

دليل التَّدْرِيبِ القيادي

هشام الطالب

١

سلسلة التنمية البشرية

المعهد العالمي للفكر الإسلامي

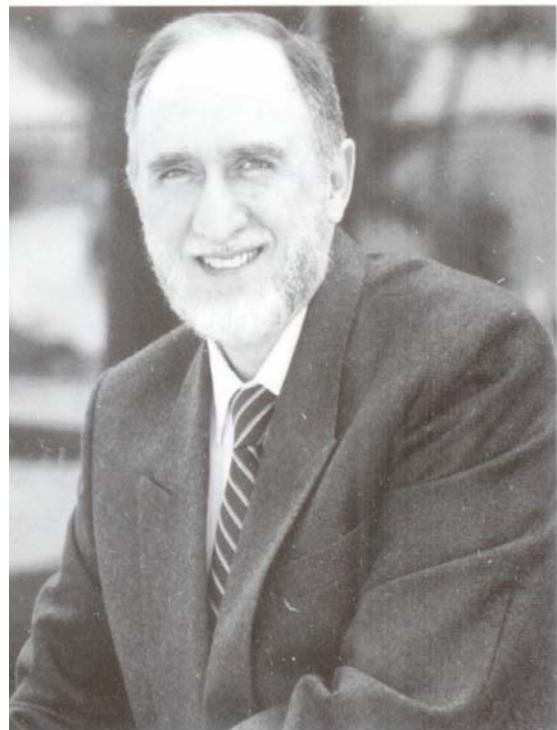
الاتحاد الإسلامي العالمي للمنظمات الطلابية

دليل

التدريب القيادي

الدكتور

هشام الطالب



الدكتور هشام يحيى الطالب

- ولد الدكتور هشام يحيى الطالب في الموصل / العراق عام ١٣٦٠هـ / ١٩٤٠م، وبعد أن أكمل دراسته الإعدادية في العراق، سافر إلى بريطانيا، حيث حصل على شهادة البكالوريوس في الهندسة الكهربائية من جامعة ليفربول عام ١٣٨٢هـ / ١٩٦٢م، ثم تابع أبحاثه في الموضوع نفسه في الولايات المتحدة، فحصل على شهادة الماجستير فالدكتوراه من جامعة بوردو في ولاية إنديانا عام ١٣٩٤هـ / ١٩٧٤م.
- كان الدكتور هشام من أوائل المساهمين في النشاطات الإسلامية في أمريكا الشمالية، إذ شغل منصب أول مدير لقسم التدريب في جمعية الطلبة المسلمين للفترة ١٣٩٥هـ - ١٩٧٥م / ١٣٩٧هـ - ١٩٧٧م، فنظم العديد من المخيمات والندوات والدورات داخل أمريكا الشمالية وخارجها، كما شغل منصب ثاني سكرتير عام للاتحاد الإسلامي العالمي للمنظمات الطلابية.
- يعمل الدكتور هشام منذ عام ١٤٠٣هـ / ١٩٨٣م مديرًا في مؤسسة سار الخيرية، وهو من مؤسسي المعهد العالمي للفكر الإسلامي في واشنطن.

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ

الْحَمْدُ لِلّٰهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ
وَالصَّلٰوةُ وَالسَّلَامُ عَلٰى خَاتَمِ النَّبِيِّينَ وَالْمُرْسَلِينَ

{قُلْ هَذِهِ سَيِّلِي أَدْعُو إِلَى اللَّهِ عَلَى
بَصِيرَةٍ أَنَا وَمَنِ اتَّبَعَنِي وَسُبْحَانَ اللَّهِ وَمَا
أَنَا مِنَ الْمُشْرِكِينَ} {يوسف : ١٠٨}
{يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا
قَوْلًا سَدِيدًا} {الأحزاب : ٧٠}



«إِنَّمَا النَّاسُ كَإِبْلٍ مَائِتَةٍ، لَا يُوجَدُ فِيهَا رَاحِلَةٌ»

صحيح البخاري وصحيح مسلم

«الخَلْقُ عِيَالُ اللَّهِ، أَحَبُّهُمْ إِلَيْهِ أَنْفَعُهُمْ لِعِيَالِهِ»

صحيح مسلم

دليل التدريب القيادي

شكر وتقدير

لقد شارك العديد من العلماء والقادة والمفكرين في فكرة هذا الدليل وأسهموا بشكل مباشر في بلوغته بصفته مشروعًا، منهم من لقي وجه ربه الكريم وهما الدكتور التيجاني أبو جديري والدكتور إسماعيل الفاروقى رحهما الله وجعلهما من خلف علمًا يُنفع به.

ونذكر أدناه حسب التسلسل الألفبائي من كان لهم إسهام في إصدار الدليل فكرة ومضموناً:

أحمد الله صديقي، وأحمد توتونجي، وإلهام الطالب، وأنور إبراهيم، وأنيس أحمد، وجمال بربننجي، ودينلواز صديقي، وسيد محمد سعيد، وطه جابر العلواني، وعبد الحميد أبو سليمان، وعمر كسولي، ومحمود رشدان، ومصطفى طحان، ومصطفى عثمان، ويعقوب ميرزا.

كما كان للدكتور إقبال يونس الدور الرئيس في تجميع بعض مواد النسخة الإنكليزية وتصميمها بشكل عملي جذاب، يساعد على الإفادة القصوى والتطبيق في الميدان العملي، وقد اعتمدت هذه النسخة في إصدار ترجمات اللغات : الملاوية والإندونيسية والتركية والفرنسية والبرتغالية والأردية والعربية والألمانية والبوسنية حتى الآن.

ونود أن نشيد بالدور الذي قام به في مجال الترجمة والمراجعة والتصحيح كل من:

أحمد تراز، وبسام ساعي، وحسن السعداوي، وحسين شواط، وسيد سكر (وقد قام مشكوراً بالترجمة الأولية من النص الإنكليزي)، وعاشور الشامس، وزاهر كحيل، ومحمد توتونجي، ومازن النجار، ونوح القدو.

دليل التدريب القيادي

**الدكتور
هشام الطالب**

**المعهد العالمي للفكر الإسلامي
الاتحاد الإسلامي العالمي للمنظمات الطلابية**

سلسلة التنمية البشرية (١)

© جميع الحقوق محفوظة
المهد العالمي للفكر الإسلامي
هيرنندن / فيرجينيا - الولايات المتحدة الأمريكية
طبعة ثالثة منقحة ٢٠٠٨

© Copyright 1429 AH/ 2008 AC by :

The International Institute of Islamic Thought
P.O. Box 669
555 Grpve Street
Herndon, Virginia 22070-4705
United States of America
Tel: (703) 471-1133
Fax: (703) 471-3922
eMail: iiit @ iiit.dgsys.com

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

Altalib, Hisham, 1940 (1360) –

Training Guide for Islamic Workers-Arabic
Dalil al tadrib al Qiyadi / Hisham Altalib.
p. 384 cm. 21 X 28 – (silsilat al Tanmiyah al Bashariyah; 1)
Includes bibliographical references.
ISBN 1-56564-131-0 ISBN 1-56564-157-4 (pbk)

تصميم الغلاف

مكتب لندن، المعهد العالمي للفكر الإسلامي

الصف والتركيب

Reema Graphics Solutions Ltd. London, England
Tel: (44) 181 902 1485 . Fax: (44) 181 900 9284

الإِنْسَانُ

إلى والدي العزيزين اللذين علماني الحب والإيثار
وربياني على التقوى والحكمة، أدعوا الله عز وجل أن
يغفر لهم ويرحمهما ويسكنهما الفردوس الأعلى.

إعداد روّاد التغيير الاجتماعي الإسلامي النشطين المؤثرين، الذين أوتوا المعرفة والحكمة، ويدعون إلى الله على بصيرة ووعي، من خلال الاتصال المقنع والمحوار الفعال.

يسعى برنامج التدريب هذا في جوهره إلى إعداد جيل يعي أولوياته، كي يصبح جزءاً من الحل بدلاً من أن يفaci المشاكلات، ليحقق أهدافه بأقل جهد وأقرب أمرٍ بتوفيق الله تعالى.

وسائلنا

- تقوية الالتزام بالإسلام عقيدة وشريعة وأخلاقاً.
- تزويد المتدربين بالعلوم المناسبة في شتى المجالات.
- تنمية مهارات الاتصال والإدارة والخطاب.
- رفع مستوى القدرات البدنية والفنية.
- بناء الروح الجماعية وإشاعة روح العمل بصفة فريق ذي اتجاهات سليمة معتمدة.
- تعزيز المناهج الوسطية المتزنة.
- الارتقاء بالسمو الروحي والاهتمام بمعالي الأمور.
- بناء العقلية الإيجابية حل المشكلات وتجاوز العقبات.
- الانتقال من الصلاح إلى الإصلاح.
- نقل خبرات وتجارب الكبار إلى الشباب بشكل منظم ومكثفٍ ومفيد.

ونأمل أن يبدأ المتدربون اللاحقون من النقطة التي وصل إليها المدرّبون السابقون، متفادين الأخطاء التي وقع فيها من سبّهم، وأن يكونوا روّاداً في إبداع إستراتيجيات جديدة، بدلاً من تكرار واستنساخ المفاهيم البالية.

المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
١	تصدير الطبعة العربية : سبل التغيير
٣	تصدير الطبعة الإنجليزية : خطوة على الطريق
٥	مقدمة : خلفية تاريخية
١٣	مدخل : ملء هذا الدليل ؟ وكيف يُستخدم ؟
١٧	الباب الأول : آفاق التدريب القيادي
١٩	الفصل ١ : الداعية والبيئة والمجتمع
٢٩	الفصل ٢ : حركة التوعية الإسلامية خلال القرن الرابع عشر الهجري
٥٣	الفصل ٣ : أهدافنا
٥٩	الباب الثاني : مفاهيم قيادية
٦١	الفصل ٤ : مفهوم القيادة في الإسلام
٧٥	الفصل ٥ : انتقاء قادة المستقبل
٨٩	الفصل ٦ : أسس حل المشكلات
٩٧	الفصل ٧ : حول عملية صنع القرار
١١٣	الفصل ٨ : بين القرار والتنفيذ
١٢٥	الفصل ٩ : مبادئ التخطيط
١٤٣	الفصل ١٠ : أسس التقويم
١٥٩	الفصل ١١ : بناء الفريق والإنجاز الجماعي
١٧٥	الباب الثالث : تعزيز المهارات وتطوير الذات
١٧٧	الفصل ١٢ : الخطابة
١٩٩	الفصل ١٣ : نحو كتابة أفضل
٢٠٧	الفصل ١٤ : النصيحة
٢١٥	الفصل ١٥ : الاتصال
٢٢٧	الفصل ١٦ : تنظيم الوقت
٢٣٩	الفصل ١٧ : فن الإنصات

تابع المحتويات

رقم الصفحة

اليـان

٢٤٧	الفصل ١٨ : تشكيل لجنة
٢٥٣	الفصل ١٩ : ترؤس لجنة
٢٦١	الفصل ٢٠ : تنظيم اجتماع
٢٧٥	الفصل ٢١ : ترؤس اجتماع
٢٩٣	الفصل ٢٢ : استخدام الوسائل السمعية والبصرية
٣٠٣	الفصل ٢٣ : التحدث إلى وسائل الإعلام
٣٠٩	الفصل ٢٤ : إنشاء جمعية أو منظمة محلية
٣٢١	الفصل ٢٥ : نحو تحقيق النمو والتطور الذاتي
٣٣٥	الباب الرابع : إعداد المدربين
٣٣٧	الفصل ٢٦ : تقويم الاحتياجات وتحليلها
٣٤٧	الفصل ٢٧ : سمات البرامج التدريبية الناجحة
٣٥٥	الفصل ٢٨ : أنواع التدريب
٣٦٣	الفصل ٢٩ : مقومات البرنامج التدريبي
٣٧١	الفصل ٣٠ : أساليب التدريب
٣٨٩	الفصل ٣١ : التخطيط لبرنامج تدريبي وتنفيذـه
٣٩٧	الباب الخامس : مخيمات الشباب بين النظرية والتطبيق
٣٩٩	الفصل ٣٢ : أهداف مخيمات الشباب
٤٠٧	الفصل ٣٣ : إعداد المخيم – الترتيبات العملية
٤١٣	الفصل ٣٤ : تصميم البرنامج – الاعتبارات العامة
٤٢٧	الفصل ٣٥ : فن المشاركة
٤٣٣	الفصل ٣٦ : آداب إسلامية
٤٤٥	الفصل ٣٧ : تقويم المخيم
٤٥٣	خاتمة
٤٥٥	مراجع مختارة

سبيل التغيير

ير العالم الإسلامي اليوم في أحلك مرحلة عاشهما، فلم يبق السؤال في عالمنا المتخلّف حضارياً أين يُقتل المسلمين وتتنهك حرماتهم وأعراضهم؟ بل صار في أي البلد يسلمون من النوائب والمقابر؟ فقد تداعت الأمم علينا كما تداعى الأكلة على قصعتها سواء في فلسطين أو البوسنة والهرسك أو في الهند أو كشمير أو الصومال أو العراق أو طاجكستان أو الفلبين أو بورما أو الشيشان أو غيرها. بيد أن هذا يجب ألا يدعونا إلى اليأس، لأن اليأس من شيمة المنهزمين! علينا ألا نرضى بواقع العجز والشلل والتخلّف الذي يسيطر علينا، بل نسعى إلى تغييره. لقد اعتدنا وللأسف الشديد أن ندفن رؤوسنا في الرمال مثل النعام في المثل الدارج، وأن نُحمل الآخرين مسؤولية ما يحل بنا من مصائب وهزائم، سواء صحت نظريات "التامر علينا" التي نختفي وراءها أو لم تصح فإننا المسؤولون أولاً وأخراً عن عجزنا عن النهوض والذود عن النفس وتقديم البديل الرباني للإنسانية جماعة، والله سبحانه وتعالى لا يغير ما بقوم حتى يغّيروا ما بأنفسهم. إن أسباب مصائبنا داخلية أكثر مما هي خارجية، فإن أردنا الفلاح في أمرنا، فعلينا أن نسعى لتحقيق شروط هذا النجاح من الداخل أولاً.

قال لي المهندس مالك بن نبي - رحمه الله - لما زارنا في أمريكا سنة ١٩٧١ إن زعيماً اشتراكياً جزائرياً قال له لما تحررت الجزائر: "قطاركم سبق قطارنا بخمس دقائق فقط!" منهاجاً إلى أن الحياة سباق، وأن سبق دقائق لا يمنع الضمان بالسبق مستقبلاً! نعم، إن سباق الحضارات مستمر من دون هواة، والرابح هو الذي يسعى بكفاءة وفعالية وصبر أكثر كي يحرز مرتبة الإنقاذ والإحسان والتفوق النوعي. إن التصدي لإصلاح الأمة يدرك أن التخلّف عمّ وشمل جميع نواحي الحياة، واستمر لعدة قرون، ولا يمكن إصلاحه في بضع سنين، فلا بد من الصبر والمثابرة على إعداد النفوس وتدربيها، فإن قانون تداول الحضارات لا يكون إلا بتغيير ما بأنفسنا، وهذا يتطلب عقوداً من الزمان إن لم يكن قرناً أو بعض قرن! فلو فرضنا أن تدهورنا استمر سبعة قرون تقريباً، فقد يحتاج نهوضنا إلى حوالي. ٧٠% من ذلك، أي ٧٠ سنة مثلاً، هذا إن أزلمنا أنفسنا بالتدريب القيادي للأفراد بصورة صحيحة.

وحين أتجول في أرجاء العالم أرى شباباً وشابات من طلبة الماجستير والدكتوراه يتفسرون حيوية ونشاطاً، ويتعلّعون إلى مثل هذا الترشيد والتحسين والتدريب ليكونوا مؤهلين لنقل أمتنا من الظلمات إلى النور، ومن الفساد إلى الصلاح، وذلك عن طريق الوسطية والاعتدال، بالحكمة

والموعظة الحسنة والبعد عن الغلو أو الاللال. وفي الوقت نفسه، تدرك أن عوامل الانحطاط تنخر في الغرب من الداخل بشدة، على رغم قوّته واستعلائه في نواحٍ عديدة، فهذه أمريكا – القوة العظمى المترفة – تدلنا الإحصائيات على توجهها نحو جرف هار، فإحصاءات المخدرات والخمور واللواط والأمراض الجنسية والأطفال الحالي والإجهاض والطلاق والقتل والسرقات تسبب الملل والرعب كمَا وكيفاً! ماذا سيحدث إذا انهارت الحضارة الغربية بعد ربع قرن كما سبقتها الشيوعية قبل سنين؟ ومن سيكون الوارث الفعلي للحضارة الإنسانية؟ لابد من السعي الجاد لإقامة حضارة إنسانية حرة عادلة تؤمن بالله وبالقيم الخلقية وبالمساواة البشرية، وتبذل الشهوانية والمادية والعنصرية والطبقية والطائفية. وفي هذا الدليل حاولنا توجيه المتدربين نحو هذا الهدف النبيل، باستكمال الأدوات والمهارات الالزمة لقيادة رشيدة مُصلحةٍ مُحسنةٍ.

والدليل هو خطوة أولى على الطريق في محاولة لوضع الشباب على الصراط المستقيم، فيتقنوا فنون التخطيط وعلومه والاتصال والقيادة وكيفية صنع القرار ثم تفدينه، ليكونوا جزءاً من عمل تسوده روح الفريق الجماعية، ويكتسبوا مهارات الخطابة والكتابة وضبط الجلسات وتشكيل اللجان وإدارتها وإقامة المؤتمرات والندوات والمخيمات، وغير ذلك من النشاطات.

صدر هذا الدليل أصلاً باللغة الإنجليزية، وطبع خمس مرات، وهو يمثل محاولة لسد ثغرة مهمة لدى القارئ العربي، وقد ترجم إلى اللغات الفرنسية والملاوية والتركية والإندونيسية والبرتغالية والأردية. ونأمل أن يسهم المفكرون والمُربُّون المتخصصون في إغناء المكتبة العربية في مجالات التدريب القيادي للشباب والشابات حتى يقوم الجيل الصاعد بمسؤوليته لبناء الحضارة والعمان على هُدىًّ وبصيرة، مسلحين بالمهارات والكفاءات والأفكار الإيجابية البناءة، وليكونوا جزءاً من الحل لا سبباً في المشكلة، ويبذلوا من حيث انتهى الجيل الأسبق متجربيِّن أحطاءهم، قادرين على الابتكار المفيد بعيدين عن التكرار والتقليل الأعمى العقيم. وليس مهمًا أين يكون منصب الفرد أو موقعه، هنا أم هناك، بل كيف يقوم بدوره ويعمل على ملء الثغرة التي يرابط عليها؟ وللوصول إلى الهدف المنشود نقدم هذا الدليل للتدريب القيادي لعل الله ينفع به شباب القرن الخامس عشر للهجرة!

واشنطن ١٤١٤هـ / ١٩٩٤م

هشام الطالب

قسم التنمية البشرية

خطوة على الطريق

على الرغم من إقامة العديد من المخيمات ونشاطات التدريب في عالمنا العاشر، فإن ميدان التنمية البشرية والتدريب القيادي لم يحظ بالاهتمام المناسب، إذ يحتاج إلى دراسة موضوعية جادة، لكي يأخذ الطابع المنهجي عن طريق الكتب والمناهج الدراسية. ولا تجد في الأدبيات العربية كتاباً واحداً يلبي تلك الحاجة الملحة أو يسد ذلك النقص المخل. إن كون هذا الدليل هو الأول من نوعه في مجال التدريب القيادي يعكس للأسف حالة انحطاط الأمة التي يريد لها الله أن تكون شاهدة على الأمم. إن هذه الشهادة تقضي من الأمة الشاهدة أن تنبج مئات الأبحاث والكتب في مجالات التدريب والتنمية البشرية.

لقد تم بتوفيق الله تعالى إعداد هذا الكتاب، الذي يمثل - في رأينا - خطوة متواضعة في الاتجاه الصحيح الذي نأمل أن يكون أساساً ثبّنى عليه أعمال أفضل في الشكل والمضمون. إنه دعوة تستhort همم العاملين في هذا المجال لمزيد من الإبداع والإنتاج.

ليس بالضرورة أن تتفق مواد هذا الكتاب مع كل الآراء والاتجاهات، أو أن تتطبق على جميع المؤسسات والمناطق بمعطياتها وخصوصيتها. لذا ندعو القائمين على العمل الإصلاحي بشتى مظاهره أن يبادروا إلى دراسة ظروف نشاطاتهم، وتقديم أدائها، وإصدار ما يمكن أن يرشّد مسيرتهم من برامج التدريب، وينمّي مردودهم، وينقلهم إلى مراحل أخرى متقدمة وفق خصوصياتهم وإمكاناتهم واحتياجاتهم. وفي هذا السياق، يمكن أن يؤدي هذا الكتاب دور المرشد أو الدليل، ويستفاد من منهجه، فيصبح استخدامه إشرافاً لبقية من المشرفين على برامج التدريب التي تقوم على أساس المواد المقدمة هنا.

إننا ندرك أن التنمية البشرية والتدريب القيادي يمثلان ميداناً يتطور بحيوية وسرعة. وندعو الله أن يوفق هذه الأمة إلى إنشاء مؤسسات عديدة تلبي احتياجات تنمية الموارد البشرية وبخاصة في أوساط الشباب الذين يؤمل منهم إقامة نهضةٍ حضارية عامةٍ تعيد إلى الأمة دورها الريادي.

ومثل هذا العمل لا يمكن أن ينجزه الهواة غير المترغبين له، بل لا بد أن يكون جهداً منسقاً متخصصاً يقوم به المفكرون من العلماء والمهنيين حتى يؤتي ثماره التي أصبحت الأمة في أمس

الحاجة إليها.

إن الم هيئات والحركات الإصلاحية ستفعل خيراً كثيراً إن هي كرست جزءاً هاماً من مواردها لهذا المجال المتخصص الذي لم يبق يستسيغ بعد الآن أن يترك الأمر للعموميين في ميادين العمل العام أو ذوي الأمانة والنوايا الطيبة الذين لا تتوافر فيهم الكفاءة الالزمة. لقد استثمر الغربيون قدرأً كبيراً من الجهد في هذا المجال، ومن الخطأ نقل ما وصلوا إليه بدون تقويم، لذا يتquin أن تمحّص أعمالهم وتغربل بكل عناية حتى يتم تأصيلها حضارياً وثقافياً قبل أن ننفي منها. إنها مهمة كبيرة، تتسم بالتحدي، وتحتطلب أعلى مرتبة في سلم الأولويات.

لقد آثرنا أن يكون حجم الكتاب مناسباً للقراءة، ولهذا اقتصرنا على بحث أكثر الموضوعات أهمية، على حين وردت الإشارة إلى العديد من الموضوعات للتذكير ولجلب انتباه المهتمين. لذلك، فإنه يحسن بالقراء المعنيين ألا يقتصروا طموحهم على هذا الحيز، بل عليهم أن يسعوا إلى البحث عن مراجع ومصادر، تتيح لهم فهماً أعمق وتحصصاً أدق في هذا الموضوع. إن هذا المجال ينمو بسرعة، ويتوقع أن يستمر تحديه والتوسع فيه باستمرار نتيجة للبحوث الجديدة. لذلك، نرى أن المتابعة الحثيثة لما ينشر من مطبوعات، وما يعقد من مؤتمرات ستكون لها فوائد جمة.

والحمد لله الذي أعاانا على إنجاز هذا العمل المتواضع، ونسأله أن يتقبل منا ويهديننا الصراط المستقيم، آمين.

واشنطن ١٤١١ هـ / ١٩٩١ م

هشام الطالب
قسم التنمية البشرية

خلفية تاريخية

أولاً : قصتنا في مجال التدريب

تبدأ قصتنا في تشرين الثاني / نوفمبر ١٩٧٣ م في مدينة غاري، بولاية إنديانا الأمريكية، فقد تساءلنا خلال اجتماع للجنة التنفيذية لاتحاد الطلبة المسلمين في الولايات المتحدة وكندا (MSA): "ما الغرض من عملنا هذا كله؟ وما الشيء الذي خرجنا به من هذه المجتمعات الإدارية المطولة شهرًا بعد شهر، وعاماً بعد عام؟"

سرعان ما أدركنا حينذاك أنه إلى جانب إدارة تلك المنظمة كان علينا أن نكتسب ونطور قدرًا كافياً من التعلم والمهارات والارتقاء الروحي خلال دورة العضوية، فقررنا أن نخصص اليوم الأول من كل اجتماع تعقده اللجنة التنفيذية لاحقاً للتدريب القيادي، وفي هذا السياق كوننا لجنة خاصة للتخطيط والتنظيم.

أثمرت أعمال تلك اللجنة وحققت نجاحاً وفتحت آفاقاً أرحب للنشاط الإسلامي، فانتقلت إلى تحليل نمو الاتحاد وتحديد احتياجاته، ووضعت لذلك خطة عمل مستقبلية شُرع في تنفيذها، مثبتةً الحاجة الماسة إلى إعداد جيل أفضل من الدعاة الميدانيين الذين يتمتعون بمهارات أعظم وخبرات أوسع. وبناءً على ذلك أصبحت البرامج التدريبية الجيدة أمراً حيوياً، وأصبح من الضروري إنشاء قسم متفرع للتدريب. كذلك أوصت لجنة التخطيط والتنظيم بتأسيس أمانة عامة تضم أقساماً للتربية والإعلام والإدارة المالية. لقد تبلور وطبق المفهوم الأمثل للداعية المتفرغ، ولا يزال يعطي ثماراً يانعة. وتحقق ذلك الحلم فعلاً بفضل الله تعالى عام ١٩٧٥ م في إنديانابولس في ولاية إنديانا الأمريكية، وبعد ذلك بعام انتقل القسم مع الأمانة العامة إلى مقر المركز الإسلامي في أمريكا الشمالية في مدينة بلينيفيلد القرية من إنديانابوليس.

ثانياً- قسم التدريب بمقر اتحاد الطلبة المسلمين

كانت أول مسألة حاسمة واجهها هذا القسم عند تأسيسه عام ١٩٧٥ م هي: علامَ يتم التدريب؟ وكانت الإجابة العامة التي تقول "تدريبهم على الإسلام" لا تقدم كبير عون، لأن الإسلام يصلح لكل زمان ومكان. ونظراً إلى أن مبادئه شاملة وواسعة وإمكانات تطبيقه متنوعة،

فإن هذه الإجابة المغرة في العمومية لا تمنحنا التخصيص الذي نحتاج إليه لتنفيذ برامج معينة ومتعددة، كما أن تراثنا من المؤلفات الإسلامية على ما هي عليه من منحى موسوعي وأسلوب صعب لا يوفر ذلك المطلب أيضاً.

ونتيجة لذلك ارتأى القسم أن يكتب عدداً من العلماء والباحثين المسلمين المتशرين في أنحاء العالم (بلغ عددهم ستة وثمانين متخصصاً) طالباً أن يكتب كل منهم بحثاً مختصاً لا يزيد عن عشر صفحات في موضوع تخصصه. ييد أن الاستجابة كانت محدودة لا تتعدي عشرة بالمائة، بالإضافة إلى أن عدداً من البحوث لم تكن بالمستوى الذي نأمل شكلأً أو مضموناً، فكان ذلك من دواعي الالتفات إلى المواد الأمريكية المحلية في مجالات الاتصال والإدارة خاصة، ساعين إلى إنجاز مهمتين في آن واحد، "أمريكا" المواد الإسلامية و"أمريكا" المواد الأمريكية، وكانت الثانية أسهل من الأولى لأن كل ما هو معقول ومفيد كان له سند، في آية أو حديث أو قول من أقوال السلف الصالح.

وقد تم والحمد لله تعالى إنجاز البرنامج التدريسي الأول في صفر ١٣٩٦ هـ الموافق كانون الثاني / يناير ١٩٧٧ م، إذ ركز البرنامج المذكور على تحديد أربعة محاور أساسية للتدریب:

- (١) الارتقاء الروحي.
- (٢) المعرفة والفهم السليم للإسلام.
- (٣) المعرفة الموضوعية بالدينات والمذاهب الفكرية المعاصرة.
- (٤) اكتساب مهارات الدعوة وأدواتها.

وقد ظُفِّرَ البرنامج من خلال أربعة خيمات تدريبية استغرقت ١٠٣ ساعات عمل، وتضمنت أطروحتها ٦٨ مادة في مجالات الثقافة الإسلامية والمذاهب الفكرية المعاصرة والمهارات الميدانية، وساهم في البرنامج ١٢٠ مشتركاً، منهم ٢٧ من الأخوات.

وبحلول نهاية السبعينيات تبَّى الفكرة العديدة من المنظمات الإسلامية على المستويين المحلي والدولي، وقد أسهم الاتحاد الإسلامي العالمي للمنظمات الطلابية والندوة العالمية للشباب الإسلامي - على وجه الخصوص - بقدر كبير في تنظيم المخيمات للتدريب، كما قامت رابطة العالم الإسلامي من جانبها بإقامة معسكيرات أخرى، وكل ذلك أسهم في تطوير مفهوم التدريب القيادي الإسلامي وتوسيع آفاقه.

ومع مطلع القرن الخامس عشر الهجري ازداد الاهتمام بهذا الأمر، وتوطدت العزائم على إيلائه ما يستحق من الجهد واستقطاب الكفاءات له، فقرر المعهد العالمي للفكر الإسلامي والاتحاد الإسلامي العالمي للمنظمات الطلابية إعداد هذا الدليل للتدریب القيادي الذي يلخص إسهامات المنظمات والهيئات والمؤسسات الإسلامية العديدة والمتشرة شرقاً وغرباً. وقد تيسّر بفضل الله تعالى صدوره، راجين أن يعم نفعه.

ثالثاً- علامات على الطريق: النظمات الرائدة

أسهمت المنظمات التالية بالكثير في تبني مشروعات التدريب القيادي وتطويرها وتجريبيها:

(١) اتحاد الطلبة المسلمين في الولايات المتحدة وكندا (MAS) :

The Muslim Students Association of the US and Canada

تأسس اتحاد الطلبة المسلمين في الولايات المتحدة وكندا- وهو يعرف اختصاراً بـ MSA - في مطلع كانون الثاني / يناير عام ١٩٦٣م، على أيدي حوالي عشرة شبان كانوا يدرسون في جامعات أمريكية مختلفة، فعقدوا اجتماعهم التأسيسي الأول في مدينة شامبين - إلينوي، بولاية إلينوي الأمريكية. ولعدهم كاملين من الزمان قام الاتحاد بتبنيه الطلبة والحاليات في أنحاء القارة، وصار عاملًا نشيطاً في تحقيق الوجود الإسلامي وترسيخه في أمريكا الشمالية قاطبة.

لقد تولى قيادة الاتحاد رؤساء متطوعون منتخبون تساعدهم أمانة عامة دائمة تأسست عام ١٩٧٥م، وقام بعدد مؤتمرات سنوية عامة ومؤتمرات إقليمية وندوات محلية، ونظم برامج تدريبية، كما أصدر مجلة شهرية، وكان حريصاً في نشاطاته كافة على تقديم الإسلام بصفاته ونقاء وشموليته للمسلمين وغير المسلمين. ومن خلال مؤسسه المتخصصة، كالوقف الإسلامي لأمريكا الشمالية (NAIT) ومركز التعليم الإسلامي (ITC) ، ثابر الاتحاد على خدمة الدعوة الإسلامية عبر المجالات والمنابر المتاحة كافة، ولا سيما المؤسسات الأكاديمية والجامعة في أمريكا الشمالية.

ثم تطور الاتحاد ليصبح جزءاً من الاتحاد الإسلامي لأمريكا الشمالية (ISNA) الذي

تأسس عام ١٩٨٣ م.

أ- لجنة التخطيط والتنظيم في اتحاد الطلبة المسلمين

تشكلت هذه اللجنة برئاسة الأخ الكريم التيجاني أبو جديري - رحمه الله - وقامت بنشاطات ميدانية واسعة، وعرضت الهياكل التنظيمية وراجعتها، كما قوّمت بشكل عام جميع جوانب الاتحاد، وذلك لإعداد خطط بعيدة المدى، نخصّ منها بالذكر التقرير الذي انبثقت عنه الأمانة العامة ومركز التعليم الإسلامي (ITC). ومن الإنصاف القول إن إسهام هذه اللجنة كان من أهم العوامل في نجاح النهضة الإسلامية في أمريكا الشمالية.

ب- قسم التدريب

أدرك القائمون على الاتحاد منذ الفترة المبكرة لنموه أن مستقبله مرتبط بتوفّر الموارد البشرية المدرية تدريباً جيداً، فقاموا عام ١٩٧٥ م بتأسيس الأمانة العامة الدائمة التي قامت بتحويل لجنة التدريب إلى قسم متخصص يشرف عليه مدير متفرّغ، وكلف د.هشام الطالب بتأسيسه ثم بإدارته حتى عام ١٩٧٨ . بعدها، تم دمج قسم التدريب مع قسم التربية.

وقد تولى القسم تحضير وتجمیع أدبيات التدريب التي تشری نشاطه بالإضافة إلى إدارة عدد من برامج التدريب لأعضاء اللجنة التنفيذية للاتحاد ورؤساء الفروع المحلية، والممثلين الميدانيين. كما قام القسم بوضع تفاصيل البرامج التدريبية وتقديم مناهج التدريب، وتوزيعها على المنظمات والمؤسسات في أنحاء القارة الأمريكية.

(٢) الاتحاد الإسلامي لأمريكا الشمالية (ISNA)

Islamic Society of North America

لما بلغ عمر اتحاد الطلبة المسلمين حوالي ١٥ عاماً بدأ الإعداد للقيام بدور موسع في القارة الأمريكية، فدعا عام ١٩٧٧ م إلى عقد اجتماع تارينجي في مقره في مدينة بلينيفيلد بولاية إنديانا الأمريكية، ضمّ مجموعة متنوعة من العاملين في مختلف المنظمات. وتشكل من خلال هذا الاجتماع فريق عمل أوصى بهيكل تنظيمي جديد للعمل الإسلامي في أمريكا الشمالية لمواجهة التحديات المتزايدة والقيام بالمسؤوليات المتنامية بين الحالات الإسلامية في القارة.

ونتيجة لنمو اتحاد الطلبة والأعداد المتزايدة من الأعضاء النشطين بين خريجيه، فقد تقرر إنشاء منظمة أوسع باسم الاتحاد الإسلامي لأمريكا الشمالية (ISNA) في كانون الثاني / يناير ١٩٨٣ م بصفة مظلة عامة تضم غيرها من المنظمات. وأصبح كل من اتحاد الطلبة المسلمين (MSA) واتحاد الحاليات المسلمة حديثاً Muslim Community Association (IMA) والجمعيات المهنية الإسلامية الثلاث: الجمعية الطبية الإسلامية Islamic Medical Association (IMA) وجمعية العلماء والمهندسين المسلمين Association of Muslim Scientists and Engineers (ANSE) وجمعية علماء الاجتماع المسلمين Association of Muslim Social Scientists (AMSS) هي الأركان المؤسسة لها.

وهكذا أصبح الاتحاد الإسلامي لأمريكا الشمالية اتحاداً يضم تلك المنظمات أساساً، إضافة إلى كونه اتحاداً ذا عضوية فردية مفتوحة لكل المسلمين.

هذا، وتتبع الاتحاد ثلاث مؤسسات للخدمات هي: الوقف الإسلامي لأمريكا الشمالية Canadian NAIT) ومركز التعليم الإسلامي (ITC) ومؤسسة الوقف الإسلامي الكندية Islamic Trust Foundation (CITF).

إن الاتحاد الإسلامي لأمريكا الشمالية يستمد قوته - بعد الله تعانى - من خاصيته متعددة الأعراق وقاعدته الجغرافية العريضة، وتمثل أولوياته في وحدة الحاليات الإسلامية وتوجيه جهودهم نحو خدمة الإسلام وأهله وتعليم أولاد المسلمين والدعوة العامة للتعرف بالإسلام.

والم الهيئة العليا المنوطه بتقرير سياسة الاتحاد هي مجلس الشورى المنتخب الذي تنبثق عنه لجنة تنفيذية متطوعة تشرف على الأمانة العامة المترفرفة التي تعدّ بمثابة الذراع التنفيذي للاتحاد. ويتم تنفيذ خطة عمل الاتحاد بالتعاون مع مؤسسات الخدمات (مثل الوقف الإسلامي لأمريكا الشمالية ومركز التعليم الإسلامي).

أما المهام فهي تلك التي كان يقوم بها اتحاد الطلبة المسلمين مع قدر رحب من التوسيع والتنوع، إذ تمت تنمية وإغناء مجلة "الآفاق الإسلامية" Islamic Horizons والمؤتمر السنوي والبرامج الأخرى التي تُعنى بالحاليات في أمريكا الشمالية، على حين قام اتحاد

الطلبة بالتركيز على الطلبة داخل الجامعات والمؤسسات الأكادémية.

يعتبر الاتحاد من أكبر المنظمات الإسلامية في أمريكا الشمالية، إذ ينبع عنـه أكثر من ٣٠٠ فرع بين منظمات محلية ومساجد ومراـكز. فمن المنظمـات التابعة له رابطة الشـباب Muslim Arab Youth Association of North Muslim Arab Youth Association of North Malaysian Islamic America (MAYA) Malaysian Islamic America (MAYA) Muslim Study Group (MISG) ، وجمعـية الشـبان المسلمين لأـمريـكا الشـمالـية Muslim Study Group (MISG) ، وجمعـية الشـبان المسلمين لأـمريـكا الشـمالـية Youth of North America (MYNA) Youth of North America (MYNA) .

إن جمعـية الشـبان المسلمين لأـمريـكا الشـمالـية تمثل أـمل المستـقبل للإـسلام في أمريـكا الشـمالـية، لأنـها تضم جـيلاً فـريـداً من الشـباب الـذين ولـدوا في أمريـكا الشـمالـية وترـبـوا على الـلتـرام بالـإـسلام، بالإضافة إلى خـبرـتهم بالـنـظـام الـأـمـريـكي المـحـلي، وـهم يـجـمـعون بين الـانتـماء لـلـإـسلام عـقـيدة وـسـلـوكـاً وـالـفـرـص الـهـائـلة الـمـتـاحـة لـهـم لـلـتأـثـير في السـاحـة الـأـمـريـكـية.

(٣) الاتحاد الإسلامي العالمي للمنظمات الطلابية (IIFSO)

International Islamic Federation of Student Organizations يتألف الاتحاد الإسلامي العالمي للمنظمات الطلابية من منظمات الطلبة المسلمين المنتسبـين إـلـيـهـ فيـ أـنـحـاءـ الـعـالـمـ كـافـةـ. وقد أصبحـ الاتحادـ الـذـيـ تـأـسـسـ عـامـ ١٩٦٩ـ مـ المنـظـمةـ الرـائـدةـ فيـ مـجـالـ تـرـجـمـةـ وـنـشـرـ الـمـؤـلـفـاتـ الـإـسـلامـيـةـ بـشـكـلـ يـسـمـعـ بـالـاسـتـفـادـةـ مـنـهـاـ،ـ وـبـالـعـدـيدـ مـنـ الـلـغـاتـ،ـ فـقـدـ قـامـ هـذـاـ الـاـتـحـادـ بـنـشـرـ حـوـالـيـ عـشـرـةـ مـلـاـيـنـ نـسـخـةـ مـنـ خـمـسـمـائـةـ كـتاـبـ بـثـمـانـينـ لـغـةـ.

ويقومـ الـاـتـحـادـ بـعـقـدـ لـقـاءـاتـ جـمـعـيـةـ الـعـمـومـيـةـ وـمـؤـقـرـاتـهـ التـدـريـيـةـ فيـ الـقـارـاتـ الـمـخـلـفـةـ للـمسـاعـدـةـ فيـ تـطـوـيرـ أـدـائـهـ وـتـحـسـيـنـهـ. كانـ دـ.ـ أـحـمـدـ التـوـتـونـجـيـ أـولـ أـمـيـنـ عـامـ لـلـاـتـحـادـ،ـ ثـمـ تـلاـهـ الـدـكـتـورـ هـشـامـ الـطـالـبـ،ـ وـالـدـكـتـورـ سـيـدـ سـعـيدـ،ـ وـالـأـسـتـاذـ مـصـطـفـىـ الـطـحانـ،ـ وـالـدـكـتـورـ مـصـطـفـىـ عـثـمـانـ،ـ وـالـدـكـتـورـ سـيـدـ طـاهـرـ.

(٤) الندوة العالمية للشباب الإسلامي (WAMY)

World Assembly of Muslim Youth

تأسـستـ النـدوـةـ الـعـالـمـيـةـ لـلـشـابـ إـسـلامـيـ عـامـ ١٩٧٢ـ مـ فيـ الـرـيـاضـ،ـ وـذـلـكـ فيـ اـجـتمـاعـ

عالمي ضم طليعة العاملين في النشاطات الشبابية آنذاك ، بالإضافة إلى ممثلين عن المنظمات الشبابية في أنحاء العالم .

(٥) رابطة العالم الإسلامي (MWL) :
Muslim World League

رابطة العالم الإسلامي هي منظمة عالمية الانتشار، مقرها الرئيس في مكة المكرمة ولها مكاتب ودعاة مستديرون في كثير من الدول.

وتهتم الرابطة برفع مستوى المسلمين ورعايتهم، ولا سيما في الدول التي يعدها المسلمون فيها أقلية. وتعقد عدداً من المؤتمرات الدولية والإقليمية، وتساعد في إنشاء المساجد في أنحاء العالم، والدفاع عن الأقليات المسلمة.

(٦) المعهد العالمي للفكر الإسلامي (IIT) :

International Institute of Islamic Thought

هو معهد علمي للأبحاث تأسس عام ١٩٨١ لإنجاح الفكرة الإسلامية وتعزيزه وتحقيق إسلامية المعرفة والتأصيل الإسلامي لها في العلوم الاجتماعية والمذاهب الفكرية المعاصرة، إلى جانب قيامه باستكشاف إمكانات إدراج المعرفة ضمن أنظمة إسلامية مستنبطة على أسس عقدية وشرعية، وتناول المشكلات الإنسانية بالتركيز على المبادئ والمفاهيم والقيم في المنظور الإسلامي.

ويقوم المعهد بعقد ندوات ومؤتمرات متخصصة ونشر الواقع والكتب والأبحاث العلمية بالعربية والإنكليزية ولغات المسلمين، سواء أكانت من إنتاجه الخاص هو أم من إعداد العلماء والمحظيين حيالا كانوا.

من هذا الدليل؟ وكيف يستخدم؟

أولاً : تعريف التدريب والتنمية والتربية

يستخدم مصطلحا التدريب والتنمية بين المهنيين والمهتمين بالتنمية البشرية بشكل تبادلي في أكثر الأحيان للدلالة على تحسين قدرة المرء في سبيل تحقيق ما يتوقع منه في مستوى الأداء والإنجاز، وبتحديد أكثر، يمكن أن نعرف هذين المصطلحين على الوجه الآتي:

- **التدريب:** مجموعة من البرامج المهمة بالتعلم وتحسين أداء المتدرب ومهاراته الفنية.
- **التنمية:** مجموعة من البرامج التي تتناول تطوير المهارات التحليلية والقيادية لتحسين القدرة على الإشراف والإدارة.
- **أما التربية:** فهي تحصيل المعرفة التي تغنى التفكير وتحسن السلوك والمهارات من خلال التدريب والتنمية.

التدريب الإسلامي :

يقصد بالتدريب الإسلامي مجموعة النشاطات التي تعلم المتدربين وتحفظهم وتغنى قيمهم الروحية وترتفع بمستويات تفكيرهم وتحسن مهاراتهم القيادية وأساليب الدعوة التي يتبعونها. وتفترض برامج التدريب الإسلامية وجود مستوى أساسى من الالتزام الإسلامي والفهم والوعي، ومن ثم السعي إلى تطويره، وتعتمد الطريقة المتبعة على ربط الأهداف المحددة وأساليب تحقيقها، بعلاقة الإنسان بخالقه والنظرة الصحيحة للكون والحياة. كما تهدف مادة البرامج التدريبية إلى تعزيز فهم المتدرب للإسلام وزيادة التزامه به.

ثانياً- من أعدَّ هذا الدليل؟

ليس الغرض من هذا الدليل إقناع المتدرب بالإسلام، فهو يفترض أن لدى جمهوره التزاماً معيناً بهذا الدين ورغبة حقيقة في تطبيقه ونشر دعوته. والجمهور الأول المتواخى لهذا الدليل هو طلبة الجامعات في مرحلة البكالوريوس والدراسات العليا، الذين تكون أعمارهم غالباً بين سن الثامنة عشرة والثلاثين تقريباً. كما يمكن استخدامه للأعمار الأخرى، وإن كان ذلك يقتضي بعض التعديلات. وإلى جانب ذلك القطاع المحدد والواسع معًا، يصلح الدليل للمستويات المحلية

والدولية، كما يمكن استخدامه في التدريب الذاتي وتدريب الآخرين. ويقصد بهذا الدليل التدريبي، بالإضافة إلى مواد القراءة والدراسة الموصى بها، أن يحقق أكبر قدر من الفائدة للعاملين المُجربين في حقل تدريب الجيل القادم من الشباب القيادي. ونورد فيما يلي وصفاً لفتئين رئيسين من هؤلاء:

أ- الشباب: يشغل الشباب المسلم بعض الوظائف ذات المسؤولية والتوجيه في أغلب المنظمات العامة التي تشمل عضويتها الرجال والنساء. وهؤلاء إما أن يكونوا قادة للمنظمات والبرامج الشبابية أو قادة لمنظمات الحاليات. وفي كلتا الحالين هم غالباً ما يكونون في مستهل طريقهم لاكتساب الخبرات القيادية، ويكونون عادة مدركين لحاجتهم إلى اكتساب المهارات التي تساعدهم على تأدية مهامهم بطريقة فعالة.

ب- الشبّابات: شرعت الشابات المسلمات في توّلي مراكز المسؤولية في مجال الدعوة الإسلامية، وذلك بتولّي مسؤولية المشروعات والنشاطات في المنظمات والبرامج الشبابية وكذلك منظمات الحاليات. وهن يتولّن بالفعل مناصب القيادة في المنظمات النسائية. ولا مراء أنّ فعالیتهن في القيادة على بصيرة صحيحة تعدّ من الأمور الحاسمة للنمو الشامل.

ونحن على وعيٍ تام بأنّه لا يوجد برنامج واحد يمكن أن يناسب كل المنظمات أو الدول بأسّرها على تنوع مشاربها. ولذا قد يتضح أنّ مادة ما غير ملائمة لواقع أو مناطق معينة، لكنها صالحة لحالات أخرى. ويمكن معالجة مثل هذا الموقف بالتفكير المدرك والتعديل الواعي في التطبيق الفعلي للبرامج عبر فرص التدريب المختلفة. وفي حين يتوجه الخطاب في هذا الدليل إلى المتدرب والرجل، قصد بعادة التدريب فيه الرجال والنساء على حد سواء.

ثالثاً- كيف نفيّد من هذا الدليل؟

يتكون هذا الدليل من خمسة أبواب بالإضافة إلى المقدمة. ويجيب هيكله الأساسي عن الأسئلة التالية: لماذا نتدرّب؟ وعلى ماذا نتدرّب؟ وكيف نتدرّب؟ وتتناول أبواب الكتاب هذه الأسئلة على النحو التالي:

الباب الأول: يعرض لحركة التوعية الإسلامية وال الحاجة إلى التدريب - ويجيب عن السؤال الأول: لماذا نتدرّب؟

البابان الثاني والثالث: يتناولان العناصر الأساسية للقيادة والمهارات الضرورية للفرد والجماعة، وذلك للإجابة عن السؤال الثاني: على ماذا تتدرب؟

الباب الرابع: يتناول ما يحتاج المدربون إلى تعلّمه من أجل تدريب الآخرين بشكل فعال، وذلك للإجابة عن السؤال الثالث: كيف نتدرّب؟

أما الباب الخامس والأخير: فيركز على تنظيم وإدارة مخيمات الشباب بصفتها أداة أساسية للتدرّب.

وقد أدخلنا في كل فصل بعض النشاطات والوسائل التعليمية المختلفة: كأهداف التعليم، ونقاط عمل، ولطائف هادفة، وأسئلة للمناقشة، وتمارين لتقويم مدى الاستيعاب والفهم، وذلك لتقوية خبرات التدريب للمجموعات وللأفراد وتعزيزها. كما يجري التنويه بين فترة وأخرى بالعلاقات القائمة بين الموضوعات الفرعية لترسيخ المادة التعليمية الفنية وتوسيعها.

أ- أحسن الطرق للاستفادة من الدليل

يقدم الدليل مادة علمية سهلة القراءة تساعد الفرد على تقويم ذاته. وللاستفادة القصوى منه يفضل الاطلاع على جميع فصوله بنفس الترتيب، ثم يقرأ كل فصل على حدة كلما دعت الحاجة إلى ذلك. وينصح باستعمال مادة الدليل بدأب في الإعداد للمحاضرات والندوات التدريبية وكل المناسبات ذات الصلة.

أما بالنسبة إلى المجموعات، فيستحسن أن تتم مدارسة الدليل في معسكر تدريبي يعقد لمدة أسبوع أو أسبوعين، على أن يتولى إدارة مثل هذا البرنامج مدرب ذو خبرة وافية، و يمكن ترتيب برنامج تدريبي محايد للشباب.

ب- متى يستخدم الدليل؟

بعد القراءة الأولى راجع الدليل كل مرة تكون فيها مُقدِّماً على موقف يعرض له الدليل. استخدمه مثلاً حين يطلب منك إلقاء خطبة أو تنظيم نشاط أو اتخاذ قرار أو ترؤس اجتماع أو المشاركة في معسكر تدريبي. فإذا كنت مسؤولاً عن نشاط ما يمكنك إعداد نسخ من صفحات معينة من الكتاب، توزعها بنفسك على من يحتاج إليها. إن الفائدة لا تقتصر

على تحديد المهارات التي يتمتع بها المشاركون فحسب، بل تشمل أيضاً التماش والاتساق في كيفية أدائهم لمهامهم القيادية. وكلما استخدمت الدليل في مواقف معينة، لزم أن تضيف إليه حالات دراسية مخصصة وردود فعل المتدربين وتقويات المدربين، ونحو ذلك. وبتوظيف هذه المادة، حاول أن تضفي على عملية التدريب والتعلم خصوصيات مفيدة وذات صلة بالغاية السامية.

ج- كيف يمكن استكمال معلومات الدليل؟

إن المقصود من هذا الدليل هو أن يعالج موضوعات أساسية ترتبط بتدريب الشباب على فنّ وعلم القيادة. ومع ذلك، فإنه لا يمكن لأي دليل كهذا أن يكون موسوعة شاملة جامعية مانعة. وللمزيد من الاطلاع فقد أرفقنا قائمة ببليوغرافية بالمواد في نهاية الكتاب. كما تم إعداد مجموعة من مواد التدريب حول بعض الموضوعات التي يتناولها هذا الدليل.

الباب الأول

آفاق التدريب القيادي

حين نتحدث عن "التدريب"، علينا أن نحدد إطاره ومنظقه من منظور صحيح، موضعين أموراً لا بد منها كي لا ننطلق من فراغ:

١. غاية خلق الإنسان ووظيفته في الحياة.
٢. وضع حركة التوعية الإسلامية خلال القرن الرابع عشر الهجري؛ لأنه إذا كان كل شيء على ما يرام، فلا حافز إذاً لتدريب الأفراد وتحسين أدائهم اليومي.

يمكننا إثر ذلك أن نحدد أهداف التدريب بوضوح للاستفادة منها، وإذا لم يكن لدينا قدر كاف من الإجماع على تلك المبادئ، لا يمكننا أن نشرع في التدريب لأننا سوف نواجه على الدوام أسئلة تعلقنا: لماذا؟ وما الغاية؟ وكيف؟ ولتسوية مثل تلك القضايا المهمة ابتداءً، نقتبس ما ورد في القرآن الكريم:

{لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ {٤} } ثُمَّ رَدَّتْنَاهُ أَسْفَلَ سَافِلِينَ {٥} } إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ فَلَهُمْ أَجْرٌ غَيْرُ مَمْنُونٍ {٦} } {سورة التين}

وقال النبي عليه السلام: «إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ، فَإِذَا قَتَلْتُمْ فَأَحْسِنُوا الْقِتْلَةَ وَإِذَا ذَبَحْتُمْ فَأَحْسِنُوا الذِّبْحَةَ، وَلَيُحَدَّ أَحَدُكُمْ شَفَرَتُهُ وَلَيُرِخَ ذِبِيجَتُهُ» ().

في ضوء هذه التوجيهات الربانية والنبوية، يصبح العاملون في الحقل الإصلاحي ملزمين بتنمية أنفسهم وتطويرها ليقولوا قولًا سديداً ويؤدوا عملاً سوياً متقدماً. وهذا هو هدف التدريب القيادي.

ذلكم هو المحور الأساسي الذي يدور حوله هذا الجزء من الدليل ليقدم عرضاً هاماً للقرآن الكريم في تحديد أهداف التدريب، وملخصاً لوضع حركة التوعية الإسلامية في هذا العصر.

(١) رواه مسلم وأبو داود والترمذى والدارمى وابن ماجه والنسائي.

الباب الأول

آفاق التدريب القيادي

١٩

الفصل ١ : الداعية والبيئة والمجتمع

٢٩

الفصل ٢ : حركة التوعية الإسلامية خلال القرن الرابع عشر الهجري

٥٣

الفصل ٣ : أهدافنا

الفصل

١

الداعية والبيئة والمجتمع

أولاً : الغايات والوسائل

ثانياً : مفهوم السفر والاستكشاف في القرآن الكريم (السير والنظر)

- أ- الدائرة الغبية
- ب- الدائرة الكونية
- ج- الدائرة العالمية
- د- الدائرة المحلية

ثالثاً : القيادة من خلال الخدمة

رابعاً : صيغة للعمل الفعال

- أ- الصعيد الفردي
- ب- الصعيد المحلي
- ج- الصعيد القطري

أولاً : الغايات والوسائل

ليس المسلم الحق من يدّعى أنه يقارع الشيطان ويتحقق على نفسه ممّيّاً النفس بأنه سيقفز إلى الجنة بغير حساب، بل هو من يتفاعل بإخلاص وحيوية مع بيته ومجتمعه ليحدث التغيير المنشود، فليس الإيمان بالتمني أو بالتحلّي . والمسلم الذي يخالط الناس ويصبر على أذاهم خيرٌ

وأَحَبُّ إِلَى اللَّهِ وَأَعْلَى دَرْجَةً مَنْ يَعْتَزِّزُ بِهِمْ
وَأَنَّ لَيْسَ لِلنَّاسِ إِلَّا مَا سَعَى {٣٩} وَأَنَّ سَعْيَهُ سُوفَ يُرَى {٤٠} ۚ ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءُ
الْأَوَّلُ فِي {٤١} {سورة النجم}

إن المسلم لا يعيش في فراغ، وإنما يتواصل مع من حوله باستمرار لأن الشهادة على أعمال البشر ليست لله ولرسول فحسب، بل للآخرين أيضاً. مما الذي يرفع من درجة المسلم إذاً؟ إن حديث رسول الله واضح في هذا الصدد:

«الْخَلْقُ عِبَادُ اللَّهِ، أَحَبُّهُمْ إِلَيْهِ أَنْفَعُهُمْ لِعِبَادِهِ» ^(١)

فالصلاوة والصيام والذكر والتسبيح ليست المعيار الوحيد لتقويم صلاح المسلم، وإنما المعيار هو مدى نفع المرء لغيره من الناس، عملاً بالقول المأثور : (من لا يهتم بأمر المسلمين فليس منهم) .

وينبغي أن تثمر العبادات في حياة الإنسان الموصفات الإيجابية التي تؤهله لخدمة الإنسانية جماء. ويجب ألا تقتصر مهمة الجماعة الإسلامية على خدمة نفسها بل تتعداها إلى خدمة الآخرين. فالجماعة ليست غاية في ذاتها، وإنما هي وسيلة لتحقيق مصلحة الأمة والعالم، وهم فوق مصلحتها الخاصة. ها هو الرسول عليه السلام يوجهنا: «اْرْحَمُوا مَنْ فِي الْأَرْضِ يَرْحَمُكُمْ مَنْ فِي السَّمَاوَاتِ» ^(٢) .

إن الجماعات التي تحصر نشاطها فيما بين أعضائها تفقد رؤية غایياتها وتتخلى عن دورها الحقيقي وتصبح خادمة لنفسها فقط، فتفقد بذلك مبرر وجودها، وعليه ينبغي أن توجّه جميع برامج إعداد الأعضاء وتدريبهم نحو خدمة الأمة بشكل أفضل. فإن إنشاء مؤسسة من أجل خدمة المؤسسة نفسها هو أشبه ببناء بيت لمجرد إقامة البناء فقط.

إن بيئة الداعية ومجتمعه هما مجال عمله الرئيس، وهو مسؤول أمام الله عز وجل الذي سيحاسبه بما يقوم به من عمل في هذا الميدان كما في غيره.

^(١) صحيح مسلم .

^(٢) سنن الترمذى .

ثانياً : مفهوم السفر والاستكشاف في القرآن الكريم (السير والنظر)

وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ إِلَّا رِجَالًا نُوحِي إِلَيْهِمْ مِنْ أَهْلِ الْقُرْبَى أَفَلَمْ يَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَيَنْظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَدَارُ الْآخِرَةِ خَيْرٌ لِلَّذِينَ اتَّقَوْا أَفَلَا تَعْقِلُونَ {١٠٩} {سورة يوسف}

العلم بهذه الأمور مشترك لدى جميع المسلمين، وتعتبر ثوابت لا تتغير بتغيير المكان الجغرافي .	أ- الدائرة الغيبية ب- الدائرة الكونية ج- الدائرة العالمية
العلم بهذه الدائرة محدد ومحخصوص ويختلف باختلاف البلد والأفراد	د- الدائرة المحلية

لا بد أن تتوافق للداعية المتدرب درجات متميزة من الوعي المستنير في دوائر أربع، أولها عالم الغيب، وتعلق الدوائر الثلاث الباقية بعالم الشهادة.

أ- الدائرة الغيبية :

يعرف القرآن الكريم والستة المطهرة الغيب تعريفاً واضحاً، فهو يشمل الإيمان بالله وملائكته وكتبه ورسله واليوم الآخر والقدر خيره وشره. والإيمان بالغيب يحبب العقل البشري الخوض الذي لا جدوى منه في الأمور التي تتعذر حدود الإدراك البشري. ولا يتغير هذا الإيمان باختلاف الزمان والمكان، وإنما هو أمر ثابت في جميع الأوقات والظروف. وعلى كل داعية أن يتمثل هذا الإيمان أليًّا كان ومتى كان.

ب- الدائرة الكونية :

على الداعية أن يدرك أن الزمان والمكان من صنع الله، وأن الكون خلق وسحر ليسفيد منه البشر ويتفعوا بما فيه، وأن الزمن (العمر) نعمة عظيمة وفرصة الإنسان الوحيدة للعمل المشرم الجاد، وإذا أضاع الفرصة باء بالخسران.

{أَلَمْ تَرَوْا أَنَّ اللَّهَ سَحَرَ لَكُمْ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَأَسْبَغَ عَلَيْكُمْ نِعْمَةً ظَاهِرَةً وَبَاطِنَةً وَمِنَ النَّاسِ مَنْ يُجَادِلُ فِي اللَّهِ بِعَيْنِ عِلْمٍ وَلَا هُدَىٰ وَلَا كِتَابٍ مُّنِيرٍ } {٢٠} {سورة لقمان}

وتلك أيضاً من العارف الشائعة والمشتركة بين الناس في أنحاء العالم كافة، ولا تتغير بتغيير المكان، إلا أنها قد تتطور بتقدم الأزمان والحقب. فالمطلوب من الأفراد فهم آيات الله في الكون والظواهر الطبيعية ولو بحد أدنى. ولا يعتمد هذا الفهم على موقع الفرد الجغرافي بل يتساوى الأفراد في فهم مشترك مُوحَّدٌ أينما كانوا على الأرض.

ج- الدائرة العالمية :

ينبغي أن يكون لدى كل داعية حد أدنى من معرفة الناس والشعوب والأمم، وعليه أن يفهم الحركة الإسلامية بصفتها كياناً عالمياً واحداً لا تتحده الحدود الجغرافية. فالMuslimون في جميع أنحاء العالم هم إخوة له، وهذا العالم لا يقتصر على Muslimi البلدان التي يشكل المسلمين فيها أغلبية فحسب، ولكن يشمل الأقليات المسلمة أيضاً. وعلى المسلم أن يقف إلى جانب الحق والدفاع عنه ومحاربة الباطل والتصدي له في كل مكان، وأن من واجبه شرح رسالة الإسلام للناس في جميع بقاع الدنيا. فالعالم كله ساحة للعمل والعبادة كما يبين ذلك رسول الله عليه السلام إذ يقول: «جُعِلَتْ لِي الْأَرْضُ مَسْجِدًا وَطَهُورًا»^(١).

د- الدائرة المحلية :

إن المجتمع المحلي المحيط بالداعية هو الساحة الرئيسة لتأدية واجباته. وفيما يلي المسؤوليات التي عليه أن يؤديها:

(١) أن يعرف ويفهم الكثير عن جغرافية بلده وتاريخه وتركيبته السكانية وموارده الطبيعية وتركيبته الدينية والمذهبية والعرقية، ونسبة عدد الذكور والإإناث فيه ونسبة الشباب والشيخ والأطفال، وطبيعة اقتصاده ووارداته وصادراته والصناعات والمنتجات الزراعية الموجودة فيه، وما فيها من فائض أو عجزٍ ونحو ذلك.

ويحتاج الداعية إلى فهم واعٍ لنظام البلد السياسي وأحزابه السياسية وأتباعها، وما يصدر عنها من مطبوعات ومنشورات، وكيفية صناعة القرارات فيه وطبيعة العمل السياسي.. كما ينبغي التعرف بالصحف والمجلات الرئيسة الصادرة فيه، وعلى قادة الفكر ووجهى الرأي العام وكبار العلماء والمتقين.

^(١) صحيح مسلم، سنن أبي داود، سنن الترمذى، سنن النسائي، ابن ماجه، سنن الدارمى، ومسند أحمد بن حنبل.

ولا يتسرى للداعية فهم الناس إلا إذا كان لديه قدر من المعرفة بتاريخهم وعلاقتهم بشعوب الدول الأخرى، ولا سيما المجاورة لبلده. وباختصار، ينبغي أن يكون لدى الداعية وعيًّا كاملًّا بواقعه ومعرفة جيدة بالظروف الاجتماعية والاقتصادية والعلمية والسياسية والدينية للبلد الذي يعيش ويعمل فيه.

(٢) على الداعية أن يشغل نفسه بمشكلات مجتمعه، ولا يتخذ منها موقفاً سلبياً، قد يوحي بعدم اهتمامه بحلها، بحجة أن الإسلام لم يكن مسؤولاً عن بروز تلك المشكلات منذ بدايتها. ويجب أن يكون سلوك الداعية كسلوك الطبيب الذي يعتبر عافية مرضاه تحدياً يقبله وواجبًا يسعى إلى القيام به وهدفاً يتبعيه، برغم عدم مسؤوليته عن إصابتهم بالأمراض والعلل التي يشكون منها. وإن لم يتوافر لديه العلاج الشافي، فعليه أن يسعى إلى التخفيف من آلام مرضاه ومعاناتهم. إننا لم نسمع عن طبيب ناجح يُسْخِرُ من مرضاه أو يهاجمهم أو يتعالى عليهم ويحتقرهم. إن الطبيب يسعى دوماً إلى درجة الإحسان في التعامل مع ما يواجهه من حالات.

إن على الداعية المتدرب أن يضع نفسه في موضع القائد السياسي الإيجابي لبلده، ويستخدم قدراته العقلية لإيجاد حلول للمشكلات القائمة التي ينبغي له تشخيصها وتقديم حلول إسلامية ناجعة لها. فمن السهل أن يكون المرء معارضًا ويتقدّم الحزب الحاكم بطريقة لا مسؤولة، ولكن معارضته المسلم الجاد هي معارضة أمينة ومسئولة وواعية بحيث لو طلب منه تولي زمام الأمور، فإن أفكاره وخططه تكون ذات فعالية وتأثير ثماراً ونتائج إيجابية في الواقع المعيش. إن الادعاءات النظرية الحالية التي تناادي بحياة المدينة الفاضلة هي مجرد تمنيات لا أكثر، سرعان ما ينفض الناس عن صاحبها، ولا يأخذونه مأخذ الجد أبداً. يتصور البعض أن الإسلام عبارة عن طبق من الورود يمكن زراعتها في أي مكان من العالم، ولكنه في الواقع أقرب إلى أن يكون باقة من الزهور فريدة تقدم في كل بلد بتشكيلية مختلفة تناسب تربته ومناخه. فلكل تربة ومناخ زهور وورود مميزة، وهذا يجعل أمة الإسلام نقشاً بديعاً مبهجاً من الشعوب تتتنوع فيه الألوان والزخارف. وفي الوقت الذي ينبغي للداعية أن يعكس تلك السمات التي اكتسبها من معاني الإسلام الغيبية والكونية العالمية، فإن عليه كذلك أن يجلّي معالم وسمات الشخصية المحلية للبلد الذي يتتمي إليه، وذلك بما فيه

من عادات وأذواق ولباس وفنون وثقافة. إننا نعاني في الوقت الحاضر خللاً كبيراً في تربيتنا الإسلامية، إذ نعير اهتماماً أكبر للجوانب العامة والنظرية لحياة الناس، ونقصر في فهم احتياجاتهم المحلية القرية التي تمسُّ حياتهم اليومية وتتشابك مع همومهم واهتماماتهم الأساسية.

على الداعية إذاً أن يحقق التوافق الصحيح - في إطار التوجيهات الإسلامية - بين جميع هذه العوامل، ولكن ينبغي ألا تقتصر مسانته على أن تكون تكراراً لأحداث الماضي، ولتكن مسانته كتشكيلية الأكلات الشهية المتنوعة الموجودة في مختلف بقاع العالم الإسلامي والتي - على الرغم من تعددها واختلافها - يجمع بينها أنها حلال طيب.

ثالثاً: القيادة من خلال الخدمة

علمنا رسول الله عليه السلام مبدأ القيادة من خلال الخدمة منذ أربعة عشر قرناً، إذ قال: «سَيِّدُ الْقَوْمِ خَادِمُهُمْ»^(١)

وعلى الداعية أن ينهج نهج تقديم الخدمة والمساعدة لمن حوله في المجتمع. فحين يُعرف دعاة الإسلام في المجتمع بأنهم يسعون لخدمة غيرهم وحل مشكلاتهم ورعايتهم مصالحهم، سيكون ذلك حافزاً لزيادة ثقة الناس بهم وقبولهم قادة ومسؤولين، ولن يقتصروا على فتح قلوبهم لهم - كما قد تكون الحال الآن - بل سيعطونهم أصواتهم في الانتخابات أيضاً.

رابعاً: صيغة للعمل الفعال

نقدم في ما يلي ثلاثة مجالات للعمل الفعال على الأصعدة الفردية والمحلية والقطرية:

أ- الصعيد الفردي

ينبغي للمصلح على الصعيد الفردي أن يلم بالقضايا المحلية والدولية ويرصد其ها بصورة يومية، وذلك من خلال مطالعة الصحف والمجلات ومتابعة ما يذاع ويعرض في وسائل الإعلام الأخرى. كما أن عليه تعويد نفسه على تداول الأخبار ومناقشة الأحداث

^(١) سنن الديلمي وسنن الطبراني.

الجارية مع من يلقاهم والاستفادة من آرائهم. وبذلك يتكون لديه حصيلة عامة وكافية من المعلومات، مما يدور حوله من أحداث.

ب- الصعيد المحلي

على الداعية أن يشارك في لقاءات محلية بصورة منتظمة تجمع عشرة أشخاص أو أقل. تعرف هذه اللقاءات باسم الحلقة أو الأسرة، ويتم التركيز فيها على التثقيف وتنمية الجوانب الروحية لدى المشاركين. إلا أن هذا وحده لا يكفي، إذ ينبغي تطوير هذه اللقاءات وتجديدها باستمرار والاستفادة من نصف الوقت على الأقل في مناقشة أوضاع المجتمع المحلي والأساليب العملية للإصلاح. إن أوضاع حركة التوعية اليومية مؤسفة للغاية، وذلك لتركيز أتباعها على القضايا النظرية والأكاديمية والاقتصار على أخبار حركاتهم ورموزها فقط، وهذا ما جعل نسبة العاملين المثقلين بالأعباء في الحركة لا تزيد عن ٥٥% تقريباً، في حين يظل ٩٥% متفرجين لا هم لهم سوى النقد السلبي للأعضاء العاملين. وهؤلاء يكونون كلاً وعياناً ثقلياً تحملهم المؤسسة عوض أن يحملوها.

ويمكن تشبيه الحركة اليوم بالهرم المقلوب الذي يمثل فيه ٥% من الأعضاء فقط رصيداً فعالاً، ويكون ٩٥% من الأعضاء عيماً. إن تنظيماً هذا شأنه سرعان ما ينهمك في شؤونه الخاصة بدلاً من التركيز على تحقيق أهدافه العامة. فتكثر المعوقات وتندد الأيدي العاملة. بيد أن الفعالية يمكن أن تتضاعف أكثر من خمسة أمثالها لو كان الأعضاء العاطلون من المناصرين المتعاطفين خارج الحركة وليسوا من الأعضاء المتسبين، وذلك لأنهم - في هذه الحالة - لن يلزمو المؤسسة بأية مسؤولية تجاههم.

ولحل مشكلة التقادس، يجب تكليف كل عضو بمسؤولية محددة واضحة، إذ بإمكانه أن يصبح عضواً في فريق صغير، أو أن يتحول إلى ما يسمى بـ "لجنة العضو الواحد" ليكون مسؤولاً أمام قائدته الذي يرفع إليه تقارير نشاطه بصورة دورية.

وعلى القيادة أن تحدد مهام الأفراد واللجان وتتولى متابعتهم، وهذه المهام عديدة فهناك الكثير مما يجب القيام به في المجتمع بجانب حفظ آية من القرآن الكريم أو حديث من

الأحاديث الشريفة. ثم إن هذا الحفظ يجب أن يرتبط بالفهم والعمل كما فعل الصحابة الذين تعلموا العلم والعمل والأداب جميعاً في آن واحد.

إن أوضاع الحركة لا تكون في حالة جيدة إلا إذا تحولت إلى خلية مثل خلايا النحل أو النمل مفعمة بالطاقة والحيوية، وقائمة على أداء المهام النافعة في المجتمع لاضطلاع كل فردٍ فيها بدوره ووقوفه على ثغرة من الشغور.

جـ - الصعيد القطري

الدعوة بين النظرية والتطبيق

كان هناك شيخ قدير يقوم بتدريب الطلبة على الدعوة لمدة ٦ أشهر في المجال النظري و ٣ أشهر في المجال التطبيقي. وكان هناك طالبٌ شديد الثقة في نفسه تخرج في الجزء النظري لبرنامج التدريب بتتفوق وظن أن بوسعه إنجاز الجزء العملي التطبيقي اعتماداً على قدراته الذاتية.

وحذر الشیخ، ولكن الطالب لم يطعه، واتجه إلى قرية بعيدة لممارسة الدعوة. وفي أول جمعة قام إمام مفوه بإلقاء خطبة مليئة بالأكاذيب عن الله سبحانه وتعالى وعن النبي عليه السلام فوق الطالب وصاح "إن الإمام كاذب فلا الله ولا النبي عليه السلام قالا ما ذكره الإمام". فرد الإمام "إن هذا الشاب كافر ويستحق العقاب". فقام جمهور المصلين بضرب الشاب ضرباً مبرحاً. وعاد الطالب إلى شیخه بضمادات وعظام محطمة. فقال له الشیخ دعني أريك مثلاً جيداً للدعوة العملية. وفي يوم الجمعة التالي ذهبَا معاً إلى المسجد نفسه، وألقى

في الوقت الذي نطالب فيه على المستوى الفردي بالقدر الكافي من المعرفة والوعي، نطمح على المستوى القطري إلى قيام لجان ومجموعات متخصصة تؤدي أعمالها بإتقان. فينبغي أن تخصص لكل قضية من قضايا البلد المهمة لجنة عاملة مؤهلة تأهلاً عالياً، وأن تشكل اللجان في مجموعها العقل المفكر للمجموعة، فتتولى دراسة القضايا وتحليلها واستقرائها والاستنباط منها وتزويد القيادة بالحلول والبدائل في مجالات تخصصها. وفي الوقت الذي قد يرضى العامة بالعموميات والمعالجة

الإمام نفسه خطبة مماثلة، وبعد أن استمع الشيخ إلى الخطبة نهض منادياً "إن إمامكم رجل من أهل الجنة وكل من يأخذ شعرة واحدة من لحيته سينال الجنة". وعلى الفور، هجم الناس على الإمام ينزعون شعره بقوه، حتى تركوه مدمر الوجه متوف اللحية. عندئذ همس الشيخ في أذن الإمام "هل ستتوقف عن قول الأكاذيب عن الله ورسوله؟ أم تريد عقاباً أكثر؟" حينذاك اعترف الإمام بسوء فعله وندم على ما فعل. فأدرك الطالب خطأه والتمس من الشيخ أن ينحنه الشهور الثلاثة المخصصة للتدريب العملي.

إن الهوة واسعة بين النظرية والتطبيق !!

السطحية للأمور، على هذه اللجان أن تدرس القضايا بعمق وتفوّق، وأن تكون جاهزة دوماً بالتصورات وخطط العمل وتوزيع الإمكانيات في مجال تخصصها. كما عليها أن تدلل على صلاحية الحلول الإسلامية وفاعليتها كبدائل قوية مقابل ما يطرح أصحاب الأفكار الأخرى. وإذا ما أدت هذه اللجان أعمالها بكفاءة وعلمية، فإن المجتمع سيعرف لها بالقيادة طوعية لتفوّق أعضائها العلمي الباهر والإلامهم الشامل بالقضايا المختلفة. وهكذا، تصبح الحركة بحق الأمين الطبيعي على شؤون الأمة والمجتمع، والناصح المجهد لتحقيق صالح الشعوب ودفع الضرر عنها.

قف !

اقرأ باسم ربك الذي خلق {١} خلق الإنسان من علّق {٢} اقرأ وربك الأكرم {٣} الذي عَلِمَ بالقلم {٤} عَلِمَ الإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ {٥} {سورة العلق}

- لو كانت أمة الإسلام هي الفضلى قراءة واطلاعاً لقادت الحضارة الإنسانية اليوم.
- إذا قرأ الدعاة أكثر من غيرهم، فسوف يقودون الأمة.
- الغربيون اليوم أكثر إقبالاً على القراءة والاطلاع من المسلمين. وفي حين نتعلّم نحن لنقرأ، يقرأ الغرب ليتعلم.
- عمل المطلوب: على الدعاة أن يكونوا رواداً لتنظيم حملات محاربة الأمية.
- فائدة: ستتجه أنظار الشعوب إلى الدعاة باعتبارهم الأمل لخلاص الأمة.
- قاعدة: من يتول حل مشكلات الناس يتول قيادتهم وإمارتهم!

{وَأَعِدُّوا لَهُم مَا اسْتَطَعْتُم مِّنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْحَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَافِئُ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ} {سورة الأنفال : ٦٠}

تقدّم !

حركة التوعية الإسلامية خلال القرن الرابع عشر الهجري

أولاً : خلفية عامة

- د - التخلف
 - هـ - هل بالإمكان أحسن مما كان ؟
 - و - معركة من أجل البقاء
 - ل - إهمال وسائل الإعلام
 - م - المحاسبة بين القيادة والقاعدة
 - ن - ترتيب الأولويات
 - س - الجمود التنظيمي
 - ع - السرية والعلنية
 - ف - القرآن والسلطان
 - ص - غياب المراجعة الفعالة
 - ق - التعصب الحزبي
 - ر - أدب الاختلاف
 - شـ - جدول أعمال مطول
 - أ - النظر من الداخل
 - بـ - الإنجازات مقابل الإخفاقات
 - جـ - العمل السياسي وردة الفعل
- ثانياً : تحديد مجالات التحسين
- أ - الشوري
 - بـ - روح الفريق
 - جـ - النساء والأطفال
 - د - نموذج القائد "الشيخ"
 - هـ - غياب المؤسسات
 - و - التزعنة الإقليمية والتزعنة القومية
 - ز - غياب التخطيط
 - حـ - البديل الإسلامي
 - طـ - الغايات والوسائل
 - يـ - أزمة الفكر
 - كـ - غياب الحوار
- ثالثاً : التفاتة إلى القرن الرابع عشر
- رابعاً : أسئلة لابد منها !
- أ - لعبة شد الجبل
 - بـ - الوضع الحاضر : أهو الأسوأ أم الأحسن ؟
 - جـ - الولاء لله أم للأسماء ؟
- خامساً : الرصيد

أولاً : خلفية عامة

نستخدم مصطلح "الحركة" هنا بمعناه الواسع الذي يشمل كل جماعة تدين بالإسلام وتمارسه وتدعوه إلى إقامة نظامه في الأرض بالطرق المشروعة. وسنلقي هنا نظرة خاطفة على القرن الرابع عشر الهجري (القرن العشرين الميلادي) لتحليل التائج التي ظهرت أمامنا حتى وقتنا الحاضر. ولا ندعّي تقوياً كاملاً للإنجازات أو حكماً على المعطيات وإنما هي محاولة لتسلیط الضوء على بعض الجوانب المهمة واستخلاص الدروس المقيدة منها. ولكي يكون تحليلنا عادلاً وموضوعياً ينبغي أخذ العوامل التالية في الاعتبار:

أ- النظر من الداخل

حدينا عن الحركة هو حديث عن أنفسنا، أي من داخلها، وليس انتقاداً من الخارج. لذا فإننا نمارس نقداً ذاتياً بناءً لتحديد مكان التقصير بغية تحسين أوضاعنا الداخلية الذاتية. فإن لم نكن صادقين مع أنفسنا فلن يكون إعدادنا لها إعداداً صحيحاً.

ب- الإنجازات مقابل الإخفاقات

ليس القصد من تحديد مواطن ضعفنا رسم صورة سلبية قائمة للحركة. فهناك نقاط قائمة وأخرى مضيئة، وما استمرار الدعوة الإسلامية - في الحقيقة - ويقظتها العالمية إلا شهادة على نجاحها العظيم في مجالات عديدة. إن عرضنا لنواحي العجز والقصور ينبع من التزامنا العميق بالعمل والجهاد في الاتجاه الصحيح ما دمنا نحن والتزامنا من نتاج هذه الحركة كذلك.

ج- العمل السياسي وردة الفعل

لقد شملت الهجمة الغربية على العالم الإسلامي الاستعمار السياسي والعسكري، وبدهي أن يكون رد الفعل الإسلامي والقومي ماثلاً للنوع نفسه. يفسر ذلك اصطدام حركات التحرير عامة بالصبغة السياسية واتسام أعمالها بروح المواجهة في صدّها للمستعمرين الطاغة ومن جاء بعدهم. وعليه، فقد أعطت هذه الحركات غالباً أهمية ثانوية لجوانب الحياة الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية. ولما حصلت تلك الدول على استقلالها عن السلطة الأجنبية، جاء ذلك الاستقلال سطحياً ولم يع القادة الجدد ما يتربّ على الحرية السياسية. وهذا يفسره بعض أسباب استمرار أنماط الحياة الاستعمارية في الاقتصاد

والاجتماع والثقافة والتعليم على ما كانت عليه تحت الاستعمار ولدى طويل من الزمن،
بالزخم نفسه إن لم يكن بزخم أشد.

د- التخلف

لا بد من الاعتراف بأن العالم الإسلامي ظل يعاني حالة الانحطاط في معظم الجوانب لقرون عديدة. ولم يقتصر ذلك الانحطاط على تصورات العوام وأعمالهم ومارساتهم، بل طال حركات الإصلاح كذلك. إن ضعفنا هذا يحدّ بشكل كبير من قدرتنا على التحليل والتشخيص ووصف العلاج، وكوننا مؤمنين لم يؤثر كثيراً على أساليب عملنا في الحركة. إن لظاهرة التخلف آثارها السيئة على الأفراد والأحزاب والتجمعات الدينية والقومية واليسارية والعلمانية على حد سواء، كما أنها تؤثر على جميع قطاعات المجتمع من قادة وملئيين وأطباء ومهندسين وموظفين مدنيين وعسكريين وفلاحين، رجالاً ونساءً، فقراء وأغنياء. إن التخلف وباء يصيب الجميع، فتبقي القلة الوعية مكبلة بتأخر الأغلبية الساحقة تدور في فلكها عاجزة عن تحضيرها والارتقاء بها.

هـ- هل كان بالإمكان أحسن مما كان؟

قد نقول إن الحركة بذلت ما في وسعها، وإن التتائج على الله سبحانه وتعالى. من المؤكد أننا لم نحقق الإتقان في تصوراتنا ووسائلنا، وظل المجال مفتوحاً لتقديم الأفضل، ولاشك في أن أجر العاملين في سبيل الله أجر وفير. ولكننا نلاحظ أن التقدم الحقيقي في التحول الاجتماعي المأمول لأمتنا لا يزال بطئاً، ولكي نتقدم لا بد لنا من أن نعترف بأخطائنا ونقوم أنفسنا ومسيرتنا كي نستطيع القيام بعمل بناء حيالها. إن انتقاد امرئ ما للحركة لا يضعه بالضرورة في مرتبة فوق الحركة نفسها، كما لا يصنفه ضمن أعدائها. فالناس سواسية، والله تعالى وحده الكفيل بالحساب والجزاء. فالتفوق هو تفوق العقيدة والرسالة وليس تفوق الأشخاص.

و- معركة من أجل البقاء

لقد كانت الحركة في الغالب مكبلة الحرية، تخوض معركة حياة أو موت، بصورة يومية، ولذلك لم تتوافر لها فرصة التوقف والتفكير وإعادة النظر في خط سير أعمالها. فقد كان ذلك نوعاً من الترف الذي لم يتوافر لها أو لم تحرض هي عليه. ومن الطبيعي أن تولد

مثل هذه الظروف أفراداً متطرفين ومتكتفين، متزمتين وغامضين، مثاليين وبدون خبرة، وهذا ما يعيق الانطلاق والتطور. وعليه، فإن عبء التصحيح والإصلاح يقع على عاتق الذين يتمتعون بقسط من الحرية. إن مسؤولية هؤلاء مضاعفة وعظيمة للغاية، وعليهم ألا يقارنوا أوضاعهم بأحوال من يعيشون تحت الظلم والدكتatorية الذين لا يملكون سوى تخرج الحسرات واجترار الأماني.

بناءً على هذه الخلفية لأوضاع الأمة في القرن الماضي، نستطيع أن نفهم طبيعة كفاح الحركة، وبوسعنا أن نتلمس مجالات الإصلاح الممكنة فيها.

لقد تمكنت الحركة بحمد الله من البقاء على رغم جميع مظاهر الظلم والعداء داخل العالم الإسلامي وخارجيه، وهذه نعمة كبيرة من الله سبحانه وتعالى. وعلى رغم أن جهادها أثمر الكثير، كانت إمكانية تحقيق نتائج أفضل، متوافرة. والمطلوب في المرحلة الراهنة هو التحسن في المجالات التي ستنطرق إليها أدناه.

ثانياً : تحديد مجالات التحسين

نلتف انتباه الشباب إلى الجوانب التالية من مجالات العمل، آملين بعون الله أن يحالفهم التوفيق خلال القرن الخامس عشر، أكثر مما حالف أسلافهم في القرن الرابع عشر.

أ- الشورى

لم تتمكن الحركة بصورة عامة من مزاولة الشورى بكليتها، وقد ركزت بشكل أو آخر على ممارسة نظام آخر أكثر موافقة، هو نظام "السمع والطاعة". لقد ظلت بعض القيادات تدعو إلى الشورى نظرياً، إلا أن ممارسة ذلك لم تأخذ شكلها المنتظم عملياً، وظل الجدل البيزنطي مستمراً حول ما إذا كانت الشورى معلمة أو ملزمة للأمير أو القائد. وكان لكل فريق حجته وما يدعم موقفه من الكتاب والسنة. ولما كان هذا الأمر من المسائل الاجتهادية، فلم يكن من الممكن البت فيه عن طريق الفتوى فقط. بيد أنها اليوم في حاجة إلى نظام للشورى ملزم ومؤسس على قواعد وأسس علمية منظمة. فلا بد من اشتراك عدد معقول من الأعضاء في عملية صنع القرار، وفي تنفيذ القرارات كذلك. إن مزايا نظام الشورى القرآني هذا يجب التشديد عليها بكل إصرار، ولاسيما في عصرينا هذا.

ب- روح الفريق

لقد تمكنت الحركة عبر برامجها التربوية من تكوين أفراد ممتازين، ولكن المشكلات نشأت لما طلب من هؤلاء الأفراد العمل معاً في برامج مشتركة. فقد ظلت الحركة في معظم الأحيان يقودها أفراد معذودون بدلاً من فرق عمل جماعية، من دون إدراك لحقيقة أن نتائج العمل الجماعي أولى وأفضل من نتائج العمل الفردي. ولقد تخض عن ذلك بيئه متخلفة قوامها "قيادة الرجل الواحد" في معظم مناحي الحياة. فلأب السيادة المطلقة في الأسرة، وكذلك الحال في المدارس والحكومات والجيش والأحزاب. لقد استحوذ هذا النظام - وهو عرض من أعراض التخلف - على معظم مؤسساتنا. ولو تفحصنا الساحة العالمية لوجدنا أن أوروبا بالروح الجدية في العمل الدؤوب والمثابرة المستمرة كانت أول من رفع شعار الحرية بمفهومه الحديث وأسست الدول القومية، لكن أمريكا تفوقت على أوروبا، من خلال ممارستها لنظام "بوتقة الانصهار" التي تصهر مختلف القوميات وتؤلف بينها في إطار الروح الجدية للعمل والمثابرة. أما اليابان، فقد سبقت أوروبا وأمريكا بإضافة روح الفريق الجماعية والولاء للتقاليد والمعتقدات الدينية.

عليك أن تتصور العمل الإسلامي كفريق كرة القدم الذي لو جمع أحسن اللاعبين العالميين بدون أن يمارسوا روح الفريق فيما بينهم لخسروا أمام خصم أقل كفاءة إذا كان أفراده يمارسون الروح الجماعية في لعبهم.

ج- النساء والأطفال

هناك إخفاق وأوضاع في مجال العمل النسووي ومرحلة الطفولة. فحين حققنا بعض النجاح مع الرجال أخفقنا مع غيرهم، ولم يكن في مقدورنا تكوين-حركة نسوية فعالة، وظلت النساء المسلمات - فيما عدا بعض الاستثناءات - عاجزات عن تنظيم أنفسهن أو التأثير في الآخريات، كما أن الأغلبية منهن لا تجيد الاتصال بغيرهن أو التحاور في قضايا المجتمع الأساسية. وعلى حين كانت الأحزاب القومية واليسارية تستغل النساء إلى أقصى حد ممكن لتحقيق مكاسب سياسية، لم يكن بمقدورنا الاستفادة من الإمكانيات الهائلة لدى أخواتنا المسلمات. وهكذا ظللنا - فيما عدا حالات معوددة - خاملات وغير فاعلات ولا قدرة لهن على المساهمة في نشاط الحركة. وفي الوقت الذي ندعّي فيه ونتمنى أن تربّي

نساؤنا قادة الأمة ورجالاتها، فإننا لا نبذل أي جهد من أجل إشراكهن في النشاط أو إعدادهن أو مساندتهن. ويظل هذا الأمر يمثل تناقضاً داخل الحركة، ولن يتنسى لنا - في الواقع - كسب المعركة إذا كانت نسبة ٥٠٪ أو أكثر من طاقاتنا معزولة وبمقدمة عن الميدان الحقيقي.

وبالمنطق نفسه، لم نبذل إلا النذر من الجهد في إعداد الأطفال وتنميتهم. فنسبة الأدباء الإسلامية - مثلاً - الموجهة إلى الأطفال لا تزيد عن ٥٪ تقريباً، لأننا نتوقع منهم أن يقرؤوا الكتب الموجهة إلى الكبار ويستوعبواها ويقتنعوا بها. إن تعليم الأطفال الناشئة من المجالات التربوية المتخصصة التي يحتاج كل منها إلى أدبيات خاصة متميزة، ولا تزال الحركة تفقد الكثير بإهمالها لهذا الجانب من العمل.

د- نموذج القائد "الشيخ"

في بعض الحالات تبنيت الحركة نموذج القائد "الشيخ"، ذلك البطل الملائكي الأسطوري ذي الكشف والقوى الخارقة، العالم بكل شيء والقادر على كل عمل، والذي يقود التنظيم مدى الحياة. وترتبط الحركة بهذا القائد المستديم الذي لا يمكن تنحيته عن كرسي القيادة ارتباطاً مصرياً بكل أعماله وتصرفاته مهما كانت. وإذا غاب عن بلده، استمر في الإشراف على التنظيم وتسويقه بطريقة "التحكم عن بعد". وفي المجتمعات، يهيمن نموذج هذا القائد "الشيخ" على جدول الأعمال، فيتحدث متى شاء وأنى شاء وللمدة التي يريد وفي أي موضوع يختاره، فهو لا يستعد مسبقاً، ولا يدون أفكاره أو ملاحظاته. كما أن له الحق أن يرتجل الحديث وعلى الجميع أن يظهروا له�احترام والأولوية في كل شيء، بغضّ النظر عما يتطلبه مركزه القيادي من مؤهلات وإمكانات وخصائص.

وتظل المعضلة الرئيسة التي يواجهها الصف الثاني من القيادة هي من يستطيع أن يختلف القائد "الشيخ"؟ فقد جبل كل عضو منهم على الاعتقاد بأنه لا يساوي شيئاً أمام "الشيخ"، وهذا التواضع أو الخضوع شرط من شروط تكوينه الحركي الإسلامي. فلم يتدرب معظمهم على حرية الرأي والقيادة من خلال ممارسته للشورى الجماعية، واحترامه العظيم للشيخ يمنعه من تحديه أو مخالفته أو حتى مساءلته، فضلاً عن تبنيه وجهة نظر مخالفة

لشيخه. ويتمثل هذه العلاقة أحياناً الشعار الصوفي القائل بأن "المريد أمام شيخه كالميت بن يدي مغسله". وهكذا يتحول القرار الملحق المطلوب من الشيخ في بعض الحالات إلى مجرد دعاء فقط. ومن المؤسف أحياناً أن نرى الحالة قد ترددت إلى درجة جعلت بعضهم يتهمون قياداتهم بمقولة "وافق أو نافق أو فارق". ونحن - معاذ الله - لا نتهم كل من تولوا القيادة بأنهم كانوا على هذا النمط، ولكننا نجد بعض هذه الموصفات على الأقل في غالبية القيادة والمسؤولين.

علينا اليوم أن نتدبر بجدية موضوعية الممارسات التجارب العالمية الحديثة للفترة المثلية لتولي القيادة، فهي تراوح بين أربع وست سنوات، قابلة للتجديد لمرة واحدة فقط، وهذا يسمح للقائد بعدة أقصاها اثنا عشر عاماً. وعند انتهاء فترة تولي القائد مهام القيادة بإمكانه المساهمة الرشيدة الفعالة عن طريق اللجان المتخصصة أو بصفة مستشار للقيادة الجديدة له قدره ومكانته واحترام خبراته الطويلة.

هـ- غياب المؤسسات

اعتمدت الحركة في نشاطها على الأفراد موكلة المهام إليهم، وهذا ما أدى إلى اعتماد الوظائف على الأشخاص، ثم عدم الاستقرار وكثرة التغيرات الوظيفية ونقص فادح في تغطية الأدوار. فقد كان العمل القائم على المؤسسات نادراً - إن وجد أصلاً - وكان هناك في المؤسسات المعدودة التي أقيمت افتقار إلى التخطيط والعمل بروح الفريق والتنظيم السليم. فلم تتمكن الحركة من تجسيد أهدافها عبر هذه المؤسسات، بل أصبح بعضها عبئاً على الحركة، بدلاً من أن يكون عوناً لها. وبالرغم من نجاح الأفراد في الكثير من المشاريع الشخصية، فشلوا في إنجاح العمل الجماعي، كما أن الحركة لم تعالج حتى الآن الحاجة الماسة إلى "فقه المؤسسات" بلغة وتصورات معاصرة مفهومة. وسيظل عمل الدعوة مقتضاً على الكلام حتى تبرز في بلادنا مؤسسات إسلامية عامة ناجحة، بما لا يقلّ عن معدل عشر مؤسسات كبيرة في كل بلد، قبل أن يتحقق لنا أن ندعّي الشروع في عملية إقامة المؤسسات بنجاح.

و- النزعة الإقليمية والتزعة القومية

إن الحركة - نظرياً - مقتنعة بوحدة الأمة وعالمية الدعوة، ولكننا عملياً لا نجاد نجد

صدى كافياً لهذه المعاني، إذ إننا نعكس في سلوكنا توجهات وطابع قبلية وإقليمية واضحة. يظهر ذلك التصور بجلاء في لقاءاتنا فيها يتعقد كل منا بأصدقائه من أبناء جلدته، وقليلًا ما يختلط اجتماعياً بنهم خارج دائرتنا المحلية. أما على مستوى القيادات، فقد تيسّر لبعضها لقاءات دولية عالمية مع قيادات أخرى لكنها تعثرت كثيراً بسبب ما ارتضته لحركتها من أطر وعوائق إقليمية وقومية.

على رغم أن مثل تلك اللقاءات تعتبر أمراً أساسياً لتبادل المعلومات والتجارب ووضع الإستراتيجيات والتنسيق فيما بينها، ومع إقرارنا بأن أعداءنا يعملون ضدنا وفقاً لخطة موحدة، لم ننجح في مواجهتهم من خلال خطة موحدة مماثلة. لقد خدعنا بالمثل القائل: "أهل مكة أدرى بشعابها" متناسين أن الأجنبي المتخصص المتابع قد يعرف اليوم عن بلادنا أكثر مما نعرف، كما أنه بإمكان بعض الخبراء أن يقدموا لإخوانهم في بلاد أخرى الكثير من النصائح والخبرات التي تفيدهم في عملهم المحلي.

جعلت وسائل الاتصال العالم أصغر وأقرب يوماً بعد يوم، ومفهوم القرية العالمية يزداد تجسداً، وهو مفهوم العالمية الذي دعا إليه الإسلام منذ ظهوره، لكن الحركة لا تزال تنظر إلى شؤونها نظرة محلية، وتعد كل منطقة وكأنها معزولة عن بقية المناطق.

ز- غياب التخطيط

إن الحركة تعيش غالباً من يوم إلى يوم تكافح لمجرد البقاء فقط، وقلماً أتيحت لها فرصة لوضع خطط مستقبلية سنوية أو خمسية أو عشرية. فهي تدير عملها من خلال مواجهة الأزمات، وكثيراً ما تتحول الأعمال الروتينية إلى حالات طوارئ. لقد أدى غياب التخطيط المسبق إلى عدم وضوح في الأهداف وسوء توزيع في الموارد وخلط في تحديد الأولويات وفقدان تحديد الوجهة، ولم يبق بإمكاننا تبيين مواطن أقدامنا ومدى قربنا من أهدافنا أو اعتماد أسلوب منهجي لتقويم نشاطاتنا. وعليه، فإننا نمضي غافلين عن نتائج أعمالنا أو تبعاتها غير عابئين بالتخطيط السليم وبضرورة الانتقال من مرحلة "عمل ما في الإمكان" إلى مرحلة "عمل ما يجب أن يكون".

خ- البديل الإسلامي

لقد ظلت الحركة حتى عقد الخمسينيات مشغولة بإثبات صلاحية الإسلام، ثم

اتجهت بعد ذلك إلى تأكيد تفوقه على غيره من الأيديولوجيات، ولكنها ظلت تتحرك داخل هذه العموميات، ولم ينضج عملها خارج هذه الدائرة. فلم تتمكن، على سبيل المثال، من توفير البديل في مجال الكتاب الجامعي من منظور إسلامي، وهو ما نحتاج إليه في جميع مجالات الدراسات الاجتماعية.

هذا البديل ليس عملاً تطوعياً لبعض الوقت يقوم به الفرد المتحمس المخلص، لكنه واجب من أولويات العلماء المختصين المتفرغين، وعلى الحركة أن تنشئ العديد من المؤسسات الأكادémية الراقية لمواصلة الاجتهاد في هذه المجالات. كما لم يبق من الممكن أن يوكل هذا الواجب إلى أفراد من العلماء "النوابغ" وحدهم، إذ لا بد أن يكون مجهوداً جماعياً، فهو عمل متخصص ومكلف وشاق، ويستغرق الكثير من الوقت، وهو عمل مستمر لا يكفيه الاعتماد مرحلياً على المؤيدین والمعاطفين. إنه شرط لا بد منه لبداية النهضة الحضارية العملاقة هذه الأمة، وسيظل تفوق النظام الإسلامي بدونه مجرد قناعة عاطفية. هناك حاجة إلى نموذج إسلامي حي مستنير يجذب الغرب والشرق نحو حضارة الإسلام. وهذا ما يفسر إقبال المهندسين والأطباء وعلماء الطبيعتيات على الحركة أكثر من إقبال علماء الاجتماع عليها، لأن العموميات المشوقة تقنعهم بعقلانية وسمو الدين وسماحته وأخلاقياته، في حين يحتاج علماء الاجتماع المتخصصون إلى الاقتناع بالتفاصيل. فالعموميات لا تكتفى وحدها بجذب هؤلاء إلى حظيرة الإسلام. وليس هذا بالوضع السويّ أو السليم، ولن يمكننا الانطلاق بالحضارة الإنسانية من جديد حتى نرى غالبية قادة الحركة من علماء الاجتماع المتخصصين.

ط- الغايات والوسائل

يعاني بعض الأعضاء قدرًا من الببلة والخلط بين الغايات والوسائل. وكثيراً ما نلاحظ أن مصلحة الجماعة أصبحت معياراً للعمل والنجاح برغم أن الجماعة ما هي في الحقيقة إلا وسيلة لخدمة هدف إصلاح المجتمع. وقد أدى ذلك للبس إلى انشغال الجماعة بنفسها أكثر من انشغالها بالمجتمع الذي تقوم من أجل إصلاحه وخدمته. وقد يبين تحليل إحصائي تقريري لتوظيف وقت الأعضاء وأموالهم وجهودهم أنَّ حوالي ٧٥٪ منها يصرف في معالجة الشؤون الداخلية للحركة، وينحصر ٣٠٪ فقط لصالح المجتمع الخارجي، في

حين ينبغي أن يكون الترتيب الصحيح عكس ذلك تماماً.

لقد أصبحت الجماعة حزباً مقدسأً لذاته، كما لو كان الحزب قد تأسس من أجل نفسه، وهذا ما جعله لا يختلف أساساً عن أي نادٍ رياضي أو جمعية تعاونية تقتصر خدماتها على أعضائها فحسب. وقد أصبحت صورة الحزب عبارة عن مجموعة من الأعضاء تهتم بصالحها فقط دون اضطلاع بدور حقيقي لها في المجتمع بشكل عام. ولهذا السبب لا يبني جهور الناس أي اهتمام أو تعاطف تجاه ما قد يقع على الجماعة من ظلم واضطهاد.

وتترافق هذه الظاهرة مع فقدان الإسلاميين لما يكتسبونه من الواقع للعلمانيين نتيجة قلة التعاون بين الحركات والجماعات الإسلامية المختلفة. إن هيكل الحركة التنظيمية قد تقف عائقاً في بعض الأحيان أمام تحقيق أهدافها الجوهرية، وينبغي التشديد بدون هواة على ضرورة تبني الحركة لمشكلات الأمة عامة وإيجاد الحلول لها بصفته تحدياً مباشراً تواجهه الحركة. كما يجب على الحركة توجيه معظم جهودها لمعالجة تلك القضايا كي تطمئن الأمة إلى أن الحركة هي حارسها الأمين الذي بإمكانها الاعتماد عليه في الاعتناء بشؤونها عناية كاملة.

ي- أزمة الفكر

يُجمعُ العقلاء المختصون على أن العلاقة وطيدة جداً بين طريقة التفكير وأساليب التصرف ومعالجة القضايا، وأن التفكير الصحيح هو الأساس في كل انتلاقة حضارية، وهذا من المفردات الأساسية التي ينبغي أن تعيشها الحركة. وبتأمل واقعنا المعاصر نجد أن الحركة لم توفق - بشكل عام - في تحقيق الاتساق والوحدة الفكرية بين أعضائها. ونظراً إلى تمسك الحركة بالعموميات، فقد بربت الخلافات الداخلية المتعددة حول الأمور التفصيلية. كما انصبت معظم جهود الحركة على العمل والنشاط أكثر من اهتمامها بالفكر والثقافة. ومع غياب بعض المواقف الرسمية المعلنة للجماعة تجاه القضايا الرئيسة العامة، تكونت لدى أتباع الحركة آراء متباعدة أضافت بدورها مشكلة إلى مشكلة التناقض الفكري.

وأدھى من ذلك وأمرّ أن مواقف وآراء بعض الأحزاب والجماعات العلمانية والإيديولوجيات المعادية تسربت إلى الأعضاء لتملاً هذا الفراغ الفكري.

إننا نؤمن أن أزمة الفكر أساساً هي في كيفية تنزيل القرآن والسنّة إلى الواقع، وذلك

عن طريق البحث والاجتهد الأصليين في مجالات العلوم الاجتماعية والإنسانية المتعددة.

ك- غياب الحوار

يبدو للدارس أن الحركة تثبط الحوار الفكري على ثلاثة مستويات: داخلياً بين الأعضاء، ومع الجماعات الإسلامية الأخرى، ومع التجمعات غير الإسلامية سواء الدينية منها أو العلمانية. وقد نتج عن ذلك بروز المفاهيم المثالنة النرجسية بين الأعضاء، فظللت الأفكار النظرية بعيدة عن مجالات الاختبار الواقعية العملية. وترتب على غياب الحوار ركود فكري وعجز عن الإغناء المطلوب لإنضاج الحركة، بالإضافة إلى سوء الفهم بين المجموعات المختلفة، وهذا ما أدى إلى غياب الثقة وبروز العداوات بين الجماعات المختلفة في المجتمع الواحد.

ل- إهمال وسائل الإعلام

لقد أهملت الحركة إلى حد كبير مجال الاتصال مع العالم المحيط بها. فلم توجه أعضاءها إلى سد هذه الفجوة في وقت مبكر، وهذا جعل تأثير الحركة في المجتمع أقل مما ينبغي، وممكّن منافسيها من السيطرة على وسائل الإعلام ورسم صورة مشوهة للحركة من دون أن تتوافر لها الفرصة العادلة للدفاع عن نفسها بشكل فعال. إن الحركة في حاجة إلى توجيه عدد كاف من أعضائها للتخصص في مجالات الإعلام. ولقد كان الأولى بنا التنبه إلى ذلك بوجه خاص في الدول التي خاضت فيها الحركة معارك انتخابية، فلم يكن تحركها السياسي على المستوى المطلوب. أما المطبوعات الإسلامية فغالباً ما تكون غير جذابة، وأحياناً منفرة، ولا يستطيع الصبر على قراءتها إلاّ الأعضاء المتحمسون. أما القراء من غير الأعضاء فيتجنبون الاطلاع على أدبيات الحركة، ومحدوبيّة انتشار دورياتها مؤشر حقيقي على ذلك. كما تجاهلت الحركة أيضاً توجيه أعضائها من خريجي المدارس الثانوية إلى التخصص في المجالات المطلوبة كثيراً، مثل العلوم الاجتماعية والإعلام والاتصالات والتربية والخدمة المدنية والشرطة والقانون، وكان لغياب هذا النوع من التخطيط نتائجه الفادحة على الحركة، وقد دفعت ثمنه غالياً.

م- المحاسبة بين القيادة والقاعدة

كان المعيار السائد في الحركة- ولا يزال- هو أن الأعضاء مُحاسبون أمام القيادة

التي تلزمهم بالطاعة المطلقة في النساء والضراء. إلا أن الحاجة إلى محاسبة القادة ظلت أمراً بعيداً عن النقاش والبحث وكذلك عن التنظيم والممارسة، على رغم أهميتها القصوى. فحين يعرض مسؤول تقريراً للأعضاء يكون التقرير غالباً في شكل عموميات كقولهم: "كل شيء على ما يرام" و"الدعوة في تقدم" و"إن مستقبل الإسلام مشرق" و"النصر قريب" و"يرونه بعيداً ونراه قريباً" و"عليك أن تقوى إيمانك وأن تقدم مزيداً من التضحيات" .. و"عليكم بالصبر" ... إلى ما هنالك من تعبيارات.

والمهم هنا غياب الأسس العلمية التي يمكن الاستناد إليها لمحاسبة الأفراد. فلا وجود لإحصاءات أو حقائق أو أرقام، ولا وجود لتحليلات موضوعية - كمية أو نوعية - خاصة ببيانات العضوية أو المطبوعات أو الشؤون المالية أو تقارير استطلاع الرأي العام أو التقويم الجماعي أو التنظيمي السليم للأداء.

وقد يرفض بعض القادة الإجابة عن سؤال ما يدعى الكتمان والسرية، في الوقت الذي لا يمكن أن تكون الحركة في وضع سليم إذا لم تخضع قياداتها للمحاسبة الموضوعية بشكل دوري. فلا بد من يتصدى للقادة من مواجهتهم بتحديات حقيقية ومطالبهم بالرفع من مستوى أدائهم. كما أن المسائلة حول الشؤون المالية لها أبعاد أخلاقية داخل الصفة وقانونية لدى الدولة، وعلى الحركة أن تقدم تقارير وبيانات مالية خاصة للمراجعة والتدقيق على أساس منتظمة وسليمة.

ن- ترتيب الأولويات

لو سألنا أنفسنا: هل ننفذ المهام بطريقة أفضل؟ أم نختار أكثر المهام أهمية لتنفيذها؟ مثل الحالة الأولى الكفاءة في العمل، أما الثانية فهي اختيار الأولويات الصحيحة منذ البدء، وهناك قدر كبير من الاختلاف بين الأمرين، وكلاهما ضروري. فقد يؤدي المرء بكفاءة عملاً ولكنه ثانوي. إن لترتيب الأولويات أسبقيّة لأن المهام أكثر بكثير من الموارد المتوفّرة للقيام بها. وعليه، يصبح تحديد الأولويات أمراً ضرورياً وهذا ما يتحقق توجيه الموارد القيمة المحدودة - البشرية والمادية - لما يناسبها من القضايا. إن الحاجة إلى تحديد الأولويات تزداد إلحاحاً وأهمية مع تسارع الزمن وتلاؤ الأحداث. فلا يكفي أن يؤدي المرء الواجبات المهمة، ولكن عليه أن يؤدي أهم الواجبات أولاً.

س- الجمود التنظيمي

لوحظ أنه بمجرد قيام هيكل تنظيمي للحركة يظل على حاله لفترة طويلة على الرغم من نمو الحركة وتغير ظروف وأوضاع المجتمع وإعادة ترتيب الأولويات. فعلى كل هيكل تنظيمي أن يعكس أسلوب الحركة الحقيقي في العمل كي يحقق الأهداف التي قام من أجلها، كما ينبغي تعديله حسب الحاجة كي يستوعب التطورات. إن الهيكل الإداري الذي لا يزيد عن كونه وسيلة لخدمة المهدف من الخطأ تقديسه أو رفض تعديله. وهناك قاعدة شبه عامة، أنه ينبغي إعادة النظر في الهيكل الإداري التنظيمي كل خمس سنوات.

ع- السرية والعلنية

هُدر وقت طویل في مناقشة: هل يكون عمل الحركة سرياً أو علنياً؟ وكاد يعتبر موقف المرء من هذه القضية ركناً من أركان الإيمان!! وراح كل طرف من الأطراف يبحث في سيرة الرسول عليه السلام لدعم وجهة نظره و موقفه. وهذه قضية تنظيمية بختة، ولكل الأسلوبين أصل في الإسلام، وإنما تحدد الظروف والمعطيات الواقعية مدى صلاحية أحدهما للحركة على المدى البعيد. وهناك حالات لا يتوافر فيها خيار، لأن أوضاع الدولة وظروفها هي التي تحدى أسلوب العمل، ولكن على الحركة أن تكون مفتوحة على الناس كلما سمحت الظروف المحيطة بذلك، وليس للعمل السري أفضلية أو قدسيّة إذا ما سُمح بالعمل المعلن. والرأي السليم هو اعتبار العمل العلني القاعدة الأساسية. ولا يلتجأ إلى العمل السري إلا استثناءً، وحينئذ تطبق عليه قاعدة الضرورات تقدر بقدرها أو أن الضرورات تبيح المحظورات.

ف- القرآن والسلطان

نتيجة للاستعمار وآثاره في السياق التاريخي للقرن العشرين تجد الحركة نفسها في مواجهة مستمرة مع بعض الأنظمة الحاكمة. وبرغم إمكانية توسيع هذا الموقف في حالات عديدة، ينبغي ألا نعده وضعاً طبيعياً بل نعمل لتحقيق نقايضه. وعلى الحركة أن تسعى لتغيير هذه الحال والإيجاد واقع جديد، كما أنّ النظم الحاكمة يجب أن تقنع بأن الحركة تنشد الخير والصلاح للبلاد والعباد حكامًا ومحكومين على السواء. فالآمة هي الخاسر الأكبر في جو لا تسوده الثقة بين الحاكم والمحكوم. وإنما وجدت الحركة من أجل البناء والتنمية

والتربيـة والتعليم والخدمة والإصلاح والإرشاد إلى ما هو أفضـل. يـنبعـي ألا يـنظرـ إـلـيـهاـ عـلـىـ أنهاـ قـوـةـ منـافـسـةـ عـلـىـ المـاـنـاصـبـ مـعـطـشـةـ لـلـسـلـطـةـ، سـاعـيـةـ إـلـىـ الإـطـاحـةـ بـالـحـاكـامـ.

إنـ الحـكـمـ لـيـسـ هـدـفـاـ مـنـ أـهـدـافـ الـحـرـكـةـ بلـ وـسـيـلـةـ مـنـ وـسـائـلـهـاـ. وـإـذـاـ لمـ تـحـقـقـ الـحـرـكـةـ أـهـدـافـهـاـ مـنـ خـلـالـ سـلـطـةـ حـاكـمـةـ، فـإـنـ بـأـمـكـانـهـاـ عـلـىـ الأـقـلـ تـحـقـيقـهـاـ جـزـئـاـً عـبـرـ حـرـكـةـ الـجـماـهـيرـ عـلـىـ نـخـوـ حـرـ دـيـقـراـطـيـ. وـعـلـىـ الـحـرـكـةـ أـنـ تـسـعـىـ إـلـىـ تـحـوـيلـ الـمـواـجـهـةـ إـلـىـ تـعـاـونـ، فـالـجـماـهـيرـ لـاـ طـائـلـ وـرـاءـهـاـ عـادـةـ، وـالـتـعـاـمـلـ السـمـحـ الـبـسيـطـ الـهـادـيـ أـدـعـىـ إـلـىـ جـلـبـ الـمـنـفـعـةـ كـمـاـ عـلـمـنـاـ ذـلـكـ رـسـوـلـ اللـهـ عـلـيـهـ السـلـامـ. وـحـينـ تـدـفـعـ الـقـوـىـ الـخـارـجـيـةـ الـأـمـورـ نـخـوـ الـعـداـوـةـ بـيـنـ جـمـاهـيرـ الـمـسـلـمـينـ وـحـكـامـهـمـ، يـجـبـ عـلـىـ الـإـسـلـامـيـنـ الـوـاعـيـنـ رـصـدـ مـثـلـ هـذـهـ الـاتـجـاهـاتـ الـخـطـرـةـ عـنـ كـتـبـ، وـالـسـعـيـ إـلـىـ تـفـادـيـهـاـ مـاـ أـمـكـنـ ذـلـكـ. وـيـجـبـ عـلـىـ الـحـرـكـةـ تـمـثـلـ مـقـولـةـ: "لـاـ تـخـضـ مـعـرـكـةـ خـاسـرـةـ"ـ، وـعـلـيـهـاـ أـنـ تـتـجـنـبـ الـاستـدـرـاجـ إـلـىـ مـوـاجـهـاتـ لـمـ تـسـتـعـدـ لـهـاـ.

صـ - غـيـابـ التـجاـوبـ الـفعـالـ

تـدارـ مؤـسـسـاتـنـاـ بـنـظـامـ الدـورـةـ المـفـتوـحةـ غـيرـ الـمحـكـمةـ، فـلـاـ تـوـجـدـ مـرـاجـعـةـ لـتـتـائـجـ الـعـمـلـ أوـ تـصـحـيـحـهـ منـ خـلـالـ الـمـلـوـمـاتـ الـوـارـدـةـ. فـقـدـ يـسـعـىـ بـعـضـ الـعـامـلـيـنـ إـلـىـ تـبـلـيـغـ الرـسـالـةـ بـدـوـنـ رـصـدـ آـثـارـهـاـ الـمـنـشـودـةـ، وـاـخـتـلـطـ عـلـىـ الـكـثـيرـيـنـ مـفـهـومـ حـصـولـ الـأـجـرـ الـإـلهـيـ فيـ الـآـخـرـةــ إـنـ لـمـ يـكـنـ فـيـ الـحـيـاةـ الـدـنـيـاــ فـبـدـدـواـ الـجـهـودـ بـدـوـنـ تـحـقـيقـ الـتـتـائـجـ وـالـمـنـجـزـاتـ فـيـ الـدـنـيـاـ. لـقـدـ أـسـأـنـاـ الـتـعـاـمـلـ مـعـ مـفـهـومـ: عـلـيـنـاـ الـعـمـلـ وـالـتـتـائـجـ بـيـدـ اللـهـ سـبـحـانـهـ وـتـعـالـىـ، وـهـذـاـ أـدـىـ خـطـأـ إـلـىـ عـدـمـ الـتـرـكـيزـ عـلـىـ الـأـدـاءـ وـالـإـنـجازـ، وـأـصـبـحـ شـعـارـنـاـ: الـعـمـلـ مـنـ دـوـنـ طـلـبـ الـتـتـائـجـ، كـقـوـلـ القـائـلـ: عـلـيـ السـعـيـ وـلـيـسـ عـلـيـ إـدـرـاكـ النـجـاحـ!

هـذـهـ الـحـالـ شـبـيهـةـ بـحـالـ رـبـانـ السـفـينةـ الـذـيـ يـوـصـلـ رـكـابـ سـفـيـتـهـ إـلـىـ الشـاطـئـ وـهـمـ أـمـوـاتـ قـدـ ذـوـيـ الـتـفـاعـلـ وـالـاتـصالـ بـيـنـهـ وـبـيـنـهـمـ. لـقـدـ حـانـ الـوقـتـ الـذـيـ يـتـوـجـبـ فـيـهـ عـلـىـ الـحـرـكـةـ أـنـ تـسـتـخـدـمـ أـفـضـلـ مـنـ لـدـيـهـاـ مـنـ الـمـتـخـصـصـيـنـ فـيـ عـلـومـ الـنـفـسـ وـالـجـمـعـاـتـ وـالـاتـصالـاتـ وـالـعـمـلـ الـجـمـاهـيرـيـ وـالـعـلـومـ الـسـيـاسـيـةـ وـالـعـلـاقـاتـ الـعـامـةـ، فـيـ سـبـيلـ تـحـيـصـ أـعـمـالـهـاـ وـأـثـرـ تـحـركـاتـهـاـ فـيـ النـاسـ وـمـدـىـ تـجـاوـبـهـمـ مـعـهـاـ. إـنـ هـذـاـ النـوعـ مـنـ الـمـرـاجـعـ يـنـبـغـيـ أـنـ يـسـتـخـدـمـ لـتـعـدـيلـ مـنـاهـجـ الـعـمـلـ وـتـصـحـيـحـهـاـ وـالـتـفـاعـلـ مـعـ الـآـخـرـينـ.

وـثـمـةـ قـضـيـةـ أـخـرـىـ يـتـعـثـرـ فـيـ مـيـدانـهـاـ كـثـيرـ مـنـ الـخـطـبـاءـ الـمـتـحـمـسـيـنـ أـلـاـ وـهـيـ الـفـرـقـ بـيـنـ

ما نقصد أن قوله وما يفهمه الناس من مقولتنا، فعلينا أن نعي أن طريقة تعبيرنا قد لا تتطابق مع ما يتتج لدى الناس من انطباعات، وأن هناك فجوة بين ما نعنيه وما يفهمه الناس من أقوالنا. وهذه الفجوة تساوي مقدار الخطأ أو القصور الذي يجب أن نقلل منه إلى الحد الأدنى، وكلما كانت الفجوة أضيق كان نجاحنا في توصيل رسالتنا إلى الناس أكبر، وذلك حسب المعادلة التالية:

التعبير المقصود- الانطباع الناتج = مقدار القصور

أو

التعبير المقصود- مقدار القصور= الانطباع الناتج

ق- التعصب الحزبي

غالباً ما يكون تشكيل أعضاء الحركة قائماً على الاعتبارات الحزبية أكثر من قيامه على جوهر القضية. ولذا نجد العضو أكثر انجذاباً إلى الحزب من انجذابه إلى الحقيقة، وكثيراً ما يغدو عاطفياً، فيعرف الحق بالرجال ولا يعرف الرجال بالحق. فهو غالباً لم يُدرِّب على التفكير الحر، بل هو حبيس الآراء المتحيزه ووجهات النظر غير الموضوعية.

هذا الوضع يجعل من الصعب على العضو أن يتعامل مع غيره، ولا سيما من هم خارج الحركة، بصرامة ووضوح. فهو يجد صعوبة بالغة في التحدث مع أهل العلم، لأنه لم يتدرَّب على النظر إلى القضية بأسلوب موضوعي. كما تواجهه الصعوبات نفسها حين يتعامل مع ذوي الأفكار غير الإسلامية، فقلما تشجع الحركة النقد الذاتي، فضلاً عن أنها نادراً ما تتقدَّم آراء الأعضاء وانتقاداتهم إلى القيادة. بل على عكس ذلك لا يلقى النقد أي ترحيب، ومن يخاطر برفع صوته قد يتهم بسوء النية أو بانبطائه على بوعاث غير ذات صلة، ويكون الرد على النقد عادة هو التهجم على شخص الناقد بدلاً من مناقشة جواهر الأمور. فقلما يكون التركيز على ما يقال بدلاً من القائل وتضييع الموضوعية في هذا الخضم. كم كَبَّلَ هذا الأسلوب من جهود كانت ترمي إلى الإصلاح البناء الذي نصبو إليه جميعاً.

