

سلسلة القيادة
والرعاية

تعلموا مني

سلطان القائد

القصة انطونيوسه كمال خليلي

سلسلة القيادة والرعاية

تعلموا مني

سلطان القائد



القمص

أنطونيوس كمال حليم

السلسلة : مقدمة فى علم القيادة والرعاية

الكتاب : **تعلموا منى** (سلطان القائد)

المؤلف : القمص أنطونيوس كمال حليم

الطبعة : الأولى ٢٠٠٠

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

كمبيوتر وإخراج : م / ناجى زكريا ت : ٢٠٥٥٤٣٣

طلبات الجملة : أ / صبحى صديق ت : ٥٦٤٤٦٣٦

رقم الإيداع : ٢٠٠٠/٩٣٨٠



قداسة البابا المعظم

الأنبياء شموحه الثالث



نيافة الحبر الجليل
الأنبا صموئيل
أسقف شبين القناطر وتوليها

تقديم القائد للاتباع الظروف

فى كتاب سابق: (إتبعنى : سمات القائد)
تحدثنا عن القائد ودوره الأساسى فى علميه نمو
الجماعة؛ وقلنا كذلك أن مدى نجاح المهمة أو فشلها
يتعلق أيضاً برد فعل الأتباع وقيامهم بدورهم أ ومقاومتهم
لمبادئه القائد ، تشجيعهم له أو تثبيطهم لهتمته .

أما دور الأتباع فى القيادة فيحتاج إلى التفات
خاص ، ففى كثير من الأحيان تكون (الجماعة) هى
القائد ، وهى الذى اختارت القائد كرمز لوحدها وكممثل
لها ، ويكون القائد هنا متأثراً بالجماعة ومتحركاً بطاقتها:
أكثر من كونه مؤثراً عليها مبحركا لها : أو على أقل
تقدير يكون القائد والجماعة كلاهما : مؤثراً ومتأثراً .

وهكذا الكتاب يركز على هذا التفاعل بين القائد
والجماعة .

كذلك فإنه يحدثك عن تأثير القائد عليهم وسلطانه أو سلطته وكيف يستخدمها . وأخيراً فإن هذا التفاعل بين القائد والمخدومين يتم فى ظروف معينة مباشرة وغير مباشرة تؤثر بلا شك على النتائج . فإذا تذكرنا أن هدف القيادة المسيحية هو السعى للملكوت والحياة الأفضل أدركنا للحال أهميه هذه الدراسة . فقيادة النفوس مسألة حياة .. حياة أبدية ؛ والفشل فيها قد يعنى العكس ، موت أبدى . وكثرة اللصغار نصلى ألا نقع فيها ، فأعمى يقود أعمى يسقط كلاهما فى حفرة (مت ١٥ : ١٤)

أما ربح النفوس لحكيم (أم ١١ : ٣٠)

إن فعلت هذا بخلص نفسك والسامعين

المحتويات

الصفحة		
١١	فد أحد ظروفه ؟ ما الذي يؤثر على نجاح القيادة؟	اللقاء الأول
٣١	من تقود؟ نضج التابعين	اللقاء الثاني
٥٧	سلطة أم تأثير ؟ سلطان القائد	اللقاء الثالث
٨٣	كيف تقود ؟ الظروف و أسلوب القائد.	اللقاء الرابع
١٠٠	يولس الرسول نعمة أم عبقرية؟	اللقاء الخامس

في أي ظروف؟



ما الذي يؤثر على نجاح القيادة؟

+ سلطة القائد وفاعليته.

+ أثر الظروف على العملية القيادية.



خالق و خالق

(عن كتابه شوية متقدمة)

نور و ملج

• كلمة تشجيع

تقولها في وقتها ، بإمكانها أن تبذل

مجرى الحياة ، وتفتح أفاقاً جديدة ، (أول عوض

أن تراقب ، تدور أن تدور

• محبة التقدير شأن كل إنسان ، اكتشف هذه الناحية في كل

إنسان تعاشره . فتصنع عجائب .

• حتى إذا اضطرت إلى رفض خبره ، ارفضها ببسمة

• مرفيت الاستعلاء على الغير هو ، بالنسبة إليك من الحجج الوسائل

لتكون مقبولاً ، وإزاد وجد فيك بعض النور فإنك تضع سداً نبيعاً

في منطلقات إشعاعه .

