مركز أصول
Osoul Center
www.osoulcenter.com

MAKEEN
makeenacademy.com

رقم الاعتماد: 13612533

7

الحقيبة التدريبية السابعة

التخطيط الشخصي

مركز مسارات التميز للتدريب
Masarat al-Tamayuz Training Center

المحتويات

المقدمة 4

دليل البرنامج 6

1 مقدمة في القيادة 10

السلوك الإنساني 12

تعريف القيادة: 14

عناصر القيادة: 15

صفات القائد الدعوي الأساسية: 16

كيف تكتسب التأثير القيادي؟ 20

نظريات القيادة: 22

سلوكيات الداعية 30

2 القائد الدعوي وتقدير الذات 32

أولاً/ تقدير الذات: 34

ثانياً/ التقييم الذاتي: 40

أولاً: القائد الدعوي والتفكير في الإنجازات: 40

ثانيًا: الأدلة الداعمة لذات القائد الدعوي: 42

ثالثًا: الأهداف المهنية الجديدة للقائد الدعوي: 44

المسؤولية الذاتية: 46

تحسين اللحظة: 50

3 القائد الدعوي المفكر 52

1 تعريف التفكير: 54

2 أنواع تفكير القائد الدعوي ومميزاته: 56
3 أنماط تفكير القائد الدعوي:..... 57
4 الخصائص المميزة للمفكر القائد: 58
استراتيجيات التفكير الإبداعي:..... 62
الجمود والإبداع في المنظمات الدعوية..... 68

4 القائد الدعوي والاتصال والتحفيز..... 70

تعريف الاتصال: 72
الوظائف الرئيسة التي تؤديها عمليات الاتصال:..... 73
شروط الاتصال 74
مبادئ الاتصال:..... 75
أهمية التوجيه في رفع الروح المعنوية وتحفيز الدعاة: 78
القائد الدعوي بين الواقع والتزييف 88

5 الذكاء العاطفي لدى القائد الدعوي 90

تعريف الذكاء العاطفي:..... 92
مكونات الذكاء العاطفي للقائد 93
جدارات إدراك الذات:..... 94
جدارات إدارة الذات: 96
جدارات الإدراك الاجتماعي:..... 98
جدارات إدارة العلاقات :..... 100
كيف تمارس كقائد دعوي السيطرة على العواطف الخاصة؟..... 106
الذكاء العاطفي الجماعي..... 110

6 القائد الدعوي مخطط (التخطيط الشخصي) 112

مهارات التخطيط: 114
وضع خطة لحياتك: 116
الأهداف الذكية: 117
تحديد الرسالة الشخصية: 118
صياغة الرسالة: 120
تشخيص عام للحالة التي سبقت إعلان الدعوة 122
تطوير المهارة 132

7 حل المشكلات في المنظمات الدعوية 134

تعريف المشكلة: 136
مفهوم حل المشكلة: 136
أنواع المشكلات : 138
أساليب حل المشكلات: 140
العصف الذهني: 145
إيجاد الحلول 148

8 اتخاذ القرارات 156

مفهوم اتخاذ القرارات: 158
أهمية عملية اتخاذ القرارات: 159
أشهر أنماط متخذي القرارات: 160
الحرية أو القيد في اتخاذ القرارات: 161
بين التخطيط والتنفيذ : 164
الإيجابيات والسلبيات كأدوات لاتخاذ القرارات: 165
أنماط صنع القرار: 166
قرار عمرو بن العاص رضي الله عنه 168

9 إدارة العمل الجماعي..... 170
مفهوم الفريق: 172
مفهوم فرق العمل: 173
مفهوم بناء فرق العمل: 173
صفات فريق العمل الناجح: 174
مؤشرات الحاجة إلى تشكيل بناء عمل: 175
مراحل بناء فرق العمل: 175
العمل الجماعي لتعزيز الأداء: 176
المحافظة على تماسك الفريق: 177
عوامل نجاح العمل الجماعي: 180
فعالية الفريق: 181
القيادة المحفزة لأداء الدعاة: 181

المراجع: 187

المقدمة:

الحمد لله الذي أنطق الجمادات وأرسل الرسل بالنذر والبشارات وصلاة وسلاماً على نبينا محمد أما بعد .....

فإن نعم الله لا تعد ولا تحصى، وأفضاله على عباده أكثر من عدد أنفاسهم ولكنه تعالى يصطفي من خلقه ويختار من يبلغ دينه ويرشد الناس لسبل الهدى والنور.

فالإنسان مخلوق اجتماعي فُطِر على الاختلاط بالناس ولا يمكنه أن يعيش بمعزل عنهم، فكما أننا غالبا ما يكون لنا دور في حياة الآخرين فإن الآخرين أيضا يكون لهم دور هام وربما مؤثر في حياتنا.

ومن المسلم به أن دعوة الأنبياء عليهم السلام قامت على التبليغ وتفنن الأنبياء في شتى أدوات التبليغ من الحوار والمجادلة والتأثير والإقناع ولم يكن الهدف الحوار والمناقشة فحسب بل طموحهم عليهم السلام الاقتناع وقبل هذا امتلاك أدوات التأثير والانبهار عند عرض دعوتهم على الناس. وأن الدعاة اليوم ومن شرفهم الله بحمل رسالة الإسلام وإبلاغ دينه لهم أحق الناس بامتلاك أدوات الإقناع والتأثير حتى يصل دين الله عز وجل للناس وينعموا بدين الفطرة السوية، ولذا رأى الإخوة أن يضعوا بين أيديكم هذه المادة التدريبية لعلها تسهم في إبلاغ دين الله بكل قوة ويقين لمن اطلع وهداه الله لدينه المستقيم والله الموفق والمسدد وحده ولا حول ولا قوة إلا به.

دليل البرنامج

اسم البرنامج: التخطيط الشخصي

الهدف العام: إكساب المشاركين المعلومات والمهارات والاتجاهات اللازمة للقيادة والتخطيط الشخصي.

الأهداف التفصيلية:

1. يميز المفاهيم الأساسية في القيادة.
2. يشارك بطرق تعزيز الوعي الذاتي.
3. يطبق أنواع التفكير في المنظمات الدعوية
4. يوظف مبادئ الاتصال في البيئة الدعوية.
5. يستخدم أساليب التحفيز في البيئة الدعوية.
6. يفهم دور الذكاء العاطفي في القيادة الفعالة.
7. يوظف مهارات الذكاء العاطفي في الدعوة إلى الله.
8. يستشعر أهمية التخطيط الشخصي للقائد الدعوي.
9. يكتب رسالته الشخصية بطريقة صحيحة.
10. يفهم التخطيط في السيرة النبوية ودوره في العمل الدعوي.
11. يتبع الخطوات العلمية في حل المشكلات
12. يبدع في إيجاد حلول لمشكلات المنظمات الدعوية.
13. يستخدم مقارنة البدائل للوصول إلى القرار المناسب.
14. يكوِّن اتجاهات إيجابية نحو العمل الجماعي في المنظمات الدعوية.

وحدات الدورة التدريبية:

الوحدة الأولى: مقدمة في القيادة.

الوحدة الثانية: القائد الدعوي وتقدير الذات.

الوحدة الثالثة: القائد الدعوي المفكر.

الوحدة الرابعة: القائد الدعوي والاتصال والتحفيز.

الوحدة الخامسة: الذكاء العاطفي لدى القائد الدعوي.

الوحدة السادسة: القائد الدعوي مخطط (التخطيط الشخصي).

الوحدة السابعة: حل المشكلات في المنظمات الدعوية.

الوحدة الثامنة: اتخاذ القرارات.

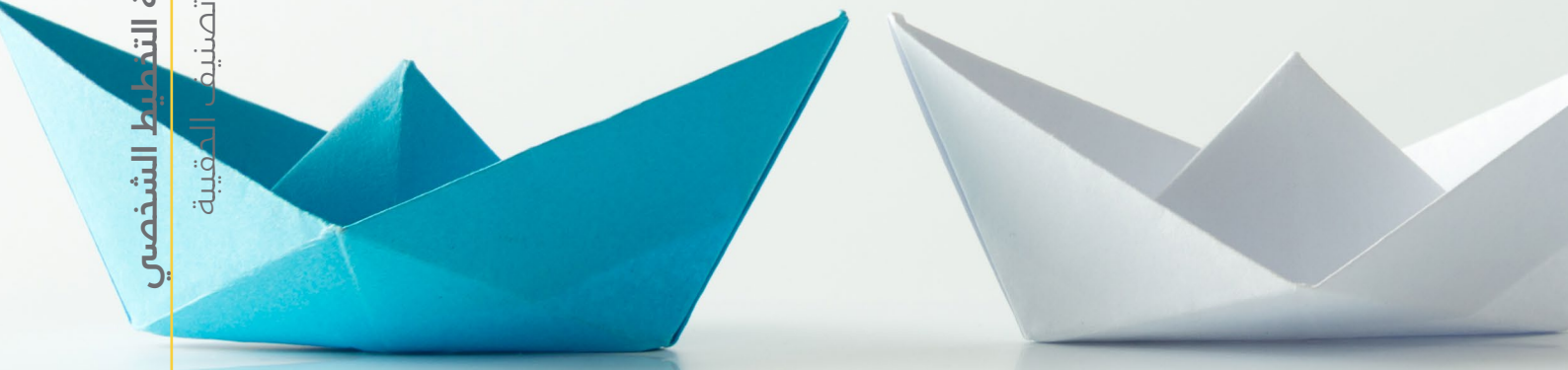
الوحدة التاسعة: إدارة العمل الجماعي.

تصنيف الحقيبة:

المجال	عدد الوحدات	الاستخدام	التصميم	المعينات
تطويري	٩ وحدات تدريبية	حقيبة شاملة	حقيبة إلكترونية	مقاطع فيديو

الأساليب			
عرض تدريبي	تدريبات جماعية	نص قرائي	حالة دراسية
يقوم المدرب بعرض تسلسل المعلومات من العام إلى الخاص مراعياً الأولوية في طرح المعلومات والأمثلة.	يتم من خلالها اكتساب مهارات ذات صلة بالجانب النظري ، قائمة على أهداف محددة ، بحيث يتمكن كل متدرب من رؤية استجابات المتدربين الآخرين.	نص مقروء يتمم المادة العلمية المطروحة في العرض التدريبي، ويساعد على توسيع مدارك المتعلم، وتوجيهه إلى مزيد من القراءات.	أسلوب معرفي يتم عرض نص الحالة ثم يعمل المتدربون على تحليل swot والإجابة عن الأسئلة المرتبطة بدراسة الحالة.

التقييم لكل وحدة				
مشاهدة العرض التدريبي كاملاً	قراءة النص القرائي	التعليق على الحالة التدريبية	حل التدريبات الجماعية	الإجابة عن أسئلة التقييم



الوحدة الأولى

مقدمة في القيادة

1

الوحدة الأولى

يستطيع المتدرب في نهاية الوحدة التدريبية:

1. يميز المفاهيم الأساسية في القيادة.
2. يبني اتجاهات إيجابية نحو صفات القائد الدعوي..
3. يفرق بين نظريات القيادة.

العرض التدريبي

الوحدة الأولى

١ - السلوك الإنساني

تعريف السلوك الإنساني:

يُعرف السلوك الإنساني بحَسب علم النفس السلوكي بأنّه: أيّ نشاط يصدر من الإنسان، سواء أكان فعلًا يمكن ملاحظته أم قياسه مثل النشاط الفسيولوجي والحركي، أم نشاط غير ملحوظ كالتفكير والتذكّر.

أنواع السلوك الإنساني:

تقسيم السلوك الإنساني بحسب علم النفس الاجتماعي إلى:

السلوك الفردي:

وهو سلوك ينطلق من الخبرات الماضية التي تفاعلت مع الخصائص الشخصية للفرد وبالتالي تكونت القيم والاتجاهات، فعند استقبال مثير معيّن يتم تحديد سلوك الاستجابة بما يتوافق مع القيم والاتجاهات الفرديّة، وهذا هو سبب اختلاف ردود الأفعال بين الأفراد في موقف محدّد.

السلوك الاجتماعي:

هو سلوك ينطلق من علاقة الفرد بالأفراد داخل مجتمعه، بحيث يميل الإنسان للانتماء وتكوين العلاقات الاجتماعية، إلا أن هذه العلاقات تفرض ضغوطًا لتعديل سلوك الفرد ليضمن ذلك بقاءه ضمن المجموعة.

خصائص السلوك الإنساني:

1. ينتج السلوك دائمًا من مسبّب، أي لا ينشأ من العدم.
2. يسعى السلوك إلى تحقيق غاية معينة أو إشباع حاجة محددة.
3. يظهر السلوك في صور متعددة، بحيث يتوافق مع المواقف التي قد تواجه الفرد.
4. يتعدل السلوك بحسب المواقف والظروف التي تواجه الفرد.
5. يختلف السلوك من فرد إلى آخر بحسب العوامل الشخصيّة والبيئيّة المُحيطة بالفرد.

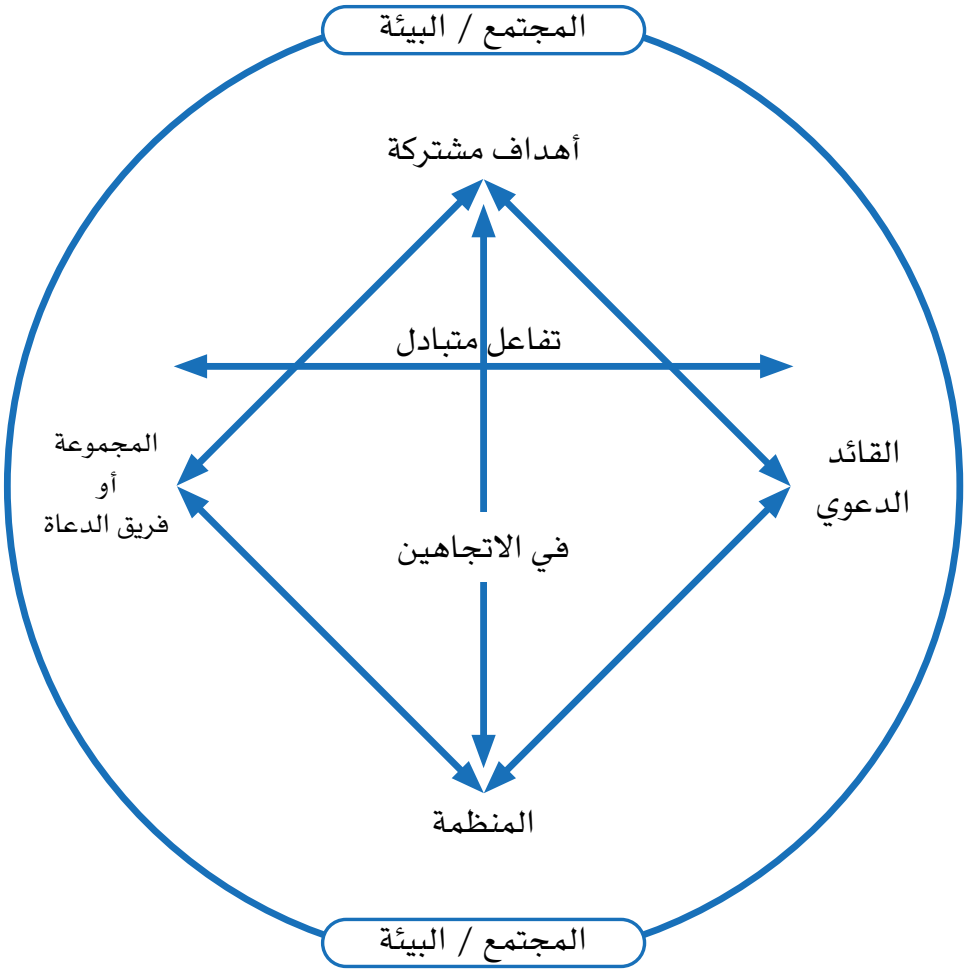
٢ - تعريف القيادة:

القيادة: هي فن التأثير على الأفراد وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم، وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات بما يضمن ولاءهم وطاعاتهم وتعاونهم ،. واكتشاف ثقتهم واحترامهم، بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة.

وللقيادة دور اجتماعي (وظيفة اجتماعية) يقوم بها القائد للمساعدة في تحقيق أهداف الجماعة، وهي شكل من أشكال التعاون الاجتماعي بين الفرد (القائد الدعوي) وأفراد الجماعة (الدعاة المرؤوسين) يقوم فيه بقيادة الجماعة والتأثير في سلوك أفرادها وتوجيه أعمالهم.

٣ - عناصر القيادة:

يمكن تحديد العناصر الرئيسة للقيادة في الشكل التالي:



٤ - صفات القائد الدعوي الأساسية:

لابد للقائد من صفات أساسية يتحلى بها وهي:

1 الإخلاص:

الإخلاص في حقيقته قوة إيمانية، صراع نفسي يدفع صاحبه -وهو القائد- بعد جذب وشد إلى أن يتجرد من المصالح الشخصية، وأن يترفع عن الغايات الذاتية، وأن يقصد من عمله وجه الله لا يبغي من ورائه جزاءً ولا شكورًا إلا منه.

يقول الله تعالى: ﴿وَمَآ أُمِرُوٓاْ إِلَّا لِيَعۡبُدُواْ ٱللَّهَ مُخۡلِصِينَ لَهُ ٱلدِّينَ حُنَفَآءَ وَيُقِيمُواْ ٱلصَّلَوٰةَ وَيُؤۡتُواْ ٱلزَّكَوٰةَۚ وَذَٰلِكَ دِينُ ٱلۡقَيِّمَةِ﴾ [البينة:٥]

2 اليقين والتوكل:

القائد يجب ألا يرى التوكل على الله في جميع أحواله وأعماله واجبًا خلقيًا فحسب بل يراه في فريضة دينية، ويعده عقيدة إسلامية، وذلك لأمر الله تعالى به في قوله: ﴿وَعَلَى ٱللَّهِ فَتَوَكَّلُوٓاْ إِن كُنتُم مُّؤۡمِنِينَ﴾ [المائدة:٢٣].

يقين وتوكل النبي ﷺ:

في كافة غزوات النبي ﷺ كان لا يخوض معركة حتى يعدّ لها عدتها، ويهيئ لها أسبابها، فيختار حتى مكان المعركة وزمانها. فقد أثر عنه ﷺ أنه كان لا يشن غارة في الحر إلا بعد أن يبرد الجو، ويتلطف الهواء من آخر النهار بعد أن يكون قد رسم خطته، ونظم صفوفه، وإذا فرغ من كل الأسباب المادية المطلوبة لنجاح المعركة رفع يديه سائلًا الله ﷻ: (اللَّهُمَّ مُنْزِلَ الكِتَابِ، سَرِيْعَ الحِسَابِ، اهْزِمِ الأَحْزَابَ، اللَّهُمَّ اهْزِمْهُمْ وزَلْزِلْهُمْ) صحيح مسلم. ١٣٦٢/٣.

3 العلم والتعلم:

علم القائد وتعليمه لرجاله يعتبر من أساسيات نجاح القائد في تحقيق مهامه المحددة والمطلوبة منه، وهذه المهام سوف ينفذها بلا شك هو ورجاله معًا، فكيف سيقوم بها هذا الفريق إن لم يكن عالمًا بها متعلمًا إياها؟ وبالتبعية فإن القائد هو المسؤول الأول والأخير عن تعليم وتدريب وتنمية نفسه أولًا ثم نقل كل هذا إلى رجاله وتابعيه، وكلما كان القائد حريصًا على تعلم العمل، وتعليمه كلما كان عارفًا مؤمنًا بالمهام الموكلة إليه.

يقول الله تعالى: ﴿قُلۡ هَلۡ يَسۡتَوِي ٱلَّذِينَ يَعۡلَمُونَ وَٱلَّذِينَ لَا يَعۡلَمُونَۗ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُوْلُواْ ٱلۡأَلۡبَٰبِ ٩﴾ [الزمر:٩].

4 التربية.

التربية الصحيحة لها أصول أساسية واتجاهات رئيسة تأخذ بيد الفرد والمجتمع تجاهها، وتدفعهم إليها حتى تصبح تلك الأصول والاتجاهات ممتزجة بالنفس موحدة خطى الفرد والمجتمع في وحدة متناغمة متناسقة.

القائد عليه أن يصل بكل فرد من رجاله لمستوى عالٍ بحيث يكون سليم العقيدة، صحيح العبادة، قوي الجسم، مثقف الفكر، منظمًا في شؤونه، قادرًا على الكسب، مجاهدًا لنفسه، حريصًا على وقته، نافعًا لغيره، فيهدف القائد وراء ذلك بناء الرجال.

5 الحلم:

الحلم أشرف الأخلاق التي يجب أن يتحلى بها القائد؛ لأنها لذوي الألباب لما فيها من سلامة النفس، وراحة الجسد، واجتلاب الحمد، والقائد الحليم أول عوض له عن حلمه أن الناس أنصاره وتابعوه ورجاله. قال عطاء بن أبي رباح ﴿يَمْشُونَ عَلَى ٱلْأَرْضِ هَوْنًا﴾ [الفرقان:٦٣] أي حلماء.

عن أبي هريرة قال: قال ﷺ (من كان يؤمنُ باللّهِ واليوم الآخرِ فليكرمْ ضيفَه ومن كان يؤمنُ باللّهِ واليوم الآخرِ فليقلْ خيرًا أو ليسكتْ إن اللّه يحبُّ الحييَّ الحليمَ العفيفَ ويبغضُ الفاحشَ البَذيءَ السائلَ المُلحفَ إن الحياءَ من الإيمانِ والإيمانُ في الجنةِ والفحشُ من البذاءِ والبذاءُ في النارِ) صحيح البخاري.

6 حسن الخلق:

القائد قدوة وأسوة والفرد الذي يقبل على القيادة يجب أن يكون هذا الأمر وعاءً له وسابقًا لأي أمر من أموره، فأي قدوة وأسوة فيمن ساء خلقه، وفحش قوله وفعله، والقائد إذا حسنت أخلاقه كثر أتباعه، وقلّ أعداؤه، فتسهلت له الأمور الصعاب، ولانت له القلوب الغضاب.

فالخلق الحسن دعامة من دعامات تأهيل الإنسان للقيادة الرشيدة في الإسلام، وقد أثنى رب العزة على نبيه ﷺ فقال: ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ [القلم:٤].

7 الرحمة:

الرحمة هي الدقة والعطف، والقائد الدعوي لابد أن يكون رحيماً، والرحمة خلق من أخلاقه، إذ منشأ الرحمة صفاء النفس، وطهارة الروح، والقائد بإتيانه الخير والعمل الصالح والبعد عن الشر سيكون دائمًا في طهارة نفس وطيب روح من كان هذا حاله؛ فإن الرحمة لا تفارق قلبه.

يقول الله تعالى: ﴿ثُمَّ كَانَ مِنَ ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ وَتَوَاصَوْا۟ بِٱلصَّبْرِ وَتَوَاصَوْا۟ بِٱلْمَرْحَمَةِ﴾ [البلد:١٧].

8 العدل:

القائد الدعوي يجب أن يرى العدل من أوجب الواجبات وألزمها، فالجميع أمامه متساوون، ولابد من تنفيذ العدل فيهم بدرجة واحدة من أدنى فرد من رجاله إلى أكبرهم أهمية وأعلاها، وليس فيه موضع لمعاملة شخص ما معاملة مختلفة عن غيره، ويقول تعالى على لسان الرسول ﷺ: ﴿وَأُمِرْتُ لِأَعْدِلَ بَيْنَكُمُ﴾[الشورى:١٥].

9 الصبر وتحمل الشدائد:

أصل كلمة الصبر هو المنع والحبس؛ فالصبر حبس النفس عن الجزع واللسان عن التشكي، والجوارح عن فعل ما يغضب اللّه أو التشويش، ويقال: يصبر صبرًا، وصبر نفسه.

قال اللّه تعالى: ﴿وَٱصْبِرْ نَفْسَكَ مَعَ ٱلَّذِينَ يَدْعُونَ رَبَّهُم﴾[الكهف:٢٨].

القائد الدعوي مطلوب منه تحقيق غايات وأهداف محددة، ويعمل في ظل ظروف متغيرة، وعقبات وتحديات مستمرة تواجه مسيرته في تحقيق هذه الأهداف والغايات، وفي مواجهة هذه الحالات والمواقف والعقبات والتحديات يحتاج إلى الصبر فهو العلاج الناجح والوسيلة الفعالة للمواجهة بالإضافة إلى أغلب الصفات المطلوبة للقائد.

10 الطموح:

لنجاح القائد الدعوي في مهامه القيادية يلزم أن يتصف بالطموح والتفاؤل؛ فمهما كانت الظروف يستمر القائد الدعوي في عمله مسترشدا بحديث النبي ﷺ (إن قامت الساعة وبيد أحدكم فسيلة، فإن استطاع ألّا يقوم حتى يغرسها فليفعل.) رواه أحمد

كيف تكتسب المهارات القيادية؟

يستطيع القائد الدعوي تنمية سمات القيادة من خلال تفاعل ثلاثة أمور:

الموهبة الطبيعية: فعندما تكون ميولك إلى التعلم قوية وأنك قادر على أن تبرع فيما تتعلمه، بإمكانك اكتساب موهبة طبيعية في قيادة الآخرين.

الدراسة: من خلال الدراسة النظامية أو الدورات التدريبية التي لها علاقة بالقيادة.

الممارسة: أي ممارسة فن القيادة على أرض الواقع، في مجالات مختلفة وفي مستويات مختلفة.

كيف تكتسب التأثير القيادي؟

يستطيع القائد الدعوي تحقيق التأثير القيادي من خلال تفاعل ثلاثة أمور:

الوعي: بأن تكون على دراية بما يحدث داخل المجموعة أو المؤسسة التي تعمل بها، وسبب الحدوث وآليات العمل الجماعي للموقف.

الفهم بمعرفة الوقت المناسب للقيام بمهمة القيادة.

المهارة: بأن تكون قادراً على استخدام ما لديك من معرفة وقدرة للتنفيذ بشكل فعال.

المقارنة بين القائد والمدير:

م	عامل المقارنة	القيادة/القائد	الإدارة/المدير
١	الاختيار:	اختيار العمل الصحيح.	اختيار الطريقة الصحيحة للعمل.
٢	التركيز:	تحديد الرؤية وبلورة الرسالة.	بناء الهيكل التنظيمي ووضع الأنظمة.
٣	الفاعلية والكفاءة:	يهتم بالفاعلية (تحقيق النتائج).	يهتم بالكفاءة (طرق الاستخدام والسياسات).
٤	الشمولية/الجزئية:	تهتم بالكليات والعلاقة بين الجزئيات.	يهتم بالجزئيات والتفصيلات.
٥	التجديد/التطوير:	يهتم بالتطوير و التجديد والإبداع.	يهتم بالمحافظة والصيانة والجودة.
٦	الرقابة:	يلهم الثقة بالآخرين، ويركز على الرقابة الذاتية.	يعتمد على الرقابة والسيطرة.
٧	التحدي:	يقبل التحدي، ويحاول تغيير الواقع.	يقبل الأمر الواقع، ويتعامل معه.

1

الوحدة الأولى

مصادر القوة لدى القائد الدعوي:

1. **قوة المعلومة:** أن يكون لدى القائد الدعوي معلومات تخصصية أكثر من الموظفين.
2. **قوة التحفيز:** أن يكون لدى القائد الدعوي أساليب تحفيز مادية ومعنوية ويحسن استخدامها.
3. **قوة الحضور الشخصي:** أن يتمتع القائد الدعوي بكاريزما قيادية؛ تحقق الإبهار القيادي.
4. **قوة المصاحبة:** أن يمتلك القائد الدعوي أساليب اتصال عالية، وأساليب اندماج مع المجموعة.
5. **قوة الخبير:** أن تكون خبرات القائد الدعوي سابقة لخبرات الموظفين.
6. **قوة القهر والإجبار:** امتلاك القائد الدعوي لصلاحية استخدام العقوبات الرادعة.
7. **القوة القانونية:** أن يكون منصب القائد الدعوي يحظى باعتراف قانوني من الجهات المختصة.

نص قرائي

نظريات القيادة:

أثار موضوع القيادة اهتمام العديد من العلماء والباحثين على مر العصور مما أدى إلى ظهور العديد وتطور الكثير من النظريات القيادية حتى وقتنا الحاضر، والتي حاولت استعراض متطلبات القيادة الناجحة، منها التالي:

١. المدرسة التقليدية:

تنبثق من هذه المدرسة عدة نظريات ومنها:

أ) نظرية الرجل العظيم:

هذه النظرية قدمها الفيلسوف توماس كارليل في القرن التاسع عشر، مؤكدًا على أنه لا يمكن للفرد أن يكون قائدًا دون سمات خاصة به تميزه عن غيره من الناس.

مسلمات النظرية:

- القادة يولدون ولا يصنعون.
- القادة العظماء سينهضون عندما تظهر الحاجة لهم.
- القادة الجيدون هم الذين يمتلكون السمات الصحيحة.

ثم تبعه العديد من الباحثين ليؤكدوا أن هناك رجالًا عظماءً يبرزون في المجتمع لهم سمات فائقة وقدرات مميزة ومواهب وخصائص وعبقرية غير عادية تجعل منهم قادة أيًا كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها.

ب) نظرية السمات:

تربط نظرية السمات ارتباطًا وثيقًا بنظرية الرجل العظيم والتي تقوم على فرضية أن القادة يولدون ولا يصنعون، فالقادة ولدوا وهم يحملون عدداً من الخصائص الموروثة أو السمات الشخصية التي تجعلهم قادة ناجحين، وقد توصل أنصار هذه النظرية من خلال دراساتهم إلى مجموعة من السمات الضرورية للقيادة منها: (الذكاء، الأمانة، الثقة بالنفس، تحمل المسؤولية، الطموح، القدرة على اتخاذ القرار وغيرها).

٢. النظرية السلوكية:

بسبب فشل نظرية السمات قام الباحثون في تحويل اهتمامهم من محاولة تعريف سمات القادة إلى محاولة دراسة سلوكيات القادة من حيث:

مسلمات النظرية:

- القادة لا يولدون وإنما يصنعون.
- القيادة الناجحة مبنية على سلوك معروف ويمكن تعلمه.