ر- أدب الاختلاف

ما يؤسف له، أننا حين نختلف لا نختلف للتوجيهات النبوية في أدب الاختلاف،

وبدلاً من أن يصبح الاختلاف رحمة وإغفاء للآراء، يحدث التفكك والتعنت، ويتحول الخلاف الفكري إلى اختلاف في القلوب والمشاعر، وينقلب الحب إلى كره، وتفقد الجماعة رابطتها ويتدهور حالتها، فتصبح مجموعة من الأفراد المتباغضين. يحيى هذا الوضع أيّ رأي جديد إلى تهديد للوحدة، وتدق نوقيس الخطر عالية على الفور حفاظاً على وحدة الجماعة وسلامتها. يعطي مثل هذا الوضع المتواتر القيادة المبررات لتعطيل معايير السلوك الإسلامي واتباع أساليب غير إسلامية، فتتشعب الأجواء بالغيبة والنسمة والتشهير والشائعات والتهم والكذب والتشويه الخلقي للأشخاص. لقد أدت بعض المنازعات بين الإسلاميين إلى إراقة الدماء كما حدث في أفغانستان، وذلك لأننا لم نتمثل للتوجيه القرآني والنبوي ومراعاته في سلوكنا عند الاختلاف. إن التمسك بتوجيهات القرآن والسنة حريري بأن يضمن لنا النجاح والفوز على خصومنا على المدى البعيد، تحقيقاً للاية الكريمة {....ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْتُكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَائِنَةٌ وَلَيْ حَمِيمٌ} {٣٤} وما يلقاها إِلَّا الَّذِينَ صَبَرُوا وَمَا يُلَقَّا هَا إِلَّا دُوْ حَظٌ عَظِيمٌ {٣٥} {سورة فصلت} .

شـ - جدول أعمال مطول

تقع الحركة من حين إلى آخر في فخ مطالبة معارضيها فجأة بكل شيء دفعة واحدة، لأننا لم نتمكن بعد من بلورة مطالبنا وترتيبها حسب الأولويات وبالتدريج، ولم نقدم بعد برنامج عمل متكاملاً يحقق التوازن بين الموارد المادية والبشرية داخل إطار جدول زمني محدد. ويعتقد بعضهم أنه يمكن تحقيق أنموذج متكامل وناصع للحياة الإسلامية فوراً عند الطلب، وهم يريدون تحقيق كل شيء في لحظة وإلا فلا. وكأن إقامة الدين في المجتمع كصنع القهوة السريعة التحضير (النسكافيه).

إنهم يخلطون بين الإيمان العقلي والذهني بكلية الرسالة والتطبيق التدريجي لتعاليمها في واقع الحياة. لقد أخفق هؤلاء في التوفيق بين مقوله: "خذوا الإسلام جملة أو دعوه" وبين الحديث النبوي الشريف الذي يقول :

«إِنَّ هَذَا الدِّينَ مَتِينٌ فَأَوْغِلْ فِيهِ يِرْفَقْ»^(١)

^(١) مسند أحمد بن حنبل .

إن التطبيق التدريجي المأدى هو ما علمنا إياه رسول الله عليه السلام. والدرس الذي يجب أن نعيه هو أن يكون جدول أعمالنا قصيراً وواضحاً ومحثراً، وب مجرد إنجازه يوضع جدول أعمال زمني آخر مدروس... وهكذا. لقد نجح الشيوعيون والقوميون في تطبيق هذا الأسلوب بفاعلية في الوطن الإسلامي، وكانت شعاراتهم بسيطة وجذابة ونفاذة، فرسخت في ذاكرة الناس لشدة اختصارها ووضوحها، وكان من بينها:

- "نريد خبراً".
- "ارفعوا الأجور".
- "لا بطالة بعد اليوم".
- "نطالب بتقليل ساعات العمل".
- "وفرّوا الخدمات الصحية المجانية".
- "نطالب بتحسين ظروف العمل".
- "لا استعمار ولا استثمار"... وغيرها.

ثالثاً: التغاتة إلى القرن الرابع عشر

إن نظرة منصفة إلى رصيد الحركة تؤكّد بلا شك أنها بذلت جهوداً مضنية كثيرة، إلا أن خصومها كانوا كثيراً يخطفون ثمار جهودها... وهذا ما يتضح من تجربة حركات التحرر في الجزائر ومصر ولibia وباقستان وغيرها.

إن المكتبة الإسلامية بوضعها الحالي تخرج المسلم السكوني الذي يكون صالحًا في نفسه إلا أنه غالباً ما يكون حرفياً في نظرته إلى الحياة. فقد أخفقنا في تكوين الداعية المصلح المتحرك المؤثر في غيره. فقد كان رسول الله عليه السلام يدعوه ربه أن يهدي إلى الإسلام زعماء قريش فقال:

«اللَّهُمَّ أَعِزِّ الْإِسْلَامَ بِأَحَبِّ هَذِينِ الرَّجُلَيْنِ»^(١) يعني عمرو بن هشام أو عمر بن الخطاب.

كان عليه السلام يدعو لقادة قريش في صلواته أن يهديهم الله من أجل أن تقوى وتنتصر الدعوة. أما اليوم، فنشاهد عكس ذلك، إذ غالباً ما تغادر العناصر النشيطة الذكية الجماعة التي

^(١) مسنّد أحمد بن حنبل وسنن الترمذى .

عجزت عن استيعابها والتعامل معها. إنهم كالشمار الناضجة التي تسقط من شجرتها فتظل على الأرض لأن الشجرة الأم لم تبق قادرة على حملها. كما ينقص الحركة الغربلة وتصنيف القدرات، ففي حين يتمكن الأعضاء اللامعون من التأهل والانطلاق والخروج من الحركة، يستمر قليلاً الحيلة والقدرة في صفوها إلى الأبد، فيصبحون عبئاً ثقيلاً على الحركة في تنظيم ثقيل الرأس لا يتجاوب بسرعة وفاعلية مع الاحتياجات العاجلة الملحة. إن الحركة ليست وحدها في الميدان، فهو يعج بالتحديات والمنافسين، وعليها أن تبلور سياستين إستراتيجيتين للتعامل مع التنظيمات الأخرى الإسلامية وغير الإسلامية. كما يجب عليها أن تقلع عن فكرة المركزية الشديدة وأن يكون كل شيء تحت اسم واحد وسقف واحد ومركز واحد وكيان واحد، وعليها أن تسعى للتأثير وحسن التوجيه أكثر من سعيها للتملك والاستحواذ. ومن المفيد جداً أن توكل بعض الأعمال إلى غيرها كلما كان بإمكان أولئك القيام بها. فالإسلام ليس حكراً على أحد، وهو دين للجميع، وليس لأي جماعة أن تدّعي لنفسها وحدها حق احتكاره. إن استعداد بعض العاملين وحماسهم للبذل وللعطاء والتضحية لا يعطيانهم فنويضاً مفتوحاً للهيمنة على أعمال الحركة بغضّ النظر عن كفاءاتهم وفاعليتهم. فإذا كان أداء هؤلاء جيداً فستؤول إليهم طبيعياً قيادة الحركة بجدارة، وإلا فينبغي أن نستبدل بهم من هم أصلح.

{..... وَإِن تَتَوَلُوا يَسْتَبِدُّونَ قَوْمًا غَيْرَكُمْ ثُمَّ لَا يَكُونُوا أَمْثَالَكُمْ} {٣٨} {سورة محمد}

وفي الوقت الذي يحسن بالحركة أن تكسب الرأي العام، يجب ألا تسلم قيادها له، بل يجب أن تكون لديها خططها وإستراتيجياتها التي تستطيع من خلالها ترشيد الرأي العام وتشكيله وتوجيهه والتأثير فيه. أما التعاطي مع الغرب، فقد رسم له بعض المفكرين صورتين متناقضتين: فهو إما جنة وإما جحيم. الحقيقة هي أن الغرب ليس هذا ولا ذاك، وأن لديه خصائص إيجابية وأخرى سلبية، ويجب علينا بصفتنا مسلمين أن نتحرى الإنفاق في جميع الأحوال حيث فالله سبحانه وتعالى يعلمنا:

{..... فَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ} {٨٥} {سورة الأعراف}

{... وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَيْءٌ قَوْمٌ عَلَى أَلَا تَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى ..} {٨} {سورة المائدة}

إن منهج الحياة في الغرب يحيل الحرام جذاباً مغرياً سهل المنال، ونحن المسلمين نجعل الحلال أمراً عسيراً متفرغاً وصعب التناول. ومن هنا، فإن على الحركة أن تقلع عن تهربها من حل

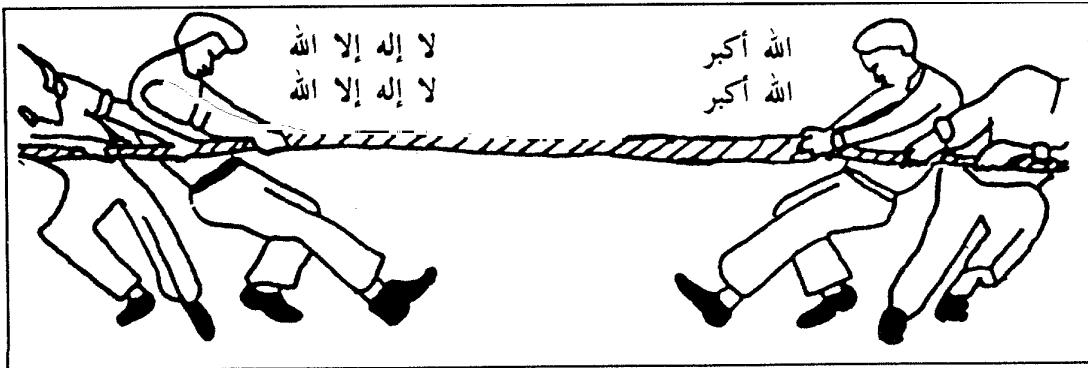
مشكلات المجتمع بمجرد إصدار الفتاوى، وأن تتبني أسلوب طرح البديل والحلول المستديمة. ففي الوقت الذي ندعو فيه الناس إلى الإقلاع عن الحرام، علينا أن نوفر لهم البديل الحلال. لقد أخفقنا حتى الآن في تطوير برامج تلفزيونية أو إذاعية تلتزم ما رخص به الله وأحله. إن مجال التسلية مفتوح أمام العاملين للإسلام على مصراعيه، لكن الجهود التي بذلت فيه حتى الآن لا تكاد تذكر. و يمكننا القول باختصار إن الغرب لديه بضاعة رديئة يتولى عرضها باعة مهرة، ولدينا بضاعة ممتازة يتولى عرضها باعة خائبون. ومع أن نظام الحياة الغربية معرض للانهيار الخلقي، يعمل العلمانيون بلا هوادة لإصلاحه وتصحيح مساره. فهم كمن يقود سيارة قديمة تهالك يوماً فيوماً ويقوم ركابها - وكلهم من المهندسين والميكانيكيين المهرة - بترميمها وإصلاحها دوماً. أما نحن فإننا نقود سيارة جديدة مستوردة من دون أن تكون لدينا أية معرفة بكيفية عملها وصيانتها، وب مجرد أن يصييها عطل بسيط نصاب نحن بالشلل الزمن.

إن التحدى الذي تواجهه الحركة هو البرهنة على استعلاء الإيمان وإثبات تفوق الفكر الإسلامي وسيادته في المجالات المختلفة وطرح النموذج العملي الإسلامي البديل. فقد يفي بالغرض في هذا الصدد إنجاح مشروع تحريبي إسلامي، ولو كان صغيراً. هذا هو التحدى الحقيقى الذى يواجه الأمة فى القرن الخامس عشر الهجري.

رابعاً: أسئلة لا بد منها !

- أ - لعبه شد الجبل

هناك من يدعى أن غالبية شعوب العالم الإسلامي لا تعرف الجد في العمل، وهذا سبب فشلها. لكن ما قولنا في المسلمين المخلصين الذين يعملون بكل جد؟ ما بالنا نرى معظمهم غير متوجين؟ إن مشكلة هؤلاء هي مشكلة توجهات وميول وافتقاد روح الفريق في العمل والحراف منهج التفكير. فقد ترى أفراد المجموعة الواحدة يؤدون أعمالهم بكل جد لكن في اتجاهات متعارضة، وهذا ما يجعل محصلة جهودهم النهائية أقرب إلى الصفر، بل قد تكون محصلة سالبة في بعض الأحيان.



إن لكل عمل إسلامي مقداره واتجاهه كما تعلمنا في الرياضيات عن الكمية الموجة. فإذا لم يتوافق عمل فرد ما مع عمل غيره توافقاً وثيقاً وفي إطار خطة واضحة مع وضوح اتجاه العمل، فإن النتيجة ستكون محدودة برغم الجهد الكثيرة التي قد تبذل في ذلك. وإذا ما استطردنا في تصيّد بعضنا أخطاء بعض وإهمال الإسهامات الإيجابية للآخرين والتقليل من أهمية إنجازاتهم، فلن نتقدم ولن نحقق من أهدافنا شيئاً مذكوراً. لابد أن نسعى للتخلّي عن الشعور بأننا نحن فقط على صواب وأن غيرنا دائماً على خطأ، ويجب علينا الاعتراف بكل العاملين في الحقل العام بدورهم، وأن نسعى جميعاً إلى تنسيق الجهد ونبذ التجريح والقدح فيما بيننا.

بـ الوضع الحاضر : أهو الأسوأ أم الأحسن؟

كثيراً ما يقال: "إن وضعنا الحالي هو أسوأ ما يمكن أن نصل إليه، ولا يمكن العمل في مثل هذه الظروف، وأن علينا أن ننتظر وجود ظروف أفضل وأكثر قابلية للعمل". الواقع أن الظروف في عدد من بلادنا قد تدهورت باضطراد خلال العقود الأخيرة إلا أن على الداعية أن ينطلق من اعتبار أن ظروفه الحاضرة هي أفضل ما هو متاح له، ومن واجبه إنجاز أكبر ما يمكن إنجازه فيها. فنحن لا نعلم الغيب، وليس في وسعنا التنبؤ بمدى استمرار الأحوال على ما هي عليه اليوم. وتحضرني هنا نكتة ذلك المتفائل الذي سقط من الطابق العشرين في أحد المباني العالية، ولما مر بالطابق السابع سأله أحدهم من النافذة: "كيف حالك الآن؟" فأجاب: "أنا بخير حتى الآن" !!

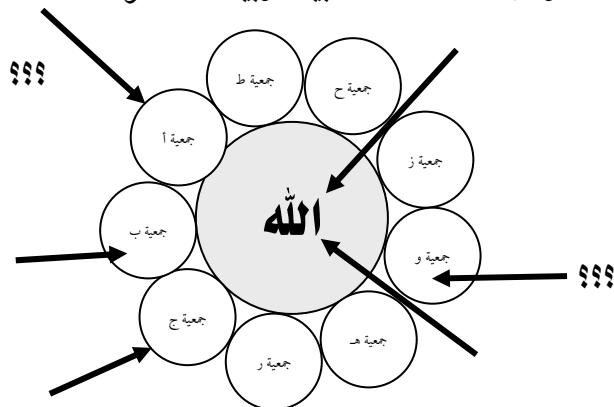
إن تفاؤلنا المتحفظ حول مستقبل الدعوة شبيه بشعور نبى الله موسى وأخيه هارون عليهما السلام تجاه فرعون كما يصفه القرآن :

{ادْهَبَا إِلَى فِرْعَوْنَ إِنَّهُ طَغَى} {٤٣} فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَّيْنًا لَّعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَى} {٤٤} {سورة طه}

فلسنا بأفضل من موسى وهارون عليهما السلام، وليس الناس اليوم بأسوأ من فرعون، وعليه ينبغي ألا فقد الأمل ولا نيأس من أوضاعنا الحالية.

ج- الولاء لله أم للأسماء؟

بإمكان كل من يعمل في الحقل الإسلامي أن يتحرك من خلال أي منظمة أو مجموعة، بشرط أن يظل ولاؤه الحقيقي لله سبحانه وتعالى أولاً وأخيراً. ويجب ألا تكون أسماء التنظيمات أو الجماعات حائلة بيننا وبين ذاك الولاء (الأسمى لله سبحانه وتعالى).



قد تستدعي أسباب إستراتيجية أو تكتيكية تشكيل هيئات مختلفة أو إلغاء أو تغيير هيئات تنظيمية قائمة، وينبغي ألا تختلط وسائل التنظيم بغايات العمل الإسلامي. وإذا يبالغ بعضنا أحياناً في الحماسة للأسماء والعنوانين، يجب أن ندرك أنها مجرد وسائل، وأن المدفوع هو الفوز بمرضاة الله وحده لوجهه الكريم. إن إضفاء قدسيّة روحية على منظماتنا تتعدى بهذه المنظمات إلى أكثر مما هو مقصود منها فعلاً. وهذا نحن نقرأ في سورة يوسف قوله تعالى: {مَا تَعْبُدُونَ مِنْ دُونِهِ إِلَّا أَسْمَاءٌ سَمَّيْتُمُوهَا أَنْتُمْ وَآبَاؤُكُمْ مَا أَنْزَلَ اللَّهُ بِهَا مِنْ سُلْطَانٍ إِنَّ الْحُكْمَ إِلَّا لِلَّهِ أَمْرٌ إِلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ دِلْكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ} {سورة يوسف : الآية ٤٠}

لقد ألحقت هذه الظاهرة، ولا تزال، بحركاتنا ضرراً شديداً، ويعود ذلك إلى قصورنا في فهم واستيعاب الهدف الأسمى لأعمالنا.

خا مساً: الـ صيد

كثيراً ما نأخذ الأمور وكأنها مسلمات ونسى الفوائد الجليلة التي قدمتها لنا الحركة الإسلامية عامة خلال القرن الرابع عشر الهجري. وأقل ما يقال لصالح الحركة هو أنها أدت دور حماية الإسلام وال المسلمين ورفعت راية الدعوة الإسلامية عالية على الرغم من كل الصعوبات. ولا شك في أن الحركة وقفت قلعةً شامخة ضد الهجمات الشرسة من اليمين ومن اليسار، وفي الوقت الذي كانت فيه الحركة القومية خاوية ومفلسةً عقدياً وأخلاقياً، قدّمت الحركة الإسلامية باستمرار إغناءً للأمة عن طريق توفير الحصانة والقوة الروحية المستيرة واللازمة لقيادتها إلى الرشاد. كما عملت الحركة جاهدة للحفاظ على هوية الأمة الإسلامية التي كادت الأمة تتفكك بدونها وتذوب في نزعات مختلفة من اشتراكية ورأسمالية ومادية وعرقية وقومية.

ويكفي أن نقول بشيء من الثقة إن الحركة الإسلامية قد تفوقت على جميع الأحزاب والاتجاهات غير الإسلامية. فقد تصدرت الحركة الجهاد ضد كل مستبد وظالم، وحملت لواء محاربة الشر والفساد ودفعت مقابل ذلك تضحيات باهظة من سجن وتعذيب واستشهاد، وتصدت الحركة للطغاة والمعتدين وجابتهم بظلمهم وعسفهم وطالبتهم بالتنحّي وإعطاء الناس حرياتهم. وقد ذهب عدد كبير من المسلمين ضحية هذا الموقف و تعرضوا لأشد أنواع الاضطهاد والتعذيب والتشريد.

لقد بذل أتباع الحركة المنكرون لذواتهم أقوى الجهود لمقاومة الاستعمار في فلسطين والجزائر وأفغانستان وكشمير وغيرها، ويرجع ذلك بكل وضوح إلى روح الإخلاص والتضحية والتفاني الشديد لدى أتباع الحركة المؤمنين.

إن اليقظة التي يشهدها العالم الإسلامي اليوم إنما تعود أساساً إلى جهاد الحركة الإسلامية المضطرب. ولم تكن هذه الصحوة محلية أو خاصة بمجموعة معينة من الناس، وإنما جاءت شاملة في طبيعتها، واكتسحت الصحوة دولاً عديدة مثل أندونيسيا ومالزريا وبنغلادش وباكستان وأفغانستان وإيران وتركيا ومصر والسودان وتونس والجزائر، ولم تخل أية بقعة إسلامية من آثار

هذه الموجة العارمة. ويكتفي أن نسجل هنا أن وجودنا اليوم نحن الإسلاميين إنما هو نتيجة مباشرة للحركة الإسلامية العالمية، ولله الفضل والمنة.

وفي الوقت الذي نحكم فيه بعدم نجاح حركات التغريب والعلمانية والشيوعية في القرن الميلادي العشرين، نشعر بثقة كبيرة أن الحركة قد أحرزت تقدماً خلال القرن الرابع عشر الهجري، يجعلها في عداد من اجتازوا الامتحان بنجاح.

إن الحمد كله لله، وإليه نتجه بالدعاة أن يسدد خطانا على صراطه المستقيم في القرن الخامس عشر الهجري.

الجدول الزمني لمشروع التدريب

تأسيس اتحاد الطلبة المسلمين في الولايات المتحدة وكندا	1963
تأسيس الاتحاد الإسلامي العالمي للمنظمات الطلابية	1969
تأسيس الندوة العالمية للشباب الإسلامي	1972
اتحاد الطلبة المسلمين يبدأ مشروع التدريب القيادي بقرارٍ من لجنة "التخطيط وإعادة التنظيم" بالاتحاد	1973
تشكيل الأمانة العامة لاتحاد الطلبة المسلمين	1975
تأسيس جمعية الدراسات الإسلامية الماليزية بمشاركة أنور إبراهيم في مدينة بيوريا بولاية إلينوي	1976
نشر أول تقرير عن برنامج التدريب في الاتحاد بأمريكا	
تشكيل فريق عمل لإعادة ترتيب الهيكل التنظيمي للعمل الإسلامي في أمريكا الشمالية	1977
تأسيس المعهد العالمي للفكر الإسلامي	1981
تأسيس الاتحاد الإسلامي لأمريكا الشمالية	1983
صدور تكليف من الاتحاد الإسلامي العالمي للمنظمات الطلابية والمعهد العالمي للفكر الإسلامي بكتابه دليل للتدريب	1989
نشر دليل التدريب القيادي باللغة الإنكليزية	1991
صدور الطبعات الملاوية والتركية	1992
صدور الطبعة الأردية	1993
صدور الطبعات العربية والفرنسية والبرتغالية والإندونيسية	1994

أهدافنا

أولاً : السياق التاريخي

- أ - مشيئة الله في جعل خليفة في الأرض
- ب - المعرفة
- ج - الامتحان
- د - الأنبياء قدوة للبشر

ثانياً : مسار العمل

- أ - مهمتنا
- ب - الإصلاح والإحسان والإتقان
- ج - الهدف
- د - الوسائل

أولاً : السياق التاريخي

إن أهداف برامج الإعداد القيادي ليست تكوين مسلمين جدد، لأننا نفترض أن الأعضاء ملتزمون بالإسلام ويعارضونه ويسعون إلى بذل المزيد من أجل قضيّاه الحقة. والسيّاق التاريخي لوجود الإنسان على هذه الأرض، كما أورده القرآن الكريم، يلقي أضواء هامة على أهدافنا في هذا الوجود.

أ- مشيئة الله في جعل خليفة في الأرض

يروي القرآن الكريم قصة الخلق فيقول: {وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةَ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدَّمَاءَ وَتَحْنُ تُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ} {سورة البقرة : الآية ٣٠}.

إن تركيز الملائكة في سوءهم على الإفساد ونشر الشر وسفك الدماء أمر له دلالته.

فتلك أفعال تناقض جميعها الإصلاح المتمثل في بناء الحضارة وإعمار الكوكب.

ب- المعرفة

كان من أول ما فعله الله سبحانه وتعالى لآدم عليه السلام بعد خلقه هو:

{وَعَلِمَ آدَمُ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنِيْسُونِي بِاسْمَاءَ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ} {٣١} {قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلِمْنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ} {٣٢} {سورة البقرة} .

لقد عَلِمَ الخالق سبحانه وتعالى آدم "أسماء كل شيء" وهو الشرط الأساسي والجوهرى لامتلاك قوة العقل التي من دونها لم يكن بإمكان آدم ولا الملائكة التعرف بشيء.

ج- الامتحان

أخفق آدم وحواء في الامتحان الذي تعرضا له في الجنة، إذ يقول الله تعالى:

{فَأَرَلَهُمَا الشَّيْطَانُ عَنْهَا فَأَخْرَجَهُمَا مِمَّا كَانَا فِيهِ وَقُلْنَا اهْبِطُوا بَعْضُكُمْ لِيَعْضُضِ عَدُوًّا وَلَكُمْ فِي الْأَرْضِ مُسْتَقْرٌ وَمَتَاعٌ إِلَى حِينِ} {٣٦} ، {فَتَلَقَّى آدَمُ مِنْ رَبِّهِ كَلِمَاتٍ فَتَابَ عَلَيْهِ إِنَّهُ هُوَ التَّوَابُ الرَّحِيمُ} {٣٧} ، {قُلْنَا اهْبِطُوا مِنْهَا جَمِيعًا فَإِمَّا يَأْتِيَنَّكُمْ مِنْ نَّيْنِ هُدَىٰ فَمَنْ تَبِعَ هُدَىٰ يَ فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزُنُونَ} {٣٨} {سورة البقرة} .

لقد كان اتباع البشر للهوى أو للضلال امتحاناً لهم، وهو ما يتحدث عنه القرآن الكريم مراراً: {الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيْكُمْ أَحْسَنُ عَمَالًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الْغَفُورُ} {سورة الملك: الآية ٢} ، {أَحَسِبَ النَّاسُ أَنْ يُتَرَكُوا أَنْ يَقُولُوا آمَنَّا وَهُمْ لَا يُفْتَنُونَ} {سورة العنكبوت : الآية ٢} ، {وَلَيَبْلُوَنَّكُمْ حَتَّىٰ تَعْلَمَ الْمُجَاهِدِينَ مِنْكُمْ وَالصَّابِرِينَ وَلَيَبْلُوَ أَخْبَارَكُمْ} {سورة محمد: الآية ٣١} .

د- الأنبياء قدوة للبشر

كيف نعد أنفسنا لامتحان الحياة واجتيازه؟ إن المعرفة وحدها لا تكفي وإنما كانت الكتب السماوية كفيلة بتحقيق هداية البشر. ولكن هنالك حاجة إلى نموذج عملي يبين للناس كيف تكون الهداية. وقد كان أنبياء الله عليهم السلام هم ذلك النموذج. ففي سيرتهم نرى كيف ترجم المعاني والقيم إلى واقع ومارسة عملية. كما زود الله الأنبياء بالحكمة وهي عين الصواب في تطبيق العلم. {وَلَمَّا بَلَغَ أَشْدُهُ آتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا وَكَذَلِكَ كَجْزِي الْمُحْسِنِينَ} {سورة يوسف: الآية ٢٢}

وبنظرة عامة في كتاب الله نجد أن القرآن الكريم قد حدد رسالة الأنبياء بأنها التبليغ الواضح المبين عن الله سبحانه وتعالى: {وَمَا عَلِمْنَا إِلَّا الْبَلَاغُ الْمُبِينُ} {سورة يس: الآية ١٧}، {فَذَكِّرْ إِنَّمَا أَنْتَ مُذَكَّرٌ} {٢١} {لَسْتَ عَلَيْهِم بِمُصَيْطِرٍ} {سورة الغاشية: الآية ٢٢}، {فَذَكِّرْ إِنْ تَفَعَّتِ الدُّكْرَى} {سورة الأعلى: الآية ٩}، {إِذْ أَذْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادُهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ} {سورة النحل: الآية ١٢٥}.

يؤدي الأنبياء مهمة رئيسة جليلة تقوم على الإنذار الواضح والتبيين والبلاغ بالحكمة والموعظة الحسنة والنقاش بأفضل الأساليب. فهم يذكرون بالحق ولا يستخدمون الإكراه لتأدية مهمتهم، كما أنه ليس بوعهم هداية الناس، لأن المهدى من عند الله وحده. {لَا إِكْرَاهَ فِي الدِّينِ قَدْ تَبَيَّنَ الرُّشْدُ مِنَ الْغَيِّ فَمَنْ يَكْفُرُ بِالظَّاغُوتِ وَيُؤْمِنُ بِاللَّهِ فَقَدِ اسْتَمْسَكَ بِالْعُرْوَةِ الْوُتْقَى لَا انْفِصَامَ لَهَا وَاللَّهُ سَمِيعُ عَلِيهِمْ} {سورة البقرة: الآية ٢٥٦}، {إِنَّكَ لَا تَهْدِي مَنْ أَحْبَبْتَ وَلَكِنَّ اللَّهَ يَهْدِي مَنْ يَشَاءُ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ}، {سورة القصص: الآية ٥٦}.

ثانياً: مسار العمل

أ- مهمتنا

تبين الآية التالية دورنا ومهمتنا في الحياة، إذ تقول: {قُلْ هَذِهِ سَبِيلِي أَدْعُ إِلَى اللَّهِ عَلَى بَصِيرَةٍ أَنَا وَمَنِ اتَّبَعَنِي وَسُبْحَانَ اللَّهِ وَمَا أَنَا مِنَ الْمُشْرِكِينَ} {سورة يوسف: الآية ١٠٨}.

فهكذا يؤكد الرسول نهجه: الدعوة إلى الله بجلاء وعلى بصيرة هو ومن معه. وينبغي أن تكون إستراتيجيتنا في التدريب هي إعداد الفرد لبلوغ حالة البصيرة هذه. كما ينبغي أن يكون هدف الأفراد في الحياة هو ما عَبَرَ عنه الأنبياء من قبل. ألا وهو الصراط المستقيم. ولما كان محمد عليه السلام هو خاتم الأنبياء والمرسلين، فإن واجب القيام بالمهمة التي حددتها الآية أعلاه يقع على أتباعه، ونحن منهم. وإذا كانت الآية موجّهة للرسول وأتباعه عموماً، فإن الآية التالية تنطبق مباشرة على المتدربين: {وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا مِّنْ دَعَا إِلَى اللَّهِ وَعَمِلَ صَالِحًا وَقَالَ إِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ} {سورة فصلت: الآية ٣٣}.
وبناءً عليه، فإن رسالة المتدرب هي:

- الدعوة إلى سبيل الله.
- العمل والتصرف بأحسن الوجه.
- إعلان الانتماء إلى المسلمين.

والنقطة الأخيرة تلغى إمكانية أن يصبح الداعية فرداً منعزلاً متعالياً على غيره. بل على العكس من ذلك، على الداعية أن يسعى لتحقيق التغيير الاجتماعي وأن يسهم فيه. فكل برامج الإعداد وتزكية النفس إنما تهدف إلى جعله فاعلاً في عملية التحول الاجتماعي، وهذا ما تشير إليه أكثر من آية في القرآن الكريم: {لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدِيهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُعِيرُ مَا يَقُولُ حَتَّى يُعِيرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ ...} {سورة الرعد: الآية ١١}

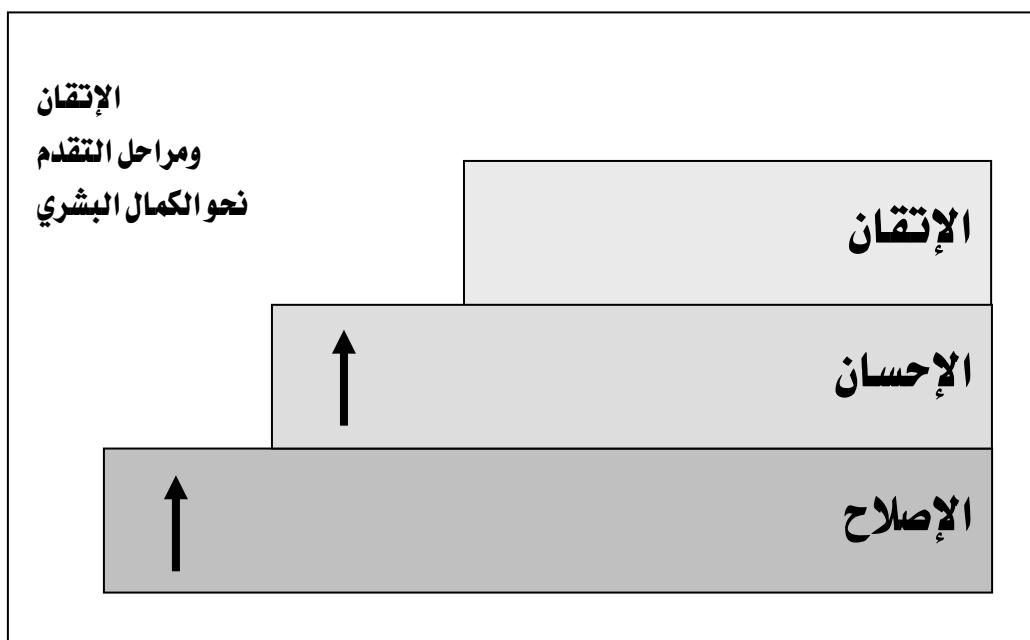
وتكون بلاغة التعبير والمعنى في قوله: "أنفسهم" بالجمع وليس بالفرد. إن وجود الأفراد المبدعين المبرزين في مجتمع ما لا يكفي وحده، ولكن على هؤلاء الأفراد العمل متكاتفين وبروح جماعية فعالة، كي يبلغوا أقصى درجات الامتياز، ويغيّروا ما بأنفسهم بصفتهم جماعة متضافة، لا أن يغيّر أحدthem ما بنفسه منفرداً.

ب- الإصلاح والإحسان والإتقان

إن برنامج التدريب يؤهّل الفرد للتقدم عبر مراحل هي: الإسلام والإيمان والإحسان والإتقان، وأن يجتهد دائماً من أجل بلوغ مستويات أعلى بشكل مطرد. فبعد أن يتحقق الإيمان في نفس المرء نجده يسعى للوصول إلى درجة الإحسان، والإحسان معناه

الاستمرار في تحسين الأداء، وهو عملية متواصلة تشمل الإصلاح، وهو نقىض الإفساد في العمل.

وها هو نبی الله شعیب یلمح إلى الإحسان في جهده مع قومه إذ يقول لهم (إن أريد إلا الإصلاح): {قَالَ يَا قَوْمَ أَرَأَيْتُمْ إِنْ كُنْتُ عَلَىٰ بَيِّنَةً مِّنْ رَّبِّي وَرَزَقَنِي مِنْهُ رِزْقًا حَسَنًا وَمَا أُرِيدُ أَنْ أُخَالِفَكُمْ إِلَىٰ مَا أَنْهَاكُمْ عَنْهُ إِنْ أُرِيدُ إِلَّا الإِصلاحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ} {سورة هود : الآية ٨٨} .



فكلاًما واجه الإنسان موقفاً صعباً، كان عليه أن يستخلص منه أفضل ما فيه، وأن يسعى إلى الإحسان والإصلاح في أمره طبقاً لما أخبر الله به رسوله عليه السلام إذ قال: {وَلَا تَسْتُوي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاؤَهُ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ} {سورة فصلت: الآية ٣٤}

ج- الهدف

تدلنا الآيات القرآنية الواردة أعلاه على أن هدف الدعوة هو "إعداد قادة إسلاميين نشطين واعين يتولون ريادة التغيير الاجتماعي على بصيرة، عن طريق اكتساب المعرفة والحكمة، ومارسة فن الدعوة بفهم ووعي ومن خلال علاقات متينة وفعالة".

د- الوسائل

ولتحقيق هذا الهدف يقدم برنامج الإعداد والتدريب فرصة قيمة، تعزز من التزام المتدربين، وترفع من مستوياتهم العلمية، وتطور مهاراتهم في الاتصال والإدارة والتخطيط. كما يؤكّد برنامج التدريب على تقوية قدرات الدعاة البدنية والإبداعية، وتنمية الروح الجماعية، وتعزيز السمو الروحي، وتربيّة التوجهات الإيجابية التي تعالج القضايا وتقديم الحلول. كما يهدف البرنامج إلى نقل الخبرات من الكبار إلى من هم أصغر منهم سناً بشكل مكثف ومركز.

ونأمل أن يبدأ منفذو البرنامج من حيث انتهى من سبقهم، متجنّبين أخطاءهم، ومستكشفين إستراتيجيات جديدة بدلاً من الوقوف عند القديم والتشبث به. كما نجد أن برنامج التدريب يسعى أساساً إلى تربية جيل يعرف أولويات عمله ويكون طرفاً في الحلول، لا جزءاً من المشكلات.

الباب الثاني

مفاهيم قيادية

يتمحور تكوين الداعية أساساً على تعليمه ممارسة القيادة بين أقرانه وعلى مستوى الجمهور والمجتمع الكبير عامه. والقيادة هي جزء من الشخصية الإسلامية، إذ يخبرنا الرسول عليه السلام :

«كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّ رَاعٍ مَسْؤُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ»^(١)

ويتناول هذا الجزء، من دليل التدريب القيادي، مواد مختارة للقيادة ابتداءً بمناقشة المفهوم الإسلامي لها. يلي ذلك مناقشة حول حل المشكلات وصناعة القرار وكيفية التنفيذ والتخطيط والتقويم والعمل الجماعي. وكل هذه البنود تغطي أسس القيادة، ومن شأنها أن تعد مستخدماً لهذا الدليل للعمل الحركي ولزيادة من التدريب القيادي في هذا المجال .

^(١) الشيخان، سنن الترمذى وسنن أبي داؤود .

الباب الثاني

مفاهيم قيادية

٦١	الفصل ٤ : مفهوم القيادة في الإسلام
٧٥	الفصل ٥ : انتقاء قادة المستقبل
٨٩	الفصل ٦ : أسس حل المشكلات
٩٧	الفصل ٧ : حول عملية صنع القرار
١١٣	الفصل ٨ : بين القرار والتنفيذ
١٢٥	الفصل ٩ : مبادئ التخطيط
١٤٣	الفصل ١٠ : أسس التقويم
١٥٩	الفصل ١١ : بناء الفريق والإنجاز الجماعي

مفهوم القيادة في الإسلام

رابعاً: مبادئ أساسية لممارسة القيادة

- أ - الشورى
 - ب - العدل
 - ج - حرية الفكر
- خامساً: ممارسة القيادة
- أ - أنماط القيادة
 - ب - عناصر القيادة
 - ج - مبدأ بيت- Peter's Principle

أولاً : تعريف القيادة

ثانياً : القيادة الفعالة

أ - ما هي القيادة الفعالة؟

ب- القادة والمشرفون والأتباع

ثالثاً : خصائص القائد الإسلامي

أ - الولاء

ب - الأهداف الإسلامية الكبرى

ج - الالتزام بالشريعة والسلوك الإسلامي

د - الأمانة الموكلة

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- تعريف القيادة: مسؤولياتها وحدودها.
- تعريف خصائص القادة وسلوكيهم.
- فهم النموذج الإسلامي للقيادة.
- ممارسة قيادة إسلامية أكثر فعالية.

أولاً: تعريف القيادة

القيادة هي "عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومحضط، وذلك بمحفظهم على العمل باختيارهم". والقيادة الناجحة تحرك الناس في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد. وقد يكون ذلك اتجاهًا عاماً مثل نشر الدعوة الإسلامية في العالم، أو اتجاهًا محدوداً مثل عقد مؤتمر يتناول قضية معينة. ومهما كان الأمر، فإن الوسائل والغايات يجب أن تخدم المصالح الكبرى للناس المعنيين حاضراً وعلى المدى البعيد.

والقيادة دور وعملية تهدف إلى التأثير في الآخرين. والشخص القيادي هو الذي يحتل مرتبة معينة في المجموعة ويتوقع منه تأدية عمله بأسلوب يتناسب مع تلك المرتبة. والقائد هو الذي يتطلع منه ممارسة دور مؤثر في تحديد وإنجاز أهداف الجماعة. والقائد الأمين هو الذي يقود فعلاً وليس الشخص الذي يناور ليترעם الناس.

ويمكن فهم ظاهرة القيادة بناء على المفاهيم الأساسية التالية:

- ١ - القيادة قوة تتدفق بين القادة والأفراد بطريقة مبهمة يتربّع عليها توجيه طاقات الأفراد بأسلوب متناسق ومتنا gamm بالاتجاه الأهداف التي حدّدها القادة. والسعى لتحقيق هدف معين والمحافظة عليه هو مبعث رضى مشترك لكل من القادة والأفراد في آن واحد.
- ٢ - وهي قوة تتفاعل - آخذًا وعطاء - مع محیطها وبيئتها وجوّها الذي تعمل فيه، فهي لا تتحرك في الفراغ وإنما حسب المعطيات القائمة.
- ٣ - وهي قوة دائبة الفعالية والحركة لا توقف. قد ترتفع درجة نشاطها وكثافتها ومداها وقد تنخفض. لكنها لا تهتم، فهي إما موجودة بفاعلية أو غير موجودة على الإطلاق.
- ٤ - والقيادة توظيف المبادئ والوسائل والأساليب من أجل غايات واضحة، وعلى نحو محدد ومنسق.

ثانياً: القيادة الفعالة

١ - ما هي القيادة الفعالة؟

القيادة الفعالة هي عملية ابتكار الرؤية البعيدة الرحبة وصياغة الهدف ووضع الإستراتيجية وتحقيق التعاون واستئناف الهمم للعمل، والقائد الناجح هو الذي:

- يصوغ الرؤى للمستقبل آخذًا في الاعتبار المصالح المشروعة البعيدة المدى لجميع

الأطراف المعنية.

- يضع إستراتيجية راشدة للتحرك في اتجاه تلك الرؤى.
- يضمن دعم مراكز القوة الرئيسة له والتي يعدّ تعاونها أو توافقها أو العمل معها أمراً ضرورياً في إنجاز التحرك المطلوب.
- يستنهض هم النواة الرئيسة للعمل من حوله، والتي يعدّ تحركها أساسياً لتحقيق إستراتيجية الحركة.

إن توافر الإمكانية القيادية في شخص ما يتوقف على ائتلاف عوامل بيولوجية واجتماعية ونفسية مركبة، كما ينبغي أن توظف تلك الإمكانيات القيادية في ممارسات ناجحة لتحقيق الفعالية. فقد يمتلك المرء صفات قيادية عالية، لكنه لا يمارس القيادة. وقد تبرز الخصائص القيادية عند مختلف الناس في مواقف معينة وفي مراحل مختلفة، كما أن ممارسة القيادة أمر يتأثر بالبيئة والفرص والقيود التي تواجهه الفرد.

ب- القادة والمشرفون والأتباع

يوجه القائد من حوله نحو الأهداف من خلال الحفز والقدوة الشخصية. أما المدير فينجز العمل بحكم سلطته الرسمية العليا في السلم التنظيمي. والقائد الحصيف يدرك أن عليه أن يكون جندياً ناجحاً أيضاً، فهو نفسه مسؤول أمام غيره سواء أكان ذلك فرداً أم مجموعة، وعليه الالتزام تجاههم بالطاعة والامتثال. وعلى الجندي الجيد أن يتغادى التنافس مع قائده، وأن يظهر له الإخلاص والولاء في جميع تصرفاته، وأن يواجه قائده وأفكاره وتصرفاته بالنقد البناء. وترتبط القادة والأتباع علاقة هادفة لها غايياتها المحددة، وعلى القائد أن يسعى دائماً لخير جماعته ورعايتها.

ثالثاً: خصائص القائد الإسلامي

يقول النبي عليه السلام: «سِيِّدُ الْقَوْمِ خَادِمُهُمْ»^(١) أي أن قائد الجماعة هو من يقوم على خدمتها، وهذا يعني أن يكون القائد منهمكاً في خدمة الآخرين ومساعدتهم للسير نحو الأمام.

^(١) سنن الديلمي وسنن الطبراني .

والعوامل الهامة التي تميز القيادة الإسلامية هي:

أ - الولاء

إن ولاء كل من القائد والأتباع هو لله سبحانه وتعالى.

ب - الأهداف الإسلامية الكبرى

لا يقتصر فهم القائد الإسلامي لأهداف العمل من خلال أهداف أو مصالح

المنظمة فقط، إنما يفهمها في ضوء الأهداف الإسلامية الكبرى أيضاً.

ج - الالتزام بالشريعة والسلوك الإسلامي

لا يمكن أن يعلو القائد على واجب الالتزام بأوامر الإسلام واجتناب نواهيه، فهو

يستمر في موقعه القيادي ما دام ملتزماً بأحكام الشريعة. كما أن عليه في أداء مهامه

القيادية أن يلتزم السلوك الإسلامي، ولا سيما عند التعامل مع معارضيه أو مع المنشقين

عنه.

د - الأمانة الموكلة

يمارس القيادي المسؤول سلطاته بصفتها أمانة من الله يتعهد بها بما يترتب على ذلك

من مسؤولية عظيمة. ويأمر القرآن الكريم القادة بأن يؤدوا واجبهم نحو الله سبحانه وتعالى

وأن يبدوا الرأفة والشفقة تجاه مرؤوسيهم إذ يقول: {الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا

الصَّلَاةَ وَآتَوْا الزَّكَةَ وَأَمْرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ...} {سورة الحج : الآية ٤١}.

رابعاً: مبادئ أساسية لمارسة القيادة

هناك ثلاثة مبادئ أساسية تحكم عمل القيادة الإسلامية وهي: الشورى والعدل وحرية

التفكير.

أ - الشورى

وهي أول مبدأ في القيادة الإسلامية. لقد أوضح القرآن الكريم ضرورة التزام

القائد المسلم بالتشاور مع أهل العلم والمعرفة ومن بوسعيهم تقديم النصح والمشورة

الصحيحة، إذ قال تعالى: {وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ

. وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ} {سورة الشورى: الآية ٣٨}.

كما وَجَّهَ القرآن النبي عليه السلام نفسه للتشاور مع أصحابه فقال: {فِيمَا رَحْمَةٌ
مِّنَ اللَّهِ لِنَتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظًا لِلْقُلُوبِ لَا نَفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ
لَهُمْ وَشَأْوْرُهُمْ فِي الْأَمْرِ إِذَا عَزَّمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ} {سورة آل
عمران: الآية ١٥٩}

وممارسة الشورى تمكن أفراد الحركة من المشاركة في صناعة القرار، وتحكم سلوك القائد، وترشده في حالة الانحراف عن الأهداف الكلية.

والقائد غير ملزم بممارسة الشورى في جميع الأمور. فالأعمال اليومية العادية لا تعامل بالأسلوب الذي تعامل فيه الأمور المتعلقة برسم السياسات وصياغتها، وعلى المنظمة أن تفرق بين ما هو يومي عادي وما عدا ذلك، طبقاً لحجم العمل واحتياجاته والموارد البشرية المطلوبة والمعطيات القائمة. وعلى القائد أن يتلزم بما تحدده عملية الشورى من قرارات وأن يقوم على تنفيذه. وعليه أن يتتجنب المناورة والتلاعب بالألفاظ لفرض آرائه الشخصية أو لنقض القرارات التي اتخذت عن طريق الشورى.

وتحدد النقاط التالية بصورة عامة نطاق ممارسة الشورى:

- ١ - يترك القرار في الشؤون الإدارية والتنفيذية للقائد المسؤول.
- ٢ - للقائد أن يبيّن في الأمور التي تستدعي قرارات عاجلة على أن يطرح ذلك على المسؤولين الآخرين في أول اجتماع لاحق أو عبر الاتصال الهاتفي.
- ٣ - على الأعضاء أو ممثليهم أن يكونوا قادرين على متابعة أداء القائد ومساءلته بحرية ومن دون تحرّج أو تردد.
- ٤ - ينبغي تحديد السياسات والأهداف البعيدة المدى واتخاذ القرارات من قبل ممثلي متخбин وبالتزام أسلوب الشورى، وينبغي ألا يترك للقائد المسؤول وحده القيام بتلك المهام.

ب - العدل

على القائد أن يتعامل مع الآخرين بالعدل والإنصاف بغض النظر عن أجناسهم أو ألوانهم أو أصولهم القومية أو الدينية. والقرآن الكريم يأمر المسلمين أن يكونوا قوامين بالقسط حتى في التعامل مع خصومهم، إذ يقول: {إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤْدُوا الْأَمَانَاتِ إِلَى

أهليها وإنما حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل... } {سورة النساء: الآية ٥٨ ، {يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُوئُوا قَوَامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءِ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ عَلَى أَلَا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى ... } {سورة المائدة: الآية ٨ } ، {يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُوئُوا قَوَامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءِ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَى أَنفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدَيْنِ وَالْأَقْرَبَيْنِ إِنْ يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللَّهُ أَوْلَى بِهِمَا ... } {سورة النساء: الآية ١٣٥} .

وبالإضافة إلى مراعاة المبدأ العام بأن العدل هو أساس المجتمع المسلم، فإن على القائد أن يقيم هيئة للقضاء والتحكيم داخل الحركة لتسوية المنازعات الداخلية ورد المظالم، ويكون أفرادها من ذوي الدرأة والتقوى والحكمة.

ج - حرية الفكر

على القائد أن يوفر المناخ المناسب للنقد البناء، وأن يطالب به شخصياً، وللأعضاء حق التعبير الحر عن آرائهم وإبداء اعتراضاتهم والمطالبة بالرد على أسئلتهم واستفساراتهم. لقد اعتبر الخلفاء الراشدون ذلك أمراً أساسياً في قيادتهم، فحين قاطعت امرأة مسنة الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه وهو يلقي خطبة بالمسجد، أقر بخطئه في الحال، وشكر الله سبحانه وتعالى أن كان هناك من يقوم خطأه. كما سأله عمر بن الخطاب مرة الجمورو عما سيفعلونه، إذا ما خالف هو مبدأ من مبادئ الإسلام، فأجابه أحدهم بأنهم سوف يقومون بسيوفهم فشكر أمير المؤمنين الله سبحانه وتعالى أن وجد في الأمة من يقوم عمر بسيفه إذا ضل.

وعلى القائد أن يسعى لتوفير المناخ المناسب للتفكير الحر والتبادل السليم للأفكار والنقد والشوري، كي يشعر الأفراد بالطمأنينة في النقاش وتداول ما يهمهم من أمور. وال المسلمين مأمورون بتقديم النصيحة الخالصة إذا ما دعت الحاجة. حدث تميم بن أوس أن النبي عليه السلام قال: « الدِّينُ النَّصِيحَةُ » قُلْنَا لِمَنْ؟ قال : " الله ، ولَرَسُولِه ، وَلِكِتَابِه ، وَلِأَئِمَّةِ الْمُسْلِمِينَ وَعَامَّتِهِمْ »^(١).

فالقيادة الإسلامية، باختصار، هي قيادة لا تعرف الاستبداد أو الفوضى. فإذا ما

^(١) صحيح مسلم .

انطلق القائد المسلم من مبادئ الإسلام متشارحاً مع زملائه باحترام و موضوعية، فإنه يتخذ القرارات بعدلة و تجرب قدر المستطاع، فهو ليس مسؤولاً أمام أتباعه و مرؤوسيه في الدنيا فحسب ولكنه - وهذا هو الأهم - مسؤول أمام رب سبحانه و تعالى. هذا النموذج للقيادة من خلال إشراك الآخرين هو النموذج الأفضل، لأنه ينمّي آصرة الأخوة فيما بينهم، ويعزّز مستوى أدائهم.

خامساً: ممارسة القيادة

١ - أنماط القيادة

تنوع أنماط القيادة في الواقع العملي، من الأتوقراطية التي تمثل حكم الفرد المطلق إلى الليبرالية الحرة.

فالقائد المستبد:

- لديه قدر قليل من الثقة في قدرات الأعضاء.
- ويعتقد أن الثواب المادي وحده هو الذي يحفز الناس للعمل.
- ويصدر الأوامر لتنفيذها دون نقاش.

والقائد المستبد الطيب:

- ينصت بعناية لما يقوله الأتباع.
- ويعطي الانطباع بأنه ديمقراطي شوري.
- ولكنه يتخذ قراراته بشكل فردي (شخصي) دائماً.

والقائد الديمقراطي (الشوري):

- يشرك الأعضاء في اتخاذ القرار.
- يشرح لأتباعه الأسباب الموجبة للقرارات التي يتتخذها.
- يعبر عن امتداده أو نقهـة لـ الآخرين بموضوعية.

أما القائد الليبرالي:

- فتقته في قدراته القيادية ضعيفة.
- ولا يقوم بتحديد أي أهداف لأتباعه.

• قليل الاتصال بالأفراد والتفاعل معهم.

والأسلوب الديمقراطي في القيادة هو أكثر هذه الأساليب فعالية وإنجاجاً، وهو أقربها لروح الشريعة، لأنه يؤدي إلى توليد أفكار جديدة وإحداث تغييرات إيجابية وترسيخ الشعور بالمسؤولية الجماعية.

ب - عناصر القيادة

هناك خمسة عناصر ينبغي للقادة غرسها في نفوس الأعضاء، وهي:

١ - تحكم بمسار الوقت، وأمسك بزمام أوقاتك، ولا تدعها تحكم بك، وأنفق كل ثانية في خدمة العمل الاهداف.

٢ - ركز في الإنجازات الحقيقة الملحوظة، واهتم بالنتائج أكثر من اهتمامك بالعمل نفسه، وحاول ألا تفقد الصورة الكلية بالانهماك في العمل بل تطلع نحو الخارج والأهداف الكبرى.

٣ - تمّ عوامل القوة ولا تنمّ عوامل الضعف، سواء في ما يتعلّق بك شخصياً أو في ما يتعلّق بغيرك. تعرّف ب نقاط القوة والضعف لديك، واقبل بها، وكن قادراً على تقبّل أفضل ما عند الآخرين من دون الشعور بأنهم يهددون مركزك.

٤ - تحرّر في عملك حول مجالات رئيسة محددة وقليلة، من شأن العمل الجاد المتسق فيها أن يأتي بنتائج كبيرة، وافعل ذلك بتحديد الأولويات والالتزام بها.

٥ - ضع ثقتك الكاملة بالله سبحانه وتعالى، وكن طموحاً في ما تصبو إلى تحقيقه، ولا ترضي بالسهل الممكّن القليل، وطالما كنت تعمل في سبيل الله فلا تخش غير الله.

الشخص القيادي هو الذي يأتي إلى اجتماع من دون إعداد مسبق، ويقول: "ما أنا إلا واحد منكم. أخبروني ما المطلوب وسأبذل جهدي لأكون معكم فيما تقرروننه على الطريق".

هل تستطيع أن تخبرني

سؤال: من هو الشخص القيادي؟
من واجب القائد أن ينجز ما عليه من واجبات، وأن يستعد للاجتماع قبل أن يصل إلى مكان الاجتماع، وعليه أن يعد بدائل للنقاش ويدرس احتمالات القرارات التي قد تتخذ.

من هو القيادي؟

لقد اعتاد أحد الإخوة أن يطلب لا يخبر بالموضع المطلوب منه التحدث فيه إلا في أثناء صعوده إلى المنصة. وفي ذلك استهانة كبيرة بذكاء الحاضرين وإهانة للوقت وتضييع لفرص النمو لدى القائد والأتباع.

من طرائف القيادة	
<p>القائد والناس</p> <p>قال ديغول: "إذا لم أُعجب الناس فسأغادر البلد".</p> <p>ويقول الدكتاتور: "إذا لم أُعجب الناس فيمكنهم مغادرة البلاد".</p> <p>صندوق الاقتراع المقدس!</p> <p>توجه بدوي في أثناء الحملة الانتخابية بين الجنرال زاهدي ود. محمد مصدق في إيران في الخمسينيات إلى أحد صناديق الاقتراع، وأخذ يسجد له ويقبله، فسألته أحد الجنود "ماذا تفعل؟ ما هذا إلا صندوق من خشب". فرد الرجل: "لا! إنكم لا تعرفون حقيقة هذا الصندوق. إنه صندوق عجيب ومقدس ويستحق أن يعبد. فقد صوّت الناس إلى مصدق لكن الذي فاز هو زاهدي..</p> <p>فسبحان الله !</p>	<p>القائد الذي يسعى لإرضاء الجميع!</p> <p>بينما كان أحدهم يزور صديقاً له مسؤولاً عن أحد المصانع، أتى المشرف عن العمال يشكو أحد العاملين فقال له المسؤول: "إنك على حق في ما تقول"، وبعد أن غادر المشرف جاء العامل نفسه وشكى المشرف فرد عليه المسؤول: "إنك على حق". احتار الزائر وسائل صديقه مسؤول المصنع: "لقد اشتكي لك كل منهما الآخر وأخبرت الاثنين أن كلاً منهما على حق، فكيف يكون ذلك؟". رد المسؤول على الزائر بقوله: "والله إنك أنت أيضاً على حق في ما تقول".</p> <p>هذا النوع من القيادة الإدارية لا يوصل إلى شيء مفيد، بل إنه يدمر المؤسسة. فالكل سيكتشف نقطة الضعف في المسؤول ويفقد الجميع الثقة فيه.</p>

ج - مبدأ بيتر - Peter's Principle

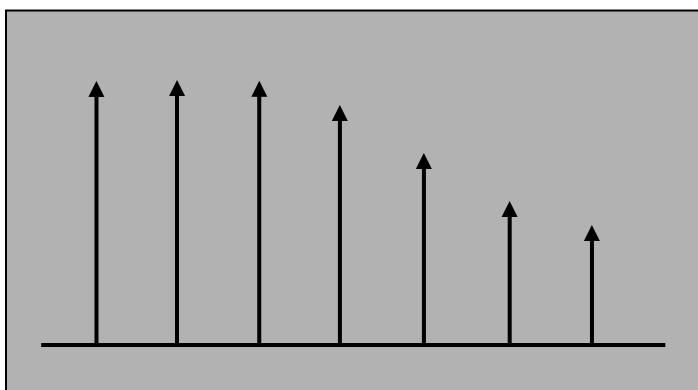
يقول هذا المبدأ إن كل شخص في هيكل تنظيمي يتوجه للارتفاع حتى يصل مستوى انعدام الكفاءة في العمل. أي أن الشخص يبدأ من الموضع الذي يتاسب مع مؤهلاته وكفاءاته ثم يتدرج في السلم الوظيفي بحكم الأقدمية وبالترقيات إلى موقع لا يليك فيه المؤهل للقيام بالعمل المنوط به... وأن هذا الأمر ينسحب في نهاية الأمر على جميع العاملين في الهياكل التنظيمية.

ويرجع هذا المبدأ إلى ما يسمى بزيادة الـ، فيصل الفرد إلى أقصى قدرة على العطاء من دون أن يفي بمتطلبات عمله في الموقع الجديد وما يستدعيه من مهارات خاصة ومستوى علمي يفوق إمكاناته وقدراته.

وأفضل مثال على ذلك ما نراه في المنظمات حين يتم اختيار أفضل مسؤول شعبة لتولي مهام مثل منطقة أوسع، ثم يرتقي في السلم التنظيمي حتى يصل إلى منصب نائب الرئيس ويظل مع ذلك كله محافظاً على مستوى الجيد في الأداء. إلا أن هذا الشخص قد ينفق تماماً حين يختار رئيساً للمؤسسة كلها. فيرغم حُسن أدائه قبل ذلك، قد لا يلمس الإمكانيات التي تؤهله لاتخاذ قرارات فعالة بثقة واستقلالية. فهو يجيد أن يكون الشخص الثاني أو الثالث إلا أنه أضعف من أن يكون المسؤول الأول.

فكرة للنقاش

- يقول بعضهم إن نقطة الضعف الرئيسية في مبدأ بيتري هي تجاهله لإمكانية نمو قدرات الشخص مع مرور الوقت، وإن كثيراً من الناس تنمو قدراتهم كلما ارتفعوا في سلم المسؤولية.
- ويقول آخرون إن هذا الأمر مأخذ في الاعتبار، وإن المرء يظل ينمو إلى الحد الذي ليس بعده مزيد.



فما
رأيك أنت ؟

القيادة تقود! الأتباع يتبعون! هل يتم ذلك حقاً؟

أحياناً يتبع بعض القادة جنودهم، وبذلك يتخلون عن مهام القيادة، وتصبح أفعالهم مجرد انعكاسات لرغبات الجنود أو مارساتهم، ويتوقفون عنئذ عن مهمة تعيين وجهاً للتحرك. ويسود بين الجنود الاعتقاد الخاطئ بأن قرارات القادة شعبية ومقبولة لدى الجميع. وهناك سيكتشف الجنود عاجلاً أم آجلاً إمكانية - استغاثتهم عن أمثال أولئك القادة.

الإسلام يحاسب القادة أيضاً عن أعمال جنودهم.

قال الرئيس الأمريكي السابق كينيدي: " لا نريد أن تكون كقائد الثورة الفرنسية الذي قال: "إذا انطلق أبناء شعبي فعلي أن أتعرف بالتجاه سيرهم كي أقودهم إلى حيث يرغبون الذهاب".

وقد نشرت صحيفة أنديانا ديلي ستريودنت بتاريخ ٦ شباط / فبراير ١٩٨٥ ، للكاتب ريكس ألن ريديفير وصفاً رائعاً لهذا النوع من القادة تحت عنوان:

"اتبع القائد.. أسطورة حديثة"

بينما كان موكب استعراضي يعبر أحد شوارع الضاحية، ارتفع صوت من بين الجمهور الغفير صائحاً: "انتبهوا أيها الحمقى ! لقد ضللتم الطريق، وطريقكم هذا لا يؤدي إلى شيء سوى السراب والخطر".

توقف الركب وفرز الناس: "لكن كيف يكون ذلك؟ ". تطلعوا إلى المقدمة بنظرة واحدة وإذا بقائهم يشق طريقه نحو الأمام في فخر وكبراء.. فقالوا: "لاشك في أنه يسير في الاتجاه الصحيح، فها هو يمشي شامخاً مرفوع الرأس .. إنه حقاً يسير في الاتجاه الصحيح" .. وانطلقوا وراءه بحماسة. لكن القائد الوسيم توقف وبدت على وجهه ملامح الفزع .. فالتفت وراءه يسائل نفسه: "هل أنا في حلم أم في واقع؟ .. لا شك أنني أسير في الاتجاه الصحيح، فها هي الأعداد الهائلة من الناس تتبعني ولا يمكن إلا أن أكون على الطريق القويم" .. وانطلق في مسبرته .. نحو الهاوية.

ما العبرة؟ قد خثار القائد ونسير وراءه طوعاً، لكن علينا دوماً مراقبته والتفكير في أعماله ونقويها. إن مسؤولية الفرد المسلم في اتباع الحق قائمة إلى يوم القيمة يوم يأتي كل منا ربه فرداً.

فكرة للعمل

هل تهـ شيء
القيـادة وراء
أتـبعها؟

تمرين في القيادة

المعايير القيادية

خطب أمير المؤمنين أبو بكر الصديق رضي الله عنه في الناس يوم توليه
الخلافة بصفته أول خليفة لرسول الله عليه السلام فقال:

"أيها الناس: قد ولّت أمركم ولست بخيركم وإن أقواكم عندي
الضعيف حتى آخذ بحقه، وإن أضعفكم عندي القوي حتى آخذ
منه الحق، أيها الناس: إنما أنا متبوعٌ ولست بمبتدع، فإن أحسنت
فأعينوني وإن زغت فقوموني. وحاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا،
ولا يدع قوم الجهاد في سبيل الله إلا ضربهم الله بالذلة، ولا ظهرت
الفاحشة في قوم إلا عمهم الله بالبلاء. فأطيعوني ما أطعت الله،
فإذا عصيت الله ورسوله فلا طاعة لي عليكم. ولو ددت أنه كفاني
هذا الأمر أحدهم وإن أتتم أردموني على ما كان الله يقيم بيئه من
الوحى ما ذلك عندي، إنما أنا بشرٌ فراعوني...".

السؤال:

إذا تم اختيارك اليوم خليفة للمسلمين فماذا تضيف على كلمة الخليفة أبي بكر
وماذا تمحفظ منها.

(لاحظ أنه لا يمكن تكرار خطبة أبي بكر حرفيًّا لأن العالم قد تغير كثيراً منذ عهده
رضي الله عنه! أو جزء في الإجابة!).

(1) كنز العمال ، جزء ٣ ، ص : ١٣٥-١٣٠

تذكرة ربانية

{... وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَسْخَدَ بَعْضُهُمْ
بَعْضًا سُحْرِيًّا وَرَحْمَتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِمَّا يَجْمَعُونَ}
{سورة الزخرف: الآية ٣٢}

المناقشة

- ١ ما دور الرؤية الثاقبة في التكوين القيادي؟
- ٢ كيف يختلف الجنود عن القادة؟
- ٣ ما المبادئ الرئيسة الثلاثة التي تحكم عمل القيادة المسلمة؟
- ٤ ما دور الشورى في القيادة الإسلامية؟

التطبيق

الموضوع: تم انتخابك من قبل الجمعية العمومية ١- ضع العناصر الرئيسة لأول خطاب ستكلقه بصفتك رئيساً للجمعية، وحدد النقاط التي ستكتسب بها المشككين من الأعضاء.

٢- وجّه مذكرة لأعضاء اللجنة التنفيذية، تشرح فيها كيف ستؤدي مهمتك رئيساً ضمن نموذج إسلامي.

٣- ضع الخطوط العريضة لخطة طوارئ يتم من خلالها حل المنازعات إذا أثيرت.

رئيساً لمنظمة إسلامية. و كنت قد قطعت شوطاً طويلاً منذ تعيينك منسقاً للرحلات قبل عشر سنوات، ويتوقع منك الكثير، وهناك العديد من الأعضاء المعجبين بقدراتك القيادية، ويساور بعضهم شكوك حيالها. هذه أول مرة يكون لك دور بارز في المجتمع برغم أنك توليت مسؤولية السكرتير المالي للمنظمة في العام الماضي.

انتقاء قادة المستقبل

أولاً : من هم قادة المستقبل؟

ثانياً : ما الصفات المطلوبة في القادة؟

أ - عوامل أثبتتها البحث العلمي

ب- عوامل أثبتتها التجربة العملية

ج - عوامل أكدتها الأتباع

ثالثاً : من يملك تلك الصفات؟

أ - الاختبار

ب - المراقبة

ج - الملاحظة

رابعاً: مقياس الكفاءة القيادية

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادرًا على:

- تحديد صفات القيادة والتعرف بها.
- تمييز الأشخاص الذين يتملكون هذه الصفات.
- اختبار أشخاص معينين وتقدير قدراتهم القيادية.

أولاً: من هم قادة المستقبل؟

بما أن المجتمع الإسلامي قائم على مبادئ العقيدة، يتمتع الفرد باحترام أكبر في المجتمع، كلما زاد خوفه من الله سبحانه، وكلما تجنب الشر، وتحرى عمل الخير. فشرف المرأة أو جنسه أو لونه أو عرقه لا دور لها في ارتفاع مكانته عند الله سبحانه، أو بين الأفراد المخلصين. يقول القرآن الكريم: {... إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقَاءُكُمْ ...} {سورة الحجرات: الآية ١٣}.

وليس المسلم الحق هو الذي يزهد في الحياة الدنيا أو يتخلى عنها، ولكنه الإنسان الذي يمارس العمل بنفسه من أجل إقامة النظام الإسلامي الاقتصادي والاجتماعي والسياسي. إن البشر - رجالاً ونساء - يتفاوتون في قدراتهم على تنظيم الآخرين وقيادتهم لتحقيق أهداف معينة. وإدراكاً لهذه الحقيقة كان الرسول عليه السلام يدعو الله أن يدخل الإسلام مثل عمر بن الخطاب الذي كان له شأن عظيم في خدمة الأمة لما كان يمتلكه من صفات نادرة.

وهكذا يوجد في كل جماعة من البشر أناس لهم مزايا معينة، علينا التعرف بهؤلاء الموهوبين وتشجيعهم على الانطلاق والتميز. كما علينا أن تتيح الفرصة لهم إن كانوا ملتزمين خلقياً للتقدم لخدمة المجتمع، وأن نحرص على اختيارهم وانتخابهم للمواقع المناسبة لتصبح إمكاناتهم الخاصة رصيداً جيداً للعمل.

قد يمتنع ذوو المزايا النادرة عن قبول المهام القيادية أو مواقع المسؤولية، ولكن علينا أن نشجعهم ونعزز الصفات القيادية لديهم كي تعود المنفعة على المجتمع كله. وإذا اكتشفنا إمكانات قيادية لدى عناصر غير ملتزمة بالإسلام فإن علينا الاحتكاك بهم والتفاعل معهم وإقامة الحوار الإيجابي بيننا وبينهم لتعزيز توجهاتهم الطيبة. وإذا وجدنا هذه الإمكانيات لدى غير المسلمين فان علينا استخدام جميع الوسائل المشروعة لتعريفهم بالإسلام، فقد قال النبي عليه السلام: «الثَّالِثُ مَعَادِنُ خَيْرُهُمْ فِي الْجَاهِلِيَّةِ خَيْرُهُمْ فِي الإِسْلَامِ ، إِذَا فَقُهُوا»^(١).

ثانياً: ما الصفات المطلوبة في القادة؟

قد نختلف حول تعريفات القيادة، ولكن الملاحظة تدلنا على أن بعض الناس قدرة على التأثير في الآخرين أكثر من غيرهم. ويمكن تصنيف العوامل التي تحدد معلم الشخصية القيادية

^(١) صحيح البخاري، وصحيح مسلم، وسنن الدارمي، ومستند أحمد بن حنبل.

كما يلي:

- أ- عوامل أثبّتها البحث العلمي.
- ب- عوامل أثبّتها التجربة العملية.
- ج- عوامل عبر عنها الأتباع.

ويوجد بالطبع قدر من التداخل بين هذه المقاربات الثلاث المتعلقة بظاهرة القيادة، لأنها كلها تعالج الموضوع نفسه.

١ - عوامل أثبّتها البحث العلمي

برزت هذه العوامل في ما نشر من نتائج البحوث العلمية التي أجريت على شخصيات قيادية ناجحة ورجال أعمال ومسؤولي مشروعات موفقة. (تنطبق هذه الصفات على النساء كأنطابقها على الرجال).

- ١- القدرة الذهنية: ليس من الضروري أن يكون المرء عبقرياً.
- ٢- الاهتمامات والقدرات الواسعة: ليس القائد الناجح أسيّر تخصص ضيق، بل يمتلك فهما عماماً وثقافة واسعة ولديه قدرات متنوعة واهتمام خاص بالعمل المناطق به إضافة إلى اهتمامه بالعديد من القضايا والنشاطات المطلوبة الأخرى في المحيط الذي يتحرك فيه. إنه شخص موهوب وواسع المدارك والآفاق.
- ٣- مهارات الاتصال والتحاطب: لقد كانت إحدى صفات الرسول عليه السلام البارزة أنه "أفصح العرب لساناً". وجاء في معجم كامبردج لتاريخ الأدب الأمريكي أن الرئيس لنكولن لم يفز بقيادة حزبه عام ١٨٦٠ بسبب سياساته أو أعماله وإنما بأسلوبه في التخاطب والتعبير. وكما يقولون في كل الثورات، "فالأقدر على التعبير عنها هم الذين يقودونها".
- ٤- النضج: لا أثر للطباع الطفولية في شخصية القائد الناجح، وتتسم جميع توجهاته وتصرفاته بسمات الرجولة والنضج وتقدير المسؤولية. أما نفسياً فهو دائم الاطمئنان والتوازن في ذاته، وهذا يجعله مصدراً للأمان والطمأنينة لدى أتباعه.
- ٥- الهمة العالية: لقد اتفق البشر منذ القدم على أن قوة الشخصية والإقدام وروح

المبادرة والشجاعة والعزم كلها من الصفات البارزة للقيادة القوية. فالقائد الناجح

يجد وضع الخطط وتنظيم عمل الآخرين وتوجيههم، فهو ذو توقع عظيم للإنجاز.

٦- **المهارات الاجتماعية:** القيادة أساساً هي تحقيق العمل من خلال الآخرين، مما يبين أن القائد الناجح لا بد أن يعتمد كثيراً على المهارات الاجتماعية. فعلى الرجل القيادي أن يراعي مشاعر الآخرين وموتهم سواء الظاهر منها أو الخفي، كما ينبغي عليه أن يظهر قدرًا كبيرًا من الاهتمام بالآخرين كي يكون أكثر تأثيراً فيهم.

٧- **القدرات الإدارية:** إن التأمل والتأصيل والإبداع والتخطيط والتنظيم والتوجيه والقدرة على الإنجاز وتقويم الناس والتمحیص والتعليم والإيحاء والتحليل وقوة الملاحظة وبعد النظر والقدرة على التحسين والتلخیص وإعداد التقارير والتخاذل القرارات والإنجاز مهارات أهم من تلك المهارات الفنية أو التقنية الخاصة ذات العلاقة بالعمل، ويعتمد عليها القادة بشكل خاص.

ب- عوامل أثبّتها التجربة العملية

هذه العوامل هي حصيلة التجارب والخبرات للقادة الذين مارسوا التنفيذ

والقيادة وتولوا تنظيم الأعمال والنشاطات:

١) الصفات المتوقعة في الشخص القيادي:

- | | |
|--|---|
| ١ - سلامـةـ الـخـلـق | - ١٤ - الـحـمـاسـة |
| ٢ - بـراـعـةـ التـأـمـلـ وـالـتـصـور | - ١٥ - النـشـاطـ وـالـطـاـقة |
| ٣ - الـمـلـكـةـ الـإـدـارـيـةـ وـالـتـنـظـيمـيـة | - ١٦ - الـاـهـمـامـ بـتـدـريـبـ الـآـخـرـين |
| ٤ - إـنـصـافـ الـجـمـيع | - ١٧ - حـسـنـ التـعبـيرـ (ـتـحـدـثـ وـكـاتـبـةـ) |
| ٥ - تـنـوـعـ الـاـهـمـامـات | - ١٨ - الـمـنـطـقـيـةـ وـاسـتـقـاماـتـ الـتـفـكـير |
| ٦ - الـقـدـرـةـ عـلـىـ التـوـجـيه | - ١٩ - الـيـقـظـةـ وـحدـدـ الـذـهـن |
| ٧ - النـضـجـ الـعـاطـفـيـ | - ٢٠ - تـقـدـيرـ الـمـسـؤـولـيـةـ |
| ٨ - الـاـهـمـامـ بـالتـخـطـيط | - ٢١ - التـطـلـعـ نـحـوـ الـأـفـضـلـ |
| ٩ - اـحـتـرـامـ الـنـفـسـ وـاحـتـرـامـ الـآـخـرـين | - ٢٢ - ثـرـاءـ الـأـفـكـارـ وـالـإـمـكـانـاتـ |
| ١٠ - الـجـدـ وـالـمـابـرـةـ | - ٢٣ - رـوحـ الـمـبـادـرـةـ وـالـجـدـ فيـ الـعـمل |
| ١١ - الـحـسـمـ فـيـ الـقـرـارـ | - ٢٤ - الـإـلـاـصـ لـلـهـ وـالـصـدـقـ مـعـ النـاسـ |
| ١٢ - حـسـنـ التـنـظـيمـ وـالـتـرـتـيبـ | - ٢٥ - الشـعـورـ الـإـنـسـانـيـ الـفـيـاضـ |
| ١٣ - كـونـهـ موـثـوقـاـ وـيـعـتـمـدـ عـلـيـهـ | - ٢٦ - الزـهـدـ فـيـ الـمـنـصبـ (ـطـالـبـ الـوـلـاـيـةـ لـاـ يـولـيـ) |

٢) المعرفة المفترضة في القائد:

- ١- أهداف العمل ومبادئه وغاياته
- ٢- الهيكل التنظيمي وتوجهاته
- ٣- الواجبات والمسؤوليات
- ٤- سياسات المنظمة وممارساتها وإجراءاتها
- ٥- مبادئ أساسية في الاقتصاد
- ٦- مبادئ الإدارة العلمية وأساليبها
- ٧- متجهات المنظمة و مجالات عمله
- ٨- التخطيط والجدولة الزمنية والمراقبة
- ٩- احتياجات الإنفاق ومراقبتها
- ١٥- معرفة مهنية وتقنية وتجارية وعملية
- ١١- متطلبات الجودة والتحكم بها
- ١٢- مبادئ أساسية في الرياضيات واللغة والعلوم الطبيعية
- ١٣- القوانين والتشريعات المتعلقة بعمله
- ١٤- المعايير والمقاييس الخاصة بالمهنة
- ١٥- قوة الشخصية ومستلزمات تطويرها
- ١٦- فن وعلم التفكير المبدع
- ١٧- مبادئ وأساليب العلاقات الإنسانية
- ١٨- مبادئ وأساليب ووسائل الانتقاء والتوظيف
- ١٩- مبادئ وأدوات وأساليب التدريب
- ٢٠- نظام المكافآت والجزاء في المنظمة
- ٢١- صيانة الآلات والمعدات والمواد
- ٢٢- وظائف وحدات العاملين في المنظمة
- ٢٣- الاتصالات
- ٢٤- متطلبات السلامة في العمل والبيت وأوقات الترفيه

٢٥ - الأفراد والآلات والمواد والوسائل

٢٦ - تحقيق إنتاجية عالية ونوعية جيدة بتكلفة منخفضة

٣) المهارات: على القائد أن يتمتع بمهارات في المجالات التالية:

١ - التفكير المبدع

٢ - التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة

٣ - التعليم والتوجيه والتدريب الميداني

٤ - توزيع العمل على أعضاء الفريق

٥ - توفير المواد والمعدات والتجهيزات

٦ - انتقاء الأفراد وتوظيفهم

٧ - تزويد الآخرين بالمعلومات أولاً بأول

٨ - القدرة على المراقبة والتحكم

٩ - التقليل من التالف والاستهلاكات

١٠ - ضبط الإنفاق

١١ - متطلبات الجودة وضبطها

١٢ - تنفيذ السياسات والعقود والإجراءات

١٣ - العناية بسلوك الموظفين ورفاههم

١٤ - التعاون مع الآخرين

١٥ - تدوين الأحداث والأعمال والتفاصيل

١٦ - وضع الأنظمة واللوائح موضع التنفيذ

١٧ - معالجة مشكلات الموظفين

١٨ - التمسك بمبادئ السلامة دوماً

١٩ - مواجهة الطوارئ

٢٠ - مراعاة النظافة والترتيب

٢١ - مداومة الدراسة والتعلم لتحسين الأداء

٢٢ - الإخلاص في العمل وعدم إضاعة الوقت

٢٣ - الإمام بالتطورات والمحافظة على اللياقة البدنية

٢٤ - تقديم قدوة حسنة

٢٥ - القيادة من أجل زيادة الإنتاجية وجودة النوعية وتخفيض التكاليف

ج- عوامل أكدتها الأتباع

وهي مقومات قيادية لاحظها العاملون في قادتهم من خلال مواقف مختلفة

وعبروا عنها:

١- مراعاة مشاعر الآخرين ٥- معرفة الناس

٢- التحرر والتزاهة ٦- ضبط النفس

٣- الأمانة والاستقامة ٧- الشجاعة

٤- الإتقان ٨- الوضوح والصراحة

٩- الجسم ١٠- الورق والهيبة

١١- الاهتمام بالآخرين ١٢- حب المساعدة

ويكمنا أن نضيف إلى هذه القائمة عوامل أخرى خاصة لأوضاع محددة كالمتى تتطلب مستوى تعليمياً معيناً أو قدرات جسمانية خاصة.

ثالثاً: من يمتلك تلك الصفات؟

لكي نحدد من من الناس يمتلك الصفات القيادية الازمة، لابد من تقويم المرشحين حسب

مجموعة من المعاير، ويتم ذلك بالأساليب التالية:

أ - الاختبار

وسواء كان الاختبار موضوعياً أو ذاتياً، فهو يحدد الأمور التالية:

أ- الميل (وهي خصائص غير مطلقة)

ب- القدرات الكامنة (التي ربما لم تتم تنميتها بعد)

ج- نقاط عجز محتملة (وهي تظل كامنة حتى يثبت العكس) في ثلاث مجالات رئيسة،

هي:

١- الطاقة على العمل (الهمة والمعرفة والمهارات والقدرات)

٢- الرغبة في إنجاز العمل (روح المبادرة والتحرر الذاتي والحركة الدافعة)

٣- القدرة على الانسجام (مع النفس ومع الآخرين)

ب - التجريب

يمكن وضع الشخص القيادي تحت تجربة قيادية فيتناول مختلف المشكلات، وهي معدة خصيصاً لاختباره على مدى فترة زمنية قصيرة، يتم خلالها إخضاعه لمراقبة دقيقة مستمرة من محكمين مؤهلين وقدارين على تحليل تصرفاته وأعماله وتقويمها.

ج - الملاحظة

من خلال محصلة الاختبار والتجريب وما يتبع من وسائل وأساليب، تتكون كمية من المعلومات والتنتائج الهامة، إلا أن قدرًا هاماً من المعلومات يظل غير معروف. ولاستكمال التقويم، تجري مراقبة تصرفات الفرد وموافقه وأحواله في أوضاع حياتية عامة.

تذكّر دائمًا أن:

- لا يتجاوز المرشح للقيادة الحد الأعلى أو يختلف عن الحد الأدنى من مقاييس القيادة التي تحددها اللوائح.
- على المرشح للقيادة ألا يمتلك نعيمة تطفى على خصاله الحسنة.
- المرشح للقيادة قادر على العمل والعطاء تحت ظروف تقضي التعليم المكثف.
- المرشح للقيادة هو الذي يحب تلقائياً بنعم على السؤال: "هل نحن آمنون تحت إمرتك وبين يديك؟".

رابعاً: مقياس الكفاءة القيادية

لتقويم مستوى الشخص القيادي علينا الإجابة عن أسئلة الاستبانة المدرجة أدناه، والتي يمكن الإجابة عنها من قبل شخص أو أكثر من ذوي العلم والخبرة ومن عرفوا الشخص المرشح معرفة جيدة، ثم يؤخذ متوسط مجموع الإجابات، للوصول إلى نتائج أقرب إلى الصواب. تعليمات:

- على المحب أن يضع علامة في خانة واحدة لكل بند.
- وعلى المقوم أن يحسب النقاط الخاصة بكل بند وينخرج بمتوسط درجة كل بند، إذا وجد أكثر من محب واحد، ثم يجمع الدرجات لتحديد الدرجة النهائية لكل مرشح.

الأسئلة (مع الشرح)

- ١- الريادة: يتمتع بعضهم بموهب مميزة للقيادة، وتشرّب إليهم أنظار من حولهم، وكثيراً ما يحتلون مراكز الصدارة ويتوّقع منهم التقدّم للقيادة في أي عمل. كما نجد على الطرف الآخر أناساً يرضيهم أن يكونوا تابعين لا توكل إليهم مهام من أي نوع. بين هذين النوعين من البشر يوجد أشخاص لهم قدرات القيادة بدرجات متفاوتة. استناداً إلى ملاحظتك لأداء شخص معين كيف تقوم هذا الشخص مقارنة بأقرانه؟
- (٥ نقاط) قيادي من الطراز الأول
- (٤ نقاط) قيادي في أغلب الأحوال
- (٣ نقاط) متوسط الكفاءات القيادية
- (نقطتان) يميل إلى الانقياد أكثر من القيادة
- (نقطة) تابع مأمور لا يجيد عن التبعية
- ٢- أصالة التفكير: بعض الناس مستقلون ومبدعون في تفكيرهم، وهم "آراؤهم الخاصة" في معظم الأمور. فهم يحلّلون الأمور ويفسرونها ويتوصلون إلى أفكار واقتراحات أصيلة حول منهج العمل. وهناك آخرون لا نصيب لهم من ذلك، وكثيراً ما يبحثون عن الحلول لدى الآخرين، قبل أن يعملوا فكرهم، فليعتمد تقديرك للشخص على ما يقوم به من أعمال فعلاً.
- (٥ نقاط) أصيل التفكير فوق العادة
- (٤ نقاط) أكثر إبداعاً من الشخص العادي
- (٣ نقاط) في مستوى غالبية الناس
- (نقطتان) يميل إلى الاعتماد على غيره في الأفكار
- (نقطة) لا يظهر أي رغبة في التفكير الأصيل
- ٣- سحر الشخصية: يتمتع بعض الناس بالقدرة على إشاعة البشاشة فيمن حولهم فهو ألف مألف، ويختلف بعضهم الآخر انطباعاً سيئاً بالشكاسة والجفاء والاستعلاء لدى من يقابلونهم. ويلقى صاحب الشخصية البشوشة الترحيب في كل مكان وتأتيه الدعوات من كل جانب ويكثر أصحابه ومعارفه، أما الشخصية المنفرة فقلّما يسعى إليها الناس، وغالباً

ما يكون صاحبها مهملاً من الآخرين. المطلوب هنا تقويم الشخص من حيث مواقفه تجاه الناس ومواقف الناس تجاهه:

- (٥ نقاط) من أكثر الناس قبولاً في المجتمع، يألف ويؤلف
- (٤ نقاط) يتمتع بشعبية جيدة
- (٣ نقاط) متوسط - يلقى الترحيب المعتمل لكنه غير متميز
- (نقطتان) قليل الشعبية
- (نقطة) يترك انطباعاً سيئاً لدى أغلب الناس

- ٤- الاتصال بالناس : بعض الناس قادر على التحدث بأسلوب يجذب اهتمام الآخرين وعلى توصيل أفكاره بصورة تلقائية واضحة، وعلى الصد من ذلك، هناك من يتحدث ببطء وبتردد وبطريقة غير جذابة. وبينهما أناس على درجات متفاوتة من القدرة على التخاطب والاتصال بالآخرين. المطلوب هنا تقويم الشخص مقارنة بغيره. هل يفهم الناس ما يقول بسرعة وبسهولة؟ هل ينصتون إليه في يسر ومتعة حين يتكلم؟ حاول أن تذكر تجارب محددة في هذا الشأن

- (٥ نقاط) متحدث بارع
- (٤ نقاط) فوق المتوسط في القدرة على التعبير وتوصيل الأفكار
- (٣ نقاط) على مستوى أغلبية الناس
- (نقطتان) متحدث غير جيد
- (نقطة) على مستوى متدن جداً في الحديث

- ٥- أمين ويمكن الاعتماد عليه: بعض الناس موثوقون لدى الآخرين، ويعتبرون أمناء في جميع المواقف، ويحوزون احترام الجميع. والصورة المقابلة هو الشخص الذي لا أمانة له ولا يمكن الاعتماد عليه في شيء. والمطلوب دراسة المرشح كما تعرفه أنت شخصياً وبناءً على ما عرف عنه وتحديد موقعه في ميزان الثقة والقوة مقارنة بمن حوله.

- (٥ نقاط) يتمتع بدرجة عالية من احترام الناس وثقتهم
- (٤ نقاط) في عداد من يعتمد عليهم
- (٣ نقاط) على مستوى أغلبية الناس
- (نقطتان) يعتمد عليه في بعض الأحيان
- (نقطة) لا يعوّل عليه

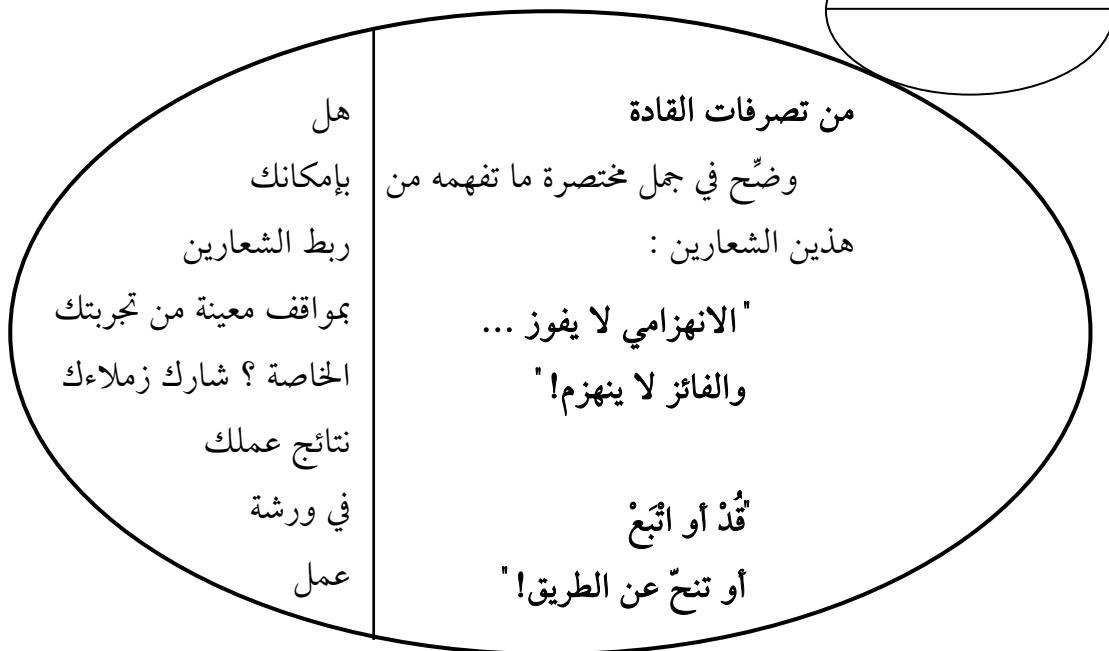
جدول العلامات

	البند الأول	البند الثاني	البند الثالث	البند الرابع	البند الخامس	
						إجابة الشخص الأول
						إجابة الشخص الثاني
						إجابة الشخص الثالث
						إجابة الشخص الرابع
						إجابة الشخص الخامس
						معدل البند
						المجموع النهائي

جدول تقويم: كيفية تمييز الفائز من الفاشرل (المخفق)

الفاسدل (المخفق)	الفائز
<ul style="list-style-type: none"> • يطلق الوعود جزافاً • يلف ويدور حول المشكلة ولا يواجهها • يهتم الفائزين ويتصرف مثابهم • يرضى بالحلول الوسط في الأمور الأساسية ويواجه في الأمور الفرعية التي لا تستحق المواجهة • لا يهتم إلا بمحيط عمله الضيق فقط • يتوجس في قراره نفسه من النجاح • يتبعج بأن هناك من هم أسوأ منه حالاً بكثير • يسعى لاكتساب محبة الناس لشخصه أكثر من إعجابهم بموافقه ومستعد أن يتحمل بعض الأذى راء ثمناً لذلك. • يتذكر للخطأ قائلاً: هذه ليست غلطتي أنا • يعتذر ثم يعيد ارتكاب نفس الخطأ • كسول ومضيع للوقت • يتحرك بسرعة فائقة: سرعة جنونية وأخرى بطيئة جداً • يفتقر إلى الدمامنة، فهو إما أن يكون خنوعاً وإما مستبداً على التوالي • يغلف الأمور ويشوشها • يتحفظ للكلام بلا هواة • مقلد، ويتابع الروتين باستمرار • بليد ومشبط للعزائم 	<ul style="list-style-type: none"> • يلتزم بتعهداته • يدرس المشكلة جيداً • يحترم غيره من المتفوقين ويسعى للتعلم منهم • يعرف متى تكون المواجهة ومتى قبل الحلول الوسط • يشعر بالمسؤولية حتى خارج نطاق دائرة • لا يتهدب كثيراً من الإخفاق أو الخسارة • قنوع ويسعى نحو الأفضل • يفضل احترام الناس لموافقه على حبهم • شخصه وإن كان يسعى لتحقيق كلديهما • يعترف بأخطائه إن أخطأ • يعبر عن اعتذاره بتصحيح الخطأ • دؤوب في عمله ويوفر الوقت • يتحرك بخطى محسوبة • يتمتع بثقة في النفس تجعله دمائياً • يوضح الأمور ويفسرها • جيد الإنصات • يبحث عن سبل أفضل للعمل • دائم البحث والتنقيب وحب الاستطلاع

تمرين



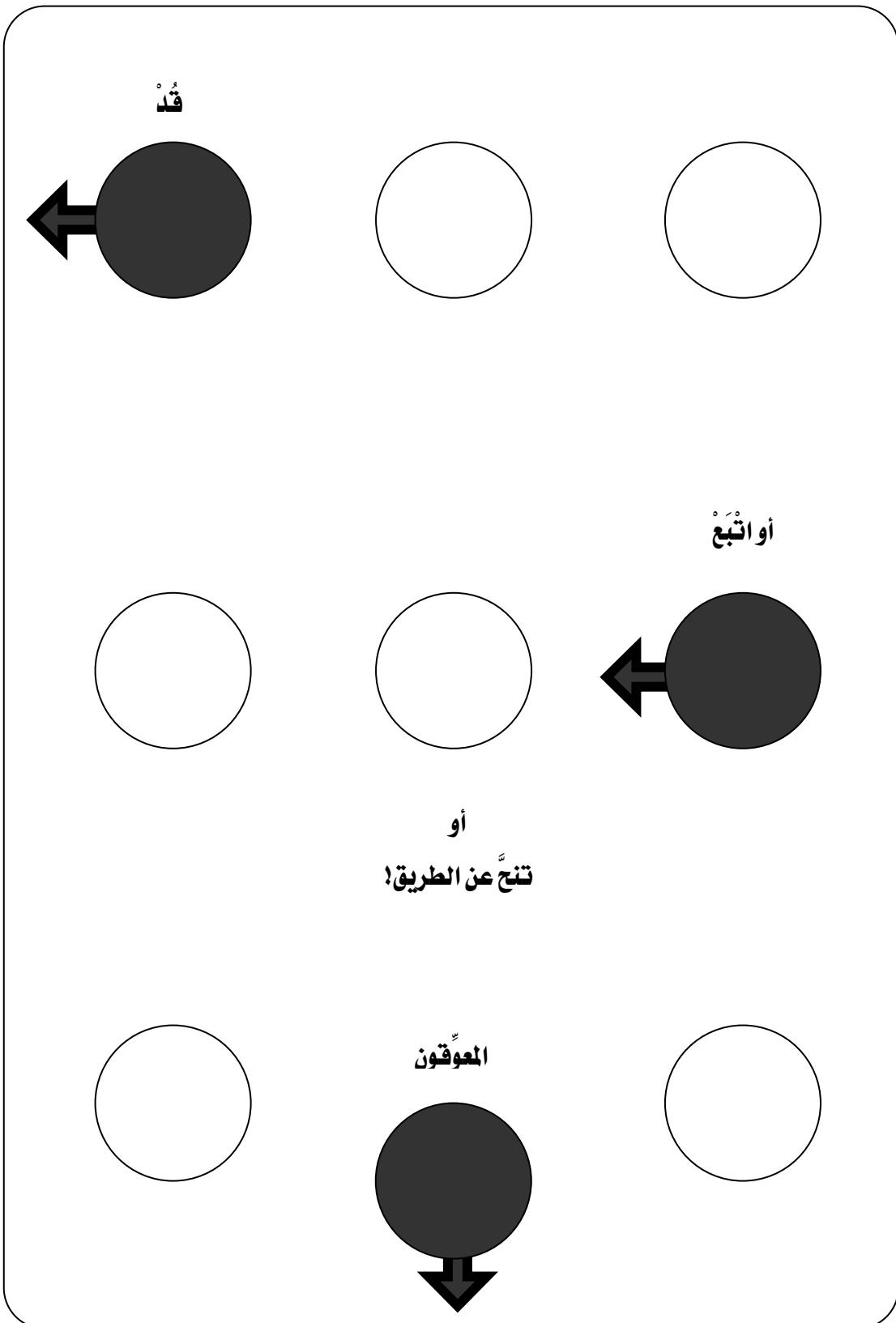
تمرين للتأمل

بعد استيعاب مادة هذا الفصل ، هل تعتقد أن بوسنك العثور على الشخص القيادي الذي تتوافر فيه جميع الصفات التي نوقشت في الفصل ؟ إذا لم يكن ذلك ممكناً فما هي النتائج التي يمكن الخروج بها من ذلك ؟

ما رأيك في :

- القيادة الجماعية ؟
- الشورى المستمرة الفعالة ؟
- التكامل بين الأفراد ؟
- روح الفريق ؟
- أفكار أخرى ؟

ناقش ما سبق في ورشة عمل .



المناقشة

- ١ - ما دور الفترة التجريبية في اختبار القدرات القيادية؟
- ٢ - لماذا كانت القدرة على الاتصال بالناس صفة قيادية هامة؟

التطبيق

- ١ - اذكر الصفات الجوهرية الخمس في رأيك والتي يجب توافرها في من يتم تعينهم للوظائف طويلة الأجل.
- ٢ - ارسم جدولًا للمقارنة بين مؤهلات المرشحين.
- ٣ - اكتب خطاباً شخصياً للمرشح تبين فيه أسباب اختيارك له.
- بصفتك رئيساً للجنة الاختيار والتعيين في انتخابات الجمعية، مطلوب منك إعداد قائمة بالمرشحين لوظائف معينة. يتم اختيار المرشحين من الجمعية العمومية، ومطلوب منك اختيار مجموعة متنوعة من العناصر القدية المعروفة وبعض الوجوه الجديدة علمًا بأن بعض الوظائف طويلة الأجل، وهذا يتطلب منك قدرًا كبيرًا من الدقة في الاختيار.

أسس حل المشكلات

أولاً : ماهية المشكلة

أ - تحديد المشكلة

ب - تصنيف المشكلة

ثانياً : الحلول البديلة

ثالثاً : الحل المختار

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- تحديد المشكلات القائمة والتعرف بالمشكلات المتوقعة.
- التعرف بالمشكلات وتحليلها.
- اتباع وسائل محددة للتوصيل إلى الحلول المقبولة.
- الحد من المشكلات المتوقعة عبر التحليل الوقائي.

أولاً: ماهية المشكلة

أ - تحديد المشكلة

غالباً ما تحدث مشكلة بسبب تغير يطرأ على عامل بارز أو آلية عمل أو ظرف معين، وتكون النتيجة وضعياً جديداً غير مرغوب فيه. ولتحديد أي مشكلة والتعرف بها

يجب منذ البداية التساؤل عن السلوك أو النشاط الذي خرج بالعمل عن نطاقه المعتمد، وكيف تم ذاك الخروج أو تلك المخالفة؟ وهل النتيجة الجديدة مقبولة؟ وما الغاية المرجوة من حل المشكلة القائمة؟

من الضروري، ابتداءً، أن نفهم المشكلة قبل الشروع في محاولة حلها. ويقوم هذا الفهم أولاً على التعرف بطبيعة المشكلة، بتحديدها ثم تصنيفها على أساس من التجربة والخبرة. إن الوعي بوجود المشكلة يعدّ خطوة هامة في عملية حلها. ولإدراك حقيقة أي مشكلة وتحديد معالمها، علينا الرجوع إلى مصادر ومراجع أساسية، منها:

← موقف عملي

فرز القضايا وتصنيفها !

قال الحراس الليلي لملكيه يوماً : "لقد رأيت الليلة في المنام أنك سوف تقتل ظهر اليوم". فأخذ الملك الاحتياطات لإنقاذ حياته ضد مؤامرة كانت تُعد ، وعنده العصر أبلغ الملك الحراس أنه سيكافئه ويعاقبه في آن واحد . لماذا ؟

المكافأة مقابل إنقاذ حياة الملك . أما العقاب فلأنه نام أثناء نوبة الحراسة الليلية ولا ينبغي له ذلك .

والدرس المستفاد من هذه القصة هو ضرورة التعرف بطبيعة القضايا وعزل بعضها عن بعض . فكثيراً ما نهتم اليوم بالعموميات والتصورات الكبيرة ونهمل الجوانب الدقيقة ، في الوقت الذي يجب أن نعيرها جميعاً اهتماماً مناسباً لها . فعلينا أن نتعامل مع الأمور كل على حدة ، فنكافح على العمل الحسن ونعاقب على العمل السيء ، وأن يكون ذلك مبرراً على أساس

١ - المعلومات التاريخية وما تتضمنه من نشاطات ومشكلات ونتائج وحلول سابقة، وتحليل المعلومات المتوافرة حول المشكلات الدورية المعروفة سواء منها اليومية أو الشهرية أو السنوية أو أكثر من ذلك أو أقل حسب المعطيات القائمة.

٢ - معلومات حول التخطيط تتم من خلالها المقارنة بين التائج الواقعية والأهداف المرسومة.

٣ - النقد الخارجي الوارد من جميع الفئات المعنية، سواء القادة المنتخبون أو المعينون أو أعضاء اللجان المختلفة أو عموم الأعضاء .

٤ - المقارنة بين هم في أوضاع مشابهة للظروف التي تنتقد فيها حين يكون النقد سلبياً . ويمكن أن تكون هذه المقارنة مرتجلة أو بناءً على تخطيط مسبق ودراسة دقيقة للوصول إلى نتائج .

واضحة ومنطقية في الحالتين. ولا يحق لنا الأخذ بقانون المعدل الوسط في الأمور لأننا نخلط بين القضايا ونسيء فهم قانون المتوسطات، فنكون كالذي يضع يده اليمنى في ماء مغلي واليسرى في ماء مثلاج ثم يدعي أن متوسط الحرارتين معتدل.

أهم ما في الأمر أن يتم تحديد طبيعة المشكلة بدقة ، وإنما فإن الحل المقترن قد لا يأتي بالنتائج المطلوبة. إذا اتبع هذا الأسلوب المنظم في تحديد طبيعة المشكلة، فسوف يعجب المرء لعدد المشكلات التي تختفي من اللحظات الأولى لمحاولة تحديدها، ولعدد المشكلات الجديدة التي تطرأ، ولم يكن أحد يشعر بوجودها.

ب - تصنيف المشكلة

يمكن تصنيف المشكلات بالقياس إلى ما تنطوي عليه من درجة المخاطرة. وبعد تحديد موقع كل مشكلة من الأهمية، يمكننا التركيز في أخطر المشكلات شأنًا على نجاح مشروعاتنا. أما المشكلات القليلة الخطورة، فقد يغض النظر عنها مؤقتاً إلى أن تتوافر الإمكانيات الكافية لحلها مستقبلاً.

ثانياً: الحلول البديلة

تحديد الحلول البديلة هو الخطوة التالية في حل المشكلات، ويمكن تحقيق ذلك بعدة طرق. فبالإمكان مقاربتها اتباع الأسلوب التقليدي إذا كانت هناك ضوابط ثابتة أو مسؤول خبير قادر على توجيه عملية الحل. كما يمكن اتباع منهج علمي نظامي أو أسلوب تقريري أو مقاربة رياضية أو منهج جديد للتوصل إلى الحل. وفي المنظمات الإسلامية كثيراً ما يكون الأسلوب المطلوب أسلوباً جديداً يتطلب الإبداع والاجتهاد بسبب غياب السوابق لمشكلة بعينها.

ولا يكون الاجتهاد مفيداً إلا عند وجود الحاجة إليه، وفي جو من الحرية في طرح الأفكار. فالاجتهد الفكري الإبداعي يأتي نتيجة حصيلة معرفية وخبرة واسعة نابعين من الملاحظات الشخصية وال الحوار مع شخصيات واسعة الاطلاع والتفاعل الوعي مع القرآن الكريم وسيرة الرسول عليه السلام. ينبغي طرح أكبر عدد ممكن من الأفكار وعدم الحكم على أي منها، حتى تكتمل عملية الطرح. وعندما نستخدم المنطق والتجربة والتحليل الموضوعي لتحديد أيها أصلح.

وبناءً على المعطيات الخاصة، تبرز بوضوح فكرة من تلك الأفكار لتحديد معالم الحل المناسب. إن العقل المتقد الفطن سيصل إلى هذه المرحلة بأسرع مما يصل إليها غيره.

ثالثاً: الحل المختار

ينشأ الحل المختار أساساً من عملية تحيسن دقيق للبدائل المتوافرة بحسب قدرتها على الحل في إطار المحددات القائمة. وقد لا يصل أي حل من الحلول المطروحة إلى درجة الكمال، بحيث يزيل جميع خلفات المشكلة أو آثارها، لكن يجب التركيز في البدائل التي تتحقق ما يلي:

- أ- الحد من الأضرار.
- ب- تفادي الإضرار بجوانب أخرى من خطة العمل.
- ج- جدوى مقبولة في إطار المحددات والموارد المتاحة.

ويمكن لكل بديل من تلك البدائل أن يؤدي إلى الحل، وقد يتحقق كل منها النتائج المطلوبة في إطار محددات الوضع القائم، إلا أن اختيار البديل الأفضل يتوقف على أي العوامل المطلوبة في محصلة الحل يعد أكثر انسجاماً مع الظروف القائمة. ومن ناحية أخرى قد يتطلب حل من الحلول المطروحة توظيف موارد وإمكانات غير متوافرة أو باهظة الثمن، وعليه يمكن وضع قائمة مواصفات عامة للحل المقبول. فالحل المناسب:

- أ- يحقق القدر الأدنى من النتائج المطلوبة؟
- ب- لا يتطلب الحل تكاليف أو موارد أكثر من المتوافر.

ويجب اتباع أساليب إجرائية منتظمة لحل المشكلات كلما أمكن ذلك، لأن هذا الأسلوب -إضافة إلى فعاليته وجدواه- يتتيح فرصة توثيق العمل والخبرة وتكوين رصيد مسجل يمكن الرجوع إليه إذا نشأت أوضاع مشابهة في المستقبل مما يمنع التكرار وإهدار الإمكانيات. إلا أن عامل الوقت أو العوامل الأخرى الحساسة، كالنواحي القانونية والأمنية مثلاً، قد لا تسعننا في البحث عن الحل من خلال إجراءات منتظمة، وفي هذه الحال يجب التشاور بين القائمين على الحل وتقدير بدائله، مع العلم أنه يجب تدوين العمل والاحتفاظ بالوثائق والملفات كلما سنتحت الفرصة.

جدول وقاية من المشكلات

يستدعي المنهج الوقائي من المشكلات القيام بأعمال وقائية للتقليل من

آثارها إلى أدنى حد أو منعها كلياً. وعليه، يجب تحديد جميع المشكلات الرئيسية التي يمكن أن تبرز، واتخاذ الإجراءات التالية حيال كل مشكلة:

١ - تحديد طبيعة المشكلة

٢ - وصف المشكلة بدقة

٣ - تصنيفها حسب درجة خطورتها

٤ - تحديد أسبابها

٥ - تقويم احتمالات حدوثها

٦ - كيفية معالجتها

- أنت جزء من المشكلة أم جزء من الحل؟

- كيف يمكنك تحسين موقف مجموعتك تجاه
المشكلة والتوصل إلى حلها؟

سؤال حول طبيعة توجهاتك!

دراسة حالة ميدانية

أسلوب تفاعلي لحل المشكلات

- ١ القضية؟

يشكو الكثير من الأعضاء تأخر وصول النشرة الإخبارية الشهرية إليهم.

- ٢ ما الوضع الصحيح؟

أن يتلقى الأعضاء النشرة الإخبارية في وقتها.

- ٣ ما الذي يحول دون تصحيح الوضع؟

- تأخر وصول المقالات والأخبار من الأقسام والوحدات الميدانية.

- إجراء تعديلات في اللحظات الأخيرة.

- إخراج النشرة يستغرق وقتاً أكثر مما خُصّص له.

- قسم البريد والتوزيع محمل بأكثر مما يطيق.

- ٤ ما أكبر العائق؟

تأخر وصول المواد من الأقسام والوحدات الميدانية.

- ٥ ماذا بوسعي أن أعمل؟

الإمكانات المطلوبة

العمل المطلوب

أ- تكليف شخص بمهمة المسح

أ- إجراء مسح للأقسام

ب- الاتصال بمن يتاخر في الرد

ب- والوحدات لتحديد أسباب

والتشاور معهم.

التأخير.

ج- يطلب من رئيس المنظمة

ج- تحديد مواعيد نهاية لتسليم

توجيه رسائل ملائمة لكل

المادة ومتابعة ذلك.

حالة.

ج- تقدير من يتجاوب بسرعة.

المناقشة

- ١ - ما أدق مصدر من المصادر الأربع المذكورة في مجال تحديد طبيعة المشكلة؟ وما أقلها دقة؟ ولماذا؟
- ٢ - ما دور الموارد المختلفة في اختيار الحل؟
- ٣ - ما دور التدوين والتسجيل في تحديد طبيعة المشكلات القائمة؟
- ٤ - ما أثر "درجة المخاطرة" على حل المشكلة؟

التطبيق

- أُخبرتَ بوصفك رئيسياً للجنة مؤتمر ١ - حدد طبيعة المشكلة.
- الجمعية المركزية المتحدة أن تكلفة استئجار قاعة ٢ - عدد مصادر المعلومات التي تحتاج إلى
الاجتماعات وإعدادها زادت بمعدل. %٥٠
الرجوع إليها لحل هذه المشكلة.
- على ما رصد لذلك في الميزانية. وقد قمت ٣ - أعد جدولًاً مقارنة البدائل المختلفة
 بإرسال استثمارات الاشتراك والتسجيل في
 ومقوماتها.
- المؤتمر وفيها عنوان مكان المؤتمر ورسوم ٤ - اذكر خطوات محددة يمكن أن تخذلها
 الاشتراك حسب التقديرات السابقة. أعضاء
 لتفادي بروز هذه المشكلة مستقبلاً.
 الجمعية يتوقعون مستوىً عالياً من التجهيزات
 للاجتماع وأنت عازم على تحقيق ذلك.

الفصل

٧

حول عملية صنع القرار

رابعاً: أسلوب التدفق الذهني

- أ - ملاءمة المنهج
- ب - تشجيع المساهمة
- ج - استخلاص التائج

خامساً: الشورى

- أ - طبيعة الشورى
- ب - ممارسة الشورى

سادساً: أفكار حول التفاوض

ضوابط التسوية (الحل الوسط)

أولاً : مقدمة

- ثانياً : عملية صنع القرار
- أ - خطوات صنع القرار
- ب - تحليل القرار
- ج - منهج النظم

- د - عملية الإبداع
- هـ - القرارات الإستراتيجية

ثالثاً : جمع المعلومات

- أ - عوامل أساسية في جمع المعلومات
- ب - أساليب جمع المعلومات

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادرًا على:

- الربط بين صنع القرار و اختيار بدائل الحل.
- تحديد خطوات عملية نحو اتخاذ القرار.
- تحديد من يتخد القرار وكيفية ذلك.
- اتخاذ قرارات فعالة وقابلة للتنفيذ.

أولاً: مقدمة

على رغم أنه يمكن اكتساب الكثير من المهارات عن طريق التعلم، فليس سهلاً تعلم صنع القرارات. فهناك من القياديين من يتقن هذه العملية أكثر من غيره. وفي غياب المعلومات الكافية، تصبح هذه العملية أكثر صعوبة. وكثيراً ما يتعامل صناع القرار مع ظروف الشك وعدم اليقين، لكنهم ملزمون بالاجتهاد والتحرك واتخاذ القرارات في حدود وقت معين، ولو ترتب على ذلك ارتكاب بعض الأخطاء، فعدم اتخاذ القرار هو من أسوأ الأخطاء. ومن وجهة النظر الإسلامية، المرء مكلف بالاجتهاد بكل ما يملك للتوصل إلى القرار السليم، إذا لم يكن بين البديل المطروحة حل مناسب قاطع فالواجب اختيار أقلها ضرراً. وإذا ما تبين بعد ذلك وجه خطأ في القرار كان للمجتهد أجر واحد، وفي حال الصواب كان له أجران. وينبغي ألا نعدّ مهمة اتخاذ القرار مسألة فقهية في معظم الأوقات، فقد تكون في الغالب مسألة إدارية أو تنظيمية أو سياسة عامة. بل على القائد، حتى حين تكون المسألة المتعلقة بالشريعة، أن ينظر في مختلف المدارس الفقهية قبل أن يعمل برأي تظهر له فيه مزايا أكثر من غيره للمنظمة ومصلحة أكبر للأمة.

إن سعة الأفق أمر جوهرى في صنع القرارات، فهي عملية متحركة وليس ساكنة. وعلى المرء أن يراقب ويتابع نتائج قراراته ليعدلها عند الحاجة وبالكيفية السليمة. واتخاذ القرار عبارة عن عملية اختيار بين بدائل معينة، وقد لا يكون الاختيار دائماً بين الخطأ والصواب أو بين الأسود والأبيض، ولذا لزم الترجيح وتغليب ما يتحمل الصواب على ما يحتمل الخطأ. كما قد يكون اتخاذ القرار اختياراً بين مناهج وأساليب عمل لا يمكن بسهولة إثبات صواب أحدها وخطأ غيره.

المطلوب في النهاية من صنع القرار تحرك الناس وتجابههم سلوكياً مع القرار.
وقبل اتخاذ أي قرار علينا أن نسأل: "هل اتخاذ هذا القرار ضروري فعلاً؟"، لأن أحد البديل القائمة دائماً هو عدم اتخاذ القرار. والقرار مطلوب عند ظهور مؤشرات على أن الوضع سيتدحرج أو أن فرصة هامة قد تضيع إذا لم يتم اتخاذ إجراء عاجل.

ومن العناصر الهامة في اتخاذ القرار تحديد المسألة وما يتعلق بالقرار من أمور، وتقرير وجود أو عدم وجود حاجة إلى اتخاذ ذلك القرار. فإذا ما تم التركيز على الفهم الكامل للموقف فإن ذلك يؤدي إلى دراسة البديل كلها، أي أنه ينبغي توجيه كل الجهد إلى التعرف بحقيقة وتفاصيل المسألة التي يدور حولها القرار قبل إصداره.

إن الأسلوب الفعال لاتخاذ القرار لا ينشأ من عقلية ضيق، ولا يفترض صحة منهج حل واحد فقط وخلل ما عداه. وعليه، فمن الضروري الاهتمام منذ البداية بفهم القضية والاستفادة من اختلاف وجهات النظر للتحقق من إعطاء جميع الجوانب الرئيسية للقضية ما يناسبها من العناية والاهتمام.

ولذا، يمكن تلخيص الشروط الرئيسية لاتخاذ القرار الفعال كالتالي:

- أ- التركيز في تحديد وفهم المسألة التي سُيُّخذ القرار بشأنها، أي الاهتمام بتفاصيلها أولاً قبل النظر في حلها.
- ب- طرح الرأي المعارض ومناقشته بهدف تكوين فهم عام مشترك، ثم دراسة مجموعة متنوعة من الآراء وأساليب المعالجة.
- ج- البحث عن البديل المختلفة أولاً وقبل البحث عن "الحل الصحيح".

هذه الطريقة في التوصل إلى القرار تحدد على أي مستوى يتم اتخاذ القرار ومن يجب أن يتبعها. كما أنها تجعل عملية تنفيذ القرار المتبع جزءاً لا يتجزأ من عملية صنع القرار نفسها.

ثانياً: عملية صنع القرار

إن صنع القرار هو فن وعلم في آن واحد.

تبني عملية اتخاذ القرار على جمع المعلومات وتحليلها ومعالجتها بطريقة علمية، وهذا يؤدي إلى تحديد البديل الممكنة للحل. كما أن اختيار أحد البديل يتطلب غالباً أخذ الحسن الإنساني في الحسبان عند تفحص ما يترتب على مختلف البديل المتعارضة من نتائج تفاوت في ميزاتها. فصنع القرار الناجح يعتمد على التقدير السليم كاعتماده على المعلومات الموثوقة.

كما يمكن اعتبار عملية صنع القرار عمليةً مغلقة تم تغذيتها بالمعطيات والمعلومات بصفة مدخلات، فينتج عنها المخرجات في صورة قرارات. وتقوم هذه العملية ببحث وتحقيق مختلف البديل وتقويمها و اختيار الأنسب منها. وهذه العملية عبارة عن سلسلة من العمليات الصغرى المؤدية إلى اتخاذ سلسلة متكاملة من القرارات الجزئية التي تكون في مجموعها القرار الأساسي النهائي.

أ - خطوات صنع القرار

لدى مواجهة حاجة محددة أو فرصة معينة، يجب اتخاذ الخطوات التالية من أجل التوصل إلى قرار:

١ - تحديد سلسلة الأفعال البديلة التي يمكن تنفيذها والنظر في العواقب المترتبة على اتباع تلك الأفعال، وهذه خطوة واضحة و مباشرة نسبياً. في هذه الخطوة، توضع قائمة بالبدائل المتوافرة لمعالجة وضع معين مع افتراض إتمام تشخيص هذا الوضع وتعريفه. إلا أن هذه المشكلة قد تكون أعقد من أن تعالج ببدائل سهلة. وهنا، قد يحتاج المرء إلى اللجوء إلى إعمال الفكر والتدبر العميق والابتكار من أجل الوصول إلى القرار المناسب.

٢ - الخطوة التالية هي جمع المعلومات ذات الصلة التي تعين في تحديد ماهية النتيجة المترتبة على تصرف معين. علينا بعد ذلك تقويم دور هذه المعلومات في تكيف العلاقة بين العمل وما يمكن أن يتمحض عنه من نتائج. فالمعلومات أحياناً تعين في استبعاد بعض الاحتمالات تماماً، في حين تنشأ الحاجة في أحياناً أخرى إلى أنواع مختلفة من المعلومات المساعدة في الحل التي قد يوسع بعضها مجال البحث بدلاً من التوصل إلى نتائج. ومن أكثر المشكلات شيوعاً في هذا الصدد تدفق معلومات كثيرة جداً لا تكون كلها نافعة في الحل أو ذات علاقة به.

٣ - يتم بعد ذلك تقويم فائدة كل نتائج المترتبة على البدائل المختلفة وأفضليتها. ويجب أن يتم ذلك بواسطة النقاش بين عناصر واعية ومدركة لطبيعة الموقف، وأن يتم تكوين الرأي المشترك عن طريق الشورى. فالقرآن الكريم يحث على الانفتاح والأمانة والإخلاص في التعبير عن الرأي، وينهى عن المجاملة والمخداعة والمناورة في التشاور. وهنا تلزم دراسة خطوات العمل المتاحة وما يترب عليها من نتائج موقعها من وجهة النظر الإسلامية، واتباع عملية مراجعة متدرجة لتحديد صلاحية مختلف البدائل.

