. عدم التقدير والتشجيع يجعل البعض يشعر بأنه سواء عمل أو لم يعمل فالأمر سيان.
٨. ليتصرف الخاطئ من بعض القدوات يترك انطباعاً سيئاً لدى الأتباع.
٩. ضعف الجانب الإيماني.
١٠. عدم استشعار بالدينيا.
١١. الانشغال بالدينيا.
١٢. الملل من الروتين فالنفس تحب التجديد.
١٣. عدم معرفة الآخرين قد تسبب الابتعاد عن العمل وأنشطة الدعوة.
١٤. تقبل الشبهات وعدم التثبت منها.
١٥. الاختلاف مع المربي.
١٦. المشاكل الأسرية.
١٧. التأثير بالكسالى ورفقاء السوء.

### الحل:

١. وضوح الهدف : العمل في حقل الدعوة يختلف عنه في أي مجال آخر ذلك لأن الهدف الرئيس في الدعوة هو "رضا الله تعالي" فإذا كان رضا الله لا يتحقق إلا بتحقيق العبودية في الأرض وهو ما أراده من خلق الإنسان (وما خلقت الجن والإنس إلا ليعبدون) فوضوح هذا الهدف لكل عامل في الدعوة من شأنه أن يجعله لا يهدأ أبداً حتى يتم هذا الأمر أو يموت دونه، ولا بد أن يعرف الدعاة أن جميع الأهداف التي توضع من قبل الحركة الإصلاحية إنما تصل في نهاية الأمر إلى تحقيق الهدف الرئيس.

٢. التوبة وتجديدها: والعمل في دعوة الله تعالى، والهمة العالية في العطاء لتغيير الواقع الذي لا يرضاه الله من أبرز الطاعات التي يقدمها الإنسان في حياته وهو دليل على زيادة الإيمان، والضعف في العطاء، والكسل في التحرك لنصرة هذا الديانة وتغيير المنكرات في المجتمع نقص من أبرز الطاعات، كما أنها دليل على نقص الإيمان، مصداقاً لأصل من أصل الاعتقاد عند أهل السنة والجماعة وما عليه السلف رضوان الله عليهم.

"الإيمان يزيد وينقص، يزيد بالطاعات وينقص بالمعاصي" وعلى هذا فلا بد من التدقيق في المعاصي التي اقترفتها والواجبات التي تركها، كتركه صلاة الجماعة وحضور الفجر أو عجبه بعلمه أو حسده أو ما شابه من المعاصي والتقصير فإن هذه الأمور تجر على الفتور في الدعوة وهنا لا بد من الاستغفار والتوبة حتى يفتح الباب ويزول عائق التحرك.

٣. لا تنتظر النتائج: صحيح أن الإنسان بطبعة يحب أي يري نتيجة عمله ويحب أن يرى ثمرة غرسه، إلا أن ذلك ليس مطلوباً منه لقوله تعالى: "وما عليك ألا يركى" وقوله تعالى: "وما على الرسول إلا البلاغ المبين"، وقوله صلى الله عليه وسلم فيما معناه: "إذا قامت القيامة وفي يد أحدكم فسيلة فليغرسها" فنحن نعمل لأن الله أمرنا بالعمل، ولأن إرضاء الله تعالى جزء من واجب الشكر علينا لنعمة الكثيرة وبعد ذلك فليس مطلوباً منا الثمرة، ما دما أدينا علينا من التكاليف، فإن أكرمنا الله بذلك فنعمنا هي، وإن لم نرى النتائج فالأمر لله (وإما نرينك بعض الذي نعدهم أو نتوفينك فإلينا مرجعهم ثم الله شهيد على ما تفعلون).

والذي لا بد للداعية من فهمه بعد ذلك هو أن النتيجة في ميزان الله لبست لها أثر من ناحية العقوبة للإنسان أو عدمها ما دان قد أدى ما عليه من العمل، وهذا من شأنه أن يجعل الداعية لا يتأثر ولا يتوقف عن العمل إذا جاءت النتائج غير ما يجب.

٤. العمل لله وحده: مع أن هذا الأمر يعتبر بديهياً في العمل الإسلامي إلا أن استشعاره الدائم يقضى على الكثير من الأمراض، فما دام الداعية يعمر لوجه الله وحده فهو لا يرجوا تقدير أحد أو الثناء على ما يقوم به فلا يتقاعس عندما لا يشاركه أحد أو يقل عدد مشاركيه فإفراد الله بالتوجه واستشعاره ذلك يقلل في عينه كل أمر سواه.



٥. المصارحة: لا شك أن المصارحة وإعطاء المعلومات الكافية من قبل قيم العمل الإسلامي علاج أساسي في حل كثير من المشاكل الدعوية على رأسها تقبل الشبهات والاختلاف مع المسئولين.

٦. كسر الروتين: والتغيير الدائم مع التجديد كل ذلك من شأنه أن يعمل على إيجاد روح جديدة تسري في نفوس الدعاة ذلك لأن الإنسان جبل على حب الجديد والتفاعل معه ما دام لا يتعارض مع الأصول التي قامت عليها الدعوة.

٧. اختيار الأكفاء وتولية النصحاء.

٨. إيجاد الجو التنافسي في المؤسسة.

٩. الاهتمام الشديد بالبرامج الأسرية التربوية.

~ ~ ~ ~ ~

## (١٧) ضعف التجمع

### التعريف:

التجميع في المصطلح الدعوي هو الاتصال بالناس وجذبهم إلى حقل الدعوة للاستفادة منهم في متطلبات الدعوة والضعف في التجميع معناه عدم القدرة على الاتصال بالناس وجذبهم إلى حقل الدعوة.

### المظاهر:

١. عدم الإتيان بأي جديد للدعوة.
٢. غياب الدعاة عن التجمعات الاجتماعية.
٣. عدم فوزهم في انتخابات المنتديات الاجتماعية والنقابات الطلابية وما شابهها.
٤. غياب عدد الدعاة في مجموع ما.

### الأسباب:

١. التعود مدة طويلة من الزمن على نمط تربوي يركز على الانعزال عن المجتمع الجاهلي لتأصيل الناحية التربوية.
٢. الفهم الخاطئ للعزلة الشعورية.
٣. عدم تعويد الوالدين لذلك الداعية في طفولته على الاحتكاك بالناس والتحدث معهم خوفاً عليه من الانحراف.
٤. العلاقات الفاشلة في الطفولة أو مرحلة الشباب المبكرة تؤدي أحياناً الخوف من الفشل في العلاقات الجديدة.
٥. خوف أولياء الأمور على أبنائهم من الوقوع في المشاكل أو الانحراف الذي ينجم من الاحتكاك بالآخرين.
٦. الانشغال بالعمل أو التجارة مدة طويلة من الزمن تكون حاجزاً دون الاحتكاك بالآخرين.

٧. الفشل في جذب البعض لحقل الدعوة يسبب عند البعض رد فعل وخوفاً من تجارب قد يفشل فيها في المرات القادمة.
٨. عدم الإحساس بأهمية التجميع الناشئ من ضعف الاستشعار لأهلية تبليغ الدعوة وانتشال الآخرين من أجواء المعاصي أو أجواء الغفلة إلى حقل الدعوة الطاهر.
٩. أجواء الكسل والركود التي يعيش فيها بين تلك المجموعة من الدعاة تقتل فيه روح التجمع التي قد تكون لديه في الأصل بسبب تأثير الغالب.
١٠. عدم حصوله على مساعدة من إخوانه تجعله يشعر بثقل المسؤولية الملقاة على عاتقه والتي تجعله يؤثر بالراحة على التعب الذي لا يشاركه أحد.

### الحل:

١. التمرين على مخاطبة الناس ويتم ذلك على مراحل:-
  - أ- التحدث لفرد واحد ويحبذ أن يكون من الأقرباء حول فكرة معينة، أو خاطرة لمدة خمس دقائق مرة في كل أسبوع.
  - ب- التحدث لشخصين بنفس الطريقة.
  - ت- إلقاء خاطرة بين مجموعة من الأخوة تربطك معهم علاقة وطيدة مرة واحدة كل أسبوع مع تكليف أحدهم بملاحظة الأخطاء والنواقص لتلافيها في المرات القادمة.
  - ث- إلقاء خاطرة في أحد مساجد الحي الصغير مدة لا تتجاوز الخمس دقائق والاستمرار هكذا مدة من الزمن حتى تتجاوز مرحلة الخجل والتردد والخوف.
٢. التعرف على الآخرين وخاصة القريبين منك سواء في العمل اليومي أو مسجد الحي أو الجيران وأهل المنطقة وذلك:
  - أ- بأخذ الأسماء مع رقم الهاتف وتدوينها في مذكرة خاصة بذلك.
  - ب- توطيد العلاقة مع هؤلاء بالزيارة لبيوتهم أو دعوتهم إلى ولائم خاصة من تتوسم فيهم الخير.
  - ت- الاتصال بهم عن طريق الهاتف إذا غابوا وعيادتهم إذا مرضوا ومشاركتهم في أفراحهم.

- ث- تبادل الهدايا.
- ج- اصطحابهم إلى أنشطة الدعوة العامة ورموزها.
- ح- مصاحبة أصحاب الخبرة في التجميع أثناء أنشطتهم التجميعية لاكتساب مهارات التجميع في الميدان العلمي.
- خ- التقدير إذ إن الإنسان يحتاج لمن يقدره ويعطيه الإحساس بأدमितها وشخصيته وهذا يستلزم الإصغاء إلى مشاكلة وأحاديثه وإظهار الاهتمام بقضاياها وما يحب.
- د- الابتسامه وهي مدخل رئيس لكسب الآخرين وعلامة قبول للشخص المقابل ومدخل طبيعي لبداية العلاقة كما أنها تعطي انطباعاً عند الآخر باحترامك له وتشجيعه على فتح باب الحديث معك بل وفتح قلبه لك أيضاً.
- ذ- الكلمة الطيبة فلا بد من انتقاء أجمل الكلام والبحث عن ناحية خبرة فيه لتمدحه فيها بحيث لا يكون هذا المدح حائلاً دون كسبهم بل مدخلاً لأمره بالمعروف أو نهيه عن المنكر، وتأكيداً على نواحي الخير فيه، والإنسان جبل على احترام من يثني عليه ومحبته، وقد نبتعد كل كلمة جارحة تنفرد الآخرين منا، حتى وغن كان من منطلق الإنكار.
- ر- الدفاع عنه فلا بد أن أظهر في الميدان حينما يحتاجني في الدفاع عنه، عندما يظلم من قبل الآخرين سواء الدفاع المعنوي أو الدفاع باليد، وهذا من أبر أساليب كسب الآخرين إذ غنه يشعر بصدى المحبة من خلال تعريض نفس الداعية للضرر من أجله.
- ز- قضاء الحاجات فلا تنتظر من المدعو أن يطلب منك العون أو قضاء حاجة ما بل لا بد من المبادرة بالسؤال عن حاجاته التي يريد قضاؤها ولا بد من شعوره بصدق هذا العرض لا من جانب المجاملات بل من باب الأخوة الحققة.
- س- خفض الجناح.

### ٣. الانتقاء:

- أ- حصر جميع الأقارب مكن يمكن جذبهم للدعوة، وكذلك أصدقاء الدراسة، والعمل، والمسجد، والجيران، والمنطقة ممن تربطك بهم علاقة ووضع تلك الأسماء جميعها أمامك في ورقة.
- ب- شطب جميع من لا تنطبق عليه مواصفات من يمكن دعوته في الوقت الحالي مثل المسافر والمعادي للمتدينين والمشغول في تجارته والصغير في السن..... الخ.
- ت- توطيد العلاقة مع المتبقين في القائمة.
- ث- دعوتهم إلى الأنشطة العامة مثل المحاضرات والندوات والمعارض والمسرحيات الإسلامية والأنشطة الرياضية وما شابهها مع الحرص على مصابحتهم في كل ذلك .
- ج- تكوين مجموعة خاصة من هؤلاء دون خلطهم بغيرهم، مع مراعاة عدم تنفيرهم بما يشق عليهم من الأنشطة والتركيز في الفترة الأولى على الأنشطة الترفيهية وأعدائهم وعدم الإلحاح عليهم إذا اعتذروا.
- ح- تنظيم رحلة عمرة للمجموعة.
- خ- المصاحبة والملازمة في غالب التحركات اليومية.
- د- توزيع المنتقين على الدعاة العاملين في المجموعة ويكون كل داعية مسئولاً عن فئة منهم في إحضار إلى الأنشطة العامة ومتابعتهم وملازمتهم.

### ٤. جني الثمار:

- أ- تصنيف المجموعة على حسب ميولها المتعددة كالعامل الخيري الدعوي أو الرياضي أو النقابي أو الثقافى وهكذا.
- ب- الاستفادة من هذه الطاقات المتعددة ودمجها في الأنشطة التي تتناسب مع ميولها.

## (١٨) ضعف التحدث

### تعريف:

هو كل ما يعترض عملية التحدث من نواقص وأخطاء تعيق أو تمنع توصيل المعلومة للطرف الآخر.