• التفاؤل الصاوق ، الفرح ، الابتسام ، التفاهم (الخلص ،

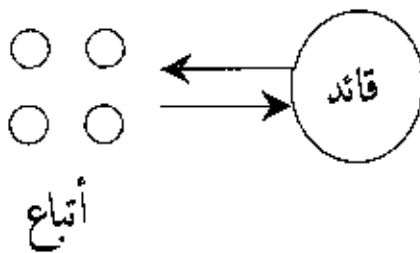
كلها حسنة تتبع لك أن تؤثر على الآخرين

بشكل مجرى

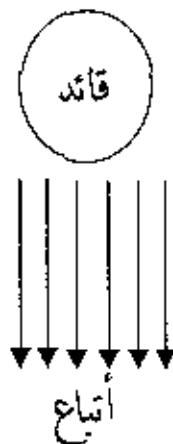
خبرات عملية

قال أحد القادة :

- إنني أعطى حرية أكبر للتابعين في الظروف التالية :-
- أ. عندما يكون لديهم الاستعداد لتحمل المسؤولية .
 - ب. عندما يكون لديهم احتياج كبير للاستقلال .
 - ج. إن لم يكونوا يحتاجون إلى خطوات محددة للأداء .
 - د. لو كانوا متحمسين للقضية وشاعرين بأهميتها .
 - هـ. لو كانوا متفهمين لأهداف المنظمة ومنتهمين لها .
 - و. لو كانت لديهم المعلومات والخبرات الكافية للتعامل مع المشكلات .



شكل ٢



شكل ١

الشكل ١ :

تأثير هي اتباع واحد نظريات قديمة :

الرجل العظيم يقود الآخرين

نظريه السمات محمد القائد .

الشكل ٢ :

تأثير متبادل بين القائد والأتباع .

يبين الرسم السابق علاقة القائد بالتابعين .

على أن العامل الثالث الهام الذى وجده العلماء بوضوح (وخاصة فى نظرية الموقف) هو الظروف المحيطة ، ونضج الأتباع ، فهى التى تحدد أسلوب القائد وطريقته فى الأداء. فهل أكون حاسماً موجهاً أم استخدم مزيداً من التفاهم فى هذا الموقف الأول ؟

- هل أكون مرحاً رقيقاً أم جاداً وقوراً فى موقف آخر ؟

- هل أطلب بسرعة ودقة أداء العمل أم أسير بهدوء نحو الهدف ؟

كل هذه الأسئلة تحدد المظروف أو المواقف التى تتم فيها العملية الإدارية.

وعندما ندرس تأثير الأتباع على عملية القيادة فإننا ندرس :

١ . نضجهم (رغبتهم وقدرتهم . أو انتمائهم ونشاطهم) .

٢ . شخصياتهم ، احتياجاتهم .

٣ . ثقتهم فى القائد .

٤ . معتقداتهم وقيمهم وثقافتهم .

القائد ↔ الأتباع

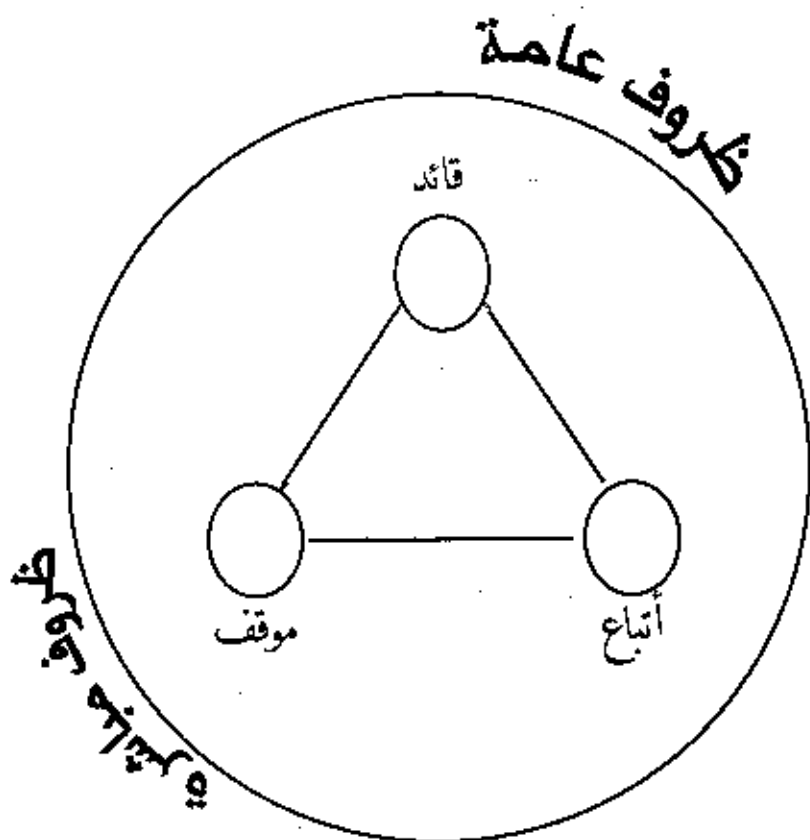
كلما تعمقنا فى دراستنا للعملية القيادية سواء بالملاحظات والمشاهدة المتكررة والمكثفة ، أم بالدراسة التاريخية العلمية الممتدة لسنوات ماضيه ، أو بالقراءة فى الأبحاث المتخصصة ، وجدنا أن القيادة عملية تبادلية .