١. ما يفعله القادة في الواقع. **٢. كيف يفعلونه؟**

وقد قامت جامعة أوهايو بوضع برنامج لبناء استبانة وصف سلوك القادة، وهو من أشمل البرامج، حيث تم بناء قائمة بـ ١٨٠٠ سلوك محتمل للقادة، وهي ما تسمى الآن بـ (الاستقصاء الوظيفي للسلوك القيادي)، وقد أشارت نتائج هذا الاستقصاء إلى وجود ٣ أبعاد للنمط القيادي وهي:

- الحفاظ على الجماعة
- تحقيق الأهداف الموضوعة
- التفاعل

ومن هذه النظرية انبثقت عدة نظريات وهي:

أ) نظرية الشبكة الإدارية:

بنيت على محورين (الاهتمام بالعمل – الاهتمام بالعاملين) وأبرزت أربعة أنماط من القيادة: (القائد الديمقراطي، القائد الديكتاتوري، القائد الفوضوي، القائد الهامشي) والجدول التالي يوضح صورة مبسطة لشبكة سلوك القائد:

عالي الاهتمام بالعمل. عالي الاهتمام بمراعاة العاملين. **قائد ديمقراطي.**	عالي الاهتمام بالعمل. قليل الاهتمام بالعاملين. **قائد ديكتاتوري.**	**عالي الاهتمام بالعمل**
عالي الاهتمام بالعاملين. قليل الاهتمام بالعمل. **قائد فوضوي.**	قليل الاهتمام بالعمل. قليل الاهتمام بالعاملين. **قائد هامشي.**	**قليل الاهتمام بالعمل**
عالي الاهتمام بالعاملين	**قليل الاهتمام بالعاملين**	

ب) نظرية (X&Y)

تقوم هذه النظرية على أساس أن المدير(القائد) يتعامل مع مرؤوسيه في العمل بناءً على مجموعتين من الافتراضات التي توضح أن لهؤلاء المرؤوسين وجهات نظر خاصة بالعمل تحكم سلوكهم وتعاملاتهم، وأن القائد يتعامل معهم على ضوء الافتراضات، وقد أُطلق على المجموعة الأولى (افتراضات نظرية x) وهي افتراضات يرى أنها الغالبة في العمل اليومي، وأُطلق على المجموعة الثانية (افتراضات نظرية Y).

افتراضات نظرية x	افتراضات نظرية y
▭ تحقيق الأهداف يأتي نتيجة للحوافز المصاحبة للإنجاز. ▭ لدى الإنسان قدرة كبيرة على ممارسة درجة عالية من الابتكار والإبداع. ▭ التهديد بالعقاب لا يشكل الوسيلة المناسبة لدفع جهود الأفراد لإنجاز الأهداف.	▭ الإنسان العادي يمقت العمل في قرارة نفسه. ▭ يميل الإنسان إلى الكسل وعدم الرغبة في العمل وبالتالي فهو يحاول تجنب العمل قدر الإمكان. ▭ الإنسان العادي طموحه ضئيل، ويفضل أن يتم توجيهه.

٣. النظرية الموقفية:

مسلمات النظرية:

- أفضل أداء للقائد يعتمد على عدد من العوامل الموقفية.
- القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة.
- مقدرة القائد على القيادة مشروطة بعدة عناصر موقفية.

تشير هذه النظرية إلى أن مواقف وظروف معينة هي التي تهيئ الأفراد ليتبوؤوا مكانة القيادة، فالفرد قد يكون قائدًا في موقف دون الآخر. فالسمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه وعلى الموقع القيادي الذي يشغله، فمدير الشركة مثلاً يحتاج لمهارات وسمات مختلفة عن تلك التي تلزم رئيس القسم، وهذه النظرية لا تنكر ما للسمات الشخصية من دور هام في تحديد خصائص القيادة إلا أنها ترى أنه لا بد لتحديد السمات القيادية أن نضع الموقف في الاعتبار الأول باعتباره المؤثر في تحديد تلك السمات.

ويندرج تحت هذه النظرية بعض النماذج والأساليب منها:

أ) النظرية الموقفية لفيدلر:

ترجع هذه النظرية إلى، الأمريكي فيدلر، والذي يرى أن الفعالية القيادية ما هي إلا نتيجة تفاعل بين القائد والموقف القيادي.

أما الموقف القيادي الملائم فيرى فيدلر أن تحديده يتطلب تشخيصاً للموقف الذي يمارسه القائد ومرؤوسوه، من خلال تحليل ثلاثة عناصر للموقف وهي:

- العلاقة بين القائد وموظفيه: وهذا يتطلب معرفة مدى تقبل الموظفين وارتياحهم لشخص القائد.
- البناء التنظيمي للعمل: وهو يوضح إلى أي مدى يكون العمل المطلوب إنجازه محددًا وواضحًا.
- سلطة القائد: وهذا يعني أنه كلما كانت أبعاد الوظيفة القيادية واختصاصها ومسؤولياتها من السعة كلما كان الموقف أكثر ملائمة لاستخدام نمط قيادي معين.

وهذه العوامل الثلاثة تترتب حسب أهميتها وحسب قوة تأثيرها، وهو بهذا يرى أنه متى توفرت هذه العوامل الثلاثة فإن الموقف يكون ملائمًا للقائد.

ب) نظرية المسلك والهدف:

تقوم هذه النظرية على أن القائد عند تأديته لمهامه في المنظمة يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم، والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك. ففعالية القائد تتوقف على ما يحدثه سلوكه ونمط قيادته من أثر على رضا العاملين وتحفيزهم.

وتقوم هذه النظرية على عنصرين هامين هما:

- عنصر المرؤوسين الذين يعتبرون القائد مصدر رضاهم وإشباع حاجاتهم،
- وعنصر المهمة التي يتولى القائد توضيحها لهم بالشكل الذي يساعدهم على الوصول إلى الهدف.

٤. النظرية التبادلية:

تقوم على مبدأ التبادل بين القائد والمرؤوسين، التبادل على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم. والقيادة التبادلية عند (bass) تعني أن القائد يبحث عن الاستفادة من إمكانيات العاملين بطريقة تبادلية اقتصادية، فهو يقدم لهم احتياجاتهم الدنيا (المادية) مقابل عقد يلزمهم بعمل كل ما يطلبه منهم من أعمال.

مسلمات النظرية:

- يتم تحفيز العاملين عبر مبدأ الثواب والعقاب.
- إسناد المهام لأشخاص يثق بهم القادة.

وقد بحث هذا النوع من القيادة العديد من الباحثين أمثال (جراين) الذي أطلق نظرية التبادل بين الرئيس والتابع، وقامت نظريته على مفهوم أن العاملين داخل المنظمة لا يتم معاملتهم معاملة واحدة من قبل القائد، وفي العادة فإن القادة يقيمون علاقات مع أشخاص معينين يضعون ثقتهم بهم ويسندون إليهم المهمات.

٥. نظرية القائد الخادم:

بداية ظهور مصطلح القائد الخادم كان في مقال نشره (روبرت غرين ليف) ناقش فيه طبيعة الشعور الملازم للفرد بأن يقوم على خدمة الآخرين، لأن طبيعته تدفعه لتقديم هذه الخدمات، وقد تطور ما طرحه ليصبح نظرية قائمة لها قواعد وأسس. القائد الخادم لا يتتبع الأخطاء ولكن يسأل ليطمئن على سير العمل. ولكي يكون القائد خادمًا لمنظمته وللعاملين فيها يجب أن تتوفر فيه الصفات التالية:

الإصغاء، التعاطف، القدرة على مساعدة الآخرين، الإقناع، بناء المجتمع، الاستخدام الأخلاقي للسلطة.

مسلمات النظرية:

- القائد لديه مسؤوليات تجاه التابعين.
- القائد مسؤول تجاه المجتمع.
- الأفراد الذين يرغبون بمساعدة الآخرين لهم الأفضلية في القيادة.

حالة تدريبية

الوحدة الأولى

سلوكيات الداعية

يعمل (أسامة) في مكتب الدعوة داعية، ويتكلم في مسألة الشورى بأسلوب رائع بالأدلة والبراهين، وعندما شارك في أحد المشاريع الدعوية، لاحظ زملاؤه انفراده بالرأي، رغم أن أسلوبه يتميز باللين وعدم القسوة، وعندما تم توزيع الأدوار على جميع الأعضاء، أخذ المهمة وهمّ بالعمل بها مباشرة دون معرفة التفاصيل التي ستربط مهمته بباقي المهام المطلوبة من جميع الدعاة.

بعد دراسة الحالة التدريبية سلوكيات الداعية أجب عن الأسئلة التالية:	
حدد جوانب القوة والفرص للداعية الذي يتولى قيادة فريق عمل:	
حدد جوانب الضعف والتهديدات من تولي داعية قيادة منظمة دعوية وهو يفتقد بعض صفات القيادة:	
ما السلوكيات التي تلزم القائد الدعوي حتى يكون قدوة لغيره من الموظفين؟	

الوحدة الثانية

القائد الدعوي وتقدير الذات

2

الوحدة الثانية

يستطيع المتدرب في نهاية الوحدة التدريبية:

1. يفرق بين مكونات مفهوم الذات.
2. يستخدم أدوات التقييم الذاتي.
3. يشارك بطرق تعزيز الوعي الذاتي.

العرض التدريبي

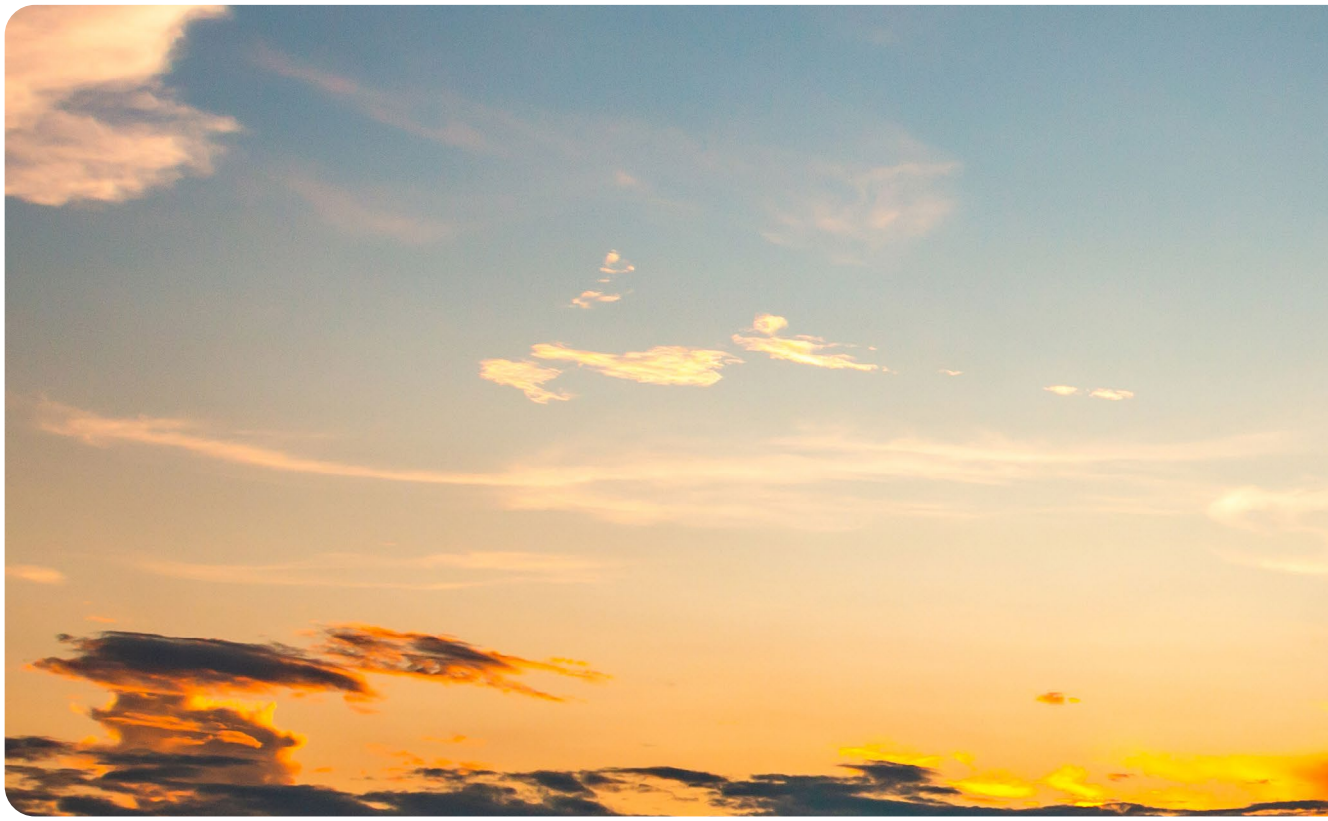
الوحدة الثانية

أولاً/ تقدير الذات:

يعد تقدير الذات بالنسبة للقائد الدعوي أمرًا ضروريًا من أجل سلامته من الناحية النفسية، إضافة إلى كونه ضرورة عاطفية فبدون وجود قدر معين من تقدير الذات، من الممكن أن تكون الحياة شاقة ومؤلمة إلى حد كبير، مع إشباع كثيرٍ من الحاجات الأساسية.

مفهوم تقدير الذات:

- اتجاهات القائد الدعوي الشاملة سالبة أو موجبة نحو نفسه.
- الفكرة التي يدركها القائد الدعوي عن كيفية رؤية وتقدير الآخرين له.



تصورات تقدير الذات:

التصور الصحيح: أن ترى عيوبك بنفس الدرجة التي ترى فيها مزاياك.

التصور الخاطئ: ألا ترى مزاياك وتبالغ فيها أو لا ترى إلا عيوبك فتشل حركتك الطبيعية في النمو النفسي.

مكونات مفهوم الذات:

أشار الدكتور حامد زهران إلى أن مفهوم الذات يتكون من:

1 الذات المدركة:

وتتكون من أفكار الفرد الذاتية المنسقة المحددة الأبعاد من العناصر المختلفة لكينونته الداخلية والخارجية، وتشمل عناصر المدركات والتصورات التي تحدد خصائص الذات، كما تظهر في وصف الفرد لذاته كما يتصورها هو.

2 الذات الاجتماعية:

وهي المدركات والتصورات التي تحدد الصورة التي يعتقد أن الآخرين يتصورونها، والتي يمثلها الفرد من خلال تفاعله الاجتماعي مع الآخرين.

3 الذات المثالية:

وهي المدركات والتصورات التي تحدد الصورة المثالية للشخص الذي يود أن يكون عليها.

جذور تقدير الذات تكمن في عاملين رئيسين هما:

الأول	الثاني
مدى الاهتمام والقبول والاحترام الذي يلقاه القائد الدعوي من ذوي الأهمية في حياته.	تاريخ القائد الدعوي في مسار النجاح.

مقارنة بين صاحب تقدير الذات المرتفع وصاحب تقدير الذات المنخفض:

صاحب تقدير الذات المرتفع	صاحب تقدير الذات المنخفض
عقلاني - واقعي	غير عقلاني
خيّر ومتعاون	شديد الحرص وعدائي
مرن	جامد
مبدع ويبحث عن التحديات	يخاف من الجديد أو غير المألوف
مستقل بذاته	خضوع غير مناسب
قادر على التعامل مع التغيير	دفاعي
يستطيع الاعتراف بخطئه وتصحيحه	خضوع شديد

يعبر عن نفسه	يبرر عن نفسه
أسرع في التعافي من الصدمات	شديد البطء في التعافي
مثابر في الأوقات العصيبة	يستسلم سريعًا
يحل المشكلات	يتوتر ويقلق في المشكلات
علاقات اجتماعية صادقة	علاقات اجتماعية مراوغة
يتحمل المضايقات جيدًا	سريع الغضب والاستثارة
يتحدث بصوت واضح	صوته يفتقد للحيوية
واثق بنفسه ويقدرها	سلبي كثير الانتقاد لذاته
مباشر	يتجنب التواصل بالعين

تعزيز الوعي الذاتي:

لا يمكن للداعية أن يكون قائدًا ناجحًا دون امتلاك اليقظة الذهنية أو الوعي الذاتي. فهذا الوعي هو أساس الشخصية القوية، وهو ما يمنحنا القدرة على القيادة بصدق وانفتاح وثقة لتحقيق الغايات المنشودة. وهو ما يفسر نجاحاتنا وإخفاقاتنا. فاليقظة الذهنية تجعلنا أقدر على فهم من نحن، وتسمح لنا بأن نفهم بشكل أفضل ما أكثر ما نحتاجه من الآخرين، لنكمل النواقص والعيوب الموجودة في أسلوبنا القيادي.

تؤكد سوزان سيلفر Susan Silver أن الإدارة الفعالة للذات تجعل الشخص ذا شخصية قوية وإيجابية وفاعلة بما يسهل وييسر له عملية إدارة الآخرين وقيادتهم بشكل سليم ومناسب.

يتم تعزيز الوعي الذاتي من خلال التالي:

1 ممارسة التأمل:

بات معظم الناس اليوم يعلمون بأن ممارسة التأمل تساعدهم على تحسين وعيهم لكل لحظة في حياتهم. وتبدأ معظم أشكال التأمل بالتركيز على الشهيق والزفير، وعلى بساطة هذين الفعلين. لكن التأمل لا ينبغي بالضرورة أن يتخذ طابعًا رسميًا. فامتلاك رؤية أوضح للأشياء يمكن أن يأتي من مجرد قضاء بضع لحظات عادية من التوقف والتدبر بهذه الأشياء.

2 كتابة الخطط والأولويات الرئيسة:

واحدة من أفضل الطرق التي تساعد القائد الدعوي على زيادة الوعي الذاتي وتحسين التيقظ الذهني هي كتابة ما يريد فعله، ومن ثم تتبع التقدم المحرز في إنجازه.

3 المشاركة في اختبارات قياس الصفات الشخصية والنفسية:

من بين أفضل هذه الاختبارات المعروفة اختبار (مايزر بريجز)، واختبار الصدق التنبؤي، لكن هذه الاختبارات كلها تهدف إلى تقديم مجموعة بيانات تشكل نقطة انطلاق نحو قدر أكبر من الوعي الذاتي. وثمة نقطة مشتركة في تصميم هذه الاختبارات تتمثل في أنه ليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة. بل هي مصممة كي تدفع المشاركين في الاختبار إلى تحديد مجموعة من الصفات والسمات الشخصية التي تصفهم بأكبر قدر من الدقة بالمقارنة مع الناس الآخرين.

4 الاستعانة بالأصدقاء الموثوقين:

لا أحد منّا يعلم على وجه اليقين كيف ينظر الناس إلى تصرفاته. وإنما نحن يجب أن نعتمد على ما يقوله زملاؤنا وأصدقاؤنا ومرشدونا في هذا الصدد. ولكي تساعد أصدقاءك على أن يكونوا بمثابة مرآة صادقة لك، قل لهم بأنك تريد منهم رأيًا صريحًا ونقديًا وموضوعيًا. اطلب من أحد الأصدقاء أو الزملاء أن يعطيك رأيه غير الرسمي لكن المباشر والصريح. وثمة استراتيجية أخرى تقوم على أن تطلب من أصدقائك أن ينادوك فورًا عندما تكون منغمسًا في سلوك تعرف أصلًا بأنك تريد تغييره.

5 الحصول على التقييم في مقر العمل:

إضافة إلى الاستعانة بآراء الأصدقاء وأفراد العائلة بشكل دوري وغير رسمي، حاول الاستفادة من العمليات والآليات الرسمية الموجودة في مكان عملك الدعوي. وإذا لم يكن هناك أي عمليات أو آليات من هذا النوع، حاول تطبيق نظام جديد للتقييم. فإذا ما سارت عملية التقييم على ما يرام وبأسلوب موضوعي وبنّاء، فإنها تسمح لنا بأن نرى نقاط قوّتنا ونقاط ضعفنا بشكل أفضل.

ثانياً/ التقييم الذاتي:

معرفة وكتابة التقييم الذاتي يلعب دورًا فعالًا في مساعدة القائد الدعوي على تحقيق أهدافه المهنية والمساهمة في الدعوة بإيجابية.. ولكتابة تقييم فعال، يحتاج القائد الدعوي إلى التالي:

أولًا: القائد الدعوي والتفكير في الإنجازات:

1 خصص وقتًا:

لا محالة سوف يستغرق عمل تقييم ذاتي شامل ومفيد وقتًا، لذا احرص على تخصيص وقتٍ كافٍ لإتمامه.

2 راجع أهدافك:

يجب أن يعكس تقييم القائد الدعوي الذاتي تحقيقاً لأهدافه الشخصية وأهداف الدعوة على المدى الطويل، والأهم من ذلك وليظهر لجهة عمله أنك القائد الدعوي الفعال، يجب أن تبرز عملك على تحقيق الأهداف التنظيمية العامة للكيان الذي تعمل تحت مظلته.

3 اسرد إنجازاتك:

اصنع قائمة بكل الأعمال التي أتممتها على مدار السنة الماضية، وذلك على حسب أهدافك. ضمِّن المشاريع الدعوية التي أكملتها.

4 كن موضع التركيز:

إنه «تقييم ذاتي»، لذا اكتب عن إنجازاتك أنت فقط وليس عن الدعاة ككل. اشرح كيف ساهمت في أي مهام للفريق بما فيها مميزاتك كعضو فيه.

5 تحدث عن الصعوبات التي مرت بك:

- فكر في الأوقات التي قصّرت بها في عملك أو احتجت للمساعدة أو جهلت ما إن كنت قد أتممت مهمتك بالشكل الصحيح.
- قدم أمثلة. تمامًا كما في نجاحاتك، يجب أن تتضمن الصعوبات على أمثلة جيدة تدعم حاجتك للحصول على فرصة لتطوير نفسك في الدعوة.
- إذا واجهتك صعوبة في التعرف على نقاط ضعفك، تحدث مع زميل محل ثقة أو مشرف في فريق عملك.

6 تحدث عن مبادراتك:

اذكر الأنشطة التي قمت بها لتطوير نفسك بنفسك، وكذلك تلك التي قمت بها كجزء من مهامك الدعوية.

7 اجمع ردود الفعل أو الآراء:

تلعب الردود التي تلقيتها على مدار السنوات الماضية دورًا فعالًا في دعم إنجازاتك الدعوية ومساعدتك في التعرف على جوانب تطورك. تذكّر إدراج الردود والآراء من مشرفك وزملائك والمدعوين في تقييمك الذاتي إن كانت لازالت متاحة أو محفوظة.

8 أبرز تميزك:

ماذا يميزك عن الآخرين كداعية؟ اسأل نفسك عن الصفات التي تضيفها للدعوة والتي تتجاوز مجرد التوصيف للمهمة التي تقوم بها. بما أن هذا التقييم يركز على أدائك، اكتب فيه التفاصيل التي تبرز آلية مساهمتك كداعية مميز في الدعوة.

ثانيًا: الأدلة الداعمة لذات القائد الدعوي:

1 ادعم إنجازاتك:

اقرأ قائمة الإنجازات واصنع قائمة بالأعمال التي أتممتها كجزء من الإنجازات. ما إن تلقي نظرة شاملة على العمل الذي أتممته، اكتب شرحًا موجزًا باستخدام الأفعال واللغة التقريرية الموحية.

على سبيل المثال: اكتب أنك قيّمت نتائج الدراسات الاستقصائية للمدعوين أو درّبت داعية جديدًا أو بدأت مشروعًا دعويًا جديدًا.

2 حدد مقدار إنجازاتك من الناحية الكمية:

على سبيل المثال: قل: «لقد زِدت المدعوين بنسبة ٢٠٪» أو «لقد قللت الخطأ في التحدث بنسبة ١٥٪». يمكنك أيضًا استخدام الحسابات المباشرة، مثل: «أجريت خمس دراسات استقصائية» أو «حصلت على أربعة مدعوين في اليوم».

3 قدم معلومات نوعية:

على سبيل المثال: اكتب «لقد حسنت دعم المدعوين عن طريق إنشاء تطبيق جديد للهواتف الذكية يُسهل وصول الدروس العلمية لهم».

4 أدرج الآراء وتعليقات الآخرين:

اربط الآراء الإيجابية لمديرك أو المدعوين بإنجازاتك لتظهر لمن يطلع على التقرير أنك تراقب وترصد نجاحاتك في الدعوة، وتنتبه كذلك للنقد البناء وتستفيد منه. اذكر الآراء التي تدعم إنجازاتك بوضوح ليكون تقييمك الذاتي دقيقًا.

5 بناء الشغف الدعوي:

- التفاؤل يساعد القائد الدعوي في بناء الشغف الدعوي؛ فمهما اشتدت الظروف وتكالبت الأمور يظل القائد الدعوي متفائلا واثقاً بالله تعالى، عن أَنَس بن مَالِك رضي الله عنه: أَنَّ النَّبِيَّ ﷺ قَالَ: (يُعْجِبُنِي الْفَأْلُ الصَّالِحُ الْكَلِمَةُ الْحَسَنَةُ) رواه البخاري ومسلم.
- أجريت دراسة عن التفاؤل لدى الطلاب الجدد عام ١٩٨٤م في جامعة بنسلفينا، وقد أظهرت الدراسة أن المتفائلين حققوا أداء أكاديمياً مرتفعاً مقارنة بالمتشائمين.

- أجرى (سليجمان) دراسة على شركة ميت لايف للتأمين وجد أن المتفائلين حققوا نسبة مبيعات أعلى بـ ٣٧٪ مرة من المتشائمين (دانيال جولمان، ص ١٣٠).
- مما يحقق الشغف الدعوي أن يعمل القائد الدعوي ما يحب ويحب ما يعمل؛ يقول (ستيف جوبز) – أحد أثرياء العالم– مخاطبًا خريجي جامعة ستانفورد : أنا مقتنع أن الشيء الذي حفزني للاستمرار في عملي هو حبي له. عليكم بأن تجدوا العمل الذي تحبون... عندما تحبون عملكم ستبدعون فيه.

6 الانسيابية: البيلوجية العصبية للامتياز الدعوي:

تعني الانسيابية الاستمتاع بالعمل المجهد عقلياً كما يحدث عند لاعبي الشطرنج الذين يستمرون في تركيز عقلي ساعات طويلة؛ فعندما يبذل الإنسان جهداً ذهنياً مضاعفاً في أن القشرة المخية تنهك وتبدأ القدرات العقلية تتراجع، لكن في حالة الانسيابية فإن العمل الذهني المضاعف لايؤدي إلى إنهاك القشرة المخية بل تكون في حالة استرخاء، فالانسياب مناسب لمواجهة المهام الدعوية الأكثر صعوبة وتحدياً.

ثالثًا: الأهداف المهنية الجديدة للقائد الدعوي:

- القيادة أشبه بالدراجة فالعجلة الخلفية هي المعلومات الفنية، والعجلة الأمامية هي مشاركة الموظفين في معرفة الرؤية، فالعجلة الخلفية مهمة لقوة الدفع، ولكن العجلة الأمامية مهمة في تحديد الاتجاه وبدون فهم الموظفين وتعاونهم لن تبلغ الهدف.
- يمكن أن يعمل الناس (٨) ساعات يومياً من أجل الراتب، و(١٠) ساعات من أجل المدير، (٢٤) ساعة من أجل هدف يؤمنون به. ودلت الدراسات أن ٨٠-٨٥٪ الرؤية المشتركة تقود الجماعة نحو تحقيق الأهداف بفاعلية.
- عندما سئل (جاك ولش) المدير التنفيذي لشركة جنرال إليكتريك عن مواصفات الأشخاص الذين يرقيهم في شركته قال : الذي يعبر عن رؤيته ويتحلى بالطاقة والقدرة على تحفيز غيره).

ما تقدم يبين أهمية الأهداف والرؤية على مستوى الجماعة؛ ولا يستطيع القائد الدعوي وضع أهداف فعالة للجماعة مالم يحسن وضع أهداف مهنية لنفسه.

ويمكن استعانة القائد الدعوي بهذه الخطوات لوضع أهداف مهنية جديدة لنفسه.

1. مراجعة الصورة النهائية (الرؤية الشخصية).
2. وضع أهداف أولية جديدة.
3. مناقشة التقييم الذاتي.
4. طلب الآراء.
5. اقتراح مبادرات لتطوير مهنيته.
6. تحديد الشكل النهائي لأهدافه.

2

الوحدة الثانية

حقيبة التخطيط الشخصي

العائد المرجو وكيفية تقدير الذات

نص قرائي

الوحدة الثانية

المسؤولية الذاتية:

المسؤولية الذاتية هي تعني التزام للذات. وهو ما يعني وضع حد لإلقاء اللوم على الآخرين والاعتراف والقبول بأن «**أنا مسؤول**».

■ المسؤولية وما تحدثه في الفرد من تغيرات:

لو كان القائد الدعوي قادرًا على تحمل المسؤولية بالشكل الصحيح، فإن ذلك قد يؤدي إلى الآثار الإيجابية في حياة القائد الدعوي منها التالي:

كيفية تحلي القائد الدعوي بالمسؤولية:

1 العناية بنفسك وبالآخرين:

1. نظف وراء نفسك قبل أن يُطلب منك ذلك.
2. ضع كل شيء في مكانه الصحيح فورًا بدلًا من تأجيل ذلك لوقت لاحق.
3. افعل الأشياء المسؤولة منك دون أن يُطلب منك ذلك.
4. قدم احتياجات الآخرين على نفسك.
5. تحلَ بالثبات على المبدأ والاستمرارية.

2 النضج في العلاقات مع الآخرين:

تحمل دائمًا مسؤولية أفعالك.
قل دائمًا الحقيقة بما يضمن الحفاظ على المصداقية في علاقاتك.
ابقَ على تواصل مع أصدقائك وأحبابك.
ابحث عن حلول للمشكلات بدلًا من إلقاء اللوم على الآخرين.
فكر جيدًا قبل الحديث لتضمن أنك تقول أفضل شيء ممكن.
تعلم كيفية التفكير بعناية في مشاعر وأفكار الآخرين.

3 التخطيط للوقت:

- ضع جدولًا زمنيًا لتخطيط كيفية استغلالك لوقتك.
- التزم بالانتهاء من مهامك الحالية قبل الانشغال بأنشطة مستقبلية.
- راقب مقدار الوقت الذي تقضيه على وسائل التواصل الاجتماعي.
- كرّس من وقتك في سبيل خدمة المجتمع.
- احرص على الوفاء بالتزاماتك طويلة المدى.
- تعلم كيفية وضع الأهداف لنفسك والعمل على تحقيقها.

4 المسؤولية المالية:

1 ضع لنفسك أهدافًا واضحة فيما يتعلق بالأموال.

2 ابحث عن طريقة لربح الأموال.

3 ضع ميزانية لأموالك.

4 تجنب الوقوع في الدين بشكل مستمر.

حالة تدريبية

الوحدة الثانية

تحسين اللحظة

الداعية عدنان نشيط ومجتهد، ويسعى لتطوير نفسه دائماً بأخذ عدد من الدورات وحضور الفعاليات ذات العلاقة بتطوير العمل الدعوي، ودائماً يقدم أفكاراً جديدة لمديره لتطوير العمل؛ غير أن جهود عدنان لا تحظى بالتقدير، فبدأ يشعر بالإحباط لأنه لا يُقَدر في العمل؛ فأخذ يفكر بهذا التجاهل حتى أثر على مستوى عمله.

