



جامعة الأزهر  
كلية أصول الدين  
والدعوة الإسلامية بالمنوفية

# التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الدعوية وأبرز تحدياته في الواقع المعاصر

إعداد الدكتور

**سويلم بن حاضر العتيبي**

قسم الدعوة - كلية المعهد العالي للدعوة والاحتساب -  
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - السعودية



## التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الدعوية وأبرز تحدياته في الواقع

### المعاصر

سويلم بن حاضر العتيبي

قسم الدعوة – كلية المعهد العالي للدعوة والاحتساب – جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية – السعودية

الإيميل الإلكتروني Sweelm1@hotmail.com

### ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الدعوية وأبرز التحديات التي تواجهه في الواقع المعاصر، وتتناول الدراسة في إطار ذلك مفهوم التخطيط الإستراتيجي والمقصود به بالنسبة للدعوة، فضلا عن بيان الأدلة والشواهد القرآنية والنبوية وغيرها من النصوص الدعوية التي تؤكد مشروعية التخطيط الإستراتيجي وأهميته للمؤسسات الدعوية، وكذلك مراحل إعداد الخطط الإستراتيجية الدعوية واتجاهاتها وأبرز العوامل التي تساعد على نجاحها كالتنظيم والتطوير والرقابة والتمويل وغيره، كما يتناول البحث بالبيان والتحليل أبرز التحديات المعاصرة التي تواجه التخطيط الإستراتيجي للدعوة سواء أكانت متعلقة بالمدعوين أم بالدعاة والمؤسسات الدعوية، فضلا عن بيان السبل والوسائل التي تساعد على التغلب عليها، وقد توصل الباحث في نهاية بحثه إلى عدد من النتائج، أبرزها: أن البصيرة الدعوية لا تقتصر على علم الداعي ومعرفته بتاريخ الدعوة وأصولها ومناهجها فحسب، بل تعني التخطيط لها وفق رؤية ورسالة وأهداف إستراتيجية واضحة مبنية على دراسة الواقع وفهم أحداثه ورصد ما فيه من تغيير وتطورات، وأن السبب الرئيس لتأخر العديد من المؤسسات الدعوية وعجزها عن أداء رسالتها وتحقيق أهدافها هو ضعف التخطيط وغياب الرؤى الإستراتيجية، وأن تأهيل الدعاة إلى الله (ﷺ)

## التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الدعوية وأبرز تحدياته في الواقع المعاصر

وتزويدهم بصفات القيادة الإستراتيجية أمر لا يقل في أهميته عن إعدادهم من الناحية الإيمانية والأخلاقية لتحمل أعباء الدعوة والقيام بتبليغها، كما أوصت الدراسة بضرورة تأسيس إدارة خاصة داخل كل مؤسسة من المؤسسات الدعوية بحيث تكون معنية بوضع الخطط والرؤي الإستراتيجية للمؤسسة ومتابعة تنفيذها بشكل صحيح، فضلا عن ضرورة تزويد الدعاة إلى الله (ﷺ) بعدد من الدورات التي تساعدهم على كيفية تنفيذ الخطط الإستراتيجية في المجال الدعوي.

الكلمات المفتاحية: التخطيط، الإستراتيجية، الدعوة، التحديات، الواقع المعاصر.



## **Strategic Planning for Advocacy Institutions and its most Prominent Challenges in Contemporary Reality**

***Sewaliem bin Hadher Al-Otaibi***

**Department of Da`wah - College of the Higher Institute for  
Da`wah and Accountability - Imam Muhammad bin Saud  
Islamic University - Saudi Arabia  
E mail: Sweeelm1@hotmail.com**

### **Abstract**

This study aims to identify the strategic planning of advocacy institutions and the most prominent challenges facing it in contemporary reality, and the study deals with the concept of strategic planning and what is meant by it for advocacy, as well as a statement of the Qur'anic and Prophetic evidence and other advocacy texts that confirm the legitimacy of strategic planning and its importance for advocacy institutions, as well as the stages of preparing advocacy strategic plans and their trends and the most prominent factors that help their success such as organization, development, control, financing and others. At the end of his research, the researcher reached a number of results, the most important of which are: The advocacy insight is not limited to the preacher's knowledge and knowledge of the history, origins and methods of the da'wah, but rather means planning for it according to a clear vision, mission and strategic goals based on the study of reality, understanding its events and monitoring what is in it. of change and developments, and that the main reason for the delay of many advocacy institutions and its inability to perform its mission and achieve its goals is the weakness of planning and the absence of strategic visions, and that rehabilitating the preachers to God Almighty and providing them with the qualities of strategic leadership is no less

important than preparing them in terms of faith and ethics to bear the burdens of the call and communicate it. The study also recommended the need to establish a special department within each An institution of advocacy institutions so that it is concerned with developing the strategic plans and visions of the institution and following up their implementation correctly, in addition to the need to provide preachers to God Almighty with a number of courses that help them on how to implement strategic plans in the advocacy field.

**Keywords:** Planning, Strategy, Advocacy, Challenges, Contemporary Reality



## مَقَالَةٌ

إن الحمد لله نحمده ونستعينه ونستغفره، ونعوذ بالله من شرور أنفسنا ومن سيئات أعمالنا، من يهده الله فلا مضل له، ومن يضلل فلا هادي له، وأشهد ألا إله إلا الله وحده لا شريك له، وأشهد أن محمدا عبده ورسوله صلى الله وسلم عليه وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد:

فإن من أبرز خصائص الدعوة الإسلامية أنها دعوة عالمية تهدف إلى نشر مبادئ الإسلام والوصول بتعاليمه إلى جميع الناس بغض النظر عن أجناسهم وألوانهم ومعتقداتهم، قال الله تعالى مخاطبا نبيه (ﷺ): {وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا كَافَّةً لِّلنَّاسِ بَشِيرًا وَنَذِيرًا وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ} (١)، وحتى تتمكن الدعوة من تحقيق عالميتها والوصول لأهدافها فلا بد لها من تخطيط استراتيجي واضح الرؤى والأهداف، وخاصة في ظل ما يعانیه الواقع الدعوي المعاصر من غياب الرؤية البعيدة والنظر الإستراتيجي العميق وعدم دراسة المتغيرات التي تحكمه وتؤثر فيه؛ مما يجعل المؤسسات الدعوية عاجزة أمام المفاجآت ويحرمها من التوقع المسبق للمشكلات، فضلا عن الإعداد لها والقدرة على مواجهتها، ومن هنا فقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومدى مشروعيته أهميته بالنسبة للدعوة، فضلا عن الكشف عن أبرز التحديات التي تواجه الخطط الإستراتيجية الدعوية في الواقع المعاصر وبيان سبل التغلب عليها، وفي ما يلي عرض للعناصر التي اشتملت عليها مقدمة الدراسة:

(١) سورة سبأ، الآية (٢٨).

### أولاً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في عدة أمور، أبرزها ما يأتي:

- (١) أهمية التخطيط الإستراتيجي بالنسبة للمؤسسات الدعوية، لاسيما بعدما أكدت الكثير من الدراسات النظرية والميدانية أن ممارسة الدعوة وفق خطط إستراتيجية واضحة يساعد على تحقيق أفضل النتائج والوصول إلى أسى الغايات والأهداف.
- (٢) أنها تكشف عن عدد من التحديات التي تحول دون تحقيق أهداف الخطط الإستراتيجية الدعوية في الواقع المعاصر.
- (٣) مما يعكس أهمية هذه الدراسة أيضا أنها تقدم تصورا شافيا لكيفية مواجهة هذه التحديات وبيانا لسبل التغلب عليها.

### ثانياً: أهداف الدراسة:

تتبنى هذه الدراسة عدداً من الأهداف، أبرزها ما يأتي:

- (١) التعرف على مفهوم التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الدعوية.
- (٢) التأسيس الشرعي لعلاقة التخطيط الإستراتيجي وصلته بالدعوة الإسلامية.
- (٣) بيان مدى أهمية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الدعوية.
- (٤) تسليط الضوء على مراحل إعداد الخطط الإستراتيجية الدعوية واتجاهاتها وعوامل نجاحها.
- (٥) الكشف عن أبرز التحديات التي تواجه الخطط الإستراتيجية الدعوية في الواقع المعاصر، بيان سبل التغلب عليها.

### ثالثاً: تساؤلات الدراسة:

تطرح هذه الدراسة عدد من التساؤلات وتسعى بإذن الله للإجابة عليها،

وهي ما يأتي:

- (١) ما المقصود بالتخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الدعوية؟



- (٢) ما مشروعية التخطيط الإستراتيجي للدعوة الإسلامية؟  
(٣) ما أهمية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الدعوية؟  
(٤) ما مراحل إعداد الخطط الإستراتيجية الدعوية وأبرز اتجاهاتها وعوامل نجاحها؟  
(٥) ما أبرز التحديات التي تواجه الإستراتيجية الدعوية في الواقع المعاصر وماسبب التغلب عليها؟

#### رابعاً: الدراسات السابقة:

لقد تبين للباحث من خلال البحث والتنقيب وجود بعض الدراسات التي تناولت الحديث عن إستراتيجية الدعوة بشكل أو آخر، ولعل من أبرزها ما يأتي:

١. الرؤية الإستراتيجية للمواقع الدعوية السعودية، إعداد/ د. هدى بنت دليجان الدليجان، إصدار وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد، الرياض - المملكة العربية السعودية، بدون تاريخ.  
وقد هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن تعريف التخطيط الإستراتيجي، وأهميته بالنسبة للمواقع الدعوية، فضلاً عن بيان دور الدعاة العاملين في هذه المواقع في تنفيذ الرؤية الإستراتيجية، وقد خلصت الباحثة لعدة نتائج، أبرزها: أهمية وجود رؤية إستراتيجية للمواقع الدعوية، وضرورة تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي فيها، بينما دراستي تهدف إلى التعرف على مفهوم الإستراتيجية الدعوية وأهميتها بالنسبة للعمل الدعوي، وبيان مراحل إعدادها واتجاهاتها وأبرز العوامل التي تساعد على نجاحها، فضلاً عن الكشف عن أبرز التحديات التي تحول دون تحقيق أهدافها في الواقع المعاصر سواء أكانت متعلقة بالمدعوين أم بالدعاة والمؤسسات الدعوية، وبيان سبل التغلب عليها.

٢. المهددات الإستراتيجية للدعوة الإسلامية (بالتركيز على بيئة العالم الإسلامي)، إعداد د. علي عيسى عبد الرحمن، معهد البحوث والدراسات الإستراتيجية، السودان، ٢٠٠١م.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى البحث حول مفهوم التحليل الإستراتيجي وأهميته، وأبرز مشكلاته في العالم الإسلامي، وما ترتب عليها من تخلف المسلمين وتدهور أوضاعهم في شتى المجالات، وقد خلص الباحث إلى أن مواطن الضعف في واقع الأمة المسلمة كثيرة ومتعددة الأسباب، فمنها ما هو من صنع أنفسنا وأبرزها غياب الرؤية الإستراتيجية، ومنها ما هو صناعة أعدائنا وأبرزها المهددات الإستراتيجية للدعوة الإسلامية.

وهذه الدراسات وغيرها وإن كانت قد جاءت على بعض جوانب الموضوع وتناولتها بالبيان والتحليل إلا أنها لم تقدم بيانا شافيا لمفهوم التخطيط الإستراتيجي الدعوي ومدى مشروعيته وأهميته بالنسبة للمؤسسات الدعوية، وكذا بيان أبرز التحديات التي تواجهها في الواقع المعاصر، وهو ما يرجى من هذه الدراسة.

### **خامسا: منهج الدراسة:**

إن الفكرة الرئيسية التي يقوم عليها هذا البحث هي التعرف على مفهوم التخطيط الإستراتيجي للدعوة ومحاولة استثماره بشكل صحيح بحيث تكون الدعوة قادرة على الوصول برسالتها لكافة شعوب العالم وإحياء القيم الإسلامية على أرض الواقع، ومن أجل تحقيق هذا الهدف فسوف يعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لوصف وبيان مفهوم الخطط الإستراتيجية الدعوية ومراحل إعدادها وعوامل نجاحها، فضلا عن تحليل أبرز التحديات التي تحول دون تحقيقها وبيان سبل مواجهتها والتغلب عليها.

**سادسا: خطة الدراسة:**

جاءت هذه الدراسة في مقدمة وأربعة مباحث وخاتمة.

**المقدمة:** وتشتمل على: أهمية الدراسة، وأهدافها، وتساؤلاتها، والدراسات السابقة لها ومنهج الباحث في إعدادها، ثم خطتها.

**المبحث الأول:** تحديد المصطلحات.

**المبحث الثاني:** مشروعية التخطيط الإستراتيجي ومدى أهميته بالنسبة للمؤسسات الدعوية.

**المبحث الثالث:** مراحل إعداد الخطط الإستراتيجية للمؤسسات الدعوية واتجاهاتها وعوامل نجاحها.

**المبحث الرابع:** أبرز تحديات التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الدعوية في الواقع المعاصر وسبل التغلب عليها.

**الخاتمة:** وتشتمل على: النتائج، التوصيات، الفهرس

هذا، وأسأل الله العيظم رب العرش الكريم أن يجعل هذا العمل خالصا  
لوجهه الكريم، وأن ينفع به الإسلام والمسلمين، إنه نعم المولى ونعم  
النصير، وصلى الله وسلم على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.



## المبحث الأول

### تحديد المصطلحات والمفاهيم

تحديد المصطلحات أمر له أهميته بالنسبة للبحث العلمي، فكثيراً ما تتعدّد المفاهيم الخاصّة ببعض المصطلحات المستخدمة في الأبحاث؛ ولذا فالأولى هو تحرير المصطلحات تحديد المفاهيم والمعاني التي تتفق أو تتناسب مع أهداف البحث وإجراءاته، بالنظر في عنوان البحث يتبين أنه يشتمل على عدد من المصطلحات والمفاهيم التي تحتاج إلى تحديد معانيها والوقوف على مدلولها، ومنها ما يأتي:

#### أولاً: التخطيط الإستراتيجي:

التخطيط الإستراتيجي هو جوهر هذا البحث، والمصطلح كما يتضح من لفظيه مركب بياني طرفاه: "التخطيط، الإستراتيجية" ويمكن التعريف به وبيان مفهومه على النحو الآتي:

#### أولاً: تعريف التخطيط:

أصل التخطيط من خطط ويطلق هذا الفعل في اللغة ويراد به عدة معان، أبرزها التسطير والتقسيم والتحديد، يقول صاحب اللسان: "والتخطيط: التسطير ... تقول: خطت عليه ذنوبه أي سطرت"<sup>(١)</sup>، ويقال أيضاً: "خطت الأرض والبلاد جعل لها خطوطاً وحدوداً والمكان قسمه وهياً للعمارة"<sup>(٢)</sup>.

(١) لسان العرب، تأليف: أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور الأفرقي

المصري، مادة: "خطط"، (٢٨٧/٧)، دار صادر - بيروت، ط ٣، ١٤١٤هـ.

(٢) المعجم الوسيط، إعداد/مجمع اللغة العربية، الإدارة العامة للمجمعات وإحياء التراث،

خطط"، (٢٤٤/١)، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، ط ٤، ١٤١٥هـ، ٢٠٠٤م.

وقد تطلق الكلمة في اللغة ويراد بها الكتابة والتسجيل، فيقال: "خط الرجل الكتاب بيده خطأ من باب قتل أيضا كتبه"<sup>(١)</sup> ويقال: "تخطيط القلب: تسجيل حركاته ونبضاته بطريقة آليّة وبيانيّة"<sup>(٢)</sup>.

كما تطلق الكلمة في اللغة ويراد بها التفكير والتدبير وضع الخطط وإعداد المناهج، فيقال: "فلان يخط في الأرض إذا كان يفكر في أمره ويدبره"<sup>(٣)</sup>، ويقال أيضا: "خطّ للحرب ... أي: وضع خطته ورسم منهجه... وخطّ لمستقبله: أعدّ خطة لأعماله ومشاريعه في المستقبل"<sup>(٤)</sup>.

