

سلسلة القيادة
والرعاية

اتبعني

سماة القائد

القصة انطونيوسه كمال حليم

سماوات القادس

سماوات القادس



أنطونيوس كمال حليم

السلسلة : مقدمة فى علم القيادة والرعاية

الكتاب : **اقبعتنى** (سمات القائد القائد)

المؤلف : القمص انطونيوس كمال حليم

الطبعة : الأولى ٢٠٠٠

المطبعة : يونيفرسال للطباعة (٧ ش شكرى من ش جعفر بالقللى)

كمبيوتر وإخراج : م / ناجس زكريا ت : ٢٠٥٥٤٣٣

طلبات الجملة : أ / صبحس صديق ت : ٥٦٤٤٦٢١

رقم الإيداع : ٢٠٠٠/٩٣٨١



قداسة البابا المعظم

الأنبا شنودة الثالث



نواقة الحبر للجليل
الأبنا صموئيل
أسقف شين القناطر وتوابعها

المحتويات

الصفحة		
١٠	القائد من هو ؟ (سمات القائد)	اللقاء الأول
٣٥	القائد ماذا يفعل ؟ (سلوك القائد)	اللقاء الثاني
٥٨	فد أحد ظروف يقود ؟ (أسلوب القائد)	اللقاء الثالث
٧٤	ما هي شخصية القائد ؟ (الشخصية وأساليب القيادة)	اللقاء الرابع
٩٧	هل تستخدم أكثر من أسلوب ؟ (المدرسة هي الحل)	اللقاء الخامس



هذا الكتاب

- هل القيادة موهبة يمتاز بها بعض العظماء ؟

- هل يصنع القادة عصرهم أم يصنع العصر قاداته ؟

- ما هي السمات التي تميز القائد؟

هذه الأسئلة نجيب عليها في اللقاء الأول، أما اللقاء الثاني فيتحدث عن أهمية المواقف أو الظروف المناسبة وتأثيرها على نجاح العملية القيادية.

وتعرض في اللقاء الثالث لأربعة أساليب رئيسية للقيادة - رغم أن أساليب القيادة تتنوع بعدد البشر، إلا أنها تقع جميعاً في أربعة مجموعات أو أساليب رئيسية هي :

التوجيه أو الإملاء - الإقناع - المشاركة - التفويض.



فإن كان القائد يثق بالناس ظهر ذلك على أسلوبه، وإن كان ضعيف الثقة بالناس فإنه يميل لعدم إعطائهم المسؤوليات الهامة، وهذا هو موضوع اللقاء الرابع.

أما اللقاء الخامس فيحدد شخصية القائد وتأثيرها على نوع الأسلوب الذي يختاره.

وقد يختار القائد أكثر من أسلوب أو يمزج بينها فينتج هناك عدة احتمالات لسير العملية القيادية.

لمزيد من الاستفادة:

* هذا الكتاب مصمم ليدرس على حلقات للقادة الجدد، وكدورات تنشيطية للقدّامى من الخدام. ويمكن للمنسق البدء بالتأمل، ثم عرض المادة، والانتهاه بالاستخبارات ودرس الكتاب في نهاية كل فصل .

* يستغرق اللقاء ساعة ونصف تقريبا .

لقد كان للجهد الذي بذل في هذا العمل متعة خاصة، أرجو أن يشعر بها القارئ عند مطالعته هذا الكتاب.

اللقاء الأول

القائد من هو ؟



مجات القائد

- تأمل
- خطوات عملية
- نظرية الرجل العظيم
- نظرية السمات
- احسن نفسك
- مفاهيم كتابية
- ورشة عمل

تأمل

مناورة في الليل

عن كتابه (عالميند و حدوتير) "شبيبة متمرحة"

هال توري ان تامل

في مناورة

وان الله وضعك هنا، في مكانك،

لتصنع مقبل الآخرة، لا لتتغير

النور، حتى يصلي ذاته،

يعطيها كما هي، شرارة تشعل شرارة، تغير كل إنسان يبحث في الليل.

الحب حينما يلمسك، يظلمك كما هي، ويظلمك فوقنا،

عالية تسليطها جلالها

النور، حينما تجاؤا وسكنا

قليل، لتتغير النور كبر

ومد في الليل

خبرات عملية

(يمكن للعنق أن يقوم بنفس النشاط التالي مع مجموعته وطرح الأسئلة على جماعته)
في جلسات لاستطلاع الآراء قام عالم الاجتماع المسيحي الهندي الأصل **ميرزا سي. دي. بيوهه** بالملاحظات كإجابة للأسئلة التي طرحها:

س١ كيف تصف القادة الذين تراهم حوالك؟

ج١ (أ) القادة الممتازين

- لا يقبل الآراء فقط بل يحاول تنفيذها.
- يثق بنا ويقدرنا ويعطينا ثقة بأنفسنا.
- يجعلنا نشعر بأننا أفضل مما نظن.
- لديه معلومات وخبرات كافية عما يعمل.
- يعلمنا كيف ننتقد أنفسنا وكيف نتقدم.
- يطلب مستوى عالٍ من الأداء و يساعدني على الوصول إليه تدريجياً.

ج١ (ب) القادة الغير ناجحون

- غير حازم يهرب من اتخاذ القرارات.
- مشغول جداً فلا يسمع لنا و ينصحننا.

- عندما يسوء الأمر يلقي اللوم علينا : وعندما نتجح فهو يأخذ المديح لنفسه.
- يستخدم التهديد والتحذير بكثرة .
- يدقق في تفاصيل غير هامة .
- يشعرون بأننا لم نعمل شيئاً مهماً بذلنا من جهد .

س ما هي صفات القائد المثالك من وجهة نظرك ؟

ج

- شخص لديه أفكار ويستطيع أن ينفذها.
- شخص متحمس، يستمع ويقدر الآراء حتى الغربية.
- شخص يخرج أفضل ما في الناس.
- شخص سلس يعمل معنا، و هو دقيق ، متأنى ، يمكن الاعتماد عليه .
- ينظر للأمور ويجد لها حلولاً.
- يعترف بخطأه ويصححه.
- قوى ولكنه رقيق مهذب لبق.
- يتحمل ولا يهرب من المسؤولية.
- يركز على مساهمة الأفراد في العمل.
- يشجع الضعفاء ولا يجامل الأقوياء على حسابهم.
- يوفق بين وجهات النظر المتعارضة بمهارة.

القائد من هو؟

«كان الرجل موسى حليماً جداً أكثر من جميع الناس» (عد ١٣: ١٣)

١. نظرية البطل أو الشخص العظيم

الأكثر ذكاءً هو الذى يقود! سادت هذه الفكرة طويلاً فيما قبل الحرب العالمية الثانية ، ويرى أصحابها أن القائد شخص موهوب لا يتكرر ، وهو ذو قدرات طبيعية فذة منحها الله له ، و بالتالى فهو مميز عن باقى أفراد الجماعة ، فهو أعلى منهم بطبيعته ، وهذه القدرات موروثية أو موهوبة ولا يمكن استحداثها أو اكتسابها .

ويرى أصحاب نظرية الشخص العظيم أن الأبطال يصنعون التاريخ وليس العكس ، فبدون موسى كان اليهود سوف يعيشون فى أرض مصر إلى الآن ، وبدون تشيرشيل كانت بريطانيا سوف تتراجع إلى الخلف عام ١٩٤٠ ، ولو كان النظام الروسى القديم قد قتل لينين ولم يكتفى بنفيه لكان مستقبل روسيا مختلفاً .

ويرى وليم جيمس (١٨٨٢) أن الطفرات التى تحدث فى حياة المجتمعات يحدثها العظماء فهم الذين يسببون الحركات الشعبية والثورات السياسية والنهضات الدينية ، و يمنعون مسيرة الجماعة فى اتجاه آخر .

ويوافق البعض على أن البطل يصنع التاريخ ، ولكنهم يضيفون أيضاً أن التاريخ يصنع البطل . فيقول (هيجل) : أن الشخص العظيم تعبير عن احتياج عصره .

قلوبهم تترجح الهند تحت النير البریطانى لما أصبح غاندى قائداً، فالاحتياج صنع القائد أو بحث عنه فأوجده.

و لو لم يكن المصريون قد سأموا من الملكية وفسادها لما كان عبد الناصر. وكلما زادت العقبات صعوبة كلمت كان الاحتياج أكثر لعبقرية القائد وموهبته.

ففى هذه النظرية نجد أن الموهبة التى فطر عليها القائد هي ميزة خاصة لا تتكرر ولا توجد عند غيره ولا يحكم التدريب عليها أو غرسها ، كما أن بدون وجود هذه الموهبة وهذا القائد لضاعت الفرصة للتغيير والإنجاز.

٣. نظرية السمات

حاول العلماء فهم العبقرية وتحليلها إلى سمات مشتركة لكل القادة الناجحين ، وذهبوا إلى أن هناك صفات مشتركة تتسم بها الشخصية القيادية.

حين رأى الشعب شاول ابن قيس لأول مرة ، ولاحظوا كيف اختاره الله لهم حسب رغبتهم، أطول قامه وأقوى بنية من باقى الشعب فرحوا واستبشروا، واعتبروا أن هذا القائد هو الذي سينصرهم على الأعداء ويرفع هامتهم قبالة منافسيهم.

ولكن الأيام وحدها أثبتت لهم أن قوة الإيمان لا قوة البدن هي الصفة التى يحتاج إليها داود لكى يهزم جليات، وكذلك فإن صفات شاول الأخرى واستغلاله لسلطته وبعده عن الله كانت سبب فشله الواضح فى قيادة الشعب إلى النصر.

واستعر التساؤل أى صفات يجب أن تميز القائد الناجح؟

ومهما اختلفت صفات القائد فإن البعض ينظر إلى هذه الصفات على أنها العامل المؤثر الأول فى نجاح القيادة .

ويرى أصحاب نظرية السمات أن الصفات اللازمة لصنع القائد قد تكون طبيعية موهوبة له ، أو موروثه ، أو مكتسبة لكنها لازالت (سمة) لا يمكن استحداثها .
وعلى من يبحث عن قائد أن يبحث عن هذه السمات ، فإن وجدت فى شخص ما أصبح نافعاً للقيادة ، ويمكن تدريبه على مزيد من الإتقان وصقل مواهبه هذه وإن لم توجد فهو غير جدير بالقيادة ولا يصلح لها ولن ينجح فيها .
ومن ضمن هذه الصفات :

المعرفة ، الخبرة ، المثابرة ، الطموح ، الغامرة المحسوبة ، الذكاء ، بعد النظر ، الشجاعة ، الثقة بالنفس ، الأمانة ، ضبط النفس ، القدرة على تحمل المسؤولية ، اللباقة ، القدرة على التعامل مع الآخرين ، الحساسية للمشكلة ، الشعبية ، القدرات الجسدية (كالنشاط) .

تحليل النظرية :

يمكننا أن نوافق على أن سمات القائد تساعده على القيادة ، ولكن لكى نقارن بين قائد وقائد لابد أن نعقد المقارنة مع تثبيت المتغيرات الأخرى: مثل (الموقف-نوع الأتباع-نوع العمل المطلوب-طبيعة الجماعة-العصر-الوسط الثقافى والحضارى) .
أى يجب أن نتاح للقائد الآخر الذى يدخل فى المقارنة نفس الظروف حتى نعرف أهمية السمات الشخصية وقدرتها على إنجاز العمل ، فقد يكون هناك قائد خجول متردد مثل جدعون ولكن قوة ألهية و احتياج شديد جعلته ينجح فى أداء

مهمة صعبة. وقد يصل قائد إلى الحكم فى ظروف مواتية، بينما نجد أن صفاته الخاصة تجعله غير صالح للحكم، ومع ذلك فقد ينجح لأن الظروف هى التى أنجحته.

وما يقال عن الظروف المحيطة يقال على نوع المهمة المطلوبة هل هى سلم أم حرب، تفاوض أم جهاد و كفاح، ثورة و تعليم أو رعاية... إلخ.

وتختلف الصفات المطلوبة حسب العصر و الوسط الثقافى، ففى الماضى، وفى الشرق، نجد أن عامل السن من الصفات المحببة للقيادة، فالرجل الكبير له مكانة أكبر من الشاب الصغير، و لا نجد هذا المفهوم واضحاً فى الغرب مثلاً.

ونجد أن روزفلت الرئيس الأمريكى الناجح قاد بلاده بحكمة فائقة رغم إصابته بضمور فى ساقيه، فكان يقود أمريكا من على كرسى متحرك بعجلات، فلو كان روزفلت فى عصر شاول وداود وجليات لما كانت مواهبه الذهنية تكفى، فنوع الحرب الألية وشعبيته وتكائه كانت أسباب نجاحه القوى وليس فقط سماته. فالسمات المطلوبة إذن تتغير من عصر لعصر ومن موقف لموقف.

كما تتغير السمات المطلوبة للقيادة حسب طبيعة الجماعة أو المؤسسة؛ فالقائد الذى يصلح لمدرسة أو ملجأ أو مؤسسة خيرية لا يصلح للجيش، والسمات المطلوبة من رجال الأعمال لا تصلح للكاهن أو الخادم، فقد يكون مطلوباً من الكاهن نوعاً من الأتضاع أو الزهد فى الماديات أو الروحانية التى تجعله لا يصلح لإدارة الأموال فى مشروع تجارى مثلاً أو فى مؤسسة تهدف أساساً للإنتاج و الربح.

وهناك نقد آخر لنظرية السمات يتلخص فى إغفالها لدور الجماعة فى الإدارة والقيادة، أى دور الأتباع ومدى نضحهم وتجاوبهم . فإذا وجدت كل الصفات الحسنة فى قائد يقود مجموعة غير متحمسة فليس أمامه سوى الفشل !

أما المشكلة الأخيرة فى التركيز الزائد على سمات القائد دون باقى العوامل هى الصعوبة الموجودة فى تحديد هذه السمات إحصائيا بدقة على مستوى تجريبى، فالقوائم تأتى متباينة وغير متفقة مع بعضها البعض فى بعض الأحيان .

وكما سنرى فى النظرية الثالثة (نظرية المواقف) فإن الحل أن نعرف أن سمات القائد هى أحد العوامل المؤثرة على نجاحه وليست كل العوامل .

وليس معنى هذا أن سمات القائد لا تؤثر فى نجاحه بل أن لها تأثير كبير ، ولهذا يجب أن نقف وقفة سريعة لنستفيد من هذه النظرية .

وجد أحد الباحثين الذين أثروا كثيرا فى تطوير نظرية السمات وهو ستوجهيل Rolf M. Stoghill عام ١٩٤٨ أن مجموعة الصفات حين تحمل معا وليست صفة واحدة منفردة هى التى تعطى للقائد فاعليته ، فالقائد الناجح يجب أن يتميز بهذه الصفات معا ولو بدرجات متفاوتة . وقد استطاع ستوجهيل تقسيمها إلى خمس مجموعات .

سمات القائد الناجح

بخصرجه ستوجھيل

يتسم القائد الناجح بهذه الصفات الخمسة مجتمعة ولو بدرجات متفاوتة :

١. القدرات :

- الذكاء .
- اليقظة والبدئية .
- القدرة على التعبير .
- الأصالة .
- القدرة على التمييز .

٢. الإنجازات :

- الدراسات .
- المعلومات .
- ما حققه من مشروعات .

٣. المسؤولية :

- إمكانية الاعتماد عليه .
- المبادئة .
- المثابرة .

- التصميم.
- الثقة في النفس.
- الرغبة في الإتقان.

٤. المشاركة:

- النشاط.
- القدرات الاجتماعية.
- التعاون.
- التكيف.
- المرح.

٥. المكانة:

- المكانة الاجتماعية.
- المكانة المادية.
- الشعبية.

أما جيمس جريبون James Gribbonn

فقد وضع هذه القائمة من ثمانية مجموعات من الصفات:

١. الأداء : القدرة على إتمام الواجبات في الظروف الحالية أو المتاحة.
٢. القيادة : القدرة على العمل بقوة الدفع الذاتية.

٣. المقبولية: القدرة على كسب ثقة الآخرين.

٤. التحليل: القدرة على الوصول إلى نتائج وإحكام سليمة بناءاً على الأدلة والشواهد.

٥. التواصل: القدرة على النفاذ إلى الآخرين في جميع مستوياتهم.

٦. الإنجاز: كمية ونوعية من العمل و الاستخدام الأمثل للوقت.

٧. المرونة: القدرة على التوائم مع التغييرات وخاصة الغير متوافقة.

٨. الموضوعية: القدرة على التحكم فى الانفعالات الشخصية واتساع الأفق لرؤية الموضوعات.

وهناك دراسة طريفة قام بها بيدلر و بروجوين و بويدل Pedler ,Burgoyne

Boydell, وقد حددوا فيها ١٠ صفات مقسمة على ثلاث مجموعات رئيسية:

أ. المعلومات والمعرفة اللازمة لأخذ القرار وإنجاز الأعمال:

١. معرفة الحقائق والمعلومات الإدارية والمصادر المالية.

٢. معرفة بالمعلومات التكنولوجية والفنية والقوانين.

ب. مهارات العلاقات والسلوكيات :

٣. إحساس بالمواقف ومشاعر الناس.

٤. توجه نحو الأهداف القريبة والبعيدة.

٥. مهارات حل المشاكل.

٦. مهارات الاتصال والتفاوض والتفويض وحل الصراعات والإقناع.

جد الصفات الشخصية :

٧. المرونة: قدرة على التكيف في المواقف المختلفة.
٨. الابتكار: حلول جديدة ومتنوعة للمشاكل .
٩. الأصالة: حلول ذاتية غير معتمدة على الآخرين.
١٠. معرفة الدور المتوقع منه وفهم لقدراته وقيمه الخاصة، وكذلك محدودياته ونقاط ضعفه.

فإذا أردنا التبسيط نقول أن السمات الإيجابية المطلوبة من القائد يجب أن تتمركز حول عدة محاور أهمها :

١. المهارات الفنية الخاصة بعمله.
 ٢. المهارات الخاصة بالعلاقات الإنسانية .
- ولكن قبل هاتين المهارتين يمكن أن نضع الحماس والالتزام والطاقة المبدولة وكذلك التحكم والثقة في النفس، أما بعدهما فنضع الشعبية والتأثير والسلطة.
- وتكون مجموعة الصفات كالتالي :



فإذا قدمنا تطبيقا هنا على الحياة الكنسية الدينية في مجال إعداد الخدام واختيار لقادة نقول: أن الحماس ونقاء الدوافع، و السيرة الذاتية من حيث التحكم في النفس واتزان الشخصية، هي صفات نبحت عنها بين المرشحين للخدمة والقيادة والكهنوت. ثم نبحت عن المعلومات الفنية وكيف نستفيد من امتلاك القائد الجديد لها. والمعلومات الفنية هنا تشمل خبرة بالعقيدة والكتاب المقدس وأساليب الخدمة، ثم نبحت عن قدرات المرشح للخدمة في التعامل مع المخدمين والزملاء والرؤساء بطريقة مسيحية فعالة ومرنة .