٤ - بعد ذلك يتم اتخاذ القرار بشأن اختيار أحد البدائل الأنسب للحصول على النتائج المرجوة. ويتم اتخاذ هذه الخطوة الأخيرة في صنع القرار في إطار أهداف المؤسسة

وتحديد الغايات التي تسعى من أجل الوصول إليها. بذلك، يمكن مقارنة مزايا القرار الذي وقع عليه الاختيار ومساؤه، وذلك بعرضها على أهداف المؤسسة وغاياتها. وما يزيد في الاطمئنان إلى اتخاذ القرار المناسب مبدأ الاستخارة بشرط أن يطبق بالطريقة الصحيحة التي علّمها الرسول عليه السلام لأصحابه الكرام.

ويكمنا أن نلخص مقتضيات صنع القرار فيما يلي:

- أ- جمع بدائل الخطوات العملية: أ(١)- أ(٢) وهكذا.
- ب- تحديد النتائج المحتملة لكل بديل: ج (١)، ج (٢)، وهكذا.
- ج- تقدير احتمالات قيام كل نتيجة من تلك النتائج: ت (١)، ت (٢) وهكذا.
- د- تقويم فائدة كل نتيجة من النتائج: ف (١)، ف (٢)، وهكذا.

عندئذ نلجأ إلى عملية إجرائية معروفة لدمج تقديرات احتمال قيام النتائج (ت) مع فائدة كل نتيجة (ف) لتحديد أنساب أسلوب للتحرك (م)، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:

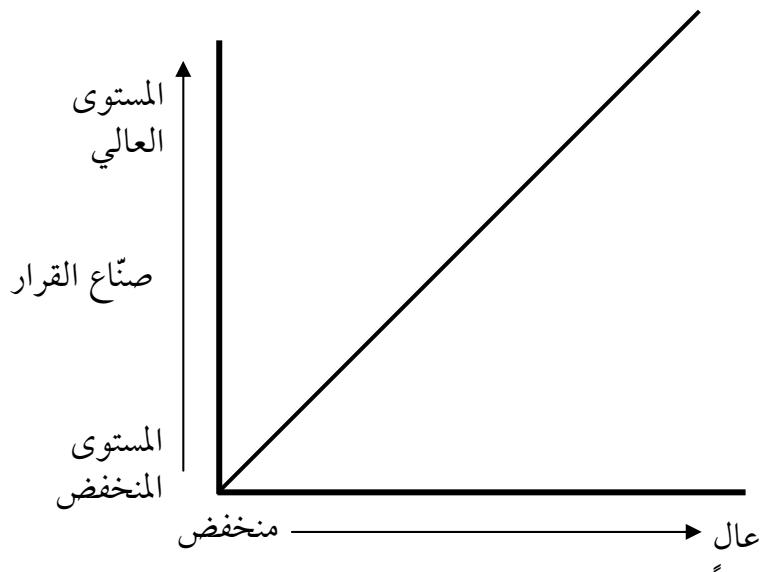
$$F = f(G) \quad M = (f, T)$$

ب- تحليل القرار

قد تتغير طبيعة القرار بفعل عامل أو أكثر من العوامل التالية:

- الآثار المستقبلية وكون القرار قصير الأمد أو بعيد الأمد، ومدى احتياج المؤسسة إليه في المستقبل.
- آثار القرار على مجالات العمل الأخرى للمنظمة بصفة عامة، وكون هذه الآثار ذات صبغة محلية أو قطرية، ودفعها بالعمل إلى الأمام في مجال معين على حساب مجالات أخرى.
- الاعتبارات المعنوية وتعلقها بأخلاقيات المؤسسة ونظرتها العامة، وكون القرار المتخذ يعزز الهوية الإسلامية لها.
- مدى تكرار الاحتياج إلى اتخاذ القرارات نفسها، ووجود دواع لاتخاذ القرار نفسه في كل مرة، وإمكانية تحول القرار إلى سياسة رسمية مستديمة.

يساعد هذا التحليل على تحديد المستوى التنظيمي الذي يتخذ فيه القرار. وينبغي عموماً اتخاذ القرارات في أدنى مستوى اختصاص تتوفر فيه المعرفة التفصيلية والخبرة المطلوبة. كما ينبغي أن تتخذ القرارات في المستوى الذي يخدم أهداف جميع مكونات المؤسسة ويتحقق الأهداف الكلية بشكل جيد. وتحدد هذه الاعتبارات معه التسلسل الهرمي للنشاطات في المؤسسة، بحيث إذا كانت الإجابة عن العوامل الأربع السابقة عالية الدرجة يتخد القرار من قبل المسؤول التنفيذي الأعلى. ويمكن توضيح العلاقة بين طبيعة القرار والمستوى الذي يجب أن يتخذ فيه عبر الرسم التالي:



طبيعة القرار من حيث المدى والتأثير والنوعية والتكرار

ج - منهج النظم

يمكن الاستفادة في صنع القرار بما يعرف بمنهج النظم. والنظام هو أي وضع تؤدي فيه المهام بطريقة منتظمة، ويقوم هذا النهج أساساً على تحديد ماهية المشكلة قبل الإقدام على حلها، وتحديد الأسس التي تقوم عليها الخيارات والمحددات قبل اختيار الحل المناسب.

د - عملية الإبداع

غالباً ما تكون هذه العملية مكملة لعملية صنع القرار الرشيد، وهي تتكون من

خمسة عناصر أساسية:

- التشيع، وهو الإمام الكامل بالأوضاع والنشاطات والأفكار المرتبطة بالوضع.
- التدبر والطرح، فيتم تحليل الأفكار وتحيصها ودراستها من زوايا مختلفة.
- الإنضاج، فيترك المجال لمختلف قوى الإدراك في الإنسان مثل العقل الباطن كي تأخذ دورها، وللفكرة أن تختمر في الذهن حتى ينقدح، وتبرز في الخطوة الرابعة فكرة واحدة أمام صانع القرار، يمكن تعريفها بالإضاءة أو بالإلهام الذهني.
- التأقلم والتبني، وهي الخطوة التي يتم عندها تصفية الفكرة وإعدادها لتناسب مع متطلبات الوضع رهن المعالجة.

هـ - القرارات الإستراتيجية

تصنف القرارات إلى قرارات إدارية وأخرى إستراتيجية، وتحتخص الأولى بالأهداف القصيرة المدى والأمور الروتينية، غالباً ما تكون متكررة. أما القرارات الإستراتيجية فهي أكثر تعقيداً وتحتخص بالأهداف البعيدة المدى، وتشتم غالباً مواجهة عوامل ذات أثر على القرار الإستراتيجي لا يمكن إدراكتها والتنبؤ بها. كذلك ينبغي دراسة العوامل المؤثرة في الوضع العام وما يسوده من ظروف اقتصادية وغيرها. إن هذه القرارات قد تشكل مسألة حياة أو موت للهيئة المعنية.

موقف عملي

لا تتخذ القرار مجرد إرضاء الناس!

إذا تقدم إليك شخص بمشروع ما، ووافقت عليه بجزء إرضائه، فقد ارتكبت خطأً كبيراً. فحين يخفق المشروع، سيلومك أنت لموافقتك عليه، ولن يلوم نفسه على تقديم المشروع إليك. سيحرجك بقوله: "لماذا لم تبدِ رفضك أو تحفظاتك بصراحة؟"

أن يقول المرء "لا" منذ البداية ويُغضِّب الآخرين أفضل من أن يقولها عند النهاية، وتكون التبيجة خيبة أمل ولاملة للجميع. حين يكون المرء أميناً منذ الوهلة الأولى، فسيلقى المحبة والاحترام فيما بعد، حين يتضح أنه أسدى الصيحة بإخلاص، في الوقت الذي كان غيره يدح ويُنافق.

كن موضوعياً إلى أقصى حد، وقدِّم رأيك بإخلاص وادعمه باللحجة، ولا تنسق وراء العواطف والاعتبارات الشخصية. وتذكر أن الناس قد يغيرون آراءهم، وإذا كان هدفك إرضاء الآخرين فستجد نفسك بدون قرار، منساقاً وراء تلك الآراء المتأرجحة باستمرار. لا ترضِّ لنفسك أن تكون إمعنة، بل خذ المواقف الصحيحة المعبرة عن قناعة وتجدد ومبادئ راسخة.

ثالثاً: جمع المعلومات

١ - عوامل أساسية في جمع المعلومات

يمثل جمع المعلومات "الصالحة" عنصراً هاماً وحاسماً في عملية صنع القرار الرشيد. وتستخدم عدة طرق رسمية وغير رسمية لجمع المعلومات، منها إجراء المقابلات والاستبيانات وقواعد المعلومات والتقارير والسجلات والوثائق. وهناك أربعة عوامل لها دور هام في جمع المعلومات وهي: صلة المعلومات بالموضوع ، والتقويم ، والمشروعية ، والدقة .

صلة المعلومات بالموضوع

لا يمكن الاستفادة من المعلومات إلا إذا كانت وثيقة الصلة بالموضوع قيد البحث، وفي حال عدم ت المناسبها مع الغرض، لا تكون المعلومات إلا مادة تشويش أكثر. وما يمكن أن يعده معلومات مفيدة في حالة معينة يعده تشويشاً في حالات أخرى. فإذا كان الأمر يتعلق مثلاً باختيار الموضوع الرئيس للمؤتمر السنوي، فإن وجود قاعة اجتماعات عامة بالقرب من الطريق الرئيسية، لا يعده معلومة مفيدة بل معلومة مشوشة، أما إذا كان القرار متعلقاً باختيار مكان المؤتمر، فإن تلك المعلومة المشوشة تصبح معلومة مفيدة.

التقويم

لا فائدة للمعلومات إلا إذا كانت متوفرة في الوقت المناسب أو كانت أحدث معلومات متوفرة. فمعلومة أن مجموعة أخرى- مثلاً- قد اختارت الموضوع نفسه الذي كنا سنختاره للمؤتمر تعد مفيدة فقط إذا توافرت لدينا قبل اتخاذنا للقرار. كما أن أية فكرة حول انتشار الحاضرين للمؤتمر على أساس المناطق الجغرافية لا تعد معلومة مفيدة إذا كانت أنماط ومعدلات الانتشار للأعضاء قد تغيرت تماماً منذ ذلك الحين.

الشرعية

ينبغي أن تكون المعلومات مشروعية حتى يمكن الاستفادة منها في صنع القرار أي أن تكون مقبولة في إطار أخلاقيات صانع القرار وقيمته. ويجب- على وجه التحديد- أن لا تخالف هذه المعلومات مبادئ الإسلام الأساسية وتعاليمه. فلا ينبغي مثلاً جمع المعلومات

عن طريق الإكراه أو الغش أو السرقة.

الدقة

لا بد أن تكون المعلومات دقيقة، فالمعلومات غير الدقيقة يمكن أن تتسبب في أضرار لا يمكن إصلاحها إذا ما استخدمت في صنع القرار. علينا - في الوضع المثالى - أن نفترض دقة كل المعلومات التي استخدمت في صنع القرار. وعملياً لا بد من تبيّن المعلومات وتحيصها وتنسيقها وعرضها على ما هو متوافر من معلومات أخرى متعلقة بالموضوع نفسه والتدقيق في صدقية مصدر المعلومات. فإذا أردنا مثلاً اختيار موقع للمؤتمر السنوي قريب من الطرق الرئيسية، فلا بد من الاستعانة بخريطة دقيقة توضح أحدث تطورات الطريق والسير من أجل اتخاذ قرار سليم.

ب - أساليب جمع المعلومات

المقابلات الشخصية

المقابلات العادلة عبارة عن لقاءات ثرثرة مع أشخاص لديهم معلومات بحث عنها، أما المقابلات الرسمية فلا بد من الإعداد لها إعداداً جيداً كي تتحقق أكبر قدر من الفائدة. وكلما سُنحت الفرصة ينبغي إعطاء الشخص الذي ستجرى معه المقابلة فرصة للاستعداد وإبلاغه بموضوع المقابلة والغرض منها، وتحديد موعد ومكان مناسبين بما يقلل التشوّش عليك أو مقاطعة الآخرين لك وتفادي التضارب في المواعيد.

الاستبيانات

يمكن تسليمها باليد أو عن طريق البريد، وينبغي في الحالتين أن تصمم جيداً بحيث تكون الأسئلة واضحة المضمون ودقيقة الاستنطاق للحصول على الإجابات المطلوبة.

قواعد المعلومات

وهي الخاصة بالمعلومات الأساسية التي قد تحتاج إليها من حين إلى آخر وهي موجودة في المكتبات العامة وأقسام الجامعات والدوائر الحكومية. كما يمكن أن تتوافر في شكل قاعدة معلومات إلكترونية، يمكن الوصول إليها باستخدام (الحاسوب) الشخصي.

التقارير

وهي التي تصدر عن مجموعات البحث ودوائر المستهلكين والهيئات العلمية أو

المؤسسات الأكادémية والرسمية، وينبغي التتحقق من حداثة التقرير وموضوعيته قبل استخدامه أو الرجوع إليه.

الوثائق

الوثائق الموجودة في الكتب والمراجع والموسوعات والمجلات يمكن الحصول عليها من المكتبات العامة، وهذه يمكن أن تكون مفيدة في توفير المعلومات الأساسية الثابتة ولكنها قلماً تشمل على معلومات أو إحصاءات حديثة.

رابعاً: أسلوب التدفق الذهني

يتبع هذا الأسلوب Brainstorming لتنشيط الأذهان وتوليد الأفكار الجديدة ذات الصلة وتيسير مهمة التعبير عنها، وهو أسلوب ناجح في جمع المعلومات خلال اجتماع محدد. ويطبق هذا الأسلوب في حال غياب المعلومات أو نضوبها وبروز حاجة ملحة لإيجادها، وهي عملية تفكير بصوت عال وبغير قيود وذلك بخلاف النقاش المنظم المحدد.

وينبغي تحصيص جلسة لهذا الأمر وتحديد موضوع معين مطلوب التفكير فيه، وتقسم الجلسة إلى ثلاث مراحل: الأولى هي طرح الأفكار حسب ورودها تلقائياً وتسجيلها كي يطلع عليها الجميع ومن دون السماح بتقديم أي نقد أو تقويم لها. الثانية دعوة المشاركين للتحدث عن أفكارهم بذكر عيوبها ومحاسنها بدون التحيز إليها أو التفاخر بها. والثالثة هي مناقشة مزايا كل فكرة وجدواها وأولويتها، ومن ثم تصنيف الأفكار المطروحة كلها على أساس مجموعة معايير يتفق عليها.

٩ - ملاءمة الأسلوب

أسلوب التدفق الذهني هو أكثر الأساليب ملاءمة بالنسبة إلى القرارات الناجمة عن تنوع واسع للأفكار والبدائل، ويمكن استخدامه ما دامت المجموعة واعية ومهتمة بالقضية، وكان مسؤولها عليماً بكيفية استخدام هذا الأسلوب. ومثلاً على ذلك اختيار منظمة ما لموضوع اجتماعها السنوي، فيمكن للفيف من المسؤولين والأعضاء والعاملين في المنظمة توليد مجموعة من الأفكار المبدعة والمتردّيات النابعة من رؤى المنظمة وثقافتها ثم اختيار فكرة واحدة من بينها.

ب - تشجيع المساهمة

بالإمكان تشجيع إسهام الأعضاء في عملية التدفق الذهني باستخدام الأساليب

التالية:

- أ - عقد جلسة التدفق الذهني خلال فترة تكون فيها المجموعة في أوج نشاطها الذهني.
- ب - الحرص على تنوع المجموعة ما أمكن ذلك، آخذين في الحسبان تقارب الأفراد من حيث مكانتهم وإلمامهم بالموضوع كي يشعر الجميع بحرية مطلقة في المشاركة.
- ج - تخفيض عدد المشاركين في التحكم في إدارة الجلسة وتحقيق مشاركة أوسع في النقاش، ويعدّ أنساب حجم لذلك ما بين ٣ و ٧ أفراد.
- د - ترتيب جلوس المشاركين حول طاولة مستديرة يواجه عبرها الأفراد بعضهم بعضاً كي يتم النقاش في حرية وفعالية.
- ه - تخصيص قدر من الزمن يكفل للجميع فرصة المشاركة والعطاء، بدون أن يكون ذلك مرهقاً أو على حساب التركيز والاختصار.
- و - تسجيل كل الأفكار وتمكين الجميع من الاطلاع عليها مهما بدت غريبة أو مستهجنة.
- ز - عدم تقويم الاقتراحات أو السماح بالتعليق عليها أو انتقادها عند طرحها في البداية.
- ح - تحديد المشكلة وتذكير الحاضرين بها من حين إلى آخر، وكلما دعت الحاجة.

ج - استخلاص النتائج

إن الهدف من تدفق الأفكار بهذه الصورة التلقائية الحرة هو استخلاص نتائج من

المعلومات التي تم جمعها. ولتحقيق ذلك، ينبغي الإعداد للجلسة على الوجه التالي:

- أ - دع كل مشارك يذكر إيجابيات اقتراحاته وسلبياتها.
- ب - رتب المقترنات حسب الأولوية والجدوى.
- ج - ابحث عن الطرق الممكنة لتنفيذ أفضل الاقتراحات.
- د - اختر أقرب المقترنات إلى تحقيق الهدف.

هـ - أحل المقترنات المختارة على الجبهات المختصة.

خامساً: الشورى

٩ - طبيعة الشورى

الشورى هي عملية التشاور بين ذوي العلم والخبرة بالقضايا المطروحة، وأفضل الطرق إلى تحقيقها هو النقاش والتداول بين هؤلاء، وهي من أهم مبادئ الإسلام الإدارية والتنظيمية والدستورية. ويوجه القرآن الكريم قادة المسلمين إلى إدارة شؤونهم من خلال التشاور والانفتاح والأمانة في التعبير إذ يقول: {فِيمَا رَحْمَةٌ مِّنَ اللَّهِ لِنَتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيلًا لَّا نَفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَارِزْهُمْ فِي الْأَمْرِ إِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ} {سورة آل عمران : الآية ١٥٩}

كما ترخر السنة الشريفة بأمثلة التشاور بين رسول الله عليه السلام وأصحابه. فكان عليه السلام أححرص الناس على التشاور مع صاحبته. وكان دوماً يسعى للحصول على رأي الجماعة لتقدير الأمور الدنيوية ولم يكن يتتجاوز الشورى إلا في حالة نزول الوحي. ومن تلك الأمثلة تشاوره حول معاملة أسرى بدر، فقد طرح كل من أبي بكر الصديق وعمر بن الخطاب رضي الله عنهما رأياً مختلفاً، وانقسم المسلمون حيالهما فأعطى النبي عليه السلام لكل رأي حقه من النقاش، قبل أن يقرر قبول الفدية لإطلاق سراح الأسرى. والمثال الآخر هو رأي بعض الصحابة محاربة المشركين خارج المدينة في غزوة أحد ورأي آخرين محاربتهم داخلها، وكان هذا هو رأي النبي إلا أنه استجاب لرأي الجماعة، ورضي بمواجهة الأعداء في أحد، خارج أسوار المدينة.

بـ - ممارسة الشورى

أهم ما في ممارسة الشورى هو بروز الآراء المتعارضة ليظهر أصوبها، فقليلًا ما يحتاج المرء إلى اتخاذ قرار في غياب الاختلاف والتعارض. ولكي تؤتي الشورى فائدتها بحق، فإن على صانع القرار الناجح تنظيم عملية المعارضة، بما يحقق الفوائد التالية:

- حماية صانع القرار من الانسياق وراء الرأي الغالب بدون تمحص ودراسة.

- توفير البديل وإتاحة الفرصة لل اختيار عند صنع القرار.
- تحقيق دور الاختلاف في تنشيط الأذهان والتشجيع على التفكير الموضوعي والعقلاني لأن النقاش والمحاجة الموثقة يو قظان العقول ويعثان فيها الحيوية. ويجب عند ممارسة الشورى مناقشة الآراء بصرامة على أوسع نطاق "لتكون إدراك كامل وواع للحقائق والأراء والبدائل. ويللي تلك المرحلة الاتفاق على الحاجة إلى التغيير أو عدم الحاجة إليه. ولكي يجمع الناس على الحقائق، عليهم التعرف بتلك الحقائق أولاً، وهذا يتطلب تحديد المعايير المناسبة والاتفاق عليها مسبقاً. وينشأ القرار السليم من تحيص الآراء والصراع فيما بينها والنظر الجاد في البديل المطروحة. وهذا درس من أهم الدروس المستوفاة في سلوك النبي عليه السلام كما أوردنا أعلاه.

وقد زادت اليوم التقنية ووسائل الاتصال من القدرة على استيفاء متطلبات الشورى، فقد أصبح من الممكن نشر المعلومات الأساسية لاتخاذ القرار وتوزيعها بسرعة، وأصبح تبادل الآراء سهلاً ميسراً، ونورد وصفاً موجزاً بعض تلك الوسائل في الفصل الخاص بالاتصال من هذا الدليل.

سادساً: أفكار حول التفاوض

كثيراً ما نواجه مشكلة التوصل إلى اتفاق مع من لهم مصالح واهتمامات ووجهات نظر تختلف عما لدينا. كما نجد في مثل هذه الحالات أن الحل يقتضيأخذاً وعطاءً وهو ما يعرف بالتفاوض.

والتفاوض فن يتطلب فهم النفسية البشرية، فكلما عرفنا المزيد من احتياجات الطرف الآخر ودوافعه، زادت فرصة اتخاذ القرار الصالح حل المشكلة القائمة حلاً فعالاً. والتفاوض ليس لعبة تنتهي بالفوز أو الخسارة، أو محاولة اكتساح الطرف الآخر وإرغامه على القبول بمقاييسنا، لكنه عمل نقوم به من أجل التوصل إلى نتائج مفيدة تفي بالمبادئ وتنمّي مع العقل والمعايير الموضوعية.

والليونة في التفاوض كالتصلب، إذ إن الطرف الأقدر على ممارسة ضغط أكبر يحقق ما يريد

بعض النظر عن الأصلح أو الأفضل للطرفين. والمنهج الصحيح في ذلك هو التركيز على معطيات الحالة نفسها على أنها أساس للتفاوض. والتفاوض موضوع واسع جداً، ونورد في الجدول التالي ملخصات مفيدة من كتاب "التفاوض للوصول إلى نعم!" للكاتبين روجر فيشر ووليام أوري:

الحل غير سياسة الواقع وتفاوض على المبادئ	المشكلة المساوية بطريقة دفاع كل طرف عن موقعه ما الخطأة التي تنتهجها؟	المفاوضون الذين الطرف المقابل صديق الهدف هو الاتفاق
المفاوضون الملزمون بالمبادئ	المفاوضون الصلب	المفاوضون الذين
الطرف المقابل يتغيّر حل المشكلة	الطرف المقابل عدو	الطرف المقابل صديق
الهدف هو نتيجة حكيمه ودية ومتكافئة	الهدف هو الغلبة	الهدف هو الاتفاق
افصل المشكلة عن الأشخاص	اطلب تنازلات شرطاً للعلاقة	قدم تنازلات لتحسين العلاقة
كن ليناً مع الأشخاص صارماً في المبادئ	كن متشددًا تجاه المشكلة والأشخاص	كن ليناً تجاه الأشخاص والمشكلة
امض قدماً دون اعتبار الثقة	كن سبب الظن في الآخرين	ثق بالآخرين
رُكِّز على المصالح لا على المواقف	تمسك تماماً ب موقفك	غير موقفك بسهولة
استكشف المصالح والاهتمامات	لوح بهديات	قدم عروضاً
ابتكر خيارات من أجل تحقيق المكاسب المتبادلة	اطلب المكاسب لصالحك ثمناً للاتفاق	اقبل الخسائر من جانبك للتوصّل إلى اتفاق
تجنب تثبيت حد أدنى	ضلّل الآخرين عن حدّك الأدنى للاتفاق	اكتشف عن أدنى حد يمكن أن تصل إليه
طور خيارات عديدة: قرر فيما بعد	ابحث عن إجابة واحدة: وهي التي ستقبلها أنت	ابحث عن إجابة واحدة: وهي الإجابة التي سيقبلونها
كن مصراً على معايير موضوعية للحـلـ	كن مصراً على موقفك	صمم على وجوب الوصول إلى اتفاق
حاول أن تصل إلى نتيجة تستند إلى المعايير المستقلة عن الإرادة	حاول أن تكسب صراع الإرادات	تجنب تصارع الإرادات
فكّر بعقل ومنطق وكأن مفتوحاً استسلم للمبدأ الصواب لا للضغط	مارس الضغط	استسلم للضغط

ضوابط التسوية (الخل الوسط)

التسوية أو الخل الوسط فكرة مصاحبة لموضوع التفاوض، ومن أحسن من بين الملامح الإسلامية لأسلوب الموازنة بين الحق والباطل الإمام ابن تيمية في كتابه "الحسبة في الإسلام"، فقد أوضح أن من شروط ذلك ما يلي:

- أ - لا يجوز الأمر بالمعروف أو النهي عن المنكر إلا بعلم ورؤية.
- ب - إذا كان الحق بيناً يجب الأخذ به ولو استلزم ذلك باطلًا أقل منه درجة.
- ج - إذا كان الباطل بيناً يجب النهي عنه ولو استلزم ذلك فوات حق أقل منه درجة.
- د - لا يجوز النهي عن باطل إذا استلزم ذلك ضياع حق أكبر.
- ه - إذا تكافأ الحق والباطل وتلازمما بحيث لا يمكن فصلهما فلا يؤمر بهما ولا ينهى عنهما.
- و - لا يجوز الأمر والنهي في المسائل الخلافية.

يعتقد بعض المسلمين أن وجود القرآن الكريم كاملاً بين أيدينا كفيل بتحقيق الخير والتقدم من دون إعمال فكرنا في تطبيقه. لقد منح الله الإنسان العقل لاستخدامه في فهم الدين وتطبيقه، وهو ما يجعل الإنسان في مرتبة أعلى من مرتبة الحيوان. فالإنسان ليس أكبر المخلوقات جسماً ولا أطولاً قامة ولا أكثرها قوة، لكنه يفوقها بالعقل والتفكير.

عقلي في بيتي، فإذا أطلقت سراحي أتيتك به". فوافق الشبل، لكن قبل أن ينطلق الرجل قال للشبل: "دعني أربطك إلى شجرة كيلا تغادر المكان فأعود ولا أجده". فربطه إلى شجرة، ثم أتى بعصا وانهال عليه ضرباً حتى كاد يقتله فتذكر الشبل نصيحة أبيه، بأن يحذر من ابن آدم لأن له عقلاً يفكر به.



يمكى أن أسدأً يعيش في الغابة قال لأحد أشباله: "لا تخش أي حيوان لكن احذر ذلك المخلوق الذي ييشى على قدمين والمعروف بالإنسان فإن له عقلاً يفكر به". مضت الأيام، والتقوى الشبل برجل فصرعه، وكاد يقتله لكنه تذكر نصيحة أبيه فقال للرجل: "لقد حذرني أبي منك فهل لك أن تريني عقلك؟". قال الرجل: "نعم، لكنني تركت

إننا لسوء الحظ لا نستخدم عقولنا بكمال طاقاتها، فتظل في بعض الأحيان عاطلة عن العمل، لم تستخدم قط. وتفيد الأبحاث العلمية أن استعمال الإنسان المتوسط لعقله لا يتجاوز نسبة ٥ - ١٠% من قوة عقله الكامنة التي وهبها الله له !!

المناقشة

- ١- متى ينبغي للمرء ألا يتخذ قراراً؟ ولماذا؟
- ٢- ما الذي يجب أن يتفاداه المرء كي يتخذ قراراً قابلاً للتنفيذ؟
- ٣- ما الخطوات الأربع - بالترتيب - المطلوبة لعملية صنع القرار؟
- ٤- ما الخطوات الخمس - بالترتيب - التي يجب اتباعها في تطبيق أسلوب الإبداع؟
- ٥- ما أهم الخصائص التي يجب أن تتوافر في المعلومات كي تكون ذات جدوى في صنع القرار؟
وما هي أقل تلك الخصائص أهمية؟
- ٦- بين الأهم ثم المهم من الخطوات الالزمة لإنجاح جلسات التدفق الذهني
- ٧- هل حفظت آيات القرآن المتعلقة بالشوري؟
- ٨- لو افترض تشاور الرسول عليه السلام حول معركة أحد في عصرنا الحاضر، ما أجدى وسائل الشوري؟ وما أقلها فعالية؟ ولماذا؟
- ٩- ما الصلة بين الشوري والقيادة كما تم نقاشهما في هذا الدليل؟

التطبيق

- ١- ضع قائمة بالبدائل المقبولة التي يمكن الجمعية المركزية المتحدة إلى إقناع عدد من دراستها.
- ٢- أعد نموذجاً لجمع المعلومات المطلوبة لتحديد خطة العمل.
- ٣- أبيامكائك اتخاذ القرار بمفردك أم ستحتاج إلى إسهام آخرين معك؟ لماذا؟ وكيف؟
- ٤- ادرس الآثار المترتبة على قرارك والعوامل المختلفة التي تؤثر فيه، كالتطورات المستقبلية، والنوعية، والتكرار، مصنفاً تلك العوامل حسب أهميتها.

الفصل

٨

بين القرار والتنفيذ

رابعاً : متطلبات الإنجاز

- أ - مفكرة الجيب
- ب- مرض العجز التنفيذي
- ج - أنجاز %١٠٠ لا %٩٩,٩٩
- د - الأب والأبناء الثلاثة

أولاً : ما التنفيذ؟

ثانياً : التنفيذ ودوره في صنع القرار

ثالثاً : عناصر التنفيذ

- أ - إبلاغ القرار
- ب- تحديد خطة العمل
- ج - توزيع المسؤوليات
- د - الجدول الزمني
- هـ - مصادر الميزانية

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- الربط بين عملية تنفيذ القرار وصنعه.
- التخطيط لتنفيذ القرار.
- إدماج التنفيذ ضمن عملية صنع القرار.

أولاً : ما التنفيذ؟

إن جدوى أي قرار تكمن في صحة تنفيذه. والقرار الفعال يتطلب أفعالاً وسلوكاً معيناً من

جميع من يتعلق بهم القرار. قد يستلزم القرار الكف تماماً عن أية أعمال معينة. وفي حال الحاجة إلى أداء أعمال بعينها ينبغي التنفيذ بشكل سليم لتحقيق الأثر الأنفع للقرار.

والتنفيذ هو وضع القرار موضع التطبيق بإلزام شخص أو أشخاص معينين بأداء مهام محددة في وقت معين ولفترة زمنية محددة باستخدام إمكانات مادية محددة.

ثانياً : التنفيذ ودوره في صنع القرار

يظل القرار هدفاً منشوداً حتى يتم تنفيذه عملياً وتحويله إلى إنجاز ملموس. واتخاذ القرار وتنفيذه عمليتان تكمل إحداهما الأخرى، وقد نهى القرآن الكريم عن القول المخالف للفعل وأمر بالجد والحرام في ما نقرر عمله فقال:

{يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَفْعُلُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ} {الصف : الآية ٢}
{... فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ} {آل عمران : الآية ١٥٩}

واتخاذ القرار دليل على التفكير في معطيات المسألة واستكشاف البدائل المختلفة، وموازنة المحسن والمساوئ، وتحديد جهات التنفيذ. أي أن اتجاه العمل عند هذه النقطة يكون واضحاً للجميع.

إن القرار الفعال يعني الالتزام بالعمل وبالنتائج، وأول قاعدة في ذلك هي التحقق من مشاركة كل من بإمكانه المساهمة في صنع القرار. كما أنه من المهم أيضاً التشديد على الالتزام منذ البداية بالعمل في إطار القرار نفسه. ولا يمكن اعتبار أن القرار قد اتخاذ عملياً إلا إذا أوكلت مهمة تنفيذه حسب خطوات محددة إلى شخص معين يتحمل مسؤولية ذلك.

والقرار الناجح هو الذي يكون تنفيذه جزءاً منه. ويتحقق ذلك من خلال المشاركة الموسعة من قبل جميع من يعنיהם القرار، ومن خلال النقاش في أثناء عملية صنع القرار. بهذا تتحقق المشاركة المطلوبة والالتزام الفعلي من قبل جميع الأطراف المعنية. بالإضافة إلى ذلك، كل توقعات أساسية معينة ينبغي عليها قرار، يجب اختبارها بشكل مستمر في ضوء الواقع المعيش، ويتم ذلك من خلال دراسة ردود الأفعال للتحقق من قابلية القرار للتنفيذ في عالم الواقع.

ثالثاً: عناصر التنفيذ

يتطلب تحويل القرار إلى عمل، الإجابة، عن عدد من الأسئلة المحددة التي يتوقف عليها التنفيذ الصحيح للقرار، وهذه الأسئلة هي:

- من يجب إبلاغه بالقرار؟
- ما العمل المطلوب؟
- من يجب أن يقوم به؟
- متى يجب القيام به؟
- من سيغطي تكاليف العمل؟

تم الإجابة عن هذه الأسئلة في الخطوات التالية:

أ - إبلاغ القرار

يجب إبلاغ كل من له علاقة بالقرار، ومن هؤلاء من أسهم في صنعه ومن لم يسهم ومن سيشارك في تنفيذه أو تمسّه بعض نتائجه.

ب - تحديد خطة العمل

إن تحديد العمل الطلوب والإجراءات الواجب اتخاذها هو من صلب صنع القرار. ويجب أن تكون الإجابات محددة وقابلة للتطبيق على الواقع لأنها تحدد نوع الالتزامات التي يتطلبتها القرار. ولذا يجب فهم الوضع فهماً تاماً قبل اتخاذ القرار المطروح. ويتجه كذلك وضع خطة للأعمال والتحركات المطلوبة تمكّن العاملين من القيام بما يوكل إليهم من مهام، بناء على تكليفات بالعمل محددة وواضحة.

ج- توزيع المسؤوليات

لا بد من توزيع المهام والمسؤوليات التي قد يتولى إنجازها فرد أو وحدة أو قسم مختص. وينبغي في كل حالات التكليف تحديد اسم الشخص أو الجهاز ووظيفته لإزالة أي التباس ومنع تحويل المسؤولية إلى غيره. إن تكليف عدد كبير

الملك وخزان العسل

يمكى أن ملكاً محبًا للعسل، أراد أن يعرف مدى حب شعبه له، فأمر بوضع برميل كبير في وسط المدينة، وطلب من كل من يحب الملك أن يصب كأساً من العسل الصافي في البرميل. وخطر لأحد

الرعية أن يصب كأساً من الماء بدلًا من العسل الغالي الثمن من دون أن يؤثر على باقي العسل ظناً منه أن جميع الأفراد سوف يجودون بالعسل الصافي، ولما فتح الملك البرميل وجده مليئاً بالماء! فال فكرة نفسها خطرت ببال جميع الناس !!

من الناس بعمل واحد لا يضمن تأداته لأن كل شخص سيعتمد على غيره في التنفيذ. ونذكر هنا بقصة الملك وخزان العسل .

د - الجدول الزمني

لا بد من وضع جدول زمني للمهام، فقد يكون عامل الزمن عنصراً هاماً للقرار، وقد يفقد القرار تأثيره إذا ما نفذ

قبل وقته أو بعده أو إذا كان التنفيذ يتم على مراحل متسلسلة. فالجميع يعلم مدى الانطباع السيء الذي يسببه تأخر وصول خطاب ما عن الموعد المقرر للرد عليه.

هـ- مصادر الميزانية

إذا لم تكن التكاليف معروفة بدقة، ينبغي وضع تقديرات تقريرية واقعية لها استناداً إلى المتوافر من المعلومات. والقرار الفعال هو ذلك القرار الذي يمكن تفيذه في إطار ما تحدده الميزانية المعتمدة.

رابعاً: متطلبات الإنجاز

أما الآن وقد تعرفنا على عملية التنفيذ، فبإمكاننا الاستفادة من بعض المؤشرات العملية في إنجاز الأعمال اليومية. وسنحاول من خلال مجموعة ملاحظات وطرائف موجزة أن نبين الفرق بين النجاح والإخفاق في التنفيذ مشيراً إلى بعض الوسائل الهامة التي تساعد على النجاح، مثل مفكرة الجيب، والتركيز على التنفيذ أكثر من الكلام، والسعى إلى تفزيذ العمل بنسبة ١٠٠ %، وتقويم الأفراد بحسب أدائهم.

كنت طالباً بكلية نورود للتكنولوجيا بلندن عام ١٩٥٩، وجاءني أحد الإخوة صباح يوم يقول: "إني أراك دوماً بشوشًا مبتسماً ووددت لو كنت مثلك". وفي مساء اليوم نفسه قابلني آخر يقول: "ما لي أراك عبوساً دائمًا؟ ما الذي يضايقك؟".

في عام ١٩٧٩ كنت أشرف على مخيم تدريب قيادي نظمته في قبرص الندوة العالمية للشباب الإسلامي بالاشتراك مع الاتحاد الإسلامي العالمي للمنظمات الطلابية. وجاءني اثنان من الإخوة في اليوم الثالث يقولان: "إن البرنامج صارم للغاية والمشاركون يشعرون وكأنهم في جو عسكري!" وفي رابع يوم جاءني اثنان آخران بشكوى حول سهولة البرنامج وتسبيبه وضرورة تغييره ل توفير الروح العسكرية الانضباطية الصارمة.

إن التسريع في ردود الأفعال وتغيير المواقف من أجل إرضاء الآخرين من دون دراسة يؤدي إلى كوارث. فللناس مهاد وتجارب ونظارات مختلفة، ومن واجبنا التحليل والتحري والتتحقق والتشاور قبل الإقدام على التصحيح أو التغيير. إن الإدارة بطريقة رد الفعل مفضية لا محالة إلى التمييع والضياع، وعليها أن تستمع للجميع ثم تصرف بناء على خطة تقوم على التفكير والتمحیص بلا هوادة.

ففي الوقت الذي نمثل فيه أعضاء مؤسستنا، نتحمل مسؤولية أمام الله سبحانه وتعالى وهي أن نكون حكماء في قيادتنا للآخرين. على الحركة أن تقود الناس ولا تسمح لهم أن يقودوها اعتياطًا.

موقف عملی
فر
وا بحث
قبل رد
الفعل
الآلی !

أ- مفكرة الجيب

إن الإنسان سمي إنساناً لأنه كثير النسيان على أحد الأقوال. وللتغلب على ذلك، نحمل مذكرة صغيرة أو بطاقة أو ورقة في الجيب، لتسجيل كل الأمور الهامة المطلوب القيام بها في اليوم والليلة، ويفضل ترتيبها حسب الأولوية. ويجب الرجوع إلى المفكرة مرتين على الأقل كل يوم صباحاً ومساءً لتعديلها وشطب ما تم إنجازه في ذلك اليوم. ومن شأن ذلك أن يبعث في المرء إحساساً بالإنجاز. لذا ينصح باتباع هذا النظام مهما كانت ذاكرة المرء قوية لفوائده الجمة وأثره المدهش على رفع مستوى الأداء. وقد يسأل: أفرق قلم أفضل من أطبل ذاكرة !

ب- مرض العجز عن التنفيذ

من الحقائق المعروفة أن العمل الجيد هو الذي يقوم على أساس نظرية سليمة، لكن الذي يضع التصورات والمفاهيم هم الأشخاص القياديون أو أهل المعرفة. فماذا إذاً عن الأفراد العاديين العاملين؟ أغلبية هؤلاء هم ضحية العجز، وما على المرء إلا أن يرافق الأعضاء في أثناء الاجتماعات ويقارن نسبة القول إلى العمل.

يجب علينا التركيز في العمل أكثر من القول، فالله ورسوله والمؤمنون سيشهدون على أعمالنا. ومن أخطر المساوىء أن تصبح كثرة القول بدليلاً عن العمل، فكلما كثر كلامنا عن مشروع ما، يخيل إلينا بعد فترة أنه قد تحقق. ولعل أحسن مثال على ذلك وضع مناهج تدريس للمدارس الإسلامية، وقد كثر الكلام حولها بشكل واسع بدون أن يتحقق شيء ملموس، وحل الكلام الكثير - كما هي طبيعة البشر - محل العمل القليل.

كلما قل العمل كثر الكلام وذلك للتغويض عن الشعور بالذنب. ولاستيعاب هذا الأمر، ينبغي اعتبار الكلام بمنزلة الدين المستحق والعمل بمنزلة الرصيد، فتكون كل كلمة ديناً على المرء يدفعه، وكل عمل رصيداً له يقبضه، وبذلك يتحول من شخص يُكثر الكلام إلى شخص يهتم بالعمل ويسعى إليه.

ج- إنجز %٩٩،٩٩ لا %١٠٠

قد يؤدي %٩٠ من الناس أعمالهم نصف كاملة، و يؤدي %٩٥ أعمالهم بنسبة %٩٥، بينما يؤدي %١ فقط أعمالهم بمقدار %١٠٠ وهذا يعني أنك بصفتك مسؤولاً، لا تستطيع أن تكمل المهام المطلوب إنجازها كاملاً إلا لواحد بالمائة فقط من القوى العاملة لديك، مما يلقي بدوره عبئاً ثقيراً على الإدارة المسؤولة التي يقع عليها إنجاز بقية العمل المطلوب. هذه الظاهرة تعرقل سير العمل. وكثيراً ما يسمع المرء بعض العاملين يؤكدون إنجاز العمل كاملاً فيما عدا بعض اللمسات الطفيفة، أي أن العمل لم يكتمل، وإنما فلماذا لا تستكمل تلك اللمسات البسيطة؟

ما أكثر الأعذار، وما أكثر أولئك الذين يقدمون الأعذار لعدم تمكنهم من إنجاز العمل المطلوب. إننا نحتاج إلى الشخص الذي يعتمد عليه، والذي رغم كل الأعذار

المشروع، يقتسم العقبات وينجز المهام بمقدار ١٠٠%. يمتلك هذا النوع من الناس دوافع ذاتية وقدرة على ترويض النفس وتربيتها. على المرء أن يسأل نفسه دائمًا عما إذا كان يمكن الاعتماد عليه وما مقدار إنجازه للعمل: ٩٩% أم ١٠٠%.

وعليك أن تسعى لتكون ذلك الرجل الواحد في المائة الذي ينجذب عمله بمقدار ١٠٠٪ مصداقاً للحديث:

«إِنَّمَا النَّاسُ كَأَيْلٍ مَائِةً، لَا يُوجَدُ فِيهَا رَاحَةٌ»^(١)

د- الأب والأبناء الثلاثة!

جاء أناس إلى رجل يسألونه غاضبين: "لماذا تفضل ابنك الصغير على أخيه؟" فطلب منهم أن يتريثوا حتى يتضح لهم السبب ثم نادى أبناءه الثلاثة وطلب منهم أن يذهبوا إلى الميناء، ثم يعودوا إليه بعد ساعة بتقرير عن تلك الزيارة، فذهبوا ثم رجعوا بعد ساعة من الزمان وقدم كل منهم تقريره:

الابن الاكبر : لقد تسلمنا شحنة من الالات.
الابن الأوسط: جاءتنا ثلاثة آلات من اليابان أمس.

الابن الأصغر: وصلتنا ثلاثة آلات لكن هناك قطع غيار مفقودة، وهناك كسر في إحدى الآلات وقد قدمت طلباً للتأمين بالتعويض عنها، وعلينا أن نستكمل الأوراق المطلوبة بحدود الأسبوع القادم كي نتجنب دفع غرامة تأخير هيئة المناء.

أنجز عملك أولاً، واعترف بقصورك قبل أن تقارن نفسك الآخرين.

تھریں

المراحل الست للمشروع

هل تذكر مشروعًا من المراحل الستة التالية بالترتيب؟

١. الحماسة

٢. الإحباط وخيبة الأمل

(١) مسند ابن حنبل، وصحیح البخاری، وصحیح مسلم، وسنن الترمذی، وسنن ابن ماجه.

٣. الهمج والرعب
 ٤. البحث عن كبش الفداء
 ٥. معاقبة البريء
 ٦. الثناء على القاعد الذي لم يشارك وتكريمه!!
- إذا طلب منك تنفيذ المشروع نفسه، فما التغيير الذي ستتجريه على هذه المراحل؟ أشرك زملاءك في الحلقة بتجاربك الخاصة.

موكب من المُنفَّذين في عالم الواقع

هل تعرف كيف تعمل معهم؟

(ط)

(د)

(خ)



الخير في كل مجال : (خ) الذي يفهم في كل موضوع ويفترض جهل الآخرين بكل شيء.

الدكتاتور : (د) الذي يؤمن بأسلوب واحد للعمل : أسلوبه الشخصي .

الطاعن من الخلف: (ط) كلما أدرت له ظهرك سدد لك طعنة أو أكثر .

المتشاكي باستمرار : (ش) الذي يجد الخطأ في كل شيء إلا في نفسه .

المبارز المزاحم : (م) الذي يخوض في كل يوم معركة ، ويصر على كسبها وهزيمة الآخرين

المتفجر : (ف) قبلة نفسية مؤقتة سرعان ما تنفجر .

(ف)

(م)

(ش)



نقطة عمل

خمسى الفلاح

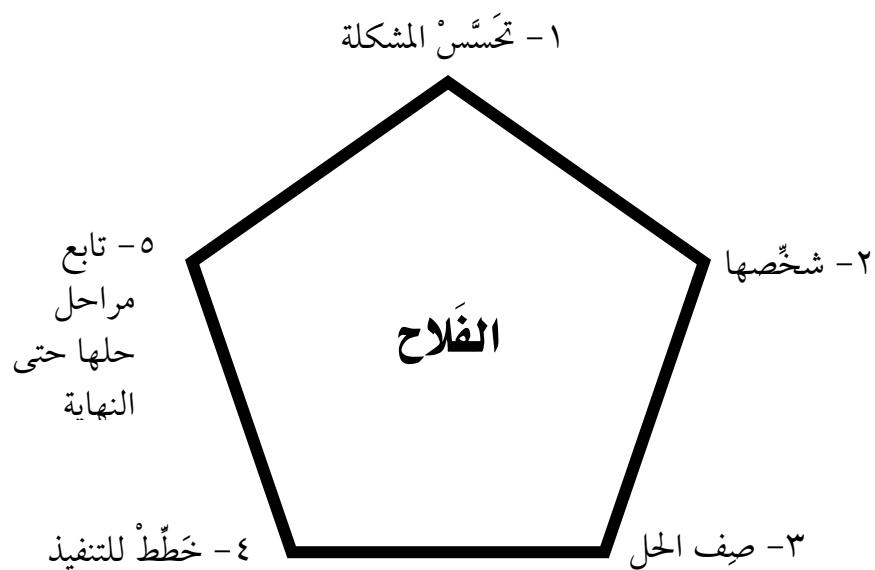
الوعي بالمشكلة في حد ذاته لا يعني حلها، وإنما ينبغي أولاً تحديد طبيعتها وتشخيصها التشخيص الصحيح .

يأتي بعد ذلك اقتراح بالحل ووصف العلاج، ثم السؤال حول كون الحل قابلاً للتطبيق، وكيف يتم ذلك؟ وبأي قدر؟ وما الجدول الزمني؟ لا بد من البت في هذه الأمور لأنها تشكل خطة العمل للوصول إلى الحل. تبقى بعد ذلك مسألة متابعة هذه القرارات ومواصلة العمل حتى يتم تنفيذها تاماً.

المراحل الأربع الأولى مراحل نظرية، تساعد في التوصل إلى القرار السليم، إلا أنه لا يمكن إحراز أي تقدم قبل الشروع في تنفيذها. في أثناء التنفيذ، تبرز الحاجة إلى معرفة ردود الفعل من تعليقات الآخرين في سير العمل وإلى المتابعة المستمرة لما تم إنجازه. وتنفيذ التجارب أن أغلب المنظمات تتمكن من اجتياز المراحل الأربع لكنها تتوقف عند التنفيذ. السبب في ذلك غياب المتابعة والفتور عن مواصلة العمل حتى النهاية. وتعالج هذه الظاهرة بتكليف شخص معين بالمتابعة، يكون دوره دور الحارس الذي يحافظ على الانضباط والنظام وتأدية المهام آخذًا في حسبانه النقاط الأربع التالية:

- ١ - تحديد المكلفين بتنفيذ القرار بوضوح ووضع موعد أقصى له، مع توضيح الميزانية الخاصة والصلاحيات والسلطات المطلوبة لتحقيق الهدف.
- ٢ - تسجيل محاضر الجلسات وتوزيعها على الأعضاء.
- ٣ - المحافظة على الاتصال المباشر بجميع المكلفين بمهام للتذكير وتسلّم تقارير حول تقدم سير العمل، ويمكن أن تتم هذه الاتصالات يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً حسب الحاجة والضرورة، كما يمكن أن تكون مكتوبة أو شفوية حسب ما تقتضيه الظروف.
- ٤ - في حال ظهور أية مشكلات في أثناء المتابعة، على الشخص المكلف بذلك التشاور مع الرئيس.

خمسى الفلاح



المناقشة

- ١- كيف تدمج مهمة التنفيذ ضمن متطلبات صنع القرار؟
- ٢- ما دور دراسة ردود أفعال الآخرين وتجاوبهم في تنفيذ القرارات؟
- ٣- اذكر الخطوات الخمس المطلوبة لتنفيذ القرارات.
- ٤- ما أهم جانب يستحق الاهتمام عند تحديد مسؤوليات تنفيذ القرار؟

التطبيق

قررت الجمعية المركزية المتحدة إنشاء ١- ضع مخططاً للخطوات التي ستتخدّها مركز اجتماعي في إحدى المدن الرئيسة خلال للمشروع في تنفيذ القرار. ٢- حدّد المخاطر التي عليك تجنبها. العامين القادمين. لقد تم اتخاذ القرار النهائي في الموضوع بكل عناية وأحيلت إليك مهمة تنفيذه ٣- ضع خطة المشروع لمراقبة التنفيذ بصفتك المدير التنفيذي للجمعية. ومتابعته، ضمن الخطبة جدولأً زمنياً ومعالم واضحة والتکالیف... وما إلى ذلك.

مبادئ التخطيط

خامسًا : فعالية التخطيط

- أ - الاعتبارات السابقة
- ب - التخطيط المركزي والتخطيط اللامركزي

سادسًا: خطة العمل السنوية

سابعاً : ملف التخطيط - الأسئلة الثمانية

ثامناً : الأهداف

أولاً : ما التخطيط؟

ثانياً : عملية التخطيط

ثالثاً : عناصر التخطيط

- أ - الدوافع
- ب - الوقت
- ج - السلطة

رابعاً: التخطيط من خلال مبدأ "الإدارة

" بالأهداف"

- أ - التجهيز
- ب - القرار
- ج - الاتصال
- د - الضبط

أهداف الفصل

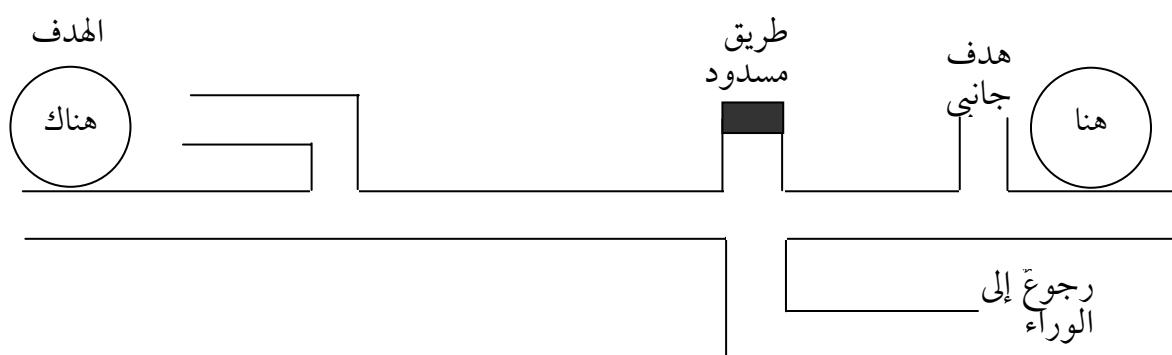
لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادرًا على:

- تعريف التخطيط ودوره في إدارة الأعمال.
- التمييز بين أشكال التخطيط ومستوياته المختلفة.
- التعرف بالعلاقات المتداخلة بين مستويات التخطيط.
- إعداد الخطط بما في ذلك خطط العمل السنوية.

أولاً : ما التخطيط؟

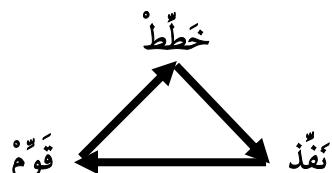
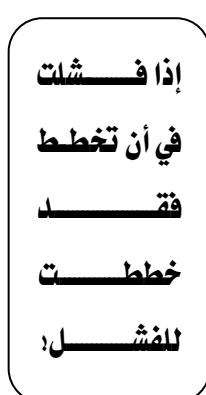
التخطيط هو نوع من "ارتكاب الخطأ على الورق" أي قبل الشروع في التنفيذ وتحديد المسار من مرحلة إلى أخرى. وقد يعرج المرء في طريقه إلى المهدى على منعطفات وطرق جانبية متعددة، وإذا لم يتم ضبط وتسديد اتجاه المسيرة، فقد لا يصل المرء إلى هدفه بتاتاً، أو قد يصل إلى مكان آخر غير المكان الذي كان يقصده. إن التخطيط - مع الرقابة والسيطرة - يتيح للمرء أن يحافظ على السير في الاتجاه الصحيح.

وفي هذا الصدد يصدق المثل القائل: إن الفشل في التخطيط كالخطط للفشل. فإذا فشلت في أن تخطط فقد خططت للفشل !



ثانياً : عملية التخطيط

يتسم التخطيط بأنه عملية متالية ومترادفة، ويفقد معناه إذا ما اختل هذا التتابع أو انعكس اتجاه سير العمل. ويوضح الشكل التالي أنه بالإمكان البدء من أي نقطة في المثلث:



والخطيط هو عملية تجميع المعلومات وافتراض توقعات في المستقبل من أجل صياغة النشاطات الالازمة لتحقيق أهداف المؤسسة. وهو يضمن ارتباط النشاط بالأهداف، وذلك بتوجيه الجهد نحو الوصول إلى النتائج المرجوة.

كما يبيّن التخطيط مدى الحاجة إلى التغيير في المستقبل ويضع الأسس الضرورية للضبط والتوجيه، فيجنب نتائج العمل الانحراف عن المهد المحدد لها، ويشجع على الإنجاز، ويعين على الشمولية في تصور المشاريع وتنفيذها، كما يضمن الاستخدام الأمثل للإمكانات والموارد.

ومن وجهة نظر سلوكية كذلك، يغدو التخطيط عاملًا من عوامل تقوية التزامنا بالإسلام وذلك من خلال ممارسة الشورى بكل أشكالها ومعانيها.

ثالثاً: عناصر التخطيط

أ - الدافع

التخطيط وظيفة من وظائف القيادة سواء فيما يتعلق بالمستقبل القريب أو البعيد. ويعُرف التخطيط بعيد المدى المادّي إلى دفع المنظمة نحو غايّاتها الأسمى، بالتخطيط الإستراتيجي، في حين يعرف التخطيط قصير المدى المادّي إلى تحديد مسار أعمال محددة ذات نتائج قريبة، بالتخطيط التكتيكي أو التخطيط الحركي.

وترسم الخطط الإستراتيجية أولويات التنظيم وتوجهاته الأساسية، وهذه الخطط هي نتائج قرارات نظمية مستقرة، اتخذت بقدر كبير من المعرفة ودراسة نتائجها المستقبلية والإعداد والتمحیص، آخذة في الاعتبار العوامل والظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية. أما الخطط التكتيكية فتحتفظ بنشاطات أو مشاريع محددة لا يزيد مدّها عن سنة واحدة، في حين يمتد مدى عمل الخطط الإستراتيجية إلى ما يزيد عن خمس إلى عشر سنوات.

ب - الوقت

التخطيط مرتب بالوقت ودالة فيه لأنّه يتربّ على قرارات للتحرك الذي يؤدي إلى نتائج محددة في المستقبل. ويمكن للمرء أن يخطط على مدى شهر أو سنة أو عقد كامل من الزمن، إلا أنه كلما طالت مدة الخطة كان الجهد المطلوب للتخطيط أكبر. ومثل خطة أي عمل سلسلة من النشاطات الواجب القيام بها لتحقيق هدف معين، ويمكن تصنيف الخطط حسب الفترة الزمنية كما يلي:

- أ- خطط قصيرة الأجل.
- ب- خطط متوسطة الأجل.
- ج- خطط طويلة الأجل.

وينبغي تكامل الخطط القصيرة الأجل في إطار الخطط الطويلة الأجل، كما ينبغي تقسيم الخطط الطويلة الأجل إلى عدد من الخطط القصيرة الأجل. ويعده التوفيق بين هذه الخطط من العوامل الضرورية لتحقيق الفائدة المثلثي من الموارد البشرية والمادية المخصصة لتنفيذ الخطط.

١ - الأهداف

تعرف الخطط الطويلة الأجل أيضاً بالخطط الإستراتيجية، وهي تغطي فترة بين خمس وعشرين سنة. ومن العناصر الهامة في التخطيط الطويل الأجل وضع الأهداف وتحديدها. وستعرض هنا بإيجاز إلى ماهية الأهداف التنظيمية.

المطلب التنظيمي هو الذي تصبو المنظمة إلى تحقيقه على أنه غاية ومستوى، وهو يتأثر إلى حد ما بأهداف القيادة المنتخبة وبأهداف كوادر التنظيم وأهداف المجتمع وطموحاته بشكل عام. تستند أهداف أي منظمة إسلامية إلى تعاليم القرآن والسنة وتقوم على ممارسة الشورى بين الأعضاء.

٢ - الخطط طويلة الأجل أو الخطط الإستراتيجية

على اللجنة التنفيذية عند وضع الخطط الإستراتيجية دراسة نوعين من الافتراضات:

أ- افتراضات تتعلق بالعوامل التي لا يمكن التحكم بها أو السيطرة عليها، مثل التوجهات السكانية والقضايا السياسية، وما إلى ذلك.

ب- افتراضات تتعلق بالعوامل التي يمكن التحكم بها أو السيطرة عليها، مثل مخصصات الميزانية وأولويات الدعوة ، وما إلى ذلك.

ويتلخص أسلوب صياغة الخطط الإستراتيجية في تجميع المعلومات التي تشكل الخلفية العامة وتحليلها وتقدير العوامل البيئية التي لها علاقة بأهداف المنظمة، ثم استعراض موارد المنظمة ووضع البديل الإستراتيجي وتحديد الخيار أو الخيارات

الأساسية البديلة التي تحقق الأهداف المنشودة.

بمجرد الانتهاء من صياغة الخطة الإستراتيجية، يتوجه العمل إلى وضع خطط متوسطة الأجل تغطي فترة عام أو عامين. ومن المهم هنا أن تنبثق الخطط المتوسطة الأجل ابهاقاً منطقياً من الخطط الطويلة الأجل. فالمنظمة التي تهدف إلى إنشاء مركز إسلامي مثلًا كخطة طويلة الأجل يمكن أن تضع خطة متوسطة الأجل، لجمع الأموال اللازمة لتأسيس المركز، وهي خطوة منطقية وضرورية في برنامج تنفيذ الخطة الطويلة الأجل.

٣- الخطط قصيرة الأجل أو الخطط التكتيكية

تُهيئ الخطط التكتيكية أو قصيرة الأجل التوجيهات الازمة لبرامج العمل من سنة إلى أخرى، كما ترسم المنهج التدريجي المطلوب اتباعه في التنفيذ. ويقدم التخطيط التكتيكي في دعمه التخطيط الإستراتيجي كل التفاصيل والخطوات المستقبلية. فالمنظمة التي تسعى لتأسيس مركز إسلامي في خطة طويلة الأجل تصاحبها خطة متوسطة الأجل لجمع الأموال الازمة، قد يضع خطة قصيرة الأجل لإعداد تصميم معماري للمركز وعمل ميزانية تقديرية، وتوفير الإمكانيات المطلوبة لجمع الأموال.

كما يمكن تقسيم الخطط القصيرة الأجل نفسها بناء على أهداف محددة جداً أو إلى مجموعة خطط عاجلة تراوح مدتها في العادة بين يوم وثلاثين يوماً. وعليه، يكون العمل الفوري المطلوب في المثال السابق هو إيجاد المهندس المعماري المناسب والاتصال به والاتفاق معه على تكاليف إعداد التصميم، كما ينبغي تكليف شخص بإعداد المطبوعات الخاصة بحملة جمع الأموال.

ج - السلطة

التخطيط مظهر من مظاهر السلطة، وعلى المخطط أن يضع الخطة للمنظمة كلها ولكل قسم من أقسامها على حدة مع تحقيق التنسيق الكامل بينها. وتم مهمة التخطيط في المؤسسات الدعوية القائمة على العضوية الفردية بطريقتين:

الأولى : من القمة إلى القاعدة: إذ يحدد

الفهم الجيد لرسالة المنظمة

إطار أولويات التخطيط، ويتم

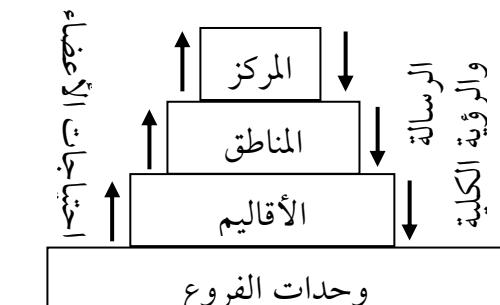
توصيل هذه المعلومات لجميع

الوحدات للاستعانة بها على

تحديد مسار العمل.

الثانية : من القاعدة إلى القمة: وفيها يحدد

الفهم الواضح لاحتياجات الأعضاء



وأدوارهم أنواع النشاطات والمهام المناسبة على مستوى القاعدة وتتم بلوغة

ذلك في خطة أساسية ترفع إلى القيادة المركزية ثم تدرج جميع الخطط

الأساسية في خطة مركزية واحدة.

ويوضح الشكل البياني مستويات السلطة فيما يتعلق بعملية التخطيط.

رابعاً: التخطيط من خلال مبدأ "الإدارة بالأهداف"

نقدم في ما يلي ما يعرف بطريقة الإدارة بالأهداف، وهي - بكل بساطة - تدور حول "من"

سيقوم؟ وبـ "ماذا؟" و "كيف؟" و "متى؟". ويشمل التخطيط بالأهداف على أربع خطوات

أساسية هي: الإعداد والتجهيز، وتخاذل القرار، وإبلاغ من يعينه القرار، ثم التحكم والضبط.

أ- الإعداد والتجهيز

على المنظمة القيام بالخطوات التالية في أثناء مرحلة الإعداد والتجهيز للخطة:

١- بيان الأهداف بأقصى قدر ممكن من الوضوح والتحديد وتجنب العموميات.

٢- جمع الحقائق والمعلومات والأراء والخبرات التجارب التي لها أثر على الأهداف.

٣- التشاور مع كل من له علاقة بوضع الخطة أو بتنفيذها بشكل مباشر أو غير مباشر، والتشاور أيضاً مع أهل العلم والفكر وذوي الاختصاص من ليس لهم علاقة بالخطة.

ب- اتخاذ القرار

على المنظمة في هذه المرحلة اتخاذ الخطوات التالية:

- ١- تحليل جميع المعلومات ووضع التصورات المحتملة بكل نتائجها الممكنة من دون التقيد بالمحددات المالية أو غيرها في هذه المرحلة.
- ٢- تطوير مسارات بدائلة للعمل يؤدي كل منها إلى تحقيق الأهداف المنشودة.
- ٣- تقويم البديل المطروحة و اختيار أفضلها، ودراسة مدى توافر الموارد (الحالية والممكنة)، والفوائد التي ستعود على المجتمع (أقصاها وأدومها)، والإطار الزمني (المتوقع على المحددات البيئية).
- ٤- وضع معايير وقياسات واقعية و مجده وقابلة للتطبيق.

ج- الاتصال

تتم عملية الاتصال في إطار عملية التخطيط بعد إقرار خطة محددة نهائية، وذلك وفق الخطوات التالية:

- ١- حدد بالضبط كل من ستكون له صلة قريبة أو بعيدة بالخطة، والاستفادة من المعلومات التي تم جمعها حول الجمهور المعنى بالخطة.
- ٢- اختر ونفذ أفضل الطرق لتبلغ المعنيين بالخطة.
- ٣- تحقق من فهم كل من له علاقة بالموضوع للخطة وقوله لها مع السماح بشيء من المرونة في تنفيذ مهامهم المختلفة.

د- الضبط

تضمن هذه المرحلة من عملية التخطيط الخطوات التالية:

- ١- تحديد نقاط ومعالم على الطريق تعين على تقويم برامج العمل من حين إلى آخر والاطمئنان على سلامة سير العمل في الاتجاه المؤدي إلى الأهداف المنشودة.
- ٢- مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المتوقعة، مع التمييز بين الأخطاء المترتبة على العوامل الطبيعية التي لا يمكن التحكم فيها، وتلك الناتجة عن التنفيذ المعوج للخطة.

٣- اتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما دعت الضرورة، بما في ذلك إعادة تحديد الأهداف إذا ثبت عدم جدواها، وتغييرها إذا أصبحت غير ممكنة التحقيق، أو تغيير الخطة بكاملها إذا كانت هناك دواعٍ لذلك. إن التصحيحات أفضل من الكوارث التي يمكن أن يتهمي إليها العمل .

خامساً: فعالية التخطيط

نقدم في ما يلي ما يعرف بطريقة الإدارة بالأهداف وهي- بكل بساطة- تدور حول "من" سيقوم بـ "مإذا" وـ "كيف" وـ "متى". ويشتمل التخطيط بالأهداف على أربع خطوات أساسية هي: الإعداد والتجهيز، والتخاذل القرار، وإبلاغ من يعنيه القرار، ثم التحكم والضبط.

أ- الاعتبارات السابقة

حين تتم صياغة خطة العمل مسبقاً عن وعي وبصيرة والتزام تصبح مؤهلة لأن تحدد مسار العمل كله طوال العام. كما ينبغي أن تحد من ضرورة اللجوء إلى أسلوب "التخطيط من خلال الأزمات" المضيع للوقت والموارد البشرية والمالية والمُتوفِّ للاسمعة. ولتحقيق التائج المرجوة، يجب أن تخضع الخطة للمتابعة وتقويم مدى تطابقها مع الغايات الكبرى مرة كل ثلاثة أشهر.

كما يجب أن تخضع كل دراسة تسبق التخطيط للاعتبارين التاليين اللذين قد يبدوان للوهلة الأولى متضاربين، وهما:

- ١- لا يكن التخطيط لعمل ما خارج ما تسمح به الموارد السنوية المخصصة.
- ٢- لا بد من اقتحام مجالات جديدة واستيعاب برامج جديدة للعام المقبل، وهذا كفيل بأن يوفر موارد جديدة للعمل.

ب- التخطيط المركزي والتخطيط اللامركزي

يكون التخطيط إما مركزاً أو لامركزاً. ويتم التخطيط المركزي في هيئة هرمية الشكل، يحدد فيها المسؤول الأول الأهداف للهيئة التنفيذية، ويستعرض المعاير والتائج المتوقعة، ويوفر المعلومات واحتياجات التدريب والإعداد، ويشرح الإجراءات المتبعة

ويطور ويحسن طرق العمل الحاضرة، ويقوم على تنفيذ النظام، ليضمن قيام كل عضو بدوره في تنفيذ الخطة.

أما في التخطيط اللامركزي، فإن الرئيس وأعضاء الهيئة القيادية يتشارون مع الأعضاء في مختلف مراحل التخطيط والتنفيذ، وتكون المعلومات والاستفادة منها في هذه الحالة متاحة للجميع. كما يكون التدريب نوعاً من التعليم، ويتم في موقع العمل نفسها، ولا يطرد عضو من المنظمة لارتكابه خطأ ما، بل يتم تشجيعه للتعلم من أخطائه.

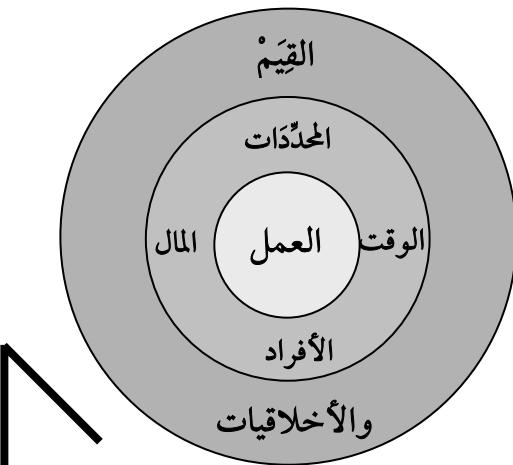
أفكار مفيدة للتخطيط الفعال

- ١- الخطط التي تنفذ فعلاً هي التي يشارك في إعدادها أفراد مسؤولون عن تنفيذها.
- ٢- يجب أن يكون لدى جميع المساهمين في التخطيط قدر من الفهم المشترك للعالم ونظرة موحدة للحاضر والمستقبل.
- ٣- إن مستوى الأداء لدى المخططين يكون أفضل إذا ما اهتموا بالقضايا أكثر من اهتمامهم بالوسائل، وركزوا في جواهر الأمور (ماذا) أكثر من تركيزهم في شكلياتها (كيف)، لأن هذه سيأتي دورها فيما بعد.
- ٤- ينفر أغلبية الناس من التخطيط لأن الخطة توجد التزاماً ينبغي الوفاء به، ولهذا فعلى مسؤول التخطيط أن يؤجل تحديد مهام تحقيق الأهداف المستقبلية حتى يتكون لدى مجموعة التخطيط الحماسة الكافية للعمل.

مواصفات الخطة الفعالة

- ١- التحديد في الخطط شرط أساسي لتحفيز الأعضاء على العمل والمشاركة.
- ٢- يجب أن يكون محور الخطة هو العمل، وينبغي الاعتدال بين عسر العمل ويسره، ويجب صياغة الخطط بلغة سهلة الفهم على من يتولّون تنفيذها.
- ٣- يجب أن تكون الخطط مرنة، خاصة عند كثرة العوامل التي يصعب التحكم فيها أو السيطرة عليها.
- ٤- يجب أن تتفق الخطط مع أهداف المجتمع والأمة بصفة عامة.

- ٥ - ولأنه لا يمكن تطبيق سوى عدد محدود من الإستراتيجيات في آن واحد، فمن المهم تحديد الأهداف الأساسية وإعداد القدر المناسب من الإستراتيجيات لتحقيقها.
- ٦ - على رغم فوائده الكبرى، كثيراً ما يتعرض التخطيط إلى الإهمال بسبب ما يتطلبه من جهد ذهنى ودأب وتفكير أصيل.
- ٧ - للاستفادة من التخطيط تذكرة دائماً الترتيب التالي: خطّط، ثم نفذ، ثم راجع.
- ٨ - يجب وضع الخطة في الإطار الذى تسمح به المحددات الزمنية والبشرية والمالية والقيمية.



- مثالان على العلاقة بين عاملين الزمان والمال
- أ- التأخر في كتابة الرسائل بحيث يتعدى إرسالها ببريد الدرجة الثانية أو الثالثة يترتب عليه إرسالها ببريد الدرجة الأولى وبتكاليف أعلى.
- ب- التأخر في إرسال الدعوات لحضور نشاط معين يتربّط عليه شراء تذاكر سفر بتكليف أعلى وذلك لفقدان مزية التخفيض التي تقدمها شركات الطيران بناء على شروط أو خلال فترات معينة.

سادساً: خطة العمل السنوية

خطة العمل وثيقة ترسم مسار المنظمة خلال فترة معينة. وتقع مسؤولية إعداد هذه الوثيقة، في إطار هيكل تنظيمي له لجنة تنفيذية منتخبة وأمانة عامة دائمة، على مسؤول الأمانة بالتشاور مع رئيس اللجنة التنفيذية، الذي يتحمل المسئولية النهائية عن إعداد خطة ناجحة، وتقديمها للجنة التنفيذية للموافقة عليها، ثم التحقق من تنفيذها.

وأهم عنصر في خطة العمل هو تحديد مواعيد بداية كل نشاط في الخطة ونهايته. ويمكن تحديد ذلك بتقدير الفترة الزمنية المطلوبة لكل نشاط وتحديد دوره في خطة الوحدة، ومن ثم تعين موقعه في الجدول الزمني. وينبغي أن تأخذ هذه العملية في الحسبان مدى توافر العنصر البشري والمعدات المطلوبة، وتحديد المعالم الرئيسية في تحقيق كل نشاط من نشاطات الخطة.

كما يجب إعداد مسودة نهائية للخطة على أساس تكامل خطط الوحدات، وعلى كل ممثل إقليمي إعداد خطة إقليمية من مجموع خطط الوحدات في إقليمه، وعلى كل مسؤول قطاع إعداد خطة للإدارة آخذًا في الاعتبار الخطط الميدانية. يأتي بعد ذلك دور منسق التخطيط في مركز المؤسسة الرئيسي كي يتحقق التكامل المطلوب بين جميع هذه الخطط من أجل إعداد المسودة النهائية للخطة.

يعتمد هذا المشروع بعد مراجعته وموافقة أعلى جهاز مسؤول في الهيئة عليه، ويصبح هو الخطة السنوية الرسمية لها.

سابعاً: ملف التخطيط - الأسئلة الثمانية

مفاهيم التخطيط وأساليبه قابلة للتطبيق على مجموعة متنوعة من الحالات، وسنقوم هنا باختيار حالتين مختلفتين في الوقت والظروف مثالين لتوضيح هذه الفكرة. ويوضح التعليق الوارد في نهاية كل مثال كيفية استخدام نظام الأسئلة الثمانية والاستفادة منه في تحديد مهام التخطيط ومتطلباته.

للتعرف بكيفية إعداد خطة عمل، ينبغي الرجوع إلى "ملف التخطيط" الذي يحتوي على الأسئلة الثمانية، وهي التي يجب أن تتم الإجابة عنها من قبل كل مخطط. هذه الأسئلة هي:

س ١: ما هدف مهمة التخطيط؟	٨ أسئلة
س ٢: لماذا كان هذا الهدف ذات قيمة؟	
س ٣: من سيقوم بالتنفيذ؟ ومن الذين تستهدفهم الخطة؟	
س ٤: كيف س يتم تحقيق الهدف وتقويم النتائج؟	
س ٥: متى يكون التنفيذ أكثر فعالية؟	
س ٦: أين يكون الحدث أو النشاط أكثر فعالية؟	
س ٧: ما هي التكاليف البشرية والزمنية والمالية الالزامية لإنجاح الخطة؟	
س ٨: ما الفائدة التي تهدف الخطة إلى تحقيقها بشكل عام؟	

وأخيراً، يجب التتحقق من تكامل جميع خطط الوحدات المحلية وبرامج نشاطاتها المقبلة ضمن الخطة المركزية الرئيسية.

موقف عمل

أن تكون الأولوية للعمل أم للعلاقات الشخصية؟

يبني الناس عموماً نوعين من السلوك الحركي، يركز أحدهما في الأهداف والعمل من أجلها بغضّ النظر عن الأشخاص، ويعطي الآخر الأولوية لإرضاء الناس أكثر من تحقيق الأهداف. والأسلوب المثالي في العمل هو تحقيق الأهداف وإرضاء الأفراد في الوقت نفسه، لكن تنفيذ ذلك أمر عسير المنال ومن النادر تحقيقه على مدى قصير. وهنا تبرز الحاجة إلى الحكمة الجماعية التي تنشأ من خلال التشاور لتحقيق الاعتدال في العمل والوصول إلى الأهداف مع المحافظة على العلاقات الجيدة بين الأفراد. وعليه، فإن التفاني في العمل والإخلاص لله سبحانه وتعالى شرط أساسي في هذا الصدد، كما أننا في حاجة إلى حكمة كل من لديهم الخبرة في التنفيذ.

حالة أولى : إعداد القيادات الطلابية

١- س ١: ما هدف التخطيط في هذه الحالة؟

مثال: الهدف هو تدريب قيادات طلبية على رفع مستوى الأداء.

٢- س ٢: لماذا كان هذا الهدف ذات قيمة؟

مثال: للحاجة الملحة لزيادة فاعلية المؤسسات التي سيقودونها.

٣- س ٣: من هم منفذو الخطة؟ ومن جمهورها؟

مثال: المركز الرئيس للاتحاد الإسلامي لأمريكا الشمالية والمسؤولون في كل من اتحاد الطلبة المسلمين ورابطة الشباب المسلم العربي وجمعية الدراسات الإسلامية الماليزية وفروعها.

٤- س ٤: كيف سيتم تحقيق الأهداف؟

مثال: عن طريق تحفيزات التدريب القيادي القراءات المركزة ذات الصلة بالموضوع.

٥- س ٥: متى يكون النشاط أو الحدث أكثر فاعلية؟

مثال: شتاء عام ١٩٩٥ في أثناء العطلة الدراسية.

٦- س ٦: أين يكون النشاط أو الحدث أكثر فاعلية؟

مثال: في مقر الاتحاد الإسلامي في أمريكا الشمالية بولاية إنديانا.

٧- س ٧: ما التكاليف البشرية والزمنية والمالية؟

مثال: المطلوب تكوين لجنة من خمسة أشخاص تعمل لمدة خمس ساعات في الأسبوع على مدى خمسة أسابيع بتكلفة إجمالية قدرها ٥٠٠ دولار.

٨- س ٨: ما الفائدة التي ستعود من هذا العمل؟

مثال: رفع مستوى الخدمات والدعوة في المناطق.

ملخص المهمة:

ال усили إلى تدريب قيادات طلبية لتحسين أدائها وزيادة فاعلية المنظمات التي تضطلع برئاستها، سيتم تدريب هذه القيادات على برامج معينة في شتاء عام ١٩٩٥ في مركز الاتحاد الإسلامي لأمريكا الشمالية.

المطلوب تكوين لجنة من خمسة أعضاء للعمل لمدة خمس ساعات في الأسبوع على مدى خمسة أسابيع بتكلفة ٥٠٠ دولار لأداء هذه المهمة. الفائدة المرجوة من هذا النشاط رفع مستوى الخدمات والدعوة الموجهة للأمريكان في مناطق تلك المنظمات.

حالة ثانية: سفينة نوح عليه السلام

١- س ١ : ما هدف التخطيط في هذه الحالة؟

مثال: الهدف نقل مجموعة من الكائنات الحية إلى مكان آمن.

٢- س ٢ : لماذا كان هذا الهدف ذات قيمة؟

مثال: لأنه يحافظ على استمرار الحياة والعبادة على الأرض بعد الفيضان.

٣- س ٣ : من القائم على التخطيط؟ ومن المستفيد منه؟

مثال: النبي نوح عليه السلام ومن آمن معه وجموعة أزواج من المخلوقات.

٤- س ٤ : كيف سيتم تحقيق الأهداف؟

مثال: باستخدام وسيلة نقل بحرية.

٥- س ٥ : متى سيكون العمل أو الحدث أكثر فاعلية؟

مثال: عند بداية الفيضان مباشرة.

٦- س ٦ : أين سيكون النشاط أو الحدث أكثر فاعلية؟

مثال: في ضاحية شرقي المدينة.

٧- س ٧ : ما تكاليف العمل من موارد بشرية ومالية زمنية؟

مثال: أن يتفرغ للعمل نوح عليه السلام وعدد من المؤمنين للعمل التطوعي لفترة

أسابيع عدة، وبذلك لن تزيد النفقات عن ثمن المواد المطلوبة لبناء السفينة.

٨- س ٨ : ما المنفعة التي ستتحقق من هذا العمل؟

مثال: عمارة الأرض بالحياة البشرية والحيوانية الخاضعة لله سبحانه وتعالى.

ملخص المهمة:

كان المطلوب من نوح عليه السلام والمؤمنين معه استخدام وسيلة من وسائل النقل البحري لنقل مجموعة من الكائنات الحية إلى بَرِّ الأمان كي تستمر الحياة على الأرض بعد جيء الطوفان. تفرغ نوح ومن معه لهذا العمل لعدة أسابيع بتكليف لاتزيد عن كلفة المواد المطلوبة لصنع السفينة. ثمرة هذا العمل عمارة الأرض بالبشر والحيوانات كي يعبدوا الله سبحانه وتعالى ويسبحوه.

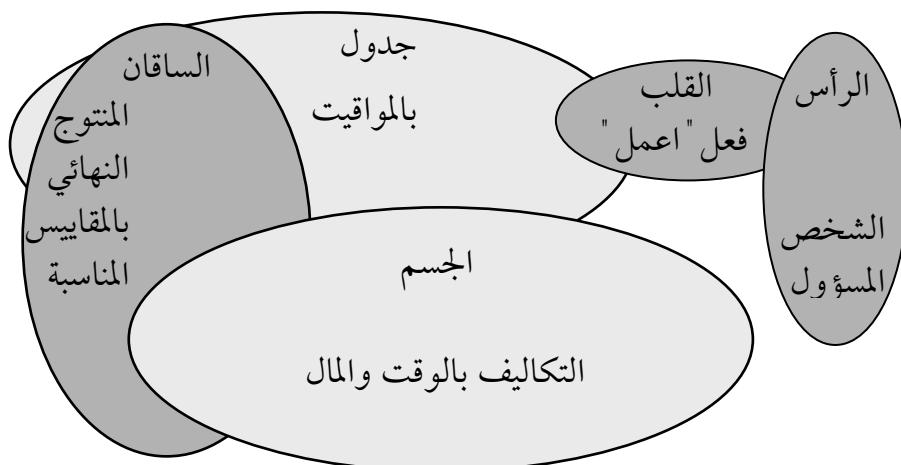
ثامناً: الأهداف

الأهداف هي العملاة الأساسية للتخطيط، أي أن التخطيط موجه نحو تحقيق الأهداف. فإذا كانت الأهداف غير مرغوب فيها أو غامضة، فلن يتمكن التخطيط مهما كان حجمه من الوصول إليها.

فتوثيق الأهداف إذاً ليس مجرد واجب روتيني، بل العامل الفاصل بين النجاح والفشل. ولكي نفهم كيفية إعداد قائمة جيدة بالأهداف يمكن أن نتصورها مخلوقاً حياً مستقلاً كما في الشكل أدناه.

إن قلب مجموعة الأهداف هو فعل "أعمل" ورأسها يتمثل في "حامل المسؤولية" المهم الذي يدفع بالعمل ويقوم به، وجسم الأهداف هو التكاليف "بالمال والوقت وجدول المواقت". أما الساقان فهما "نتائج نهائية تخضع لمقاييس مناسبة" تصل بصاحب العمل المسؤول إلى مبتغاه. ونورد في ما يلي بياناً بالتركيب الداخلي لمنظومة الأهداف وقائمة بعناصر تحليلها:

منظومة الأهداف المكتوبة



قائمة لتحليل الهدف المكتوب

لتحليل الأهداف المكتوبة، يرجى النظر في الأسئلة التالية، ثم الإجابة بـ "نعم" أو "لا". وعلامة الأداء الناجع أن تكون كل إجاباتك بـ "نعم" وإنما فعليك مراجعة نفسك في الموضع التي أجبت فيها بـ "لا".
يمكنك إضافة أسئلة أخرى في الخانات الشاغرة أدناه.

إذا كانت الإجابة لا: فما الذي يجب عليك عمله؟	/ نعم لا؟	سؤال: هل تبين لائحة الأهداف...؟
		ما الهدف بالتحديد وبوضوح؟
		هل يمكن قياس الهدف؟
		ما هو العمل المطلوب؟
		ما الذي سيتحققه الوصول إلى الهدف؟
		من يتتحمل مسؤولية العمل؟
		متى ينبغي القيام به تماماً؟
		ما هو المنهج الذي يمكن به تحقيق الهدف؟
		ما مبررات تحقيق الهدف؟
		ما تفصيلات الموارد الالزمة لتحقيق الهدف؟
		من يتولى التنسيق بين جوانب الخطة المختلفة؟
		ما معايير تقويم الإنجاز؟

قائمة للتحقق من نقاط الضعف في بيان الأهداف
 لتحليل الأهداف المكتوبة تحليلًا جيداً تأمل الأسئلة التالية ثم أجب عنها بـ "نعم" أو "لا".
 ومؤشر الأداء السليم هنا أن تكون الإجابات بـ "لا"، وعليك مراجعة أدائك في موضوعات
 الأسئلة المجاب عنها بـ "نعم". بإمكانك إضافة أسئلة أخرى في الخانات الشاغرة.

إذا كانت الإجابة لا: فما الذي يجب عليك عمله ؟	نعم/ لا؟	هل تظن أن الأهداف...؟
		حدّدت بأقل مما يجب لاختبار الإمكانيات المتوفّرة؟
		غير مناسبة أو غير ممكنة بسبب المبالغة في تقدير الإمكانيات المتوفّرة؟
		لا توضح بالقدر الكافي إمكانيات الشخص الذي وضعها؟
		تركّز على الأساليب أكثر من تركيزها على المضمون؟
		ليست حالة على شخص معين يتولى مهمة تحقيقها؟
		لا يكن تعديلها أو حذفها فيما بعد إن ثبت عدم جدواها أو إمكانية تحقيقها أو تناسبها مع الظروف والإمكانيات؟

المناقشة

- ١ - ما الفرق بين الخطط الإستراتيجية والخطط التكتيكية؟
- ٢ - ما دور الضبط والتحكم في التخطيط بأسلوب "الإدارة بالأهداف"؟
- ٣ - ما الملامح الأربع الرئيسية للخطط الفعالة؟
- ٤ - ما أهم أربعة عناصر في بيان لائحة الأهداف؟

التطبيق

- لقد حان موعد وضع خطة العمل السنوية الخاصة بالجمعية التي أنت أمين سرها.
- إنك تتوقع التعاون والعون من أعضاء اللجنة التنفيذية ولجنة الفعاليات والعاملين الميدانيين.
- هناك مساعد لك يشرف على الأوراق والملفات، والجمعية تسعى، بالإضافة إلى المحافظة على برامجها الحالية، إلى اقتحام مجالات جديدة في خدمة الجالية، في المنطقة. الموارد البشرية والمالية محدودة ومستهلكة.
- ١ - اذكر المسؤولين الذين ستحتاج إلى إسهامهم في وضع خطة العمل السنوية ونوعية الإسهام المطلوب من كل منهم.
 - ٢ - ضع جدولًا لإدارة المشروع منذ تكليفك بال مهمة إلى حين تسليمك النسخة النهائية من الخطة إلى رئيس الجمعية.
 - ٣ - اكتب مقدمة قصيرة لخطة العمل السنوية تبين فيها مدى سلامة الخطة وتقيدتها برسالة الجمعية العامة.

أسس التقويم

أولاً : مقدمة

كيفية ممارسة التقويم وتحسينه؟

ثانياً : تقويم البرامج ومراقبتها

أ - عملية المراقبة

ب - أنماط المراقبة

ثالثاً : تقويم الأفراد

- من يُقوم من؟

رابعاً: تقويم التدريب

أ - الهدف

ب - المعايير والأدوات

ج - طرق الاختبار

د - أسئلة الاختبار

هـ - طرق التقويم

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- التعرف بدور التقويم في تسهيل تنفيذ الخطط.
- اختيار الأنماط المناسبة للتقويم في مختلف الحالات.
- استخدام أساليب مختلفة للتقويم.
- تجميع بيانات ومعلومات للمراقبة.

أولاً : مقدمة

كثيراً ما تتفاوت آراؤنا وتحتختلف وجهات نظرنا حول مستوى الأداء ، وهذا لا يعني بالضرورة قلة الاحترام بيننا، أو مناورة بعضاً، لكنه يشير إلى اختلاف في التقويم، وهو نقص يجب معالجته بصورة آنية. فمن الواجب أن نقوم أعمالنا بأساليب منظمة قبل أن نبدأ في إصلاحها أو تصحيحها. فقد لا تكون الاستزادة أو مضاعفة الجهد المطلوب في غياب تقويم حصيف، وذلك كصاحب المصنع الخاسر الذي يستمر في إنتاج معدات أكثر، أملاً في تقليل خسائره، في الوقت الذي ترتفع فيه تلك الخسائر لارتفاع كلفة الإنتاج بما يفوق الدخل. ولا مجال للتعرف بهذه الحقيقة إلا بالتوقف ومراجعة التكاليف. وهكذا فقد آن الأوان لأن نشرع في تقويم موضوعيّ لجهدنا كي نعرف حقيقة موقفنا، وإلا فسنظل عرضة للأهواء والعواطف تحركنا كما تشاء.

ويعرف التقويم بأنه آلية التغذية الاسترجاعية الأساسية التي تساعد على رفع مستوى الأداء، وسوف نعرض في هذا الفصل إلى ثلاثة مجالات للتقويم تشمل برامج المنظمة، وتقويم العاملين بها، وتقويم النشاطات التدريبية فيها.

ثانياً : تقويم البرامج ومراقبتها

يعد التقويم، في إطار إدارة البرامج جزءاً أساسياً من عملية أكبر تعرف بالمراقبة التي تمثل تؤام عملية التخطيط. ففي الوقت الذي يحدد فيه التخطيط التزامات العمل لخدمة الإنجازات المستقبلية، تضمن الرقابة تحقيق التنفيذ الفعال للخطط. وسواء تعلق الأمر بالنشاطات المحدودة أو البرامج العامة السنوية، لا يمكن الخطة أن تستمر إلا إذا حددت الأساليب اللازمة للرقابة على العمل وطريقة تنفيذها.

بإمكاننا أيضاً أن ننظر إلى الرقابة على أنها لكشف الانحرافات الهامة في نتائج العمل المتوقرة من برامج الشاط وتصحيحها. فالرقابة عمل إيجابي يهدف إلى التقدم بالعمل وليس وسيلة سلبية لتوجيه اللوم أو التهم ثم العقاب. كما أنها تهدف إلى إنجاز العمل وإزالة أي عوائق في طريق الوصول إلى الأهداف المتفق عليها، ومن شأنها أن تنظم الأداء الفعلي ليطابق الإمكانيات الكامنة المتوفرة للعمل.

وتشمل الرقابة الخطوات التالية:

- ١- تحديد مراحل تقدم العمل وتقويم الأداء.
 - ٢- مقارنة النتائج بالتوقعات... والذي يؤدي إلى
 - ٣- التصديق على النتائج... أو إلى
 - ٤- رفضها... ومن ثم
 - ٥- اتخاذ إجراءات تصحيح بما يضمن الرجوع إلى الاتجاه السليم المطلوب.
- لكن ما الدوافع التي تختتم تطبيق التقويم؟ هناك ثلاثة أسباب على الأقل نوردها فيما يلي:
- ١- الحفاظ على الصالح من العمل أو تحسينه أو إلغاء ما سواه.
 - ٢- إشعار العاملين بصواب أو خطأ أدائهم وإياده الاهتمام والحرص عليهم.
 - ٣- طمأنة الأطراف الخارجية المساهمة أو التي تدعم النشاط مادياً أو معنوياً على جدوى إسهامها ودعمها وذلك بالتشديد على تحقيق العمل وخدمة أهدافه.

٩ - عملية الرقابة:

من أهم عناصر الرقابة وضع المعايير والمقاييس التي تحدد العمل، وينبغي ما أمكن استخدام وسائل معينة للقياس والتقويم. فكلما اضطربت المعايير أو الموازن فقدت الرقابة فعاليتها ودورها.

وتنقسم عملية الرقابة- بما فيها التقويم- إلى ثلاث مراحل:

١- وضع المعايير ورصد الأداء الفعلي

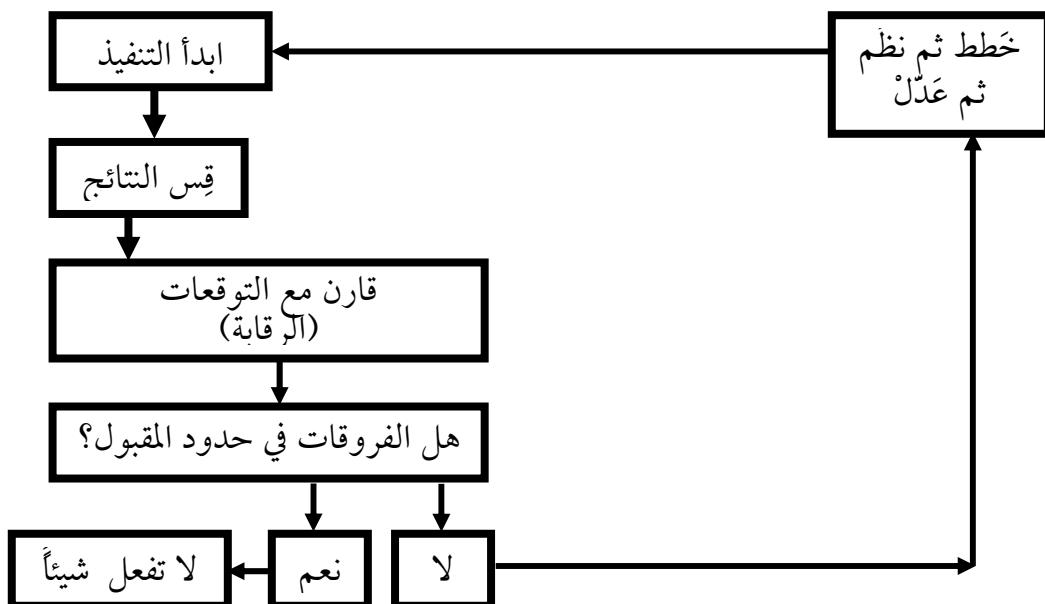
لا بد للرقابة من معايير ومقاييس مطابقة لما ورد في بيان أهداف العمل. فإذا كان المدف مثلاً خدمة المجتمع فلا بد من توافر إمكانية قياس حجم أو نوعية تلك الخدمة المطلوبة. وقد يكون من ضمن المقاييس المطلوبة تبيان عدد الحضور في المؤتمرات أو عدد الطلبات الواردة لاقتناء المطبوعات أو عدد من أصبحوا أعضاءً أو عدد المشروعات الناجحة التي تم تنفيذها، ونحو ذلك.

٢- بيانات الأداء "الحقيقية" مقابل مستويات الأداء "المتوقعة"

مثلاً: هل تم تسجيل العدد المتوقع لحضور المؤتمر؟ وهل جرى استلام العدد المتوقع من الطلبات للكتب؟ وهل زادت العضوية إلى المستوى المتوقع؟

٣- تصحيح أي انحرافات عن الأهداف الأساسية واتخاذ ما يلزم من إجراءات لذلك إذا كانت إجابتنا عن أي سؤال في المرحلة الثانية أعلاه بالنفي فلا بد من رفع نتائج الوضع إلى المسؤولين عن التخطيط كي يقوموا بتعديل الموارد البشرية والمادية المخصصة للعمل، أو تعديل الخطة نفسها. علينا بالتحديد أن نسأل أنفسنا عن كوننا قصرنا في تنفيذ جزء من الخطة أو عن كون أهدافنا الأصلية غير واقعية، وعن كون الأمر يستلزم تكرار النظر في الأهداف أو إعادة بيانها؟

هناك بالطبع من الفروقات ما هو مقبول إذا وقع ضمن حدود معينة داخل إطار الخطة بشكل عام، وهناك انحرافات بسيطة قد لا تؤثر بشيء على نجاح العمل. ولذا ينبغي التركيز في الانحرافات المهمة والبارزة أكثر من غيرها.



ب- أنماط الرقابة

إن إعداد عمليات الرقابة ونشاطاتها جزء هام من أي منهج تخططي ناجح، ويمكن مراقبة النشاط من خلال أحد العوامل التالية بمفرده أو من خلالها جمياً:

- ١ - النوعية.
- ٢ - التكاليف.
- ٣ - استخدام الوقت.
- ٤ - الكمية.

يمكن إدراج مواطن الخطأ وال الحاجة للرقابة تحت أحد العناوين التالية وهي من

أكثر أسباب القصور في العمل:

- ١ الخطأ البشري ونقص الإعداد.
- ٢ ظروف طارئة.
- ٣ تعطل الأجهزة أو المعدات.
- ٤ عدم الوضوح في القرارات أو التوقعات.

عند الانتهاء من إعداد البرامج التخطيطية يمكن الاستعانة بجدول كالمبين أدناه

لتحقيق مزيد من الفاعلية في الرقابة:

ماذا ستفعل للتصحيح؟ ومن سيفعل؟	متى وكيف تكتشف الأخطاء؟	ما الأخطاء المتوقعة؟	عوامل الرقابة
			الكمية
			النوعية
			التوكيد
			الكلفة

كما يمكن تقسيم عملية الرقابة إلى مراحل ثلاثة وهي: وقائية ومتزامنة وتفويية.

١ - الرقابة الوقائية

يهدف هذا النوع من الرقابة إلى منع الانحراف قبل تسيير العمل، وتعُرف أيضاً بالرقابة المبدئية أو التوقعية، لقيامها قبل الشروع في التنفيذ واشتمالها على النظر في تطوير السياسات والإجراءات والقواعد التي تضمن سلامة سير العمل. ولأن العنصر البشري يعتبر أساسياً في العمل، فبالإمكان رفع قدرات الأفراد على العمل والعطاء، عبر التجنيد والتدريب والإعداد. ومن العوامل الهامة في ذلك ما يلي:

أ- التجنيد والتدريب

علينا أولاً أن نجند ونتدريب للعمل تلك العناصر التي يعكس مستوى تعليمها وخبرتها ملكاتها الشخصية والتزامها لبذل أقصى مجهود في العمل. بعد التجنيد، تبدأ برامج الإعداد آخذة بالاعتبار المستويات المتفاوتة من الاستعداد. ويمكن استخدام أساليب متنوعة للتعرف بالإمكانات القيادية المتوافرة لدى كل

عضو جديد قبل تكليفه بأي مهام أو مسؤوليات. وفي إطار الرقابة الوقائية يجب استخدام الأساليب التالية في أثناء التجنيد والتدريب:

١ - المقابلات غير الرسمية والمحادثات الهاتفية لمناقشة مواقف مختلفة تتعلق بالنشاطات القائمة.

٢ - التدريب المنظم قبل التكليف أو في أثناء ممارسة العمل في مجال قيادة بعض المتطوعين، وهذا يهيئ للمتدربين فرصة اختبار فهمهم وقدراتهم، ويمكن الآخرين من التعرف بمدى التزامهم بالعمل إدارياً وأخلاقياً.

٣ - مقابلات للمتابعة بعد المشاركة في عدد من البرامج التدريبية، للتعرف بمدى قوة الالتزام والاستعداد لتولي المسؤولية المقررة.

٤ - التشديد على ضرورة التزام جميع المتطوعين بالسلوك الإسلامي، لأن الذي لا يعيش الإسلام لا يمكنه أن ينجح في الدعوة إليه، ففائد الشيء لا يعطيه.

ب- تجديد الإيمان بالله

على جميع المتطوعين والعاملين في سبيل الله المشاركة في نشاطات جماعية تذكّرهم بالله وتتضمن نشاطات تربوية وروحية، وذلك بهدف تقوية شعورهم بالصفاء الروحي ومحاسبة أنفسهم وتقريبيهم من الله سبحانه وتعالى وتذكر ثوابه وعقابه.

٢ - الرقابة المتراميةنة

تجري الرقابة المتراميةنة في أثناء تنفيذ الخطط، وتشمل توجيه النشاطات ورصدها وتصوير مساراتها كلما لزم ذلك.

٣ - الرقابة التقويمية

يتم خلالها تحليل البيانات والمعلومات الواردة عن سير العمل الفعلي وتقويمها، وذلك بهدف دفع العمل إلى الأحسن وتفادي أي انحرافات في النشاط المتوقع. ويعتمد هذا النوع من الرقابة على التجارب الماضية لتصحيح الانحرافات المتوقعة في المستقبل.

كما يتم في هذه العملية توفير معلومات تالية للتشغيل واستخدامها

لتحديد الحاجة إلى الإجراءات التصحيحية. ولذا يجب مراجعة كل برنامج في إطار الأهداف التنظيمية وتقدير فعاليته في تحقيق تلك الأهداف. ولا بد في العمل العام من توافر إمكانية قياس الأهداف وتدقيقها سواء من ناحية الكم أو الكيف، كي يمكن الرجوع إليها كمقاييس ومعايير لتقدير العمل.

ومن الأمور الممكن استخدامها كمعايير لتقدير برامج العمل عدد المتطوعين المشاركين والفترات التي يقضونها في العمل وعدد الأشخاص الذين تصل إليهم خدماتهم. كما تساعده الدراسات والمقابلات والاتصالات غير الرسمية جميع الأفراد والهيئات في الميادين المختلفة على تحديد المجالات التي يحتاج الأمر فيها إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية.

ثالثاً: تقويم الأفراد

يجب ألا يقتصر الاهتمام في البرامج الخاصة بالمتطوعين على البرنامج نفسه فقط، بل يجب الاهتمام أيضاً بتقويم الأفراد المعندين به، ومنهم الأعضاء المترغبون والمتطوعون والجمهور عموماً.

وفي تقويم أداء الأفراد ، ينبغي استخدام الاعتبارات الخلقية الراسخة، كما ينبغي التكليف حسب الطاقة، كي لا تُثبط المهم، ولا بد من توافر الالتزام بالأداب السامية والقدرة على العطاء لتحقيق درجة أعلى من الفاعلية.

لقد كان عمرو بن معدى يكرب وطليحة بن خوبيل من أبرز المقاتلين في المعارك، لكن لا حظّ لهما من صفات الإدارة والحكم، ولما أرسلاهما عمر بن الخطاب رضي الله عنه لفتح العراق تحت إمرة النعمان بن مقرن طلب منهما أبا يوليهما أعمالاً إدارية لأنهما لا يتقمان إلا الحرب والمقارنة. وكان عمار بن ياسر من أكبر الصحابة مقاماً واحتراماً ووقاراً لقواته لكنه لم يكن إدارياً أو ذا بصيرة في السياسة. وقد عينه عمر بن الخطاب ولياً على الكوفة لمكانته الرفيعة إلا أنه سرعان ما أعفاه من هذه المسؤولية لأنه لم يكن بوسعي القيام بحقها.

وها هي بعض الأسئلة العامة التي تساعده في تقويم الأفراد:

١ - هل المجموعات التي خصص لها البرنامج راضية عنه؟ وهل تجده مفيداً لها؟

- ٢ هل يحظى البرنامج بدعمٍ كافٍ من المسؤولين في القيادة ومن أفراد المجتمع؟
- ٣ هل للمتطوعين المشاركين القدرة على العمل معاً بشكل فعال من أجل تنفيذ البرنامج المقرر؟ وهل يدركون ما يتوقع منهم؟
- ٤ هل يلقى البرنامج من الملزمين به حقه من الوقت على المستويين الفردي والجماعي؟

منْ يُقَوِّمُ مَنْ؟

من الأفضل أن يشارك كل من يمسّه المشروع في التخطيط له، ومن الضروري أن يشارك أيضاً في تقويمه. ويشمل ذلك أعضاء اللجنة المكلفة بالبرنامج والعاملين بالمنظمة والمجتمع بشكل عام.

وعلى رئيس لجنة التخطيط أن يتولى عملية الرقابة والإشراف على عمليات التقويم، وقد يكون تكليف مراقب خارجي أحياناً أكثر فاعلية في تقويم عمل الأفراد، ولا سيما عند بروز مشكلات تثير الخلاف بين العاملين في المنظمة، أو حين يقابل البرنامج بعدم الرضى من قبل المجتمع. إن استخدام العناصر المستقلة للتقويم يساعد أحياناً في إغواء التقويم لتوافر خبرات محايدة وموضوعية.

إن المدخل الأساسي لإنجاح الرقابة- التي يعد التقويم أخطر مرحلة من مراحلها- هو تحقيق جو نفسي يسوده التفاهم الإيجابي بين المنفذ ورئيسه. ويجب أن يكون ذلك قائماً على الالتزام بتحقيق التفوق والسمو الأخلاقي وأن يكون حافزاً لمزيد من العمل والعطاء.

من الأمور الهامة أيضاً منح الشخص المكلف بالتقويم والرقابة الصالحيات اللازمة والكافية لتأدية مهامه واتخاذ ما يلزم من الإجراءات التصحيحية المناسبة سواء فيما يتعلق بالأفراد أو بالبرامج.

رابعاً: تقويم التدريب

أ - المدف

هدف التدريب في المنظمات هو تقوية التزام الأفراد بالرسالة، وتنمية شخصيتهم وتطويرها، وتزويدهم بالمهارات الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة على أكمل وجه. إلا أنه ينبغي تقويم فاعلية التدريب نفسه للتحقق من تحقيق الأهداف المقررة وتوظيف الموارد

البشرية والمادية توظيفاً راشداً. ولتحقيق ذلك يجب استخدام التقويم للأغراض التالية:

- ١- الاطمئنان إلى أن التدريب يحقق أهدافه وإلى أي مدى.
 - ٢- تحديد قيمة الدورات والندوات والورش الدراسية.
 - ٣- التعرف بال مجالات التي تحتاج البرامج فيها إلى تطوير.
 - ٤- المساعدة في تقرير ما إذا كانت البرامج صالحة للاستمرار أم لا.
 - ٥- تحديد الفئات المناسبة لتلقي البرامج وتحديد البرامج المناسبة لفئات اجتماعية معينة.
 - ٦- مراجعة النقاط الأساسية في البرنامج وتقويتها.
 - ٧- زيادة ثقة المشرفين والمشاركين في جدوى البرنامج.
 - ٨- المساعدة في إدارة برامج التدريب بشكل أفضل.
- ب- المعايير والأدوات**

يمكن أن تقوم المعايير والأدوات التي نستخدمها لتقدير برامج التدريب على أساس من المعايير الخاصة بطبيعة الأفراد المعينين بالتدريب. والهدف هنا هو تحديد بعض المقاييس التي تبين ما يتحقق البرنامج من تقدم. وهذه المعايير هي:

رد الفعل: ما رد فعل المشاركين تجاه البرنامج؟ وهل أبدوا رضاه عنده؟
التحصيل: هل تعلم المشاركون شيئاً جديداً من البرنامج؟ وما هي المعلومات أو المهارات الجديدة التي اكتسبوها؟

المواقف: هل كان للبرنامج أثر على مواقف المشاركين واتجاهاتهم؟ وما هي مظاهر التغير في آرائهم أو قيمهم أو معتقداتهم؟

السلوك: ما هي آثار التدريب على سلوك المتدربين؟ وهل ساهم في تحقيق الأهداف والأغراض المرجوة؟

النتائج: ما هو تأثير التدريب على المنظمة؟ وكيف ساهم في تحقيق أهداف المنظمة؟

ج- طرق الاختبار

تعتبر مقارنة الدرجات التي يحصل عليها المتدربون قبل التدريب وبعده من الوسائل الفعالة في تقويم برامج التدريب. ويشير ازدياد الدرجات في الاختبار نفسه بعد

التدريب إلى ارتفاع في المهارة أو المعرفة أو تغيرات جيدة في السلوك لدى المتدرب. ويمكن تقسيم طرق الاختبار إلى ثلاثة أنواع:

- ١ - المقارنة بالمتوسط العام للمجموعة، وهي التي تقارن بين علامات المتدرب ومتوسط علامة المجموعة بصفة عامة. وللحصول على متوسط له قيمة علمية ينبغي أن تكون المجموعة المقارن بها كبيرة العدد، وتحدد نتائج الاختبار موقع المتدرب في المجموعة.
- ٢ - الاختبار بالمعايير، وفيها يقاس أداء المتدرب مقارنة بأهداف التدريب، وتركز هذه الطريقة على تحديد حصيلة المشاركين من خلال ميزان مستوى الأداء المتعلق بكل هدف من الأهداف. ويعد كل من حقق تلك المستويات متقدماً لمهارات المحددة في برنامج التدريب. فقد يكون هدف التدريب مثلاً تنمية القدرة على الخطابة لمدة خمس دقائق مع السماح بخطئين نحوين فقط .. ويكون ذلك هو المعيار الذي يحدد اجتياز المتدرب أو عدم اجتيازه الاختبار.
- ٣ - اختبارات الأداء، وهي التي تتطلب إثباتاً عملياً لمهارات أو التحصيل العلمي في مجالات معينة كاستخدام الحاسوب الآلي أو الإبداع الفني أو اختبار مهارات وقدرات ومواهب فكرية أو علمية أو عملية .

د - أسئلة الاختبار

- يمكن أن تحتوي اختبارات تقويم البرامج التدريبية على أحد أنماط الأسئلة التالية:
- اختبار متعدد الإجابات:** وفيه يطلب من المشاركين اختيار الإجابة الصحيحة من قائمة إجابات محتملة.
- اختبار الإجابات المفتوحة:** لا توجد إجابة محددة، ويسمح للمشاركين أن يعبروا عن الإجابة بإسهام.
- إجابات القوائم:** تعطى للمشتركين قائمة بنود قد تتطابق مع معطيات السؤال أو قد لا تتطابق وعليهم اختيار أقربها للحل.
- الخيارات المزدوجة:** وتسمى أيضاً أسلوب تمييز الخطأ من الصواب، فتعطى الإجابات الصحيحة مع البديلة (غير الصحيحة).
- أسلوب الدرجات:** وفيه يطلب من المشاركين إعطاء درجات لعدد من الإجابات، وفقاً لشروط معينة وترتيبها.

هـ - طرق التقويم

تشمل طرق تقويم مستوى التدريب الذي حصله المتدربون ما يلي:

- الاختبارات التحريرية:
وهي تحري لقياس تقدم المشاركين في استيعاب برامج التدريب.
وتستخدم جمجمة معلومات عن مواقف المشاركين فيما يتعلق بطرق العمل وقيمه وعلاقاته وغير ذلك، وتحري قبل التدريب وبعد لقياس ما أحرز من تقدم.
لتحديد مدى التحسن في مهارات المشاركين.
وتقيس التحسن الفعلي في الأداء بناءً على معلومات حقيقة متعلقة بالعمل وتقارير إحصائية.
ويُجرى دورياً، لقياس التقدم المستمر ودرجة التحسن في الأداء.
- التتبع والمراقبة في أثناء العمل:
• تقارير الإنتاج:
المسح بعد التدريب:
• مقارنة الاحتياجات والأهداف والمقاصدين:
استمرارات التقويم:
رأي الخبراء:
تقييم المدربين:
تحليل التكاليف:
تحليل فاعالية الإنفاق:
- ويعمل بها المدربون والمسؤولون والأعضاء المشاركون في التدريب لتحديد مدى تطابق أهداف البرنامج مع الاحتياجات التدريبية ومدى تناسب البرنامج مع استعدادات المشاركين.
وتملاً من قبل المشاركين للتعرف بآرائهم في برامج التدريب، وقد تكون توصياتهم ذات قيمة كبيرة.
وهم المتخصصون في إعداد البرامج والمناهج التربوية الذين يطلب إليهم تقويم البرامج.
على أيدي اختصاصيين محترفين لتحديد كفاءات المدربين وقدراتهم الفعلية.
ويتم بحساب كلفة المتدرب الواحد من التجهيزات والطعام والتسهيلات والمصاريف والسفر وغيرها، ومن ثم تحسب تكلفة التدريب الكلية للفرد الواحد.
وهو دراسة مقارنة لكل فعالية من برامج التدريب ووسائله.

خامساً: تقويم الأداء

يكون الحصول على بيانات عن الأداء بعدة وسائل، منها:

- **الملاحظات الشخصية:** وتعني الحضور إلى مناطق العمل وتدوين ملاحظات شخصية عما يجري من نشاط.
- **التقارير الشفوية:** وتشترك في بعض عناصر الملاحظات الشخصية من حيث نقل المعلومات شفويًا بالاتصال الشخصي المباشر.
- **التقارير التحريرية:** وتركز على البيانات الشاملة والقابلة للتكييف من أجل الحصول على إحصاءات دقيقة ومفصلة ويمكن مراجعتها واستكمالها عن طريق التقارير الشفوية والملاحظات الشخصية. كما توفر التقارير المكتوبة تسجيلاً للبيانات بغرض المقارنة أو الدراسة مستقبلاً.
- **المسح العام:** وهو مفيد في حالة جمع بيانات من أشخاص كثيرين، ومن الوسائل المستخدمة في ذلك ملء نماذج للتقويم تحوي أسئلة محددة عن أحد النشاطات.

كيفية ممارسة التقويم وتحسينه

- يعتبر التقويم إهاراً للوقت والمال إذا لم تتم الاستفادة من نتائجه، وكثيراً ما رأينا تقويمات ثُجري ثم تهمل ولا تتبع. ولتفادي ذلك ينبغي اتباع ما يلي:
- أ- نشر نتائج التقويم وعميمها على المعينين بالبرنامج.
 - ب- مناقشة التقويم عبر ممارسة الشورى واستخدام أساليب المجموعات وحلقات التدفق الذهني، وما إلى ذلك.
 - ج- وضع خطة، لتعزيز الأداء الجيد وتصحيح موقع التقصير، ثم تنفيذها.
 - د- عدم تخزين تقارير التقويم على الرف ونسيانها.

ولتحسين عملية التقويم ينبغي التحقق من الاستفادة من أساليب التقويم وأدواتها المختلفة. فهل كانت البيانات الواردة صحيحة؟ وهل كانت أكثر من المطلوب؟ وهل وصلت في الوقت المحدد لتسليمها؟ وهل كانت وسائلنا لجمع المعلومات متفقة مع أخلاقياتنا؟ إن طرح مثل هذه الأسئلة يساعد على اختيار الشكل المناسب للتقويم وتحديد نقاط الضعف في الطرق المتبعة فيه.

كما يستحسن أن يتم التقويم بصورة منتظمة بدلاً من الالكتفاء بتقويم روتيني واحد فقط في السنة، وهذا سيعين على الاستفادة من التقويم في أثناء التنفيذ. ولا ينبغي تقويم البرامج المتعثرة أو المخفة فقط، بل يجب تقويم البرامج الناجحة أيضاً، للتعرف بعوامل التوفيق وزيادة فعاليتها في العمل.

وعلينا إجراء تقويمات للمتابعة لتحديد النتائج المستديمة للتدريب وال المجالات التي أثبت المتدربون فيها أكبر أو أقل قدر من النجاح والتقدم. إن مقارنة نتائج التقويم النهائي مع نتائج تقويم المتابعة عند نقاط معينة تعطينا مؤشرات قيمة حول مستوى تحصيل المشاركين في التدريب.

كلمة تحذير

قد يقال إن الإحصاءات تكون أحياناً متحيزة، أو مضللة ، أو معرضة لسوء الاستخدام. والحقيقة أن الإحصاءات في حد ذاتها محايضة لكن قد يساء استخدامها أو استعمالها في غير السياق المناسب لها. ولذا، فإن من الأهمية بمكان أن تتم العناية الفائقة في التوصل إلى نتائج بيانات التقويم. إن إعجاب الجمهوه و مثلاً بالبرامج الترفيهية وقلة اهتمامه بفقرة "إسلامية العلوم الاجتماعية" لا يعني وجوب التوسيع في البرنامج الترفيهي وإلغاء الفقرات الجادة في البرنامج. إذ لا يمكن أن يقتصر الهدف على إدخال السرور على الحاضرين. فقد لا يتعدى ذلك كونه مجرد عالة أشبه بالدعایات الانتخابية التي تخطب ود الجماهير لمجرد الحصول على أصواتهم. علينا أن نقود الرأي العام في الاتجاه الصحيح، ولا نرضى بمجرد السير وراءه والانقياد له .
بيد أن علينا لا نتجاهل نتائج التقويم ، لأنها ضرورية لتحسين مستوى الأداء . إلا أنه من المهم أيضاً لا نفقد الرؤية ، أو نسمع لأنفسنا بأن تكون أسرى تلك البيانات ، أو أن نضفي عليها أي قدر من القدسية .

تمرين
في
التقويم!

افترض أنك زائر يحضر أحد الاجتماعات.
قوم هذا الاجتماع. لتعتمد آراؤك على التخصص
والدقة والوضوح وعدم الاكتفاء بالعموميات:
النقط الإيجابية:

كيف تدعم الإيجابيات؟

النقط السلبية :

كيف تصلح السلبيات ؟

ملاحظات أخرى :

المناقشة

- ١ ما دور المعايير في التقويم؟
- ٢ كيف يمكن للرقابة الوقائية أن ترفع من مستوى الأداء؟
- ٣ ما أوجه الاختلاف بين الرقابة الوقائية والتقويمية؟
- ٤ ما أبرز العوامل التي نواجهها في تقويم أداء الآخرين؟
- ٥ لماذا كان إجراء التقويم من شخص خارج المنظمة مفيداً في بعض الأحيان؟
- ٦ ما هو الاختلاف الرئيس بين أسلوب الاختبار القائم على المقارنة بالمتوسط العام والأسلوب القائم على المعايير؟
- ٧ ما الفرق بين "رد الفعل" و"التحصيل" بصفتهما معيارين لتقويم التدريب؟
- ٨ ما مزايا مشاركة الآخرين في نتائج التقويم؟
- ٩ ما نوع المعلومات الناتجة عن تقويم المتابعة؟

التطبيق

- ١ - صمم المعايير التي ستستخدمها في "الرقابة" على الخطوات الرئيسية للتخطيط المؤتمر السنوي المقبل لجمعيتك، ولك أن تخطط مسبقاً لذلك وأن تعدّ آليات الرقابة والتقويم.
- ٢ - حدد العوامل الكمية التي تساعده في التقليل من حجم بيانات التقويم بمعدلات مناسبة يمكن الاستفادة منها.
- ٣ - أعد تصميماً لرصد الأداء، وتتبع أي انحرافات عن المعايير المتفق عليها.

بناء الفريق والإنجاز الجماعي

رابعاً: لجان العضو الواحد

خامساً: الأدوار الفردية في الأداء الجماعي

سادساً: المكونات الأساسية لعمل الفريق

أ - من نحن؟ وماذا نريد؟

ب - من يصل إلى القمة؟

ج - مرض زيادة الأعباء

د - تحري الصواب دائمًا

هـ - مسؤولية الجميع: لا أحد مسؤول!

أولاً : بناء الفريق

أ - ما الفريق؟

ب - كيف يؤدي الفريق وظائفه بشكل فعال؟

ج - الأداء بين الفرد والفريق

ثانياً : أسلوب حملة العمل الخاصة

أ - أداة للإنجاز الجماعي

ب - مثال للدراسة

ثالثاً : اللجان الوظيفية

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادرًا على:

- تحديد الخصائص المميزة لفرق الفعالة.
- تشكيل فرق عمل لإنجاز أعمال معينة.
- تشكيل حملات عمل لتحقيق أهداف محددة.
- إدراك نوعية اللجان الفعالة.