وبعد، فهذه أبرز معاني الكلمة في اللغة ويتبين منها أن التخطيط أبعد ما يكون عن الإرتجالية والعشوائية بل هو قراءة متأنية للواقع ورصد وتسجيل لأحداثه مع التفكير والتدبير فيها على نحو يساعد على وضع أنسب الخطط والمناهج.

وأما عن معنى التخطيط في الاصطلاح فقد تعددت فيه أقوال العلماء ومنها، أنه: "عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة، أو عبارة أخرى هو عملية ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات المادية البشرية المتاحة"<sup>(٥)</sup>.

(١) المصباح المنير في غريب الشرح الكبير، لأبي العباس أحمد بن محمد بن علي الفيومي،

مادة: "خطط"، (١/١٧٣)، المكتبة العلمية، بيروت- لبنان، د.ط، ١٩٨٧م.

(٢) معجم اللغة العربية المعاصرة، تأليف د. أحمد مختار عمر، وآخرون، مادة: "خطط"،

(١/٦٦٣)، عالم الكتب، القاهرة - جمهورية مصر العربية، ط ١، ١٤٢٩هـ -

٢٠٠٨م.

(٣) لسان العرب، مرجع سابق، مادة: "خطط"، (٧/٢٨٨).

(٤) معجم اللغة العربية المعاصرة، مرجع سابق، مادة: "خطط"، (١/٦٦٣).

(٥) التخطيط التربوي بين النظرية والممارسة، نحو تربية إسلامية عربية، تأليف: محمد

حسن المبعوث، ص (٣٠)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ط ١،

٢-١٣م.

وقيل هو: "مرحلة التفكير المنظم التي تسبق العمل وتنتهي باتخاذ القرارات المستقبلية بما يجب عمله وكيف ومتى يتم عمله"<sup>(١)</sup>.

وقيل هو: "تحديد الأعمال أو الأنشطة وتقدير الموارد واختيار السبل الأفضل لاستخدامها من أجل تحقيق أهداف معينة"<sup>(٢)</sup>.

ويتبين للباحث من هذين التعريفين وجود صلة بين المعنى اللغوي والاصطلاحي للتخطيط، فكلاهما يدور حول التدبير والتفكير وتحديد الأعمال والأنشطة واختيار أفضل الوسائل وأنسب السبل للوصول للأهداف.

### ثانياً: تعريف الإستراتيجية:

تعد الإستراتيجية من أبرز المصطلحات التي كثر استخدامها مؤخراً، فما من عمل إلا وأطلق عليه هذه الصفة سواء أكان سياسياً أو اجتماعياً أو اقتصادياً وثقافياً، ويرى بعض الباحثين أنها: "ترجع للحضارة اليونانية حيث اشتقت كلمة إستراتيجية من اليونانية Strategia وهي علم الجنرال"<sup>(٣)</sup>.

ويعتقد آخرون أنها أخذت من معنى آخر هو "The General Office"، أي مكتب الجنرال، ثم تطورت الكلمة بعد ذلك فأصبحت تعني فن القيادة "The Art of the commander in chief" وفي مرحلة أخرى قصد بها فن التخطيط وتحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف والأغراض<sup>(٤)</sup>.

(١) التخطيط والتخطيط التربوي، تأليف: إبراهيم سعد المطوع، ص (١)، كلية التربية،

جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٩م.

(٢) التخطيط والمتابعة، تأليف علي السلمي، ص (١٥٢)، مكتبة غريب، القاهرة - جمهورية مصر العربية، بدون تاريخ.

(٣) التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، تأليف: أحمد القطامين، ص (١٢)، دار مجدلاوي، عمان - الأردن، ط ١، ١٩٩٦م.

(٤) العالم الإسلامي تحديات الواقع واستراتيجيات المستقبل، تقرير ارتيادي استراتيجي سنوي يصدر عن مجلة البيان. الإصدار الثالث ١٤٢٧هـ، والمقال تحت عنوان التحليل السياسي ومفهوم الاستراتيجية، تأليف د. عبد العزيز صقر، ص (٨٢).

وهناك من يرى الأصل اليوناني للكلمة وثيق الصلة بظاهرة الحرب وصفة الخداع، وفي هذا المعنى يقول د. عبد العزيز صقر: "بالرغم من أن مفهوم الإستراتيجية Strategy المتداول اليوم قد اتسع وتنوعت المعاني التي يفهمها الناس منه فإن الأصل اليوناني للكلمة وثيق الصلة بظاهرة الحرب وصفة الخداع، فكلمة Strategia اليونانية تعني القيادة أو البراعة العسكرية Generalship وهي من كلمة Strategos وهو القائد العسكري ... أو من الكلمة Strategema التي تعبر في التقاليد اليونانية عن الغش والخداع والتضليل كسلوك القائد العسكري في تعامله مع الخصوم وهو المفهوم نفسه من المرادف الإنجليزي للكلمة وهو Stratagem والتي تعني الحيلة ... التي تهدف إلى تضليل العدو"<sup>(١)</sup>.

ويتبين من هذه النصوص أن كلمة إستراتيجية ارتبطت في بدايتها بالمجال العسكري، وكتابات الإستراتيجيين على أن تاريخها أقدم من الناحية العسكرية والسياسية منه في مجال الأعمال والاقتصاد وغيرهما.

وفي خمسينيات القرن العشرين ظهر الاهتمام بمصطلح الإستراتيجية ومفهومها فأخذ يتبلور في شكل آراء وأفكار تبثها الجامعات ومراكز البحوث العلمية وأسست له قواعد ونظريات فأصبحت ركنا مهما من أركان الإدارة الحديثة التي لاغنى عنها لأي مؤسسة أو منظمة؛ وذلك لحاجتها لاستقراء المستقبل ووضع الخطط الإستراتيجية التي تؤدي بها إلى النجاح بالاعتماد على فهم وإدراك متطلبات المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة وما تفرزه من فرص

---

(١) العالم الإسلامي تحديات الواقع واستراتيجيات المستقبل، تقرير ارتيادي استراتيجي سنوي يصدر عن مجلة البيان. الإصدار الثالث ١٤٢٧ هـ، والمقال تحت عنوان التحليل السياسي ومفهوم الاستراتيجية، تأليف د. عبد العزيز صقر، ص (٨٢).

## التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الدعوية وأبرز تحدياته في الواقع المعاصر

وتهديدات، وانساجما مع واقع ظروفها الداخلية وما فيها من نقاط قوة أو ما تعانيه من ضعف<sup>(١)</sup>.

وفي ما يلي عرض لبعض تعريفات الإستراتيجية وفقا لنظرة أرباب كل علم وفن بما يتناسب مع رؤيتهم لها ولأهدافها، فقد:

**عرف التربيون الإستراتيجية بأنها:** "القواعد والأسس التي يمكن من خلالها نقل المعلومات والأفكار إلى نفوس الأفراد بسهولة ويسر"<sup>(٢)</sup>.

**وعرفها علماء الاجتماع بأنها:** "النشاط المرتبط بتحقيق أهداف وغايات مرسومة ومن ثم يفترض أن تكون الغايات قد تحددت بوضوح"<sup>(٣)</sup>.

**وأما عن علماء السياسة والاقتصاد فقد عرفوها بأنها:** "تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم سياساتها وتحديد غايتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط الضعف والقوة المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها"<sup>(٤)</sup>.

ومن كل ما سبق يتبين للباحث أن مفهوم إستراتيجية قد تطور من المجال العسكري إلى المجال السياسي والاقتصادي والاجتماعي إلى مجال الأعمال،

---

(١) الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (منهج معاصر)، تأليف: خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، ص (١٦٦)، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، الطبعة العربية، ٢٠٠٩م.

(٢) التعليم وتحديات الألفية، صابر الجندي، ص (١١٧)، دار الأهرام، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ١٩٩٦م.

(٣) إستراتيجية التغيير الاجتماعي الشامل، تأليف: وافي عبد الواحد، ص (١٢٠)، دار المنصورة للطباعة، القاهرة، ١٩٧٥م.

(٤) التخطيط الإستراتيجي في الاقتصاد والعلوم السياسية والاجتماعية، تأليف د. محمد حسين سليمان، ص (٥٢)، مطابع السودان، الخرطوم، ٢٠٠٦م.



ورغم تباين مفهومها وفقا لرؤية أهل كل علم بما يتناسب مع مرتكزاته وأهدافه، فهناك عدد من القواسم المشتركة بينهم في نظرتهم للإستراتيجية باعتبارها معنية برسم الخطط والاتجاهات المستقبلية للمنظمات والمؤسسات، واتخاذ أنسب القرارات المتعلقة ببقائها وتفوقها واستخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام ممكن بما يتواءم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

وبعد، فهذه أبرز معاني التخطيط والإستراتيجية، وأما عن التخطيط الإستراتيجي فعرفه الباحثون بأنه: "عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها"<sup>(١)</sup>.

**وقيل هو:** "عملية اختيار الأهداف المنظمة وتحديد السياسات والإستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وتحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات والإستراتيجيات الموضوعة"<sup>(٢)</sup>.

**وقيل هو:** "العملية التي يتم بواسطتها تصور مستقبل المؤسسة وعملية تطوير الوسائل والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل"<sup>(٣)</sup>.

ويتبين من هذه التعريفات أن التخطيط الإستراتيجي هو الطريق الأمثل لوضع الرؤي المستقبلية للمنظمات والمؤسسات وذلك من خلال تحديد الأهداف واتخاذ أنسب السبل وأفضل الوسائل لتحقيقها.

---

(١) الإدارة الإستراتيجية، تأليف: محمد عبد الفتاح الصيرفي، ص (٩٥)، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية- جمهورية مصر العربية، ط ١، ٢٠٠٨ م.

(٢) التخطيط الإستراتيجي للدعوة بالتطبيق على الوسائل والأساليب، تأليف د. علي عيسى عبد الرحمن، ص (٧٥)، مطبعة الخيول، الخرطوم- السودان، ط ١، ٢٠٢٠ م.

(٣) التخطيط الإستراتيجي (مفاهيمه ومجالاته)، تأليف: عباس بله محمد أحمد، ص (١٠١)، المكتبة الوطنية، الخرطوم- السودان، ط ١، ٢٠١٢ م.

## ثانياً: المؤسسات الدعوية:

مصطلح المؤسسات الدعوية كما يتضح من لفظية مركب بياني طرفاه (المؤسسات، الدعوة)، ويمكن للباحث التعريف به على النحو الآتي:  
(١) المؤسسات:

المؤسسات جمع مؤسسة، وأصلها من "أسس"، ويطلق هذا الفعل في اللغة ويراد به عدة معان أبرزها الإنشاء والبناء، فيقال: "أسس يؤسس تأسيساً وأسس البناء: وضع قاعدته وأنشأه"<sup>(١)</sup>.

وأما عن المؤسسة في الاصطلاح فهي: "هيئة وشخصية معنوية أو حسية لها أسس وقواعد ونظم وضوابط، وتترتب عليها بهذا الاعتبار واجبات كما أن لها حقوقاً، وأنها ترتبط في ذلك كله بضوابط موضوعية هادفة من أن يكون ذكرها سلبياً"<sup>(٢)</sup>.

ويتبين من هذا التعريف أن العمل المؤسسي يمتاز عن العمل الفردي بالعديد من المزايا والخصائص أبرزها الاستقلالية والتنظيم، فضلاً عن إمكانية التكريم والمحاسبة عند عدم الالتزام بضوابط المؤسسة أو التقصير في تحقيق أهدافها.  
(٢) الدعوة:

الدعوة هي الجزء الثاني من مصطلح "المؤسسات الدعوية"، وهي مأخوذة من الثلاثي "دعا"، ويطلق هذا الفعل في اللغة ويراد به عدة معان، أبرزها: الطلب والنداء: فيقال: "دعا الرجل دعواً ودعاء: ناداه، والاسم الدعوة، ... وتداعى القوم: دعا بعضهم بعضاً حتى يجتمعوا"<sup>(٣)</sup>، ومن ذلك قول الله تعالى: "يَدْعُونَ فِيهَا بِفَاكِهِةٍ كَثِيرَةٍ وَشَرَابٍ"<sup>(٤)</sup>، أي يطلبونها"<sup>(٥)</sup>.

- 
- (١) معجم اللغة العربية المعاصرة، مرجع سابق، مادة "أسس"، (٩١/١).  
(٢) المؤسسة في الإسلام تاريخاً وتأسيساً، تأليف أ.د. طه العلواني، ص (٢٥)، دار السلام، القاهرة - جمهورية مصر العربية، ط ١، ١٤٣٣هـ.  
(٣) لسان العرب، مرجع سابق، "دعا"، (٢٦٨/٥-٢٦٩).  
(٤) سورة ص، جزء من الآية (٥١).  
(٥) المعجم الوسيط، مرجع سابق، مادة "دعا" ص (٢٨٦).

كما تطلق الكلمة في اللغة ويراد بها الرغبة والابتهاال: فيقال: "دعوت الله أدعوه دعاء ابتهلته إليه بالسؤال ورغبت فيما عنده من الخير"<sup>(١)</sup>، ويقال أيضا: "دعا فلانا استعان به ورغب إليه وابتهل، ودعا الله رجا منه الخير"<sup>(٢)</sup>.

وقد تأتي كلمة الدعوة في اللغة ويراد بها استمالة الناس إلى شيء ما: يقول ابن فارس: "دعو: الدال والعين والحرف المعتل أصل واحد، وهو: أن تميل الشيء بصوت وكلام منك"<sup>(٣)</sup>، ويقال أيضا: "والدعاة: قوم يدعون إلى هدىً أو ضلالة، وأحدهم داع، ورجل داعية إذا كان يدعو الناس إلى بدعة أو دين، أدخلت الهاء فيه للمبالغة. والنبي (ﷺ) داعي الله"<sup>(٤)</sup>.

وبعد، فهذه أبرز معاني كلمة الدعوة كما جاءت في المعاجم والقواميس اللغوية وهي تعود بكل إطلاقاتها ومعانيها إلى استمالة ببناء صارخ واستغاثة حقيقية نابغة من القلب واللسان لتحقيق شيء ما أو للتحذير من شيء آخر يُحتمل وقوعه.

وأما عن معنى الدعوة في الاصطلاح فقد تعددت فيه أقوال العلماء؛ ومنها أن الدعوة هي: "إبلاغ الناس دعوة الإسلام، في كل زمان ومكان، بالأساليب والوسائل، التي تتناسب مع أحوال المدعوين"<sup>(٥)</sup>.

(١) المصباح المنير في غريب الشرح الكبير، مرجع سابق، مادة (دعو)، (١/١٩٤).

(٢) المعجم الوسيط، مرجع سابق، مادة "دعا" (١/٢٨٦).

(٣) معجم مقاييس اللغة، لأبي الحسين أحمد بن فارس بن زكرياء القزويني الرازي، تحقيق:

عبد السلام محمد هارون، مادة "دعو"، (٢/٢٧٩)، دار الفكر، دمشق- سوريا،

١٣٩٩هـ - ١٩٧٩م.

(٤) لسان العرب، مرجع سابق، مادة "دعا"، (٥/٢٦٨، ٢٦٩).

(٥) مستلزمات الدعوة في العصر الحاضر، تأليف د. علي صالح، ص (٢١)، مكتبة لينه،

دمنهور، مصر، ط١، ١٤٠٩هـ / ١٩٨٩م.

وقيل هي: "هي قيام الداعية المؤهل بإيصال الإسلام إلى الناس كافة، وفق المنهج القويم وبما يتناسب مع أصناف المدعويين، ويلائم أحوال وظروف المخاطبين في كل زمان ومكان"<sup>(١)</sup>.

ويتبين من هذين التعريفين: أن الدعوة ليست مجرد مواعظ تلقى على مسامع الناس بهدف استمالتهم إليها، بل هي علم ومنهج له قواعده وأصوله ووسائله وأساليبه التي تهدف إلى حمل الناس في كل زمان ومكان على قبول تعاليم الإسلام والالتزام بها سواء أكانت متعلقة بالعقيدة أم بالشرعية والأخلاق. هذا عن معني المؤسسات والدعوة، وأما عن المؤسسات الدعوية- كمركب بياني- فقد عرفها الباحثون بأنها: "كل جهاز يقوم على قواعد إدارية وهيكلية تنظيمية، يهدف إلى خدمة القضاء والشئون الإسلامية في أحد حقول العمل الإسلامي سواء أكان هذا الجهاز منظمة أم مؤسسة أم جمعية أم وكالة أم هيئة"<sup>(٢)</sup>.