### المظاهر:

١. الوقفات الكثيرة أثناء الحديث.
٢. التهتهة والتلعثم أثناء التحدث.
٣. الاعتذار الدائم عن التحدث للآخرين أو الظهور أمام الجمهور.
٤. الصمت في الاجتماعات.
٥. التردد واحمرار الوجه وقت الحديث.

### الأسباب:

٦. قلة الاحتكاك الاجتماعي في مرحلة الطفولة.
٧. عدم تعويد الوالدين على الحديث.
٨. النمط التربوي الذي يسلكه الوالدان في عدم ترك الفرصة لأبنائهما في التعبير عن النفس وفتح أبواب الحوار.
٩. الخوف من الخطأ.
١٠. كثرة التكلم على الغير في إيصال ما يريد من معلومات.
١١. قلة الاستماع للمتحدثين.
١٢. شغل الوقت في أعمال يغلب عليها الطابع التنفيذي دون التحدث والاتصال بالآخرين.
١٣. قلة وجود المدرسين الذين يتركون الفرصة للطلبة للتعبير عن أنفسهم أو فتح حرية النقاش وتبادل الرأي.

## الحل :

- ١ . الإكثار من زيادة المنتديات الثقافية والاجتماعية.
- ٢ . مصاحبة من لهم ملكية التحدث.
- ٣ . الإكثار من الاستماع للأشرطة.
- ٤ . محاولة تقليد من يستمع إليه على أن يجعل من يراقبه ويوضح له نقاط الضعف.
- ٥ . الشعور بأهمية التحدث كوسيلة رئيسة من وسائل تبليغ الدعوة.
- ٦ . عمل خاطرة منتظمة لأهل بيته.
- ٧ . قراءة القرآن بصوت مرتفع.
- ٨ . استشعار الأجر العظمي لمبلغ العلم.
- ٩ . الاحتكاك بتجمعات من يماثلونه في السن.

~ ~ ~ ~ ~

## (١٩) ضعف الاستيعاب

### التعريف:

هو ضعف الفهم من المرة الأولى بأسلوب الشرح العام، والذي يحتاج صاحبه إلى شرح مفصل ومكرر ومبسط حتى يستطيع الفهم ولأن الدعوة تتعامل مع جميع أصناف الناس فإنها تتعرض لمثل الصنف في مؤسساتها.

### المظاهر:

١. عدم فهم ما يقال من محاضرات وخواطر أو ما يقرأ من الكتب.
٢. كثرة السؤال بعد الانتهاء من المحاضرة.
٣. الاستفهام عن قضايا بديهية في المنطق العام.
٤. عدم رغبته في قراءة الكتب بسبب عائق الفهم.
٥. تفضيله النواحي الإدارية على النواحي الثقافية التربوية.
٦. ترديده لنفس العبارات الإيمانية أو المواقف للصالحين في جلساته مع إخوانه بسبب صعوبة حفظه لغيرها.

### الأسباب:

١. الفقر الثقافي للبيئة التي نشأ فيها.
٢. أمية الوالدين وجهلها.
٣. العزلة عن المجتمع والانطواء الذي حرمه الاحتكاك بالطبقات الأخرى.
٤. التدليل الزائد وتلبية جميع الرغبات من قبل الوالدين في طفولته.
٥. المشاكل الكثيرة بين الوالدين.
٦. قد تكون المادة المقررة أو الملقاة أعلى من مستوى الحضور.
٧. وقد يكون سوء الإلقاء من المحاضر نفسية.
٨. الانشغال أثناء الدروس في مشكلة أو قضية أخرى.



٩. ضعف التحضير والإعداد من قبل المعلم.

١٠. التكوين الخلقى والعقلي للفرد.

## الحل :

١. توجيه طاقات هذه الشريحة إلى النواحي الإدارية أو تلك التي لا تحتاج إلى تركيز ذهني.
٢. إذا لم يكن من النوع "العضوي أو العقلي" وكان من النوع الذي لم ينشأ في بيته ثقافة أو الأسباب الأخرى فيمكن التركيز والتكرار معه وخاصة إذا كان من النوعيات القوية.
٣. طرح الدرس أو المحاضرة بأساليب متنوعة وعدم الاقتصار على أسلوب واحد مع استخدام وسائل الإيضاح ومشاركة المستمعين.
٤. يجب الحسم المبكر لمثل هذه النوعيات حتى لا تكون عاله على العمل الدعوي أو تقرير الابتعاد عن العمل لشعورها بعدم أهميتها وبعدم الاستفادة منها.
٥. فرز هذه الشريحة في مجموعة خاصة بها لتكون لهم منهج خاص بهم يختلف عن المنهج العام والتركيز معهم على الأساسيات وأبجديات التصور للقضايا المطروحة وعدم الإثقال عليهم بتفاصيل لا يحتاجونها.
٦. إذا كان عددهم قليلاً ويصعب عمل منهج خاص بهم أو فصلهم عن المجموع العام فلا بد من عمل لقاءات فردية إضافية لتركيز المفاهيم بصورة مبسطة وغير محرجة أمام إخوانهم.
٧. التحضير الجيد والمبكر للمادة الملقاة.
٨. اختيار الأكفاء لإلقاء المحاضرات والدروس.
٩. عدم الإيحاء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لهذه الشريحة بأنها ضعيفة الاستيعاب فإن لذلك خطورة كبيرة.
١٠. التشجيع الدائم لها.
١١. قد يكون في إيجاد عمل إداري لهم حل لهذه المشكلة.

## (٢٠) ضعف القراءة

### التعريف:

عدم الميل للقراءة والشعور بصعوبة لاستمرار في قراءة موضوع ما .

### المظاهر:

- ١ . ضحالة الثقافة .
- ٢ . السؤال الدائم للآخرين عما حدث .
- ٣ . ركافة الأسلوب في الكتابة .
- ٤ . ضعف التحدث .
- ٥ . سرعة التملل من القراءة .

### الأسباب:

- ١ . انعدام وجود الجو الثقافى في البيت .
- ٢ . عدم تنشئة الفرد على حب القراءة .
- ٣ . الانشغال بأعمال أخرى كالتجارة أو الدراسة.... الخ .
- ٤ . العقد النفسية التي حدثت عند قراءته للمتاب الأول، فربما وقع في يده في بداية الأمر كتاب صعب، أو أعلى بكثير من مستواه الاستيعاب مما أدى إلى الشعور التعليمي بصعوبة الفهم لجميع الكتب الأمر الذي أدى إلى خوفه من قراءة أي كتاب .
- ٥ . عدم استشارة لأهمية القراءة لاكتساب العلم ومن ثم التقرب إلى الله ومجابهة أعداء الله .
- ٦ . عدم وجود دور واضح له في الدعوة حيث إن وجود مثل هذا الدور يكون دافعاً من دوافع القراءة للإحاطة بهذا الدور واستغلاله في تبليغ الدعوة .
- ٧ . عدم تنظيم الأوقاف .
- ٨ . عدم تحديد أهداف محددة في المجال العلمي وشرعي للوصول بها .

٩. عدم وجود أجواء حوار علمي يضطره ليجاري المحاورين في عملهم أو تحريك الذاتية فيه لاكتساب العلم.
١٠. ظهور أسطرة الكاسيت العلمية.

#### الحل :

١. تنشئة الأطفال على حب القراءة.
٢. توفير الأجواء الثقافية.
٣. إيجاد أجواء الحوار والمناقشة العلمية والشرعية ليكون ذلك حافزاً من حوافز القراءة عندما يستشعر ضعف الثقافة.
٤. تنظيم الأوقات.
٥. تنويع القراءة فالجمود على نوعية واحدة من القراءة من شأنها أن تصيب صاحبها بالملل الذي يعقبه الضعف، فتارة يقرأ في العقيدة، وتارة في شروح الأحاديث، وتارة في الأدب والشعر، وتارة في القضايا الإيمانية والرقائق، وتارة في القصص، وتارة في المجالات الإسلامية، وهكذا ينوع في قراءته.
٦. إعطاء محاضرات في أهمية القراءة.
٧. البداية بالسهل، والابتعاد عن المجلدات وما صعب من المؤلفات.
٨. الاكتفاء بالقليل الدائم عن الكثير المنقطع.
٩. حاول أن تدون فوائد ما تقرأ فإن لذلك أثر إيجابياً في حب القراءة والصبر عليها.
١٠. زيارة المكتبات العامة، أو التجارية للإطلاع على الجديد من الإصدارات.

## (٢١) الإخفاق في تحقيق بعض الأهداف

### التعريف:

ترسم المؤسسة عدة أهداف لتصل إليها في مدة محددة وعند التقييم في نهاية المدة يظهر أن بعض الأهداف لم تستطع تحقيقها.

### المظاهر:

عدم تحقق بعض الأهداف.

### الأسباب:

١. عدم دراسة المؤسسة للواقع الذي تعمل فيه دراسة دقيقة للإمكانات البشرية والمادية.
٢. عدم وضع البديل.
٣. الاختيار غير الواقعي للوسائل المحققة لتلك الأهداف.
٤. عدم مراجعة الخطة بين فترة وأخرى.
٥. ضعف المتابعة من قبل المسؤولين.
٦. الظروف الخارجة عن إرادة المؤسسة (إيقاف، خسارة مادية، وفاة..... الخ).
٧. الاختيار الخاطئ للمنفيذين.
٨. الإفراط في الطموحات.
٩. عدم وضع مدة زمنية محددة وواضحة.
١٠. عدم وضع خطة زمنية كافية.
١١. عدم تجزئة الأهداف العامة إلى أهداف مرحلية.
١٢. ضعف القيادة المنفذة للخطة.
١٣. ضعف الاتصال بين أفراد المؤسسة.
١٤. ضعف المهارات الفنية والإدارية.
١٥. المركزية في القيادة.
١٦. كثرة الأهداف.
١٧. عدم تحديد الجهة المنفذة.

## الحل :

- ١ . وضع أهداف عامة وتجزئتها إلى أهداف مرحلية.
- ٢ . وضع الأهداف بما يتناسب مع الإمكانيات المادية والبشرية.
- ٣ . وضع مدة زمنية محددة.
- ٤ . تحديد الجهة المنفذة.
- ٥ . ترتيب لقاء أسبوعي للأفراد المنفذين للخطة.
- ٦ . تعيين أحد أفراد المؤسسة لمتابعة تنفيذ الخطة.
- ٧ . تقييم الأداء كل شهرين أو ثلاثة أشهر أو ستة أشهر.
- ٨ . ترتيب دورات للأفراد لرفع مستوياتهم، تسهيلاً لأداء المهام الملقاة على عاتقهم.
- ٩ . وضوح الأوامر والتكاليف لكل فرد.
- ١٠ . وضع بدائل في الخطة (البرنامج والمنفذ).

~ ~ ~ ~ ~

## ( ٢٢ ) البطاء في التنفيذ

### التعريف :

هو تأخير التنفيذ الصادر للدعاة في المؤسسات الدعوية تأخيراً يتجاوز الوقت للتنفيذ أو يكون قريباً جداً منه مما يفقده الإعداد الجيد المتكامل.

### المظاهر :

١. الاعتذار المتكرر.
٢. تأخير التنفيذ.
٣. ضعف الأداء.
٤. الشرود أثناء الاجتماعيات.

### الأسباب :

١. التسرع في الانتقاء: فريماً يكون السبب المباشر هو التسرع في ضم هذا الفرد إلى المؤسسات الدعوية وعدم التأكيد من توافر بعض الصفات الرئيسية فيه، والانخداع فيه للصالح الظاهري أو للحماسة الطارئة.
٢. الانشغال بأمور أخرى: قد يشغل بعض الدعاة في أمور أخرى طلباً لتحسين الحالة المعيشية فلا يمون لهم الوقت الكافي لأداء ما يطلب منهم من أمور الدعوة.
٣. تقلد بعض المناصب: وربما يتقلد بعض الدعاة بعض المناصب الكبيرة أو تلك التي تستدعي زيادة ساعات العمل مما يجعله في حرج من أداء ما يطلب منه.
٤. عدم الاقتناع: عدم اقتناع الفرد بالمؤسسة التي يعمل فيها، أو عدم اقتناعه بما يطلب منه سبب رئيسي من أسباب البطاء في التنفيذ.
٥. انعدام الطمأنينة: ضعف الطمأنينة والثقة في المسئول عن العمل، بسبب عدم التجانس النفسي، أو كشفه لبعض نقاط الضعف في المسئول أو لخلافه معه كلها أسباب تؤدي لبطاء التنفيذ.