فهى أساساً تفاعل بين القائد والمرؤوسين ، وليست مجرد قائد يحرك دسى أو قطع الشطرنج ، وإنما ينيع تأثير القائد من اقتناع الجماعة به وتفويضها السلطة له ، وسيورها وراؤه طواعية نحو هدف مشترك .

ويقع سر قوة القائد فى إخلاصه وعطائه الذى يقدمه للجماعة التى أحبته ووثقت به ، كما تقع قوته فى مقدار الجهد الذى يحققه لإسعادهم ، والنجاح الذى يصل إليه لصالحهم .

وفى نفس الوقت فإن القائد الناجح يكون لديه الخبرة والقدرة على التأثير على الجماعة ، وتحميسهم ، ثم إرشادهم وتوجيههم نحو الهدف المطلوب ، والسير بفاعليه نحو تحقيقه .

وبهذا فإن العملية القيادية يمكن أن نلخصها في الرسم التخطيطي التالي .



العملية القيادية

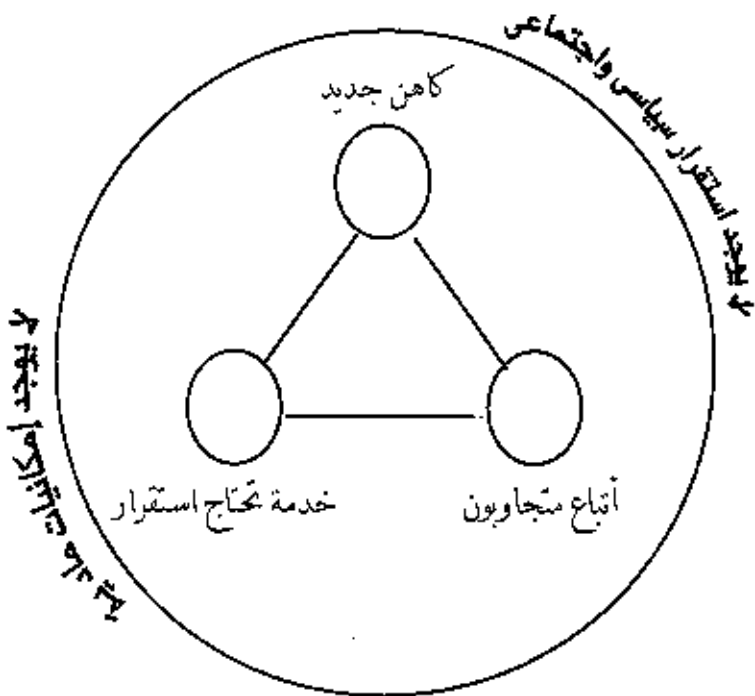
واليك المثال التوضيحي التالي :

القائد : كاهن جديد ، الأتباع متجاوبون معه .