«يَدُ اللَّهُ مَعَ الْجَمَاعَةِ، وَمَنْ شَدَّ شَدَّاً إِلَى النَّارِ»^(١)

أولاً : مقدمة

أ - ما الفريق؟

الفريق هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم على هيئة وحدة متاجنة، وتنظيم هذه الفرق أو الوحدات هو أحد مهام القيادة الجيدة. والعمل الجماعي أمر يحث عليه الإسلام، ففيه البركة والتوفيق والفاعلية.

وتشكيل الفريق لا يعني التجميع العشوائي لأفراد متناافي التوجهات، لكنه عبارة عن مجموعة أفراد مشتركون في أداء مهمة أو رسالة متواصلة ذات أهداف وغايات مشتركة. ويتم تنفيذ المهمة من خلال سلسلة من الأعمال المتتالية أو المتوازية التي يمكن تعديليها من حين إلى آخر. وقد يمثل أعضاء الفريق المنظمة كلها أو مجالات مختلفة من نشاطها بخلفيات ومهارات وخبرات متعددة ومتصلة بالمهام المطلوب تأديتها. كما يقسم الفريق الكبير أحياناً إلى فرق صغيرة فرعية، ويتوقع في هذه الحالة من كل عضو تحمل مسؤولية نجاح الفريق بصورة عامة وإنجاز المهمة المطلوبة.

لا بد أن يرتبط عمل الفريق وأداء كل عضو فيه بمهمة أو هدف محدد، ويمكن تغيير تشكيلة الفريق وقيادته بتغيير المهمة. ويرغم تعدد إسهامات الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم، فإن الفريق وجميع أعضائه مسؤولون مسؤولية شخصية عن أداء المهمة وال усили من أجل إنجازها. وتقع مسؤولية تنفيذ أعمال الفريق واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر الخاصة بكل عمل على العضو المؤهل لذلك بالتحديد. وتمثل مسؤولية قائد الفريق في تحديد ما يلائم كل عضو من الأعضاء من مهام وواجبات، ولا يعني ذلك توقيعه هو شخصياً اتخاذ القرار والسلطة والتنفيذ لكل واجب من الواجبات.

ولكي يكون أعضاء الفريق أكثر فعالية يجب تدريبيهم على أساليب الاتصال داخل الفريق نفسه، ومارسة أدوارهم فيه والوصول إلى رأي مشترك، وأن يعوا مصادر

^(١) سنن الترمذى .

القوة التي تعزز صلاحياتهم القائمة. فالعضو الذي يملك معلومات أو خبرة أو بإمكانه أن يكون مرجعاً للآخرين في العمل يصبح محور قوة للدفع بالعمل قُدُّماً. كما ينبغي تدريب الأعضاء على مفاهيم تطوير المنظمات وأساليب التعاطي مع مسائل النزاع والوفاق في تلك المنظمات.

بـ - كيف يؤدي الفريق وظائفه بشكل فعال؟

يؤدي الفريق وظائفه عادة على جميع مستويات المنظمة، إلا أنه أكثر فائدة في المستويات القيادية والإدارية العليا. وتنوقف الفاعلية على الفهم الواضح لمهمة الفريق والالتزام بها وتحديد المسؤوليات بدقة. وما يساعد على نجاح الفريق الالتزام بقواعد أساسية معينة، من بينها ما يلي:

- ١ - على كل عضو فريق مكلف بعمل ما أن يتولى المسئولية الأساسية في هذا العمل ويتوقع أن يكون هو صاحب القرار النهائي حياله.
- ٢ - لا يجوز للعضو أن يبت في أمور لا صلاحية له فيها .
- ٣ - لا يجوز لأعضاء الفريق أن يعمل بعضهم ضد بعض ولو كانت بينهم جفوة، أو عدم توافق في وجهات النظر حول قضايا معينة.
- ٤ - يختلف الفريق عن اللجنة التي تتخذ قراراتها بالتصويت، فمسؤول الفريق هو قائد الحقيقى وليس مجرد مدير لاجتماعاته.
- ٥ - إيجاد حلقات اتصال مكثفة ومنظمة بين أعضاء الفريق.

جـ - الأداء: بين الفرد والفريق

يتوقف نجاح الفريق على خصائص الأفراد الأعضاء. فهناك من هو موهوب لكنه لا يصلح - بطبيعته - أن يكون "لاعباً" في الفريق لقلة حظه من الإعداد والتدريب. إن لاعب الفريق الفعال يحتاج - بالإضافة إلى المهارات والمعارف الضرورية - إلى الاستعداد للتضحية من أجل مصلحة الفريق بمجموعه. وفي الوقت الذي يسهم فيه أعضاء الفريق بأقصى ما لديهم من جهود، عليهم أن يعينوا المسؤول على قيادة الفريق بنجاح وعليهم أن يكونوا قادرين على رؤية الأمور بوضوح وحل المشكلات بيسر.

كما ينبغي أن توافر لديهم الرغبة في تجريب الجديد من الأساليب وإبداء روح التسامح في التعامل مع الآخرين... وينبغي أن يكون توجههم الأساسي نحو تحقيق مهمة الفريق.

ثانياً : أسلوب حملة العمل الخاصة (TASK FORCE)

١ - أداة للإنجاز الجماعي

تمثل حملة العمل أداة من أدوات العمل الجماعي الفعال. ويتم تشكيلها حين تقتضي المشكلة القائمة إسهامات ومشورة أشخاص يتمتعون بتجارب واهتمامات متنوعة. وتقوم هذه الأداة بأعمالها على أفضل ما يرام حين يكون التحدي أمامها على شكل مهمة واضحة ومحددة وتنبع الصلاحية الكافية في البحث عن الحلول المطلوبة.

ويتطلب تشكيل فريق العمل ما يلي:

- ١ - تحديد المهمة، وذلك بتحديد الهدف المنوط بحملة العمل تحقيقه.
- ٢ - تحديد إطار زمني للمهمة بما في ذلك أقصى موعد لإنجازها ومراحل ذلك.
- ٣ - إصدار وثيقة تكليف تحوي أسماء أعضاء الحملة والبيانات المذكورة أعلاه.
- ٤ - تحديد ميزانية.

ولكي يكون الأداء على أعلى المستويات، يجب التتحقق من إبلاغ جميع أعضاء الفريق بالمهمة واستيعابهم لها بالطريقة نفسها. ويتم دعم حملة العمل بتمكنها من الوصول إلى المعلومات بسهولة سواء كانت في الملفات أو في حوزة أفراد. كما ينبغي حتى فرق العمل على إصدار تقارير دورية، وخاصة إذا كانت المهمة طويلة ولها آثار بعيدة، وستستفيد الحملة من ردود الأفعال واللاحظات عن تلك التقارير.

إن أسلوب حملة العمل لا ينطبق على كل مهمة مطلوب إنجازها جماعياً. فهو وسيلة ناجعة للإنجاز الجماعي حين يتوافر لدى المنظمة الفهم المشترك ووحدة الاتجاه. ولا يعطي أولوية في عمله لطرح البديل وترجيحها، بل لتحديد مسار العمل وتوجيهه في الاتجاه المطلوب.

ب- مثال للدراسة

من الأمثلة في هذا الصدد حملة العمل المكلفة بوضع الهيكل العام للعمل الإسلامي الذي انبثق عن اتحاد الطلبة المسلمين في أمريكا الشمالية عام ١٩٧٧ والتي وضعت الأسس التي قامت عليها الجمعية، وها هي ملامح ذلك الفريق:

- ١- المهمة: وضع تصور هيكلي تنظيمي جديد للعمل الإسلامي في أمريكا الشمالية.
- ٢- الأعضاء:

- أ- شخصيات بارزة في العمل الإسلامي من اتحاد الطلبة المسلمين.
 - ب- شخصيات بارزة في العمل الإسلامي من خارج اتحاد الطلبة المسلمين.
 - ج- شخصيات قيادية سابقة خدمت في اتحاد الطلبة المسلمين.
- ٣- المجتمعات: اجتماع عام لفريق الحملة تتبعه المجتمعات الثلاث لجان مكلفة بدراسة مواضيع محددة.

٤- التقارير:

- أ- استبانة تنشر في النشرة الشهرية لاتحاد للحصول على آراء الجمهور.
- ب- محاضر جلسات اللجان التابعة للفريق.
- ج- تقرير نهائي حول ما توصلت إليه اللجنة.

٥- التوصيات:

إنشاء اتحاد على مستوى القارة الأمريكية يجمع بين التنظيمات التالية: اتحاد الطلبة المسلمين واتحاد الجاليات الإسلامية المزعّم تشكيله والجمعيات المهنية الثلاث، وهي جمعية الأطباء المسلمين وجمعية العلماء والمهندسين المسلمين وجمعية علماء الاجتماع المسلمين.

ثالثاً: اللجان الوظيفية

اللجان الوظيفية هي أكثر أساليب الاستفادة من إمكانيات الإنجاز الجماعية انتشاراً، وهي تؤدي مهام محددة. ولقد ناقشنا في موضع آخر من هذا الدليل طبيعة هذه اللجان وتشكيلتها وإدارتها، وفيما يلي بعض الإرشادات الخاصة بعمل هذه اللجان من وجهة نظر الإنجاز الجماعي:

يُنصح بعمل التالي:

- ١- بيان تحديد مهمة اللجنة.
- ٢- تحديد "النتيجة" التي تسعى اللجنة إلى الوصول إليها والإطار الزمني لذلك.
- ٣- تحديد موقع اللجنة في الهيكل التنظيمي.

كما ينصح بتفادي ما يلي:

- ١- استخدام اللجنة لتبرير تصرفات القيادة.
- ٢- تخفيق القيادة للجنة عن طريق اتخاذ قرارات تقع ضمن اختصاص اللجنة.
- ٣- إخضاع أعمال اللجنة للمراجعة من قبل لجنة أخرى، إلا في حالة وجود هدف معروف ومحدد مثل هذا الإجراء .

رابعاً: لجان العضو الواحد

لجنة العضو الواحد كما يتضح من عناوتها تتكون من فرد واحد، وغالباً ما تكون أسلوبًا مناسباً لإنجاز العمل حين يكون تشكيل لجنة أكبر أمراً غير عملي، وينبغي أن تحدد مهمة مثل هذه اللجنة وأن تتحمل مسؤولية إعداد تقارير عن أعمالها، كما ينبغي أن تمارس اللجنة الشورى مع ذوي الخبرة والمعرفة كلما لزم الأمر، وأن تعدّ مسؤولة عن أعمالها وتحقيق التائج المطلوبة منها.

خامساً: الأدوار الفردية في الأداء الجماعي

تتألف أغلب الجماعات من أفراد ذوي تخصصات وكفاءات واهتمامات مختلفة، ويتحدد دور كل منهم إما بزياده الشخصية وإما بوظيفته في المنظمة. والوعي بهذه الأدوار يساعد على فهم الكيفية التي تعمل بها المجموعة بصفتها العامة، وهنا بيان بعض هذه الأدوار:

أدوار المهام الجماعية

<p>مبادر / مسهم</p> <p>يتقدم بأفكار وأساليب وإجراءات وطرق مختلفة لحل المشكلات أو المبادرة إلى تولي أكثر المسؤوليات صعوبة، أو التي لا يقبل عليها معظم الناس لأسباب مختلفة.</p>
<p>طالب المعلومات</p> <p>يطلب بتوضيح المقترنات ويستفسر حول الحقائق والمعلومات التي تساعد المجموعة في التعامل مع القضية المطروحة.</p>
<p>طالب الرأي</p> <p>يطلب بتوضيح القيم والأراء التي يعبر عنها أعضاء المجموعة.</p>
<p>صاحب المعلومات</p> <p>يقدم الحقائق والأمثلة والإحصاءات المتعلقة بالمشكلة.</p>
<p>صاحب الرأي</p> <p>يتقدم بالأفكار والأراء حول المواضيع قيد النقاش.</p>
<p>الشارح</p> <p>يعطي الأمثلة الواقعية من تجربته أو تجارب غيره أو أمثلة تصويرية للتدليل على فائدة فكرة أو اقتراح معين في حالة اختيار المجموعة خط سير معيناً في العمل.</p>
<p>الموجّه</p> <p>يلخص ما تم وما أنجز، ويركّز النقاش في بقية جوانب الموضوع المطروح حفظاً للوقت وإنضاجاً للأفكار.</p>
<p>الناقد البناء</p> <p>يبذل الجهد لتقويم الأدلة والنتائج التي تتوصل إليها المجموعة بنزاهة و موضوعية مع الاستدراك والتعديل لما يقول به أسلوب تشجيعي فيساعد على استدرار مزيد من الأفكار.</p>
<p>المحرك</p> <p>يعمل على حفز المجموعة على العمل وبعث النشاط فيها لتحقيق إنجازات أعظم بالبحث والتشجيع جاماً بين الجد والدعابة المادفة.</p>
<p>خبير الإجراءات</p> <p>يعين المجموعة على تحقيق أهدافها بقيامه بأداء مهام عملية ترتيبية مثل توزيع المطبوعات أو تنظيم المقاعد في الصالة أو توفير الطعام والمرطبات.</p>
<p>المسجل</p> <p>يدوّن الاقتراحات والأفكار والقرارات بطريقة تساعد على حسن وسرعة الاستفادة منها.</p>

أدوار لبناء المجموعة والمحافظة عليها	
المشجع	يتفهم ويتقبل ويقدر الآخرين وجهودهم ويثنى على ما يبذلون، ويدعو لهم.
الموقّع	يتوسط لإزالة سوء الفهم الذي ينشأ بين الأعضاء باستبعاد ما تبادر إلى ذهن كل منهم باعتباره شاهداً على كلام الآخرين وموافقتهم.
الحاكم	يسعى إلى حل المنازعات وإيجاد الحلول الوسط لما ينجم بين الأعضاء من اختلافات.
محدد المعايير (المقتن)	يسهم في تحديد مستويات العمل ومعاييره وضوابطه وقواعد سيره.
المراقب	يسجل تقدم سير عمل المجموعة ويستخدم الملاحظات في وقت لاحق.
الحارس المحرّك	يدفع بالصامتين من أعضاء الفريق إلى الكلام والحركة والمشاركة في النشاط.
التابع	يواافق على اقتراحات الأعضاء ولا يزيد دوره عن دور المستمع في أثناء المناوشات واتخاذ القرارات.
أدوار فردية وأنانية	
المعتدي	يسعى لتدمير مكانة غيره من الأعضاء أو النيل منها، وقد يحاول أن يدعى لنفسه ما لغيره من إسهامات وأفضال.
المعوق	السلبي - عموماً - والعنيد المخالف للآخرين من دون أسباب واضحة.
طالب الأضواء	يسعى إلى اعتراف الآخرين وإشادتهم به بالدعایة لإنجازاته وأعماله الشخصية.
النرجسي	يستخدم المجموعة كأنها جمهور مستمعين يفضي إليهم بمشاعره وملاحظاته الشخصية.
الانعزالي	قليل المشاركة في العمل الجماعي، فقلة الاهتمام قد تؤدي إلى التشاوؤم واللامبالاة والخمول، أو غير ذلك من المواقف الخالية من الحماسة لنشاطات الفريق.
المسيطر	يسعى إلى فرض سلطته بالمناورات ومحاولة السيطرة على المجموعة كلها، وقد يستعمل أساليب التملق أو التعسف لفرض نفسه في أثناء الناقشات.
العالة	يستعطف الآخرين غالباً ما تبدو عليه علامات الاضطراب أو الشعور بالنقص وعدم الثقة في النفس.
النفي	وهو الذي يعبر عن مصالح واهتمامات مجموعة معينة بما يتفق مع توجهاته واقتناعاته وبما يخدم مصلحته الشخصية.

سادساً: المكونات الأساسية لعمل الفريق

ليست أعمال الفريق وليدة الصدفة أو الطفرة، بل تحتاج إلى تنظيم ورعاية من القيادة الحكيمة والإدارة الفعالة. وقد تناولنا في ما سبق عدداً من وسائل تكوين الفرق، ونركز فيما يلي في بعض النصائح والإرشادات العملية التي تساعد على الإنجاز من خلال العمل بصورة يومية عبر أسلوب المجموعات. فدعونا أولاً نتعرف بالمجموعة نفسها.

أ - من نحن؟ وماذا نريد؟

قد يكون من السهل الإجابة عن هذا السؤال لو كان في صيغة المفرد، أي: من أنا وماذا أريد؟ ولكنه في صيغة الجمع يمثل تحدياً حقيقياً، ويامكانك طرحه على المجموعة في إحدى الجلسات. فلا يكفي أن نقول إننا مسلمون، إذ يوجد في العالم اليوم أكثر من مليار من المسلمين. فما المبرر لتكوين منظمة جديدة؟ وبم تمتاز عن غيرها؟ لا بد أن تكون لديها أسباب وجيهة.

أما الجزء الثاني من السؤال، وهو: ماذا نريد؟ فهو أكثر تشعباً من الجزء الأول، إذ من المدهش حقاً أن نلاحظ مدى الخلط بالأهداف وغموضها وكثرة الاختلاف حول فهم تلك الأهداف، كذلك مدى التفاوت الكبير بيننا في تحديد أولوياتنا وفهمنا لخطبة العمل. إن هذا يعطينا مقياساً لدى التفاوت في أفكارنا وإن أكبر سبب لخروج الأعضاء من المنظمة هو اختلاف الأفكار والأراء والتصورات.

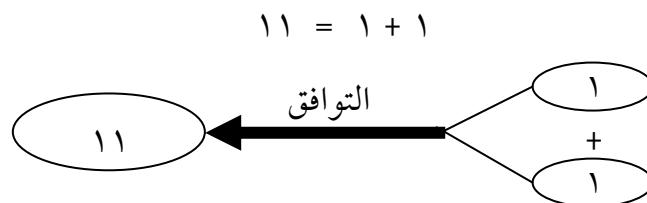
إن التفكير الجماعي يؤدي إلى إيجاد الأهداف المشتركة ووحدة الاتجاه التي تسبق الانطلاق قدمًا من أجل العمل. ولكن من الذي سيقود المسيرة؟

ب - من يصل إلى القمة؟

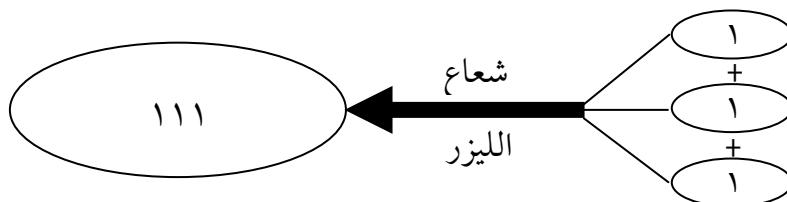
تحتفل الإجابات عن هذا السؤال باختلاف الناس، فيقول بعضهم إن الذي يصل إلى القمة هو أذكي الناس أو أقواهم أو أنجحهم في الاتصال بالناس أو أكثرهم مناورة أو أتقاهم أو أعلمهم، وهكذا. وفي استفتاء لعدد من القياديين الناجحين اتضح أن الصفة المشتركة الأساسية بينهم هي القدرة على التعامل مع الآخرين وحسن الإنصات إليهم. وهذا يعني أن الشخص القيادي هو المتمتع بروح الفريق وال قادر على الانسجام

مع مرؤوسية وزملائه ورؤسائه. وهو الشخص الذي يتحمل الاختلاف وينصت إلى غيره ويحاول فهمهم، وهو الذي يعدل من مواقفه إذا ما اقتنع بالحاجة لذلك، ويسارع إلى الاعتراف بأخطائه. وهو امرؤ واسع الأفق، ولا يتعامل مع الناس على أنهم قوالب ثابتة أو من منطلقات مثالية أو ساذجة، والحكمة ضالته يلتقطها ويتمسك بها ولو جاءت من الذين لا يتفقون معه.

حين ينسجم شخص ما في العمل مع شخص آخر، فإن روح الفريق تجعل النتيجة أحد عشر لا اثنين كما هو مبين في الشكل التالي:



وأكثر من ذلك، أن ثلاثة أفراد متواافقين ومتعاونين يكوّنون $1 + 1 + 1 = 11$



هذا هو الفارق الأساسي بين حزمة الضوء المبعثرة أشعتها في كل اتجاه وبين شعاع الليزر المتناسق. فأشعة الليزر ليست إلا عبارة عن أشعة ضوئية متناسقة تتحرك بترددات وأطوار متماثلة لتكوين كمية هائلة ومذهلة من الطاقة تمكن تلك الأشعة من اختراق جدران الإسمنت والحديد.

فالوصول إلى القمة لا يكون بجهود الإنسان بمفرده، بل إن التشاور مع الآخرين والثقة بهم والتفاعل الإيجابي معهم هي المطلبات الأساسية لتحريك المجموعة وقيادتها، ومهما كان مستوى نبوغ القائد أو براعته فإنه يحتاج إلى مساعدة غيره لتقديم أقصى ما عنده من العطاء.

ج - مرض زيادة الأعباء

لقد أصبحت ظاهرة "زيادة الأعباء" داءً مزمناً في منظماتنا، فاما أن نجد الشخص المسؤول متفرداً بكل النشاطات، وإما أن الذين من حوله كسالي عاجزين عن العمل. فحين تبرز أعراض هذا المرض يجب على المجموعة أن تتوقف وتعيد النظر في أوضاعها وتسعى لحل مشكلة طغيان الأعباء على الاحتمال والتي تجعل من أكثر الناس نظاماً وحيوية أقلهم قدرة على العطاء والإتقان.

وعلاج هذه الظاهرة لا يتحقق بزيادة عدد العاملين بل يتم بأربعة عوامل: بتوزيع الأعمال بشكل أفضل، وتأهيل الصف الثاني من القيادة لتحملها وبالتحفيظ الجيد وتحديد الأولويات. كما ينبغي تخفيف العبء عن العناصر القيادية وإعطاؤها إجازات سنوية للراحة وتجديد الحيوية والنشاط، وإلا تتبدل أذهانها وتصبُّعها العاهات والأمراض وتنهيُّ قواها. وإذا ما فقدت العناصر القيادية طاقتها وحيويتها فسيعود ذلك بالويل والثبور على الحركة كلها. ربنا لا تحمّلنا ما لا طاقة لنا به !

كيف يتم اكتشاف زيادة أعباء العمل؟ يتضح ذلك حين لا يدرك الشخص المسؤول الأبعاد الحقيقية لبعض الجوانب الرئيسة للمشروعات الواقعية تحت مسؤوليته، فيفقد القدرة على التحكم في الأمور وضبطها. وفي الوقت الذي لا يتوقع فيه من الشخص القيادي متابعة جميع التفاصيل اليومية، فإن عليه أن يكون ملماً متحكماً في جميع جوانب العمل الرئيسية وإلا فهو محمل بأعباء أكثر من طاقته، وعليه أن يخفف من مسؤولياته أو أن يطلب المساعدة من غيره.

وقد نرى أن القائد والمجموعة مستغرقون في العمل إلى درجة يجعلهم عاجزين عن التفريق بين الخطأ والصواب، وهذا ما يجب التحذير منه والتنبيه إليه.

د - تحرّي الصواب دائمًا

قد تواجهك في العمل مواقف تجبر المجموعة على اتخاذ قرارات سلبية تجاه شخص أو طرف معين قد يكون عضواً أو قد لا يكون. وهنا ينبغي تذكر القاعدة القرآنية الخالدة: {يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُوْنُوا قَوَامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءِ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِيَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ عَلَى أَلَّا

تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَأَئْتُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَيْرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ} {سورة المائدة : الآية ٨

لذا، فعليك دائمًا أن تتحرى العدل والتزاهة في الحكم على الآخرين. من الممارسة المغيبة أن يفترض الإنسان نفسه في موضع الشخص الآخر، قبل أن يصدر الحكم عليه. لا تسمح للعواطف أو نشوة الانتساب للفريق أن تتحكم فيك وتدفع بك إلى التسرع في الأحكام لأنك سوف تأسف على ذلك فيما بعد. فقد يشاء الله سبحانه وتعالى يوماً ما أن تجذ نفسك في الموقف نفسه، وعندهن سينالك الظلم أو التعسف الذي ترتكبه اليوم فأنت كما تدين تدان. إن عليك اتباع السلوك والأداب الإسلامية بدقة في مثل هذه المواقف ولا تحيد عنها أبداً، وستجد الله معك دائمًا ما دمت صابراً محتسباً متحرياً للحق ولو على نفسك.

ألم تر إلى الأسلوب الذي يتبعه المستبدون أو المحتالون أو المجرمون أو اللصوص والعصابات من التخلص من زملائهم واحداً تلو الآخر حتى تباد المجموعة عن بكرة أبيها؟ وغالباً ما تنتهي الممارسات الظالمية التي تتنهجها مجموعة ما ضد من هم خارجها إلى أن تطبق على من هم بداخلها أيضاً. لذا تجنب الازدواجية في المعاير لأنها قد تستخدم ضدك يوماً ما، وحاول أن تخيل نفسك في صف الطرف الآخر لتقدر قيمة آرائه وموافقه وتتفهمها كما هي قبل اتخاذ الموقف معه أو ضده. والازدواجية في الأحكام ليست قضية خطأ أو صواب فقط بل هي ظلم، والظلم ظلمات يوم القيمة.

وعلى الجماعة وهي تقدم في عملها، واثقة من نفسها وقادتها، ومتحرية الصواب في العمل، أن تلتفت إلى التفاصيل والأمور الصغيرة بعناية كبيرة وتحطيط حسيف.

هـ - مسؤولية الجميع: لا أحد مسؤول !

وهذا يحدث حين تحال مسؤولية تنفيذ عمل ما إلى الجميع من دون تخصيص، كما هو معتمد في مجتمعاتنا التي لا توكل فيها المسؤوليات إلى أشخاص بعينهم، فينتهي الأمر إلى عدم إنجازها، فالكل يعتقد أن غيره هو المسؤول. تذكر قصة الملك الذي كان يحب العسل الممتاز وأراد أن يختبر حب الناس له.

وهكذا تعلمنا تلك القصة أن المسؤولية أمر خاص بكل فرد، فلا يجوز لأحد إعفاء نفسه منها أملًا في أن يتولاها غيره. وقد أكد الرسول عليه السلام ذلك في قوله:

«كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّ رَاعٍ مَسْؤُلٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ»^(١)

من المعوقات الأساسية في عملنا الجماعي ذلك الشعور السائد بأنه لا يمكن العمل مع إنسان لا تتفق معه اتفاقاً تاماً. وبما أن هذا النوع من الاتفاق لا يتحقق في الواقع العملي، فإننا نجد القليل من الجماعات التي يسودها الانسجام والتوافق، بل نجد في الغالب شخصاً واحداً مهيمناً يملئ طريقة تفكيره وأسلوب عمله. وهكذا أصبحت مؤسساتنا ضحية أساليب الإدارة الفردية، وبالطبع لا يمكن لأي أمة أن تتقدم بهذا النوع من التفكير، الذي يستفيد من طاقة فرد أو مجموعة أفراد ويهمل طاقات الغالية العظمى من قاعدتها.

علينا أن نعي اختلاف البشر، وأن نسبة الاتفاق بيننا قد تصل إلى ٩٠% وهو القدر الذي يجب علينا استغلاله بصفته أساساً للتعاون والمشاركة. لكن الواقع هو أننا نجعل من نسبة ١٠% التي تمثل الخلاف قاعدة لتفكيرنا وعدم ترابطنا. كما أن الكمال ليس من صفة البشر، ولكلٌّ منا جوانب قوة وجانب ضعف. وعليه، فإن نتيجة المعادلة الحركية التي تحكم عمل الفريق هي محصلة قوة الأفراد، وهي قوة هائلة وفعالة حين يتوحد الاتجاه. وعلينا أن نذكر أنه ليس من الممكن إيجاد الداعية أو القائد الممتاز الحالي من العيوب، وإذا ما حصل وحكمنا على شخص ما بأنه يمتلك جميع الخصال الحميدة، فإن ذلك يعني أننا لم نتعرف بالجوانب السلبية لشخصيته بعد، وسوف تتكتشف لنا مستقبلاً.

علينا أن نعدل من نظرتنا، فنركز على نقاط القوة لدى إخواننا، ونستفيد من مجالات الاتفاق الكثيرة ونعمل جنباً إلى جنب من أجل التكامل معهم والتقليل من جوانب الضعف فيهم، وهذا شرط من شروط تحقيق روح الفريق والعمل الجماعي.

تذكرة :

إذا اتفق اثنان في كل شيء فلا حاجة إلى واحدٍ منهم !

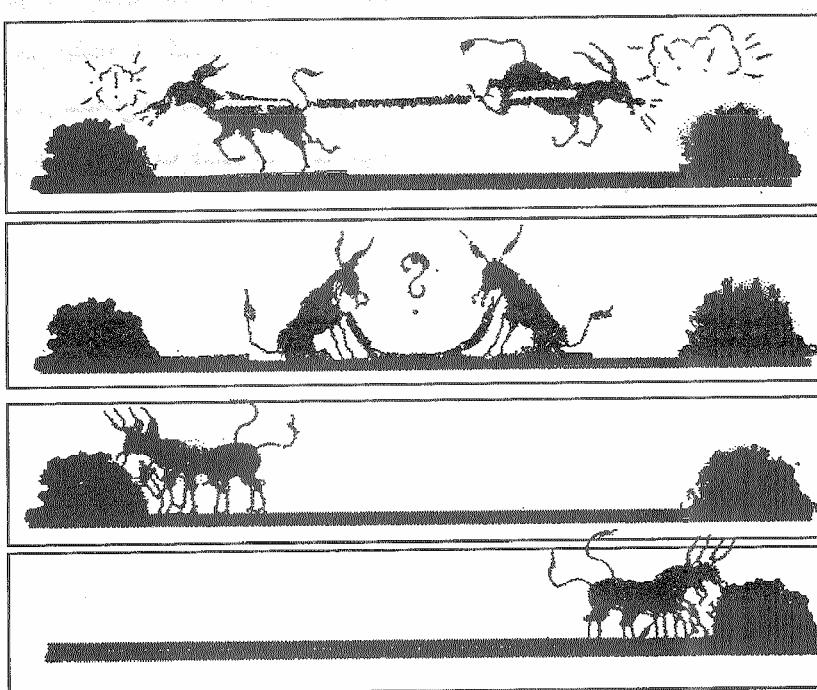
موقف عملي
الحصول على
أفضل
مالي
الآخرين من
عطاء

^(١) صحيح البخاري وصحيح مسلم وسنن الترمذى وسنن أبي داود.

التحدي الصعب في القرن الخامس عشر الهجري

من أخطر ما عانه الأمة خلال القرن الرابع عشر الهجري غياب روح الفريق!

وتتطلب روح الفريق أموراً أكثر من مجرد العلم والصدق والتجرد والتضحيه، وهي تنمو وتزدهر بتوافر قدر كبير من التفاهم والتقدير والحكمة. وتصبح روح الفريق فعالة حقاً بين من لديهم القدرة على التضحيه وتجاوز الخلافات الشخصية وتعود العمل مع الآخرين بانسجام. ويوم يتقن الإسلاميون العمل بروح الفريق، سيكون ذلك بشاره بإحياء حضارة إسلامية معاصرة، ولن يوقف المد الإسلامي الحضاري عائق بعد ذلك، فإن رحمة الله وبركته تنزلان على العاملين بروح الأخوة وروح الفريق، فيد الله مع الجماعة.



سؤال: ما الموضوع الذي تستنتجه من هذه الصورة؟ أجب بما لا يزيد عن ١٢ كلمة:

المناقشة

- ١ - من الذي يتخذ القرارات في الفريق؟ ولماذا؟
- ٢ - ما الصفات التي تساعد عضو الفريق أن يكون فعالاً؟
- ٣ - ما الفرق بين الفريق وحملة العمل واللجنة؟
- ٤ - متى تكون لجنة العضو الواحد مناسبة في إطار العمل الجماعي؟

التطبيق

كان من الواضح لفترة من الوقت أن ١ - حدد نوع المجموعة التي يمكن تشكيلها أعضاء جمعيتك غير راضين عن الخدمات التي لتحقيق أفضل النتائج.

٢ - أعد خطاب تعين ليكون نموذجاً يحتوي على جميع ما هو مطلوب لتحقيق نتائج جماعية فعالة.

٣ - أعد قائمة بالأعضاء وغير الأعضاء من ذوي الكفاءات المناسبة للمشاركة في المجموعة التي تقوم بتشكيلها.

أعضاء جمعيتك غير راضين عن الخدمات التي تقدمها الجمعية من متاحدين ومطبوعات وأدبيات وإعلانات وغيرها. وأنت مصمم على اكتشاف الأسباب وما يمكن القيام به لكسب رضى الأعضاء وثقتهم. قررت أن تشكل مجموعة لتحقيق هذا الهدف وليس هناك ما يمنع ذلك من الناحية النظامية.

الباب الثالث

تعزيز المهارات وتطوير الذات

لا بد للقادة والعاملين من اكتساب مجموعة من المهارات كي يتمكنوا من تحقيق أهداف عملهم. وهناك من المهارات ما هو فردي في طبيعته كالخطابة والكتابة وتقديم النصح وحسن الإنصات والقدرة على تنظيم الوقت. وهناك مهارات جماعية مثل تكوين اللجان وتنظيم الاجتماعات وإدارتها، واستخدام وسائل الإيضاح، والتعامل مع وسائل الإعلام، وإنشاء المؤسسات والمنظمات المحلية.

لكن هذه المهارات وحدها لا تكفي لتمييز الداعية الناجح عن غيره، ويظل من الواجب على المرء البحث باستمرار عن مهارات وخبرات أخرى تعينه على أداء العمل. لذا يتناول الجزء الأخير من هذا الفصل جوانب إضافية لتطوير الذات، وذلك بتذكير العاملين بمختلف جوانب الشخصية المسلمة، من خلال مجموعة من الإرشادات العملية. وبإمكان المتدرب الحريص أن يستفيد من هذا الجزء في تحسين أسلوب عمله وتطوير ذاته.

الباب الثالث

تعزيز المهارات وتطوير الذات

١٧٧	الفصل ١٢ : الخطابة
١٩٩	الفصل ١٣ : نحوكتابية أفضل
٢٠٧	الفصل ١٤ : النصيحة
٢١٥	الفصل ١٥ : الاتصال
٢٢٧	الفصل ١٦ : تنظيم الوقت
٢٣٩	الفصل ١٧ : أدب الإنصات
٢٤٧	الفصل ١٨ : تشكيل لجنة
٢٥٣	الفصل ١٩ : ترؤس لجنة
٢٦١	الفصل ٢٠ : تنظيم اجتماع
٢٧٥	الفصل ٢١ : ترؤس اجتماع
٢٩٣	الفصل ٢٢ : استخدام الوسائل السمعية والبصرية
٣٠٣	الفصل ٢٣ : التحدث إلى وسائل الإعلام
٣٠٩	الفصل ٢٤ : إنشاء جمعية أو منظمة محلية
٣٢١	الفصل ٢٥ : اتجاهات نحو تحقيق النمو والتطور الذاتي

الخطابة

- أولاً : إعداد الموضوع والتحضير للخطبة
- ثالثاً : فترة الأسئلة والأجوبة: الفرصة والتحدي
- رابعاً: نماذج للخطابة المؤثرة
- خامساً : الأدوار الفردية في الأداء الجماعي
- ثانياً : أساليب الإلقاء- جوانب مهمة
- أ - أسلوب التدرج
- ب - زيادة الفاعلية
- أ - الممارسة
- ب- حركات الجسم والصوت والاتصال البصري
- ج - التوقف عن الحديث
- د - شخصية المتحدث

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- تحديد عناصر الخطبة الجيدة.
- معرفة كيف تعالج نقاط الضعف في إلقاءك.
- إلقاء خطبة فعالة.
- نقد خطب غيرك وتقويتها.

التحدث إلى الناس أصدقاء كانوا أم أعداءً هو أحد المهام القيادية الرئيسية. وينتظر المحدث من التحدث إلى الجماعات من توصيل المعلومات إلى محاولة تغيير الآراء إلى استئناف المهم والبحث على العمل. وهناك مبادئ أساسية لتحضير كلمة أو حديث للإلقاء أمام مجموعة من الناس تصلح لمختلف المواقف والأوضاع، وهذا ما سنعرض لمناقشته في ما يلي:

أولاً : إعداد الموضوع والتحضير للخطبة

١ - أسلوب التدرج

١ - اعتبارات تمهدية

(أ) اعرف مستمعيك

أول خطوة في التخطيط للخطبة هي معرفة جمهور المستمعين. فعليك مثلاً أن تعي طبيعة المجموعة التي ستتحدث إليها والقضايا التي تهم الحاضرين، ومن تحدث إليهم قبلك، وما مواقف المستمعين تجاه موضوع الحديث. كما ينبغي التعرف بأي عناصر مشاكسة موجودة بين الحاضرين والعنابر "الصديقة" أو المتعاطفة مع آراء المتحدث.

ولتحقيق جو من الألفة والتواصل مع جمهور المستمعين، على المتحدث أن يصل مكان الاجتماع مبكراً وأن يكون بين آخر المنصرين. هذا من شأنه أن يمكن المتحدث من التعرف ببعض الحاضرين واكتشاف العناصر الخليفة بينهم. كما يوفر فرصة للتحدث إلى المعارضين والتعرف بهم بصفة شخصية إذا دعت الحاجة إلى الإشارة إليهم بالاسم في أثناء الحديث وإلى آرائهم على أن ذلك نوع من إبداء التقدير والاحترام لهم. ويمكن الاستفادة من ذلك لتعزيز وتقوية بعض النقاط التي سترد في الخطبة أو الحديث.

(ب) أكد مصداقتيك

يستجيب الجمهور المستمع للمتحدث إذا اقتنع بمصداقتيه. ولتأكيد هذه المصداقية على المتحدث أن يكون على دراية تامة بالموضوع الذي يتناوله، وأن

يكون بإمكان مستمعيه أن يصدقوه فيما يطرح من أفكار، وأن تكسبه تصرفاته حب الجمهور وإقباله عليه.

فلما آن الأوان لأن يجهر رسول الله عليه السلام لأهل مكة ببعثته وأن يبلغهم رسالة ربه وقف على جبل الصفا ودعاهم للتجمع ليخطب فيهم وقال: «يا معاشر قريش، لو أخبرتكم أنَّ جيشاً يوشكُ أنْ يظهرَ عليكم من وراء هذا الجبل فهل كتمْ مصدقي؟» فقالوا: «نعم!» وذلك لأنهم لم يعرفوا عليه الكذب طوال أربعين عاماً. وبعد أن أكد مصدقتيه لديهم قال لهم: «فإنني نذيرٌ لكمَ بين يديِ عذابٍ يوم شديدٍ»^(١).

٢ - إعداد الخطبة

نقدم في ما يلي نموذجاً عاماً للخطبة، وقد لا يكون مناسباً في جميع الحالات، إذ قد تلبي مناسبة خاصة أو يفرض موضوع ذو ملامح معينة نموذجاً مختلفاً. ولكن الهدف يجب أن يكون دائماً هو إعداد خطبة متكاملة تنقل أفكار المتحدث بوضوح مع العناية بجذب اهتمام المستمعين وحسن إنصافهم وتركيزهم.

(أ) حدد الموضوع

اختر الموضوع المناسب لخطبتك وحدد عنوانه وعناصره بدقة، وضع خطة شاملة له، مستحضرًا الأسباب التي تجعلك تعتقد بأن هذه القضية هامة للمستمعين مبيناً ضرورة طرحها أمام الرأي العام، مع توضيح مرامي الخطبة.

(ب) حلل الموضوع

اشرح الخلفية التاريخية، واذكر دروس الماضي، وضع الموضوع في إطاره العملي والواقعي. إن من أنجع الوسائل ترتيب المادة حسب المواقف وليس على أساس زمني أو تاريخي، كما أنه من المهم أن يعي الجمهور بوضوح لماذا أصبحت هذه القضية هامة في هذا الوقت خاصة.

^(١) صحيح البخاري .

(ج) عرض الأمثلة

اضرب أمثلة محددة إذا توافرت، من الماضي الإسلامي وغير الإسلامي، أو قصصاً تصويرية أولغاً أو شعاراً، وناقش ما اقترح من حلول لوقائع تاريخية مشابهة وما حققته تلك الحلول من نجاح أو إخفاق. أما إذا كانت القضية جديدة تماماً فناقش أوجه الشبه أو التباين بينها وبين حالات سابقة.

(د) شخص المشكلة واقتراح الحلول

ابداً بتشخيص المشكلة بشكل إبداعي مستشهدًا بالآيات القرآنية التي تعين في البحث عن الحل، وارجع إلى السنة الشريفة لمزيد من التوضيح. افحص إمكان تطبيق المبادئ القرآنية في واقع المسلمين اليوم، وخذ في حسابك ما طرح من اتجاهات في تفسيرها، محاولةً للتوصل إلى الحل، وقدم اقتراحات حلول جديدة في إطار مقاصد الشريعة الغراء حين لا توجد النصوص المباشرة في القضية محل البحث.

(هـ) الخاتمة

هناك فرعان للخاتمة أحدهما علمي منهجي، والثاني تربوي، يشتمل الأول على:

- تشخيص أساسيات الموضوع في نقاط محددة لا تتجاوز الخمس كي يسهل استيعابها واستذكارها.
- أهم النتائج العلمية والعملية التي تخضت عنها الخطبة.
- فتح آفاق جدية للبحث والتأمل.

أما الثاني التربوي فهو أن تختتم حديثك بثلاث نقاط:

- التواضع وهو تاج الحكم والاعتراف بقصور العلم البشري مهما اتسع.
- التفاؤل وتأكيد أن الله سبحانه وتعالى قد جعل لكل شيء سبيلاً ولكل داء دواء وأن الأمة قادرة على اكتشاف تلك الأسباب والأدوية وإقامة مجتمع أفضل.
- التقدم بالشكر والتحية للمنظرين وللمستمعين.

تذكرة أن الحديث الجيد هو الذي يبدأ بمقيدة وافية تضع الموضوع في إطاره الصحيح وتساعد المستمع على الفهم والاستيعاب، ثم يتناول نقاط الموضوع الرئيسية بدقة، مع عرض الاستنتاجات والتالي في خلاصة أخيرة تنتهي في الزمن المحدد للكلمة، فالالتزام بالوقت أمر هام ، ويجب الحرص على إلقاء الكلمة بكاملها مع الاختصار كلما دعت الضرورة.

ب- زيادة الفاعلية

١- التواصل

قبل إلقاء الخطاب، ينبغي أن نقرر كيف ستنقل من فكرة إلى أخرى. أما في أثناء الحديث، في ينبغي الحرص على الربط والتابعة والتناسق عند الانتقال من فكرة إلى الفكرة التي تليها، وذلك للحفاظ على الاستمرارية والتسلسل من بداية الحديث حتى نهايته. هذه العملية ليست عملية فنية وحسب، فقد يكون ما نقوله ونطرحه متناسقاً ومنطقياً لكنه بالنسبة إلى المستمع قد لا يكون على الدرجة نفسها من الوضوح. وبإمكان المستمع استيعاب الموضوع إذا رأى التناسق واضحاً في الأفكار والمعلومات، وهذا يوفر من ضرورة الإسهاب والشرح.

وهناك أسلوبان في الانتقال من فكرة إلى أخرى، وهما: الانتقال البلاغي، وذلك باستخدام جملة أو عبارة تربط بين الأفكار، أو الانتقال الصوتي الذي يتم من خلال تغيير نبرات الصوت والانخفاض أو ارتفاعه. ولتوسيع النوع الأول نورد المثال التالي:

- " يؤدي ذلك إلى الاستنتاج بأن الجوع يشكل قضية أساسية بالنسبة إلى أغلبية سكان العالم".
- " ولكن الجوع ليس نتيجة لنقص الغذاء فقط .."

٢- الأسلوب

توجه ما استطعت استخدام أفضل الأساليب اللغوية في التعبير. فاستخدام الكلمات والعبارات العامة، يضم المتحدث بالسطحية وعدم النضج، وينقص من

جدية الأمر، ويقلل من قيمة المعاشرة أو الخطبة، وقد يكون استخدام الكلمات والعبارات الجديدة وسيلة فعالة لتحقيق انسجام سريع مع الجمهور، لكن يجب اختيار الكلمات بحذر ودقة.

هناك أساليب بلاغية متعددة تحقق الفاعلية إذا ما استخدمت بذكاء، منها ما

يليه:

- تكرار النقط الأساسية، شرط عدم الإفراط، ويجب أن لا يتجاوز التكرار مرات ثلاث.
- توخي الإيقاع والسجع والجرس الموسيقي في اختيار الكلمات، بدون تكلف.
- الجناس لإعطاء الحديث نكهة إيقاعية.
- العبارات البليغة السهلة الجامعة التي ترسخ في ذاكرة المستمع.
- التشبيه والاستعارة والقياس لنقل الأفكار المعقّدة.
- الإحصاءات والأرقام التي تؤصل الأفكار وتعطي الحديث مصداقية.
- توظيف المبني للمعلوم والأفعال التوكيدية التي تناطب العواطف والعقول معاً.
- عبارات مفعمة بالحيوية واستنتاجات راسخة تجذب الأذهان وتشد انتباه المستمعين.
- سرد الأمثال وسوق الأشعار وإيراد الحكم.

في المقابل، هناك عبارات يجب تجنب استعمالها تماماً إلا إذا كان المتحدث يعنيها فعلاً. من هذه العبارات ما يلي:

- "لست متأكداً لكنني أعتقد أن..."
- ". أبداً" "حسب علمي..." .
- "أعتقد أن..." ". الجميع"
- "لا أحد" " علينا أن نعلم..." .

كما ينبغي اجتناب التعميم والتجريح والتعالي والسخرية والسطحية ومواجهتها العاملين المهتمين وحدهم باللوم والتقصير أو الوقوف منهم موقف الامر الناهي.

٣- رؤوس الأقلام

إذا أعد المتحدث رؤوس أقلام للخطبة، فمن الأفضل ألا يخرج عنها في أثناء الحديث مهما كانت المغريات، وإلا حاد عن الموضوع وارتباك لعدم التأكد من بعض المعلومات أو بسبب الانزلاق نحو المبالغة في استخدام العبارات المجازية والاستعارات.

وينصح المتحدث ألا يقرأ من أوراقه بصفة مستمرة، لكن ينبغي ألا يحاول إخفاء مذكراته بصورة كاملة، وعليه أن يسعى إلى تناول جميع النقاط التي بذل جهداً كبيراً في إعدادها وترتيبها. وإذا واجهت المتحدث مشكلة تتعلق باستخدام يديه بصورة عشوائية فعليه أن يمسك بأوراقه، فذلك يساعد على التغلب على تلك المشكلة.

ثانياً: أساليب الإلقاء - جوانب مهمة

إن أفضل الخطيب يمكن أن يفسد لها أسلوب الإلقاء غير المناسب. لقد كان دعاء النبي موسى عليه السلام وهو يعد للتحدث إلى بلاط فرعون هو:

{قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي {٢٥} وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي {٢٦} وَاحْلُلْ عُقْدَةً مِّنْ لُسَانِي {٢٧} يَفْقَهُوا قَوْلِي} {٢٨} {سورة طه}

إن الخطابة تتطلب تفاعلاً صادقاً لجسم المتحدث وعقله مع ما يقول، وهو في حاجة إلى توجيه الاهتمام إلى جسمه وصوته وعينيه وسماته وجهه. إن عليه توجيه كيانه وحضوره كله إلى مهمة الاتصال مع جمهور المستمعين. وذلك يتطلب مراعاة بعض القواعد والإكثار من ممارسة الخطابة والتدريب عليها.وها هي بعض الاعتبارات ذات الأهمية:

أ - الممارسة

قد يضطر المرء إلى تحصيص ساعات عديدة في البحث في المواد وفي إعداد الإطار العام لخطبة متواضعة الجودة وذلك لأنه أخفق في اتخاذ أسهل خطوة في الخطوات جميعاً وهي التدرب على الإلقاء. وقد توجس من أن يحوّل مثل ذاك التدرب خطبتنا من عملية اتصال صادقة إلى مجرد عملية "أداء" فقط أو " موقف تمثيلي". لا شك أن الخطبة الجيدة يجب

أن تكون طبيعية وأن تكون انعكاساً أميناً لشخصيتنا، بيد أنّ علينا أن ندرك أن التحدث إلى الجمهور له أسلوبه الخاص، وأن هدف الاتصال هو نقل أكبر قدر من المعلومات بشكل فعال ومؤثر في أقصر وقت ممكن. ونحن قطعاً لن نخدم جمهور مستمعينا إذا ما أضعنا وقتهم في الاستماع إلى خطب مطولة لا تنطوي إلا على هراء، ولربما لن ينصلوا إلينا إذا ما فعلنا ذلك. ولهذا السبب، فإن التمرس في التحدث المنظم سوف يفيينا حتى في الخطاب العفوية وغير الرسمية. وكلما تمكننا أن نعبر عما نريد قوله بوضوح وإيجاز بليةغ بدون الخروج كثيراً عن المسار المرسوم، كثر عدد الناس الذين يستمعون إلينا باهتمام في كل مناسبة. قم في بعض الأحيان بتسجيل الإلقاء كله على شريط تسجيل لراجعته واستعراضه والاستفادة منه. ولسوف تدهش حقاً من مدى الفائدة التي ستتجنيها من إنصاتك إلى خطبتك بنفسك. جرب ذلك. إن التسجيل على شريط له ميزة أخرى، إذ بوسنك أن تعطي الشريط لآخرين لتقويمه.

ب- حركات الجسم والصوت والاتصال البصري

١- وضع الجسم

(أ) الإيماءات

ينبغي ألا يشعر المتحدث أنه متجمد في بقعة واحدة أو أن أطرافه متيسسة بلا حراك. من المفيد أن تتدرب على إلقاء خطبتنا أمام مرآة. جرب باستخدام أنواع مختلفة من الإيماءات لترى كيف تبدو تماماً. لاتخبط لاستخدامها عند نقاط معينة في الخطبة لأن ترتيبها في صف واحد يجعلها تصرفات تمثيلية غير طبيعية على الإطلاق. المهم هو أن لا ننفر من استخدام الإيماءات بل نوظفها بنجاح.

(ب) طريقة الوقوف

يجب أن نظهر واثقين من أنفسنا، ولا سيما خلال اللحظات الهامة جداً التي نقترب فيها من المنصة أو المنبر الذي سنقف عليه. كما يجب في أثناء إلقاء الخطاب ألا تتنافر حركات الجسم مع الألفاظ المستعملة في سياق الخطاب.

ويجذب الوقوف بثبات على كلتا القدمين مع جواز الاتكاء على قدم واحدة، لكننا حين نفعل هذا نميل أحياناً إلى أن نراوح في وقوفنا من قدم إلى أخرى وإلى الأمام والخلف من دون أن نشعر، ولكن جمهور المستمعين سوف يلاحظ ذلك ويدركه ويركز فيه. إن الوقوف بشكل ثابت يجعلنا أقل ميلاً إلى تحويل انتباها أو إهاء جمهور مستمعينا بحركات منفرة.

وحين نتحدث إلى مجموعة ونحنجالسون أو واقفون بجانب مكتب أو منضدة علينا تجنب الاستناد إليهما، فالمناضد والكراسي والمنصات ليست عكايات أو مساند. ولكي نتحدث بشكل فعال يجب علينا أن نبني قدرأً معيناً من الحيوية البدنية، وعملية الاستناد إلى الأثاث تعطي الآخرين انطباعاً بأننا لا نستطيع أن نوفر لأنفسنا ما نحتاج من طاقة أو قدرة تمكنا من الوقوف بشكل سليم.

ويجب ألا تشعر بمجرد وقوفك وراء المنصة أن قدميك صارتا ضاربيتين في الأرض كالجذور. تحرك في مكانك بحرية طالما كان لهذا التحرك هدفه. ولا تقطع المكان جيئه وذهاباً فقط لإهدار ما لديك من طاقة، بل تحرك حين يكون لديك سبب لذلك. فقد يحتاج الأمر إلى التحرك نحو السبورة كي تكتب عليها، أو أن تلتفت بين حين وآخر كي تلتفت إلى جزء من جمهور المستمعين الذين قد لا يكون بإمكانهم رؤية المتحدث بشكل جيد.

هناك سبب واحد مقبول للخروج من خلف المنصة والتحرك في اتجاه جمهور المستمعين وهو تقريب المسافة بين المتحدث والمتحدث إليهم من أجل تأكيد نقطة مهمة. لقد كان المعروف منذ أمد بعيد أن فعالية الاتصال تتناسب طردياً مع المسافة بين المتحدث والجمهور. فكلما قصرت المسافة كان ذلك أدعى لاعطاء الانطباع بوجود تواصل حميم بينهما وأدعى لتحقيق التأثير المطلوب.

٢- الاتصال البصري

هناك نصائح متعددة حول كيفية الحفاظ على اتصال بصري جيد مع المستمعين، آخذين في الاعتبار التوجهات الخاصة بغض البصر تلقاء الجنس الآخر. من المهم توزيع النظارات على جميع الحاضرين والتنقل من واحد إلى آخر. لا تُلقي بنظرك فوق مستوى رؤوس الجمهور وتجنب النظر في الفراغ أو التركيز على نقطة واحدة أو مجموعة معينة فقط.

إن النظر في الفراغ يوحي إلى المستمع بغياب الصلة بينه وبين المتحدث. كما يجب قبل كل ذلك عدم تركيز النظر على مذكراتنا أو على المنصة. تذكر أننا هناك لكي نتحدث إلى الناس وليس مجرد قذف أصواتنا في الهواء. وينبغي التعود على رفع درجة الصوت في الإلقاء عن الحالة العادية في الكلام .

كن على اتصال بعينيك مع جمهور المستمعين، حاول أن توجه الحديث إلى كل شخص منهم، أو على الأقل، إلى كل منطقة تجمع عدداً منهم مثل المتحدث في التليفزيون الذي يbedo على الشاشة وكأنه يتحدث إلى كل شخص من جمهور المشاهدين. وما يساعد في هذا المجال أن نكتب عبارة (اتصال بصري - اتصال بالعين) على أعلى سطرين أو ثلاثة أسطر من بطاقات رؤوس الأقلام أو صفحات المعاشرة لتذكيرنا بالاتصال البصري.

ومن المفيد أحياناً النظر المتواصل إلى المستمعين المؤيدين أو المحايدين وتفادي النظر إلى المعاندين والمعارضين.

٣- الصوت

(أ) طبقة الصوت

إن الخطاب تعدّ لتلقى فتسمع. وسواء تم استخدام مكبرات الصوت أو لم يتم، فعلينا أن نقدر المستوى الذي يجب أن يبلغه صوتنا حتى يسمعه الآخرون بوضوح. إن وضع علامة معينة على ورقة الملاحظات أمامنا تنبهنا إلى أهمية توجيه جملنا الافتتاحية إلى الأشخاص الذين يجلسون في مؤخرة القاعة يمنة ويسرة، لأن هؤلاء هم أبعد المستمعين مسافة عن المتحدث.

(ب) النغمة

قد تكون نغمة الصوت - إن شكلت عائقاً - من المشكلات التي يصعب التغلب عليها، لكن الخطوة الأولى هي تحديد طبيعة هذه المشكلة. فهناك صنفان رئيسان: النغمة الوحيدة أو النغمات المتغيرة. والنغمة الوحيدة متبعة للمستمع كالعزف على مفتاح واحد من البيانو دون غيره. ونتيجة لذلك، يصبح من الصعب التركيز في ما يقال، حتى إن كانت المادة التي يقدمها المتحدث ذات قيمة عالية. أما المتحدث الذي يتمتع بنغمات صوتية رتيبة فإنه كالصوت المغرّ الذي يرتفع وينخفض على فترات متتظمة. ويميل جمهور المستمعين إلى التركيز في وتيرة الصوت إن تجلّت، أكثر من التركيز في الكلمات التي يسمعونها. غالباً ما تكون هذه المشكلة نابعة عن حفظ الخطبة عن ظهر قلب. إن استخدام جهاز التسجيل الصوتي يفيد في تحديد وتيرة الصوت والتمرس على التحكم فيها.

والتأكيد اللفظي قد يكون مهماً أيضاً للإلقاء بل غالباً ما يكون جوهرياً في إطار توضيح المعاني التي نقصدها. إن هذا التأكيد اللفظي يحمل في طياته نوعاً من أنواع التغيير اللفظي لكي يتم الفصل بين ما نريد تأكيده لأنه أمر جوهري وبين أي مادة ثانوية متعلقة به.

(ج) سرعة الإلقاء

يستطيع الناس أن يستمعوا بسرعة تفوق السرعة التي يتحدثون بها (وهي تبلغ في المتوسط ٨٥٥ كلمة في الدقيقة مقابل ٢٥٠ كلمة في الدقيقة للتتحدث) وإذا ما تركنا هؤلاء الناس طويلاً من دون شيء يستمعون إليه فإن اهتمامهم سوف يتشتت. وقد يكون من المطلوب مراراً أن تتحدث بأسرع مما نفعل عادة. وليس هناك معدل واحد مناسب لإلقاء الخطاب، لكن علينا أن نتحدث بأسرع ما يمكننا أن نفعل من دون أن نتلعثم أو نقرأ الفقرات بشيء من الغموض أو الإبهام.

والوضوح في هذا الصدد مهم، إذ يتبعن أن تكون كل كلمة مفهومة

وكل فقرة جلية مبينة.

إن الوضوح من صلب عملية الإلقاء الجيد، ومن الضروري أن ننطق كل كلمة بجلاء وأن نتجنب استخدام الحشو من الكلمات التي تستخدم كلازمة مثل "يعني"، "تعلمون بالطبع" "أوه، أهـ" "أم م" أو "هـ م" .

(د) الوقفات القصيرة في أثناء الخطبة

اعتماد أغلب الناس على استيعاب التفاصيل والمعلومات الجديدة عن طريق قراءة المادة مطبوعة، ولذلك فإنه من الأهمية بمكان أن تخلل الحديث وقفات قصيرة. كما يجب، عند طرحنا نقطة مهمة على وجه الخصوص، التوقف لبرهة أطول من المعتاد عند نهاية الجملة للسماح للجمهور باستيعاب هذه المعلومات، والتوقف عند نقاط معينة جوهرية يضفي على الحديث قوة وشيئاً من العذوبة والجاذبية.

ج- التوقف عن الحديث

لسبب ما نجد أن أكثر الناس عزوفاً عن الخطابة أكثرهم ترددًا في التوقف عن الحديث. إنهم يرغبون في التتحقق من أن جمهور المستمعين قد فهم تماماً واستوعب النقاط المختلفة التي طرحوها، فيأخذون في تكرار الحديث من جديد باستخدام عبارات مثل "إن ما كنت أحاول أن أقوله هو..." . وإذا كنا نجد أن عملية تكرار النقاط الأساسية بشكل موجز، ولاسيما باستخدام رسومات بيانية، يمكن أن تكون مفيدة للغاية، فإن تقديم موجز مرتجل وغير منظم مع التكرار مرات عديدة لعبارة مثل "أخيراً أيها الإخوة والأخوات..." يمكن أن يفسد الخطبة الجيدة، لذلك علينا أن نلتزم تماماً بنهجنا المعدّ وألا نكرر عبارات "أخيراً..." أو "ختاماً..." أكثر من مرة واحدة. ولكي نقي أنفسنا بذلك علينا أن نخطط بداية محددة ونهاية محددة للخطبة بعبارات أو أفكار ذات وقع مؤثر جذاب.

د- شخصية المتحدث

أما وقد تجمعت لدينا الآن بعض الأفكار حول كيفية إعداد خطبتنا وإلقاءها، فلننظر في العوامل التي ينطوي عليها تصدّينا للإلقاء الخطبة. إن الرسالة التي يتلقاها جمهور

مستمعينا واستعداده لقبولها يعتمد على تقديره لشخصية المتحدث. ولكي يكون المرء متحدثاً مؤثراً وفعالاً، فليس عليه فقط امتلاك الصفات التي تكسبه احترام الجمهور بل عليه أن يظهر تلك الصفات ويلامس بهاوعي السامع وأحساسه. وفي حين تتفاوت خصائص المزاج العام للجمهور، هناك نقاط أساسية يعتمد عليها الجمهور في حكمه على المتحدث، منها الإخلاص والدماثة والحيوية التي يتمتع بها.

إن عملية الاتصال هي عملية تفاعل كلية لا تتجزأ، وإنه لأمر جوهري أن ينقل جسم المتحدث وصوته وتعبيراته إلى الجمهور شعوراً بالاهتمام واللهفة والحماسة تجاه الموضوع المطروح، وإلا فسيكون اختيار الموضوع خطأ أو يكون المتحدث غير مؤهل للحديث فيه. وسرعان ما سيدرك جمهور السامعين نقطة الضعف ويفقد جسور التواصل مع المتحدث، ويدير ظهره لخطبته.

إن الهدف ليس التحدث بل الاتصال ونقل ما نقول للآخرين بطريقة يفهمونها. فإن لم نتواصل مع الجمهور، فنحن عندئذ الملومون. إننا بصفتنا متحدثين نمثل جزءاً من كل خطبة نقدمها، والأمر يرجع إلينا في تطوير أسلوبنا الذاتي الذي يجعلنا مؤثرين وفعالين مثل كلماتنا ورسالتنا التي هي محور الخطبة.

ثالثاً: فترة الأسئلة والأجوبة: الفرصة والتحدي

إن الوقت المخصص لتلقي أسئلة المستمعين بعد إلقاء الخطبة هو فرصة وتحد لإنجاز أية أهداف متبقية للمحاضرة. فإذا ما أحسنا استقصاء المعلومات عن الجمهور فإنه بوسعنا في الغالب أن نحدد طبيعة الأسئلة المتوقعة.

ولتحييد العدائية، أعد قراءة السؤال بدون تحميشه عواطف السائل. ومع أن الإجابات يجب أن تكون قصيرة عادة، فإذا أتاح السؤال فرصة عرض معلومات جديدة لم يتمن لك عرضها في الخطبة فافعل ذلك.

لمزيد من الأفكار حول هذا الموضوع، يمكنك الرجوع إلى الفصل الذي يعالج "ترؤس الاجتماعات".

رابعاً: نماذج للخطابة المؤثرة

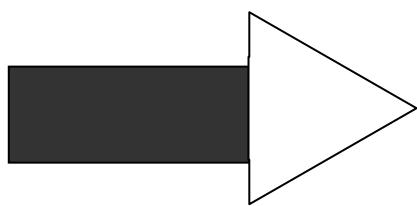
يضع النبي عليه السلام نماذج في هذا الصدد قد نقتدي بها. وقدراته على التحدث إلى الناس كانت ذات أثر في تبليغ الرسالة التي كان يحملها. ومن بين الأمثلة العديدة المفيدة خطبة الوداع وخطبته في الأنصار بعد غزوتي حنين والطائف. وقد تحدث صحابته أيضاً بكل طلاقة، كما تشهد خطبة قائد المهاجرين المسلمين في بلاط إمبراطور الحبشة. وهذه الخطب وغيرها متوافرة في كتب الأدب. وهناك مرجع سهل التناول في هذا الصدد، وهو كتاب "حياة محمد" لمحمد حسين هيكل. اقرأ تلك الخطب وحللها في ضوء هذا الفصل.

موقف عملي

غياب الأمانة

في عام ١٩٧٣ ، وفي أثناء المؤتمر السنوي لاتحاد الجمعيات الإسلامية الطلابية في مانشستر في إنكلترا ، كان المتحدث يتكلم بالعربية والترجم ينقل إلى اللغة الإنكليزية . قال الترجم عدة مرات " إن المتحدث على خطأ وإن الصواب هو ما أقول ... " إنه لم ينقل ترجمة دقيقة وأمينة للخطبة ، فقد كان يطعن في الخطبة حتى قبل إذاعتها على جمهور المستمعين .

يمثل ذلك خيانة للأمانة وسوء استخدام للثقة . ذلك لأن مهمة المترجم هي أن يترجم المضمون بدقة بغض النظر عن أفكاره هو . وإذا كان لزاماً عليه أن يعبر عن آرائه ، فإن عليه أن يبين ذلك بوضوح ، وأن يتاح فرصة جيدة للمتحدث كي يرد على ما يقول .



- في تنظيم الخطبة
قاعدة عامة مبنية على
التجربة العملية :
- أخبرهم بما تنوى أن
تخبرهم به .
 - أخبرهم .
 - أخبرهم بأنك أخبرتهم !

خامساً: ضوابط الخطابة الجيدة

كيف تستخدم هذه القائمة: استخدم هذه القائمة في أثناء إلقائك الخطبة أو بعدها، من الذاكرة أو في أثناء مشاهدة شريط فيديو للخطبة. وبوسنك أن تدعوه شخصاً آخر كي يستمع إلى خطبتك ويستوفي هذه القائمة نيابة عنك لأنك يكون ذا أثر وفعالية وموضوعية أكثر، إذ قد لا يكون بوسنك أن تقوم سلوكك وأسلوبك بدقة.

كيف تضع العلامات؟: ضع (١) مقابل الرد بالإيجاب، و (صفرًا) مقابل الرد بالنفي في الخانات الموضحة. إذا بلغ مجموع العلامات ١٧ أو أكثر، فإن ذلك يوضح توافر مهارات الإعداد والإلقاء الجيد للخطبة. أما إذا كان مجموع العلامات ١١ علامة أو أقل، فإن ذلك يستدعي القيام بجهد مخطط له بعناية وجدية لتحسين عمليتي الإعداد والإلقاء.

١ - التخطيط

هل كان حديثي مخططاً له جيداً من حيث:

[] المقدمة المرضية؟

[] إيفاء النقاط الرئيسة حقها؟

[] الخاتمة الجيدة للخطبة أو موجز جيد لها؟

[] الوقت المحدد؟

٢ - الإلقاء

(أ) رباطة الجأش:

هل أعبر عن رباطة الجأش من حيث:

[] عدم التوتر والسيطرة على النفس؟

[] الوقوف مستقيماً من دون جمود مع توزيع التنقل بشكل مناسب وتباعد القدمين بشكل ملائم؟

[] ارتداء الملابس المرحمة والملائمة؟

[] الوصول إلى المقصة بهدوء والتوقف ببرهة قبل التحدث؟

(ب) الحركة

هل كونت لدى الجمهور انطباعاً يدل على الثقة بالنفس من حيث:

[] استخدام حركات متعمدة لتعديل الجو السائد في القاعة أو لاجذاب الاهتمام

إلى الأجهزة البصرية وتعزيز الأفكار وتجنب الحركات العشوائية العصبية؟

[] استخدام الإيماءات بشكل طبيعي لدعم الملاحظات والاستنتاجات وللتخلص من الإيماءات العصبية والجامدة؟

[] توافر الحيوية في تعابير الوجه؟

٣- الصوت والاتصال البصري

هل أستخدم صوتي وعيوني للتواصل مع الجمهور من حيث:

[] التحدث بصوت مسموع وواضح؟

[] التحدث بنبرة دافئة ومحممة؟

[] تنوع وتيرة الصوت وسرعة الإلقاء بطريقة فعالة تخلو من الرتابة؟

[] تجنب التحدث ببطء شديد أو بسرعة شديدة؟

[] الحفاظ على الاتصال البصري مع الجمهور؟

[] النظر إلى جميع الحاضرين؟

٤- العرض الذاتي

هل أديت أداءً فعالاً من حيث:

[] التحدث بشكل معبر ومحمامة؟

[] استخدام المذكرات بشكل فعال؟

[] استخدام الأجهزة البصرية المساعدة حين تلزم؟

[] ملاحظة أي سلوك حميد أو سيء؟

[] إقامة عملية الإلقاء بشكل إيجابي؟

تقويم المتحدثين - نموذج مختصر

أجب عن كل سؤال وذلك بتصنيف السلوك المشار إليه حسب الدرجات على المعيار من (١) إلى (٥) باعتبار أن (٥) تمثل أعلى مستوى منشود في السلوك المشار إليه. ارسم دائرة حول درجة التقدير.

٥	٤	٣	٢	١	
٥	٤	٣	٢	١	-١- مستوى الصوت
٥	٤	٣	٢	١	-٢- الاتصال بالعين
٥	٤	٣	٢	١	-٣- المظهر البدني
٥	٤	٣	٢	١	-٤- حركة الجسم
٥	٤	٣	٢	١	-٥- موضوع الخطبة
٥	٤	٣	٢	١	-٦- التحكم في الوقت
٥	٤	٣	٢	١	-٧- البداية والنهاية
٥	٤	٣	٢	١	-٨- نظافة المنصة
٥	٤	٣	٢	١	-٩- الملبس
٥	٤	٣	٢	١	-١٠- إقناع المستمعين
٥	٤	٣	٢	١	-١١- الأداء العام

موقف عملی

لا تطلق النار على قدمك!

في عام ١٩٧٣ دعيت إلى كنيسة في لوجانسبورت في ولاية إنديانا، للتحدث عن الإسلام. تكلّم سبعة من القساوسة النصارى عن مللهم الخلافة في البداية ثم تحدث أستاذ هندوسي عن الهندوسية، وقد بدأ حديثه بالقول: "بالرغم من أنني هندوسي، فإنني لا أعرف شيئاً عن الهندوسية. لذلك فإني سوف أتلّو عليكم بضعة فصول من كتاب كتبته سيدة مسيحية أمريكية، قضت بضع سنوات في الهند...". وعندما اقترب من النهاية قال: "أخيراً سوف أقرأ لكم هذا الفصل .. أخيراً سوف أقرأ فصلاً آخر... أخيراً سوف أقرأ لكم صفحة أخرى". وحين قال "أخيراً سوف أقرأ لكم فقرة أخرى" لم يصدقه أحد لأنّه أعاد الكلمة "أخيراً" أكثر من مرة. لقد تملّك الجمهور الضجر من خطبته.

العبرة في ذلك هي أنه مهما كانت الظروف، إياك أن تصدر حكماً مسبقاً على خطبتك أو تقدم عذراً أو تدلي باعترافات حول طريقة طرحك للموضوع مثل: أنا آسف لم يكن لدى الوقت الكافي للإعداد، أو إن خطبتي لن تكون جيدة، أو لقد دعاني المنظمون الآن فقط إلى التحدث بيد أنني لا أعرف الكثير عن هذا الموضوع، أو بوسعكم أنتم أيها الحفل الكريم أن تقدموا خطبة أفضل ونحو ذلك. تجنب كل ما ورد من هذه العبارات المثبتة والسلبية، وادخل في الموضوع مباشرة، وابذل كل ما في وسعك. لا تقوم نفسك أمام الناس، لأنهم هم الذين سوف يقوّمونك. فقد تقدم أفضل عرض من دون أن تدرك ذلك. وفي هذا الصدد يروى أن الخليفة الراشد عثمان ابن عفان رضي الله عنه لم يستطع في إحدى المرات أن يلقي خطبة الجمعة من فوق المنبر، وحين كان ينزل من أعلى المنبر قال "إن الله ليزع بالسلطان ما لا يزع بالقرآن"^(١)، وحين سمع الحاضرون منه ذلك قالوا: "لو كان قال ذلك من فوق المنبر لكانت تلك من أفضل الخطب".

^(١) وردت في تفسير الآية "واجعل لي من لدنك سلطاناً نصيراً" في تفسير سورة الإسراء للحافظ بن كثير.

موقف عمل

موقف عمل

"بوسعني أن أتحدث
عن سم الفئران فقط"

ذهب مختص في سم الفئران إلى حفل اجتماعي هو وزوجته. بعد برهة كان الزوج يقف وحده. اقتربت منه زوجته قائلة "لماذا لا تختلط اجتماعياً وتتكلم مع الآخرين، اذهب وتحدث معهم". فقال لها: "إنني حين أتحدث إليهم عن سم الفئران يديرون إليّ ظهورهم ويتركوني وحيداً".

لم يكن بوسع ذاك الرجل سوى التحدث في مجال تخصصه دون أي مجال آخر.

على الداعية أن يكون متنوّع الثقافة واسع القراءة، وقدراً على المبادرة بالحديث وإدارة التحاوار ببراعة حول مجموعة من الموضوعات التي تتعدي مجالات تخصصه الرئيسية أو الفرعية. إن ذلك سوف يضفي عليه الانطباع الصحيح بصفته فرداً مهتماً بالناس وحريصاً على تفهمهم. كذلك من الواجب أن يكون لديه اهتمام عميق بما يدور حوله ويمارس بعض الهوايات الرياضية ويدخل في عضوية منظمات متعددة.

درب الناس على التوقف عن الكلام !

غالباً ما نركز في تلقين المتدربين أصول التحدث في حين قد يكون من الأجرد أحياناً أن نعلمهم كيف يتوقفون عن الحديث. وعلى سبيل المثال، فإنك إذا كنت تلقي خطبة وهناك أناس تحت المطر أو في القيظ فإن عليك أن توجز كل الإيجاز. وبالمثل، إذا تعطل مكيف الهواء وأصبح الجو خانقاً على الحاضرين فعليك أن تتوقف عن الحديث. وإذا تجاوزت الوقت المحدد وطلب منك رئيس الاجتماع أن تتوقف فعليك أن تلتزم فوراً برغبته. لكن بعضنا لسوء الحظ يعاند ويصر على إلقاء كامل الخطبة من دون النظر إلى تغيرات الوضع.

كثيراً ما نخطئ الهدف، إذ ليس المهم رمي رسالة ما بل تلقي جمهور المستمعين لها. فإذا كان لدينا طرد يتعين علينا تسليمه ولم نجد العنوان الصحيح للشخص المرسل إليه هذا الطرد، فإننا لا نقوم بالتخلص منه وتسليمه لأي شخص بل نحتفظ به ونسلمه في وقت آخر مناسب إلى العنوان الصحيح كي نضمن وصوله إلى صاحبه.

تمرين



اطلب من شخص ما أن يلقي خطبة مليئة بالأخطاء، سواء من حيث المضمون أو الإلقاء ودع جمهور المستمعين يتنافسون في إحصاء أعلى رقم من الأخطاء التي ارتكبها.

استخدم المخطط التالي للتعرف بالأخطاء وعناصر العلاج. أعط درجة واحدة لكل خطأ ودرجة لكل عنصر علاج يتم تحديده.

المضمون :

خطأ رقم ١

العلاج

خطأ رقم ٢

العلاج

خطأ رقم ٣

العلاج

الإلقاء :

خطأ رقم ١

العلاج

خطأ رقم ٢

العلاج

خطأ رقم ٣

العلاج

المناقشة

- ١- ما دور المصداقية في إعداد الخطاب وإلقاءها؟
- ٢- ما الطريقة الفعالة لإناء الخطبة؟ قدم مثالاً على ذلك.
- ٣- ما عملية الانتقال أو التحول البلاغي الخطابي؟ قدم مثالاً على ذلك.
- ٤- ما العيوب التي قد تصاحب عملية التدرب على الخطابة؟ وكيف تحدّ منها؟
- ٥- لماذا يعتبر الاتصال البصري مهمًا في إلقاء الخطاب؟
- ٦- كيف تؤثر درجة ارتفاع الصوت على عملية الإلقاء؟ قدم أمثلة على ذلك.

التطبيق

- تقرر بوصفك رئيساً جديداً لمنظمتك، أن ١- قم بإعداد قائمة تدقيقية لإجراءات محددة تتحدد إلى أول اجتماع للأعضاء المجموعة ومعينة يتعين عليك أن تتخذها لإعداد الموجودة مجموعة صديقة عموماً، لكن الكثير خطبتك.
- من أعضائها لا يعرفونك معرفة جيدة. عليك ٢- قم بإدراج خطوات محددة تتخذها لتعرف أن تتناول بالإضافة إلى العمل التنظيمي بجمهور مستمعيك قبل إلقاء الخطبة موضوع الرعاية العامة لأفراد المجتمع. وترسيخ مصداقتيك خلال ذلك.
- تلك فرصتك لترسيخ الثقة في قيادتك ٣- قم بإدراج ثلاث نقاط أساسية سوف تتطرق إليها في الخطابة، مع تحديد طريقة التركيز في كل نقطة عبر أحد أساليب الوقت المتاح لك للإعداد والحديث وقت الإلقاء.
- ٤- اكتب خاتمة موجزة ومقنعة لخطبتك.

نحوكتابة أفضل

رابعاً: تبليّد ذهن الكاتب

أولاً : الهدف

خامساً : أفكار مفيدة

ثانياً : المشكلات

ثالثاً : عملية الكتابة

أ - التخطيط

ب - كتابة المسودة

ج - المراجعة

د - مراجعة النص النهائي

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادرًا على:

- تحديد عناصر الكتابة الجيدة.
- الكتابة بفعالية أكثر.
- المراجعة النقدية لما يكتبه غيرك.

أولاً : الهدف

الكتابة أداة متعددة المنافع. إننا نكتب للإعلام وللإفصاح أو للإيحاء إلى الآخرين أو حتى لتهديدهم. ومن المهم أن نكتب جيداً لأن الكتابة يمكن أن:

- تضع الأفكار والمعلومات في قالب دائم يسهل استخدامه بصفته مرجعاً للبحث أو الاستنساخ.
- تحرك الآخرين للتصرف وفقاً للأفكار الواردة في النص المدون.
- توفر وقت الكاتب وذلك بتمكين أفكاره من أن تتکاثر وتصل إلى جمهور أكبر.
- ترشد وتوجه المتعلمين وذلك من خلال نقل الأفكار الجديدة أو المختلفة بأسلوب دقيق.
- تؤسس وترسخ المصداقية والمرجعية وذلك من خلال تقديم الكاتب للقاريء.
- تزيد من فرص النجاح، وذلك من خلال الطرح الموجود وال دائم للخيارات أو لمناهج العمل.
- تشكل وسيلة فعالة ومؤثرة للغاية من وسائل الدعوة.

ولأن الكتابة أداة للتواصل مع الآخرين، يجب إتقانها تماماً بالممارسة والتدريب. إن اختيارنا للكلمات وللموضوعات أمر بالغ الأهمية في إضفاء الوضوح والبيان والدقة والجاذبية على كتابتنا.

ثانياً: المشكلات

من أكثر الأخطاء شيوعاً لدى الكتاب ما يلي:

- البحث عن معلومات شحيحة أو كثيرة للغاية وتجمعها.
- الإخفاق في تنظيم الموضوع.
- إهمال مراجعة المسودة الأولى.
- التعبير عن وجهة نظر ضيقة يعتنقها الكاتب.
- التباين بين الموضوع والجمهور المخاطب.

وبالإضافة إلى ذلك، هناك الأخطاء في النحو وفي الأسلوب، ومنها:

- الإسهاب والإطباب.
- الجمل المطولة.

- الجمل النمطية المحفوظة (كليشيهات) والعبارات المبتذلة والركيكة المموجة.
- غياب التناسق في الكتابة.
- استخدام لغة وتعابير غريبة ومفردات حوشية غير مألوفة.
- فقدان المقدمة أو الخاتمة المناسبة.
- اللجوء إلى انتقالات لغوية ضعيفة تخلّ بنسج الكلام وحبكه.

وسوف نناقش كيفية إنجاز الكتابة، تاركين الأمور المتعلقة بالنحو وبالأسلوب، ويمكن أن يجدها القارئ في كتب متخصصة في هذه المجالات. إن الكتابة المؤثرة أداة قوية وفعالة ووسيلة هامة للغاية في الدعوة. فعلينا أن نوجه اهتمامنا الشخصي إلى تطوير قدرتنا على الكتابة بكفاءة واقتدار.

ثالثاً: عملية الكتابة

تبعد عملية الكتابة صعبة ومعقدة، لكنها تتطلب في الواقع الأمر إتقان عدد قليل من المهارات الأساسية، ويمكن أن يخفف من عناء الكتابة إذا ما فهمنا الموضوع الذي نكتب فيه وهدفنا من الكتابة، والجمهور الذي نكتب له. وإذا أخذنا ذلك كله في الحسبان، فسيكون بوسعنا التقليل من المعاناة التي تلازم الكتابة إلى أدنى حد ممكن، وذلك بتفصيل العملية في شكل خطوات يسهل القيام بها والتحكم فيها. وهذه الخطوات يمكن إبرازها فيما يلي:

١ - التخطيط

تبدأ الكتابة بالتخطيط. وهذا يعني التفكير فيما يمكن أن يكتب في الموضوع الذي نتناوله. وقد يتطلب ذلك اتخاذ رؤوس نقاط للتذكرة وعمل قوائم أو وضع مخطط تقريري للأفكار التي يتم تقديمها. نقوم بوضع الأفكار والتفاصيل المساعدة لكي لا نضيع أية نقطة أو نعرض الأفكار بطريقة غير منتظمة. إن التفكير واختيار الألفاظ والتخيل - وهي العمليات التي تسبق كتابة أول كلمة - تعتبر مهمة بقدر أهمية آليات كتابة القطعة كلها.

ب - كتابة المسودة

يجب إعداد المسودة الأولى بشكل موجز ومتقن، مع عدم استخدام كلمات تتعذر ما هو ضروري، وتجنب الكلمات الغامضة التي تثير البلبلة حول الأفكار المطلوب

عرضها. وفي الوقت نفسه نأخذ في حسابنا القراء واستيعابهم الأفكار الأساسية. ثم استخدمنا للأمثلة التوضيحية في هذا السياق يمكن أن يشرح الأفكار الصعبة، ويكون الوقت الذي خصص لكتابة المسودة قد استغل بكفاءة، ما دامت المسودة هي أساس القطعة المكتوبة. وب مجرد إنجاز المسودة تقوم بتصفحها للتعرف بالعناصر التي يمكن الاستفادة منها، أفكاراً كانت أو أمثلة أو أسلوباً عاماً، كي نظورها في مرحلة المراجعة. ويجب أن يكون لدينا الاستعداد للاستغناء عن أجزاء من المسودة أو عن المسودة بأسرها إن لم تكن لها الفائدة المرجوة.

ج - المراجعة

يمكن علية المراجعة أن تحسن المسودة إلى حد كبير. ونحن نراجع المسودة لاستبعاد التفصيات غير الهامة ولتوضيح أية أفكار غامضة ولتحقيق التناسق بين العناصر والتوازن والشمول. ومع ذلك، يجب ألا تعدّ عملية المراجعة آلية لتثبيت ما ورد بالمسودة، بل وسيلة للوصول إلى صيغة نهائية ممتازة. لذا لا يستبعد في هذه المرحلة تغيير جزء أساسي من عملنا ومن هجته أو وجهة النظر التي اعتمدتها. كما أن هذه هي الفرصة المناسبة لإزالة ما يثير البلبلة أو الإرباك.

د - مراجعة النص النهائي

بعد إعداد المسودة النهائية وبعد مراجعتها مرة أو مرتين، نقرأ النص النهائي قراءة متأنية متقدمة، ندقق فيها صحة النحو والهجاء واستعمال النقط والفاصل، وغيرها من علامات الترقيم. ومن المفيد استخدام معجم أو الرجوع إلى كتاب في النحو. والقاعدة هنا هي أنه إذا لم يكن لدينا الوقت الكافي للمراجعة الدقيقة فلن يكون لدينا وقت كاف للكتابة أساساً. والأفضل ألا نكتب إذا كنا لن نراجع.

رابعاً: تبلد ذهن الكاتب

تستخدم عبارة "تبلد ذهن الكاتب" في حالة توقف ذهن الكاتب عن التفكير بحيث يصبح غير قادر على المضي في كتابة كلمة أخرى في الموضوع. إن هناك إستراتيجيات عديدة يمكن أن تساعد في التغلب على هذه الحالة. وعلى سبيل المثال، فإن باستطاعتنا:

- أو نكسر أنفسنا على الاستمرار في الكتابة، بحيث تؤدي بنا فكرة ما إلى فكرة أخرى، ونجد أننا نعود ببطء إلى الموضوع.
- التحاور مع المهتمين أو المطلعين على الموضوع والاستفادة من آرائهم، وفي إطار هذه العملية يتم توليد مسارات أو طرق جديدة لتناول الموضوع.
- أن نترك الكتابة جانباً لفترة ونعود إليها فيما بعد بنظرة جديدة.
- القراءة حول الموضوع.
- قراءة ما سبقت كتابته.

خامساً: أفكار مفيدة

من الأفكار التي تفيد في الكتابة الجيدة:

- استند في كتابتك النثرية إلى الحقائق، وداوم على البساطة والإيجاز والضبط.
- تجنب المفردات التخصصية الغريبة والعبارات والاصطلاحات المبتذلة والعقيمة.
- اتبع الأسلوب الموجز الجازم والجمل القصيرة.
- استخدم الأفعال أكثر من الأسماء.
- استبعد الكلمات غير الضرورية بتغيير الأسماء إلى أفعال.
- استخدم صيغة المبني للمعلوم بإظهار الفاعل.
- تجنب تكرار الكلمات، واستخدم المرادفات بدليلاً لذلك.
- ابدأ مسودتك بكتابة جميع أفكارك ذات العلاقة بالموضوع، وكذلك مفاتيح الكلام على الورق. لا تهتم في البداية بالترتيب أو بالتسليسل. بإمكانك أن تنستّ شذرات الأفكار والخواطر الفرعية فيما بعد في شكلمجموعات.
- تذكر الحكمة الشائعة: خير الكلام ما قلّ ودلّ.

موقف عملي

الكتابة إبداع للأفكار وإغناء لآخرين ...

يحكى أن رئيس مؤسسة علمية في باكستان كان يتحدث مرة إلى ربة عائلة ثرية من أصحاب الأعمال، وهذا جزء من حملته النشيطة من أجل محاربة الأمية وتشجيع التعليم، كان يحاول إقناع الأم بأن تشجع ابنها على أن يذهب إلى المدرسة ثم إلى الجامعة بدلاً من أن يصبح صبياً متدرباً في أعمال الأسرة فقط وهو صغير السن. وأرادت أن تعرف السبب في ذلك فسألته "ما الذي ستفعله الجامعة له؟" فرد عليها قائلاً: "إن الجامعة سوف تعلمه فن الكتابة، على سبيل المثال"، عندئذ ردت السيدة العجوز قائلة: "لماذا يتعلم الكتابة، سوف يكون لديه سكرتير على الدوم" !!

تنطوي الكتابة بالطبع على قيمة أكثر من أن تتفق مع تكليف السكرتير بالقيام بها. إن الكتابة وسيلة للقيادة وهي طريقة تنقل بها جزءاً من نفسك وأولوياتك واهتمامك وإحساسك بالاتجاه إلى هؤلاء الذين تقودهم. فكر في الأشكال العديدة التي يمكنك من خلالها أن تفعل ذلك، والتي منها على سبيل المثال:

- المذكرات الداخلية إلى العاملين الدائمين وإلى العاملين المتطوعين.
- كلمات "أو خطب" للأعضاء أو للجمهور.
- خطابات تعين أو توجيه للجان.
- اتفاقيات مع أفراد آخرين أو مع منظمات أخرى.
- مذكرات موجزة، أوراق عمل، مقتطفات للرؤساء.
- قرارات أو محاضر لاجتماعات.

لاتكتب فقط لتتماً الصفحات، بل كن:

مبعداً

ودقيقاً

وهادفاً

المناقشة

- ١- كيف تختلف الكتابة عن الخطابة في كونها وسيلة للاتصال؟
- ٢- ما الخطوات الأربع التي يمكن تقسيم عملية الكتابة إليها؟
- ٣- ما الأخطاء الأساسية التي قد تقع فيها عند كل خطوة؟

التطبيق

بصفتك مسؤولاً عن العلاقات العامة في ١- ضع الخطوط العريضة لخطتك لكتابتك منظمتك، فقد طلب منك أن تعد "ورقة بيضاء" "الورقة البيضاء".

٢- اكتب مذكرة لأيّ شخص طلبت منه أن يقوم بتحرير مسودتك وتحسينها. بين ما هو الشيء الذي يتعين على المحرر أن يتطلع إليه في تحسين مسودتك.

٣- أدرج خمسة أشياء ستجنبها في عملية الكتابة بطبيعتها المحددة تلك.

تحدد أنت محتوى الورقة وطولها والأسلوب المستخدم في إعدادها.

النصيحة

أولاً : طبيعة النصيحة

ثانياً : النصيحة بصفتها عملية مراجعة

ثالثاً : النصيحة بصفتها واجباً

رابعاً: النصيحة في مجال التطبيق

أ - من العموميات إلى الخصوصيات

ب - من المعرفة إلى السلوك

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- تحديد عناصر عملية إسداء النصيحة.
- تقديم النصيحة بالطريقة الموصى بها.
- استقبال النصيحة بأسلوب مقبول.

أولاً: طبيعة النصيحة

إسداء النصيحة من أهم خصائص الداعية فهي عبارة عن أداة جوهرية للمراجعة والتقويم للإثراء الحقيقي والخلص في المجتمع. وقد عرّف النبي عليه السلام الدين بأنه النصح للمسلمين

بقوله: «الدين النصيحة» قيل: ملن؟ قال: «الله ولرسوله ولكتابه ولأئمة المسلمين وعامتهم»^(١).

إن أهمية هذه الصفة تتضح من حقيقة أن النبي عليه السلام قد أخذ البيعة من جرير بن عبد الله وغيره من الصحابة على ثلاثة أفعال: إقامة الصلاة وإيتاء الزكاة وتقديم النصح لكل مسلم. وتعني عبارة "كل مسلم" الحاكم والمحكوم.

فإذا ما ادعينا أننا نحب إخواننا، فإن أحد معايير هذا الحب هو ذلك القدر من النصح المخلص الذي نقله إليهم. وإذا لم نفعل ذلك فإن حبنا سيكون سطحياً وسيكون ادعاؤنا كلاماً وليس شعوراً دافئاً نابعاً من القلب.

لقد كان تقديم النصيحة هو رسالة كل رسائل الله. فقد ورد على لسان هود عليه السلام: {أَبْلَغُكُمْ رِسَالاتِ رَبِّي وَأَنَا لَكُمْ نَاصِحٌ أَمِينٌ} {سورة الأعراف : الآية ٦٨}، وعن نبي الله شعيب عليه السلام: {... لَقَدْ أَبْلَغْتُكُمْ رِسَالاتِ رَبِّي وَنَصَحْتُ لَكُمْ فَكَيْفَ آسَى عَلَى قَوْمٍ كَافِرِينَ} {سورة الأعراف : الآية ٩٣}

ثانياً: النصيحة بصفتها عملية مراجعة

نحن البشر نؤدي أعمالنا بدون قدرة على ملاحظة أنفسنا في أثناء ذلك. وهذا يمثل من دون شك تحديداً لقدراتنا، لكن الله سبحانه وتعالى عَوَضَنَا عن هذا التحديد بأن جعل المؤمنين بعضهم مرآة لبعض. ومن خلال إخواننا يمكننا أن نراقب أعمالنا حين نؤديها.

ووفقاً لل تعاليم النبوية، فإن المؤمن مرآة أخيه. فالمراة تعطينا صورة حقيقة لا أكثر ولا أقل، وعليها أن نفعل الأمر نفسه حين ننقل الصورة إلى إخواننا عن طريق النصيحة.

يستفيد الإنسان الحكيم من النقد الموجه إليه، وذلك بتصحيح الأخطاء التي يراها الآخرون فيه، ولا يلحظها هو. وفي الحقيقة، لا يمكن الاستغناء في هذه الحياة عن الصديق المخلص الذي يسدي النصيحة. وقد ورد عن عمر رضي الله عنه أنه قال "رحم الله امرأً أهدى إلى عيوبه". والنصيحة هي اتصال ذو التجاهين، ذلك أن على الشخص النصوح أن يرحب بالنصيحة بقلب

^(١) صحيح مسلم .

سمح وعقل منفتح ووجه مبتسם وتعبير بالامتنان والتقدير يتبعه تصميم وعزم على الشروع في العمل نحو تحقيق التحسن المطلوب. ومن جهة أخرى، فإن على الناصح أن يتحلى بالصبر والأناة ويتقي الكلمات المناسبة والجو النفسي الملائم. ويجب ألا يتقاус أو يشبط من عزمه إذا لم يكتشف حدوث تغير فوري في موقف من وجّه إليه النصيحة أو في سلوكه. إن مثل هذه التغييرات تحتاج عادة إلى فترة زمنية تنقضي بين الاقتناع والعزم والتنفيذ.

وحتى يكون الناصح أكثر فعالية وتأثيراً، عليه أن يظهر الحب وينبئي الود والإخلاص. وعلى النصيحة ألا تنمّ في نبرتها عن شعور بالتفوق والاستعلاء أو عن لوم أو سخرية أو اتهام، ويجب أن تؤدي النصيحة سراً لا علنًا، كيلا تختلف إحراجاً أو ضغينة. إن المدف من النصيحة هو تصحيح العيوب لدى الأفراد، لا إشاعة أفعالهم السيئة أو فضحهم.

وإذ يتعين علينا تلقي النصيحة بصدر رحب يجب أن نحرص ألا يخدعنا أحد، كما أزل الشيطان أبوينا وأخرجهما من الجنة. {وَقَاسَمَهُمَا إِنِّي لَكُمَا لَمِنَ النَّاصِحَيْنَ} {سورة الأعراف : الآية ٢١}، أو كما مكر إخوة يوسف بأخيهم: {وَإِنَّا لَهُ لَنَاصِحُونَ} {سورة يوسف : الآية ١١}.

ثالثاً: النصيحة كالواجب

إن تقديم النصيحة واجب علينا مهما تكن الطريقة التي يتم تلقيتها بها. إذ قد لا تلقي النصيحة قبولاً طيباً: {... لَقَدْ أَبْلَغْتُكُمْ رِسَالَةَ رَبِّي وَتَصَحُّتُ لَكُمْ وَلَكِنْ لَا تُحِبُّونَ النَّاصِحَيْنَ} {سورة الأعراف : الآية ٧٩}.

ولقد ذكرنا النبي عليه السلام بأمم هلكت لإهمالها النصيحة. وأهم من ذلك ضرورة تقديم النصيحة لوجه الله سبحانه وتعالى وحده لا لأي غرض دنيوي.

وفي هذا الصدد على كل داعية أن يكون قدوة حسنة للممارسة الصحيحة لهذه الفضيلة. ويجب ألا تصاب بالإحباط من الذين يبدون غير مكترين بنصيحتنا المخلصة. فقد أظهرت التجربة أنه حتى هؤلاء الذين أزعجتهم النصيحة الصريرة الآمرة الناهية عند تلقيتها في وقت ما، أصبحوا مقدرين لها في أعماق قلوبهم ومحبتين فيما بعد.

وثمة كلمة تحذير! إن إسداء النصيحة إلى شخص لا يعني بالضرورة أن رأينا حول هذه القضية رأي صحيح وسليم، فقد تكون نحن على خطأ ويكون الشخص الذي نوجه إليه النصيحة

على صواب. في مثل هذه الحالات، فإن ممارسة النصيحة يجب ألا تتحول إلى جدال عقيم، بل يجب أن تكون بمنزلة النقاش والتفاهم الأخوي. تلك هي المسؤولية التي يتشارطها كل من الناصح والمنصوح.

فلنوجز فيما يلي المبادئ القرآنية حول هذه القضية:

- ١ - إن إسداء النصيحة كان على الدوام رسالة الرسل.
- ٢ - إن النصيحة لا تلقى القبول الطيب في بعض الأحيان.
- ٣ - ينبغي أن نحتاط كيلاً تُخدع بالنصيحة.
- ٤ - إن مسؤوليتنا هي تقديم النصيحة لكن النصيحة لا تؤتي ثمارها إلا بإذن الله سبحانه وتعالى.

رابعاً: النصيحة في مجال التطبيق

أ - من العموميات إلى الخصوصيات

يقول الله سبحانه وتعالى: وَذَكِّرْ فَإِنَّ الذِّكْرَيَ تَنَفَّعُ الْمُؤْمِنِينَ } { الذاريات :

الآية: ٥٥ .

إن التذكرة ليست هي التعليم لأنها تفترض أن المعرفة متوافرة بالفعل. والمعرفة واجبة ولكنها ليست كافية. إننا في بعض الأحيان ننسى، وفي أحيان أخرى لا نعي سلوكنا. وحين نؤدي عملاً ما لا نرى أنفسنا لكن الآخرين يروننا. وإذا لم يخبرونا بالكيفية التي نتصرف بها فإننا نظل غير مدركين لعناصر القوة أو نقاط الضعف فينا. ويعتبر هذا عائقاً لدينا، لكن الله سبحانه وتعالى أوضح لنا أن الحل يأتي من اشتراكنا في مجتمع الذكرى والتذكير.

أولاً : هناك التذكر المستمر لله سبحانه وتعالى: لقد نظم الإسلام ذلك من خلال أداة الذكر:

{الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَاماً وَقُعُوداً وَعَلَى جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَاطِلًا سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ} {سورة آل عمران: الآية ١٩١}.

ثانياً : المستوى السلوكى للمؤمنين: وهذا يأتي في الحديث النبوى عن طريق تطبيق مبدأ:
«المؤمنُ مِرآةُ المؤمنِ»^(١)

فالمرء في المرأة العادى يرى نفسه بدقة وتحدث المرأة إليه حديثاً بصرياً مرئياً. أما في المرأة الأخوية، فإن على المؤمن أن يتحدث بصوت عال إلى أخيه. وهنا مكمن الإخفاق والفشل. فغالباً ما يرغب إخواننا في تصحیح أخطائهم إذا ما عرفوها، لكن إذا تقاعس إخوتهم حولهم عن تحديد أخطائهم لهم، فإن المخطيء سيواصل تكرار الخطأ. وفضلاً عن ذلك، لا يكفي أن نخبر أحداً بأن يكون نظيفاً لأنه يعرف أنه يتبع عليه أن يكون نظيفاً. عليك أن تنتقل من مستوى العموميات إلى مستوى الخصوصيات. وعليك أن تبين له مثلاً أن رائحة كريهة تتبع منه أو أن رائحة فمه غير طيبة أو أن ملابسه قذرة أو أن أظافره طويلة... إلى غير ذلك من التفصيات المحددة، لكن بأسلوب مهذبٍ رقيق لئلا تكون النتيجة عكسية.

ب - من المعرفة إلى السلوك

علينا في العمل الميداني أن ننتقل من مستوى العموميات إلى مستوى الخصوصيات، كلما ستحت الفرصة. وبهذه الطريقة، فإن الشخص الذي يتلقى النصيحة يدرك أين تكمن المشكلة ويبداً بالتصحيح. وهكذا، فبمجده أن نحدد الخطأ يصبح واجبنا بيانه، وإلا فإن الأخ الذي يتحمّن النصيحة له سوف يجعلنا عرضة للحساب يوم القيمة.

وقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه الذي مر علينا سابقاً: "رحم الله امرأً أهدى إلى عيوبه" يبين أن عمر يفهم تذكرة بعيوبه على أنها هدايا تهدى إليه وأنها في الواقع ليسست هدايا قيمة فقط لكنها هدايا ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها، ولاسيما بالنسبة إلينا في الوقت الحاضر، إذ تعوزنا هذه الممارسة الجميلة التي هي وليدة حبنا للآخرين واهتمامنا بهم. فإذا ما أحبت قوماً وجب عليك أن توضح لهم أخطاءهم لا أن تفضحها للآخرين، ويتعين عليهم أن يبادلك نفس التصرف، وإلا يصبح الإيمان موضع تساؤل

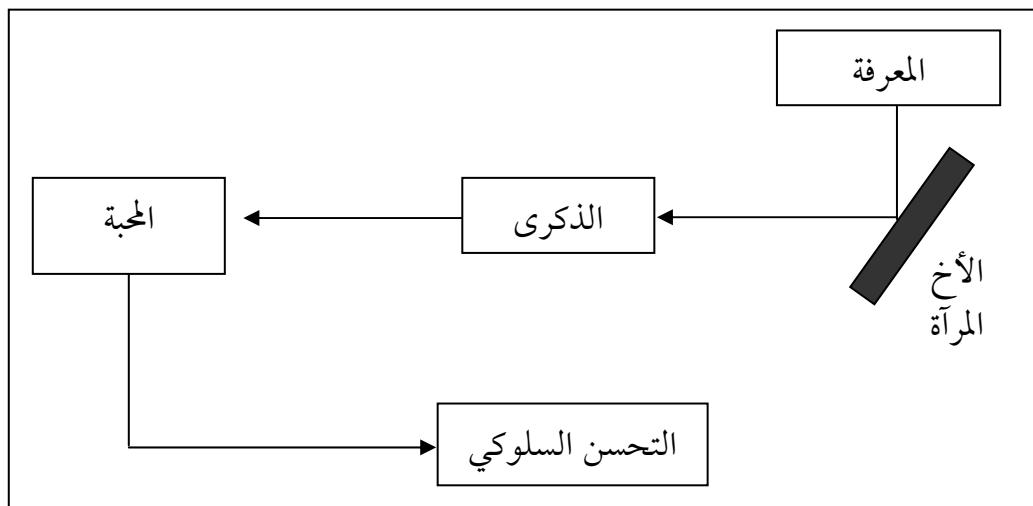
^(١) سنن أبي داؤود وسنن الترمذى.

وفقاً للحديث الشريف: «لَا يُؤْمِنُ أَحَدُكُمْ حَتَّىٰ يُحِبَّ لِأَخِيهِ مَا يُحِبُّ لِنَفْسِهِ»^(١).

وهذا هو نقيس الأنانية التي نجدها في المجتمعات المادية، وفيها يولي الناس أنفسهم الاهتمام الأول. إن غايتهم هي الحرية الشخصية المطلقة سبيلاً للتمتع بالشهوات والانقياد وراء الرغبات. وهم بذلك غير ملزمين أن يخبروا الآخرين ما لا يودون سماعه.

إن هدفنا هو إقامة الحق في المجتمع، حتى لو أدى ذلك إلى إخبار الآخرين بما لا يودون سماعه. علينا أن نبدأ حالاً، ففي المرة القادمة حين ترى أخاك يرتدي قميصاً فقد بعض أزراره، أو يضع رباط عنق معوجاً أو فتحة سرواله مفتوحة، أو تجد بقایا طعام على وجهه ولحيته أو ترى حذاءه غير مربوط بإحكام، أو تسمعه يتحدث بصوت عال، سارع إلى تذكيره على انفراد. وعليه أن يكون شاكراً لك هذه المدية القيمة التي أهديتها إليه. إذا مارسنا النصح في الوقت المناسب بكل إخلاص في برامجنا التدريبية، فإن أداءنا سيرتفع بنسبة تزيد على ٥٥% بإذن الله، وسنشعر بنعمة الاقتراب من مجتمع الذكرى والتذكير.

إن ذلك يتم بالشكل الآتي:



تلك هي النصيحة في مجالها التطبيقي العملي. إنها تحول المعرفة النظرية إلى سلوك أفضل من خلال العوامل المساعدة كالمحبة الحقيقة والإخلاص اللذين تعبّر عنهما.

^(١) صحيح البخاري و صحيح مسلم.

تدريب على النصيحة

قم بتقسيم مجموعتك الصغيرة المحلية إلى مجموعات تضم اثنين لكل مجموعة. دعهم يارسون النصيحة كل لزميله سراً ولمدة خمس دقائق.

ثم تبادل الدروس المستفادة من هذه التجربة وناقشوا الجانب الفني في تقديم النصيحة وإجراءات النصيحة في الاجتماع العام للمجموعات.

النصيحة في إطار الممارسة

إن إسداء النصيحة وتقبلها يتطلبان توافر قوة الشخصية، وكما هو الحال فيما يتعلق بالصفات الأخرى للشخصية المترنة فإن العزم والمارسة سوف يساعداننا على أن نصبح ناصحين ومنصوحين بشكل أفضل. ربما يكمنا أن نحدد هدفاً لأنفسنا خلال الشهور الثلاثة القادمة. يمكننا ولو لمرة واحدة أن نقدم النصيحة إلى العديد من الإخوة والأخوات الذين نحبهم ونهتم بهم ، ونحلل سلوكنا خلال هذه العملية وبعدها طبقاً لما تمت مناقشته في هذا الفصل

المناقشة

- ١ - ما الهدف من تذكير الآخرين بأخطائهم؟
- ٢ - كيف يؤدي الفرد وظيفته التي يكون فيها مرآةً لأخيه؟

التطبيق

بينما كنت تطلع على سجلات منظمتك ١- ضع الخطوط الرئيسية للمنهج المناسب باعتبارك الرئيس الجديد للجنة التقويم فيها لتوجيه النصيحة في هذه الحالة.

اكتشفت أخطاءً عدّة. وقد تكرر أحد هذه ٢- قم بوضع مسودة النص اللازم للإجراءات الأخطاء بشأن التسبيب في الإنفاق نتيجة حوار بينك وبين أمين الصندوق.

لإخفاق أمين الصندوق في وضع جدول مسبق ٣- أدرج ثلاثة أسباب محتملة توضح لماذا يمكن أن تكون أنت مخطئاً في تقويمك للوضع للمشتريات.

أنت لا تريد أن تجعل منها قضية إدارية بعد، لكنك تشعر أن الأمر يوجب لفت نظر أمين الصندوق إليه . إن هدفك هو تصحيح الإجراءات المالية .

الاتصال

رابعاً: ضوابط صحة الاتصال

- أ - الاتصال الصامت: استخدام اللغة غير المنطقية
- ب - افعل ولا تفعل في عملية الاتصال

أولاً : ما الاتصال؟

- أ - الحكم والتأويل
- ب - الهدي النبوي في الاتصال
- ج - الإشعار بالأهمية

ثانياً : سبل الاتصال

- أ - أفكار حول الاتصال
- ب - هل تقول ما تعني وتعني ما تقول؟

ثالثاً : التحقق من صحة المعلومات

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- فهم الحاجة إلى الاتصال مع الآخرين.
- التعرف بنواحي القصور في الاتصال.
- أن تفهم وتنفهم بشكل أفضل.

يقول الله سبحانه وتعالى: {الرَّحْمَنُ {١} عَلَمَ الْقُرْآنَ {٢} خَلَقَ الْإِنْسَانَ {٣} عَلَمَهُ الْبَيَانَ } {سورة الرحمن}.

علّمنا الله سبحانه وتعالى البيان والاتصال. دورنا ببساطة هو إيصال الرسالة بوضوح وأمانة. يُيدِّن أن هناك العديد من المعوقات التي تقف في سبيل الاتصال الفعال، وتعزى أسباب كثيرة من مشكلات اليوم إلى سوء الاتصال ، مثل مشكلات الطلاق والبطالة وعدم إكمال التعليم. إن الاتصال يؤثر في الناس، ويصل بينهم والجميع يشارك في عملية الاتصال هذه، وكلنا مدبر مسؤول عن الاتصال بالناس. وقد آن الأوان لندرك أن الأطفال يديرون آباءهم، والطلاب يديرون مدرسيهم، والكتبة يديرون مدربين.

ولسوء الحظ، فإننا نُرَبِّي منذ الطفولة على قلة الأمانة، لذلك فإننا في اتصالنا بالآخرين نختفي وراء ألف قناع وقناع. فالناس يحيون حياة مصطنعة، ويخشون أن يطلع عليهم الآخرون، فيسخرون منهم، أو يرفضونهم. علينا ألا نخدع بما يقوله الآخرون، فلننصل بعناية إلى ما لا يقولون. إنه من الأفضل أن يرفضنا الآخرون لما فينا من صفات بدلاً من أن يتقبلونا لما ليس فينا من صفات.

لقد وجهت دراسة استطلاعية في إحدى الجامعات هذا السؤال إلى مجموعة من الطلبة: "ما الشيء الذي يأسفون له أكثر من غيره؟" ، وكانت إجابة الأغلبية الساحقة "أني لا أعرف والدي" جيداً، فعلى الرغم من أنهم يعيشون تحت سقف واحد، فإنهم لم يعرف بعضهم بعضاً، أو يفهمون أحدهم الآخر كما يجب .

أولاً: ما الاتصال؟

الاتصال هو أن تتمكن الناس من التعرف بك، وأن تسمح لهم بأن يتوصلا إلى فهم متبادل معك. وإذا هم فعلوا ذلك فإنهم سوف يحترمونك ويقدرونك على حقيقتك. هذه العملية تتضمن مشاركة أفكارك ومشاعرك مع الناس بأمانة.

١ - الحكم والتأنيل

إن هناك عائقاً رئيساً في التعامل مع الناس، وهو الحكم المسبق والتأنيل. وإذا كان الله سبحانه وتعالى لا يحاسب أي شخص حتى تنتهي حياته وعمله، فلماذا نتسرع نحن في الحكم على الآخرين. لقد علّمنا الرسول عليه السلام أن الأعمال بخواتيمها. علينا إذاً أن نعود أنفسنا أن نجعل الوصف الحقيقي للسلوك بدليلاً عن تقويم الناس والحكم عليهم.

فعلى سبيل المثال، لا تقل إن شخصاً ما "قدر" لكن قل إنه تصدر عنه رائحة غير طيبة أو أنه يصق على الأرض أو يلقى بالفضلات في الشارع، باعتبار أن هذه حقائق لا خلاف عليها إن وُجدت. إن من المعايير الجيدة التقيد بوصف البيانات السلوكية بدقة وأمانة كما لو كنا ماثلين أمام محكمة. إن موافق الناس لا تبني على ما يحدث فعلاً بل على تفسيرهم لما يحدث. وعلى سبيل المثال، إذا حدث أن شخصاً لم يُحيِّك في حفل ما فسيتباكي شعور سيء إذا اعتقدت أنه قد تجاهلك عمداً. لكن إذا اعتقدت أنه لم يرك أصلاً، فلن يقع في نفسك منه شيء. وهكذا، فإن الحدث نفسه له تفسيران وبيني عليه حكمان مختلفان تماماً.

ب - الهدى النبوى في الاتصال

يضع الكثير من الناس أقنعة على وجوههم لأنهم يخشون أن يكتشفهم الآخرون ويرفضونهم. ولمواجهة ذلك، علينا أن نقاهم بمحبة ونقبلهم على ما هم عليه. وعلينا أن نكون أمناء وصادقين وتلقائيين، فنعامل الناس بعناية ولطف وتشجيع، ونكون متفهمين حساسين لاحتياجاتهم، ونشعرهم بالحرص والتعاطف والرحمة. وصف الله سبحانه وتعالى الرسول عليه السلام فقال: {لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عِنْتُمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَوُوفٌ رَّحِيمٌ} {سورة التوبه : الآية ١٢٨} ، {فِيمَا رَحْمَةٌ مِّنَ اللَّهِ لِنَتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَطَّا غَلِظَ الْقُلُبَ لَانْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ ...} {سورة آل عمران : الآية ١٥٩}.

ج - الإشعار بالأهمية

يقال إن كل شخص يولد وعلى جبهته علامة تقول: "أناشدك أن تُشعرني بأهميتي". كانت تلك هي سنة النبي عليه السلام فقد اعتاد وهو يخاطب شخصاً ما أن يلتفت بجسمه كله تجاهه ، وكان يُشعر الأطفال بأهميتهم، وبمسؤوليتهم مثلهم في ذلك مثل البالغين . يكره الناس أن يهملهم أحد أو أن يتتجاهلهم

نثق أو لا نثق ؟

هل ثق بكل شخص ؟
بالتأكيد لا ! يتعين علينا أن نكون حذرين ويقظين، لأن الناس يمثلون ويظهرون.
يقول عليّ بن أبي طالب رضي الله عنه : "لست بالخبّ ولا الخبر يخدعني" .

علينا أن ننصل
لآخرين. لكن يجب أن نحّص
ما نسمع ونتأكد من صحته.
وفي أوقات اتخاذ القرارات
والإجراءات خاصة، علينا أن
نتحقق بشكل كامل من صحة
المعلومات.

وكلا حدث اتصال بين الناس يتناقلون رسالة
صامتة تقول: "فضلاً، لا تُلغني"، "فضلاً، اشعر
بوجودي"، "لاتمر بي غير آبه"، "أرجوك الاعتراف
بكيني". وفي كل مرة، لا أوقات ترد فيها على
خطاباتهم أو رسائلهم الماتفاقية، فإنك في الحقيقة
تسقطهم من الاعتبار وتقول لهم "لا وجود لكم".

هل يجب علينا دائمًا أن نتفق مع الناس أو نوافقهم؟ بالطبع لا. إذ يجب علينا فقط
أن نكون أمناء ومستقيمين معهم. إن التماثل يؤدي إلى الألفة، لكن الاختلاف هو الذي
يحقق النمو والتطور. وفي كلتا الحالتين علينا أن نصدق ونقول الحق.

ثانياً: سُبل الاتصال

هناك طرق عدة للاتصال، كما أن هناك أسباباً لذلك تمثلها في العدد. إلّا أن ضرورة
التوصل إلى اتخاذ القرارات المناسبة أدت إلى ظهور بعض الكلمات والعبارات التي أصبحت
شائعة ومألوفة. وسوف نناقش هذه الكلمات والعبارات بعد عرض بعض الأفكار المفيدة عن
الاتصال الفعال المؤثر.

١ - أفكار حول الاتصال

- ١- الاتصال القوي المؤثر يأتي من القوة الداخلية للمرء. لا تستجد هذه القوة من
الناس.
- ٢- تفاعل مع كل شخص في عملك أو مؤتمرك أو محبيك، وقلة الوقت المتاح ليست
عذرًا.
- ٣- اقض كل فترة راحة بالالتقاء بشخص مختلف. شارك غيرك في تناول الوجبات
والمرطبات، فإن ذلك يؤدي إلى إقامة علاقات مفيدة مع كل شخص خلال فترة
قصيرة.

- ٤ - لا تتضرر الذين يأتون متأخرین إلى الاجتماع. لأنك بذلك تعلمهم أن التأخير أمر لا غبار عليه، وفي الوقت نفسه تكون قد عاقبت المنضبطين.
- ٥ - بَسْطُ صياغة الرسالة التي تسمعها كي تضمن صحة البث والاستقبال.
- ٦ - تذكر أننا كلما حققنا مقداراً أكبر من التفهم زاد نجاحنا في إدارة عملنا، وكلما قلَّ فهمنا واستيعابنا كثرت مناوراتنا وأخطاؤنا.
- ٧ - حين نلجأ إلى التفسير والتأويل فإن النبي عليه السلام يعلمنا أن نجد أكثر من سبعين عذراً للسلوك الذي يبدو سائلاً من جانب الآخرين، وإذا لم يكن أيّ منها صحيحاً، فإنه يعلمنا أن نقول إن هناك أسلوباً آخر للتفسير قد لا ندركه.
- ب - هل تقول ما تعني، وتعني ما تقول؟
- إن أكثر الكلمات شبيعاً في اللغة الإنجليزية، وهي ٥٠٠ كلمة، لها (١٤٠٠٠) تعريف بالمعجم. ويعني ذلك أن متوسط معاني كل كلمة يساوي ٢٨ معنى. فأيّ المعاني تقصد حين تنطق بالكلمة؟
- تذكر أن:
- الكلمات، وإن كان لها معان، يضفي الناس عليها الدلالات والتفسيرات.
 - الكلمات ما هي إلا رموز وليس حقائق واقعة.
 - الكلمات ليست مطلقة في حد ذاتها لكن يتم تعليمها وتعلمها في سياق معين.
 - المعاني يمكن إخفاؤها أو دفنهها في ثنايا الكلام.
 - الكلمات تعكس الأبعاد الثقافية والشخصية والتاريخية، وهي مشبعة بتأثيرات العرق والدين والنوع.

فيما يلي كلمات يحسن تجنبها وأخرى ينصح باستخدامها:

كلمات يجب تذكرها

أريد أن... أختار أن...
سوف أنجزها إن شاء الله
اليوم، الآن
فرصة
تحدد، فرصة
يثل تحدياً
مهتم
أعني على الفهم
أحتاج إلى مساعدتك
إمكاناتي للتحسين هي...
أريده أن...
أنا (بأمانة ومسؤولية)
سوف أتحسين

كلمات يجب نسيانها

يتهم عليًّا
سأحاول إنجازها
يوماً ما
ولكن (تنفي الجملة السابقة)
خاطرة
مشكلة
صعب للغاية
قلق، مهموم
لماذا المعوقة
أشعر بالعجز
هذا ما أنا عليه بالضبط
أحتاج منك أن تعمل
أنت (اللائمة المتهمة)
أنا لن أغير

هناك كلمات تستخدم في عملية التصنيف إلى فئات، وتحجب قدرتنا على الاتصال والتواصل. إذ تحدّ من خياراتنا وتجعلها خياراتين اثنين فقط، على سبيلثال: إما/ أو، ذكر/ أنثى، أسو د/ أبيض، عجوز/ شاب، وطني/ أ جنبي، صح/ خطأ، رئيس/ مرؤوس، ذكيّ/ غبي.

حين تصادف هذه الكلمات لا تتجاهل الاحتمالات الأخرى. وغالباً ما تقابلنا

اللفاظ تحمل بين طياتها مضامين ودلالات عقدية مثل:

الشرق/ الغرب، الرأسمالية/ الشيوعية، المركز/ الخارج، مسلم/ غير مسلم، دار الإسلام/ دار الحرب، الديقراطية/ الديكتاتورية، المركزية/ اللامركزية.

إن الكلمات التي لها مثل هذه الطبيعة الثنائية تجعل رؤيتنا غامضة وتقلل من قدرتنا على الفهم.

اختر كلماتك بحصافة وحرص، فالملائكة يسجلون بكل دقة: {مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ} {سورة ق : الآية ١٨}.

ثالثاً: التتحقق من صحة المعلومات

كم من مرة سمعنا: "إنها مشكلة في الاتصال، ضعف الاتصال، سوء الاتصال، سوء الفهم". غالباً ما يكون ذلك حقيقياً، لكن الرد عليه هو إيجاد حل. وأحد الطرق الفعالة لتنفيذ ذلك هو التتحقق الشامل من صحة المعلومات التي يقوم الاتصال على أساسها. فحين تنتقل الرسالة تتعرض للزيادة والنقصان، وفي كلتا الحالتين تصبح الرسالة مشوّهة. وعادة ما يستخدم الاصطلاح الهندسي "ضوضاء" لقياس مقدار هذا التشوه. ادرس هذين المثالين:

١ - كان هناك رجل يقود السيارة ومعه ابنه، قتل الرجل في حادث. احتاج الابن إلى إجراء عملية جراحية لكن الجراح قال: "أنا لا أستطيع أن أجري العملية فالمريض أبي"! من هو الجراح؟

٢ - غادر رجل منزله ووضع المفاتيح في جيبيه. أتى لص وسرق المنزل، فكيف دخل اللص؟ في الحالتين يقفز الذهن إلى استنتاجات سريعة، ومن ثم فإننا نعطي الإجابة الخاطئة، لأن الجراح لم يكن إلا أم المريض، لكننا افترضنا خطأ أن الجراح يجب أن يكون رجلاً. أما اللص فقد دخل من الباب لأنه لم يكن مغلقاً بالمفتاح. لقد افترضنا خطأ أن الرجل أغلق الباب بالمفتاح قبل أن يضع المفتاح في جيبيه، وما أكثر المرات التي نقع فيها في فخ الافتراضات المسبقة التي تفقد الدقة وتغيل إلى التقريب. وفي عملنا اليوم نجد أن هذا الاتجاه يضر بأدائنا ضرراً بليغاً.