وأخيرا فلا بد أن توافق الرعية على راعيها، ويكون على أقل تقدير مقبولا منهم حتى يستمتع بالتأثير والشعبية المطلوبة .



إختبار نفسك

هذه القائمة بصفات القائد، يمكنك أن تضيف عليها ما تراه هاما لمجموعتك . ثم عليك أن تختار ١٠ منها فقط بحيث تصنع رقم (١) على أهمها ورقم (١٠) على أقلها أهمية ناقش النتائج مع مجموعتك (استخدم القلم الرصاص) :

يهرف مهنته	طموح
يملك المعلومات	متحمس
يملك قدرة على التفكير المجرد	يملك زمام المبادرة
يملك القدرة على التحليل	مستعد للعمل الجاد
ذكاء	منجز
موضوعي	منظم
واسع الخيال	مخطئ
لا يترك الفرص تمر	كبير
يقدر على حل المشكلات	ملتزم
مدر	كريم
متجاسك	مفائل
واثق بنفسه	واسع الأفق
موثوق به	مستمتع جيد

عائد العزم

شجاع

مناير

إجتماع

حماس الآخرين والمواقف

مفهوم

يجيد التواصل

مفاهيم كتابة

ورشة العمل



يجب أن يكون الأسقف (القائد المسيحي) بلا لوم، صاحباً، عاقلاً، محتشماً، مضيئاً للفرقاء، صالحاً للتعليم غير مدمن للخمر ولا ضراب، ولا طامع بالريح القبيح، بل حليماً غير مخاصم ولا محب للمال، يدبر بيته حسناً، له أولاد في الخضوع بكل وقار، غير حديث الأيمان، له شهادة حسنة من الذين هم من الخارج يلاحظ أن القائمة بالصفات المذكورة في تيمس (١: ٥ - ٩) تأتي متطابقة مع هذه القائمة مع اختلاف طفيف في الألفاظ، ويمكن تقسيم هذه السمات إلى مجالات عامه في حياة القائد (بلا لوم) ومجالات خاصة:

١- القائد فك حياته العائلية:

- يعمل أمرأه واحدة: يقصد بها ملتزم بالإخلاص في الحياة الزوجية.
- يدير بيته حسناً: ليس بالأوامر أو القهر بل يربيهم حسناً لكي يخافوا الله و يحترموا الناس .
- له أولاد في الخضوع بكل وقار: أثمرت تربيته لأبناءه فأصبحوا قدوه في عدم التمرد وعدم الخلاعة .

٢- القائد فك حياته الخاصة:

- صاحبياً غير مدمن الخمر .
- غير غضوب ولا ضراب؛ متزن انفعالياً .
- غير محب للمال .
- أى متحكم في الشهوات الجسدية (داخليا)

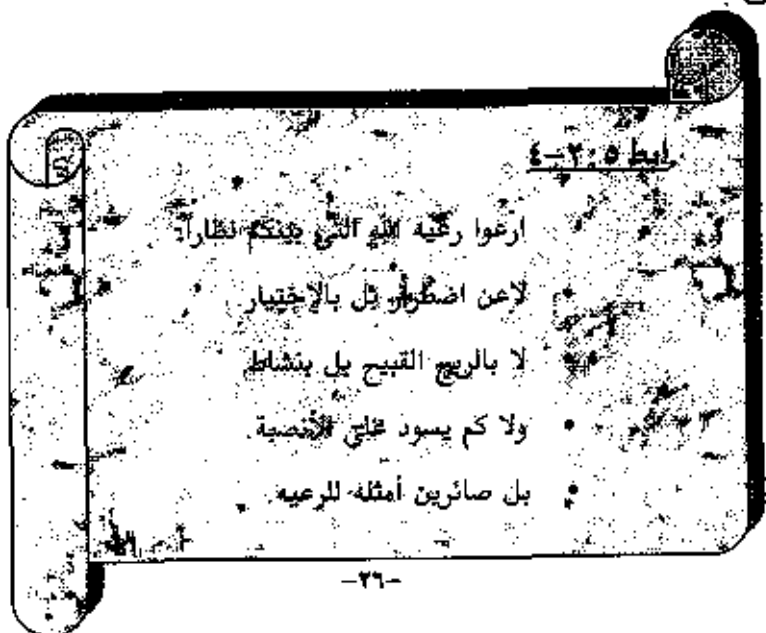
٣- القدرات الذهنية والسبوكية:

- عارفاً: ملازم للكلمة ، قادر على التعلم .
- عاقلاً: قادر على التمييز .

- محتشماً: (ضابطاً لنفسه باراً ورعاً في تيطس).
- بلا لوم: سمعته حسنة وسلوكه مناسب منظم وأمين (في سلوكه الخارجي).

٤- نحو الآخرين

- جليماً: يؤدي عمله بدون عنف مع المعارضين، غير مخاصم للأعداء.
 - مضيفاً للغرباء: يراعى الاهتمام بالناس يحب وكرم وحب للخير.
 - صالحاً للتعليم: يراعى القيام بالعمل الموكل إليه.
 - حازماً: يوبخ المناقضين.
- أما ما يذكره بطرس الرسول في رسالته عن صفات الراعى فيمكن تلخيصه في ٤ صفات



وهذه الصفات اللازمة للقائد المسيحي هي

١. الاقتناع والإقناع

٢. النشاط

٣. البذل بدون مقابل

٤. القدوة

وفي شرح الصفة الأولى يقول بولس الرسول ١كو٩: ٧ "إذ الضرورة موضوعه على فويل لي أن كنت لا أبشر، فإنه إن كنت أفعل هذا خوفاً فلي أجر ولكن أن كان كرهاً فقد أستؤمنت على وكاله."

وكما يجب أن يكون الخادم مقتنعاً بالخدمة يجب أن يستخدم أسلوب الاقتناع في تهذيب المخدمين وليس أسلوب الضغط.

يبين القديس غريغوريوس أن التهذيب يمكن الوصول إليه عن طريق أعمال المحبة وليس باستخدام العنف لأن ما يمكن الحصول عليه بالقوة الخارجية ليس فقط غير لائق بالإنسان بل هو أيضاً ليس له صفة الدوام، وباستخدام القوة الخارجية وحدها لن تتم الغاية التي يتطلبها الله. ثم أن بهذه الطريقة (أى بالعنف) تصير رسالة المعلم المسيحي شاقه أما النجاح الحقيقي لرسالته فيمكن الوصول إليه عن طريق الإقناع الروحي.

(الدفاع عن هروبه إلى نبطس، ١٧)

P6 35:425

ورثته عمل

دراسة آباثيه



بحسب القديسين باسيليوس وأنثريغوريوس وحذبه الفخ

(عن كتاب شخصية الكاهن مقال مترجم للأستاذ لويس باتسافاس ١٩٩٣)

لخص الآباء الثلاثة الصفات المطلوبة من القائد الروحي أو الراعي أو الكاهن في هذه الصفات الأربعة الرئيسية :

١. محبه الله

يؤكد يوحنا ذهبي الفم أن المتقدم للكهنوت تبذل وفوق كل شيء ينبغي أن يكون له حب لمخلصنا، وهو العمود الفقري لحياة الراعي. وأنتا نجد في سؤال الرب لبطرس (يو ٢١: ١٥-١٧) "أتحبنى؟" وبقية قوله "أرعى خرافي" تأكيداً شديداً على أن المخلص يعنى بأولئك الذين جعلهم بدمه ورثته وأحبهم فوق كل شيء آخر (في الكهنوت ٨: ١)

ومحبة الله هي الوصية التي حددها الرب بأنها الأولى والعظمى لكل الوصايا (مت ٢٢: ٣٧، ٣٨) فهي قمة جميع الفضائل التي يعتبرها القديس باسيليوس الصفة الأولى والأساسية للقائد وهي حب كلي لله في يسوع المسيح .

والراعى الروحى الممتلئ بحسب الله (لايمكن زحزحته بسهولة عن هدفه ، إذ لا يضع أمامه شيئاً بجانب الله) (نسكيات باسيليوس PG11:632B).
هذا الخضوع الكلى (لمحبة الله) من شأنه أن يسهم فى إنجاح رسالته ، التى هى إتمام مشيئة الله .

وقد أستخدم القديس باسيليوس صورة العهد القديم للإيل الظمان الذى يسرع بكل قوته (إلى جداول المياه) "مز ٤١: ٢". كذلك فنفس الراعى الروحى كما أيضاً نفس كل مؤمن يجب أن تسرع فى إرواء ظمأ محبتها لله (القوانين المختصرة ١٥٧ - P631:1185 AB

فحياة الراعى الروحى كلها كما تظهر فى كلماته وأعماله يجب أن تكون منصبه فى حب الله (من كل قلبه ، ومن كل نفسه ، ومن كل فكره) (مت ٢٢: ٣٧، ٣٨).
بهذه الطريقة يكون مثل ذلك الراعى بالحق (شهادة لحسب الله).
(النسكيات P6311632B)

وبذلك يكون الحب هو الخاصية الأساسية فى خدمة الله ، لأنه متى وجد الحب قلن يستطيع شئ أن يبطل أو يعوق الوصول إلى هذا الهدف . ويعبر القديس بولس الرسول بقوه عن عمق هذه الفضيلة : (من سيفصلنا عن محبة المسيح؟ أشدة أم ضيق أم اضطهاد أم جوع أم عرى أم خطر أم سيف؟) (رو ٨: ٣٥) .

١. محبة الرعية:

ومحبة القريب التى ساواها الرب نفسه بمحبة الله (مت ٢٢: ٣٧-٣٩) تكون بحسب رأى القديس باسيليوس (القوانين المفصلة PG31:908A) فضيلة أساسيه للراعى الروحى .

ويؤكد القديس باسيليوس، وهو يوجه كلامه إلى القادة الروحيين، على أهمية الحب الذي يجب أن يكون لهم من نحو الذين هم تحت إرشادهم الروحي. وبناء على ذلك فإن كل راعٍ روحى يجب أن يكون له مقدار كبير من الحب لكل الذين أوكلت إليه رعايتهم. ومحبة القريب هي الفضيلة الأولى المميزة لتلاميذ الرب الذي أحبنا وأوصانا أن نحب بعضنا بعضا (يو ١٣: ٣٤). إن الرب نفسه هو رئيس الرعاة الذى ترك التسعة والتسعين خروفا من أجل الخروف الواحد المفقود، وبحق فهو يمثل (الراعى الصالح الذي يبذل نفسه عن الخراف) (يو ١٠: ١١). وعلى هذا المثال فإن حب الراعى الروحي لقرابه يتضمن فى داخله عنصر بذل النفس من أجل الرعاية. (القوانين المختصرة المرجع السابق).

والراعى يظهر اهتمامه الأبوى ليس فقط بشعبه، بل وأيضا كطبيب للنفس، فهو يعالج النفوس المعتلة بالخطية، وكمثل السامرى الصالح يعمل هذا بدافع الحب. فهو يعانى ويحزن إذا وقع عضو من قطيعه مريضا. وحب الراعى الروحي لقطيعه عظيم للغاية لدرجة أن القديس باسيليوس يصف هذا الراعى كأب محب وطبيب شفوق ومعلم دؤوب للنفوس من أجل الحياة فى المسيح.

٣. الحكمة:

يعتبر القديس غريغوريوس الحكمة من الأمور الأساسية التى لا غنى عنها فى إرشاد وتعليم النفوس (الدفاع ٧٨). فيجب أن يكون المعلم الروحي حائزا على الكمال ليس نظريا فحسب، بل أيضا عمليا. فالحكمة التعليمية والرعاية لازمة للكاهن بصفة دائمة فى خدمته التبشيرية بقدر ما هي لازمة لعمله الرعوى الفردى. فينبغى أن يكون

عنده دائماً الكلمة المناسبة لكل مواقف الحياة، وأيضاً كل الوسائل الملائمة لمواجهة كل المواقف الصعبة المعكنة .

يوضح القديس باسيليوس أنه يجب على الراعى كمدواو للنفوس أن يكون على وعى تام، و متمسكاً تماماً بكل وسائل وأنواع العلاج التى رسمها الرب، الطبيب الحقيقى للنفوس . فيجب عليه أولاً أن يكون على معرفة تامة بكل ما يخص النفس البشرية، وفضلاً عن ذلك أن يكون مزوداً بالخبرة العملية (القوانين المفصلة ٤). ويؤكد القديس باسيليوس على مبدأ الاهتمام بالفرد (القوانين المختصرة ٥٧) أثناء قيام الراعى بأعماله الرعائية، مشيراً مرة أخرى إلى كلمات الرب: " أى إنسان منكم له مئة خروف وأضاع واحداً منها ألا يترك التسعة والتسعين فى البرية ويذهب لأجل الضال حتى يجده". (لو ١٥ : ٤-٧) .

ويقرر القديس باسيليوس أن طبيب النفوس (ينبغى أن يسعى بكل وسيلة لشفاء المريض ويجهاد لكي يسترده إلى مكانه.) (القوانين المختصرة ١٥٢). وفوق ذلك يجب على الأب الروحى للجماعة أن يكون واعياً للظروف المحيطة قادراً على رؤية مسبقة للمستقبل، مقتدرأ فى النضال مع القوى واحتمال وهن الضعيف قادراً على أن يعمل ويقول كل شئ يوصل رفاقه إلى الكمال (القوانين المفصلة ٤٣) .

يوضح زهبى الفم أهمية الأهتمام الواعى بكل فرد، الذى على أساسه يمكن لطبيب النفوس أن يدرك جيداً أن أمراض النفس متنوعة كمثل تنوع الحالة الروحية والطباع لكل فرد، ومن ثم فإنه وفقاً لهذا المبدأ (أى المعرفة الواعية لكل فرد) يجب عليه أن

يستخدم أسلوباً متميزاً لكل داء، آخذاً في الاعتبار طبيعة الداء ومميزات الفرد حتى يكون للعلاج الشروط المثلى للنجاح.

استعداد الراعى الروحى لمواجهة كثيرى الشكوك، والذين ينحرفون والمعارضين للإيمان المسيحى:

يعطى القديس يوحنا ذهبى الفم ببراعته المتميزة بعضاً من النصح العملى الخاص بكيفية التعامل مع الطبقات المختلفة من الناس .

أ. " والمجموعة الأولى تمثل كثيرى الشكوك ، أولئك الذين يشغلون أنفسهم بمسائل صعبه وقضايا غامضة . ولهذا السبب فهم يعرضون أنفسهم للخطر ، لأنهم ينشغلون كلية بالحديث عن الإيمان بدلا أن يحيوا بحسب هذا الإيمان الذي يتحدثون عنه .
والوسيله الأكثر فاعليه لمجابهة مثل أولئك المثيرين للجدالات القارغه لا تكون إلا بقوة فاعلية كلمات الراعى فقط كما سبق . " (فى الكهنوت ٤ : ٥)

ب. "أما مواجهة أولئك الذين يهجرون الإيمان الحقيقى فتتطلب أنتباهها خاصا إذ يجب ألا يعاملوا بالقسر ولكن بالاقناع . ومن ثم ينبغى على الأسقف بصفه خاصه ان يكون فى نفس الوقت جادا وصديقا ، صارما ومترفقا ، أمرا ولكن بلفظ ، متشددا ورفيقا . " (فى الكهنوت ٤ : ٥)

ج. "إنه إختيار مؤلم للقائد الروحى عندما يضطر أن يقطع عضوا من الشركة الكنسية . وذلك يتطلب انتباهها عظيما حيث أن الغرض من هذا الإجراء القاسى هو توبة الخاطى " لئلا يبتلع مثل هذا من الحزن المفرط " (٢كو ٧ : ٢) .

ويتخذ هذا الإجراء من أجل المنفعة الروحية والتوبة لمن انساق للضلال . لأجل ذلك يجب أن تهذل عناية كبيرة عند إتخاذ مثل هذا الحكم حتى لا تقع محنة أكبر بالخطي . وهذا أيضا ينبغى على الأسقف أن يتنبه إليه خشية أن يسبب بإهماله فقدان نفس الخطي بل أيضا نفسه هو . (في الكهنوت ٣ : ١٧) .

٤. الاتضاع :

من الفضيلة الأولى أى حب الله ينبع بالضرورة الاتضاع ، وهو فضيلة أساسية يسمى إليها جميع الرعايا (باسيليوس -القوانين المفصلة ٤٣) . ولكن فوق الكل هى شرط لازم لا بد منه لكل راعى روحى (القوانين المختصرة) وهو يتأهب لقبول هذه الخدمة ، أن يخلع عنه كل فكر كهرياء ، لأن هذا الفكر كفيل بأن يجرده من جميع الفضائل (النسكيات P631:648A) .

"لا تدع الوظيفة الكهنوتية تجعلك متكبرا ، بل بالأحرى دعها تقودك إلى الاتضاع " (المرجع السابق) . ويذكر القديس باسيليوس جميع المتقدمين للكهنوت أن "رعاية الكثيرين تستلزم خدمة الكثيرين " (القوانين المفصلة ٣٠)

والرب نفسه (جاء لا ليخدم بل ليخدم) (مت ٢٠ : ٢٨) . لقد تنازل لخدمة خلقته بأن اتخذ منشفة وغسل أرجل تلاميذه (يو ١٣ : ٤) . وقال الرب : "تعلموا منى لأنى وديع ومتواضع القلب " (مت ١١ : ٢٩) .



اللقاء الثاني

القائد ماذا يفعل؟



سلوك القائد

- تأمل
- خواتم عملية
- الاهتمام بالناس أو بالعمل
- أريحية أساليب للقيادة
- أحد أساليب يطلع للهداية
- إخصر نفسه
- مفاهيم كتابية
- ورشة عمل

تأمل

ولدت لتكون دليلاً

(تاليند و ديوتير)

إنما وُلدت لتكون قائداً للبشر ودليلاً، فذلك ليس من الكماليات، بل من الموجبات.

فإذا أبيت أن تقوم بهذا الواجب عن تخوف وأنانية، تكون قد خبت

واحدة من مهامك الجوهرية كإنسان.

لا تكفب بالسير على الدروب الصاعدة، بل شق دروباً ثانية لتعبر عليها

القافلة البشرية. إنك لا ترضى بأن تبقى المتفرج النطبي على أحداث ملكة الثقافة

والسياسية والاجتماعية والاقتصادية، بل عليك أن تكون صادق العزيمة وفي طبيعة

خوف التقدم الإنساني.

أنت مدعو لتكون مسؤولاً، احتفظ دائماً بزوح الطموح الأبية، لا لتكون أفضل،

بل التساعداً غيرك على الصعود معك.

كيف تصفح جيداً أنك تعلمت أنك بالحق والحب إنك لا تصنع شيئاً يستفيد منه

غيرك؟

إن أردت أن تكون قائداً عليك أن تكون متأهبا للتضحية في سبيل الآخرين،

أن تدعى برفاهيتك، بوقتك ومصلحتك وبمالك. فالقائد الذي يقتصر عن

مصلحته الشخصية له من القائد الاسم فقط.