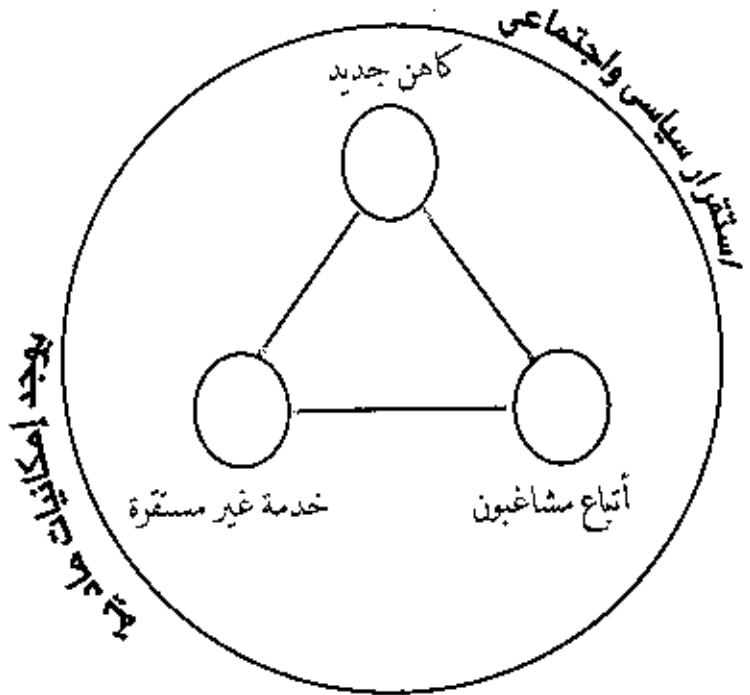
الموقف : الخدمة تيشر بمزيد من النجاح .

أما الظروف الخارجية المباشرة : فضعيفة حيث أن الإمكانيات المادية قليلة ،

وكذلك فإن الظروف العامة معاكسة لنقص الاستقرار السياسي والاجتماعي في البيئة المحيطة .



أما المثال التالي فنحدد فيه الإطار مختلفاً :



نجد أن استراتيجيات العمل وأسلوب القائد و القيادة كلها ستأتي مختلفة عما هي عليه في المثال السابق لاختلاف الظروف و درجة نضج الأتباع .

أثر الظروف

أما الظروف التي تتم فيها العملية القيادية فيمكن شرحها تفصيلاً كالآتي :

١. الموقف أو الظروف المباشرة

- + نوع المؤسسة
- + الموقف الحالي
- + الدعم المقدم والموارد المتاحة
- + تماسك الجماعة

٢. البيئة والظروف العامة

- + الاجتماعية والسياسية
 - + القانونية
 - + القومية والدولية
 - + العصرية
- (أي الخاصة بسمات القرن الذي نعيش فيه) .
- وفي الرسم التالي خريطة لتسهيل تحليل المواقف القيادية عامة .

القائد

من هو؟	ماؤلا يفعل؟	من يقدرو؟	في أي ظروف؟
شخصيته : - حماسة . - قيمه وفلسفه . - ثقته في نفسه . - نكاؤه وقدراته . - معرفته العامة . - معرفته التخصصية . - قدراته الاجتماعية . - أسلوبه في القيادة . <u>تحدثنا عن القائد في كتاب أتبعني (أسلوب القائد) .</u>	سلطته الرسمية تأثيره الروحي نفوذه الشعبي <u>الفصل الثالث</u> <u>من هذا الكتاب</u>	نضج الجماعة (رغبتهم وقدرتهم) - أو انتمـاؤهم ونشاطهم . - شخصياتهم : - احتياجاتهم . - ثقتهم في القائد . - معتقداتهم وقيمتهم وتقاليدهم . <u>الفصل الثاني من هذا الكتاب</u>	- نوع المؤسسه . - الظروف المباشرة اقتصادية اجتماعية سياسية - الظروف العامة الإطار العام (المناع) <u>سلطان القائد</u>
موضوع هذا الكتاب تعلموا مني : سلطان القائد			

" خريطة لتحليل موقف قيادك معين ."

أهمية المناخ الإيجابي

للأفراد أمزجه ومشاعر تملو وتهبط ، نعلمنا نقول ذلك على المستوى الشخصي والعام ، وكذلك فإن المؤسسات والجماعات لها مناخ أو جو نفس يحيط بها ويؤثر على أعضائها . قد تشعر في كنيسة أو خدمة ما أو مؤسسة معينة بمناخ سئى هادئ ، أو قد تشعر بأنك في وسط جماعة يسودها الغضب أو التنافس أو الفتور أو اللامبالاة أو التهديد .. إلخ .