من خلال الحالة التدريبية «تحسين اللحظة»:	
حدد جوانب القوة والفرص من التجاهل الوظيفي للداعية عدنان:	
حدد جوانب الضعف والتهديد من التجاهل الوظيفي للداعية عدنان:	
بما أن تجاهل هذا الإحباط غير صحيح، ومن خلال تجربتك الدعوية حاول إعادة صياغة هذه التجربة بإدخال المعتقدات الدينية، التي قد تساعد على إيجاد المعنى من الموقف:	

الوحدة الثالثة

القائد الدعوي المفكر

3

الوحدة الثالثة

يستطيع المتدرب في نهاية الوحدة التدريبية:

1. يطبق أنواع التفكير في المنظمات الدعوية.
2. يعرف الخصائص المميزة للمفكر القائد.
3. يفهم أبعاد التفكير الاستراتيجي للقائد الدعوي.

العرض التدريبي

الوحدة الثالثة

١ تعريف التفكير :

تعريف ديبونو للتفكير:

القدرة على الأداء بشكل فعَّال في ظروف معينة، حيث حدَّد عدداً من الأسس لاستخدام مهارات التفكير، وهي:

ممارسة المهارة ممتعٌ	لقاءات تعليم التفكير مصدر سعادة للجميع	الطريقة بسيطة وعملية	استخدامها من قبل عدد كبير	إمكانية استخدام المهارة في أنشطة الحياة اليومية

تعريف ديوي (Dewey: ١٩٧١):

التفكير هو العملية التي يتم بها توليد الأفكار عن معرفة سابقة ثم إدخالها في البنية المعرفية للإنسان، وهو أيضًا معرفة العلاقة التي تربط الأشياء ببعضها والوصول إلى الحقائق والقواعد العامة.

٢ أنواع تفكير القائد الدعوي ومميزاته:

تفكير تأملي:	متعدد الرؤى.	يلجأ إلى التحليل لفهم حقيقة الأشياء بواقعية.	
تفكير تفاؤلي:	يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية.	يستخدم المعارف المتاحة.	يستشرف المستقبل.
تفكير تركيبي (بنائي):	يعتمد على الإدراك والحدس.	يرسم ملامح المستقبل المنشود.	
تفكير تطويري:	يبدأ من المستقبل ليستمد منه صورة الحاضر.		
تفكير مستقبلي:	القدرة على إحداث تجديد أو تغيير أساسي في بنية المنشأة.		
تفكير استباقي:	يرسم صورة للمستقبل.	يتوقع مخاطر المستقبل.	يواجه مخاطر المستقبل قبل وقوعها.
تفكير تباعدي:	يستند على الإبداع والابتكار.	يتطلب لهذا التفكير قدرات عالية المستوى من التخيل والتصور.	

٣ أنماط تفكير القائد الدعوي:

1 نمط التفكير الشامل:

يُقصد به التفكير الذي يتعامل مع الخيارات الاستراتيجية كعنصر سرعة الاستجابة لوضع الحلول، ويهتم القائد الدعوي الذي يُمارس هذا النمط من التفكير بتحديد الإطار العام للمشكلة معتمدًا على الخبرة المتراكمة في تحديد أولويات العوامل المؤثرة في المشكلة فضلاً عن صياغة أطر النتائج المستهدفة.

2 نمط التفكير التجريدي:

يُقصد به التفكير الذي يهتم بحصر العوامل المحيطة بالمشكلة، حيث يهتم القائد الدعوي بحصر العوامل العامة المحيطة بالمشكلة في إطار انتقائي يقوم على فلسفة متخذ القرار أو توجهاته.

3 نمط التفكير التشخيصي:

يُقصد به التفكير القائم على إجراء تحليل دقيق للموقف المراد اتخاذ قرار بصدده، ومن ثم تشخيص أهم العوامل أو دواعي اتخاذ القرار ثم اختيار البديل الحاكم غير المرن وصولاً إلى حلول حتمية.

4 نمط التفكير التخطيطي:

يُقصد به التفكير الذي يتجه نحو تحديد النتائج الممكنة كمرحلة أولى في التفكير، ثم تهيئة مستلزمات الوصول إلى تلك النتائج، ويسمح لعنصر المرونة في تحديد الأسباب أو المعلومات ومصادرها أو الحلول أو الأهداف المزمع حصرها بغرض اتخاذ القرار.

٤ الخصائص المميزة للمفكر القائد:

إذا كنت كقائد دعوي ترغب في أن تصبح مفكراً استراتيجيا، فيجب أن تكون لديك الصفات الشخصية التالية:

1 الفضول:

تهتمّ حقًّا بما يجري في وحدتك وبيئة عملك، وميدان دعوتك.

2 المرونة:

أن يكون القائد الدعوي قادرًا على تكييف الأساليب وتحويل الأفكار، عندما تشير المعلومات الجديدة إلى الحاجة إلى القيام بذلك.

3 التركيز على المستقبل:

تفكر باستمرار في كيفية تغيير الظروف التي تعمل فيها المنظمة الدعوية في الأشهر والسنوات القادمة، وتراقب عن كثب الفرص التي قد تكون مفيدة في مستقبل الدعوة إلى الله، إضافة إلى الأخطار التي قد تلوح في الأفق.

4 النظرة الإيجابية:

ترى التحديات بوصفها فرصًا، وتعتقد أنّ النجاح ممكن.

5 الانفتاح:

ترحّب بالأفكار الجديدة من المشرفين، والزملاء، وأصحاب المصلحة من الخارج، مثل: المدعوين، وأصحاب الشركات التي يعمل بها المدعوون، وتتقبل أيضًا النقد بصدرٍ رحبٍ، ولا تردّ بطريقة دفاعية.

6 الاتساع:

تعمل باستمرار على توسيع معرفتك وخبراتك الخاصة؛ حتى تتمكن من رؤية روابط المعرفة وأنماطها من خلال الحقول التي تبدو غير مرتبطة.

أبعاد التفكير الاستراتيجي للقائد الدعوي:

البعد الأول: القصد الاستراتيجي

ويضفي هذا البعد خاصية التنوع في التفكير الاستراتيجي وأهميته في تحديد الخيارات من خلال أنماط التفكير.

البعد الثاني: الشمولية

شمولية التفكير في كيفية تأثير أنواع البيئات على العمل الدعوي، ويدعى هذا البعد بالمنظور المنظمي، وتوسيع عملية التفكير لتشمل متغيرات خارج حدود بيئة الدعوة التقليدية سوف يفتح حتمًا بابًا للابتكار.

البعد الثالث: انتهاز الفرص الذكية

وتعد هذه المصاحبة الفكرية وعاءً يحتوي على إمكانيات التعامل مع نوعين من الاستراتيجيات؛ أحداهما الاستراتيجية المقصودة والأخرى الاستراتيجية العرضية، إذ أن الاستراتيجية العرضية تعد أحد محاور التفكير الاستراتيجي الموجه نحو انتهاز الفرص الذكية التي قد تذهب هذه الفرص عند عدم التحسب للتغيرات البيئية الطارئة، ومن ثم فإن إغفال أية احتمالات لتعبئة الفرص الطارئة قد يؤدي إلى حدوث خسارة غير منظورة في حساب الفكر الاستراتيجي.

البعد الرابع: توقيت التفكير

ويعد التفكير المناسب من الأمور المهمة التي تسد الفجوة بين واقعية الحاضر وقصد المستقبل، وتؤسس هذه الرؤية على استحضار معطيات الماضي ومقارنتها بالواقع ومن ثم استشراف المستقبل وصولاً إلى تحديد المهم من الموروث والتخلي عن الأشياء غير المهمة وتطوير الحاضر لبلوغ المستقبل.

البعد الخامس: الفرضيات الموجهة

يلجأ متخذ القرار الاستراتيجي من الدعاة بوضع افتراضات علمية لكل بديل، ومن ثم يجمع بيانات خاصة بذلك البديل ويعمل على اختياره والتحقق منه ومن إمكانية قبوله أو رفضه على قاعدة علمية. ويتم وضع الفروض على أساس طرح الأسئلة الإبداعية على غرار (ماذا لو؟) ويبحث عن إجابة لذلك السؤال وهو (إذا ... عندها ...؟) وتبدو الإجابات الجديدة حيال الأفكار وتظهر عندها العلاقات بين الأسباب والنتائج.

٣ الوحدة الثالثة

نص قرائي

الوحدة الثالثة

استراتيجيات التفكير الإبداعي:

يعتبر التفكير الإبداعي أحد مقومات الاستدامة في العمل الدعوي؛ حيث إن بعض الأعمال الدعوية تتوقف أو ينحسر توهجها مع وجود المعوقات أو المشكلات؛ مثل ما حصل في أزمة كورونا وغيرها، والتفكير الإبداعي إذا تم توظيفه بشكل صحيح في المنظومة الإدارية الدعوية فإنه يُسهم بإذن الله في مواجهة التحديات والبحث عن الحلول الجديدة؛ من خلال تفكير غير نمطي بعيد عن المألوف، وفيما يلي عرض لبعض مهارات التفكير الإبداعي:

أولاً/ التفكير الإبداعي:

الطلاقة والمرونة والأصالة والإفاضة والحساسية للمشكلات.

وقد حدد جيلفورد أهم القدرات المميزة للإنسان المبدع القادر على التفكير الإبداعي وهي:

1 الطلاقة:

الطلاقة في التفكير وفي التعبير، حيث يكون المبدع قادرًا على توليد الأفكار أو البدائل أو المترادفات عند الاستجابة لمثير معين، والتعبير عنها بوضوح، وقد تم التوصل إلى عدة أنواع من الطلاقة منها:

الطلاقة اللفظية أو طلاقة الكلمات، مثل: اكتب أكبر عدد من الكلمات التي تبدأ بحرف (الضاد).

الطلاقة الفكرية ومن الأمثلة عليها: اكتب جميع الاستخدامات الممكنة للقلم الرصاص، وترتبط بالكمية والسرعة في الوقت.

طلاقة الأشكال مثل: ارسم أكبر عدد من الأشكال باستخدام الخطوط المتوازية.

2 المرونة:

وهي القدرة على تحويل مسار الأفكار حسب ما يقتضيه الموقف موضوع النقاش والبحث، والتخلي عن الأفكار القديمة إذا ثبت بطلانها، وقبول الأفكار الجديدة البناءة إذا ثبتت صحتها، أي ينظر إلى الأمور من زوايا مختلفة. ويمكن التمييز بين نوعين من المرونة هما:

المرونة التلقائية: وهي القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار المتنوعة لمواجهة مشكلة طارئة.

المرونة التكيفية: وهي القدرة على تغيير مسار الأفكار باتجاه إيجاد حل سليم للمسألة المطروحة.

3 الأصالة:

- القدرة على إنتاج أفكار غير عادية.
- التفكير الأصيل الذي لا يكرر أفكار المحيطين به أو يقلدهم.

4 الإفاضة:

أي القدرة على التفصيل والتوضيح للأفكار المطروحة لحل المشكلات، والتعامل مع المواقف الطارئة التي تواجهه في حياته العملية.

5 الحساسية للمشكلات:

وهي القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها ورفضها إذا حدثت.

ثانيًا/ التفكير بالمفقود:

إن هذا الأسلوب في التفكير بالمفقود يحتاج إليه الأبُ والزوجُ وغيرهم حين يكثر الإلحاحُ من داخل البيت على شراء الكماليات بدافع التقليد والمحاكاة للآخرين، وذلك بذِكر ما عندهم وفقَدَه الآخرون، وليس العكس؛ مستشعرًا قوله ﷺ وهو يربي أمّتَه على التعامل مع ما يراه أحدنا من تميّز غيرنا علينا في أمر الدنيا: «انظروا إلى من أسفل منكم، ولا تنظروا إلى من هو فوقكم، فهو أَجدَر ألَّا تزدروا نعمةَ اللّه عليكم» (رواه مسلم ٢٩٦٣) وهذا كلُّه ليس تهربًا من النفقة، ولكن لكبح جماح الرغبة في الشراء لمجرد الشراء والتقليد، وليس الحاجة.

وهذا الأسلوب في طريقة التفكير، كما هو مفيد في التعامل مع أقدار اللّه المؤلمة؛ فهو مفيد أيضًا في باب التذكير والتنبيه على الفضائل، ومن الأمثلة على ذلك: أن أحد الإخوة أراد أن يتحدث عن فضل صلاة الجماعة؛ فقرَّر أن يغير طريقةَ الطرح المعتادة مع أهميتها ولكن هذه المرة بأسلوب «التفكير بالمفقود»، فذكر الفضائلَ المتعلقة بحضور الجماعة، وما الذي يخسره من لم يحضرها؟ ومن جملةِ ما ذَكر:

إذا كان الذي يحضر الجماعةَ يَفضُل صلاةَ الفرد بسبع وعشرين درجة؛ فهذا يعني أن الفرد «يفقد» مائة وخمس وثلاثين درجة يوميًا، وقرابة الألف درجة أسبوعيًا!

ويمكن تطوير المنتجات من خلال التفكير بالمفقود؛ حيث نفكر ماذا ينقص المنتج لتطويره وتحسينه، وكذلك تطوير المنظمات الدعوية ماذا تفتقد المنظمة الدعوية لتتميز.

ثالثًا/ المدخلات العشوائية:

عادة ما نفكر بأفكار تقليدية مستقاة من خبراتنا عند مواجهة مشكلة ما، من هنا تأتي هذه الأداة لاستخدام كلمة عشوائية غير مرتبطة بالموقف وبطريقة مقصودة لتفتح لنا الباب أمام أفكار جديدة.

لاستخدام (المدخل العشوائي) استخدام العملية ذات الخطوتين:

- ماذا يمكن أن تستخدم كمدخل عشوائي؟
- ماذا ينتج عن المدخل العشوائي؟

وفي الواقع العملي فان الإدخال العشوائي الأكثر بساطة هو الكلمة العشوائية، ومثل هذه الكلمة يمكن أن نختارها بأسلوب عشوائي وذلك باستخدام قاموس الكلمات٠ ولكن يوجد طرق أسهل مثل أن توجه إصبعك لصحيفة وتختار الاسم الأقرب لإصبعك٠ وتعمل هذه الكلمة العشوائية كجزء من مفاهيم يتم جلبها أو جرها إلى الموقف وذلك لفتح خطوط جديدة للتفكير٠ افترض أننا بصدد البحث عن أفكار جديدة عن النوافذ «نقول مثلاً»نافذة جبنة ونبحث عن الأفكار التي يمكن جمعها٠

الفكرة الأولى قد تكون أن الثقوب في قطعة الجبنة غير منتظمة والعكس بالنسبة للنوافذ، وقد تكون النوافذ الدائرية الشكل وغير المنتظمة أكثر جاذبية من غيرها٠ للجبنة رائحة نفاذة لو وضعنا شيئًا ذا رائحة نفاذة على النافذة فأننا نحتاج الى تهوية كافية في الغرفة بحيث لا نشعر بالرائحة، أما إذا كانت التهوية غير كافية فنضطر لفتح النافذة٠

رابعًا/ سكامبر:

سيكابر SCAMPER:

تعني كلمة سكامبر SCAMPER اصطلاحًا «الانطلاق، أو الجري، والعدو، بمرح...» وقد وَضع هذه الآلة مفكران هما (ألكس أوسبورن و بوب إبرلي).

تهدف طريقة سكامبر إلى الوصول إلى الأفكار الإبداعية، وتعتمد هذه المهارة على تحويل معالجة الأفكار المعروفة إلى أفكار جديدة.

أن كل حرف من الحروف السبعة يشير إلى الحرف الأول من الكلمات أو المهارات التي تشكل في مجملها «قائمة توليد الأفكار» سكامبر SCAMPER.

الكلمة:	الدلالة:	مثال:
(s) بدّل Substitute	ماذا من المكن أن نستخدم بدلاً من أحد الأجزاء؟	قلم غلافه لمبة نور، غلافه مرآه قلم يستخدم الماء كحبر.
(C) أضف Combine	ماذا من الممكن أن نضيف؟	قلم يرشدنا إلى مكانه إذا ضاع ،معه فرشاة، معه حبر التصحيح الأبيض، معه عطر، معه راديو، به زر يخرج خنجراً، معه صفاره، به مكان لوضع الأدوية، قلم يسبح الله، يخزن أرقامك السرية، قلم مترجم ، يحل المعادلات الرياضية.
(a) عدّل Adapt	كيف يمكننا أن نعدل بحيث يناسب حالات معينة وأغراض متعددة ؟	قلم يكتب تحت الماء، قلم يكتب على السجاد بسهولة.

الكلمة:	الدلالة:	مثال:
(m) غيّر Modify	كيف يمكننا أن نغير اللون، الشكل ، الطول، العرض، المادة المصنوعة؟	قلم مصنوع من قماش ،، قلم من ورق، قلم شكله كالقمر، شكله مثل يد الإنسان، شكله كالمفتاح، قلم لونه فوق البنفسجي، قلم لونه من الأشعة فوق الحمراء، لونه يتغير باستمرار.
كبّر Magnify	كيف يمكننا أن نكبرها، نقويها، نثخنها؟	قلم طوله متران (تمثال في الشارع)، قلم ضخم جداً للكتابة على الجدران، قلم لا ينكسر.
صغّر Minify	كيف يمكننا أن نصغرها، نخفيها، نقصرها؟	قلم وزنه 1 غرام، قلم بحجم الدبوس، قلم لا يرى بالعين المجردة.
(P) Put to other uses استخدامات أخرى	هل هناك استخدامات أخرى؟	قلم يقيس الحرارة، يقيس ضغط الدم، قلم يفك البراغي، بوصلة ، للتحكم في الأجهزة، يشعل النار.
(E) احذف Eliminate	ما هو الشيء الممكن حذفه أو أخذه منها؟	قلم بلا رأس للإشارة فقط، بلا حبر للوجاهة، بلا غطاء.
(R) Revers اقلب	فكر في أن تقلب هذا الشيء، وانظر إليه بالعكس.	قلم يكتب للأعلى دون أن يتعطل، يكتب على السقف من بعيد، قلم يمسح بدلاً من أن يكتب.
Rearrange أعد الترتيب	كيف يمكن أن نغير في ترتيب الحركات أو الأعمال؟	قلم يسحب الحبر من المحبرة حال ما يوضع فيها، قلم يطير.

حالة تدريبية

الوحدة الثالثة

الجمود والإبداع في المنظمات الدعوية

منظمة عبر الحدود الدعوية أُنشِئت قبل ٢٥ سنة؛ وتعاقب على قيادتها عدد من المديرين بمختلف التخصصات، وخلال فترة عملها يُلاحظ أن مورد المنظمة هو الوقف الذي وهبه المؤسس في فترة التأسيس؛ كما أن نسبة ٧٠ ٪ من الموظفين من فترة التأسيس؛ وأعمالها فيها نوع من الجمود والرتابة.

تعين خلال بداية عام ٢٠٢٠م المهندس سليمان، وأول ملاحظة رصدها أن الموظفين الشباب الذين يتوظفون في المنظمة غالباً يتسربون لمنظمات وجهات أخرى مع أول فرصة؛ مما جعل المنظمة تعيش شيخوخة الموظفين؛ كما لاحظ أن الأعمال نمطية وتأخذ وقتاً أطول من المعتاد لكي تُنجز؛ وتبين للمهندس سليمان أن السبب في قدم النظام التقني المستخدم.

بعد الاطلاع على الحالة التدريبية الجمود والإبداع في المنظمات الدعوية:	
حدد نقاط الفرص والقوة المتاحة أمام المهندس سليمان:	
حدد نقاط الضعف والتهديدات من بقاء المنظمات الدعوية تُدار بشكل تقليدي:	

من خلال تجربتك الدعوية وباستخدام استراتيجيات التفكير الإبداعي؛ قدم مقترحات لمساعدة المهندس سليمان في تطوير منظمة عبر الحدود الدعوية كما يلي:	
أفكار أصيلة (إبداعية) لتطوير منظمة عبر الحدود الدعوية:	
تفكير بالمقلوب لتطوير منظمة عبر الحدود الدعوية:	
تفكير بالمفقود لتطوير منظمة عبر الحدود الدعوية:	

الوحدة الرابعة

القائد الدعوي والاتصال والتحفيز

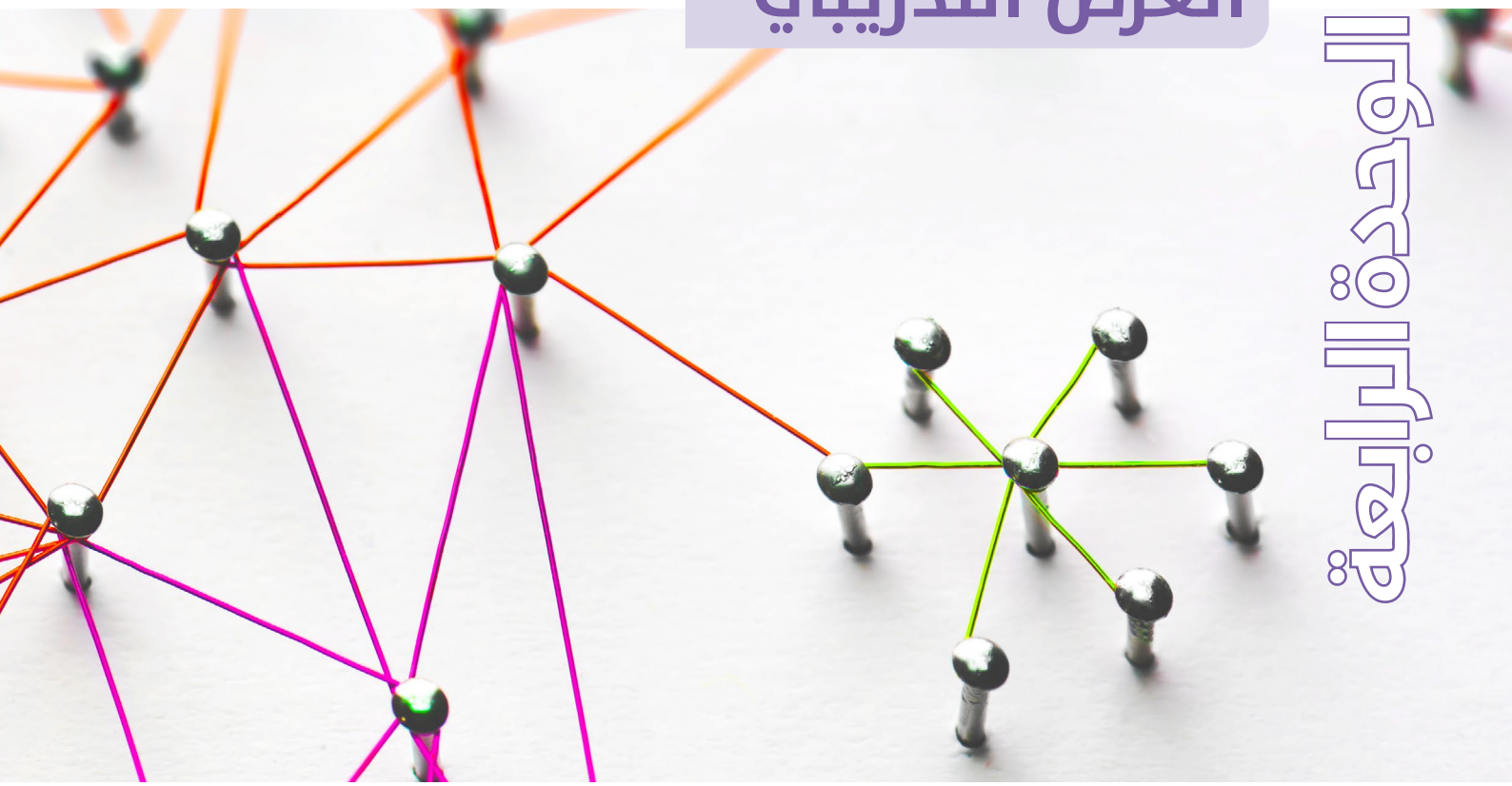
4

الوحدة الرابعة

يستطيع المتدرب في نهاية الوحدة التدريبية:

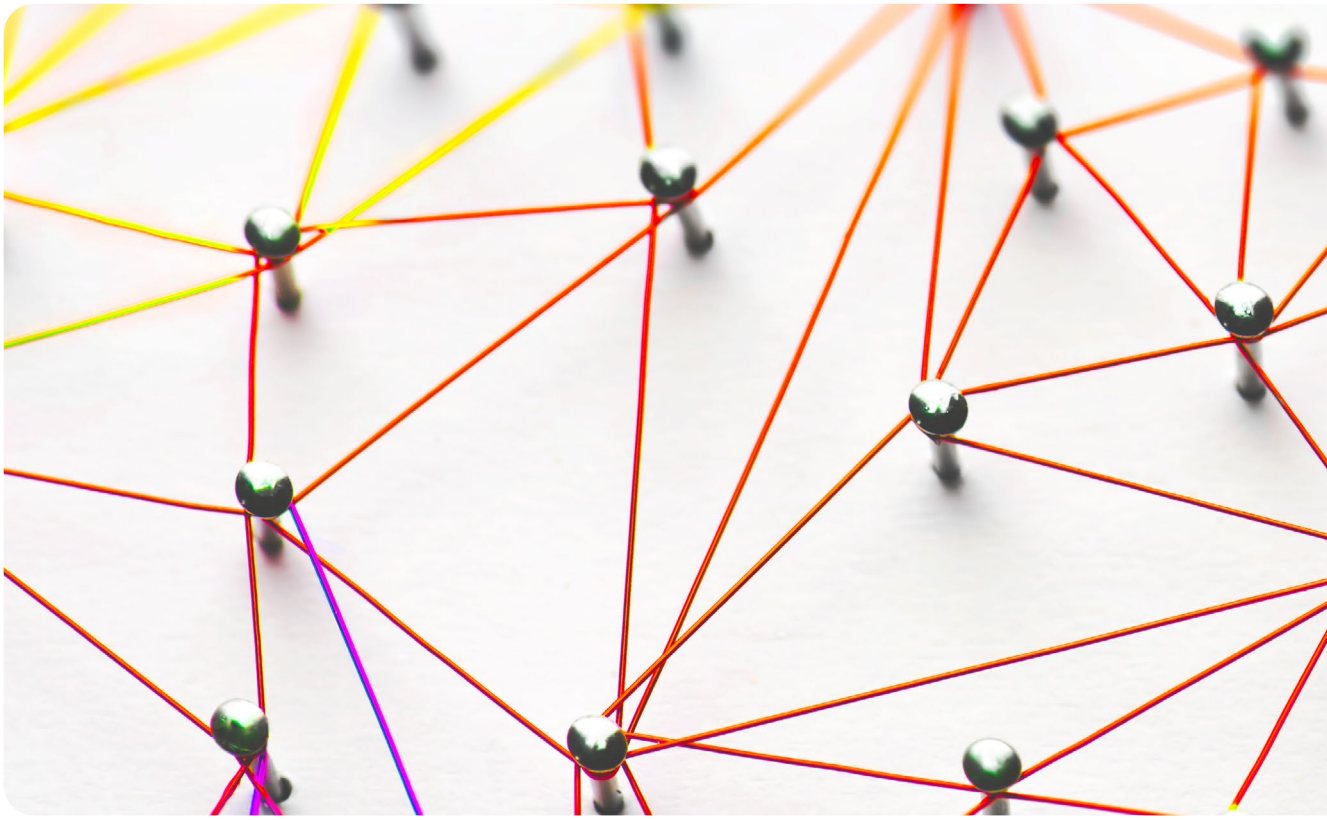
1. توظيف مبادئ الاتصال في البيئة الدعوية.
2. التفريق بين أنواع الحوافز المختلفة.
3. استخدام أساليب التحفيز في البيئة الدعوية.

العرض التدريبي



١ تعريف الاتصال:

هو عملية إنتاج وتبادل المعلومات والأفكار والآراء والمشاعر من شخص إلى آخر بقصد التأثير فيه، وإحداث استجابة.



٢ الوظائف الرئيسة التي تؤديها عمليات الاتصال:

الوظيفة	التوجه	الأهداف	مجال التركيز والبحث
الانفعال (العاطف)	المشاعر	زيادة درجة القبول للأدوار التنظيمية.	الرضا ومعالجة الصراع وتخفيف حدة التوتر وتحديد الأدوار.
الدافعية	التأثير	الالتزام بالأهداف التنظيمية.	النفوذ والسلطة والمواكبة، والتعزيز ونظرية التوقع، وتعديل السلوك.

الوظيفة	التوجه	الأهداف	مجال التركيز والبحث
المعلومات	تقني	توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات.	اتخاذ القرارات ومعالجة المعلومات ونظرية اتخاذ القرارات.
الرقابة	البنية	توضيح الواجبات والسلطة والمسؤولية.	التصميم التنظيمي.

٣ شروط الاتصال:

يعد الاتصال عملية تفاعل يتم بواسطتها نقل الأفكار والمعلومات وبالتالي لنجاح القائد الدعوي في عملية الاتصال لابد من توافر الشروط التالية:

الشرط	التوضيح
الوضوح:	**أن يكون مضمون الاتصال الذي يقوم به القائد الدعوي واضحًا.**
البساطة:	**أن يتواصل القائد الدعوي بشكل مبسط خال من التعقيد بحيث يتسنى لرسالة المعلومات أن تصل إلى المدعوين في أقصر وقت ممكن حتى يتم العمل بالمضمون أو العلم به.**
سلامة الوسيلة:	**أن يستخدم القائد الدعوي وسيلة اتصال سليمة تشير إلى المطلوب، وتكون في مستوى إدراك المستقبل حتى لا تفسر بصورة مغايرة لما يهدف إليه الاتصال.**
عدم التعارض :	**بمعنى أن يكون هناك توافق بين الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال، فلا يكون بينها تعارض يؤدي إلى قصور فعالية الاتصال.**
الإيجاز:	**أن يبتعد القائد الدعوي عن التطويل والإسهاب الذي قد يخل بالمعنى مما يصيب المستقبل بالملل والفتور.**
التكامل:	**شمول رسالة القائد الدعوي لكافة جوانب الموضوع من ناحية الكم والكيف.**
الملاءمة:	**أن يحرص القائد الدعوي على أن يكون الاتصال ملائمًا من حيث طبيعة المستقبل للمعلومات ومن حيث الهدف من عملية الاتصال وكذلك التوقيت وعملية التنفيذ.**

٤ مبادئ الاتصال:

المبدأ الثالث	المبدأ الثالث	المبدأ الثالث
الاتصال يقوم على فهم الآخرين والتآلف معهم.	ثلاثية الاتصال.	أهمية الدقة اللغوية في الاتصال.

المبدأ الأول: الاتصال يقوم على فهم الآخرين والتآلف معهم.