من الصعب أن تكون، طوال حياتك كلها، دليلاً، بأقوالك وعملك وفردك وحسن

تصرفك، إلا تدري أن غيرك يأخذ عنك طريقة التفكير والتول والعمل.

كن واعياً لهذا، وعش بطريقة تجذب كل الذين هم حولك.

عليك أن تكون دليلاً بحيث أنت، في مكانك وبعيدك، في المدرسة مع أصحابك،

في دائرتك الخاصة، فالسليم يشع حيث يكون.

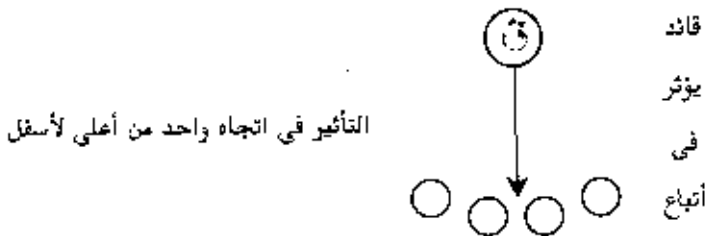
خبرات عملية

يختار فريق الكرة أفضل لاعبيه ليكون (الكابتن) ، وتعتبر خبرته ومهارته عاملاً مؤثراً في إحراز الفوز للفريق . ولكن تخيل معي أن هذا القائد الناجح لفريق الكرة تم تعيينه مديراً مالياً وإدارياً للنادي ، فهل معنى هذا أن هذه السمات تصلح للموقف الجديد!

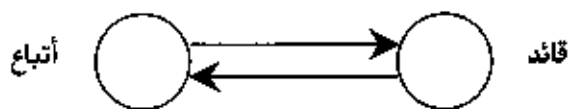
وهل الأسلوب الذي يستخدمه ضابط الشرطة لقيادة فريق لمطاردة اللصوص هو نفس الأسلوب الذي يستخدمه نفس الشخص إذ كان أميناً للخدمة في مدارس التربية الكنسية يقوم بقيادة مجموعة من الخدام لتعليم الأطفال .
إذاً فالشخص نفسه قد يغير أسلوبه تبعاً للمواقف المختلفة ونوع المهمة ووظيفة المنظمة التي يعمل على تحقيق أهدافها .

القائد هام ولكن ..

النظريات السابقة نظرت للقائد على أنه العامل المؤثر الأول في العملية القيادية ، وأهملت دور الجماعة ودور الظروف في النتائج ، ولذلك يمكن تشبيهها بالرسم الآتي :

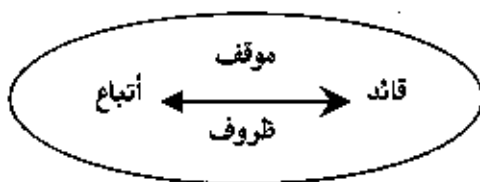


أما في هذا الفصل فسوف نقدم نظرية ثالثة هامة هي "نظرية المواقف" التي تؤمن بأن الجماعة أو الرؤوسين أو المخدومين لهم تأثير مماثل على القائد وعلى نجاح المهمة، فالقيادة إذن عملية تبادلية.



التأثير في اتجاهين مستعرضين متساويين في الأهمية

وإن أردنا الدقة نستطيع أن نضع فوق السهمين الظروف والموقف اللتان تحددان النتائج.



من هو القائد أم ماذا يفعل؟

سلوك القائد

إن سمات القائد ليست هي العامل الوحيد في نجاح العملية القيادية فالذي يجعل القائد ناجحاً -

WHAT HE IS ?

ليس ما هو عليه من صفات شخصية

WHAT HE DOES ?

بل أيضاً ما يفعله من أعمال

فقد يكون القائد أقل ذكاءً أو لكنه أكثر كرمًا في المكافآت أو أكثر دقة في

الأشراف فيندرج العمل .ويمكن تقسيم أعمال القائد إلى محورين أساسيين :

- الاهتمام بإنجاز المهمة .
- الاهتمام بالعلاقات البشرية وبناء روح الفريق ورفع الروح المعنوية للجماعة .

اهتمام بالمهمة:	اهتمام بالخلاقات:
تحديد الأهداف	زيادة إحساس الأفراد بالهدف الجماعي
وضع أولويات	تهيئة الجو المناسب للحوار
تقديم المعلومات	تشجيع المشاركة
عمل خطة لسير العمل	التواصل واحترام الآراء
تقييم الأداء	الاستماع الجيد للجميع
اتخاذ القرارات	إعطاء وقت كاف لكل مشارك
تشجيع الخطوات التنفيذية	السماح بالتعبير عن المشاعر
الاستخدام الأمثل للوقت	عدم السماح للصراعات والمشاجرات بالاستمرار
توزيع العمل ومتابعة تنفيذ المهمات	استمرار الروح المعنوية العالية والحماس

٣. نظرية المواقف

يهتم بعض القادة بالعمل ويهتم البعض الآخر بالعلاقات، وينشئ عندنا أربعة

احتمالات:

<u>٢</u>	<u>٣</u>	أكبر ↑ الاهتمام بالناس ↓ أقل
اهتمام قوى بالعمل اهتمام قوى بالعلاقات	اهتمام قوى بالعلاقات اهتمام ضعيف بالعمل	
<u>١</u>	<u>٤</u>	
اهتمام ضعيف بالعلاقات اهتمام قوى بالعمل	اهتمام ضعيف بالعلاقات وبالعمل	

أقل ← الاهتمام بالعمل → أكبر

في الشكل السابق نجد أن هناك اتجاهين في القيادة:

- اتجاه إنجاز العمل يمثله الخط الأفقى.
- واتجاه العلاقات يمثله الخط الرأسى.

وعلى هذا نجد أن القائد قد:

١. يهتم بالعمل وليس بالناس (موقف ١) (١م)
٢. يهتم بالعمل وبالناس (٢م)
٣. يهتم بالناس وليس بالعمل (٣م)
٤. لا يهتم بالناس ولا بالعمل (٤م)

ويمكن أن نسمي دور القائد في كل جانب من جوانب المربع بأربعة أسماء

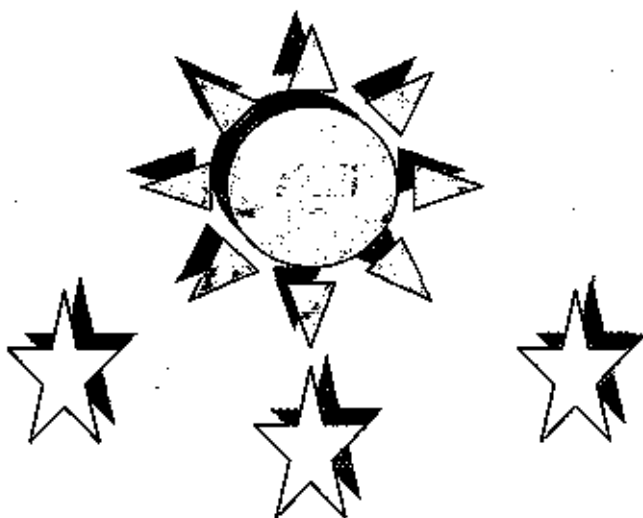
- ١م التوجيه : يهتم بالعمل دون العلاقات (ويسمى أيضا الإملاء)
- ٢م الإقناع : يهتم بالعمل وبالناس
- ٣م المشاركة : يهتم بالناس وليس بالعمل
- ٤م التفويض : لا يهتم بالناس ولا بالعمل

<p>اهتمام قوى بالعمل</p> <p>اهتمام قوى بالعلاقات</p> <p>الإقناع</p> <p>٢م</p>	<p>اهتمام قوى بالعلاقات</p> <p>اهتمام ضعيف بالعمل</p> <p>المشاركة</p> <p>٣م</p>	<p>أكثر</p> <p>↑</p> <p>الاهتمام بالناس</p> <p>↓</p> <p>أقل</p>
<p>اهتمام ضعيف بالعلاقات</p> <p>اهتمام قوى بالعمل</p> <p>التوجيه</p> <p>١م</p>	<p>اهتمام ضعيف بالعلاقات</p> <p>وبالعمل</p> <p>التفويض</p> <p>٤م</p>	

أقل ← الاهتمام بالعمل → أكثر

وبالطبع فإن لكل أسلوب مميزاته وعيوبه : فالتوجيه يساعد على الإنجاز السريع
ولكنه لا يرفع الروح المعنوية للأتباع ١٠٠ إلخ
وكذلك فإن لكل أسلوب وقت يناسبه حسب نضج الجماعة ومستوى التابعين
ونوع الموقف الذي تمر به الجماعة.

فالإملاء يصلح للمبتدئين ولا يصلح لجماعه متقدمة إنما يصلح لها التفويض .
كذلك فإن المواقف المختلفة تتحكم فى أسلوب القيادة فإن ، كان المنزل يحترق فعلى
الوالد أن يأخذ بزمام الموقف ولا يجلس فى جلسة استماع للآراء المختلفة .
و يعنى هذا الكتاب بتحديد الأسلوب المناسب للوقت المناسب و مع الأشخاص
المناسيين.



تعريف لكل أسلوب من أساليب القيادة

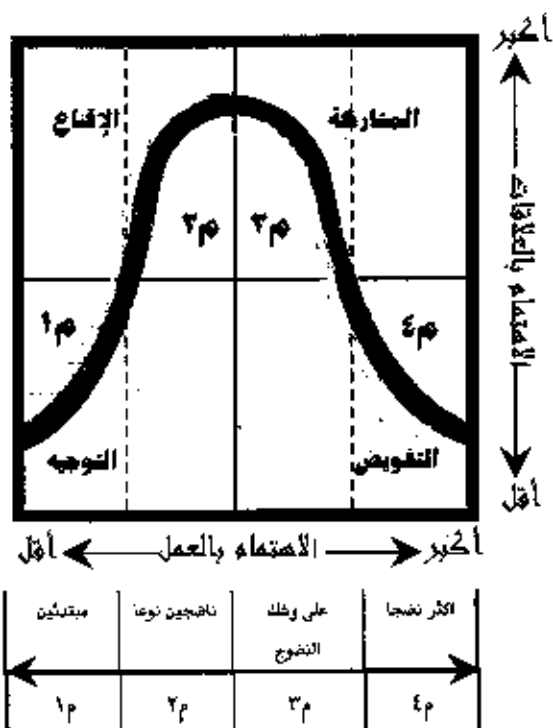
الأسلوب	التعريف	لسان حاله
١- التوجيه أو الإملاء	تقديم توجيهات محددة والإشراف المباشر على الأداء لتنفيذ القرارات	"النجاح أو الهلاك"
٢- الإقناع	شرح القرارات وإقناعه الفرصة لأجابه الأسطة	"ينحس الناس لما يشاركون في خلقته"
٣- المشاركة	طرح الآراء والأفكار للمشاركة واتخاذ القرارات الجماعية	"ليس هناك أجل من صداقات العمل"
٤- التفويض	ترك مسؤولية اتخاذ القرارات وتنفيذها للآخرين	"أترك القارب وشأنه"

مميزات وعيوب كل أسلوب

عيوب	مميزات	
<p>طريقة لفرض وسائل التنفيذ على الجماعة تعطي نتائج سريعة ولكن النتائج البعيدة قد تسبب استياء التابعين.</p>	<p>طريقة محددة لتحقيق الأهداف التي تفيد الجماعة.</p>	<p>١. النوحية (الإملاء) اهتمام بالعمل عدم اهتمام بالناس</p>
<p>قد تكون العلاقات نفعية وليست من كل القلب.</p>	<p>تحقق أهداف الجماعة من ناحية أداء المهمة وجودة العلاقات.</p>	<p>٢. الإقناع الاهتمام بالعمل اهتمام بالناس</p>
<p>قد تتحول إلى (نادى) يهتم بالتناغم مع عدم الرغبة فى الإنجاز. يهتم بصورة القائد (كشخص محبوب) دون رغبة فى المخاطرة بأى خطوات تفقده هذه الصورة.</p>	<p>بها ثقة بالناس تعطيهم قدرة على إنجاز المهام التى يرغبون فيها.</p>	<p>٣. المشاركة عدم الاهتمام بالعمل اهتمام بالناس</p>

تسبب إهمال العلاقات وتنظيم العمل وقد يتعطل تحقيق الأهداف.	تعطى الجماعة حق اخذ القرار واختيار كيفية التنفيذ دون عمل ارتباط زائد بين الأشخاص إن لم يكن ذلك لازماً لهم.	٤. الفروض عدم الاهتمام بالعمل اهتمام بالناس
-----------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------

أى أسلوب يصلح للبداية؟



تذهب نظرية المواقف إلى أن هناك دورة لإدارة الأعمال يتغير فيها أسلوب القائد عادة من التوجيه إلى الإقناع إلى المشاركة ثم إلى التفويض أنظر الشكل .
وتسير هذه الدورة مع مقدار نضج الأتباع أو المخدمين ، كما يبين السهم أسفل الشكل، فكلما زاد نضج الأتباع كلما أمكن الانتقال إلى درجة أكبر من الثقة والمشاركة والتفويض وإعطاء الرؤوسين مسئوليات متدرجة وهكذا ينتقل أسلوب القائد من :

١م التوجيه ← ٢م الإقناع ← ٣م المشاركة ← ٤م التفويض

وذلك بمقار الزيادة في نضوج الأتباع أما النضوج فيعرفه هرسى وبلاشر أصحاب نظرية المواقف بأنه :

النضوج: هو الرغبة والقدرة على أداء العمل

مثال : ابنك أخ لك

و من أوضح التطبيقات وأكثرها أقتناعا بصحة النظرية ما أورده المؤلفات عن علاقة الوالدين بابنائهما ، وكيف تسير كلما نضجوا في نفس المسار: من التوجيه المباشر إلى الإقناع ثم المشاركة في الرأي ثم التفويض ، فكلما زاد نمو الأبناء ازداد تحكّمهم الذاتي وقل استخدام السلطة الخارجية من قبل الوالدين.

و فى هذا النموذج حل لكثير من المشكلات التى تحدث بين الأبناء وذويهم حيث يطالب الأبناء بمعاملة البالغين ، ويكون على الوالدين إعطائهم مزيد من الحرية فى اتجاه م ٣ ← م ٤ ولكن بشرط أن يظهرُوا علامات النضوج وهى الرغبة والقدرة على تحمل مزيد من المسئوليات وانجاز المهمات المنوطة بهم .

تدريب

إذا قمنا بتطبيق هذه النظرية على مواقف فى الخدمة نجد إنها ذات فائدة كبيرة ، تأمل معى المواقف التالية :

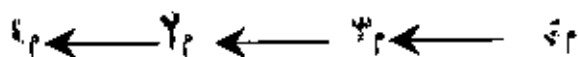
١ . كنت مشرفا فى بيت الطلبة وكان معظمهم من الشمامسة والخدام . فإنه يمكنك البدء بأسلوب المشاركة بأخذ رأيهم فى مواعيد وقوانين المنزل قبل وضعها فى لوحة الإعلانات ، ثم تطلب منهم الالتزام بها . فإن فعلوا فإناك تعطيهم مزيدا من السلطة ، وذلك بالأشراف على أحد الأدوار أو الصيانة .. الخ

٢ . كنت أمينا لأسرة ابتدائي ، وكان الخدام مبتدئين وقد تخرجوا لتوهم من أعداد الخدام ، وهم لا يفضلون أن تترك لهم اختيار المنهج والدروس وتوزيع الفصول فيما بينهم بل يريدون أن تقوم بتوجيههم وتحديد المهام لهم وتدريبهم على القيام بالعمل مع التقييم المستمر من تشجيع وتصحيح ، فإن استجابوا فإنك تقوم بشرح النظريات التعليمية وإقناعهم بفائدة استخدام الطرق التربوية والوسائل التعليمية ، وإنها ليست مجرد أوامر أو توجيهات

بل هي أيضاً نافعة ومفيدة ، أى إنك تنتقل من التوجيه إلى الإقناع وأخيراً تأخذ الناصحين منهم ليشاركوا فى الأشراف على رحلات الأسرة أو مييزاتيتها أو صنع القرار فيما يختص بالنشاط الصيفى الخ وبهذا تكون قد أعددت صفاً ثانياً من الخدام .

هل يمكن أن تعود دورة الإدارة إلى الوراء ؟

نعم فهذا المنحنى ليس مثل عقارب الساعة أو الظل الذي يسير فى اتجاه واحد ، فإنه فى بعض الأحيان يضطر القائد إلى الإمساك بمزيد من السلطة وزمام الأمور ويسير بالمبدأ القيادي فى اتجاه التوجيه ، من :



ويحدث هذا فى المواقف الطارئة أو الصعبة ، أو عندما يظهر المرؤسين نضوجاً أقل ، وعلي القائد أن يفعل هذا بروح سمحة ولا يقول :

"اتركوا لى كل شئ ، عمركم ما هتعملوا شئ وحدكم" "لو ما كنتش ، أعمل كل حاجة بنفسى مفيش فايدة"

بل يقول :

" دعنى أساعدكم فى البداية حيث أن خبرتكم بهذا الموضوع ليست كبيرة "

"يمكنكم الاعتماد على بعض الوقت بصفة مؤقتة "

"يسرنى أن أساند العمل إذ دعت الضرورة فأنا هنا للخدمة"

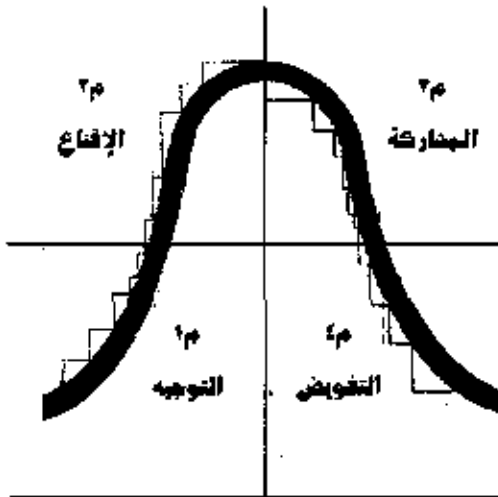
مثال:

حدثت بعض مخاطر في رحلة الشبان الأخيرة فقرر أمين الأسرة الذهاب معهم في الرحلات المقبلة قائلاً: " إن وجودي في الرحلة لا يعني التدخل ، ولكن عند اللزوم أكون تحت الأمر ، أو أحد عوامل الانضباط. "

وبهذا العمل عاد القائد في دورة الإدارة من (التفويض) للخدام بالقيام برحلة مع الشباب بمفردهم، إلى (المشاركة) حيث يكون رأيهم مشتركاً مع رأيه، دون إلغاء لرأيهم أي من ٤م ← ٣م.

وذلك نظراً لأهمية الموقف (رحلة شباب) ، وعدم النضج الكافي للمخدومين

وبعض الخدام.