وقيل هي: "كل مؤسسة تحقق برامج الدعوة الإسلامية وأنشطتها، وتتفق مع أهدافها، وتقوم على أساس الدعوة والإرشاد والنصح والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وتجميع الناس واستيعابهم ليكونوا صالحين ومصلحين"<sup>(٣)</sup>.

- 
- (١) الأسس العلمية لمنهج الدعوة الإسلامية، تأليف أ.د: عبدالرحيم المغذوي، ص(٤٩)، دار الحضارة للنشر والتوزيع، الرياض- لمملكة العربية السعودية، ط٢، ١٤٢٥هـ.
- (٢) تصور مقترح لتفعيل دور المؤسسات الدعوية في تنمية قيم التعلم مدى الحياة للجميع، تأليف: محمد شكري التلاوي، ص (١٨٨)، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية، ع (١٧) ٢٠١٦م.
- (٣) إدارة المؤسسات الدعوية محاولة لصياغة نظرية إسلامية، تأليف د. بدر الدين زواقنة، ص (١٦)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- جمهورية مصر العربية، ٢٠١٥م.

ويتبين للباحث من هذين التعريفين أن المؤسسات الدعوية جهات مستقلة لها هيكلها الإدارية والتنظيمية، وتهدف إلى تحقيق برامج الدعوة الإسلامية وتحقيق أهدافها وعلى رأسها النصح والإرشاد وتجميع الناس واستيعابهم ليكونوا صالحين ومصلحين.

### ثالثاً: مفهوم التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الدعوية:

ولعله من المناسب أيضاً ونحن بصدد الحديث عن مصطلحات البحث وتحديد معانيها ومدلولها أن نتعرف أيضاً على مفهوم التخطيط الإستراتيجي بالنسبة للمؤسسات الدعوية، حيث عرفه أحد الباحثين بأنه: "وضع خطط ذات أهداف بعيدة تمكن من بناء قاعدة صلبة وإيجاد منطلقات آمنة للدعوة وتمهيد الطريق لإقامة الكيان الاسلامي عبر آليات فاعلة والاستفادة من الظروف والإمكانيات المتاحة وتوظيفها بشكل جيد ودقيق في التأثير العميق على مجريات الأحداث"<sup>(١)</sup>.

وقيل هو: "عمل يراد منه الوصول إلى ثمرة دعوية ناضجة، وتحقيق مصلحة شرعية راجحة، ولا يتأتى هذا إلا بدراسة دقيقة لواقع وبيئة الدعوة، بما يشمل الدعاة والمدعويين معاً، وتحديد الواجب في الواقع كمّاً وكيفاً، مع العناية بالدراسات الإحصائية، والبحوث الميدانية؛ وذلك لتحديد أفضل الوسائل والأساليب الدعوية وأنجحها، وترتيب الأولويات العملية في ساحة الدعوة، ودراسة المحاذير والأخطار المحدقة بالدعوة؛ لاختيار طرائق النجاح، واجتناب المعوقات التي تفضي إلى الفشل"<sup>(٢)</sup>.

(١) منهج النبي (ﷺ) في الدعوة من خلال السيرة الصحيحة، تأليف أ. د. محمد محزون، ص (١٠٩)، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، القاهرة - جمهورية مصر العربية، ط ٥، ١٤٣١هـ، ٢٠١٠م.

(٢) من فقه إدارة الدعوة - التخطيط الدعوي، تأليف د. محمد يسري، ص (٤٣)، مجلة التوحيد، ع (٤٨٦)، ٢٠١٢م.

وفي ضوء السياق ذاته عرف الباحثون الإستراتيجية الدعوية بأنها: "نشر الهدى الشريف في كافة بقاع الأرض وإعادة صياغة الإنسان وفق السلوك الإسلامي وحسن إدارة وعماراة الأرض وفق قيم وتعاليم المولى ويتضمن امتلاك القوة الإستراتيجية المطلوبة لتحقيق ذلك واستخدام وسائل وأساليب مختلفة من شأنها التأثير المباشر على الأفراد بهدف قيادتهم"<sup>(١)</sup>.

**وقيل هي:** "عملية إدارة الدعوة الإسلامية من حيث تحديد الرسالة الدعوية في كافة المستويات (العالمي وعلى مستوى الدولة أو المنظمة) وأهدافها الإستراتيجية ومسارها الإستراتيجي واختيار المداخل الدعوية والأنماط الإستراتيجية المناسبة التي يتم من خلالها تحديد الأنشطة والعمليات المطلوب القيام بها على المدى البعيد بما يمكنها من الاستجابة للبيئة المستهدفة بالدعوة والمخاطر والمهددات المحلية والإقليمية والدولية ومعالجة نقاط الضعف في المنظمة وتقوية وتدعيم نقاط القوة"<sup>(٢)</sup>.

ويتبين للباحث من هذه التعاريف أن التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الدعوية يقوم على عدة أمور، أبرزها ما يأتي:

(١) تحديد الرسالة والأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الدعوية سواء أكان ذلك على المستوى المحلي أم الدولي والعالمي.

(٢) تحليل البيئة الخارجية للمؤسسات والمنظمات الدعوية سواء أكانت محلية أم إقليمية أم دولية للوقوف على أبرز المهددات والمخاطر التي تحول دون أداء رسالة المؤسسات وتحقيق أهدافها.

---

(١) التخطيط الاستراتيجي في الاقتصاد والعلوم السياسية والاجتماعية، مرجع سابق، ص (٢٦٢).

(٢) إدارة العمل الدعوي، تأليف د. محمد حسين أبو صالح، ص (٧٤)، المطبعة العلمية، الخرطوم- السودان، ط ١، ٢٠٠٥ م.

(٣) تحليل البيئة الداخلية للمؤسسات والمنظمات الدعوية للوقوف على نقاط القوة والضعف فيها.

(٤) أن الهدف من الإستراتيجية الدعوية هو نشر الإسلام في شتى بقاع الأرض بما تملكه الدعوة إلى الله من وسائل وأساليب؛ وذلك من أجل الوصول إلى الغاية العظمى وهي الارتقاء بالكائن الإنساني والوصول به لأسمى مراتب الكمال البشري.



## المبحث الثاني

# مشروعية التخطيط الإستراتيجي ومدى أهميته للمؤسسات الدعوية

## المطلب الأول

### مشروعية التخطيط الإستراتيجي للدعوة الإسلامية

رغم حداثة مصطلح التخطيط الاستراتيجي إلا أنه يعد - وفقاً لمفهومه ومدلوله- ملازماً للدعوة الإسلامية منذ ظهورها، فقد اهتم الإسلام به ودعا إليه وحث على الالتزام به، والمتأمل في نصوص القرآن الكريم والنسبة النبوية وغيرهما من المصادر الدعوية يمكنه معاينة العديد من الشواهد والأدلة التي تؤكد على أصالة التخطيط الإستراتيجي للدعوة الإسلامية ومدى مشروعيتها، ومن ذلك قول الله تعالى: {قُلْ هَذِهِ سَبِيلِي أَدْعُو إِلَى اللَّهِ عَلَى بَصِيرَةٍ أَنَا وَمَنِ اتَّبَعَنِي وَسُبْحَانَ اللَّهِ وَمَا أَنَا مِنَ الْمُشْرِكِينَ} (١)، والشاهد في هذا النص أن البصيرة المنصوص عليها في هذا النص ليست مقصورة على إمام الداعي بالعلوم الشرعية ونصوص دعوته فحسب، بل يتسع مفهومها ليشمل فهم الداعي لدعوته على نحو يعكس قدرته على التخطيط لها، فالسمات المطلوبة في الداعية إلى الله هي البصيرة بمفهومها الواسع والتي تشمل غير العلم بموضوع الدعوة معاني أخرى كثيرة من أهمها، وجود الفهم الشامل لدى الداعية بأهداف دعوته ومقاصدها وإدراكه للوسائل الشرعية التي ينبغي أن يسلكها لتحقيق هذه الأهداف

(١) سورة يوسف، الآية (١٠٨).



والتنبؤ بما قد يعترضه من عوائق ومشكلات، وهذا الوعي والإدراك لمثل هذه الأمور هو ما نسميه بلغة الإدارة التخطيط الإستراتيجي<sup>(١)</sup>.  
وتاريخ الدعوة حافل بالشواهد والأدلة التي تعكس مشروعية التخطيط الإستراتيجي للدعوة الإسلامية وتؤكد على أصالته، ولنا في موسى (عليه السلام) ودعوته خير شاهد ودليل، يقول الله تعالى: {وَإِذْ نَادَى رَبُّكَ مُوسَىٰ أَنْ ابْتَهِمِ الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ قَوْمٌ فِرْعَوْنُ لَا يُؤْمِنُونَ قَالَ رَبِّ إِنِّي أَخَافُ أَنْ يُكَذِّبُونِ وَيَضِيقُ صَدْرِي وَلَا يَنْطَلِقُ لِسَانِي فَأَرْسِلْ إِلَىٰ هَارُونَ وَهُمْ عَلَىٰ ذَنْبٍ فَأَخَافُ أَنْ يَقْتُلُونِ قَالَ كَلَّا فَادْهَبَا بِآيَاتِنَا إِنَّا مَعَكُمْ مُسْتَمِعُونَ فَأْتِيَا فِرْعَوْنَ فَقُولَا إِنَّا رَسُولُ رَبِّ الْعَالَمِينَ أَنْ أَرْسِلَ مَعَنَا بَنِي إِسْرَائِيلَ} (٢).

فهذا النص يصور لنا اللحظات الأولى من تكليف موسى (عليه السلام) بالرسالة وانطلاق دعوته، وقد تجلت فيه معالم ومعاني التخطيط الاستراتيجي من عدة وجوه أبرزها:

(١) تحديد الأهداف الإستراتيجية للدعوة: وعلى رأسها إنقاذ بني إسرائيل من العذاب الذي حل بهم على يد فرعون، وهو ما عبر عنه القرآن بقوله: {فَأْتِيَا فِرْعَوْنَ فَقُولَا إِنَّا رَسُولُ رَبِّ الْعَالَمِينَ أَنْ أَرْسِلَ مَعَنَا بَنِي إِسْرَائِيلَ}، وقال الله جل شأنه: {فَأْتِيَاهُ فَقُولَا إِنَّا رَسُولَا رَبِّكَ فَأَرْسِلْ مَعَنَا بَنِي إِسْرَائِيلَ وَلَا تُعَذِّبْهُمْ قَدْ جِئْنَاكَ بآيَةٍ مِنْ رَبِّكَ وَالسَّلَامُ عَلَىٰ مَنْ اتَّبَعَ الْهُدَى} (٣).

---

(١) التخطيط في خدمة الدعوة إلى الله، تأليف: خالد بن صقر الصغير، ص (٢٢)، نشر المنتدى الإسلامي، ع (١٢٤)، ١٩٩٨ م.  
(٢) سورة الشعراء، الآيات من (١٠: ١٧).  
(٣) سورة الشعراء، الآية (٤٧).

ففي هاتين الآيتين بيان وتحديد لأحد أهداف دعوة موسى (عليه السلام)، وهي إنقاذ بني إسرائيل من عذاب فرعون وجنوده لهم فضلا عن دعوة فرعون إلى التوحيد من خلال إخبار موسى (عليه السلام) له بأنه رسول من رب العالمين.

(٢) الإعداد والتدريب، ومن مظاهر ذلك إعداد موسى (عليه السلام) لاستخدام العصا، وهو ما عبر عنه القرآن بقوله: {وَمَا تَلَكَ يَمِينِكَ يَا مُوسَى قَالَ هِيَ عَصَايَ أَتَوَكَّأُ عَلَيْهَا وَأَهُشُّ بِهَا عَلَى غَنَمِي وَلِيَ فِيهَا مَآرِبُ أُخْرَى قَالَ أَلْقِهَا يَا مُوسَى فَأَلْقَاهَا فَإِذَا هِيَ حَيَّةٌ تَسْعَى قَالَ حُدِّثْهَا وَلَا تَخَفْ سَمِعْتُهَا سِيرَتَهَا الْأُولَى} (١).

فالشاهد في هذا النص هو إعداد الله (ﷻ) لموسى (عليه السلام) من الناحية النفسية وتدريبه على كيفية استخدام العصا تقاديا لوقوع خطأ فقد علم الله (ﷻ) أن موسى سيواجه أمهر الخلق في عالم السحر، وسوف يرتبط الفوز أو الخسران بالحالة النفسية له، وبقدر ثبوته على الحق سيكون تأثيره في نفوس مخاطبيه ولو رأى أحبال السحرة كالأفاعي المتحركة دون تدريب لولّى مهزوما ولخسرت القضية مناصريها وازداد أهل الطغيان طغيانا؛ ولذلك جاء دور الإعداد والتربية في تلافي هذا الخلل المحتمل الوقوع وأول ما يلفت النظر هنا أن التدريب تم مباشرة من قبل الحق (ﷻ) دون وسيط وهو ما يبين أهميته التي يوليها الله له، وتجعلنا نتعلم أن المهام الصعبة لا بد أن تعدّ قياداتها بشكل دقيق وأن يكون التدريب على مستوى المنصب الذي نريد إسناده لهذه القيادات في المستقبل (٢).

(١) سورة طه، الآيات (١٧ - ٢١).

(٢) التخطيط الإستراتيجي في قصة موسى كما وردت في القرآن الكريم، إعداد: مسعود جوهر، ص (٧٤ - ٧٦)، المجلة العلمية المحكمة لرئاسة الشؤون الدينية، مج (٢)، ع (١)، ١٤٤١هـ، ٢٠٢٠م.

(٣) التغلب على نقاط الضعف: ومن مظاهر ذلك خوف موسى (عليه السلام) من تكذيب القوم له ومحاولة قتله، وهو ما عبر عنه القرآن بقوله: {قَالَ رَبِّ إِنِّي أَخَافُ أَنْ يُكَذِّبُونِ وَيَضِيقُ صَدْرِي وَلَا يَنْطَلِقُ لِسَانِي فَأَرْسِلْ إِلَى هَارُونَ وَلَهُمْ عَلَيَّ ذَنْبٌ فَأَخَافُ أَنْ يَقْتُلُونِ قَالَ كَلَّا فَادْهَبَا بِآيَاتِنَا إِنَّا مَعَكُمْ مُسْتَمِعُونَ} (١).

فقد تجلت معالم التخطيط الإستراتيجي في التغلب على تلك النقاط حيث تمت معالجة ذلك من عدة أوجه أبرزها الاستعانة بهارون (عليه السلام)، يقول الإمام الرازي: "لما أمر موسى (عليه السلام) بالذهاب إلى قوم فرعون، طلب موسى (عليه السلام) أن يبعث معه هارون إليهم، ثم ذكر الأمور الداعية له إلى ذلك السؤال وحاصلها أنه لو لم يكن هارون لاختلفت المصلحة المطلوبة من بعثة موسى (عليه السلام)، وذلك من وجهين: الأول: أن فرعون ربما كذبه، والتكذيب سبب لضيق القلب، وضيق القلب سبب لتعسر الكلام على من يكون في لسانه حبسة... الثاني: أن لهم عندي ذنبا فأخاف أن يبادروا إلى قتلي، وحينئذ لا يحصل المقصود من البعثة. وأما هارون فليس كذلك فيحصل المقصود من البعثة" (٢).

(٤) اختيار أنسب الوسائل وأنجعها: ومن مظاهر ذلك استخدام العصا كمعجزة لموسى (عليه السلام) على وجه التحديد، فاختيار العصا لتكون وسيلة تعليمية هنا ليس عبثاً، وتحولها إلى حية تسعى ليس اعتباطاً، بل هو يتناسب مع بيئة المخاطبين الذين برعوا في السحر، ولأن هؤلاء السحرة هم الوسيلة الإعلامية

(١) سورة الشعراء، الآيات من (١٢: ١٥).