٦. **ضعف المتابعة:** فقد يكون ضعف المتابعة من المسئول للداعية فيما يطلب منه أو نسيانه للمتطلبات التي تقتضيها خطة المؤسسة بسبب كثرة انشغاله في أمور أخرى يؤدي أيضاً للبطء في التنفيذ.
٧. **التكاليف الزائدة:** سواء كانت هذه التكاليف زائدة على طاقة ذلك الداعية أو زائدة في حجمها مما يؤدي على عدم استطاعة الداعية الانتهاء من جميع ما يكلف به.
٨. **غموض الأوامر:** وعدم وضوحها عند البعض سواء ما يتعلق بالأمر نفسه أو موعد التنفيذ.
٩. **الفتور والضعف الإيماني:** وهذا الفتور قد يكون منشؤه ضعف استشعار الأجر العظيم بقيامة بأعمال الدعوة إلى الله ونسيان أن ما يقوم به عبادة تقربه إلى الله بل أنها من أعظم العبادات، وقد يكون هذا الفتور عاماً في جميع عبادته وتتحول هذه العبادات عنده مجرد عادات وحركات روتينية يؤديها رفعاً للحرص.
١٠. **عدم تنظيم الوقت:** وقد يكون تأخير التنفيذ ناشئاً عن عدم قدرته على تنظيم وقته، واختلاط الأولويات عنده والتباس الفاضل بالمفضول الأمر الذي يجعله يعيش في فوضى في النشاط اليومي، مما يؤثر تأثيراً مباشراً على أداء ما يكلف به.
١١. **ضعف الفرد وعدم قدرته على أداء ذلك التكليف.**

#### الحل:

١. المتابعة المستمرة: وإلا يعتمد المسئول على متابعة الشخصية بل لا بد من تعيين سكرتارية يكون من مهماتها الرئيسية المتابعة للتكاليف.
٢. الاهتمام بالبرامج الإيمانية: والتي من شأنها تقوية الأعضاء، وربطهم بالآخرة، وإيقاد شعلة الحماس للعمل بكل ما يرضى الله تعالى.
٣. موازنة التكليف: وذلك بالأخذ بعين الاعتبار التوازن عند التكليف للأعضاء بحيث لا يتركز العمل عند مجموعة معينة أو داعية معينة مما يترك انطباعاً عند الآخرين بعد الثقة الأمر الذي يؤدي بهم للبطء في التنفيذ عند التكليف.

٤. مراعاة الظروف: فلا بد من المربي مراعاة الظروف الطارئة أو المتغيرة والتي تحدث للأفراد فيكلفهم بما يتناسب مع ظروفهم وللتغيرات الطارئة عند التكليف.
٥. المصارحة: لا بد من مصارحة الأعضاء المصابين بهذا المرض لكشف الأسباب التي أدت لهذا المرض ومحاولة استدراك الأمر قبل فوات الأوان.
٦. تنظيم الأوقات: وتقديم الأهم على المهم وإعطاء دورات متخصصة لأفراد المؤسسة في هذا الأمر.
٧. التكليف بحسب قدرة الأفراد: وليس من الصواب أن يكلف بعض الأفراد ما لا يستطيعون القيام به وهنا يستدعي من المربي أن يتعرف على قدرات أفرادهم.



## ( ٢٣ ) التأخر عن المواعيد

### التعريف :

عدم الالتزام بالحضور في أول الوقت لبعض أو لمعظم البرامج، ويختلف التأخير من فرد لآخر بعضهم يتأخر تأخيراً فاحشاً وآخرون أقل من ذلك مما يترتب عليه كثير من النتائج السلبية.

### المظاهر :

- ١ . حضوره أثناء البرامج سواء قبيل بدايته أو منتصفه أو قبيل نهايته.
- ٢ . كثرة سؤاله عما فاتته من البرامج.
- ٣ . اللامبالاة بضوات بعض البرامج.
- ٤ . التأخر عن الصلوات والدراسة والعمل.
- ٥ . عدم سؤاله عن موعد بداية البرامج وانتهائه ومكان انعقاده.
- ٦ . عدم حث الآخرين للالتزام بالموعد لخوفه من عدم الالتزام.

### الأسباب :

- ١ . انشغاله ببعض الأعمال الشخصية في نفس وقت البرنامج.
- ٢ . التكليف بأمر آخر ولا يجد له وقتاً سوى هذا الوقت.
- ٣ . عدم قدرته على ترتيب أوقاته.
- ٤ . كثرة التكاليف.
- ٥ . الوقت غير المناسب للبرامج.
- ٦ . انشغاله مع والديه أو مع أبنائه.
- ٧ . عدم أهمية الوقت في حياته.
- ٨ . تأخر الآخرين يشجعه على التأخر.
- ٩ . عدم بداية البرامج في الوقت المحدد له.
- ١٠ . الرقابة في البرنامج وعدم التغيير.

١١. المشكلات الشخصية.
١٢. وجود برامج جذابة من مؤسسات أخرى في نفس الوقت.
١٣. عدم إحساس الفرد بأن له دوراً في البرامج.
١٤. عدم وضوح زمن ومكان البرنامج.
١٥. عدم وعي الفرد بأهمية حضوره وأثر تأخره على باقي الأفراد أو الزوار للمؤسسة.
١٦. تأخر المسئول عن البرامج.
١٧. تهاون المسئول في محاسبة الأفراد عن تأخيرهم.

### الحل :

١. مراعاة العامل العمري للأفراد عند وضع البرنامج.
٢. وضع أوقات البرنامج بما يتناسب مع ظروف الأفراد.
٣. التنسيق مع باقي المؤسسات أو اللجان في وضع البرنامج لتلافي التداخل.
٤. جلسات فردية للمصارحة بالظروف الداخلية للأفراد.
٥. التغيير في البرامج وترك الرقابة فيها.
٦. إيجاد أدوار لجميع أفراد المؤسسة في برامجها.
٧. الوضوح في تحديد زمان ومكان البرنامج.
٨. توعية الأفراد بأهمية البرنامج في تربيتهم وأهمية حضورهم في الوقت كيلا يترتب على ذلك بعض النتائج السلبية.
٩. إيضاح المعاني الشرعية للتأخر عن الموعد والموعد وعلاقته بصفات المنافقين.
١٠. إعانة الأفراد بترتيب أوقاتهم بما يتناسب مع برامج المؤسسة.
١١. محاسبة المتأخر إما بالتعريض أو بالنصيحة المباشرة على حسب نوعية الفرد.
١٢. حرص المسئولين والقنوات على الحضور المبكر للبرنامج.
١٣. تغيير مواعيد البرامج بين فترة وأخرى.
١٤. أخذ آراء الأفراد عند رسم خطة البرنامج واشتراكهم في اختيار الأوقات المناسبة.
١٥. ربط الحضور في الموعد بالأجر من الله عز وجل.
١٦. استعمال المفكرة للتذكير.

١٧. تعيين فرد في المؤسسة مهمته التذكير بالبرامج ويحاسب على هذا المهمة.

١٨. مكافأة من حضر في الموعد بين فترة وأخرى.

~ ~ ~ ~ ~

## ( ٢٤ ) ضعف التفاعل

### التعريف:

عدم ظهور أي نوع من أنواع التأثير الإيجابي على الفرد بالرغم من حضوره أنشطة المؤسسة المختلفة، وعدم قيامه بأي نشاط ذاتي لدعم أنشطة المؤسسة، وعدم مبالاته بالمشاكل التي تتعرض لها المؤسسة.

### المظاهر:

١. لا يسأل بعد انتهاء المحاضرات.
٢. إجحامه عن الدعم المالي للمؤسسة.
٣. عدم تغيير السلوك الخاطئ فيه.
٤. عدم تعاونه مع أفراد المؤسسة فيما تتطلبه من أعمال.
٥. عدم حرصه على حضور بعض الأنشطة.
٦. عدم إبداء أي لون من ألوان الاعتذار عند رفضه، أو عدم قيامه ببعض التكاليف.

### الأسباب:

١. الضعف الإيماني العام بسبب تقصيره بالقيام ببعض الفرائض، وعدم قيامه بالنوافل.
٢. انشغاله بأمور خارج المؤسسة تأخذ معظم اهتماماته ووقته كأعمال شخصية أو مشاكل أسرية وغيرها.
٣. عدم اقتناعه ببعض أهداف المؤسسة أو وسائلها.
٤. عدم وضوح بعض أهداف المؤسسة لديه.
٥. عدم الأخذ ببعض آرائه ومقترحاته في المؤسسة.
٦. عدم حصوله على ما كان يرغب فيه من المؤسسة.
٧. رد فعله بسبب اختلافه مع بعض أعضاء المؤسسة أو قياداتها.
٨. الطبيعة العامة للفرد لتكوينه الشخصي.

٩. ضعف الاستيعاب.
١٠. عدم تلائم أنشطة المؤسسة مع رغباته وملكاته.
١١. الجمود على نمط واحد في الأنشطة.

### الحل :

١. مفاتحة العضو، ومصارحته في عدم تفاعله، لمعرفة الأسباب الحقيقية.
٢. التنويع والتغيير في أساليب عرض الأنشطة.
٣. إيجاد فرص عمل مختلفة في المؤسسة تلبى الرغبات المختلفة للأعضاء.
٤. الحذر من وقوف بعض قيادات المؤسسة ضد رغبة بعض الأعضاء في تغيير موقعه من المؤسسة، والابتعاد عن إلزامه بمكان ما.
٥. عمل استفتاء دوري لمعرفة رأي الأعضاء في البرامج المعروضة.
٦. التقييم الدوري لأنشطة المؤسسة.
٧. إشراك أفراد هذه الشريحة في عمليات التقييم.
٨. إدخال بعض برامج الترفيه للبرنامج العام.

## ( ٢٥ ) التسرع في اتخاذ القرار

### التعريف:

اتخاذ قرار ما في أمر من أمور الدعوة دون أخذ شئ من الوقت لدراسة هذا الأمر، والنظر فيه من جميع جوانبه، مما يكون له آثار سلبية على الدعوة في كثير من الأحيان.

### المظاهر:

١. عدم أخذ وقت كاف للتفكير في المشكلة أو الأمر الذي يحتاج إلى قرار.
٢. عدم مشاورة من ينبغي مشاورتهم، وانفراد الشخص المسئول باتخاذ القرار دون الرجوع لأصحابه.
٣. وضوح الثغرات في ذلك القرار والتي تتعارض في شكلها العام مع أهداف الدعوة وأخلاقها ومبادئها.
٤. تغلب السلبيات على الإيجابيات.

### الأسباب:

١. التعجل الدائم للنتائج.
٢. زيادة نسبة الغضب، إذ أن العجلة صفة ملازمة للحالة الغضبية.
٣. التقدير الخاطئ للقوة الذاتية فيفاجأ عند التنفيذ بالنقص في عناصر إنجاح المشروع.
٤. الحماسة الزائدة غير المنضبطة.
٥. التفرد بالرأي وعدم الرجوع للخبرات.
٦. الغفلة عن الأخذ بالموازن الشرعية.
٧. قلة الخبرة في العمل.
٨. النظر للإيجابيات وإغفال النظر للسلبيات أو نسيانها.

### الحل:

١. التشاور قبل اتخاذ القرار، والعرب تقول: ( أول الحزم الاستشارة ).
٢. الدراسة المتأنية الشاملة لجميع الجوانب ( الإيجابية والسلبية ).

٣. إخضاع جميع القارات والمشاريع للموازنين الشرعية.
٤. الاستفادة من تجارب الآخرين.
٥. يمكن اتخاذ القرار السريع في حالات محدودة جداً، وهي الحالات التي يترتب على التأخير في اتخاذ القرار فيها أضرار يقينية أو تفوت مصالح مؤكدة على الدعوة.
٦. التركيز على أهمية الأناة كخلق إسلامي، ففي الحديث الشريف أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال للأشج بن قيس: ( إن فيك خصلتين يحبها الله: الحلم والأناة ) رواه مسلم.

## (٢٦) ضعف التخطيط

### التعريف:

القيام بأعمال الدعوة من غير تخطيط تماماً، أو بتخطيط غير متعمد على حقائق ودراسات واقعية، مما يؤدي إلى تخطيط في الأعمال، وعدم تحقيق الأهداف.

### المظاهر:

١. عدم تحقيق الأهداف.
٢. الفوضى وعدم الدقة في أداء الأعمال.
٣. جهل العاملين بالأهداف.
٤. تكرار الوسائل لجميع الأهداف.
٥. بروز المركزية في العمل.

### الأسباب:

١. عدم تحديد الأهداف بما يتناسب مع الطاقات الموجودة، والإمكانيات المتاحة، وعند البدء في العمل يفاجأ بأن الأهداف المطلوبة لا يمكن أن تتحقق بالطاقات الموجودة ولا بالإمكانيات المتاحة.
٢. عدم التوقف ومراجعة الخطة.
٣. الاعتداد بحماسة البعض.
٤. بناء الخطة على حقائق وهمية أو عاطفية، وليس على دراسات من أرض الواقع.
٥. التقييم الخاطئ لطاقات بعض الأفراد وبالتالي يظهر الضعف عند التطبيق.
٦. عدم تقسيم الأهداف الكبرى إلى أهداف مرحلية، ليسهل تحقيقها بل يقوم بخلط الجميع معاً، أو تركها من غير تقسيم مما يجعلها صعبة التحقيق.
٧. عدم وضع أهداف كمية محددة يمكن تقييمها فيما بعد مثل بناء ٦ مساجد، أو توزيع ١٠٠٠ شريط، وهكذا، بل يكتفي بالأهداف المطاطة مثل " دعوة رواد المساجد في المنطقة الفلانية " أو " رفع الروح المعنوية لشباب المؤسسة الفلانية ".