التدرج في الانتقال من النوجيم إلى الإقتلح

لكي يقرر القائد الانتقال من مرحلة إلى مرحلة عليه أن يقوم بإعطاء بعض المسئوليات ثم يراقب إنجازها ثم يعزز (بممدح أو يعاقب) حتى تصبح هذه المسئولية جزء من مهمة الأتباع، ثم يعطيهم مهاماً ومسئوليات جديدة.

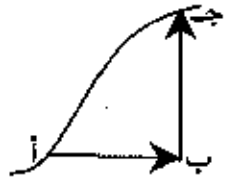
وترى في الشكل السابق هذه المراحل التي يمكن تكبيرها في الشكل التالي .

لاحظ خطوات الانتقال إلى مستوى أعلى من النضوج :

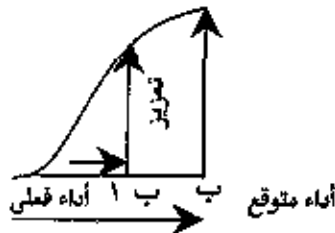
أ . يقدم القائد توجيهات ويضع نظاماً .

ب . يترك الأفراد للقيام بها .

ج . يعزز القائد الأداء إن نجحوا فيه .



فإن لم يتمكن التابعين من أداء المهمة فإن القائد يقلل المهمات والتوقعات ويقوم بالتعزيز وتقوية العلاقات، على أساس أنه إن لم يصل الأتباع إلى المستوى الكامل فعلى الأقل فإنهم يتقدمون.



وهكذا ينتقل من خطوة ب (مهمة صعبة) إلى مهمة ب١ (مهمة أقل صعوبة) ويقوم بالتعزيز المناسب حتى يصل خطوة بخطوة إلى النضوج اللازم.

اختبر نفسك

أعرف أسلوبك المميز في القيادة

أجب على الأسئلة التالية بنعم أو لا ، وذلك في كل مجموعة من الأسئلة المكونة من ١٠ أسئلة لكل مجموعة ، ثم أحسب عدد الإجابات بنعم في كل مجموعة لتعرف أكثر الأساليب القيادية استعمالاً في حياتك .

المجموعة الأولى

١- على القائد استخدام سلطته حتى يجعل السامعين يعملون بالتوجيهات التي يضعها .

٢- يعتبرني الناس قائداً متشدداً .

٣- على القائد أن يحسم المناقشات ويديرها حسناً .

٤- يجب أن يصير القائد على أن يستخدم الناس طريقته أولاً فإن لم تنفع فلنتناقش .

٥- على القائد أن يعرف الطريق وهو يتوقع الطاعة ممن يرشدهم .

٦- على القائد مراقبه مجموعته وتوجيهها .

٧- إن العمل غير الجاد أو المعيب يجب أن يصبوب بصرف النظر عن العلاقات الشخصية .

- ٨- لكل عمل خطوات روتينية يجب أتباعها .
- ٩- عل التوجيهات والتكليفات أن تكون محدودة وواضحة ودقيقه .
- ١٠- على القائد أن يكون له يد من حديد فى بعض الأحيان .

المجموعة الثانية

- ١- على القائد اتخاذ معظم القرارات الهامة عن طريق الاجتماعات الدورية لأعضاء الجماعة .
- ٢- لا داعى فى الاجتماعات الكنسية لعمل قائمة رسميه بجدول الأعمال بل يترك الأمر مرنا .
- ٣- تعتبر أهداف الجماعة أهم من الأهداف الشخصية .
- ٤- يجب على القائد أن يخطط بعناية ودقه للمستقبل .
- ٥- أعتبر عملى منظما ودقيقا .
- ٦- أقوم بعملى بناء على خطه منهجيه دقيقة .
- ٧- أتعامل بلهاقة شديدة مع الآخرين .
- ٨- على القائد أن يصرف وقتا طويلا فى تنظيم عمله والتخطيط له .
- ٩- إذا سؤلت عن أمر يختص بالعمل او الخدمة التى أقوم بها فإنى عادة ما أجيب بالتحديد بإجابات قاطعه .
- ١٠- قبل اتخاذ القرارات على القائد أن ينتظر حتى يحصل على كافة المعلومات .

المجموعة الثالثة

- ١- لا ينبغي أن تأخذ الاجتماعات صفه رسميه بل يستحسن أن تحتوى على المناقشات الودية .
- ٢- على القائد أن يقضى وقتا طويلا فى الحديث وتبادل الآراء مع مجموعته .
- ٣- عليه أن يأخذ منهم أصدقاء مقربين .
- ٤- على القائد أن يشترك فى نفس الأنشطة التى تقوم بها الجماعة .
- ٥- عندما يأتى إلى شخص ما فى العمل بمشكلة ما فإنى أعطيه رأى بناء على خبرتى الشخصية .
- ٦- عند حدوث صراع فإنى عادة ما أحاول حله بالحديث إلى الأطراف المختلفة .
- ٧- على القائد أن يتنازل عن رأيه عندما تعارضه الجماعة .
- ٨- على القائد أن يؤيد دائما أعمال مجموعته ومواقفهم .
- ٩- على القائد أن يأخذ موافقة مجموعته فى المواضيع الهامة قبل العمل .
- ١٠- على القائد مراجعه آراء وقرارات ومواقف أعضاء الجماعة الآخرين لاستبعاد الآراء والقرارات غير المفيدة .

المجموعة الرابعة

- ١- على القائد إعطاء مسؤوليات وصلاحيات للأشخاص ذو التصرف الحسن والموثوق فيهم .
- ٢- استخدام طول البهال مع الآخرين .

- ٣- أقوم بالأعمال التي يجب على عملها بدون تخطيط مسبق .
- ٤- لا أحمل هما لما سيأتي بل أترك الأمور لتفسير وحدها .
- ٥- كثير من المشكلات تحل لو تركت للزمن .
- ٦- بعض الناس يعملون جيداً بمفردهم أما الآخرين فلا يمكن إرغامهم على العمل .
- ٧- يعتقد الآخرون أنني يارد ويصعب إثارته .
- ٨- أتجنب إغضاب الآخرين من أجل العمل .
- ٩- أن لم يتم العمل على أكمل وجه فهذه ليست سبب مشكلتي وحدي .
- ١٠- إذا وجدت شخصاً مضطرباً في عمل فإني أتركه حتى يهدأ بمفرده .

الإجابة

أحصى فقط الإجابات (بنعم) ولا تعد الإجابات بلا إذا كنت قد حصلت على ٧ إجابات بنعم من الـ ١٠ أسئلة الخاصة بأحد المجموعات فضع الرقم تحت العمود الأيمن (عالي) وأن حصلت على ٣ إجابات بنعم فضع الرقم تحت العمود الأيسر (منخفض) أما إذا حصلت على ٥ إجابات بنعم فضع الرقم تحت العمود الأوسط

منخفض	وسط	عالي	(وسط)
(٣ فأقل)	(٥ نعم)	(٧ فما فوق)	المجموعة الأولى: التوجيه
(٣ فأقل)	(٥ نعم)	(٧ فما فوق)	المجموعة الثانية: الإقناع
(٣ فأقل)	(٥ نعم)	(٧ فما فوق)	المجموعة الثالثة: المشاركة
(٣ فأقل)	(٥ نعم)	(٧ فما فوق)	المجموعة الرابعة: التفويض

مفاهيم كتابية

مرشدة عمل

تفصح سيرة معظم قادة الكتاب عن أنه كان عليهم التأقلم مع بعض مشاعر الشك في قدرتهم الشخصية والخوف من الفشل. والقارق الوحيد بين الذين أصبحوا قادة، وقد عمل الله بهم عملاً وبيّن الذين تخاذلوا أن القادة استمروا في التقدم رغم مخاوفهم.

واليك بعض النماذج الكتابية للقيادة الروحية.



موسى

من أنا؟

أقرأ (خر ٣ : ١-١٢)

عندما تغرب أبناء يعقوب في أرض مصر صرخوا للرب من أجل العبودية ولم ينس الرب عهده مع إبراهيم واسحق ويعقوب ، فأعد الرب خطته لموسى ودرسه على حكمة المصريين وعلى الفنون العسكرية ، ولكن هذه الحكمة البشرية لم تكن تكفي ، حتى مع حماس موسى وغيرته ، وكاننت النتيجة أن موسى قتل مصرياً وفشل في

مصالحة اثنين من أبناء شعبه ، وأخيراً فرّ هارباً إلى الصحراء ليعرف الحكمة الإلهية ،
وقد مرت سنوات بعد هذا الاختبار .

أجب عن هذه الأسئلة :

- ١ . ما هي الصورة التي ظهر الله لموسى عليها ؟ وما هي تأثير هذه الصورة على حياته المستقبلية ؟
- ٢ . كيف جذب الله انتباه موسى ؟ وكيف ناداه ، وكيف يناديك أنت في حياتك الخاصة ؟
- ٣ . في الأعداد من ٧ - ١٠ حدد الأفعال التي تصف أعمال الرب ؟
- ٤ . من كان موسى يظنه الأقوى الرب أم فرعون ؟ ولماذا ؟
- ٥ . ماذا كان رد موسى على أمر الرب له أن يخرج الشعب من تحت يد فرعون ؟
- ٦ . لماذا يعتبر رد الرب على موسى كاف لموسى ولكل قائد مسيحي ؟
- ٧ . قد تفعل نحن مثل موسى حين نحدد الإمكانيات المتاحة ومصادر القوة التي يمكن أن نعتد عليها وننسى أن نضع قوة الرب من بينها ، فلماذا يحدث هذا ؟
- ٨ . " أنا أكون معك " هل تكفي لازالة مخاوفك ؟



إرسل ييدك من قوسك

أقرأ (خر ٤ : ١٠ - ١٧)

اعطى الرب لموسى ثلاث آيات ليجيبه عن سؤاله "ماذا لو سألك المصريون من

أرسلك؟"

أجب عن الأسئلة التالية:

١. ما هو الاعتراض الذي أظهره موسى؟
٢. لماذا لم يختار الرب ببساطة شخصاً آخر غير موسى؟
٣. قد يرسل الرب لنا مساعداً مثل هارون، ولكن هذا ليس الاختيار الأمثل الذى يختاره الرب لنا. كيف أضر هارون بالدور القيادى و بروحيات الشعب فى بعض الأحيان؟
٤. اذا أعطانا الرب مسئولية ما فهل معنى هذا أنه سوف يمنحنا القدرة على انجازها، ما الذى يجعلك تثق فى ذلك؟



اللقاء الثالث

فدأ أحد ظروف؟



أسلوب القائد

- تأمل
- خواتم عملية
- نظرة القائد للناس
- شخصية القائد تحدد أسلوبه
- احتر نفسك
- مفاخير كتابية
- ورشة عمل

هل فكرت بأن

حديثاً ، والنزاهة ، وعلى الشاطئ ، بإمكانه أن يوجه نهائياً
حياة شاب أو فتاة ؟ إياك وإبائك وإباعتك التي تستطيع أن تكون
فيها دليلاً للبشر . ليصبح للناس ، بعد معاشرتهم إياك ،
أكثر صدقاً وفرحاً وإنسانية .

الحقيقة لا تفرض بالقوة ولا المخبة تكتسب بالإكراه . فاحترام الحرية
هو جريمة كل قائد . إنه ملزم بأن يتوجه إلى الضامر دائماً ، وإلا فإنه يخضع
للجسد . ما عنك فاعلاً بأناس يتبعونك عن قسر وخوف ؟ ففتش عن الانتماء الخرس
لا يمكنك أبداً أن تكون القائد إذا اتخذت الغير كوسيلة لا تجعل من
الآخرين أدوات بلأريك حتى الشريعة منها . الإنسان ، كل إنسان ،
له قيمة مطلقة ، فحاول من أن تلممه . يمكن أن تكتسب إرادات
الآخرين بإلقاء المسؤوليات على كواهلهم . لا تنسى هذا ، خاصة
عندما . تصل إلى مركز القيادة أبداً بالسعي لربح قلب الإنسان الذي
ترغب أن تصحبه عقله
إلى الحقيقة .

هل تثق في غيرك ؟

قد يوجد القائد في ظروف مواتية، فيطلب منه مهمة في حدود قدراته وقدرات جماعته أو أكثر قليلا، وقد يحدث العكس، وقد يكون مسئولا عن مخطوئين أو مساعدين يثق بهم وقد يكون مع أشخاص لم يختبرهم بعد أو لا يثق فيهم عموماً. قد يكون القائد نفسه ميالاً للثقة في الآخرين حتى يثبت العكس، أو للشك في قدراتهم ونواياهم حتى يثبت العكس. والاستخبار التالي (عن مجلة هو وهى) يبين لك أن كنت تثق في غيرك بسرعة أم لا.

أ- إذا كنت على وشك القيام بإجازتك السنوية في مكان عملك، وكان عندك أعمال كثيرة يجب عليك الانتهاء منها قبل بدء الإجازة فأى القرارات التالية، سيكون قرارك؟

أ- أن تطلب من بعض زملائك المقربين، إنجاز الأعمال بدلاً منك.

ب- أن تعتذر لرئيسك بأنك لم تستطيع الانتهاء من حجم العمل المطلوب منك، وبأنك ستنتهيهِ فور رجوعك من الإجازة.

ج- تلغى إجازتك.

يختلف مقدار الثقة بالآخرين من شخص إلى آخر وما لا شك فيه أن الثقة تتوافر بين الأفراد القريبين من بعضهم، مثل الأصدقاء، والعائلة الواحدة، وفريق العمل. والثقة بين الأفراد في المكان الواحد، من أسباب الإحساس بالأمن والأمان، كما تعد من أهم مقومات نجاح العلاقات، ونجاح العمل وتقدمه. وحتى تعرف مقدار ثققتك الحقيقية بالآخرين، أجب عن الأسئلة التالية بكل أمانة، بينك وبين نفسك، وضع علامة أمام الخانة التي تناسبك أكثر.

٢- إذا اشتريت مجموعه من السلع من أحد المحال ، وأخذت ورقة الحساب مدوناً عليها كل الأسعار التي ستقوم بدفعها عند الخزينة :
 أ-تقوم بمراجعة بعض البنود التي تعرفها جيداً لتتأكد من أن الباقي كله صحيح ؟
 ب- تراجعها كلها بدقه ؟
 ج-تدفع الحساب بدون أن تقوم بالمراجعة؟

٣-إذا أخبرك والداك برغبتكما في التعرف على أصدقائك الجدد المقربين لك، وطلباً منك دعوتهم إلى البيت في زيارة لأنهما يريدان الأطمئنان عليك ،وعلى صداقتك ،فهل :
 أ-توافق في الحال وتحدد ميعاداً ،وتعبر عن أنها رغبتك أيضاً ؟
 ب-تحاول إقناعهما بلباقة بعدم أهمية مثل هذا اللقاء فربما لا يعجبهما سلوك شخص معين .
 ج-توافقهما على ذلك ،بعد طرح أسئلة : لماذا وكيف ، والتأكيد على شكل وطريقة المعاملة لأصدقائك ؟

٤-إذا تصادف حضورك وسط مجموعه من الناس ، وكان عليك الإجابة عن بعض الأسئلة ،التي تتعلق بأسرار أو بخصوصيات بعض أصدقائك فهل :
 أ-تجيب عن الأسئلة ،ولو بإجابات غير صحيحة ؟
 ب-تدلى ببعض الأخبار ،ولكن بحذر شديد ؟
 ج-تجيب عن كل الأسئلة بوضوح مبرراً لنفسك كل ما تقوله ليس أسراراً ؟

٥-إذا تقرب إليك أحد أصدقائك في الدراسة أو في العمل ، سعيًا وراء صداقتك على الرغم من علاقتك المحدودة نوعاً به ،فهل :
 أ-تظل حذراً في علاقتك به ،حتى تدرك نواياه الحقيقية ؟
 ب-ترحب بصداقته ،ولكن لا تقوم بإى خطوات إيجابية ؟
 ج-ترحب بصداقته ،وتعامله كأحد الأصدقاء الأعزاء ؟

٦- إذا طلبت من أحد أقبل منك دراية وخبرة في مجال ما ، القيام بمهمة معينة يشعر هو أنه لا يستطيع أن يقدمها فهل : أ- تخبره بثقتك فيه ، وبأنه لاشك سوف يوفق في مهمته ؟ ب- تناقش معه النواحي المتعلقة بهذه المهمة ، وما قد يتعرض له من مواقف ؟ ج- تنصحه بالانسحاب ؟	٧- إذا اجتمعت مع بعض أصدقائك ، وتطرق الكلام إلى الحديث عن شخص ما ، علاقتك به ليست على ما يرام فهل : أ- تذكر بعض حسناته ، وتذكر أيضاً سيئاته ؟ ب- تذكر فقط حسناته ؟ ج- تنتقد تصرفاته بطريقة سطحية ، بحيث لا تتعرض في حديثك إلى ما قد يسيئ إليك . وإلى شخصه بشده ؟
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ضع دائرة حول الإجابات وذلك بنقلها إلى أحد الأعمدة الثلاثة التالية :

رقم السؤال	أنت تفرح	أنت تفرح	أنت لا تفرح
	غيرك	غيرك إلا	غيرك
	أ	ب	ج
١	أ	ب	ج
٢	ج	أ	ب
٣	ج	ب	أ
٤	أ	ب	ج
٥	أ	ج	ب
٦	ج	ب	أ
٧	ب	ج	أ
المجموع			

العمود الرأسي الذي تحصل فيه على أعلى الدرجات يعبر عن مقدار ثقتك في الآخرين .

إن مقدار ثقتك في الآخرين سوف يحدد أسلوبك في القيادة كما سترى عند قراءتك لهذا الفصل .

الزمن اللازم لإتمام الدورة

قد يأخذ بعض الأفراد والمجموعات زمناً قليلاً في إتمام الدورة الإدارية من التوجيه إلى التفويض، وقد يأخذ بعضهم أكثر أو أقل من الباقيين في نفس المجموعة . وذلك حسب قدرات الدارسين أو المدربين وحسب طبيعة العمل من حيث صعوبته ودقته فقد يكون العمل بسيطاً ولكنه هام (مثل إعطاء الحقن أو المحاليل للمرضى) ولا يطمئن المسئول إلى تفويضها للمتدرب الجديد إلا بعد مرور مزيد من الوقت والتدريب نظراً لأهميتها . وقد يكون العمل بسيطاً للغاية مثل توجيه بعض الأبناء بالنزل على تشغيل سخان الكهربي الجديد فأنت تبدأ (بالتوجيه) ثم (إقناع) الابن بأهمية هذه المعلومات لأن عدم إتباعها يحدث أخطاراً، ثم تجعله يعمل أمامك (مشاركة) وتقوم بمساعدته عندما يخطئ ثم تترك له حرية العمل لشهور وسنين .