والناس لا يشعرون بالمناخ بشكل مباشر، ولكنهم ويتأثرون به ، فيزداد أو يقل حماسهم وإنتاجهم وانتمائهم لهذه الجماعة .

ولكى يغير القائد أو مساعديه الموقف فى مكان ما فإن عليهم توفير المناخ المناسب لهذا التغيير، فإن كانت الجماعة مسترخية وأراد القائد تحميسها فإنه يحاول خلق مناخ من العمل والنشاط أو الإنذار بتبعات التراخى أو إثارة الغيرة والحمية، وإن كانت الجماعة متصارعة يحاول القائد عمل مناخ ودى، بالدعوة إلى لقاءات المحبة (الأغبى) وتبادل اللقاءات والزيارات بين الأصدقاء ومحاولة ملئ الفراغ، ساعتها فإن الأشخاص الذين يهون التواغ إذا وجدوا روابط المحبة وقد بدأت تتزايد فإنهم إما يتأثرون بها ويغيرون طريقتهم : أو يبتعدون لأنهم لا يجدون الجو لنفس مهى لزرع مشاكلهم .

القيم تحدد المناخ

وجد علماء الاجتماع أن لكل جماعة أو أسرة مجموعة من القيم الراسخة ، تكون عادة غير مكتوبة ، ولكنها تتبع بدقة في التعاملات بين الأفراد . فإذا شذ أحد الناس عن القيم وجد عدم استحسان الجماعة مقابله .

ومثال ذلك جماعه لا تحبذ الاختلاط ، وترى أن أى شاب يتحدث مع فتاه يكون سبباً فى إثارة علامة استفهام كبيرة ونظرات خفيه .. مثل هذه الجماعه لديها عقيدة أو قيمة أو قاعدة تقول إن الاختلاط بين الجنسين غير مرغوب فيه .

وهناك العديد من هذه القيم الخفية المتضمنة فى ضمير كل جماعة أو أسرة ، فمثلا هناك أسر تعتبر التعبير عن المشاعر ضعفاً : " لا تبك فأنت رجل " " امسك دموعك عشان اللي حوليك " وهكذا ينشأ الفرد معتادا على كبت المشاعر . ولكى تغير المناخ لجماعة ما عليك مناقشه القيم التحتية ، ثم إدخال السلوكيات الجديدة التى تعمل على تحسين المناخ وتغيير الجو النفسى .

فمثلا إذا وجدت مجموعة كئيبة فى كنيئة من الكنائس تقول: ما الفرق بين الفرح الروحى والفرح العالى ؟ وعندما تتغير القيم يستطيعون أن يقبلوا شيئاً من المرح أو النياح أو النزهة المهادفة دون خطيئة. فيقتنعوا بأن المناخ الجديد أفضل. ويكفون عن الشكوى والهموم .

أنواع المناخ

يقسم أنتوني دى سوزا D souza ١٩٨٩ أنواع المناخ إلى أربعة أنواع .

١. المناخ الروتيني :

وفيه عدم اهتمام بالعمل وفتور في العلاقات ، وهو يمتاز بالملل وعدم إثارة الحماس وعدم الثقة والخوف، كذلك بالتنافس والعدواة وعدم الثقة في الرؤساء

٢. المناخ الودي :

وفيه جو من الصداقة والاهتمام بالعلاقات على حساب العمل نفسه . وهو مناخ يمتاز بالدفئ والتعبير عن المشاعر والتعاطف ، ومراعاة شعور الآخرين وعدم جرحهم ، كما يمتاز بالتماسك . وهو مناخ غير رسمي يقلل من أهمية القروق من الثقافة والخبرة والرتبة والكفاءة فالكل أخوه .