جرب هذا التمرين العملي في مجموعتك. اكتب قصة قصيرة للغاية ثم كون حلقة من عشرة أشخاص. اهمس بالقصة القصيرة في أذن الشخص الجالس إلى يمينك واطلب منه أن يهمس بها في أذن الشخص الجالس إلى يمينه، وهكذا حتى تأتيك مرة أخرى من الشخص الأخير الذي يجلس إلى يسارك. سوف تندesh لأنك قد لا تتمكن حتى من التعرف بالقصة. إنها تغير بشكل جذري في عملية البث والاتصال غير الدقيق من واحد إلى آخر.

وعلى الرغم من أننا نثق في إخواننا وأخواتنا فإن علينا أن نترى في تقبل الأخبار والتسليم بها حتى نتأكد من دقة الأخبار. ومن الناحية العملية، حين نحتاج إلى أن نتصرف بناء على هذه المعلومات فعلينا أن ندققها أولاً.

من المفيد تكرار التعليمات بصوت عال عند تسليمها للتحقق من صحة البث والاستقبال.

كر بصوت عال الموعد والمكان مرة أخرى للتحقق. وحين يملي عليك شخص رقم هاتف، أو يتهمي لك اسمًا لا تقل آه - نعم - أيوه. بل كر خلفه الأرقام والحرروف كي تزيل أية إمكانية للخطأ.

بالطبع علينا ألا نبالغ في عملية التدقيق الشامل من صحة المعلومات فنتقل من الشك العلمي إلى الوسواس المرضي. إن القاعدة التي توجّهنا في ذلك يجب أن تكون النية الحسنة الخالصة للحصول على الحقيقة لا إيقاع الآخرين في الفخ أو توجيه الاتهام إليهم بأنهم ضللوانا عمداً. وإذا ما اتبعنا طريق الشك المستديم، فإن نتائج التدقيق الشامل من صحة المعلومات سوف تنعكس من مثمرة إلى ضارة.

رابعاً: ضوابط صحة الاتصال

٩ - الاتصال الصامت: استخدام اللغة غير المنطقية

استخدم القائمة أدناه لتدوين ملاحظاتك حول وضعية جسمك في أثناء عملية الاتصال الفعال لنقل رسالتك إلى جمهور مستمعيك. تذكر أن جماهير المستمعين المتباينة العدد قد تتأثر تأثيراً يختلف عن تأثير الفرد الواحد. وعلى سبيل المثال، فإن جمهور المستمعين الأكثر عدداً يحتاج إلى صوت أعلى مما يحتاج إليه الجمهور الأقل عدداً. إن الحديث في الأمور العادية قد يكون مقبولاً بدون ارتداء اللباس الرسمي، لكن عرض مشروع ما قد يحتاج إلى ارتداء مثل ذاك الزي.

كيف أستخدمه في الاتصال	هذا الجزء من جسمي
_____	الجسم
_____	الرأس
_____	الوجه، خاصة الفم
_____	العينان
_____	الكتفان
_____	هيئه الوقوف أو الجلوس
_____	الحركة
_____	الحركات والإيماءات
_____	الملابس
_____	الصوت
_____	وتيرة الصوت
_____	الرقة
_____	السلاسة
_____	الفضاء / المكان
_____	المسافة
_____	تحديد البعد، تبديل الوضعية
_____	اللمس (١)
_____	المصافحة
_____	وضع الأيدي على الكتف
_____	إمساك الأيدي
_____	العناق
_____	التقبيل
(١) اللمس: هو أمر مندوبٌ بين ذوي الجنس الواحد أو بين المخارم من الجنسين.	

ب - افعل ولا تفعل في عملية الاتصال

استخدم قائمة التحقق أدناه لتحديد مستوىك من حيث استخدامك لمهارات الاتصال. أولاً: أضف نقطتك رقم ٨ في عمود "لا تفعل" كذا. ثم قدم أجوبتك لكل أمر وكل نهي، وامنح نفسك ٥ نقاط لكل إجابة "غالباً أو دائماً" ونقطة واحدة لكل "لا مطلقاً"، و ٢، ٣، ٤ نقاط لما بين الحالتين.

الدرجة	لا تفعل	الدرجة	افعل
()	١- تقطع حديث الآخرين لابداء رأيك ()	()	١- اتبه إلى من يتحدث
()	٢- تحقق من سلامته فهمك ()	()	٢- تتحقق من سلامته فهمك
()	٣- القيل والقال والثرثرة ()	()	واستخدم أسلوب إعادة الصياغة لتأكيد ذلك
()	٤- تقدم رأياً شخصياً ضيقاً حول ()	()	٣- أكد ما تقول بالإيماءات وتحريك الرأس
()	٥- تسأل "لماذا؟" دائماً بصيغة الاتهام ()	()	٤- شارك الناس ضحكتهم
()	٦- تحكر المناقشة لنفسك ()	()	٥- شاركهم مشاعر الآسى
()	٧- تنتقد أفكار الآخرين دون أن يطلب ذلك منك ذلك ()	()	٦- رحب بمشاركة الآخرين في المحادثة
()	٨- ()	()	٧- تقبل الآراء المخالفه بأسلوب كيس ولبق
			٨- قدر الآخرين واحترمهم

كلمات لها أهميتها البالغة

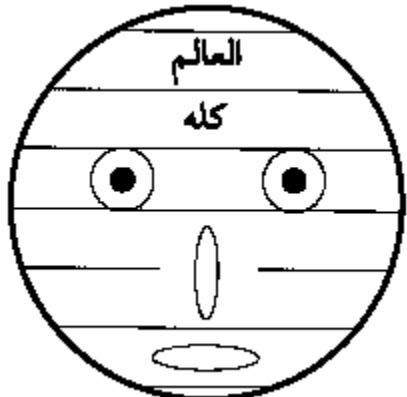
"إنني أقدرك شخصياً وأقدر لك جهودك"	أكثر ست كلمات أهمية
"إنني في الحقيقة فخور بك"	أكثر خمس كلمات أهمية
"ما هي وجهة نظرك؟"	أكثر أربع كلمات أهمية
"من فضلك افعل..."	أكثر ثلاث كلمات أهمية
"شكراً لك"	أكثر كلمتين أهمية
"نحن"	أكثر كلمة أهمية
"أنا"	أقل الكلمات أهمية

أنا

أ هو كذلك؟ تأمل واقعنا؟

على خطأ

إلا

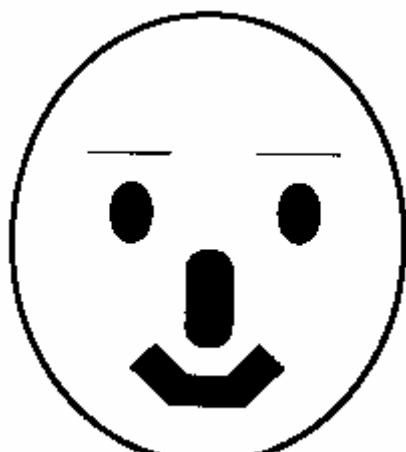


م س ب ت !

الابتسام يسهل الاتصال

مكافأة إضافية: سوف تجazi خيراً لقيامك بذلك وفقاً للحديث النبوي الشريف:

«بَيْسُمُكَ فِي وَجْهِ أخِيكَ صَدَقَةٌ»



المناقشة

- ١- ما عنصر اتصال النبي عليه السلام بالمؤمنين؟ كيف كانوا يساعدونه في الاتصال؟
- ٢- ما الأسلوب الذي نتبناه إذا اختلفنا مع شخص ما؟
- ٣- ما الفرق بين الكلمات التي عليك أن تتجنبها وتلك التي يجب استخدامها؟
- ٤- ما الأساليب الثلاثة الشائعة للتحقق الشامل من صحة المعلومات؟
- ٥- ما الفرضيات المطلوبة للتحقق الشامل من صحة المعلومات؟

التطبيق

- أنت مدير جهاز العاملين في منظمة ١- أدرج عنصرين مشتركين واثنين مختلفين في قطريقة. بسبب كبر حجم العمل، فإن لديك العديد من المساعدين الذين لم يتعاشوا بعد معك شخصياً أو مع تقاليد المنظمة، الاجتماع السنوي العام بات وشيكاً والكل يعاني من ضغوط لأداء العمل بأقصى ما يمكن من قدرات. هناك مجموعة من الأعضاء أعلنت أنها سوف تعارض التقرير السنوي في الاجتماع القادم.
- الطريقة التي سوف تتصل بها مع المجموعات الثلاث المؤلفة من: المساعدين والرؤساء والأعضاء.
- ٢- اكتب مذكرة إلى المساعدين تشرح فيها إستراتيجيتك لمعالجة التحدي الذي يطرحه أعضاء المنظمة: تجنب التعقيد وقدّم مذكرة واضحة يسهل استيعابها وتنفيذها.
- ٣- اكتب مذكرة لرئيسك تخطره فيها بكيفية التحقق من صحة المعلومات الواردة من الأعضاء المعارضين.

تنظيم الوقت

خامساً: بعض الإرشادات لتوفير الوقت

أولاً : طبيعة الوقت

سادساً: أمور يجب أن تذكرها عن الوقت

ثانياً : الاستفادة من الوقت

أ - خصص وقتاً

أ - يوماً في يوماً

ب - كيف تعامل مع الوقت

ب - معنى الوقت

سابعاً: دراسة حالة: كم تكلف الدقيقة الواحدة؟

ثالثاً : الوقت الضائع

رابعاً: كيفية مرور الوقت

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادرًا على:

- تحديد العادات المضيعة للوقت وتقليلها.
- تحديد العادات التي توفر الوقت وتنميتها.
- زيادة الإنجازات من الوقت المتاح.
- العيش والعمل بإنتاجية أفضل.

أولاً: طبيعة الوقت

لا بد أنكم سمعتم بالسؤال: "ما الشيء الأطول والأقصر في آن واحد، والأسرع والأبطأ معاً، والذي نهمله جيئاً ثم نأسف عليه، ولا شيء يمكن أن يتم بدونه، إنه يتبع كل ما هو صغير وينمّي كل ما هو عظيم؟" نعم، إنه الوقت!

الوقت هو الأطول لأنه قياس الخلود، وهو الأقصر لأنه ليس بيننا من يملك الوقت اللازム للإنجاز كل أعماله، وهو الأسرع بالنسبة إلى السعادة، والأبطأ بالنسبة إلى التعباء. ولا يمكن عمل أي شيء بدونه لأنه هو المسرح الوحيد الذي نعيش فيه. إنه مادة الحياة. يتبع في طي النسيان كل تافه وينمّي كل ما هو عظيم.

ثانياً: الاستفادة من الوقت

يقضي الناجحون وقتهم في تأدية الأعمال التي لا يرغب الخائبون في عملها. والشخص العادي يجد من الأسهل أن يتکيف مع متاعب الإخفاق بدلاً من تقديم التضحيات التي تؤدي إلى النجاح. إن حقيقة أن يكون لدينا أهداف وتوجهات معينة في الحياة تعني القليل إذا لم يكن لدينا جدول زمني ببرمجتها. عندئذ فقط يمكننا أن نبدأ التحرك نحو تحقيق أهدافنا والوصول إلى مبتغاناً.

ويصنّف البشر ضمن واحدة من فئتين: الأولى سيئة الحظ غير موفقة تحاول القيام بعمل شيء ما يظل دائماً في الغد. أما الفئة الثانية التي تثير الإعجاب فهي المجموعة المستعدة للعمل على الفور لأن الغد بالنسبة إلى هؤلاء غير مضمون.

إن قتل الوقت لا يُعدّ جريمة عادية، إنه اغتيال متعمّد. فإذا كان لزاماً على المرء أن يقتل الوقت فلماذا لا يقتله استغلالاً حتى الموت؟ حين تقول: "أنا ليس لدى الوقت" فإنك تعني أن لديك شيئاً آخر أهم منه.

٤ - يوماً بعد يوم

حين نستيقظ صباح كل يوم نجد مفكرة الجيب مليئة بـ ٢٤ ساعة، وفي هذا الصدد جاء في الأثر: "ليس من يوم إلا وهو ينادي: يا ابن آدم أنا خلق جدي، وأنا فيما تعمل عليك شهيد، فاعمل في خيراً أشهد لك به، فإني لو مضيت لم ترني". ويقول الليل مثل

ذلك "(١)".

فعلى كل يوم أن يكون مليئاً بالأعمال التي نفخر بها، وإذا لم نكن على استعداد للبدء الآن، بغض النظر عن حسن نوايانا، أو في مثل هذا الوقت غداً، أو مثل هذا الوقت في الأسبوع القادم، أو مثل هذا الوقت بعد عشر سنوات من الآن، فإننا سوف نظل مكبلين في مكاننا بدون تحقيق أي تقدم.

ب - معنى الوقت

الوقت يعني لبعضنا اللحظة التي تكون فيها الفرصة في أوجها. إنهم يؤكدون كثيراً على التوقيت الجيد. وللوقت حين تكون الفرصة أكثر من مؤاتية مغزى خاص عند كثير من الناس. ويعلمنا خبراء الإعلان أنه ليس هناك شيء أثمن من فكرة وردت في الوقت المناسب. إذا كان بوسعك أن تتعلم إدراك اللحظة المناسبة حين تأتي وأن تعتنمتها قبل أن تذهب، فإن مشكلات الحياة تصبح في متنه اليسر.

ما قيمة قضيب من الحديد ؟	
دولارات	قضيب خام من الحديد ٥
دولاراً	مصنوع في شكل حذوات حصان ١١
دولاراً	مصنوع في شكل إبر خياطة ٣٥٥
دولاراً	مصنوع في شكل سكاكين ٢٢٨٥
دولاراً	مصنوع في شكل نوابض ساعات ٢٥٠٠٠

إن الوقت عند بعضنا يمثل مجرد مقياس للثوانى والدقائق وال ساعات والسنوات. وحين يفكر أولئك في الوقت فإنهم يرون إما ساعة أو تقويمأ، ويستشعرون بعدها واحداً فقط هو الفترة الزمنية، لكن

هذا المفهوم للوقت هو أكثر المفاهيم ضحالة، فأصحابه لم يدعوا شيئاً مذكوراً. إن مأساة هذا المفهوم للوقت هو أنه يدمر روح المبادرة ويجيبط البواعث الإبداعية، ولا يحقق إنجازاً في الوقت المخصص. فإذا كان لدينا أسبوع لإنجاز مهمة من المهام فإنها سوف تستغرق أسبوعاً. وإذا ما منحنا عشرة أيام لإنجازها فإنها سوف تستغرق عشرة أيام، فالمهام تتمدد وتنكشم لاستيعاب كل الوقت المخصص لها. وأخيراً، هناك الذين يعطون معنىًّا حقيقياً للحياة وذلك من خلال إعطاء الوقت

(١) ورد في الجامع الكبير للسيوطى عن أبي نعيم في حلية الأولياء.

صفة العمق العظيمة. فالوقت لديهم ليس حبيس الساعة ولا أسير التقويم. إن إنجازات هؤلاء تحكمها روح الإخلاص والحماسة لا الساعات أو الأسابيع، فهم يؤمنون جداً بما يفعلون وينجذبون تجاه الهدف باندفاع روحي قوي لا يعترف بالوقت. لقد ألزموا قلوبهم بجهة يحبونها، وعملهم ليس إلا تعبيراً عن رسالة تشع بالأهداف والغايات، وهذا الفهم للوقت يعدّ تحدياً لنا جميعاً. إن الاستخدام السليم للوقت يقرر الإخفاق أو النجاح للموظف العادي، وعليه فإن تدبير وقته أهم من معرفته الفنية لإنجازه وخدماته. إن التنظيم السليم للوقت يعدّ بكل تأكيد أحد البنود الأولى في أية صيغة من صيغ النجاح. ومن أكثر المهام صعوبة بين المجموعات جعل الناس ينظمون أوقاتهم، لذلك أصبح من الضروري على كل فرد أن يقضي بعض الوقت في بداية الأسبوع ليخطط بالتفصيل الجدول الدقيق لأعمال ذلك الأسبوع.

ثالثاً: الوقت الضائع

ماذا تفعل بالدقائق التي لا تستخدمها أو ما يطلق عليه اسم الوقت الضائع؟ هل تدرك أن الكتب يمكن أن تؤلف وأن القرآن والحديث يمكن حفظهما جميعاً عن ظهر قلب، وأن هناك درجات وشهادات علمية يمكن الحصول عليها بالاستخدام الصحيح لهذا الوقت الضائع؟ إن مثل هذا الوقت المهدر يمكن أن يكون بضع دقائق تضيع في انتظار السفر بالقطار أو بالطائرة أو بالحافلة، فهل تسمى ذلك الوقت وقتاً ضائعاً أم وقتاً للإبداع؟ إن إضاعة ١٥ دقيقة كل يوم تعني إضاعة ١١ يوماً كاملاً كل عام، كما أن إضاعة نصف ساعة كل يوم تعني إضاعة ٢٢ يوماً كاملاً، وهي مدة تزيد عن شهر عمل إذا ما حسبنا أيام العطلات. لذا يؤمن رجال الأعمال بقاعدة "الوقت يساوي المال". ونحن نمنع الآخرين من سرقة أموالنا لكننا نسمح لهم بسرقة أوقاتنا، بيد أن الوقت يفوق المال في قيمته لأنه حياتنا، فالوقت هو الحياة!

كان هناك بائع جوال اعتقد أن يكسب ٢٠ دولاراً في الساعة. أراد أن يطلي بيته بنفسه فسأل صديقه "إذا قمت باختيار دهان، هل ستختار شخصاً هاوياً تدفع له ٢٥ دولاراً في الساعة أم رجلاً خيراً تدفع له ٥ دولارات في الساعة؟" إن الإجابة واضحة، ومع ذلك فكثير منا يقضى وقته القييم المخصص لعمله المعقد لإنجاز عمل يمكن أن ينجزه آخرون بشكل أفضل وبتكليف أقل.

رابعاً: كيفية مرور الوقت

يوضح هذا الجدول ماذا تفعل بوقتك خلال فترة حياة متوسطة:

النশاط	الوقت
ربط الأحذية	أيام ٨
انتظار إشارة المرور الخضراء	شهر واحد
زمن تقضيه في محل الحلاقة	شهر واحد
تدوير أرقام الهاتف	شهر واحد
ركوب المصاعد في المدن الكبرى	٣ شهور
تنظيف الأسنان بالفرشاة	٣ شهور
انتظار الحافلات (في المدن)	٥ شهور
زمن تقضيه في الحمام	٦ شهور
قراءة الكتب	ستة شهور
تناول الطعام	٤ سنوات
كسب الرزق	٩ سنوات
مشاهدة التليفزيون	١٠ سنوات
النوم	سنة ٢٠

وهذا يعني أن كل فعالية تستغرق وقتاً، فإذا كنت تريد الوقت الذي تنجز فيه عملاً فعليك أن تخطط لذلك وأن تبرمجه ضمن جدولك، أما إذا انتظرت إلى أن يحين الوقت المناسب ويعرض نفسه عليك، فإنك قد تنتظر إلى الأبد.

وأنت حين تحدد موعداً مع الطبيب أو اجتماعاً أو مناسبة خاصة ضمن جدول مواعيده، فإنك تحافظ علىه. افعل الأمر نفسه مع الوقت الذي تريد أن تخصصه للأشياء التي تود إنجازها. خصص وقتاً معيناً كل يوم، ثم التزم به جهداً.

وعلى سبيل المثال، فإنك بتخصيصك ساعة من كل يوم عمل لأداء جهد ما فإنك تكسب ٢٦٠ ساعة سنوياً أو ما يعادل ٣٢ يوم عمل بالكامل. بوسنك أن تنجز الكثير في تلك الفترة الزمنية. مثلاً:

- حفظ أجزاء عديدة من القرآن.

- تعلم أساليب القراءة السريعة.
- اكتساب مهارات محددة.
- إعداد أجمل حديقة في منطقة سكنك.
- تعلم لغة أجنبية.
- تأليف كتاب.
- الحصول على دبلوم.
- إضافة دخل جديد لميزانيتك.

ولأن الوقت يمر بسرعة في مئات الأحداث التافهة الضائعة، فعليك أن تجدول الوقت ثم تلتزم بتنفيذ الجدول الزمني. وليس ذلك بأمر سهل. بيد أن الحسرة على الوقت الضائع يمكن أن تتحول إلى قوة دافعة للخير للاستفادة من الوقت المتبقى. والوقت المتبقى، أيًّا كان، هو وقت كافٍ إذا ما أوقفنا الكسل والبكاء على الوقت المهدور.

خامساً: بعض الإرشادات لتوفير الوقت

اتبع المقررات التالية لبضعة أيام وسوف تعجب للنتائج:

- خطط يومك كل صباح بكتابة الأشياء التي يجب عملها واشطب كل عمل تم إنجازه في أثناء اليوم.
- تجنب زيارة صديق من دون أن تبلغه بذلك أو تحدثه هاتفياً.
- احتفظ دائماً بقلم وورق أو مفكرة صغيرة في جيبك لتسجيل الخطط والأفكار في أثناء الفراغ.
- خطط أوقات الراحة وحاول أن تجعلها تتفق مع أوقات الصلاة.
- استفد من وقت الفراغ في القراءة والحفظ أو في عمل شيء بناء.
- حين ترتب موعداً تأكد أن الطرفين يعيان الوقت والمكان والعنوان بالضبط.
- احسب وقت انتقالك إلى مكان الموعد وأضف فترة زمنية مناسبة احتياطاً لمواجهة الطوارئ حتى تصل في الوقت المحدد.
- وفر كل المواد والمراجع الالزمة بين يديك قبل أن تبدأ العمل، سواء كان ذلك العمل طهواً أو كتابة مقالة أو إعداد خطبة.

- ٩ - تجنب الأشخاص الذين يسرقون وقتك بأنانية وحمافة.
- ١٠ - لا ترتب رحلة لإنجاز عمل ما إذا كان بالوسع إنجاز ذلك العمل بخطاب أو بمحادثة هاتفية.
- ١١ - املاً خزان سيارتك بالوقود حين تمر بمحطة البنزين التي تفضلها. تجنب القيام برحلة خاصة لذلك، وتجنب بكل الوسائل أن ينفد الوقود، فإن ذلك يظهرك كالمقصري الغبي.
- ١٢ - احتفظ بالعملات المعدنية المناسبة طوال الوقت، لاستخدامها في عدادات وقوف السيارات أو في إجراء المكالمات الهاتفية.
- ١٣ - إذا كانت لديك مهام قصيرة أو مشتريات فقم بإعداد قائمة بها تشمل كل البنود، وخطط نشاطاتك المختلفة، وخط السير بحيث تحتاج إلى قطع أقصر مسافة ممكنة.
إن هناك أفكاراً أخرى لتوفير وقتك يمكنك أن تدونها. قم بإنجاز هذه القائمة محاولاًً معظم هذه المقترفات، وعليها ألا تجافي الراحة والمتعة الحلال، بل تتجنب إهدار الوقت. إن الترفيه في ذاته يعني الترويح، وهو ضروري لنا جميعاً. وإحدى أهم مآسي الحياة العصرية أنها كثيراً ما ندع أجسادنا تسبق أرواحنا إلى درجة يُشكّل معها في لقاء الجسد بالروح مرأة أخرى. إن السعادة تتحقق إذا ما وافقنا ولاءمنا بين أرواحنا وأجسامنا. خصّص من وقتك فترات للصلة والشكر والتأمل وقم بشحن بطاريات الإيمان لديك من جديد باستغلال وقتك الثمين.

سادساً: أمور يجب أن تذكرها عن الوقت

- ١ - خصّص وقتاً
- خصّص وقتاً للتفكير، إنه مصدر القوة.
 - خصّص وقتاً للّعب، إنه وعاء الشباب المتجدد.
 - خصّص وقتاً للقراءة، إنها أساس الحكمة.
 - خصّص وقتاً للصلة، إنها مصدر أعظم قوة على الأرض.
 - خصّص وقتاً لكي تحب وتكون محبوباً، فالإيمان ليس إلا الحب والبغض.
 - خصّص وقتاً لتكون صديقاً ودوداً، فذلك طريق السعادة.
 - خصّص وقتاً للضحك، إنه أفضل وسيلة لإضفاء البهجة على حياتك.
 - خصّص وقتاً للعطاء وتخل عن الأنانية، فالحياة قصيرة.
 - خصّص وقتاً للعمل، إنه ثمن النجاح، لكن لا تخخص وقتاً للضياع والإهدار والتبذير.
- تذكر دائماً ((من استوى يوماً فهو مغبون)).

ب - كيف تتعامل مع الوقت

نقضي جزءاً كبيراً من حياتنا مع أصدقائنا، ما نوعية المحادثة بيننا؟ تذكر الحكمة التالية:

- العقول الكبيرة تناقش الأفكار.
- العقول المتوسطة تناقش الأحداث.
- العقول الصغيرة تناقش الأشخاص والماديّات
- العقول الصغيرة جداً تناقش شخصياتها.

سابعاً : دراسة حالة : كم تكلف الدقة الواحدة ؟

القضية الرئيسة : قيمة الوقت

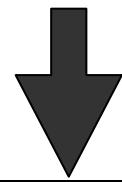
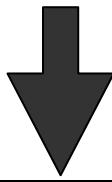
كثيراً ما نتحدث عن قيمة الوقت وعن أهميته وكلفته لكننا قلماً نحسب كلفة الوقت في اجتماع أو مؤتمر . إذا ما حسبنا ذلك على أساس كلفة الدقة بالدولار فإننا سوف نتحقق من أن كل دقيقة تهدر تعني فقدان الكثير من المال. إن ذلك يمثل عبئاً ثقيلاً من المسؤولية على المنظمين كي يخبطوا كل دقيقة من النشاط بالطريقة المثلثى. دعونا هنا نأخذ حالة عملية وهي "ندوة إسلامية الميل و الممارسات في العلوم والتكنولوجيا" ، عقدت في مقر المعهد العالمي للفكر الإسلامي في واشنطن العاصمة عام ١٩٨٧ م :

الحالة : تكاليف الندوة

السعر بالدولار	حساب التكاليف المباشرة لـ ٣٠ من العلماء القادمين من الخارج:
٦٠٠	تذاكر سفر بالطائرات (٤٠×٣٠) دولار / للباحث الواحد)
٢٤٠٠	السكن (٤٠×٣٠) دولاراً للغرفة / لليتين)
١٢٠٠	الطعام (٨×٣٠) دولارات / للوجبة لـ ٥ وجبات)
٣٦٠	(١٥ مشاركاً محلياً $\times ٨$ دولارات $\times ٣$ وجبات)
٢٤٠	النقل المحلي (سياراتان $\times ٦٠$ دولاراً يومياً / يومين)
١٠٠٠	خدمات السكرتارية
٤٠٠	اهاتف
١٢٠٠	قرطاسية ونسخ وتصوير
١٠٠٠	مصاريف ثابتة
١٢٠٠	مكافآت شرفية للأبحاث ٦×٢٠٠ دولار
١٥٠٠٠	الإجمالي

١٥ ساعة	١٠ جلسات × ١,٥ ساعة للجلسة (الجمعة ٣ + سبت ٥ + أحد ٢ = ١٠ جلسات)	ب- حساب وقت التقديم والعرض:
١٠٠٠ دولار ساعة	١٥٠٠٠ دولار / ١٥ ساعة	ج- حساب التكاليف المباشرة للجلسة بالساعة:
١٧ دولاراً للدقيقة الواحدة	١٠٠٠ دولار ÷ ٦٠ دقيقة	د- حساب التكاليف بالدقيقة:
هذه هي التكاليف المباشرة فقط التي لا تأخذ في الحسبان رواتب الباحثين والمنظمين لمدة ٤٨ ساعة قصوها إضافة إلى أوقات سفرهم إذا أدخلنا رواتبهم على أساس :	٩٠٠٠ دولار = ٤٥ شخصاً × ١٠٠ دولار / يوم × يومين	(١٠٠٠ دولار ÷ ٦٠ دقيقة = ٢٧ دولاراً تقريباً للدقيقة الواحدة. فتأمل !!
٤٥ دولار ÷ ٦٠ دقيقة = ١٦٠٠ دولار ÷ ٩٠٠٠ + ١٥٠٠٠ = ١٥ دولاً للساعة	عندئذ تصبح تكلفة الجلسة / ساعة = (١٥٠٠٠ + ٩٠٠٠) ÷ ١٥ = ١٦٠٠ دولار للساعة	الدرس المستفاد: اقتصadiات الاجتماعات

إذا تعلمنا أن نحسب الكلفة بالدقيقة لنشاطاتنا كافة فسوف ندرك الهدر المأساوي لمصادر الأمة حين نسيء استخدام أوقات المؤتمرات والندوات والاجتماعات. إن تجميع الناس أمر خطير للغاية. ونحن مسؤولون أمام الله عن استخدام أوقاتنا وأموالنا بشكل فعال.



لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد

إذا أجلت وسوفت، فإن العمل سوف يترافق. وأنت لا تعرف ما سيأتي به الغد. ستنعم براحة البال إذا بدأت يومك من دون عمل متراكماً من اليوم السابق. وهناك عادة حميدة، وهي أن تنجز العمل حال تسلمه في موقعه إذا كان يستغرق ٥ دقائق أو أقل. أما إذا كان يستغرق أكثر من ٥ دقائق فأدخله في الجدول حسب أولوياته. هذه القاعدة الذهبية يمكن أن يجعلك من أعظم المنجزين في الحياة. تخيل فقط أنه بإمكانك أن تؤدي ٢٠ عملاً في ساعة واحدة. أنت وحدك بوسرك أن يكون لك تأثير يعادل منظمة بأكملها، وإذا كان هناك فقط ١٠ أفراد مثلك في المنظمة فإن حجم تأثيركم سوف يكون بالغًا للغاية. وفوق هذا كله، فإن الله سبحانه وتعالى سوف يبارك الجهود التي تبذل في سبيله.

م
و
ا
ق
ف
عملية؟

ابذل مزيداً من الجهد دوماً!

يمكنا عادة أن نزيد من إنتاجنا بمعدل ١٠ - ١٥% وذلك ببذل المزيد من الجهد باستمرار. فإذا خططت أن تقرأ عدداً معيناً من الصفحات، أو تعمل إلى ساعة معينة، أو تنظف منطقة محددة أو تجرب مكالمات هاتفية معدودة، فإن بوسرك على الدوام أن تفعل أكثر من ذلك قليلاً. وهذه العادة تزيد من الإنتاج وتساعد في تحقيق ما هو أكثر. ولما كانت الواجبات دائماً أكثر من الأوقات، فإن هذه العادة يمكن أن تزيد من إنتاجنا وفائتنا.

طريقتان لتطويق الوقت

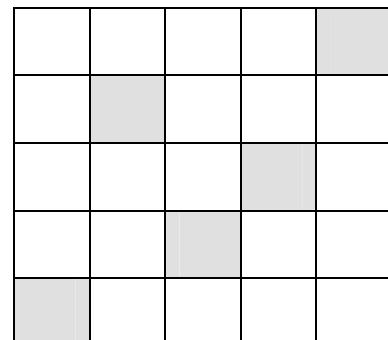
مبدأ باريتو (ويعرف أيضاً بقاعدة ٨٠/٢٠)

النظيرية: البنود الهامة الأساسية في مجموعة ما تشكل جزءاً صغيراً نسبياً من إجمالي البنود في المجموعة.

= البنود الهامة (%)٢٠



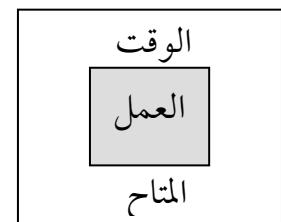
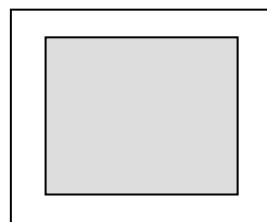
= البنود غير الهامة (%)٨٠



التطبيق: قم بإعداد قائمة بجميع البنود المطلوب إتمامها. تعرف بالـ ٢٠%. من البنود التي لو نفذت لحققت ٨٠% من النتائج المنشودة، اعمل على إنجاز هذه البنود أولاً، فهي تتصدر الأولويات.

قانون باركنسن

النظيرية: يتمدد العمل كي يملأ الوقت المتاح لاستكماله.



التطبيق: حدد موعداً أخيراً ونهائياً لكل عمل من الأعمال والتزم بهذا الوعد.

المناقشة

- ١ - لماذا يعدّ وقت اليوم أثمن من وقت الغد؟
- ٢ - كيف يمتاز الناجحون في استفادتهم من الوقت عن المخففين؟
- ٣ - كيف تحسب القيمة النقدية للوقت؟ اضرب مثلاً.
- ٤ - لماذا تعتقد أن إعداد جداول زمنية مسألة ضرورية للإدارة الجيدة للوقت؟
- ٥ - ما أهم التصرفات الثلاثة الشائعة المهدرة للوقت؟
- ٦ - كيف تحصن وقتك ضدك؟

التطبيق

- ١ - ارسم جدولًا يبين مدى استفادتك من الوقت كماً ونوعاً.
بوصفك رئيساً لجهاز العاملين الدائمين في منظمتك الصغيرة فواجباتك تملأ كل وقتك.
- ٢ - ضع مخططًا لتوفير وقت من القاعدة
يقفون بباب مكتبك، ومساعدك لديه أمور عديدة يريد أن يطرحها عليك. والبريد يردك
أعلاه يكفي لإصدار النشرة. بكميات كبيرة.
- ٣ - اكتب مذكرة لمساعدك تخبره فيها كيف
والآن، في ظل كل هذه الظروف يوفر من وقتك.
الضاغطة، تطلب اللجنة التنفيذية منك إصدار
نشرة شهرية إخبارية.

فن الإنصات

أولاً : ما هو الإنصات؟

ثانياً : تعلم فن الإنصات

ثالثاً : التتحقق من محتوى الرسالة

رابعاً: الإنصات وطريقة الجلوس

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادرًا على:

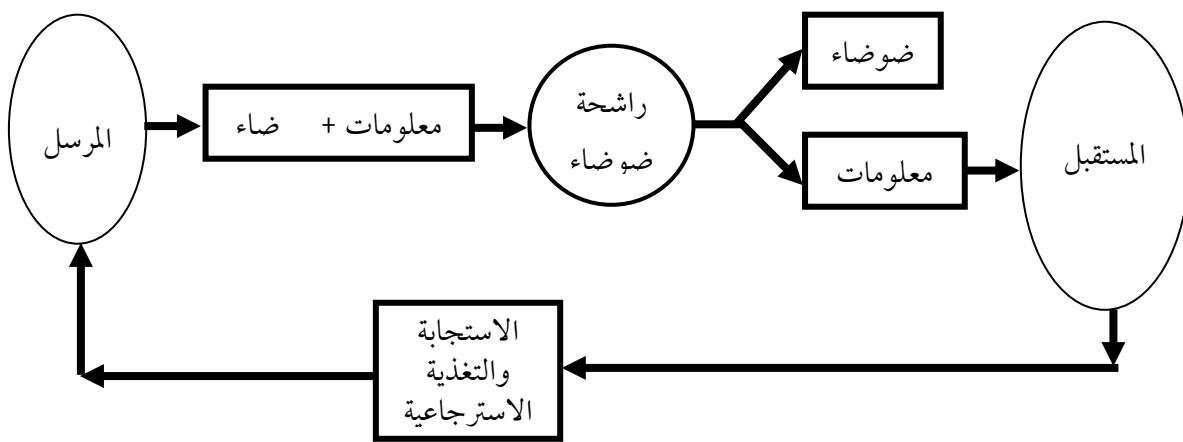
- تحديد عناصر الإنصات الجيد.
- التحدث مع إدراك احتياجات المستمعين.
- الإنصات إلى الآخرين لمزيد من الجدوى.
- مساعدة الآخرين على التحدث كي يفهمهم الناس على نحو أفضل.

أولاً: ما هو الإنصات؟

يقع الإنصات حين تُنقل رسالة تحوي معلومات من مرسل إلى مستقبل في بيئة تخلو من الضوضاء وتشجع على الاسترجاع.

إن الرسالة هي أي شيء يتم نقله، والمعلومات هي كل ما يزيل الغموض وعدم اليقين في

الرسالة. وقد يتساءل المرء عن كمية المعلومات التي تحويها تلك الرسالة. إن المصدر هو مرسى الرسالة، والمستقبل هو الشخص الذي يتلقاها. أما البيئة فهي مجموعة الظروف والأوضاع التي يتم الاستماع في إطارها. والضواعف هي أي شيء يعيق تدفق المعلومات بين المرسال والمستقبل. والتغذية الاسترجاعية هي استجابة المستقبل كما يفهمها أو يفسرها لرسالة المرسال. وفيما يلي بيان لكل عناصر عملية الاستماع.



إن الإنصات يمثل طريقةً ذات اتجاهين. وعلى المتحدث أن يتبع القواعد الأساسية للفهم والاستيعاب لمساعدة المنصتين على الفهم، كما أن عليهم أن يراعوا بعض الإرشادات حتى يلتقطوا رسالة المتحدث.

تذكر أنه بالإمكان توافر أكثر من منصة واحد للمتحدث في أي وقت، وعندها ذي المعلمات التي يتلقاها كل مستمع قد تكون واحدة أو لا تكون، وذلك يعتمد على مدى تمسك المنصتين بمبادئ الاتصال السليم.

ولكي نساعد المنصتين على الفهم، علينا، نحن المتحدثين، أن نعني بأسلوب ما نقول ومحظوظه. وأن نختار جمهور المنصتين المناسب والوقت والموقع المناسبين، وأن نطرح على أنفسنا الأسئلة التالية: أهذا الوقت المقترن وقت عمل وانشغال، أم وقت راحة واسترخاء؟ وهل المناسبة اجتماع رسمي؟ أم هل هي لقاء عابر؟ وهل الموقع منطقة عمل؟ أم هل هو غرفة اجتماعات؟ أم هل هو مكان خصص للنشاط الاجتماعي؟ فقد يكون المكان بمنزلة العون أو العائق لعملية الاتصال. وأخيراً، علينا أن نقر وجود عملية متابعة مطلوبة شفوياً أو تحريرياً.

ومن جهة أخرى ، علينا بصفتنا منصتين:

- أ- أن نسمع بصدر رحب وعقل منفتح لما ي قوله المتحدث.
- ب- ألا نفقد التركيز والانتباه بسبب ردود فعلنا على ما يقال.
- ج- ملاحظة حركات جسم المتحدث الصامتة.
- د- ألا نركز على المعلومات التي يتم تقديمها.
- هـ - ألا نكون مستعدين بدنياً للإنصات.

إذا لم نفهم الرسالة، فيحسن سؤال المتحدث أن يكرر أو يشرح بعض النقاط. وقد نختار وقتاً أفضل أو موقعاً آخر يعين على سهولة الفهم.

ثانياً: تعلم فن الإنصات

لا يتساوى الأفراد بموهيب قدرتهم على الإنصات. لكننا جميعاً قادر ourselves على تعلم فن الإنصات، إذا ما بذلنا جهداً واعياً. ولكي تكون ناجحين في الإنصات علينا أن:

- أ- نتعمد الإنصات.
- ب- نمنع عقولنا أو أفكارنا عن الشروق.
- ج- نركز على ما يقال.
- د- نقاوم عوامل الإلهاء.
- هـ - نجلس في المقدمة وندون ملاحظات.

علينا أن نكبح "الأننا" فينا، وألا نفك فقط فيما نريد أن نقول حين يتهمي المتحدث من حديثه. يجب علينا أن ننصل للأفكار، وأن نحكم على الرسالة بناء على مزاياها مضمونها وليس على أساس طريقة توصيلها. كما يجب أن يكون لدينا الصبر الكافي للإنصات إلى المتحدث بانتباه وألا نفاطعه. ويتجدر بنا الاهتمام وإبداء الحرص على متابعة ما يقوله الشخص الآخر. وتتم ممارسة كل ذلك بوعي وأناء.

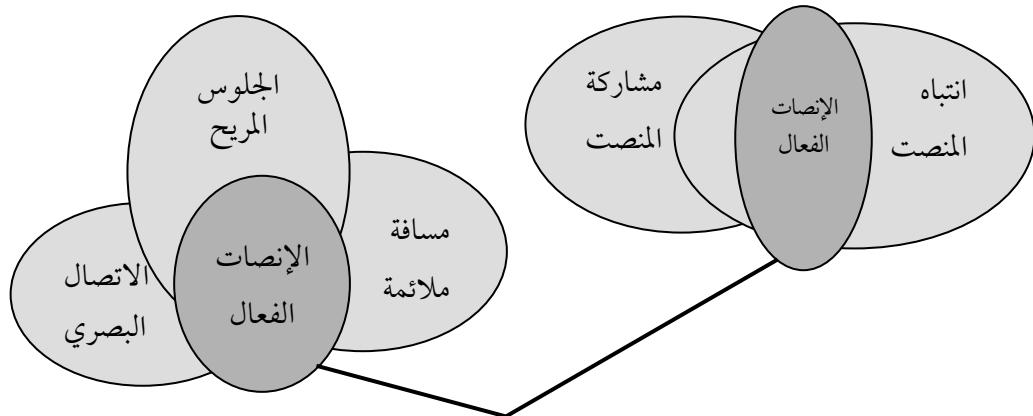
ثالثاً: التحقق من محتوى الرسالة

من المفيد غالباً أن تتم الاستجابة للمتحدث باسترجاع ما يقوله وكذلك بتعليقات

وملاحظات حول ما فهمناه مستمعين. بوسعنا أيضاً أن نطرح بعض الأسئلة للحصول من المتحدث على مزيد من المعلومات أو نساعده على بحث إشكالية معقدة. ومن المجد أن نعيد ذكر ما قال للتحقق مما كان يعنيه. كما أن بوسعنا أن نستخدم إيماءات الجسم وتعبيراته لتنقل إلى المتحدث إحساسنا بسهولة فهمنا له أو بصعوبته.

بوسعنا كذلك أن نطرح أسئلة مفتوحة الإجابة باستخدام أدوات الاستفهام المباشر، مثل متى؟ وما؟ وماذا؟ وأين؟ ومن؟ للحصول على معلومات أكثر. ومن الممكن توجيه أسئلة للتحقق من الدقة بهدف الحصول على تفاصيل أكثر أو لمساعدة المتحدث على تناول قضية شائكة.

رابعاً: الإنصات وطريقة الجلوس



الإنصات الفعال

ما هو؟

كيف يحدث ذلك؟

نقاط عمل**هل ضيّعت النقطة الجوهرية المقصودة؟**

كان هناك رجل يسمى السيد مروان الحمار. التمتسَّت منه زوجته ولسنوات أن يغيّر اسمه لكنه رفض. وفي أحد الأيام أعلنت أنه غير اسمه ففرحت زوجته واحتفلت بذلك طوال الليل. وفي الصباح سأله وهي جدّ سعيدة "ما اسمك الجديد يا مروان؟" فرد عليها: "سعيد الحمار".

سوف تعجب إذا عرفت كم منا يضيّع النقطة الجوهرية المقصودة في نشاطاتنا، إننا في حاجة إلى الكثير من الشرح والتفسير لزملائنا، كي نمنع حدوث ذلك.

في أحد الأيام جاء أحد الإخوة وقال: "أنت قلت إن أموال الوقف ينبغي حمايتها لأنها أموال المسلمين. ولأنني واحد من المسلمين، أعطني بعض هذه الأموال!" إن هذا الأخ لم يفهم النقطة الجوهرية المقصودة.

معامل التعديل والضبط ضرورة

قال لي طالب متسللاً: "أنا لا أعرف لماذا يعتقد الناس أنني سأحصل على درجة الامتياز. إنني لست إلا طالباً متوسط المستوى". إن السبب في ذلك هو أن والديه يخبران الآخرين بأنه طالب ممتاز الأداء، فهل يكذبان؟ لا، إنهم لا يكذبان بل إن ذلك هو فهمهما وتفسيرهما لمستوى ابنهما. حين تستمع إلى الناس عليك أن تطبق معامل (نسبة) الضبط والتعديل. وهذا العامل قد يكون أكثر أو أقل من (١). حين تستمع إلى شخص ما لأول مرة يقول: إن ابني ذكي، البيت نظيف، فلان غني جداً، عدد الحاضرين كان ضعيفاً، المشروع كبير جداً، المطار قريب جداً...، تذكر أن هذه العبارات يمكن أن تعني بالنسبة إليك عكس ما يفهم هو تماماً. احذر أن تكون رأياً من أحد قبل حسابك لمعامل الضبط لما يقوله هذا الفرد، وكل شخص لديه معامله الخاص به بالنسبة إلى معاييرك، وذلك نتيجة للخلفيات الثقافية واختلاف الأذواق والمعرفة والخبرة والتاريخ العائلي ودرجة النضج وغيرها. ضاعف انتباهاك حين تتخذ قرارات أو تقوم بتصرفات جادة.

دقق - تحقق - تيقن .

يعتمد الاستماع على:

- عوامل فردية
- عوامل ثقافية

من خلال:

- الاتصال البصري
- إيماءات الجسم

حين يكون الاتصال**البصري:**

- متاحاً

- يرسل المتحدث رسالة أكثر قوة وأكثر فعالية.

- ويكون في المستقبل قادراً على أن ينصل بدقة أكبر.

غير متاح

- يتوجه المتحدث إظهار المشاعر.

- يتبع المتحدث والمستقبل الإرشادات الأخلاقية للتعامل مع الرجال والنساء.



فيما يلي نورد واحداً من التدريبات العديدة التي يمكن أن تستخدم لتحسين مهارات الإنصات.

المطلبات

- شريط أو فيلم، آلة تسجيل أو جهاز عرض أفلام، غرفة للعرض.

الطريقة

- قسم المجموعة للقيام بأدوار متعددة، كأن يوافق بعضهم على الفكرة الرئيسية ويعارضها آخرون، ويقوم بعدها بأداء دور المنفذ للعمل وأخرون بدور من سيشرحونه لآخرين. هذه الأدوار سوف تساعد الأعضاء على أن ينتصروا إنصاتاً هادفاً.
- اطلب من كل عضو أن ينصل وفقاً لدوره.
- قم بإذاعة الشريط أو عرض الفيلم.
- في النهاية اسأل كل عضو أن ينقل تقريراً للمجموعة بما سمع.
- علق على التفاوت إن وجد بين ما قيل وما تم سماعه. قم من جديد بإذاعة أجزاء الشريط أو عرض أجزاء الفيلم التي لم تنقل بدقة.



المناقشة

- ١ - ما دور التغذية الاسترجاعية في الاتصال ؟
- ٢ - لماذا نجد أن "قواعد الفهم والاستيعاب" أكثر أهمية حين يتحدث المتكلم إلى جمهور من المستقبلين بدلاً من مستقبل واحد؟

التطبيق

- دعى إلى اجتماع هام مع رئيس وأعضاء ١ - صف خصائص بيئة الإنصات التي تكون
الجنة الذين يريدون الحصول على تأييدك في مناسبة أكثر من غيرها في هذه الحالة.
- تعزيز السياسات الجديدة للجمعية وتبئه ٢ - أدرج عيوب الاتصال المحتملة في هذا
الجمهور لمصلحة هذه السياسات. وكلكم الاجتماع، وحدد خطتك للتغلب عليها.
- حربيص على حسن الاتصال بسبب حساسية ٣ - ضع ثلاثة أسئلة يمكن أن توجهها
للمتحدثين للحصول على إيضاح عند
الحاجة.

تشكيل لجنة

أولاً : ما اللجنة؟

أ - المحسن والمساوى

ب- أنواع اللجان

ثانياً : تشكيل اللجنة

أ - المهام

ب- العضوية

ج- الرئاسة

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- معرفة متى يجب أو لا يجب تشكيل لجنة.
- كتابة لائحة أو بيان لتحديد وظيفة اللجنة.
- اختيار الأعضاء المناسبين لللجنة.
- إنشاء اللجان.

أولاً: ما اللجنة؟

يمكن تعريف اللجنة بأنها مجموعة من الأشخاص الذين يقومون بدور متكملاً لتأدية مهمة

معينة لمنظمة ما. واللجان لا يمكن الاستغناء عنها. وعادة توجد في كل مكان، حتى إن لم تكن معينة رسمياً. ويرجع هذا إلى أن القرارات والمشاورات الجماعية مطلوبة، ولها من الأهمية والقيمة ما يفوق القرارات الفردية والاستبدادية.

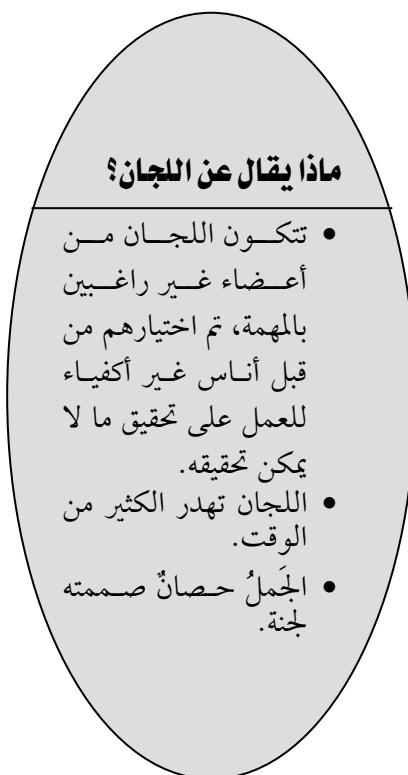
بعد أن قام أبو بكر الصديق رضي الله عنه بجمع سور القرآن الكريم كافة، عين لجنة للإشراف على كتابة القرآن الكريم بأكمله في مجلد واحد. وكان سعد بن العاص يملي وزيد بن ثابت يكتب. وقد توقع الخليفة حدوث اختلافات حول نطق بعض الكلمات بسبب تعدد اللهجات، لذلك أمر بأن تؤخذ لهجة قبيلة مصر أساساً.

تستخدم اللجان من أجل الأهداف التالية:

- نشر المعلومات وتقديم النصائح.
 - توليد الأفكار وحل مشكلات معينة.
 - تسهيل التنسيق والاتصال والتعاون.
 - التوصية بالإجراءات واتخاذ القرارات.
- ١ - **المحاسن والمساوئ**

أهم محاسن عمل اللجان ما يلي:

- ١ - تحقق قرارات وأحكام جماعية متكاملة.
فالأشخاص من مختلف التخصصات والمناطق الجغرافية والراتب التنظيمية يمكن الاستعانة بهم لمعالجة مشكلة ما.
- ٢ - تساعد على تحديد الحدود الفاصلة في الأمور التي تشمل أكثر من وحدة تنظيمية.
- ٣ - تساعد على إيجاد فريق عمل جيد من خلال التفاعل الرسمي وغير الرسمي.
هناك أيضاً بعض المساوئ في عمل اللجان، وهي:



١ - ماتتطلبه اللجان من تكاليف سفر وإقامة، لذا علينا ألا نستخدمها في الأمور التافهة

والروتينية.

٢ - قيامها أحياناً بتنازلات وتردداتها اتخاذ بعض القرارات.

٣ - إمكانية هيمنة عضو جديد أو أقلية على أعمالها.

٤ - صعوبة إلقاء المسؤولية على مجموعة من الأشخاص أو محاسبتهم.

ب - أنواع اللجان

هناك أنواع مختلفة من اللجان، ويتوقف هذا على وظائفها وصلاحياتها وأحياناً حجمها. بعضها دائم وبعضها ذو أجل قصير. وقد تكون اللجان لغرض محدد ثم يتم حلها عند إتمام مهمتها.

وتستخدم معظم المنظمات بوجه عام نوعين من اللجان:

أهم محسن عمل اللجان ما يلي:

(أ) اللجان الدائمة: تشكل لمسؤوليات ذات طبيعة مستمرة بوجه عام مثل التخطيط والعضووية والتمويل، وتحتاج إلى قرارات جماعية لا فردية.

(ب) اللجان المؤقتة: تنشأ للقيام بمسؤوليات محددة من حيث طبيعتها ومدتها، ومن أجل مهام عامة غير خلافية وغير متكررة، مثل دراسة موقف أو وضع ما أو الترتيب لحدث أو مناسبة من المناسبات.

ثانياً: تشكيل اللجنة

١ - المهام

تتكون بعض اللجان وفقاً لنظام الأساسي للمنظمة ولوائحها الداخلية. وتنص تلك الوثائق على المهام المحددة للّجان. وبعض اللجان الأخرى تعين من قبل مجلس إدارة المنظمة. ولا بد من إعطاء اللجان التفويض أو الصلاحية أو اللائحة التي توضح بالضبط ما تقوم به اللجنة. ويجب أن تبين هذه الوثيقة المحددة طريقة رفع تقارير اللجنة، والجهة التي ترفع إليها تلك التقارير، والعلاقات الأخرى داخل المنظمة. ولا يجوز تعين أي لجنة من دون فهم واضح لأغراضها.

ب - العضوية

ترتبط العضوية بطبيعة أغراض اللجنة. فاللجنة التي تهتم أساساً بالمهام الإعلامية أو الاستشارية أو حل المشكلات يجب أن تضم أشخاصاً لديهم المعرفة والمهارات الضرورية. وقد لا تكون الكفاءة الوظيفية هي المطلب الرئيس في اختيار أعضاء لجنة تهدف إلى تعزيز التنسيق أو التعاون. فلجنة التنسيق مثلاً يجب أن تضم موظفين من الوحدات التنظيمية المعنية، ويقتضي تعيين أعضاء اللجنة، مع فهم واضح للأهداف التي يجب أن تنجذبها اللجنة والمهارات التي يسهم بها كل عضو في اللجنة، لضمان تحقيق هذه الأهداف.

إن حفز الأفراد إلى المشاركة الفعالة في النشاطات الجماعية يجب العناية بوضع لائحة أو جدول بخدمات اللجنة وواجباتها. ويتختلف حجم اللجنة باختلاف مسؤولياتها. فاللجان الكبيرة قد تكون مطلوبة لمجالات مثل تجنيد الأعضاء، وتفضل اللجان الصغيرة لقدرتها على التوصل إلى إجماع وإنجاز مهامها بكفاءة أعلى وتكليف أقل.

وهناك قاعدة متبعة، يجب ألا يقل عدد أعضاء اللجنة الدائمة عن خمسة ولا يزيد عن تسعة، على الرغم من وجود استثناءات لها ما يسوغها. والحد الأدنى، وهو خمسة، يتبع وجود أغلبية من ثلاثة أعضاء على الأقل، وهو يكفي في موقف لا يتطلب إجماعاً. أما الحد الأقصى وهو تسعة فهو أعلى عدد فيه مرونة كافية.

ولأن معظم اللجان الدائمة تجتمع بانتظام، من دون دافع للاستعجال أو الطوارئ، فإن صعوبة جدولة الاجتماع لعدد يتجاوز التسعة يجعل من الأفضل عدم تجاوز ذلك الحد إلا في الحالات الاستثنائية جداً.

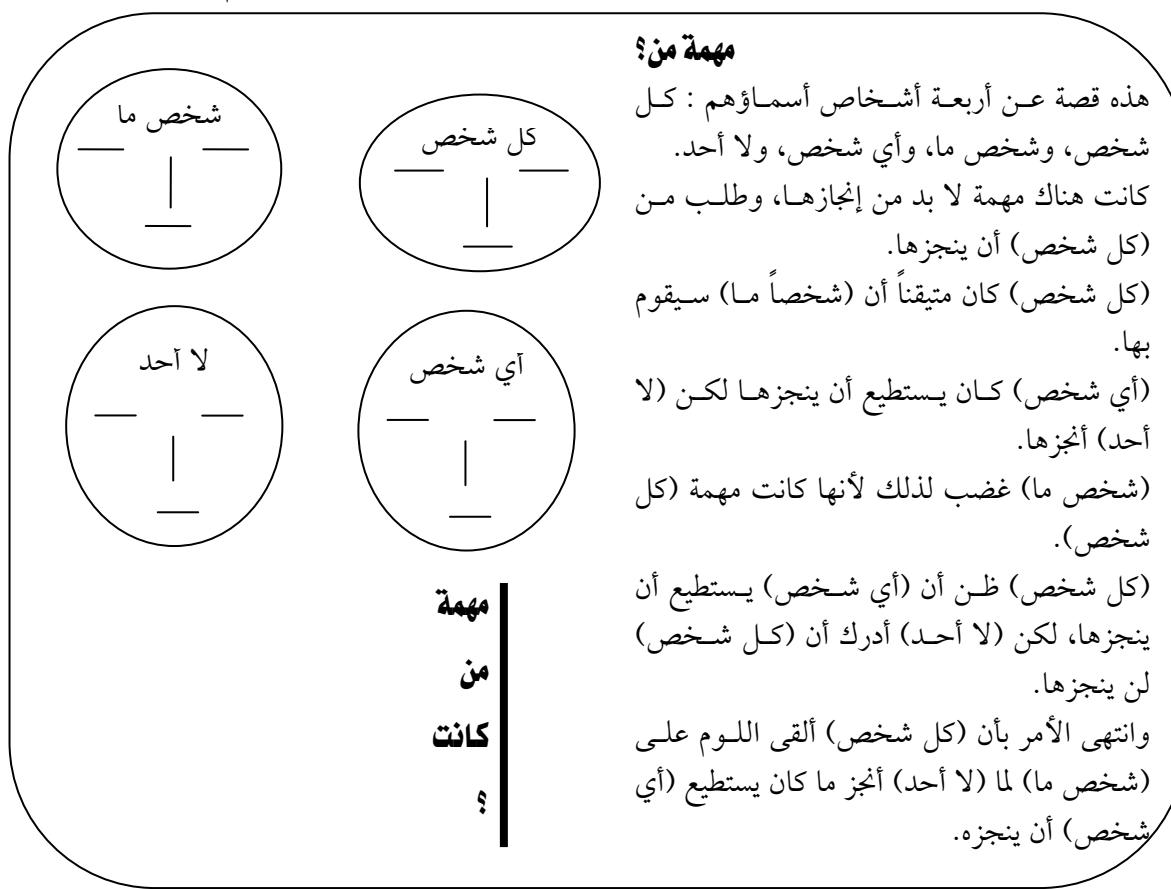
ويجب أن تكون عضوية اللجنة الدائمة واسعة في تمثيلها بالقدر الذي يسمح به حجمها، مع اعتبار الأقدمية التنظيمية والصفات الشخصية والولاء لختلف الفئات.

إن كثيراً من اللجان ذات الطبيعة المؤقتة (ad hoc) تتألف من ثلاثة أعضاء، وبعضها من عضوين فقط. أما الخمسة فيعتبر الحد الأقصى العملي. ومن الضروري أن يكون هناك توافق بين أعضاء اللجنة المؤقتة وأن تتوافق في كل منهم المقدرة الملائمة لهمة اللجنة. ولأنها لجنة مؤقتة ولها عمل محدد فليست هناك حاجة إلى أن يكون أعضاؤها من داخل المنظمة، ولا يهم كثيراً من يترأس اللجنة إذا توافرت فيه المواصفات كما في الفقرة التالية.

ج - الرئاسة

إن سر نجاح اللجان هو الرئيس الناجح، فهو العضو الذي يضفي على اللجنة جوّها العام ويحدد خططها وإستراتيجياتها، وإن كان في اللجنة أعضاء أكفاء ولها أهدافها الواضحة، فإن مقدرة رئيسها على قيادة اللجنة وتوجيه عملها أمر ضروري لنجاحها. ولكي يكون الرئيس فعالاً، عليه أن يتقبل المسؤولية برحابة صدر ويشجع الآخرين على الإسهام. ويجب أن يكون على دراية تامة بأهداف المنظمة ودور لجنته في إنجاز هذه الأهداف.

وفيما يتعلق باللجنة الدائمة على وجه الخصوص، على الرئيس أن يكون قادراً على الحصول على تعاون الأعضاء وتوزيع العمل عليهم من حين إلى آخر. ويجب ألا يكون للرئيس آراء متطرفة في موضوعات اللجنة، أو يكون جديداً على المنظمة لا يفهم تقاليدها الداخلية وخلفياتها الثقافية. إن رئيس اللجنة الناجح يحافظ على الانسجام والتوافق بين أعضاء اللجنة ومجلس الإدارة نفسه، فضلاً عن وضوحه في اتصالاته بهم.



المناقشة

- ١ متى لا يجوز تشكيل لجنة ولو كنت تحتاج إلى قرار جماعي؟
- ٢ فيمَ تختلف اللجنة المؤقتة عن اللجنة الدائمة؟
- ٣ كيف يمكن للجنة من خمسة أعضاء أن تكون أكثر فعالية من لجنة من ثلاثة أو سبعة أعضاء؟
- ٤ في أي من اللجنتين يكون دور رئيس اللجنة أكثر أهمية: اللجنة المؤقتة أو اللجنة الدائمة؟ ولماذا؟

التطبيق

حان وقت انتخابات مجلس تنفيذي جديد ١ - اكتب وصفاً لمهام اللجنتين، ووضح نوع العضوية وحجمها والمهام والرئاسة في منظمتك. ويطلب النظام الأساسي تعين لجنة ترشيح لكنك تريد أيضاً لجنة أخرى والمدة. لتشجيع الأعضاء على المشاركة النشطة في ٢ - ارسم خطة للتفاعل بين اللجنتين. عملية الانتخاب.

ترؤس لجنة

أولاً : واجبات رئيس اللجنة

- أ - تخطيط عمل اللجنة
- ب - إدارة الاجتماعات
- ج - حفظ السجلات والمعلومات
- د - تأمين مشاركة الأعضاء
- هـ - تقويم النتائج وإبلاغ القرارات

ثانياً : حدود صلاحية اللجنة

ثالثاً: ضوابط أداء رئيس اللجنة

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- تحديد عناصر دور رئيس اللجنة.
- قيادة لجتك عملياً وإنتاجية عالية.
- مساعدة لجتك على إنجاز أهدافها.

إن مهمة ترؤس لجنة إنما هي ممارسة للقيادة. ويكون سر الرئاسة الناجحة لللجنة في قدرة الرئيس على قيادة الأعضاء وحفزهم وتوزيع المسؤوليات عليهم والتواصل معهم. وليس مهمـة اللجنة، بوصفها وحدة تنظيمية، مجرد عقد الاجتماعات، على الرغم من أن الاجتماعات هي أكثر المهام شيوعاً ووضوحاً في عمل اللجنة. وتزاول اللجنة العديد من وسائل التفاعل الرسمية وغير الرسمية، مثل كتابة التقارير، وتدوين الملاحظات، وتقديم النشاطات الجارية، ومراقبة الأداء، وتنفيذ المهام الشكلية، وغيرها. ولا بد في المقام الأول من تماسك اللجنة بصفتها مجموعة في أوقات الشدة والخلافات. ويتعين على رئيس اللجنة أن يقودها إلى أبعد من مجرد الاجتماعات الشكلية.

أولاً: واجبات رئيس اللجنة

يجب على رؤساء اللجان أن يزاولوا مهمتهم بجدية، لأنهم اكتسبوا الثقة من المنظمة وقيادتها. ولا يجوز لرؤساء اللجان أن يقوموا بعمل اللجنة وحدهم لأن هذا بمثابة خذلان للنفس، فالغرض من اللجنة الاستفادة من مختلف موارد أصحابها. إن الرئيس الجيد هو الذي يقود، ويسعد الإنصات في الوقت نفسه.

ويكون تصنيف واجبات رئيس اللجنة على الوجه التالي:

- ١ - تحطيط عمل اللجنة.
 - ٢ - إدارة الاجتماعات.
 - ٣ - حفظ السجلات والمعلومات (ما لم يعهد بهذه المهمة إلى أمين سر للجنة).
 - ٤ - تأمين مشاركة أعضاء اللجنة.
 - ٥ - تقويم نتائج أعمال اللجنة وإبلاغ قراراتها.
- ٦ - **تحطيط عمل اللجنة**

إن المسـؤولية الأولى لرئيس اللجنة هي فهم مهمة اللجنة فهماً واضحاً، يضع على أساسه إستراتيجية عمل مؤقتة تشتمل على:

- ١ - جدول أولـي للاجتماعات.
- ٢ - مهامـات أعضاء اللجنة.

- ٣- تقديم البحوث والمعلومات للموظفين.
- ٤- التنسيق مع اللجان الأخرى.
- ٥- استحصلال الموافقة على الميزانية.
- ٦- ترتيب الإجراءات الأخرى مع الجهات ذات القرار.
- ٧- الخط الزمني ومعالم على الطريق للإنجازات المتوقعة.
- ٨- ترتيبات النقل والعلاقات العامة.

وتعتبر اللجنة بالفعل منظمة صغيرة داخل منظمة كبيرة، وتستوجب على الرئيس أن يستخدم قيادته ومهاراته الإدارية إلى أقصى مدى من أجل إنجاز اللجنة لهدف المنوط بها.

ب - إدارة المجتمعات

الاجتماع الجيد للجنة لا يأتي عضوياً، بل هو نتيجة خطة عمل هادفة. ويقوم ذلك على أساس جدول أعمال سليم مع توفير الشروط الالزمة لاتخاذ القرارات. ويجب إرسال جدول الأعمال والمعلومات الضرورية إلى الأعضاء قبل الاجتماع بوقت كاف. ويفضل أن يتم الاتفاق على جدول للجتماعات للسنة بأكملها قبل الاجتماع الأول أو في أثناءه. وقد لا يكون بوسع جميع الأعضاء حضور الاجتماعات كافة، لكن غياب عضو عن اجتماعين أو أكثر يجب معالجته بشكل جدي في نطاق سلطة رئيس اللجنة. (مناقشة رئاسة الاجتماع ترد في الفصل ٢١ من هذا الدليل).

ج - حفظ السجلات والمعلومات

يتطلب اتخاذ القرارات السليمة توافر سجلات للإجراءات الماضية ومحاضر الاجتماعات السابقة، بالإضافة إلى تقارير اللجان ذات العلاقة والوصف الوظيفي للجنة وما شابه ذلك من وثائق للرجوع إليها. وقد تحتاج اللجنة أيضاً إلى إقامة قواعد لتخزين المعلومات وإدارتها حول الأعضاء والجمهور الذي يشعر بتأثير عمل اللجنة. وعموماً، على رئيس اللجنة أن يكلف أحد أعضاء اللجنة بحفظ السجلات ويعينه أمين سر اللجنة. ويعق على كاهل رئيس اللجنة مسؤولية تشجيع الأعضاء على استخدام المعلومات المتاحة كافة بشكل إيجابي وفعال من أجل تعزيز أهداف اللجنة.

د - تأمين مشاركة الأعضاء

يعمل أعضاء اللجنة بصفتهم مجموعة حين يجتمعون لتقدير الخطط والنشاطات. وفي أحيان أخرى على كل عضو أن يقوم بمسؤوليته بناءً على إجراءات محددة. على أية حال، يتبع على رئيس اللجنة مساعدة الأعضاء على تأمين الموارد وإنجاز التزاماتهم. ويطلب ذلك المقدرة على القيادة وحفظ الأعضاء وتوزيع المسؤوليات والتواصل معهم. كما يتطلب مهارة التعرف بالعيوب في الأداء واتخاذ الإجراء التصحيحي اللازم. وعلى الرئيس أن يكون القدوة بتأدية مهامه بسرعة وجدية.

ه - تقويم النتائج وإبلاغ القرارات

لا بد للجان من تحقيق نتائج، سواء كانت تنظيم حدث أو مناسبة ما بطريقة ناجحة أو إيجاد حل لمشكلة أو وضع منهج للعمل. وعلى رئيس اللجنة أن يتحقق من تقويم النتائج ومراقبة مستويات الجودة وردود الفعل والتجاوب. ولا بد من تحصيص الوقت والموارد من أجل التقويم بصفته جزءاً من عملية التخطيط التي ناقشناها آنفاً. والحقيقة أن أداء الرئيس والأعضاء يجب أن يخضع للتقويم بهدف تحسين الأداء في المستقبل.

وفي أغلب الحالات، يجب رفع نتيجة عمل اللجنة إلى الجهة التي عينت اللجنة أو إلى مجلس إدارة المنظمة. وعلى رئيس اللجنة أن يوجه عملية إعداد التقرير وأن يتحقق أن التقرير يعكس بصدق وجهات نظر الأعضاء كافة وإنجازاتهم. ويجب أن يخدم التقرير الغرض بأن يوضح جيداً مدى تحقق أهداف اللجنة، وأن يضع توصيات لمزيد من الإجراءات في حالة عدم تحقق الأهداف. ويعد تقديم التقرير من المسؤوليات الأساسية لرئيس اللجنة.

ثانياً: صلاحية اللجنة

يجب على رئيس اللجنة أن يحصل على توضيح كامل عن التفويض المعطى له ونطاق وحدود صلاحيته في تسيير عمل اللجنة. وعموماً لا يستطيع رئيس اللجنة أن يفعل ما يلي:

أ- تعين أعضاء جدد بدون موافقة الجهة التي عينت اللجنة.

- ب- إبعاد أي عضو بدون تشاور سابق مع الجهة المعينة أو مجلس الإدارة.
- ج- توريط المنظمة في التزامات كبيرة أو طويلة الأجل سواء كانت مالية أو غيرها.
- د- تغيير سياسات أو إجراءات المنظمة أو لوائحها الداخلية.

ثالثاً: ضوابط أداء رئيس اللجنة

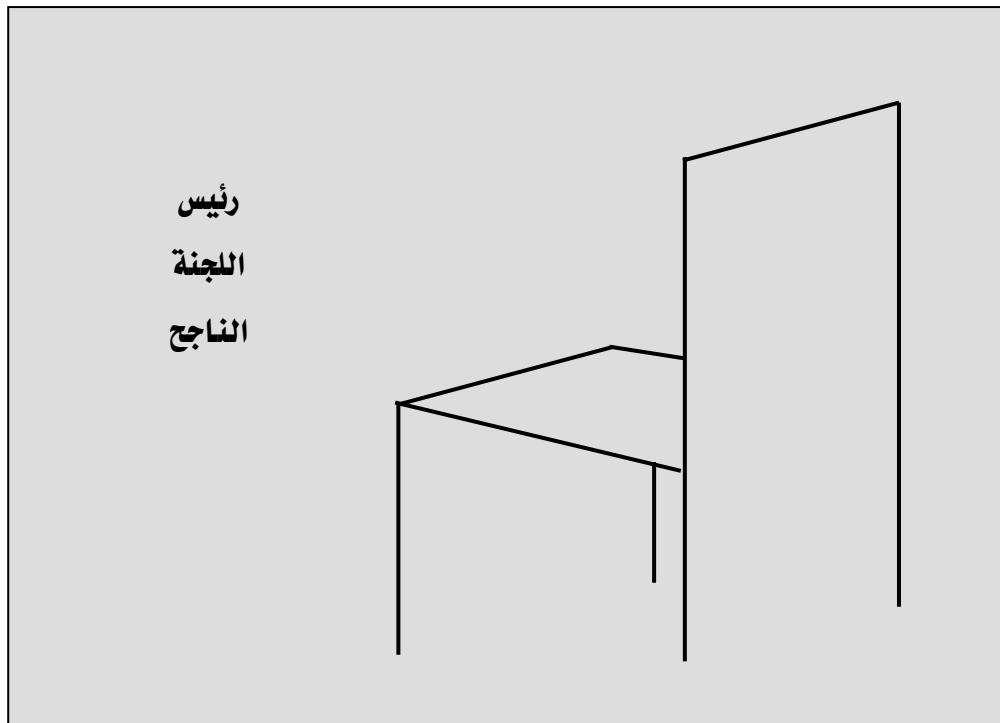
يستطيع رؤساء اللجان استخدام قائمة الضوابط التالية لتقدير أدائهم. اسأل نفسك:

هل	نعم	لا
١	()	()
٢	()	()
٣	()	()
٤	()	()
٥	()	()
٦	()	()
٧	()	()
٨	()	()
٩	()	()
١٠	()	()
١١	()	()

أعط نفسك نقطة واحدة لكل إجابة بنعم، وصفراً لكل إجابة بلا.

المحصلة من ١٠ - ١١ ممتاز، ومن ٨ - ٩ جيد، و ٧ مقبول، والدرجة ٦ وأقل غير مقبول بمهمة رئيس لجنة.

اهتم بتحسين نفسك في مجالات القصور، وكرر اختبار قائمة الضوابط هذه بعد ثلاثة أشهر لتابعة تقدمك.



- يتشاور قبل أن يتصرف.
- يتأنى قبل الحكم على الأمور والأشخاص.
- يتصرف في الوقت المناسب.
- يبادر بالمناقشة من دون أن يهيمن عليها.
- يتلقى الملاحظات والتعليقات بنفس راضية.
- يعتدل في نقده.
- يتقبل الأفكار الجديدة من دون تحزّب.
- يبلغ الأعضاء بما يفعله نيابة عنهم.

المناقشة

- ١ - ما واجه الاختلاف بين رئاسة اللجنة ورئاسة الاجتماع؟
- ٢ - ما هي الاعتبارات الرئيسية التي يجب أن يأخذها رئيس اللجنة في الحسبان عند رفع تقرير بأعمال اللجنة؟

التطبيق

- ١ - اكتب رسالة قصيرة إلى أعضاء اللجنة ترسم فيها خططك لتحقيق أهداف اللجنة.
 - ٢ - اكتب ردًا مختصراً يمكن أن يصلك من أحد قدامى أعضاء اللجنة.
 - ٣ - اكتب قائمة بأهم الوثائق والمراجع والسجلات التي ستحتاج إليها في هذه الحالة.
 - ٤ - ضع جدولًا لمراقبة عمل اللجنة في أثناء السنة.
- تم انتخابك رئيساً جديداً للجنة التخطيط لمنظمتكم، تتالف اللجنة من سبعة من قدامى الأعضاء، وتناقش الخطط طويلة الأجل وتوجه خطط العمل السنوية وتقوم الأداء وتبدى النصح بوجه عام حول مسائل السياسات الرئيسية. قررت اللجنة تغيير طريقة عملها كي تصبح أكثر وضوحاً للأعضاء. وهي تريد أيضاً أن تدرس الأداء الحاضر وأن تضع إستراتيجية للنمو التنظيمي.

تنظيم اجتماع

- أولاً : الغرض من الاجتماع
- ثانياً : دورك مخططاً
- أ - القيادة والإدارة
- ب - الضبط المالي
- ثالثاً: أساسيات الاجتماع الناجح
- أ - الغرض
- ب - جو الاجتماع
- ج - الوقت
- د - الرئيس
- هـ - المشاركة
- و - المهام
- ز - القرارات
- ح - الوحدة
- ط - المفاجآت
- رابعاً: وضع جدول الأعمال
- خامساً: نصائح عامة
- سادساً: قائمة ضوابط تنظيم الاجتماعات

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- التعرف بمختلف عناصر الاجتماع الناجح.
- إعداد خطة لاجتماع له هدف معين.
- تنظيم اجتماع ناجح.
- النجاح في ترتيبات الاجتماع.

أولاً: الغرض من الاجتماع

أصبح للجمعيات دور متزايد الأهمية في الأداء التنظيمي. تعطي المجتمعات الأعضاء شعوراً بالانتماء والأهمية، وتحتاج لهم فرصة المشاركة، كما تقدم لهم وسيلة لتبادل المعلومات. وفي مقابل هذه المزايا هناك مساوىء للجمعيات. فقلة فقط من المشاركون هم الذين يشاركون بإسهام حقيقي، على حين أن الأغلبية يحضرون بدون أي إعداد، وغالباً ما تخرج المناقشات عن الموضوع. وتستغرق المجتمعات وقتاً كبيراً، وتحتاج للمتحدث المقنع والخطيب البارع الذي لا يقدم بالضرورة أفضل الأفكار أو أحسن الحلول.

والحقيقة أن الناس يحضرون الاجتماعات بوجه عام لإرضاء اهتمامهم الذاتي. وقد يؤمنون بالهدف ويسعون لخدمة المصلحة العامة، أو ربما يرون في المنظمة ما يخدم بعض أغراضهم الخاصة.

ومثال على الأغراض الخاصة ما قد يسعى إليه بعض الناس من الاستمتاع بالصحبة والإحساس بالانتماء. إن فهم الأسباب وراء حضور الأشخاص لاجتماعاتنا يساعدنا على التخطيط لاجتماعات أفضل وتكليف المشاركون ذوي الإمكhanات الفعالة بالمهام المناسبة. وقد ينسحب بعض المشاركون إذا لم تكن المهام التي كلفوا بها تلبي احتياجاتهم أو كانت تفوق قدراتهم.

إن المجتمعات تكون صغيرة أو متوسطة أو كبيرة. وهناك أربعة أهداف رئيسية لعقد

الاجتماعات:

- ١ - اتخاذ القرارات.
- ٢ - توزيع المعلومات.
- ٣ - إنشاء علاقات بين الناس.
- ٤ - توفير الحوافز.

وهناك علاقة متبادلة بين حجم الاجتماع وأهدافه. فمثلاً، كلما كبر الاجتماع كان من الصعب اتخاذ قرارات. فحضور عدد كبير من الأشخاص لا يؤدي بالضرورة إلى تفكير مبتكر، وإنما يساعد على إيجاد إحساس بروح الجماعة ويحفز المشاركون.

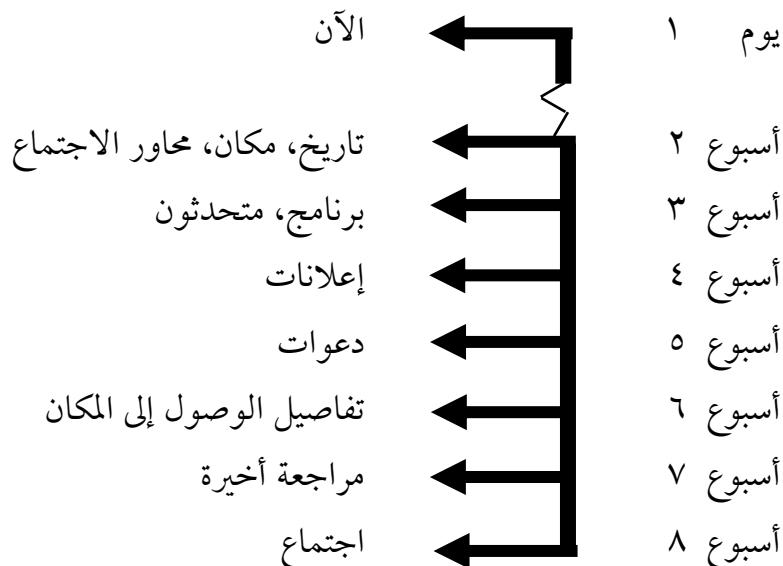
ثانياً: دورك خططاً

يتطلب تخطيط المجتمعات الناجحة اتباع بعض ضوابط وإستراتيجيات التخطيط الأساسية العامة. إن التخطيط الجيد هو الفاصل بين النجاح والإخفاق.

أ - القيادة والإدارة

يحتاج تنظيم الاجتماع الناجح إلى مهارات قيادية وإدارية. والخطوة الأولى عادة هي تعيين لجنة التخطيط المناسبة. وعليها أن نمارس قيادة فعالة بأن نجعل أعضاء اللجنة والمعاونين يعملون بصفة فريق، ويقوم كل منهم بدوره. لكن حين لا يكون لدى اللجنة الموارد أو القدرات في حالات معينة، فعلينا أن نعرف كيف نعتمد على موارد المنظمة المفيدة في تلك الحالات.

إن أبسط وسيلة للبدء في التخطيط لحدث أو مناسبة ما هي استخدام أسلوب الخط الزمني. وهو عبارة عن رسم خط زمني بين الآن وتاريخ موعد الحدث، يُبيّن جميع ما يجب إنجازه، ومتى، على فترات مناسبة على امتداد ذلك الخط.



وبصفتنا خططتين للبرنامج، يجب أن تكون لدينا المقدرة على تقديم خطط وميزانيات للجهات المسؤولة للموافقة عليها. وعلى هذه الجهات المختصة أن تتخذ القرارات الضرورية في الوقت المناسب. وحين تعقد المجتمعات خارج المدينة لا بد لنا من وضع

إجراءات للتفتيش على الموقع وحجز أماكن الإقامة بمساعدة معارفنا المحليين. وعليها الاستعداد للمفاجآت ولمشكلات آخر دقيقة وتجنبها ما أمكن.

ب - الضبط المالي

يجب أن نحاول دائمًا الاستفادة، بأكثر ما يمكن، من كل قرش نفقه على الاجتماع، لأن الموارد المالية أمانة من الله والأعضاء. أمّا أوجه الصرف الرئيسة فهي عادة تذاكر السفر والإقامة وأجرة مكان الاجتماع ونفقات الطعام والطباعة والبريد والهواتف والفاكسات. وعليها في كل حالة أن نساوم بأفضل طريقة للحصول على أقل الأسعار التي تتفق مع النوعية التي نريدها. ويجب أن نتعرف بالنفقات الخفية في الأصناف كافة، ولا سيما حين نتفاوض بشأن أسعار وجبات الطعام. وينبغي أن نفهم ما يمكن التفاوض بشأنه في العقود وعقوبة أي إخلال بالإنفاق. كما أن الاحتفاظ بالفواتير وغيرها من الأوراق في نهاية الاجتماع أمر ضروري لتجنب الخلافات حول المدفوعات مع الفنادق ومتعهدى الأغذية.

ونستطيع عن طريق التخطيط المبكر أن نقلل من نفقات طباعة الكتيبات الإعلامية والنشرات ومواد البرنامج . ويجب أن نبني نظاماً للبريد قليل التكلفة لتوسيع ونشر المعلومات التي يحتاج إليها المشاركون باستخدام القوائم البريدية المناسبة المدرجة في الحاسوب مع محاولة إرسال أكثر من مادة في المظروف نفسه لتقليل التكلفة. ولا بد من تفهم نظام البريد بما يتيح لنا الاستفادة من البريد الأقل تكلفة والاقتصاد في حجم المادة المطبوعة مع الاحتفاظ بجاذبيتها.

سيكون هناك دائمًا مشاركون يلغون تسجيلهم للحضور في آخر لحظة. ويمكن عن طريق الإجراءات النظامية المناسبة إرجاع النقود لمن سددتها إن توافر الوقت، وبذلك نبني السمعة الطيبة التي ستكون عوناً لنا في المناسبة التالية.

أخيراً علينا ألا نهمل متطلبات الأنظمة المتبعة للتأمين على الاجتماع، وعادة ما تكون مفروضة من قبل إدارة الموقع .

ثالثاً: أساسيات الاجتماع الناجح

أ - الغرض

يجب صرف الاهتمام مباشرة على الغرض من الاجتماع، وتلزم الموافقة على جدول أعمال مكتوب قبل موعد الاجتماع. ولا بدّ من إتاحة فترة كافية في نهاية الاجتماع للمناقشات الحرة. ويمكن تأجيل الأسئلة أو الملاحظات التي لاتتعلق بصلب الموضوع لمناقشتها في تلك الفترة.

ب - جو الاجتماع

يعدّ تنظيم غرفة الاجتماع مهمّاً جداً لنجاحه. وحجم الغرفة يجب أن يستوعب بشكل مريح عدد الأشخاص المتوقع حضورهم. ومن الخطأ أن تكون الغرفة متناهية في الكبر أو الصغر. إلا أن من المستحسن في الاجتماعات التشجيعية استخدام غرفة أصغر قليلاً، لأن التقارب البدني يساعد على إيجاد شعور بتضامن أكبر بين المشاركين. ويجب أن تكون درجة الحرارة مناسبة والغرفة جيدة الإضاءة، ولا سيما إذا كان من المتوقع اتخاذ قرارات. كما أن ترتيبات الجلوس مهمة. فوقوف المتحدث أمام صفوف من الناس يميل دون قصد إلى خلق حاجز نفسي بينه وبين جمهور المستمعين. ويحسن تجنب هذا بقدر الإمكان لأنّه يعوق المشاركة. ويجب أن تكون الغرفة خالية من أيّة أمور تشتبّه الانتباه كالضوضاء أو الديكورات غير المناسبة.

حتى إذا لم نكن نعرف العدد المتوقع حضوره، فإن معرفتنا وخبرتنا يجب أن تساعداًنا على اختيار الحجم الأنسب لمكان الاجتماع. اختر من بين ترتيبات الجلوس التقليدية أفضلها: شكل المسرح أو نمط الفصول الدراسية أو نمط المؤتمر أو نمط المآدب. وقبل الاجتماع تفقد المعدات الصوتية بالغرفة، والإضاءة وأجهزة التحكم في درجة الحرارة، حتى يتوافر للحضور الراحة. خطط لإيجاد مساحات أكثر في غرفة الاجتماع المزدحمة بالحضور. احصل من مدير التسهيلات للموقع على التزامات مكتوبة تجنبهاً لتغيير رأيه أو سوء الفهم.

ج - الوقت

من المهم جداً البدء في الوقت المحدد والدخول فوراً في موضوع الاجتماع، وإنها في الوقت المحدد. وهذا من شأنه أن يضفي على الاجتماع مظهراً منظماً ويترك انطباعاً جيداً لدى المشاركين، كما يساعد على إنجاز العمل بطريقة منظمة وفعالة. ومن المضر أن يستمر الاجتماع مدة أطول بالسماح للمناقشة بالدخول في الموضوعات الهامشية. ويمكن أن تتم الأحاديث الودية عقب الاجتماع.

د - الرئيس

يجب أن تتحترم سلطة الرئيس إذا أريد له أن يدير الاجتماع بنجاح وفعالية. وعند تقديم الرئيس إلى أعضاء اللجنة يجب إبراز خبراته ومؤهلاته لرئاسة الاجتماع. وهذا يعزز من قبول سلطته. وينبغي أن يكون مظهراً الرئيس وطريقة كلامه على صورة تبرزه بشكل طيب. وعليه أن يكون محايضاً عند مناقشة النقاط المثيرة للجدل ويوجه تفكير المجموعة إلى البند المطروح من جدول الأعمال. وليس من الحكمة أن يسأل: "ما رأيكم فيما يجب علينا أن نفعل؟" بدلاً من ذلك عليه أن يلخص الفرص والبدائل بطريقة موضوعية.

هـ - المشاركة

إن المشاركة على درجة كبيرة من الأهمية. ولو أن شخصاً واحداً فقط استحوذ على الحديث كله فإن الآخرين سيفقدون اهتمامهم ويصبح الاجتماع مملأً. ونستطيع أن نخطط للمشاركة في وقت مبكر بأن نطلب من عدة أشخاص تقديم بنود جدول الأعمال. وهذه المشاركة تساعد على تكوين واستمرارية مجموعة نشطة مفعمة بالحماسة.

حين يجعل المشاركين يشعرون أنهم جزء من محور اهتمام الاجتماع، فإننا بذلك نعزز حافز الإسهام لديهم وقبول مهام العمل.

لتشجيع المشاركين الخجولين على التحدث بحرية، نستخدم أي عدد من "مذيبات الجليد" التي ستجعل الاجتماع ينطلق بود ودماثة. وتوفير بطاقة اسم واضحة بخطٍّ كبير وجذابة يشجع المشاركين على تبادلها على صدورهم، وهذا يساعد على التعارف والتقارب الودي.

و - المهام

من الخسارة أن يتهمي المجتمع ناجح بدون تكليف المشار إليهم بمهام. ويمكن أن تكون المهام عامة مثل "فكروا في هذا أثناء رحلة العودة"، أو أن تكون محددة مثل "أنتم الثلاثة ستحثون في هذا الموضوع وتضعون مسودة وثيقة بحلول نهاية الأسبوع". إن الاجتماع الذي لا يجد أن شيئاً قد أنجز فيه أو لا يقرب المشاركون من حل المشكلة، يمكن أن يضعف الروح المعنوية على المدى الطويل. ويجب علينا عند التكليف بالمهامات أن نأخذ في الحسبان مختلف مصالح الحاضرين وقدراتهم. في نهاية الاجتماع، استعمل بطاقة تقويم حسنة الأداء لتلقي ملاحظات الحضور. وهذا من شأنه أن يقوي الإحساس بالمشاركة ويحدد مواطن الضعف لتجنبها في المستقبل.

ز - القرارات

لا بد أن تكون كل الجلسات المخصصة لتخاذل القرارات حسنة التنظيم، أي أن نفك في مختلف الخيارات والبدائل سلفاً، ثم نعرضها في الاجتماع. وعلينا أن نركز مناقشتنا على الخيارات والبدائل المحددة ونتفادى طرح أسئلة عامة بدون تحضير مسبق مثل "ما رأيكم؟". وهناك وسائل أكثر فعالية لمعرفة أفكار المشاركون بشأن موضوع ما بدون إتاحة الفرصة لهم للخروج عن الموضوع في مناقشات لا تعنينا. فمثلاً، يمكن أن نطلب منهم نقد جزء معين من بديل ما أو تبيان أسباب تفضيل بديل على آخر بإيجاز. إن الإعداد المسبق أمر هام إذا أريد للجتماع أن يحقق إنجازاً واضحاً.

ح - الوحدة

إن وحدة الاجتماع تساعد على دفعه نحو هدفه. ويجب على الرئيس الناجح أن يسعى جاهداً للحفاظ على الوحدة في جميع الأوقات عن طريق تطبيق القواعد الإجرائية وكذلك باستنهاض الحاضرين. ولا يجوز أن ترك الاجتماع يتهمي والمشاركون في حالة انقسام أو ضيق أو غضب. غالباً ما نستطيع تقويم المشاعر الداخلية للمشاركون باللحظة الجيدة لتعبيراتهم الخارجية، وأحياناً يمكن لحكاية تقال في الوقت المناسب أو طرفة أو حديث نبوبي أو آية كرية أن تخفف التوتر، وتساعد على إعادة توحيد الفئات المنقسمة. وفي أغلب الأحيان، يكون من المفيد تذكير المجموعة بالأهداف المهمة للمنظمة.

وإذا ما ظهرت تكتلات فئوية فمن المفيد فرز متحدث واحد عن كل فئة والاعتراف به ناطقاً وحيداً لها. ويجب العمل على بقاء الجميع بالغرفة حتى نهاية الاجتماع لأن كثرة الدخول والخروج تشتبه.

يتحتم على الجميع سواء منهم الرئيس أو العضو المشارك ألا يفقدوا أبداً صبرهم وانضباطهم وأن يبدوا دائماً موقف إيجابية. فالموقف السلبي مدعوة لضيق الجميع. وإذا كان الاجتماع طويلاً، فمن المهم توفير الوقت اللازم لفترات راحة مناسبة. كما يجب أن نبث في المشاركين الشعور بوحدة الهدف.

وبعد أن يتاح لهم الوقت للتفكير في الاجتماع وما يتم خوض عنه، نستطيع أن نستطلع آراءهم عن طريق البريد أو الهاتف، وبذلك ننمي روح الفريق بينهم.

ط - المفاجآت

ستكون هناك مفاجآت غالباً، مهما بلغت خطتنا حدها من الإتقان. فقد تعطل المعدات السمعية والبصرية، أو ربما لا تصل أبداً، وقد يلغى المتحدث الرئيسي حضوره في آخر لحظة، كما أن الأخطاء في الحجز قد تسبب في عدم توافر غرف الاجتماع، وقد يجعل الجو العاصف أو المطر إقامة نشاطات في الهواء الطلق أمراً صعباً، وقد لا تتوفر أماكن لوقوف السيارات في الموقع نتيجة لطاريء ما. علينا دائماً أن نتوقع الكثير ونضع خططاً بديلة. فمن المتعذر تلافي المفاجآت تماماً لكن المطلوب هو التفكير المسبق فيها حتى نكون مستعدين ذهنياً لمعالجتها في الحال.

رابعاً: وضع جدول الأعمال

علينا أن نخطط لاجتماعاتنا بحيث نستفيد إلى أقصى حد من جهود المشاركين. ويطلب هذا جدول أعمال معداً بعناية تتجنب الغموض والقصور والجمود. ويعد الاتفاق مسبقاً على الوقت المتاح لمناقشة كل بند أمراً حيوياً من أجل نجاح الاجتماع. وليس من العدالة، بالنظر إلى الأمانة الملقاة على عاتقنا، أن نناقش موضوعاً ثانوياً لمدة طويلة ونهمل موضوعاً أساسياً بحجة أن الوقت انتهى.

تحقق من أن جدول الأعمال يستعمل على البندود التي تحتاج إلى مشاورات جماعية. ضع أكثر

البنود إثارة للجدل في الجزء الأخير من جدول الأعمال مع إتاحة الوقت الكافي لها. إن مناقشة تلك النقاط سوف تساعد على بث النشاط في أواخر الاجتماع حين يبدأ المشاركون في فقدان طاقتهم. رتب بنود جدول الأعمال بشكل متسلسل وترتبط منطقياً، واجعل عدد البنود محدوداً، وخصص المزيد من الوقت للبنود المعقدة والمثيرة للجدل. ومن الطرق السهلة لوضع جدول زمني

نموذج لجدول أعمال

- ١ - أعمال مستمرة**
 - ١ - إقرار جدول الأعمال
 - ٢ - محضر الاجتماع السابق
 - ٣ - مراجعة قرارات الاجتماع السابق
 - ٤ - تقارير الأعضاء
- ب- الأعمال الجديدة**
 - ١ - بيان المهمة
 - ٢ - معايير الأداء
 - ٣ - خطة العمل والميزانية
- ج - بنود أخرى مضافة**
- د - الاجتماع القادم : الموعد ، المكان**
- و- جدول الأعمال**

تحديد الأوقات المخصصة للصلة والوجبات الغذائية ثم تحصيص ٩٠ دقيقة لكل جلسة بين تلك الأوقات. ومن المفيد تعين مسؤول عن الوقت لمساعدتك في ملاحظة الزمن المخصص لكل بند من بنود جدول الأعمال. أعط الوقت الكافي لمناقشة الموضوعات بعمق، وادخر بعض الوقت في نهاية الاجتماع لتدفق الأفكار، فهذا يساعد على الاستعداد السابق لمجابهة المشكلات المتوقعة.

عليك إخبار المشاركين بجدول أعمال مفصل وبحضور الاجتماع الأخير. اطلب منهم أن يقرؤوا هذه المواد ويستوعبواها مسبقاً. واسألهم إن كان لديهم أية استفسارات حول محضر الاجتماع الأخير. احصل على موافقتهم على ذلك المحضر قبل البدء في الاجتماع الجديد.

خامساً: نصائح عامة

- ١ - عند حجز أماكن إقامة لاجتماع في مدينة أخرى راجع أولاً دليل فنادق المدينة، وهو موجود عادة في المكتبة المحلية.
- ٢ - ثمة طريقة جيدة للحكم على كفاءة الفندق، وهي التتحقق من مدى نظافة دورات المياه والمدة التي يستغرقها موظفو الفندق في تسجيل النزلاء عند الاستقبال ونوعية الطعام بالمطعم.

- ٣ - أهم عنصر في اختيار غرفة لاجتماعات هو الحجم الكافي لعدد المشاركين.
- ٤ - إن أفضل ترتيب لجلوس المشاهدين والمشاركين هو نمط المؤتمرات وليس المحضرات.
- ٥ - يجب إعداد المواد المطبوعة كافة في وقت مبكر بحيث يتساوى وقت كاف لإعادة الطبع إذا اكتشفت أية أخطاء.
- ٦ - في الاجتماعات ذات الجلسات المتوازية، وحد فترات تناول المرطبات، لتشجع على التعارف واللقاءات بين المشاركين.

سادساً: ضوابط تنظيم الاجتماعات

يجب مراجعة الأشياء التالية واختبارها قبل الاجتماع (تحرّأً أيضاً إمكانية الاستفادة من قائمة بمعالم الموقع والتسهيلات إن توافرت تلك القائمة في الموقع).

الصنف	أساسيات غرفة الاجتماع	الملاحظات	المسؤول	الموعد النهائي
المقاعد				
الطاولات				
سلال المهملات				
أقلام				
دفاتر ملاحظات				
بطاقات الأسماء				
المرطبات				
اللوحات المرشدة				
أصناف خاصة بالإلقاء				
المنصة والمسرح				
الإضاءة / آلات عرض الصور				
الستائر والشاشات				
لبات إضافية				
أسلاك التوصيلات				
حاملات ومؤشرات				
كوب ماء على المنصة				
الرسوم التخطيطية للموقع				
موقع المعدات				
طفياليات الحريق				

الصنف	المؤول	الموعدة النهائي	ملاحظات
مخارج الطوارئ			
مكائن بيع المرطبات			
موقع لوحات الإرشاد			
الحمامات والمغاسل			
ترتيبات المشاركين			
اللوحات المرشدة			
درجة حرارة الغرفة			
المساحة الكافية			
مشاجب للمعاطف			
مطبوعات لتوزيعها على الحضور			
مقاعد للصحافة/ الضيوف			
مكان للصلة			
مكان حضانة الأطفال			
المتحدثون			
الدعوة			
الموعد/ المكان المحدد			
الغرض والموضوع			
نوع جمهور الحضور			
البرنامج بالتفصيل			
رؤساء الجلسات لكل متحدث			
الأجهزة السمعية البصرية			
وسائل النقل			
الطعام والإقامة			
مصروفات المشاركين			
طلبات المطبوعات			

تذكر هذه الحقيقة دوماً:

حين ترى اجتماعاً ناجحاً افترض تلقائياً أن قدرأً كبيراً من الإعداد والجهود قد بذل مسبقاً.
إن المجتمعات الناجحة لا تحدث مصادفة أبداً!

للمنظمين: ست طرائق لإفشال اجتماع

- ١- لا تجعل أحداً يعرف مقدماً الموضوعات التي ستجري مناقشتها (قد يحضرن ومعهم معلومات وقد استعدوا لمناقشة الموضوع بذكاء).
 - ٢- أرسل الإنذار بالاجتماع قبل الموعد بعده أشهر على الأقل (سوف يؤجل المشاركون استعداداتهم اعتماداً على أن لديهم فسحة طويلة من الوقت. بل ربما ينسون الاجتماع) أو أرسل الإنذار قبل الاجتماع بأيام قليلة عن طريق عضو لا يعرف شيئاً عن الاجتماع.
 - ٣- أعلن أن الاجتماع سيبدأ حوالي الساعة كذا تقريباً (وهذا يجعل من المؤكد حدوث انقطاع وتوقف حين يستفيد التأخرون في الحضور من عدم تحديد الموعد، ثم يعرقلون الاجتماع بوصولهم وبطلب إفادتهم بما تم قبل وصولهم).
 - ٤- لا تتحقق من أن الموضوعات المطروحة للمناقشة قد درست سلفاً ولا تكن مستعداً بالأسئلة التي تعمل على تنشيط المناقشة.
 - ٥- شجّع الجميع على الظن بأنه سيطلب منهم تقديم المقترنات ولو كان الغرض من الاجتماع مجرد توصيل معلومات (سيشعر المشاركون أنهم خدعوا عند تجاهل ملاحظاتهم، وسيبدون استياءهم في المجتمعات المقبلة).
 - ٦- ادع من استطعت، ولو كان غرض الاجتماع اتخاذ قرارات بشأن السياسات التي تتطلب قاعدة معلومات حول المؤسسة (وهذا يجعل من المؤكد منذ البداية أن الاجتماع سيتحقق إذ سيمارس المشاركون الذين ليس لديهم علم نفوذهم وحقوقهم التصووية إلى جانب المشاركين والموظفين العاملين ببواطن الأمور).
- البديل: إذا كان الغرض هو التثقيف العام لتوسيع قاعدة معلومات المشاركين فلا تدع سوى الأعضاء فيلجنة واحدة أو الذين في لجان مماثلة أو الذين من الوحدة السكنية نفسها أو أولئك الذين يتناولون غدائهم معاً.

المناقشة

- ١ - ما أسلوب تخطيط الخط الزمني؟ كيف يعمل؟
- ٢ - ما أكثر البنود تكلفة في تنظيم المجتمعات؟
- ٣ - ما الدور الذي تلعبه البيئة في نجاح المجتمع؟ هات أمثلة.
- ٤ - أيهما أكثر أهمية لنجاح المجتمع، رئيس كفيّ أم مجموعة نشطة من المشاركين؟ لماذا؟
- ٥ - ما الغرض من جدول الاجتماع؟ هل هو دائمًا مطلوب؟
- ٦ - ما ترتيبات الجلوس المناسبة لاجتماع مجلس إدارة، واجتماع جمعية عمومية، واجتماع أحاديث تشجيعية؟

التطبيق

- ١ - اكتب نموذج خطاب أو إعلان عن هذا الاجتماع، وضمنه جدول الأعمال.
 - ٢ - ارسم خطة بخط زمني للاجتماع.
 - ٣ - ارسم مخططًا يوضح ترتيباً جيداً للجلوس.
 - ٤ - استعرض قائمة الضوابط وعلق على أهم ستة بنود فيها.
- اخذت منظمتك موقفاً مدروساً تجاه وضع جديد في العالم الإسلامي. وبوصفك مسؤولاً عن العلاقات العامة فقد طلب منك أن تسعى للحصول على تأييد جماهيري لهذا الموقف. وقد قررت أن تربّل لاجتماع يحضره قادة ٣٠٠ مركز اجتماعي من أنحاء البلاد كافة، وتريد أن يعقد الاجتماع بعد أسبوعين في أحد الواقع المركزية المتوسطة، وستسعى إلى الحصول على إقرار المجتمعين لوقف منظمتك.

ترؤس اجتماع

أولاً : دور الرئيس

ثانياً : فترة الأسئلة والأجوبة

- أ - لماذا؟
- ب - تحطيط الفترة

ثالثاً: تدوين محضر الاجتماع

رابعاً: مقومات الابتكار

- أ - النجاح في التفاعل
- ب - التفكير الإبداعي
- ج - خنق الابتكار

خامساً: نموذج تقويم اجتماعات اللجان

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادرًا على:

- تحديد دور الرئيس.
- ترؤس اجتماع بشكل ناجح.
- إدارة الأسئلة والأجوبة بنجاح.
- إعداد محاضر دقيقة.

أولاً: دور الرئيس

طلب منك أن ترأس اجتماعاً، وفعلت كل ما يتطلبه عقد الاجتماع، وأرسلت جدول الأعمال والوثائق المتعلقة بذلك، وقد أوشك الاجتماع أن يبدأ. ما أفضل طريقة لإدارة الجلسة؟ هذه بعض النصائح لتحقيق النجاح لرئيس الاجتماع:

١ - تحقق أولاً أن الغرفة هادئة ليس فيها ما يشتت الانتباه، جيدة التهوية والإضاءة. بعد ذلك اهتم بترتيبات الجلوس بحيث يكون كل فرد قادرًا على أن يرى الآخرين قدر الإمكان. وفيما يلي بعض الاعتبارات الأخرى التي يمكن أن تساعد على ترتيبات الجلوس لا جتماعات اللجان الصغيرة:

- الجلوس وجهاً لوجه يؤدي إلى المواجهة. والشخص الجالس في الجهة المقابلة للرئيس هو الذي يتحمل أن يعارضه. دع الشخص الذي يجلس في ذاك الموضع هو الذي يتوقع أن يساعد لا أن يعوق دورك بصفتك رئيساً، لكن لا يجوز استخدام عملية الجلوس هذه للتلاعب بالاجتماع إنما لتوفير مناخ مثمر.
- الجلوس جنباً إلى جنب يقلل فرص الخلاف ويجعله أكثر صعوبة. وإجلال عضو صديق إلى جانب عضو معارض يمكن أن يقلل من المعارضة التي لا ضرورة لها.
- المقعد الذي على يمين الرئيس هو منطقة الظل، لأن الشخص الجالس هناك يختفي عن الانصال البصري برئيس اللجنة، ومن ثم فإن وضع عضو معارض في هذا المكان قد يقلل من فرص المواجهة.
- ٢ ابدأ الاجتماع بآيات من القرآن الكريم واختتمه بالدعاء. إن اختيار الآيات القرآنية التي تتصل ب موضوعات جدول الأعمال سوف يساعد على خلق المناخ الفكري والنفسي المناسب ويعزز الإحساس بالأهمية والواجب والمسؤولية تجاه الله.
- ٣ عالج التزاعات والصراعات بمهارة، وخطاب في الخصوم شعورهم بثقل المسؤولية والرسالة، حين يتحول الصدام بين الأفكار إلى مواجهة شخصية توجه إلى أحد الأعضاء المحايدين للتخفيف من حدة المواجهة. الجأ إلى مختارات مناسبة من القرآن والسيرة لذكر

المشاركين بمبادئ السلوك المتأدب والدمش.

- ٤ - احترس من الشرار وأحكيْم سيطرتك عليه بأن تقترح عليه مثلاً أن يكتب أفكاره من أجل دراستها، أو عن طريق التقاط جملة يكون قد استخدمها لتوه، ثم قم بتكرارها واطلب من شخص غيره أن يستأنف المناقشة.
- ٥ - شجّع أساليب وطرق حل المشكلات مثل التدفق الذهني. ولكي تجعل الأفكار تتدفق في الاتجاه الصحيح فعليك أن تذكر المجموعة "بالمشكلة" التي تواجههم كلما حادوا عنها.
- ٦ - اطلب رأي كبار المشاركين في آخر الاجتماع لأنه لو طرحت أفكارهم في وقت مبكر فقد يعرقل ذلك من مشاركة الأعضاء الجدد في الاجتماع.
- ٧ - اختر أقوى المؤيدين للتوصل إلى حل معين حين توزع المهام المتعلقة بهذا الحل، لأنهم سيعملون بجد ليؤكدوا أن القرار الذي اتخذ كان سليماً.
- ٨ - حدّد إطاراً زمنياً لكل بند في جدول الأعمال، يتناسب مع أهميته وحين التمسك به بتعقل، وفي الوقت نفسه أعط فرصة كافية للتفاعل بين أفراد المجموعة. وحين تكون هناك دعوة لمزيد من المناقشة بما لا يسمح به الوقت فحاول إيجاد تعديل مناسب في جدول الأعمال. بين البنود التي قد تتأثر نتيجة إعادة الجدولة وساعد على تحليل متطلبات التعديل ومزاياه.
- ٩ - استفد من الإجراءات المتعارف عليها في الاجتماعات عند الحاجة للمحافظة على النظام في الاجتماع. وقم بصفة دورية بتلخيص ما تقرر حتى تلك اللحظة.
- ١٠ - احصل على التزام شفوي من كل شخص كلفته بمهمة. لأن الالتزام أمام المجموعة سيؤدي بدرجة كبيرة إلى متابعة العمل، بعكس الالتزام الذي يؤخذ على انفرد.
- ١١ - من المفيد أحياناً طرح الموضوعات الجدية قبيل الاستراحة للصلة أو لتناول الوجبات أو المرطبات، وهذا يتبع تبادلاً مكثفاً لوجهات النظر الخاصة خارج الاجتماع لتفهم مختلف الآراء في ظروف مريحة، وهذا يؤدي إلى الإسراع في اتخاذ القرار عند استئناف الاجتماع.
- ١٢ - اختر الأسلوب المناسب للحديث مع استخدام الكلمات الإيجابية وتجنب السلبية، فإن هذا

من شأنه أن يساعد المشاركين على الإحساس "بملكية" القرارات التي تم التوصل إليها بطريقة ديمقراطية شورية حرة.

موقف عملي

الإخفاق في التخطيط يعني التخطيط للإخفاق!

تصوّر مندوب مبيعات يحاول أن يثبت أن زبونه على خطأ ! حتى لو نجح فإن الزبون سيكرهه ولن يشتري شيئاً. النتيجة في كلتا الحالتين الخسارة، وقد تبنّت مؤسسات الأعمال الأمريكية شعار: الزبون دائمًا على حق. ولسنا ملزمين بقبول هذا المفهوم إلا في إطار قيمنا وأخلاقنا. لكن علينا أن نركز في كل نشاط ونحدد بوضوح هدفنا من المشاركة في ذلك النشاط. مثلاً، إذا كنا سنقابل زعيم حزب المعارضة، يجب أن نوضح الهدف المحدد للجتماع، وأن نخطط فيما بيننا من ستكلم وما سيقول وبأي ترتيب، وينبغي أن نناقش القضايا مقدماً، وأن نتوصل إلى إجماع في الرأي قدر الإمكان حول المواقف التي تتبناها جميعاً. لا تجعل الأمور تنتهي إلى وضع يسيطر فيه شخص ما على الاجتماع بشكل لم يكن متوقعاً، أو أن تختصموا فيما بينكم داخل الاجتماع، أو يتنهى الاجتماع بدون مناقشة جدول أعمالكم، لأنكم استدرجتم إلى جدول أعمال الخصم. إذا لم تخطط جيداً فسوف تندesh لما تنتهي إليه الأمور من سوء.

ثانياً: فترة الأسئلة والأجوبة

١ - لماذا؟

فترة الأسئلة والأجوبة تزيد من قيمة الاجتماع. فهي تساعد المنظمين على التعرف على مواقف المشاركين واهتماماتهم. فإذا ما عبروا عن نقد مصرف أو مواقف عدائية فسيعرف إن كان ذلك ضد المتحدث أو الموضوع أو المنظمة. باختصار، فإن مدة الأسئلة والأجوبة تتيح للمنظمين مصدرًا قوياً للمعلومات من خلال الملاحظات والتعليقات. في الوقت نفسه، فإن مدة الأسئلة والأجوبة تعطي المشاركين فرصة المشاركة والتعبير عن آرائهم فضلاً عن توضيح بعض الأمور الغامضة والإجابة عن بعض الأسئلة الهامة ودراسة ردود فعل المتحدثين وموافقتهم والتعبير عن آرائهم. أما بالنسبة إلى المتحدث، فإن

مدة الأسئلة والأجوبة تعتبر أداة ممتازة للتغذية الاسترجاعية من خلال الملاحظات والانطباعات التي تصدر عن الجمهور.

ولا يجوز أبداً معاملة فترة الأسئلة والأجوبة بصفتها حدثاً روتينياً مدته عشر دقائق ليس له خطة، بل يجب التفكير فيها والإعداد لها باعتبارها جزءاً رئيساً من البرنامج.

ب - تخطيط الفترة

نتيجة لعدم التخطيط، لا تتحقق معظم الفترات المخصصة للأسئلة والأجوبة سوى اليسير مما يمكن أن يتحقق. والخطوات التالية تساعد على التخطيط الجيد:

■ الخطوة (١) إعداد المشاركين

يمكن إعطاء المشاركين عينة من الأسئلة التي يمكن أن تنشط الأسئلة الأخرى. ويمكن أيضاً تعريفهم بالغرض المحدد من الاجتماع، وإذا ما سمح الوقت يمكن طبع وتوزيع لحة عامة عن أهم المسائل التي ستناقش. ويجب أن يكون واضحاً للمشاركين أن هذه اللحمة مقتربة وليس نهائية. وثمة طريقة أخرى وهي تقسيم المشاركين قبل العرض إلى: فريق للتوضيح وآخر للنقد وثالث لخطط العمل. ويستطيع الرئيس تقديمهم للجتماع من خلال جلوسهم على يمين الغرفة وفي وسطها وعلى شماليها.

■ الخطوة (٢) كتابة الأسئلة

غالباً ما نجد أن الأسئلة التي تخطر ببال المشاركين في الجزء الأول من الاجتماع تنسى حين يحين الوقت لطرح الأسئلة. ويمكن توزيع أوراق أو بطاقات لكتابة الأسئلة عليها حين تخطر بباليهم وتطرح الأسئلة بعد الحاضرة أو تجمع وتصنف بسرعة حتى يمكن الإجابة عنها بتسلسل منطقي. وأحياناً يمكن إعطاء راحة في أثناء الاجتماع لإعطاء الفرصة للمشاركين لكتابة أسئلتهم بدون أن يضيع عليهم أي جزء من العرض.

■ الخطوة (٣) الحصول على أهم الأسئلة

الحصول على الأسئلة التي تمثل فعلاً المشاركين كافة أمر له أهميته. ويمكن استخدام أسلوبين هنا، هما أسلوب "المجموعات الطنانة" وأسلوب مناقشات المجموعة الصغيرة.

و"المجموعات الطنانة" هي مجموعات صغيرة للمناقشة تتألف مثلاً من ستة أو ثمانية أشخاص. وعادة ما يجد الناس صعوبة في صياغة الأسئلة التي تهمهم. لذلك، فإن سمعتهم أسئلة الآخرين عادة يساعدهم على بلورة أسئلتهم. ولعل تقسيم اجتماع كبير إلى مجموعات صغيرة تجتمع لمدة خمس أو عشر دقائق يمكن أن يساعدهم على صياغة أسئلتهم ويضمن أن يشارك كل شخص في المناقشة. ويمكن تنظيم هذه المجموعات بسرعة في الاجتماعات الكبيرة بأن نطلب من الأشخاص في كل صف أن يستدروا وينضموا إلى الأشخاص الذين خلفهم. بعد ذلك، يتولى أحد أفراد المجموعة توصيل أسئلتهم.

أما مناقشات المجموعات الصغيرة فهي وسيلة أخرى للحصول على أسئلة تمثل اتجاهات المشاركين. ويتم هذا باختيار مجموعة صغيرة تمثل المشاركين، ثم يطلب منهم أن يناقشو باختصار الأسئلة التي تبدو مهمة جداً لهم. وإذا كان هناك من يعترض على هذا النظام، فإنه يستطيع أن يبيّن وجهة نظره بحرية.

■ الخطوة (٤) تصنيف الأسئلة

ربما لا يكون بالوسع الإجابة عن الأسئلة كافة في اجتماع واحد. تجمع الأسئلة التي ما أتيحت لها الفرصة لكي تجيب عليها مستقبلاً. ويمكن تسجيل الأسئلة على الورق بحيث يتحقق المشاركون أنهم لم يكونوا موضع إهمال وقلة عناية، وأن الأسئلة التي طرحوها سوف تناقش في جلسة قادمة.

■ الخطوة (٥) استخلاص النتائج

هذه الخطوة مهمة جداً للرئيس، لأن معظم نشاطاته تتركز على حفز الآخرين للقيام بعمل والمشاركة فيما يتقرر. وثمة طريقة لتعزيز ما تقرر أو أعلن، وهي أن يقوم اثنان أو ثلاثة من المشاركون بإجراء مناقشة مركزة في نهاية الاجتماع توضح السبل الجديدة الممكنة للعمل أو التطبيقات المحتملة لما تعلموه في الاجتماع من معرفة.

ثالثاً: تدوين محضر الاجتماع

لا يعدّ محضر الاجتماع سجلاً قانونياً للأعمال التي أنجزتها المجموعة فحسب، بل هو أيضاً وسيلة معلومات لمختلف اللجان والمشاركين عامة. وعلى الرغم من أن رئيس الاجتماع يكلُّ كتابة المحضر إلى أمين السر، فإنه يعدّ مسؤولاً عن دقة المحضر. وفيما يلي بعض الإرشادات لكيفية إعداد محضر جيد:

- ١ - بما أن العضو الذي يقوم بكتابة محضر الاجتماع لا تتاح له الفرصة للمشاركة كلياً، فمن الأفضل أن يتناوب المشاركون على كتابة المحاضر. وعلى المسؤول أن يكتب المسودة الكاملة من المذكرات واللاحظات التي قام بتدوينها عقب الاجتماع حين لا تزال المعلومات حاضرة في ذهنه ويحسن بالنسبة إلى المؤسسات أن توكل مهمة كتابة المحاضر إلى أمين سر دائم.
- ٢ - يجب أن يكون لكل بند عنوان كي يمكن الفصل بين البنود، وللتسهيل على القارئ معرفة مكان كل موضوع. ويكتب كل اقتراح مقدم بصورة دقيقة كما ورد بنص كلماته. ولهذا، فعلى الرئيس أن يطلب من كل من يتقدم باقتراح أن يكتبه بالتفصيل.
- ٣ - لا يتوجب عند تسجيل أي بند تقديم تقرير مفصل حول كل متحدث وما قاله كل مشارك، بل يكفي تقديم خلاصة بأهم النقاط المؤيدة والمعارضة. وما لم يتطلب الاجتماع خلاف ذلك، فلا داعي لكتابه أسماء المشاركين الذين يتقدمون باقتراح أو يؤيدونه.
- ٤ - يجوز تدوين نتائج الاقتراع بالموافقة أو بالرفض. أما إذا كان الاقتراع برفع الأيدي أو التصويت السري، فإن المحضر يجب أن يوضح العدد الفعلي للمؤيددين والمعارضين والمتنعين عن التصويت. كما يجب أن يشمل المحضر المقترفات الرئيسة كافة سواء وافق عليها أو رفضت. ولا تدون المقترفات التي سحبت.
- ٥ - ينبغي أن يراجع الرئيس مسودة محضر الاجتماع بدقة قبل توزيع المحضر للموافقة عليه في الاجتماع اللاحق.
- ٦ - لا بد من تحري الدقة والاختصار في المحضر. وتقدم تقارير اللجان مكتوبة، ويجوز أن ترفق بالمحضر مع الوثائق والمستندات الأخرى المقدمة للاجتماع بصفة ملحقات.

والخلاصة أن محضر الاجتماع يكتب طبقاً لنموذج محدد يتفق مع جدول الأعمال لتحقيق أقصى استفادة ممكنة. ويتحقق المحضر هدفين رئيسيين: الاتصال أو نقل المعلومات المفيدة، وتسجيل القرارات. وإذا كان البند يتعلق بالمعلومات يفضل أن يرفق بالمحضر على أنه تقرير ملحق بدلاً من تصميمه في المحضر. أما إذا كان البند على شكل قرار، فلا بد من إجابة الاستفسارات الثلاثة أو "الميمات" الثلاث:

- القرار المتخد (ماذا؟).
- المسؤولية، التنفيذ والمتابعة (من؟).
- المواعيد النهائية للتنفيذ (متى؟).