(٢) مفاتيح الغيب = التفسير الكبير، للإمام أبي عبد الله عبد الله محمد بن عمر بن الحسن بن الحسين الرازي، (٤٩٤/٢٤)، دار إحياء التراث العربي، بيروت- لبنان، ط ٣، ١٤٢٠هـ.

المتاحة لفرعون فلن يتردد في استخدامها، وسوف يكون التحدي مبنيا على ما برع فيه القوم" (١).

هذا، ولم تكن دعوة موسى (ﷺ) وحدها التي اتسمت بالتخطيط في مراحلها وأهدافها، فقد تجلت معالم التخطيط الإستراتيجي أوضح ما يكون في دعوة خاتم الأنبياء (ﷺ)، الأمر الذي عبر عنه أحد الباحثين بقوله: "المتبصر في منهج النبي (ﷺ) في دعوته إلى الله يجد أنه ينطلق من رؤية استراتيجية تدرك متطلبات كل مرحلة وتترك طبيعة البيئة التي يتحرك فيها مع عدم إغفال أهدافها الأساسية" (٢).

ففي هذا النص دلالة واضحة على ظهور معالم التخطيط الإستراتيجي في جميع مراحل دعوته (ﷺ)، ولنا في المرحلتين السرية والجهرية خير شاهد على ذلك، حيث ظل النبي (ﷺ) طيلة ثلاث سنوات يدعو إلى الله (ﷻ) سرا قبل أن يجهر بالدعوة، وهو ما دلت عليه العديد من الشواهد منها قول الله تعالى: {فَاصْدَعْ بِمَا تُؤْمَرُ وَأَعْرِضْ عَنِ الْمُشْرِكِينَ إِنْ كُنْتُمْ مِنَ الْمُسْتَهِزِّينَ الَّذِينَ يَجْعَلُونَ مَعَ اللَّهِ إِلَهًا آخَرَ فَسَوْفَ يَعْلَمُونَ} (٣).

والشاهد في هذه الآية أن الصدع وهو الجهر بالدعوة كما نص عليه العديد من السلف لم يكن منذ اللحظة الأولى منذ تكليفه (ﷺ) بالتبليغ وهو ما دل عليه

(١) التخطيط الإستراتيجي في قصة موسى كما وردت في القرآن الكريم، مرجع السابق،

ص (٧٥).

(٢) فن التخطيط وأثره في حياة الداعية، تأليف: يحيى عبيد الخالي ص (٢، ٣)، دار القاسم

للنشر والتوزيع، الرياض - المملكة العربية السعودية، بدون تاريخ.

(٣) سورة الحجر، الآيات من (٩٤: ٩٦).

قول ابن مسعود (رضي الله عنه): "ما زال النبي (ﷺ) مستخفياً حتى نزلت فاصدع بما تؤمر، فخرج هو وأصحابه" (١).

ويقول ابن إسحاق: "إن الله تعالى أمر رسوله (ﷺ) أن يصدع بما جاء به وأن ينادي الناس بأمره وأن يدعو إلى الله تعالى وكان ربما أخفى الشيء واستسر به إلى أن أمر بإظهاره فلبث سنين من مبعثه" (٢).

وقد تجلت معالم التخطيط الإستراتيجي في مرحلة الدعوة السرية من عدة وجوه أبرزها، تقديره (ﷺ) للبيئة الخارجية للدعوة مواجهة الواقع في ضوء الإمكانيات المتاحة، يقول صاحب الرحيق: "ثلاث سنوات من الدعوة السرية معلوم أن مكة كانت مركز دين العرب وكان بها سدنة الكعبة والقوام على الأوثان فالوصول إلى المقصود من الإصلاح فيها يزداد عسرا وشدة عما لو كان بعيدا عنها... كان من الحكمة تلقاء ذلك أن الدعوة في بدء أمرها سرية لئلا يفاجئ أهل مكة بما يهيجهم" (٣).

ويؤكد أحد الباحثين على أن هذه المرحلة بأكملها كانت بمثابة خطة إستراتيجية قصيرة المدى للدعوة الإسلامية فيقول: "إن الحالة التي تزامنت مع دعوة النبي اعتبرتها بمثابة الخطة الاستراتيجية القصيرة المدى. إذ أن الأمر بالنسبة لقريش وسواهم من المشركين، مُحدث، وهذا ما تلمسه عند من وضع خطته الاستراتيجية المكتوبة، فكثير من أقرانه يتعجبون من ذلك، ولا يجدون

---

(١) تفسير القرآن العظيم، للإمام أبي الفداء محمد بن إسماعيل بن كثير، (٤/٤٧٣)، دار الكتب العلمية، بيروت- لبنان، ط ١، ١٤١٩هـ.

(٢) كتاب السير والمغازي، للإمام محمد بن إسحاق بن يسار المدني، تحقيق/سهيل زكار، ص (١٤٥)، دار الفكري، بيروت- لبنان، ط ١، ١٣٩٨هـ.

(٣) الرحيق المختوم، تأليف: صفي الرحمن المباركفوري، دار الهلال، بيروت- لبنان، ط ١، بدون تاريخ.

مبررًا له، بينما هو عاكف على أمره، يرسم ويخطط ويجتهد في تحقيق أهدافه واحدا تلو الآخر ولا شك أن المتابع لسير الدعوة وللك يقينات التي واجه بها النبي كانت مضبوطة لأنها تصدر عن خطة عمل محدودة الأهداف والوسائل الإجرائية، على ضوء إحاطته التامة بالواقع، وتقديره لموقف البيئة المحيطة بالدعوة<sup>(١)</sup>.

كما تجلت معالم التخطيط الإستراتيجي في المرحلة الجهرية للدعوة أيضا منذ اللحظات الأولى لها في عدة أمور على رأسها ترتيب الأهداف وتحديد الأولويات، ومن ذلك بدء النبي (ﷺ) بدعوة الأقربين إليه، وهو ما عبر عنه القرآن بقوله: {وَأَنْذِرْ عَشِيرَتَكَ الْأَقْرَبِينَ} (٢).

ومن معالم التخطيط الاستراتيجي في دعوته (ﷺ) والتي تؤكد أيضا على أصالة التخطيط الدعوي ومشروعيته اختياره لدار الأرقم بن أبي أرقم مقرا للدعوة والالتقاء بأصحابه، يقول الشامي: "دخل النبي (ﷺ) دار الأرقم بن أبي الأرقم يعبد الله تعالى فيها سرا من قومه، ودخل معه جماعة حتى تكامل المسلمون أربعين رجلا وكان آخرهم عمر بن الخطاب رضي الله تعالى عنه، فلما تكاملوا أربعين رجلا خرجوا فلما أسلم عمر قال: يا رسول الله علام نخفي ديننا ونحن على الحق يظهر دينهم وهم على الباطل؟ فقال: يا عمر إنا قليل. فقال عمر: فو الذي بعثك بالحق لا يبقى مجلس جلست فيه بالكفر إلا أظهرت فيه الإيمان"<sup>(٣)</sup>.

(١) التخطيط الشخصي في السيرة النبوية المنهج والقوة، تأليف: مهنا نعيم نجم، ص (٨)،

بحث مقدم إلى ملتقى سفراء التنمية الثالث، عمان - الأردن، أغسطس، ٢٠١٤م.

(٢) سورة الشعراء، الآية (٢١٤).

(٣) سبل الهدى والرشاد في سيرة خير العابد، تأليف العلامة: محمد بن يوسف الصالحي

الشامي، (٣١٩/٢)، دار الكتب العلمية، بيروت - لبنان، ط ١، ١٤١٤هـ، ١٩٩٣م.

وتتجلى معالم التخطيط الإستراتيجي في اختياره (ﷺ) لدار الأرقم دون غيرها من عدة وجوه، أبرزها:

(١) أن الأرقم بن أبي الأرقم كان مخزومي، وبنو مخزوم جبهة مضادة ومنافسة لبني هاشم فلم يخطر ببال أحد أن يجتمع المسلمون لدى الطرف المنافس لأهل صاحب الدعوة ورائدها وهو محمد (ﷺ).

(٢) كان عمر الأرقم وقتئذ ست عشرة سنة، فلا يخطر على بال حد أن هذا الرهط المحمدي وصناديد قريش المسلمة تجتمع في دار اشاب صغير إذ إنه في هذه الحالة تتصرف الأذهان إلى منازل كبار الصحابة أو في داره (ﷺ).

(٣) لم يعلم أحد بإسلام الأرقم حتى يسلم من شر الأعداء ويكون بيته دارا للتخطيط المستقبلي للدعوة

(٤) أن دار الأرقم كانت قرب الصفا وهي منطقة تشتد فيها حركة الناس بصور طبيعية مما يصعب معه إدراك وجود حرطة خاصة بأناس تجتمع وتنفض في هذه الدار<sup>(١)</sup>.

ويمكن أن نرى مشروعية التخطيط الإستراتيجي للدعوة أيضا من خلال هجرة الحبشة، تقول أم سلمة رضي (ﷺ): "لما ضاقت علينا مكة وأوذى 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، فقال لهم رسول الله (ﷺ): إن بأرض الحبشة ملكاً لا يظلم أحد عنده، فالحقوا ببيلاده حتى يجعل

(١) ينظر: الإدارة في الإسلام، الفكر والتطبيق، تأليف د. عبد الرحمن إبراهيم الضحيان، ص (٧٦)، دار الشروق - جدة، المملكة العربية السعودية، ط ١، ١٤٠٧هـ.

## التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الدعوية وأبرز تعدياته في الواقع المعاصر

الله لكم فرجاً ومخرجاً مما أنتم فيه، فخرجنا إليها أرسالاً حتى اجتمعنا بها فنزلنا بخير دار إلى خير جار، أمناً على ديننا، ولم نخش منه ظلاماً<sup>(١)</sup>.

فهذا النص يعكس لنا صورة المسلمين بمكة وما واجهوه من تعذيب وإيذاء في مهد الدعوة الإسلامية، وما ترتب عليه من خروجهم إلى الحبشة حيث تجلت معالم التخطيط الإستراتيجي في هذه الهجرة من عدوة وجوه أبرزها: اختياره (ﷺ) للحبشة دون غيرها فلم يكن الأمر اعتباطاً أو رمية من غير رام، بل كان نتيجة معرفته بالظروف الجغرافية والدينية والسياسية للحبشة في ذلك الوقت، ومن جهة أخرى فلم يكن من الحكمة ولا من حسن الخطة أن يأمرهم بالهجرة إلى مكان مهما بعد عن الجزيرة العربية فإن قريشا بما لها من نفوذ ديني وأدبي تستطيع أن تلاحقهم<sup>(٢)</sup>.

وهكذا، فكل الشواهد والأدلة تدل على أصالة التخطيط الإستراتيجي ومدى مشروعيته بالنسبة للدعوة إلى الله (ﷻ) وأهميتها في تحقيق أهدافها ومقاصدها، وهو ما سيبدو أكثر وضوحاً في المطلب القادم.



(١) السير والمغازي، مرجع سابق، (٢١٣/١).

(٢) التخطيط للدعوة الإسلامية، إعداد: عبد المولى الطاهر المكي، ص (٥٠)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ١٤١٥هـ.



## المطلب الثاني أهميته التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الدعوية

لقد تبين مما تقدم ذكره أن التخطيط الإستراتيجي يعد من أبرز سمات الدعوة الإسلامية عبر مراحلها وأحد خصائص المنهج الدعوي للنبي (ﷺ) والأنبياء من قبله، وما أحوج المؤسسات الدعوية في هذا العصر للتأسي بالنبي (ﷺ) والأنبياء في ذلك؛ لما للتخطيط الإستراتيجي من أهمية في حياة المؤسسات الدعوية والدعاة على الله (ﷻ)، ومن أوجه هذه الأهمية ما يأتي:

أولاً: أنه يساعد المؤسسات الدعوية على تحقيق أهدافها وغايات برامجها الدعوية، ذلك أن التخطيط الإستراتيجي يرتكز في الأساس على تحديد الأهداف وغايات البرامج والمشروعات التي يناط بالمؤسسات الدعوية تنفيذها على أرض الواقع، وهو ما يساعد بدوره على تحقيق ذلك، كما أنه يفيد في حسن الأداء أثناء التنفيذ والتقويم الدقيق بعد ذلك، ولا زال هذا الأمر وهو وضوح الهدف - غائباً عن كثير من العاملين في الدعوة - فهو لا شك يدرك الهدف العام - وهو تبليغ دين الله - ولكنه قد يجهل الأهداف الخاصة لكل برنامج مما يوجد في كثير من الأحيان سلبيات كثيرة على هذه البرامج<sup>(١)</sup>.

ثانياً: أن التخطيط الإستراتيجي يساعد على بلورة الرؤية المستقبلية للمؤسسات الدعوية، والمقصود هو قدرة المؤسسات على التنبؤ بمستقبل برامجها وأنشطتها الدعوية من خلال التحليل الاستراتيجي للبيئة التي يتم تنفيذ هذه البرامج فيها والوقوف على نقاط القوة والضعف وأبرز الفرص والتحديات التي يمكن أن تواجهها، ذلك أن عنصر توقع الأحداث وصياغتها لا يتأتى سوى عبر التخطيط الإستراتيجي الذي تقوم به الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات

(١) التخطيط في خدمة الدعوة إلى الله، مرجع سابق، ص (١٢٤).

## التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الدعوية وأبرز تحدياته في الواقع المعاصر

الدعوية، فهي التي تعين على استشراف المستقبل عبر التحليل الإستراتيجي الذي يقف على فرص النجاح ومهددات الفشل على مستوى البيئة الخارجية للدعوة وتتم بذلك القراءة التي تؤدي إلى نجاح المؤسسات<sup>(١)</sup>.

**ثالثاً:** تتجلى أهمية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الدعوية أيضاً في كونه يعد من أهم وأبرز الوسائل التي تعين على التغلب على مواجهة المعوقات التي تواجه البرامج الدعوية قبل تنفيذها أو خلال مراحل تنفيذها، حيث يجعل من السهل التوقع لمعوقات البرامج الدعوية التي قد يفاجأ بها الداعية أثناء أو قبل تنفيذ البرامج، ويتم هذا بالاستفادة من المعلومات والبيانات التي يجمعها واضع الخطة الدعوية مما يجعله - بإذن الله - أكثر أماناً وأقل عرضة للمفاجآت التي قد تذهل جهوده وأو تضعف ثمارها إضافة إلى أنه يعالج الخطأ في الوقت المناسب وقبل أن يترتك فيمنع الرؤية وتصقل معالجته<sup>(٢)</sup>.

**رابعاً:** التفاعل على المدى البعيد: وذلك عن طريق الإستراتيجيات التي تتبع من التخطيط الإستراتيجي، مما يمكن الإدارات الإستراتيجية الدعوية من تحقيق التفاعل على المدى البعيد بحكم تلك الخطط التي تشمل المدد القريبة والمتوسطة والبعيدة<sup>(٣)</sup>.

**خامساً:** تتجلى أهمية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الدعوية أيضاً لطلالما نظرنا إليه في ضوء ما تواجهه الدعوة الإسلامية في العصر الحاضر من تحديات ومؤامرات سواء أكانت على أيدي العلمانيين أم التيارات الغلحادية وغيرها ممن يستهدفون القضاء على الدعوة الإسلامية وتقويض أركانها،

---

(١) المنظور الإستراتيجي للإعلام الدعوي، تأليف: محمد زايد أبو رجب التميمي،

ص (١٤٨)، دار أمجد للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، ط ١، ٢٠١٨م.

(٢) التخطيط في خدمة الدعوة إلى الله مرجع سابق، ص (١٢٤).

(٣) المرجع السابق، نفس الصفحة.

فالمؤامرات التي تحاك ضد الدعوة الإسلامية تحتم على القائمين على أمرها أن يرسموا خطط محكمة تسير على أسسها لتواجه هذه المؤتمرات، لأن أعداء الإسلام على اختلاف أنواعهم يحاربون الإسلام بأسلحة كثيرة ومتنوع وفق خطط مدروسة أسهمت عقول كثيرة في إعدادها، ومن ثم فالواجب على من يجمعون أمانة الدعوة إلى الإسلام أن يواجهوا خطط أعدائهم بخطط استراتيجية مدروسة حتى تنتهياً لهم أسباب النصر عليهم؛ لأن تحرك الدعاة وفق خطة محكمة يمنعهم من الزلل والخطأ ويثبت أقدامهم على طريق الدعوة ويجعل جهودهم تكفل بالنجاح وتثمر ثمارها المرجوة فترتفع راية الحق وتتكس راية الباطل وينهزم أعداء الدعوة (١).