٨. عدم تعيين جهة تنفيذ، بل يتركز العمل على المؤسسة بشكل عام أو على بعض القياديين فيها.
٩. عدم وضع سياسات للخطة، يجعلها تسير من غير ضوابط، الأمر الذي يتسبب في كثير من الاجتهادات التي تضعف العمل أو تجهضه كلية.

### الحل:

١. التوكل على الله والاعتقاد الجازم بأنه هو القادر على كل شئ مع بذل جميع الأسباب الممكنة.
٢. وضع خطة مشتملة على أهداف رئيسة، وكل هدف رئيس يقسم إلى أهداف مرحلية.
٣. وضع هدف كمي محدد.
٤. تعيين المنفذ لكل هدف.
٥. تحديد وسائل لكل هدف مرحلي.
٦. وضع مدة زمنية لتحقيق الهدف.
٧. القيام بدراسات واستفتاءات من داخل المؤسسة وخارجها، وعمل مسح للبقعة الجغرافية المراد العمل بها لمعرفة جميع الإمكانيات المتاحة ونقاط الضعف والقوة في الداخل والخارج.
٨. تقييم الخطط القديمة والاستفادة من جوانب القوة والضعف فيها.
٩. المتابعة الدائمة من القيادة لوحدة المؤسسة للتأكد من تطبيق الخطة واستدراك النواقص التي تحول دون تحقيقها.
- ١٠.مراجعة الخطة بين فترة وأخرى.
- ١١.تقسيم الخطة إلى مرحلتين أو ثلاث لتقييم كل مرحلة على حدة وإضافة المستجدات على الساحة.
- ١٢.الاستفادة من خطط المؤسسات المتشابهة في عملها.
- ١٣.المعرفة الدقيقة لجميع الطاقات الموجودة وتحديد قوة كل طاقة على حدة.

١٤. وضع البديل لكل منفذ كإجراء وقائي.

~ ~ ~ ~ ~

## (٢٧) ضعف اتخاذ القرار

### التعرف :

عدم القدرة على اتخاذ القرار في كل القضايا الدعوية أو معظمها أو بعضها، والتي يترتب على عدم البت فيها توقف العمل الدعوي أو ضعفه أو بروز سلبيات تؤثر على سير العمل.

### المظاهر :

- ١ . التردد في اتخاذ القرار.
- ٢ . التأخر الكثير في اتخاذ القرار.
- ٣ . الخوف من اتخاذ القرار.
- ٤ . المبالغة في وضع العوائق أمام كل قرار يراد أن يتخذ.
- ٥ . غلبة النظرة التشاؤمية.

### الأسباب :

- ١ . الخوف من فشل القرار بترتيب نتائج سلبية عند اتخاذه.
- ٢ . المرور ببعض التجارب الفاشلة جعلته يخاف من تكرارها.
- ٣ . التعامل مع جميع القضايا الدعوية من زاوية واحدة.
- ٤ . التأثر بما يحدث في أماكن وبلدان أخرى دون مراعاة اختلاف الزمان والمكان وطبيعة النظام.
- ٥ . ضعف الثقة بالله.
- ٦ . عدم دراسة جميع الآثار المترتبة على اتخاذ القرار، والاكتفاء ببعض ما يمكن أن ينتج من نتائج سلبية.
- ٧ . عدم دراسة القرارات القريبة من هذا القرار أو المشابهة له.
- ٨ . ضعف الثقافة العلمية.

## الحل :

- ١ . دراسة جميع الجوانب الزمانية والمكانية والمشاكل المشابهة، والقرارات السابقة لتكون جميعها عوامل في اتخاذ القرار الناجح.
- ٢ . تحكيم الجانب العقلي والعاطفي معا دون الاعتماد كلياً على واحد منها فقط.
- ٣ . الاستماع إلى أكبر عدد ممكن من العاملين في حقل الدعوة للحصول على بدائل كثيرة يمكننا اختيار الأنسب من خلالها. كذلك فإن تطابق الآراء عند عديد من أفراد المجموعة يعطي دافعاً وإقناعاً أكبر لاتخاذ القرار.
- ٤ . الابتعاد بقدر الإمكان عن التفكير الفردي لاتخاذ القرار، إلا في حالة الضرورة القصوى، والتي يترتب على تأخير اتخاذ القرار فيها ضرر واضح.
- ٥ . الأخذ بنظرية ( انعكاس التفكير ) في صناعة القرار لديويز والتي تعتمد على خمس خطوات:

- اعرف ثم حدد المشكلة ( أي لا بد من الإحاطة بالحدث لتحديد المشكلة، والتحديد مهم للغاية حتى يسهل وضع العلاج ).
- حل المشكلة التي حدثت ( السبب، الآثار المترتبة، الحلول، الهدف ).
- اقتراح بعض الحلول.
- قيم ثم اختر أفضل الحلول ( أي قيم كل حل على حدة ثم اختر الأفضل ).
- الإنجاز والتقييم.

- ٦ . بذل جميع الأسباب الممكنة، ثم العزم الذي يعقبه اتخاذ القرار من غير تردد، ثم الاعتماد الكامل على الله في اتخاذ القرار، " فإذا عزمتم فتوكل على الله " .

## (٢٨) غياب الحوافز والتحفيز

### التعريف:

الحافز هو الشئ المعنوي المادي الذي يشجع العاملين على العمل، والإنتاج الأفضل، ويفجر فيهم الطاقات الكامنة، ويحسن أداء العمل، وغياب هذا الحافز من المؤسسات الدعوية يحرم الحركة الإسلامية كل هذه النتائج الإيجابية.

### المظاهر:

١. التغيب عن الأنشطة.
٢. ضعف التحرك.
٣. ضعف الإنتاجية.
٤. الملل.
٥. الإحباط.
٦. كثرة النقد والتبرم.
٧. الجمود وعدم التجديد.
٨. افتعال المشاكل مع الآخرين.

### الأسباب:

١. الجهل بأهمية الحوافز في تنمية العمل الإسلامي.
٢. الجهل بأسس إدارة المؤسسات.
٣. التعامل الإداري البحت مع الأعضاء.
٤. الخوف من الخسارة المالية.
٥. قصر الحوافز على النواحي المادية فقط.
٦. التسلط من الجهات المسؤولة، وعدم إعطاء فرصة للأفراد للتعبير عما يرونه بشأن المؤسسة.
٧. الفهم الخاطئ للنصوص الشرعية في مجال الثناء، وقصره على المنهي عنه.

٨. عدم كشف الطاقات.
٩. الفشل في توظيف الطاقات.
١٠. الجهل في أسلوب حل المشكلات.
١١. تساوي الجيد مع الرديء في المعاملة.
١٢. عدم التفرد للقاءات الفردية، مما يشعر بعدم الاهتمام بهم.

### الحل:

١. إدخال عنصر " الحوافز " كأصل في العملية التربوية.
٢. معرفة أنواع الحوافز، والتي قد تكون مالية، مديحاً، حفل تكريم، إعطاء شهادة، زيارة المسؤولين، تكليفاً ببعض المهام... إلخ).
٣. عدم الإفراط في عملية الحوافز التي لا تفقد الدوافع الذاتية للفرد والمنطقة من القضايا الإيمانية.
٤. تنوع الحوافز، وعدم البقاء على لون واحد منها.
٥. معرفة ما يميل إليه الفرد من الحوافز.
٦. استغلال الطاقات واستثمارها تعتبر في حد ذاتها من أكبر الحوافز.
٧. توسيع دائرة العمل لاستثمار الطاقات المعطلة.
٨. عدم خلط جميع المستويات في مكان واحد، لأن ذلك يسبب إحباط للأفراد.
٩. التقليل من محاسبة الفرد أمام المجموعة واعتماد اللقاءات الفردية لتوجيه النقد.
١٠. غض الطرف عن أخطاء من زادت حسناته وإيجابياته، وطغي فضله عن تقصيره.
١١. الاهتمام باللقاءات الفردية، وفتح المجال للاستماع لجميع ما يريده الأفراد حتى ما يكون خارج اهتمامات المؤسسة، وخاصة ما يتعلق بمشكلاتهم الشخصية.

## (٢٩) ضعف القيادة

### التعريف:

ضعف إدارة مجموعة بشرية لتحقيق أهداف محددة، أو هي ضعف التأثير في سلوك مجموعة بشرية لتحقيق هدف محدد.

### المظاهر:

١. عدم انضباط المجموعة.
٢. ضعف الطاعة.
٣. التردد والخوف من التوجيه.
٤. عدم تحقيق الأهداف.
٥. المركزية في المجموعة.
٦. التأخير في تحقيق الأهداف.
٧. عدم الالتزام بخطة المؤسسة.
٨. ترك الصفات السلبية في الأفراد.
٩. ضعف التفاعل مع أنشطة المؤسسة.
١٠. عدم الاستماع لوجهات النظر الأخرى.
١١. بقاء المجموعة كما هي من غير زيادة ( كما وكيفا).

### الأسباب:

١. تأثير الأبوين في صياغة الشخصية.
٢. تأثير البيئة المحيطة في صياغة الشخصية.
٣. تأثير المدرسة في صياغة الشخصية.
٤. عدم حب العمل المكلف به.
٥. عدم الاقتناع بالأهداف الموضوعية.

٦. عدم إتقانية العمل المنوط به، كأن لا يعرف ولا يتقن أي لون من ألوان الرياضة ثم يكلف برئاسة اللجنة الرياضية.
٧. اختلاف مع قيادة المؤسسة.
٨. انشغاله بتكاليف أخرى..سواء كانت دعوية أو دنيوية.
٩. وجود مشاكل أسرية.
١٠. ضعف المتابعة.
١١. كبت الطاقات التي فيه من قبل مسئولي المؤسسة.
١٢. عدم وجود حوافز للبارزين في الأنشطة.
١٣. عدم وجود قيادات سابقة معه أثناء تكليفه بالقيادة.
١٤. تراكم الأخطاء دون الإبلاغ عنها.
١٥. التسرع في تكليفه بالرغم من قلة الخبرة، بسبب بروزه في النواحي.

#### الحل:

١. التفويض والتخلص من المركزية.
٢. الاستماع لجميع لوجهات النظر وأتقن الإصغاء كما تتقن الحديث.
٣. التعرف على خصائص جميع الأفراد العاملين.
٤. استثمار الطاقات بما يناسب قدرة كل فرد.
٥. اتخاذ القرارات جماعيا.
٦. بذل كل الأسباب لكسب الأفراد، وكسب ثقتهم.
٧. الحزم في اتخاذ القرارات في القضايا المعلقة.
٨. اللقاء الفردي مع كل فرد، وفتح باب المصارحة، مع توفير جو الطمأنينة للتعبير عن مكونات القلب.
٩. الاستفادة من خبرات القياديين في مجالات متشابهة.
١٠. التماس العذر للأفراد، وعدم إحراجهم عند كسلهم أو عدم قيامهم بما هم فيه.
١١. التواضع للجميع، والعيش في مشاكلهم، ومشاركتهم معاناتهم.
١٢. العمل على قضاء حوائجهم، وحل مشكلاتهم.



١٣. العمل على إيجاد جو أخوي بين الأفراد.
١٤. المتابعة الجدية للتكاليف.
١٥. تقليل التداخل في التكاليف إلا من باب التوجيه أو المساعدة، لأن هذا من شأنه أن يترك أثراً سلبياً في نفسية المكلف بضعف الثقة في قدرته على إنجاز العمل المكلف به.
١٦. القدوة في كل شيء، وخاصة في الحضور للأنشطة، ودفع الاشتراكات، والقيام بالتكاليف، فلذلك أثر إيجابي كبير في نفوس الأفراد.
١٧. وضع خطة لكل عمل، ومهام محددة لكل فرد.
١٨. اعتماد مبدأ الحوافز، ليكون ذلك دافعا من دوافع العمل وزيادة النوعية والكمية.
١٩. إشعار الأفراد بالتقدير لما يقومون به من العمال.
٢٠. تقييم كل نشاط يتم في المؤسسة لتلافي السلبيات في المستقبل والتأكيد على الإيجابيات.
٢١. تربية قيادات أخرى تنوب عن القائد عند حالات الطوارئ.
٢٢. الارتقاء بمستوى الأفراد لزيادة الإنتاجية.
٢٣. وضع البدائل في كل تكليف وبرنامج، ومثالاً على ذلك عند تكليف أحد الأفراد بالقيام بعمل ما، لا بد من تعيين بديل للقيام بالعمل نفسه عندما يحدث طارئ للمكلف به، وإذا ما تم الاتفاق مع محاضر لإلقاء محاضرة، لا بد من وضع البديل في حالة الاعتذار.

## (٣٠) إحصاء المرأة عن العمل الإسلامي

### التعريف:

إحصاء غالبية النساء من الملتزمات عن الولوج في مؤسسات دعوية لتبليغ الدعوة، والاكْتفاء بالعمل الفردي، وأحياناً الاكْتفاء بالتربية الذاتية فقط.

### المظاهر:

١. ضعف مؤسسات النساء الدعوية.
٢. ضعف الإنتاج.
٣. الوقوع في كثير من الأخطاء.
٤. قلة المؤسسات النسائية الدعوية.
٥. قلة المهتديات من النساء بتأثير المؤسسات الإسلامية.