ويمكن تقسيم المبدأ الأول إلى شقين:

الشق الأول: فهم شخصية الشخص الآخر (الموظف /المدعو):

ويعني محاولة فهم هل الموظف أو المدعو شخص بصري أم سمعي أم حسي؟

الشخص البصري	الشخص السمعي	الشخص الحسي
الحاسة الغالبة عليه في استقبال المعلومات هي البصر ويهتم بالصور ورؤية العين.	الحاسة الغالبة عليه في استقبال المعلومات هي السمع، ويهتم باختيار الألفاظ والعبارات.	الحاسة الغالبة عليه في استقبال المعلومات هي الشعور والأحاسيس، ويهتم بالمشاعر والعواطف المستنبطة من التجربة.

الشق الثاني: تحقيق الألفة مع الشخص الآخر (الموظف/ المدعو):

يمكن تحقيق الألفة مع الشخص الآخر من خلال التالي:

- تحقيق التآلف والتآزر من خلال مجاراة سلوك الشخص.
- القيام بقيادة الشخص الآخر نحو ما نريد.

المبدأ الثاني: ثلاثية الاتصال

أجريت دراسات في بريطانيا حول تأثير الكلام على الآخرين فوجدوا نسبة التأثير في الآخرين أتت على الوجه التالي:

7%	38%	55%
تأثير الكلمات والعبارات	تأثير نبرات الصوت	تأثير تعبيرات الجسم من عيون ووجه وأيدٍ وجسم

فالقائد الدعوي الناجح هو الذي يوظف الأبعاد الثلاثة في عملية الاتصال.

المبدأ الثالث: أهمية الدقة اللغوية في الاتصال:

تحتاج عملية الاتصال إلى أن يكون القائد الدعوي دقيقًا جدًا في اللغة التي يستعملها، من أجل الحصول على الإجابة المتوقعة، ومن ناحية أخرى فإن الآخرين أثناء حديثهم وبدون أن يشعروا كثيرًا ما يرتكبون أخطاء شنيعة في التعبير عما بداخلهم، وأكثر الأخطاء التي تحدث هي:

الحذف **التشويه** **التعميم**

فالقائد الدعوي يحتاج عند تواصله استدراك هذه الأخطاء من خلال السؤال والاستفسار والتأكد حتى تفهم الآخرين بصورة صحيحة وتصل إليك المعلومات المقصودة.

الوحدة الرابعة

نص قرائي

أهمية التوجيه في رفع الروح المعنوية وتحفيز الدعاة:

وتختص وظيفتة أساسًا بإدارة السلوك البشري وتنمية التعاون الاختياري بين التوجيه لتحقيق أهدافهم وأهداف الدعوة التي في الغالب تكون متطابقة، وتعتبر تنمية الروح المعنوية لفريق العمل الدعوي أهم عناصر التوجيه التي يقوم بها القائد الدعوي، وهي ركيزة أساسية للتوجيه الفعال بجانب ركيزتي الاتصال والقيادة.

١ الروح المعنوية واحتياجات الدعاة:

تعريف الروح المعنوية:

قدرة الفريق علي التكاتف بإصرار ومثابرة وثبات من أجل تحقيق هدف مشترك.

ومن هذا التعريف يظهر أن الروح المعنوية ترتبط بخمسة عوامل هي:

1. ثقة الدعاة في الهدف
2. ثقة الدعاة في القيادة
3. ثقة الدعاة في بعضهم البعض
4. الكفاءة التنظيمية لفريق الدعاة
5. الحالة العاطفية والنفسية والذهنية لفريق الدعاة

بالإضافة لقضاء احتياجات الدعاة الأساسية من طعام وشراب ومسكن، فإن لهم مطالب أخرى من بيئة العمل، منها:

- توفير الفراغ الطبيعي والاجتماعي.
- إتاحة الفرص للتعبير عن أنفسهم وقدراتهم وآرائهم ومواهبهم.
- تنمية مهاراتهم وقدراتهم.
- التقدير واحترام جهودهم وأفكارهم.

٢ التحفيز:

مفهوم التحفيز:

يعرف بأنه تنمية الرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة الدعوية على أن تؤدي هذه الجهود إلى إشباع بعض الاحتياجات لدي الأفراد.

التحفيز عملية تتعلق أساسًا بثلاثة عناصر:

بذل الجهود والأهداف واحتياجات الأفراد

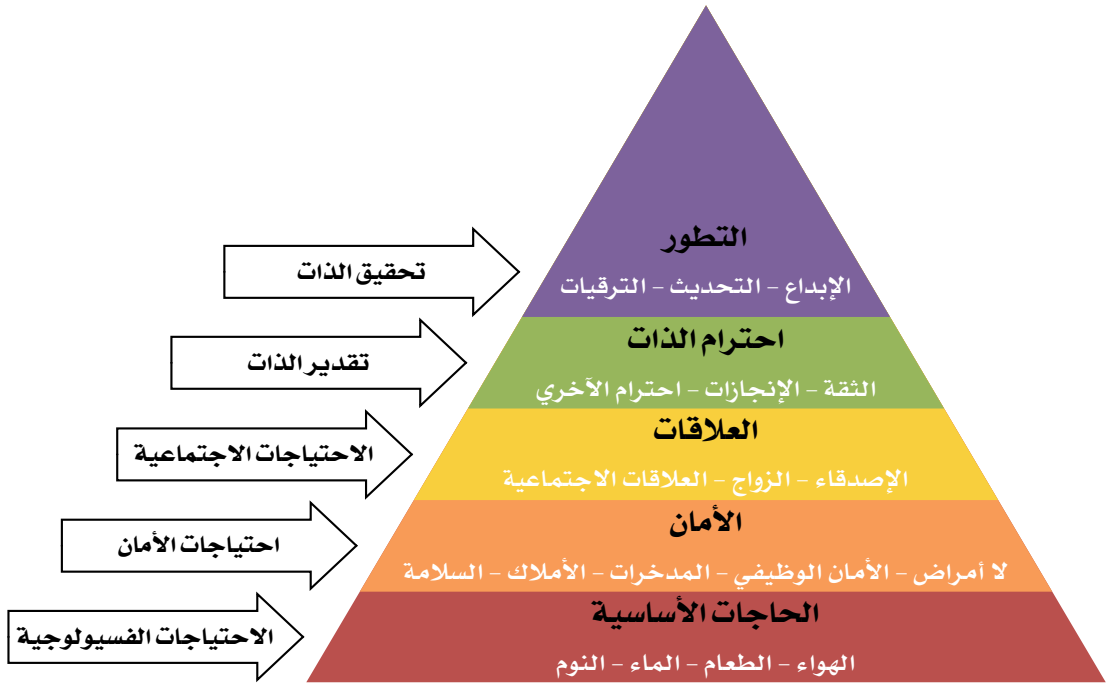
فإذا تم تحفيز الداعية، فإنه يكون مستعدًا لبذل المزيد من الجهد، ولكن هذا الجهد لا يكون إيجابيًا وفعالًا إلا إذا تم توجيهه كمًا وكيفًا لخدمة أهداف الدعوة، ولكي تستمر عملية التحفيز، فيجب أن ترتبط بإشباع بعض احتياجات الدعاة.

أنواع الحوافز:

حوافز معنوية	حوافز مالية	حوافز مادية
■ الثناء والمديح والتشجيع. ■ التقدير، الجوائز التقديرية، نشر الاسم أو الصورة في لوحة الشرف أو في مجلة خاصة بالدعوة. ■ خطابات الشكر والتقدير. ■ بطاقات التهنئة. ■ كؤوس / ميداليات الإنجاز. ■ التدريب.	■ الحصول على الراتب. ■ أجر الوقت الإضافي. ■ العلاوات الدورية. ■ العلاوات الاستثنائية. ■ البدلات. ■ المكافآت المالية. ■ بطاقات السفر.	■ ظروف عمل ملائمة. ■ تحسين بيئة العمل. ■ تحسين أدوات العمل. ■ توفير أدوات حديثة للعمل.

٣ هرم ماسلو للحاجات:

نظرية (ماسلو) من أشهر نظريات التحفيز؛ فبعد عقدين من حركة العلاقات الإنسانية، حدد (إبراهام ماسلو) هرماً للحاجات الإنسانية يتكون من خمسة مستويات. هذه المستويات هي:



هرم ماسلو للاحتياجات الإنسانية

1. **فسيولوجي**: الحاجات البيولوجيّة الأساسيّة المهمّة للبقاء.
2. **الأمن**: الحاجة للحماية ضد خطر.
3. **اجتماعيّ**: الحاجة للحبّ، الصّداقة، القبول والانتماء لجماعة.
4. **التّقدير**: الحاجة لاحترام الذّات، الثّقة، السّلطة والاحترام من الآخرين.
5. **إدراك الذات**: الحاجة للإنجاز.

اعتقد ماسلو أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات، لا يعود هذا المستوى محفزًا للفرد. وسيتطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى. سيظل الأفراد محفزين دائمًا، طالما يتم إشباع رغباتهم المستوى تلو الآخر، حتى يصلوا للمستوى الأخير «إدراك الذات». لذلك حتى يتمكن القائد الدعوي تحفيز الموظفين، يجب عليه أولًا أن يحدد المستوى الذي يحتاجه الفرد، ومن ثم إشباعه، والارتقاء حتى الوصول لآخر مستوى.

بالنسبة لانتقادات نظرية ماسلو، يرى النقاد أن الحاجات وأولوية هذه الحاجات تختلف من فرد لآخر. بالإضافة لعدم وجود أبحاث وأدلة كافية تدعم هرم الحاجات.

٤ معايير ومؤشرات تقييم نظام الحوافز:

1 الأداء:

إذا كان نظام الحوافز محركًا لدوافع الدعاة سينعكس ذلك إيجابيًا على مستوى الأداء.

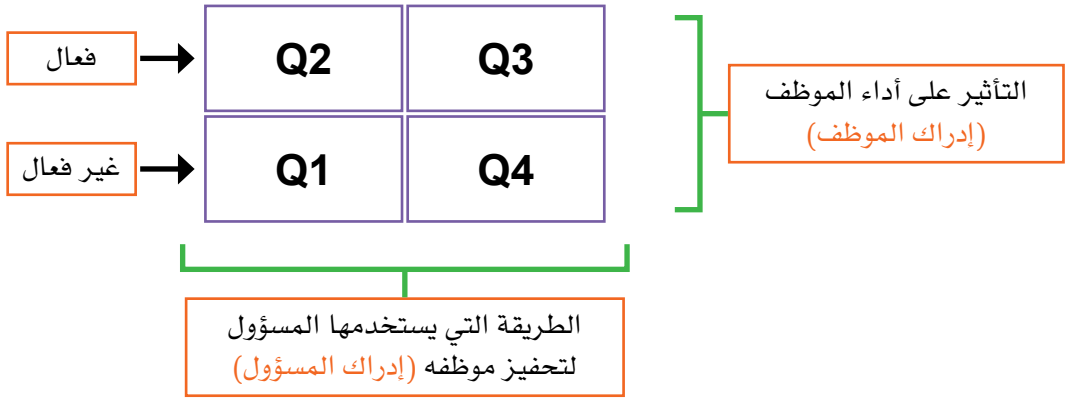
2 تكلفة العمل بالنسبة للوحدة المنتجة:

كلما كان نظام الحوافز مجزيًا، ساعد ذلك على خفض التكلفة (وقت أداء أقل-مستوى جودة أعلى للدعاة).

3 رضا الدعاة:

يعتبر معيار الرضا مقياسًا لفاعلية نظام الحوافز. ومن مؤشرات الرضا: انخفاض معدلات الغياب، التمارض، التأخير، .... إلخ والتي تؤثر بدورها على التكلفة التي تتحملها مكاتب الدعوة.

مصفوفة التحفيز للقائد الدعوي:



Q1: طريقة سلبية ولا يمكن أن تحفزه هو نفسه ولكنه ظن أنها من الممكن أن تكون مناسبة للموظف.

Q2: الطريقة كانت سلبية (من وجهة نظر المسؤول) ولكن التأثير على أداء الموظف كان فعالاً.

Q3: الطريقة إيجابية (من وجهة نظر المسؤول أي أنها تحفز المسؤول نفسه) وهذه مناسبة وملائمة تماما لذا التأثير على أداء الموظف كان فعالاً.

Q4: الطريقة إيجابية (من وجهة نظر المسؤول) ولكن تأثيرها على الأداء كان غير فعال؛لأنها لا تمثل إيجابية للموظف وغير مناسبة وملائمة ومتماشية مع الموظف.

خماسية التحفيز:

أولا : الاستحواذ على القلوب: ويقوم القائد الدعوي لتحقيق ذلك بما يلي :

1 بلورة رؤية مفجرة للطاقات وصورة مشرقة للمستقبل.

2 تحقيق الاستقرار العائلي. عندما يلمس الموظف اهتمام منظمته الدعوية باستقراره العائلي من خلال الرعاية والاطمئنان اللازمين، فإن ذلك يشيع. البهجة في القلب والرضى مما يجعل الإنسان قادراً على العطاء والإنتاج.

ثانياً/ التلاحم والاندماج بين الإدارة والعاملين. ويقوم القائد الدعوي لتحقيق ذلك بما يلي:

الإصغاء الفعال للآراء والمقترحات المقدمة من الموظفين، حيث تحرص المؤسسات الكبرى على أن تنفق ملايين الدولارات على استطلاعات الرأي كي تصل إلى فهم أعمق لسلوك الزبائن.

التواصل المتبادل مع العاملين، بحيث يتيح التواصل المفتوح بين الإدارات تبادل الخبرات والمعلومات بشكل رسمي أو غير رسمي.

ثالثاً/ إشعار العاملين بملكيتهم للمشروع وشراكتهم فيه: ويقوم القائد الدعوي لتحقيق ذلك بما يلي:

1. إسقاط الحواجز المعنوية بالتقليل من المستويات الإدارية المتعددة في المنظمة الدعوية. إن إقفال المسؤولين للأبواب وابتعادهم عن العاملين والأتباع يشعر الموظف بأنه يعمل لحساب الغير، وهو شعور محبط. وقد كان شرط عمر بن الخطاب في التولية «أريد رجلًا إذا كان في القوم وليس أميرهم كان كأنه أميرهم، وإن كان أميرهم كان كأنه رجلٌ منهم».
2. الشفافية أو نشر الأسرار: بحيث يطلع القائد الدعوي الموظف على أسرار المنظمة الدعوية وإطلاعه على الوضع المادي للمنظمة يشعره بمدى ثقة الإدارة به ويزيد من إحساسه بالمسؤولية تجاهها. مع وجود حالات قد تتطلب الكتمان أو محدودية الاطلاع. فقد كتم الرسول نيته فتح مكة في حين أعلن نيته الهجوم على خيبر وقام بتوزيع الغنائم بشكل علني في حنين.
3. المشاركة في السراء والضراء: إذ لا ينفع أن تكون المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم الخطط فقط، وإنما يجب أن يكون الموظف شريكاً في النتائج المادية التي يتم تحقيقها نتيجة لذلك. مما يشعره بالالتزام والشراكة في المنظمة.

رابعاً/ تعزيز التعليم والتدريب ويقوم القائد الدعوي لتحقيق ذلك بما يلي:

1. توفير الأمن الوظيفي: فالمنظمة الدعوية التي لا تمنح الموظف وظيفة دائمة يشعر أفرادها بالضيق وعدم الاطمئنان، أما المنظمة الدعوية التي تعطي الفرصة للموظف لتطوير نفسه وتحسين أدائه فتعطيه الثقة بالنفس وبقدرته على الالتحاق بأي جهة أخرى في حال تركه العمل معها. وانعكاس ذلك على جو العمل والإنتاجية سيكون إيجابياً بدون شك.
2. تشجيع التعليم المستمر من خلال توفير برامج تدريبية منهجية متلاحقة وتوفير منح دراسية للراغبين، إذ أنه «لا يمكن تطوير المنظمة الدعوية دون تطوير العاملين فيها.

خامساً/ التمكين وتحرير الفعل:

أي منح الموظفين الحرية الحقيقية في تصرفاتهم وأفعالهم والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة في ضوء سياسات الشركة. ويقوم القائد الدعوي لتحقيق ذلك بما يلي:

1. حرية المحاولة والخطأ: عندما يقدر القائد الدعوي محاولات الموظف في التجريب والإبداع سعياً لتحقيق أهداف المنظمة الدعوية يتحول الالتزام إلى تفانٍ وإخلاص شديدين. كما أن الموظف يشعر بإنسانيته من جراء خطئه وصوابه.
2. تصميم برنامج خاص للتمكين والتحرير: وقد يشمل مثل هذا البرنامج الإعلان شهرياً عن إجراءين أو تصرفين لم يعد من المهم الحصول على توقيع أو موافقة الإدارة عليهما قبل القيام بهما. كما يمكن أن يتضمن البرنامج وضع تحديات أمام العاملين تلهب مشاعرهم وحماسهم بأفكار جديدة يمكن أن تحقق نتائج مذهلة.

الوحدة الرابعة

حالة تدريبية

القائد الدعوي بين الواقع والتزييف

يقول أحد المستشارين: في زيارتي لمنظمة دعوية يرأسها الدكتور (ماهر) في العقد الخامس من عمره؛ وعندما أخبرني (ماهر) إلى أي مدى قد أصبح محبوبًا كقائد، ساورتني الشكوك على الفور. ووجدتني أسأل نفسي: لماذا شعر بالحاجة لأن يخبرني بذلك؟ وقد أخبرني (ماهر) بأشياء أخرى، فقال بابه دائمًا مفتوح للدعاة، وإن قيمه هي الاحترام ووضع احتياجات الدعاة دائمًا في المقدمة، وعندما تحدثت إلى فريق عمله، ثبت لي العكس فقد اشتكى أحد الدعاة قائلًا: (لا، ليس لديه وقت للاستماع لأي أحد)، وقال قائد فريق عمله: (دائمًا ما يضع نصب عينيه مصلحته فقط)، لقد كان (ماهر) رجلًا يظن أنه من خلال تكرار قيمه المزعومة على مسامع الناس، فإنهم لن يلاحظوا قيمه الحقيقية، لكن القيم الحقيقية دائمًا ما تظهر للعيان.

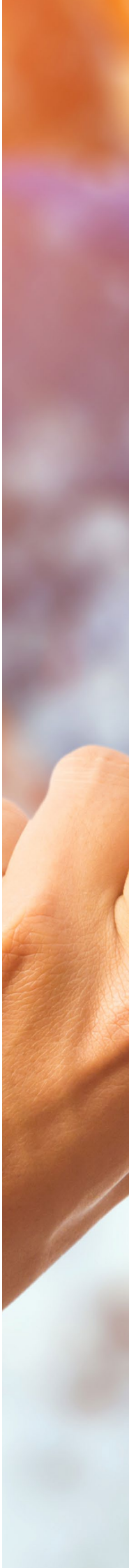
من خلال الحالة التدريبية السابقة القائد الدعوي بين الواقع والتزييف:	
حدد جوانب القوة والفرص لدى القائد الدعوي الذي يتبنى أساليب اتصال فعال؛ وتحفيزًا مناسبًا :	.....
حدد جوانب المخاطر والتهديدات التي تعترض المنظمة الدعوية عندما تظهر مشكلات في عملية الاتصال بين القائد والموظفين:	.....
من خلال تجربتك الدعوية قدم مقترحات لرفع الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمات مستفيداً من هرم ما سلو للحاجات:	.....

الوحدة الخامسة

الذكاء العاطفي لدى القائد الدعوي

5

الوحدة الخامسة



يستطيع المتدرب في نهاية الوحدة التدريبية:

1. يعرف جدارات الذكاء العاطفي.
2. يفهم دور الذكاء العاطفي في القيادة الفعالة.
3. يشرح الداعية طريقة السيطرة على العواطف الخاصة.
4. يوظف مهارات الذكاء العاطفي في الدعوة إلى الله.

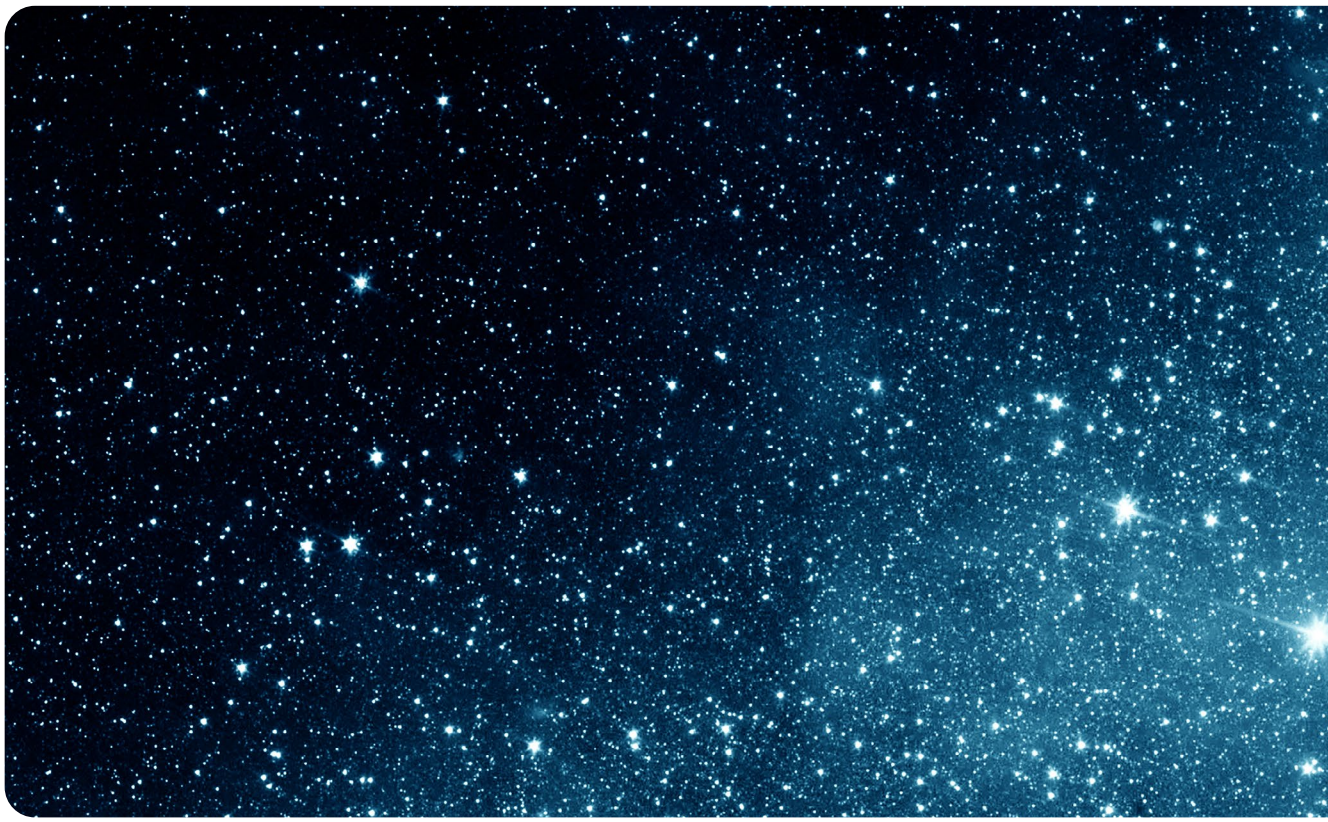
العرض التدريبي

الوحدة الخامسة

تعريف الذكاء العاطفي:

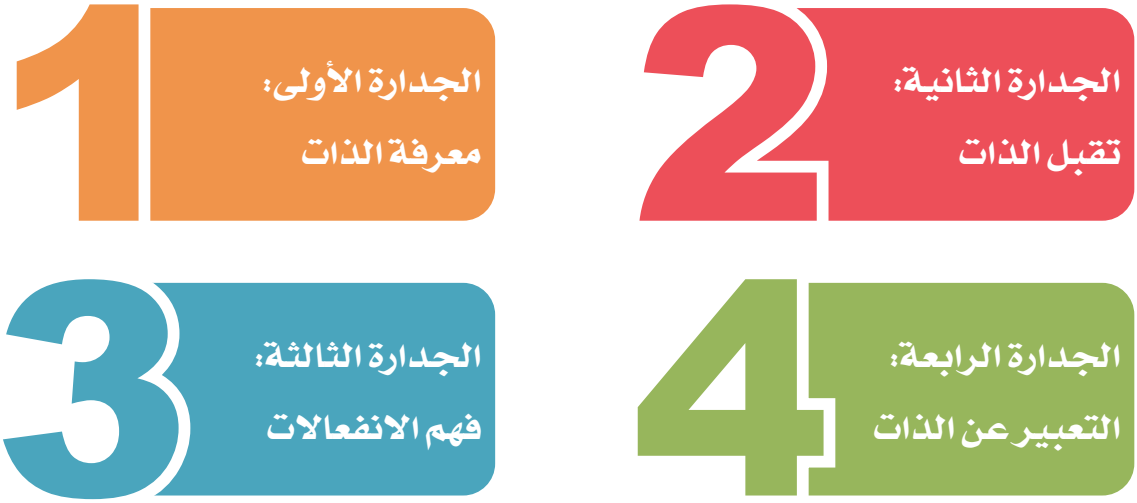
يقيس كيفية تعلم الأفراد وفهمهم وتطبيقهم للمعرفة العاطفية. وبشكل أكثر تحديدًا، يعكس الذكاء العاطفي مدى قدرة الشخص على فهم مشاعره وعواطفه، والتمييز بينها، واستخدام تلك المعرفة لتوجيه تصرفاته وسلوكياته. كذلك يقيس القدرة على تقييم شعور الآخرين، والسيطرة على العواطف، واستخدامها لتسهيل التواصل الاجتماعي.

أجريت أبحاث خلال ٢٥ سنة من قبل ١٠٠٠ مؤسسة على عشرات الألوف من الأشخاص وكلها توصلت إلى النتيجة نفسها: «إن نجاح الإنسان يتوقف على مهارات لا علاقة لها بشهاداته وتحصيله العلمي. هناك علاقة بين الذكاء العاطفي والدخل فكل نقطة إضافية في الذكاء العاطفي تعادل زيادة قدرها ١٣٠٠ دولار سنوياً.



مكونات الذكاء العاطفي للقائد

أولاً/ جدارات إدراك الذات:



حددت (كاتي هيسك kate Hesk) أهمية إدراك الذات في أن هذه العملية أو الخطوة تساهم في تحقيق إدراك الآخرين وإدارة الذات بشكل أفضل، وهذا بدوره يسهم في تحسين مهارات القائد؛ كما أثبتت البحوث والدراسات التي قام بها (آنج تن) في مجال الذكاء العاطفي، أن نقص إدراك الذات لدى الإنسان سيجعل فرصة إدراك الآخرين تصل إلى ١٧٪ وفرصة إدارة الذات تصل إلى ٤٪.

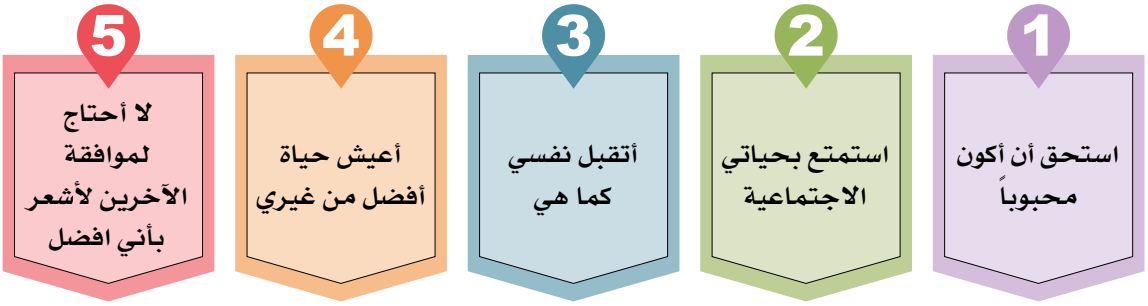
الجدارة الأولى: يعرف ذاته:

أقوى وسيلة ليعرف القائد الدعوي ذاته هو التعرف على نقاط (القوة، الفرص، الضعف، التحديات) في حياته.

يقول ابن القيم رحمه الله "من عرف نفسه اشتغل بإصلاحها عن عيوب الناس."

الجدارة الثانية: تقبل الذات

جاء في السنة النبوية أن تقبل الذات دلالة على إيمان الإنسان؛ فعن أبي هريرة رضي الله عن النبي صلى الله عليه و سلم قال : « (من رأى مبتلى فقال : الحمد لله الذي عافاني مما ابتلاك به و فضلني على كثير من خلقه)، ومن أدوات تحقيق تقبل الذات لدى القائد الدعوي:



الجدارة الثالثة: فهم الانفعالات:

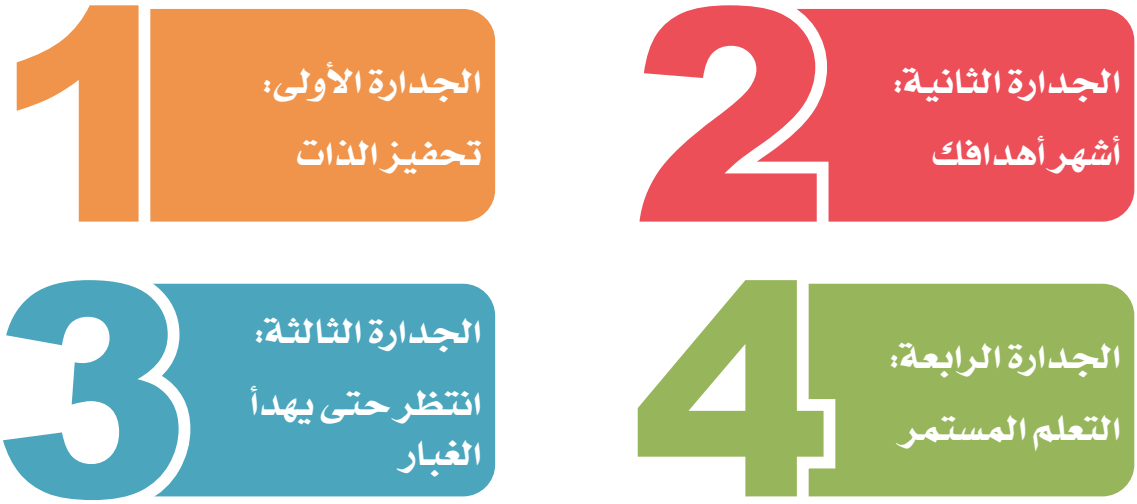
القائد الدعوي لديه قدرة على فهم الانفعالات؛ والتي تشمل أربعة مكونات:

1. لديه القدرة على فهم سبب الانفعال.
2. لديه القدرة على التنبؤ بالانفعالات المستقبلية.
3. لديه القدرة كيف ينقل الانفعال من مرحلة لأخرى.
4. لديه قدرة على فهم الانفعالات المركبة.