هكذا فعل السيد المسيح مع تلاميذه ، فقد (وجههم) ليبين لهم أهمية ما يفعلون وخطورة التقاعس عنه (إقناع) . ثم عزز (بالتشجيع) والعتاب عند نجاحهم وفشلهم ثم

(أشركهم) معه وأخيرا أرسلهم (مفوضا) إليهم ليعملوا نفس المهام التي قام بها بل وأعظم منها وأستمر هذا التدريب أكثر من سنتين، وقد كان التلاميذ متفاوتون فيما بينهم في استيعاب الدرس والسير بقوة الدفع الذاتي .

نظرة القائد للناس تحدد أسلوبه

تحدثنا عن المرونة التي تدفع القائد لاختيار الأسلوب المناسب مع الأشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب . ولكن مع هذا فإن لكل قائد أسلوب مفضل ينبع من نمط شخصيته ومن نظراته للأمور وتقييمه للناس .

توجد مقوله قديمه مؤداها أن القادة في تقييمهم للناس حيزان بالأول يثق في الآخرين ويعتبر أنهم يريدون العمل ويقدرون أن يقوموا به أما الحزب الثاني من القيادة فيعتبر أن الناس لا يرغبون في العمل ولا يقدرون القيام به بدون توجيه وإشراف .

أما المصلح العلمى لهاتين النظريتين للعملية القيادية فيسمى نظرية س (الثقة بالناس) ونظرية ص (عدم الثقة) Theory X . Theory Y وفى الجدول التالى نبين الفرق بين النظريتين بحسب أبحاث ماك جريجور Mc Gregor الشهيرة .

الثقة في الناس

نظريته

- الناس يحبون العمل فهو نشاط طبيعي
- مثل اللعب لو كانت الظروف مواتية .
- يمكن للناس أن يقوموا أنفسهم .
- ويبتكرون طرقاً لحل مشاكلهم لو تم تشجيعهم .
- يتحمس الناس لو تم تقديرهم
- ومصادقتهم وشعروا بالإنجاز وتحقيق الذات في العمل، وليس فقط بالحوافز المادية .
- القائد ديموقراطي .

عدم الثقة بالناس

نظريته

- العمل مفروض على الناس .
- الناس أساساً كسولين ولا يمكن الاعتماد عليهم ويحتاجون إلى إشراف مباشر .
- تنقص معظم الناس القدرة على الابتكار .
- ما يحفز الناس هي المكافآت المادية وتجنب الخسارة والشعور بالأمان (عدم الطرد أو الإهانة) .
- سلطة القائد في منصبه .
- القائد أوتوقراطي (ديكتاتوري) .

العمودان

العمودان التاليان يمثلان بعض الاتجاهات والمواقف التي تتبناها تجاه الناس عامة، يمكنك أن تقيم نفسك وذلك بتوزيع عشر درجات على كل جملة من متقابلتين في العمودين .

مثلا النقطة الأولى تقول في العمود الأيمن .

١- الناس لا يحبون التعب وفي العمود الأيسر الناس يعملون بجد
قيم كل من الجملتين بإعطاء رقم (٨) مثلا للجملتين اليمنى والباقي (٢) للجملتين اليسرى
وتستطيع اختيار أى توزيع مجموعته (١٠) إما فى ذلك إعطاء (١٠) نقاط لأحد
الجملتين وصفر للأخرى .

الناس عموما بطبعهم	تقييم من ١-	الناس عموما بطبعهم	تقييم بأحد ١-
١- لا يحبون التعب ويحاولون العمل بأقل مجهود ممكن.	١-	١- يرغبون فى التعب من أجل الأهداف التى يتلزمون بها.	١-
٢- يتجنبون المسئوليات.	٢-	٢- يأخذون على عاتقهم المسئوليات التى يرونها لازمه	٢-
٣- لا يتحمسون للإنجاز والنتائج.	٣-	٣- لديهم الرغبة فى الإنجاز والوصول إلى نتائج.	٣-
٤- لا يقدرّون على توجيهه لوكّهم.	٤-	٤- يقدرّون على التوجيه الذاتى.	٤-
٥- لا يهتمون بأهداف المؤسسة أو الجماعة (أو الكنيسة).	٥-	٥- يرجون النجاح لجماعتهم أو (كنيستهم) .	٥-

٦- يفضلون الانقياد للآخرين.	٦- يفضلون أخذ قراراتهم بأنفسهم فيما يختص بمهماتهم .
٧- يتجنبون اتخاذ القرارات كلما أمكن ذلك.	٧- يرغبون في أخذ القرارات في مجال التزامهم .
٨- لا يمكن الوثوق بهم أو الاعتماد عليهم	٨- إذا وثقنا بهم واعتمدنا عليهم لا يخذلونا.
٩- يحتاجون للأشراف والرقابة.	٩- يحتاجون للتشجيع والمساواة.
١٠- يحركهم المال والمصلحة الشخصية.	١٠- يحركهم العمل الشيق الذي يشكل تحدياً.

كلما زاد مجموع درجات التي تعطىها للعمود الأيسر كلما كانت ثققتك في الناس أكبر وأنعكس ذلك على أسلوبك في القيادة ،

أثر التوقعات الحسنة على سلوك المخدمين

يقول ليفنجستون S. Livingston أستاذ علم القيادة الأمريكي ١٩٦٩

(بعض المديرين يميلون لمعاملة رؤسيتهم معاملة ثابتة تقودهم إلى مزيد من الإنجاز ولكن معظم المديرين ابدون وعى منهم/يعاملون رؤسيتهم في بعض الأحيان معاملة تقودهم إلى

إنجاز أقل من قدراتهم، وذلك لأن توقعات المديرين منهم تكون ضعيفة مما يدفعهم إلى إنجاز يتمشى مع صورة رؤسائهم المتواضعة .

وقد درس كثير من الباحثين أثر التوقعات الحسنة على الأداء وخلصوا بهذه النصائح . حين يقتنع القائد أن المخدمين أو الرؤسين قادرين على التقدم ، وحين يعبر لهم عن هذه التوقعات فإنهم يتقدمون. وإليك هذه المفاتيح لتحسين الأداء عن طريق التوقعات الإيجابية :

المفتاح الأول:

الثقة : وما يتبعها من حرية التصرف الممنوحة للموظف .

المفتاح الثاني :

المسؤوليات : فإن تجاهل الرؤسين وعدم إعطائهم مهمات يقومون بها يضعف أدائهم ، والأفضل إعطائهم مسؤوليات تزيد قليلاً عن قدرتهم الفعلية، وليست أقل أو أكثر بكثير حتى يتقدمون خطوة فخطوة للأمام .

المفتاح الثالث:

الاهتمام : ويظهر في الاستماع ، المعلومات المرتدة سواء مدحاً أو نقداً إيجابياً صادقاً متبوعاً بالشرح أو الوصف والتدريب على مهمة صعبة .

المفتاح الرابع:

المشاركة : في الشاعر والآراء عن طريق الاتصال بين القائد والأتباع .

المفتاح الخامس:

الثناء: والاعتراف بالجميل وبنجاح المرؤسين، حتماً فإنك أن قلت لأحد المرؤسين أتى أثق أنك تستطيع أن تقوم بهذه المهمة وأبديت اهتماماً بتقديمه وإنجازاته المرهلية الصغيرة وبالصعوبات التي قد تواجهه، وشاركته الرأي، وعبرت له عن امتنانك لمنجزاته ومقدرته زاد حماساً للعمل وكان على مستوى التوقعات التي تعطيها له .

اختبر نفسك

هناك عشرة طرق يتصرف بها القائد تجاه أعضاء الجماعة. أقرأ كل بند بدقه ثم ضع علامة على أحد الأعمدة التي تعبر عما يمكن أن تفعله في هذا الموقف .

لو كنت قائداً فأنتك :	أبذل جهداً لأتجنب هذا ١	أميل لتجنبه ٢	أميل لأن أفعل هذا ٣	أبذل جهداً لأفعل هذا ٤
١- أشرف على مجموعتي بدقة لكي أحصل على نتائج أفضل منهم.	—	—	—	—

—	—	—	—	٢- أضع أعضاء جماعتي لوضع أهدافهم الخاصة والمقاييس لتقييمها.
—	—	—	—	٣- أضع المقاييس لأتأكد من قيام الجماعة بالعمل.
—	—	—	—	٤- أ جعل أعضاء الجماعة يدركون تبعات إخلاصهم فى العمل وبالتالي أدراك إمكانياتهم الكامنة.
—	—	—	—	٥- أحاول أن أتأكد أنتنى قمت بتحديد المهام لأعضاء الجماعة .
—	—	—	—	٦- أسمح لأعضاء الجماعة باتخاذ القرارات الهامة.
—	—	—	—	٧- أضع الأهداف العامة والخاصة لمجموعتى وأقنعهم بفائدتها.
—	—	—	—	٨- أفوض السلطة لأعضاء الجماعة فيما يختص بالعمل المطلوب.

—	—	—	—	٩- أوجه مجموعتي لاتمام الأعمال في الميعاد المطلوب.
—	—	—	—	١٠- أقيم أداء مجموعتي بناء على الأهداف التي وضعوها لأنفسهم.

الأرقام الزوجية تعبر عن أسلوب في القيادة يتميز بالثقة في الناس وإشراكهم في العملية القيادية .

أما الأرقام الفردية فإنها تختص بأسلوب التوجيه والإدارة بالأوامر أجمع مجموع درجاتك في الأسئلة الفردية:

$$\text{السؤال ١} \quad ٣ \quad ٥ \quad ٧ \quad ٩$$

$$\text{الدرجة} = \text{---} + \text{---} + \text{---} + \text{---} = \text{المجموع} \text{---}$$

ثم أجمع مجموع درجاتك في الأسئلة الزوجية :

$$\text{السؤال ٢} \quad ٤ \quad ٦ \quad ٨ \quad ١٠$$

$$\text{الدرجة} = \text{---} + \text{---} + \text{---} + \text{---} = \text{المجموع} \text{---}$$

قارن بين المجموعتين لتعرف أيهما أكبر.

مدرسة العمل

يشوع

قائد شاب قد كان قائد عظيم

اقرأ يشوع ١: ١-١٥

تصور لو اختاروك في مكان لتشغل وظيفة محافظ لأحد العواصم، أو وزير للاقتصاد والمالية أو وضووك في مكان لواء متقاعد في الجيش ، أو جعلوك رئيسا لشعبيا بأكمله؛ هذه كانت مشاعر يشوع حين واجه تحدى قيادة شعب إسرائيل المعاند وإدخالهم إلى أرض الموعد .

أجب عن هذه الأسئلة :

١- ضع فى قائمه كل الوعود وكل الوصايا التى أعطاهها الرب ليشوع فى الآيات من

١-٩

٢- أى المواقف تستدعى تكرار كلمة تشدد وتشجع ؟

٣- كيف أمر الرب يشوع أن يستعمل كتاب الشريعة ؟ ولماذا؟

٤- ماذا تعرف عن يشوع من الآيات ١٠-١٥؟ وما الذى تعلمه يشوع من موسى عن

الثقة بالله وطاعته فى فترة خدمته معه فى فترة الأربعين سنه فى البرية ؟

جدعون



موقف من الشر

إقرأ قضاة ٦: ١-٤٠

بعد وفاة يشوع بحوالى ١٧٠ سنة كان الإيمان بالله هو فقط الذى يجمع أسباط إسرائيل فحين كانوا يتبعون آلهة أخرى كانوا يضعفون وينغمسون ويقعون فريسة للشعوب التى تحيط بهم ، وقد أقام الله الاثنى عشر قاضياً ليخلصوا الشعب من الأزمات .

أجب عن هذه الأسئلة :

- ١- صف الظروف التى كان على القضاة أن يحكموا فيها الأعداد ٦-١
- ٢- تستطيع أن تقرأ الأعداد من ١١-٢٤ قراءة إذاعية أو درامية، بأن يقرأ شخصاً ما دور الملاك، والآخر دور جدعون ، ويقرأ الراوى الأعداد ١٠، ١٩، ٢١، ٢٤ لمزيد من معايشة النص.

٣- ما هى الشكوك التى كانت تجول فى نفس جدعون ؟

٤- كيف أعطى الرب قوة لجدعون للقيّم بالقيادة آية ١٦، ٣٤

٥- صف شخصية جدعون ، ونشأته ، وتقييمه لنفسه ولقدراته ونمو علاقته مع الرب ، ونمو قدراته كقائد.

٦- ما هو الشيء المشترك فى الحياة الذى تجده فى حياة موسى ويشوع و جدعون ؟

اللقاء الرابع



الشخصية و أسلوب القيادة

- تأمل
- عيوبنا عملية
- شخصية القائد
- أسلوب القائد
- اختر نفسك
- بفاهيم كتابية
- ورسنة عمل

تأمل

ثبات القائد

عالميند و حوزير

لأن البشر

بصعوبة يقبلون بالنور ، ولا يرضون بأن تعيش هدفك
الأعلى كقائد ، فتوقع أنت أن يقولوا عنك شرا ويفتروا عليك .
أكمل شوطك على الرأس ، والأيقسابة على شفقتك .
في دورك كدليل ، استعاني الفشل والأوهام ، وستتعرف إلى
القنوط ، كن ثابت القدم ، تمسك بحبل الإيمان المتقد ، والقلب
الحمسن ، والثقة الراسخة . فمن يخدم الحق ويعمل يحب لا يستطيع
الفشل إليه سيولا . تبقى القائد ، أن بقيت مؤمنا بالإنسان ومرجيا فيه
محبا له ، رغم النؤس والشقاء والكفران بالنعمة وأنانية الآخرين .
لا يمكنك الرضي بأن تبقى القائد الوحيد ، بل واجب عليك
أن تكتشف ، وتنشئ قوادا جديدا من الممكن إتيان العظام
في الحياة ، فلا أجمل ولا أشرف من
صنع الرجال

خبرات عملية

-أشرك الرب يسوع أفراد القرية البسطاء في مسئولية نشر ملكوت الله على الأرض
(مت ١٠: ١٠-١٤).

-أشرك الرب ٧٢ من التلاميذ الآخرين في مسئولية الكرازة (لو ١٠: ١٢، ١٧-٢٤).
ويوضح الفصل من (مت ٢٠: ٢٥-٢٨) كيف تكون السلطة مجنده من أجل الخدمة .
-وعلى القائد دائماً أن يعتبر أن العمل مسئوليته الخاصة و مسئولية من يقودهم في
نفس الوقت .

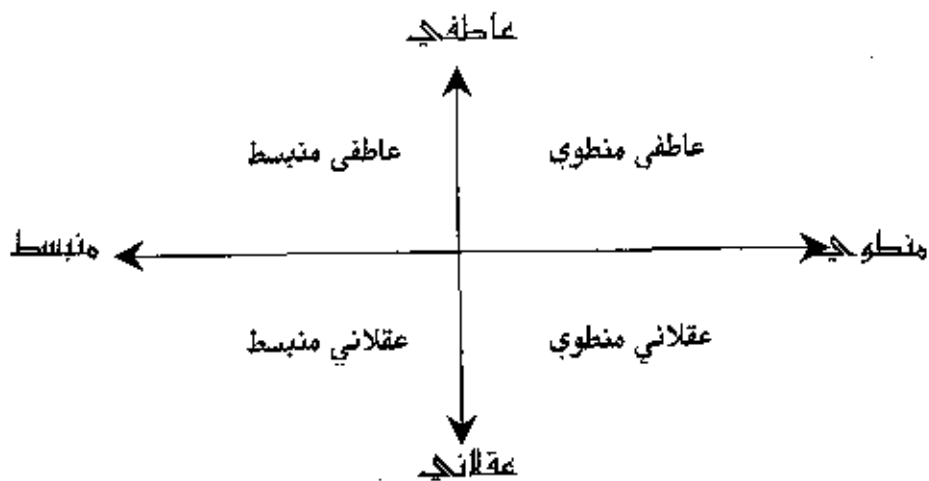
شخصية القائد

وأسلوبه في القيادة

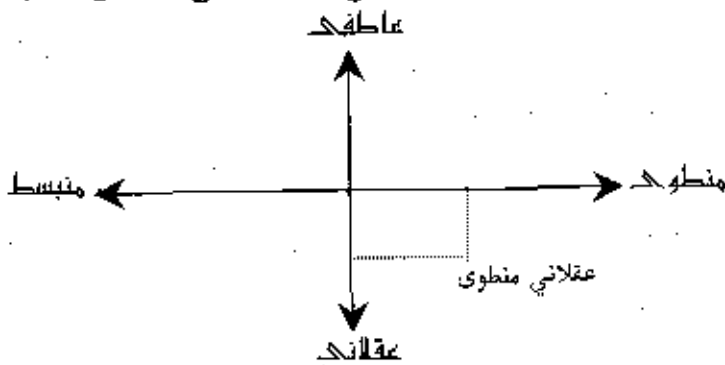
يعمل كل قائد إلى أسلوب يناسب شخصيته ، وقد يغيره تبعاً للظروف، ولكن الشخصية
تفرض على القائد بعض الأحيان اختيار الأسلوب .
والأسلوب : هو نمط سلوكي يتكرر معظم الوقت أما الشخصية فهي عادات سلوكية
يحتمل أن يتصرف بها الإنسان في الأوقات العادية .

وقد وجدنا تطابقاً بين أنواعها الشخصية وبين أساليب القيادة السابق ذكرها ، وتعتبر
هذه الملاحظات مساهمة متواضعة من هذا الكتاب في مجال أبحاث القيادة والرعاية .

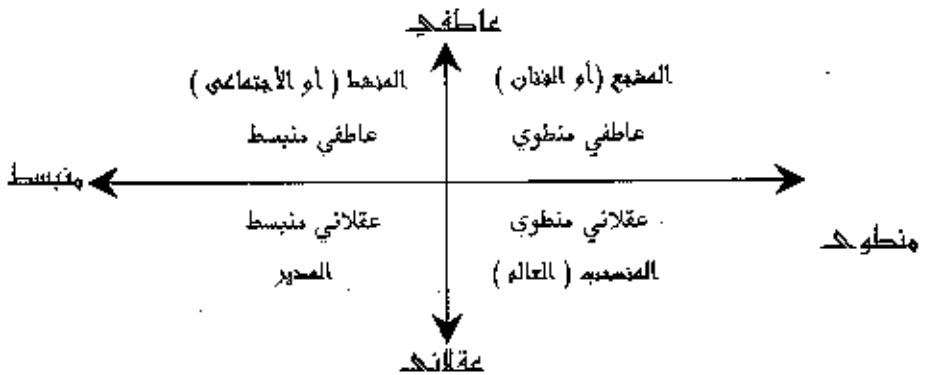
يمكن أن نقسم الشخصية للبشر عموماً إلى أربعة أنواع بناء على محورين هم العقل
 على المحور الرأسى، الانبساط والانطواء (المحور الأفقى) .