### الأسباب:

١. عدم وجود نضج عند النساء الملتزمات.
٢. ارتباط قرار المرأة بولي أمرها.
٣. إحساس المرأة بضعفها وارتباطها دائماً بغيرها.
٤. المحاذير الشرعية التي تحد من تحركات المرأة.
٥. المحاذير الناشئة من العادات والتقاليد التي ليس لها أصل في الشرع.
٦. عدم وجود الحوافز الدافعة للعمل.
٧. عدم وجود النظام أو المؤسسات المهيئة للمرأة لدخول مجالات الدعوة.
٨. عدم تفرغ الداعيات للعمل الإسلامي.
٩. ممانعة الزوج.
١٠. كثرة التكاليف المرهقة والتي لا تراعي جانب التفرغ للأطفال.
١١. الخوف من انحراف الأطفال أو رسوبهم في الامتحان.
١٢. عمل المرأة يؤدي إلى نقص الوقت الممكن إعطاؤه للدعوة.

١٣. عدم ترتيب الأولويات.

١٤. التركيز على العنصر النشط وترك الأخريات مما يتعب المرأة.

١٥. عدم تربية طاقات قيادية كصف آخر بديل عن الموجود.

## الحل:

١. تنظيم الوقت بين البيت والعمل الدعوي.
٢. لا بد للأخوة الدعاة أن يستشعروا أهمية وجود زوجاتهم الداعيات في الحقل النسائي، لصعوبة وصول الرجال إليه، والمرأة أقدر على مخاطبة مثيلاتها من النساء.
٣. إيجاد جوانب وحوافز في المؤسسات الدعوية النسائية لجذب النساء إليها.
٤. عدم إرهاق العاملات بالتكاليف الكثيرة، لأن ذلك من شأنه تنفيرهم.
٥. مراعاة الظروف الخاصة للمرأة، وألا تعامل كما يعامل الرجال.
٦. طرح الأنشطة والقضايا التي تهم المرأة، وألا توضع هذه الأنشطة لفئة خاصة بل يراعى فيها مخاطبة جميع المستويات.
٧. اختيار الأوقات المناسبة.
٨. إقامة حضانات للأطفال حتى تستطيع المرأة أن تعطى من وقتها للعمل في المؤسسة.
٩. استعمال موظفات للقيام بالأعمال الإدارية حتى يخفف الضغط على الأخوات العاملات.
١٠. تربية كوادر جديدة شابة بصورة مستمرة.
١١. معالجة هذه القضية في المناهج التربوية للمؤسسة.
١٢. توزيع التكاليف والابتعاد عن المركزية.

## (٣١) إهمال الدعاة لتربية الأبناء

### التعريف:

ينشغل كثير من الدعاة في الحركة الإسلامية في أمور الدعوة الكثيرة، وينغمسون في العمل اليومي الدعوي، مما يجعلهم يغفلون عن تربية أبنائهم تربية إسلامية، وينمو أبنائهم يوماً بعد يوم، وإذا بهم يفاجئون أن أبنائهم قد انحرفوا.

### المظاهر:

١. سلوك الأبناء سلوكاً منحرفاً.
٢. تلفظ الأبناء ببعض الألفاظ النابية.
٣. مصاحبة الأبناء لرفقاء السوء.
٤. تصرف الأبناء تصرفات غير إسلامية.
٥. عدم ميل الأبناء لمرافقة الصالحين.
٦. عدم ميل الأبناء لسماع الدروس الدينية.
٧. تكاسل الأبناء عن أداء العبادات (الصلاة).

### الأسباب:

١. عدم التوازن بين متطلبات الدعوة والمتطلبات الأسرية.
٢. الاتكال على تربية المؤسسة الدعوية.
٣. الثقة الزائدة والمفرطة في الأبناء.
٤. الاعتماد على الأم وحدها.
٥. عدم وضوح مبدأ الأولويات.
٦. عدم تفريغ المؤسسة بعض الوقت لأفرادها للاهتمام بتربية أبنائهم.
٧. بروز ذلك الفرد وكثرة احتياجه من قبل المؤسسة.
٨. عدم وجود توازن في التكاليف في المؤسسة، والتركيز على البعض دون الآخرين.
٩. عدم إدراك مدى خطورة المؤثرات الخارجية على الأبناء.

١٠. عدم إدراك المؤسسة لأهمية هذا الأمر، وانعدام البرامج التي تسد هذه الثغرة.
١١. الاهتمام ببعض الأبناء والتركيز عليهم دون الآخرين.
١٢. الانشغال ببعض أمور الدنيا بالإضافة إلى أمور الدعوة، وعدم وجود وقت مخصص للأبناء.

## الحل:

١. يجب على المؤسسات الإسلامية التركيز في برامجها على هذا الأمر، واستقطاع بعض من وقتها لعلاج هذه القضية.
٢. تخصيص بعض الأيام كاملة للأبناء (نزهة، مطعم، سوق... الخ).
٣. تخصيص ساعة في الأسبوع لخواطر أو درس قصير، وجلسة مناقشة وحوار عن قضية محددة، وأن يضع جدولاً بذلك.
٤. تخصيص بعض الواجبات لتناولها بحضور الأبناء.
٥. أخذ الأبناء معك في الأنشطة والأعمال اليومية والتركيز على كثرة المصاحبة اليومية.
٦. ملاعبة الأبناء خاصة إذا كانوا صغاراً يومياً إما في الصباح أو فترة الظهيرة أو بالليل.
٧. عمل جلسات قرآن مع الأبناء.
٨. قيام الليل مع الأبناء في الشهر مرة أو مرتين، يعقبه خاطرة قصيرة لأحد الأبناء الكبار.
٩. عزلة عن رفقة السوء.
١٠. عدم الاعتماد على الأم وحدها، فلا بد أن تكون التربية ثنائية يتعاون الوالدان عليها.
١١. التفكير الجاد والاعتبار بمن انحرف من أبناء الدعاة.
١٢. ترتيب الوقت وتنظيمه ليتسع لجميع الواجبات.
١٣. التخفف من الالتزامات الدنيوية.

## (٣٢) عقم اكتشاف الطاقات

### التعريف:

عدم القدرة على اكتشاف الطاقات الموجودة في الأفراد الموجودين في المؤسسة، والمطلوب منهم إنجاز مهام محددة.

### المظاهر:

١. عدم تفاعل الأفراد مع الأنشطة بشكل عام.
٢. الأداء الضعيف للمهام المطلوبة.
٣. انتشار الملل.
٤. التغيب التام لبعض أفراد المؤسسة.
٥. عدم تحقيق كثير من الأهداف.
٦. غياب الرقابة الجدية للأفراد.

### الأسباب:

١. الخوف من الفشل: الأمر الذي يؤدي إلى التردد في تكليف بعض الأفراد خوفاً من فشلهم في أداء المهمة.
٢. المركزية: وهي قيام القيادة بأداء معظم الأعمال التي تستدعي بعض المهارات.
٣. التركيز على البارزين: فقد يبرز بعض الأفراد في إنجاز بعض المهام، مما يجعل القيادة تركز عليهم في معظم أعمالهم.
٤. تأثير التجارب الفاشلة على اختيار الجديد.
٥. قلة الاحتكاك بأعضاء المؤسسة.
٦. عدم تكليف الأفراد بمهام تجريبية هدفها اكتشاف بعض المواهب والطاقات أو التأكد من وجودها.

٧. توزيع الأعمال على الأفراد على حسب حاجة المؤسسة وليس على حسب قدرات الأفراد وتنوع الطاقات.
٨. الحكم على البعض من خلال حادثة واحدة، دون تقويم بعموم الحوادث والسلوك في المؤسسة.
٩. عدم وجود دورات صقل وتدريب للأعضاء.
١٠. ضعف الثقة بالنفس.
١١. سياسة التثبيط.
١٢. عدم وجود حوافز مادية أو معنوية.
١٣. محدودية أهداف المؤسسة.

## الحل:

١. اعتماد مبدأ الحوافز، لتحفيز الطاقات الكامنة، وألا تحصر الحوافز في الماديات فقط.
٢. إشعار الأعضاء بالثقة في قدراتهم.
٣. التشجيع والرعاية للبوادر وإن كانت صغيرة، لأن ذلك من شأنه أن ينميها، فقد قيل للطبري وهو غلام في الكتاب إن خطك يشبه خط العلماء فأصبح عالماً.
٤. زيادة الاحتكاك بالأعضاء.
٥. إعطاء الفرصة الكاملة لتنفيذ جميع المقترحات، وإن بدت سخيطة بعض الشيء، أو غير منتجة، ما دامت لا تتعارض مع مبادئ المؤسسة.
٦. تغيير المواقع يعطي فرصة كبيرة لاكتشاف الطاقات، فالجمود على أشخاص بعينهم يحرم الآخرين من إخراج طاقاتهم.
٧. عدم المركزية في الإدارة.
٨. عدم الاكتفاء بحكم مسئول واحد في المؤسسة ولا بد من مرور الفرد في المؤسسة على أكثر من مسئول للحكم عليه واكتشاف طاقته.
٩. البحث عن العوامل التي تحجب ظهور الطاقات في الأفراد فقد تكون طاقات كثيرة في الأفراد لا يعلمون هم أنفسهم عنها بسبب وجود عوامل تمنع ظهورها،

فلا بد للمسؤولين عن المؤسسة من القيام بعمليات بحث عن هذه العوامل لإزالتها خاصة عند المتميزين من أفراد المؤسسة.

١٠. تنويع التكاليف.

١١. مصارحة الأفراد للمسؤولين بطاقتهم وقدراتهم.

~ ~ ~ ~ ~



### (٣٣) ضعف تكوين القيادات

#### التعريف:

هذه مشكلة تمس جميع وحدات العمل في الحركة الإسلامية في البلاد الإسلامية وخارجها، وهي عجز النظام الحالي للمؤسسة أو القيادات عن تكوين قيادات جديدة، تقود العمل من بعدهم في حالة انتقالهم إلى مجالات أخرى، أو بلدان أخرى، أو انتقالهم إلى بارئهم.

#### المظاهر:

١. الضعف المفاجئ لنشط منطقة ما أو مؤسسة ما بعد أن كانت في قمة النشاط، ويكون هذا أشد وضوحاً في المؤسسات العاملة في البلاد الأجنبية.
٢. عدم الوصول إلى الأهداف.
٣. صعوبة تحقيق المؤيدة للمؤسسة عنها.
٤. تخلي الصفوف المؤيدة للمؤسسة عنها.
٥. تفلت الأعضاء واحداً تلو الآخر.
٦. كثرة الاختلافات والانتقادات.
٧. وقوع المؤسسة في أخطاء كبيرة تؤدي إلى فتن عظيمة.
٨. التأخر والتردد والتخبط في اتخاذ القرار.
٩. وقوع الشقاق والفرقة بين أفراد المؤسسة.

#### الأسباب:

١. عدم وضع هدف رئيس تسعى إليه المؤسسة.
٢. الانشغال بتحقيق أهداف أخرى.
٣. المركزية في العمل.
٤. التساهل في شروط عضوية المؤسسة.
٥. فقدان المسئولين خاصية القيادة.

٦. غلبة الطبيعة التنفيذية على الطبيعة التكوينية.
٧. نقص المنهج في هذه المرحلة.
٨. التركيز على جوانب يعتقد أن لها الأولوية.
٩. عدم وضع خطة لكشف وتنمية القيادات.
١٠. ظهور التراجع والضعف في أداء بعض المسؤولين مما يكون جيلاً ضعيفاً.
١١. التنافس الشديد من الجماعات الأخرى يجعل معظم النشاط يتركز على الاحتفاظ بالمؤسسة من السقوط، ويجعلها لهذا السبب لا تلتفت لتكوين القيادات.

### الحل:

١. تضمين الخطة مما يساعد على كشف المواهب القيادية في أفراد المؤسسة وتنميتها.
٢. التركيز على تنمية القيادات من قبل القائمين على مؤسسات الدعوة.
٣. تدريب القياديين على مهارات التكوين القيادي.
٤. إفساح المجال لجميع الاقتراحات والأفكار والانتقادات وإعطاء فرصة أكبر لها حتى يتسنى للقائمين على المؤسسات الدعوية كشف الطاقات القيادية.
٥. فتح مجالاً واسعاً للمناقشات سواء بين الأفراد أو بين القياديين ورعايتهم.
٦. تخصيص مجموعة من المؤسسات مهمتها كشف القياديين ورعايتهم.
٧. تنويع المكلفين بالأمور الدعوية، وعدم التركيز على البارزين فقط.
٨. تغيير المسؤولين بين فترة وأخرى لإعطاء أكبر قدر من الفرصة لكشف الطاقات القيادية.