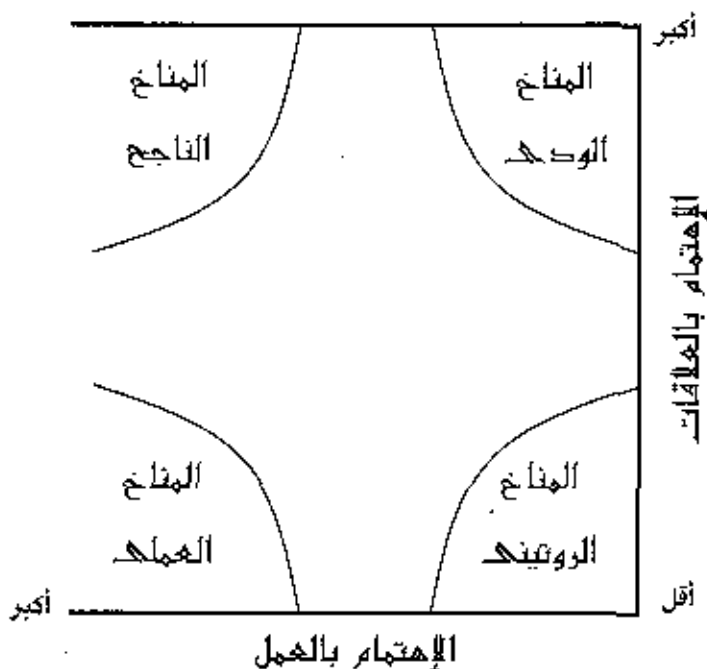
٣. المناخ الحملي :

وفيه إهتمام بالعمل دون العلاقات بين البشر . ويمتاز هذا المناخ بالعمل بدقه ونشاط ، ويتم تقييم المجموعة تبعهضاً باستمرار على أساس الكفاءة ، والانتعاء ، والامتثال للشكل المطلوب والطاعة .

ويكون فيه التحكم والنظام والانضباط على درجة كبيرة من الأهمية . ويخاف الأفراد من الخطأ أو ضعف الأداء مما يجعلهم غير صرحاء مع بعضهم البعض أحيانا .

٤. المناخ الناجح :

وفيه اهتمام بكل من العمل والعلاقات ويكون للاعضاء إحساس قوى بالهدف المشترك وما هو المطلوب عمله ، ولماذا يريدون عمله .



أنواع المناخ

الموقف يحدد القائد :

إن احتياجات الجماعة تحدد نوع القائد المطلوب، وتحدد دوره وأسلوبه، وقد يكون هناك قائدا ناجحا لسنوات طويلة فى خدمة أو مؤسسة ما ؛ ولكن الاحتياج المهمة معينة أو الظروف الضاغطة تجعله لا يكون الشخص المطلوب لهذه المرحلة . ولهذا ينادى علماء الإدارة بعدم تثبيت الأدوار فلا يبقى الرئيس فى موقعه مدى الحياة ، بل يتم اختبار القائد حسب المهمة المطلوبة للمرحلة التالية وليس حسب الأقدمية أو التاريخ العلمى ؛ كما لا يستمر القائد فى موقفه للأبد . بل حتى نهاية المهمة، وتسمى نظرية عدم تثبيت الأدوار هذه بنظرية الهندسة الإدارية أو (الهندرة) وهى أحدث اتجاه فى التسعينات للإدارة العالمية .

وهكذا تكون الإدارة مرتبطة بالأهداف المرحلية ، فحين ننشد نتائج معينة فى مواقف مختلفة فإننا نختار القائد المناسب لكل مرحلة حسب مواهبه وإمكاناته ومدى مناسبتها للمهمة المطلوبة ، وهذا يحدد من يقود ، وحتى متى يقود .

ولنضرب مثلا لأحد الإنجازات الناجحة مثل مترو الأنفاق بالقاهرة، فعلى المرحلة الأولى يمكن اختيار القائد المفاوض الخبير بالأمور المالية والمناقصات لكتابة العقود واختيار الشركات المنفذة .

ثم يتغير المدير ليصبح مهندسا تنفيذيا يتابع مهمة الحفر والتركيب حتى بداية التشغيل . وهنا نجد الخبرة الهندسية وحدها لا تكفى للمرحلة القادمة وهى التشغيل

والصيانة ، فنحن نحتاج لقائد دقيق منظم حاسم حتى يضمن سلامة سير العمل وأمان
الركاب .

وبمثل إن كانت هناك كنيسة تحت الإنشاء فالقائد الذى نجح معماريا قد لا
يكون هو الشخص المناسب للإشراف على الأنشطة والخدمات الاجتماعية والروحية
فى مرحلة لاحقة .

نظرية هولاندر ١٩٧٨ HOLLANDER

فى التبادل الاجتماعى

يرى هولاندر أن الناس تسعى فى علاقاتها نحو مكسب مادى أو معنوى: فإن
كان للإنسان حرية الاستمرار فى علاقة ما أو التوقف عنها فهو يكرر ذلك حسب
الفائدة المرجوة من هذه العلاقة .