إن ما يكتب يجب أن يكون على مستوى لغوي مناسب يتفق مع مستوى من سيتلقون التقرير. فليس مفيداً مثلاً تسجيل كل تفاصيل النقاش، لأن الكتابة عملية شاقة، والقراءة تستغرق وقتاً طويلاً، وقد لا يضيف كل ذلك شيئاً مفيداً إلى القرار المتخد.

ست نقاط لتقديم المتحدث

- ١ - ما اسمه؟
- ٢ - ما المؤسسة أو الجهة التي يتمي إليها؟
- ٣ - المجال : ما المجالات التي سيتناولها المتحدث بالبحث؟
- ٤ - المؤهل : ما مؤهلاته للحديث في الموضوع؟
- ٥ - الموضوع : عن أي شيء سيتحدث؟
- ٦ - الأهمية : ما أهمية الموضوع للحاضرين؟

رئيس الجلسة: ست طائق لإفشال اجتماع

- ١ تلقي المكالات الهاتفية في أثناء الاجتماع (فهي تفسد الجلسة مهما كانت جودة التخطيط لها، وهي لا تشوش فقط على الشخص المطلوب وإنما أيضاً على جميع الحاضرين).
- ٢ تشجيع المتحدثين على استخدام أسلوب المحاضرة الذي ينجح فيه بعض الأساتذة، وبذلك لن يضيع الوقت في استخلاص الأفكار من الموجودين (وهذه طريقة ناجحة جداً لجعل الجميع - عدا المتحدث - يشعرون بأن لا قيمة لهم).
- ٣ عدم استخدام الرسوم أو الجداول البيانية أو أي من الوسائل البصرية الأخرى. (هذه الوسائل لا تتوافق مع أولئك الذين يعتمدون على السمع فقط في أداء كل شيء ويجدون صعوبة في استخدام أكثر من حاسة واحدة في وقت واحد).
- ٤ عدم السماح للمشاركين بأن يوضّحوا اهتماماتهم. استمر في عملك غير مبال بآرائهم والتزم بجدول أعمال جامد كأنه قالب من فولاذ.
- ٥ تشجيع الأحاديث الجانبية بين الموجودين (وقد تكون شيقة جداً لمن يتجادبون أطراف الحديث، لكنها نادراً ما تكون مفيدة لغيرهم).
- ٦ مناقشة الحلول أولاً، ثم الحقائق فيما بعد، وذلك لدى حل آية مشكلة قد تنشأ (وهذا يزيد من فرص تبني أول حل يظهر بدون النظر في الاحتمالات، بل قد يجعلك تتجاوز الحقائق غير المرغوبة التي لا تناسب حلك المفضل).

موقف عملي**هل أنت رئيس الجلسة أم المتحدث؟**

حدث ذات مرة في اجتماع لأحد الاتحادات الطلابية أن قام أحد رؤساء الجلسات بتقديم المتحدث. كان تقديم رئيس الجلسة أطول من حديث المتحدث، بل تطوع الرئيس في أثناء فترة الأسئلة والأجوبة بإجابات لا يرضي عنها المتحدث، وتجراً ولخص كلمة المتحدث برغم معارضته. وفي النهاية، تşاجر رئيس الجلسة مع المتحدث، وسخر منه، وألقى عليه حاضرة في الأدب والأخلاق، وانتهت الجلسة إلى إخفاق ذريع.

من حين إلى آخر، يقابلنا أشخاص من هذا النوع يسيئون فهم مسؤولية رئاسة الاجتماع نتيجة عدم الخبرة أو قلة المعرفة. وهم في حاجة إلى شرح دور رئيس الاجتماع. وأهم النقاط الجديرة بالذكر هي:

- ١ - قدم المتحدثين، مع إلقاء الضوء على إنجازاتهم المتعلقة بموضوع الحديث.
- ٢ - لا تقل إن المتحدث معروف، وإنه سيقدم نفسه بنفسه، فهذه إهانة. ذلك أن الأشخاص المحترمين لا يتحدثون عن أنفسهم وإنجازاتهم. ويتفاهم الأمر إذا قدمت متحدثاً بالتفصيل وأهملت تقديم متحدث آخر بعده.
- ٣ - قم بإعداد مجموعة قصيرة من الأسئلة قبل الاجتماع ليجيب عنها المتحدث لتعريف نفسه.
- ٤ - أجعل كلمة التقديم قصيرة وفي صلب الموضوع.
- ٥ - لا تجعل نفسك عائقاً بين جمهور الحاضرين والمتحدث. ساعدهم على التواصل بحرية.
- ٦ - أبلغ المتحدث عن الوقت المتاح له والإشارات التي ستستخدمها للتنبيه عن مرور الوقت قبل بداية الاجتماع.
- ٧ - أعلن عن خطتك لإدارة الاجتماع، ولا سيما الوقت المخصص لكل بند.
- ٨ - لا تدع المتحدث يرأس الجلسة بنفسه، فرئاسة الجلسة والحديث وظيفتان مختلفتان لا يجوز الخلط بينهما.
- ٩ - تحقق من وجود كوب ماء للمتحدث على المنصة.
- ١٠ - تتحقق من الأجهزة السمعية والبصرية قبل الاجتماع لا في أثناءه.
- ١١ - كن على المنصة قبل الاجتماع بعشرين دقيقة.
- ١٢ - قلب البصر في الجمهور في أثناء الاجتماع.
- ١٣ - لا تترك المنصة. عين شخصاً ليستجيب لطلباتك حين تشير إليه.
- ١٤ - رتب المائدة، بحيث تكون نظيفة ومنظمة بدون وجود أشياء غير ضرورية عليها. ويحسن استخدام غطاء من القماش أو الورق.
- ١٥ - جهز قلماً وورقة لتدوين الأشياء التي تهمك.
- ١٦ - اظهر بمحظه المهم المتابع في أثناء الحديث. لا يجوز التأذب أو الشرود أو الإغفاء على المنصة.
- ١٧ - تتحقق من حسن الإضاءة والتهوية ونظافة المكان.

رابعاً: مقومات الابتكار

الابتكار هو القدرة على الاختراع، أي استخدام المهارة والبراعة في تنفيذ أو تطوير أو إنجاز عمل ما. ويطلب الابتكار قوة التخييل في معالجة المواقف. وعند رئاسة المجتمعات أو إدارتها، نستطيع زيادة القدرة على الابتكار أو إضعافها بما نقوله ونفعله، أو بما نتيح للآخرين قوله أو عمله. وسوف ننظر في كيفية تحقيق الابتكار في التفكير والعلاقات مع الآخرين والأداء المبدع.

أ - النجاح في التفاعل

أهم مبادئ التفاعل الناجح تتلخص في النصائح التالية:

- ١ - كن إيجابياً: اخذ موقفاً متفائلاً غير متشائم، وانظر إلى الجوانب الطيبة في الأعمال والظروف، لا السيئة فقط.
- ٢ - حين يكون هناك متحدث، دع الآخرين يشاركون الأفكار بدلاً من احتكارك الحديث. لا تدفع الآخرين دفعاً إلى الحديث، بل هيئ لهم حرية الكلام، وشجّعهم عليه بدون إحراجهم.
- ٣ - تحدث بالنيابة عن نفسك فقط وعما تعتقد. تحمل مسؤولية ما تقول.
- ٤ - كن متساخاً: لا تضغط أكثر على أولئك الذين تحدثوا أو عبروا عن كل ما أرادوا. احترم حقهم في عدم الإجابة أو الامتناع عن الكلام.
- ٥ - تجنب التعبيرات القاتلة التي تعبر عن احتقار أو إهانة أو سخرية أو ما شابه ذلك من سلبيات، واستخدم عبارات التعاطف والتفهم الإخاء.
- ٦ - استخدم تعليقات إيجابية ما أمكن ذلك، واجعل الناس يشعرون بالراحة. ساعدهم وقدرّهم واحترمهم، وأظهر اهتمامك بهم وقولك لما يصدر عنهم من إيجابيات.

ب - التفكير الإبداعي

يتطلب التفكير المبدع إطلاق العنان لخيال والاستفادة من جميع خبرات المرأة ومعرفتها. ولا شيء يفسد ذلك مثل استخدام الجمل المحبطة التي اعتدنا عليها يومياً، حين نواجه شيئاً لم نسمع عنه من قبل، أو لا نرتاح إليه.

من هذه الجمل مثلاً:

تلك مسؤوليتهم وليس مسؤوليتنا!	لکنهم لن يقبلوها!	لم نستخدم هذا الاسلوب من قبل!
دعنا نشكل جنة!	لا تحرك بسرعة زائدة!	ليست في الميزانية!
ليست مشكلتنا! بل مشكلتهم!	فلننتظر ونر	لسنا على استعداد لها!
هذا مبكر جداً!	هذا يعني جهداً إضافياً لطاقة لنا به!	نظيرية بشكل مفرط!
هذا متاخر جداً!	فلتوقف وندون ذلك بصورة رسمية!	لو كان فيه خير لا قررته البعض!
لن تستطيع أبداً أن تقنع الآخرين	لن تصلح في صناعتنا!	فلنناقش هذا في فرصة أخرى!
لماذا الجديد الآن؟!	كلام فارغ!	إمكاناتنا أقل / أكبر من ذلك بكثير!
لا تزال مبيعاتنا في ارتفاع!	لن تصلح!	لدينا من المشاريع ما يكفي!
عدنا إلى هذه السيرة!	ليس لدينا القوى العاملة!	لقد ظل الحال هكذا مدة عشر سنوات
لا أرى أي علاقة!	لقد جربنا ذلك من قبل!	فلا بد أن كل شيء على ما يرام!
اللوائح لا تمكننا من ذلك!	مناسب نظرياً لكن فهو ممكّن عملياً؟	أنا موقن أنها لن تصلح!
ليست في الخطة!	عصري أكثر من اللازم!	لن يعلمني شاب حديث كيف أغير هذه المنظمة!
ليست في الدليل!	من طراز عتيق جداً!	ستزيد النفقات العامة!
	أنت لا تدرك مشكلتنا!	

ج - خنق الابتكار

إن التجديد هو عمل العقول المبدعة التي تنظر إلى المواقف من زاوية جديدة، وتكون على استعداد لتقديم تفسير جديد، وتحاطر بتجربة مناهج جديدة قد تتحقق في بعض الأحيان. وفي حالات كثيرة، يكون التجديد بمنزلة الأمل الوحيد لحل المشكلات الصعبة أو الخروج من موقف معقدة. لكن الأشخاص المسؤولين عن اجتماع أو مشروع ما قد يتصرفون في الغالب بطرق تخنق التجديد والإبداع. وقد ذكر كانترز في كتابه: "أساتذة التغيير - التجديد من أجل الإنتاجية في الشركة الأمريكية"، مجموعة التصرفات التالية التي تقوم بها فتؤدي إلى خنق التجديد بدلاً من تشجيعه:

- الشك :** النظر بالشك إلى أية فكرة تأتي من أسفل - لأنها جديدة ولأنها من أسفل !
- الموافقة :** الطلب بإصرار من الأشخاص الذين يحتاجون إلى إقرارك لإجراء ما أن يروا أو لاً على عدد من المستويات الإدارية الأخرى للحصول على إقرارها !
- التحدي :** الطلب من الإدارات أو الأفراد أن يتحدى كل منهم الآخر وينتقد مقتراحاته (وهذا يوفر عليك مهمة اتخاذ القرار، وما عليك إلا اختيار ما يصمد من مقترحات) !
- النقد :** إطلاق الانتقادات بحرية والامتناع عن الثناء والتقدير (وهذا يجعل من حولك في حالة هلع وقلق) ! دعهم يدركون أنه من الممكن الاستغناء عنهم في أي وقت !
- المشكلات :** اعتبار وجود المشكلات علامة إخفاق، لتشجيع من حولك على إخفاء أخبار المشكلات في دوائر عملهم عند حدوثها !
- السيطرة :** السيطرة على كل الأمور بإحكام وجعل العاملين معك ينهمكون في إحصاء أرقام كل ما يمكن إحصاؤه !
- التغيير :** اتخاذ القرارات الخاصة بالترتيبات الجديدة وتغيير السياسات بشكل سري. مفاجأة الآخرين بها من دون توقع، فأنت تريد من حولك أن يكونوا مستعدين ومتيقظين دائماً !
- التبير :** التتحقق من أن طلب الحصول على معلومات من قبل المديرين له ما يسوغه، وأن المعلومات لا تعطى لهم بدون ضوابط، فالمعلومات يجب ألا تصل إلى من يمكنه إساءة استخدامها !
- التفويض :** إعطاء المديرين الثانويين - تحت غطاء التفويف والمشاركة - مسؤولية وصلاحية نقل الأفراد أو الاستغناء عنهم أو تقليل عددهم أو إنذارات بعقوبات وجهتها لهم !
- المعرفة التامة:** ثابر على الظن بأن المناصب العليا تؤهل أصحابها لمعافة كل ما يتطلبه العمل من دون مواكبة أو متابعة للتطورات !

فن الدعوة: درس عملي في الوحدة!

بينما كان الإمام حسن البنا رحمه الله يهم بأداء صلاة التراويح بالمسجد حدثت مشادة حادة بين المصلين. فقد أراد بعضهم أداء صلاة التراويح ٨ ركعات، وأصر بعضهم الآخر على أدائها ٢٠ ركعة. وكان أن سأله: "من على خطأ ومن على صواب؟". ولم يجب الإمام البنا لأن الإجابة في صالح أي من الطرفين كانت ستريد الأمر سوءاً. ولكنه سأله: "أصالة التراويح فرض أم سنة؟" فأجابوا جميعاً "سنة بالطبع". فقال: "لكن وحدة المسلمين فرض. فهل نضيع فرضاً من أجل سنة؟ إن عصف بنا الخلاف فالأفضل لنا أن نصلي التراويح في بيوتنا ونحفظ وحدتنا وأخوتنا".

خامساً: نموذج تقويم اجتماعات اللجان

المطلوب وضع علامة بجانب الأسئلة التي ترغب في الإجابة عنها بـ "نعم". لا تضع شيئاً إذا كانت الإجابة "لا".

القسم (أ)

- () ١ - هل تفهم اللجنة مهماتها؟
- () ٢ - هل وضع الأعضاء جدول أعمال أو خطوطاً عريضة لما ستتم مناقشته؟
- () ٣ - هل تم التخطيط جيداً لجدول الأعمال واشتركت اللجنة بأكملها في وضعه؟
- () ٤ - هل أبلغ الأعضاء قبل الموعد بوقت كاف من أجل الإعداد له؟
- () ٥ - هل وجهات نظرهم متنوعة؟
- () ٦ - هل يستفيدون إيجابياً من اختلاف وجهات النظر والمعارضة والنقد؟
- () ٧ - هل كانت هناك أفكار كثيرة جيدة للمناقشة؟
- () ٨ - هل تيز المجتمعون بالمرونة؟
- () ٩ - هل طرحوا الحقائق بصراحة، وأعدوا ما أنيط بهم، وقاموا بالدراسة والتحليل ثم اتخاذوا القرارات بعد مناقشة كاملة؟
- () ١٠ - هل اعتمدوا كلياً على رئيسهم؟

القسم (ب)

- () ١ - هل اتسمت المناقشة بالحيوية؟
- () ٢ - هل بدأ الاجتماع في موعده وانتهى كذلك؟
- () ٣ - هل كانت هنالك مبالغة في التعبير عن الآراء بدلاً من السعي إلى تكامل الأفكار والتوفيق بينها؟
- () ٤ - هل كان بعض الأعضاء خجلاً في المشاركة؟
- () ٥ - هل كان لدى أي عضو من الأعضاء الميل إلى السيطرة؟
- () ٦ - هل تم إحراز تقدم كاف تجاه حل المشكلة؟ أم أن المناقشة انتهت إلى مسار جانبي؟
- () ٧ - أخرج أكثر من عضوين عن الموضوع أم ظهر عليهم عدم الاتكتراث أم غفوا أم كانوا يعيشون؟
- () ٨ - هل تستطيع تحديد أي من "المستشكلين" المذكورين أدناه كان موجوداً في الاجتماع:
- () الموافقون دائمًا وعلى كل شيء؟
- () السليرون إزاء كل شيء؟
- () المتأرجحون المعوقون لكل قرار؟
- () العدائيون؟
- () المتذمرون المشتكون؟
- () العارفون بكل شيء؟
- () ٩ - هل تستطيع أن تكتشف أي "جدول أعمال خفي"؟ بتعبير آخر، هل كان هناك أعضاء يحاولون فرض آرائهم والموافقة عليها بمجرد الحصول على دعم كاف، من دون السماح لآخرين بالوقت المناسب للمشاركة في المناقشة؟

القسم (ج)

- () ١ - هل كان هناك أعضاء لم يشاركون؟
- () ٢ - هل كانت الجموعة متحمسة لوضع الخطة؟
- () ٣ - هل كانت هناك أي مشكلات نوقشت ولم يتم حلها جميعاً؟ بين ما هي:
-
-
-

- () ٤ - هل كانت هناك مواقف عدائية؟
- () ٥ - ما الدرجة التي تمنحها للجتماع بوجه عام؟ اختر واحدة مما يلي:
- () سيء () متوسط () لا بأس () جيد () ممتاز
- () ٦ - ما التحسينات التي تقترحها لإدارة اجتماعات مماثلة؟
-
-

تقدير رئيس الجلسة - نموذج مختصر
ضع علامة على يمين الأسئلة التي ترغب في الإجابة عنها بـ "نعم". لاتضع شيئاً إذا كانت
الإجابة "لا".

- () ١ - هل بدأت الجلسة في موعدها وانتهت كذلك؟
- () ٢ - هل شاركت المجموعة بشكل جيد؟
- () ٣ - هل اتبعت قواعد إدارة الاجتماع؟
- () ٤ - هل كان صوت رئيس الاجتماع مسموعاً؟
- () ٥ - هل أبدى الرئيس كفاءة ذهنية في تقويم المواقف والتخاذل قرارات سريعة مناسبة؟
- () ٦ - هل أبدى تفهماً للمشاكل السائدة في المجموعة بدون أن يفسد الاجتماع؟
- () ٧ - وكانت رئاسة الجلسة مهمة موضوعية أم قضية شخصية؟
- () ٨ - هل أبدى المشاركون حضورهم جسماً وذهنياً طوال الوقت؟
- () ٩ - هل تم تقديم المتحدث بشكل ملائم؟
- () ١٠ - هل أحكمت المناقشة بحيث كانت منصبة على الموضوع؟
- () ١١ - هل كان هندام الرئيس ملائماً؟
- () ١٢ - هل كانت المنصة في حالة لائقة ونظيفة؟

المناقشة

- ١- ما دور جدول الأعمال في نجاح الاجتماع؟
- ٢- لماذا يجب عرض الموضوعات المثيرة للجدل قبيل فترة الاستراحة؟
- ٣- لماذا تعدّ الأسئلة مهمة لنجاح الاجتماع؟
- ٤- ما أفضل طريقة للتعرف بأهم الأسئلة في اجتماع لمجموعة كبيرة؟
- ٥- ما أهم الأهداف لإعداد محضر الاجتماع؟
- ٦- ما الاستفسارات الثلاثة المتعلقة بالقرارات والتي يجب تسجيلها بالمحضر؟

التطبيق

- ١- اكتب مذكرة إلى الأعضاء تدعوهم فيها إلى الاجتماع. أورد جدول أعمال كاملاً وجدولاً زمنياً.
- ٢- ارسم خطتك في إدارة الاجتماع. وضح كيف ستضمن المشاركة الكاملة والاستجابة المرضية لما يطرح من أسئلة، والاتفاق على موقف موحد.
- ٣- ضع تصميماً لنموذج محضر الاجتماع.

طلب من منظمتكم المحلية إصدار بيان بوقفها من مسألة عامة حساسة. وعليك بوصفك مكلفاً من رئيس المنظمة أن ترأس اجتماعاً يضم ٣٥ من كبار الأعضاء لتحديد موقف. وقد قررت أن تطلب من ثلاثة أعضاء أن يتقدموا بمشروعات حول ماضي المسألة وحاضرها ومستقبلها. وفي نيتك أن تدير اجتماعاً ناجحاً مفيداً. الأعضاء حريصون على الإسهام بشكل فعال في اتخاذ القرار في هذه القضية.

استخدام الوسائل السمعية والبصرية

أولاً : لماذا نستخدم الوسائل السمعية
والبصرية؟

ثانياً : كيف نقدم شرحاً بالوسائل السمعية
والبصرية؟

- أ - التخطيط
- ب - التصميم
- ج - العرض

ثالثاً: الاجيابيات والسلبيات

رابعاً: ضوابط استخدام الوسائل السمعية
والبصرية

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- معرفة عناصر الوسائل السمعية والبصرية الجيدة.
- إعداد مادة سمعية وبصرية مساندة وفعالة.
- القيام بعرض ناجح باستخدام الوسائل السمعية والبصرية.

أولاً: لماذا نستخدم الوسائل السمعية والبصرية؟

ينبئنا الباحثون في تعليم الكبار أن الناس يتعلمون بطرق مختلفة، فبعضنا يتعلم أكثر بما يشاهده، وبعضنا الآخر بما يسمعه. لذلك، فإن التعلم يكون في أفضل حالاته عند توصيل المعلومات بالوسائلين البصرية والسمعية معاً.

إن الرسالة المنقولة بالوسائل السمعية والبصرية تصل إلينا عن طريق قناتين سمعية وبصرية. ونحن نتعلم أكثر، ونحتفظ بما نتعلم بشكل أكبر، حين نساند الرسالة أو المعلومات الشفهية برسالة أو معلومات مرئية. كما أن الوسائل البصرية تساعد على إضافة التنوع والتركيز على العرض.

إننا نعيش في عصر اعتاد على تلقي كل أنواع الرسائل من خلال تنبية الحواس. ولعل تقديم أنواع المنشطات الحسية لجمهور الحضور في بيئه كهذا يساعد على شد اهتمامه. ومن الوسائل التعليمية المفيدة الشرائح المصورة الشفافة والشرائح (السلайдات) من حجم ٣٥ مم، وكذلك اللوحات الكبيرة الورقية إذ تمنح المعلم اسيطرا على توصيل المعلومات. ومن تلك الوسائل أيضاً الأفلام (أشرطة الفيديو أو أشرطة الصور المذيلة بالشرح) وبرامج الحاسوب. وعروض الشرائح والأشرطة إنما هي أمثلة للوسائل التعليمية المتكاملة والتي يمكن أن تقدم التدريب من دون حاجة إلى وجود معلم أحياناً.

ويكمن سر التخطيط الجيد في اختيار الوسط أو الوسيلة التي نستطيع من خلالها أن ننتاج أفضل صورة مرئية بالموارد المتاحة.

ثانياً: كيف تقدم شرحاً بالوسائل السمعية والبصرية؟

١ - التخطيط

يعد التخطيط الحصيف للاستفادة من أنواع الوسائل السمعية والبصرية، وتوقيت استخدامها، الخطوة الأولى لتقديم شرح ناجح. أما اعتباراتنا الأولية فهي: الكفاءة وسهولة الاستخدام والفعالية والتكلفة. وباستطاعتنا أن نبدأ عملية التخطيط بجمع المعلومات عن الملامح التعليمية لجمهور الحاضرين، والبيئة التي سيتم فيها الشرح بما في

ذلك المعدات والموارد المتاحة للإنتاج.

وبعد اختيار الأداة أو الوسيلة المناسبة، علينا اختيار المرئيات (Visuals) التي سنشددها. ابحث عن الأفكار الأساسية والعمليات المركبة والمعلومات الهامة والمصامين ذات المغزى. ادرس كل وسيلة تفكّر في استعمالها، وتحقق من أنها تضيف عمقاً للرسالة التي تريد توصيلها. ويجب أن تكون الوسيلة بسيطة واضحة متناسبة المظهر. وتعدّ الجودة النوعية، التي تضمن الحصول على أثر طيب، أهمّ من الكم. إن المرئية الواحدة الجيدة أفضل من عدد كبير من المرئيات المماثلة.

وسواء كانت هذه المرئيات شرائح مصورة أم صوراً شفافة أو غيرها عليك أن تراجع خططك بأن تسأل الأسئلة التالية:

- هل هذه المرئية ضرورية بالفعل؟ إن لم تكن، فاصرف النظر عنها.
- هل ثمة فكرة أو عملية يمكن شرحها بشكل مرئي أفضل من الشرح السمعي؟ إذا لم يكن لديك مرئية لها، فاحصل على واحدة.
- ما الفكرة المهمة التي تريد أن يخرج بها جمهور المشاهدين؟ إذا لم يكن لديك مرئية لها، فاحصل على واحدة.
- هل هناك كلمات أو جمل تعتمد تأكيدها؟ إن استطعت فاستخدم الرسوم البيانية لإضفاء الحيوية المرئية على تلك الكلمات.

ب - التصميم

يمكن أن تكون الصور المرئية نصاً مكتوباً أو رسوماً بيانية أو الاثنين معاً. وكثيراً ما تبدو الرسوم البيانية أكثر جاذبية حين تعرض في صورة مرئية. استخدم الصور والرسوم بدلاً من الكلمات إن أمكن. كما أن الألوان تضفي بهاءً على الصور المرئية. ويبدو اللون الأصفر أو البرتقالي بجانب الأزرق الغامق أكثر فاعلية وتأثيراً.

يجب أن يكون النص المكتوب على الوسائل البصرية مقروءاً من على بعد ٣٢ قدماً من الشاشة. لا تجعل الأسطر تزيد على ستة أو سبعة ولا عدد كلمات السطر الواحد يزيد على ست. استخدم حروفًا بسيطة للطباعة. ابدأ كل صورة أو شكل توضيحي أو

شريحة صور من الموضع نفسه. لا ترجم الصورة بالكتابية، لأن النص المختصر له تأثير أفضل من النص الطويل.

غالباً ما تكون الرسوم البيانية على شكل خطوط أو مستويات أو دوائر. استخدم خطوط المعلومات السميكة الواضحة ولا تستخدم الخطوط المتشابكة أو المحاور ما لم تكن تحمل معلومات. لتكن الخطوط جيدة التحديد والمسافات. لا تستخدم سوى المعلومات الضرورية على دوائر بيانية. استخدم الرسوم البيانية لتوضيح المكونات والعلاقات بينها، والخرائط لإيضاح ترتيبات المساحات أو المخطوطات.

إن الكلمات الكثيرة جداً والكلمات الصغيرة الحجم والكلمات في جميع الزوايا أو الاستخدام السيء للألوان يمكن أن يجعل من الصعب مشاهدة أي مرئية أو قراءتها. صمم الشرائح المصورة بحيث تكون مفهومة عند عرض الرسوم البيانية والرسوم الهندسية والمداول والأرقام. اعمل على تبسيطها جميعاً مع التركيز على المعلومات الضرورية من دون غيرها.

ج - العرض

احرص أن تقابل الجمهور بوجهك ما استطعت في أثناء عرضك للمرئيات المصورة. لا تفرط في عرض المرئيات لمدة طويلة لأن ذلك يشتت الانتباه، ولا تقرأها للجمهور فإن ذلك مذلة للملل.

لا تعتمد كلياً على الوسائل: فاستخدمك لها إنما هو لتكميل العرض الذي تقدمه. ولتكن أنت المخط الرئيس للاهتمام فيما تعرضه.

تحقق من أن التقانة التي تستخدمها تعمل بنجاح: راجع ثم أعد المراجعة. أجرِ تجارب للاختبار مسبقاً. احتفظ بأجهزة إضافية للمساعدة. اعرف ما يجب عليك أن تفعله إذا فشلت التقانة التي تستخدمها ولو كانت مجرد قلم للرسم قد تكتشف أنه جف، أو في حالة انقطاع التيار الكهربائي.

ثالثاً: الإيجابيات والسلبيات

تعريف

- **الشرايح:** صور شفافة صغيرة تعرض على شاشة كبيرة من مسافة بعيدة.
- **الصور الشفافة:** أفلام شفافة يمكن الكتابة عليها وتعرض على شاشة كبيرة قريبة.
- **لوحات الورق الكبيرة:** لوحات كبيرة من الورق توضع على حامل وتطوى بعد الاستعمال.

إيجابيات الشرايح والصور الشفافة واللوحات الورقية	
<ul style="list-style-type: none"> - تتيح لك إمكانية تنسيقها أو إعادة ترتيبها لفائدة مجموعات عدّة. - صغر حجمها يسهل إرسالها بالبريد أو حملها. - يمكن عمل نسخ منها بتكلفة قليلة. - يمكن استخدامها في أنظمة العرض الموضوعة في الأمام أو الخلف. 	الشرايح
<ul style="list-style-type: none"> - تتيح إمكانية أن تظل الغرفة مضاءة بالكامل. - تمكنك من أن تواجه الجمهور وتنظر إليهم أغلب الوقت. - يسهل إنتاجها بسرعة وبثمن زهيد. - من السهل استخدام أجهزة عرضها. - من السهل الكتابة عليها وإجراء التنقح والتغيير. - تتيح مجال التحكم في تسلسل المريئات وакتمالها. - توفر فرصة استخدام الصور الأصلية لعمل نشرات. - تتيح للملاحظات المدونة على الصور أن تظل أمامك. 	الصور الشفافة
<ul style="list-style-type: none"> - خفيفة وسهلة اللف عند حملها. - عفوية وسهلة للعرض المباشر. - قليلة التكلفة ومن السهل الحصول عليها. - تتيح إمكانية الإبقاء على الإضاءة المعتادة في الغرفة. - تتيح مجال الاحتفاظ بالاتصال البصري بالمشاهدين ولو جزئياً. - توفر فرصة الاحتفاظ بسجل عمل المجموعة بأكمله. 	اللوحات الورقية

سلبيات الشرائح والصور الشفافة واللوحات الورقية	
<ul style="list-style-type: none">• تغيير المعلومات يتطلب شرائح جديدة.• تتطلب إضاءة ضعيفة في الغرفة وهذا يقلل من مزايا الاتصال البصري.• تحتاج إلى وقت أطول لتجهيزها وتطويرها.• لا تشجع عادة على المناقشة إلا بعد انتهاء العرض.	الشرائح
<ul style="list-style-type: none">• تحتاج إلى شاشات يمكن تحريكها بعدة اتجاهات.• أقل ملاءمة من الشرائح بالنسبة لإمكانية توزيعها على نطاق واسع.• لا تظهر الصور الفوتوغرافية بشكل دقيق.	الصور الشفافة
<ul style="list-style-type: none">• لا تستوعب قدرًا كبيرًا من المعلومات.• الصفحات المطبوعة أو المرسومة سلفًا تحتاج إلى وقت طويل.• الصفحات المعدة سلفًا تمثل تسلسلاً جامدًا للمادة المعروضة.• تتطلب أن يكون ظهرك للمشاهدين حين تكتب.	اللوحات الورقية

قائمة الوسائل السمعية والبصرية

الاستخدام والتكلفة

عند كل مناسبة تدريبية راجع مدى الحاجة إلى الأداة التي تريد أن تستخدمها وتتكلفتها

صور شفافة	مطبوعات	شراائح	شروط سمعية	شروط فيديو	الاعتبارات
					مفيدة في:
لا	نعم	نعم	نعم	نعم	- التدريب الذاتي
نعم	نعم	لا	نعم	لا	- التعليم بالحاسوب
لا	نعم	لا	نعم	نعم	- المعامل
نعم	نعم	لا	نعم	نعم	- ورشات العمل
نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	- مساقات المحاضرات
					الاهتمامات:
نعم	نعم	نعم	لا	نعم	- بصري
لا	لا	نعم	نعم	نعم	- سمعي
لا	لا	نعم	لا	لا	- عرض عام
					التكليف:
نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	- مدفوعة مقدماً
لا	لا	نعم	لا	نعم	- تركيب
لا	لا	لا	لا	لا	- عرض
لا	نعم	لا	لا	لا	- صيانة
					المصروفات عامة:
لا	لا	لا	لا	نعم	- مرتفعة
لا	نعم	نعم	لا	لا	- متوسطة
نعم	لا	لا	نعم	لا	- منخفضة

رابعاً: ضوابط استخدام الوسائل السمعية والبصرية

(الشراائح والصور الشفافة واللوحات الورقية)

الصنف	نعم	لا
١ - الأشياء الإضافية: هل عندك		_____
وصلات كهربائية ذات ثلاث شعب؟		_____
أسلاك توصيل؟		_____
قطع طباشير إضافية؟		_____
أقلام ترقيم؟		_____
لباس إضافية لآلية عرض الصور؟		_____
٢ - المعدات الموردة: هل		_____
قابلت موردي (مورد) الوسائل السمعية والبصرية؟		_____
تلقيت تعليمات عن كيفية استخدام المعدات؟		_____
تعلمت كم يستغرق استبدال المعدات؟		_____
وضعت الترتيبات لوجود معدات احتياطية في الغرفة؟		_____
اخترت جميع العادات سلفاً؟		_____
٣ - التحقق من الغرفة: هل تعرف		_____
مكان مفاتيح الإضاءة؟		_____
أن الستائر تمنع تسرب الضوء من الخارج؟		_____
مكان وجود مخابس التيار الكهربائي؟		_____
أن أسلاك التوصيلات الكهربائية طويلة بشكل كاف؟		_____
إمكانية تثبيت الأسلاك لمنع انقطاع التيار أو فصله؟		_____
موقع أقرب هاتف؟		_____
من يجب أن تطلب من أجل المساعدة؟		_____
٤ - ترتيب المكان		_____
هل أعددت ترتيب المكان سلفاً؟		_____
هل الشاشة مرتفعة فتسمح للجميع بمشاهدتها؟		_____
هل يمكن للجالسين في الخلف والأمام متابعة ما على الشاشة؟		_____
هل تحققت آلن تكون رؤوس المشاهدين في مرشعاع الضوء؟		_____
هل مستويات الصوت المطلوبة موضحة بشرط لاصق؟		_____
٥ - التدريب على العرض		_____
هل المئات مرتبة على النحو الصحيح؟		_____
هل هي موضوعة بشكل صحيح؟		_____
هل استعرضت البرنامج مرة على الأقل؟		_____

المناقشة

- ١ - ما أنواع وسائل الإيضاح التي يمكن أن تستخدم من دون الحاجة إلى وجود معلم؟ وكيف يمكن استخدامها؟
- ٢ - ما القاعدة العملية لعدد الأسطر وعدد الكلمات في السطر الواحد على الشريحة؟ وما الغرض من هذه القاعدة؟

التطبيق

- ١ - مع تقدير الوقت المتاح، بين وسائل الإيضاح التي تعتمد استخدامها، واذكر نوعها (شرائح ، الخ).
 - ٢ - ضع خطة احتياطية لاستبدال وسيلة بوسيلة أخرى من وسائل الإيضاح. اشرح كيف أن الاختيار قد يقلل من مستوى الشرح والعرض.
- بوضفتكم رئيساً للجنة جمع الأموال فقد طلب منك أن تقدم شرحاً عن مشروع مخيم مقترن بمجموعة من الزائرين. وعليك أن تتحدث لا عن المشروع فقط بل عن خلفيته، بما في ذلك تاريخ هذا النوع من العمل في منظمتك الطلابية.
- لا تتوفر لديك سوى مدة زمنية محددة لإعداد الشرح وتقديمه.

التحدث إلى وسائل الإعلام

أولاً : مقدمة

ثانياً : أسس المقابلة

ثالثاً: الكتابة للصحف

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- كتابة بيان صحفي ذي وقع وتأثير.
- إجراء مقابلة صحفية ناجحة.

أولاً: مقدمة

في عالم اليوم القائم على المعلومات، قد يستحيل الوصول إلى الجمهور برسالتنا من دون الاستعانة بوسائل الإعلام. وبدلًا من انتظار اندلاع أزمة تؤدي إلى مناقشة ما يهمنا من القضايا، فمن الحكمة أن نبادر إلى إشارة اهتمام وسائل الإعلام. إن الرسالة الواضحة والمعلومات الصحيحة التي تنقل بشكل دقيق وسليم مع الاستعداد للتعاون ستساعدنا على تحقيق الاتصال عن طريق وسائل الإعلام.

ولتيسير سبل الاتصال بصورة منتظمة، يجب أن تتوافق لدينا معلومات أساسية عن مختلف

الشخصيات في مجال الإعلام. ويمكن أن يتم ذلك بالاتصال بأقسام الأخبار في المؤسسات الإعلامية المحلية التي تهمنا. ويفضل أن يتبع هذا إرسال معلومات صحفية أساسية على شكل ملفات لعدد مختار من الصحافيين، ثم زيارتهم لتقديم أنفسنا بصفتنا مصدرًا للمعلومات الموثوقة بها في المستقبل. ويجب أن يساند هذه المبادرة بيانات إخبارية من حين إلى آخر وملفات بالمعلومات ورسائل لرئيس التحرير ومؤتمرات صحفية إذا اقتضت الضرورة. وكذلك متابعة المقابلات الصحفية والتغطيات كافة.

هناك طرق عديدة مختلفة "لتحدى إلى وسائل الإعلام"، منها على سبيل المثال الرسائل التي يبعث بها الجمهور إلى رؤساء التحرير. لكننا سنقتصر في حديثنا هذا على شرح مختصر لطريقتين: المقابلات والكتابة للصحف.

ثانياً: أسس المقابلة

تعتبر المقابلة أكثر أشكال الاتصال بوسائل الإعلام شيوعاً. ولأننا نتعامل مع صحافيين مدربين على إجراء المقابلات، فلا بد من قدر من التدريب من جانبنا.

يجب أن يكون المنهج الأساسي للمقابلة هو تقديم رسالتنا ودعمها وشرحها، بهذا التسلسل. ويجب أن تكون الإجابة الأولية عن السؤال الافتتاحي موجزة من دون تفاصيل. وهذا يشجع المحرر على أن يسأل سؤالاً تعقيبياً. وتكون إجابتنا بالشرح والأدلة المؤيدة لإجراءاتنا أو برامجنا. ثم تستخدم الكلمات والعبارات التي تشجع على المزيد من الأسئلة. في هذا الوقت توسيع في الشرح وتقدم أمثلة ومقارنات. وأن المقابلة سيعاد تحريرها على شكل مادة إخبارية، فإن الجمل القصيرة والاقتباسات الماهرة أفضل في نقل رسالتك من الجمل والتصريحات الطويلة.

أما فيما يتعلق بالتصريحات ذات الأهمية الإخبارية، فإن المؤتمر الصحفي ذا الإعداد الجيد يعدّ وسيلة فعالة. وغالباً ما يكون الملف الصحفي الذي يشتمل على معلومات وخلفيات، ويسلم للصحافيين عند الوصول مفيداً. ويجب تعيين مدير للمؤتمر الصحفي، يقوم بالتقديمات، ويدير النقاش، ويختتم المؤتمر. كما يجب الافتتاح ببيان قصير يشتمل على جمل قابلة للاقتباس يمكن أن تتكرر في أثناء المؤتمر. ويفضل أن تستخدم وسائل الإيضاح السمعية والبصرية- إن أمكن- لتوضيح الرسالة أو المعلومات الهامة وشرحها.

ويحاب عن الأسئلة بشكل مباشر وبلغة بسيطة وبصورة هادئة. إن الإعداد الجيد هو سر الاتصال الناجح مع وسائل الإعلام. وبوسعنا أن نخطط المقابلة على الورق وذلك بكتابة جميع العناصر التي نوقشت فيما ذكرنا، مع التدرب على إجرائها. ويجب تسجيل المقابلة - إن أمكن - للرجوع إليها فيما بعد. وهذا مهم من أجل التقويم الذاتي، وأيضاً لواجهة عدم الدقة أو التحريف في نقل الخبر إن حصل.

ثالثاً: الكتابة للصحف

تعتبر الكتابة للصحف من أقوى طرق التأثير في الرأي العام، بل ربما في تشكيله. ويمكن أن تكون الكتابة بشكل فردي أو جماعي، وبذلك تتاح للشخص فرصة المساهمة بجهده الخاص بمقدار ما يتحلى للمجهود الجماعي. نستطيع أن نكتب رسالة للمحرر أو مقالة عن قضية مهمة، أو ملخصاً لموضوع هام، أو بياناً صحفياً. أما المبادئ الأساسية للكتابة للصحف فلا تتغير.

الكتابة للصحف تتنهج الأسلوب الصحفي. والغرض أن تكون سهلة القراءة. ولتحقيق أكبر تأثير ممكن، يجب أن نضع أهم المعلومات في بداية الموضوع الذي نكتبه. وعلينا أن نبدأ بالعبارة الرئيسية ساعتين من دون تردد إلى جذب انتباه القارئ بما يهمه. بعد ذلك نورد التساؤلات الخمسة: من؟ وماذا؟ ومتى؟ وأين؟ ولماذا؟ وكيف؟ موضعين فاعل الفعل ومن تأثر بالإجراء الذي نكتب عنه، وماذا كانت طبيعة الإجراء وأثاره؟ ومتى حدث؟ وأين حدث؟ ولماذا حدث؟ وعلينا أن نبين النقاط الثلاث الرئيسية التي نريد أن يتذكرها القارئ في البداية. بعد ذلك نفصل أية نقاط أخرى ذات أهمية. تذكر أن من الأفضل أن تحتوي كل فقرة على نقطة واحدة فقط.

أما الفقرات الأخرى، فيجب أن يتبع بعضها بعضاً، وفقاً لتناقض أهميتها في إطار ما يهدف إليه الكاتب، ذاكرين أقل التفاصيل أهمية في النهاية.

إن الغرض من هذا النوع من الكتابة، وهو البدء بالأهم فال أقل أهمية، له شأن. فلو أن المحرر أراد أن يختصر بسبب ضيق المساحة، فإنه سيختصر من الجزء الأخير، وبذلك نحافظ على التأثير الرئيس للكتابة. وإذا كان القارئ متوجلاً، فمن المحمّل ألا يقرأ سوى الفقرات الأولى، وبذلك يطلع على النقاط الرئيسية التي نريده أن يطلع عليها. وينطبق هذا النوع من الكتابة على

الرسائل الموجهة إلى المحرر، والمقالات والمعلومات الإخبارية على السواء. وتذكر أيضاً أن الكتابة تكون على شكل هرمي.

مقوّمات البيان الصحفي

العنوان:

- يغطي أهم خبر بالموضوع.

الأسلوب:

- أهم المعلومات أولاً.
- التاريخ والمكان.
- معلومة واحدة لكل فقرة.
- جمل قصيرة.

اقتباسات مباشرة بموافقة القائلين.

صيغة الفعل:

- في الزمن الماضي.

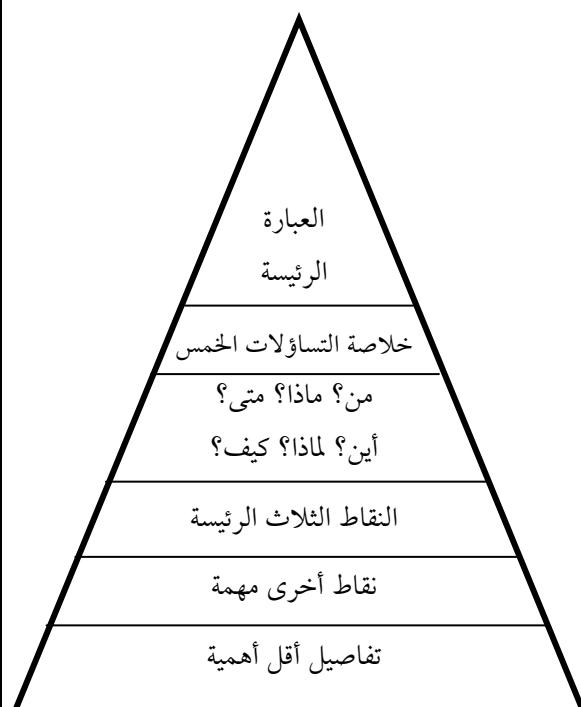
المحتوى:

- الإجابة عن: من؟ وماذا؟ ومتى؟ وأين؟
ولماذا؟ وكيف؟

- الاختتم بـ "النهاية" أو بـ "يتبع" إذا لزم الأمر.
- ذكر الاسم ورقم الهاتف لمزيد من المعلومات.

الحجم:

- صفحة أو صفحتان فقط.



المناقشة

- ١ - ما الفرق بين المقابلة الصحفية والمؤتمر الصحفي؟
- ٢ - ما وظيفة الملف الصحفي؟
- ٣ - ما وظيفة البيان الصحفي؟
- ٤ - ما التساؤلات الخمسة التي تشكل محتوى البيان الصحفي؟

التطبيق

- ١ - اختر أنساب وسيلة إعلامية لهذه الحالة:
أهي المقابلة أم المؤتمر الصحفي؟ اشرح
لماذا اخترت أيّاً منهما.
- ٢ - اكتب نموذج دعوة إلى وسائل الإعلام.
- ٣ - اكتب ثلاث جمل قابلة للاقتباس يمكنك
استخدامها في شرحك أو ردّك.
- ٤ - ما مكونات الملف الصحفي الذي
أعدّته للصحافيين؟
- شرعت منظمتك الطلابية في مشروع جديد للخدمة الاجتماعية في المنطقة، ولديك الرغبة في أن تعلن عن هذه المبادرة بحيث تصل خدمتكم إلى المستفيدين المعينين، وفي الوقت نفسه تحظى منظمتكم بالاحترام والقبول لدى المجتمع، وتريد أن تستخدم وسائل الإعلام لتحقيق ما تهدف إليه، علماً بأن هذه هي المرة الأولى التي تقوم فيها بهذا العمل، برغم أن وسائل الإعلام تعرف منظمتكم.

إنشاء جمعية أو منظمة محلية

أولاً : مرحلة البداية

ثانياً : المرحلة التنظيمية

ثالثاً: مرحلة الاستقرار

رابعاً: البنية والهيكل الإداري

أ - اللجنة التنفيذية

ب- نموذج للتوصيف الوظيفي

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادرًا على:

- تحديد خطوات إنشاء منظمة.
- تنظيم مجموعة من الناس على شكل منظمة.
- إيجاد هيكل تنظيمية مناسبة.
- كتابة توصيف وظيفي لمختلف المسؤولين.

يبدأ التفكير في إنشاء فرع لمنظمة مركزية أو إنشاء منظمة محلية عادة حين يعي فرد أو مجموعة من الأفراد الحاجة إلى العمل الجماعي البناء. فلندرس كيف يمكن إنشاء منظمة محلية. ولتكن اسمها "جمعية المدينة" مثلاً.

أولاً: مرحلة البداية

عليك أولاً أن تناقش الفكرة مع بعض النشطين في المنطقة التي تقيم فيها وأن تحصل على إقرارهم لفكرة تشكيل جماعة هادفة منظمة. لاحظ من هم أشد المستمعين تأثراً بمحاضرات المسجد مثلاً. بعد ذلك اجمع هؤلاء الأشخاص في مجموعات صغيرة لدراسة الإسلام والدعوة إليه ومناقشة قضايا الأمة المهمة. قبل الشروع في إقامة أي منظمة رسمية، حاول أن تجلس مع الأفراد، لتحديد أهداف منظمتكم. إن تخطيط طريق العمل في المستقبل أمر ضروري، لأنّه يحدد واجبات العمل. فيما بعد، يجدر أن تهتم بموعد وكيفية تحقيق هذه الأهداف. ولا حاجة بك إلى التحديد الزائد في التعريف بخططك المستقبلية في هذه المرحلة، بل يجب أولاً وضع بعض الضوابط الواضحة. فمثلاً، يجب أن تضع قائمة أولويات بالنسبة إلى ما يجب إنجازه من إجراءات وفقاً للأهمية.

ثانياً: المرحلة التنظيمية

- كي يتحقق الاستقرار للمنظمة، مع توزيع المسؤوليات بأكبر قدر من اليسر والسهولة، عليك أن تضع دستوراً، على الوجه التالي:
- أ - دراسة غوذج لدستور ما.
 - ب - اطلب من شخص له خبرة في هذا المجال أن يكتب نظاماً أساسياً على غرار النموذج، مع تعديله ليشمل نصوصاً تلي احتياجات المنظمة المحلية.
 - ج - الحصول على موافقة الأعضاء المتوقع انضمائهم، على تبني الدستور المقترن.
 - د - انتخاب مسؤولي المنظمة التي أصبحت رسمية في اجتماع يعلن عنه للجمهور.
 - هـ - إذا ما وجد اتحاد منظمات رسمي أو منظمة إسلامية مركزية بالبلاد ، فتحرّ عن الإجراءات وإمكانية انضمامكم إليها.
 - و - إذا كتتم منظمة تعمل في إطار الحرم الجامعي، فتقدم بطلب عضوية اتحاد الطلاب بالجامعة. أما إذا كتتم خارج الجامعة فيجب تسجيل المنظمة لدى الدوائر الحكومية المختصة في البلاد.
 - ز - عليكم الإعلان عن تكوين منظمتكم في الصحف المحلية، أو بوضع بعض الإعلانات الجذابة في الأماكن القرية التي يتجمع فيها المسلمون.

ح - إذا كنتم داخل الحرم الجامعي، فيجب دراسة كيفية الحصول على الأموال والموارد الأخرى من اتحاد الطلاب بالجامعة، وإلا يمكن التحري عن المنح التي تقدمها مؤسسات الخدمة الاجتماعية والبحوث وما شابهها، والتي تديرها المدينة أو الولاية أو المحافظة أو الحكومة، إلى آخر ذلك.

تذكر أنه في المرحلة التنظيمية:

- ١ - مع تزايد تطور المنظمة، سيصبح الأعضاء بالضرورة أكثر تخصصاً في نشاطاتهم. لا تسمح للمسائل البيروقراطية أن تحدث انقساماً بينكم.
- ٢ - مع التوسيع في العضوية، حاول أن تحسن من قنوات الاتصال. ولا شك أن ما يرد من ملاحظات وانطباعات مهم جداً لسلامة عمل المنظمة.
- ٣ - يجب أن تظل المصلحة العليا للأمة هي العامل المحرك للمنظمة، مع الابتعاد عن الجمود والتعسف. فالأهداف الأصلية قصيرة الأجل يمكن إعادة تقويمها وتعديلها أو تغييرها أو بالإضافة إليها. وإذا اقتضى الأمر إجراء تعديلات في النظام الأساسي، يجب إجراؤها بطريقة منهجية وحسب الأصول المتبعة.
- ٤ - عن طريق التجربة والخطأ سوف تستطيع المنظمة اختيار أفضل الإستراتيجيات فعالية لتجنيد الأعضاء. لا تيأس من أخطائك، وتعلم منها.
- ٥ - لا تخش من تعرض المنظمة للتهديد الخارجي أو الداخلي. وفي الوقت الذي تكدر فيه المنظمة من أجل البقاء، إليك أن تساوم على المبادئ الأساسية الجوهرية، لكن كن مرتناً في طريقة تطبيقها. إن تعديل بعض الأهداف العاجلة، بل تأجيل بعضها سوف يمكن المنظمة من التغلب على الصعوبات الخارجية والداخلية.
- ٦ - إذا كنت تواجه صعوبات داخلية، فإن النمو السريع قد يكون خطراً. وقد لا يفهم الأعضاء الجدد متاعب المنظمة، ولذلك يحدثون انقساماً غير قصد. إليك واليأس. وعند تجنيد أعضاء جدد، احرص على النوع لا الكم.

ثالثاً: مرحلة الاستقرار

من حسن الحظ أن مشكلات المرحلة التنظيمية لن تستمر إلى ما لا نهاية. أما إذا استمرت فاحذر.

- إن أي مشروع يعني من عدم الاستقرار طويلاً مهدد باستنزاف طاقته وتلاشيه. لذا لا بد من تحقيق قدر من الاستقرار بعد فترة.

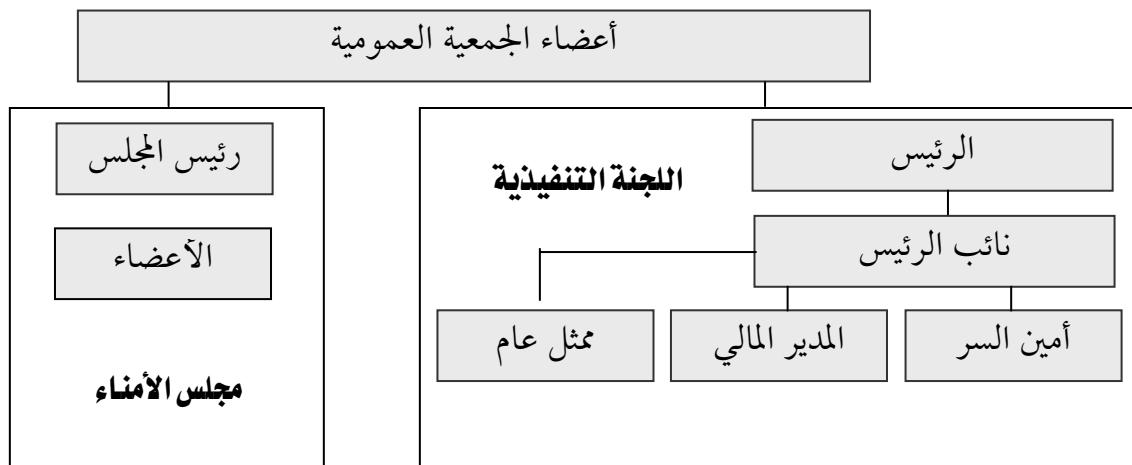
- ومرحلة الاستقرار تلك بحاجة إلى الانتظام أكثر من الاختمار (Fermentation). ومع أن الهدف ليس مجرد استتاباب الهيكل "البيروقراطي"، فالمهمة يجب أن تحدد بوضوح في هذه المرحلة، وأن تكون الإجراءات قد وضعت لأداء كل مهمة من المهام، وأن يكون قد تم اختيار الأعضاء الأكفاء. إن اتخاذ تلك الخطوات في توقيتها الصحيح سوف يمنع ازدواجية الجهود، ويفتح الطريق أمام النجاح للمنظمة.

رابعاً: البنية والهيكل الإداري

تتألف اللجنة التنفيذية للمنظمة عادة من الرئيس ونائب الرئيس والمدير المالي وأمين السر وعدد من الأعضاء بوجه عام، يكونون في الغالب رؤساء لمختلف اللجان الفرعية. ولأن اللجنة التنفيذية تدير عمل المنظمة، فإن جميع المسؤولين عن الأقسام يجب أن يكونوا من الأعضاء المشهود لهم بالنزاهة والأخلاق الحميدة.

ولأن الاستمارية الرسمية أمر مهم، فعلى اللجنة التنفيذية أن تجتمع بشكل منتظم، طبقاً لجدول سنوي معد سلفاً، من أجل التخطيط لإحراز مزيد من التقدم وعرض ما تم إنجازه. الواقع أن عمليات المنظمة قد تحافظ على استمارية أكبر، إذا ما انتخب نائب الرئيس، بحيث يكون مؤهلاً ليصبح الرئيس تلقائياً في الدورة التالية. وبالمثل، يجب الاستفادة من خبرة الرئيس السابق. إذ من المحبذ أن يُضم الرئيس السابق إلى اللجنة التنفيذية بصفة عضو حكم منصبه، حتى يستفيد المسؤولون الجدد من خبرته.

سوف نصف فيما بعد المسؤوليات المحددة للمسؤولين المنتخبين. ولن نصف وظائف "الأمانة الدائمة" لأن عدداً قليلاً جداً من المنظمات لديها مثل هذه الإمكانيات. وفيما يلي هيكل تنظيمي نطوي لمنظمة:



موقف عمل

سياسة المنظمات المتخصصة

على الرغم من أن الإسلام يعطي جوانب الحياة كافة، فذلك لا يعني أن تؤدي منظمة بذاتها جميع أنواع النشاطات. وحين تنجح منظمة ما، نميل إلى إثقال كاهلها، وجعلها تقوم بتأدية كل شيء. وهذا أشبه بوضع البيض كله في سلة واحدة. علينا أن ندرب أنفسنا على إيجاد هيكل متميزة لتأدية نشاطات مختلفة. فمثلاً، إذا كان المجال الرئيس لمنظمتنا هو الدعوة، يجب فصل ذلك عن مشاريع التجارة، وأن تتولى ذاك الشأن منظمة منفصلة. كما ينبغي ألا تحمل الحزب السياسي الرسمي عبء المسائل التعليمية أو الاقتصادية أو الصحية، بل يجب أن تهتم مؤسسة خاصة بكل جانب من هذه الجوانب. وبالطبع لا بد من التنسيق والتعاون في وضع الأهداف والهيكل التنظيمية حسبما تقتضيه مصلحة الأمة العليا.

يجب أن يتم ذلك طبقاً لدساتير هذه المنظمات لا بشكل عشوائي. ولا بد من اتباع اللوائح الداخلية والأنظمة من دون إخلال. أما إذا أصبح الدستور عائقاً أمام العمل الناجح، فلا بد من تعديله إلى الأفضل وبأسلوب ديمقراطي. وهذا من شأنه أن يحمي الأهداف والمبادئ الرئيسة للجامعة.

أ - اللجنة التنفيذية

كان الله في عونك، فقد اخبارك زملاؤك موقع مهم بالمنظمة. لقد أصبحت عضواً في اللجنة التنفيذية في المنظمة المحلية. قد يكون منصبك هو الرئيس أو نائب الرئيس أو أي منصب آخر. وليس لاسم المنصب أهمية في حد ذاته، فأنت الآن مسؤول أمام الله عن تحقيق أهداف المنظمة وحماية مصالح زملائك الأعضاء وتطويرها. هناك سؤالان يجب أن تطرحهما على نفسك قبل أن تبدأ:

- ما الأمور التي أصبحت مسؤولاً عنها بحكم موقعي الجديد؟
- ما السلطة التي لدى بالفعل بوصفي عضواً في اللجنة التنفيذية؟

موقف عملي

الخلط بين التنظيم والعقيدة
يبلغ بعض الناس مبالغة شديدة في الدفاع عن أفكارهم حول البنية التنظيمية . وقد يشككون في إيمان من يخالفهم الرأي في ذلك .
والحقيقة أن نوع التنظيم الذي تختاره هو مسألة رأي ووجهة نظر جماعية ليس لها علاقة بالعقيدة . نستطيع أن تختار التنظيم السري أو العلني ، البنية الهرمية أو غيرها ، السلطة المركزية أو غير المركزية ، اللجان المحلية أو المتخصصة ، أو غير ذلك وكل هذه مجالات للبحث والاجتهاد، ولا يوجد في الإسلام نظام واحد ملزم .
ويتوقف اختيار نظام دون آخر على الشورى بحيث تكون مصلحة الأمة. وليس هذا مجالاً من مجالات الفقه كي تصادر عبره الفتاوي . فإذا وجدنا بالتجربة أن نظاماً ما خاطئاً فعليها تصحيحه أو استبداله بأحسن منه ، وهكذا .

بديهي أنه لا بد لك من الاطلاع الكافي على المنظمة وخلفيتها وتاريخها ولوائحها وسياساتها، لكنك تحتاج أيضاً إلى "دليل" تسترشد به في أثناء عملك.

ب - نموذج للتوصيف الوظيفي

١- الرئيس

المهام الأساسية: يمثل الرئيس المنظمة ومصالحها ويقوم بما يلي:

- (١) يمارس القيادة الشخصية والاستشارية في تحريك أعضاء اللجنة التنفيذية وأعضاء مجلس الأمناء وأعضاء اللجان وهيئات الموظفين وغيرهم من الأعضاء.
- (٢) يمارس سلطته في صياغة وتحديد أهداف المنظمة وأغراضها.
- (٣) يتحدث باسم المنظمة، ويراقب ويقوم أداءها وفعاليتها.
- (٤) يعمل بالتعاون مع اللجنة التنفيذية. وفي إطار النظام الأساسي وللوائح الداخلية والسياسات، تشمل واجبات الرئيس ومسؤولياته ما يلي:

- رئاسة اجتماعات اللجنة التنفيذية والجمعية العمومية وتنسيق مواد جدول الأعمال مع أمين السر.
 - إعلام اللجنة التنفيذية والأعضاء بظروف المنظمة وعملياتها.
 - تعيين رؤساء اللجان وفرق العمل وتحديد أهداف هذه اللجان وواجباتها ومراقبة تطورها وتقدمها في مسار العمل.
 - مساندة السياسات والبرامج التي تتبناها اللجنة التنفيذية والدفاع عنها.
 - تعزيز اهتمام الأعضاء ومشاركتهم الفعالة بالمنظمة وإبلاغهم بنشاطات اللجنة التنفيذية عن طريق الخطابات والمطبوعات والأحاديث.
 - رفع تقرير سنوي عن نشاطات المنظمة إلى الاجتماع السنوي، وفي نهاية مدة عمله.
 - التعاون مع الأمين المالي في وضع ميزانية سنوية، والتحقق من أن المنظمة في حدود هذه الميزانية بعد إقرارها، والتحقق أيضاً من أن الأمور المالية للمنظمة يراجعتها ويدققها سنوياً مصدر متخصص محايده.
 - تعيين لجنة الترشيحات التي تختار المرشحين المناسبين للدورة القادمة قبل تاريخ الانتخاب المعلن ، وعمل الترتيبات لاختيار المسؤولين قبل موعد تسلّم مناصبهم بعدة أشهر، مع الاحتفاظ بسجلات كافية بما يضمن الاستمرارية من إدارة إلى أخرى.
- وفيما يتعلق بعلاقة الرئيس بالموظفين الآخرين، فإن الرئيس:
- (١) مسؤول أمام اللجنة التنفيذية وأمام الأعضاء عن العمل وعلى أن ُعبر برامج المنظمة وسياساتها بأمانة عن احتياجات الأعضاء وأماهم.
 - (٢) مسؤول عن التشاور مع اللجنة التنفيذية وتقديم النصائح لها حول جميع الأمور المتعلقة بسياسات المنظمة وشؤونها المالية وبرامجها.

٢ - نائب الرئيس

يستحسن أن يشغل الرئيس المتوقع، للفترة القادمة، منصب نائب الرئيس. وبواسع الشخص الذي يشغل هذا الموقع أن يتعلم إدارة المنظمة عن طريق المشاهدة

والمساهمة في تسيير الأمور، ويكون أكثر استعداداً لتطبيق خبرته العملية حين يصبح رئيساً بعد ذلك. وباعتباره الرجل الثاني في القيادة، عليه أن يضطلع بالواجبات والمسؤوليات التالية:

- ١- يقوم بعمل الرئيس في أثناء غيابه.
- ٢- يراقب مسؤوليات اللجان إذا اقضى الأمر، ويشارك بتحفييف أعباء الرئيس.
- ٣- يتولى رئاسة لجان البرامج ولجان العضوية.

٣- أمين السر

تقع على عاتق أمين السر مهمة رئيسة هي جمع المعلومات وكتابة التقارير. وله أن يستعين برؤساء اللجان وغيرهم من المسؤولين، لكنه مسؤول شخصياً عن إعداد التقارير وحفظها في الوقت المناسب. ويمكن للمنظمة الكبيرة أن تقسم عبء هذا العمل بين أمين سر مخصص للمراسلات وآخر للأرشيف.

أما واجبات أمين السر ومسؤولياته وصلاحياته، فهي:

- ١- الاحتفاظ بسجلات مفصلة لكل اجتماع للمنظمة من أجل إكمال التقرير السنوي. ويستحسن عقد ستة اجتماعات سنوياً على الأقل، إلى جانب البرامج المتتظمة.
- ٢- إبلاغ جميع أعضاء اللجنة التنفيذية موعد الاجتماعات ومكانها قبل الاجتماع بأسبوع على الأقل.
- ٣- تأمين الأدوات المكتبية والقرطاسية وغيرها طبقاً لاحتياجات المنظمة.
- ٤- إجراء الاتصالات الضرورية لنجاح عمل المنظمة، كما أنه يعمل بمنزلة الأمين على سجلات المنظمة كافة، بما في ذلك الاحتفاظ بنسخ من جميع المراسلات.
- ٥- التتحقق من أن نشاطات المنظمة تتم وفق نصوص نظامها الأساسي (الدستور) واللوائح الداخلية.
- ٦- التسليم المنظم لجميع السجلات والمعلومات لأمين السر الذي يليه.

٤ - أمين المال

بالنسبة إلى المنظمات الصغيرة، نجد أن أمين المال المنتخب هو العضو الوحيد المسؤول عن العمليات المالية للمنظمة. لذلك يتعين على المنظمة في هذه الحال العناية الفائقة بانتهاج إجراءات محاسبية ثابتة. ذلك أنه في حال تغيير أمين المال، فأي فرد آخر يحل محله سيعرف نوع الإجراءات التي كان سلفه يعمل بها. كما أن مراجعة الحسابات ستكون أسهل إذا كانت هناك إجراءات محاسبية موحدة. وأيًّا كان، فإن أمين المال يجب أن يكون أميناً محافظاً على أركان دينه وأن يتっぽب من بين إخوانه الصالحين. ومهما كان حجم المنظمة، فإن على أمين المال أن يتقييد بالسياسات التي تقررها اللجنة التنفيذية. وتغطي تلك السياسات ما يلي :

- ١ - مجموعة التقارير المالية السنوية وطبيعة الطريقة المحاسبية المتبعة.
- ٢ - سلطة اتخاذ القرار وتنفيذ الإجراءات المتعلقة بالاستثمارات العائدة للمنظمة.
- ٣ - جمع الصدقة والزكاة والمصارف الخاصة وتوزيعها.

كيف تضمن، بصفتك أميناً للمال، أن منظمتك سليمة مالياً وأنها تنتهج الطرق المحاسبية المناسبة؟ يمكنك، باستخدام الضوابط التالية، التحقق إن كانت الإجراءات تتم أم لا:

- ١ - مراجعة الرسوم واشتراكات العضوية بشكل دوري، وتعديلها طبقاً لاحتياجات العضوية والتقلبات الاقتصادية.
- ٢ - التتحقق من أن النظام المحاسبي يتفق مع حجم المنظمة وتشابك أعمالها.
- ٣ - وجود صندوق ل الاحتياطي وللطوارئ غير المتوقعة.
- ٤ - تدقيق الحسابات من قبل مدقق مستقل، يرفع تقريره مباشرة إلى اللجنة التنفيذية.
- ٥ - مراجعة اللجنة التنفيذية وإقرارها لخطط البرامج السنوية والميزانية.
- ٦ - إصدار بيانات دورية عن الدخل والمصروفات المتحققة، ومقارنتها بالميزانية الجارية، ومصروفات السنوات الماضية، إن أمكن، من قبل اللجنة التنفيذية.

**موقف
عملي**

مبدأ السنوات الخمس

في عالمنا سريع الحركة يتطور الأفراد بأسرع مما كان يحدث في الماضي. وهم في دأب حديث ونمو، شاؤوا ذلك ألم دفعتهم إليه الظروف والمتطلبات. وقد تبين أن عطاء الموظف الفرد يكون أحسن ما عليه في أثناء السنوات الخمس الأولى من عمله. أما إذا ظل في هذا العمل مدة أطول، فإن معدل عائداته وإنتاجته يقل. فإذا طالت المدة عن ذلك، يصبح عبئاً أكثر من كونه رصيداً للمنظمة. وكلما طالت مدة عمله، تراكمت سلبياته وتراجعت إيجابياته. بل إن الوظيفة تصبح بالنسبة إليه قضية شخصية وحيمة. كما أن طموحاته وأحلامه تتتحقق داخل جدران مكتبه ووظيفته.

والقاعدة المؤكدة هي النقل إلى وظائف جديدة كل خمس سنوات تقريباً، وإعطاء الفرصة لاستخدام الخبرات المكتسبة في الوظائف والمشاريع الجديدة. وبالمثل، فإن الآخرين لن يصيغ لهم الركود في وظائفهم، بسبب تحركهم لشغل الوظائف الخالية، وإعطائهم الفرصة للحصول على تدريب جديد. إن هذه التنقلات صحية جداً للمنظمة والأفراد على السواء. أما الرقم خمسة فليس رقمًا سحرياً للنهاية التي يضيقها الشخص في وظيفة من الوظائف. فقد يكون أربع سنوات أو ست.

فبهذاهم اقتضاه ...

والآن وبعد أن أنشأت المنظمة المحلية، وبوصفك المسؤول أو واحداً من المسؤولين، أمامك عدد من النماذج، يمكن اتباعها.

ذكر الإمام الغزالى في "كيمياء السعادة" أن أحد العارفين نصخ الخليفة العباسى هارون الرشيد أن يراعي حق الكرسى الذى يجلس عليه، لأنه هو الكرسى الذى جلس عليه: أبو بكر الصديق رضي الله عنه، فعليك بالصدق.

وعمر الفاروق رضي الله عنه، ففرق بين الحق والباطل.

وعثمان ذى النورين رضي الله عنه، فكن حبيباً وشفقاً.

وعلي رضي الله عنه، فكن عالماً وعادلاً.

فَكُّرْ فِيمَا يَلِي :

كيف يمكن أن ينطبق هذا النموذج المركب من هذه الصفات والسمجايا التي تمنع بها الخلفاء
الراشدون على الوضع الخاص بكم ؟

المناقشة

- ١ - ما الخطوة الأولى التي يجب أن تقوم بها إذا أردت أن تؤسس منظمة؟
- ٢ - ما دور الاتصالات والتغذية الاسترجاعية في المراحل الأولية؟
- ٣ - ما أوجه الخلاف بين دور اللجنة التنفيذية و مجلس الأمانة في النموذج الذي أوردنناه؟
- ٤ - ما المجالات التي يجب فيها على أمين السر وأمين المال العمل المشترك والتعاون معًا .

التطبيق

- ١ - ارسم خطة تدريجية لمعالجة المشكلات الخاصة بهذه الجالية.
- ٢ - ضع هيكلًا تخطيطيًّا يناسب الجالية.
- ٣ - اذكر الصعوبات التي يمكن أن تواجهها الجالية بعد أن ترك أنت المنطقة. اقترح الحلول الممكنة.

لقد زاد عدد سكان الجالية في مدینتكم الصغيرة نتيجة لإقامة مصنع كبير فيها. وقد أصبح بالإمكان إنشاء منظمة. لكن معظم الموجودين لم يظهروا اهتماماً بعد، وقلة منهم فقط هم الذين سبق لهم الانضمام إلى منظمة ما، وتتفاوت المستويات التعليمية والاقتصادية بينهم، كما أنهم ينتمون إلى خلفيات متعددة. أمامك شهراً فقط لتأسيس منظمة في هذه المدينة قبل أن ينقلك صاحب العمل إلى جهة أخرى.

نحو تحقيق النمو الذاتي

ثالثاً: عَبْر عن نفسك

- أ - عَبْر عن تقديرك لآخرين
بووضوح!
- ب - عَبْر عما تكرهه بالحسنى!
- ج - تطابق التفكير
- د - الاعتدال في الصدقة والعداوة
- ه - الشورى مع الأطفال!
- و - فَكِّر!

أولاً : اعرف نفسك

- أ - لا تكون مثل السيد "العادى"
- ب- تباين التوقعات
- ج - لا تقارن نفسك بآخرين
- د - الخلط بين الأمور الشخصية
والعامة

ثانياً : أدب نفسك

- أ - احذر قبل التفرغ للعمل التطوعي
- ب- الأمانة والصدق مع الرؤساء
- ج - مسجد روما
- د - إهمال من حولنا والتوجه للغرباء
- ه - المشاركة في الأفراح والأتراح
- و - إستراتيجية فعالة

يُعدُّ تعزيز المهارات والتنمية الذاتية جانبين متلازمين للتدريب من أجل ممارسة القيادة. وقد ناقشنا في هذا الجزء من الدليل بعض المهارات الفردية والجماعية ذات الأولوية. ويعالج هذا الفصل، بطريقة غير تقليدية، بعض الجوانب المختارة للتطوير الذاتي. وعن طريق مجموعة من

الحكايات والحالات والأمثلة سلقي الضوء على مجالات النمو الشخصي التي لا غنى عنها للتطوير الذاتي، على الرغم من أنها ليست دائمًا واضحة لنا. وهذا أنموذج أو مثال من ثلاث خطوات، تنفذه بنفسك، ويوجهك إلى أن:

- تعرف نفسك.
- تضبط نفسك.
- تعبّر عن نفسك.

لن نحاول أن نورد كل شيء. لكن من شأن ما سنوضحه أن يُشرِّع ذهن القائد المأمول، كي يفكِّر في أشياء أعمق وأبعد. وعلى هذا الأساس نستطيع أن نضع خطة عمل فردية للنمو الشخصي والتطوير الذاتي.

أولاً: اعرف نفسك

١ - لا تكن مثل السيد "العادي"

ولد السيد "العادي" سنة ١٩٠١م وكانت درجاته الدراسية دون المتوسط، وتزوج "الأنسة" متوسطة في سنة ١٩٢٤م، ورزق بطفل سماه: "العادي الابن"، وابنة سماها "العادية". قضى أربعين سنة في أمور غير ذات قيمة أو نفع وشغل عدداً من المراكز التافهة. لم يجرِ أبداً أية مخاطرة أو فرصة؟ وتعمد ألا يطور مواهبه، ولم يتعاط مع أحد في أي شيء. كان شعاره المفضل "لا دخل لي في هذا ! أبعِد عن الشر وغنِّ له". عاش ٦٠ سنة بدون هدف ولا خطة ولا رغبات ولا ثقة ولا عزم أو تصميم. كتبوا على شاهد قبره:

هنا يرقد:

"السيد" العادي

ولد سنة ١٩٠١م، ومات سنة ١٩٢١م، ودفن سنة ١٩٦٤م

لم يحاول أبداً أن يفعل أي شيء

طلب من الحياة القليل

ودفعت الحياة ثمنه !

ب - تباين التوقعات

غالباً ما نجد أخوين، يظن كل منهما أنه قدّم لأخيه الكثير، ولم يتلق منه شيئاً يذكر. وأدھى من ذلك أن نظن أن الآخرين مدينون لنا بالكثير، ولا ندين لهم نحن بشيء. وتلك ظنون لا أساس لها ولا خلاق. ذلك أن من طبيعة الناس أن يستكثروا ما يعطونه لآخرين ويستحقروا ما يتلقونه. وهذا السلوك يتمثل في القول المعروف: "حين أكون على صواب لا أحد يتذكر، وحين أكون على خطأ لا أحد ينسى". وإذا أردنا أن نعرف بحق رصيد حساباتنا مع الآخرين، علينا أن ندون على الورق ما لنا وما علينا بشكل موضوعي. ومعيارنا الصحيح في هذا هو الإسلام. وعند تحديد ما لنا وما علينا، أو بمعنى آخر ما قدمنا وما أخذنا، يجب أن نستشير أهل العلم. وان كان في الإسلام قاعدة أو حكم ما، فعلينا التسليم بها. فمثلاً، عند تقرير الميراث يجب أن نتبع الشريعة ولا نستسلم لرغباتنا ومشاعرنا. وهناك حكمة كبيرة في قول الشاعر:

وعين الرضى عن كل عيب كليلة ولكن عين السخط تبدي المساوايا

ج - لا تقارن نفسك بالآخرين

هناك مثل يقول: "من راقب الناس مات هماً". ومراقبة الآخرين سرطان يمكن أن يلتهم حياتك. سيكون جل اهتمامك في خضم تلك النزعة التركيز على الآخرين ثم التساؤل لماذا لا يكون لك مثل مراكزهم ورواتبهم وثرواتهم وشخصياتهم وما يستمتعون به من غنى وصحة وأبناء وغير ذلك؟ لكنك لن تسأل نفسك: ماذا فعلوا ليستحقوا ما لديهم؟ كم من الجهد والمشقة بذلوا ليحصلوا عليه؟ كم من السنوات كافحوا وناضلوا؟ هل نسيت أن الرزق من عند الله وحده، يبسط الرزق لمن يشاء ويقدر، وأنه يفعل ما يشاء، ولا يسأل عما يفعل؟

جائني أحد العاملين ذات يوم، وسألني لماذا لا يحصل على نفس الراتب الذي يحصل عليه الآخرون؟ قلت له: "هل سالت نفسك لماذا لا تنتج مثل ما ينتاج الآخرون؟ انظر إلى كفاءتهم وإنتجيتهم" !

لقد تعلمنا من الأجداد :

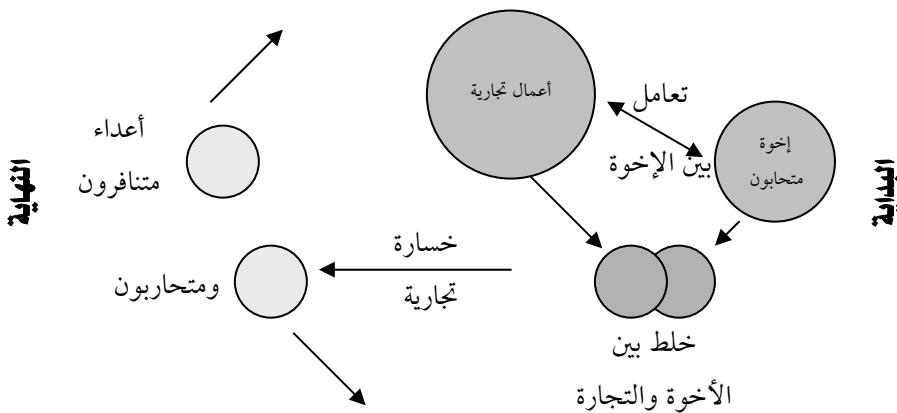
- ١ - في أمور الدنيا، قارن نفسك بالفقير أو البائس أو المصاب وقل: الحمد لله الذي أعطاني أكثر مما أستحق.
- ٢ - في المعرفة والتقوى، قارن نفسك بكتاب العلماء والأولياء، واحرص على أن تتحقق المزيد، واطلب العفو من الله.

تذكر أن ما تعرفه من عيوبك هو المؤكد، وما تظنه عن عيوب الآخرين ليس سوى شك. ومن السخف أن يستغرق الإنسان في المقارنات لأن ما نجهله عن الآخرين أكثر بكثير من القليل الذي نعرفه، ولا ثفاجأ حين تكتشف بعد التحليل الموضوعي أنك في الواقع عبء على المؤسسة، في حين أن معظم الآخرين من أرصدتها، وقبل أن تتساءل عما تفعله المؤسسة من أجلك، اعرف ماذا تقدم أنت لها؟

د - الخلط بين الأمور الشخصية وال العامة

غيل عادة إلى الخلط بين المشاعر الشخصية وأمور المؤسسات. وهذا الخلط ضرر شديد على أدائنا وعلاقتنا مع الناس. ولقد أصبحت النتيجة نمطاً محدداً: نبدأ إخوة ونتهي أعداء.

وللأسف، أن الإخوة المخلصين قد يتتجنبون هذه الأيام أن يتعامل بعضهم مع بعض لأنهم يخشون أن ينتهي بهم الأمر إلى العداوة. ونحن حين نخلط بين ما هو شخصي وما هو عام وخاصة بالمؤسسة، نفقد الاثنين معاً. من تلك الممارسات، أنه حين يحتاج أحد الإخوة إلى مساعدة مالية، نوظفه في المنظمة وإن لم يكن صاحب كفاءة أو قدرة. وبهذا تصبح المنظمة معطلة وملجأ للعجزة وللمتقاعدين. وفي النهاية فقد الموظفين والمنظمة لأننا نخلط بين الصدقة والمهنة. علينا أن نساعد العضو من موارد الصدقة بدون أن نقتل منظمة عاملة. لقد سألني أحدهم قرضاً من أموال المؤسسة لشراء منزل. قلت له "إن المال ليس مالي إنما هو وقفية ائتمنت عليها، فكيف أعطي منها لأسباب شخصية؟" وبدلأً من أن يقدر ذلك، استشاط غضباً. والقاعدة هنا بسيطة: إذا كنت تستحق الصدقة طبقاً للمعايير الشرعية فمن حقك تلقي المساعدة من أموال الأوقاف العامة.



لستنا مؤسسة للتوظيف، بل لدينا أهداف لا بد من تحقيقها. ويجب أن نتعلم الفصل بين شؤون القلب وشؤون العقل. فقد تختلف عقولنا على أمور كثيرة، لكن قلوبنا يجب أن تظل متألقة. يمكن أن نختلف، لكن بدون أن نفقد الود بیننا. وإذا أخطأ أحدهم في العمل، فعليه أن يتوقع العقوبة، وأن يسرّ العدل. وقد تعرفت بأحد رجال الأعمال الناجحين الذي كان يعاقب أولاده بضعف العقوبة التي يفرضها على الآخرين في أثناء العمل. وقد ورد في القرآن الكريم أن عقوبة زوجات النبي عليه السلام مضاعفة: {يَا نِسَاءَ النَّبِيِّ مَنْ يَأْتِ مِنْكُنَّ بِفَاحِشَةٍ مُّبِينَ يُضَاعِفُ لَهَا الْعَذَابُ ضِعْفَيْنِ وَكَانَ ذَلِكَ عَلَى اللَّهِ يَسِيرًا} {سورة الأحزاب : الآية ٣٠} ذلك هو هدي النبوة: لا محاباة في الحق.

ثانياً: أدب نفسك

١ - احذر قبل التفرغ للعمل التطوعي

بعض الناس تأخذهم الحماسة الشديدة للدعوة ويقررون ترك دراستهم أو وظائفهم للعمل متفرجين في مجال الدعوة. الحذر الحذر! إنها خطوة عظيمة ، لكنها مفرطة في الجرأة. لا تترك دراستك أو عملك أبداً قبل أن تفعل ما يلي وتفكر فيه بروبيه:

- ١ - اعرف بالضبط تفاصيل التوصيف الوظيفي لعملك الجديد في الدعوة. لا تقبل العموميات، مثل العمل في سبيل الله، إنك تعمل بالفعل في سبيل الله طوال الوقت حتى حين تكدرح من أجل عائلتك.

- ٢- تحرّ عن الطريقة التي سيدفعون لك بها أجرك، وكم سيدفعون؟ وإلى متى؟ أسيكون دخلك مستمراً أم مدة محددة فقط؟ ومن أيّ المصادر؟
- ٣- يجب أن يصدر القرار كتابة من هيئة الشورى العليا بالمنظمة أو من أعلى جهة مختصة بالمنظمة. وقد يكون توقيع الرئيس كافياً، لكن صاحب هذا المنصب قد يتغير أو يغير رأيه فيما بعد. تحقق من أن صانعي القرار الآخرين بالمنظمة قد استشروا، وأنهم أعطوا موافقتهم على القرار.
- ٤- قارن بين ما تقدمه من خدمة حالياً وبين الوظيفة الموعودة مستقبلاً، فقد لا يكون ثمة مسوغ للتخلي عن وظيفتك الحاضرة، وقد يكون بوسلك أن تقوم بكل العملين، من دون أن تستقيل.
- ٥- ادرس الآثار الطويلة المدى على تخصصك المهني وعلى مستقبل أسرتك وخطتك الشخصية. لاتدع فيما بعد أنك لم تعلم أو لم تفك في هذه المسائل المصيرية المهمة.
- ٦- اعرف من ستكون مسؤولاً أمامه؟ ومن سيكون مسؤولاً أمامك؟ حتى تتجنب ما يمكن أن يحدث من خلاف مستقبلاً.
- ٧- ادرس بيئتك العمل وظروفه فيما يتعلق بالسفر و محل العمل وطبيعته وغير ذلك، وانظر إن كان يناسب اهتماماتك وقدراتك وتدريلك.
- ٨- لاحظ أنك لن تستطيع العودة عن قرار التفرّغ بعد فترة بدون أن يترك هذا آثاراً عميقة.
- ٩- فكر فيما سيحدث في حال حدوث خلاف. لا بد من خطة ودية للانسحاب أو فك الارتباط بتعاطف وتفاهم.
- بعد أن تكون قد قمت بما ثم ذكره ومحصته وقررت أن تقضي قدمًا، كيف عملك في البداية ليكون على أساس بضعة أشهر أو جزء من الوقت، إن أمكن، فمن شأن ذلك أن يبصّرك بما قد غاب عنك، ويزوّدك بفكرة عن العمل الفعلي.
- إن الوضع المثالى هو أن تعول نفسك بشكل كامل، وترتبط بالمنظمة كمتطوع. حقاً إن هذا لا يمكن أن يحدث دائمًا، بيد أن على الشباب أن ينحطوا لذلك منذ وقت مبكر من عمرهم حتى ينعم الله عليهم بالفرصة المناسبة فيما بعد.

حاول إن أمكن تجربة أي مشروع على نطاق صغير بميزانية متواضعة وبجزء من الوقت. فإذا حقق نجاحاً استطعت أن تلزم مواردك الأخرى طبقاً لخطة مدرورة.

ب - الأمانة والصدق مع الرؤساء

جائني ذات يوم رئيس قسم يشكو حاجته إلى مزيد من الموظفين. قلت له إن لديه موظفين أكثر مما يحتاج إليه وعليه أن يستغني عن بعضهم، ثم سأله عن رأيه في أحد الموظفين فقال: "إنه عديم الفائدة-(أينما توجه لا يأت بخير)". فسألته "لماذا لم يطالب نائب الرئيس بفصله؟" فأجابني: "أنت تعرف أنني لا أستطيع أن أقول ذلك لنائب الرئيس، لأنه يحابيه، لكنك تستطيع ذلك بحكم منصبك العالي". فأوضحت له أن السبب في وصولي إلى هذا "المنصب العالي" هو أنني أقول الحق دائماً بغض النظر عن العلاقات الشخصية. لا تخش الاختلاف مع الرؤساء وإنما كن دائماً صادقاً وموضوعياً، وسوف يساعدك الله في المضي قدماً في حياتك من فلاح إلى فلاح .

ج - مسجد روما

في صيف ١٩٧٧ م سافرت مع د. جمال برزنجي، رئيس الوقف الإسلامي لأمريكا الشمالية آنذاك إلى الخارج، لجمع التبرعات. وقد تعطلنا في روما لمدة يوم بسبب اندلاع النزاع بين ليبيا ومصر. فتوجهنا إلى المسجد، والتقيينا بإمام المسجد لأول مرة. وب مجرد أن جلسنا بادرنا قائلاً: "في هذا المسجد أنا أقوم بكل شيء، ولا يبذل المدير أي جهد. فأنا ألقى خطبة الجمعة، وأنظم حفلات الزواج، وأتولى الجنازات، وأقابل الزوار، وأشرح لهم الإسلام، لكن الفضل كله يذهب إلى المدير. راتبه يزداد باستمرار في حين أن راتبي يظل كما هو". بعد هذا الاستقبال الغريب قلنا له: "لماذا لا تخبر مجلس الإدارة بذلك، وتطلب منهم تصحيح وضعك؟" فأجاب: "إنني أخبرهم دائماً، لكنهم لا يستمعون إليّ، فهم متحizzون".

ما هي الصورة التي نخرج بها من هذا الاستقبال؟ صورة سلبية بائسة عن المؤسسة وعن الإمام نفسه. ومثل هذا الشخص لا ولاء له ولا يتمحور إلا حول ذاته. إنه يدمر المؤسسة بأكملها ويدمر نفسه معها. هل يوجد بمنطقكم مثل هؤلاء الأعضاء الأنانيين

المتشتّجين؟ إنهم على استعداد لتخريب البنية بكمالها من أجل منفعة شخصية ضيقة. تذكر أنك إذا صحيت من أجل أهداف المنظمة فإنك والمنظمة ستزدهران. أما إذا أضعفت المنظمة على أمل أن ترتفع أنت، فإنك والمنظمة ستتسقطان. إن ضعف المنظمة وقوتها ينعكسان مباشرة على الأعضاء والموظفين والمديرين. فالجميع في زورق واحد.

د - إهمال مَنْ حولنا والتوجه للغرباء

افترض أنك دخلت منافساً في انتخاب، ثم اكتشفت أن أسرتك لم تذهب للاقتراع لصالحك! أو أنك دعوت إلى اجتماع عام، ولم يحضره أهلك ولا أصدقاءك المقربون! أو أنك، وفي حملة لجمع التبرعات، تصرف الوقت في خطب ود الغراء مديرًا الظهر إلى خلّانك وأحبابك! حقاً إنه من المدهش أننا نعمل بجد لكسب ود الآخرين في حين ننسى الأقربين. غالباً ما يعود هذا إلى سوء التنظيم أو عدم التخطيط والمتابعة. ومن المؤكد أن ذلك يؤلمنا، ولو أنها كلفنا شخصاً أو لجنة ما لرعاة خواطر أولئك المقربين وتعهد ولائهم وتأييدهم لنا لعاد ذلك بالخير على الصالح العام.

ه - المشاركة في الأفراح والأتراح

في أحد البلدان الإسلامية، تسأله رئيس الدولة ذات مرة، لماذا لا يزوره الإسلاميون إلا في مناسبات الحزن والوفاة؟ لا شك أن هذا يعطي الحركة طابعاً رسمياً جافياً، ويجعلها ترتبط بالمصائب والنكبات فقط. لذا يحسن بالحركة أن تكون مفعمة بالحيوية والبشاشة وأن تقوم بالزيارات في الأعياد والمناسبات الأخرى أيضاً. علينا أن نستمر في اتصالاتنا مع الناس على أساس منتظم، لا حين نحتاج إليهم فقط. تصور أنك لا ترى ابنك أو موظفاً عندك إلا حين يسألوك المال! ستشعر حتماً بضيق لاشعوري، كلما عاينت مثل أولئك.

و - إستراتيجية فعالة

يلتزم الناس بالإسلام عبر طرائق مختلفة. وبعضهم يفعل ذلك بطرق غير مباشرة. فمثلاً، إذا دعوت جمهوراً إلى مباراة رياضية (أو إلى أي نشاط ترفيهي آخر) وأضفت إلى ذلك الصلاة وموعظة قصيرة، فإن عدداً من المشاركين الذين لم يكونوا يواكبون على إداء الصلاة سيبدؤون ذلك. وبالمثل، في المناسبات الاجتماعية وحفلات العشاء، حين تضيف

بعض المضامين الإسلامية إلى النشاطات، سيكون الأثر أقوى. أما إذا اقتصرت على المواقع المملة، فسينفر الناس. إن هذا الأسلوب الأكثر حيوية أداة قوية للدعوة ويمكن أن يستخدم بشكل جماعي وفردي محبب.

ثالثاً: عَبْر عن نفسك

أ - عَبْر عن تقديرك للاخرين بوضوح!

كان الرسول عليه السلام يجلس مع بعض أصحابه فمر رجل، فقال أحد الصحابة: "هذا رجل صالح وأنا أحبه"، وسأل الرسول عليه السلام إن كان قد أخبره بذلك فأجاب الصحابي بالنفي، فأوعز إليه أن يذهب إليه، ويخبره بأنه يحبه. ونحن هذه الأيام ننتقد الآخرين بصوت عال. لكن حين يتعلق الأمر بأفعال طيبة تستحق الثناء، نلزم الصمت. والرسول الكريم عليه السلام يعلّمنا أن نعبر عن تقديرنا. وعليينا أن نسمعه للاخرين بجلاء. ولا شك أن الثناء على الله - الذي هو أهل كل ثناء - ضروري، لكن شكر الناس أيضاً مطلوب ومفيد. يقول الرسول عليه السلام: «مَنْ لَمْ يَشْكُرِ النَّاسَ لَمْ يَشْكُرِ اللَّهَ»^(١).

ويبيّن لنا القرآن هذا بطريقة متميزة: {وَإِذْ تَأَدَّنَ رَبِّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَا زِيَّدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَدَائِي لَشَدِيدٌ} {سورة إبراهيم: الآية ٧}.

إن السبيل إلى المزيد من نعم الله سبحانه وتعالى أن نشكره، فلنمارس شكر الناس على ما يقدمونه لنا من معروف، فستكون مكافأتنا المزيد من الأعمال الطيبة منهم. إن التقدير هو الماء لشجرة الأعمال الطيبة لتحمل المزيد من الثمار.

وليتذكر الآباء أن الدم الصحي الذي يحتاج إليه أبناؤهم هو التقدير والتشجيع. لا تحرموهم منه، فقد يصابون بفقر الدم.

ولو أنها جربنا الإثارة من التعبير الواضح عن التقدير مع الإفلال من الالتقاد السليبي، فإن مجتمعنا سيغمره الحب والإبداع.

^(١) سنن أبي داود والترمذى ومسند أحمد بن حنبل.

ب - عَبْرِ عَمَّا تَكْرُهُ بِالْحَسْنِي !

اعتدت في مكتبي أن أخاطب أحد الموظفين باسمه الأخير لمدة سنتين. وكان يكره ذلك ويقوله للناس، ولم أعرف حتى أخبرني موظف آخر سراً. وفي الحال غيرت طريقة مخاطبتي له. تشير هذه الحالة إلى عدة أخطاء:

- ١ - لم يذكر لي الرجل شيئاً مما ضايقه.
- ٢ - تحدث إلى الآخرين في ذلك.
- ٣ - الذين عرفوا لم يخبروني.

لماذا نسمح لمشكلة صغيرة أن تستمر في مضايقتنا إذا كنا نستطيع حلها في عشر ثوانٍ. إن الله سوف يحاسبنا، إذا لم نعبر عن مشاعرنا وأفكارنا بصرامة و موضوعية.

ج - تطابق التفكير

حين تلقى مسلماً متزماً، لا تسلم ابتدأً أنه يفكر كما تفكير. فقد تؤديان العبادة بالطريقة نفسها، أما توأمة التفكير فعملية بطيئة جداً تحتاج إلى صمت و زمن طويل. إذ لا يوجد شيئاً متماثلاً تماماً في الحياة. لقد خلقنا الله جميعاً مختلفين. بل إن لكل من الإلكترونيات حالتها الفريدة من الطاقة والدوران. وحتى يمكن أن نتقارب في التفكير، علينا أن نناقش وجهات نظرنا بغية الوصول إلى تفاهمنا أفضل. وكثيراً ما نخدع، حين نرى شعراً كاملاً يتعدد محاربة عدو مشترك، فمن السهل توحيد شعب ضد الغزاة، لكن من الصعب جداً توحيده حول خطة عمل. سيكون هناك الكثير من التحزبات. ويحدث هذا أيضاً داخل الحركة الواحدة. وإذا كنت تدعوا إلى الإصلاح، فستجد حولك الكثير لمساندتك ضد الظلم. لكن بمجرد أن تتمكن مجموعتك من الفوز، ستكتشف إلى أي حد هم منقسمون حول أمور أخرى كثيرة. وهذه الجماعة الإصلاحية التي تبدو في الظاهر متحدة قد يتبين أنها أكثر انقساماً من الجماعة التي حلّت محلها. احذر هذه القنبلة الزمنية! تتحقق أن لديكم خطة عمل متفقاً عليها قبل الخوض في معركة الإصلاح. وينطبق هذا على القضايا العامة الوطنية، كما ينطبق داخل المنظمة أو الأسرة أيضاً. وإذا لم تراع هذا المبدأ فستصاب جهودك بالإحباط على الرغم من حسن نواياك.

د - الاعتدال في الصداقة والعداوة

يبالغ الناس في حبهم أو كرههم لشخص أو مسألة. فحين يحبون شخصاً ما، يصل بهم الأمر إلى الوقوع في أسر محبتهم له متناسين الموضوعية والعقل في تعاملهم معه. وبالمثل، إذا كرهوا شخصاً ما يظنون أنه لا يصلح لشيء. وقد علمنا رسول الله عليه السلام درساً في الاعتدال الموضوعي في كلا الحالين: «أحب حبيبك هوناً ما، عسى أن يكون بغيضك يوماً ما، وأبغض بغيضك هوناً ما، عسى أن يكون حبيبك يوماً ما»^(١).
يا له من مبدأ بعيد النظر، وما أحوجنا إليه دائماً

ه - الشورى مع الأطفال

حين تذكر الشورى، تقفز إلى أذهاننا الجوانب السياسية والتنظيمية فقط. إلا أن هناك حاجة شديدة إلى الشورى مع الأطفال والأسر. كم من الأزواج يستشرون زوجاتهم؟ وكم من الزوجات يستشنرن أزواجهن؟ ناهيك عن استشارة الأطفال.
ويمكن القول إن الشورى هي منحة الله للعقل البشري المحدود. فعن طريق الشورى يستفيد الفرد من الخبرة الجماعية لعدد من العقول. كثيراً ما تلوم نفسك على عدم استشارة الآخرين، لكنك لن تندم على أي قرار مارست فيه الشورى. حاول أن تطبق الشورى مع زوجك وأولادك وستندهن من الجزاء السخي الذي ستتجنيه. إن مزايا هذه الممارسات الأسرية لا حصر لها. ولا تستصغر مساهمة الأطفال. ذلك أنهم يضيفون بعدها جديداً للمعلومات وعملية اتخاذ القرار. قال لي أحد كبار الأساتذة ذات مرة: "لا أستطيع أن أذكر حالة واحدة استشرت فيها طفلاً ولم أستفد من تلك الاستشارة".

و - فكر

يستحيل علينا ألا نفكر. لكن هناك أشياء كثيرة لا حصر لها في هذه الحياة تلح علينا كي تُعمل فيها الفكر والتدبیر. والقرآن الكريم يدعونا إلى التفكير، ويجعل ذلك واجباً علينا. فيمَ نريدك أن تفكِّر؟ فـ"فكِّر على الأقل في الكلمات والجمل المتكررة التي تنطق بها

^(١) سنن الترمذى.

كل يوم. فكر في معانٍها العظيمة كلما نطقتها، ولسوف تصبح شخصاً أفضل. فكر بعمق

في ما يلي:

السَّلَامُ عَلَيْكُمْ

إِنَّ اللَّهَ أَكَبَرَ

سُبْحَانَ رَبِّيِ الْعَظِيمِ

سُبْحَانَ رَبِّيِ الْأَعْلَىِ

أَسْتَغْفِرُ اللَّهَ

الْحَمْدُ لِلَّهِ

إِهْدِنَا الصَّرَاطَ الْمُسْتَقِيمَ

تنكري؟

من أجل أداء أفضل:

- ١ - أنجز عملاً واحداً في الوقت الواحد.
- ٢ - تعرف بالمشكلة.
- ٣ - أحسن الإتصات
- ٤ - أسأل لتعلّم.
- ٥ - فرق بين المعقول والubit.
- ٦ - تقبل الخطأ.
- ٧ - اعترف بالخطأ.
- ٨ - عبر عن نفسك ببساطة ووضوح.
- ٩ - كن هادئاً.
- ١٠ - ابتسم.

هل تعرف

- كيف تتحدث إلى الله سبحانه وتعالى؟
- كيف تتأدب مع كلام الله؟

- إنك تتحدث إلى الله في الصلاة، وفي أي وقت أردت المناجاة.

- الله يتحدث إليك حين تقرأ القرآن.

هناك أربعة أنواع من الرجال:

- رجل يعلم، ولا يعلم أنه يعلم، فذلك الغافل فذاكروه.
- ورجل لا يعلم، ولا يعلم أنه يعلم، فذلك الأحمق فاجتنبوه
- ورجل يعلم، ويعلم أنه يعلم، فذلك العالم فاتبعوه.

الخليل بن أحمد الفراهيدي

تمرين: إطلالة على النفاق أم على علم النفس؟

اقرأ هذه الرسالة أولاً

لا يغرنكم القناع على وجهي. اسمعوا ما لا أقوله!

لا تغروا بي. لا يغرنكم القناع الذي أضعه على وجهي. إنني أضع ألف قناع، أقمعة أخاف أن أزعها، لكن أحداً منها لا يعبر عن حقيقي - الادعاء فن وهو منزلة طبيعة ثانية لي، لكن لا تخدعوا. إنني أعطي الانطباع أنني في مأمن، وأن كل شيء مشرق وعلى ما يرام، في الداخل والخارج، وأن الثقة هي اسمي والهدوء لعيبي. المياه هادئة مستقرة وأنا المسيطر على دفة القيادة ولست في حاجة إلى أحد. لكن لا تصدقا ذلك، أرجوكم لا تصدقا.

قد أبدو ظاهرياً هادئاً، لكن ظاهري قناع، قناع دائم التموج ودائم الستر. تحت القناع لا زهو ولا هدوء، ولا راحة بال. تحته يربض شخصي الحقيقي الذي يحيا في فوضى وخوف ووحدة وانعزال. لكنني أخفي هذا، ولا أريد لأحد أن يعلم به.أشعر بالذعر من فكرة أن ينكشف ضعفي، لذلك أسعى مستحيلاً إلى وضع قناع أختفي وراءه، ليكون واجهة مصنوعة من اللامبالاة يعينني على الادعاء ويدرأ عني النظرة الثاقبة. لكن تلك النظرة هي ذاتها الأمل في إنقاذي وخلاصي. إنها الشيء الوحيد الذي يمكن أن ينجاني من نفسي ومن جدران السجن القابع في أعماقي، ومن الحاجز التي كابتت حتى أقامتها. لكنني لا أقول لكم هذا، ولا أجرؤ. هيّاب أنا.

أخاف ألا تمنحي نظركم الحب والقبول. أخشى أن تحظوا من قدرى وتهزؤوا مني وسوف تقتلني سخرياتكم. أخشى أنني في أعماق أعماقي لا أساوي شيئاً، ولا أمل في شيء، وأنكم ستكتشرون ذلك وترفضونني. لذلك ألعب لعيبي، لعبتي اليائسة المنظورة بواجهة تبدو عليها الثقة من الخارج، في حين أنا في الداخل طفل ترتعد فرائصه.

أود حقاً أن أكون مخلصاً صادقاً عفويًا وأن أعبر عن حقيقي. لكن عليكم أن تساعدوني. عليكم أن تقدوا إلي أيديكم، ولو بدا أن هذا آخر شيء يظهر أنني أريده أو أحتاج إليه. كلما كنتم عطوفين وطيبين ومشجعين، وكلما أوليتم الاهتمام والتفهم الصادق ينمو لقلبي جناحان. جناحان صغيران غضبان لكنهما مع ذلك جناحان. بعون من ودكم وحدبكم سأنجو. في مقدوركم إعادة الأمل إلى حياتي وبث العزمية في. لن يكون الأمر سهلاً عليكم. فاليس الذي عشش في النفس! طويلاً قد بنى جدراناً صلبة، بيد أن الحب أقوى من الأسوار، وهنا يكمن الأمل. أرجو أن تحظموا بالأسوار بأيد ثابتة رحيمة رقيقة، فالطفل مرتفع الإحساس، وأنا طفل! من أنا؟ قد لا تعرفوني؟ ولكنني شخص تعرفونه جيداً، فأنا كل رجل وكل امرأة وكل طفل، بل كل إنسانٍ تلقونه.

التوقيع: مجهول

والآن أجب عن هذه الأسئلة:

- ١ - هل تعد هذا الخطاب نوعاً من النفاق؟
- ٢ - هل تربط بين أي صفات نفسية بشرية في هذه الرسالة وبين مضمون "سورة يوسف"؟

{أَيْنَمَا تَكُونُوا يَدْرِكُكُمُ الْمَوْتُ وَلَوْكُنْتُمْ فِي بُرُوجٍ مُّشَيْدَةٍ}
فَإِذَا جَاءَ أَجَلُهُمْ لَا يَسْتَأْخِرُونَ سَاعَةً وَلَا يَسْتَقْدِمُونَ} {سورة الأعراف الآية: ٣٤}

تكلك حكاية إنسان
لا يعمل ما يُرضي الرحمن
إذا ما رأيت نفسك في هذه الحكاية
فتَبْ إلى الله وَكَفَ عن الغواية
كان الوقت فجراً في أول اليوم
لما طرق الموت باب غرفة النوم .
”من هناك“ الرجل النائم يقول
”أنا عزرايل“ اسْمَح لِي بالدخول
على الفور بدأ الرجل يرتد
ويتصبب عرقاً وكأنه مخمور
وصاح بوجه النائم متدايا
لا تتركوه يأخذ مني حياتي
يا ملك الموت ، أرجوك ، اذْهَب عَنِي لِمَ أَسْتَعِد بَعْدَ ،
دعني وشأني
عائلي على تعمد .
اعطني فرصة ، أرجوك فَكَرْ وَاَتَدْ .
وكرر الملك طرقاته مرة بعدمرة
يا صديقي ، سأتوافق من دون ألم بالمرة إنها
روحك الي أريد وأبغى
بأمر الله ، وما أفعل ذلك من أمري .
وبدأ الرجل يبكي في ذهول
”أيها الملك إني أخشى الموت والذبول ، سأعطيك
ذهبًا وأكون لك عبادًا لكن لا ترسلني إلى القبر أبدًا“
وقال الملك : ”أيها الصديق اسْمَح لِي باللقاء افتح
الباب وانهض من فراشك
إذا أنت لم تاذن لي بالدخول فسوف أنفذ كالطيف
فلا شيء بيني وبينك يخوب“
وأسكب الرجل مسدسي بيديه يمنع الملك من أن
 يصل إليه .
”مسدسي سأصوّبه إلى رأسك فإذا جئت فستلقني
حتـنـكـ“

وإذا بالملك في غرفة النوم قافلاً يا صاحي استعد
ما أنت ب دائم ابني ملك لن أموت، أنها المسكن
ضع سلاحك لا تحاول استكش مم تخشى يا رجل؟
أسعني صوتك.
أتخشى أن تموت؟ ذاك أمر الله ربى وربك هي
ابتسم ودع الشجون
استعد، إنا الله وإنا إليه راجعون
أيها الملك، إبني مستحي خجلان بدأدت وفقي
سدى لا أذكر فيه الرحمن من الصباح حتى المساء
كنت أجمع مالي غير مكرث بكتفي أو مالئ ما
أمرنا الله به ما كرت أبداً أطيف ولا أؤدي الصلاة ،
من سجدة وركوع، رمضان يأتي ويقضي رمضان
ولا وقت عندي لطلب الغفران
وكان الحرج يفرضه علي ديني
لكي كرهت أن أفارق دناني
فلا زكيت ولا تصدقت
لكل ما ألبأ حمعت وعجت

الباب الرابع

إعداد المدربين

تتطلب مهمة التدريب سياسة منهجية منظمة لبناء مهارات وموافق وقيم مختارة لدى المتدربين. ويهم الباب الرابع من هذا الدليل بتقديم الوسائل والمعلومات والخبرات للمدربين، سواء منهم القدامى أو المقبولين، حتى يتمكنوا من تدريب الآخرين بنجاح. ويجب عند التدريب والتنمية البشرية بوجه عام الاستفادة إلى أقصى حد من المواد المحددة المتاحة لهذا الغرض، كما ينبغي تحقيق فائدة واضحة من إنفاق هذه الموارد، مع المتابعة الكاملة للنتائج. وتعظم هذه الحاجة حين يكون التدريب والتنمية جزءاً من الإستراتيجية والخطط المتكاملة للمنظمات المعنية، وحين يكون الالتزام بالتدريب هدفاً واضحاً وعلناً على أعلى مستويات اتخاذ القرار في المنظمة.

يناقش هذا الجزء من الدليل كيفية تقويم الاحتياجات المطلوبة للتدريب وتحليلها وما يميز برامج التدريب الناجحة، وأنواع التدريب المختلفة، وما تتألف منه البرامج، والأساليب التي يمكن استخدامها في التدريب، وكيف خطط لبرنامج تدريبي وننفذه.

الباب الرابع

إعداد المدربين

٣٣٧	الفصل ٢٦ : تقويم وتحليل احتياجات التدريب
٣٤٧	الفصل ٢٧ : سمات برامج التدريب الناجحة
٣٥٥	الفصل ٢٨ : أنواع التدريب
٣٦٣	الفصل ٢٩ : مقومات برنامج التدريب
٣٧١	الفصل ٣٠ : أساليب التدريب
٣٨٩	الفصل ٣١ : تخطيط وتنفيذ برنامج تدريبي

تقدير وتحليل احتياجات التدريب

ثالثاً: أدوات تحليل احتياجات التدريب

- أ - الاستبيانات
- ب - المقابلات
- ج - الملاحظة
- د - عينات العمل
- هـ - السجلات والتقارير

رابعاً: عينة لنموذج تحليل الاحتياجات

أولاً : دور المحلول

ثانياً : الخطوات الأساسية لتحليل احتياجات التدريب

- أ - تحديد الأهداف
- ب - تحديد البيانات الالزمة
- ج - اختيار طريقة جمع البيانات
- د - جمع البيانات
- هـ - تحليل البيانات والتحقق منها
- و - إعداد التقرير النهائي

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- معرفة دور المحلول في تصميم البرنامج.
- بحث وتحديد أهداف التدريب في وضع معين.
- استخدام مختلف الأدوات لجمع المعلومات وتحليلها.

يجب أن يكون لبرنامج التدريب الناجح هدف ينبع من الحاجة المؤكدة للتدريب. ويضمن لنا التقويم السليم للاحتياجات، وأن يكون التدريب ملائماً في محله، وأن تكلفة البرنامج تبررها الفائدة الناتجة. كما أن تقويم الاحتياجات يقلل من مخاطر تمويل برنامج غير منتج.

إن الحاجة هي الفرق بين المعرفة والمهارات والأداء الفعلي للمتدرب وبين ما يتوقع منه. وبوسعنا قياس هذا الفرق عن طريق إجراء المقابلات واللاحظة والاستبيانات والاختبارات. ويتطلب هذا القياس جمع المعلومات الازمة بدقة والتحقق منها، ثم رفع الملائم منها إلى المسؤولين.

أولاً: دور المحلل

بوصفنا محللين نتعامل مع تقويم الاحتياجات وتحليلها، فمهمتنا الأولى هي تحديد المعرفة والمهارات الازمة لتأدية مهام معينة وتقويم قدرة الأفراد على الأداء بشكل مرض. وعلينا أن نلاحظ سلوكهم ونصله بشكل موضوعي. كما يجب أن نوجد أساليب جيدة لجمع المعلومات وتحليلها، ثم نتبع ذلك بالمعالجة والتوليف واستخلاص نتائج مناسبة من المعلومات.

ثانياً: الخطوات الأساسية لتحليل احتياجات التدريب

أ - تحديد الأهداف

قد تشمل تلك الأهداف معرفة العاملين الذين يحتاجون إلى التدريب، وتحديد مواطن القصور في الأداء، والتوصيل إلى العيوب وأسبابها الحقيقة، وتقرير كون التدريب أفضل حل للمشكلات، فضلاً عن توليد البيانات المفيدة في قياس نتائج برنامج التدريب. وثمة هدف آخر هو توفير توصيات محددة عن أساليب البرنامج التدريبي وإمكانية تكراره، وتكلفته ومكانه.

ب - تحديد البيانات الازمة

يجب التركيز في جمع البيانات في الحقائق والأرقام التي لها علاقة بتوقعات الأداء من المتدربين، وكذلك تحديد أنواع البيانات الازمة لاستخلاص النتائج.

ج - اختيار طريقة جمع البيانات

يجب أن تكون أساليب جمع البيانات مناسبة لنوع تلك البيانات التي يجري جمعها، وأن تكون مقبولة طبقاً لمعايير المنظمة. ولا بد من انتهاج الموضوعية والدقة وتفادي التكرار والبالغة.

د - جمع البيانات

جمع البيانات هو لب عملية تحليل الاحتياجات. إعداد الوقت الكافي لجمع البيانات ضمان للدقة وكذلك لصحة المعلومات وسلامتها.

ه - تحليل البيانات والتحقق منها

تعتمد طريقة تحليل البيانات على طبيعة المعلومات نفسها وأسلوب جمعها. فلا بد من اختبار صحة المعلومات عن طريق مقارنتها بتلك المعلومات الواردة من مصادر أخرى وبأساليب مختلفة.

و - إعداد التقرير النهائي

يجب أن يحدد تقريرنا النهائي ماهية برنامج التدريب الذي يفي بالاحتياجات التي حددتها التحليل. وقد يأتي التقرير على شكل عرض بياني للمعلومات والتائج المستخلصة منه، أو خلاصة مكتوبة للاعتبارات والحلول، أو مجرد عرض شفوي لما هو مطلوب. وفي كل الأحوال يجب أن يكون التقرير كاملاً، كي يساعد مصممي البرامج على وضع برنامج تدريب يفي باحتياجات التدريب.

ثالثاً: أدوات تحليل احتياجات التدريب

تراوح الأدوات المستخدمة لتحليل الاحتياجات بين الاستبيانات والاختبارات وقوائم المراجعة والاستطلاعات والمقاييس التي تجمع البيانات بطريقة منهجية حول الأفراد أو الجماعات أو المنظمات بأكملها. وعند استخدام تلك الأدوات بشكل موضوعي ستظهر مواضع الضعف والقوة.

والأدوات الجيدة هي التي يمكن استغلالها بسرعة ويسر، واستخدامها من دون إحداث

اضطراب في مكان العمل، وتسجيل نتائجها بسرعة ودقة على الحاسوب، ونتائجها أيضاً تكون موضوعية ولا لبس فيها.

٩ - الاستبيانات

تستخدم الاستبيانات عادة للوصول خلال فترة محدودة إلى عدد كبير من الناس أو إلى أعداد متشرة جغرافياً. والغرض الرئيس منها تحديد مجالات البحث التي تتطلب المزيد من التحري والاستقصاء بطرق أخرى للتقويم، وكذلك التتحقق من المعلومات المتجمعة من مصادر أخرى.

ب - المقابلات

تستخدم المقابلات عادة للإلمام بالخلفيات العامة في بداية التحليل، أو لتعزيز وتوسيع دائرة البيانات التي يحصل عليها من الأدوات والملاحظة. كما أنها تفيد في الحصول على معلومات من أولئك الأشخاص الذين يعبرون عن آرائهم عند التحدث مباشرة بشكل أفضل من شكل الحصول عليها عبر الاستطلاعات أو الاستبيانات المكتوبة. وتساعد المقابلات على التعرف بأسباب المشكلات والحلول الممكنة عن طريق تشجيع الذين تجري معهم المقابلات على الكشف عن مشاعرهم وأرائهم حول تلك الأمور.

وغالباً ما يحصل لدى المشاركين في المقابلات اعتزاز بالإسهام في عملية التحليل، عند دعوتهم إلى تقديم البيانات لتحديد احتياجات التدريب.

ج - الملاحظة

تستخدم الملاحظة للحصول على معلومات عن الخلفيات العامة لموضوعات مثل القوى المحركة للجماعات وتقاليد المنظمة أو مناخ العمل، ولتعزيز نتائج المقابلات والاستبيانات بما يضاف إليها من معلومات، وللتحقق من المعلومات المأخوذة منها. كما تستخدم الملاحظة لدراسة ما قد يوجد من مشكلات في الاتصالات والاستخدام غير الجيد للوقت والموارد والموظفين وتدور المعايير الوظيفية والإجراءات، والصراعات الضارة بين الإدارة والموظفين. فضلاً عن ذلك، فإن الملاحظة تساعده على التعرف

بالسمات الإيجابية أو القوية.

د - عينات عمل

تستخدم عينات العمل عادة لتحديد المجالات التي تعاني مشكلات، وتلك التي قد تحتاج إلى المزيد من التحليل، ولتعزيز أساليب التقويم الأخرى، والتحقق من صحة أي بيانات أخرى، وجمع المعلومات الأولية بغرض الدراسة.

ه - السجلات والتقارير

تستخدم السجلات والتقارير عادة للحصول على معلومات حول الخلفيات العامة والخروج بإدراك عام لثقافة المنظمة وتقاليدها، وللتحقق من المعلومات التي تولد عن أساليب أخرى، ولفهم كيف استطاعت بعض المشكلات في الماضي التأثير في الكفاءة على مستوى الأفراد والتنظيمات.

موقف عملٍ**الجنس: التربية والمارسة**

يُعد الجنس الحلال جانباً مهماً في حياة الفرد. ولا بد من معالجة الثقافة الجنسية بطريقة مناسبة وسليمة. وفيما يتعلق بالمتزوجين فإن الإشباع الجنسي الكامل للزوجين أساسى للحفاظ على السلوك السوى. وإذا لم يستطع الزوجان إشباع حاجتهما الجنسية عن طريق الزواج فقد يقعان فريسة إرضائهما خارج العلاقة الزوجية. وما يدعو إلى الدهشة أن هناك عدداً كبيراً من الأزواج يعانون مشكلات رئيسية في حياتهما الجنسية. والت نتيجة أنهم غالباً ما يشعرون بالتعاسة، وقد تنتهي حياتهم الزوجية بالطلاق. وتعلمنا قواعد الفقه الإسلامي أنه لا حياء من السؤال في أمور الدين مهما كانت طبيعتها وموضوعاتها.

لكتنا نجد أغلبنا يتعدد في السؤال حول قواعد وآداب السلوك الجنسي. بيد أننا نستطيع أن نوفر الكثير من العذاب على العائلات بشيء من الثقافة الأساسية عن الحياة الجنسية. وبالنظر إلى الافتقار إلى هذا النوع من التعليم، توجد مفاهيم خطأ كثيرة حول ممارسة الجنس في الإسلام. فمثلاً، يظن بعضهم أنه كلما كان النشاط الجنسي قليلاً في حياة الزوج كان أكثر ثقى وصلاحاً. وهذا يخالف تعاليم الإسلام. ويعتقد آخرون أن الجنس شر لا بد منه. ولا بد من التأكيد مرة أخرى أن جميع الطيبات الحلال سحرت لنا لنستمع بها، وأن الرجل والمرأة ينالان الشواب إذا استخدما هذه الغرائز فيما يرضي الله.

ولا شك في ضرورة الحرص بشأن كيفية تقديم التربية الجنسية ومتى، ومن يقوم بذلك؟ ولمن يكون هذا التشقيف؟ لكن يجب أن ندرك أيضاً أننا إذا لم نقم بهذا التعليم والتوعية بأنفسنا بالطريقة السليمة، فإن شبابنا سيحصلون على ذلك بالطريقة الخطأ من المجتمع، وحينئذ لن ينفع الندم. وإنها جريمة أن نترك شبابنا وشاباتنا يتزوجون بدون التعليم الجنسي السليم. لذلك، يجب أن تحتوي برامجنا التدريبية على هذا الجانب، بطريقة مدرورة ومحكمة. ولا يكفي قراءة الكتب على رغم فائدتها. بل لا بد لقادمي المتزوجين الوعيين من شرح مختلف جوانب الجنس للإيافعين، ثم يتبع ذلك جولة من الأسئلة والأجوبة الصريحة.

رابعاً: عينة لنموذج تحليل الاحتياجات

التركيز في أهداف التدريب: المقارنة بين ما يجب أن يكون وما هو كائن.

مثال:

لماذا؟ السبب: قرارات اللجنة التنفيذية لا تنفذ بالطريقة المطلوبة.

ماذا؟ الهدف: تنفيذ قرارات اللجنة التنفيذية حسب المطلوب.