## الباب الثالث

### ضعف الانسجام مع الآخرين

عدم تحمل الرأي الآخر

ضييق الأفق

الحساسية

نقص الثقة

الإخاء الروتيني الإداري

التنافس غير الشريف

الشللية أو الجيوب

اختفاء التناصح

توتر العلاقة مع المسئول

الخروج من المؤسسة

الاجتهاد المخالف

عدم المصارحة

## (٣٤) عدم تحمل الرأي الآخر

### التعريف:

عدم الرضا بالرأي المخالف لرأيه، بل عدم إعطاء فرصة لمن خالفة بإبداء وجهه نظره، والغضب والضيق الشديد، لسماع الرأي المخالف.

### المظاهر:

١. مقاطعة المخالف له أثناء الحديث.
٢. الإنفعال والغضب عند سماع الرأي المخالف.
٣. المعارضة الشديدة للرأي الآخر من غير مبرر مقنع أحياناً.
٤. التركيز على سلبيات الرأي المخالف دون النظر إلى إيجابياته.
٥. عدم الإعتراف بخطئه.

### الأسباب:

١. الإعجاز برأيه.
٢. عدم التعود على سماع الآراء المخالفة، خاصة من كان في موضع المسؤولية.
٣. الظن السيئ بصاحب الرأي المخالف.
٤. الخوف على المؤسسة من تنفيذ الرأي المخالف.
٥. عندما يكون صاحب الرأي أصغر سناً أو علماً أو عمراً في الدعوة.
٦. عندما يكون صاحب الرأي الآخر له سوابق ومواقف غير محمودة في المؤسسة أو علاقات مشبوهة.
٧. الجهل بأداب الخلاف.
٨. الاعتقاد الجازم بأن ما لديه هو الصواب، اعتماداً على دراسات واقعية وإحصائيات ووقائع تاريخية.
٩. الطبيعة الغضبية التي تعود عليها (التكوين الشخصي).
١٠. وجود خلاف شخصي بينه وبين المخالف له في الرأي.

١١. التذمر وعدم الاقتناع بأعمال المؤسسة يجعله لا يتحمل أي آراء من هذه المؤسسة.
١٢. الأسلوب الخاطئ لطرح الرأي يسبب عدم التحمل.
١٣. حب الجدل.
١٤. التأثر بكلام الناس شكّل لديه قناعة لا يقبل غيرها.
١٥. البيئة الأسرية التي تربي فيها وطريقة الأب الذي لا يقبل رأياً معارضاً له من الأسرة.

### الحل:

١. تأصيل أدب الخلاف ومعرفة أقسامه.
٢. التأكيد من خلال المناهج التربوية بأن ليس كل خلاف مذموماً، فما كان يقصد منه الارتقاء بالعمل الدعوي فهو المحمود، وما قصد منه الانتقام الشخصي والخلاف من أجل الخلاف فهو المذموم.
٣. التعويد والتربية على معاني الحلم والرفق.
٤. العرض الجيد والواضح للرأي.
٥. التعويد على إفساح المجال للنقاش والاستماع لجميع وجهات النظر في الأنشطة التربوية.
٦. إبراز نماذج من المؤسسة في محاضرات عامة فيها صفة تحمل الآراء الأخرى، وذلك عن طريق أسئلة ونقاش يوجد له، ليرى الأفراد خلق التحمل.
٧. تعويد الأفراد على أن الرأي الآخر لا ينقص من قدرهم وقيمتهم.
٨. التربية على عدم الإعجاب بالرأي، خاصة فيما ليس فيه نص.
٩. التربية على احتمال تعدد الصواب، ومثال ذلك ما حدث في (حادثة الصلاة في بني قريظة).

(٣٥) ضيق الأفق

## التعريف:

هي السطحية المفرطة في تحليل الأحداث العالمية والمحلية، وهي رفض الأفكار الجديدة التي تعين على نشر الدعوة، وهي رفض الخوض في مجالات جديدة للدعوة خوفاً من المؤثرات السلبية.

## المظاهر:

١. رفض كل الأفكار الجديدة.
٢. رفض الخوض في مجالات جديدة للدعوة.
٣. الاعتراض على كل تجديد في أسلوب العمل.
٤. حب البقاء على القديم.
٥. سطحية التحليلات السياسية والاجتماعية.
٦. النظر إلى المشاكل من زاوية واحدة.

## الأسباب:

١. ضعف الإطلاع على ما يستجد من أحداث عالمية ومحلية، والاعتماد على المعلومات القديمة.
٢. قلة المعلومات الأولية للسياسة العالمية والمحلية.
٣. قلة الرغبة في الإطلاع أو متابعة الجديد.
٤. الجهل بترتيب الأولويات الثقافية.
٥. الخوف من الخوض في الجديد من الأفكار والأعمال.
٦. قلة الاحتكاك بالشرائح المضادة لفكر المؤسسة.
٧. عدم الاستماع للرأي الآخر.
٨. الطبيعة الغضبية للفرد التي ترفض الانصياع للرأي المخالف.

## الحل:

١. الإطلاع اليومي على ما تنشره الصحافة اليومية من أخبار عالمية ومحلية، والاستماع لنشرات الأخبار العالمية والمحلية.
٢. الإطلاع على فكر خصوم المؤسسة.
٣. الاحتكاك بجميع شرائح المجتمع، والاستماع إلى قناعاتهم.
٤. الاستماع للرأي المخالف.
٥. وضع ضوابط شرعية لقبول أو رفض الأفكار الجديدة أو الأعمال الجديدة في العمل الدعوي.
٦. وضع مواد إضافية في مناهج المؤسسات الإسلامية يساعد في معرفة ما يخطط للعالم الإسلامي، وفي التعرف على تجارب الآخرين الناجحة في ميدان نقل الفكرة.
٧. التنوع في القراءات وعدم قصرها على فن واحد، حتى ولو كان رسالة في كل فن لتوسيع المدارك.
٨. زيارة البلدان الأخرى والمؤسسات المختلفة في العالم للإطلاع على تجاربهم.
٩. الإكثار من البرامج التي تعتمد الحوار والمناقشات المفتوحة لتحقيق غرض الإطلاع على الآراء المختلفة.
١٠. قراءة الجديد في مخططات الحركات الهدامة، وعدم اعتماد كل ما في القديم من مخططاته، ومثالاً على ذلك ما يوجد في (بروتوكولات حكماء صهيون).

### التعريف:

هي المشاعر المبالغ فيها تجاه أفراد المؤسسة، وتحميل الكلمات والعبارات والأفعال أكثر بكثير مما تحتمل، والذي ينتج عنه سوء الظن والغضب، وربما قرار ترك المؤسسة أو هجران بعض الأفراد.

### المظاهر:

١. التأويل السيئ السريع للقول أو الفعل.
٢. سوء الظن في الآخرين.
٣. سرعة الانفعال لأقوال وأفعال أفراد المؤسسة.
٤. ضعف التحمل وسرعة التأثر.
٥. كثرة الاعتراض.
٦. حب العزلة لتجنب سماع الآخرين.
٧. كثرة الخصومات مع الآخرين.
٨. الميل لغيبة الآخرين.

### الأسباب:

١. عدم مراعاة ظروف الفرد الشخصية.
٢. معاملة جميع الناس معاملة واحدة دون التفريق بين ملتزم وآخر ولا بد للداعية أن يفرق بينهما ويكون أكثر تحملاً للعوام.
٣. قياس حادثة سيئة حدثت له بجميع الحوادث التي تحدث له.
٤. عدم إفساح المجال له لإخراج طاقاته وقدراته، وإفساح المجال لمن هو دونه في المقدر.
٥. عدم ترك المجال لتبيين الخطأ في المؤسسة.
٦. التسرع وعدم التثبت.
٧. ضعف الثقة بالنفس.
٨. عدم التماس العذر لأفراد المؤسسة أو للمؤسسة ذاتها.



٩. عدم أخذه للتربية الكافية.
١٠. حبه للبروز.
١١. اعتقاده الدائم بأنه صاحب الحق.
١٢. اختلاطه الكثير بشريحة غير الملتزمين.
١٣. كثرة المشاكل الشخصية التي يعاني منها، تجعله كثير الحساسية، خاصة إذا لمس عدم الاهتمام بمشاكله.

### الحل:

١. إعطاء الفرصة لجميع أفراد المؤسسة ببرامج متنوعة لتبيين ملاحظاتهم على البرامج.
٢. يجب أن تكون العبارات والأهداف من التكاليف واضحة لكي لا تلتبس على الآخرين، وحتى لا تترك مجالاً للتأويلات، وحديث "إنها صافية" واضح في هذا المجال.
٣. إتباع أسلوب المصارحة مع الأفراد الذين يعانون من هذا المرض، ويفضل أن يصارح من يكون مقبولاً لديهم.
٤. التركيز على بعض المعاني الإيمانية مثل "حسن الظن" و "التماس الأعذار" و "التغافر" وغيرها من المعاني.
٥. اختيار أجمل الألفاظ والعبارات.
٦. تكليف أحد المرين لحل مشكلة الشخصية والأسرية.
٧. تخفيف التكاليف عليه وتخييره لما يجب من العمل.
٨. إشعاره بأهميته في المؤسسة، واهتمام المؤسسة به، ليس بالكلام فحسب بل بتكليفه ببعض المهام التي يشعر من خلالها بثقة المؤسسة فيه.
٩. مصاحبته، وزيارة الأفراد له في بيته.
١٠. تجنب نقد الأفراد الذين يعانون من هذا المرض أمام الآخرين.
١١. التفكير في تغيير مسئوله المباشر، فقد يكون هو السبب الرئيسي في نشوء هذا المرض فيه، ويجب أن يصارح بذلك، لأنه قد يستحي من التصريح بذلك.

~ ~ ~ ~ ~

(٣٧) نقص الثقة

## التعريف:

يعرف الإمام حسن البنا - رحمه الله - الثقة بقوله: "اطمئنان الجندي إلى القائد في كفاءته وإخلاصه اطمئناناً عميقاً ينتج الحب والتقدير والاحترام والطاعة، والقائد جزء من الدعوة ولا دعوة بغير قيادة، وعلى قدر الثقة المتبادلة بين القائد والجنود تكون قوة نظام الجماعة، وإحكام خططها، ونجاحها في الوصول إلى غايتها، وتغلبها على ما يعترضها من عقبات وصعاب".

## المظاهر:

١. اغتياب القيادة أو الجماعة في اجتماعات الأفراد الجانبية أو أمام تجمعات غير أفراد المؤسسة.
٢. الامتناع عن دفع الاشتراك في المؤسسة، لعدم اطمئنانه لأماكن الصرف.
٣. عدم تصديق بعض أو كل المعلومات الصادرة من المؤسسة والتشكيك فيها.
٤. عدم تنفيذ ما تطلبه المؤسسة.
٥. كثرة المجادلة والأسئلة التشكيكية.
٦. التغيب عن أنشطة المؤسسة.
٧. الحضور الانتقائي للأنشطة.

## الأسباب:

١. التسرع في ترشيحه للمؤسسة قبل اكتمال الصفات التربوية اللازمة.
٢. جهله بأصول العمل، والتي منها "الثقة".
٣. التأثر ببعض مواقف القدوات السلبية أو الخاطئة (أزمة حماة، أفغانستان، أزمة الخليج) خاصة إذا كان ذلك القدوة من المقربين إليه.
٤. خلافه مع مسئوله المباشر في المؤسسة.
٥. عدم تقدير المسئول لظروفه الشخصية.
٦. وقوع المؤسسة في بعض الأخطاء.
٧. كثرة الشبهات التي ينشرها أعداء الدعوة وخصومها.

٨. صحبته لبعض خصوم الدعوة، وكثرة الاحتكاك بهم.
٩. عدم قبول بعض مقترحاته.
١٠. تصديق بعض الضعفاء الخارجين من المؤسسة في شبهاتهم، وما أخذهم على المؤسسة.

### الحل:

١. التأكيد في مراحل الانضمام الأولى على أصول العمل الجماعي – أركان البيعة.
٢. إيصال المعلومات عن حقيقة مواقف المؤسسة وما يحدث لها أولاً بأول لأعضاء المؤسسة، وعدم إتاحة الفرصة للقييل والقال.
٣. الرد على الشبهات التي يثيرها أعداء المؤسسة للأعضاء.
٤. إتاحة المجال الواسع لجميع استفسارات أعضاء المؤسسة وأسئلتهم وعدم تأخير الإجابة.
٥. عمل جلسات مصارحة لمعرفة نسبة الثقة في الأعضاء.
٦. متابعة الخلافات الجانبية بين المسؤولين وبعض الأفراد لحل المشاكل قبل تفاقمها، وذلك عن طريق السؤال المباشر للأفراد.
٧. تكليفه ببعض أمور المؤسسة المهمة.
٨. إشراكه ببعض الوفود التي تمثل المؤسسة وتقابل بعض المسؤولين أو التي تشارك في بعض المؤتمرات والأنشطة الاجتماعية.
٩. الإقلال قدر الإمكان من إخفاء المعلومات وإيضاح أسباب الإخفاء ومبرراته إذا لزم الأمر.

(٣٨) الإخاء الروتيني الإداري

### التعريف:

هو تحول الإخاء الحقيقي الذي دعا إليه الإسلام إلى علاقة أشبه بالعلاقة الإدارية بين الموظفين في قسم واحد، بما ينتاب هذه العلاقة من جوانب سلبية كثيرة، وبما يغلب عليها من طابع الجفاف في العلاقات والطبيعة الروتينية التي تربط الموظفين بعضهم ببعض وتربط كلا منهم بمديرهم بقوانين إدارية ولوائح تكون هي روح العلاقة التي تجمعهم.