الجدارة الرابعة: يعبر بدقة عن ذاته:

- تشير إلى قدرة القائد الدعوي على عكس الانفعال الدقيق الذي يشعر به على ملامح وجهه وبدنه، وتوليد الانفعال المناسب في ذاته من أجل توضيح معنى محدد للآخرين. القائد الدعوي الذكي عاطفياً يستطيع أن يعبر عن انفعالاته بسهولة ويعرفها الآخرون.
- عن عَائِشَةَ قَالَتْ: كَانَ رَسُولُ اللّه ﷺ إِذَا أَمَرَهُمْ مِنَ الْأَعْمَالِ بِمَا يُطِيقُونَ قَالُوا: إِنَّا لَسْنَا كَهَيْئَتِكَ يَا رَسُولَ اللّه إِنَّ اللّه قَدْ غَفَرَ لَكَ مَا تَقَدَّمَ مِنْ ذَنْبِكَ وَمَا تَأَخَّرَ فَيَغْضَبُ حَتَّى يُعْرَفَ الْغَضَبُ فِي وَجْهِهِ ثُمَّ يَقُولُ: (أنا أَتْقَاكُمْ وَأَعْلَمَكُمْ بِاللّه أَنَا) رواه البخاري.
- عن أبي سعيد الخدري رضي اللّه عنه قال كان النبي ﷺ أشد حياء من العذراء في خدرها وإذا كره شيئا عرف في وجهه.

ثانياً/ جدارات إدارة الذات:



الجدارة الأولى : تحفيز الذات:

يقول (دانيال جولمان): إن الصفة المشتركة بين أبطال الأولمبياد البارزين القدرة على تحفيز الذات؛ فالقائد الدعوي الذكي عاطفياً يستطيع تحفيز نفسه للاستمرار في العمل دون أن يتسرب اليأس إلى داخله.

وأكبر دافع لتحفيز الذات في المنظمات الدعوية هو احتساب الأجر وتذكير النفس دائماً بأن أجور عمله الدعوي تجري له بعد موته قال تعالى: ﴿إِنَّا نَحْنُ نُحْيِ الْمَوْتَىٰ وَنَكْتُبُ مَا قَدَّمُوا وَآثَارَهُمْ ۚ وَكُلَّ شَيْءٍ أَحْصَيْنَاهُ فِي إِمَامٍ مُبِينٍ ﴿١٢﴾﴾ [يس:١٢].

الجدارة الثانية: أشهر أهدافك:

تؤكد (سوزان سيلفر Susan Silver) أن الإدارة الفعالة للذات تجعل الشخص ذا شخصية قوية وإيجابية وفاعلة بما يسهل وييسر له عملية إدارة الآخرين وقيادتهم بشكل سليم ومناسب؛ على القائد الدعوي أن يسعى لعمل رؤية للمنظمة الدعوية فهذا يساعد على نجاح العمل داخل المنظمة الدعوية.

1. القيادة أشبه بالدراجة فالعجلة الخلفية هي المعلومات الفنية، والعجلة الأمامية هي مشاركة الموظفين في معرفة الرؤية، فالعجلة الخلفية مهمة لقوة الدفع، ولكن العجلة الأمامية مهمة في تحديد الاتجاه وبدون فهم الموظفين وتعاونهم لن تبلغ الهدف.
2. يمكن أن يعمل الناس (٨) ساعات يومياً من أجل الراتب، و(١٠) ساعات من أجل المدير، (٢٤) ساعة من أجل هدف يؤمنون به. ودلت الدراسات أن ٨٠-٨٥٪ الرؤية المشتركة تقود الجماعة نحو تحقيق الأهداف بفاعلية.
3. عندما سئل (جاك ولش) المدير التنفيذي لشركة جنرال إليكتريك عن مواصفات الأشخاص الذين يرقيهم في شركته قال : الذي يعبر عن رؤيته ويتحلى بالطاقة والقدرة على تحفيز غيره)

الجدارة الثالثة: انتظر حتى يهدأ الغبار:

وهي قدرة القائد الدعوي على استثارة الانفعال وتأخيره واستخدامه لترشيد التفكير وتركيزه في المهم وتفعيل عملية حل المشكلات ومن ذلك .

1. لدى القائد الدعوي القدرة على استخدام انفعالاته لتنشيط تفكيره وخياله وإبداعاته في حل المشكلات.
2. لدى القائد الدعوي القدرة على استخدام انفعالاته بطريقة تسهم في التركيز على المهم في الموقف.
3. لدى القائد الدعوي القدرة فقط على فهم وجهة نظر الشخص الآخر ولكن الاقتراب من الإحساس بمشاعره.
4. يستخدم القائد الدعوي قدرته في فهم انفعالات الآخرين في التعامل الفعال معهم
5. إخفاء القائد الدعوي انفعالاته عندما يكون إظهارها غير مناسب

القائد الدعوي الذكي عاطفياً لا يظهر غضبه حينما يتكرر الخطأ من الموظف أو يكون الخطأ جسيماً ؛ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ: أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ دَخَلَ المَسْجِدَ فَدَخَلَ رَجُلٌ فَصَلَّى، فَسَلَّمَ عَلَى النَّبِيِّ ﷺ فَرَدَّ وَقَالَ: «ارْجِعْ فَصَلِّ، فَإِنَّكَ لَمْ تُصَلِّ»، فَرَجَعَ يُصَلِّي كَمَا صَلَّى، ثُمَّ جَاءَ فَسَلَّمَ عَلَى النَّبِيِّ ﷺ، فَقَالَ: «ارْجِعْ فَصَلِّ، فَإِنَّكَ لَمْ تُصَلِّ» ثَلَاثًا، فَقَالَ: «وَالَّذِي بَعَثَكَ بِالحَقِّ مَا أُحْسِنُ غَيْرَهُ، فَعَلِّمْنِي»، فَقَالَ: «إِذَا قُمْتَ إِلَى الصَّلاَةِ فَكَبِّرْ، ثُمَّ اقْرَأْ مَا تَيَسَّرَ مَعَكَ مِنَ

القُرْآنِ، ثُمَّ ارْكَعْ حَتَّى تَطْمَئِنَّ رَاكِعًا، ثُمَّ ارْفَعْ حَتَّى تَعْدِلَ قَائِمًا، ثُمَّ اسْجُدْ حَتَّى تَطْمَئِنَّ سَاجِدًا، ثُمَّ ارْفَعْ حَتَّى تَطْمَئِنَّ جَالِسًا، وَافْعَلْ ذَلِكَ فِي صَلَاتِكَ كُلِّهَا) رواه البخاري.

عن أبي هريرة قال: بال أعرابي في المسجد، فقام الناس إليه ليقعوا فيه، فقال: النبي ﷺ: «دعوه، وأريقوا على بوله سَجْلاً من ماء، أو ذَنوباً من ماءٍ، فإنما بعثتم ميسرين ولم تبعثوا معسرين» رواه البخاري

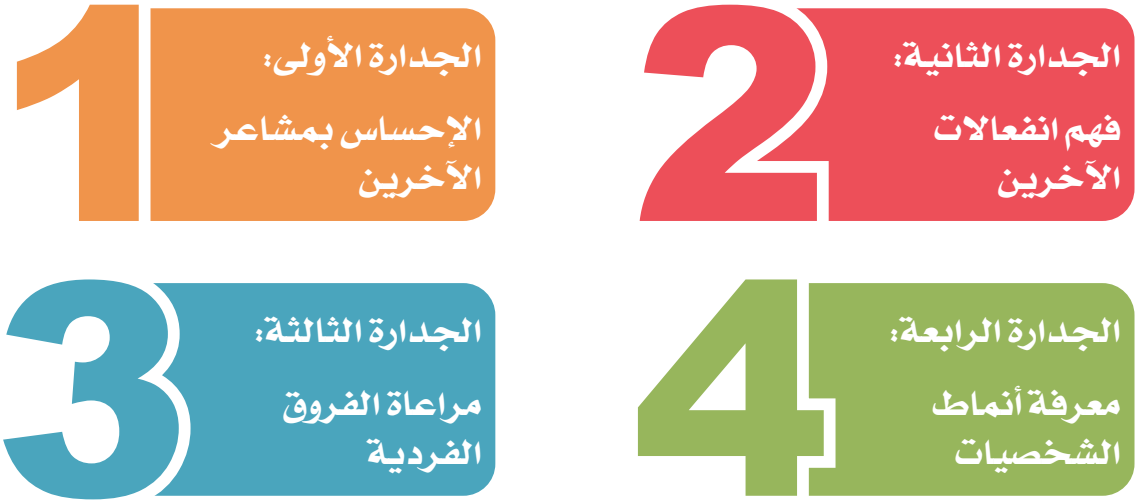
الجدارة الرابعة : التعلم المستمر

إن القائد الدعوي الذكي عاطفياً يضع فارقاً معرفياً دائما بينه وبين موظفيه، من خلال التعلم المستمر، يجب على القائد الدعوي امتلاك الخبرة المهنيّة في مجال عمله وموقع مسؤوليته، ويعرف جيداً كيفيّة توظيفها مع ضرورة توسيع دائرة معرفته بكلّ الأمور قدر المستطاع، فمن أشد المواقف المحرجة التي قد يتعرض لها القائد أن يُسأل عن أمر يتعلق بعمله وليس لديه إجابة وافية أو صحيحة له، لذا على الشخص المعني بأن يصبح قائداً تطوير مخزونه المعرفي من شتى الجوانب.

جدارات الإدراك الاجتماعي:

إن مشاعر الغير نادراً ما يتم التعبير عنها من خلال الكلمات، إنما من خلال الإشارات، ومفتاح التعرف على مشاعر الغير هو القدرة على قراءة كل الإشارات غير اللفظية مثل نبرة الصوت والحركات الجسدية وتعبيرات الوجه؛ والقائد الدعوي الذكي عاطفيا يستطيع أن يدرك الآخرين بيسر وسهولة.

في دراسة قام بها (روبرت روزنفال) من جامعة هارفرد طبق مقياس التعاطف غير اللفظي، ووجد أن الأشخاص الحاصلين على درجة عالية يتمتعون بعلاقات أفضل من الآخرين.



الجدارة الأولى والثانية : الإحساس بمشاعر الآخرين وفهم مشاعر الآخرين:

القائد الدعوي الذكي عاطفياً يستطيع الإحساس بمشاعر الآخرين وفهم مشاعر الآخرين؛ وقد كان القائد الأول ﷺ يطبق هذا الأسلوب حتى في بيته فعن عائشة قالت: قال لي رسول الله ﷺ «إني لأعلم إذا كنت عني راضية وإذا كنت علي غضبى»، قالت: «فقلت ومن أين تعرف ذلك؟!» قال: «أما إذا كنت عني راضية فإنك تقولين لا ورب محمد، وإذا كنت غضبى قلت لا ورب إبراهيم» قالت: «قلت أجل والله يا رسول الله ما أهجر إلا اسمك». رواه البخاري

أين أنت؟

		الاهتمام بمصلحة الآخرين		
		منخفض	متوسط	مرتفع
الاهتمام بالمصالح الذاتية	منخفض			الإيثار
	متوسط		النفعية	
	مرتفع	الأنا		

الجدارة الثالثة: مراعاة الفروق الفردية:

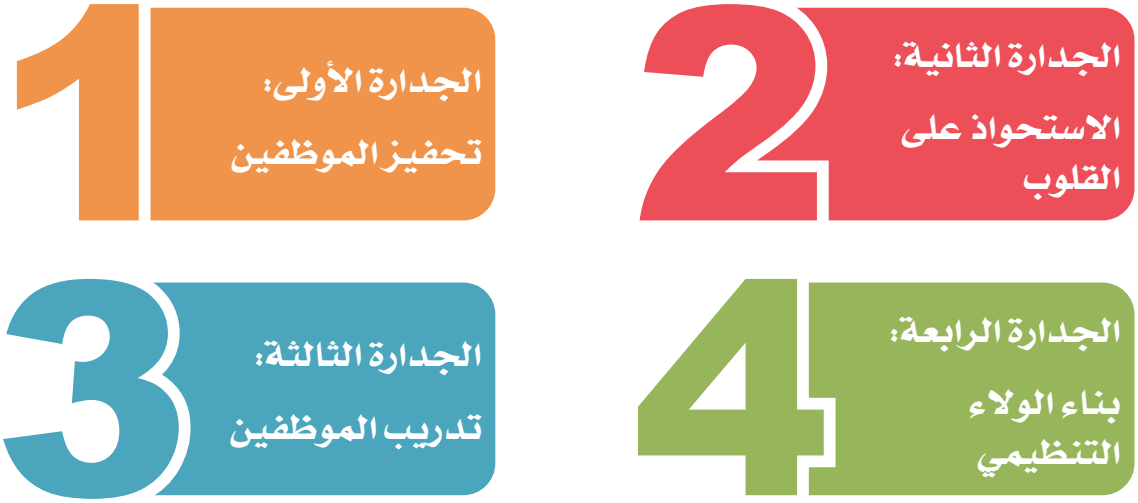
القائد الدعوي الذكي عاطفياً يُراعي الفروق الفردية بين الموظفين فليس كل موظف يصلح لكل مهمة، اختصاراً للقاعدة الإدارية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

الجدارة الرابعة: التعرف على أنماط الشخصيات:

القائد الدعوي الذكي عاطفياً يتعرف على أنماط شخصيات الموظفين لديه، ويتعامل مع كل موظف حسب شخصيته، فعندما اختار النبي ﷺ عثمان رضي الله عنه للتفاوض مع قريش في صلح الحديبية لأن عثمان يتمتع بصفات تمكنه من التعامل بيسر وسهولة مع الآخر وما يُسمى (شخصية دبلوماسية)، واختار النبي ﷺ حذيفة لمعرفة خبر قريش في معركة الأحزاب؛ لما يتصف به من سرعة بديهة وحسن تصرف.

جدارات إدارة العلاقات :

وهي القدرة على إدارة الانفعالات بصورة تسمح بالتكيف الفعال مع الموقف، يقول «سالوفي»: من علامات نضج الذكاء العاطفي لدى القائد هو انفتاحه على جميع الخبرات الانفعالية سواء أكانت سارة أو غير سارة.



الجدارة الأولى: تحفيز الموظفين:

التحفيز هو: مجموعة من الدوافع التي تدفع لعمل شيء ما، وهو بهذه العبارة يعني التغيير الإيجابي نحو الأفضل

الأسباب التي تجعل تحفيز القائد الدعوي للموظفين أمراً بالغ الأهمية:

- الانتماء: إيصال القائد الدعوي الموظفين إلى الانتماء للفريق يختصر الكثير من الجهود ويحقق الكثير من النتائج. والطريق الأهم للوصول لمرحلة الانتماء هو التحفيز.
- تحقيق الأهداف: القوة الدافعة لعملية الإنجاز هو التحفيز، وما أروع ذلك الشعور عندما يشعر الأعضاء أن الأهداف المحققة هي بمثابة أهدافهم الشخصية!
- الطاقة: الإنسان بطبيعته يصيبه النشاط والفتور .. والوسيلة المجددة للنشاط هي المحفزات.
- الالتزام بالمواعيد: عضو الفريق الذي تم تحفيزه بشكل جيد دائماً أكثر التزاماً بالمواعيد.
- بيئة مناسبة: البيئة التي يكون فيها التحفيز مشتعلاً تجدها بيئة مريحة وحيوية للأعضاء لذلك تجدها بيئة محببة لهم، وهذا ينعكس على أسلوبهم في التعامل بينهم أو في التعامل مع أطراف خارجية.

ويؤكد (هنري ويزنجر) أن التحفيز الذاتي للموظفين هو الذي يجعل الموظفين منتجين ومبتكرين بدون الحاجة إلى إشراف إداري، ويشير (دين سيترز Dean Sqitzer) أن الحافز الذاتي للعاملين ينبعث تلقائياً متى تم إشباع الرغبات الذاتية الثماني للفرد.

رغبة النشاط	رغبة الملكية	رغبة السلطة	رغبة الانتماء
رغبة الإحساس بالتمكن	رغبة الإنجاز	رغبة الاحترام	رغبة المعنى

الجدارة الثانية: الاستحواذ على القلوب:

- الاستحواذ على القلوب هرم العلاقات الإنسانية؛ بحيث يؤدي الموظف المهام التي يريدها القائد دون أن يتكلم القائد، يقول أنس ﷺ: (خدمت النبي ﷺ عشر سنين ما قال لشيء فعلته: لم فعلته، ولا لشيء لم أفعله: لم لم تفعله).
- يقصد بالعلاقات الإنسانية «كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين من خلال إيجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد والتعاون بين الأفراد بهدف الوصول إلى نتائج أفضل بما يضمن إشباع رغبات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية».
- ومما يعزز العلاقات الإنسانية ويستطيع القائد الدعوي الذكي عاطفياً الاستحواذ على قلوب الموظفين؛ لين المعشر وكثرة الابتسام، فعن جرير بن عبد الله البجلي رضي الله عنه يقول: «ما رآني رسول الله ﷺ منذ أسلمت إلا تبسم في وجهي» رواه البخاري، بالإضافة إلى مراعاة خصوصية الموظفين، وتقدير آرائهم، وتلبية احتياجاتهم.

الجدارة الثالثة: القائد الدعوي مدرباً:

يقصد بالتدريب تزويد الأفراد بالخبرات المناسبة التي تساعدهم على تنمية المهارات الخاصة بهم، وزيادة معرفتهم، فالقائد الدعوي الذكي عاطفياً يسعى لتطوير الموظفين والدعاة من خلال الدورات والمؤتمرات والندوات وزيارة الجهات المماثلة؛ ويوضح لنا النبي ﷺ منهج التدريب بالمحاكاة في الحديث الذي رواه عمرو بن شعيب عن أبيه عن جده، أن رجلاً أتى النبي ﷺ فقال: «يا رسول الله، كيف الطهور؟ فدعا بماء في إناء، فغسل كفيه ثلاثاً، ثم مسح برأسه فأدخل إصبعيه السبابتين في أذنيه، ومسح بإبهاميه على ظاهر أذنيه، وبالسبابتين باطن أذنيه، ثم غسل رجليه ثلاثاً، ثم قال: هكذا الوضوء، فمن زاد على هذا أو نقص، فقد أساء وظلم - أو ظلم وأساء» رواه أبو داوود.

الجدارة الرابعة: بناء الولاء التنظيمي:

- الولاء التنظيمي: «حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة، ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه».
- أجرت «روبرت ستنبرج» من جامعة بيل دراسة ظهر فيها: أن المجموعات الأكثر انسجاماً تؤدي إلى زيادة ناتج المجموعة، ووجد أنه لما وظِّف أشخاص أكثر حماساً وأذكياء انخفض أداء المجموعة، حيث عمدوا إلى التحكم والسيطرة، وأثر في حاصل ذكاء المجموعة.
- من أمثلة بناء الولاء المؤاخاة بين الأنصار والمهاجرين.

المقومات الأساسية لموضوع الولاء التنظيمي:

- قبول أهداف وقيم المنظمة الإدارية.
- المساهمة بصورة إيجابية لتحقيق أهداف المنظمة الإدارية.
- توفر مستوى عال من الولاء للتنظيم.
- الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار في التنظيم القائم.
- الإخلاص والرغبة في تقييم التنظيم بصورة إيجابية.

وسائل تحقيق الولاء التنظيمي:

وسائل تحقيق الولاء التنظيمي
1
وضوح العمل الدعوي.
2
الاهتمام بالموظفين.
3
القائد الدعوي قدوة للموظفين.
4
العدالة داخل المنظمة الدعوية.
5
تركيز الجهود.
6
رفع الروح المعنوية.
7
النقد الهادف من أجل التطوير المستمر.

الوحدة الخامسة

الوحدة الخامسة

نص قرائي

كيف تمارس كقائد دعوي السيطرة على العواطف الخاصة؟

أولًا: التحكم في عواطفك في اللحظة الراهنة:

1 توقف وركز من جديد:

من السهل أن تغمرك عاطفة ما وينتهي بك الحال باتخاذ تصرفات لا تفيدك في النهاية. إذا بدأت تشعر برد فعل عاطفي لا يُمكن السيطرة عليه، اتخذ خطواتٍ واعيةً بعيدًا عما يحدث وركز على حواسك المادية؛ سيساعد ذلك على صرف انتباهك عن الشعور بالإرهاق والبقاء في اللحظة الراهنة.

2 تحكم في التنفس:

عندما يختبر جسدك بعض المشاعر القوية، فقد يبدأ جسدك في أخذ وضعية «القتال أو الهرب». هذه الاستجابة قد تحفز الجهاز العصبي الإرادي عن طريق إرسال الأدرينالين وبعض المواد الكيميائية الأخرى لتتسابق عبر جسدك، مما يؤدي إلى ارتفاع معدل ضربات القلب وجعل التنفس أكثر سطحية، وبالتالي يتسبب في انقباض وشد العضلات حاول أن تتنفس بعمق وفي النهاية ستشعر بالهدوء وسيوفر لك ذلك الأكسجين الذي تحتاجه، ما سيساعد على شعورك بالراحة.

3 جرب الاسترخاء العضلي التدريجي:

قد يساعد الاسترخاء العضلي التدريجي على الاسترخاء عن طريق انقباض وانبساط العضلات في مجموعات على وتيرة واحدة. وهذه طريقة جيدة لإزالة القلق والتوتر. قد يساعد أيضًا على التعرف على علامات التوتر الجسدي في جسمك.

4 استعمل تقنيات التخيل:

قد يعتقد بعض الأشخاص أن تخيل تجربة مريحة تساعد على التحكم في ردود الأفعال العاطفية على الفور. قد يستغرق الأمر بعض الوقت وبعض التمرين، ولكن متى ما استطعت التحكم في تخيلاتك المفضلة، سيصبح الأمر مفيدًا في تحويل لحظاتك المقلقة إلى لحظات تشعر بالثقة في التعامل معها.

ثانيًا: الاستجابة للعواطف غير المريحة:

دوّن الأدلة التي تدعم الفكرة التي تسببت بهذه المشاعر أو تدحضها، ابدأ بتوصيل النقاط حول سبب رد فعلك بهذه الطريقة.

1 اسأل نفسك:

«ماهي الطريقة الأخرى التي يُمكن النظر بها إلى الموقف وتعتبر أكثر عقلانيةً وأكثر اتزانًا عن الطريقة التي نظرت بها من قبل؟» ادرس جميع الاحتمالات المختلفة. إذا لم يوجد حل آخر، التفكير بشأن التفسيرات الأخرى قد يلفت انتباهك إلى العديد من السيناريوهات المختلفة، وصعوبة البحث عن استنتاج.

2 فكر في الاختيارات:

الآن بعد أن عرفت المشاعر التي تتعامل معها، فكر على الأقل في طريقتين مختلفتين لرد فعلك. إن مشاعرك تتحكم بك عندما تفترض أن هناك طريقة واحدة فقط لرد فعلك، ولكنك دائمًا ما تملك الخيار. على سبيل المثال: إذا قام شخص ما بإهانتك، وشعرت بالغضب، قد يكون رد فعلك اللحظي هو إهانته أيضًا. ولكن مهما كان الشعور المسيطر، فإنه يوجد على الأقل بديلان، ويُمكنك في الغالب التفكير في أكثر من ذلك.

3 عليك أن تختار:

عند اتخاذ قرار بشأن ما ستفعله، فمن المهم التأكد من أنه قرار واعٍ، وليس رد فعل على عاطفة أخرى منافسة. على سبيل المثال: إذا أهانك شخص ما ولم تفعل شيئًا ما تجاه ذلك، فهل هذا قرارك، أم هو رد فعل من خوفك من المواجهة؟

4 تواصل بحزم:

تعلم التواصل بحزم قد يكون مفيدًا للسيطرة على عواطفك لأنها تساعدك في التعبير عنها بطريقة صحية ومتفتحة. أن تكون حازمًا لا يعني أن تعبر عن نفسك بطريقة تجرح الآخرين أو أن تتواصل بغرور، تتواصل بثقة وإقدام.

ثالثًا: التفكير في مشاعرك:

1 حدد مشاعرك:

في بعض الأحيان قد لا تعرف حتى المشاعر التي تمر بها. أخذ الوقت الكافي للتفكير في مشاعرك والتعرف عليها قد يعطي لمشاعرك الهيكل المبدئي، والذي سيساعدك على الشعور بالاستقرار أكثر والقدرة على التعامل معه، تحديد مشاعرك بانتظام قد يزيد من الوعي الذاتي، والذي يعد مكونًا أساسيًا للثقة بالنفس.

2 تعلم التفرقة بين المشاعر الأولية والثانوية:

بمجرد معرفتك للشعور العام الذي تشعر به، فإن ذلك يجعل من السهل استبعاد العواطف الأخرى التي قد تشترك في هذه التجربة العاطفية بشكل عام. عندما تشعر أن هذه المشاعر تغمرك، فقد يكون سبب ذلك أنك تشعر بالعديد من العواطف في وقت واحد. خذ لحظة للتفكير بشأن العواطف المختلفة التي تشعر بها.

3 حاول أن تحتفظ بمدونة:

التدوين بشأن عواطفك قد يساعدك في تعلم التعرف على هذه العواطف. وسيساعدك أيضًا على تعلم التعرف على ما يحفز هذه المشاعر والطرق المفيدة وغير المفيدة للتعامل معها.

4 فكر في وجهة نظرك:

أظهرت الدراسات أن الأشخاص المتفائلين يتجاوبون مع القلق بصورة أفضل. تعلم أن تصبح أكثر إيجابيةً في نظرتك سيستغرق وقتًا وتمرينًا، ولكنها ستزيد من مرونتك للعواطف والخبرات غير المؤكدة أو المزعجة.

5 تحد الافتراضات الخاطئة عن نفسك:

يوجد العديد من الأفكار غير العقلانية التي تصيبنا بشكل مستمر بالغضب وهي جميعها خاطئة، ولكن يميل أغلبنا لتصديق بعضها أغلب الوقت. إليك بعض الأفكار المسبقة حول الذات والتي يُمكن أن تعيقك عن الشعور بالرضا تجاه نفسك أو حياتك.

6 تحد المعتقدات السلبية الأساسية عن الذات:

قد تكون عادات تفكيرك طورت بعض المعتقدات عن نفسك التي تعتبر متأصلة بعمق؛ تعلم النظر إلى هذه المعتقدات كأفكار خاطئة قد تساعدك على تغييرها.

حالة تدريبية

الوحدة الخامسة

الذكاء العاطفي الجماعي

(فهد) داعية متحفز لضم فريق عمل جديد من أقسام مختلفة يركز على تعزيز طرق الدعوة في ظل تطوير وسائل التواصل الاجتماعي، وهو يتمتع بخبرة كبيرة وشغف حقيقي في مجال الدعوة إلى الله، لكن زملاءه في الفريق يجدون أنه لا يضيف شيئًا جديدًا في الاجتماعات، ففي جلسات العصف الذهني الصباحية يظل (فهد) صامتاً مكتوف اليدين يدير عينيه هنا وهناك. وعندما يتحمس فريق الدعاة لفكرة ما، يقدم تفسيرًا تفصيليًا عن كيف أن فكرة مماثلة لم تنجح في أي مكان في الماضي، فتشعر المجموعة بالاضطراب والتشويش متسائلة: هل هذا هو الداعية صاحب الخبرة الذي سمعنا عنه من قبل؟

من خلال الحالة التدريبية الذكاء العاطفي الجماعي:	
حدد نقاط القوة والفرص عندما يتمتع القائد الدعوي بذكاء عاطفي مرتفع:	
حدد نقاط الضعف التهديدات عندما يقل الذكاء العاطفي لدى مجموعة العمل:	
من خلال تجربتك الدعوية، قدم مقترحات لمساعدة القائد الدعوي على رفع الذكاء العاطفي لديه:	

الوحدة السادسة

القائد الدعوي مخطط (التخطيط الشخصي)

6

الوحدة السادسة

يستطيع المتدرب في نهاية الوحدة التدريبية:

1. يستشعر أهمية التخطيط الشخصي للقائد الدعوي.
2. يكتب رسالته الشخصية بطريقة صحيحة.
3. يضع خطة شخصية لحياته مكتملة الأركان.
4. يفهم التخطيط في السيرة النبوية ودوره في العمل الدعوي.

العرض التدريبي

أولًا: مهارات التخطيط:

من المهم أن تتحكم في حياتك، يمكنك أن تقرر ما تريده، وأن تحدد ما هو مهم بالنسبة لك، ثم تضع خطة يمكنك أن تسير عليها لكي تحقق أفضل ما يمكنك تحقيقه، وهذا يساعد القائد الدعوي أن يخطط لحياته بحيث تحقق أهدافه وتلبي احتياجاته.

1 توضيح الرؤية

2 وضع خطة لحياتك

3 تحديد الأهداف

توضيح الرؤية:

- حدد الأشياء ذات القيمة بالنسبة لك.
- قم بصياغة هذه الرؤية في عبارة إرشادية.

على سبيل المثال: «حياتي ناجحة لأنني أدير عملي الخاص، فأنا حر كل يوم، وأبدع في مجالي، وأقضي وقتاً وافراً مع عائلتي».

- تقدم بروية: قد لا تسير خطتك في خط مستقيم، نادرًا ما تحدث الأشياء كما خططت لها أو توقعتها؛ لأن الحياة مليئة بالمنحنيات والتقلبات والفرص الجديدة، ومليئة كذلك بالإخفاقات، لكن هذا لا يعني الاستسلام، كن على استعداد لاتخاذ رد فعل في صورة خطوات صغيرة جدًا.

- كن مستعدًا لأن تصنع فرصك الخاصة:

على سبيل المثال: إذا كانت رؤيتك هي أن تدير عملك الدعوي، فقد يتطلب هذا أن تدرِّس في مكان ما أو أن تصبح مستشارًا في الدعوة، وكلًا من الوظيفتين يمكنه أن يشبع رغبتك في الشعور بالسعادة.

وضع خطة لحياتك:

- **اكتب خطة لحياتك:**

وضع الخطة على الورق يساعدك على رؤية الأهداف والرغبات المتشابهة، أو تعديل الخطة بناءً على ذلك التشابه أو التضارب الذي قد يظهر لك.

- **حدد الجوانب التي تريد تغييرها في حياتك:**

حدد جوانب التخطيط التي ستبدأ بها في حياتك، مثل مهنتك أو هواياتك أو دوائرك الاجتماعية أو أي شيء آخر، بعض الجوانب التي يمكن أن تضع خطة لها تتضمن التعليم والعمل والوضع المادي والجوانب الإبداعية ووجهة نظرك عن الحياة والأصدقاء والعائلة والتخطيط للأطفال وتأمين الدعم الاجتماعي أو التطوع لقضية مهمة بالنسبة لك أو أهداف مرتبطة بالصحة البدنية.