المشكلة	ماذا يجب عمله؟	هل هناك حاجة للتدرير في أي مجال؟	حلول أخرى	ملاحظات
المكلفوون لم يعطوا معلومات كافية في الوقت المناسب	ضرورة إعطائهم معلومات كافية لتنفيذ القرارات	نعم : تدريب على الاتصال الجيد	سهؤ من أحد المسؤولين	تحدث إلى الرئيس
قلة عدد المشاركين	زيادة عدد المشاركين	نعم : الدعاية والإعلان	برنامج أفضل	تحدث إلى المحرر



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ

{..... وَمَن يَتَقَرَّبْ لِلّٰهِ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجاً } ٢ { وَيَرْزُقْهُ مِنْ
حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ وَمَن يَتَوَكَّلْ عَلَى اللّٰهِ فَهُوَ حَسْبُهُ إِنَّ اللّٰهَ
بَالْغُ أَمْرِهِ قَدْ جَعَلَ اللّٰهُ لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْرًا } ٣

{سورة الطلاق}

المناقشة

- ١ - ما دور المحلول في انتقاء خيارات التدريب؟
- ٢ - ما أهم خطوة من الخطوات الست الأساسية في تحليل الاحتياجات التي تستهدف الدقة في التتائج؟
- ٣ - ما الذي يميز الأداة الجيدة لتحليل الاحتياجات؟
- ٤ - أي الأدوات تنتج معلومات يعتمد عليها بشكل أكبر؟ الاستبابة أم المقابلة؟

التطبيق

- طلب منك أن تساعد في تحسين نوعية الإدارة في ١٠٠ مركز محلي في البلاد. وقد قررت إجراء استطلاع لتحليل الاحتياجات لتقرير التدريب المطلوب ونوعه. لديك الأموال اللازمة والوقت الكافي. وهذه هي المرة الأولى التي ينفذ فيها مثل هذا المشروع.
- ١ - اكتب خطاباً تعريفياً لرؤساء المراكز تشرح فيه ما تعتزم أن تفعله ومصلحتهم في إسداء العون.
 - ٢ - ارسم خطة للمشروع، ومعالم طريق التنفيذ، وميزانية للمشروع.
 - ٣ - ضع قائمة بخمس عقبات رئيسة قد تواجهها وبين كيفية حلها.

سمات برامج التدريب الناجحة

رابعاً: التعلم بالخبرة

أولاً : الاستمرارية

خامساً: تعليم الكبار

أ - التخطيط

سادساً: حدود التدريب

ب - قاعدة المعلومات

ثانياً : خصوصيات المشاركين

أ - استهداف المشاركين

ب - الاحتياجات الخاصة

ثالثاً: مادة المتابعة المستمرة

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- تحديد العوامل التي تجعل التدريب ناجحاً.
- إدراك أهمية أن يراعي التدريب خصوصيات المشاركين.
- الاهتمام بالجوانب التعليمية لتدريب الكبار.

أولاً: الاستمرارية

إن التدريب الجيد هو عملية تعزيز مضطرب لتقوية الالتزام التنظيمي والفكري، كما أنه وسيلة اكتساب المهارات الالازمة مع استمرار التدريب عليها بغرض تطويرها وتحديثها. لذا فإن التدريب الجيد يستوعب التعقيد المتزايد لمدة التدريب باستمرار.

وإذا استعرضنا الوضع القائم للتدريب، فسنجد أن البرامج قد تكون جيدة الإعداد لتفي بحاجة المشاركين، لكنها تفتقر إلى الاستمرارية الالازمة من برنامج تدريبي إلى آخر. وقد لا يصلح برنامج واحد لأن يكون حلقة متصلة مع برنامج آخر، كما أن المشاركين قد لا يرتفون بشكل عام من مستوى إلى آخر.

أ - التخطيط

يتميز البرنامج التدريبي الناجح بالاستمرارية المخططة. وهذه الاستمرارية سوف تضمن ألا يصاب المتدربون بالركود، بل تكفل تزايد قدراتهم، ونموها المطرد. كما أنها ستزيل التكرار والإعادة، وهذا يوفر موارد التدريب النادرة. وحين يخضع للتصنيف الموضوعي، فإن برنامج التدريب ذا الاستمرارية المخططة يتيح الفرصة لتقدير المتدربين وتوزيعهم لاحقاً على المجالات الوظيفية المختلفة بعد تأهيلهم.

ب - قاعدة المعلومات

من النتائج المرتبة على الاستمرارية المخططة ضرورة الاحتفاظ بقاعدة معلومات عن المتدربين وقاعدة أخرى لموارد التدريب.

وتشتمل قاعدة المعلومات على أسماء المتدربين وسبل الاتصال بهم، ونبذة موجزة عنهم وعن مؤهلاتهم التدريبية. ويمكن توفير معلومات مختارة من هذه القاعدة للقادة العاملين في الميدان.

تضُم قاعدة معلومات موارد التدريب معلومات مماثلة حول المدربين القدامى والجدد. كما تشتمل على معلومات عن مواد التدريب مثل الكتب والمقالات ووسائل الإيضاح السمعية والبصرية ونحو ذلك، وسبل الحصول عليها. وستكون المعلومات المختارة من قاعدة المعلومات هذه عظيمة النفع للمدربين القائمين على تنظيم برامج

التدريب. وسيكون استخدامها بالغ الأهمية في البحث عن مواد معيارية مناسبة.

ثانياً: خصوصيات المشاركين

التدريب الجيد هو الذي يراعي خصوصيات المشاركين، مع الأخذ في الاعتبار المستوى الحالي للتعليم والاستيعاب لديهم.

تميل برامج التدريب بوجه عام إلى أن تكون ذات قاعدة عريضة، لكي تلاءم مع الخبرات المتنوعة لدى المشاركين. ولم ينجح المدربون في تنظيم برامج لمشاركين متخصصين أو باستخدام مواد متوسطة الصعوبة لتناسب الجميع.

أ - استهداف المشاركين

من السمات الهامة لبرامج التدريب الجيدة أن توجه في محتواها إلى نوعية معينة من المشاركين. وهناك تنوع في جمهور المتدربين الجدد يتعين على المدربين أن يولو لهم الاهتمام. ويتمتع مختلف المشاركين بمياد وأدوار وتطورات مختلفة ولهم قدرات متباعدة - وهو الأهم - على تلقي الخبرات التعليمية المتقدة. ولو أن هذه الفروقات جعلت واستخدمت في تصميم البرامج وتنفيذها، وكانت النتيجة برنامجاً أكثر تركيزاً على اهتماماتهم وتدربياً أفضل.

ب - الاحتياجات الخاصة

تساعد الاستبيانات والاستقصاءات الموجهة إلى المتدربين الجدد والمتربسين، على تحديد الاحتياجات الخاصة التي قد تراوح بين القدرات اللغوية الخاصة وفترة التركيز الممكنة، و اختيار الموضوعات المناسبة، وغير ذلك. ومن أمثلة المشاركين ذوي النوعية الخاصة: الشبان والنساء، والأقليات، والعاملون الميدانيون، والمدرسون وقادرة الحاليات والأئمة والآباء، وغيرهم.

ثالثاً: مادة المتابعة المستمرة

يجب أن يساند التدريب الجيد مواد متابعة مستمرة يأخذها المتدربون معهم إلى منازلهم لاستخدامها كل حسب طريقته. أما نوع هذه المواد وطبيعتها فيجب أن يساندا ويدعمما المواد التعليمية المستخدمة في البرنامج نفسه. وحري بهذا الاستخدام المشترك للمواد في مكان الدراسة

وفي المنزل أن يزيد من فعالية جهود التدريب بصورة عامة.

وتدلّ، التجربة العملية على أنه حتى حين تشتمل البرامج التدريبية موادًّا في العروض والشروح والكتيبات الموزعة في موقع التدريب، لا تقرأ كلها أو تغطي بشكل كاف أو تستوعب في وقتها. وهذا يجعل من الضروري إتاحة المواد للمتدربين وتغليفها في شكل تعليمي فعال بحيث يسهل على المتدرب أخذها معه إلى المنزل من أجل المتابعة والمراجعة. ومن أمثلة هذا النوع من المواد أشرطة التسجيل السمعية وأشرطة الفيديو والملخصات، والحالات الدراسية، وغير ذلك.

رابعاً: التعلم بالخبرة

على التدريب الجيد أن يشمل التعلم عن طريق الممارسة والمشاركة. إن أهمية التعلم من خلال الخبرة والتجربة أو الأداء الشخصي أمر لا يحتاج إلى برهان.

قد تمثل برامج التدريب أحياناً إلى تقديم التدريب إلى جمهور من دون إشراكه في العملية التدريبية نفسها. ولكن لضمان نجاح برنامج التدريب لا بد من مشاركة المتدربين عن طريق القيام بأدوار معينة، أو بتتكليفهم بهام قيادية في إدارة البرنامج، أو بواجبات متميزة تستلزم استخدام المهارات التي تعلموها.

وي يكن وضع عدد من المقترنات حول تصميم نشاطات خاصة بالخبرة والمارسة، بهدف إشراك الأفراد أو الجماعات. وقد تكون هذه النشاطات داخل المبني أو خارجها. وي يكن تنظيم تدريبات بدنية خارج المبني لتحقيق أهداف قيادية هامة لا يمكن الوصول إليها إلا عن طريق عمل الفريق والتعاون، واستعمال المهارات القيادية.

خامساً: تعليم الكبار

لا بد للتدريب الجيد من معرفة السمات الخاصة بتعليم الكبار، كي يتبع مناخاً تعليمياً مناسباً، وأن يتم ربط المبادئ الأساسية لتعليم الكبار بخطة إعداد وتقديم كل عنصر من عناصر البرنامج التدريبي. وينبغي أن تهتم المادة التدريبية بما يلي:

أولاً: اجتذب

- أ- لكي يتعلم الكبار، لا بد من اجتذابهم إلى المعلومات واستجابتهم لها.
- ب- كي تجذب انتباه المتعلمين من الكبار، أخبرهم بالفائدة التي ستعود عليهم من التعلم.

ثانياً: اربط

- أ- يحتاج الدارسون إلى ربط المعلومات الجديدة بما يعرفونه بالفعل، حتى يتمكنوا من تذكر ما يقدم إليهم.
- ب- لتقريب المعلومات الجديدة، استخدم على الأقل مثالاً جيداً لشرح كل مفهوم أو مهارة، تقدمها إليهم.

ثالثاً : بسط

- أ- لتقديم المعلومات الجديدة بوضوح، ابدأ بالمبادئ والقواعد والتحذيرات والنصائح الأساسية.
- ب- لمساعدة الدارسين على تذكر المعلومات الكثيرة أو المعقّدة، قدّم المعلومات على شكل مجموعات متربطة.

رابعاً: عَزِّزْ

- أ- للحصول على اهتمام الدارسين، هيء المجال لإغناء الحوار عن طريق الملاحظات والتعليقات والانطباعات.
- ب- لتعزيز عملية التعلم، أتّح للدارسين فرصة ممارسة المعلومات بأنفسهم، وتطبيقها حسب إمكاناتهم الشخصية.
- ج- كي تعدّ الدارسين للانتقال إلى معلومات جديدة، اختتم بخلاصة لأهم النقاط الأساسية، مع طرح مجموعة من الأسئلة الشارحة والتوجيهية.

سادساً: حدود التدريب

غالباً ما نتحدث عن تدريب الجميع كي يتتفوقوا في الأداء. لكنّ هناك حدوداً للتدريب. فالفرد يجب أن يكون أساساً قابلاً للتدريب. وفي ما يلي حكاية رمزية من مقرر دراسي في مدينة سينسناطي بولاية أوهايو. لقد وهب الله لكل شخص مواهب خاصة يتميز بها عن غيره. وعلينا أن نعزّز الصفات الممتازة مع التدرب على الصفات الأخرى باعتدال.

مدرسة الحيوانات

قررت الحيوانات ذات يوم أن تقوم بشيء خارق لمواجهة مشكلة "العالم الجديد" فأقامت مدرسة. ووضعت منهاجاً دراسياً للنشاطات يتتألف من: الجري والتسلق والسباحة والطيران. ولتسهيل إدارة المنهاج تقرر أن تأخذ جميع الحيوانات كل المقررات. كانت البطة ممتازة في السباحة بل في الواقع أفضل من مدربها، وحققت تقديرات ممتازة في الطيران، لكنها كانت ضعيفة جداً في الجري. وعليه فقد فرض عليها أن تبقى بعد ساعات الدراسة لتتمرن على العدو، ثم أهملت السباحة. داومت البطة على التمرين حتى تأكلت قدمها، وأصبحت متوسطة المستوى في السباحة. وأن التقديرات المتوسطة كانت مقبولة بالمدرسة، فلم يشعر أحد بأي قلق سوى البطة نفسها.

أما الأرنب فكان الأول على الصف في العدو ، لكنه أصيب بانهيار عصبي بسبب ما عاناه في السباحة .

وكان السنجب ممتازاً في التسلق لكنه أصيب بإحباط من دروس الطيران، فقد جعله المعلم ينطلق من الأرض بدلاً من القفز من قمة الشجرة . وقد أصيب بتصبّل في رجليه من شدة الإجهاد ، وحصل على تقدير متوسط في التسلق ومقبول في الجري.

وكان النسر طفلاً مشاكساً مشكلة ولا بد من تعويذه على النظام بصرامة . وقد تغلب على جميع رفاقه في التسلق إلى قمة الشجرة ، لكنه أصر على أن يفعل ذلك بطريقته الخاصة . وفي نهاية السنة ، كانت هناك سمكة تستطيع أن تسبح بشكل فائق وتستطيع أيضاً أن تجري وأن تسلق وأن تطير قليلاً ، وقد حصلت على أعلى تقدير وقامت بإلقاء كلمة الخريجين .

المناقشة

- ١ - لماذا نعد الاستمرارية عنصراً مهماً لإنجاح التدريب؟
- ٢ - متى يجب توجيه التدريب إلى نوعية محددة من المتدربين؟ وكيف؟
- ٣ - كيف تؤدي المواد التي يتابع بها المتدرب تدريبه في المنزل إلى تعزيز ما يتعلم في قاعة الدراسة؟
- ٤ - كيف نفيد من فهم كيفية تعلم الكبار في تصميم برامج تدريبية ناجحة لهم؟

التطبيق

- طلب منك التخطيط لبرنامج تدريب ١ - اذكر مقتراحتك لتصميم برنامج تدريبي ناجح لهذه المجموعة.
- للمجموعة من ٣٥ متطوعاً من ذوي الخبرة، بعضهم من الشبان وبعضهم الآخر من الكبار.
- ٢ - ضع تصميماً على شاشة حاسوب لقاعدة معلومات تساعد على وضع خطة تدريبية لهم مدتها خمس سنوات.
- وقد سبق لهم جميعاً إتمام برنامجين تدريبيين في مجالات ذات صلة. وليس لدى هؤلاء المتطوعين سوى وقت محدود لحضور حلقة دراسية، لكنهم مهتمون بتدريب أنفسهم.
- ٣ - حدد أكثر العوامل أهمية في تعليم الكبار بالنسبة إلى هذه المجموعة.
- وبعضهم متلزم بالخدمة على المدى الطويل مع المنظمة.

أنواع التدريب

ثالثاً: حسب الجغرافية

- أ - محلياً
- ب - منطقياً (داخل القطر)
- ج - قطرياً
- د - إقليمياً (مجموعة أقطار)
- ه - عالمياً

رابعاً: حسب العمر والتخصص

- أ - الشباب
- ب - النساء
- ج - التخصص

أولاً : حسب فترة التدريب

- أ - عطلة نهاية الأسبوع
- ب - أسبوع
- ج - كل فصل (ثلاثة أشهر)

ثانياً : حسب الهدف

- أ - تنمية المهارات
- ب - الارتقاء الروحي
- ج - الإثراء المعرفي
- د - التدريب الميداني

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- التمييز بين مختلف أنواع التدريب.
- اختيار الأنواع المناسبة لحالة بعينها.
- تكيف البرنامج التدريبي لحاجة محددة.

أولاً: حسب فترة التدريب

تُعدّ مدة البرنامج أو النشاط التدريبي من أهم عوامل التخطيط ومقاييسه. وتعتمد فترة برنامج التدريب على الأهداف التدريبية وعلى مدى توافر المتدربين. وهناك احتمالات متعددة في هذا الشأن:

أ - عطلة نهاية الأسبوع *

من الناحية العملية، يعد النشاط التدريبي في عطلة نهاية الأسبوع، أقصر مدة تدريبية ممكنة. وهو عادة يبدأ بعد ظهر الجمعة وينتهي بعد ظهر الأحد. لكن في ضوء مدى توافر المتدربين، فإن الحلقات التي تعقد يوم الجمعة قد لا يحضرها العدد الكافي من المشاركين. وبالتالي، فإن بعض المشاركين قد يضطر إلى المغادرة قبل أن ينتهي البرنامج ظهر الأحد. وبذلك، فإن يوم السبت هو أكثر الأيام إنتاجية لأنه يحظى بعدد أكبر من الحضور المنظم. يتعين على مخطط البرنامج والمدربين تنظيم الجلسات والنشاطات بحيث تصل ذروتها يوم السبت. وتكون نشاطات يوم الجمعة ممهدة لنشاطات السبت، ويحسن تحصيص جلسة قصيرة صباح السبت لتلخيص ما فات القادمين الجدد من نشاط. أما نشاطات يوم الأحد فتكون تكميلية وختامية، كما أن جلسة الليلة السابقة يجب أن تشرح، لمن يعتزمون الرحيل مبكراً، الأمور التي تتطلب الاهتمام لكي يأخذوها على عاتقهم.

ب - أسبوع

يمكن عقد برنامج لمدة أسبوع إذا كان بوسع المتدربين أن يتفرغوا لذلك أو يحصلوا على إجازة من عملهم أو جامعتهم. ويبدأ البرنامج عادة يوم الجمعة وينتهي يوم الجمعة التالي. وهناك إمكانات أخرى كأن يبدأ الاثنين وينتهي الأحد مثلاً.

ويتيح مثل هذا البرنامج فرصة لخطة تدريب مركبة وشاملة. وفي هذه الحالة يمكن تقديم برنامج متنوع ومفصل مع فرصة المشاركة في التمارين واختبار ما تحقق من تعليم: كما أن الأسبوع يعتبر وقتاً كافياً لإنشاء علاقات بين المشاركين وغرس روح الفريق فيما بينهم.

* من الواضح أن البرنامج المقترن يتوجه لفائدة المجموعات الكائنة في البلدان التي تتبع النظام الغربي في تقسيم أيام العمل والعطلة الأسبوعية. وبدهي أن يجري تعديله كي يلائم واقع الحال في البلدان الأخرى.

ج - كل فصل (ثلاثة أشهر)

يعقد البرنامج الفصلي أو ربع السنوي حين يكون الهدف تدريب بعض عناصر مختارة من الملزمين بالعمل للمدى الطويل أو بصورة تفرغ كامل. كما أن التدريب خلال تلك المدة مطلوب أيضاً لأولئك الذين سيكلفون بتدريب غيرهم على العمل. ويمكن أن توضع هذه البرامج خصيصاً للأئمة ومديري المراكز الإسلامية.

ويتكون البرنامج الفصلي من عدد من المقررات النظرية والعملية عن موضوعات مختارة في التدريب على القيادة. ويتألف كل مقرر من محاضرات ومارين واختبارات ومشاريع خاصة. ومن العناصر المهمة في البرنامج ذلك التفاعل المستمر بين المتدربين وأعضاء هيئة التدريب في إطار مخطط أو بصورة تلقائية. وتؤدي قيود الوظيفة ومتطلبات الدراسة للطلبة إلى الحد من عدد المشاركين في برنامج التدريب الفصلي. وغالباً ما يكون من المناسب عقده أثناء الصيف.

ثانياً: حسب الهدف

يمكن تنظيم البرامج التدريبية لخدمة أهداف عديدة تراوح بين تنمية المهارات والارتقاء الروحي. وتأثير الأهداف الضمنية للتدريب في اختيار المضمون والأسلوب. ونناقش فيما يلي بعض الأوضاع والمواقف.

أ - تنمية المهارات

قد تتطلب التحديات الجديدة، بل مجرد التطورات الحديثة في بيئة العمل، مهارات إضافية. ومن المكونات الهامة للقيادة اكتساب المهارات في مجالات القصور، وكذلك تعزيز المهارات المكتسبة حديثاً.

وتركز برامج التدريب لتنمية المهارات على اكتساب الكفاءة في مهارات محددة يفتقر إليها المتدربون. وتعتمد مدة هذه البرامج على مدى تعقيد وصعوبة المهارات المطلوب تعلمها ومقدرة المتدربين على التعلم. ويشكل منهج التعاطي العملي المباشر الجزء الأكبر من برنامج التدريب. ومن أمثلة تلك المهارات الكتابة والخطابة والحملات الإعلامية وواجبات الأئمة واستخدام وسائل الإيضاح السمعية والبصرية والكتابة الصحفية، وغير ذلك.

ب - الارتقاء الروحي

تعتبر تنمية السجایا الروحية وتحسين علاقه المرء مع خالقه من أهم أسس القيادة الناجحة.

وي يكن أن تهتم البرامج التدريبية المتخصصة بتعزيز الارتقاء الروحي بين المشاركين عن طريق الدراسة المكثفة للقرآن الكريم والسيرة النبوية الشريفة.

ويعتمد النجاح بشكل مباشر على نوعية البرامج وعلى البيئة التي تعقد فيها. وإلى جانب النشاطات التعليمية مثل المحاضرات والحلقات الدراسية، فإن تلك البرامج قد تشجع المتدربين على المشاركة في العبادات مثل قيام الليل والصوم.

ج - الإثراء المعرفي

إن إثراء معرفة المرء بالعلوم الإسلامية والمعاصرة، بما فيها التاريخ والعقائد والفلسفات والثقافة والإعلام وما شابه ذلك، يهيئ المتدرب للتعاطي مع التحديات المعاصرة من منظور صحيح.

وقد تتركز نشاطات التدريب في إكساب المعرفة والتعليم، فيما يتصل منهما بوظائف القيادة. وقد تتألف تلك البرامج التدريبية من المحاضرات والحلقات الدراسية ومناقشة الخبراء للموضوعات المطروحة فضلاً عن الدراسة الذاتية الموجهة للمتدربين.

د - التدريب الميداني

إن ممارسة القيادة الميدانية على الطبيعة بين الأعضاء والمنظمات على المستوى المحلي هي لب مهمة المنظمات المركزية. وينبغي أن تصب القرارات والخطط في مجال العمل الميداني ليتم حشد الأعضاء وحفزهم وتحريكيهم وتوجيههم للعمل وفق تلك القرارات والخطط وتنفيذها.

وبوجه عام، فإن البرامج التي تتخصص في التدريب الميداني تشتمل على النشاطات العملية مثل الورش أو الحلقات الدراسية العملية ودراسة الحالات العملية وأداء الأدوار الايجابية، وما شابه ذلك. وتركتز هذه النشاطات في تنمية القدرات المواكبة لقيادة الناجحة على مستوى الأفراد والجامعة.

ثالثاً: حسب الجغرافية

يمكن أيضاً تقسيم نشاطات التدريب حسب الواقع ومناطق المشاركين. ويمكن أن تكون على نطاق المدينة الواحدة أو على نطاق عالمي.

أ - محلياً

تحتذب برامج ومناشط التدريب المحلية المشاركين من المناطق القرية. وتعتمد هذه البرامج إلى حد كبير على المواهب المحلية في العرض والتقديم، برغم أن الأمر قد يتطلب دعوة شخص أو اثنين، من لديهم القدرة على العطاء، من خارج المنطقة لاغناء البرنامج.

ب - منطقياً (داخل القطر)

حين تكون الدولة مقسمة إلى مناطق أو محافظات، يمكن أن تنظم كل منطقة نشاطاتها التدريبية. ويأتي المشاركون من المنطقة كلها، لذلك يكون توفير مكانة للإقامة أمراً ضرورياً. ويأتي المشاركون عادة في سياراتهم الخاصة، وهذا يقلل من نفقات النقل والمواصلات. وقد يتم اختيار مثل هؤلاء المتدربين من بين خريجي برامج التدريب المحلية السابقة.

ج - قطرياً

يأتي المشاركون في برامج التدريب القطرية من جميع أنحاء الدولة، ويكونون عادة عاملين بارزين من منظمات قطرية مرکزية مختلفة. ويعتمد البرنامج على الموارد البشرية القطرية في تقديم الشروح والعرض وفي إدارة البرنامج. ولأن الحضور قد يتطلب السفر لمسافات بعيدة، فالبرنامج يستمر لمدة يومين أو أكثر للاستفادة من تكاليف السفر مع توفير أماكن للنوم.

د - إقليمياً (مجموعة أقطار)

هناك عدد من الدول المجاورة في العالم يمكن تجميعها بحيث تشكل مجموعة أقاليم مثل أمريكا الشمالية، وأمريكا الجنوبية، وأوروبا، وجنوب شرق آسيا، والعالم العربي، وشمال إفريقيا، وذلك لأغراض تدريب قادة المنظمات القطرية. وكما هو الأمر على

المستوى القطري، فإن نشاطات التدريب الإقليمي (الدولي) تتيح مشاركة أوسع من العديد من الدول مع السفر لمسافات أقل مما يحدث في النشاطات على مستوى العالم.

هـ - عالمياً

يأتي المخاضرون والمشاركون في برامج التدريب من جميع أنحاء العالم. ونظراً إلى نفقات السفر المرتفعة، ينبغي اختيار المتدربين بدقة من أجل تحقيق أفضل نتائج ممكنة. ومن الأمثل تنظيم برامج التدريب العالمية بحيث تكون ذروة مجموعة من البرامج التي يمكن أن تبدأ على المستوى المحلي، وتدرج توسيعاً. ويجب ألا تقل مدة هذه النشاطات العالمية عن أسبوع وذلك لارتفاع نفقات السفر.

رابعاً: حسب العمر والتخصص

لكي نحقق أفضل النتائج، علينا أن نصمم برامج التدريب بما يتناسب مع احتياجات وتوجهات مختلف الأعمار أو التخصصات بين المتدربين. ولا بد من بذل اهتمام خاص بالشباب والنساء في هذا العصر.

أ - الشباب

يعد المتدربون الصغار الذين يستعدون لتحمل مسؤوليات في المستقبل والشباب فئة خاصة من ناحية التدريب. ويجب أن تشمل البرامج المعدة لهم تدريبات بدنية ونشاطات بعيداً عن قاعات الدراسة.

كما أن العروض والشروح لا بد أن تكون على المستوى الثقافي المناسب، ولدهة تسمح لهم بالاستمرار والاهتمام دون ملل.

ب - النساء

والنساء فئة خاصة أخرى، يجب أن تحظى باهتمام خاص عند وضع برامج التدريب. وتهيأ الترتيبات، بحيث تسمح بأماكن نوم منفصلة للنساء. كما أن اختيار الموضوعات يجب أن يعكس اهتماماتهن الخاصة.

إن الوضع القائم لمجتمعنا يدعو إلى المزيد من الجهد لتدريب النساء على أدوار القيادة الفعالة.

ج - التخصص

تبعد أغلب النشاطات التدريبية موجهة نحو المتدرب العام، إلا أن بعض المناسط التدريبية يمكن تنظيمها لأولئك الذين يتمتعون بمهارات أو قدرات مهنية خاصة. ولهذا يمكن وضع برامج للدعاة العاملين في السجون مثلاً، أو أولئك الذين يديرون أعمالاً معينة مثل النشر، أو الذين يستغلون في الصحافة أو الإذاعة.

موقف عملي

التربية بين العام والخاص

لا يزال الجدل مستمراً بشأن التربية، تكون في حلقات خاصة أم في منابر عامة؟ وهو جدل بيزنطي عقيم. ما الهدف من التربية في عزلة؟؟ أليس لتوظيفها مع الجمهور العام؟ من ناحية أخرى، كيف يستطيع الداعية أن يؤدي دوره بشكل جيد في الساحة العامة إذا كان يفتقر إلى التربية الذاتية الداخلية؟ فالجانبان يكمل أحدهما الآخر. لذا يجب التخطيط لتغيير دور الأعضاء وجعلهم يتناوبون على العمل الخاص والعام وإعدادهم لكلا الموقفين بحيث يستطيعون تقديم مزايا الناحيتين وبهذه الطريقة، سيختفي التعارض بين النظريتين في النهاية.

التطبيق

- طلب منك مجلس تنسيق المنظمات ١ - حدد المعايير التي ستصنف فيها القادة إلى القُطري أن تقترح إستراتيجية لتدريب قادة مجموعات متربين لأغراض التدريب.
- المجموعات المحلية، الذين يتشارون على مدى ٢ - ما هي سلبيات وإيجابيات عقد برامج مساحة جغرافية شاسعة، ويتفاوتون في تدريب على المستوى القُطري مقارنة انتماءاتهم المهنية وأحواهم الاجتماعية بالمستوى المحلي.
- ٣ - اكتب مذكرة مختصرة لأحد الناقدين وخبراتهم الميدانية العامة. مهمتك أن تأتي بخطة لخطتك وقراراتك التدريبية مدافعاً عما ترسم لنا كيفية تصنيف المتدربين في مجموعات متجانسة وجدولة هذه المجموعات في برامج التدريب المختلفة.
- قررته أو خططته.

مقومات برنامج التدريب

أولاً : مواد وموارد التدريب (وسائل التدريب)

- أ - المادة المطبوعة
- ب - المادة السمعية والبصرية
- ج - نوعية المواد وكيفية استخدامها

ثانياً : بيئة التدريب: المناسط والبرامج

- أ - ترتيبات الإعداد
- ب - القابلية للتدريب
- ج - فترات التدريب
- د - مساقات التدريب

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- تحديد نوع المواد التي تستطيع أن تستخدمها لمساعدة في التدريب.
- إدراك الاعتبارات الرئيسية في اختيار بدائل التدريب.
- استخدام وسائل التدريب بشكل أفضل.

أولاً: مواد وموارد التدريب (وسائل التدريب)

تعدّ المواد المستخدمة في التدريب من أهم عناصر برنامج التدريب الناجح. وقد تراوح بين المواد المطبوعة وشرائط الفيديو وغيرها. وبوجه عام، يمكن تعريف هذه الموارد بأنها مواد تعليمية مساعدة على الشرح أو الاختبار أو تذكير المشاركين بما يتعلّمونه. يجب أن تساعد هذه المواد التعليم بشكل مباشر حتى يمكن تصنيفها على أنها وسائل تدريب. أما المواد التي تعين على إضافة المعلومات فقط، أو بعبير آخر تضيف إلى ما تم تعلمه، فيمكن وصفها بأنها مواد للمراجعة.

١ - المادة المطبوعة

الكلمة المطبوعة هي أكثر مواد التدريب شيوعاً. ويمكن إنتاجها بتكليف قليلة وفي وقت قصير، بخلاف المواد الأخرى. كما يمكن أيضاً إعادة إنتاجها بسهولة، ويمكن نقلها وتوزيعها بيسر. وإذا قورنت بالأصناف الأخرى، فإن المادة المطبوعة لا تحتاج إلى معدات خاصة مثل أجهزة الفيديو أو الحاسوب لقراءتها. وهي ذات مردود حسن من ناحية التكليف ويعتمد عليها، وملوّفة وسهلة.

أما عيوب المادة المطبوعة فمنها صعوبة إضفاء الجاذبية عليها وعجزها عن تصوير أوضاع الحياة الحقيقة بشكل مرئي، فضلاً عن أن حجمها أكبر من أقراص الحاسوب والأجهزة الإلكترونية، وصعوبة تغيير الأصل، مع الافتقار إلى تحقيق التفاعل مع المتعلم.

١ - النشرات

هي أكثر المواد المطبوعة انتشاراً. وتشمل المذكرات أو الملخصات أو الجداول أو التوضيحات التي تعد استكمالاً للمحاضرات أو حلقات البحث. أما المذكرات التي توزع على المتدربين، فتساعدهم على الكتابة في أثناء الشرح. كما أن الأجزاء المخصصة ملء الفراغات أو التعليقات واللاحظات تساعد على المشاركة في العملية التعليمية. وتستخدم تلك المطبوعات والنشرات لشرح أحد جوانب الموضوع باختصار.

٢ - صحائف الشغل

تشمل صحائف الشغل قوائم للقراءة، والواجبات والمشكلات، وصفحات

للإحاطة الموجزة. وهي تتيح للمدرب أن يفكر بطريقة أكثر إبداعاً. وتساعد صحائف الشغل على تقوية الذاكرة والقدرة على الحفظ.

٣- المرشدات الدراسية

وتشمل الوسائل التعليمية، وكتيبات دليل المعلم على شكل مذكرات مختصرة وافية، والمواد الدرامية المستقلة، والكتب العملية والكتيبات الأخرى الإضافية التي تقدم المعلومات والنشاطات التعليمية والتوجهات. وهذه المواد تحدد بوضوح ما يجب تعلمه وكيفية دراسته. وهي أكثر تفصيلاً من النشرات.

٤- موارد المناشط الجماعية

وتشمل جميع المواد المستخدمة لتعزيز التعليم الجماعي مثل نصوص الأدوار والحوارات التمثيلية والتوجيهات القراءة العامة للحصول على معلومات، وصحائف البيانات والملخصات.

٥- الكتيبات الإرشادية ومواد الحلقات الدراسية وورش العمل

يعتبر كل فصل من فصول هذا الدليل مصدراً هاماً من مصادر المعلومات الرئيسية في مجال التدريب القيادي. فضلاً عن ذلك، هناك مجموعة من الكتيبات حول عدد من الموضوعات المتنوعة في مجال الإسلاميات، والعلوم المعاصرة، والتنظيم، والتنمية الشخصية، والعمل الميداني. هذه المواد يمكن استخدامها كتيبات ومطبوعات للتوزيع في الحلقات الدراسية وورش العمل.

ب - المادة السمعية والبصرية

من أمثلة المادة السمعية والبصرية: اللوحات والصور الشفافة والشرايح والشرايط السمعية، وشرايط الفيديو وشرايط الأفلام والعرض على شاشات الكمبيوتر، وغيرها. وعلى كل مكتبة للتدريب القيادي أن يكون لديها مجموعة وافية من الأشرطة السمعية وأشرطة الفيديو. كما يجب إعادة إنتاج التسجيلات، التي تتم في الدورات التدريبية وتحتفظ بها المنظمة بعد تنفيتها للإفادة منها مستقبلاً.

نصائح للاستخدام الناجح لوسائل التدريب:
* نسق مواد ووسائل التدريب والأجهزة في شكل منظم وجذاب .
* شجع المتدربين على التفاعل مع وسائل التدريب .
* لا تستخدم وسائل التدريب المعينات إلا لتعزيز الهدف الأساسي وتوسيعه.
* تدرب على استخدام وسائل التدريب والأجهزة قبل العرض .
* كن مستعداً لإعادة تنسيق وسائل التدريب وصرف النظر عن بعضها في أثناء العرض إذا اقتضى الأمر .
* تحبّب الخطأ الفاحش والناجم عن توزيع أي شيء قبل أن تقرأه أو تفحصه بنفسك.

ج - نوعية المواد وكيفية استخدامها
إن برامج التدريب في حد ذاته أسلوب ونظام من أجل التغيير. والهدف الرئيس منه إحداث تحول في مواقف المشاركين وسلوكهم، باستخدام مجموعة متنوعة من الوسائل والمناسبات الملائمة، التي تجمع على شكل برنامج تدريب موحد. ولا اختيار أفضل الموارد فاعلية لهذا الغرض، لا بد لنا من بحث مستويات الخبرة والتعليم والخلفية الثقافية والاجتماعية والاقتصادية للمتدربين. بعد ذلك، نستطيع وضع الإستراتيجيات المناسبة، لتحقيق أهدافنا التدريبية، بالنسبة إلى جمهور معين من المتدربين.
أما توقيت وكيفية استخدام مختلف أشكال

مواد التدريب فيخضعان لعدد من العوامل، مثل عدد المتدربين، وطبيعة التسهيلات المادية وأعمار المشاركين وخبرتهم ومدى تعقيد وتوافر المادة نفسها بالنسبة إلى الموضوع قيد الدرس. وفي معظم الحالات، فإن توليفة من المواد المطبوعة ووسائل الإيضاح السمعية والبصرية هي الاختيار الأفضل. وينبغي أن تكون وسائل الإيضاح السمعية والبصرية حسنة النوعية كي تتحقق الفعالية.

ثانياً: بيئة التدريب: المناшط والبرامج

هناك مجموعة عناصر متنوعة من المناشط والبرامج التي تستخدم لبناء برنامج تدريب، ويتوقف الاختيار على نوعية المشاركين والبيئة التي يتم فيها التدريب. ومن أهم الاعتبارات ما يلي:

١ - ترتيبات الإعداد

قد يؤثر مناخ التدريب مثل حجرة الدراسة وترتيبات التدريب خارج المبني ومكان العمل وغير ذلك من الواقع، في اختيار نوع النشاط. ويجب أن تتحقق من أن المناخ أو بيئة التدريب مجهزة بشكل كاف، مثل وجود المعدات السمعية والبصرية للاستعمال خارج المبني وداخله، وكذلك المساحات المفتوحة للنشاطات خارج المبني. وتكون إجراءات التنظيم والترتيب تحت هيمنة المدرب، وتتوفر الآلات والأجهزة المساعدة عند الحاجة إليها.

ب - القابلية للتدريب

تتعلق القابلية للتدريب لنشاط ما بمستوى المتدربين وبطبيعة النشاط نفسه. فمن المهم أن نتعرف بخصائص المشاركين، أما المعلومات المطلوبة فتشمل: العمر والجنس ومستوى التعليم ومستوى المعرفة، والشعور بالمسؤولية القيادية، والاتمام المؤسسي للمتدرب، وغيرها. علاوة على ذلك، فمن المهم معرفة اهتمامات المشاركين، وما يريدون تعلمه. وقد تكون هناك أنواع من المناوش أكثر فائدة من غيرها عند الاستجابة لاحتياجات التدريبية للمجموعة.

ج - فترات التدريب

قد يطول النشاط التدريبي ويزيد عن الحد بحيث يفقد فعاليته. ويحدث هذا حين يتكرر النشاط ويصبح ملأً ومرهقاً للمتدربين. إن كل نشاط يجذب انتباه الحضور لمدة زمنية معينة، يستفيد المشاركون خلالها أكبر فائدة ممكنة. أما بعد هذه المدة الزمنية، فقد يتسبب استمرار النشاط في بث كراهية دفينة، تجاه مناشط التدريب كافة.

د - مساقات التدريب

يجب دعم النشاط المختار بمساقات التدريب المتاحة، كي يستخدمها المدرب والمتدرب على السواء. وقد تكون على شكل كتب أو كتيبات إرشادية وأشرطة سمعية أو بصرية أو أقراص حاسوب أو أي شكل آخر، يمكن أن يستخدم في بيئة التدريب. كما يجب توفير بعض الدعم أيضاً للمشاركين لمواصلة خبراتهم التعليمية ومتابعتها. أما في حالة فقدان أي

دعم من مساقات التدريب، فاختيار النشاط يكون مرتهناً بقدرة المدرب على إعداد المادة المطلوبة.

ضوابط تقويم بيئة التدريب

(نظرنا هنا باختصار في اثنين من النشاطات أو الخيارات الافتراضية، من دون أن نأخذ في الاعتبار جميع العوامل، وذلك بغرض توضيح منهج الحكم على مختلف طرق تقويم بيئة التدريب).

النشاط أو الخيار الثاني	النشاط أو الخيار الأول	
مساحة عمل، وحاسوب، ومكبر الصوت	قاعة، وجهاز عرض، وشاشة، وسبورة	أ- ترتيبات الإعداد
متتدبون راشدون، ترددتهم تجربة	متدربون صغار السن، تعوزهم التجربة	ب- القابلية للتدريب
ثلاث ساعات	ساعة ونصف	ج- فترات التدريب
نشرات، وكتيبات	كتيبات، ونشرات، وكتب مقررة	د- مساقات التدريب

المناقشة

- ١ - ما حدود استخدام المواد المطبوعة في التدريب ؟
- ٢ - متى تعدّ المواد السمعية البصرية المساعدة أكثر فاعلية من المواد المطبوعة ؟
- ٣ - لماذا تعدّ خصائص المتدربين مهمة في تصميم التدريب ؟
- ٤ - كيف ينطبق مفهوم الفترة الزمنية على مناشط التدريب ؟

التطبيق

- بوصفك نائب الرئيس لشؤون التدريب ١ - اذكر نوع وسائل التدريب المساعدة التي في منظمة كبيرة ، طلب منك أن تخطط حلقة دراسية ذات مستوى متقدم لخمسة عشر شخصاً من القادة المتطوعين كثيري الأعباء . لديك الأموال الالزامية لكن ينقصك الوقت . ويحتاج المتدربون إلى تحسين أدائهم فوراً ، على الرغم من تقدمهم في العمر وخبراتهم وتجربتهم .
- ٢ - ضع جدولأً يوضح مزايا المواد المختارة على غيرها من الوسائل في مثل هذا الموقف.
- ٣ - صف كيفية تحديد فترة برنامج التدريب الذي تخطط له .

أساليب التدريب

ثالثاً: أساليب أخرى

- أ - المناظرة والمناقشة
- ب - المحاورة
- ج - التدفق الذهني
- د - العرض العملي
- ه - التسلية والترفيه

رابعاً: مقارنة

- هـ - أداء الأدوار التمثيلية (تقمص الأدوار)
- أ - تطوير نموذج
- ب - استخدام أسلوب الحالة الدراسية
- ج - الحالة الدراسية
- د - جلسة ناجحة بأسلوب النموذج

سادساً: تحديد المجموعات التدريبية

أولاً: عوامل الاختيار

ثانياً: أساليب التدريب الرئيسية

- أ - المحاضرات
- ب - ورش العمل
- ج - الحلقات الدراسية
- د - المخيمات
- هـ - أداء الأدوار التمثيلية (تقمص الأدوار)
- و - المؤتمرات
- ز - التدريب الفردي
- ح - ندوة المختصين
- ط - الحلقات المتوازية

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- تحديد سمات أساليب التدريب.
- فهم الترتيبات الالزمة لأساليب التدريب واحتياجاتها المنهجية.
- تعزيز الفعالية والقدرة الاستيعابية لمختلف أنواع الحضور.
- تطوير نماذج للدراسة لاستخدامها في التدريب.

أولاً: عوامل الاختيار

يعتمد اختيار أساليب التدريب لاستخدامها في حالة بعينها على عدة عوامل تتعلق بنمط تعليم المشاركين. فبعضهم يتعلم بشكل أفضل من خلال الوسائل المطبوعة أو المرئية أو الشفهية، في حين أن بعضهم الآخر يحقق ذلك عن طريق المناقشة والنشاطات العملية أو التمارين التي تتضمن أعمالاً تطبيقية. كما أن توافر الموارد، وطبيعة المادة التعليمية، واحتياجات كل متدرب بفرده أو المجموعة بكل أعضائها، يؤثر أيضاً في اختيار أساليب التدريب.

من العوامل الأخرى التي تقرر أن أسلوبياً ما أكثر ملاءمة من غيره هو حجم المجموعة ومواصفاتها وأغراض التدريب وأهدافه والموارد والمعدات والمواد وفترة التدريب. بالإضافة إلى ذلك، لا بد من النظر في مهارات العرض والتوصيل، والعوائق أمام تعلم المجموعة والطريقة الفضلية لمعالجة الموضوع والتسهيلات الخاصة بالمعوقين بدنياً.

يتعلم المتدربون الكبار من النشاطات والتنوع في أساليب التدريس. ويتحسن أداؤهم إذا استطاعوا ربط المعرفة الجديدة بالمعارف السابقة، بحيث يرون عملية التعليم متصلة بخبرتهم في الحياة، وعليهم أن يتذربوا ويطبقوا ما يتعلمونه. ويتعزز تعليمهم حين يعرفون أن التدرب سيساعدهم على حل المشكلات المرتبطة بالعمل. لكن قبل كل شيء، الكبار لا يتعلمون ما لم تكن لديهم الرغبة في التعلم.

يجب أيضاً أن يتمتع المدرب بمزايا معينة، تعمل جميعها على إيصال التدريب بنجاح. من تلك الصفات: معرفة الموضوع والمهارة التقنية والوعي بالآخرين والاستعداد للقيادة عند الضرورة، مع روح الفكاهة.

وفي التحليل النهائي، لا يقاس النجاح في التدريب بحسن التدريب نفسه فقط، بل بحسن تعليم المشاركين أيضاً. وتعلم أولئك يعتمد على حسن استعدادنا للبرنامج، ومستوى استيعابنا للموضوع، والحصافة في استخدام أسلوب التدريب المناسب.

ثانياً: أساليب التدريب الرئيسية

١ - المحاضرات

المحاضرة هي حديث يلقى شخص معين لديه المعرفة والمعلومات عن الموضوع، مقدماً مختلف النقاط في تسلسل يؤدي إلى نتيجة أو خاتمة في النهاية. تعدّ المحاضرة سلفاً، وتقرأ من نص مكتوب، أو تكون على شكل نقاط، يتسع فيها المحاضر. وتساعد وسائل الإيضاح السمعية والبصرية على توضيح رسالة المحاضرة أو هدفها. ويستخدم الهاتف والفيديو، فإن المحاضرة يمكن أن تنقل في الوقت نفسه إلى جمهور موجود في أماكن مختلفة وبذلك توفر الوقت ومشقة السفر والنفقات .

يتطلب تنظيم المحاضرة تحديد الموضوع أولاً ، ثم اختيار متحدث لديه الاستعداد والقدرة على ذلك . علينا أن نخبر المتحدث عن توقعاتنا من المحاضرة والوقت المخصص لها وطبيعة جمهور المشاركين سلفاً. ولابد أن نتحقق أن جميع الترتيبات قد استكملت وأن كل الأجهزة تعمل بالشكل المطلوب ونجربها قبل الموعود.

تكون المحاضرة فعالة، بوصفها أسلوباً من أساليب التدريب، حين يكون غرضنا منها حد الحاضرين على المشاركة في نشاط معين أو توصيل معلومات إليهم. وإذا أعقب المحاضرة أسئلة وأجوبة، فإنها تكون وسيلة لتوسيع الحاضرين والاستفادة من خبرة المتحدث وتجربته .

تعتبر مدة ٩٠ دقيقة أقصى وقت يستطيع جمهور الحضور أن يظل خلاله متقبلاً للمحاضرة. ويفضل أن لا تزيد المحاضرة عن ٤٥ دقيقة. وينصص الوقت المتبقى للمناقشات والأسئلة والأجوبة. يستحسن توزيع خلاصة للمحاضرة، أو النقاط الأساسية فيها، أو النص الكامل لها على الحضور ليساعدهم على متابعة الشرح، ولا سيما إن كانت تقدم أفكاراً مركبة أو مستجدة.

ب - ورش العمل

تشبه ورشة العمل أي لقاء عمل، إذ يشارك كل الحاضرين بشكل فعال. وهم يستحصلون على معارف جديدة يطبقونها على عملهم ويتعرفون بأنماط متطرفة في التعامل، ويتعلمون مهارات جديدة، ويمارسون أنماط سلوك ومهارات في بيئة مماثلة لبيئة العمل الفعلية. وتقوم ورشة العمل الناجحة على أساس ما هو عملي ومتصل باهتمامات

المتعلم، وهي محددة ومنصبة على موضوع الدرس.

وينبغي أن يؤدي إطار وترتيبات ورشة العمل إلى التفاعل والتواصل بين المشاركين.

ويعزز ذلك من خلال عملية تصميم برنامجها، ابتداءً من التخطيط وانتهاء بمرحلة التنفيذ. ويسعى مصمم البرنامج والمدرب إلى الحصول على معلومات من المشاركين لتحديد احتياجاتهم التدريبية وأساليبهم التعليمية ودوافعهم لحضور الورشة. وقبل أن تبدأ الورشة يجب أن تكون صحائف الشغل، ودراسات الحالات ونصوص أداء الأدوار التمثيلية وقوائم المراجعة وأدوات التدريب الأخرى كلها جاهزة.

تتمتع ورشة العمل الناجحة بإمكانية كبيرة على توفير تدريب مركز للمشاركين، واستيعاب واف لما تعلموه، وهذا يعني جهودهم فيما بعد. ويوظف الشخص ذو الاستعداد جميع قدراته العقلية والسمعية والبصرية وغيرها في عملية التعلم، على عكس مشاركته الساكنة في المحاضرات، مثلاً.

يمكن أن تستمر ورشة العمل ساعات وجلسة واحدة، كما يمكن أن تمتد إلى عدة جلسات عبر عدد من الأيام. ويحدد مدة الورشة مدى صعوبة الموضوع وتوافر المشاركين المتوقعين. ويزداد عادة الوقت المثير الذي يستمر فيه المشاركون في التعلم بفضل تفاعلهم النشيط مع المواد التعليمية والتمرينات. وتعتمد المساقات الدراسية الازمة لتعزيز ورشة العمل على طبيعة المتدربين ووظائفهم ومستواهم وأسلوب تعليمهم، بالإضافة إلى الإطار الزمني للحلقة. ومن المواد التعليمية المقيدة، الأفلام التي تعالج مهارات محددة، وحالات دراسية لأوضاع ذات صلة بالموضوع، وصحائف الشغل، وكلها تساعد في عملية التعليم. ومن المقيد استعراض خلاصة ونتائج جميع ورش العمل المتوازية لعموم المشاركين في جلسة خاصة مشتركة. بهذه الطريقة يستفيد جمهور المتدربين من نتائج الورش التي لم يحضرواها.

ج - الحلقات الدراسية

الحلقة الدراسية نشاط يتوجه نحو مواضيع تطرح للمناقشة، وتهدف إلى تعليم المشاركين وتنقيفهم بشأن قضية تحظى باهتمام عريض. ويتألف برنامج الحلقة الدراسية عادة من مجموعة من المحاضرات أو الندوات في موضوعات تندرج تحت المحور الرئيس للحلقة. وقد تشمل الحلقة الدراسية أحياناً على ورش عمل أو حلقات في مجموعات صغيرة تعقد بالتوازي في وقت واحد.

تعقد الحلقات الدراسية باختيار موضوع رئيس يتكون من موضوعات فرعية. ويجري بعد ذلك اختيار المتحدثين والمناقشين المختصين المؤهلين والمتاحين للتalking في تلك الموضوعات. أما أهم سمات برنامج الحلقة الدراسية فهو التطوير المطرد للموضوع من العموميات إلى الخصوصيات مع الترابط بين جميع فروع الموضوع.

للحلقات الدراسية جيدة التصميم فعالية تدريبية كبيرة، ويصدق هذا بوجه خاص حين تهدف إلى تحسين أوضاع المشاركين عن طريق الحفز أو تعزيز قاعدة المعرفة لتمكينهم من اتخاذ قرارات سليمة. وعلى الرغم من أن مشاركة الحضور تكون محدودة، يجعل تنوع أساليب العرض والشرح المستخدمة الاهتمام عالياً، وهذا يشجع على التعلم. وتستمر الحلقات الدراسية عادة لمدة يوم أو يومين. ولما كانت قد صممت من أجل تقديم المعلومات، فإن فترتها الزمنية المفيدة تتوقف على مقدرة الدارسين على هضم تلك المعلومات. ويمكن للموضوعات المعقدة- إذا لم تقدم بشكل جيد- أن تؤدي إلى تقليل الفاعلية التعليمية للحلقة.

كما أن النشرات التي توزع على المشاركين والتي تحتوي على النقاط الرئيسية للأحاديث، والقضايا المطروحة في الندوات وأهداف ورش العمل تساعد على خلق إطار للمعلومات التي يتلقاها المشاركون. ويساعد العملية التعليمية أيضاً الإشارة إلى مواد القراءة بغرض متابعة الموضوعات المطروحة.

د - المخيمات

المخيم أو المعسكر هو نشاط للمعايشة، يتطلب من المشاركين أن يبقوا في الموقع ليلاً ونهاراً حتى نهاية البرنامج. ويتم اختيار الموقع مع اهتمام خاص بالتسهيلات الالزمة للسكن والطعام والاجتماعات والصلة والرياضة والترفيه. ويصمم البرنامج بحيث يستفاد من الوقت المتاح من الاستيقاظ إلى النوم. والمهدف هو إيجاد بيئة لتعزيز القيم وتنمية المهارات العملية من خلال المشاركة في إدارة المعسكر. كما أن ترتيبات المخيم والحياة فيه يعطيان الفرصة لإدخال التنويع والتفاعل على الأساليب والشروط التعليمية. ومن بين الأهداف المهمة تعزيز روح الفريق وتشجيع العمل الجماعي.

ويتوقف نجاح المعسكر على اختيار الموقع المناسب. ويرجع هذا إلى حد كبير إلى طبيعة البرنامج والغرض منه. فمعسكرات الشبان، التي تهدف إلى تنمية قيم عامة لا مهارات محددة، تستلزم عدداً من التسهيلات للنشاطات البدنية. ومن العوامل المهمة تيسير الوصول إلى المعسكر بوسائل الانتقال العادلة والقدرة على التغلب على الأحوال الجوية السيئة وتوفير الأمان للمواقع المنعزلة وتوفير الإمكانيات الطبية في الأحوال الطارئة، وغيرها. وعلى الرغم من أن المواقع الريفية البعيدة عن المدن تفضل عادة لإقامة المعسكرات، يمكن للمواقع الحضرية كجامعات أو الفنادق أو مراكز المؤتمرات، أن تستخدم أيضاً لهذا الغرض، لكن مع فرص أقل للنشاطات الرياضية. ويجب أن تكون آمنة وفي حماية من المجرمين والعابثين.

ويعد المخيم وسيلة فعالة جداً للتدريب. فالمشاركون يتعلمون ومارسون القيم والمهارات بالتدريب عليها مع الزملاء. وتنشأ الصداقات وتقوى. كما أن روح الزماله تساعده على تأكيد الالتزام بالأهداف العالية والسلوك السامي، وكلها من أهداف برنامج المعسكر.

تستمر المعسكرات عادة من يوم قد يكون بداية عطلة رسمية إلى أسبوعين. وتتطلب المدد الطويلة برنامجاً غنياً يجذب انتباه المشاركين ويحافظ على ارتفاع معنوياتهم. ويعتبر الأسبوع في الغالب هو المدة المثلثة، إذ يتيح الوقت الكافي لبرنامج شيق يشارك فيه الجميع من دون أن يصابوا بالإنهاك أو الملل.

إن طبيعة المعايشة في المعسكر تسمح بالقراءة واستخدام المراجع بشكل مكثف، لا تسمح به أساليب التدريب الأخرى. ولتحقيق أقصى فائدة ممكنة، يمكن إقامة مكتبة مؤقتة للقراءة والمراجعة يدرج استخدامها ضمن مقررات البرنامج.

لتعزيز الرقابة والاتصال والتعاون والمنافسة، يمكن تقسيم المشاركون إلى مجموعات تضم كل منها عشرة أشخاص لكل منها قائد. وتعطى كل مجموعة اسمًا له دلالة، مثل أسماء الأنبياء أو الصحابة أو العلماء المفكرين أو المدن الإسلامية أو الأحداث التي لها دلالات إيجابية في تاريخنا، ونحو ذلك.

هـ - أداء الأدوار التمثيلية (تقْمِص الأدوار)

وهو عبارة عن عرض تمثيلي قصير، لتجسيد وتشخيص مشكلة أو موقف، وهو يجمع بين المناقشة والشرح. ويقوم بأداء الأدوار أعضاء من المجموعات، الذين قد يستعينون بنصوص مكتوبة ويجرؤون بعض التدريبات. وهم يمثلون بعض المواقف التي تحتاج إلى مهارات خاصة. ويقوم مدرس أو قائد المجموعة بشرح الموقف والنتائج التي سيجري تمثيلها، معطياً توجيهاته لكل ممثل بشأن الشخصية التي سيتقمصها، وما يقوم به في كل موقف.

ومن السهل تنفيذ ذلك العرض، ما لم يتطلب الأمر تجهيزات خاصة لإخراج منظر يحدث تأثيراً في "المشاهدين". لكن لا ضرورة عادة لمثل تلك التجهيزات، لأن بإمكان المتدربين تخيل المنظر المعروض أمامهم. ويتم اختيار الغرفة التي تسمح بترتيبات الجلوس، بحيث يستطيع المشاهدون متابعة الممثلين في أثناء أدائهم. وإذا طلب الأمر وجود مكبرات الصوت، فلتكن لاقطات الصوت قابلة للحركة، لتناسب متطلبات الأدوار في التمثيلية. يتميز أداء الأدوار التمثيلية بأنه مفيد ومسل في الوقت نفسه، كما أنه يشدُّ الانتباه بقوة. ويتيح التحليلُ والنقد المشترك للمجموعة تجميع كل خبرات ومواهب الأفراد والاستفادة من المشاركة في هذه الطاقات فيما بينهم.

ويكون الأداء الناجح قصيراً وسريع الحركة. وتعتبر مدة خمس دقائق مثالية لوقف تمثيلي واحد، على الرغم من أن المدة إن كانت أطول من ذلك قد تكون مقبولة إذا كانت

التمثيلية مسلية إلى جانب قيمتها التعليمية. وتركز كل تمثيلية على نقطة واحدة رئيسة. أما التمثيليات الطويلة التي تغطي عدداً من المسائل فالأفضل تجنبها.

وقد تتوافق أحياناً نصوص معدة سلفاً مثل هذه الأدوار، ولكنها تؤدي في بعض الأحيان إلى تشتيت الذهن وإهدار الوقت. وعلى أي حال، فمن المفيد أن يقوم المدرس بتوزيع نبذة تصف طبيعة الأدوار حين لا يكون هناك نص تفصيلي مكتوب.

و - المؤتمرات

تستخدم المؤتمرات عادة لطرح مشكلة معينة أو مجموعة مشكلات. ويوضع منظمو المؤتمر جدول الأعمال مقدماً. ويشمل هيكل البرنامج جلسات من أنواع مختلفة، منها المحاضرات، وندوات المختصين وحلقات البحث وورش العمل وغيرها. ويفضل تقسيم عملية التخطيط للمؤتمر إلى قسمين: فتقوم مجموعة بوضع الخطط للبرنامج، وتحلله الأخرى للترتيبات والخدمات الإدارية التي تشمل التسجيل، وغرف الاجتماعات والإسكان والترفيه والتسهيلات المكانية وغيرها.

إلى جانب طرح المشكلات، تستطيع المؤتمرات أيضاً أن تحفز وتنشط وتساند الجهد التدريبي للمنظمة التي ترعى المؤتمر. لكن البرنامج كبير الحجم والتفاعل المحدود لدى المشاركين يجعلان إمكانات المؤتمر التدريبية ضعيفة.

وتستمر المؤتمرات عادة من يومين إلى خمسة أيام. ويمكن المحافظة على اهتمام الحضور بالبرامج المبتكرة التي تشتمل على فترات راحة ذات توقيت مناسب ونشاطات ترفيهية. ومن الضروري لنجاح المؤتمر وجود برنامج مطبوع، يوزع سلفاً، ويحتوي على معلومات وافية عن الموضوعات المطروحة. وننصح أيضاً بتوزيع التقارير والوثائق التي ستقدم إلى المؤتمر سلفاً.

ز - التدريب الفردي

طريقة التدريب الفردي هي نقل مباشر للمهارات والأفكار من شخص متخصص إلى شخص أقل خبرة. وهي تنجح في الحالات التي تراوح بين البساطة جداً والمركبة. وقد يكون المدرس مشرفاً بالموقع أو متطوعاً من ذوي الخبرة بل ربما كان زميلاً متخصصاً. ولا

يجوز أن ينجل المتدرب أو أن يتزدّد في الاستفادة من مجموعة التدريب الفردي. ويتيح هذا النوع من التدريب ذو السمة الفردية فرصة كبيرة للمتدرب لمارسة ما يتعلمه لا تتاح في أساليب التدريب الجماعي.

ويكفي أن يتم التدريب بهذه الطريقة في جلسات خاصة أو في موقع العمل نفسه. ولفعالية هذه الطريقة لا بد من رابطة ثقة وإخلاص بين المدرب والمتدرب. وهذه الطريقة مكلفة جداً، لأن متدرباً واحداً فقط يستفيد من وقت المدرب. لكن من ناحية أخرى، فإن الاهتمام الشخصي والإشراف المباشر يؤديان إلى نوعية ممتازة من التدريب. ولأن هذا النوع من التدريب ذو طابع فردي، فمن الأرجح أن يستمر أثره لمدة طويلة. وتتوقف مدة التدريب والمواد الدراسية المستعملة على الأسلوب الذي يتبّعه المدرب والمتدرب.

ح - ندوة المختصين

وهي التي يشترك فيها من على منصة الحديث عدد من المتحدثين المختصين. ويبداً عادة كل عضو بحديث مختصر لمدة عشر دقائق تقريباً، متناولاً جانباً من جوانب الموضوع، أو معبراً عن وجهة نظره تجاه الموضوع عاملاً. ثم يقوم مدير الجلسة بإدارة دفة الحديث بشأن الموضوع، وكذلك الأسئلة والتعليقات من الحاضرين. وقد يقوم مدير الجلسة في النهاية أحياناً بتلخيص المناقشة وإلقاء الضوء على أهم نقاطها من دون أن يطغى على المتحدثين المختصين الرئيسيين. ومن المهم جداً أن يقوم المدير بالتنسيق بين أعضاء جلسة المناقشة لتغطية جميع جوانب المناقشة من دون أن يسمح للأعضاء بالتدخل أو التكرار، على أن يتم ذلك قبل انعقاد الجلسة بمدة كافية.

من أهم متطلبات الندوة الناجحة: موضوع يحظى باهتمام الحضور، ومتحدثون أكفاء قادرون على تقديم أفكارهم بشكل مختصر، ومدير للجلسة يؤدي واجبه على أفضل وجه. وليس الندوة مجرد مجموعة من المحاضرات، وإنما هي في جوهرها تغطية فعالة للموضوع من المتحدثين وتبادل للآراء بينهم.

هذا التبادل يفيد جمهور الحاضرين، وهم بدورهم، يساعدون على تنسيقه. والعدد

القياسي للمتحدثين في الندوة يراوح بين ثلاثة وخمسة. وإذا قل العدد فقد لا يحظى الموضوع بالتجطية الكافية، أما إذا زاد كثيراً فقد يؤدي إلى التكرار الممل المخل بالاستيعاب والتفاعل المطلوب.

وللندوة الناجحة التي يتعاطى فيها الحضور مع المتحدثين المختصين فائدة تدريبية كبيرة. فالمعلومات تستخلص من خبرات عديدة ومتعددة لا يمكن استحضارها خلال العرض والنقاش. كما أن الأفكار والتطبيقات تحظى بشرح على درجة عالية من الوضوح. ويساعد تفاعل جمهور الحاضرين على احتفاظهم طويلاً بما تعلموا في الندوة من الخبراء والمختصين.

ويمكن أن تكون المدة الزمنية للندوة أطول بكثير من مدة الحاضرة، لأنها أكثر تنوعاً. لكن مدة الساعتين تعتبر أقصى ما تستطيعه أي ندوة لجذب انتباه الحضور، وكقاعدة، فإننا نوصي بجلسات مدة ٩٠ دقيقة أو أقل لأي وسيلة من وسائل التدريب.

وكما هو الحال بالنسبة إلى المحاضرات، فإن النشرات الموزعة التي تحتوي على معلومات عن المشاركين في الندوة وموضوعها ووجهات النظر المختلفة ومقطفات مما طرح في المناقشة يمكن أن تفيد المشاركين كثيراً.

ط - الحلقات المتوازية

وهي جلسات من النوع نفسه أو من أنواع مختلفة تعقد منفصلة لكن متوازية في وقت واحد. ويمكن لتلك الجلسات أن تطرح موضوعات مستقلة لعدد من أعضاء المجموعة، أو تناقش الموضوع نفسه من قبل مشاركين من أعمار وأجناس وخبرات مختلفة. وقد تنقسم المجموعة أحياناً إلى مجموعات فرعية صغيرة تحضر جلسات متوازية عن الموضوع نفسه بالنظر إلى كبر حجم المجموعة الأصلية وتعذر انعقادها بكاملها في آن واحد.

وتعقد الجلسات المتوازية بأسلوب انعقاد الجلسات الكاملة نفسه، وتكون في مواقع متقاربة، لكي تسمح للمشاركين بالتنقل بين الجلسات.

إن عقد الجلسات بشكل متواز يزيد من فائدتها التدريبية، لأنها تستهدف الجهد التدريبية للمشاركين، أو عن طريق تقليل عدد المدربين. وهذا يؤدي إلى تفاعل ناجح

داخل الجماعة، ويرفع بذلك من مستوى التعليم.
أما المدة الزمنية المفيدة والمواد والوسائل التعليمية المستخدمة للجلسات فتتوقف على طبيعة البرنامج.

ثالثاً: أساليب أخرى

أ - المناقضة والمناقشة

تعد المناقضة والمناقشة من أساليب المشاركة الجماعية، وذلك بعكس المحاضرات وما شابهها. والأساليب هنا متفاعلة، وهي تشرك الدارسين في استكشاف موضوع معين، عن طريق التحليل والمراجعة والتقديم. وتجربى المنشآت بطريقة رسمية، وتحكمها قواعد توقيت صارمة، على حين تدار المناقشات بطريقة غير رسمية من حيث إنها تبادل للأراء بشكل حر، من دون قيود من قواعد وغيرها. ولنجاح المناقشات، لا بد من التركيز على موضوع معين وتحديد حجم المجموعة، وعلى مدير النقاش أن يلطف الجو، ولا يحوز له ولا للمشاركين ذوي الأصوات العالية أن يهيمنوا على المناقضة.

تأخذ الترتيبات الخاصة بالمناقشة شكل المدرج الرسمي أو منصة المسرح. ويوجه المتناظرون من الجانبين المقابلين الحديث إلى المقدّم الأوسط الذي يشغل مدير المناقضة. ويمكن ترتيب الجلوس للمناقشة بشكلية أقل، مثل الجلوس على شكل دائرة أو دائريتين. ويفؤدي عرض وجهات النظر المتعارضة إلى تنشيط التفكير النقدي بين المتناظرين والمشاهدين على السواء. وهذا من شأنه أن يعزز قدرتهم على التعلم.

وإذا كانت الموضوعات المطروحة شيقة ومهمة، فإن مدة المناقضة أو المناقشة يمكن أن تتم لأطول من المعتاد. وفي هذه الحالة تقسم الجلسات التي تزيد عن ساعتين إلى جلسات فرعية. ولا يتطلب الأمر أية مادة خاصة سوى ما أوصينا به لندوات المختصين. وتصبح المناقضة أكثر تشويقاً عند الاقتراع لدى الجمهور على القضية المطروحة قبل بدء المناقضة وعقب انتهائها، وهذا من شأنه أن يعزز روح المنافسة.

ب - المحاورة

المحاورة تشبه المناقضة، وهي تبادل لوجهات النظر لكنها تقتصر على متحاورين اثنين

فقط. ويقوم كل واحد منهما بعرض موقفه من القضية المطروحة. لكن، على العكس من المناورة، فإن المخاورة تسعى لشرح الأفكار المعارضه وفهمها، وليس لتقرير أيهما أفضل. ولا تختلف ترتيبات وإجراءات التنظيم وإمكانية التدريب والمدة الزمنية المفيدة وتوفير المواد الدراسية، عن تلك الخاصة بالمناقشة.

ج - التدفق الذهني

تحريض الأذهان أو قدحها أسلوب لجمع الأفكار من مجموعة من الناس توجد في اجتماع واحد. وقد نوّقش هذا الأسلوب بالتفصيل في الفصل السابع من هذا الدليل.

د - العرض العملي

على عكس المحاضرات، فإن العرض العملي يعلم عن طريق المشاهدة والمشاركة والحديث معاً. ويتعلم المتدربون باللحظة وأحياناً يتمرنون على استخدام المهارات والعمليات والوظائف أو العلاقات المختلفة التي تعرض أمامهم بشكل عملي.

هـ - التسلية والترفيه

التسلية أيضاً أداة تعليمية قوية حين تمارس بذوق وبهدف. وتستطيع فترة من التسلية والترفيه، المساعدة على الارتياح الذهني وتخلص الإنسان من التوتر، لأن تسهم إيجابياً في تعزيز العملية التعليمية. كما أن هناك بعض الموضوعات والاهتمامات التي يمكن تدريسها عن طريق الاستخدام المبدع لوسائل التسلية الهدافـة السليمة. لكن علينا بذلك جهود غير عادية لنضمن أن جلسات التسلية لن تفسدـها الأمور المبتذلة. والحقيقة أن الحاجة ماسـة إلى إنتاج مادة جديدة ترفيهـية هادـفة تنسـجمـ والقيم الأخـلاقـيةـ.

رابعاً: مقارنة

من بين الأساليب الشائعة للتدريب والتي سبق أن ذكرناها: المـحاضـرات وورش العمل والـحلـقات الـدرـاسـية والـمخـيمـات وأداء الأـدوار التـمـثـيلـية والـمؤـتمـرات والـتـدـريـب الفـرـدي وـنـدوـاتـ المـختـصـينـ والـجـلـسـاتـ الـمـتواـزـيةـ.

ويوضح الجدول التالي الاختلاف بين هذه الأساليب، من حيث:

- التنظيم - صعوبة أو سهولة تنظيمه.
- مقدمو النشاط - عدد المدربين اللازمين لتقديمه.
- دور الجمهور - الطبيعة الإيجابية أو السلبية للمشاركين.
- مستوى الحفظ - إلى أي حد سيذكر الجمهور المادة التعليمية بعد انتهاء البرنامج.

مستوى الحفظ	دور الجمهور	مقدمو النشاط	التنظيم	الأسلوب
منخفض عال	غير متفاعل	واحد	سهل	محاضرات ورش العمل
	متفاعل	واحد إلى ثلاثة	صعب	
منخفض عال	غير متفاعل	عدة أشخاص	متوسط	حلقات دراسية مخيمات
	متفاعل	عدة أشخاص	صعب	
متوسط	شبه متفاعل	واحد	صعب	أداء الأدوار التمثيلية مؤتمرات
منخفض	غير متفاعل	عدة أشخاص	صعب	
عال	متفاعل	واحد	سهل	تدريب فردي ندوات المختصين
متوسط	غير متفاعل	واحد إلى خمسة	سهل	
منخفض	غير متفاعل	عدة أشخاص	سهل	جلسات متوازية

خامساً: حالة دراسية

"الحالة" هي سجل موقف حقيقي بكل ما فيه من القضايا التي تم التعرض لها بالفعل، لكنها لا تقدم نتائج. يشتمل هذا السجل على الحقائق والأراء والموافق التي تبني عليها الآراء وتعتمد عليها القرارات.

أ - تطوير نموذج

لكي تطور حالة، اكتب وصفاً مختصراً ودقيقاً لكل من العناصر التالية: القضية الرئيسية، والموقف، والخلفية، والوثائق.

تذكر أن القضية الرئيسية تتعلق بالمشكلة الأساسية التي يجب حلها. أما الموقف فهو مجموعة الأحداث والظروف والشخصيات والأفعال والخوار، التي نشأت عنها القضية الرئيسية. وتشير الخلفية إلى المعلومات الأساسية المتعلقة بمناخ العمل والمتعلقة بموضوع الحال. وتتألف الوثائق من المستندات والبيانات التي تؤيد موقف الحال.

ب - استخدام أسلوب الحالة الدراسية

يستخدم أسلوب الحالة الدراسية حين يكون هدف التدريب تنمية التفكير التحليلي ومهارات حل المشكلات واتخاذ القرار. ويجب أن يكون المشاركون قادرين على استخدام المهارات المنطقية لتحليل المعلومات. فضلاً عن ذلك، يجب أن تكون المجموعة صغيرة بحيث يمكن إجراء مناقشة فعالة للحالة المطروحة.

يتيح أسلوب الحالة الدراسية فرصة لاتخاذ قرارات نظرية من دون الإضرار بموقف فعلي. ويستطيع المرء أن يتدرّب على حلّ مشكلات ذات طبيعة خاصة باستخدام حالات مماثلة. ويحتاج هذا الأسلوب إلى حالة مكتوبة بوضوح إلى منسق لديه خبرة في توجيه المناقشة نحو القضية الأساسية، إلى مشاركين قادرين على التعبير عن أفكارهم بقوة ووضوح.

ج - الحالة الدراسية

لكي نطور حالة نقوم في البداية بتحديد أهداف الجلسة. بعد ذلك، نختار حالة أو أكثر من الحالات التي تهمنا في هذا المجال، ثم نخطط لبحث موقف الحال، والخلفية والوثائق. وأخيراً، نقوم بإجراء البحث والحالة بالتفصيل. لكن قبل أن نستخدم الحال، علينا تقويمها للتعرف بمدى ملاءمتها.

د - جلسة ناجحة بأسلوب الحالة الدراسية

نبداً أولاً بالتعريف بأهداف الجلسة وأسلوب الحالة الدراسية. ثم نقرأ الحال، ويفضل أن يكون ذلك بصوت مرتفع أمام المجموعة. بعد ذلك، نناقش الحال من أجل الوصول إلى حل أو أكثر للمشكلة. وختاماً، نلخص الجلسة، ونلقي الضوء على النتائج.

نموذج صحيفة شغل : كيف تطور حالة؟

اكتب بدقة و اختصار وصفاً لكل بند فيما يلي . ولمزيد من المساحة ، استخدم صفحة إضافية
ورقم العناصر .

العنصر / الوصف

١ - القضية الرئيسية

يحتاج اتحاد الطلبة إلى موقع دائم لأمانته العامة المقترحة .

٢ - الموقف

لم تبق المساحة والتسهيلات المتوافرة في المقر الحالي كافية ، والتوسيع اللازم لتقديم
الخدمات ليس ممكناً ، كما أن الموقع ليس جذاباً بالنسبة إلى المتطوعين أو الزوار .

٣ - الخلية

يوجد المقر الحالي للاتحاد بالمسجد في مدينة غاري ، بولاية إنديانا ، وقد اشتراه اتحاد
الطلبة في أواخر السبعينيات . ويشمل الطابق الرئيس مكتب المدير والمسجد وقاعة . ويوجد في
القبو مكتب لأمين السر ، ودورات مياه وحمامات ومطبخ وصالة طعام ومستودع . المنطقة
المجاورة تعاني الركود ، والأرض المتاحة لا تسمح بتوسيع كبير .

٤ - الوثائق

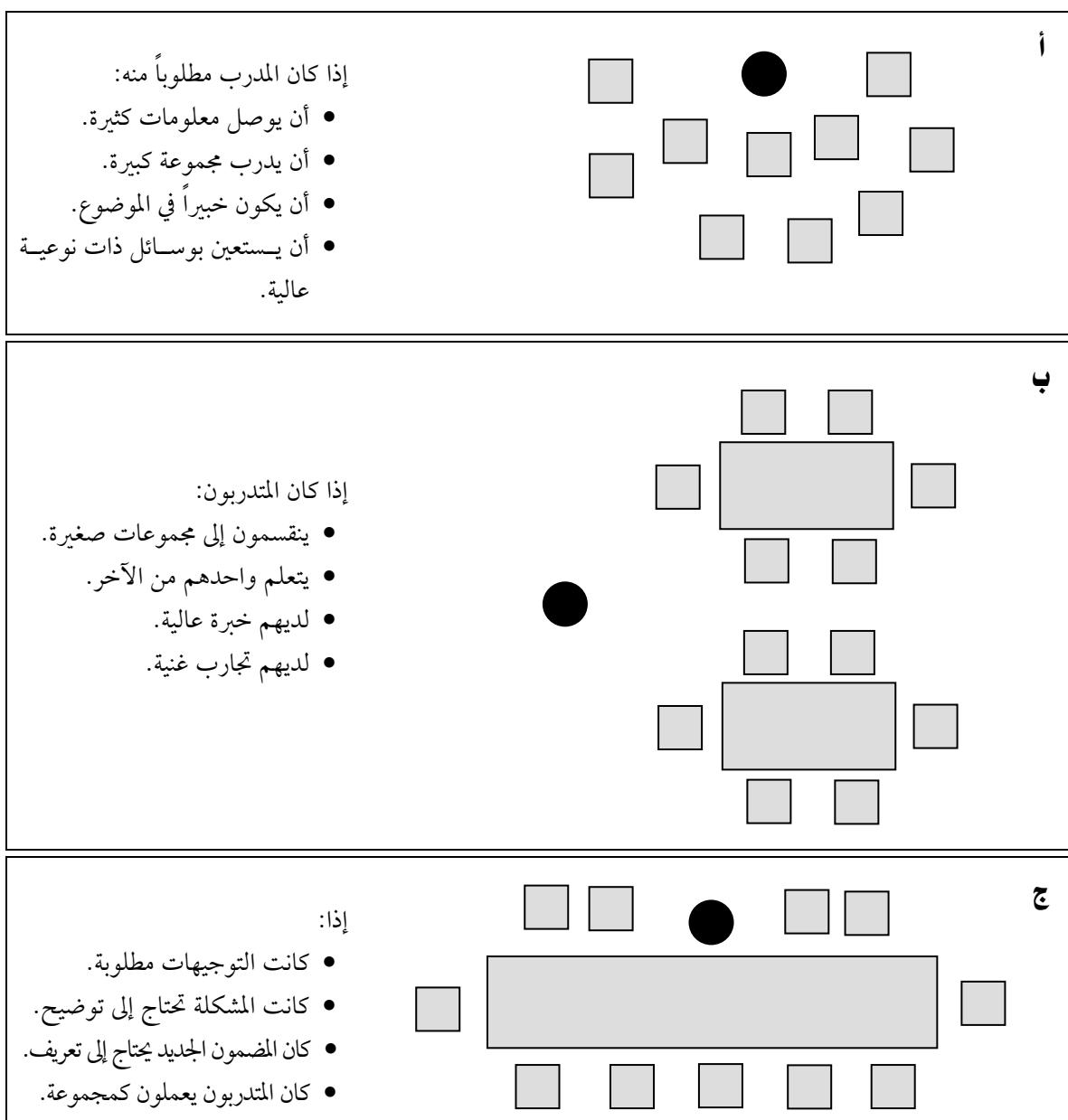
تقرير لجنة التخطيط عن الأمانة العامة الدائمة ، وتقرير لجنة اختيار المقر الرئيس ،
وتقرير المدير حول الاستخدام الحالي للمقر ، واستطلاعات للأعضاء النشيطين عن آمالهم
المستقبلية المعقودة على الاتحاد .

٥ - تعليقات

راجع مواصفات اختيار الموقع المناسب ثم ادرس النتائج .

سادساً: تحديد المجموعات التدريبية

يمكن تشكيل المجموعات التدريبية وتنظيم طريقة جلوسها بثلاث طرائق متباعدة على الأقل، وفقاً للتفاعل بين المعلم والمتدربين. وهذه المجموعات موضوعة في ما يلي، وتمثل الدوائر المدرّب، أما المربعات فتمثل الطلاب.



المناقشة

- ١ - ما أهم ثلاثة عوامل في التدريب الجيد؟
- ٢ - ما أهم ثلاثة عوامل في تعليم الكبار؟
- ٣ - ما أكثر ثلاثة أساليب تدريبية شيوعاً؟
- ٤ - فيم تختلف ورشة العمل عن المؤتمر؟
- ٥ - ما أفضل أسلوب لتوليد أقصى تفاعل بين المدرب والمتدرب؟ ولماذا؟
- ٦ - ما الأسلوب الذي يولد أدنى تفاعل بين المدرب والمتدرب؟ لماذا؟
- ٧ - ما العناصر الأربع التي يجب أن تفكّر فيها عند تطوير حالة دراسية؟
- ٨ - وفق أي شروط يمكن استخدام أسلوب الحالة الدراسية في التدريب؟

التطبيق

- ١ - اختر أربعة أساليب تدريب يمكنك بوصفك مدرباً بمنظمة ذات عضوية كبيرة تخدم الجمهور، تود تدريب عدد كبير من استخدامها.
- ٢ - رتب هذه الأساليب من حيث إمكانية المتطوعين على استخدام وسائل الإعلام لترشيد الرأي العام بشأن بعض القضايا. لديك ميزانية محددة وعدد قليل من المتطوعين وتسهيلات تدريب قليلة، ومدربان اثنان فقط.
- ٣ - اكتب نص إعلان للإعلان عن المدربين.
- ٤ - طور حالة للدراسة يمكن استخدامها في هذا الموقف.

تخطيط وتنفيذ برنامج تدريبي

أولاً: التخطيط الناجح للبرامج

- أ - مبادئ أساسية
- ب - أسلوب التدرج - خطوة خطوة

ثانياً: التنفيذ

- أ - القيود على الموارد
- ب - المتابعة

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- تحديد مختلف أجزاء البرنامج الذي تخطط له.
- وضع جدول عملى للنشاطات.
- وضع طريقة لمتابعة التنفيذ.

أولاً: التخطيط الناجح للبرامج

أ - مبادئ أساسية

كثيراً ما ينشأ التخطيط الناجح للبرامج مباشرة من اهتمامات المشاركين واحتياجاتهم. ويكون تخطيط البرامج على أفضل وجه إذا بني على أساس الموضوعات التي تلي الاحتياجات المطلوبة للمشاركين، لا مجرد توافر الأشخاص والموارد.

ويجب على أولئك الذين سينفذون البرنامج ويساركون فيه أن يكونوا قادرين على الإسهام في إعداد الخطة، فالناس عامة يعملون بحماسة شديدة في البرامج التي أعدوها أو ساهموا في صنعها. علينا أن نسجل عملية التخطيط بالكامل كي تفيدنا في تقويم برامج المستقبل وتوجيهها.

ب - أسلوب التدرج- خطوة خطوة

علينا وضع معلم الخطط لسنة كاملة أو لمدة أطول، وذلك لربط جميع البرامج في خطة متکاملة ذات أهداف بعيدة المدى.

وغالباً يحدث الإخفاق في تخطيط البرامج عند غياب التفكير الجيد في تفاصيل كيفية تنظيم البرنامج. وهذا يتطلب دائمًا إجابات تفصيلية عن هذه الأسئلة: من؟ وماذا؟ ومتى؟ وأين؟ ولماذا؟ وكيف؟ وكم؟

ومن المسائل ذات الأهمية الكبرى في تخطيط البرنامج ما يلي:

١) الزمن: حدد جدولًا زمنياً يعطي المواعيد النهائية لاستكمال المهام والنشاطات الضرورية لتنفيذ البرنامج.

٢) الأموال: قدر تكلفة البرنامج، وحدد مصادر الأموال الممكنة، وضع ميزانية وخططة للطوارئ والالتزامات في حالة الإلغاء. وإذا توقعت عجزاً في الميزانية، ففكر في السبل الممكنة لتغطيته، ومنها عرض القضية على المشاركين في جلسة ومطالبتهم بالتبرع لسد العجز.

٣) المكان والمعدات: احجز تسهيلات جميع عناصر البرنامج، وجهز المعدات والمتطلبات الإلكترونية الازمة.

٤) القيادة: اعهد بالمهمات والمسؤوليات لأولئك القادرين على قيادة الآخرين. وزع الواجبات بين عدد مناسب من الأشخاص، بدون تجزئتها كثيراً إلى الحد الذي يصعب معه التنسيق.

٥) المواد: احصل مقدماً على الكتب والمطبوعات والمواد التدريبية الأخرى، للاستفادة منها بصفتها مراجع، ولتوزيعها في أثناء البرنامج.

٦) التقويم: حدد المعايير التي تستخدم لتقويم نجاح البرنامج أو فشله.

ثانياً: التنفيذ

٩ - القيود على الموارد

غالباً يكون انعدام الموارد للبرامج هو العقبة الرئيسة. من تلك الموارد المال والمحدين والأشخاص الناشطون، القادرون على العطاء، والأفكار والضوابط، والأفلام، والمادة المطبوعة، وما شابه ذلك. وعلى لجنة تخطيط البرنامج أن تعرف من أين تحصل على ما يلي:

- ١) ملفات وسجلات حديثة عن جميع المصادر والموارد.
- ٢) قائمة بالأعضاء تتضمن معلومات عن المؤهلات الخاصة للأعضاء واهتماماتهم وخبراتهم.
- ٣) نظام للمكتبة ومقتطفات من الكتب والدوريات والكتيبات عن الموضوعات ذات الأهمية وعن البرامج الأخرى.
- ٤) نظام للملفات للاحفاظ بالبيانات عن السياسات والأهداف، والتشريعات التي تؤثر على المنظمة، وسجلات جهودها وإنجازاتها السابقة.
- ٥) دليل الأشخاص الناشطين الذين يمكن أن تسند إليهم أدوار القيادة أو من لديهم الخبرة المطلوبة من خارج المنظمة.
- ٦) دليل المصادر الإضافية مثل الأفلام والكتب والأشرطة وغيرها. قد يتوفّر بعضها من المقر الرئيسي للمنظمة المحلية، أو في المكتبة المحلية أو المؤسسات الحكومية المعنية، أو الكليات، أو دوائر أصحاب الأعمال.

و غالباً تشكل ندرة الموارد المالية المتاحة العقبة الأساسية في طريق التخطيط الناجح للبرنامج التدريبي وتنفيذـه. وللتغلب على ذلك، نضع ميزانية للدخل والمصروفات منذ المراحل الأولى للتخطيط. وعليـنا إذا ما ظهر عجزـ أن نراجع إمكانـية خفض المصروفـات، مع القيام بجهودـ مركـزة لـجمع الأموـال النقدـية أو العـينـية كـذاـكر الطـيرـان والمـطبـوعـات وفوـاتـيرـ الـهـاتـف وخدمـاتـ السـكـرـتـارـيـة، وغـيرـ ذـلـكـ.

ب - ورش العمل

تتوقف جودة الخطة على حسن الطريقة التي تنفذ بها. ويساعد الجدول المرفق أدناه على مراقبة سير العمل. ويفضل أن نعهد إلى شخص معين، إذا أمكن، بهممة مراجعة ما أحرز من تقدم في جميع الإجراءات مع الإبلاغ عن أي انحراف عن الخطة.

نموذج لجدول متابعة الإجراءات
(أضف أية تفاصيل أخرى بحسب الحاجة)

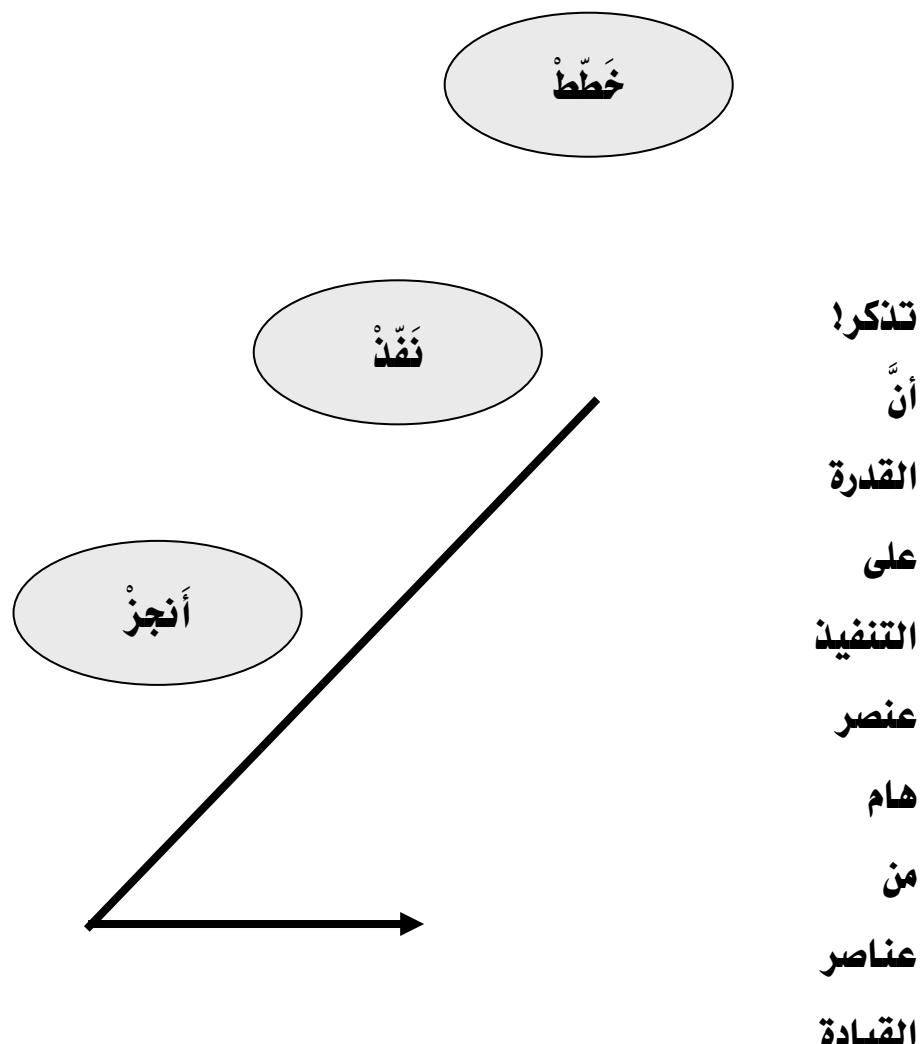
الموعد النهائي	مصادر التمويل	النkalيف	الاحتياجات المادية والبشرية	الشخص المسؤول / الأشخاص المسؤولون	
					التسهيلات
					المتحدون
					الترتيبات
					الدعاية والإعلان
					الطعام
					الدعوات
					رسائل شكر
					(أضف ما تريده)

نموذج مقترن لبرنامج يومي:

١٠ دقائق	• الاستيقاظ
٣٠ دقيقة	• الإقامة لصلاة الفجر
٤٥ - ٣٠ دقيقة	• تذكرة
٩,٠٠ - ٨,٣٠	• حلقة/ دراسة القرآن
١٠,٣٠ - ٩,١٥	• الاغتسال
١١,٠٠ - ١٠,٣٠	• طعام الإفطار
١٢,٣٠ - ١١,٠٠ بعد الظهر	• الجلسة الأولى
١,٠٠	• استراحة
٦,٠٠ - ٤,٠٠	• الجلسة الثانية
	• الإقامة لصلاة الظهر
	• طعام الغداء
	• فترة حرة/ رياضة
	• الإقامة لصلاة العصر
	• الجلسة الثالثة ورش عمل (٣ - ٤ مجموعات)
	• الإقامة لصلاة المغرب
	• طعام العشاء
٨,٣٠ - ٧,٣٠	• الجلسة الرابعة تقارير المجموعات
٩,٤٥ - ٩,٣٠	• تقويم وانطباعات
١٠,٠٠	• الإقامة لصلاة العشاء
١٠,١٥	• راحة

خلاصة القول :

حين نقول كل ما لدينا ونبذل كل ما بوسعنا، فلا يهم مقدار المشقة التي تكبدها ولا كيف خططنا. المهم هو ماذا أنجزنا. ولن نستطيع أن ننجز من دون أن ننفذ بحکمة.



المناقشة

- من الذي يجب أن يشترك في تصميم البرنامج؟
- كيف تستخدم الجدول الزمني في تطوير البرنامج؟
- ما أهم معوقات الموارد في التخطيط؟
- كيف تستخدم قائمة الضوابط لمساعدة في تنفيذ البرنامج؟

التطبيق

- قرر نائب الرئيس للتدريب بالجمعية ١- اذكر خمس قوائم ضوابط وجداول يمكن أن تستخدمها للتخطيط وتنفيذ البرنامج المذكور.
- ٢- ضع تصميماً للبرنامج يتضمن جداول للنواحي.
- ٣- ضع ميزانية توضح جميع الإيرادات والمصروفات.
- ٤- اكتب رسالة ترغيب إلى المشاركين تشرح لهم أهم ملامح برنامجك.
- المركزية المتحدة تنظيم برنامج تدريب لتحسين الكفاءة الإنتاجية لمدة ٣ أيام في مركز للمؤتمرات في بلدة صغيرة. المتدربون هم رؤساء لثلاثين وحدة محلية متشرة في حدود دائرة نصف قطرها ٣٠٠ ميل. وقد تحددت مصروفات الاشتراك بـ ٤٥ دولاراً للشخص، أما أتعاب المدربين الاثنين من خارج الجمعية فهي ٧٥٠ دولاراً لكل منهما.

الباب الخامس

مخيمات الشباب بين النظرية والممارسة

أصبحت مخيمات الشباب مؤسسات ذات شأن هام في العمل. وعلى الرغم من عدم اقتصرها على التدريب في حد ذاته، فإن معظم أنواع معسكرات الشباب تهدف إلى تنمية الصفات الالزمة للقيادة والمهارات التي تتطلبها. ومعسكرات الشباب فرصة لتعزيز المهارات وتنميتها ومارستها في بيئة نموذجية.

ويعالج هذا الجزء من الدليل أهداف معسكرات الشباب، والإعداد لها، وتصميم برامجها، والمشاركة فيها، ومناهجها الدراسية، ونشاطاتها، وتنميتها. كما يشتمل هذا الجزء على فصل في السلوك الإسلامي، ويبين سبل فهم معسكرات الشباب، وكيفية استخدامها للتدريب القيادي.

الباب الخامس

مخيمات الشباب بين النظرية والممارسة

٣٩٩	الفصل ٣٢ : أهداف مخيمات الشباب
٤٠٧	الفصل ٣٣ : إعداد المخيم – الترتيبات العامة
٤١٣	الفصل ٣٤ : تصميم البرنامج – الاعتبارات العامة
٤٢٧	الفصل ٣٥ : فن المشاركة
٤٣٣	الفصل ٣٦ : آداب إسلامية
٤٤٥	الفصل ٣٧ : تقويم المخيم

أهداف مخيمات الشباب

أولاً: الأهداف

ثانياً: موضوعات مقترحة

أ - المعارف الإسلامية وال العامة

ب - التربية البدنية والفنون

ج - المهارات الإدارية والتنظيمية

د - المشروعات المجتمعية

هـ - المساعدة الخاصة

ثالثاً: قائمة المراجع

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- تحديد الغرض من مخيمات الشباب.
- تحديد نوع التدريب الذي يقدم في المعسكر.
- تحديد مجالات التدريب ومكانها من البرنامج.

أولاً: الأهداف

تعد معسكرات الشباب من أهم الأساليب الناجحة لتدريب القادة المأمولين، والمعسكر هو توليف من بيئه ذات طبيعة خاصة ومجموعة من النشاطات المعدة لتلائم الشباب. ونحن نقوم عادة بتنظيم معسكرات الشباب وفي ذهنا الأهداف التالية:

- تقوية إيمان المشاركين، وزيادة معرفتهم والتزامهم بالعقيدة عبر معايشة هادفة موجهة.
- تنمية الشخصية القيادية.
- تنمية المهارات الالزمة للعمل البناء.
- إتاحة الفرص لاكتساب الخبرة العامة المتعلقة بالحياة الجماعية.
- إيجاد فهم وفرص لتنمية روح الأخوة الصادقة تلقائياً.
- تقوية أواصر التعارف والأخوة أملأ في أن تثمر تعاوناً جاداً في المستقبل.

والغرض الرئيس لمعسكرات الشباب هو تحقيق هذه الأهداف عن طريق الوسائل التالية، بعضها أو كلها:

- أ- المعارف المختلفة وتنمية المهارات العامة والتدريب على الفنون العملية.
- ب- التدريب على المهارات الإدارية والتنظيمية.
- ج- اكتساب الخبرة من خلال المشاركة في شؤون المجتمع.
- د- برامج خاصة لمساعدة الشباب.

علينا أن نختار الموضوعات المناسبة، لمختلف الشروح والعروض في أثناء برنامج المعسكر، وطبقاً لاحتياجات المشاركين وبيئاتهم وأعمارهم وقدراتهم الذهنية. كما أن تكليف المشاركين في المعسكر بمشروعات فردية أو جماعية للعمل الاجتماعي في البلدة المجاورة لموقع المعسكر فكرة تدريبية حسنة. ويمكن لأي مجتمع أن يقدم عدداً من تلك المشروعات. وننصح بإجراء اتصالات أولية مع المؤسسات المحلية مقدماً، لتسهيل ترتيبات العمل الاجتماعي في أثناء انعقاد المعسكر. وسوف ترحب معظم المؤسسات بالمساعدة. ونورد فيما يلي قائمة بالموضوعات والمشروعات الممكنة. وبعد مراجعة القائمة، جرب هذه المحاولة: اكتب بنفسك قائمة بالأشياء الخاصة التي تفي باحتياجات خيم شباب، قد يطلب منك إقامته.

ثانياً: موضوعات مقتضبة

- ١ - المعارف الإسلامية وال العامة
 - مفهوم التوحيد والعقائد
 - الأخوة: كيف تتحققها؟
 - مراجعة لآداب والثقافة الإسلامية
 - السمو فوق الحواجز القومية
 - الشؤون والقضايا الدولية
 - وحدة الأمة
 - حاضر الأمة وأمراضها
 - مصادر المعرفة
 - مصادر الشريعة الإسلامية
 - محبة الله سبحانه وتعالى
 - فقه الصلاة
 - فقه ومعنى الصيام
 - فقه الزكاة والحج
 - سيرة الرسول محمد عليه السلام
 - دروس من السيرة النبوية
 - مفهوم الحياة وهدفها في الإسلام
 - حب الرسول عليه السلام
 - كيف نتعامل مع القرآن؟
 - كيف نتعامل مع السنة؟
 - كيف نتعامل مع تراثنا؟
 - كيف نتعامل مع الحضارة الغربية؟
 - كيف انتشر الإسلام؟

- الدعوة الإسلامية - مسؤوليتنا
- الصحوة الإسلامية
- الصبر
- كيف نبني الشخصية الإسلامية الحضارية؟
- مقومات الأسرة المسلمة
- المحظورات في الإسلام
- الإسلام والديانات الأخرى. دراسة مقارنة
- الحركات الإسلامية
- دور الشباب في إصلاح الأمة
- الذكر وأثره في التربية الشخصية
- الهجرة: نقطة تحول
- المرأة ودورها الاجتماعي
- مفهوم العقوبة في الإسلام
- النظام الاقتصادي في الإسلام
- النظم الاجتماعية والسياسية في الإسلام
- الشورى والقيادة في الإسلام
- الدولة الإسلامية
- فكرة الوقف وتاريخها
- التنظيم في الإسلام
- أدب الاختلاف في الإسلام
- مقاصد الشريعة
- مفهوم الإحسان
- إسلامية المعرفة
- كيف تكون صالحاً مصلحاً؟
- البديل الحضاري الإسلامي

ب - التربية البدنية والفنون

- الفنون
- فن الخط
- الرسم
- الكشافة
- الدفاع عن النفس
- الإسعافات الأولية
- الترفيه في الإسلام
- الرياضة في الإسلام
- العقل السليم في الجسم السليم

ج - المهارات الإدارية والتنظيمية

يمكن اختيار عدد من الموضوعات في هذا المجال من هذا "الدليل". وفيما يلي بعض

الأفكار الأخرى المقترحة:

- إعداد الميزانيات
- إعداد جدول النشاطات
- إعداد جدول المشروعات
- كيف تخدم عن طريق المنظمات الاجتماعية؟
- كتابة مقترنات المشروعات
- خصائص وحركيات العمل الجماعي وروح الفريق

د - المشروعات المجتمعية

- العمل المستديم أو التطوعي (الروتيني) في المراكز الإسلامية
- المساعدة في "الاحتفالات العيد"
- المساعدة في النقل
- تبليغ الرسائل

- التقارير الإخبارية
 - بث المعلومات
 - الزيارة لتعزيز الروابط الأخوية
 - رعاية الأطفال
 - الإسعافات الأولية
 - مدارس الأطفال
 - السلوك العام (ورشة عمل)
 - حين تصبح أباً / حين تصبحين أمّاً (مسؤولياتك)
 - الجمع بين الأمومة والعمل
 - المهن والوظائف - كيف تختارها؟
 - المشاركة في مجموعات الضغط والمتابعة
 - تدريس مساقات التنمية الذاتية
 - التطوع في الكشافة
 - جمع الأموال للأغراض المحلية
 - إطعام الجوعى
 - زيارة المسنين ومساعدتهم
 - العلاقة بين الوالدين والأبناء
 - مساعدة اللاجئين
 - تنظيم فصول حموم الأمية
 - الرد على الافتاءات والشبهات
- هـ - المساعدة الخاصة
- فرص التنمية الذاتية
 - مشكلات المدارس العامة
 - كيفية التعامل والتفاعل بين الآباء والمدرسين والأقران

- الزواج
- الاستشارات العائلية
- الاستشارات المهنية
- التوظيف
- الفرص التعليمية والمنح الدراسية
- كيف تلتحق بالجامعات؟
- القروض للأعمال الصغيرة
- النشاطات الشبابية العالمية والمحليّة

إن الهدف من معسكرات الشباب هو تقديم برنامج جيد في المجالات الموضحة آنفًا. ويتحتم أن تكون غاية البرامج وجميع النشاطات التماس رضوان الله سبحانه وتعالى. إن علينا مسؤولية إعداد أنفسنا للقيام بدور المحسنين في هذه الحياة وهو تحقيق الخير والعدل والرشاد. وحين نسعى جاهدين، ستفوز بعون من الله وتوفيقه كما وعدنا في القرآن الكريم: {وَلَقَدْ سَبَقَتْ كَلِمَتُنَا لِعِبَادِنَا الْمُرْسَلِينَ} {١٧١} {إِنَّهُمْ لَهُمُ الْمَنْصُورُونَ} {١٧٢} {وَإِنَّ جُنَاحَنَا لَهُمُ الْعَالِيُّونَ} {١٧٣} {سورة الصافات، الآية : ١٧١-١٧٣}.

ثالثاً: قائمة المراجع

بالإضافة إلى القرآن وتفاسيره المشهورة والمصادر المعروفة في الحديث والسيرة، هناك عدد من المراجع التي يمكن أن تتوافر في المكتبات المحلية أو الجامعية. ويمكن الاستفادة من القوائم الموجودة لدى أي موزع معروف للكتب بصفتها مصدرًا هاماً لإعداد قائمة بالمراجع في مختلف الموضوعات.

المناقشة

- ١- كيف يمكن أن يتدرّب المشاركون في مخيمات الشباب على العمل لخدمة المجتمع؟
- ٢- كيف يمكن أن يؤدي المخيم مهمة متى لتقديم النصائح؟
- ٣- ما الأهداف الرئيسية لمخيم الشباب؟
- ٤- هل يستطيع التدريب المهني أن يلعب دوراً في مخيم الشباب؟ كيف؟

التطبيق

- بوصفك منسقاً لنشاطات الشباب، فقد طلب منك تنظيم برنامج للشباب. ولقد قررت بناء على ذلك تنظيم مخيم شباب لمدة أسبوع كامل بمشاركة عدد من الأساتذة الجامعيين لتقديم مختلف أجزاء البرنامج. وقد علمت أن الشبان المشاركون جدد على العمل الشبابي، وأنهم يدرسون بمختلف المعاهد الجامعية، وأذكىء بوجه عام، ولهם مستقبل واعد في العمل.
- ١- اشرح لماذا اختارت مخيم الشباب ليكون وسيلة تدريب في هذه الحالة.
 - ٢- اذكر أنواع التعليم والتدريب التي تعتمد تضمينها في برنامج المخيم ونسبتها المقترحة.
 - ٣- بالنظر إلى خلفية المشاركون وإمكاناتهم، اذكر الطرق التي يمكن أن تدرّبهم بها على العمل لخدمة المجتمع.
 - ٤- ضع قائمة ضوابط لتوضيح إجاباتك عن الأسئلة الثلاثة المذكورة آنفاً.

إعداد المخيم - الترتيبات العملية

رابعاً: اختيار المشاركين

- أ - من الخارج
- ب - من الداخل
- ج - الاستقبال

أولاً: اختيار الموقع

- ثانياً: التسهيلات العملية
 - أ - تخطيط المساحات
 - ب - طريقة وضع الشاشة
 - ج - المراسلات
 - د - دورات المياه

ثالثاً: الموازنة

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادرًا على:

- تحديد العوامل الأساسية في اختيار الموقع .
- تحديد العناصر الرئيسية لميزانية المخيم.
- تحديد الطرق الرئيسية لاختيار المشاركين.

أولاً: اختيار الموقع

لإنجاح المخيم، علينا أن نبذل جهوداً في اختيار مكان يوفر بيئة ملائمة لا يعترضها أدنى

تشويس، مكان يتبع جواً من الحرية والبساطة ويعززه - ضابط الأخوة. كذلك، يجب توافر غرف للاجتماعات والتدرис، وقاعات للطعام، وصالة للألعاب الرياضية، وصالات للجلوس، وغرف للإسعافات الأولية، ومكتبة، ومطبخ، ومستودع، ومكتب. ويستحسن وجود مساحة مكشوفة وجيرة ومناظر وأشجار طبيعية جميلة، للنماضات التي تقام في الهواء الطلق .

بوسعنا أن نختار موقعاً يقع في منطقة ريفية أو حضرية. ويحتاج الموقع الريفي إلى منطقة مشجرة مع مساحة خالية ومياه صالحة للشرب داخل الموقع أو بالقرب منه ومبانٍ أو مواقع خيام للنوم ولنماضات البرنامج. أما الجبال والأنهار والبحيرات وشاطئ البحر فهي تضيف فرصةً أخرى للنماضات الترفيهية، كالسباحة والتجوال، كما أن المواقع التاريخية أو الأسرية يمكن أن تتيح خبرة تعليمية قيمة.

من ناحية أخرى، فإن المواقع الموجودة في المدن تتيح مجموعة متنوعة من التسهيلات القرية التي يسهل الوصول إليها. فالمتاحف، والآثار والمتاحف، والمصانع، والكلليات الجامعية تتيح برامج متقدمة للمعسكر. كما أن الملاعب الرياضية وحمامات السباحة في المدارس القرية أو في المدينة يمكن الاستفادة منها، بالإضافة إلى ما يتواجد في الموقع الرئيس للمعسكر بالمدينة.

وعادة تكون البرامج التي تعقد في بيئة ريفية أكثر نجاحاً من معسكرات المدن، لأن الريف يتيح مكاناً رحباً في الهواء الطلق ومنعزلاً وبعيداً عن المنغصات اليومية. تبدأ عملية التخطيط لاختيار الموقع في وقت مبكر، أي قبل ستة أشهر أو سنة من الموعود. وعلى المنظمة التي ستقيم المعسكر أن تشكل لجنة لهذا الغرض. ويمكن لهذه اللجنة أن تفوض لجاناً فرعية للقيام بمهام محددة، مثل البحث عن الموقع، وتقدير الواقع المتاحة، والتفاوض على الواقع المفضلة. ويؤخذ بعين الاعتبار التكلفة ومركزية الموقع وسهولة الوصول إليه وقربه من التجمعات السكانية والحاليات وتواجد القوى العاملة المحلية. ويجب أن يتحقق المنظمون أن المشاركون لن يتعرضوا لمناظر غير لائقة على الشواطئ أو حول حمامات السباحة الواقعة بالقرب من مكان المعسكر. وينبغي تجنب المناطق التي ترتفع معدلات الجريمة فيها.

ثانياً: التسهيلات العملية

هذه بعض البنود المهمة لإعداد التسهيلات العملية :

١ - تخطيط المساحات

يحتاج كل نوع من النشاطات إلى حجم ونوع معين من المساحة. ففي حالة الاجتماعات مثلاً يقوم بتقدير حجم الغرفة بالقدم المربع للمساحة اللازمة للجلوس ووضع المعدات والمرات. ولا يجوز أن تكون الغرفة كبيرة جداً أو صغيرة جداً. وعادة تقسم الغرفة الكبيرة جداً إلى قاعات صغيرة بواسطة حواجز متحركة لإيجاد شعور بالتقرب والألفة. وفيما يلي بعض القواعد المتعارف عليها لتخطيط المساحات.

المساحة المطلوبة بالتقريب للشخص الواحد (قدم مربع)	نوع النشاط
١٠-٩	غرف الاستقبال
١٣-١٢	الطعام
١٠-٩	أماكن الجلوس في القاعة
١٧-١٥	أماكن الجلوس في غرفة الدراسة
٢٥-٢٣	أماكن الجلوس في المؤتمر
٨-٧	مكان الصلاة

ب - طريقة وضع الشاشة

سواء كانت الشاشة لعرض الشرائح أو الصور الشفافة أو الأفلام، لا بد من وضعها بحيث يستطيع المشاهدون رؤيتها بسهولة وراحة. وكثيراً ما يحدث العناء أو الإجهاد نتيجة لارتفاع الشاشة أو بعدها أو وجود عوائق. والقاعدة المتبعة أن المسافة بين الشاشة والصف الأمامي من المقاعد تكون مقدار عرض الشاشة مرتين. أما من المقدمة حتى المؤخرة، فإن جميع صفوف المقاعد لا تزيد في العمق على أكثر من مقدار عرض الشاشة بأربع مرات. ولا يزيد عرض الصف عن مقدار ثلاثة أمثال عرض الشاشة. وتوضع الشاشة على ارتفاع يسمح للجالسين في الصف الأخير برؤية أسفل الشاشة من دون عائق من رؤوس الجالسين أمامهم.

ج - المراسلات

لا يسمح بالمراسلات والمقاطعة في أثناء البرامج. ومع ذلك فقد تكون الاتصالات بين المشاركين ضرورية في بعض الأحيان. ويمكن أن يسمح بذلك عن طريق وضع لوحة رسائل بمحروف أبجدية في موقع متوسط وتعيين شخص لتلقي الرسائل وتوزيعها على اللوحة. ولا ننصح بوضع هاتف في قاعة الدروس والمحاضرات أو بث الرسائل أو البيانات عبر مكبر الصوت في مثل ذلك المكان.

د - دورات المياه

تؤخذ في الاعتبار الحاجة إلى الوضوء عند تقرير حجم دورات المياه ومكانتها. ويجب أن تكون دورات المياه كافية، بحيث تستوعب المشاركين رجالاً ونساءً، مع مراعاة الأطفال إن وجدوا، ويفضل أن تكون هذه الدورات قريبة من غرف الاجتماع مع مرات مناسبة إلى أماكن الصلاة.

ثالثاً: الموازنة

إن إعداد الموازنة والتقييد بها أمر هام جداً لنجاح برنامج المعسكر. ويجب البدء بتدوين جميع أوجه المصاروفات ومصادر الدخل الممكنة، كما ينبغي تدبير العجز عن طريق جهود تحصيل الأموال اللازمة في وقت مبكر من الإعداد.

يكون التعاطي مع إعداد الموازنة كعملية اتخاذ القرار. ويتم ذلك بدراسة البدائل في شراء اللوازم أو الخدمات و اختيار ما يتمشى مع أهداف البرنامج من حيث النوعية والتكلفة.

عموماً تعدّ مصاريف السفر جزءاً رئيساً من ميزانية المعسكر، وتعتبر أية جهود لخفض تلك المصاريف مفيدة جداً ويجب تشجيع المشاركة في ركوب السيارات إن أمكن. أما في حالة السفر بالطائرة فيحرص على شراء التذاكر المخفضة مبكراً من (٣٠ - ٧) يوماً قبل موعد السفر، وحسب السوق) لتوفير أكبر قدر ممكن من التكلفة، إذ إن كثيراً من شركات الطيران تقدم أجوراً تنافسية بين مدن معينة.

رابعاً: اختيار المشاركين

ما لا شك فيه أن المرشحين لمعسكر تدريب يكونون عادة مسلمين ملتزمين صادقي الولاء لأمتهم. ويهدف برنامج المعسكر إلى جعلهم قادة في المستقبل، لذلك علينا أن نختار الشباب لا على أساس التزامهم الحالي فقط، بل لرغبتهم في خدمة المجتمع أيضاً، ولا بد أن نلتزم بحدود السن المختارة للمعسكر. فكلما تفاوتت أعمار المشاركين كثيراً صعبت إدارة المعسكر، وهذا يقلل من احتمالات نجاحه.

وتحة طريقة جيدة للاختيار، وهي إجراء مسابقات على شكل كتابة مقالة أو الإجابة عن مجموعة من الأسئلة. ويجوز إجراء المسابقة على المستويات المحلية، ثم نجعل الفائزين يتنافسون على مستوى المناطق، ثم على المستوى القومي. ونختار للمعسكر المبارين الذين يحصلون على درجات فوق مستوى معين. ومهما كانت الوسيلة المتّبعة، يتم الإعلان عن المسابقة بشكل واسع، كي نتمكن من اختيار أفضل المرشحين.

أ - من الخارج

على الممثلين الإقليميين أو على رئيس قسم الإعلان الاتصال ب مختلف المنظمات في كل مدينة أو مقاطعة عن طريق الخطابات والفاكسات والبرقيات والمحادثات الهاتفية، وعلى رؤساء تلك المنظمات انتقاء الشبان النابهين من مجموعة الأعمار المختارة، باختيار المشاركين الشبان حسب المعاير الثابتة لا لاعتبارات عاطفية.

ب - من الداخل

يطلب من اللجنة المحلية الاتصال ب مختلف المنظمات بالمدينة للمساعدة في الاختيار.

ج - الاستقبال

تعين لجنة استقبال محلية، تتألف من أشخاص يمثلون مختلف المنظمات المحلية، لاستقبال المشاركين عند وصولهم واصطحابهم إلى الموقع. ويبدا البرنامج بحفل افتتاح قصير. وقد يكون من المفيد دعوة المسؤولين المحليين للمشاركة في الافتتاح والتعرف بأهداف المخيم، وبعد حفل الافتتاح يُناقش الغرض من المعسكر، وإدارته، وقواعد السلوك فيه، وتوزيع المسؤوليات، في جلسة للتوجيه والتعرف منذ البداية.

المناقشة

- ١ - ما الفروق الرئيسية بين الواقع في الريف والمدينة؟
- ٢ - لماذا لا تقل غرفة الاجتماعات الكبيرة جداً سوءاً عن غرفة الاجتماعات الصغيرة جداً؟
- ٣ - ما الطريقة الجيدة لاختيار المشاركين المؤهلين للمخيم؟
- ٤ - ما هو أعلى بند في مصروفات الخيم؟ وكيف نخفضه؟

التطبيق

- أنت رئيس لجنة الترتيبات العملية لمخيم .
- ١ - اشرح أسباب اختيارك للموقع.
 - ٢ - قم بإعداد خطاب عام للإعلان عن المعسكر للمشاركين الراغبين ، موضحاً ما يؤهلهم له.
 - ٣ - وضع ميزانية للمعسكر تذكر فيها أفضل مستوى للإنفاق وأدنى مستوى ممكن. اشرح وبرّر التخفيض الذي أجريته على الميزانية.

تصميم البرنامج – الاعتبارات العامة

أولاً: عناصر تصميم البرنامج

أ - أساسيات جدولة البرنامج

ب - اختيار المتحدثين

ج - استخدام الوسائل السمعية والبصرية

د - الترفيه والألعاب الرياضية

هـ - جلستا الافتتاح والختام

ثانياً: وضع برنامج يومي

أ - عناصر جدولة البرنامج

ب - تنظيم أوقات البرنامج اليومي

ج - نموذج مقترن للبرنامج اليومي

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادرًا على:

• تحديد أهم الاعتبارات في البرمجة.

• اختيار المتحدثين المناسبين والتخطيط الحصيف لاستعمال وسائل الإيضاح السمعية والبصرية.

• إعداد برنامج يومي مناسب لمخيم الشباب.

أولاً: عناصر تصميم البرنامج

إنّ مخيمات الشباب، كما أسلفنا، هي من أهم الوسائل الفعالة لتدريب الشباب على القيادة. ويشير اصطلاح "مخيمات الشباب" عامة إلى برنامج من النشاطات يتوزع على مدة تمتد من أسبوع إلى عدة أسابيع في بيئه منعزلة إلى حد ما، بهدف تدريب قادة المستقبل الذين تراوح أعمارهم بين ٢٠ و ٣٠ سنة. وقد نوقشت مختلف أوجه التدريب في الفصول السابقة من هذا الدليل. أما هذا الفصل والمواد الأخرى في هذا الجزء فستركز على الجوانب العملية لتنظيم مخيمات الشباب وإدارتها.

البرنامج الجيد هو سر نجاح معسكرات الشباب. وفي هذا القسم سوف نتعرض لبعض الاعتبارات العامة والخاصة في إعداد البرنامج مع تقديم مخطط جدول يمكن استخدامه. لكن علينا أن نفصل كل برنامج بعناية بحسب نوعية المشاركين فيه، وأن نسعى، كلما أمكن، إلى الحصول على بعض عناصر البرامج من المشاركين أنفسهم. وتساعدنا المعلومات الشخصية الخاصة بالمشاركين في تحديد مستوى ونطاق البرنامج الذي ينحthem الفائدة الجلى.

تقوم لجنة البرنامج المكونة من ٣ - ٥ أشخاص بالإضافة إلى ممثل للشباب، بإعداد برنامج للمعسكر. ويصمم البرنامج بعناية لإيجاد جو إسلامي، وتعزيز روح الفريق، وتنمية الشخصية الحضارية، وتشجيع الالتزام بين الشباب. ولا بد من استخدام مجموعة متنوعة من أساليب التدريب كما سبق أن ذكرنا، كالمحاضرات وورش العمل والتمارين والبيانات العملية وغيرها. وينخصص وقت للألعاب الرياضية والنشاطات الترفيهية.

وفي ضوء أهداف المعسكر يمكن اختيار الموضوعات المناسبة لتقديمها. وتوجد بعض الموضوعات المقترحة في الفصل ٣٢ من هذا الدليل.

١ - أساسيات جدولة البرنامج

ناقشتنا في الفصل ٣١ بشيء من التفصيل كيفية جدولة البرنامج. وسوف نقتصر هنا على التنويع مجدداً بالمبادئ الأساسية لجدولة برنامج معسكر الشباب.

والغرض من جدولة البرنامج هو تبسيط مهمة الإدارة، وتنسيق مختلف النشاطات،

وتحقيق راحة المشاركين ، وهذا يؤدي إلى تحسين المناخ التعليمي في المعسكر. وفيما عدا يوم الافتتاح يبدأ البرنامج اليومي بالاستيقاظ لصلاة الفجر، لأن الاستيقاظ المبكر يعني الاستفادة من الراحة طوال الليل. كما أن البرنامج اليومي يختتم بصلوة العشاء، وبعدها يستعد المشاركون للنوم. ويجوز السماح بالدراسة أو القراءة الخاصة في حالات معينة للأشخاص الذين يستطيعون تأدية واجباتهم جيداً في اليوم التالي مع نوم أقل. وتحتظر فترات الراحة بين الفجر والعشاء بحيث تسبق، أو تلي، النشاطات التي تستهلك طاقة المشاركين. فالمتدرب المرهق لا يتعلم جيداً، كما أن البرنامج المزدحم لا يحقق أهداف المعسكر .