**خامساً: تحقيق أفضل النتائج:** حيث أثبتت العديد من الدراسات المعنية بالعمل الإستراتيجي الدعوي أن المؤسسات التي تطبق الإدارة الإستراتيجية تحقق نجاحاً أكبر ونتائج أفضل من غيرها من المؤسسات الدعوية التي لا تطبق الإدارة الإستراتيجية (٢).

**سادساً: تدعيم المركز التنافسي للمؤسسات الدعوية:** حيث تساعد الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الدعوية في الاستفادة من مواردها البشرية والمادية والمعنوية وذلك بتوظيفها التوظيف الأمثل من خلال استغلال مواطن القوة وتعزيز مواطن الضعف، وخاصة في ظل وجود تنافس بين المؤسسات الدعوية وغير من المؤسسات الدينية في سائر الملل والأديان (٣).

(١) أهمية التخطيط للدعوة الإسلامية، إعداد د. عبد الرزاق ضرغام عيسى، ص (٢٤٣)، مجلة الجامعة الأسمرية الإسلامية، ع (١٥)، ٢٠١٠م.

(٢) الإدارة الإستراتيجية، إعداد د. يوسف أبو مروان، موقع مدونات مكتوب، [/https://www.maktob.com](https://www.maktob.com)

(٣) المنظور الإستراتيجي للإعلام الدعوي، مرجع سابق، ص (١٤٩).

## التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الدعوية وأبرز تحدياته في الواقع المعاصر

سابعاً: امتلاك زمام المبادرة: فمما يعكس أهمية الإدارة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسات الدعوية أنها تجعل المؤسسة دائماً مبادرة في كل شيء، وذلك بما تحدثه من إبداع لا يتوقف على البيئة الخاصة بالمؤسسة فحسب، بل يتجاوها إلى البيئة الخارجية للوقوف على القدرة التنافسية وإعداد المؤسسة لهذا التنافس<sup>(١)</sup>.

وهكذا، يتبين أن العمل وفق خطط إستراتيجية واضحة يعد في غاية الأهمية للمؤسسات الدعوية، فهو يساعد على تحقيق الأهداف والوصول إلى أفضل النتائج والقدرة على التنافس وإحداث التطور المستمر، فضلاً عن التفاعل وبلورة الرؤية المستقبلية للمؤسسات وفقاً لظروف الواقع ومخاطره وتحدياته.

وعلى أن أهمية التخطيط الإستراتيجي بالنسبة للدعوة إلى الله ليست مقصورة على مؤسساتها فحسب، فقد أثبتت العديد من الدراسات مدى أهميته للدعاة إلى الله باعتبارهم أهم وأبرز أركان الدعوة، فمما يعكس أهمية الإستراتيجية الدعوية بالنسبة للدعاة ما يأتي:

(١) أنها يساعد على زيادة درجة الإبداع والابتكار لدى القيادات والعاملين في المواقع الدعوية؛ لما تتطلبه الرؤية الإستراتيجية من فكر علمي وخطوات متنسقة في تنفيذها.

(٢) تساعد مداخل التخطيط الاستراتيجي وآلياته الدعاة إلى الله على توقع بعض القضايا التي يمكن أن تحدث داخل المجتمعات الدعوية، ووضع الإستراتيجيات اللازمة للتعامل مع مثل هذه القضايا وما يصاحبها من تغيرات.

(١) مدخل إلى الإدارة الإستراتيجية، إعداد د. محمد الحمودي،

>/https://www.elmohamdy.com

(٣) تفيد الرؤية الإستراتيجية في إعداد كودار دعوية قادرة على نشر الدعوة إلى الله بالحكمة والموعظة الحسنة وذلك من خلال مشاركتهم وتدريبهم على التفكير والمشاركة في حل المشاكل الاجتماعية وتقديم سبل علاجها.

(٤) توحيد جهود الدعاة إلى الله (ﷺ) نحو رؤية واحدة تخدم أهداف الدعوة إلى الله، وذلك بالتعاون مع بعضهم، لتحقيق أهداف استراتيجية دعوية قريبة وبعيدة المدى، والبعد عن الارتجالية والعشوائية والتكرار فيما يقدمه الدعاة إلى الله من وموضوعات للمدعوين<sup>(١)</sup>.

فهذه النقاط وغيرها تؤكد على أهمية التخطيط الإستراتيجي بالنسبة للدعاة إلى الله (ﷺ) فهو وسيلة لزيادة درجات الوعي والابتكار والإبداع، كما أنه يساعد على توحيد جهودهم الدعوية ويجعلها أكثر فائدة بالنسبة للمدعوين، ونظرا لهذه الأهمية فإن الواجب على الدعاة إلى الله والمؤسسات الدعوية تجاه تحقيق التخطيط الإستراتيجي الدعوي ما يأتي:

- (١) الاطلاع على المستجدات العالمية في مجال الدعوة إلى الله وتحديد الرؤية والأهداف العالمية في ضوءها.
- (٢) إعداد برامج تنقيفية عالية تتوافق مخرجاتها مع متطلبات تلك المستجدات.
- (٣) تنفيذ مراجعة دورية منتظمة للبرامج والإستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسات الدعوية للتأكد من استمرار جودة البرامج والأساليب الدعوية<sup>(٢)</sup>.



(١) الرؤية الاستراتيجية للمواقع الدعوية السعودية، تأليف، هدى بنت دليجان، ص (١٠)، وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة الإرشاد، الرياض - المملكة العربية السعودية، بدون تاريخ.

(٢) المرجع السابق، ص (١٤).

## المبحث الثالث

### **مراحل إعداد الخطط الإستراتيجية للمؤسسات الدعوية واتجاهاتها وعوامل نجاحها**

#### المطلب الأول

### **مراحل إعداد الخطط الإستراتيجية للمؤسسات الدعوية واتجاهاتها**

**أولاً: مراحل إعداد الخطط الإستراتيجية للمؤسسات الدعوية:**

تقوم الخطط الإستراتيجية للمؤسسات المعنية بالعمل الدعوي على ثلاث مراحل، يمكن عرضها على النحو الآتي:

(١) مرحلة التصميم:

وفيها يتم التصميم لما يراد تحقيقه، وذلك بوضع رسالة المؤسسة الدعوية وتقييم البيئة الداخلية عن طريق تحديد نقاط الضعف ونقاط القوة في إطار البيئة، كما يتم التعامل في هذه المرحلة أيضاً مع البيئة الخارجية للدعوة وذلك بالوقوف على فرص النجاح ومهددات الفشل حيث يتم تحديد الفجوة الإستراتيجية ووضع أهداف طويلة الأمد، وتتطلب هذه المرحلة من المؤسسات الدعوية تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات بأفضل البدائل المتاحة لاختيارها وتطبيقها<sup>(١)</sup>.

---

(١) التخطيط الإستراتيجي للدعوة الإسلامية بالتطبيق على الوسائل والأساليب الدعوية، إعداد د. علي عيسى عبد الرحمن، ص (٥٥)، معهد البحوث والدراسات الإستراتيجية، السودان، ٢٠١٠م.

## (٢) مرحلة التطبيق:

وتعرف هذه المرحلة أيضا بالتنفيذ أي تنفيذ ما تم الوصل إليه في مرحلة التصميم، وتتضمن هذه المرحلة أيضا وضع أهداف قصيرة الأجل ورسم السياسيات وتخصيص الموارد البشرية والمادية، كما تتطلب هذه المرحلة أيضا تهيئة المؤسسات الدعوية من الداخل وتعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات وتحديد خصائص القوى العاملة، وتحتاج هذه المرحلة إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية والمادية لتحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة داخل المؤسسات الدعوية<sup>(١)</sup>.

## (٣) مرحلة التقييم:

وتتمثل أهمية هذه المرحلة في تقييم المؤسسات الدعوية لإستراتيجياتها ومدى تناسبها مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية لتقييم مدى فعالية الخطط، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة حتى تتمكن المؤسسات من الوقوف على مدى الانحراف وتجري عملية التقويم في ضوء ذلك<sup>(٢)</sup>.

ويرى الباحث أن ما يحتاجه العمل الدعوي حتى يكتب له التوفيق والسداد ويحقق أهدافه وغاياته العامة وإستراتيجيته هو أن تنتقل المؤسسات الدعوية من مرحلة التصميم إلى مرحلة التطبيق وفقا لقدراتها وإمكاناتها، فالأفكار وحدها لا يمكنها أن تحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الدعوية، ومن جهة أخرى فكل عمل إستراتيجي لا بد فيه من رقابة ومتابعة متكاملة، وإلا ستتحوّل الخطط

---

(١) التخطيط الإستراتيجي للدعوة الإسلامية بالتطبيق على الوسائل والأساليب الدعوية، إعداد د. علي عيسى عبد الرحمن، ص (٥٦)، معهد البحوث والدراسات الإستراتيجية، السودان، ٢٠١٠م.

(٢) المرجع السابق، ص (٥٧).

الإستراتيجية مع الوقت إلى مجرد أمنيات وأفكار نظرية بعيدة كل البعد عن واقع التطبيق.

### ثانياً: الاتجاهات الرئيسية للخطة الإستراتيجية للمؤسسات الدعوية:

لقد تبين من خلال ما جاء في مفهوم الخطة الإستراتيجية الدعوية ومراحل تكوينها أنها معنية بالبحث في كيفية الوصول إلى أهداف الدعوة من خلال تحليل بيئتها واستقراء الواقع واتخاذ القرارات المناسبة لمعالجته بطريقة واقعية بعيدة عن طموحات المغامرة والغرور.

وتتمثل الاتجاهات الرئيسية للخطة الإستراتيجية للدعوة الإسلامية في اتجاهين:

أما الاتجاه الأول فيهتم بالبيئة الداخلية للدعوة وواقع المسلمين المخاطبين بها، وأما الاتجاه الثاني فهو البيئة الدولية، فالمؤسسات الدعوية معنية بتبليغ الدعوة الإسلامية إلى كل الناس في شتى بقاع الأرض بغض النظر عن جنسيتهم ومعتقداتهم، وذلك وفق تخطيط إستراتيجي يستهدف هذه البيئة العالمية محلاً لواقعها ولما هو مطلوب لتبليغ رسالة الإسلام ونشر تعاليمه فيها، وعن هذين الاتجاهين يقول الدكتور محمد حسين أبو صالح: "إن إستراتيجية الدعوة تسير في اتجاهين هما: تأمين وتقوية الجبهة الداخلية الإسلامية عبر التنمية الأخلاقية للأفراد، أما الاتجاه الثاني فهو تبليغ الدعوة إلى البيئة الدولية، وبالنظر إلى طبيعة البيئة التي تتعامل معها الدعوة والتحديات التي تواجهها يتضح أن امتلاك القوة الإستراتيجية يشكل التوجه الرئيس لإستراتيجية الدعوة باعتباره العمود الفقري لنجاح الإستراتيجية، وتتشكل القوة الاستراتيجية من خلال امتلاك عناصر القوة في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية"<sup>(١)</sup>.

ويتبين من هذا النص أن الاتجاه الداخلي للخطة الإستراتيجية الدعوية معني بتأمين المجتمعات الإسلامية من حملات الغزو والتطرف الفكري التي يمكن

(١) إدارة العمل الدعوي، مرجع سابق، ص (٧٣).



أنها تأتيها من الخارج، وذلك من خلال التربية الأخلاقية للمسلمين وتحسينهم من هذه الحملات، أما عن الاتجاه الآخر فهو الاتجاه العالمي وهو معني بالبحث في آلية نشر الدعوة الإسلامية في جميع أقطار العالم، مع ضرورة وجود رؤية استراتيجية دعوية مشتركة بين الدول الإسلامية لتحقيق ذلك، يقول أبو صالح: "إن بلورة الرؤية الإستراتيجية الإسلامية-الرؤية العالمية- لا يمكن التوصل إليها إلا في حالة وجود رؤية إستراتيجية على مستوى الدول، وهذا يعني أن العمل على المستوى المحلي الذي يقود إلى بلورة الرؤية الإستراتيجية على مستوى الأقطار وبالتالي وحدة الأمة المسلمة في القطر المعين هو المدخل للرؤية العالمية التي ستعني حينها وحدة الأمة الإسلامية تجاه قضاياها الإستراتيجية ووحدة مشاعرها"<sup>(١)</sup>.

وفي ضوء السياق ذاته، فإن: "وجود ووضوح الرؤية الإستراتيجية الإسلامية العالمية والتوحد حولها في ظل امتلاك القوة الاستراتيجية هو السبيل الأمثل لتحقيق مفهوم إستراتيجية الدعوة الإسلامية ووصولها إلى كافة بقاع العالم"<sup>(٢)</sup>.

والحاصل أن الاتجاهات الرئيسة للخطط الإستراتيجية للمؤسسات الدعوية تتمثل في اتجاهين أحدهما داخلي يهدف إلى تعزيز مبادئ الإسلام وتعاليمه في نفوس المسلمين، فضلا عن تحسينهم من حملات التطرف والغزو الفكري بالقيم والأخلاق الإسلامية، وأما الاتجاه الآخر فهو معني بوصول رسالة الإسلام إلى جميع الدول والمجتمعات التي لا تدين بالإسلام، وهو ما يتطلب توحيد رؤية الاستراتيجية الدعوية بين الدول الإسلامية، وامتلاك عناصر القوة في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.



(١) إدارة العمل الدعوي، مرجع سابق، ص (٧٤).

(٢) المرجع نفسه.

## المطلب الثاني عوامل نجاح الخطط الإستراتيجية للمؤسسات الدعوية

إن الدعوة إلى الله هي الأساس الذي قامت عليه الأمة ونهضت به، وإذا نظرنا في تاريخ الدعوة منذ بعث النبي (ﷺ) وجدنا أنها كانت تسير وفق عملية إستراتيجية محكمة بلغت في تخطيطها وتنظيمها وترتيبها للسلوك الإنساني ذروتها، وكما أن الدعوة الإسلامية مطالبة بدراسة كل التجارب التي مرت بها عبر القرون للاستفادة منها بحكمة- بعد تقييمها وعرضها على الكتاب والسنة- فهي مطالبة أيضا بالاستفادة من كل عوامل النجاح المعاصرة التي تعينها على تحقيق أهدافها، ومنها ما يأتي:

### أولاً: التنظيم:

ويأتي دوره لضمان تنفيذ الخطط الاستراتيجية للمؤسسات الدعوية بالشكل المطلوب، وهو مهم لتحديد المهام وبيان واجبات كل عضو من أعضاء المؤسسة الدعوية، وكذلك تحديد وبيان علاقة كل فرد بموقعه وتوزيع السلطات والصلاحيات، كل ذلك من أجل إعداد وتنسيق بشري يساهم فيه كل فرد لإنجاح مسيرة العمل الإسلامي<sup>(١)</sup>.

### ثانياً: التطوير المستمر:

فالخطط الإستراتيجية ليست عملاً جامداً، بل هي تفاعل مستمر مع العقل البشري الذي يحتاج إلى تطوير مستمر بسبب تغير الظروف والأحوال والاهتمامات، ويصب التغيير في بعدين أساسيين في المؤسسات الدعوية هما:  
(أ) **البعد الثقافي:** وهو بعد له صلة وثيقة بتغيير ثقافة المؤسسات، وتغيير ما بها من سلوكيات وأفكار قديمة لا تتناسب مع معطيات العصر الحديث، فهي تقف كحجر عثرة في إحداث نقلات نوعية لتغيير إيجابي داخل المؤسسة.

(١) الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص (٨٥).

(ب) البعد الفني: وهو بعد له صلة بتغيير آليات العمل في المؤسسات الدعوية والتي يمكن من خلالها أن تحقق أهدافها، مع تبني آليات التحسين المستمر فعند ذلك يحدث وبشكل كبير تغييرا إيجابيا وتطويرا مستمرا<sup>(١)</sup>.