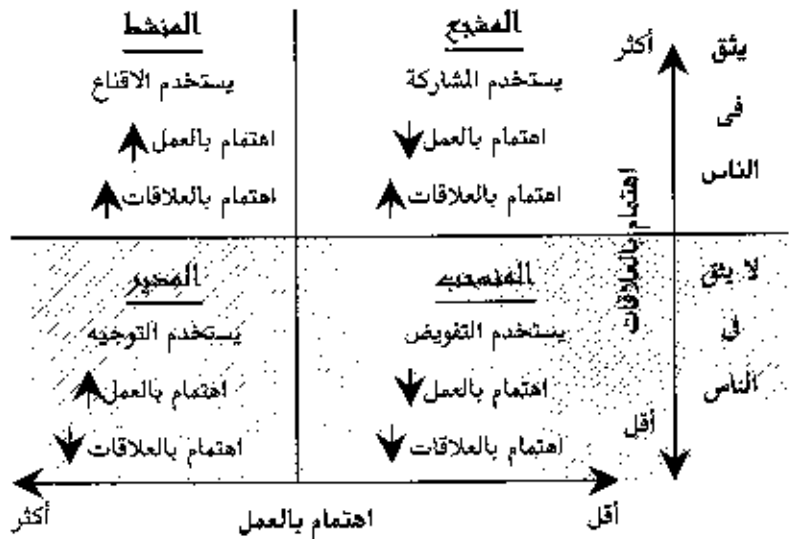
ويمكن أن تعرف شخصيتك أو شخصية أحد القادة بتحديد مقدار استخدام العقل أو
 العاطفة : ومقدار الانبساط والانطواء . فإن كنت تستخدم العقل ٧٠٪ والعاطفة ٣٠٪ كما
 أنك منطوي ٨٠٪ : منبسط ٢٠٪ فإنك تضع في هذا المربع العقلاني المنطوي .



ونستطيع أن نضع أسماً لكل من أنواع الشخصيات الأربعة



ملاحظة: في كتاب الدكتور مجدى اسحق " شخصيتك إعرفها- اهتملها- طورها " تجد أن شخصية المنسحب أو العالم تسمى الشخصية الباحثة عن الكمال و هو وصف جيد للشخصية. و تجد تطابقاً بين نوع الشخصية و بين استخدام أساليب القيادة الأربعة.





المشجع

- يستخدم المشاركة .
 - يهتم بالعلاقات الشخصية .
 - ثقته بالناس كبيرة .
 - أسلوب مريح ولكن قد ينقصه الإنجاز .
 - يتعاون مع الآخرين ، يستجيب لكل ، مستمع جيد ، متعاطف ، لطيف ، مسترخي ، مسالم ، هادئ لا يحب الصراعات ، يمتص الصدمات ويطيّب قلب الناس .
- ربما تجد على مكتبه : صورة عائلته أو عبارة ترحيب .



المنشط

- يستخدم الإقناع .
 - يهتم بالعمل والعلاقات .
 - ثقته بالناس كبيرة .
 - أسلوب فعال ومؤثر من جهة العمل والروح المعنوية معا .
 - صريح مباشر ، كثير الحديث، مؤثر، يهوى المشغولية والعلاقات الاجتماعية والتفاعل ، يباليغ ويعمم، عاطفي ، صدوق ، متحمس ، تلقائي ، يغامر ويربح ، يحلم أحلاما ويحققها ، مقنع ، مرن ، يقفز من نشاط لآخر ، ينظم وقته حسنا .
- ربما تجد مكتبه غير منظم ولكنه يعرف كل شيء عنه .



المنسحب

- يستخدم التفويض ولا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات .
- ثقته بالناس ضعيفة وأسلوبه غير فعال إلا مع أتباع نشيطين .
- متحفظ يتعامل بطريقه واضحة مباشرة ،يسير ببطئ واستمرار بطريقة منهجية ،يعوئ التفاصيل ،ويكره المفاجآت والاجرات غير المتوقعة ،يعتمد على الحقائق ويطلب اثباتات ووثائق رسمية .
- يسألك كيف وصلت إلى هذه النتيجة ويتجنب المواجهة ويهرب من المشاكل .
- يحرص أن يفعل الصواب ،جاد ،مفابر ،مشالي ،ناقد ،خاضع للسلطة ،حذر ،ينظم وقته بدقه ،دقيق ،موضوعي .
- يعمل بمفرده بناء على التعليمات القياسية .
- مكتبه منظم وخالي ،يضع المكتب حاجزا بينه وبينك .



المدير

- يستخدم التوجيه .
- يهتم بالعمل .
- ثقته بالناس ضعيفة .
- أسلوب مؤثر لكن على حساب الروح المعنوية للمرؤسين .
- يهتم بالنجاح وهو شخص ناجح و متميز
- سريع ، محدد ، واضح ، صارم ، نشيط ، قوى الإقارة ، مستقل ، واثق بنفسه ، متحكم ، غير مرن .

نلاحظ على مكتبه مشروعات كثيرة وخطط زمنية .

مكتب وكرسي كبير يدل على المكانة .



نشاطى تعليمى

المكثرون الأربعة يتحدثون

اجتمع أربعة مديرين من قادة الكنيسة من قدامى الخدام، وكان أحدهم يتميز بشخصية إدارية (مدام/منى)، والآخرين بشخصية اجتماعية (المنشط أ/ أكرم) والثالث كانت شخصية عاطفية تهتم بالعلاقات (المشجع مس / سامية)، أما الرابع فكان من النوع (المنسحب المدقق أ / شكرى) وقد دار بينهم الحوار التالى :

- بالطبع فإن الإداري يبدأ بالحوار لتنظيم الجلسة .

مدام منى (شخصيه إدارية) : نبدأ بالصلاة وطرح موضوعات للمناقشة، وسوف أقترح على حضراتكم الإجراءات المطلوبة ثم أقدم لكم تصورى وأعتقد إنه سيعجبكم .

أ / أكرم (المنشط) : ولماذا لا نترك الحوار مفتوحا لسماع جميع الآراء؟
ولماذا نستمع إلى رأى واحد؟

أ / شكرى (المنسحب الفكر) : نحن نحتاج إلى التفكير أولا قبل اتخاذ قرارات .
مس / سامية (المنشجع) : بابتسامه لا بد أن نتعاون .

فوائد تعدد الشخصيات

لو كان كل البشر من نوع واحد لحدثت مشاكل ،إنما فى البستان الواحد يوجد الصبار وتوجد الزهور، وتوجد الأشجار القوية، وهناك أيضا الياسمين والرياحين الرقيقة، ولكل واحد فى كرم الرب عمل ومذاق وشخصية وفائدة وعمل .
فلو كان كل الخدام أو المديرون من نوع واحد تخيل معى ماذا كان سيحدث :
لو اجتمع 4 مديرين من النوع الإداري الموجه : ستقوم حرب ..
لو اجتمع 4 مديرين من النوع الاجتماعي : فكل واحد سيقول نكته ويتسامرون قليلا ثم يتركون الحجرة .

لو أجتبع ٤ مديرين من النوع المشجع : سيبتسمون بسلام، ويبدأون بالعزومه كل واحد يقول للآخر "أفضل أنت الأول" ثم يسألون بعضهم بعضاً عن أحوال الأسرة ويتركون شأن العمل .

لو أجتبع ٤ مديرين من النوع المنسحب المفكر : سيقومون بتحليل أشد تفاصيل العمل ملأ لمدة ساعات دون الوصول إلى أي نتيجة .

فإن كل أسلوب من أساليب القيادة فائدته :

- الإداري : يعطى للخدمة والقيادة الإنجاز والتحكم (Control) .
- المنشط : يثير الهمة ويوضح وجهات النظر ويساعد الناس على العمل بمتعة .
- المشجع : يبني روح الفريق ويوحد الناس .
- المنسحب المدقق : يقوم بالتصويب، ويقول لك لا تقفز قبل أن تعرف أين تضع قدمك .

وإن كل أسلوب أيضاً عيوبه

تظهر العيوب أكثر عندما يكون الشخص متوتراً أو سلبياً فإن لكل نوع من أنواع القادة الأربعة سلوكيات معينة حسب الشكل التالي :

ماذا يفعل كل قائد وقت التوتر ؟

<p><u>المهنيشيط</u></p> <p>الاندفاع الأصولية السطحية عديم الواقعية يأخذ المشاكل بطريقة شخصيه لحل المشاكل : يهاجم</p>	<p><u>المهتجع</u></p> <p>السلبية الاعتمادية الدفاع عن النفس التردد لحل المشاكل : يؤجل المشاكل حتى لا يواجه .</p>
<p><u>المهطيرو</u></p> <p>الأوامر النقد الضغط لحل المشاكل : يواجه المشاكل بالتدخل الصارم .</p>	<p><u>المهتسحب</u></p> <p>التدقيق الزائد اللبطي الشديد عدم المرونة الروتين لحل المشاكل : يترك الآخرين ليحلوما يدخل في التفاصيل دون داعي .</p>

ولاكن للتعدد عيوب

فبرج بابل كان رمزاً لفرقة البشر واختلافهم وقشلهم فى الاتصال، أو ذلك بسبب تعاليهم وتشامخهم وظن كل منهم أنهم أشباه آلهه، ولا يختلف الناس فى لغتهم وأجناسهم فقط بل فى قيمهم ومعتقداتهم أيضاً، وفى الطريقة التى تربوا بها، وفى نمط شخصياتهم وتوجيهاتهم .

وأما فى العنصرة فقد فهم الناس لغة بعضهم بعضاً وأنسكب روح الله على الجماعة ليوحدها ويجمعها، ويعطيها أن تعمل فى وحدة، رغم اختلاف أعضائها فى الجنس واللون والشخصية والميول .

وكمثال لعيوب التعدد فى أساليب القيادة :

عندما يكون مدير المبيعات من النوع الاجتماعى - المنشط، أما المشتري فهو من النوع المفكر العقلانى المنسحب . سيحاول البائع التعرف على المشتري وعمل صداقه معه والحديث الدافئ التواصل المرح معه ، أما المشتري فيظل يبحث عن الحقائق والتفاصيل، ويحلل الفوائد والعيوب ، ويطلب أرقاماً دقيقة وأدله على ما يقوله البائع ، وبهذا يكون التفاهم والإقناع قليلاً .

المرونة هى الحل

والحل هو أن يفهم كل شخص سلوكيات الآخر وطريقته فى التعامل، ويزيد من المرونة لكى يقابله ولو فى منتصف الطريق . فلو كنت اجتماعياً مشجعاً تريد أن تقنع

شخصاً مفكراً (منسحباً) فعليك أن تزيد من الأدلة واستخدام الحقائق وتنظيم حديثك حتى تكسب ثقته واقتناعه .

وفي الجدول التالي إرشادات للتعامل مع الأنواع الأربعة من الناس ، فمهما كان نوع شخصيتك ، فإنك تحتاج إلى التكيف مع الشخصيات المختلفة للحصول على أفضل النتائج ، كما تحتاج إلى فهم أسلوبهم ولماذا يتصرفون هكذا ، وما هي وجهة نظرهم وكيف أنهم منطقيون مع أنفسهم ، لأنه من الزاوية التي ينظرون بها للأمر فهم على صواب ، وبهذا تخاطب أفضل ما فيهم وتخرج أفضل ما عندهم .

الأسلوب الأمثل للتعامل مع الشخصيات

مهما كان أسلوبك الشخصي وأردت التعامل مع قائد أو مرؤس ، فقابله في منتصف الطريق واليك هذه الاقتراحات :

<p>ساعده على تحقيق هدفه ، أجعل علاقتك به علاقة عمل . لو اختلفت معه ناقش الحقائق بموضوعية ، لا تمس الأمور بطريقه شخصيه عاطفيه ، إمدح الأفكار وليس الأشخاص . كن محددا منظمًا . ناقش معه البدائل واحتمالات النجاح لتساعده وتحمسه على أخذ القرار .</p>	<p>مع المكبر</p>
<p>شجع أفكاره الخلاقه ، شاركه رؤيته وأحلامه ، لا تجادله تحرك معه بسرعة للأمام . كن مرحًا ، أقتبس الأمثلة وشهادة الشهود والمواقف للتأثير الإيجابي عليه ، استخدم الحوافز .</p>	<p>مع المنشط</p>

<p>مع المشجع</p>	<p>تعاطف مع مشاعره، إظهار اهتمامك الشخصي به، عندما تختلفا ناقش المواقف والمشاعر الشخصية، تعامل معه بطريقة غير رسمية، سر ببطئ : أستمع بتأني، أكد له أن الخطوات لا تنطوي على مخاطره ، أكد له أنك أنت شخصياً ستقف وراء نجاح العمل، بين له أن القرار سيفيد وضعه وعلاقاته بالآخرين .</p>
<p>مع المنسحب</p>	<p>سر معه بطريقة منطقية منظمه خطوة فخطوة، دلل على دقة وصدق كلامك بالأفعال لا بالأقوال، تقدم إليه بطلب كتابي، عدد الميزات والعيوب لكل خطة عمل تقترحها، كن مباشراً صريحاً معه، أكد له بالمنطق والحقائق أن الخطوات المقترحة لن تسبب أضراراً .</p>

اختر نفسك

فيما يلي ٢٠ فعلا من أفعال القيادة ، اختر خمسة منها تعتبرها أسلوبك المفضل. أنظر بعد ذلك إلى المربعات التالية فإن وجدت ثلاث أو أكثر من الخمس أفعال التي اخترتها في هذا الربع فهو أسلوبك المعتاد .

يقبل	يقاوم	يبدأ	يساعد	ينصح
يمنح	ينسحب	يحكم	يقنع	يوافق
يتجنب	يستعرض	يقود	ينتقد	يحلل
يتنازل	يوجه	يلزم	يعترض	ينسق

الأفعال الخاصة بكل أسلوب

<p><u>الإقناع</u></p> <p>ينصح ينسق يبدأ يوجه يقود</p>	<p><u>المشاركة</u></p> <p>يقبل يوافق يساعد يقنع يلزم</p>
<p><u>التوجيه</u></p> <p>يحلل ينتقد يعترض يقاوم يحكم</p>	<p><u>التفويض</u></p> <p>يقنازل يتجنب يمنح يسترخي ينسحب</p>

فإن كنت من النوع الذي (يقبل) و (يوافق) و (يلزم)، كما أنك من النوع الذي (يوجه) و (يقود) فإن أسلوبك الأساسي هو المشاركة و أسلوبك الفرعي هو الإقناع
... وهكذا.



ورشة عمل

الشخصيات الكتابية وأسلوب القيادة

يحفل الكتاب المقدس بالمواقف القيادية، وتستطيع أن ترى أساليب القيادة المختلفة مرتسمة في سلوك قادة الكتاب، وإليك هذه الأمثلة :

<p><u>المنشط</u></p> <p>نحميا</p> <p>أستير</p> <p>بولس</p>	<p><u>المشجع</u></p> <p>برنابا</p> <p>أندراوس</p> <p>راعوث</p>
<p><u>المهدير</u></p> <p>موسى (في بداية حياته)</p> <p>داود</p> <p>القضاة</p>	<p><u>المهتذب</u></p> <p>شاؤول الملك (في نهاية حياته)</p> <p>أرميا</p> <p>الحكماء</p>

سوف ندرس أربعة شخصيات فقط من النماذج الكتابية السابقة ولنبدأ بالقائد

المدير

القضاة: نموذج للقائد المدير

- ١- يقتضى عصر القضاة نوعاً من القادة العسكريين لينفذوا الشعب من الأزمات التى تعرضوا إليها. وكان معظم القضاة من النوع الحازم، وكانوا قادة محليين على مستوى القبيلة، ولم يكونوا رجال قانون كما قد يوحي اسم القضاة.
- ٢- لم يكن القضاة يحكمون طوال الوقت، فبعد انتهاء المهمة كان عملهم ينتهى، فهم لهذا يعتبروا نموذجاً قياسيياً لخدمة المهمة الواحدة.
- ٣- بعض القضاة لم يكونوا على مستوى خارق فى الروحانية، أو حتى فى الخلقيات العالية، فمنهم من كذب وأبغض وأنتقم ومارس القوة والتسيب الجنسى.
- ٤- كانت العصور المظلمة التى يمر بها الشعب تتميز بدورة: الخطية، العبودية، الخلاص، ثم فترة من الإخلاص لعبادة الرب، ولكن الشعب يعود فيخطئ ثم يتضرعون للرب فيرسل لهم قائداً من القضاة ليخلصهم (قض ١٢: ٨).
- ٥- نجح القضاة فى مهمتهم ولكن لم ينجحوا فى تحقيق وحدة الشعب أو تكوين المملكة أو الأمة فأسلوبهم كان يصلح للأزمات فقط.



نحميا: نموذج للقائد المنشط

١- يبدأ سفر نحميا بالحزن والتنهيد والبكاء، وينتهي بالفرح والاحتفال، وبين الاثنين يقع الجهد الذي بذله نحميا القائد الناجح.

٢- لم يكن نحميا مهتماً وناجحاً في بناء السور فقط بل وفي بناء الشعب أيضاً، ولذلك فهو يعتبر نموذجاً قياسيًّا في الاهتمام (بالعمل-وبالناس) في نفس الوقت.

٣- كانت مصادر القوة التي يعتمد عليها نحميا مزدوجة: فكانت هناك قوة إلهية ودعوة ممنوحة له علامتها الغيرة والحماس الداخلي. وكانت لديه مصادر بشرية تابعة من الموقع السياسي، والمساعدة المادية من الملك، وقدراته الشخصية على التحمل والعمل الجاد.

٤- كانت لدى نحميا-مثله مثل كل قائد ناجح- رؤية واضحة. وقد شارك شعبه فيها، كان عقله ملئاً بالأهداف وقلبه ملئاً بالتعاطف، ويديه مثمرتان للعمل.

٥- كانت وسيلة نحميا في استعادة الحيوية للشعب المهزوم هي: البناء-الدفاع عن الإنجازات-العبادة.

٦- استطاع نحميا أن يحول ضعفاء الأرض إلى فريق ناجح للعمل وقد قام بتحميسهم ومساندتهم، وأعترف بفضل كل من عمل معه، وذكره في سفره بالإسم.

٧- كان نحميا قدوة في العمل وعدم طلبه (خبيراً لوالى) أى المكافئة أو الماديات التي كان القادة يأخذونها.

٨- كان نحميا مستعداً أن يجازف ، فحين سأله الملك عما يجعله مكماً (خاف جداً) ولكن الله كافأه وأعتبر مجازفته إيماناً ، وأعطى الملك روح الكرم والسخاء معه ومع الشعب .

٩- خطط نحميا جيداً للعمل فطلب معونه سياسية ، واحتياجات مادية ، وأيدى بشريه .

١٠- كان هدف نحميا هو استعادة الممارسات الدينية والحماس الروحي للشعب ، فأسترجع العبادة والعمل بالشرعية .

١١- ارتفعت الروح المعنوية للشعب جداً وفرحوا واحتفلوا حتى :
"سمع فرح أورشليم عن بعد" (نوح ١٢ : ٤٣) .