- **اجمع الدعم والمعلومات:**

اجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن التغييرات الحياتية التي ستقبل عليها، استمع إلى حكايات الآخرين الذين نجحوا من قبلك، أو شارك في مجموعات التنمية الذاتية واسأل الآخرين عن الطرق التي استخدموها لتخطيط حياتهم وتغييرها، وعن العقبات المحتملة.

- **تعرف على الموارد وضع خطة للخطوات:**

على سبيل المثال: إذا كانت خطتك هي أن تصبح داعية متميزاً، فربما كانت البداية هي تعلم طرق أكثر عن أساليب الدعاة المتمكنين، ومن هنا قد يكون من الأفضل متابعة أحد الدعاة يوميًا، فمن المهم أن تبدأ ببطء وتتحرك نحو هدفك بروية حتى لا ترهق نفسك وتجد صعوبة في الاستمرار.

- **تأقلم مع الحياة** عندما لا تسير في نفس الاتجاه الذي خططت له.

مثال على التأقلم: وهو التأقلم المعتمد على المشاعر، وهنا عليك أن تتعامل مع الأثر العاطفي الذي تحدثه بعض متغيرات الحياة وأحداثها التي لم تخطط لها.

تحديد الأهداف:

- تعلم أهمية تحديد الأهداف، تحدد الأهداف مهارة مهمة يوظفها العديد من الأشخاص الناجحين لكي تساعدهم على شحذ معنوياتهم باستمرار؛ لأن تحديد الأهداف يساعدك على التركيز على استكمال مهمة واحدة، ويساعدك في نفس الوقت على تنظيم الأدوات التي ستحتاجها لتحقيق هدفك.

الأهداف الذكية:

الهدف الذكي هو الذي تتوافر فيه الشروط التالية:

محدد Spesific:

يجب تحديد الهدف بدقة؛ فالأهداف العامة والضبابية لا تساعد على تحقيقها؛ ومما يساعدك على تحديد الهدف أن تقوم بصياغته بشكل جيد.

قابل للقياس Measurable :

يجب أن يكون كل هدف تريد تحقيقه مربوطاً بكمية. أو يمكنك تحديده حين تسأل نفسك، مثلاً: كم صفحة يجب أن أقرأ حتى أنهي ٣ كتب شهرياً.

يمكن بلوغه أو تحقيقه Achievable :

حينما تبدأ العمل على تحقيق الهدف تعلم بأن هدفك يمكن الوصول إليه. قد تبدو بعض الأهداف صعبه ولكن مع الجهد يمكن بلوغه؛ لكن قد يكون هناك أهداف ممكنه ولكن يصعب جداً تحقيقها؛ كأن يضع القائد الدعوي هدفاً أن أصبح أشهر داعية في العالم، وهذا الهدف رغم أنه يمكن بلوغه لكن صعوبته قد تحبط القائد الدعوي وربما يترك التخطيط الشخصي؛ لذلك تجزئة الأهداف إلى أهداف صغيرة يمكن تحقيقها مطلب لشحذ الهمم نحو استمرار التخطيط.

الهدف واقعي Realistic :

فلا تجعل لهدفك شروطاً تعلم أنه من المستحيل تحققها. فمثلاً : لو حصل طالب على درجة سيئة في اختبار الشهر الأول، وعند حسابه للدرجات التي يجب أن يحصل عليها في باقي الاختبارات لتحقيق ال٩٥٪، وجد أن يجب أن يحصل على ١٠٥٪ في باقي الاختبارات. فهذا من المستحيل أن يتحقق.

محدد بوقت Timely :

من مقومات الأهداف الذكية التحديد بوقت؛ مثلاً: حفظ ٥٠٠ كلمة لغة فرنسية خلال سنة.

١ تحديد الرسالة الشخصية:

تعريف الرسالة

تعرف الرسالة بأنها الدور أو المهمة التي يحددها الفرد لنفسه، وتتسم الرسالة عادة بالثبات فهي ليست منتهية كالرؤية، ولا تتأثر بتغير المكان والزمان.

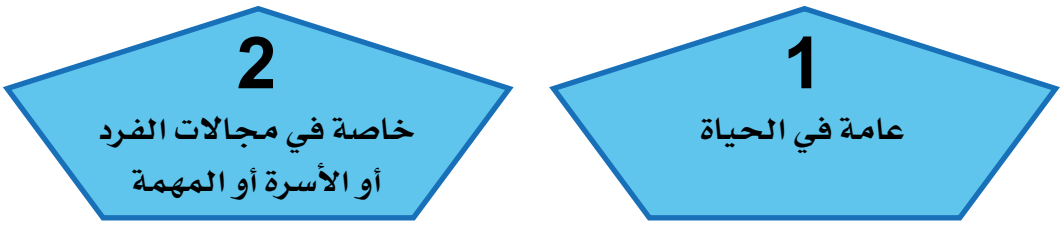
فالرؤية عادة هدف نهائي يسعى الشخص لصنعه، ومعنى ذلك أن هذه الرؤية لها حدود زمانية وحدود بيئية.

الرؤية: هي المستقبل المرغوب.

الرسالة: هي شكل هذا المستقبل بالتحديد.

والرسالة هي المهمة بمعنى أن الرسالة هي الشرح التفصيلي للرؤية لكن شرح غير مسهب.

الرسالة نوعان:



٢ فوائد الرسالة:

1. تحديد وجهة الفرد في الحياة.
2. تحديد توجه الخطة الشخصية.
3. تحديد هوية الداعية في حياته.
4. تحديد التفرد أو التميز.
5. تحديد أين وكيف يصرف الداعية وقته وجهده وطاقته.
6. تحديد الفرص المتاحة والمخاطر المحتملة.
7. الرسالة هي البوصلة التي تهدي السفينة للوصول لمبتغاها ووجهتها بأقصر طريق وأقل جهد ممكن.

٣ صفات الرسالة المصاغة بطريقة جيدة:

صياغة الرسالة:

الرسالة الشخصية يتوفر فيها أربعة أركان وهي:

1. **الفعل الضروري (أنا + الفعل):** مثل أنا أقدم، أنا أعلم، أنا أغرس، أنا أساهم، ويسمى فعلاً ضرورياً.
2. **الاهتمام المركزي:** وهو محور اهتمام الفرد في رسالته، وهي تشبه في رسالة المنظمة ماذا نقدم، بمعنى الشخص إلى ماذا ينصب اهتمامه؟ وما محتوى الرسالة؟
3. **الغاية المقصودة:** الجمهور المستهدف من الرسالة، وهو يشبه في رسالة المنظمة لمن نقّدم؟
4. **النتيجة النهائية:** لماذا نقدم كل هذا العمل، وغالبًا تكون القيم والأسباب والمبررات من وراء الرسالة، وهو يشبه في رسالة المنظمة لماذا نقّدم؟

٤ أمثلة لرسائل مكتملة الأركان:

مثال 1: أنا أصنع الخبرة العملية للمتميزين ليرتقوا في مجالات حياتهم المختلفة.	
أنا أصنع:	الفعل الضروري.
الخبرة العملية:	الاهتمام المركزي.
للمتميزين:	الغاية المقصودة.
ليرتقوا في مجالات حياتهم المختلفة:	النتيجة النهائية.

مثال2: أنا أعلم السعادة لي ولمن حولي لأرضي ربي وأسعد نفسي.	
أنا أعلم:	الفعل الضروري.
السعادة:	الاهتمام المركزي.
لي ولمن حولي:	الغاية المقصودة.
لأرضي ربي وأسعد نفسي:	النتيجة النهائية.

الوحدة السادسة

نص قرائي

الوحدة السادسة

تشخيص عام للحالة التي سبقت إعلان الدعوة

البيئة الداخلية: نقاط القوة والضعف

1 تحديد الحالة التي كانت موجودة في تلك الفترة:

ولا شك أن المتابع لسير الدعوة وللكيفيات التي واجه بها النبي ﷺ الواقع، وحرّك بواسطتها الأحداث من حوله، يلاحظ أن خطواته ﷺ كانت مضبوطة ومنسقة ومدروسة، لأنها تصدر عن خطة عمل محدودة الأهداف والوسائل الإجرائية، على ضوء إحاطته التامة بالواقع، وتقديره لموقف البيئة المحيطة بالدعوة.

إشارة:

من الأهمية بمكان المحافظة على سرية تخطيطك، لأن كثيرا من النجاحات التي تتحقق في مجالات مختلفة في الحياة مردها السرية، وعدم نشر كافة عناصر خطتك، مما قد يؤثر سلبًا على مسار تنفيذها، وتأخر تحقيقها، فالنبي ﷺ لم يعلن عن من أسلم معه سوى عن زوجته خديجة بنت خويلد وعليٍّ بن أبي طالب رضي اللّٰه عنهما، وهذا يدل على إعداد خطة محكمة، وبهدوء ودراسة.

2 توضيح بعض نقاط القوة في تلك المرحلة:

أولا: سيرته العطرة ﷺ قبل البعثة:

فهو الصادق الأمين، صاحب الخلق الرفيع، والابتسامة المشرقة، واليد الحانية، أجمعت عليه كل قريش يوم وضع الحجر الأسود. فقد صح عن أمّنا خديجة رضي اللّٰه عنها في ذكر صفاته ﷺ قبل البعثة التي حببت فيه الخلق، وكذلك لازمته بعد النبوة، فقالت: (إنك لتَصل الرّحم، وتَصْدُق الحديث، وتَحْمل الكَلَّ، وتَكْسب المعدوم، وتَقْري الضيف، وتُعين على نوائب الحق).

إشارة:

المخزن الشخصي الخاص به ﷺ مليء بالمواقف التي حَببت فيه الخلق، وهذا ما يجب أن يدركه المخطط لنفسه، بحيث يكسب اللّٰه ثم الناس من خلال مواقفه وأعماله وليس فقط أقواله، فقبل دعوتهم وقبل الحديث إليهم، لا بد أن يكون قدوة ومثلا لما سيقوله، ومما اشتهر من الأقوال « إن الذي أنت عليه يجعل في أذني صمماً من سماعك».

ثانيا: الاستقرار العائلي والأسري:

إن المكانة التي يكون عليها الإنسان في عائلته ومجتمعه هو من يؤسس ركائزها، وأعمدتها، وسيجد ثمارها، سواء في القريب العاجل أو البعيد الآجل، فمكانة النبي ﷺ لدى قومه مرموقة، وعند عشيرته مشهودة، ولدى أهله وخاصته محمودة.

إشارة

المخطط الناجح هو من ينجح بداية مع نفسه ثم أهله، ولا تداوِ الناس وأنت عليلٌ.

ثالثا: الاستقلال المالي:

وعدم التبعية تعطي الإنسان قوة قد لا تقارن في بعض الأحيان، والظروف، فالإغراء الكبير الذي وضعه كفار قريش لسيدنا محمد ﷺ لم يجد نفعا معه، لأن ضعفاء النفوس هم من يبحثون عن الجاه، والمال، وكان النبي ﷺ تاجرا ماهرا موفقا، ويكسب من حر ماله، ليس لأحد عليه قوة تكسر إرادته، وتجرح مشاعره، وهذا من الأسس التي يجب أن تتوفر بالمخطط الناجح.

رابعا: الحلم والحكمة:

كان الرسول ﷺ رأس الحكمة، وواسع الحلم، ليس سريع الغضب، ولا يغضب إلا أن تنتهك محارم الله سبحانه وتعالى.

خامسا: عدم التمييز، واستيعاب فئات المجتمع:

وكونه ﷺ (رحمة للعالمين) كان حريصًا «ألا تنحصر الدعوة في مكان محدود أو فئة اجتماعية معينة.. لأن ذلك يحجّم الدعوة ويورِّطها، في متاهات الصراع الفئوي أو القبلي أو المحور الجغرافي، فعمل عليه السلام ما في وسعه من أجل توسيع نطاق قاعدة الدعوة ليشمل معظم الجهات والفئات الاجتماعية. وهكذا استطاعت الدعوة أن تستوعب فئات اجتماعية مختلفة علاوة على إيجاد مواقع لها في جلّ بطون قريش، وفي مناطق جغرافية متعددة، ولعلّ هذا الانفتاح المتوازن على الجميع أعان في انتشار الإسلام، مما كان له الأثر البالغ في تكوين رصيد احتياطي وأرضيه صلبة في غاية الأهمية بالنسبة للمراحل المقبلة.

3 توضيح بعض ما اعترى تلك المرحلة من ضعف:

إن الناظر في المجتمع المكي، وما جمع من قوة متعددة لإضعاف رسالة الدعوة التي تبناها النبي ﷺ يدرك النجاح الباهر الذي حققه النبي ﷺ ضمن خطته الشخصية والاستشرافية التي كان يدرك جوانبها بدقة فائقة. وقد ظهرت في تلك المرحلة، عوامل اعترت مسيرة النبي ﷺ، إلا أن ذلك لم يمنعه من الثبات على خطته، بالرغم من أنه في بعض الأحيان تجده ﷺ أرجأ تنفيذ بعض بنود الخطة إلى وقت آخر، لكن لم يتخلَ عنها نتيجة لتلك الصعوبات.

أولا: الإلحاح والتعجل:

إن من لم يطلع على خطتك لا يدرك تفاصيلها التي تسير عليها خطوة بخطوة، (لما اجتمع أصحاب النبي ﷺ كانوا ثمانية وثلاثين رجلا، فألحَّ أبو بكر على رسول الله ﷺ في الظهور، فقال: يا أبا بكر إنا قليل. لم يزل أبو بكر يلحّ حتى ظهر رسول الله ﷺ وقام أبو بكر في الناس خطيبًا وثار المشركون. ووطئ أبو بكر وضُرب ضربًا شديدًا)

ثانيا: الخلوة القصرية:

وما كانت الخلوة القصرية في دار الأرقم بن أبي الأرقم، إلا تخطيطًا منه ﷺ للحفاظ على من أسلم، وللسيطرة على مسار خطته التي رسمها، وإعادة ترتيب الوسائل، والأساليب التي من شأنها الحفاظ على تحقيق الأهداف المنشودة.

إشارة:

المخطط الناجح من يستفيد من تجربته وتجربة الآخرين، ولا يكرر الخطأ، فيندم، ولا يجرب السُّم ليتأكد من فعاليته، والنبي ﷺ رغبَ في الحفاظ على من معه لما رأى ما حل بأبي بكر الصديق رضي الله عنه، حتى تبقى خطاه باتجاه الرسالة التي وضعها ضمن خطته الاستراتيجية.

ثالثا: العفوية والارتجال:

ظهر ذلك الأمر جليًا عند إسلام عمر بن الخطاب رضي الله عنه، فكان أول طلب له، أن تُعلن الدعوة، حين أقبل عمر على دار ابن الأرقم « فاستجمع القوم، فقال لهم حمزة: ما لكم؟ قالوا: عمر، قال: وما عمر! افتحوا له الباب، فإن أقبلَ قبلنا منه، وإن أدبر قتلناه..»

إشارة:

الارتجال من حمزة بن عبد المطلب رضي الله عنه وهو عم رسول الله ﷺ وهو ما كان من قوة إسلامه للدعوة، وبالرغم من إطلاع من كان في دار الأرقم على خطة النبي ﷺ ورغبته في إسلام عمر بن الخطاب (اللَّهمَّ! أعزَّ الإسلامَ بعمرَ بن الخطَّاب خاصَّة) لو نَفذ أمره دون تدخل النبي ﷺ لأضعف شوكة المسلمين.

إشارة:

إن المخطط الناجح هو من يتجنب العفوية في تنفيذ مرادُه؛ لأن النجاح يعتمد بشكل أساسي على الخطوات المدروسة، والخطط المكتوبة غالبًا، مع معالجة ما قد يطرأ مما لم يكتب.

تسليط الضوء على أحداث دار الأرقم بن أبي الأرقم

(البيئة الخارجية: التحديات والفرص):

1 نظرة عامة على الحالة التي كانت موجودة في تلك الفترة:

لقد اشتد الأمر على النبي ﷺ في بداية دعوته، ولم يُسلم معه إلا قليل، بل كانوا معروفين أفرادًا، وما منعه ذلك من المحافظة على رسالته، والثبات عليها، رغم العداء المستحكم، والاضطهاد البالغ، بل اجتهد في تطوير الخطة واتخاذ وسائل جديدة ومبتكرة لتحقيق رسالته، وهذا ما يدل على قدرته ﷺ العالية في التخطيط، ومهارته في اتخاذ القرارات،

2 توضيح أهم التحديات التي رافقت تلك المرحلة:

وإن من أهم التحديات التي تعرضت لها خطة النبي ﷺ أجملها على النحو التالي:

أولا: الإغراء:

كثيراً ما تَنهار الخطط، وتُهدم الترتيبات، أمام الإغراء المالي أو الجاه، خاصة إذا علمت أن الإغراء يفوق التصور المنطقي للحالة التي يكون عليها المغرر به، كان إغراء قريش تتويجه ملكًا، وتزويجه نساء، وتسكينه قصورًا، وهذا مُبتغى الإنسان في الدنيا ببساطة، وهو تحدٍ قوي، قد يودي بالدول وليس برجل، فقد جاء عتبة بن ربيعه، رسول اللّه ﷺ قال له: « إن كنت تريد مالاً جمعنا لك، حتى تكون أكثرنا مالاً، وإن كنت تريد شرفاً سوَّدناك وملّكناك.

ثانيا: الإيذاء النفسي والمخاصمة:

حين يعجز الإغراء، يكون هناك تحدٍ من نوع آخر أكثر قساوة، وأشد ضراوة، يكون فيه للكلمة صدى، وهذا التحدي لاقاه النبيﷺ بل تجرأ بعضهم لإيذائه ﷺ والتعرض له بالاعتداء الجسدي.

إشارة:

إن بعض المثبطين يحاولون أن يظهروا للمخطط أن نقاط قوته تشكل له تحدٍ مما يزرع الهزيمة النفسية بداخله ويدعه لترك التخطيط واستكمال التنفيذ.

ثالثا: إيذاء الصحابة ومنعه رسول ﷺ:

فعن أم سلمة رضي الله عنها، أنها قالت: (لما ضاقت علينا مكة، وأوذي أصحاب رسول الله ﷺ وفتنوا ورأوا ما يصيبهم من البلاء والفتنة في دينهم وأن رسول الله ﷺ لا يستطيع دفع ذلك عنهم، وكان رسول الله ﷺ في منعة من قومه وعمه، لا يصل إليه شيء مما يكره مما ينال أصحابه...)

رابعا: التعدي، وإلحاق الأذى الجسدي:

لم يكن يتصور صحابة -رسول الله- رضي الله عنهم، أن يصل الأمر بقريش بالاعتداء على الأحرار والأسياد ممن أسلموا، ناهيك عن الشك في إيذاء النبي ﷺ أو التعرض له، وهو من أصل معروف، ومكانة مرموقة، وسيرة طيبة عطرة.

خامسًا: المقاطعة:

اعتبرت قريش المسلمين عصاة ثائرين، فاستباحت في الحرم الآمن الدماء والأموال فعزمت على عقد معاهدة تعتبر فيها المسلمين ومن يرضى بدينهم أو يعطف عليهم أو يحمي أحدًا منهم حزبًا واحدًا. فاضطر الرسول ﷺ ومن معه أن يلتجئوا إلى شعب بني هاشم.. واشتد الحصار على المسلمين، فقلّ غذاؤهم وكساؤهم، وبلغ بهم الجهد أقصاه وكانت هذه من أصعب التحديات التي تواجه رسالة تسعى للعالمين، والوصول لأكبر عدد ممكن، والظاهر أن هذا التحدي يتكرر منذ النبي ﷺ ومن قبله، ومن بعده، حتى يومنا هذا.. لكن المخطط المتقن هو من يجعل هذا التحدي حافزا له للنجاح.

إشارة:

ليس من التخطيط السليم أن ينبري المخطط من خطته عند أول منعطف، بل من الأهمية بمكان أن يدرك جيدًا أنه ليس سهلاً أن يصل مبتغاه دون التعرض للتحديات، ومواجهات وبعض الصعوبات.. وليس كل تحد هو معول هدم للخطة، بل لربما يكون عونًا لصاحبه للثبات والإصرار على تحقيقها.

3 توضيح أهم الفرص التي رافقت تلك المرحلة

أولًا: الاستفادة من الوقت:

لقد استفاد النبي ﷺ من الوقت بشكل دقيق، لأنه على علم ودراية تامة وفقًا لخطته أن قريشاً لن تصمت طويلا على الدعوة، فهي جاءت لتخرج الناس من الظلمات إلى النور، ولن يروق ذلك لقريش وزعمائها من أن تنزع عنهم عمامة سدّة القوم، فالنبي ﷺ ظل يدعو الناس إلى الدعوة الإسلامية سرًا وجهرًا وكفار قريش غير منكرين لما يقول، وإنما يشيرون إليه إذا مر عليهم في مجالسهم.. حتى عظم ذلك على قريش وبدؤوا ينكرون عليه وقام الصراع.

إشارة:

لا تؤجل عمل اليوم إلى غد.. ولا تفرط بما لديك من وقت، فهو لا يقدر بثمن، ولا يستعوض بعوض.

ثانيا: دار الأرقم بن أبي الأرقم:

تُعد دار الأرقم - رضي الله عنه- إحدى الدور التي كان لها دور هام في تاريخ الإسلام، فقد كانت المحضن التربوي الأول الذي ربى النبي ﷺ فيه طليعة أصحابه الذين حملوا معه المسؤولية الكبرى في تبليغ رسالة الله تعالى.

ثالثا: التحالفات، والعهود:

إن من الفرص التي استفاد منها النبي ﷺ ما عَهد به عَمه أبو طالب ومنعتُه له من قريش، وفي هذه الأوقات جاهد النبي ﷺ لزيادة عدد المسلمين، وإعطائهم القدر الكافي من التعاليم، ولم يركن أنه بمأمن، فالتخطيط يدعوا للاستفادة من كل ما هو متوفر للوصول لما هو غير متوفر.

رابعا: موسم الحج، والتجمعات:

لقد استفاد رسول الله ﷺ من موسم الحج، فبلّغ تبليغًا مباشرًا على مدى سنوات كل من استطاع الوصول إليهم. حتى تحقق الهدف واستفاد من فرصة الحج بعد مرور بعض من الزمن ففي موسم الحج في السنة الحادية عشرة من النبوة دخلت الكوكبة الأولى من خزرج المدينة في الإسلام وكانوا ستة وعادوا دعاة ومبشرين، ففشا ذكر الرسول ﷺ في المدينة.

إشارة:

التخطيط الجيد يؤتي أكله لا محاله، إنما هو الصبر، وهذا ما أوردته آنفا، وأشرت إليه بعدم التعجل والإلحاح في الأمر، وطلب الثمار قبل نضوجها..

حالة تدريبية

تطوير المهارة

وضع عبد الله الداعية رؤية لنفسه وهي: أن أصبح أحد المؤثرين إعلامياً عالمياً. فأراد أن يضع خطة لتصبح حياته أكثر فاعلية في طريق الدعوة من أجل تحقيق رؤيته، فلم يكتف أن يقول « سأتعلم مهارة التحدث» خلال هذا العام، بل استخدم طريقة تحديد الأهداف الذكية ليصوغ الهدف بطريقة أفضل، كأن يلزم نفسه بممارسة المهارة مرتين في اليوم لمدة شهرين بدءًا من يوم الإثنين المقبل.

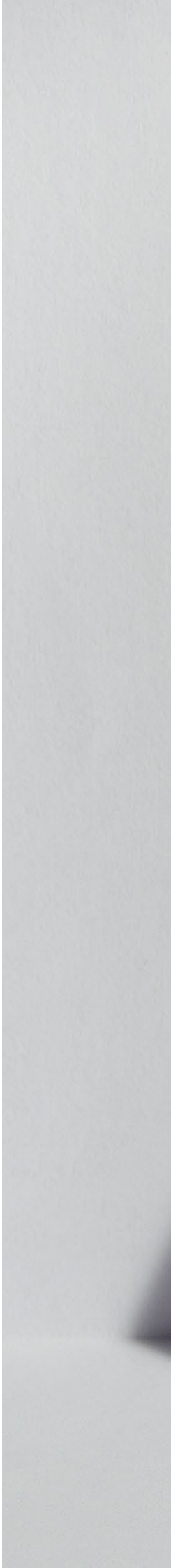
من خلال الحالة التدريبية «تطوير المهارة»	
حدد جوانب القوة والفرص عندما يلتزم القائد الدعوي بوضع خطة شخصية لنفسه:	
من خلال تجربتك الدعوية؛ ما أبرز الأسباب التي تمنع القائد الدعوي من التخطيط الشخصي؟	
ساعد الداعية عبد الله في صياغة رسالته الدعوية، بناءً على رؤيته السابقة:	

الوحدة السابعة

حل المشكلات في المنظمات الدعوية

7

الوحدة السابعة



يستطيع المتدرب في نهاية الوحدة التدريبية:

1. يتبع الخطوات العلمية في حل المشكلات.
2. يحلل المشكلات باستخدام أدوات مختلفة.
3. يبدع في إيجاد حلول لمشكلات المنظمات الدعوية.

العرض التدريبي

الوحدة السابعة

1 تعريف المشكلة:

هي كل موقف غير معهود لا يكفي لحلهِ الخبرات السابقة والسلوك المألوف، والمشكلة هي عائق في سبيل هدف منشود، ويشعر الفرد إزاءها بالحيرة والتردد والضيق مما يدفعهُ للبحث عن حل للتخلص من هذا الضيق وبلوغ الهدف المنشود.

2 مفهوم حل المشكلة:

المفهوم الأول:

يُعبر مفهوم حل المشكلات (Problem Solving) عن أحد أهمّ أنماط التفكير القائمة على وضع أسسٍ متينةٍ ومنطقيةٍ وواقعية للتعامل مع المشكلات المختلفة، بحيث يدرس المشكلة بشكلٍ عميقٍ، ويضع أفضل الطرق الكفيلة بالتعامل معها وحلها.

المفهوم الثاني:

إنّ حل المشكلات هو أحد أبرز الاستراتيجيات الحديثة في التفكير، بحيث يقوم على التعامل السليم مع المواقف غير المرغوبة، والتي تظهر على شكل مشكلاتٍ ناتجةٍ عن أسباب معينة، بحيث يتمّ الوقوف على هذه الأسباب، وإيجاد الحلٍ المناسب لها.

3 أنواع المشكلات :

حصر ريتمان أنواع المشكلات في خمسة أنواع، استنادًا إلى درجة وضوح المعطيات والأهداف:

١. **مشكلات** تحدد فيها المعطيات والأهداف بوضوح تام.

٢. **مشكلات** توضح فيها المعطيات، والأهداف غير محددة بوضوح.

٣. **مشكلات** أهدافها محدد وواضحة، ومعطياتها غير واضحة.

٤. **مشكلات** تفتقر إلى وضوح الأهداف والمعطيات.

٥. **مشكلات** لها إجابة صحيحة، ولكن الإجراءات اللازمة للانتقال من الوضع القائم إلى الوضع النهائي غير واضحة، وتعرف بمشكلات الاستبصار.

مراحل تطور المشكلة:

الفرق بين المشكلة والأزمة:

المشكلة:	الأزمة:
تظهر بشكل تدريجي	تظهر بشكل مفاجئ
يمكن تأجيلها	ملحة وعاجلة
نسبية	كبيرة
أكثر وضوحاً	تتسم بالضبابية
مواجهتها أصعب	مواجهتها أصعب
لا تفقد التوازن	تفقد التوازن

أساليب حل المشكلات:

هناك أسلوبان لحل المشكلات الأسلوب التقليدي، والأسلوب المنظم.

الأسلوب التقليدي: يعتمد على:

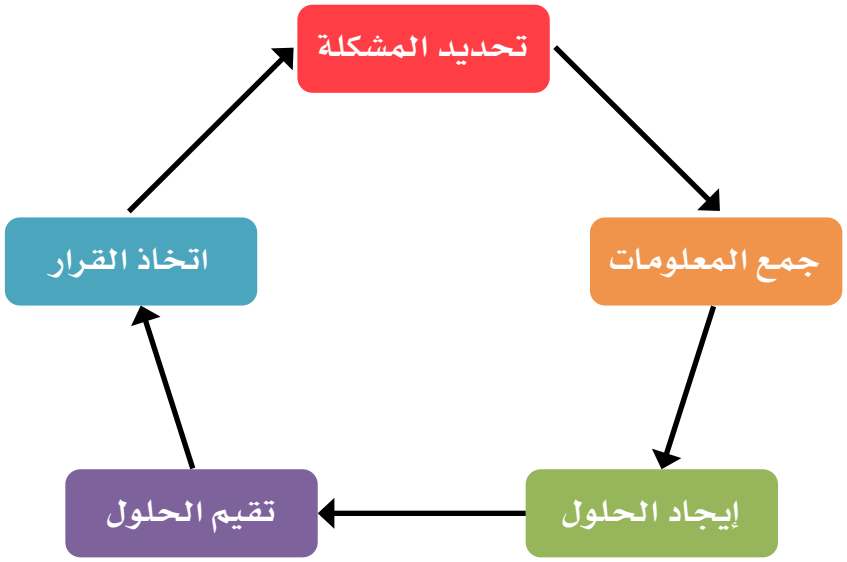
- المشاهدة.
- الخبرة.
- التجربة والخطأ.

الأسلوب المنظم: يعتمد على:

- تشخيص المشكلة.

- جمع المعلومات.
- التفكير التحليلي والمنطقي.
- إيجاد أكبر قدر من الحلول.
- اختيار أفضل الحلول.

خطوات حل المشكلات:



الخطوة الأولى: تحديد المشكلة:

صاحب متجر؛ لاحظ تدني في المبيعات، قرر عمل تخفيضات لزيادة المبيعات؛ لكن المبيعات زادت بمعدل قليل لا يعادل مقدار التخفيضات، ولازالت الخسائر مستمرة،

ما الخطأ الذي وقع فيه صاحب المتجر؟

قد يكون تدني المبيعات: بسبب

- حفريات أمام المحل.
- لا توجد مواقف.
- أسلوب البائعين.
- ضعف الإضاءة.
- طريقة ترتيب المحل.
- فالأهم هو تحديد المشكلة؛ وليس تقديم حلول للمشكلة.

فعلى القائد الدعوي أن يقوم بتحديد المشكلة بشكل جيد، حتى يستطيع تقديم حلول لها، ومن أدوات تحديد المشكلات، سؤال أصحاب الخبرة، الملاحظة، استبيانات الموظفين، تحليل القوائم وغيرها.