### ثالثا: الرقابة:

والمقصود بها هنا هو التأكد من سير وتنفيذ المبادئ آنفة الذكر وهي التنظيم والتطوير داخل المؤسسات الدعوية بشكل صحيح نحو تحقيق الأهداف المرسومة، ويكون ذلك بمقارنة النتائج بالأهداف ضمن معايير موضوعة سلفا لتصحيح أي انحراف في الأداء ضمانا لفاعلية وكفاءة التنفيذ.

ولعل من أبرز ما يتسم به الإداري المسلم الرقابة الذاتية على نفسه، فهو يعلم أن الله (ﷻ) مطلع على جميع أقواله وأفعاله، ودائما ما يراقب نفسها ويحاسبها قبل أن يحاسبه الله (ﷻ)، قال الله تعالى: {وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ} (٢)، وقال النبي (ﷺ): {كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته فالأمير الذي على الناس راع عليهم وهو مسؤول عنهم والرجل راع على أهل بيته وهو مسؤول عنهم والمرأة راعية على بيت بعلها وولده وهي مسؤولة عنهم وعبد الرجل راع على بيت سيده وهو مسؤول عنه ألا فكلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته} (٣).

(١) استراتيجية العمل الدعوي، إعداد/يحيى بلامل موسى، ص (٥٣)، جامعة أم درمان

الإسلامية، السودان، ٢٠١٠م.

(٢) سورة التوبة، الآية (١٠٥).

(٣) صحيح البخاري، للإمام أبي عبد الله محمد بن إسماعيل البخاري، تحقيق: زهير بن ناصر الناصر، كتاب الاستقراض وأداء الديون، باب العبد راع في مال سيده ولا يعمل إلا بإذنه، (٢٠/٣)، رقم (٢٤٠٩)، دار طوق النجاة، بيروت- لبنان، ط١، ١٤٢٢هـ.

#### رابعاً: الاستعداد لنقد الذات والمراجعة الدائمة والتقويم المستمر:

وتبدو أهمية هذه المراجعة في أنها تساعد على تصحيح المسار وتبصر المؤسسات الدعوية بأخطائها التي وقعت فيها حتى تتلاشى تكرارها، فالإدارة الدعوية الناجحة هي التي تستفيد من أخطاء الماضي والحاضر لتحقيق أكبر قدر من النجاح في المستقبل، والله تعالى قد أجاب المسلمين لما تعجبوا من هزيمتهم في غزوة أحد فقال: {أَوْلَمَّا أَصَابَكُمْ مِصْبَةٌ قَدْ أَصَبْتُمْ مَعَهَا قُلْتُمْ أَمْئى هَذَا قُلْ هُوَ مِنْ عِنْدِ أَنْفُسِكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ} (١)، أي راجعوا سلسلة القرارات والأعمال التي قمتم بها وستدركون موضع الخلل والقصور من خلال هذا البحث المستمر بغية تلاشي الأخطاء ومحاولة التحسين والتجديد.

#### خامساً: التمويل:

فلا بد من وجود جهة أو جهات تدعم المؤسسات الدعوية لتتمكن من إنجاز مهامها وتحقيق أهدافها، ذلك أن الموارد المالية لا تقل أهمية عن العنصر البشري في تحقيق الخطط والأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الدعوية. وبالإضافة لذلك، فقد كشف الباحثون في التخطيط الاستراتيجي للعمل الدعوي عن عوامل أخرى، منها:

(١) **التطلع الدائم للمستقبل:** فمن عوامل نجاح الإستراتيجية الدعوية أن يكون لدى المؤسسات استشرافاً وتطلعا دائما تجاه المستقبل، فلا يكفي أن تعيش المؤسسات الواقع دون النظر في المستقبل وما يمكن أن يفرضه من عقبات وتحديات أمام إستراتيجيتها الدعوية.

(٢) **الواقعية:** والمقصود استصحاب البيئة المحيطة بشكل مستمر، فهي من أبرز نجاح عوامل الإستراتيجية الدعوية، فالمؤسسات التي لا تهتم بواقعيتها

(١) سورة آل عمران، الآية (١٦٥).

والبيئة المحيطة بها تظل منفصلة عن البيئة وتفشل في أداء واجبها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

(٣) التنسيق مع المؤسسات ذات الصلة: لتعزيز رسالة المؤسسة الدعوية، فهو مطلوب لنجاح الإستراتيجية الدعوية وتحقيق أهدافها<sup>(١)</sup>.



---

(١) التخطيط الإستراتيجي للدعوة الإسلامية بالتطبيق على الوسائل والأساليب، مرجع سابق، ص (٥٨).

## المبحث الرابع

### **أبرز تحديات التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الدعوية في الواقع المعاصر وسبل التغلب عليها**

#### المطلب الأول

### **أبرز تحديات التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الدعوية في الواقع المعاصر**

إن المتأمل في واقع الخطط الإستراتيجية الدعوية يجد أنها تواجه العديد من التحديات والمشكلات التي تحول دون أداء رسالة المؤسسات وتحقيق أهدافها، وعلى أن هذه التحديات ليست متعلقة بالدعاة فحسب، فمنها أيضا ما يتعلق بالمؤسسات وبالبيئة الدعوية، وهذا ما يمكن تفصيله على النحو الآتي:

#### **أولا: التحديات المتعلقة بالدعاة:**

تمثل التحديات والعقبات التي تتعلق بالدعاة جزء بارزا من التحديات التي تعوق المؤسسات الدعوية عن تحقيق خططها الإستراتيجية، ولعل من أبرزها ما يأتي:

(١) **الجهل بتعاليم الدعوة وأهدافها:** فمن أبرز التحديات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي الدعوي في الواقع المعاصر جهل بعض الدعاة بتعاليم الدعوة وأهدافها الإستراتيجية فضلا عن جهلهم بطبيعة المدعويين واتجاهاتهم، فكل ذلك يجعلهم عاجزين عن تحقيق أهداف دعوتهم ونفور المدعويين منها، ولذا نجد القرآن الكريم دائما ما يؤكد على أهمية العلم بالنسبة للداعي قال الله تعالى: {قُلْ هَذِهِ سَبِيلِي أَدْعُو إِلَى اللَّهِ عَلَى بَصِيرَةٍ أَنَا وَمَنِ اتَّبَعَنِي وَسُبْحَانَ اللَّهِ وَمَا أَنَا مِنَ الْمُشْرِكِينَ} (١)، ويحذر النبي (ﷺ) من الدعوة إلى الله (ﷻ)

(١) سورة يوسف، الآية (١٠٨).

عن جهل مبينا ما يترتب على ذلك من ضلال وفساد فيقول: "إن الله لا يقبض العلم انتزاعا ينتزعه من العباد، ولكن يقبض العلم بقبض العلماء، حتى إذا لم يبق عالما اتخذ الناس رعوسا جهالا، فسئلوا فأفتوا بغير علم، فضلوا وأضلوا"<sup>(١)</sup>.

(٢) **اليأس والقنوط:** وذلك نتيجة لقلة العلم وضحالة الفقه الذي يبصر الداعية بما يلزم أن يقوم به حيال الدعوة، فلو كان عالما لما تسرب إليه هذا النوع من الفتور الدعوي ولن يجد طريقه إليه.

(٣) **عدم التثبت والتبين:** من الأقوال والأفعال الصادرة عن المدعويين والأخذ بها دون دراسة وتؤدة، فتزل بها قدم الداعية وتسوء سمعته، ولذا فلا بد له من التحري والتثبت قبل صدور أقواله ومواعظه وتعاليمه وقبل الحكم على الآخرين، عملا بقول الله: **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَن تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصْحَبُوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ** {<sup>(٢)</sup>.

(٤) **التشدد والغلو:** فهما من الأمور المزمومة في الإسلام، قال (ﷺ): {اياكم والغلو في الدين؛ فإنما أهلك من كان قبلكم الغلو في الدين}<sup>(٣)</sup>، فالغلو في الدين كان سببا في هلاك الأمم السابقة، كما أنه ينفر المدعويين من تعاليم الدعوة ومبادئه، ويضع حاجزا عثرا بينهم وبين الداعي مما يعوق تحقيق الإستراتيجية الدعوية ويحول دون تحقيق أهدافها.

(١) صحيح البخاري، كتاب العلم، باب كيف يقبض العلم، (٣١/١)، حديث رقم (١٠٠).

(٢) سورة الحجرات، الآية (٦).

(٣) المسند، للإمام أبي عبد الله أحمد بن حنبل، تحقيق: شعيب الأنؤوط؛ وآخرون، حديث رقم (٣٢٤٨)، مؤسسة الرسالة، بيروت- لبنان، ط ١، ١٤٢١هـ، ٢٠٠١م، وقال محققوه: "إسناده صحيح".

(٥) اللامبالاة: وهي نوع من الفتور في الهمة أو عدم الدقة في التخطيط للدعوة، فيعجز الداعي عن تحقيق أهداف دعوته دون أن يبالي بذلك، ولذا فالواجب هو أن يتصف بالانضباط والدقة والتخطيط في سهولة ويسر حتى يكون مثلاً يحتذى به وقدوة لغيره.

(٦) الخلفات التي تنشب بين الدعاة من حين لآخر: لأسباب غير منطقية أو اقعية وليست ذات جدوى، بل تثبط وتضعف من قوة الدعاة وجهودهم الدعوية، مما يأتي بنتائج سلبية على الإستراتيجية الدعوية ويحول دون تحقيق أهداف المؤسسات وأداء رسالتها على الوجه الأمثل<sup>(١)</sup>.

### ثانياً: التحديات المتعلقة بالمؤسسات الدعوية:

ثمة عدة تحديات تعوق المؤسسات الدعوية عن تحقيق خططها الإستراتيجية، ومن أبرزها ما يأتي:

(١) ضعف الموارد المالية اللازمة للمشروعات الدعوية: فمن المعلوم أن أي خطة إستراتيجية مهما كانت طموحاتها وحسن صياغتها فإنها قد تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط التفكير بها منذ البداية؛ لأن عدم توافر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطط الدعوية قد يؤدي بها إلى التوقف وربما الفشل<sup>(٢)</sup>.

(٢) التغير والتحول السريع في البيئة الدعوية: ذلك أن الإستراتيجية تمثل في واضع الأمر خطة بعيدة المدى، ولذا فهي بحاجة إلى استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه فترة تنفيذها، ومن ثم فإن التغيرات السريعة تؤدي

---

(١) ينظر: الدعوة الإسلامية الشمول والاستيعاب، تأليف د. محمد زين الهادي، ص (٣٤١-٣٥٠)، مطابع السودان للعملة، الخرطوم، ط ٢، ٢٠٠٩م.

(٢) التخطيط الإستراتيجي، تأليف: بلال خلف السكارنة، ص (١٠٨)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط ١، ٢٠١٠م.



بالإستراتيجية الدعوية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها<sup>(١)</sup>.

(٣) عدم قدرة إدارات المؤسسات الدعوية على تحديد أهدافها وبناء خططها

الإستراتيجية: فالرغم من أن الإدارات الدعوية قد يتوفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الإستراتيجي وضرورته ولكنها لا تمتلك مقومات وقدرات لوضع الخطة الإستراتيجية وتحديد أهدافها وخططها التنفيذية حيث إن الخطة تعبر عن إمكانيات المنظمة الذاتية وإن استعانت بالغير في وضع خططها لن تكون قادرة على تنفيذها<sup>(٢)</sup>.

(٤) ضعف الهيكل التنظيمي للمؤسسات الدعوية وعدم وضوح المسؤوليات:

فعدم وجود هيكل تنظيمي يلبي حاجات العمل الإستراتيجي مع عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية في غياب التخصص وتقسيم العمل تعد جميعها عائقا كبيرا يواجه الإستراتيجية الدعوية ويحول دون تحقيق أهدافها<sup>(٣)</sup>.

(٥) مقاومة بعض العناصر داخل المؤسسات الدعوية للتغيير: فبالرغم أن أول

مهام التخطيط الإستراتيجي إحداث تغييرات في عمل المؤسسة نحو الأفضل وتبني سياسيات وإجراءات وبرامج لهذا الغرض، ولكن قد تعمل بعض العناصر في المنظمة التي عهدت السياسات القائمة وإجراءاتها وتعودت عليها إلى رفض السياسيات الجديدة والتمسك بواقعها القائم مما يحول دون تنفيذ الإستراتيجية الدعوة وتحقيق أهدافها<sup>(٤)</sup>.

(١) المنظور الإستراتيجي للإعلام الدعوي، مرجع سابق، ص (٢٢١).

(٢) المرجع السابق ص (٢٢٢).

(٣) التخطيط الإستراتيجي، مرجع سابق، ص (١٠٩).

(٤) المنظور الإستراتيجي للإعلام الدعوي، مرجع سابق، ص (٢٢٢).

(٦) انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية: فإعطاء الأعمال اليومية الاهتمام الأول وعدم الاكتراف بالمشكلات الإستراتيجية التي تنهض بالمؤسسات الدعوية وتعمل على تطورها يمنع الإدارات ها من الإنصراف إلى وضع خطة إستراتيجية تنهض بها إلى الأمام<sup>(١)</sup>.

(٧) عدم توافر المعلومات والبيانات الإحصائية: تقوم الخطة الإستراتيجية الدعوية على مجموعة من الأسس الهامة منها دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل ودراسة البيئة الداخلية والخارجية للدعوة، ولكي تكون هذه الأسس صحيحة فلا بد من توفر بيانات ومعلومات كافية لهذا الغرض، وإلا سيواجه المخطط صعوبات في بناء أهدافه وسياساته المستقبلية ورسم خطة إستراتيجية سليمة<sup>(٢)</sup>.

(٨) ربط التخطيط الإستراتيجي بفترة الأزمات: يسود الاعتقاد بأن التخطيط الإستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات وهذا الاعتقاد خاطيء يقلل من أهمية التخطيط الإستراتيجي ويقلص من دروه في تطوير المؤسسات الدعوية ونجاحها حيث إن التخطيط الإستراتيجي أسلوب لكل الظروف وضروري للمحافظة على ديمومية المؤسسات الدعوية واستمراريتها، ومن ثم فإن ربط التخطيط الإستراتيجي بفترة الأزمات يعد من أبرز التحديات التي تواجه الإستراتيجية الدعوية في الواقع المعاصر<sup>(٣)</sup>.

### ثالثا: التحديات المتعلقة بالبيئة الدعوية:

تعاني البيئة الدعوية من بعض التحديات التي تحول دون تنفيذ الخطط الإستراتيجية الدعوية وتحقيق أهدافها، ومن أبرزها ما يأتي:

(١) التخطيط الإستراتيجي، مرجع سابق، ص (١٠٩).

(٢) المنظور الإستراتيجي للإعلام الدعوي، مرجع سابق، ص (٢٢٢).

(٣) المرجع السابق، ص (٢٢٢).

(١) الصراعات الداخلية: حيث تعتبر الدول الإسلامية من أكثر دول العالم اضطراباً وقد كانت ولا تزال مسرحاً للصراعات التي وصلت لحد الصدام المسلح والحروب الأهلية، وهي صراعات ونزاعات تبدو في معظمها مستعصية على الحل ولديها قابلية للتجدد والاشتعال، وهذه الحقيقة تؤكد عليها كافة الأدبيات التي تضمنت عمليات مسح للنزاعات في العالم، فهذه الأدبيات تشير إلى أن الدول الإسلامية شهدت خلال افترة من ١٩٤٠م - ٢٠٠٠م، (١٢٧) نزاعاً انخرطت فيه (٣٧) دولة، وأن عدد النزاعات كان يتجه دوماً نحو الازدياد مع ظهور دول إسلامية مستقلة جديدة على الساحة الدولية، فخلال الفترة من (١٩٤٠ - ١٩٤٩م) كانت هناك أربع دول إسلامية متنازعة، وخلال الفترة من (١٩٥٠ - ١٩٥٩م) بلغ عدد الدول الإسلامية المتنازعة فيما بينها تسع دول وصلت إلى (٢١) دولة خلال الفترة من (١٩٦٠ - ١٩٦٩م) ثم ارتفعت إلى (٢٢) دولة خلال حقبة السبعينيات لتهبط مرة أخرى إلى (٢١) خلال حقبة الثمانينات<sup>(١)</sup>.