برنابا: نموذج للقائد المسيح

سمى برنابا ابن التشجيع أو ابن الوعظ، وكان لاويًا قبرصي الجنس فاستطاع التوفيق بين المسيحيين من أصل يهودي والمسيحيين من أصل يوناني. وإليك بعض المواقف العملية التي أظهرت عاطفته نحو الآخرين وتشجيعه المستمر للخدام والمخدومين .

١- توزيعه أملاكه على المحتاجين (أع ٤ : ٣٢-٣٧) .

٢- مساعدته المؤمنين وقت المجاعة والجفاف (أع ١١ : ٢٧-٣٠) .

٣- تشجيعه لساؤل الطرسوسي للتعارف مع أعضاء الكنيسة في أورشليم .

٤- خدمته مع بولس وجولاته معه ومساندته له في الكرازة .

٥- قدرته على حل الصراع الذي حدث بسبب مرقس، لأن الأخير كان ضعيفاً ومتخارلاً في بداية خدمته، ولكن مساندة برنابا له أعطته فرصة جديدة للخدمة (أع ١٥: ٣٩).

٦- لم يكتب برنابا رسائل أو أناجيل ولكن تشجيعه لبولس (الذي كتب نصف العهد الجديد) ومرقس (الذي كتب ربع العهد الجديد) جعلت لبرنابا الفضل في وصول حوالي ثلاثة أرباع العهد الجديد لنا.

٧- قام برنابا مع بولس بالتفاوض مع الشيوخ في أورشليم وأخبرهم بعمل الله مع الأمم ففرحوا بالنعمة المعطاة لغير اليهود. وكان لقدرته على التفاوض أثراً إيجابياً في منع الانشقاق داخل الكنيسة الأولى (أع ١٥: ١٢).

شاول الملك: نموذج للقائد المنسحب

حين بدأ شاول يحكم إسرائيل كان لديه إمكانيات واعدة، فكان بنياميني، طويل القامة، من أسرة غنية، ولكن نهاية حكمه توضح كيف أصبح أكثر فأكثر قائداً منسحباً. بدأ شاول حكمه بدعوة من الله (١ صم ٩: ٢٦-١٠-١)، كذلك بمسحه من صموئيل وبعض المعجزات الأكيدة (١ صم ١٠: ١-١٣)، وقد أقيم بناء على رغبة الشعب (١ صم ١٠: ١٧-٢٤)، وتوج في الجلجال (١ صم ١١: ١-١٥).

أما أسباب انسحابه فكانت :

١. عدم طاعته للرب حتى منذ البداية (١ صم ١٣: ١٣-١٤).
٢. خوفه من الشعب وامتناله لصوتهم (١ صم ١٥: ٢٤-٢٥).

٣. اهتمامه بنفسه وأمنه الخاص أكثر من نجاح العمل، وغيرته من داود ومن قوته العسكرية وشهرته.

٤. خوفه من الفلسطينيين في نهاية حكمه أدى إلى ذهابه إلى العرافين (اصم: ١٨).

٥. إنتهت حياة شاوول نهاية درامية، حيث انتحر ومثل الأعداء بجسده (اصم ٢٨: ٣١).

تلخيص

١. بمزيد من التأمل تستطيع أن تكتشف نوع الشخصيات الكتابية المعروفة وأسلوبها المميز في القيادة:

فكر في نوح، يعقوب، يوسف، إيليا، أيوب، توماس، بطرس، مريم المجدلية الخ.

٢. فكر في أفراد أسرتك أو أصدقاك المقربين ؟

ما نوع شخصية كل منهم؟

فكر في أربعة أمثلة حية لكل نوع من الأنواع التي درسناها؟



اللقاء الخامس



هل تستخدم أكثر من أسلوب ؟

- تأمل
- خيرات عملية
- استخدام أكثر من أسلوب
- اختر نفسك
- مفاهيم كتابية
- ورشة عمل



بداية

حياتك الإنسانية ،

أعد غيرك رغبة لا تقاوم حتى يصير إنساناً

مختم على القائد أن يكون صاحب إرادة قوية وعقل مستدير

وقلب رقيق وشعور بغيره

عن الصفات الضرورية للقائد : الاستعداد الدائم لخدمة الكل

بكل بساطة ، وبدون تطلعات ، حتى ولا معرفة الجميل بالوجهة

ملاكاتك في طيات ضميرك

عليك أن تكون قائد بدلاً من أن تكون بالمتبع الذي يتدلق من امتداد الحياة الطبيعية ويعيش

المستولية وحينما تصبح الرجال ، اتخذوا من المسؤوليات أكثر فأنظر ، وفي هذا

الضمان يوجد لنفسك دائماً مهمات خلافة

أضرم في قلبك حملة الطموح لتنتشر في أرجائك الحقيقة وروح

التكافل في الحياة وفكرة مناقية عن الحب

لا يمكنك أبداً أن تكون قائد ، إن كنت تحضن للحياء الدخري

حسباً ، بما عندهم يقولون هلني ؟ .. كن لا يملكاً جالوساً ، عمل

ما يجب عليك أن تعمله

فوما خلفك عليك هنا

من تعب

رأينا في فصول سابقة كيف يختار القائد أسلوب يميزه، وقد يتمشى هذا الأسلوب مع شخصيته و مع الموقف ومع طبيعة المؤسسة أو العمل الذي يقوم به، وقد يتمشى مع نضج الأتباع أو المخدمين ، وقد لا يتلائم هذا الأسلوب مع الظروف وطبيعة المؤسسة ونضج الأتباع فتكون النتائج أقل، أو تأتي بعائد سلبي من ضعف الروح المعنوية، أو تدمر أو احباط التابعين ، أو نقص في الإنتاجية ، أو عدم تحقيق أهداف المؤسسة أو الكنيسة أو الجمعية التي يقودها .

ولكن القائد لا يزال يفضل أسلوباً معيناً ، وذلك بحسب الدراسات العملية التي تمت في الثلاثون سنة الأخيرة بعد تطور علم القيادة الواضح .

و رأينا أنه على القائد أن يسر في دورة القيادة مبتدأ بالتوجيه ثم الإقناع فالشاركة فالتفويض ، وقد يعود للخلف قليلاً ، أو يتوقف عن الدفع للأمام لحين ، حتى يتأكد من نضج التابعين ، ومن حلول الوقت المناسب لإعطاء مزيد من الحرية المستولة لمصلحة العمل وتنمية قدرات البشر .

ولكن بعض القادة والمديرين يلتصقون بأسلوب معين ، ولا تكون لديهم المرونة الكافية للانتقال بالعملية الإدارية من مرحلة إلى مرحلة .

ونود في هذا الفصل أن نقول أن عبارة أسلوب القائد لا تعنى بالتحديد اتباع أسلوب واحد ، فقد يأتي أسلوبى مزجاً بين أسلوبين أو أكثر ، أو قد استعمل أسلوب رئيسى معظم الوقت ، وأسلوبين آخرين بعض الوقت ، وقد استعمل أسلوب فى وقت النجاح والرخاء و أسلوب آخر فى وقت التوتر والشعور بالتهديد والخوف من الفشل .

وسوف نتناقش في هذا الفصل :

١. الأسلوب الممتد.
٢. مزج أسلوبين معاً.
٣. أسلوب خط الرجعة.
٤. استعمال أسلوبين للقيادة.

١. الأسلوب القيادي الممتد

هناك فرق بين أن ينتقل القائد إلى أسلوب جديد ليناسب الوقت أو احتياج الأتباع، وبين أن يستخدم بعض مقدرات أسلوب آخر ليؤكد أسلوبه الثابت، ويزيد من نجاحه وفاعليته، و من عائد هذا الأسلوب الشخصي.

و الأسلوب الممتد هو أسلوب يستخدمه القائد ولكنه قد يستعير بعض الوسائل من الأساليب الأخرى بعض الوقت، دون أن يكون في ذلك مرونة كافية للانتقال إلى أسلوب جديد بطريقة كلية.

وسوف تقدم لك صورة شخصية لاستخدام القائد للأسلوب الممتد في الحالات الأربعة التالية :

أ.المهدير

قد يستخدم بعض سلوكيات المنشط أو بعض سلوكيات المنسحب لتقوية أسلوبه

المميز في التوجيه .

وقد يستخدم المدير أسلوب المنشط لكي :

- يقوم ببناء فريق قوى لتحقيق الهدف .
- ينمى القدرات البشرية ويدرب الناس لتحقيق نتائج أفضل في العمل.

المنشط	المنشجع
المنسحب	المنسحب

وقد يستخدم المدير أسلوب المنسحب بهدف :

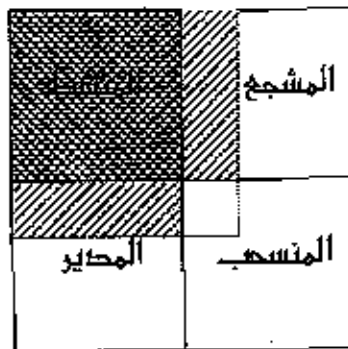
- الراحة واستعادة القدرة النفسية والروحية بعد عمل شاق .
- الانسحاب لدوأة الجروح عند الفشل .
- استخدام الصمت كوسيلة للتفاوض أو الضغط .

ب. المنشط

قد يقوم بمد أسلوبه ليشمل بعض سلوكيات المشجع أو المدير.

وقد يمد المنشط أسلوبه المشجع

- تذويب الفروق بين الجماعة والأفراد.
- حل الصراعات .
- التعامل مع الحالات الخاصة.



و المنشط يمتد بأسلوبه ليقوم بالتوجيه (دور المدير) وذلك لكي:

- يعطى دفعا مستمرا للأهداف المنشودة.
- يؤكد على رؤيته الشخصية.
- ينجز نجاحا صغيرا سريعا.

ج المشجع

قد يمد أسلوبه إلى أسلوب المنشط أو المنسحب.

قد يمد المشجع أسلوبه إلى دور المنشط لأجل:

- مساندة بعض القادة الجدد في عملهم.
- يظهر اهتمامه بمعنويات الجماعة.
- يساعد في تحقيق أهداف الجماعة.

المنشط	المنسحب
المطير	المنسحب

قد يمد المشجع أسلوبه إلى المنسحب لأجل:

- أخذ راحة ومداواة الجراح.
- إعطاء فرصة أكبر للمرؤوسين لأخذ مسئوليات.
- تأجيل الإجراءات.

ط. المنسحب

قد يقوم المنسحب بعد دوره إلى دور المدير أو المشجع .

قد يقوم بدور المشجع :

- عمل علاقة مع عدد قليل من المختارين.
- دراسة الطبيعة البشرية.
- تفويض بعض المهمات لقلة يثق فيهم.

	المنسحب	المشجع
المنشط		
المدير		

وقد يقوم بدور المدير لكي:

- يحيط نفسه بالدروع الواقية.
- يظهر نوعاً من التماسك.

٣. مزج أسلوبين معاً

ربما يستخدم بعض القادة أسلوب معين نصف الوقت وأسلوب آخر نصف الوقت ، أو يمزج بين الأسلوبين ليكون له أسلوبه الخاص ، وكمثال لذلك :

أ. المايسترو

و هو قائد الفريق الموسيقي و هو شخص يهتم بالعلاقات والتوفيق بين الناس و الأنسجام في الجماعة.

- و هو يستخدم أسلوب المنشط وأسلوب المشجع معاً.
- و هو شخص محبوب لطيف مسالم له علاقات صداقة وثيقة.
- و هو منظم و ينسق مساهمة الناس حتى يقوموا بعمل ناجح. كما يعزف الفريق الموسيقي لحناً واحداً.
- و هو شخص يتقن التفاوض و مساعدة الخدمة أو المؤسسة الموجودة بالفعل على التعاظم والنجاح.



ب. التعاضد

- و هو شخص يركز على العمل البناء ليحقق نتائج بالجهود الذاتية تبدأ من الصفر، وهو يستطيع أن يبدأ خدمة أو منظمة جديدة و هو نافع لنمو الكنيسة و امتدادها إلى أفاق جديدة .
- كذلك وهو شخص مدير و يقوم بتنظيم البيئة التي حوله .
- و هو شخص له أحلامه و يستطيع أن يحققها كما أنه يستطيع أن يجازف من أجل بناء أنشطة جديدة.

المنشط	المشجع
العصامي	
المهدير	المنسحب

٣. أسلوب خط الرجعة

ربما يكون للقائد أسلوب مميز ، ولكن وقت التوتر و عند حدوث الأزمات يكون له أسلوب تراجع يحتتمى به ، و لكل منا أسلوب مفضل أو معتاد عند الأزمات . كان والدى ينام عندما يكون متضايقاً ولكنه لا يأكل . والبعض الآخر ينسى همومه

بالتدخين أو الأكل أو الشراب"، والبعض يصمت وينسحب والآخري يهاجم ويعاتب.
 وباختصار فإننا في الأزمات أما نقوم بالهجوم أو الهروب (الكر أو الفر)
 وعندما يزول الضغط نعود إلى أسلوبنا القديم. وقد رأيت فيما سبق امكانية مد
 أسلوب القيادة ليشمل أساليب أخرى أو مزج أسلوبين معاً. أما طرق التراجع فهي
 أسلوب (لاشعورى) نلجأ إليه لحماية أنفسنا عندما نكون تحت ضغط. ويحدث
 التراجع بطريقتين :

- عندما يزيد القائد التنظيم والإنجاز على حساب العلاقات .
- عندما يقلل التنظيم و يزيد العلاقات.

فالمُنشَط قد يزيد التنظيم و الإنجاز و يتراجع إلى أسلوب المدير، أو يقلل التنظيم
 و يتراجع إلى دور المشجع. والمدير قد يفتح أكثر و يكون منشطاً، أو ينسحب يتجنب الاحتكاكات وكذلك
المشجع فقد يفتح أكثر ليكون منشطاً أو ينسحب.

التدريب

اكتشف أسلوبك في التراجع، وذلك بتذكر مواقف حدثت لك هذا الشهر
 شعرت فيها بالاحباط أو خيبة الأمل أو الخجل أو التوتر أو الضيق أو التأزم ، وماذا
 فعلت حينئذ ؟

هجوم (المدير) ، انسحاب (المتسحب) ، اللجوء إلى العلاقات (المشجع) ، مزيد من العمل (المنشط) .

٤. استهمال أكثر من أسلوب

في النقاط السابقة رأينا القائد و قد مد أسلوبه ليشمل أسلوباً أو أسلوبين آخرين بعض الوقت و هو لا يستعمل الأسلوب الاحتياطي أو الإضافي أو المتمد بصورة كاملة بل بصورة جزئية .

وبقي أن نتحدث عن القائد الذي له أسلوبين كوسيلة دائمة للتعامل في المواقف القيادية كأن أكون (مديراً منسحباً) عندما أقوم بالتوجيه و التفويض معاً كأسلوب مميز في القيادة مركب من فعلين قياديين . أو استخدام أسلوب رئيسي و أسلوب فرعي يدعمه .

و قد قام (هيرسي و بلانشارد) بعمل مقابلات شخصية متعمقة لاكتشاف النماذج الواقعية للقيادة التي تعتمد على أسلوبين، ووصلوا إلى ستة احتمالات موجودة بالفعل ، و أوضحوا لنا مصادر القوة والضعف في كل نموذج ، و هو ما سنشرحه بالتفصيل فيما يلي :

القائد الذي يستخدم ١م، ٤م

المدير المنتسب

المفشط ٢م	المشجع ٣م
المطير ١م	المنتسب ٤م

القائد الذي يستعمل هذين الأسلوبين يكون بطئاً أو قليل الثقة في الناس، و هو يقدرهم بناء على انتاجهم، و هو قائد لا يؤمن بأنصاف الحلول، و لا يعطى تقديرات متوسطة فيما امتياز أو ضعيف ٦ من ١٠ أو صفر من ١٠.

وبناء عليه فإن كنت كفاً فإن هذا القائد يعطيك تفويضاً (و ينسحب) و يتركك لتعمل، و لن لم تكن كفاً فإنه يشرف عليك بدقة، و يعلى عليك ما يجب و ما لا يجب عمله. و هو قائد لا يقدر أن يزيد من قدرة المرؤسين على التقدم لأنه لا يعطى صغار النفوس تشجيعاً ليتقدموا، و هو لا يتم الدورة الإدارية من التوجيه إلى الإقناع حتى يصل إلى التفويض.

و رغم هذا المييب فإن أسلوب هذا القائد يصلح فى الأزمان حين يكون الوقت ضيقاً و لا يسمح بالتجارب أو احتمالات النجاح أو الفشل. فالكفاء ينجز بمفرده ، أما من هو ليس كذلك فإن عليه أن يتبع الأوامر بدقة حتى نخرج من الأزمة .

أما الملاحظة الشيقة التى ابداءها هرسى و بلانشرد عند متابعة هؤلاء القادة أن الأتباع ذوى القدرة المتوسطة لا يستطيعون التعامل مع أى من هذين الأسلوبين (التوجيه أو التفويض) فيميلون إما إلى زيادة كفاءتهم بسبب معاملة القائد وثقته فيهم، فيتصرفون بطريقة ناضجة ويفوزون بثقته، أو يفضلون عدم التصرف من تلقاء أنفسهم حتى ينتظروا الأوامر والتوجيهات (لأن القائد عايز كده).

و نلمح مثل هذا القائد فى الكنائس أو الدول و حوله حاشية من اهل الثقة، أما باقى الناس فهم لا يعرفون شمالهم من يمينهم فى نظر هذا القائد.

نموذج ٢

القائد الذى يستخدم م٣-م٤

المنشط المشجع

المنشط م٢	المنشط المشجع م٣
المدير م١	المنشط م٤

تحدثنا عن هذا الأسلوب عندما تحدثنا عن المايسترو ، ولكن المايسترو يستخدم جزءاً من أسلوب المنشط و جزءاً من أسلوب المشجع و يمزجهما معاً .

وكذلك القائد يستخدم أسلوب المنشط و المشجع معظم الوقت ، و هو يعمل بكفاءة مع أتباع متوسطى الهمة و الكفاءة و النضوج ، و لكنسه يجد صعوبة فى تنظيم سلوك الخارجيين و المهمليين ، لأن طبيعته تكره إجبار الناس على العمل . كذلك فإنه يتردد فى ترك المسئوليات لغيره و يهرب من التفويض .

و هذا الأسلوب هو أكثر الأساليب المستعملة فى الولايات المتحدة ، و غيرها من الدول الديمقراطية ذات مستوى التعليم العالى حيث يعمل الأتباع كمساعدين للقائد بروح الجماعة و يكون لهم خبرة كافية لمساندته و التفاعل معه .

أما فى البلاد النامية (و الكنائس الناشئة) فتجد القائد يميل إلى استخدام أسلوب ١م-٢م التوجيه و الإقناع ، فالأوامر تأتي من فوق و عليك أن تعيها و تنفذها .