الخطوة الثانية: جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة:

بعد تحديد المشكلة تأتي مرحلة جمع المعلومات والبيانات ذات الصلة بالمشكلة، وذلك من خلال الرجوع إلى المصادر والمراجع المختلفة، وتتطلب هذه الخطوة القيام بعدة أمور أهمها:

1. انتقاء البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة، واستبعاد ما عداها.
2. الاعتماد على مصادر موثوق بها في الحصول على تلك البيانات.
3. تصنيف المعلومات وتحليلها تحليلا واعياً؛ ليتمكن من اقتراح الحلول الممكنة للمشكلة.

1 تحليل المعلومات بالأسئلة الستة:

من طرق التصنيف الأساسية المستخدمة لتحليل المشكلات طريقة تسمى الأسئلة الستة.

عندما يحدد القائد الدعوي المشكلة، يكون من المفيد تقسيمها فرعيًا إلى العناصر «مَن، ماذا، أي، متى، أين، لماذا وكيف. والكثير من هذه العناصر قابلة للتقسيم مرة أخرى، وأحيانًا يكون التقسيم إلى ما لا نهاية.

عند مشكلة تجهيز سريع لرحلة عمرة للمسلم. في هذا المثال، تشير «ماذا» إلى الأفراد المشاركين في الرحلة بينما تشير «مَن» إلى المركبة التي ستنقلهم مثل الحافلة أو القطار أو السفينة وما إلى ذلك. الالتباس.

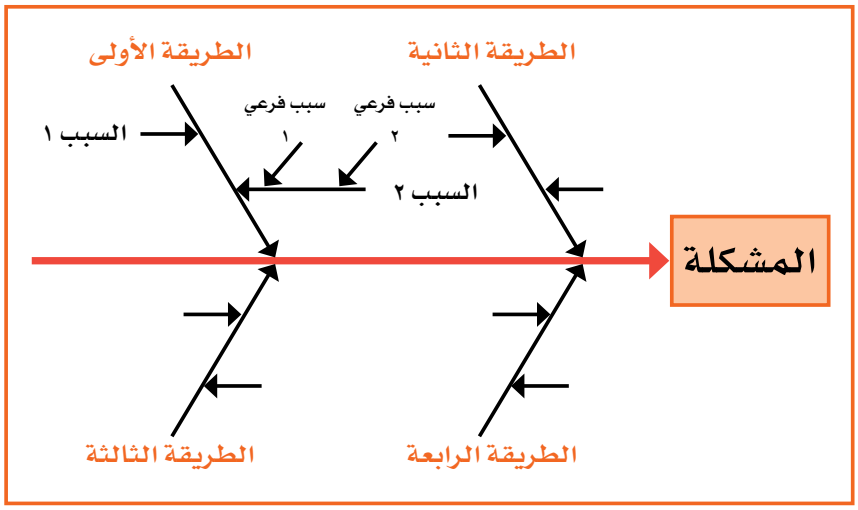
2 مخطط إيشيكاوا أو (عظام السمكة):

يسمى أيضًا «مخطط السبب والأثر» و«مخطط ايشيكاوا»، هو أداة لتحليل المعلومات عن المشكلة، عن طريق تحديد الأسباب المحتملة بغرض إيجاد مجموعة من الحلول التكاملية للمشكلة.

سبب التسمية:

- (مخطط إيشيكاوا): أسلوب العالم الياباني إيشيكاوا في حل المشكلات.
- (مخطط عظمة السمكة): لأنه شبيه بعظام السمكة بعد أن تزيل عنها اللحم.
- (مخطط السبب والنتيجة): مجموعة أسباب(عوامل) أدت لحدوث نتيجة ما (مشكلة).
- (مخطط السبب والأثر): مجموعة أسباب(عوامل) أدت لحدوث أثر ما (مشكلة).

النموذج وكيفية استخدامه:



الخطوة الثالثة: إيجاد الحلول.

هناك عشرة أساليب لإيجاد الحلول:

العصف الذهني:

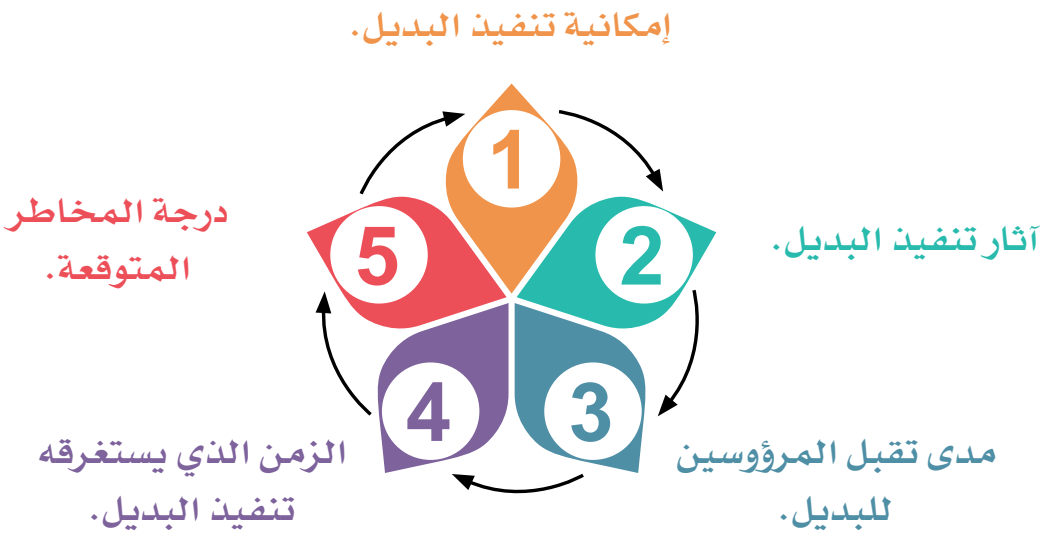
يعد العصف الذهني من أكثر الأساليب المستخدمة لحل المشكلات؛ لأنها تساعد على تحفيز الإبداع والمعالجة الإبداعية للمشكلات في حقول التربية والتجارة والصناعة والسياسة في العديد من المؤسسات والدوائر التي تأخذ بما تتوصل إليه البحوث والدراسات العلمية من تطبيقات ناجحة في معالجة المشكلات المعقدة التي تواجهها. ويعود الفضل في إرساء قواعد هذا الأسلوب لصاحب شركة إعلانات في نيويورك اسمه (أوسبورن Osborn) في عام ١٩٣٨، وذلك نتيجة لعدم رضاه عمًا كان يدور في اجتماعات العمل التقليدية.

قواعد العصف الذهني:

ويمكن من خلال جلسات العصف الذهني للمعنين بحل المشكلة أن يجتمع لدى القائد الدعوي، كم كبير من الحلول للمشكلة، يقوم باختيار أفضل الحلول في ضوء المعايير.

الخطوة الرابعة: تقييم الحلول:

لتقييم الحلول يتم وضع معايير ويراعى ما يلي:



مصفوفة المعايير:

معيار/بدائل	الوزن النسبي للمعيار	البديل الأول	البديل الثاني	البديل الثالث
معيار 1				
معيار2				
معيار3				
معيار 4				

الخطوة الخامسة: اتخاذ القرار:

في خطوة اتخاذ القرار يتم اختيار البديل أو الحل الأكثر درجات من بين البدائل أو الحلول؛ ويتم تنفيذ الحل من خلال:

- اعتبار جميع العوامل: و هي جميع الظروف المحيطة بالحل.
- الأولويات المهمة: وتشمل البدء بالأهم قبل الأقل أهمية في العوامل السابقة.
- وضع خطة حل تشمل (ما، من، متى، كم، بأي، كيف) ، البرنامج، المنفذ، وقته، التكلفة، المتطلبات، معيار التقييم.

نص قرائي

المرحلة الثالثة: إيجاد الحلول

هناك استراتيجيات ومهارات مختلفة لإيجاد أكبر كم من الأفكار للمشكلات داخل المنظمات الدعوية وقد تقدم العصف الذهني؛ وسيتم عرض تسع أدوات أخرى لإيجاد أكبر كم من الأفكار، مع التطبيق على مشكلة افتراضية (ندرة الحفاظ في حلقات التحفيظ).

الأداة الثانية: التقسيم/ التجزئة Segmentation:

يمكن استخدام هذا المبدأ في حل المشكلات عن طريق تقسيم النظام إلى عدة أجزاء يكون كل منها مستقلا عن الآخر، أو عن طريق تصميم هذا النظام بحيث يكون قابلا للتقسيم يمكن فكه وتركيبه، أما إن كان النظام مقسما على نحو مسبق فيمكن زيادة درجة تقسيمه أو تجزئته إلى أن يصبح حل المشكلة أمرا ممكنا.

أمثلة:

- مشكلة ازدحام الموظفين في جائحة كورونا؛ الحلول باستخدام أداة التقسيم والتجزئة: تقسيم عودة الموظفين- تقسيم بداية الدوام - تنويع أوقات الدوام- تنويع الدوام مباشر وعن بعد.
- مشكلة : ندرة الحفاظ: تحويل مراكز الإشراف إلى مجمعات قرآنية ترجع للجمعية الأم.

الأداة الثالثة: الفصل / الاستخلاص Seperattion / Taking out:

يتم حل المشكلات باستخدام هذا المبدأ عن طريق تحديد المكونات التي تعمل على نحو جيد والعمل على استبقائها، وتحديد المكونات أو الأجزاء الضارة أو تلك التي لا تعمل جيدا لفصلها والتخلص منها. مثل:

- الفصل بين أجهزة التكييف الهواء التي تصدر صوتاً مزعجاً وبين الهواء البارد الذي يحتاجه الإنسان (مكيف سبلت).
- مشكلة ندرة الحفاظ: التعاقد مع معلمين مقرئين على ملاك المدارس الأهلية بسبب ارتفاع الرواتب.

الأداة الرابعة: النوعية المكانية Local Quality :

يشير هذا المبدأ إلى حل المشكلات التي يواجهها النظام عن طريق تحسين نوعية الأداء في كل جزء أو موقع من أجزاء هذا النظام، وذلك من خلال تغيير البيئة المنتظمة للنظام نفسه أو بيئته الخارجية بحيث تصبح غير منتظمة، وكذلك عن طريق جعل كل جزء في النظام يعمل في أفضل الظروف التي توفر له ذلك، وأخيرا عن طريق الاستفادة من كل جزء في النظام بجعله قادرا على أداء وظيفة جديدة أو عدة وظائف أخرى مفيدة، وبذلك يتم تحقيق الاستفادة القصوى من الخاصية المكانية لأجزاء النظام؛ مثل:

- إنتاج أدوات يمكن استخدامها، كأن يتم تصميم المطرقة لتثبيت المسامير ونزعها وتسوية السطوح.
- الابتعاد عن نظام الرواتب المنتظمة.
- استخدام نظام الساعات المرنة في العمل.
- مشكلة ندرة الحفاظ: الطالب الحافظ يدرس ويأخذ مكافأة.

الأداة الخامسة: الربط / الدمج Combinig / Merging :

يتضمن هذا المبدأ الربط المكاني أو / الزماني بين الأنظمة التي تؤدي عمليات متشابهة أو متجاورة، ويعبر هذا المبدأ عن جمع الأشياء أو المكونات المتشابهة أو المتماثلة التي تؤدي وظائف وعمليات بحيث تكون متقاربة أو متجاورة من حيث المكان، وتجميع أو ضم هذه الأشياء أو الأجزاء أو المكونات كذلك بحيث تؤدي عملياتها ووظائفها في أوقات زمنية متقاربة. مثل:

- وضع الخدمات المشتركة لفئة واحدة في قسم مستقل؛ مثال خدمات المعلمين.
- وضع المجمعات الحكومية التي تؤدي خدمات متقاربة في مجمع واحد.
- مشكلة ندرة الحفاظ؛ عمل قسم خاص للحفاظ.

الأداة السادسة: الوزن المضاد (القوة الموازنة) Counter – Weight :

ويتم حل المشكلات باستخدام هذا المبدأ عن طريق تعويض وزن شيء أو قوته، عن طريق ربط هذا الشيء أو دمجه بنظام آخر يزوده بالقدرة على رفع هذا الشيء أو دفعه أو تقويته. مثال:

- يتم تزويد سيارات السباق التي تتمتع بسرعة هائلة بأجنحة خلفية تزيد من الالتصاق بالأرض، ومن ثم تقلل احتمالية الانقلاب.
- تقوم بعض شركات الإنتاج بسبب تدني مبيعاتها لوجود منافسة، بزيادة فترة الضمان، أو قطع غيار مجانا.
- مشكلة ندرة الحفاظ: رواتب المعلمين المقرئين وحوافز الحفاظ مكلفة، فيتم تسويق حلقة الحفاظ فقط لمدة فصل أو سنة أو نحوه.

الأداة السابعة: مبدأ القلب أو العكس Inversion:

ويتضمن هذا المبدأ استخدام إجراءات معاكسة لتلك المستخدمة عادة في حل المشكلة، فإن كانت الأشياء أو الأجزاء ثابتة نجعلها متحركة، وإن كانت متحركة تصبح ثابتة، أي أننا نواجه الموقف المشكل عن طريق قلب العمليات أو الإجراءات المستخدمة رأسا على عقب.

أمثلة:

- في القرى النائية يتم فتح مراكز صحية لعدد محدود من الناس؛ وفيها تكلفة عالية، يتم تطبيق هذه الاستراتيجية أن يخدم المركز أكثر من قرية وبدلاً من أن يأتي الناس إبى المركز الصحي يأتي هو إليهم.
- الطلاب يأتون للمدارس والتفكير بالمقلوب أن تأتي المدارس للطلاب وهو ما يولد لدينا فكرة التدريس عن بعد
- مشكلة ندرة الحفاظ: جعل الطلاب الحافظين مدرسين في الحلقات.

الأداة الثامنة: النسخ Copying:

ويشير هذا المبدأ إلى إمكانية حل المشكلات باستخدام نسخة بسيطة ورخيصة بدلا من استخدام أشياء ثمينة ومعقدة وهشة قابلة للكسر، واستبدال الشيء بصورة عنه بحيث يمكن تصغير الحجم أو تكبيره حسب مقتضيات الموقف. مثل:

- عرض محلات الجوالات دمى للجوال.
- الأطباء يجرون العمليات على مجسمات وقت التدريب.
- مشكلة ندرة الحفاظ: المعلمون المتميزون يدرسون في أكثر من حلقة وعن بعد.

الأداة التاسعة: الحذف وتجديد الحياة Discarding and recovering:

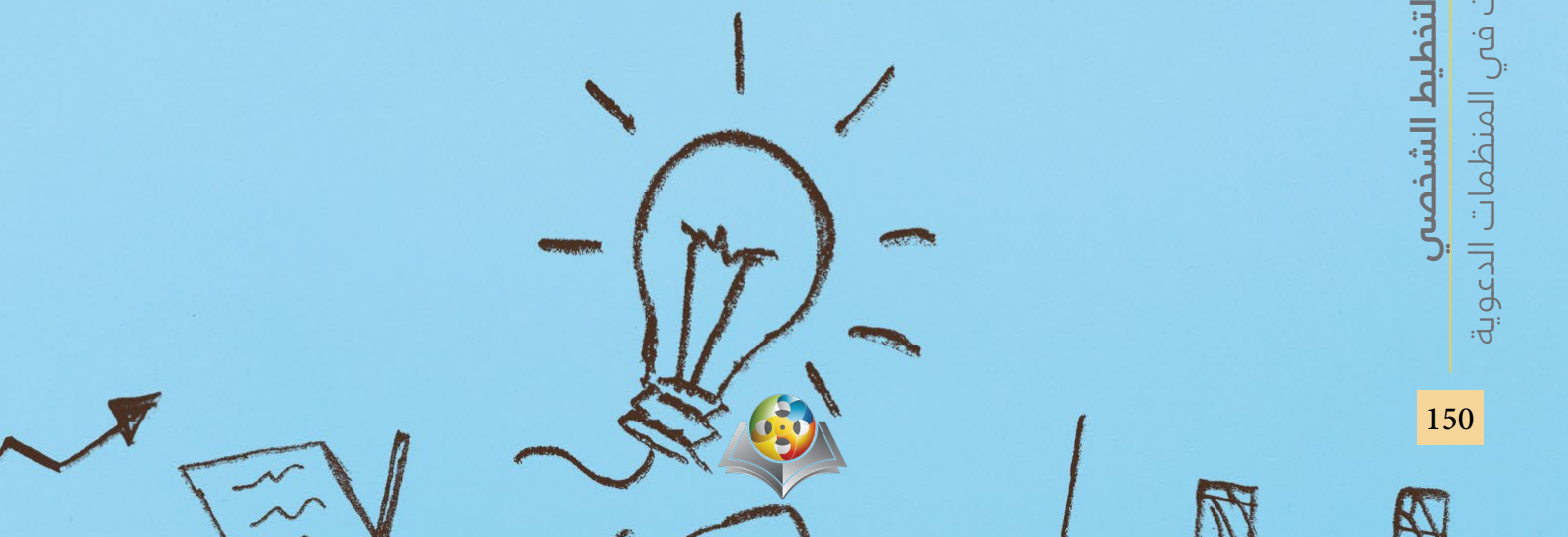
ويتضمن هذا المبدأ العمل على التخلص من الأشياء أو النظم الرئيسة أو الفرعية التي انتهت من القيام بدورها أو تعديل هذه الأشياء أثناء القيام بالعمليات المسندة إليها، كما يمكن أن يتضمن هذا المبدأ المحافظة على الأشياء المستنفذة التي أتمت مهمتها وإعادتها للاستفادة منها مرة أخرى؛ مثل:

- إلغاء إدارات داخل منظمة دعوية.
- إلغاء برامج حاسوبية في العمل.
- مشكلة ندرة الحفاظ: إلغاء حضور الطلاب الحفاظ، يوم اسبوعي للحفظ عن بعد.

الأداة العاشرة: الخدمة الذاتية Self-Service :

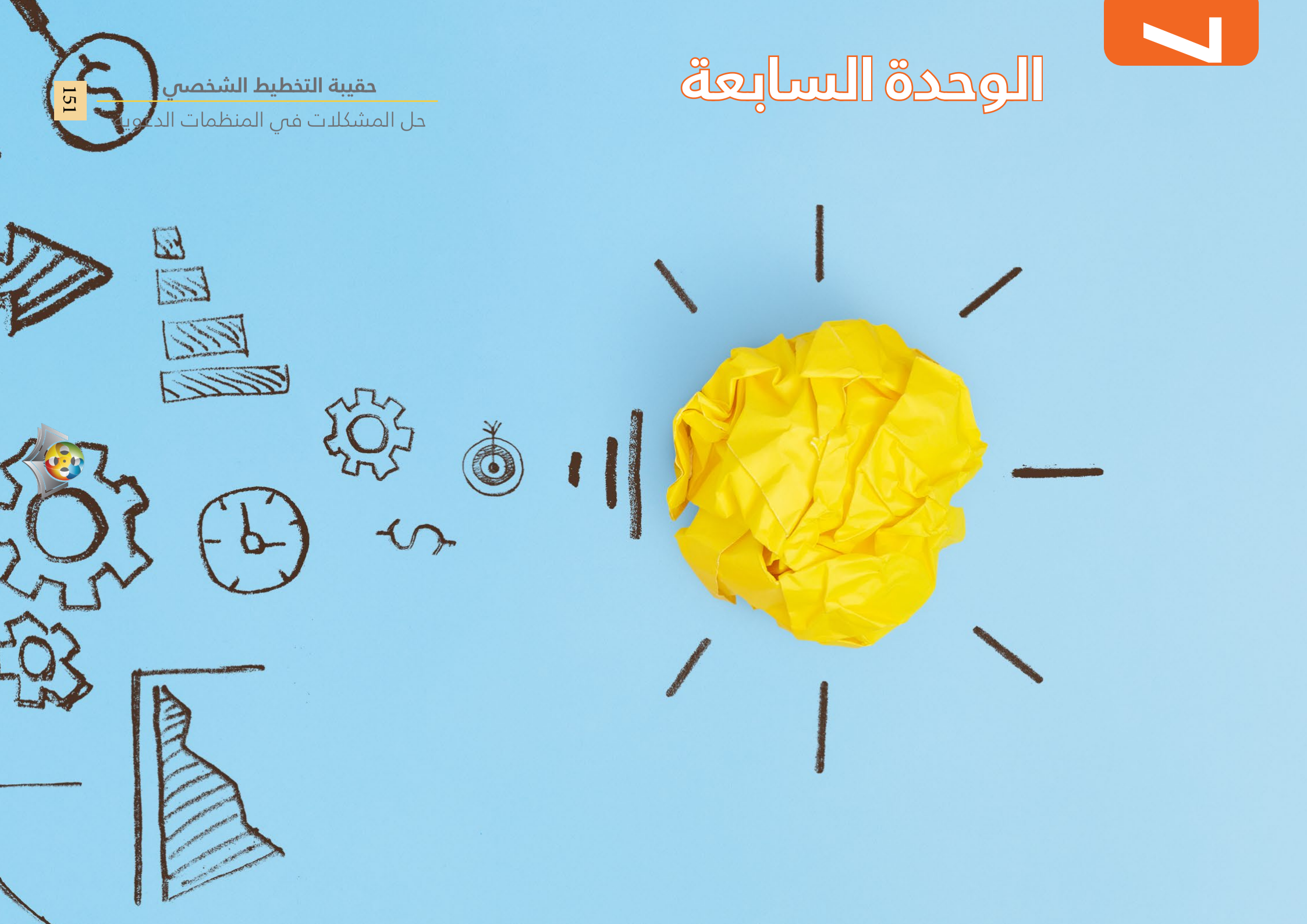
ويتضمن هذا المبدأ جعل النظام قادرا على خدمة ذاته من خلال القيام بوظائف مساعدة، واستخدام المصادر المهدورة ومخلفات المواد والطاقة. ويمكن استخدام هذا المبدأ في حل المشكلات من خلال تصميم النظام أو تطويرها بحيث تكون قادرة على تنفيذ عمليات الصيانة والمساندة الضرورية ذاتياً؛ مثل:

- عمليات مصرفية التحويلات، تسديد الفواتير؛ كلها ذاتياً.
- مشكلة ندرة الحفاظ: تطبيق التسميع الذاتي؛ بحيث يعطيه مصحفاً فارغاً مع نبرة الصوت يكتب الكلمات؛ فإذا أخطأ ظهر صوت.



7

الوحدة السابعة



حالة تدريبية

الوحدة السابعة

عبد الرحمن داعية في أحد مكاتب الدعوة بمنطقة الرياض، يعمل في المكتب منذ ١٠ سنوات، ولكن في الفترة الأخيرة تم ملاحظة بعض السلوكيات غير الاعتيادية من غياب، وتأخير، وقلة الحماس، وعدم التحضير الجيد، مما أثر على الجانب الدعوي الذي يقوم به (عبد الرحمن).

من خلال الحالة التدريبية «تحليل مشكلة داعية»:	
حدد جوانب الضعف والتهديدات من تدني مستوى الداعية في المجال الشخصي والمهني:	.....
ما هي المقترحات التي تقدمها من أجل حل مشكلة الداعية (عبد الرحمن)؟	.....

الوحدة الثامنة

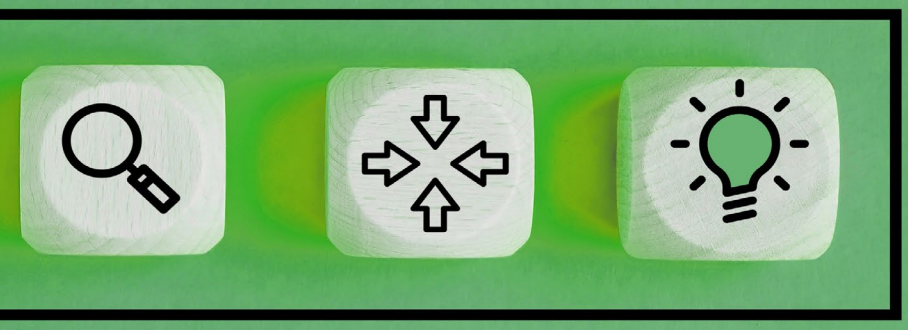
اتخاذ القرارات

يستطيع المتدرب في نهاية الوحدة التدريبية:

1. يميز بين أنماط متخذي القرارات.
2. يفسر الإيجابيات والسلبيات كأدوات لاتخاذ القرارات.
3. يستخدم مقارنة البدائل للوصول إلى القرار المناسب.

العرض التدريبي

الوحدة الثامنة



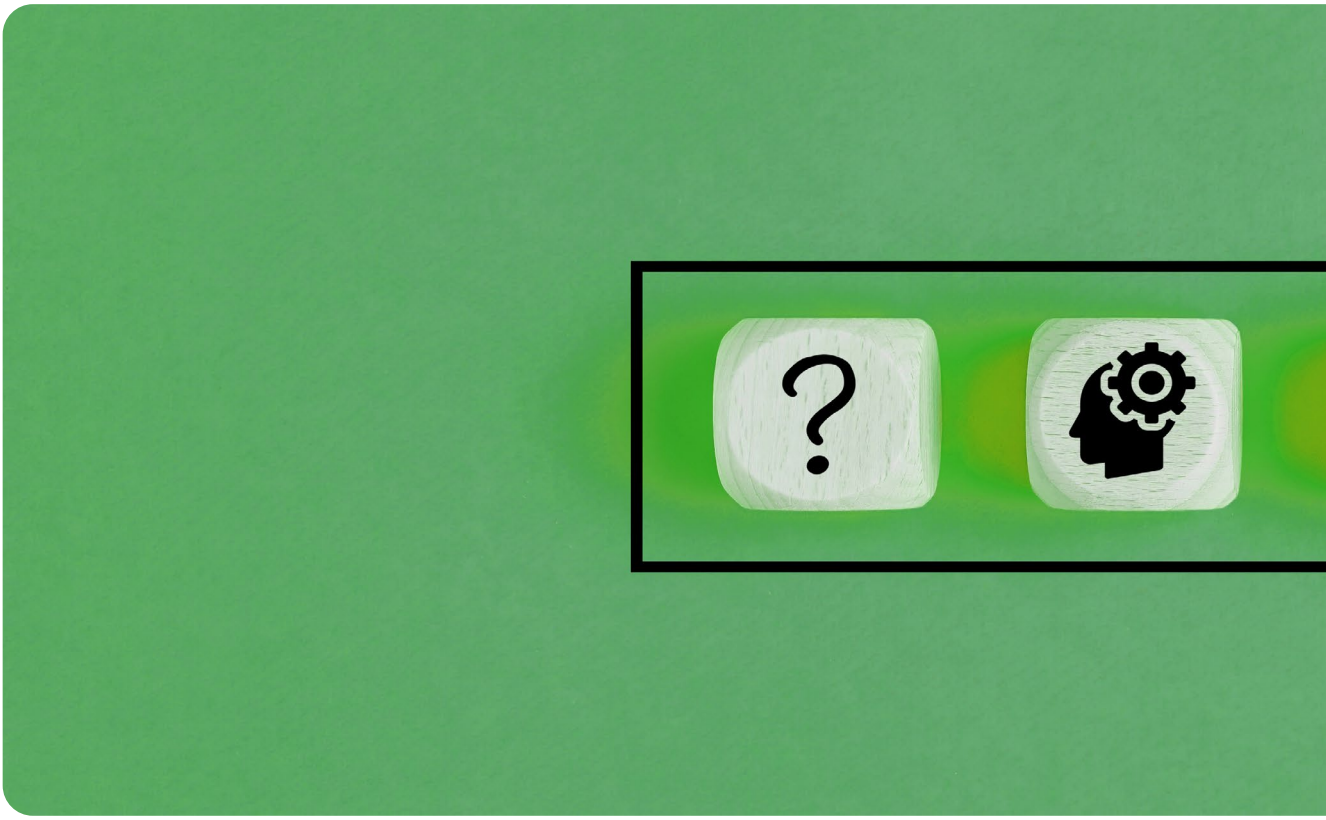
١ مفهوم اتخاذ القرارات:

اتخاذ القرار: هو الاختيار بين عدة بدائل مطروحة بقصد تحقيق هدف أو عدة أهداف معينة.

وهو ما يعني أن عملية اتخاذ القرار لابد أن تشتمل على عدة أمور منها وجود هدف تسعى لتحقيقه، وتوفر بديلين أو أكثر لتختار بينهما، وهي حقًا عملية صعبة وتمر بعدة مراحل وتحتاج لمجهود ذهني يزداد ضخامة كلما ازدادت صعوبة القرار، كما أنها تستلزم امتلاك عدة مهارات لإنجازها.

هناك قاعدة ذهبية في اتخاذ القرارات، وهي:

(إذا انعدمت الخيارات، سقطت القرارات).



٢ أهمية عملية اتخاذ القرارات:

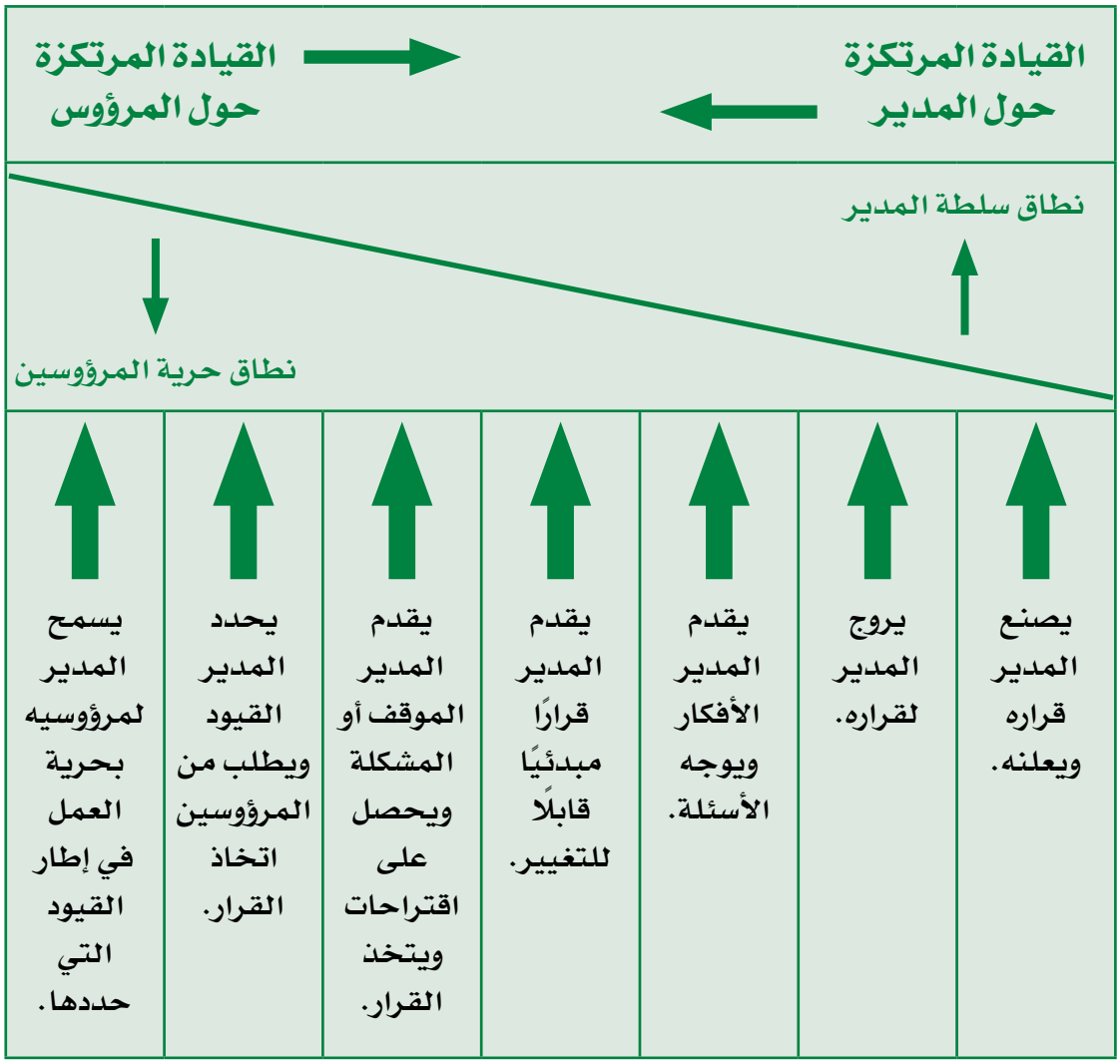
- هي محور العملية الإدارية (التخطيط، التنفيذ، الرقابة، التقويم).
- هي أحد أهم واجبات المدير أو القائد.
- هي أحد أهم مفاتيح النجاح ودلالة واضحة على مدى الكفاءة.