### المظاهر:

١. عدم الإحساس بالمحبة الأخوية تجاه العضو الآخر.
٢. عدم السؤال عن الأحوال في حالة الضائقة.
٣. عدم عيادته إذا مرض أو تعزيتته إذا مات له قريب.
٤. فتور الترحيب عند اللقاء.
٥. عدم التواصل بالهاتف أو الزيارات عند اختلاف مراكز العمل.
٦. التخلي عن مساعدته عند الحاجة.

### الأسباب:

١. قلة البرامج الإيمانية في منهج المؤسسة.
٢. قلة وجود القدوات.
٣. ضعف التركيز على جانب الأخوة في المناهج.
٤. غلبة الجانب الإداري التنفيذي على الجانب الإيماني.
٥. كثرة دخول العناصر الضعيفة في المؤسسة.
٦. الجهل الشرعي بأهمية الأخوة وواجباتها لقول عمر "تفقهوا قبل أن تسودوا".
٧. قلة اللقاءات الإيمانية الأخوية خارج نطاق العمل الإداري للمؤسسة.
٨. كثرة تنقلات أفراد المؤسسة بين أقسامها، مما لا يتيح لهم بناء علاقة أخوية لقللة مدة الاحتكاك.
٩. عدم القيام بواجبات الأخوة أو ضعف القيام بها.
١٠. عدم التوافق في الطبيعة البشرية.

١١. اختلاف الهمم في التحرك في الدعوة والاختلاف في التوافق في العمل الدعوي.
١٢. جفاف الطبع، والجهل بطرق كسب القلوب.

## الحل:

١. زيادة إشراك الأعضاء في عمل مشترك، وإطالة الاحتكاك بعضهم مع بعض.
٢. التركيز على الجانب الأخوي والتنبيه عليه قبل القيام بأي عمل إداري.
٣. التركيز على الجانب الأخوي في المناهج.
٤. ترجمة المعاني النظرية في الأخوة إلى تطبيقات عملية لتعميق المحبة بين الأعضاء.
٥. ضبط النظم الإدارية دوماً بالضوابط الإيمانية والأخوية حتى لا تتغلب الإداريات عليها.
٦. الاختيار المناسب للمسئول الذي تكون أولى مهامه ربط العناصر بعضها مع بعض، وإشاعة روح المحبة بينهم، كما فعل الرسول صلى الله عليه وسلم عند دخوله المدينة.
٧. التهادي بين الأعضاء يعمق روابط الأخوة.
٨. إجراء بعض الدورات في فن التعامل والترحيب.
٩. أن تكون جزءاً من المنهج القرآني للمؤسسة.
١٠. بث بعض العناصر الإيمانية التي توقظ وتؤلف بين الأعضاء حتى وإن كانوا ضعفاء في الإنتاجية.
١١. تضييق الهوة بين فترات التقييم حتى يتم استدراك ما يمكن استدراكه.

(٣٩) التنافس غير الشريف

## التعريف:

هو أن يكون هناك تنافس بين أفراد المؤسسة الدعوية المختلفة لا على أساس القرب من الله ورضاه، بل على أسس من حظوظ النفس وإظهار العمل للبشر، والبروز أمام المجتمع، أو النكايه بالمؤسسات الأخرى، من منطلقات حزبية ضيقة بعيدة كل البعد عن التسابق في إرضاء الله تعالى، كما كان يفعل عمر مع الصديق رضي الله عنه في تنافس شريف لعمل الخير.

### المظاهر:

١. عدم التعاون.
٢. عدم التنسيق.
٣. التهوين من منجزات الغير، وتحقير جهود الأقسام الأخرى.
٤. إظهار سلبيات الأقسام الأخرى وكتم الإيجابيات.
٥. تحليل الأمور المختلف عليها دائماً وقياسها من منطلق إحساسه بالربح والخسارة أو التفوق عليه في منصبه في المؤسسة.
٦. عدم وجود روح الأخوة والتناصح بين الأجزاء والأقسام المختلفة.
٧. التعصب الذميمة للمؤسسة، وعد الاعتراف بنقاط الضعف.

### الأسباب:

١. الإحساس الدائم بأن المنافس يريد سحب البساط منه شخصياً أو من مؤسسته.
٢. حب البروز في المجتمع والبحث عن المؤسسة الأكثر بروزاً في نشاطها في المجتمع.
٣. عدم وجود حسن الظن.
٤. عدم وجود جلسات تنسيقية.
٥. عدم صفاء النيات وابتغاء وجه الله تعالى.
٦. عدم وجود جلسات مصارحة.
٧. الضعف الإيماني العام.
٨. عدم محاسبة النفس ومراجعة النيات.
٩. تغليب المصلحة الشخصية أو الحزبية على مصلحة الدين وانتشاره.

## الحل :

- ١ . رد الإساءة بالحسنى .
- ٢ . إحسان الظن بأعمال الغير وأقواله، خاصة إذا كان يمكن تأويلها تأويلاً حسناً .
- ٣ . وجود جلسات ومصارحة بين المؤسسات .
- ٤ . إيضاح الأمور بجلاء حتى لا تترك مجالاً للتأويل السيء، ومثاله قول الرسول صلى الله عليه وسلم للصحابيين اللذين شاهداه مع امرأة "إنها صافية" .
- ٥ . الإشادة بدور المنافس وإيجابيته، لتهيئة الأجواء لتصافي النفوس .
- ٦ . البحث عن أرضيات مشتركة بين الطرفين والتعاون فيها .
- ٧ . التركيز على الهدف من العمل، وأنه ليس للأشخاص ولا للمؤسسات إنما هو لإرضاء الله تعالى، والتذكير بهذه المعاني في كل لقاء .
- ٨ . إبداء التعاون، والتنازل في الأمور الممكن التنازل فيها إذا كان ذلك يؤدي إلى صفاء القلوب والارتقاء بالعمل .
- ٩ . المحاسبة ومراجعة النية بين فترة أخرى، والتذكير بأنه لن يقبل من العمل إلا ما كان صواباً خالصاً لوجهه تعالى .
- ١٠ . مبادرة أحد الأطراف لتقديم مساعدة أو خدمة يحتاجها الطرف الآخر للارتقاء بقسمه، فإن لهذا الأثر العظيم في تصفية النفوس .

(٤٠) الشللية أو الجيوب

## التعريف :



تجمع عدد من العناصر في المؤسسة على شكل مجموعة، لهم أفكار تعارض أفكار المؤسسة، في اجتماعات وجلسات إطار العمل الجماعي، لتداول أفكارهم، ومحاولة إيجاد طرق لتطبيقها، أو إعاقة تطبيق أفكار المؤسسة التي ينتمون إليها.

#### المظاهر:

١. تضامن المجموعة في معارضتها لخط المؤسسة.
٢. تكوين جلسات خاصة بهم.
٣. المعارضة لكل شيء وانتقاد كل شيء.
٤. التغيب عن الأنشطة التي لهم ملاحظات عليها.

#### الأسباب:

١. الشدة من قبل بعض المسؤولين وعدم قدرة الفرد على المصارحة.
٢. عدم فهم عناصر هذه المجموعة لأصول العمل الحركي.
٣. الاعتقاد الجازم بأن ما لديهم من أفكار هو الصحيح والذي يجب أن يطبق لمصلحة المؤسسة.
٤. الرفض لبعض مقترحاتهم أو معظم مقترحاتهم.
٥. عدم فهم المسئول المباشر لهم كيفية التعامل معهم.
٦. تأثرهم ببعض الآراء المطروحة خارج المؤسسة.
٧. الضعف الإيماني العام.
٨. الضغط على المؤسسة لتحقيق ما يريدون.

#### الحل:

١. عقد عدة جلسات حوار معهم، والاستماع الكامل لجميع أفكارهم ومقترحاتهم، والنظر في مدى إمكان تحقيق بعضها، والرد المنطقي المقنع لما لا يمكن تطبيقه.

٢. تعيين مسئول ذي مواصفات خاصة يستطيع من خلالها استيعابهم وجذبهم لصف المؤسسة.
٣. عدم التسرع في اتخاذ إجراء ضدهم، حيث إنه لا يمكن تصنيف كل معارضة بأنها مظهر سلبي، إذ لا بد من دراسة نوع المعارضة التي يحملونها.
٤. إعطاؤهم بعض الأدوار في المؤسسة ليشعروا بثقة المؤسسة بهم.
٥. الدعاء، ويأتي في مقدمة هذه الحلول، حيث يستشعر أفراد المؤسسة والقيادة بأهمية هذا الحل، ويقوم كل منهم بأداء واجبه من الدعاء لعلهم يرجعون.
٦. إيقاف أي غيبة عنهم، لأن انتشار الغيبة مثل هؤلاء، يشجع على تكوين جو من انعدام الثقة، والتفكك في المؤسسة الواحدة ويكون عاملاً على انتشار الخبر خارج المؤسسة، لما له أكبر الأثر على أولئك النضر.

#### (٤١) اختفاء التناصح

التعريف:

ضمور واجب النصح بين أفراد المؤسسات الدعوية إلى درجة الاختفاء في بعض الأحيان في بعض المؤسسات.

#### المظاهر:

١. ظهور أخطاء واضحة أو تقصير دون رؤية من يقوم بواجب النصح أو التنبيه.
٢. تراكم الأخطاء.
٣. ضعف أداء بعض أو كل مؤسسات الدعوة في مكان ما.
٤. بروز ظاهرة تبرير الخطأ والتقصير.

#### الأسباب:

١. الفهم الخاطئ لبعض عبارات الزهاد التي تحث على الانشغال بأخطاء النفس وعيوبها عن عيوب الآخرين.
٢. الخوف من تغير الأخ عند نصيحته.
٣. الخوف من عدم قبول النصيحة.
٤. الخوف من فقدان الأخ عند نصيحته.
٥. الخوف من غضب الأخ عند نصيحته.
٦. التوهم بأن الأخ الخاطئ له تأويل في خطته.
٧. المبالغة في حسن الظن.
٨. ضعف المحبة في الله وانشغال كل فرد بخاصة نفسه.
٩. الظن الخاطئ بأن أنشطة المؤسسة التربوية كفيلة بالقضاء على هذه الأخطاء.
١٠. ضعف أو ندرة البرامج التي تحث على هذا الخلق.
١١. ضعف العلم الشرعي.

#### الحل:

١. التركيز على تأصيل هذا الخلق، خاصة في المراحل الأولى من انتساب الفرد إلى المؤسسة، من خلال البرامج التربوية والاستمرار في ذلك في جميع المراحل دون انقطاع بصور متعددة.
٢. إعطاء الصورة الشرعية المتكاملة لكل معصية صغرت أم كبرت وإحاطة الفرد بجميع جوانبها.
٣. تأكيد القدوات لهذا الخلق بصورة عملية أمام الأفراد، كأن يبادر أحدهم بطلب من الأفراد لنصيحته حتى وإن كان على صورة كتابة.
٤. كتابة بعض الرسائل الصغيرة عن هذا الموضوع وتوزيعها على الأفراد.
٥. يؤكد هذا الأمر في افتتاحيات البرامج التربوية.
٦. إعطاء فرصة كل أسبوع أو كل شهر لكل فردين بالقيام بعملية التناصح فيما بينهما حتى تكون سجية فيهما.

~ ~ ~ ~ ~

(٤٢) توتر العلاقة مع المسئول

## التعريف:

جفوة تنشأ بين الفرد والمسئول في المؤسسة لأسباب كثيرة.

## المظاهر:

١. المعارضة لكل ما يقول المسئول.
٢. رفع الصوت على المسئول.
٣. تسفيهه وتحقير رأيه المسئول.
٤. عدم الامتثال للأوامر.
٥. التغيب عن بعض الأنشطة أو جميعها أحياناً.
٦. انتقاد المسئول عند الآخرين.

## الأسباب:

١. التفاوت بين المسئول والفرد: فقد يكون هناك تفاوت شاسع بين الفرد والمسئول في عدة جوانب، منها الجانب التعليمي، فقد يكون الفرد ذا مستوى تعليمي أرفع من المسئول، مثل أن يكون ذا مؤهل ثانوي، بينما الفرد جامعي أو في الدراسات العليا، فيصعب عليه التلقي ممن هو دونه بالمرتبة التعليمية بسبب ضعف منه.
٢. عدم إحاطة المسئول بظروف الفرد الاجتماعية، يجعله يكلفه بما يتعارض مع ظروفه.
٣. تكليف الفرد بما يتعارض مع قناعاته الشخصية، وإرغامه على الامتثال لذلك.
٤. عدم مشاورة المسئول للفرد في بعض أمور المؤسسة.
٥. تجاوز المسئول ذلك الفرد في بعض الأمور.
٦. رد كثير من اقتراحات الفرد.
٧. الاغترار بالمؤهلات العلمية التي لدى الفرد.
٨. إحساس الفرد بالفرق في المعاملة بينه وبين الأفراد في المؤسسة من قبل المسئولين.
٩. فشل بعض الأنشطة بسبب المسئول.