و من مميزات الأسلوبين ٢م-٣م أنهما أساليب آمنة يعكس النموذجان السابقان فى ١م-٤م ، فهى أساليب غير آمنة ، و تقول غير آمنة لأن استخدام التوجيه أو التفويض أكثر من اللازم قد يحدث أزمات كبيرة ، منها ثورة الأتباع (١م) ، أو تلف العمل و عدم الأنجاز (٤م) .

فإن كان هناك أتباع ناضجين و عاملتهم بأسلوب التوجيه المباشر (١م) فإن هذا يسبب لهم الاستياء و القلق و المقاومة ، و هذا ما شرحه (ميكينافلى) أنه ينشئ محاولة خلع القائد أو التهرب منه أو الأقلال من شأنه و قد يولد الكراهية و ليس الخوف الإيجابى من تدخلاته .

أما إذا استخدمت أسلوب (م٤) التفويض مع أشخاص غير ناضجين فهذه أيضاً مخاطرة قد تفسد العمل وتؤدي إلى نتائج خطيرة .

مثال :

قائد يترك لمشرفة الحضانة الأشراف الكامل على الأطفال و السيارة و النظافة
٠٠٠ إلخ ، ولكنها تكون أقل من هذه المسؤولية فيضار الأطفال أو يستاء أولياء الأمور
٠٠٠ إلخ . ونقول أن أسلوب (م١) التوجيه ، أسلوب (م٤) التفويض أساليب فيها
مغامرة و قد لا تكون آمنة ، و مع ذلك فإنه ينبغي عليك أن تقوم ببعض المخاطر
المحسوبة بعض الأحيان . فإن التصاق القائد بالأساليب الآمنة م-٢م-٣م قد يمنع نضوج
الجماعة إلى مستوى العمل بالدفع الذاتي بتفويض من القائد .

و إليك هذه الأمثلة :

عندما يكون القائد سينتقل إلى خدمة أو وظيفة أكبر أو أبعد، فإنه يحتاج إلى
بديل جاهز يقدر أن يقوم بعمل القائد بكفاءة، و هذا البديل لن يكون موجوداً إن لم
يكن القائد قد بدأ يتعامل مع بعض أفراد الصف الثانى من معاونى القادة على مستوى
التفويض . و لهذا فإنه يحسن الانتقال من (م٣) إلى (م٤) .

و يحدث هذا عندما ينقل أمين خدمة أو يذهب فى إعارة أو ينتقل إلى منطقة
جديدة أو يسام كاهناً فيسقط أو يرتبك تنظيم الخدمة ، لأنه لا يوجد مساعد للقائد
يحل محله .

و إن أصر القائد على استخدام ٢م-٣م فقط فإن هذا الأسلوب لن يساعده على بدء أنشطة جديدة أو العمل في منظمة أو خدمة مبتدئة تحتاج إلى الإدارة و التوجيه والتنظيم ، كما لا يساعده على العمل مع الأفراد ذو درجة النضوج المنخفضة من الذين ينقصهم الرغبة أو القدرة في العمل . و لهذا فإنه يحسن أن تبدأ الإدارة بالتوجيه (١م) .

نموذج ٣

القائد الذي يستخدم ١م-٢م

المدير المنشط

المنشط ٢م	المشجع ٣م
المدير ١م	المنسحب ٤م

هذا النوع من القادة يجب أن يكون (دائما في الصورة) فهو لا يرتاح إلا إذا كان هو البادئ بالنشاط أو المسيرة .

و هو يستطيع أن ينشئ علاقات ناجحة مع الناس و يحمسهم للعمل و لكنه لا يتركهم يعملون وحدهم .

و هو أسلوب يصلح بشدة فى المؤسسات الناشئة ، و الوحدات الإنتاجية ، و فى الكنائس أو الخدمات تحت التأسيس ، و عند حدوث الأزمات حين يكون الإنجاز مطلوباً و الوقت صغيراً .

إنما يعيب هذا الأسلوب أن صاحبه لا يقدر على تنمية الإمكانيات الكامنة للأعضاء ، فهذه التنمية لا تحدث إلا إذا مد هذا القائد أسلوبه تدريجياً إلى ٣م (التشجيع) ، ٤م (التفويض) .

نموذج

القائد الذي يستخدم ٣م-٤م

المشجع المناسب

المنشط ٢م	المشجع ٣م
المكبر ١م	المنسحب ٤م

مثل هذا القائد لا يرتاح للعمل عندما يكون عليه إلقاء الأوامر و تنظيم الناس ، هو قائد سلبى يحب أن يكون محبوباً أو منعزلاً ، و لا يهوى المبادئة ، و هو يكون ناجحاً إذا وضع فى كنيسة أو خدمة أو مؤسسة ناجحة بها عدد من القادة المحليين الفاضلين ، إنما لا ينجح مع ذو الشخصية الضعيفة أو المحتاجين إلى توجيه مباشر أو قليلى الخبرة . و هو ينجح فى الإدارة العليا نجاحاً شديداً ، مثل رئيس مجموعة شركات ، و مثل هذا القائد يكون لديه طاقماً من الإداريين أو الموظفين الذين يسيطرون على العمل نيابة عنه .

نموذج هـ

القائد الذي يستخدم م ٢م كأسلوب أساسى ، و م ٤م كأسلوب ثانوى.

المنشط المنسحب

المنشط م ٢	المشجع م ٣
المدير م ١	المنسحب م ٤

يستخدم هذا النوع من القادة أسلوب المنشط الذي يدفع العمل ويهتم بالعلاقات بدرجة واحدة معظم الوقت، وهو قائد لا يشعر بالأمان إلا إذا كان ناجحاً فى العمل .
ومحبوباً من المرؤوسين فى نفس الوقت .

و ربما يجد هذا القائد فى أوقات قليلة بعض الناس الذين يثق فيهم بما فيه الكفاية ليفوض لهم الأمور، و ربما كان هذا الشخص الذى وثق فيه ليس بالضرورة الشخص المناسب ، فيعطيه المسئولية بدلاً منه لأنه يحبه أو يثق فيه، ولكنه لا يقدر على أداء المهمة .

و من الأفضل لهذا القائد أن يقوم بتدريب الناس و تشجيعهم على العمل بمفردهم بتقليل من المراقبة، قبل أن يترك لهم الأمور كلية.

و بسبب عدم مرور دورة القيادة فى المسار الطبيعى من ٢م إلى ٣م ثم إلى ٤م يفشل التفويض.

مثال:

تصور أن رئيسك فى العمل أو أمين خدمتك أعطاك فجأة مشروعين كبيرين، أو مهمتين على أعلى درجة من الأهمية قائلاً: "أته عليك القيام بهاتين المهمتين فى خلال أسبوعين بمفردك، فأنت لا تحتاج أن ترانى فى هذين الأسبوعين فأنتك كفء فى العمل."

بماذا ستشعر ؟

ربما تشعر أنك معاقب و ليست محل ثقة !

وتسأل نفسك :

لماذا أعطاني هذا العمل ؟ و لماذا لا يريد أن يرانى ؟

و الأفضل من هذا التفويض الفجائى أن يقوم القائد بأعطاء المهمات مع بعض التشجيع (٣م) فيقول لك فى وسط العمل: " إنك تسير على ما يرام، و عندما تريدنى اتصل بى " و يطلب منك المشاركة بالرأى قبل أن يترك الأمر لك فحينئذ ستقوم بالعمل بمفردك بدون جهد أو مخاوف أو شكوك.

نموذج ٦

القائد الذي يستخدم ١م-٣م

المدير المشجع

المنشط ٢م	المشجع ٣م
المدير ١م	المنسحب ٤م

أمثال هؤلاء المديرين ينظرون للناس بمنظار جيد أو رديء من حيث نواياهم و قدرتهم على الابتكار والعمل .

و قد ينظرون للناس على أن بعضهم (معى) و بعضهم (على) بعضهم يهيمه
مصلحتى و الآخر لا يهيمه إلا نفسه .

و مشكلة هذا الأسلوب أن توقعات القائد قد تتحقق ، فإن كنت تعاملنى على
أنى فى صفك فإنى أسلك هكذا ، أما إذا أردت أن تجلس فوق صدرى حتى أعمل ،
فإنه من الطبيعى أن أتنفس بعمق حتى تنصرف عنى لبعض الوقت ، و هكذا فإن
التابعين الذين يعاملهم القائد على أنهم ليسوا فى حزبه أو (يركنهم على الرف) لا
يتقدمون .

كذلك فإن هؤلاء القادة يكون لديهم مشكلة عندما يحاولون تفويض الأمور لغيرهم .

و قد لاحظ الباحثون أن هذا النوع من القادة قلما ينتقل من أسلوب ١م إلى
أسلوب ٣م و لكنه من السهل عليهم أن ينتقلوا من أسلوب ٣م إلى أسلوب ١م و يكفى
أن تعمل خطأ واحداً فيقول : " حتى فلان الذى كنت أظنه مخلصاً و صديقاً فإنه لا
يعمل إلا من أجل الأجر أو الخوف من العقوبة " .

فإذا كان أمين الخدمة من هذا النوع و كان يثق فى بعض المساعدين و لكنهم
قصروا فإنه يستجيب استجابة إدارية صارمة ، مثل التفتيش عليهم ، أو إيقاف الذين
لم يقوموا بالعمل على أكمل وجه لمدة أسبوع أو أكثر .

و بقى لنا أن نقدم بعض التطبيقات المفيدة فى التدبير والإدارة الكنسية .

اختبر نفسك

ماذا تريد في أمين الخدمة؟

ليس هذا التدريب للنقد الهدام أو البحث عن العيوب بل هو نوع من التقييم الذاتى يحاول بها الخدام معرفة ماذا يريدون من القائد ؟

للقس : بيشوى صدقى

ضع رقم من ١ إلى ٤ على كل وظيفة من وظائف أمين الأسرة المبينة لتوضيح أهميتها فى نظرك ، و ذلك فى العمود الأيمن الخالى :

١. غير هامة.
٢. قليلة الأهمية.
٣. هامة.
٤. هامة للغاية.

اقرأ الوظائف مرة أخرى ، ثم ضع درجة تأدية أمناء الأسرة لهذه الوظيفة و ذلك بوضع الرقم من ١ إلى ٤ .

١. لا يؤدونها.
٢. يؤدونها بصورة ضعيفة.
٣. يؤدونها بدرجة جيدة.
٤. يؤدونها بصورة متميزة.

طروحة الأداء	الوظيفة	طروحة الأهمية
	<ul style="list-style-type: none"> • التخطيط للأنشطة • متابعة تنفيذ الأنشطة بالأشراف والتقييم. • التنسيق بين الخدام. • التنسيق مع خدمة الكنيسة ككل. • ضبط التوقيت في فترات الخدمة (وكذلك الأنشطة وسط الأسبوع) • إعادة ترتيب الخدمة أو النشاط في حالة غياب أحد الخدام. • تدريب الخدام الجدد على التحضير وإلقاء الدروس. • تنمية روح الشركة داخل خدام الأسرة. • المساعدة بالأفكار أو المراجع أو على تحضير الدروس. • تقديم معلومات دينية دسمة. • تقديم خبرات مفيدة في الخدمة. • الاهتمام بأولياء أمور المخدمين . • متابعة كشوف أسماء المخدمين و حضورهم 	

	<p>وافتقادهم.</p> <ul style="list-style-type: none"> • مراجعة تحضير الدروس. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد ومتابعة البرامج (الستراتييل و:الدروس و٠٠). • إجابة تساؤلات الخدام فيما يتعلق برعايتهم لخدمتهم. • توفير وسائل تنمية مهارات الخدمة لخدام الأسرة. • العمل على توفير إمكانيات الخدمة و تذليل الصعوبات. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • ترتيب أنشطة للبناء الروحي للخدام (ندوات-قديسات ٠٠ إلخ • الرعاية و المتابعة الروحية الفردية للخدام. • إرشاد الخادم في مشاكله الشخصية. • المشاركة و التواجد في أنشطة الخدمة (رحلة-حفلة-مسابقة-٠٠٠ إلخ. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • معرفة ملامح نفسية الخدميين في هذه المرحلة. • العمل على تكوين علاقة شخصية سليمة بين 	

	<p>المخدوم والله حسب سنه .</p> <ul style="list-style-type: none"> • ترتيب وتنمية الجوانب المتعددة لشخصية المخدوم. • تكوين علاقة شخصية بالمخدومين إلى حد ما. • الاستماع إلى احتياج المخدومين و شكواهم إن وجدت. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • الاهتمام بالحالات الخاصة من المخدومين الفقراء ، المهويين ، الشاكجين (..) . • القدرة على التوجيه المؤثر فى المخدومين . • وظائف أخرى..... 	

أ. وظائف أمين عام التربية الكنسية،

بنفس نظام السؤال السابق وضح أهمية كل وظيفة من وظائف أمين عام التربية الكنسية، ودرجة أدائه لها.

درجة الأطاء	الوظيفة	درجة الأهمية
	<ul style="list-style-type: none"> • وضع كل خادم فى الخدمة التى تناسب إمكانياته. 	

	<ul style="list-style-type: none"> • تحقيق رغبة الخادم بالعطاء في المجال الذي يرجوه. • القيام بالتعليم الروحي لبناء نفوس الخدام. • توفير الفرص الروحية للخدام و الحث عليها (مؤتمرات-قداسات-خلوات ١٠٠٠). • توفير الفرص لتنمية الخدام في أسلوب تأدية خدماتهم (مثل ندوات تربوية). 	
	<ul style="list-style-type: none"> • المتابعة لبعض مظاهر النمو الروحي لكل الخدام. • العمل الفردي للخدام في الحالات التي تستدعي ذلك. • المساعدة في حل مشاكل الخدام الشخصية. • حل الاختلافات بين الخدام إن وجدت. • تهيئة المناخ الروحي و النفسى المريح للخدام. • التنسيق والتعاون بين أنشطة الخدمة المتعددة. • توفير امکانيات لخدمة أفضل دائماً. • تقديم أفكار ومجالات جديدة لكل أسرة. • الاهتمام العادل والمتساوى لكل أسر ومجالات الخدمة. 	

	<ul style="list-style-type: none"> • العمل على ربط أسر الخدمة معاً بالحب وروح الشركة. • متابعة ندوات وأنشطة الأسر. • التصور والتخطيط والتوجيه المناسب لكل خدمة. • تغطية كل خدمة بالخادم المناسب. • المبادرة بالتخطيط والتنفيذ لفكرة جديدة تحتاجها الخدمة. • متابعة الأمناء و توجيههم. • الاستماع الإيجابي من الأمناء عن أخبار أسرهم (الأنشطة-المشاكل-أحوال الخدام٠٠). 	
	<ul style="list-style-type: none"> • الاحساس بنىض المخدمين و إحتياجهم. • ممارسة التعليم و التوجيه المناسب للمخدمين فى كل مرحلة. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • توجيه محاور التعليم للمخدمين فى الخط المسيحى و العقيدى السليم. • تهيئة مجسالات نمو للجوانب المتعددة لشخصية المخدمين كل حسب عمره. 	

	<ul style="list-style-type: none"> • الاتصال والتنسيق والتعاون مع خدام الكنيسة الآخرين (الكهنة-المجلس) . • وظائف أخرى: 	
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

٣. شخصية أمين الاجتماع:

ضع رقم من ١ إلى ٤ على كل صفة من الصفات التي يجب أن تتوفر في نظرك في شخصية أمين الخدمة من الصفات الآتية. وذلك لكل أمين (إن وجد في أسرتك أكثر من أمين) ، وكذلك لأمين عام الخدمة مع العلم بأن :

١. غير هامة.

٢. قليلة الأهمية.

٣. هامة.

٤. هامة للغاية.

ثم وضع درجة تمتع كل منهم بهذه الصفة بوضع رقم من ١ إلى ٤ مع العلم بأن :

١. لا يتمتع بها.

٢. يتمتع بها قليلاً.

٣. يتمتع بها إلى حد كبير.

٤. يتميز بها.

أمن عام الخدمة	أمن الأسرة ج	أمن الأسرة ب	أمن الأسرة أ	الصفة	درجة الأهمية
				<ul style="list-style-type: none"> + يسبق بفكرة إلى الجديد الأفضل. + يفصح بتعبير مقنع عن خطته وطموحاته. + يخطط جيداً لأي عمل. + يحدد بدقة المهام المطلوبة. + يتابع المهام المطلوب تنفيذها. + يقوم بالتقييم و النقد الموضوعي للعمل. 	
				<ul style="list-style-type: none"> + يقوم بالنقد الذاتي للخادم فردياً. + يعامل الخدام بالتساوى والعدل. + يمكن الاتصال به وقت اللزوم. + يشجع المجهود المبذول. + يهت بسرعة فيما يتطلب ذلك. + يلتقط مبادرات الخدام و يجيد توظيفها في المجال المناسب. 	

			<p>+ يفهم إلى حد كبير شخصيات الخدام.</p> <p>+ يتقبل نقائص وأخطاء الخدام بدون انفعال أهوج أو جارج.</p> <p>+ يعمل بإيجابية على اصلاح شخصية الخادم.</p> <p>+ يصفى بإيجابية إلى وجهات النظر الأخرى .</p> <p>+ يحاول حل الصراعات و المشكلات.</p> <p>+ يفى بما يعد به.</p> <p>+ يتذكر الأمور التي تطلب منه.</p> <p>+ يتابع الأشياء التي بدأها.</p>	
			<p>+ يثير بحماسة الآخرين على العمل.</p> <p>+ تتدفق رغبته و عطاؤه في الخدمة بفزارة.</p> <p>+ يحث بسلوكه الآخرين على الألتزام.</p>	

			<p>+ ينمو روحياً وفكرياً.</p> <p>+ يحرص على صنع و تنمية السود و العلاقة الشخصية بالخدام.</p> <p>+ يهتم بجوانب حياة الخادم الشخصية.</p>	
			<p>+ يتنظر إلى الخادم على أنه أيضاً إنسان.</p> <p>+ يساعد على كسر الحاجز النفسى بينه وبين الخدام.</p> <p>+ يفوز بإعجاب خدام كثيرين.</p> <p>+ ينال احترام وتقدير معظم الخدام.</p> <p>+ يحوز على الأقل برضا وقبول كل الخدام.</p>	
			<p>+ يشع بحضوره الشخصى حيوية والهاماً للموجودين بالمكان .</p> <p>+ يرتكن إليه الخدام بثقة إذا لزم الأمر.</p> <p>+ صفات أخرى</p>	

- ما هي السمات التي يجب أن يتحلى بها القائد ؟
- وما هي السلوكيات التي تجعله ناجحاً ؟
- أى الأساليب يستخدم ؟ وأيها أنسب لكل موقف ؟
- وكيف ينتقل من أسلوب لآخر ؟
- وكيف يستخدم أكثر من طريقة لتحقيق أهداف الجماعة ،
والعبور بها الى النجاح ؟

تجد الإجابة عن هذه الأسئلة في هذا الكتاب