وإن كان البعد عن هذه العلاقة، أو عمل علاقة غيرها، مثل اتباع قائد آخر سوف
يحقق فائدة أكبر فإن العلاقة الأولى غير المفيدة تكون مكلفة أو معطلة، وكمثال لذلك :
فتاه تؤجل خطوبتها لرعاية ولديها المسنين، فهذه الرعاية تكلفها بعض التأخير .

ويرى هولاندر أن الناس يتبعون القائد ويتفوضونه السلطة فى مقابل فوائد
يرجونها من وراء ذلك ، فإن لم يحصلوا عليها فهم يشعرون بعدم الرضى عن هذه
العلاقة .

لا يرضى التابعيين عن القائد ان كان يبذل جهداً أقل أو إذا فشل فى تحقيق توقعاتهم ، أو أهمل تطلعاتهم ومصالحهم ، ويشعرون بالظلم واقعاً عليهم لانهم أعطوه حق القيادة دون الانتفاع بذلك .

وبالمثل يشعر القائد بعائد معنوى نتيجة نجاحه فى القيادة ويظهر ذلك فى شكل رضى التابعيين عنه ، وزيادة الثقة فيه ومكافأتهم لسلوكه . وتدعيمهم لكانته ، وإنجاح نشاطه .

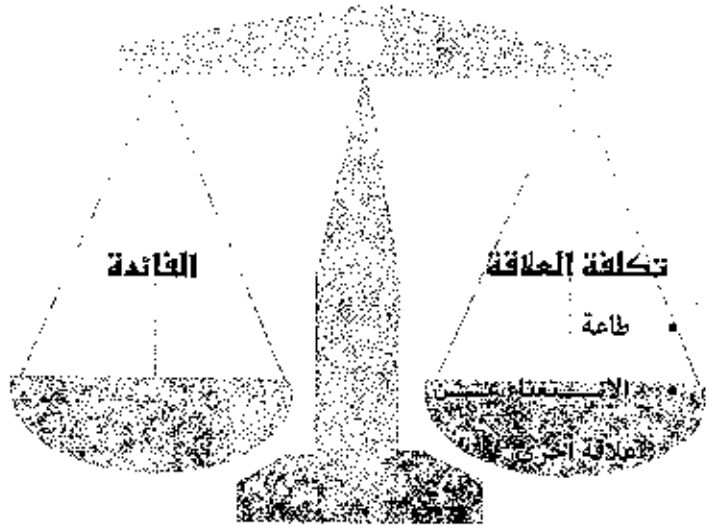
وتكون النتيجة أن كل من القائد والتابعين يجدون المكافأة بسبب الدخول فى العلاقة الثنائية .

والمعروف أن كل سلوك يكافئ باستمرار .

وتكون النتيجة أن يقول أحد التابعين أنه لو عرض على العمل مع قائد آخر بظروف أفضل فلن أترك هذه العلاقة التاجحة ، والسبب فى ذلك فى رأى هولاندر أنه حصل على تعامل عادل كالاتى :

التابعين	القائد
- يتوضون السلطة	- يوجههم .
- يتفنون فى المناقذ	- يعشى بهم .
- يطيعونه .	- يحقق أهدافهم .
- يساعدونه على الإجازة . الخ	- يكافئهم . الخ