١٠. خشونة التعامل مع الفرد.
١١. سماع بعض الشبهات عن ذلك المسئول.
١٢. وجود عقدة قديمة مع مسئولين سابقين.
١٣. عدم وجود تشجيع وإطراء لكثير من الجهود.

### الحل:

١. فتح باب الحوار للجميع دون بخس حق أحد في ذلك، حيث إن الفرد يشعر بقيمته عندما يترك له المجال كاملاً دون ضغوط لإبداء وجهة نظره.
٢. تدوين جميع المقترحات، ووجهات النظر المختلفة، حتى وإن كانت تعارض رأي المسئول، لأن ذلك من شأنه إعطاء الانطباع بالاهتمام بجميع الآراء وعدم إهمالها.
٣. مناقشة جميع الآراء، والنظر إليها من جميع الزوايا.
٤. الإحاطة بجميع ظروف الأفراد الاجتماعية.
٥. عمل لقاءات فردية لجميع أفراد المؤسسة للإطلاع عن قرب عما يختلج في قلب كل فرد منهم، ولزيادة الثقة بين الفرد والمسئول.
٦. طرح غالب الأمور للمشاورة.
٧. التعامل بلين ورفق.
٨. الإطراء والتشجيع للأعمال التي يقوم بها الأفراد.
٩. إعطاء بعض الهدايا لبعض الأعمال.
١٠. التذلل والتواضع للأفراد من شأنه أن يذلل كثيراً من الصعاب.
١١. المصارحة بين الفرد والمسئول.
١٢. رد الشبهات بطريقة غير مباشرة.
١٣. تغيير المسئول بآخر إذا تعذر الإصلاح.
١٤. تغيير موقع العمل للفرد، أو المسئول إذا تكرر التوتر مع أكثر من فرد.

(٤٣) الخروج من المؤسسة

### التعريف:

هو القرار الذي يتخذه فرد أو مجموعة في مؤسسة دعوية للانفصال عن تلك المؤسسة وقطع الصلة التنظيمية بها، وقد يكون هذا الانفصال انفصلاً عن الالتزام ببعض تعاليم الإسلام أو جميعها أو يكون هذا الانفصال انفصلاً تنظيمياً فقط ويبقى ملتزماً بجميع تعاليم الإسلام، وكلا النوعين قد يتحولان إلى خصومة شرسة للمؤسسة أو يبقيان المودة والعلاقة الطيبة معها.

### المظاهر:

١. كثرة النقد لقرارات المؤسسة.
٢. عدم الحضور للأنشطة.
٣. إساءة الظن في كثير من قرارات المؤسسة.
٤. عدم تنفيذ ما يطلب منه.
٥. تكوين بعض الجيوب الجانبية بعيداً عن علم المؤسسة وقياداتها.
٦. القيام بعملية التثبيط بين أفراد المؤسسة.
٧. بث روح التمرد أو الخروج من المؤسسة.
٨. بث روح الإحباط من المؤسسة.
٩. الانشغال والاهتمام بالمظاهر الدنيوية.
١٠. صرف طاقة كبيرة خارج المؤسسة.

### الأسباب:

١. عدم اهتمام المؤسسة ببعض الملكات والمواهب البارزة لدى بعض الأفراد بسبب الإجهادات التربوية الخاطئة كخوفهم من غرس البروز وغيرها من الأمور.
٢. سوء المعاملة من المسئول للفرد.
٣. عدم الاستماع وعدم التقدير لوجهة نظر العضو فيما يتعلق ببعض المسائل أو القرارات التي تتخذها المؤسسة.
٤. تصديق العضو للشبهات المثارة ضد المؤسسة، دون تثبت أو تأكيد من صحتها.

- ٥ . عدم توافر صفات الالتزام بالمجموعة لدى الفرد.
- ٦ . العجب لدى الفرد.
- ٧ . الاحتكاك ببعض خصوم المؤسسة والتأثر بأطروحاتهم.
- ٨ . الاحتكاك ببعض الضعفاء من أفراد المؤسسة.
- ٩ . عدم التوافق بين المسئول والفرد.
- ١٠ . عدم معرفة الفرد لأصول العمل الجماعي.
- ١١ . الانجذاب للدنيا (شهادة، منصب، تجارة... الخ).
- ١٢ . عدم وضوح الهدف.
- ١٣ . عدم وضوح المرحلة.
- ١٤ . عدم الشعور بالإنتاجية، وبأنه على الهامش.
- ١٥ . شعور الفرد بعدم الاستفادة من طاقته.
- ١٦ . الاقتناع بإمكانية خدمة الدعوة من خارج المؤسسة أفضل من داخلها.
- ١٧ . نقل الفرد إلى مكان غير راغب فيه، دون أخذ رأيه.
- ١٨ . وقوع الفرد في بعض المخالفات الشرعية مما يجعله يشعر بعدم أهليته للبقاء مع هذه المؤسسة التي تتناقض ممارساته مع مبادئها الأخلاقية.

#### الحل :

- ١ . جلسات مصارحة لمعرفة المتغيرات عليه، وملاحظاته على المؤسسة.
- ٢ . الاستماع لجميع وجهات النظر المخالفة ومناقشتها، وذلك للارتقاء بالمؤسسة.
- ٣ . مراعاة التوافق الفكري والعبادي والدعوي والعمري بين المسئول والفرد.
- ٤ . توظيف الطاقات المختلفة لسد حاجات المؤسسة.
- ٥ . التنمية الفكرية للارتقاء بالفرد لمعرفة الأهداف البعيدة والمرحلية، ومعرفة دوره في المرحلة.
- ٦ . مراعاة توافق المهمة المكلف بها الفرد مع ميوله وطاقاته.
- ٧ . مراعاة التعامل مع الأفراد بما يتناسب مع نضجهم العقلي والفكري.
- ٨ . فتح آفاق جديدة في العمل تستوعب ميول الأفراد وطاقاتهم.



٩. إعطاء شيء من التفويض للأفراد الذين يصلون إلى مناصب قيادية خارج المؤسسة إلى اتخاذ القرارات السريعة.
١٠. عدم تغليب العلاقات (الحزبية) على العلاقات الأخوية في المؤسسة الدعوية.

## (٤٤) الاجتهاد المخالف

### التعريف:

هو القيام بعمل من أعمال الدعوة دون استئذان من القيادة، ويكون عادة مخالفاً لأوامر المؤسسة التي ينتمي إليها، فإما أن يكون ذا نتائج إيجابية، أو سلبية، وغالباً تكون نتائجها سلبية.

### المظاهر:

١. تغيير في أداء البرنامج أو النشاط المتفق عليه.
٢. اختلاف النتائج المخطط لها سابقاً.
٣. توقف البرنامج أو النشاط بتغيب المكلف بالعمل.
٤. ضعف النشاط.

### الأسباب:

١. اعتقاد المجتهد أن رأيه أصوب من رأي المؤسسة.
٢. حرص المجتهد على نجاح البرنامج.
٣. تعجل المجتهد للثمرات.
٤. عدم تفهم المجتهد لأصول العمل الجماعي.
٥. الإعجاب برأي خارج إطار المؤسسة.

### الحل:

١. معرفة سبب الاجتهاد ومحاولة علاجه، فقد يكون الاجتهاد في محله.
٢. السؤال عن تفاصيل البرنامج قبل البدء.
٣. تحديد المسؤوليات والتأكيد عليها قبل البدء في النشاط.
٤. المتابعة الدائمة.

- ٥ . سحب بعض الصلاحيات من المجتهد .
- ٦ . عدم التسرع باتخاذ إجراء عقابي قبل معرفة ماضي المجتهد، وفيما إذا كان كثير الاجتهاد أم أن ذلك نادر منه .

~ ~ ~ ~ ~

## (٤٥) عدم المصارحة

### التعريف:

عدم مفاتحة الفرد للمسئول في المؤسسة بما يعانیه من مشاكل داخلية أو ما يتعلق بالمؤسسة وأفرادها، مما يكون له أكبر الأثر في تنامي هذه المشاكل، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف الفرد أو استقالته من المؤسسة.

### المظاهر:

١. ضعف المخالطة بالمسئول.
٢. لزوم الصمت معظم الوقت، وقلة الكلام.
٣. عدم المشاركة في الحوار والمناقشة عند تجمع الأفراد.
٤. إخفاء كثير من الأنشطة الخارجية، خاصة تلك التي لها تأثير مباشر على نشاط المؤسسة.
٥. كثرة التبرير والاعتذار عن تغيبه وتقصيره.

### الأسباب:

١. عدم فهم أصول العمل الجماعي.
٢. ضعف الثقة بالمسئول.
٣. اعتبار أن ما يخفيه هو من خصوصياته التي لا يجب أن يطلع عليها أحد.
٤. عدم توثيق العلاقة مع الفرد.
٥. التركيز على أفراد دون الآخرين.
٦. المحاسبة المباشرة والنقد المستمر والعلني أمام باقي أفراد المؤسسة.
٧. العلاقة الإدارية البحتة بين العضو والمسئول.
٨. التحقير للآراء والتقليل من أهميتها.
٩. فقدان السؤال لضن الحديث وللباقة النقاش، ومعرفة المداخل.
١٠. عدم أهلية المسئول في الرد على التساؤلات وإيجاد الحلول.

١١. الطبيعة الشخصية للفرد من الكتمان وعدم حبه إطلاع الآخرين على خصوصياته.
١٢. عدم الإدراك لخطورة السكوت عن الأخطاء والمشاكل التي لها آثار سلبية مباشرة على الفرد.
١٣. ثقته الزائدة في نفسه، وقدرته على حل جميع ما يعترضه من مشاكل.
١٤. الخوف من فقدان الاحترام عند العلم بما يكتمه من المشاكل.
١٥. صفة الخجل التي تغلب على الفرد.

### الحل:

١. توثيق الصلة مع جميع أفراد المجموعة.
٢. عدم إظهار الإعجاب ببعض الأفراد البارزين إذا ترتب بعض النتائج السلبية على ذلك.
٣. توضيح أصول العمل الجماعي منذ البداية، والتي منها مبدأ المصارحة والثقة.
٤. عدم التعجل والاختصار في الردود على الأسئلة الملحة من الأفراد، الأمر الذي يترك انطباعاً لديهم بعدم القدرة على الإجابة أو تعمد عدم الإجابة الكاملة الشافية.
٥. الابتعاد عن النقد والتأنيب لبعض الأفراد أمام باقي أعضاء المجموعة.
٦. إعطاء الفرصة للفرد أن يتحدث عن نفسه في أكثر من مناسبة.
٧. إبداء الاهتمام بالأراء والمقترحات التي يقدمها الأفراد حتى وإن كانت ليست ذات أهمية كبيرة.
٨. إشراك الأفراد في المناقشات لترسيخ مبدأ الثقة.
٩. اختصاصه ببعض الأمور التي تعتبر من أسرار المربي كي يشعر بالأهمية، وتبادل الشعور بالثقة.
١٠. عدم تضخيم الأخطاء أو الزلات، بل محاولة تيسيرها، وتبسيط طرق علاجها.
١١. إظهار الثناء على إحسانه، ولكن بعيداً عن باقي أفراد المؤسسة، وغض الطرف عن إساءته خاصة إذا كان بين باقي أعضاء المؤسسة.

١٢. تهيئة جو يساعد الفرد على عدم التردد والخوف لطرح بعض تساؤلاته واستفساراته.

١٣. طمأنة الفرد بسرية أحواله وظروفه وعدم نشرها عند الآخرين.

١٤. إشعار الفرد بتعبده عند قيامه بمصارحة أخيه المربي، لأنه إنما يريد بذلك تربية نفسه والارتقاء بها كما فعل حنظلة عند مصارحته لأحد إخوانه من الصحابة عن بعض ما كان يشعر به، حتى قال: "نافق حنظلة".

١٥. سؤال الفرد عن أحواله الخاصة، مما يشعره بالراحة والاهتمام.

~ ~ ~ ~ ~

## الخاتمة

لا داعي أبداً أن هذا الجهد المتواضع من تسليط الأضواء على مشكلاتنا الدعوية وحلولها قد استقصى كل تفاصيل تلك المشاكل، وأن الحل المطروح هو الحل الأوحده، والجامع المانع، وذلك لأنه جهد بشري، نابع من خبرة بشرية، وبالتالي لا بد أن يعتريه النقص والمحدودية، مما يجعل إكماله أو إيصاله إلى أقرب نقطة للكمال مسئولية جماعية، يشارك فيها جميع إخواني من الدعاة، وخاصة أصحاب الخبرة منهم، لأن هذا العمل المهم لا يخص المؤلف فقط، بل يخص جميع العاملين في حقل الدعوة الإسلامية، وهي قضية الجميع.

أسأل الله العظيم أن تساهم هذه المجموعة في عملية "مراجعة الذات" وبناء آلية جديدة لحل مشاكلنا الدعوية، وأن تكون منهجاً دعوياً يدرس في مدارس الدعوة أينما وجد للدعوة موطناً قدم.