ولا يمكن لأحد أن ينكر أثر هذه الصراعات على الإستراتيجية الدعوية فعدم توافر عنصر الأمن والاستقرار يعد من أبرز العوامل التي تعوق الإستراتيجيات عن تحقيق أهدافها سواء أكانت متعلقة بالدعوة إلى الله أم بغيرها.

(٢) الغزو الفكري: يعد الغزو الفكري من أهم وأبرز التحديات البيئية التي تعوق الإستراتيجية الدعوية وذلك نظراً لما يتبانه من أهداف على رأسها التشكيك في المصادر الإسلامية، كالتشكيك في القرآن والسنة والتاريخ الإسلامي

---

(١) حماية الدعوة في العصر الحديث، الوسائل والأساليب، إعداد: جاد السيد رباح، ص (٣٣)، رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، ٢٠٢٠م.

## التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الدعوية وأبرز تحدياته في الواقع المعاصر

واتهام الصحابة وإثارة ما حصل بينهم من خلاف. تشويه عقائد الإسلام وشرائعه وأعلامه ورموزه، محاربة اللغة العربية الفصيحة، إثارة النعرات القومية والعرقية، بث الفرقة والمذاهب الهدامة. وإغراق الأمة في الشهوات والملذات، بث الشبهات حول كل ما يمت إلى الإسلام بصلة، التركيز على جانب المرأة وتحريرها من دينها وحياتها وأخلاقها<sup>(١)</sup>.

وبعد، فهذه أبرز التحديات التي تواجه الإستراتيجية الدعوية في الواقع المعاصر وقد تبين منها أنها في أمس الحاجة لمعالجتها والبحث في سبل التغلب عليها، وهو ما يمكن تناوله في المطلب القادم.



---

(١) تجديد الفكر الاسلامي، بحوث و فعاليات المؤتمر الواحد والعشرين للمجلس الأعلى للشؤون الإسلامية، ص (١١٢٦)، إصدار المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية، وزارة الأوقاف، جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٩م.

## المطلب الثاني

### سبل التغلب على تحديات الخطط الإستراتيجية للمؤسسات الدعوية في الواقع المعاصر

لقد تبين مما جاء في المطلب السابق أن التحديات التي تواجه الخطط الإستراتيجية الدعوية في الواقع المعاصر ليست محصورة في ركن واحد من أركان الدعوة بل تمتد لتشمل الدعاة والمدعويين جنباً إلى جنب مع المؤسسات الدعوية، ولذا فلا سبيل التغلب على تلك التحديات إلا من خلال الآتي:

**أولاً: ضرورة تزويد دعاة العصر الحاضر بصفات الداعية الإستراتيجية، ومنها:**

(١) أخذ روح المبادرة لتبليغ الدعوة والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، فقد كان النبي (ﷺ) يبادر بالدعوة، وليس هناك ما هو أدل على ذلك من قيامه بإرسال الكتب والرسائل لملوك وأمراء العالم يدعوهم فيها للدخول في لإسلام والإيمان برسالته.

(٢) تحديد أهداف العمل قبل البدء فيه، فالعمل العشوائي ليس لديه غايات وليس من شئون الإستراتيجيين.

(٣) الثبات على المبدأ مهما كلف ذلك من مشقة، فقد رفض رسول الله (ﷺ) التراجع أمام عمه أبي طالب بعدما عرض عليه مغريات قريش للتخلي عن دعوته، وقال مقولته المشهور: "والله لو وضعوا الشمس عن يميني والقمر عن يساري على أن أترك هذا الأمر لن أركته حتى يظهره الله أو أهلك دونه".

(٤) فهم فقه الأولويات، فبيدء الدعاة دعوتهم بالأهم ثم المهم، وهكذا كانت دعوة النبي (ﷺ) حيث بدأت بالدعوة للتمسك بالفرائض قبل التطرق السنن والنوافل.

- (٥) الواقعية والمرونة عندما يتطلب الموقف ذلك، فقد قبل رسول الله (ﷺ) بصلح الحبيبية رغم أنه بدا في ظاهره إجحافاً للمسلمين، ولكن (ﷺ) عالج الأمور بواقعية فكانت النتيجة خيراً وبركة للمسلمين بعد النفيح.
- (٦) التحليل الإستراتيجي قبل الشروع في العمل الدعوي، وذلك بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمشروع الدعوي والوقوف على نقاط القوة والضعف، والمهددات التي يمكن أن تؤدي إلى فشل المشروع.
- (٧) أن يتحلى الداعي بالتفكير الإستراتيجي الذي يجعله يستشرف المستقبل ببصيرة ثاقبة واكتشاف التحديات المحتملة للدعوة مبكراً، فهو بمثابة محطة إنذار مبكرة لما يستهدف الدعوة وملهم لما يمكن أن يخدم التخطيط والإدارة الدعوية.
- (٨) الاهتمام بمسألة تجديد الفكر الإسلامي، وذلك حتى تستمر مسيرة الدعوة الإسلامية وتواكب الواقع الذي يتطور من حولها<sup>(١)</sup>.

### ثانياً: ضرورة التنسيق بين المؤسسات الدعوية ومؤسسات العمل الخيري:

لقد أثبتت نتائج البحث أن الموارد المالية كانت أحد التحديات التي تحول دون تحقيق الإستراتيجية الدعوية، ولذا فلا مانع من تضافر الجهود بين المؤسسات الدعوية والخيرية لتحقيق أهداف الدعوة واستراتيجيتها، فهناك "منظمات إسلامية تهتم بالعمل الخيري والإنساني ضمن رسالتها، وتأتي أهمية هذه المنظمات من طرحها للإسلام بوجهه الحضاري الذي يواكب مطلوبات العصر، وما أوج الدعوة لذلك باعتبار أن معظم فقراء العالم ومحتاجيه هم من المسلمين، كما أن التعاليم الإسلامية وضعت أسساً للتكافل والتضامن الاجتماعي وهناك الكثير من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية التي تحث على ذلك"<sup>(٢)</sup>.

(١) المنظور الإستراتيجي للإعلام الدعوي، مرجع سابق، ص (١٣١، ١٣٢).

(٢) التخطيط الإستراتيجي للدعوة الإسلامية بالتطبيق على الأساليب والوسائل، مرجع سابق، ص (٩٦).

### ثالثاً: ضرورة إنشاء إدارات دعوية خاصة بمكافحة الغزو الثقافي والفكري:

فإنشاء هذه الإدارات سيساعد في رصد كل التحركات في هذا المجال والتنبيه عليها وتقديم البدائل لتحل محل هذا الغزو الثقافي والفكري، ويجب أن يكون القائمين على هذه الإدارات من الطليعة الأكاديمية والبحثية الذين يعكفون على دراسة ظاهرة الغزو الثقافي والفكري دراسة متأنية واقعية ومن ثم يعدون خططهم للتصدي وإيجاد البديل، كما يجب ألا يتوقف جهدهم عند مسألة الدفاع والكشف عن مصادر الخطر بل يتعدى إلى وضع خطط تحصين بعيدة المدى وخطط أخرى هجومية (إن صح التعبير) تتمثل في طرح الإسلام كبديل ثقافي وتعريف الغرب عموماً بالإسلام عبر إصدارات تقليدية والإلكترونية وبلغات العالم الحية حتى تتم مخاطبة أكبر عدد ممكن في العالم... كما يمكن لمثقي الأمة الإسلامية عموماً والذين عرفوا الغرب وخصوصاً أن يقوموا بمجهود مقدر في هذا الخصوص لأنهم يعلمون مواطن ضعف الحضارة الغربية ومواطن قوتها، كما يعلمون المهددات التي تأتي من قبل الغرب وفرص العمل الدعوي فيه<sup>(١)</sup>.

### رابعاً: ضرورة إنشاء مراكز دعوية للتقريب بين المذاهب الإسلامية:

فمن سبل التغلب على تحديات الإستراتيجية الدعوية في الواقع المعاصر ضرورة إنشاء مراكز للتقريب بين المذاهب الإسلامية المختلفة، وخاصة بعدما أثبت البحث أن الصراعات الداخلية بين الدول والمجتمعات الإسلامية يعد من أبرز تحديات الإستراتيجية، لذلك يجب وأد فتنة تناحر المذاهب الإسلامية

---

(١) التخطيط الإستراتيجي للدعوة بالتطبيق على الوسائل الدعوية، إعداد علي عيسى عبد الرحمن، ص (٢٣٦)، مجلة معالم الدعوة لإسلامية، كلية الدعوة الإسلامية، جامعة أم درمان الإسلامية، ع (٣)، (٢٠١١م).

بإبدالها بالتقارب بين المذاهب وذلك تحقيقاً للتعارف والتفاهم بين المسلمين من شريحة العلماء والمفكرين في المجالات العقديّة والاجتماعية والسياسية لأنّ تلاقح أفكار العلماء من شتى المذاهب الإسلامية يثري العمل الإسلامي ويرتقي به، كما أن التقارب بين المذاهب الإسلامية المختلفة يجعل المسلمين أمة واحدة متماسكة يصعب اختراقها وبذلك لا يجد الأعداء مرادهم بالدسائس والمؤامرات بحكم الباب الموصل أمامهم للمؤامرات، فغير التقارب يتم التنسيق وتشكيل جبهة واحدة على أساس المبادئ الإسلامية وإجهاض المؤامرات سواء أكانت غزواً ثقافياً وفكرياً للأمة الإسلامية<sup>(١)</sup>.

#### **خامساً: ضرورة إنشاء مؤسسة خاصة لإدارة الأزمات الدعوية:**

فلا يخفى على احد ما تواجهه الدعوة الإسلامية في العصر الحاضر من أزمات وابتلاءات تحتاج لإدارة حكيمة للأزمات والوصول لحلول إستراتيجية تعبر بالعالم الإسلامي إلى بر السلام، فلم يكتف الأعداء باستهداف استقرار دول العالم الإسلامي بل إن رسومهم الشائنة نالت من الإسلام ونبيه، ولا شك أن واقعا كهذا يحتاج لإدارة دعوية مختصة بالأزمات تتعامل مع كل مستجد وفق رؤية مدروسة حتى لا يكون الأمر مجرد رد فعل، كما أن وجود هذه الإدارة سيجعل المسلمين يتعاملون مع مختلف القضايا بعقلية مستوعبة للمآلات ومستشرفة للمستقبل، بما يساعد على تنفيذ الإستراتيجية الدعوية وتحقيق أهدافها<sup>(٢)</sup>.

---

(١) التقريب بين المذاهب الإسلامية، أبحاث الندوة الثانية التي عقدها المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة بالرباط، ص (٩٩)، منشورات المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافية، إيسيكو - ١٩٩٧م.

(٢) التخطيط الإستراتيجي للدعوة بالتطبيق على الوسائل الدعوية، مرجع سابق، ص (٢٣٨).



### سادسا: ضرورة الاهتمام بمراكز المعلومات وقواعد البيانات:

العصر الذي نعيشه الآن هو عصر المعلوماتية، ولذا فالمطلوب هو إجراء مسوحات دعوية تبين مواطن القوة ومواطن الضعف والتهديدات وفرص تبليغ الدعوة وحصر كل المعلومات من البيانات الدعوية داخل العالم الإسلامي وخارجه، فوجود قاعدة للبيانات الدعوية تعين على التخطيط الاستراتيجي للعمل الدعوي وتختصر الوقت وتجعل الرؤية واضحة لدى المختصين في مجال الدعوة، كذلك ضمن ما يحتاجه العمل الدعوي هو تقويم ما تم الوصول إليه من نتائج لتقوية نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة والمحافظة عليها، إن الأمم المتحضرة هي التي تمتلك الإحصاء لكل أنشطتها واحتياجات أفرادها لتبني خططاً استشرافية تتحدى المستقبل، والدعوة الإسلامية هي أحق بكل هذا من سواها باعتبار الإسلام دين المستقبل، فلا بد له من أن يحصي كل شيء عدداً، لأن مسألة الحصر والتصنيف لم تعد تمثل مشكلة بفضل تطور الحاسوب وتقنيات البرمجة، يمكن أن تقوم المؤسسات الدعوية الكبرى كوزارة الأوقاف بهذه القاعدة البيانية<sup>(١)</sup>.

### سابعا: ضرورة توظيف الإنترنت في مجال الدعوة:

تعتبر شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) أكبر فتح للدعوة الإسلامية وذلك نسبةً للمزايا العديدة التي توفرها للدعوة، فبعبارة الإنترنت يستطيع العلماء والدعاة تبليغ رسالة الإسلام سواء كانت المادة الدعوية مقروءة أو مسموعة أو مرئية، حيث توفر الشبكة الدولية مجموعة من التطبيقات الدعوية التي تحظى بالكثير من المزايا لا نجدها في بقية وسائل الدعوة المعاصرة، ومنها ما يأتي:

(١) دور التخطيط الاستراتيجي في نشر الدعوة الإسلامية، نجلاء عثمان محمد، ص (٦٨)، (٦٩)، رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية، ٢٠١١م، بتصرف.

## التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الدعوية وأبرز تحدياته في الواقع المعاصر

- (١) الشمولية والعالمية: حيث تمتاز التطبيقات التقنية الدعوية بتجاوزها للحوازر الجغرافية والمكانية والزمانية والحدود الدولية، فيستطيع الداعية في الشرق التواصل مع المدعو في الغرب من خلال هذه التطبيقات في كل وقت وحين، وإيصال الدعوة إلى أبعد مكان في أقصر مدة ممكنة.
- (٢) قوة التأثير: حيث تشكل هذه التطبيقات الدعوية على شبكة الإنترنت وسيلة جذب ناجحة مما يحدث تأثيراً فعالاً؛ لأنها تجمع بين الصوت والصورة، وتخطب الوجدان والجوارح في آن واحد؛ فتأخذ بمجامع القلوب والأسماع والأبصار.
- (٣) سهولة الاستخدام: ذلك أن التعامل مع هذه التطبيقات لا يحتاج إلى خبير بالتقنية، بل يحتاج إلى معرفة المبادئ الأولية لكيفية عمل هذه التطبيقات، وفي ذلك حافز للدعاة إلى الله في تسهيل عملية التعامل معها وتوظيفها في مجال الدعوة.
- (٤) قلة التكلفة: ففي ظل مجانية تحميل التطبيقات والامتيازات المتوفرة في التسجيل في الشبكات التواصلية صار الكل يستطيع امتلاك الكثير من المصادر الدعوية، والتواصل مع الدعاة إلى الله (ﷺ) بأدوات متنوعة بمبالغ رمزية<sup>(١)</sup>.
- وبعد، فهذه الوسائل والأساليب يمكن أن تسهم بعد توفيق الله (ﷻ) في التغلب على جملة المعوقات والتحديات التي تحول دون وضع وتنفيذ الخطط الإستراتيجية للمؤسسات الدعوية في الواقع المعاصر.

---

(١) ينظر: تظيف التقنية الحديثة في خدمة الدعوة إلى الله، إعداد أ.د. خالد بن سعد بن عبد الرحمن الزهراني، ص (٢٦، ٢٧)، مجلة كلية أصول الدين والدعوة الإسلامية بالمنوفية، جامعة الأزهر، بدون تاريخ. الوسائل والأساليب المعاصرة للدعوة الإسلامية، إعداد/د. صالح الراقب، ص (٤٢٢، ٤٢٣)، أبحاث مؤتمر الدعوة الإسلامية ومتغيرات العصر، كلية أصول الدين، الجامعة الإسلامية، غزة، ١٤٢٦هـ، ٢٠٠٥م.