٣ أشهر أنماط متخذي القرارات:

الأنماط	التفسير
النمط المسوّف:	يبتكر ويختلق المبررات التي تساعده على التأجيل.
النمط المحافظ:	يتجنب المخاطرة ولا يحب تجريب الأشياء الجديدة، وقد يرفض النتائج التي يتوصل إليها غيره.
النمط المتهور:	يستجيب بسرعة ويندفع بدون تفكير بالعواقب.
النمط الانتخابي:	يلجأ للاقتراع دائمًا ويعتمد على آراء الناس.
النمط الباحث:	يهتم بالتفاصيل ويطلب المزيد من البحث والتقصي مهما توفر له من معلومات.
النمط الفزع :	ينهار في الظروف العادية ويصرخ طالبًا النجدة كلما كان عليه أن يبادر.
النمط الحساس:	يبالغ في الخوف من الحاجة والوحدة والسخرية.
النمط الحالم:	يعتمد على السحر والشعوذة والأبراج ليحدد خياراته، يغرق في الأمنيات متجاهلاً حقائق مهمة.
النمط الانسحابي:	يتراجع بعد أول خسارة ومن أول لحظة.
النمط المثالي:	يخطو خطوات كبيرة تتجاوز إمكاناته، وطموحه زائد ويتبع معايير عالية جدًا.
النمط السار:	يشعر بالاستياء إزاء أي رفض، يضحي بأهدافه واختياراته في سبيل الآخرين.
النمط الانعزالي:	يفشل في استثمار طاقات الفريق، ويصر على أداء العمل بنفسه، ويعتبر مساعدة الآخرين له ضعفًا.

٤ الحرية أو القيد في اتخاذ القرارات:

نموذج (روبرت تنبنبوم وورن سكمت) في اتخاذ القرار:



1 المدير يصنع القرار ويعلنه:

في هذه الحالة يقوم المدير بتعريف وتحديد المشكلة وحصر البدائل، واختيار أحدها، وإبلاغه لمرؤوسيه لتطبيقه، وقد يفكر أو لا يفكر في مشاعر مرؤوسيه واتجاهاتهم نحو قراره، ولكن في جميع الأحوال لا يتيح لهم الفرصة للمشاركة بشكل مباشر أو غير مباشر في اتخاذ القرار.

2 المدير يروج قراره:

تتشابه هذه الحالة مع سابقتها في أن المدير ينفرد بتعريف وتحديد المشكلة والوصول إلى القرار، ولكن بدلًا من أن يعلنه لمرؤوسيه لتنفيذه يتخذ خطوة إضافية نحو إغرائهم بقبوله، وهو يفعل ذلك لأنه يدرك أن البعض ربما يقاوم القرار حينما يواجه به ولذلك فإنه يبحث في تحقيق هذه المقاومة عن طريق شرح مزايا القرار ومبرراته للغير.

3 المدير يقدم الأفكار ويواجه المشكلة:

في هذه الحالة يكون المدير قد توصل فعلًا إلى القرار، ولكن في سبيل الحصول على قبول المرؤوسين له يتيح لهم الفرصة للحصول على شرح وافٍ للقرار وطريقة تطبيقه. فبعد أن يعرض أفكاره يتيح لهم فرصة الأسئلة والاستفسار لفهم ما هم قادمون عليه أي أنه باختصار يعطيهم شعورًا وهميًا بالاشتراك في اتخاذ القرار.

4 المدير يقدم قرارًا مبدئيًا قابلًا للتغيير:

وهذا المسلك يسمح للمرؤوسين بممارسة بعض التأثير على شكل ونتيجة القرار، فتشخيص المشكلة يبقى في سلطة المدير. وقبل أن يدعو مرؤوسيه للاجتماع يكون قد توصل إلى تصور لقرار مبدئي أو حل مقترح يعرض عليهم ويرى ردود أفعالهم بالنسبة له وقد يقول لهم: (أحب أن أسمع آراءكم في هذا الأمر وأنا أرحب بصراحتكم ولكن أحتفظ لنفسي بحق اتخاذ القرار النهائي).

5 المدير يعرض المشكلة:

ويحصل على المقترحات ثم يتخذ القرار، وفي جميع المراحل السابقة يعتبر المدير هو من صنع ، ولكن هذه المرحلة تختلف حيث يحصل المرؤوسون على معلومات حقيقية ويقدمون اقتراحات لها حلول، ودور المدير المبدئي يتمثل في تحديد وتعريف المشكلة ودور المرؤوس هنا زيادة قدرة الرئيس على تصور حلول بديلة أكثر للمشكلة عن طريق أخذ رأي أولئك الذين يعيشون فعلًا فيها، وبعد حصر كل البدائل الممكنة يختار المدير البديل الذي يعتقد أنه أفضلها.

6 المدير يحدد القيود ويطلب اتخاذ القرار:

هنا يفوض المدير العاملين معه (بما فيها نفسه وهو معهم) حق اتخاذ القرار ولكن قبل أن يفعل ذلك يحدد المشكلة التي تتطلب حلًا والحدود التي يجب أن يتخذ القرار في نطاقها.

7 المدير يسمح بحرية مطلقة في العمل:

وهي درجة متطرفة من الحرية للمرؤوسين حيث يلتزم المدير ومرؤوسوه بقيود يتم تحديدها إذا شارك المدير في عملية صنع القرار فإنه يحاول القيام بذلك دون سلطة تزيد عن تلك التي يتمتع بها كل عضو من أعضاء الفريق ويعلن لهم مقدمًا بأنه ملتزم بتطبيق أي قرار يتخذونه.

مقارنة البدائل:

ضمن عملية التقييم يمكن مقارنة البدائل ومضاهاة بعضها ببعض لاكتشاف التناقضات بينها، وذلك باتباع الخطوات التالية:

- ضع قائمة بمزايا وعيوب كل بديل.
- ضع كل بديل أمام نقيضه.
- حاول الموازنة بين النقيضين.
- حاول دائمًا أن تنحاز للبديل الأفضل.
- تعامل بحذر وذكاء مع إحساسك بالتلهف لاتخاذ القرار.

النص القرائي

الوحدة الثامنة

١ بين التخطيط والتنفيذ:

صانع القرار الفعال يوازن بين التخطيط والتنفيذ، ومفتاح القرارات الناجحة هو أن تتجنب ترجيح كفة على أخرى. صحيح أن بعض الناس يتقنون التخطيط أكثر من التنفيذ، وأن بعضهم يفضل التنفيذ على التخطيط، ولكن يبقى التخطيط ضرورة لجمع المعلومات والتحليل وتخصيص الموارد، وبدونه يصبح العمل مجرد انشغال لا طائل تحته. والتنفيذ ضروري أيضًا، مع أن بعض الناس يحسبون التخطيط تسويفًا، مثل هؤلاء يعرفون -فقط- كيف تعمل الأشياء على الورق. أي يهتمون بالجوانب النظرية دون اختبار حقيقي.

التخطيط المستمر يعبر عن (شخصية الحالم):	التنفيذ المستمر يعبر عن (شخصية المشغول):
يغرق في جمع المعلومات والقلق والتحليل والإعداد المتواصل، ويتحدث دون كلل أو ملل عما هو بصدد إنجازه. يقوم بوضع الأهداف ولا يتابعها. يعتبر التأخر في الإنجاز مزيدًا من التخطيط.	يندفع في العمل دون اهتمام بالنتائج، يظن الحركة المستمرة والانشغال مقياسًا حقيقيًا للإنجاز. لا يخطط لاختياراته أبدًا. ينجز كثيرًا من الأشياء ما عدا تلك الأشياء المرتبطة بأهدافه. يعتبر كم الإنجاز بديلًا للتخطيط.

٢ الإيجابيات والسلبيات كأدوات لاتخاذ القرارات:

تساعد عملية تحليل الإيجابيات والسلبيات على توسيع مجالات اختيارات المدير والتأكد من أنه سيفكر في كل الجوانب الجيدة (الإيجابيات) والجوانب السيئة (السلبيات) قبل اتخاذ القرار النهائي.

أولًا: ضرورة تحديد كافة البدائل.

ثانيًا: تحديد الإيجابيات والسلبيات لكل بديل. حتى لو تبين أن بديلاً منها هو الأمثل والأكثر فعالية.

ثالثًا: ضرورة طرح سؤال : (ألا توجد أية جوانب سلبية؟ هل هناك إيجابيات أخرى؟ فنحن كبشر نتأثر دائمًا بانطباعاتنا الأولية. فإذا اعتقدنا في البداية أن أمرًا ما يعتبر إيجابيًا فسنحاول جمع كل الأدلة اللازمة لإثبات ذلك؛ والعكس صحيح أيضًا. فمن المهم والحيوي جدًا أن نتجنب هذه الطريقة لضمان اتخاذ القرارات الصائبة.

رابعًا: علي مدير المنظمة الدعوية أن يقيم الإيجابيات والسلبيات التي تم تحديدها.

خامسًا وأخيرًا: اختيار البديل الأمثل والأكثر ملاءمة لاحتياجات المنظمة..

٣ أنماط صنع القرار:

لكل منا نمطه الخاص في اتخاذ القرارات، ويأتي نتيجة فعلية للعادات الشعورية لكل منا، ولتحليل نمطك الشخصي.. يمكنك رصد الحالات الشعورية المرافقة لعمليات اتخاذ القرارات. ابحث مثلًا عن:

- الحالات التي بالغت فيها في ردود أفعالك وغرقت فيها بالأوهام.
- الحالات التي كانت فيها ردود أفعالك هشة وضعيفة.
- الحالات التي فشلت فيها في تقدير احتياجاتك.
- الحالات التي أخفقت فيها في تفسير بعض الرسائل والإشارات.
- الحالات التي ترددت فيها حتى تم اتخاذ القرار من قبل آخرين.
- الحالات التي تراجعت فيها عن أهدافك قبل الأوان.
- الحالات التي عشت فيها بدون قرار: موافق أو غير موافق.

8

الوحدة الثامنة

حالة تدريبية

قرار عمرو بن العاص رضي الله عنه

يعتبر اتخاذ القرار في الوقت المناسب من علامات القائد الدعوي المتميز؛ استمع للمقطع السابق عن قرار عمرو بن العاص رضي الله عنه.

شاهد المقطع من هنا

من خلال الحالة التدريبية السابقة «قرار عمرو بن العاص» رضي الله عنه:	
حدد جوانب الضعف والتهديدات من تأخير اتخاذ القرار في بعض المنظمات الدعوية:	
من خلال تجربتك الدعوية هات أمثلة على جودة بعض القرارات التي اتخذت في الوقت المناسب:	

الوحدة التاسعة

إدارة العمل الجماعي

9

الوحدة التاسعة

يستطيع المتدرب في نهاية الوحدة التدريبية:

1. يكتسب اتجاهات إيجابية نحو العمل الجماعي في المنظمات الدعوية.
2. يطبق الاستراتيجيات التي تشجع التعاون بين أعضاء الفريق.
3. يستخدم عوامل نجاح العمل الجماعي.

العرض التدريبي

الوحدة التاسعة

١ مفهوم الفريق:

الفريق مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، والبعض يعرف الفريق على أنه (مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم.

٢ مفهوم فرق العمل:

فرق العمل هي جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف.

٣ مفهوم بناء فرق العمل:

تعرف بأنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد.

٤ صفات فريق العمل الناجح:

المشاركة: أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة.

التعاون: وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج.

المرونة: وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.

الحساسية: وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم البعض، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح.

تحمل المخاطر: وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها.

الالتزام: وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب انسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء.

التيسير: وهي مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات، وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق.

الانفتاح: وهي مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات، وحرية التعبير عن المشاعر ووجهات النظر.

الاتصال الفعال: الاتصال الفعال بين الفريق والقائد، حيث تؤكد الإدارة اليابانية الحديثة أن ٦٠ ٪ من وقت القائد يخصص للاتصالات، مثال: شركة تايوتا في عام (٦) مليون اقتراح ٢٠٠ ألف موظف طبق منها ٩٩٪ كل مقترح وفر على الشركة ٥٠ دولاراً على الأقل.

٥ مؤشرات الحاجة إلى تشكيل بناء عمل:

1. ازدياد الشكاوى بين الموظفين .
2. عدم فهم القرارات وتنفيذها .
3. اللامبالاة وقلة الاهتمام بين الموظفين .
4. عدم وضوح المهام.
5. عدم فاعلية الاجتماعات .
6. اعتمادية عالية ونظرة سلبية للإدارة.
7. تذمر وشكاوى من المتعاملين .
8. الزيادة المستمرة في التكاليف.
9. ضعف الولاء.
10. معارضة التغيير.

٦ مراحل بناء فرق العمل:

1 مرحلة التشكيل:

يتم في هذه المرحلة اختيار الأفراد لعضوية الفريق، أو يتم إخبارهم بذلك، وتمتاز هذه المرحلة بسيادة حالة عدم التأكد، وميل الأفراد نحو التصرف بطريقة متحفظة، وإخفاء مشاعرهم عن الآخرين.

2 مرحلة العصف:

يتم توجيه طاقة الفريق باتجاه أداء المهمة الموكلة إليه، وفي الوقت نفسه يصبح هيكل الفريق داعماً لأداء المهمة بشكل كبير، ويظهر أعضاء الفريق خلال هذه المرحلة تركيزاً واضحاً حول معرفة السبب الذي يكمن خلف قيامهم بممارسات معينة.

3 مرحلة المعايرة:

وفيها يتم صياغة المعايير السلوكية للفريق، ويعمل أعضاء الفريق في هذه المرحلة على تحديد الطرائق التي يتم من خلالها التشارك بالمعلومات والعمل الجماعي.

4 مرحلة الأداء:

ينبغي على أعضاء الفريق أن يعملوا في هذه المرحلة على مناغمة الفروقات القائمة بينهم حول أهداف الفريق وإجراءاته، وهذه المرحلة مرحلة حرجة في بناء الفريق، إذ يمكن حدوث تحالفات و صراعات ومواجهات بين الأعضاء.

5 مرحلة الانتهاء:

يصل الفريق إلى مرحلة الانتهاء عندما يحقق ذلك الفريق الأهداف التي تشكل من أجلها.

٧ العمل الجماعي لتعزيز الأداء:

إن عمل الأعضاء مع بعضهم بوصفهم فريقًا واحدًا لا يعني وضع الاختلافات الشخصية جانبًا، بل يعني فهم هذه الاختلافات والتكيف معها طالما أنها تتناسب مع الإجراءات والتطبيقات التي وافق عليها الفريق، إن أداة مثل: (التعرف عليك) مفيدة لمساعدة أعضاء الفريق لفهم جديد وتقدير أفضل لقدرات زملائهم واهتماماتهم. سترغب -كونك قائد فريق- بمساعدة فريقك على إيجاد الأساس المشترك الذي يبنون عليه بحل النزاعات، وإنجاح العلاقات الداخلية والخارجية، والقيام بأداء عالٍ.

الفرق عالية الأداء	الفرق متدنية الأداء
■ تسود الفريق روح الجماعة إضافة إلى الشعور بالاعتزاز.	■ لا يوجد انسجام بين أعضاء الفريق.
■ يصبرون على النزاعات ويصرون على حلها.	■ يتكتمون على النزاعات التي تنشأ بين الأعضاء.
■ يعترفون بالنزاعات ويناقشونها بانفتاح.	■ يتجنبون النزاعات أولًا ويتعاملون معها تعاملًا بناءً.
■ أعضاء الفريق منفتحون وهم ودودون مع بعضهم البعض.	■ العلاقات بين الأفراد تنافسية.
■ يدعم أعضاء الفريق بعضهم.	■ لا يدعم أعضاء الفريق بعضهم، ويبدون دفاعيين.

٨ المحافظة على تماسك الفريق:

عزز العمل التعاوني:

وفّر أكبر عدد ممكن من فرص العمل الجماعي والتعاوني.

ومثال ذلك: شجّع عدة أعضاء من الفريق على إيجاد الحل لمشكلة طارئة غير متوقعة، أو بالطلب إلى أعضاء مجموعة فرعية من الدعاة تقييم المدعوين الجدد، واختر الأفضل منهم.

قدّر العمل التعاوني المميز حال حدوثه وامتدحه:

كلما أتم الفريق جزءًا من العمل، ابحث عن أهم الإنجازات التي مكّنت الفريق من التميز، وقم بالإشادة بتواصل هذا التميز مع أعضاء الفريق جميعهم.

ومثال ذلك: إذا تعاون مجموعة دعاة من الفريق لحل مشكلة ما، فابعث برسالة إلكترونية إلى الدعاة جميعهم دون استثناء تعبّر فيها عن شكرك وامتنانك، وكذلك تقديرك لهذه المجموعة، وتوضيح الإنجازات التي حققتها، والتي ساعدت الفريق كله؛ أي اللجوء إلى التعزيز الجماعي لا الفردي. ثم ذكّر بهذه الإنجازات مرة أخرى عند إجراء مؤتمر حواري عبر الإنترنت، إن أمكن قدم لهم جوائز تقدير.

وهناك خصائص أخرى لتماسك أعضاء الفريق:

- وجود اتصال وثيق بين أعضاء الجماعة وبعضهم البعض.
- اختفاء تعبيرات أنا لتحل محلها تعبيرات نحن.
- لا يقوم فرد بإنجاز جميع أجزاء العمل وحده.
- وجود معايير تحكم العمل.
- يدرك جميع الأعضاء فائدة اشتراك الكل في إنجاز العمل، كما يدركون أن نجاح الفريق هو نجاح لكل عضو.
- لن يتردد أي عضو في المشاركة البناءة بمجهوده وأفكاره لإنجاز العمل، لأنه لن يستأثر أي عضو آخر بمفرده بالتقدير في حالة النجاح.

- تماسك الفريق يكون عالياً، ومعدلات الرضا المتبادل بين أعضاء الفريق تكون مرتفعة.
- يسود شعور عال بالثقة والتقدير والاحترام بين أعضاء الفريق.

وللحفاظ على تماسك أعضاء فريق العمل يورد ماكروجر (Magregor,1960)

(المشاركة – الارتياح – حرية التعبير – الاتصال – الاتجاه البناء – الحسم – التدريب)

والشكل التالي يوضح العلاقة بين معايير أداء الفريق وتماسك الفريق.

+	إنتاجية متوسطة	إنتاجية عالية
معايير أداء الفريق	إنتاجية منخفضة إلى متوسطة	إنتاجية منخفضة
-	تماسك الفريق	+

الوحدة التاسعة

نص قرائي

الوحدة التاسعة

١ عوامل نجاح العمل الجماعي:

القدرة على إعداد التقارير الدورية، سواءً أكانت الأسبوعية، أم الشهرية، أم حتّى السنوية، والتي يتمّ فيها تقييم مدى الإنجاز في الدعوة، ومدى سيرها في الطريق الصحيح نحو أهدافها، حيث يتيح ذلك إمكانية رصد الأخطاء وتقويمها في الوقت المناسب قبل تفاقمها.

٢ فعالية الفريق:

تعدد النتائج التي يحققها فريق الدعاة أمر مهم لمكاتب الدعوة التي تتولى إنشاء هذا الفريق وتشغيله وتحليل عمله، ولكن تميل كل هذه النتائج لأن تندرج ضمن ثلاث فئات كبرى:

1. فاعلية أداء الدعاة.
2. نتائج سلوكية.
3. مواقف الدعاة في الفريق.

مخرجات الأداء:	نتائج سلوكية:	مواقف الدعاة في الفريق:
المزيد من الأداء (المزيد من المخرجات).	قدر أكبر من رضا المدعوين (تلبية/ تجاوز توقعاتهم).	شعور بالترابط (الشعور بالوحدة).
قدر كبير من الكفاءة (إنجاز الكثير من المهام خلال أقل وقت).	تواصل أفضل (تفاعلات وتبادل الأحاديث للألفة).	الشعور بالاندماج (يشعرون بأنهم جزء من العمل الجماعي وساهموا في مخرجاته).
المزيد من الإنتاجية (إنجاز المزيد من الأعمال بأقل قدر من الموارد المخصصة).	المزيد من الإبداع والابتكار (توليد أفكار جديدة وقيمة لطرق الدعوة).	الشعور بالفخر (الشعور بأن الفريق كان فعالاً).
جودة أعلى (تقديم دورس أفضل).	حضور/ مشاركة أفضل (يشترك الأعضاء ضمن الفريق بكامل قواهم).	شعور بالهوية المتبادلة (على صلة جيدة بالفريق).

٣ القيادة المحفزة لأداء الدعاة:

الأداء محصلة نهائية تجمع بين السلوك القيادي القائم على التحفيز والدعم، ويتجسد نموذج السلوك القيادي في أشكال شتى يمكن حصرها في ثلاثة توجهات أساسية يمكننا الجمع بين أي اثنين منهما:

1 التركيز على الفعل:

عندما تكون الغلبة في هذا السلوك لجانب التحفيز، ينصب التركيز على التحلي بروح المبادرة وضرب المثل والقدوة وإشعال الحماس وشحذ الهمة. وعندما يكون التركيز على دعم الأداء وتعزيزه فيتم استجلاء الأهداف وتوضيحها، والوصول إلى اتفاق واضح وملزم بصددها، وتركيز الانتباه على التفاصيل.

2 التركيز على الأفراد:

عندما تكون الغلبة في هذا السلوك لجانب التحفيز، ينصب التركيز على تفويض المسؤولية وبناء الثقة وإقامة علاقات قوية وإشعال روح الالتزام بأهداف الدعوة، وعندما ينصب التركيز على دعم الأداء وتعزيزه، فيتم الاهتمام بتشكيل ثقافة الدعم والولاء والعمل كأسرة واحدة.

3 التركيز على النظام:

عندما تكون الغلبة في هذا السلوك للتحفيز، ينصب التركيز على إنشاء بنية فاعلة ومؤثرة، وإضافة قيمة من خلال العمليات والإجراءات، وتنسيق الأنشطة، وتكامل مخرجات الأقسام، ودعم التفكير الاستراتيجي. وعندما ينصب التركيز على تعزيز الأداء، ينصب الاهتمام على ضمان الاتساق بين العمليات، وزيادة القدرة على التنبؤ، والاستقرار. فهذا سلوك يتعلق بتأطير عمل مكاتب الدعوة ككل.

9

الوحدة التاسعة

حالة تدريبية

يعتبر العمل الجماعي أمراً مهماً في المنظمات الدعوية، ورغم ذلك قد فهناك موظفون ضمن الفريق لكنهم يقومون بأدوار تعيق عمل الفريق داخل المنظمة الدعوية؛ شاهد العرض السابق ثم أجب:

شاهد المقطع من هنا

في ضوء الحالة التدريبية الساقبة أشواك في طريق العمل الجماعي»	
حدد جوانب الضعف والتهديدات من وجود أعضاء داخل الفريق ويكونون غير فاعلين أو معوقين للعمل الفريقي:	
حدد جوانب القوة والفرص من تشكيل فرق عمل فاعلة داخل المنظمات الدعوية:	
من خلال تجربتك الدعوية ما التصرف الأمثل للتعامل مع الدعاة الذين يقاومون العمل الفريقي؟	

مشروع دورة القيادة والتخطيط الشخصي

اختر أحد المشاريع التالية:

المشروع الأول

الأيام والسنوات تصنع الفرق في حياة الداعية؛ وذلك بحسب منهجية التطوير الذاتي التي يتبعها الداعية؛ في ضوء دراستك للقيادة الذاتية، قدم تصورا مقترحا (لا يزيد عن ١٠ صفحات) حول البناء الذاتي للقائد الدعوي.

المشروع الثاني

ضع خطة لمشروعك الدعوي الشخصي الموضوعة لـ ١٠ سنوات قادمة بإذن الله تعالى قم بالإجابة عن الأسئلة التالية:

1. **ما الاسم الذي اخترته لمشروعك الدعوي؟**

.....

2. **ما الرؤية لمشروعك الدعوي؟**

.....

3. **ما رسالتك لهذا المشروع؟**

.....

4. **ما الموارد التي تحتاجها لإنجاح هذا المشروع؟**

.....

5. **ما النجاحات المتوقعة من هذا المشروع؟**

.....

6. **ما الأفكار الإبداعية حول مشروعك؟**

.....

7. **ما المشكلات التي قد تعترض مشروعك وما هي مقترحاتك لحلها.**

مشكلات متوقعة في بداية المشروع:

.....

.....

.....

.....

.....

الحل:

.....

.....

.....

.....

مشكلات متوقعة في منتصف المدة:

.....

.....

.....

.....

.....

الحل:

.....

.....

.....

.....

مشكلات متوقعة في نهاية المشروع:

.....

.....

.....

.....

.....

الحل:

.....

.....

.....

.....

.....

المشروع الثالث

تتعرض المنظمات الدعوية لعدد من المشكلات، وبعض المشكلات تحتاج حلولاً إبداعية للخروج من المشكلات؛ اختر إحدى المشكلات وطبق عليها الخطوات الخمس في حل المشكلات:

1. **تحديد المشكلة.**
2. **جمع المعلومات.**
3. **إيجاد الحلول.**
4. **تقييم الحلول.**
5. **اتخاذ القرار.**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

المراجع:

١. أبو النصر، مدحت، ٢٠١٢م، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، ط١، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

٢. أبو النصر، مدحت، ٢٠١٢م، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعّال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.

٣. جمال الخطيب، ٢٠١٩م، تعديل السلوك ، الأردن: دار الفكر.

٤. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس: السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الإسكندرية، الدار الجامعية.

٥. الخزاعلة، فاطمة، ٢٠١٥م، تنمية مهارات التفكير، عمان، أمجد للنشر والتوزيع.

٦. سعدات، محمود، مهارات الاتصال الفعال، بحث منشور على موقع الألوكة.

٧. شفيق، محمد، السلوك الإنساني وفن القيادة والتعامل ومهارات الإدارة، وزارة التعليم العالي، معهد إعداد القادة، مصر.

٨. شنتزلر، ناديا، ٢٠١٧م، ماكينة الأفكار: كيف يمكن إنتاج الأفكار صناعيًا، مؤسسة هنداوي، القاهرة.

٩. شينغو، شيغيو، ٢٠١٣م، كايزن وفن التفكير الإبداعي، الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت، لبنان.

١٠. غريب محمد سيد أحمد: علم الاجتماع والاتصال والإعلام، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.

١١. فتحي، محمد، ٢٠٠٨م، موسوعة القيادة في الإسلام، الإسكندرية، الدار العالمية للنشر والتوزيع.

١٢. فتحي محمد، ٢٠٠٨م، صناعة القرار وتحليل وحل المشكلات، القاهرة، الأندلس الجديدة للنشر والتوزيع.

١٣. فاروق، ياسر، ٢٠٠٩م، أدر تحدياتك بذكاء، دار النشر للجامعات، القاهرة.

١٤. قاسمي، ناصر، الاتصال في المؤسسة (دراسة نظرية وتطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية.

١٥. قابوش، فهيمة، ٢٠١٥م، دور الاتصال المؤسساتي في معالجة الأزمات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.

١٦. كتاب في دقائق، سلسلة: التطوير الذاتي، ٢٠١٥م، التطوير الذاتي، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، دبي.

١٧. كوهن، استيفن، فينسنت أوكونيل، ٢٠١٧م، ممارسات قوية لقادة أقوياء، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

١٨. كى، هارفي، ١٩٩٤م، قوة القرار كيف تتخذ قراراتك الناجحة بثقة، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، القاهرة، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع).

١٩. نجم، مهنا،٢٠١٤م، التخطيط الشخصي في السيرة النبوية (المنهج والقدوة) ، شبكة الألوكة، بحث مقدم إلى ملتقى التنمية الثالث، عمان، الأردن.

٢٠. مجموعة مؤلفين، ٢٠١٦م عن القيادة، نقلة للعربية: داوود سليمان القرنة، الرياض: العبيكان للنشر.

٢١. مجموعة مؤلفين، ٢٠١٦م عن فرق العمل، نقلة للعربية: داوود سليمان القرنة، الرياض: العبيكان للنشر.

٢٢. مدحت أبو النصر، ٢٠١٢م، قيادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

٢٣. مركز التدريب العدلي، ٢٠٢٠م، مهارات القيادة للمدراء، حقيبة تدريبية.

٢٤. المحيميد، صالح، ٢٠١٧م، قيادة ١٠١، الرياض، مركز دراسات القيادة.

٢٥. المحيميد، صالح، ٢٠١٧م، قيادة ٢٠١، الرياض، مركز دراسات القيادة.

٢٦. المبيضين، لانا، ٢٠١١م، التفكير خارج الصندوق من خلال برنامج الكورت، الأردن، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع.

٢٧. المقبل، عمر، ٢٠١٨م، مقال بعنوان (التفكير بالمفقود) الموقع الرسمي للدكتور عمر بن عبد الله بن محمد المقبل.

٢٨. واتانبي، كين، ٢٠٠٩م، العدد ٣٩٩، أساسيات حل المشكلات أفكار بسيطة للأذكياء، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، القاهرة، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع).

مركز أصول
Osoul Center
www.osoulcenter.com

MAKEEN
makeenacademy.com

مركز مسارات التميز للتدريب
Masarat al-Tamayuz Training Center