إن مدة المعسكر وطبيعته تحددان كيفية توزيع مختلف النشاطات على المدة بأكملها. وعموماً، فإن النشاطات التي تتطلب إمكانات ذهنية يفضل أن تمارس في وقت مبكر من اليوم، وفي الأيام الأولى من المعسكر. وتشمل هذه النشاطات الجلسات ذات الوجهة الأكاديمية التي تمتد كل منها ساعة ونصف ساعة، ويكون توقيتها في الصباح والمساء، حين تكون القدرة الذهنية على الاستيعاب عالية. أما الألعاب الرياضية والنشاطات الخارجية والترفيهية التي قد تشتمل على عروض سينمائية وما إلى ذلك، فيفضل جدولتها لفترات ما بعد الظهر وبداية المساء. وبهذا يستفاد من ضوء النهار مع توفير راحة منشطة للبدن بين الفعاليات الذهنية الرئيسية للبرنامج اليومي. ويراعى الحفاظ على هيكل الجدول ومنه أوقات الوجبات والصلوة من يوم إلى آخر تسهيلاً للفائدة العامة والانضباط.

وفي المخيمات التي تزيد مدتها عن أسبوع، يمكن تخصيص يوم كامل أو يومين لرحلات تعليمية خارج الموقع. وهذا يساعد على كسر الرتابة والملل، وإتاحة الفرصة لدراسة البيئة، وبث روح التحدي في المشاركين لممارسة بعض الأمور التي تعلموها. ويمكن تخصيص يوم آخر لجلسة مفتوحة للمناقشة وتبادل الأفكار بين المدربين والمتدربين. وتراوح الموضوعات بين ما تمت دراسته حتى ذلك الوقت وبين موضوعات جديدة ذات أهمية عملية إلى موضوعات مثل واقع الأمة وحركة التوعية والشباب.

ينجح آخر يوم في أي مخيم فرصة للمشاركات لتقديم تجربة المعسكر ومناقشة خططهم وقراراتهم مع الآخرين. وهذا يساعدهم على ترجمة ما تعلموه إلى خطط للعمل. وبهذه الطريقة يتعرف المشاركون بالمشكلات المتعلقة على وسطهم الاجتماعي الذي جاؤوا منه، ويفكرون فيها وفي أثرها على الأمة عامة ومحيطهم الاجتماعي خاصة. وتساعد البيانات المكتوبة على مناقشة الجوانب البارزة بين المدربين والمتدربين.

ب - اختيار المتحدثين

بعد تحديدنا للمقررات الدراسية ووضعنا للجدول، يبقى الواجب الأهم وهو اختيار المتحدثين والمناقشين، وغير ذلك من المقدمين الذين سيشاركون في مهمة التدريب. وقد ناقشنا في هذا الدليل صفات المدربين والأشخاص الذين يستعان بهم. ويمكننا أن نستعين بالمنظمات القطرية التي تحفظ بقوائم المتحدثين المؤهلين. إلا أن من المهم اختيار المتحدثين القادرين على التخاطب مع المتدربين على المستويات الذهنية والنفسية المناسبة. فمن العبث أن تتحدث إلى جمهور من الحاضرين على مستوى رفيع جداً أو متدن جداً. ولا يصح أن نختار المتحدثين على أساس خبرتهم في مجالات محددة وحسب، بل في ضوء مقدرتهم على ربط الأفكار بالمضمون الاجتماعي أو الثقافي أو التاريخي للمعسكر والمشاركين أيضاً. وليس من المصلحة استقدام المتحدث نفسه في كل معسكر، كما لا يصح انتقاء المتحدث بمجرد شهرته وصيته.

ج - استخدام الوسائل السمعية والبصرية

سبق أن ناقشنا أنواع وأساليب الوسائل السمعية والبصرية. ولأن موقع المعسكرات أقل تجهيزاً من أماكن المؤتمرات، علينا أن نهتم اهتماماً خاصاً بتوفير الكهرباء ومستلزماتها من أسلاك ومعدات احتياطية. وربما يكون من الضروري إجراء بعض الترتيبات مقدماً حتى نضمن توافر المطلوب في غرفة العرض. وإذا ما استخدمنا تقانة متقدمة، مثل العرض عن طريق الحاسوب، فلا بد من التحقق من الوجود التقني اللازم الكافي. ويجب اختبار جميع الأجهزة السمعية والبصرية في الموقع قبل العرض.

د - الترفيه والألعاب الرياضية

تشكل النشاطات الرياضية والترفيهية جزءاً هاماً من برنامج المعسكر، ويجب أن تتنظر بشكل ملائم. فمن الضروري إتاحة وقت مناسب لهذه النشاطات مع التحقق من توافر المعدات المناسبة المأمونة في الوقت المناسب. ويمكن تقسيم المشاركين في المعسكر إلى فرق رياضية لكرة القدم والكرة الطائرة وكرة السلة والسباحة وغيرها. وفي المعسكرات التي توجد فيها عائلات يجبأخذ الحيوانة والعناية بالأطفال والأولاد والبنات خلقياً وجسماً وأمنياً في أثناء المعسكر. يركّز على النشاطات والمسابقات داخل المعسكر لأنها طريقة حسنة لإثارة الحماسة وروح التنافس بين اللاعبين وبين المشاركين في المعسكر من غير اللاعبين. علينا أن ننوه بالجهود المتاحة ونشجع عليها وأن نقدم جوائز لمن يبرّزون في أدائهم.

ه - جلستا الافتتاح والختام

تُعدّ جلستا الافتتاح والختام للمعسكر من أهم أجزاء البرنامج. ونحن في الغالب لا نولي هذه الجلسات الاهتمام اللازم بما يضمن نجاحها وفعاليتها.

يمكن أن تبدأ الجلسة الافتتاحية بتلاوة من القرآن الكريم مع ترجمة معانيه باللغة المحلية. ونتنقى الآيات التي لها صلة بموضوع المعسكر بقدر الإمكان ونختار أفضل قارئ من بين الحاضرين لتلاوتها. بعد ذلك، يتحدث ممثلو المنظمة المضيفة والشرفية للتعرّيف بأنفسهم وبدورهم في البرنامج. ثم يتم تهنئة المشاركين لما يتّظرونهم من رئيس لجنة البرنامج ورئيس لجنة الترتيبات العملية. كما يمكن تقديم بعض الضيوف المختارين. وفيما يلي نموذج جلسة الافتتاح التي يفضل أن يرأسها رئيس المعسكر.

جلسة الافتتاح: الجمعة الساعة ٣٠:٢٠٠ .٤ مساءً:

- ٢:٣٠ ترتيل من القرآن الكريم يتبعه ترجمة للمعاني باللغة المحلية.
- ٢:٤٠ كلمة مسؤول المنظمة القطرية.
- ٢:٤٥ كلمة مسؤول المنظمة المحلية المضيفة .
- ٢:٥٠ كلمات المسؤولين من المنظمات الراعية الأخرى.

٣:٠٠ حديث توجيهي لرئيس لجنة البرنامج وتقسيم المجموعات وتوزيع المسؤوليات الفردية .

٣:١٥ حدديث توجيهي لرئيس لجنة المخيم.

٣:٤٠ رئيس المخيم يقوم بتقديم ضيوف مختارين .
٣:٤٥ أسئلة من المشاركين .

٤:٥٠ نهاية الجلسة بداعاء مناسب .

وتحد الجلسة الافتتاحية للبرنامج الذي سيعقبها مباشرة، كما تعدُّ المشاركين لموضوع المخيم .

أما الجلسة الختامية فلا تقلَّ أهمية، إذ نختتم البرنامج بنهاية طيبة شيقة وننتهز المناسبة للتنويه بما أسهم به كل فرد في نجاح البرنامج، ونوجز بتركيز شديد أهم ملامح العروض والشرح التي قدمت، ونعرض مقتطفاتنا حول كيفية الاستفادة مما تعلمته المشاركون .

وفيما يلي نموذج جلسة ختامية :

الجلسة الختامية: الأحد الساعة ٣٠ - ٢ - ٠٠ .٤ مساء .

٢:٣٠ ملاحظات ونصائح من ضيوف مختارين .

٢:٥٠ موجز مرَّكز للعروض والشرح التي تضمنها البرنامج .
٣:١٠ تقديم النتائج والواجبات .

٣:١٥ ملاحظات عامة من المشاركين .

٣:٣٠ ملاحظات مسؤول المنظمة المحلية التي ترعى المخيم .
٣:٣٥ ملاحظات مسؤول المنظمة القطرية .

٣:٤٠ دعاء من القرآن والسنة مع ترجمته إلى اللغة المحلية. يعقب ذلك
أنشودة جماعية مناسبة ختامية للرحيل .

٤:٠٠ نهاية الجلسة .

ملحوظة: يفضل إذا كانت مدة المخيم ثلاثة أيام أو أقل إجراء تقويم المخيم أثناء الجلسة الختامية. أما إذا كانت أطول من ذلك فتخصص جلسة تقويم كاملة وخاصة لذلك الغرض .

هذا السؤال يجب أن يطرحه المنظمون لأي نشاط سواء كان مخاضرة أو مخيماً أو لقاء اجتماعياً أو اجتماعاً عاماً أو قيام ليلاً . ضع الخطة بحيث يرجع المشاركون إلى بيوتهم بفائدة تذكر ، وإلا فإن المناسبة ستنتهي ويطويها النسيان دون أي أثر محسوس ، وعندها يظهر الأمر كله وكأنه تبديد للوقت والجهد والمال . وإذا ما وضع هذا السؤال موضع الحساب منذ البداية ، فإن المنظمين سيحرصون على أن يجني المشاركون بعض الفوائد الملموسة بصفتها حصيلة ، يرجعون بها إلى بيوتهم لفائدة المحتوى والإفادة العمل المؤسسة في النطاق المحلي .

موقف عملي

ما الفائدة
التي أعود
بها من هنا؟

ثانياً: وضع برنامج يومي

أ - عناصر جدولة البرنامج

- ١ - قسم اليوم إلى أقسامه الطبيعية مراعياً أوقات الصلاة ووجبات الطعام.
- ٢ - قدر الوقت اللازم لنشاطات محددة، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة، على فترات الحضور الذهني وحركة نشاط المشاركين، مع مراعاة عدد المشاركين وأعمارهم ونوع النشاط وسعة مرافق الموقع، وعدد وأحجام المداخل والمخارج وظروف الطقس، والمسافة بين مختلف المراافق، وما إلى ذلك.
- ٣ - ضمن الجدول أوقات الاستعداد لفعاليات معينة، مثل الوضوء قبل الصلاة، والاغتسال قبل الفطور، وأمور أخرى.
- ٤ - اطلب رأي المشاركين والمشرفين أو المدربين.
- ٥ - جدول نشاطات كل قسم، ثم ضم أقسام الجدول معاً، لإكمال البرنامج اليومي. وإذا كان الجدول لأكثر من يوم، كرر الجدول اليومي مع إدخال التعديلات المناسبة مثل التسجيل في يوم الافتتاح والتقويم في يوم الختام.

ب - تنظيم أوقات البرنامج اليومي

الأيام في معظم مناطق العالم نوعان: طويلة في الصيف وقصيرة في الشتاء، مع التفاوت من مكان إلى آخر. في الأيام الطويلة، تشرق الشمس مبكرة وتغرب متأخرة. لذلك تكون صلاة الفجر في وقت مبكر وصلاة العشاء في وقت متأخر. وفي منتصف الصيف، يكون وقت النوم في فترة الليل بين العشاء والفجر غير كاف. ولتعويض هذا النقص في النوم، توضع فترات الراحة لتكون بعد مذاكرة القرآن بعد الفجر، وكذلك بعد الغداء. ويمكن للمشاركين النوم أو مجرد الاسترخاء في أثناء تلك الفترات للتعويض عن قصر فترة النوم في أثناء الليل.

كما أن الوقت من العصر إلى المغرب طويل في الصيف وقصير في الشتاء، لذلك يمكن جدولة وقت وجبة العشاء قبل المغرب في الصيف وبعد المغرب في الشتاء، ويستحسن جدولة فقرة النشاط الاجتماعي قبل العشاء في الصيف بحيث يأوي المشاركون إلى الفراش بعد صلاة العشاء مباشرة، أما في الشتاء فيخصص وقت النشاط الاجتماعي لفترة ما بعد العشاء، حيث يوجد وقت كاف لذلك.

وفيما يلي، نقدم مناقشة للوقت اللازم لمختلف أنواع النشاطات. وينبغي أن تؤخذ بالاعتبار كل الظروف المحلية والعادات الاجتماعية وغيرها من العوامل .

١- الاستيقاظ والاغتسال

يعلن عن وقت محدد للاستيقاظ. أما المدة الزمنية المطلوبة قبل صلاة الفجر، فتعتمد على عدد الشاركين ، وعدد دورات المياه، ومرافق الاغتسال الأخرى، وبعدها عن أماكن النوم. وكقاعدة عامة، فإننا نقسم عدد المشاركين على عدد المرافق ثم نضرب الناتجة في ثلاثة لنحصل على الدقائق الازمة بين وقت الاستيقاظ وإقامة صلاة الفجر.

٢- الوضوء

الوقت اللازم للوضوء في جميع الصلوات (باستثناء صلاة الفجر) لا يجوز أن يزيد عن نصف الوقت اللازم للوضوء في صلاة الفجر. ويجب تشجيع المشاركين على الوضوء، كلما سنت لهم الفرصة في أثناء النهار. والأمثل أن يكونوا على

وضوء دائمًا في أثناء النهار.

-٣ الشاي والقهوة

قد يكون من الممكن أحياناً تناول الشاي أو القهوة قبل الفجر. وقد يساعد هذا على بث النشاط عند المشاركة للصلوة وقراءة القرآن. أما الوقت اللازم فيتوقف على عدد المشاركين وسعة المراقب، وسوف يحدث تداخل بين فترة الشاي وفترة الوضوء لنصف الوقت على الأقل.

-٤ أوقات الصلاة

القاعدة العامة هي أن إجمالي الوقت الخاص لأي صلاة من الصلوات الخمس يجب أن يكون ثلاثة أمثال الوقت الفعلي الذي يستغرقه أداء تلك الصلاة.

-٥ الراحة

في أيام الصيف الطويلة، لا بد من فترات للراحة في الصباح وبعد الظهر للتعويض عن قصر فترة الليل. وحساب أقصى وقت متاح للراحة في الصباح، اطرح الوقت اللازم للاغتسال من الوقت المتاح بين نهاية قراءة القرآن وبداية الإفطار. أما الوقت الكافي للراحة بعد الظهر، فيكون حوالي ٩٠ دقيقة.

-٦ وجبات الطعام

من المهم جدولة الوقت الكافي للوجبات، وإن لم تكن الوجبة مصحوبة بمحاضرة أو عرض، فهي جزء من البرنامج، لأن تناول الطعام جماعياً يجعل الناس أكثر قرباً. ويتوقف التوقيت اللازم على سرعة تقديم الطعام وعلى حجم المطعم إذا كان يسمح للجميع بتناول الطعام في وقت واحد أو على مجموعات، وبالنخطيط الجيد يمكن أن تكفي ساعة ونصف للوجبات والاغتسال وبعض الاسترخاء بعد الأكل.

-٧ الجلسات

لا يجوز أن تستمر الجلسات أكثر من ساعة ونصف الساعة، وذلك لضمان التركيز الكامل للمشاركين. ويقلل هذا الوقت إذا كانت غرفة الاجتماع (أو المقاعد) غير مريحة. ويمكن تمديده، إذا كان العكس صحيحًا وكانت الجلسة تحقق التفاعل بين

المشاركين، بحيث تبقى على انتباهم لمدة طويلة. والقاعدة العامة هي أن الجلسات التي تشتمل على التلقى فقط، مثل المحاضرات، يكون توقيتها في الصباح أو المساء، حين يكون المشاركون نشطين، أو تكون الفرصة قد أتيحت لهم لتجديد نشاطهم. أما فترة ما بعد الظهر فهي الفضلى لنشاطات المشاركة مثل ورش العمل، التي تتميز باشتراك المتدربين في العملية التعليمية.

-٨ فترات الراحة

فترات الراحة من ١٥ - ٣٠ دقيقة ضرورية لكسر الرتابة والملل، كما أن هذه الفترات تساعد المشاركين على هضم واستيعاب المعلومات المقدمة لهم وتحفيز أفكارهم والتفاعل مع المتحدثين والتعارف مع الآخرين، والاسترخاء، وإعداد أنفسهم للفترة التالية. ولا ينصح بزيادة فترة الراحة عن ٣٠ دقيقة، حتى لا ينشغل المشاركون بنشاطات أخرى، مثل الاجتماعات الجانبية والخاصة.

-٩ الترفيه

في البرامج التي تزيد على يومين، يساعد تحديد وقت للنشاطات الترفيهية على تعزيز نوعية التعليم. ذلك أن الترفيه يعين المرء على التخلص من التوتر ويوهله لاستعادة النشاط بعد فترات البرنامج التعليمية التي تتطلب التركيز والمشاركة. عموماً، تكفي ساعتان لهذا الغرض، مع إضافة الوقت اللازم للانتقال إلى الأماكن الأخرى خارج الموقع، إذا اقتضى الأمر.

-١٠ الألعاب الرياضية

إن تحصيص وقت الألعاب الرياضية ضروري لمعسكرات الشباب والبرامج الأخرى للشباب، والتي تستمر أكثر من ثلاثة أيام. وتعدّ الساعتان وقتاً كافياً بالإضافة إلى الوقت اللازم للاستعداد والتحول من لعبة إلى أخرى. ويجب أن تُحسن تنظيم النشاط الرياضي وإلاً أضحي إهداراً للوقت، وعنصراً سلبياً في البرنامج. وسوف يستفيد المدربون والمشرفون بشكل أفضل حين يلعبون مع المتدربين ويتفاعلون معهم، ويكونوا باستطاعتهم أن يتعرفوا بالصفات الشخصية من خلال

سلوك المتدربين في اللعب، وهي معلومات مفيدة جداً، لا يمكن الحصول عليها من المحاضرات أو غيرها.

١١ - الاجتماعيات

إن التعارف بين المشاركين من أجل تقوية أواصر الأخوة بينهم وإقامة علاقات تربطهم هو هدف هام من التجمعات مثل المعسكرات والمؤتمرات والندوات. ولعل أقرب وقت للنشاطات الاجتماعية هو قرب نهاية اليوم، وعادة تكفي ساعة واحدة لذلك.

١٢ - النوم

يعتمد مقدار النوم اللازم لكل شخص على عاداته وعمره وصحته، ويجب ألا يقل النوم عن سبع ساعات في الصيف وست ساعات في الشتاء. كما أن مقدار وقت النوم التام يتفاوت من فصل إلى فصل. والمبدأ العام هو تشجيع المشاركين علىأخذ قسط وافر من الراحة عن طريق النوم أو الإغفاء. فالمتدرب المنبهك لن يحسن التعلم.

ج - نموذج مقترن للبرنامج اليومي الاستيقاظ

صلاة الفجر

تذكرة / موعدة

حلقة مذاكرة القرآن

الاغتسال

طعام الإفطار

الجلسة الأولى

راحه

الجلسة الثانية

الإقامة لصلاة الظهر

(١٠ دقائق)

(نصف ساعة)

(٣٠ - ٤٥ دقيقة)

٩:٣٠ - ٨:٣٠

٩:١٥ - ١٠:٣٠

١٠:٣٠ - ١١:٣٠

١١:٣٠ - ١٢:٣٠

١:٠٠

طعام الغداء	
وقت حر - ألعاب رياضية	
الإقامة لصلاة العصر	
الجلسة الثالثة : ورش عمل	٦:٠٠ - ٤:٠٠
(٤-٣ مجموعات)	
الإقامة لصلاة المغرب	
طعام العشاء	
الجلسة الرابعة تقارير المجموعات	٩:٠٠ - ٧:٣٠
تقويم لعمل اليوم	٩:٤٥ - ٩:٣٠
الإقامة لصلاة العشاء	١٠:٠٠
الاستعداد للنوم	١٠:١٥

تمرين	
<p>صمم برنامجاً يومياً للمعسكر . احسب وقت النشاطات مثل الصلاة والطعام وفترات الراحة والترفيه والألعاب الرياضية والجلسات والنوم . بعد ذلك ، احسب المجموع الإجمالي ... يجب أن يكون ذلك ٢٤ ساعة . احسب النسبة المئوية لوقت المخصص لكل نشاط . حلّل هذه المعلومات وبيّن إن كانت تكلفة البرنامج متناسبة مع الجدول الموضوع . مثلاً ، هل وقت النوم طويل جداً ؟ وكذلك بالنسبة إلى الترفيه وفترات الراحة ؟ أو الوقت غير كاف للجلسات التعليمية ؟ عدّل البرنامج اليومي بناءً على تحليلك للإحصائيات .</p>	<p>إحصائيات البرنامج اليومي</p>



المناقشة

- ١- كيف تفيد المعلومات الشخصية عن المشاركين في تصميم برنامج لخيم الشباب؟
- ٢- ما أفضل وقت في اليوم للبرامج ذات الصبغة الأكاديمية؟ ولماذا؟
- ٣- ما أهم الاعتبارات في اختيار المتحدث؟
- ٤- لماذا كانت الجلسات الافتتاحية والختامية مهمة؟
- ٥- ما أهم أنواع النشاطات في البرنامج اليومي؟
- ٦- ما الآثار الرئيسية للشتاء والصيف على جدولة البرامج؟

التطبيق

- بعد أن اختارت أهم عناصر برنامج خيم ١- ضع جدولًا تفصيلياً بحيث تستطيع متابعة الترتيبات الخاصة بالمتحدثين من الاتصال المبدئي وحتى التقديم النهائي .
- ابداً بتحديد المتحدثين ، ثم بالخطيط لاستخدام وسائل الإيضاح السمعية والبصرية، وضع جدولًا أولياً . وبرغم أن لديك وقتاً كافياً قبل المخيم ، فلا بد أن تتوخى الكمال ، لأن هذا المخيم سنوي ، وأية فرص ضائعة لا يمكن تعويضها إلا في العام المقبل..
- ٢- اكتب خطاباً مختصراً إلى المتدربين المأمولين للحصول على معلوماتهم الشخصية ومقرراتهم في تصميم البرنامج . اشرح بوضوح المعلومات المطلوبة، ولماذا تريدها؟

فن المشاركة

ثالثاً : المشاركة الفكرية

- أ - تقديم فكرة في " ٣ دقائق "
- ب - برنامج تعريف الذات في " ٣ دقائق "
- ج - عرض مقالة شخص آخر
- د - حفظ مقتطفات من القرآن والستة
- هـ - نوادر هادفة

أولاً: التدريب بالتفويض

ثانياً: تحقيق المشاركة الجماعية

أ - التسهيلات / المراقب

ب- الانضباط والنظام

ج - الجلسات

د - الصلة

هـ- الأعمال المكتبية

و - المتنوعات

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- التعرف بالفرق بين التصرفات الفردية والجماعية.
- اختيار المهام للمشاركة الجماعية.
- التخطيط لنشاطات تحفز المشاركة الفكرية.

أولاً: التدريب بالتفويض

كم من مرة سمعت هذه الشكوى: "محاضرة... ولا مشاركة" أو "تنظير... ولا تطبيق" أو "كثير القول، قليل العمل"! هذا هو الاتجاه السائد بيننا اليوم، إذ يتولى عدد قليل جداً من الناس عمل كل شيء، وهذا فأعباؤهم ضخمة، ويعانون شدة الإرهاق، ولذلك تقل كفاءتهم باستمرار! في حين يشعر جمهور الحضور بأنهم موضع إهمال، وأن طاقاتهم أهدرت ومشورتهم أهملت، وقد تدهور الأمر إلى وحدة السلبية، وتتدنّت الروح المعنوية وعمّ التذمر. ويشعر بعض المنظمين أن برنامج المعسكر ما هو إلا وسيلة لصب المعلومات من أفواه المتحدثين إلى أدمغة المشاركين. وأدھى من ذلك أن القادة يضيّعون فرصة عظيمة، وهي التدريب عن طريق المشاركة وإعطاء المثل والقدوة في أثناء ساعات الاتصال القليلة الثمينة بالمعسكر. وقد لا يدركون أن المتدربين يراقبون الأعمال والمواقف لا الأقوال فحسب، لأن بعض القادة والمدربين يقدمون النصيحة باللسان من دون أن يمارسواها بالعمل. فهم يتحدثون عن الانضباط والنظام والتضحية والعطف والمحبة وخفض النفقات والكفاءة والتزاهة والاستقامة والتسامح من دون أن يظهر ذلك في سلوكهم في أثناء المخيم. وتعاني حركة التوعية الإسلامية قصوراً شديداً لأننا نقول ما لا نفعل، ونفعل ما لا نقول. إن هذه الساعات القليلة الثمينة تتيح الفرصة المثلثة لتقديم التدريب مع القدوة والنموذج العمليين.

إن القاعدة الراسخة للمنظمين هي تفويض جميع المهام في المعسكر إلى المشاركين من دون أن يتركوا شيئاً لأنفسهم إن أمكن. وهذا يمكن المدربين من مراقبة كل شيء وملء الفجوات وسد الثغرات حال ظهورها، كما أنه يتبع لهم فرصة التفرغ لتقديم التدريب العملي "الميداني" للمتدربين. إن التعلم عن طريق العمل أعمق تأثيراً وأطول عمرًا. ويجب أن تتيح بيئة المخيم أنموذجاً للاقتداء شكلاً وموضوعاً. وباختصار، يجب أن يدار المعسكر بصفته مجتمعاً نموذجياً من جميع الجوانب.

قد يقول بعضهم إن من الأسهل والأسرع والأفضل أن تؤديي العمل بنفسك من أن تعلم شخصاً آخر القيام به بدلاً منك. وهذا صحيح على المدى القصير، لكن من الأفضل على المدى الطويل أن تعلم الآخرين ليقوموا بذلك. فإن لم تفعل، فسينتهي الأمر إلى أن تقوم بكل شيء بنفسك، لأنك تؤديه بشكل أفضل. لذا، عليك أن تصبر وتقبل ما يؤديه الآخرون وإن لم يكن

بدرجة الكمال، إلى أن يتعلموا. كما يجب أن تعود على التسامح والتغاضي عن أخطاء الآخرين ونصحهم وتوجيههم بالأساليب المناسبة.

ثانياً: تحقيق المشاركة الجماعية

بعد إلقاء الملاحظات الافتتاحية في بداية الجلسة الأولى، يشرح قائد المعسكر مختلف المهام، ويعهد بها إلى الأفراد. وهذه المهام تضاف إلى مهامات اللجان التي سبق إنشاؤها في المعسكر، وهي تشمل النقل والطعام والميزانية والضيوف والألعاب الرياضية والأمن ورعاية الأطفال والترفيه وتقويم المعسكر، وغيرها. ويجب أن نسعى جهداً كي يصبح كل مشارك مسؤولاً عن نشاط معين. وتتجدد أدناه قائمة ببعض تلك المسؤوليات.

د- الصلاة	أ- التسهيلات/ المرافق
- ١ الأذان	- ١ الإعلانات
- ٢ تعير الأنمة	- ٢ التدفئة والتبريد
تعيين المتحدين بعد الصلاة	- ٣ غرف النوم
الاستيقاظ	- ٤ الحمامات/ دورات المياه
تعيين قارئي القرآن	- ٥ الإضاءة
الأدعية	- ٦ ترتيبات مواقف السيارات
هـ الأعمال المكتبية	- ٧ المرطبات
الطباعة (على آلة أو بواسطة الحاسوب)	ب- الانضباط والنظام
النسخ (التصوير)	- ١ النظافة والتربيت
الأدوات المكتبية	- ٢ المواعيد
المفقودات والموجودات	- ٣ المظهر الشخصي
الهاتف	- ٤ ترتيبات الأخذية
نشرات المعسكر	- ٥ الروائح
و- المتنوعات	- ٦ التخلص من النفايات
التصوير الفوتوغرافي	ج- الجلسات
الشكاوي	- ١ ترتيبات الجلوس
البرعات	- ٢ المنصة
السلامة	- ٣ وسائل الإيضاح السمعية والبصرية
الصحة (إسعافات أولية)	- ٤ حفظ النظام
النصح العام	- ٥ التصحيح اللغوي (العربية أو لغات أخرى)
الاتصال بالخارج (أولياء الأمور ووسائل الإعلام .. الخ)	- ٦ تقويم المتحدين
الكتب (المكتبة)	- ٧ تقويم رؤساء الجلسات
سوق المخيم	- ٨ تقويم المشاركين
قضايا الفقه (متسع الأفق ومُلمّ بمختلف المذاهب والأراء)	- ٩ الفكاهة والترفيه

يعهد بكل مهمة إلى فرد أو أكثر، أو يتولى فرد واحد عدة مهامات حسب طبيعة المهمة وعدد المشاركين. كما يمكن تغيير المسؤوليات في أثناء مدة المعسكر. إن هذا التكليف بالمهامات لبعض الأفراد لا يعفي الآخرين من أداء واجبهم من دون حاجة إلى تذكيرهم. وهو أيضاً سيعمل المتدربين ألا يتخلوا في اختصاصات الآخرين إلا عن طريق القنوات السليمة.

ثالثاً: المشاركة الفكرية

يمكن تحقيق المشاركة على المستوى الأكاديمي (الدراسي) عن طريق ما يلي:

أ - تقديم فكرة في "٣ دقائق"

ينظم هذا النشاط بتقسيم المعسكر إلى حلقات عمل جماعية، تضم كل واحدة ١٥ فرداً مثلاً ويعطى كل شخص ٣ دقائق للتحدث عن أهم فكرة يريد أن ينقلها إلى المجموعة. ويعين رئيس الجلسة مراقباً للوقت ليضبط كل متحدث.

ب - برنامج تعريف الذات في "٣ دقائق"

يقدم كل متدرب لمدة ثلاثة دقائق فقط خلفية عن حياته في حلقة تعريف بالنفس. وهذه الطريقة ذات قيمة عظيمة، وهي تطبيق عملي فعال لقوله سبحانه وتعالى: {يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِّنْ دَرَّرٍ وَأَنْتُمْ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا...} {سورة الحجرات: الآية ١٣}

ج - عرض مقالة شخص آخر

ويهدف هذا النشاط إلى تدريب الشخص على قراءة مقالة بمجرد أن يطلب منه ذلك وتقديمها إلى الجمهور. يراعي مقدم المقالة الأمانة في نقل وجهات نظر المؤلف بغضّ النظر عن رأيه فيها. وإذا ما أراد أن يبين آراءه الشخصية، فيجب أن يوضح هذا صراحة. وإذا صادف وجود المؤلف بين الحاضرين، فسيكون هذا تدريباً عظيماً للمؤلف أيضاً ومن المناسب أن يعطي للمؤلف الحق في الرد لمدة ثلاثة دقائق إذا طلب ذلك.

د - حفظ مقتطفات من القرآن والستة

ثمة شعور عظيم بالمشاركة يحس به المرء عند حفظ وعرض الآيات القرآنية والأحاديث النبوية القصيرة ضمن مجموعة، ولا سيما إن كانت على شكل دعاء. إنَّ ما يحفظ في هذه الفعاليات يرسخ في ذاكرة المتدربين بقية حياتهم.

كما تعطي هذه التجربة للمشاركين شعوراً جميلاً بأنهم خرجوا بشيء مفيد ربما يكون أهم ما سيذكرونه عن المعسكر.

ه - نوادر هادفة

يمكن أن يتبنى المعسكر فكرة أن تبدأ كل جلسة بفكاهة أو نكتة هادفة يلقاها متدرّب ما في كل مرة، وإذا كان العدد كبيراً يمكن إلقاء نكتتين في الجلسة، واحدة في الافتتاح وأخرى في الختام. وبهذه الطريقة ترتفع الروح المعنوية في المعسكر إلى حد كبير.

يقول الرسول عليه السلام: «رَوْحُوا الْقُلُوبَ سَاعَةً وَسَاعَةً، فَإِنَّ الْقُلُوبَ إِذَا كَلَّتْ عَمَيَّتْ» ^(١).

تدريب على
المشاركة

نظم مناسبة: "من يتذكر أسماء أكبر عدد من المشاركيْن؟"، أفضل طريقة لتذكر الأسماء هي تسجيلها بوعي في ذاكرتك، وربطها بشخص آخر، تعرفه جيداً.

^(١) سنن الديلمي .

المناقشة

- ١ - ما مزايا تكليف المشاركين بمسؤوليات إدارية في المعسكر؟ وما المساوى؟
- ٢ - ما الاعتبارات التي يجب أن تراعيها عند توزيع مسؤولية على أكثر من شخص؟

التطبيق

- ١ - اكتب مشروع خطاب للمشاركين المأولين تشرح فيه كيف سيحصلون على خبرة جماعية بالمعسكر.
- ٢ - اذكر عشر مهام قد تكلف بها أفراد المجموعة. رتبها حسب درجة فعاليتها في التدريب.
- ٣ - صنع نموذجاً للمشاركين للتعریف بالذات. اذكر المعلومات التي ستكون أكثرفائدة لدى هذه المجموعة.
- طلب منك أن تكون مدير برنامج خيم للشباب. سيقضي المشاركون أسبوعاً من النشاطات في موقع ريفي. سيكون نصفهم على الأقل من أماكن بعيدة، كما أنهم ليسوا على دراية بمن في المعسكر ولا بأسلوب الإقامة فيه. عدد المجموعة ٥٠ فرداً وعدد المشرفين ومقدمي النشاطات ١٥. هدفك هو تدريب المشاركين على القيادة في منظماتهم المحلية، وكذلك في عملهم بصفتهم فريقاً على المستوى الإقليمي.

آداب إسلامية

أولاً: آداب يومية

أ - آداب الاتصال

ب - آداب المظهر

ج - آداب حضور الدرس

د - آداب الأكل

هـ - آداب النوم

و - آداب الصلاة

ز - آداب عامة

ثانياً: وحدة السلوك الإسلامي

ثالثاً : مبادئ السلوك الأخلاقي

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- فهم مدلول الآداب في الإسلام.
- معرفة الآداب الإسلامية في مختلف مواقف الحياة اليومية
- فهم معنى وحدة الأسلوب في الآداب الإسلامية.

أولاً: آداب يومية

يهتم الإسلام اهتماماً كبيراً بالآداب. وللآداب مكانة عالية ومركز مرموق حتى إنها تعدّ من الفروض التي أوصانا الله سبحانه وتعالى بها. وكما توضح الأحاديث العديدة عن هذا الموضوع، فإنّ الرسول عليه السلام كرس قدرًا كبيرًا من جهوده لتعليم صحابته هذه الآداب الجديدة. ولا شك أن الآداب المتميزة تكون دائمًا ظاهرة وجلية، لكنها بالنسبة إلى المسلم أسلوب حياته وثقافته وتربيتها وإنسانيته. والآداب الإسلامية تنسجم في جميع التفاصيل مع شخصية المسلم وتعبر عن هذه الشخصية. وكان الرسول خير مثال على ذلك، وهو القائل: «أدبني ربّي فأحسن تأدبي»^(١).

والمحيم فرصة نادرة للتدريب على هذه الآداب وضرورة مراعاتها في كل مكان وآونة. ويكون تصنيف الآداب طبقاً للموضوعات أو المواقف التي تعالجها.

١ - آداب الاتصال

- ١ ابتسِم دائمًا وتجنّب التجهم.
- ٢ تكلّم دائمًا برقّة ولا ترفع صوتك.
- ٣ اضحك بلا قهقهة أو صخب.
- ٤ قف وابق واقفاً إذا كان من تحدثت إليه واقفاً، أو ادعه إلى الجلوس. اجلس بعد أن يجلس هو.
- ٥ بادر بتحية الشخص الآخر بقولك: "السلام عليكم" إلا إذا: (أ) كنت واقفاً والآخر يتحرك نحوك على قدميه أو في السيارة، (ب) كنت في جماعة والآخر بمفردته.
- ٦ رد السلام بتحية أحسن وهي "وعليكم السلام ورحمة الله وبركاته"، وقل ذلك بصوت جليّ واضح مفعم بالبهجة والتشجيع.
- ٧ لا تنشئب في حضرة الآخرين. أما إذا غلبك التشاوب فقاومه بأدب أو غطّ فمك

^(١) السمعاني في أدب الإماماء.

بيك. فإذا لم يكن هناك مفر من الشأوب فأتبه بالاستعاذه من الشيطان الرجيم
قائلاً "لا حول ولا قوة إلا بالله".

- ٨ قف دائمًا متصلب القامة. لات تكون أو تتحنن ما لم تكن بمفردك.
- ٩ أعط كل اهتمامك، مركزاً على ما يقال لك.
- ١٠ إذا ما عطس أحد في صحبتك وقال "الحمد لله" فقل على الفور "يرحمكم الله".
- ١١ لا تتحدث عن نفسك للأخرين إلا في أضيق الحدود. تجنب أن تتحدث عن أي شخص بسوء، ولو كان ما تقول صحيحاً فإنه غيبة.
- ١٢ تعلم كيف تجامل محدثك في كل مناسبة، وأن تدعوه له بأطيب الدعاء.

ب - آداب المظهر

- ١ كن دائمًا نظيفاً فالنظافة من الإيمان. استحم مرة كل يوم مع تبديل جوربك يومياً.
- ٢ حافظ على شعرك مرتبًا ومسرّحاً .
- ٣ لا تترك أظافرك تطول. قلمها كل يوم جمعة قبل الصلاة، حتى لا تتجمع الأوساخ تحتها. اغسل يديك ووجهك واغسل فمك ومشط شعرك عدة مرات باليوم.
- ٤ تجنب الملابس الضيقة، ولا سيما السروال الضيق.
- ٥ حين تجلس اجعل ساقيك متلاصقتين، وذراعيك إلى جانبيك. تجنب تحريك الذراعين.
- ٦ لا تقطّب وجهك وحافظ على مظهر طبيعي، فالوجه البشوش خير من المتجمهم.
- ٧ إذا كنت كثير التعرق فاستخدم مزيلاً لرائحة العرق أو عطرًا مناسباً بالإضافة إلى الاستحمام اليومي.

ج - آداب حضور الدرس

- ١ كن على مقعدك قبل الموعد المحدد بدقة أو دققتين. أحضر دفترك وأقلامك دائمًا .
- ٢ اجلس بطريقة مناسبة وركز عينيك على المتحدث. لا تسمح لنفسك بالنظر إلى شيء آخر حين يتحدث إليك أحد.

- ٣ - أنصت في أثناء الحديث إلى المدرس واتكتب ملاحظاتك. لا تتحدث مع جارك.
- ٤ - لا تقاطع مدرّسك أبداً. ارفع يدك مثيراً إلى أنك تريد أن تتكلّم. إذا لم يهتم بك فاعلم أنه ليس من المرغوب فيه أن تتحدث عنّي. اخفض يدك وتحدث للمدرّس بعد الدرس.
- ٥ - لا تُشرّ المخرج عند انتهاء الحصة. تجنب مغادرة الغرفة قبل المدرس أو قبل أن يعلن انتهاء الحصة.
- ٦ - لا تأكل أو تشرب ولا تدخن في أي اجتماع إلا إذا سمح المسؤول بذلك، أما التدخين وغيره من العادات السيئة فعلى من ابتلي بها أن يبادر بمجاهدة نفسه للإفلاع عنها حفاظاً على صحته.
- ٧ - إذا اختلفت مع المدرس فعبر عن رأيك برقّة وليةقة.
- د - آداب الأكل**
- ١ - أغسل يديك ووجهك وفمك قبل الجلوس إلى المائدة.
- ٢ - لا تكون أول من يأكل. انتظر حتى يبدأ الآخرون. إذا لم يكن هناك مكان كاف لدعوه آخر للجلوس، فضم نفسك إلى جارك وافسح مكاناً للقادم الجديد.
- ٣ - ابدأ بتلاوة البسمة بصوت مسموع.
- ٤ - لا تأخذ أكثر مما تستطيع أكله، فمن الأفضل أن تعود لأنّذ الطعام مرة ثانية بدلاً من أن تترك الطعام في طبقك، أو أن تظل أقل شبعاً.
- ٥ - امضغ الطعام جيداً ولا تسرع في ابتلاعه.
- ٦ - كل بيدك اليمنى. معنى ذلك أن تمسك الشوكة بيدك اليمنى على عكس العادات الغربية. استخدم اليد اليمنى في ملء الطبق والتقسيع.
- ٧ - لا تتكلّم وفمك مملوء بالطعام.
- ٨ - كن في عون زمالتك على المائدة. إذا قمت لإحضار شيء فاسألهم إن كانوا في حاجة إلى شيء ما.
- ٩ - إن كان هناك طعاماً مخصص لشخص ما فلا تمسّه. وإذا أخذ شخص شيئاً قدم

إليك، فحاول أن تأخذ بديلاً عنه، ولا تطلب من أخذه أن يعيده إليك.

١٠ - إذا انتهيت من الأكل قبل الآخرين، فانتظر حتى يتنهوا هم أيضاً .

١١ - اجعل ما حول طبقك والمنطقة حولك نظيفة وفاتحة للشهية. إذا سقط منك طعام على المائدة توقف عن الأكل فوراً وأزله ونظف مكانه.

١٢ - اختسم طعامك دائماً قائلاً "الحمد لله الذي أطعمني وسقاني وجعلني من المسلمين" بصوت مسموع.

١٣ - أغسل يديك وفمك بعد الأكل.

هـ - آداب النوم

١ - اذهب إلى فراشك بعد صلاة العشاء حالاً إن أمكن ، وإن يتquin عليك أن تقرأ وتعمل فاذهب إلى غرفة القراءة.

٢ - استيقظ عند أول نداء للاستيقاظ ولا تتأخر في الفراش لأن الوقت كاف بل النداء الأول والواجب الأول لفعل كل ما تريده، بخلاف ما لو انتظرت حتى النداء الأخير. اقرأ دعاء الصباح.

٣ - نظف أسنانك، وخذ حماماً وارتد ملابسك بسرعة.

و - آداب الصلاة

١ - احضر دائماً إلى المسجد قبل الإقامة. إن التأخر ولو مرة واحدة كل أسبوع يعدّ كثيراً.

٢ - لا تحمل نعليك إلى داخل المسجد بل اتركهما في الخارج على الأرض بوضعية مرتبة. إذا كانت هناك رفوف للأحذية فضعهما على أحدها.

٣ - عند الوصول، حاول أن تجلس في الصفوف الأولى، إن أمكن. اجلس واقرأ القرآن بصوت منخفض.

٤ - واظب دائماً على الوصول قبل الإقامة لصلاة الفجر.

٥ - إذا تأخرت لسبب من الأسباب عن صلاة الفجر، فاذهب إلى المسجد على الرغم من ذلك وأدّ الصلاة هناك.

- ٦- لا تتحدث أبداً مع أي شخص قبل الصلاة أو في أثنائها، ولو كان الغرض أن تُسْكِت شخصاً يتكلم. تحدث مع ذلك الشخص عن سلوكه غير السليم بعد الصلاة وخارج المسجد.
- ٧- إذا كان القرآن يقرأ بصوت مرتفع في المسجد، فاهدأ وأنصت. لا تتكلم أو تتحرك من مكان إلى آخر.
- ٨- قف للصلاة والقدمان متبعادتان، احرص على أن تكون قدمك وكتفك ملاصقتين لقدم وكتف جارك على الترتيب، وحافظ على استقامة الصف.
- ٩- لا تسبق الإمام في حركاته، بل اتبعه من تكبيرة الإحرام إلى التسليم. لا تسلم إلا بعد أن يتم الإمام تسليمه.
- ١٠- تجنب مد قدميك في اتجاه القبلة. إذا لم يكن باستطاعتك الجلوس متربعاً لمدة من الوقت، فاجعل وجههما إلى الجانبين أو اجلس على الركبتين والكعبين لتغيير وضعك.
- ١١- لا تُسمع صوت قراءتك في الصلاة حتى لجارك التالي لك.
- ١٢- لا تتكلم أبداً في أثناء خطبة الجمعة، ولا تتشاءب، أو تتحرك أو تضحك بصوت مرتفع، ولو ألقى الإمام نكتة، وإنما ابتسם فقط.

ز - آداب عامة

١- دقة المواجهات:

وهي في حياة المسلم وعمله مثل أداء الواجبات الدينية والأخلاقية. وهو أمر يتطلب التشديد عليه لل المسلمين في جميع أنحاء العالم الذين توادر عليهم إهمال هذه الفضيلة الهامة. وإذا كنت قد اعتدت الوصول متأخراً فقدم ساعتك بما يكفي للتغلب على عادتك السيئة.

ولا مفر أمامك من نبذ هذه العادة الرديئة. وعلى كل عضو أو عامل أن يدرك قيمة الوقت، وأن يستغله بشكل جاد للغاية. ومهما كان نوع النشاط، يجب أن نلتزم بوقته بدقة. لا بد للحياة من هدف، فهي ليست عبثاً والإنسان مسؤول عن كل لحظة

من وقته. لذلك، إذا كان الوقت وقت طعام أو صلاة أو رياضة أو دراسة، فعليك أن تحضر في الوقت المحدد بل قبله بقليل. إن الإخفاق في أداء الواجب في وقته إنما هو إخفاق في التزامك بالإسلام، بل علامة على ضعف الإيمان.

٢- الاستعداد لتقديم العون:

وهو فضيلة من أحسن الفضائل. فالMuslim على استعداد دائمًا لمدى العون لغيره من الناس وقت الحاجة، وهو يبادر ولا يتضرر إلى حين أن تطلب منه المساعدة، وهو دائم السعي إلى الإحسان يشتاقه ويترصد له. وفيما يتعلق بالأمر بالمعروف والنهي عن النكر، يجب أن يأخذ زمام المبادرة. وهكذا فالاستعداد والتحفظ لخدمة الآخرين إنما هو أفضل تعبير عن الإيمان.

يقيس إيمان المشارك في المخيم بإحسانه الدائب، أي بفعله للخير في جميع المناسبات. فإذا دخل غرفة الاجتماعات، ووجد الطاولة غير نظيفة، فإنه ينظفها على الفور. وإذا كانت المقاعد غير منتظمة، فإنه يقوم بتنظيمها. وإذا كانت السبورة مليئة بالكتابات، فإنه يمسحها، ويجهزها للاستعمال. وسواء كان في الحمام أو في غرفة الطعام أو في الملعب أو المسجد أو المرات أو في أي مكان، فإن Muslim يرتدي ما ليس مرتبًا وإذا كانت هناك خدمة تحتاج إلى متطوعين فإنه أول من يتقدم لهذه الخدمة. وفي باب فضل إزالة الأذى عن الطريق قال رسول الله عليه السلام: «بَيْنَمَا رَجُلٌ يَشِيُّ فِي طَرِيقٍ، وَجَدَ غَصْنَ شَوْكٍ عَلَى الطَّرِيقِ فَأَخْذَهُ فَشَكَرَ اللَّهَ لَهُ، فَعَفَّ اللَّهُ عَنْهُ»^(١).

٣- المودة:

وهي شرط لتحقيق الفلاح، ويسعى Muslim جاهدًا لأن يكون ودودًا ومحبوبًا وعطوفًاً وموثوقًاً، ودوم الابتسامة على وجهه دليل على رقة قلبه تجاه غيره، فعندما يتحدثون ينصت إليهم، وإذا أصابتهم سيئة ساءته، وإن مستهم حسنة فرح لها. وهو كريم يهتم دائمًا برعايتهم، وهو يسعى لما فيه خيرهم، ولا يمكن أن يكون غير مبال

^(١) مسنن أحمد بن حنبل.

إذا تعلق الأمر بخوبهم ورفاهيتهم. ولن يكون أبداً معادياً أو نفوراً أو حاقداً أو مزدرياً لأحد.

٤ - التفاؤل:

من أساس الأخلاق الإسلامية. والإسلام يعني الإيمان بأن الله سبحانه وتعالى رحمن رحيم وأنه عادل ويريد لنا الخير.

- {... كَتَبَ عَلَىٰ نَفْسِهِ الرَّحْمَةَ ... } {سورة الأنعام، الآية : ١٢} .
- {وَلَيَنْصُرَنَّ اللَّهُ مَنْ يَنْصُرُهُ ... } {سورة الحج، الآية : ٤٠} .
- {إِنَّ اللَّهَ لَا يَظْلِمُ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ ... } {سورة النساء، الآية : ٤٠} .
- {إِنَّ اللَّهَ لَا يَظْلِمُ النَّاسَ شَيْئاً وَلَكِنَّ النَّاسَ أَنفُسَهُمْ يَظْلِمُونَ} {سورة يومن، الآية: ٤٤} .

وهذا العالم مكان للعمل والابتلاء وتحقيق الصالح من الطالح، ذلك أن الله سبحانه وتعالى هو الله ولا إله سواه.

تبعد هذه النظرة في المسلم الطمأنينة والثقة بالنفس والتيقن بأن جهوده لن تذهب سدى، فالله سبحانه وتعالى سيجزيه الجزاء الأوفي في هذه الدنيا وفي الآخرة. ولهذا، فإن المسلم ينقل هذه الطمأنينة إلى كل من حوله. ولن تكون نصيحته تشاواماً أبداً ولا يأساً. إنه يتوجه نحو جميع الأمور على أنها طيبة وستزداد خيراً، وإذا ما أصابه خير صاح بوجданه وعقله: "الحمد لله والله أكبر"، أما إذا أصابته مصيبة فيقول: "إنا لله وإنا إليه راجعون، ولا حول ولا قوة إلا بالله" ، ثم ينطلق إلى أداء واجباته وفي ذهنه نصيحة الرسول عليه السلام: "إذا قامتِ الساعةُ وبيدِ أحدِكُمْ فسيلةٌ فاستطاعَ أن يغرسَها فليغرسَها" ^(١).

ثانياً: وحدة السلوك الإسلامي

إن جميع قواعد السلوك المذكورة آنفاً، إذا أضفنا إليها المحافظة على الصلوات الخمس وصوم

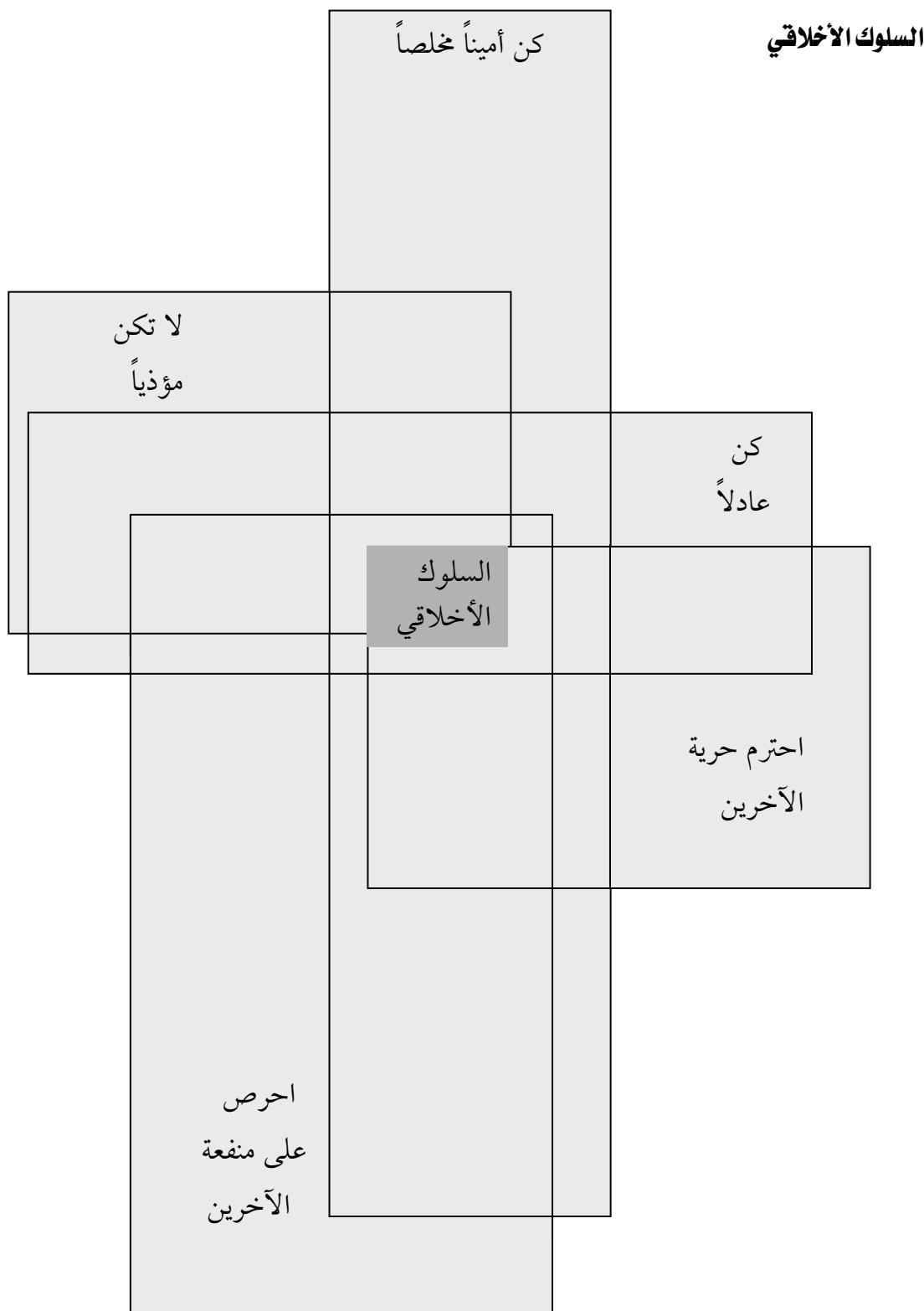
^(١) أخرجه البخاري .

رمضان وإيتاء الزكاة والصدقة واتباع الشريعة والاهتداء بالتوحيد ومضامينه، تشكل أسلوباً متميزاً في الحياة. وهو أسلوب شامل، مثل الإسلام نفسه، له أثره على جميع جوانب الحياة. والفرد الملزيم بالإسلام هو شخص يتبع الأسلوب الإسلامي الذي هو تعبير عملي ظاهر عن هذا الالتزام.

فنجد مثلاً أن المسلم لا يلهم وراء "الموضة" أو التقليليات الغربية، مغيراً ملابسه مع تغييرها. فالمسلم يرتدي ما يراه مناسباً ولا فرقاً ووقدراً. ملابسه لا تكون أبداً ضيقة، فتبهر ملامح جسده، وإنما هي واسعة ومرحة، تيسر له حرية الحركة، ولا تجعل الاهتمام ينصب على بدنها، بل على وجهه وما يقول. وقبل كل شيء، فإن ملابسه دائماً نظيفة ومنسقة، وفي أفضل حال. كذلك شعره وغطاء رأسه، وأظافره مقلمة نظيفة وحذاؤه نظيف يلمع، وهو لا يهمل لحيته أو شاربه، بل يهذبهما ويعتني بهما، ولا يلطخهما بالطعام عند الأكل أو عند الشراب، وينظفهما باستمرار. المسلم الملزيم سيراعي جميع النصائح التي ذكرناها في القسم السابق. التزامه واضح جلي، لأنه دائم الذكر لله سبحانه وتعالى، واعٍ للمهمة المكلف بها، راضٍ بما قسمه الله له، شديد الثقة بالله سبحانه وتعالى. إنه في صمته وكلامه وأكله وشربه وصيامه وقيامه وعمله وراحةه وذهابه وإيابه يتبع المنهج الإسلامي. في حياته انتظام وهدف وجمال وانضباط. يشعر المرء أنه ينتمي إلى مستوى عال من الإنسانية: ذلك لأنه مسلم.

ثالثاً: مبادئ السلوك الأخلاقي

إن السلوك الأخلاقي هو ملاد الشخصية الإسلامية للداعية. إنه المعيار الذي يُقُوم به الناس القائد، وهو على المدى الطويل الداعمة التي تُبني عليها ثقة الناس في قدرته على القيادة. وهناك العديد من جوانب السلوك الأخلاقي، لكن المبادئ الأساسية يمكن إيجازها في المبادئ الخمسة الموضحة فيما يلي:



مرجعه في الحديث الشريف	وصفه	السلوك
« من حُسْنِ إِسْلَامِ الْمَرْءِ ترکه ما لا یعنیه »	من المسلم به أن للأفراد حرية اختيار طريقة حياتهم ما دام سلوكهم لا يتعارض مع الصالح العام. ولهذا فكل فرد يتمتع بحرية الاختيار والفكر.	احترم حرية الآخرين
« لا ضرر ولا ضرار »	إن الالتزام بعدم إيذاء الآخرين ، جسمياً أو نفسياً ، والحرص على عدم القيام بما يضر الآخرين مبدأ أخلاقي سامي .	لا تكن مؤذياً
« من فَرَّجَ عَنْ مُسْلِمٍ كُبْرَةً مِنْ كُرَبَ الدُّنْيَا ، فَرَّجَ اللَّهُ عَنْهُ كُبْرَةً مِنْ كُرَبَ يَوْمِ الْقِيَامَةِ »	يجب الالتزام بتحسين وتعزيز وضع الآخرين ، وإن أدى ذلك إلى الحد من حرية أولئك الذين ينبرون لتقديم المساعدة .	احرص على منفعة الآخرين
« لَا يُؤْمِنُ أَحَدُكُمْ حَتَّى يَحْبُّ لِأَخِيهِ مَا يُحِبُّ لِنَفْسِهِ »	كي يكون المرء عادلاً ، عليه أن يعامل الآخرين بالتساوي ، وأن يعطي كل فرد حقه وموقعه ، وأن يراعي الحكمتين القائلتين "الاستقامة خير سياسة" و"العدل أساس الملك" .	كنْ عادلاً
« الْمُسْلِمُ أَخو الْمُسْلِمِ لَا يَظْلِمُهُ وَلَا يَنْذِلُهُ »	على المرء أن ينفّذ كل ما يتعهد به ويلتزم ، وأن يخلص في قوله وعمله ، وأن يحترم الآخرين ويخاطبهم بأدب . إن الإخلاص والأمانة من سمات الالتزام والجدارة .	كنْ أميناً مخلصاً

المناقشة

- ١ - ما الظروف التي لا يجب فيها أن تكون البداء بإفشاء السلام؟
- ٢ - لماذا كان التفاؤل جزءاً من الآداب الإسلامية؟

التطبيق

- ١ - اكتب النقاط الرئيسية في كلمة ستلقاها على من تقودهم، توضح فيها كيف أن مراعاة الآداب الإسلامية يمكن أن تجعل المخيم ممتعاً للجميع. حدد أفكارك بوضوح.
- ٢ - اذكر خمسة آداب إسلامية تعتمد تطبيقها وطريقة ذلك. اذكر خمسة آداب أخرى تشعر بأنك غير قادر على تطبيقها مع ذكر الأسباب.
- ٣ - اكتب خطاباً إلى الآباء والقادة موضحاً بشكل محدد كيف أن المخيم قد أسهم في فن آداب المشاركة وسلوكهم وكيف أن الآباء والقادة يستطيعون تعزيز هذا التحسن.

تقويم المخيم

أولاً: التقويم في أثناء المخيم

ثانياً: المتابعة بعد المخيم

ثالثاً : عينة من نماذج التقويم

أ - تقويم المشاركين

ب - تقويم عام للمخيم

ج - تقويم عام لبرنامج التدريب القيادي

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادرًا على:

- تحديد كيف يساعد التقويم على إدارة المخيم؟
- اختيار الأساليب المناسبة لتقويم المخيم.
- استخدام نماذج التقويم للحصول على العلامات.

أولاً: التقويم في أثناء المخيم

بمجرد أن يبدأ المخيم، يجب أن نجعل تقويمه المستمر جزءاً من روتين الإدارة. والطريقة المثلثي هي أن يجتمع المنظمون كل ليلة لمدة ساعة أو نحوها، لمناقشة سبل تصحيح عيوب اليوم، وتفادي

تكرارها في الغد. ويجب إبلاغ المسؤولين كافة عن أية تغييرات يتفق عليها، لتنفيذها في اليوم التالي. ويجوز تشكيل مجموعات مختلفة، لتقويم البرنامج والترتيبات العملية وأداء المشاركين والأمور الأخرى، كما يجب أن تشجع قادة المجموعات على التماس المقتراحات من الأعضاء، وعرض المشكلات عليهم، للتشاور وإيجاد الحلول. علاوة على ذلك، يُقتضي إجراء تقويم شامل للمخيم، للمساعدة على التخطيط للمخيمات المستقبلية.

ثانياً: المتابعة بعد المخيم

تشير مخيمات الشباب قدرًا كبيراً من الاهتمام لديهم، ومن يشترك معهم فيها من الكبار. فجوّ المخيم يشجعهم ويلهمهم، كما أن تجربة المعيشة معاً ومارسة الآداب السامية في أثناء المخيم تعطيهم الدافع والأفكار لتنظيم نشاطات مماثلة في مناطقهم.

ويعتبر التقويم بعد المعسكر مهمًا جداً لقياس النجاح والفعالية. إن المقياس الحقيقي لنجاح برنامج ما هو مقدار ما يتحققه ومارسه المشاركون بعد عودتهم مما تعلموه في المعسكر. ولهذا، يفضل أن نضع تقويمًا للتغيرات في توجهات المشاركين وسلوكهم وأدائهم بعد المعسكر بثلاثة أشهر. ويمكن إجراء ذلك عن طريق الاستبيانات والاستطلاعات والأساليب الأخرى الموجهة إلى المشاركين والمشرفين عليهم.

نحتاج أيضًا إلى متابعتهم بانتظام، مع تزويدهم بموارد البرامج الضرورية والمواد التعليمية لمساعدتهم على الاستمرار في نشاطهم المشرّم. وفي هذا الصدد، تعدّ قواعد المعلومات عن المشاركين والمقالات والمحاضرات عظيمة القيمة عند التخطيط لمخيمات جديدة.

وعلى سبيل المثال، يمكن أن تحدد قاعدة المعلومات، من حيث الأولوية، الموضوعات التي لم تعالج في المخيمات السابقة أو الأفراد المشاركون الذين يحتاجون إلى تعليم إضافي في مجالات معينة.

ثالثاً: عينة من خاتمة التقويم

يراعى تقويم الكم والكيف معاً، ويعتبر الاجتماع العام مع فرصة للمناقشات الصريحة لقاءً مفيدةً للتقويم النوعي (الكيفي). أما التقويم الكمي، فيتم على أفضل وجه عن طريق الاستبيانات

أو الاستطلاعات التي تحتاج إلى إجابات محددة على الأسئلة المطروحة. وفيما يلي بعض العينات:

١ - تقويم المشاركون

أجب عن كل سؤال بإعطاء السلوك الموضح درجة من ١ إلى ٥. وتعد (٥) أفضل مستوى مطلوب للسلوك الموضح.

تعلق الإجابات بالفرد الجاري تقويمه أو متوسط حالة المجموعة إذا تم تقويم عدد من المشاركون بصفتهم مجموعة.

هل كان المشارك (أو مجموعة المشاركون):

٥	٤	٣	٢	١	متتبهاً ؟
٥	٤	٣	٢	١	هادئاً ؟
٥	٤	٣	٢	١	دقيقاً في المواعيد ؟
٥	٤	٣	٢	١	حسن المظهر ؟
٥	٤	٣	٢	١	مطيناً للرئيس ؟
٥	٤	٣	٢	١	يجلس بالوضع المناسب للجلوس ؟
٥	٤	٣	٢	١	يتمنع عن الأحاديث الجانبية ؟
٥	٤	٣	٢	١	يتمنع عن التشويش ؟
٥	٤	٣	٢	١	يحافظ على نظافة وترتيب المكان ؟

هل أظهر المشارك (أو مجموعة المشاركون) الصفات التالية :

٥	٤	٣	٢	١	الفهم والاستيعاب ؟
٥	٤	٣	٢	١	الحرص على نوعية الأسئلة والتعليقات ؟
٥	٤	٣	٢	١	تنظيم الأسئلة والتعليقات ؟
٥	٤	٣	٢	١	طرح أسئلة وتعليقات قيمة ؟
٥	٤	٣	٢	١	المشاركة في الحوار بصورة بناءة ؟
٥	٤	٣	٢	١	التعاون ؟

ب - تقويم عام للمخيم

- ١ - هل نجح البرنامج في تطوير معلوماتك؟ () لا () نعم
- ٢ - إذا كانت إجابتك عن السؤال رقم (١) بالنفي، نرجو مراجعة هذه الأسباب:
- هل كان المعسكر مزدحماً؟ () لا () نعم
 - المتحدثون غير فعالين؟ () لا () نعم
 - بيئة المعسكر غير مناسبة؟ () لا () نعم
 - البرنامج طويلاً جداً؟ () لا () نعم
- ٣ - من أجل زيادة فعالية هذا النوع من البرنامج، هل تود المزيد من:
- المحاضرات؟ () لا () نعم
 - ورش العمل؟ () لا () نعم
 - مسابقات الأسئلة؟ () لا () نعم
 - جلسات الأسئلة والأجوبة؟ () لا () نعم
 - الترفيه؟ () لا () نعم
 - فترات الاستراحة؟ () لا () نعم
- ٤ - هل تظن أن هذا البرنامج سيجعل منك شخصاً أفضل؟ () لا () نعم
- ٥ - هل حافظت على الصلاة في جماعة؟ () لا () نعم
- ٦ - إذا كان جوابك لا، فما الذي منعك من ذلك؟ () لا () نعم
- الكسل
 - عدم الاهتمام اللازم
 - الانشغال بعمل آخر
 - عدم كفاية الوقت لل موضوع
- ٧ - هل ساعدت الآخرين على أداء الصلاة في وقتها؟ () لا () نعم
- ٨ - كانت أمكنته النوم () غير مرضية () مرضية
- ٩ - كانت نوعية الطعام () ممتازة () سيئة؟ () مرضية
- ١٠ - كانت كمية الطعام () مفرطة () صحية؟ () مرضية

١١ - ما أفضل أسلوب للأكل () الكافتيريا () العائلي () العائلي

١٢ - هل قدم مسؤولو البرنامج العون اللازم؟ () لا () نعم

١٣ - لو كنت أنت المنظم فماذا كنت تفعل خلاف ذلك؟

١٤ - اذكر أفضل خمس جلسات/ محاضرات/ حلقات حضرتها

١٥ - من في رأيك أفضل ثلاثة (من حيث المعلومات والأهمية) بين المحاضرين أو المتحدثين الضيوف؟

١٦ - أية مقتراحات أو ملاحظات أخرى؟

ج - تقويم عام لبرنامج التدريب القيادي

١ - الاسم والعنوان ورقم الهاتف:

٢ - لماذا حضرت إلى البرنامج؟

٣ - هل حق البرنامج الهدف الذي جئت من أجله؟ إن كانت الإجابة بالنفي، فما هي أوجه القصور؟

٤ - ما أهم ما في البرنامج في رأيك؟

٥ - أي الجوانب استفدت منها أقصى فائدة؟

٦ - ما الذي خَيَّبَ أملك في البرنامج؟

٧ - ما مدى نجاح الترتيبات العملية بوجه عام؟ (مثل الطعام والجلوس والنوم والجماعات... إلخ).

- () أفضل مما كان متوقعاً () كما كان متوقعاً () أقل من المتوقع
ما أفضل الجوانب؟

ما أسوأ الجوانب؟
٨ - ما تقديرك لمستوى العروض؟ () مرتفع جداً () منخفض جداً () لا بأس

- ٩ - هل تعلمت شيئاً من البرنامج؟ () نعم () لا
إن كان جوابك نعم، اذكر ثلاثة أوجه مهمة:

أ-

ب-

ج-

- ١٠ - هل فهمت بوضوح أهداف البرنامج؟ () نعم () لا

- ١١ - هل لديك مقتراحات لتنمية البرنامج؟

المناقشة

- ١ - كيف يساعدك التقويم المستمر على إدارة المخيم بشكل أفضل؟
- ٢ - ما أهم المعلومات التي يجب أن تحصل عليها من تقويم ما بعد العسكر؟

التطبيق

بوصفك رئيساً للجنة مخيم الشباب،
فأنت حريص على تصميم برنامج مخيم ناجح
الآن وفي المستقبل. ولأن معظم المشاركين
جدد، فهم يتربدون في تقديم الملاحظات وجهاً
لوجه، كما أنهم لا يعرفون ما يجب أن
يتوقعوه. وقد طلبت اللجنة التنفيذية تقريراً،
وهي، وإن لم يحضر أعضاؤها إلى المعسكر،
لديها معيار ثابت للحكم على نجاح المخيم أو
فشلـه.

١ - ضع قائمة عناصر ما يجب أن تفعله،
وبالمواعيد وبالأشخاص الذين ستقابلهم
لجمع مادة التقرير.

٢ - اكتب مفكرة لنفسك للاستعانة بها ، حين
تشرح للمشاركين في المخيم كيفية
استكمال النماذج التي ستوزعها عليهم
ولماذا يطلب منهم ذلك؟

٣ - ما هما النموذجان اللذان سيستخدمان
في التقويم، إذا كان وقتك لا يتسع إلا
لنموذجين فقط؟

خاتمة

ألسنا نعجب كيف يمكن أن يكون لهذا الدين العظيم أتباع عاجزون متخلفون متقهرون عن كل ركب ودرب؟ وكيف لنا أن نفسّر الفجوة الهائلة بين الإسلام والمسلمين اليوم؟ ثمة خطأ ما. من الثابت أن المشكلة في التابع لا المتبع، فالعيوب فيها لا في الرسالة. إنها قراءتنا الجامدة وفهمنا الحرفي الضيق لدينا. فقد أخطأنا قراءة القرآن وقراءة الكون وقراءة الآخرين فأصابنا الضعف والانحطاط، وسعينا إلى ابتغاء العزة والقوة من غير مظانها، على الرغم من علمنا يقيناً أنه لا حول ولا طاقة إلا بالله العزيز القدير... { ... وَلِلَّهِ الْعِزَّةُ وَلِرَسُولِهِ وَلِلْمُؤْمِنِينَ وَلَا كُنَّ الْمُنَافِقِينَ لَا يَعْلَمُونَ } {سورة المنافقون، الآية: ٨}.

بيد أن تلك القوة رهن السطور الآن لا الصدور، ونحن في عوز إلى تحويلها إلى طاقة حيوية وئابة قادرة على تغيير الإنسان والمجتمع. ويحاول هذا الدليل استخراج الطاقة الكامنة الحبيسة، ليوجهها إلى تحقيق النهضة الحضارية الشاملة. إن خمس ملاعق سكر في كوب شاي لن يجعله حلواً، ما لم تتحرك السكر. ويأمل هذا الدليل أن يكون بمنزلة المحرك إن شاء الله. فإذا ما فهمته واستوعبته ورأيت في نفسك حاملاً للأمانة في هذه الأرض، تفكّر وتتدبر في كيفية إسلامية بيتك وإصلاح المجتمع من حولك، يكون الدليل قد حقق غرضه بإذن الله. فهو يسعى إلى تقليل الزمن اللازم لتحقيق ذلك الوعي والإنجاز من عدة عقود من الزمن إلى أشهر معدودات أو سنة على الأكثر.

ويحاول الدليل أن يقودك من خلال صيغ مبسطة مثل "افعل" "ولا تفعل" إلى زيادة فهمك لفن وعلم الدعوة في القرن الخامس عشر الهجري. وإذا كان بعضهم يرى أن القيادة صفة تولد مع المرء، فإننا نعتقد أن جزءاً كبيراً من خصائصها يكتسب بالتدريب والمراس. لذا يحاول هذا الدليل سد الثغرة بتوضيح أساليب القيادة وتطبيقاتها على المستويين الفردي والجمعي. ونحن على ثقة من أن الاستيعاب الوافي للدليل وتطبيقه سيؤديان بمشيئة الله سبحانه وتعالى إلى إنجاز قفزة لا تقل عن ٥٥% في فعالية نشاطاتنا وإنجازاتها، وخاصة في مجالات المفاهيم والتصورات والإدارة والمخيمات والمؤتمرات والندوات .

وسوف نستكمل هذا الدليل بكتيبات إرشادية إضافية للمدرب والمتدرب، لتسهيل تعليم مختلف فصوله. ونحن لا نعدّ هذا الكتاب إنجازاً مثالياً بل بداية جادة في مجاله على درب عملية الإحسان المتداة من المهد إلى اللحد، داعين العلي القدير أن يهدينا جميعاً إلى صراطه المستقيم !

مراجع مختارة

المراجع العربية

أولاً : القرآن الكريم

ثانياً: كتب الأحاديث

• ابن ماجه (الحافظ أبو عبد الله محمد بن يزيد)

- سنن ابن ماجه - تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي، دار إحياء التراث العربي، ١٩٧٥ م.

• أبو داود (الإمام الحافظ أبو داود سليمان بن الأشعث السجستاني الأزدي)

- سنن أبي داود - ٤ أجزاء - مراجعة وتعليق: محمد محى الدين عبد الحميد، دار الفكر للطباعة والنشر، توزيع مكتبة الرياض، الرياض.

• البخاري (أبو عبد الله محمد بن إسماعيل بن إبراهيم)

- صحيح البخاري - المكتبة الإسلامية، إسطنبول، ١٩٨١ م.

• ابن حنبل (أحمد الشيباني)

- مسند الإمام أحمد بن حنبل، دار المعارف، القاهرة.

• الترمذى (الإمام الحافظ بن عيسى محمد بن عيسى)

- سنن الترمذى - ٥ أجزاء - تحقيق وتصحيح: عبد الرحمن محمد عثمان، دار الفكر،
بيروت، ١٩٨٠ م

• الدارقطنى (الإمام علي بن عمر)

- سنن الدارقطنى - التعليق المغني لأبي الطيب محمد شمس الحق العظيم، آبادي،
أكاديمية الحديث.

• الدارمي (عبد الله بن عبد الرحمن)

- سنن الدارمي، دار حزيران، دمشق، ١٣٤٩ هـ.

• الشافعي (محمد بن إدريس)

- الرسالة، القاهرة، ١٣٢١ هـ.

• مسلم (بن حجاج القشيري)

- صحيح مسلم - تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي، القاهرة، ١٩٧٤ م.

• النسائي (الإمام الحافظ أبو عبد الرحمن أحمد بن شعيب)

- سنن النسائي - دار الفكر، بيروت، ط ١، ١٩٣٠ م.

المراجع الإنجليزية

- Ahmad, Mumtaz (ed), State, Politics and Islam, American Trust Publications, Indianapolis, Indiana, ١٩٨٦.
- Altalib, Hisham, Report of the MSA Training Course (Unpublished), The MSA of the US and Canada, Indianapolis, Indiana, ١٩٧٦.
- Al' Alwani, Taha J., The Ethics of Disagreement in Islam, translated from the Arabic by Abdul Wahid Hamid, International Institute of Islamic Thought, Virginia, ١٩٩٣.
- American Society of Association Executives, Association Management, D. C. Duncan, J., Essentials of Management, Dryden, Hinois, ١٩٧٥.
- Drucker, P. F.m Management: Tasks, Responsibilities, Practices, Harper and Row, New York, ١٩٧٤.
- Fisher, R., And Ury, W., Guide To yes-Negotiation, Houghton Miflin Company.
- Hamid, A. W., Companions of the Prophet, (adapted from Arabic), Umran Publications, London, ١٩٨٢.
- Mirza, M. Yaqub, Youth Activities and Camps, The MSA of the US and Canada, Plainfield, Indiana, ١٩٧٩.
- Nu'mani, Shibli, Let of Umar The Great (Translated from Urdu by Muhammad Saleem, Sh. Muhammad Ashraf), ١٩٨١.

- Omer, Abdel Hadi M., Let Us Learn: Issues of Your Concern, Beloit, Wisconsin, ١٩٨٧.
- Safi, Louay, Islamic Leadership (Unpublished), Detroit, ١٩٩٠.
- Ibn Taymiya, Imam Taqi al Din Ahmed, Public Duties In Islam (Translated from Arabic By Muktar Holland), Islamic Foundation, Leicester, England, ١٩٨٢.
- Terry, G.R. And Stephen G. F., Principles of Management, ٨th ed., Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, ١٩٨٢.
- Unus, Iqbal J., and Beekun, Rafik, A Management Guide for Islamic Organizations (Un-published), Plainfield, Plainfield, Indiana, ١٩٨٢.

فهرس الموضوعات

<p>(ب)</p> <p>الآداب الإسلامية : ١٧٠ ، ٤٣٣ ، ٤٣٤ ، ٤٤٤ ، البيعة : ١٨ ، ١٩</p> <p>(ت)</p> <p>التجربة : ٨٢</p> <p>التجهيز : ٢٩٧</p> <p>التخطيط : ٢ ، ٥ ، ٣٥ ، ٢٩ ، ٥ ، ٦٠ ، ٥٩ ، ٣٥ ، ٧٨</p> <p>١٣٦ ، ١٣٥-١٣٠ ، ١٢٧ ، ١٢٥ ، ٩٠ ، ٨٠</p> <p>١٤٤ ، ١٣٨ ، ٢٥٦ ، ٢٠١ ، ١٩٩ ، ١٦٩ ، ١٥٧ ، ١٤٤ ، ٢٥٩</p> <p>٢٩٣ ، ٢٨٨ ، ٢٧٩-٢٧٨ ، ٢٦٤ ، ٢٦٣ ، ٢٥٩</p> <p>٣٩٥ ، ٣٨٩ ، ٣٧٨ ، ٣٦١ ، ٣٤٧ ، ٣٢٨ ، ٢٩٤</p> <p>٣١-٢٩ : التخلف</p> <p>التدريب : ٢ ، ٣ ، ٨ ، ٥ ، ٣ ، ٢٦ ، ١٧-١٣ ، ٥٢</p> <p>١٤٧ ، ١٤٣ ، ١٣٢ ، ٥٨-٥٦ ، ١٥٥ ، ١٥٠ ، ١٤٧</p> <p>٣٤٣ ، ٣٤٠-٣٣٥ ، ٣٠٤ ، ٢٩٤ ، ٢٠٠ ، ١٥٧</p> <p>٣٦٢-٣٦٠ ، ٣٥٣ ، ٣٥١ ، ٣٤٨ ، ٣٤٥</p> <p>٣٠٦ ، ٣٩٩ ، ٣٩٦ ، ٣٧٨ ، ٣٧٦ ، ٣٧٢ ، ٣١١</p> <p>٤١٦</p> <p>التدريب القيادي : ٣-١ ، ٦-٧ ، ١٧ ، ٥٢</p> <p>٣٤٩ ، ٣٤٥ ، ٣٦٥ ، ١٣٧</p> <p>الترشيد : ٢</p> <p>التصميم : ٢٩٣ ، ٢٩٥ ، ٣٧٥ ، ٤١٣</p> <p>التطور الذاتي : ١٧٦ ، ٣٢١ ، ٣٢٢</p> <p>التعليم الجنسي : ٣٤٢</p> <p>التفاعل : ٣٧٦ ، ٢٨٥ ، ٣٨٠</p> <p>التفاوض : ١١١ ، ١٠٩</p> <p>التفتّت الذهني : ١٠٦ ، ١٠٧ ، ١١٢ ، ١١٢ ، ٣٧١</p> <p>التفكير الإبداعي : ٢٧٥ ، ٢٨٥</p>	<p>(ا)</p> <p>٤٤٦</p> <p>الابتكار : ٢٧٥ ، ٢٨٥</p> <p>الاتصال : ٣٩ ، ٣ ، ٢ ، ٨٤ ، ٥٨ ، ٣٩ ، ١٢٥</p> <p>١٢٩ ، ١٣١ ، ١٢٩ ، ١٨٩ ، ١٨٦ ، ١٧٥ ، ١٦٠ ، ١٥٤</p> <p>١٩٣ ، ١٩٢ ، ١٩٧ ، ١٩٧ ، ٢٠٥ ، ٢١٩-٢١٥ ، ٢٢٦</p> <p>٢٤٣ ، ٢٤٠ ، ٢٤٥ ، ٢٤٣ ، ٢٠٤ ، ٢٠٣ ، ٢٩٧ ، ٢٤٨</p> <p>٣٤٣ ، ٣٧٧ ، ٣٧٧ ، ٣٧٦ ، ٣١٦ ، ٢٨٠</p> <p>٣٤٦</p> <p>الاجتماعات : ٢٥٣ ، ٢٣٥ ، ٢٠٤ ، ١٧٥ ، ٢٧٢ ، ٢٧١ ، ٢٧٠ ، ٢٦٢ ، ٢٥٧ ، ٢٥٤</p> <p>٣٦٤ ، ١٥١ ، ١٤٣ ، ٧٥ ، ٣٦٤</p> <p>الاداء : ١٤٣ ، ١٤٥ ، ١٥٢ ، ١٥٣ ، ١٥٩</p> <p>٢٨٥ ، ٢٥٩ ، ١٦٤ ، ١٦١</p> <p>٢٩ : الأدباء الإسلامية</p> <p>٣٤٩ ، ٣٣٩ ، ٣٣٧ ، ١٠٥ ، ٣٤٩</p> <p>٢٤٠ : الاستبانات</p> <p>٥٧ ، ٥٦ ، ٥٤ ، ٥٣ ، ٣٢ ، ٤١٦</p> <p>٣٠٤ ، ١٩١ ، ١٤٧٥ ، ١٣٢-١٣٠ ، ٣٠٤</p> <p>الإعلام : ٣٩ ، ٣٩ ، ٢٠٠ ، ١٧٥ ، ١٧٤ ، ٣٩</p> <p>٣٥٨</p> <p>١٦٤ ، ١٦٢ ، ١٥٩ ، ١٦٤</p> <p>١٤٨-١٤٧ ، ٦٥ ، ١٢٧ ، ٦٥</p> <p>٦٤</p> <p>٢٣٦ ، ١٦٩٣ ، ٥٨ ، ٤٤ ، ٤٠ ، ٢٣٦</p>
---	---

روح الفريق : ٢، ٣٣، ٢٩، ٤٧، ٤٧، ٨٦	التقويم : ١٤٣، ١٤٥، ٦٠، ٥٩، ٤٠
٤١٤، ٣٧٦، ٣٥٦، ٢٦٨، ١٧٢، ١٧١، ١٦٧	٤١٣، ١٥٧، ١٥٣، ٤١٤
روح المبادرة : ٧٧، ٧٨	٣٩٠، ٤٤٥، ٤٤٦
(س)	التكامل : ٨٦، ١٣٥
السلطة : ٧٨، ٤٩، ٣٤، ٥، ٣١٤، ١٦٠، ١٢٩، ١٢١	التنظيم : ١٢٧، ٧٨، ٤٩، ٣٤، ٥
السلوك الإسلامي : ٤٤٠، ١٤٨، ٦٤، ٥، ٤٤٠	٢٦٧، ٣١٤، ٣٦٧، ٣٢٨، ٤٠٢
السيطرة : ٢٨٩، ٢٨٧، ١٢٨	
(ش)	التنفيذ : ٦، ١٢٦، ١٣١، ١٣٥، ١٤٤، ١٤٦
الشراحة المصورة : ٣٠٠، ٢٩٧، ٢٩٤، ٢٩٨، ٣٠٠	١٥٥، ٢٨٢، ١٦٠، ٣٩٤
٣٦٥	
(ص)	التنمية البشرية : ٣، ٤، ١٣، ٢٨١
صنع القرار : ٩٧، ١١٥-١١٢، ١٠٢، ١٠١-٩٧	٧٨-٧٨، ٩١، ٨٠
١٢٣	التوجيه : ١٢٧
(ع)	(ج)
العدل : ٦١، ٦٤، ٦٦، ١٧٠	المجدول الزمني : ١١٣-١١٣، ١٢١، ١١٦
	٢٨٤، ٢٧١، ٢٧٠، ٢٧٢
	المجلسات : ٣٥٦، ٣١٦، ٤١٧، ٣٨١، ٤٢١
العمل الجماعي : ٥٩، ١٧١، ١٦٠، ١٧٣٨	(ح)
٣٠٩، ٣٧٦	الحركة الإسلامية : ٥٠، ٢٩
(ق)	حرية الفكر : ٦٤، ٦٦، ٦١
قاعدة المعلومات : ٣٤٧، ٣٤٨، ٣٥٣	حلقات البحث : ٣٧٥، ٣٧١، ٣٨٣
القيادة : ٢، ١٤، ١١، ٢٤-٢٦، ١٦، ١٩	(خ)
٣٥، ٤٣، ٣٥، ٧٥-٧٨، ٧١، ٦٩، ٦٧، ٦٣-٥٩	خطابة : ١٨٣، ١٧٩-١٧٥، ٢، ١٩١-١٨٨
-١٦٧، ١٦٠، ١٥٠، ١٢٨، ٨٦، ٨٢-٨١	٣٥٧، ١٩٧
٣٥٨، ٣٥٧، ٣٢١، ٣١٤، ٢٦٣، ٢٦١، ١٦٩	خطة العمل : ١١٣، ١١٥، ١٢٥، ١٣٤، ١٤٢
٤٤١، ٤١٤، ٣٩٤، ٣٩١، ٣٦٠	
(ك)	(د)
الداعية : ١٨، ٤٥، ٤٨، ٥٦، ٥٩-١٩٩، ١٧٥، ٣٠٦، ٣٠٥	الكتاب : ١٧١، ٥٤٩، ٢٠٥-١٩٩، ٢٠٥
٣٥٧	٤٤١، ٢٠٧، ١٧٥
الكفاءة : ٤٠	الدعوة الإسلامية : ٧، ٥٠، ٦٢
(ل)	(ر)
اللجان : ١٥٩، ١٦٣، ١٧٥، ٢٤٧-٢٥٠	الرقابة : ١٤٤-١٥٠، ١٥٧
٣١٤، ٢٥٧-٢٥٤	

الموارد البشرية : ١٢٨، ٦٥، ٤٤، ٤٠، ٨، ٣	(م)
المحاضرات : ٣٧١، ٣٧٣، ٣٧٨، ٣٧٩، ٣٨٣-٣٧٩	٤١٤
(س)	
النجاح : ١٢١، ١٥٠، ٢٢٨، ٢٣٠، ٢٦٣	٣٨١
٢٨٥، ٣١٢، ٣٧٢	المخيمات : ٣٧١، ١٣٧، ١٢٦، ٣٢
الندوات : ٢، ٧، ١٠، ١٥١، ٢٣٥، ٣٨٢	٤٤٦، ٤٠٦، ٣٩٩-٣٩٧، ٣٨٢
٤٢٣، ٤٥٥	المراقبة : ١٤٥-١٤٣، ١٥٣
النشاط الإسلامي : ٥	المساواة : ٢
النصيحة : ٤٢٨، ٢١٤-٢٠٧، ١٧٦	المشاركة : ٤٢٧، ٤٢٩، ٤٣٠، ٤٤٤
٤٣	معسكرات الشباب : ٤٢٢، ٤١٤-٤١٣
٣٥٥	المقابلات : ٣٠٤-٣٠٣، ١٤٩-١٤٨، ١٠٥
٣٢٢	النمو الشخصي : ٣٤٠، ٣٣٧
(و)	الملاحظة : ٣٤٠، ٣٣٧، ٨٢، ٧٥
وسائل الإعلام : ٣٦٦، ٣٠٧، ٣٠٤، ٣٠٣	المناقشة : ٣٨١
وسائل الإيضاح السمعية والبصرية : ٢٩٣-٢٩٢	٣٨٤، ٣٨١
٤١٦، ٤١٣، ٣٧٣، ٣٥٧، ٢٩٩، ٢٩٤	المؤتمرات : ٤٠٥، ٤٢٣، ٤١٦، ٣٧٨

إصدارات المعهد العالمي للفكر الإسلامي

أولاً

- إسلامية المعرفة: المبادئ وخطة العمل، الطبعة الثانية، ١٤٠٦هـ / ١٩٨٦م.
- الوجيز في إسلامية المعرفة: المبادئ العامة وخطة العمل مع أوراق عمل بعض مؤتمرات الفكر الإسلامي، ١٤٠٧هـ / ١٩٨٧م، أعيد طبعه في المغرب والأردن والجزائر.
- نحو نظام نceği عادل: للدكتور محمد عمر شابرا، ترجمه عن الإنجليزية سيد محمد سكر، وراجعه الدكتور رفيق المصري، الكتاب الحائز على جائزة الملك فيصل العالمية لعام ١٤١٠هـ / ١٩٩٠م، الطبعة الثالثة (منقحة ومزيدة)، ١٤١٢هـ / ١٩٩٢م.
- نحو علم الإنسان الإسلامي: للدكتور أكبر صلاح الدين أحمد، ترجمه عن الإنجليزية الدكتور عبدالغنى خلف الله، دار البشير، عمان /الأردن، ١٤١٠هـ / ١٩٩٠م.
- منظمة المؤتمر الإسلامي: للدكتور عبدالله الأحسن، ترجمه عن الإنجليزية الدكتور عبدالعزيز الفائز، الرياض، ١٤١٠هـ / ١٩٩١م.
- تراثنا الفكري في ميزان الشرع والعقل: للشيخ محمد الغزالى، الطبعة الثانية، (منقحة ومزيدة)، ١٤١٢هـ / ١٩٩١م.
- مدخل إلى إسلامية المعرفة: مع خطط لإسلامية علم التاريخ، للدكتور عماد الدين خليل، الطبعة الثانية (منقحة ومزيدة)، ١٤١٢هـ / ١٩٩١م.
- إصلاح الفكر الإسلامي (مدخل إلى نظم الخطاب في الفكر الإسلامي المعاصر): للدكتور طه جابر العلواني، الطبعة الثالثة، الدار العالمية للكتاب الإسلامي، الرياض، ١٤١٣هـ / ١٩٩٢م.
- إسهام الفكر الإسلامي في الاقتصاد المعاصر: أبحاث الندوة المشتركة بين مركز صالح عبدالله كامل للأبحاث والدراسات / بجامعة الأزهر والمعهد العالمي للفكر الإسلامي، ١٤١٢هـ / ١٩٩٢م.

ثانياً : سلسلة إسلامية الثقافة :

- دليل مكتبة الأسرة المسلمة، خطة وإشراف الدكتور عبدالحميد أبو سليمان، الطبعة الثانية (منقحة ومزيدة)، الدار العالمية للكتاب الإسلامي، الرياض، ١٤١٢هـ / ١٩٩٢م.

- الصحوة الإسلامية بين الجحود والتطرف، للدكتور يوسف القرضاوي (بإذن من رئاسة المحاكم الشرعية بقطر)، ١٤٠٨ هـ / ١٩٨٨ م.

ثالثاً : سلسلة قضايا الفكر الإسلامي :

- حجية السنة، للشيخ عبدالغنى عبدالخالق، الطبعة الثانية، دار الوفاء، القاهرة، ١٤١٣ هـ / ١٩٩٣ م.
- أدب الاختلاف في الإسلام، للدكتور طه جابر العلواني، الطبعة الخامسة (منقحة ومزيدة)، ١٤١٣ هـ / ١٩٩٢ م.
- الإسلام والتنمية الاجتماعية، للدكتور محسن عبدالحميد، الطبعة الثانية، ١٤١٢ هـ / ١٩٩٢ م.
- كيف نتعامل مع السنة النبوية: معالم وضوابط، للدكتور يوسف القرضاوي، الطبعة الخامسة، دار الوفاء، القاهرة، ١٤١٣ هـ / ١٩٩٢ م.
- كيف نتعامل مع القرآن: مدارسة مع الشيخ محمد الغزالى أجرتها الأستاذ عمر عبيد حسنة، الطبعة الثالثة، دار الوفاء، القاهرة، ١٤١٣ هـ / ١٩٩٣ م.
- مراجعات في الفكر والدعوة والحركة، للأستاذ عمر عبيد حسنة، الطبعة الثانية، دار القارئ العربي، القاهرة، ١٤١٣ هـ / ١٩٩٢ م.
- حول تشكيل العقل المسلم: للدكتور عماد الدين خليل، الطبعة الخامسة، ١٤١٣ هـ / ١٩٩٣ م.
- المسلمين والبديل الحضاري، للأستاذ حيدر الغدير، الطبعة الثانية، ١٤١٢ هـ / ١٩٩٢ م.
- مشكلتان وقراءة فيهما، للأستاذ طارق البشري والدكتور طه جابر العلواني، الطبعة الثالثة، دار القارئ العربي، القاهرة، ١٤١٣ هـ / ١٩٩٣ م.
- حقوق المواطن: حقوق غير المسلم في المجتمع الإسلامي، للأستاذ راشد الغنوشي، الطبعة الثانية، ١٤١٣ هـ / ١٩٩٣ م.

رابعاً : سلسلة المنهجية الإسلامية :

- أزمة العقل المسلم، للدكتور عبدالحميد أبو سليمان، الطبعة الثالثة، دار القارئ العربي، القاهرة، ١٤١٣ هـ / ١٩٩٢ م.

- المنهجية الإسلامية والعلوم السلوكية والتربوية: أعمال المؤتمر العالمي الرابع للفكر الإسلامي:
 - الجزء الأول: المعرفة المنهجية، ١٤١١هـ / ١٩٩٠م.
 - الجزء الثاني: منهجية العلوم الإسلامية، ١٤١٣هـ / ١٩٩٢م.
 - الجزء الثالث: منهجية العلوم التربوية والنفسية، ١٤١٣هـ / ١٩٩٢م.
- معالم المنهج الإسلامي، للدكتور محمد عمارة، الطبعة الثانية، ١٤١٢هـ / ١٩٩١م.
- في المنهج الإسلامي: البحث الأصلي مع المناقشات والتعقيبات، الدكتور محمد عمارة، القاهرة، ١٤١١هـ / ١٩٩١م.
- خلافة الإنسان بين الوحي والعقل، للدكتور عبدالجيد النجار، الطبعة الثانية، ١٤١٣هـ / ١٩٩٣م.
- المسلمين وكتابة التاريخ: دراسة في التأصيل الإسلامي لعلم التاريخ، للدكتور عبد العليم عبد الرحمن خضر، ١٤١٤هـ / ١٩٩٣م.
- في مصادر التراث السياسي الإسلامي: دراسة في إشكالية التعميم قبل التأصيل والاستقراء، للأستاذ نصر محمد عارف، ١٤١٤هـ / ١٩٩٣م.

خامساً : سلسلة أبحاث علمية :

- أصول الفقه الإسلامي: منهج بحث ومعرفة، للدكتور طه جابر العلواني، ١٤٠٨هـ / ١٩٨٨م.
- التفكير من المشاهدة إلى الشهود، للدكتور مالك بدري، الطبعة الثالثة (منقحة)، ١٤١٣هـ / ١٩٩٣م.
- العلم والإيمان: مدخل إلى نظرية المعرفة في الإسلام، للدكتور إبراهيم أحمد عمر، الطبعة الثانية (منقحة)، ١٤١٣هـ / ١٩٩٢م.
- فلسفة التنمية: رؤية إسلامية، للدكتور إبراهيم أحمد عمر، الطبعة الثانية (منقحة)، ١٤١٣هـ / ١٩٩٢م.
- دور حرية الرأي في الوحدة الفكرية بين المسلمين، للدكتور عبدالجيد النجار، ١٤١٣هـ / ١٩٩٢م.

سادساً : سلسلة المحاضرات:

- الأزمة الفكرية المعاصرة: تشخيص واقتراحات علاج، للدكتور طه جابر العلواني، ١٤١٣ هـ / ١٩٩٢ م.

سابعاً : سلسلة رسائل إسلامية المعرفة:

- خواطر في الأزمة الفكرية والمأزق الحضاري للأمة الإسلامية، للدكتور طه جابر العلواني، ١٤٠٩ هـ / ١٩٨٩ م.
- نظام الإسلام العقائدي في العصر الحديث، للأستاذ محمد المبارك، القاهرة، ١٤٠٩ هـ / ١٩٨٩ م.
- الأسس العلمية للعلم، للدكتور محمد معين صديقي، القاهرة، ١٤٠٩ هـ / ١٩٨٩ م.
- قضية المنهجية في الفكر الإسلامي، للدكتور عبد الحميد أبو سليمان، ١٤٠٩ هـ / ١٩٨٩ م.
- صياغة العلوم صياغة إسلامية، للدكتور إسماعيل الفاروقى، ١٤٠٩ هـ / ١٩٨٩ م.
- أزمة التعليم المعاصر وحلوها الإسلامية، للدكتور زغلول راغب التجار، ١٤١٠ هـ / ١٩٩٠ م.

ثامناً : سلسلة الرسائل الجامعية:

- نظرية المقاصد عند الإمام الشاطئي، للأستاذ أحمد الريسوبي، الطبعة الأولى، دار الأمان، المغرب، ١٤١١ هـ / ١٩٩٠ م - الطبعة الثانية، الدار العالمية للكتاب الإسلامي، الرياض، ١٤١٢ هـ / ١٩٩٢ م - الطبعة الثالثة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ١٤١٣ هـ / ١٩٩٢ م.
- الخطاب العربي المعاصر: قراءة نقدية في مفاهيم النهضة والتقدم والحداثة (١٩٧٨-١٩٨٧)، للأستاذ فادي إسماعيل، الطبعة الثانية (منقحة ومزيدة)، ١٤١٢ هـ / ١٩٩٢ م - الطبعة الثالثة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ١٤١٣ هـ / ١٩٩٢ م.

- منهج البحث الاجتماعي بين الوضعية والمعيارية، للأستاذ محمد محمد إمزيان، ١٤١٢هـ / ١٩٩١م.
- المقاصد العامة للشريعة، للدكتور يوسف العالم، ١٤١٢هـ / ١٩٩١م.
- نظريات التنمية السياسية المعاصرة: دراسة نقدية مقارنة في ضوء المنظور الحضاري الإسلامي، للأستاذ نصر محمد عارف، الطبعة الثالثة، دار القارئ العربي، ١٤١٤هـ / ١٩٩٣م.
- القرآن والنظر العقلي، للدكتورة فاطمة إسماعيل، ١٤١٣هـ / ١٩٩٣م.
- نظرية المعرفة بين القرآن والفلسفة، للدكتور راجح الكردي، دار المؤيد، الرياض، ١٤١٣هـ / ١٩٩٣م.
- مصادر المعرفة في الفكر الديني والفلسفى، للدكتور عبدالرحمن زيد الزنيدى، دارة المؤيد، الرياض، ١٤١٣هـ / ١٩٩٣م.
- الزكاة: الأسس الشرعية والدور الإنمائى والتوزيعي، للدكتور نعمت عبداللطيف مشهور، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ١٤١٣هـ / ١٩٩٣م.
- فلسفة الحضارة عند مالك بن نبي: دراسة إسلامية في ضوء الواقع المعاصر، للدكتور سليمان الخطيب، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ١٤١٣هـ / ١٩٩٣م.
- الأمثال في القرآن الكريم، للدكتور محمد جابر الفياض، ١٤١٤هـ / ١٩٩٣م.

تاسعاً : سلسلة المعاجم والأدلة والكشفات:

- الكشاف الاقتصادي لأيات القرآن الكريم، للأستاذ محى الدين عطية، ١٤١٢هـ / ١٩٩١م.
- الفكر التربوي الإسلامي، للأستاذ محى الدين عطية، الطبعة الثانية (منقحة ومزيدة)، ١٤١٢هـ / ١٩٩٢م.
- الكشاف الموضوعي لأحاديث صحيح البخاري، للأستاذ محى الدين عطية، ١٤١٤هـ / ١٩٩٢م.
- قائمة مختارة: حول المعرفة والفكر والمنهج والثقافة والحضارة، للأستاذ محى الدين عطية ، ١٤١٣هـ / ١٩٩٢م.

- معجم المصطلحات الاقتصادية في لغة الفقهاء، للدكتور نزيه حماد،
١٤١٣هـ/١٩٩٣م.

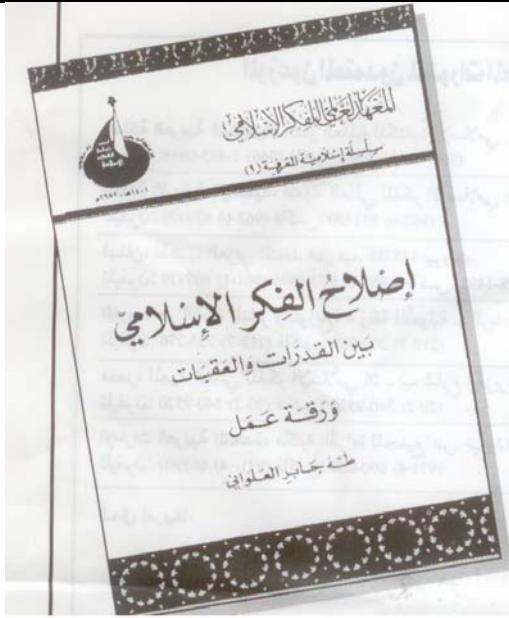
عاشرًا : سلسلة تيسير التراث:

- كتاب العلم، للإمام النسائي، دراسة وتحقيق الدكتور فاروق حمادة،
١٤١٣هـ/١٩٩٣م.

حادي عشر : سلسلة حركات الإصلاح ومناهج التغيير:

- هكذا ظهر جيل صلاح الدين... وهكذا عادت القدس، للدكتور ماجد عرسان
الكيلاوي، الطبعة الثانية (منقحة ومزيدة)، ١٤١٤هـ/١٩٩٣م.

إصلاح الفكر الإسلامي



إن هذه الورقة أعدت لتكون ورقة داخلية يتداولها مستشارو المعهد العالمي للفكر الإسلامي والمشاركون في حمل همومنه وقضاياهم، فهي محاولة للتعبير عن التفكير المشترك الذي لا بد أن يشكل الأساس الفكري الذي يقف عليه القائمون على شؤون المعهد والتعاونيون معه. ولقد حظيت الورقة باهتمام سائر الإخوة والمستشارين، ونوقشت قضيائهما نقاشاً مستفيضاً، واقتصر إشراؤك من لم تسعفه ظروفه للحضور بدراساتها ومعرفة ملاحظاته حول قضيائهما، فتم إرسالها إلى عدد كبير من العلماء والأساتذة المتعاونين مع المعهد. وقد لفت كثير من الإخوة الذين أطعلوا على الورقة، أو شاركوا في مناقشتها النظر إلى وجوب نشرها بطبعة عامة، فهي تمثل محاولة متقدمة لتوضيح قضية "إسلامية المعرفة" ظهرت فيها بصمات سنوات الخبرة والمعاناة العملية في الميدان.

إن الظروف الصعبة التي تحيّزها أمتنا الإسلامية وال فترة الحرجة التي تحيّها جاهيرها قد تجعل الآذان أقل التفاتاً إلى قضيائهما، لأنها من وسائل الدواء الطويل المدى الذي تقدمه وتنادي به، لكن استمرار الإيجاب والفشل والإحساس باللهوانة والضياع كل ذلك يؤكّد حقيقة صارخة هي: لو أن هذه الأمة استقامت عقيدتها وصلح فكرها وتحررت إرادتها، وأحسن بناء وإعداد إنسانها وعمّنت بحريتها الكاملة هل كان يمكن أن يحدث لها ما حدث؟ ولو لا استحكام الأزمة الفكرية وغياب المورى الثقافية والوحدة الأخوية ما سقطت الأمة هذا السقوط المروع في شراك خصومها وأعدائها؟ والمعهد إذ يضع هذه الورقة بين أيدي القراء فإنه يحاول أن يعبر عن برنامجه، وموقع هذا البرنامج من المشروع الحضاري الإسلامي. والله ولي التوفيق.

أزمة العقل المسلم



يتناول الكتاب قضية العقل السليم وما أصحابه من عنا، وما لحق بأسلوب أدائه وعنهجهيته من داء، ويعتبر ذلك سبباً أساسياً لأنصار الدور الحضاري للأمة وانهيار بنائها وتدحر مؤسساتها، وهو بهذا يفتح باباً جديداً للحوار بين قادة الفكر والرأي المسلمين في كيفية الخروج من دوامة الحلول التقليدية أو التغريبية المكررة على مدى القرون المتأخرة من تاريخ المسلمين. ومنهج الكتاب يقوم على البحث والنظر الشمولي المنضبط، فهو ينظر إلى الأمة الإسلامية منذ وجودها ويتأمل تاريخها وأجيالها، ويستعرض في مسارب الزمان والمكان ظواهر القوة والضعف وأسبابها مفرقاً بين الأسباب وبين الظواهر والمضاعفات وما قد يطرأ بينها من تفاعل قد يجعل المضاعفات إلى أسباب متامية لأمراض أعمق وأشمل. والكتاب مهم للنتائج الواضحة التي توصل إليها. فالعقل المسلم ليس له شفاء إلا من خلال جوهره وهو "إسلامية النتيج" و"إسلامية المعرفة" والتي تنبع من إسلامية الغايات والمقاصد وتؤدي إلى إسلامية السلوك والتربية وإسلامية الأنظمة. و"الإسلامية" المطلوبة هي "إسلامية معاصرة" أي فكر ونظر وعمل يبني على أساس منظور الإسلام ومصادره من الوحي والعقل والكون، ويعامل مع الواقع المعاصر والتحديات المعاصرة ويخرج عن الحلقات المفرغة من التقليد التاريخي أو التقليد الأجنبي اللذين نبه الكاتب إلى تكرر تجربتهما في تاريخ الأمة وما انتهت إليه من الفشل الذريع. إنَّ هذا الكتاب قراءة متأنية مفيدة لكل متصد لقيادة إسلامية ولكل مفكر ومتثقف مسلم، وهو دعوة إلى كل مخلص للتدبّر والعمل من خلال منظور "الإسلامية المعاصرة" على أنها هي وحدتها الطريق المؤمّل لبداية مسيرة جديدة مستنيرة لهذه الأمة وشعوبها في كل موقع أو بقعة من بقاع العمورة بإذنه تعالى.

الموزعون المعتمدون لنشرات المعهد العالمي للفكر الإسلامي

المملكة العربية السعودية: الدار العالمية للكتاب الإسلامي، ص.ب: ٥٥١٩٥ الرياض
١١٥٣٤ - تليفون: ٤٦٥٠٨١٨ (٩٦٦)١-٤٦٣٣٤٨٩ فاكس:
٩٦٦)١-٤٦٣٣٤٨٩.

المملكة الأردنية الهاشمية: المعهد العالمي للفكر الإسلامي - ص.ب: ٩٤٨٩ عمان تليفون:
٩٦٢-٦(٦٣٩٩٩٢) فاكس: ٦١١٤٢٠ (٩٦٢-٦).

لبنان: المكتب العربي المتحد - ص.ب: ١٣٥٧٨٨ بيروت
تليفون: ٩٦١-١(٨٠٧٧٧٩)٨٦٠-١٨٩٤ (٩٦١-١)٨٠٧٧٧٩
فاكس: ٢١٢(١٤٩١-٤٧٨)٠٤/٠.

المملكة المغربية: دار الأمان للنشر والتوزيع، ٤ زنقة المؤمنية - الرباط - تليفون:
٢١٢-٧(٧٢٣٢٧٦) فاكس: ٢٠٠٠٥٥ (٢١٢-٧).

جمهورية مصر العربية: المعهد العالمي للفكر الإسلامي - ٢٦ ب شارع الجزيرة الوسطى
- الزمالك - القاهرة - تليفون: ٣٤٠٩٥٢٠ (٢٠-٢)
فاكس: ٣٤٠٩٥٢٠ (٢٠-٢).

الإمارات العربية المتحدة: مكتبة القراءة للجميع - ص.ب: ١١٠٣٢ دبي (سوق الحرية
المركزي الجديد) تليفون: ٦٦٣٩٠١ (٩٧١-٤)٦٩٠٠٨٤ فاكس:
٩٧١-٤(٦٩٠٠٨٤).

شمال أمريكا:
- أمانة للنشر

AMANA PUBLICATIONS
١٠٧١٠ Tucher Street, Suite B, Beltsville, MD ٢٠٧٠٥-٢٢٢٣ USA
Tel: (٣٠١) ٥٩٥-٥٧٧٧ Fax: (٣٠١) ٥٩٥-٥٨٨٨

- السعداوي للنشر

SADAWI PUBLICATIONS
P.O.Box: ٤٠٥٩, Aelxandria, VA ٢٢٣٠٣ USA.
Tel: (٧٠٣) ٣٢٩-٦٣٣٣ Fax: (٣٠٧) ٩٢٣-٨٠٥٢

- خدمات المكتب الإسلامي

ISLAMIC BOOK SERVICE
٢٦٢٢ East Main Street Plainfield, IN ٤٦١٦٨ USA
Tel: (٣١٧) ٨٣٩-٨١٥٠ Fax: (٣١٧) ٨٣٩-٢٥١١

بریطانیہ:

- المؤسسة الإسلامية

THE ISLAMIC FOUNDATION

Markfield Dawah Center, Ratby Lane, Markfield, Leicester LE11 ORN, U.K.

Tel: (44-030) 244-944 Fax: (44-030) 244946

- خدمات الإعلام الإسلامي

MUSLIM INFORMATION CENTER

२३३ Seven Sisters Rd. London N४ २DA, U.K.

Tel: (44-71) 272-0170. Fax: (44-71) 272-3214

فرنسا:

- مكتبة السلام

LIBRAIRE ESSALAM

LIBRAIRIE ESSAIERAM
130 Bd. De Menilmontant. 75.11 Paris

Bd. De Ménilmontant. Paris
Tel: (33-1) 43 38 19 06 Fax: (33-1) 43 57 44 31

پلچیر:

سیکو مبکس -

SECOMPEX. Bd. Mourice lemonier, 102

SECONDE AX. Mme Lucie Lemmer,
1000 Bruxelles.Tel: (32-2) 512-4473 Fax: (32-2) 512-8710

Brachies. Per. () Fax. ()

هولندا:

- رشاد للتصدير

RACHAD EXPORT, Le Van Swinden Str. 10A 111

۱۰۹۳ Ck Amsterdam. Tel: (۳۲-۲۰) ۶۹۳-۳۷۳۰ Fax: (۳۲-۲۰) ۶۹۳-۸۸۲۷

الهنـد

GENUINE PUBLICATIONS & MEDIA (Pvt.) Ltd.

P.O Box ९८२० Jamia Nager, New Delhi ११०१२० INDIA

Tel: (91-11) 630-989 Fax: (91-11) 684-1104

المَهْدِيُّ الْعَالَمِيُّ لِلْفِكْرِ الْإِسْلَامِيِّ

المهد العالمي لل الفكر الإسلامي مؤسسة فكرية إسلامية ثقافية مستقلة أنشئت في الولايات المتحدة في مطلع القرن الخامس عشر الهجري (١٤٠١ هـ - ١٩٨١ م) لتعمل على:

- توفير الرؤية الإسلامية الشاملة، في تأصيل قضايا الإسلام الكلية وتوضيحها، وربط الجزئيات والقروء بالكليات والمقاصد والغايات الإسلامية العامة.
- استعادة الهوية الفكرية والثقافية والحضارية للأمة الإسلامية، من خلال جهود إسلامية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ومعالجة قضايا الفكر الإسلامي.
- إصلاح مناهج الفكر الإسلامي المعاصر، لتمكين الأمة من استئناف حياتها الإسلامية ودورها في توجيه مسيرة الحضارة الإنسانية وترسيدها وربطها بقيم الإسلام وغاياته.
- ويستعين المعهد لتحقيق أهدافه بوسائل عديدة منها:
 - عقد المؤتمرات والندوات العلمية والفكرية المتخصصة.
 - دعم جهود العلماء والباحثين في الجامعات ومراكيز البحث العلمي ونشر النتاج العلمي المتميز.
 - توجيه الدراسات العلمية والأكاديمية لخدمة قضايا الفكر والمعرفة.
- وللمهد مكاتب وفروع في عدد من العواصم العربية والإسلامية وغيرها يمارس من خلالها أنشطته المختلفة، كما أن له اتفاقيات للتعاون العلمي المشترك مع عدد من الجامعات العربية والإسلامية والغربية وغيرها في مختلف أنحاء العالم.

The International Institute of Islamic Thought

(P.O. Box)

Grove Street, Herndon, VA - U.S.A

Tel: () - , Fax: () -

eMail: iiit.dgssys.com

الاتحاد الإسلامي العالمي للمنظمات الطلابية

ولدت فكرة إنشاء اتحاد عالمي إسلامي لمنظمات الطلبة المسلمين في شهر تموز/يوليو ١٩٩٦، بجامعة عبادان في اللقاء الذي دعت إليه جمعية الطلبة المسلمين في نيجيريا. وعقد أول مؤتمر دعا إليه الاتحاد في مدينة آخن الألمانية عام ١٩٧٩.

ومنذ ذلك التاريخ بدأ الاتحاد بالعمل على تجميع الطاقات الطلابية الإسلامية في مختلف البلدان والسعى لتقوية الروابط الأخوية بينها وتوجيهها للعمل المثمر البناء والتركيز على دعم الأخوة الإنسانية والعدالة الاجتماعية في أرجاء العالم كافة.

ولأن الاتحاد هو منظمة طلابية ميدانه الرئيس الشباب فهو يسعى دوماً إلى إعادة توجيه أفكارهم نحو فهم صحيح للأسس والمفاهيم الإسلامية وإلى أن يرسخ في أذهانهم تفكيراً إيجابياً بناءً يبعدهم عن التطرف والسلبية التي تؤدي إلى التخريب والفشل ويركز اهتمامهم على القضايا الأساسية والحيوية للأمة بدل إضاعة الوقت في الجزئيات والصغرى.

ويعتبر التدريب والتعليم من العناصر الأساسية في منهج الاتحاد. وإحساساً بضرورة توحيد الفكر لدى الشباب على اختلاف أوطانهم وتبادر لغاتهم اختيار الاتحاد أكثر من خمسين كتاب توضح العالم في مختلف جوانب الفكر، وعمل على ترجمتها ونشرها في ثمانين لغة وقد تجاوز عدد النسخ المطبوعة من هذه الكتب عشرة ملايين.

ويهدف برنامج التدريب القيادي للاتحاد إلى جمع القادة المسلمين لتبادل الآراء والخبرات والأفكار، وفيه يناقش المشاركون عادة القضايا المعاصرة ويتوصلون إلى خطط طويلة الأمد ويتدربون على المهارات القيادية. وتقدم المؤتمرات الدولية التي ينظمها الاتحاد فرصةً للتعليم والتشاور والتحاور كما تعرض وتناقش أهداف الاتحاد وسياسته ومشاريعه.

هذا الكتاب

يحتاج الشباب اليوم أكثر من أي وقت مضى إلى تطوير مهاراتهم الفردية وتنميتها في إطار يعزز قدرتهم على العمل ضمن فريق متناسق متجانس، ويعرض هذا الدليل بأسلوب علمي وعملي شيق ما ينبغي عمله لتطوير مثل تلك المهارات والقدرات.



وبهذا يستطيع الجيل القيادي الجديد أن يبدأ من حيث انتهى من سبقه ويكمّل الطريق من دون أن يضطر إلى إعادة التجربة وتكرار جوانب فشلها أو نجاحها.

وباستخدام أسلوب التنبية إلى ما يجب عمله وما يجب تجنبه يحاول الدليل أن يقرب إلى الأذهان العمل الإصلاحي مبيناً أفضل سبله ومناهجه في عالمنا المعاصر.

إن القيادة تتطلب جهداً مضنياً لإتقان المهارات الذاتية والجماعية للنهوض بالمجتمع والأمة. ويستهدف الدليل فئة الشباب الوعادة، أملاً أن يحقق استخدامه بمشيئة الله تعالى قفزة نوعية في مجالات التطور والنمو من خلال استخدام سليم للطرق والوسائل التي يعرضها على أكثر من صعيد والتي



تشمل مجالات الأفكار والإدارة والاتصال، إضافة إلى الخبرات اللازمة لإعداد وإدارة المخيمات والمؤتمرات والندوات والمجتمعات. وتسهل كتيبات "التطبيق العملي" التي تم إعدادها بعناية استخدام الدليل، فهي تساعد على تحقيق فهم أفضل وأعمق للمهارات التي يحتاج إليها القادة الناجحون.

هذا الكتاب

يحتاج الشباب اليوم أكثر من أي وقت مضى إلى تطوير مهاراتهم الفردية وتنميتها في إطار يعزز قدراتهم على العمل ضمن فريق متناسق متجانس، ويعرض هذا الدليل بأسلوب علمي وعملي شيق ما ينبغي عمله لتطوير مثل تلك المهارات والقدرات. ويركز الدليل على تدريب الشباب والشابات من خلال تلخيص وعرض التجربة الغنية التي مر بها العديد من القادة خلال العقود الماضية، وبهذا يستطيع الجيل القيادي الجديد أن يبدأ من حيث انتهى من سبقة ويكمل الطريق دون أن يضطر إلى إعادة التجربة وتكرار جوانب فشلها أو نجاحها.

وباستخدام أسلوب التنبية إلى ما يجب عمله وما يجب تجنبه يحاول الدليل أن يقرب إلى الأذهان العمل الإصلاحي مبيناً أفضل سبله ومناهجه في عالمنا المعاصر.

إن القيادة تتطلب جهداً مضنياً لإتقان المهارات الذاتية والجماعية للنهوض بالمجتمع والأمة. ويستهدف الدليل فئة الشباب الوعادة، أملاً أن يحقق استخدامه بمشيئة الله تعالى قفزة نوعية في مجالات التطور والنمو من خلال استخدام سليم للطرق والوسائل التي يعرضها على أكثر من صعيد والتي تشمل مجالات الأفكار والإدارة والاتصال، إضافة إلى الخبرات اللازمة لإعداد وإدارة المخيمات والمؤتمرات والندوات والمجتمعات.

وتسهل كتيبات "التطبيق العملي" التي تم إعدادها بعناية استخدام الدليل حيث تساعد على تحقيق فهم أفضل وأعمق للمهارات التي يحتاجها القادة الناجحون.



جميع كتبنا متوفرة على
شبكة الإنترنت

نيل و فرات .كوم
www.neelwafurat.com

الدار العربية للعلوم
Arab Scientific Publishers
www.asp.com.lb

ص. ب. 13-5574 شوران 2050-1102 بيروت - لبنان
هاتف: 8/785107 (+961-1) فاكس: 786230 (+961-1)
البريد الإلكتروني: asp@asp.com.lb