## الخاتمة

أحمد الله (ﷻ) أن منّ علي بالتأصيل لهذه الدراسة وإبراز ما فيه من المعاني والمعالم والدلالات سواء أكانت تتعلق بمعنى التخطيط الإستراتيجي ومدى مشروعيته وأهميته للمؤسسات الدعوية أم بالتحديات التي تواجهها وسبل التغلب عليها وغير ذلك مما تضمنته الدراسة، ولقد تبين مما جاء فيها أن البصيرة الدعوية لا تقتصر على علم الداعي ومعرفته بتاريخ الدعوة وأصولها ومناهجها فحسب، بل تعني التخطيط لها وفق رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية واضحة مبنية على دراسة الواقع وفهم أحداثه ورصد ما فيه من تغيير وتطورات، ورسالة الله تعالى كما جاءت في كتابه وفي سنة نبينا (ﷺ) أن تقوم الدعوة إلى الله (ﷻ) على خطط إستراتيجية محكمة تساعد بعد توفيق الله على تحقيق أهداف الدعوة ومقاصدها؛ ولذا فالأجدر بالقائمين والعاملين في المؤسسات الدعوية أن يأخذوا بالأسباب ويفرقوا بين الأمنيات والإمكانات وأن يتخذوا من التخطيط الإستراتيجي منهاجاً لجميع برامجهم ومقاصدهم الدعوية، وخاصة في ظل ما تواجهه الدعوة الإسلامية في الواقع المعاصر من تحديات يصعب التعامل معها والتغلب عليها بدون خطط إستراتيجية واضحة الرؤى والأهداف، ولقد توصل الباحث من خلال دراسته إلى عدد من النتائج والتوصيات، يمكن عرضها على النحو الآتي:

### أولاً: النتائج:

(١) أن هدف التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الدعوية هو نشر الإسلام في شتى بقاع الأرض، وذلك من خلال تحديد تعزيز نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف داخل المؤسسات الدعوية، فضلاً عن تحليل المخاطر التي تواجهه البيئة الخارجية للدعوة للبحث في سبل التغلب عليها.

## التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الدعوية وأبرز تعدياته في الواقع المعاصر

(٢) السبب الرئيس لتأخر العديد من المؤسسات الدعوية وعجزها عن أداء رسالتها وتحقيق أهدافها هو ضعف التخطيط الإستراتيجي وغياب الرؤى الإستراتيجية.

(٣) أن تأهيل الدعاة إلى الله (ﷺ) وتزويدهم بصفات القيادة الإستراتيجية أمر لا يقل في أهميته عن إعدادهم من الناحية الإيمانية والأخلاقية لتحمل أعباء الدعوة والقيام بتبليغها.

### ثانياً: التوصيات:

(١) تأسيس إدارة خاصة داخل كل مؤسسة من المؤسسات الدعوية بحيث تكون معنية بوضع الخطط والرؤى الإستراتيجية للمؤسسة ومتابعة تنفيذها بشكل صحيح.

(٢) تزويد الدعاة إلى الله (ﷺ) بعدد من الدورات التي تساعد على كيفية تنفيذ الخطط الإستراتيجية في المجال الدعوي.



## المصادر والمراجع

### أولاً: المصادر:

- (١) القرآن الكريم.
- (٢) صحيح البخاري، للإمام أبي عبد الله محمد بن إسماعيل البخاري، تحقيق: زهير بن ناصر الناصر، دار طوق النجاة، بيروت- لبنان، ط ١، ١٤٠٥هـ.
- (٣) المسند، للإمام أبي عبد الله أحمد بن حنبل، تحقيق: شعيب الأئؤوط؛ وآخرون، مؤسسة الرسالة، بيروت- لبنان، ط ١، ١٤٢١هـ، ٢٠٠١م.

### ثانياً: المراجع:

١. الإدارة الإستراتيجية، تأليف: محمد عبد الفتاح الصيرفي، ص (٩٥)، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية- جمهورية مصر العربية، ط ١، ٢٠٠٨م.
٢. الإدارة الإستراتيجية، د. يوسف مروان، [/https://www.maktob.com](https://www.maktob.com)
٣. إدارة العمل الدعوي، تأليف د. محمد حسين أبو صالح، المطبعة العلمية، الخرطوم- السودان، ط ١، ٢٠٠٥م.
٤. إدارة المؤسسات الدعوية محاولة لصياغة نظرية إسلامية، تأليف د. بدر الدين زواقة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - جمهورية مصر العربية، ٢٠١٥م.
٥. الإدارة في الإسلام، الفكر والتطبيق، تأليف د. عبد الرحمن إبراهيم الضحيان، ص (٧٦)، دار الشروق - جدة، المملكة العربية السعودية، ط ١٤٠٧، ١هـ.
٦. الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، تأليف د. مدني عبد القادر، مطبوعات تهامة، جدة- المملكة العربية السعودية، ١٤١٠هـ.
٧. أساسيات التنظيم والإدارة، عبد السلام أبو قحف، دار المعرفة الجامعية، بدون تاريخ.
٨. إستراتيجية التغيير الاجتماعي الشامل، تأليف: وافي عبد الواحد، دار المنصورة للطباعة، القاهرة، ١٩٧٥م.

## التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الدعوية وأبرز تعديلاته في الواقع المعاصر

٩. إستراتيجية التغيير الاجتماعي الشامل، وافي عبد الواحد، دار المنصورة، القاهرة، ١٩٧٥م.
١٠. الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (منهج معاصر)، تأليف: خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، ص (١٦٦)، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، الطبعة العربية، ٢٠٠٩م.
١١. الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، تأليف: خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، ٢٠٠٩م.
١٢. استراتيجيات العمل الدعوي، إعداد: يحيى بلامل موسى، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، ٢٠١٠م.
١٣. الأسس العلمية لمنهج الدعوة الإسلامية، تأليف أ.د. عبدالرحيم المغذوي، دار الحضارة للنشر والتوزيع، الرياض - المملكة العربية السعودية، ط٢، ١٤٣٠هـ.
١٤. أهمية التخطيط للدعوة الإسلامية، إعداد د. عبد الرازق ضرغام عيسى، ص (٢٤٣)، مجلة الجامعة الأسمرية الإسلامية، ع (١٥)، ٢٠١٠م.
١٥. تجديد الفكر الاسلامي، بحوث و فعاليات المؤتمر الواحد والعشرين للمجلس الأعلى للشؤون الإسلامية، إصدار المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية، وزارة الأوقاف، جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٩م.
١٦. التخطيط الإستراتيجي (مفاهيمه ومجالاته)، تأليف: عباس بله محمد أحمد، المكتبة الوطنية، الخرطوم - السودان، ط ١، ٢٠١٢م.
١٧. التخطيط الإستراتيجي في الاقتصاد والعلوم السياسية والاجتماعية، تأليف د. محمد حسين سليمان، مطابع السودان، الخرطوم، ٢٠٠٦م.
١٨. التخطيط الإستراتيجي في قصة موسى كما وردت في القرآن الكريم، إعداد/ مسعود جوهر، المجلة العلمية المحكمة لرئاسة الشؤون الدينية، مج (٢)، ع (١)، ١٤٤١هـ، ٢٠٢٠م.

١٩. التخطيط الإستراتيجي للدعوة الإسلامية بالتطبيق على الوسائل والأساليب، إعداد: علي عيسى عبد الرحمن، معهد البحوث والدراسات الإستراتيجية، السودان، ٢٠١٠م.
٢٠. التخطيط الإستراتيجي للدعوة بالتطبيق على الوسائل الدعوية، إعداد: علي عيسى عبد الرحمن، مجلة معالم الدعوة لإسلامية، كلية الدعوة الإسلامية، جامعة أم درمان الإسلامية، ع (٣)، (٢٠١١م).
٢١. التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، تأليف: أحمد القطامين، دار مجدلاوي، عمان- الأردن، ط ١، ١٩٩٦م.
٢٢. التخطيط الإستراتيجي، بلال خلف السكارنة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط ١، ٢٠١٠م.
٢٣. التخطيط التربوي بين النظرية والممارسة، نحو تربية إسلامية عربية، تأليف: محمد حسن المبعوث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ط ١، ٢٠١٣م.
٢٤. التخطيط الشخصي في السيرة النبوية المنهج والقوة، تأليف: مهنا نعيم نجم، بحث مقدم إلى ملتقى سفراء التنمية الثالث، عمان- الأردن، أغسطس، ٢٠١٤م.
٢٥. التخطيط في خدمة الدعوة إلى الله، تأليف: خالد بن صقر الصقير، نشر المنتدى الإسلامي، ع (١٢٤)، ١٩٩٨م.
٢٦. التخطيط للدعوة الإسلامية، إعداد: عبد المولى الطاهر المكي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ١٤١٥هـ.
٢٧. التخطيط والتخطيط التربوي، تأليف: إبراهيم سعد المطوع، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٩م.
٢٨. التخطيط والمتابعة، تأليف: علي السلمي، مكتبة غريب، القاهرة- جمهورية مصر العربية، بدون تاريخ.

٢٩. تصور مقترح لتفعيل دور المؤسسات الدعوية فى تنمية قيم التعلم مدى الحياة للجميع، تأليف: محمد شكري التلاوي، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية، ع (١٧) ٢٠١٦م.
٣٠. التعليم وتحديات الألفية، صابر الجندي، دار الأهرام، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ١٩٩٦م.
٣١. تفسير القرآن العظيم، للإمام: أبي الفداء محمد بن إسماعيل بن كثير، دار الكتب العلمية، بيروت- لبنان، ط ١، ١٤١٩هـ.
٣٢. التقريب بين المذاهب الإسلامية، أبحاث الندوة الثانية التي عقدتها المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة بالرباط، منشورات المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم الثقافية، ايسيكو- ١٩٩٧م.
٣٣. توظيف التقنية الحديثة في خدمة الدعوة إلى الله، إعداد أ.د. خالد بن سعد بن عبد الرحمن الزهراني، مجلة كلية أصول الدين والدعوة الإسلامية بالمنوفية، جامعة الأزهر، بدون تاريخ.
٣٤. حماية الدعوة في العصر الحديث، الوسائل والأساليب، إعداد: جاد السيد رباح، رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، ٢٠٢٠م.
٣٥. الخطة والتخطيط، تأليف د. نبيل الفيصل، مطابع التسهيلات، المملكة العربية السعودية، ١٤١٣هـ.
٣٦. الدعوة الإسلامية الشمول والاستيعاب، تأليف د. محمد زين الهادي، مطابع السودان للعملة، الخرطوم، ط ٢، ٢٠٠٩م.
٣٧. الرحيق المختوم، تأليف: صفي الرحمن المباركفوري، دار الهلال، بيروت- لبنان، ط ١، بدون تاريخ.
٣٨. الرؤية الاستراتيجية للمواقع الدعوية السعودية، تأليف، هدى بنت دليجان، وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة الإرشاد، الرياض - المملكة العربية السعودية، بدون تاريخ.



٣٩. الرؤية الاستراتيجية للمواقع الدعوية السعودية، تأليف، هدى بنت دليجان، وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة الإرشاد، الرياض - المملكة العربية السعودية، بدون تاريخ.
٤٠. رؤية دعوية نحو: سنة التدافع من منظور إسلامي، مصادر قوة الأمة الإسلامية، تأليف د. معاذ محمد البانوني، دار اقرأ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط ١، ١٤٣٣هـ.
٤١. سبل الهدى والرشاد في سيرة خير العابد، تأليف العلامة: محمد بن يوسف الصالحي الشامي، دار الكتب العلمية، بيروت- لبنان، ط ١، ١٤١٤هـ، ١٩٩٣م.
٤٢. العالم الإسلامي تحديات الواقع واستراتيجيات المستقبل. تقرير استراتيجي سنوي يصدر عن مجلة البيان، الإصدار الثالث، ١٤٢٧هـ.
٤٣. العالم الإسلامي تحديات الواقع واستراتيجيات المستقبل، تقرير ارتيادي استراتيجي سنوي يصدر عن مجلة البيان. الإصدار الثالث ١٤٢٧هـ،
٤٤. فن التخطيط وأثره في حياة الداعية، تأليف: يحيى عبيد الخالي دار القاسم للنشر والتوزيع، الرياض - المملكة العربية السعودية، بدون تاريخ.
٤٥. كتاب السير والمغازي، للإمام محمد بن إسحاق بن يسار المدني، تحقيق: سهيل زكار، دار الفكري، بيروت- لبنان، ط ١، ١٣٩٨هـ.
٤٦. لسان العرب، تأليف: أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور الأفرقي المصري، دار صادر - بيروت، ط ٣، ١٤١٤هـ.
٤٧. مدخل إلى الإدارة الاستراتيجية، محمد الحمودي، [/https://www.elmohamdy.com](https://www.elmohamdy.com)
٤٨. مستلزمات الدعوة في العصر الحاضر، تأليف د. علي صالح، مكتبة لينه، دمنهور، مصر، ط ١، ١٤٠٩هـ/١٩٨٩م.
٤٩. المصباح المنير في غريب الشرح الكبير، تأليف أبي العباس أحمد بن محمد بن علي الفيومي، المكتبة العلمية، بيروت- لبنان، ١٩٨٧م.

٥٠. معجم اللغة العربية المعاصرة، تأليف د. أحمد مختار عمر، وآخرون، مادة: "خطط"، (١/ ٦٦٣)، عالم الكتب، القاهرة- جمهورية مصر العربية، ط ١، ١٤٢٩هـ- ٢٠٠٨م.
٥١. المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، مكتبة الشروق الدولية، ط ٤، ١٤١٥هـ، ٢٠٠٤م.
٥٢. معجم مقاييس اللغة، لأبي الحسين أحمد بن فارس بن زكرياء القزويني الرازي، تحقيق: عبد السلام محمد هارون، دار الفكر، دمشق- سوريا، ١٣٩٩هـ- ١٩٧٩م.
٥٣. مفاتيح الغيب = التفسير الكبير، للإمام أبي عبد الله محمد بن عمر بن الحسن بن الحسين الرازي، (٢٤/ ٤٩٤)، دار إحياء التراث العربي، بيروت- لبنان، ط ٣، ١٤٢٠هـ.
٥٤. من فقه إدارة الدعوة - التخطيط الدعوي، تأليف د. محمد يسري، مجلة التوحيد، ع (٤٨٦)، ٢٠١٢م.
٥٥. المنظور الإستراتيجي للإعلام الدعوي، تأليف: محمد زايد أبو رجب التميمي، دار أمجد للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، ط ١، ٢٠١٨م.
٥٦. منهج النبي (ﷺ) في الدعوة من خلال السيرة الصحيحة، تأليف أ. د. محمد محزون، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، القاهرة- جمهورية مصر العربية، ط ٥، ١٤٣١هـ، ٢٠١٠م.
٥٧. المؤسسة في الإسلام تاريخاً وتأسيساً، تأليف أ.د. طه العلواني، دار السلام، القاهرة- جمهورية مصر العربية، ط ١، ١٤٣٣هـ.
٥٨. الوسائل والأساليب المعاصرة للدعوة الإسلامية، إعداد د. صالح الراقب، أبحاث مؤتمر الدعوة الإسلامية ومتغيرات العصر، كلية أصول الدين، الجامعة الإسلامية، غزة، ١٤٢٦هـ، ٢٠٠٥م.



## فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
٦٥١	ملخص البحث باللغة العربية
٦٥٣	ملخص البحث باللغة الإنجليزية
٦٥٥	مقدمة
٦٦٠	المبحث الأول: تحديد المصطلحات والمفاهيم
٦٧٢	المبحث الثاني: مشروعية التخطيط الإستراتيجي ومدى أهميته للمؤسسات الدعوية
٦٧٢	المطلب الأول: مشروعية التخطيط الإستراتيجي للدعوة الإسلامية
٦٨١	المطلب الثاني: أهميته التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الدعوية
٦٨٦	المبحث الثالث: مراحل إعداد الخطط الإستراتيجية للمؤسسات الدعوية واتجاهاتها وعوامل نجاحها
٦٨٦	المطلب الأول: مراحل إعداد الخطط الإستراتيجية للمؤسسات الدعوية واتجاهاتها
٦٩٠	المطلب الثاني: عوامل نجاح الخطط الإستراتيجية للمؤسسات الدعوية
٦٩٤	المبحث الرابع: أبرز تحديات التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الدعوية في الواقع المعاصر وسبل التغلب عليها

٦٩٤	المطلب الأول: أبرز تحديات التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الدعوية في الواقع المعاصر
٧٠١	المطلب الثاني: سبل التغلب على تحديات الخطط الإستراتيجية للمؤسسات الدعوية في الواقع المعاصر
٧٠٧	الخاتمة
٧٠٩	المصادر والمراجع
٧١٥	فهرس الموضوعات