استمرار العلاقة



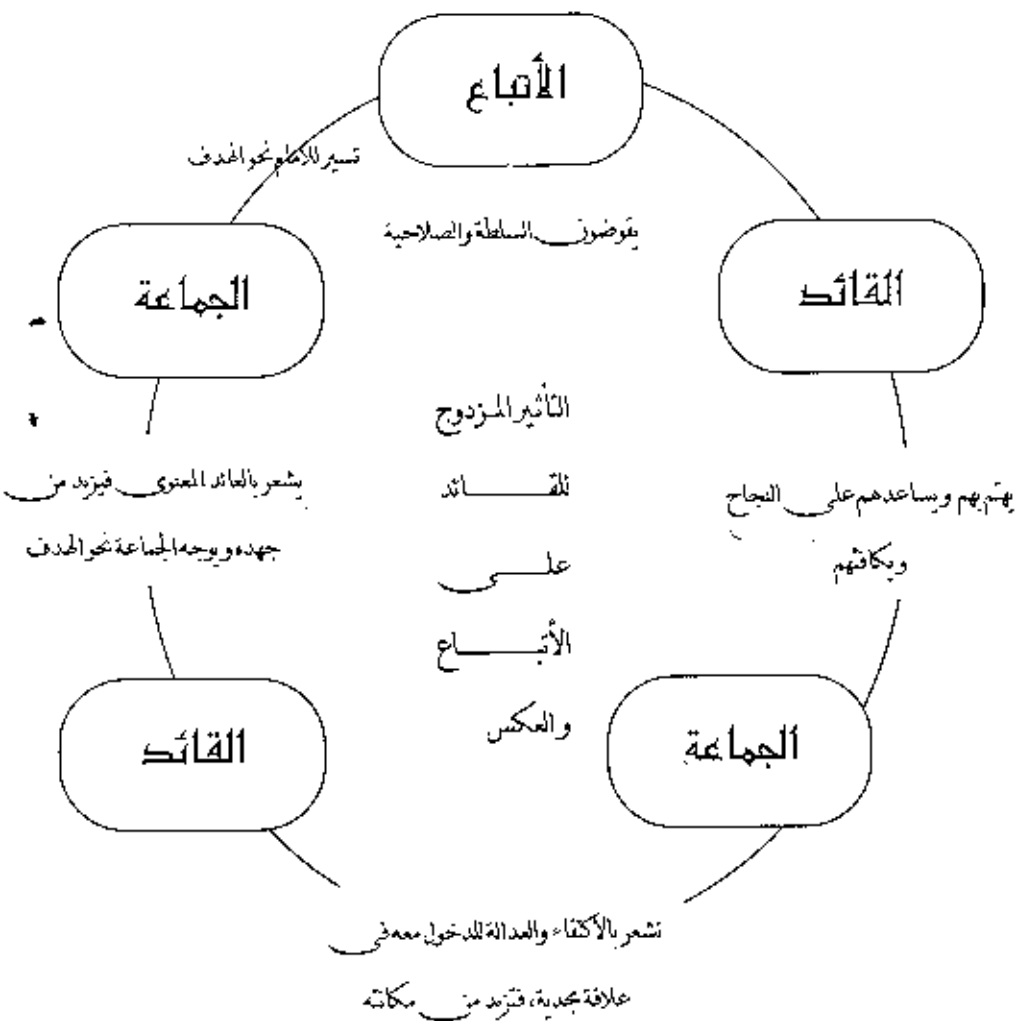
العدالة

نظرية هولندر في التبادل الاجتماعي

كذلك فإن القائد يوزان بين الفائدة التي يحصل عليها من خدماته وبين مجهوداته ، ويرجو أن يرى التابعين شاكرين وناجحين ولا يرى مجهوداته قد ضاعت سدى .

وهكذا تستمر دائرة العلاقات التبادلية الناجحة في العملية القيادية حسب

الشكل التالي :



وهكذا نجد أن السير نحو الهدف مرتبط بعدالة توزيع المكافئة أو انجدوى من العلاقة القيادية، فإن كان القائد أو التابعون لا يشعرون بالفائدة من العلاقة يضيع الهدف ويتعطل الإنجاز وتضعف العلاقة.

اختر نفسك

أولاً : لتحديد المناخ السائد في كنيستك، أسرتك، جماعتك، هملك، منطقتك

تقدم مجموعه من الصفات في قائمه من ٧ أسطر .

اختر خمسة صفات منها تكون أدقها في وصف مناخ مجموعتك .

١ . مناخ شكلي مهمل للأهداف .

٢ . ديموقراطي ، بيروقراطي .

٣ . منظم ، عملي جاد .

٤ . عاصف ، متقلب .

٥ . ودود ، متعاطف .

٦ . فشل ، عداوة ، تهديد .

٧ . متحمس ، متفائل ، هادف .

ثانياً : اجب على هذه الاسئلة للتأمل :

- ما هي العوامل التي تساعدك على إنجاز أكبر ؟

- ما هي نوعيه العلاقات التي تفضلها مع الناشئين ؟

- ما هي الأشياء النافعة التي تعملها من أجل نجاح الآخرين ؟

- ما هي الأشياء التي تريد ان تبدل فيها جهداً أكبر من أجل الآخرين ؟

ورشته عمل

أقرأ مرة أخرى خريطة تحليل موقف قيادي ص ١٤ ثم طبق هذا التدريب على

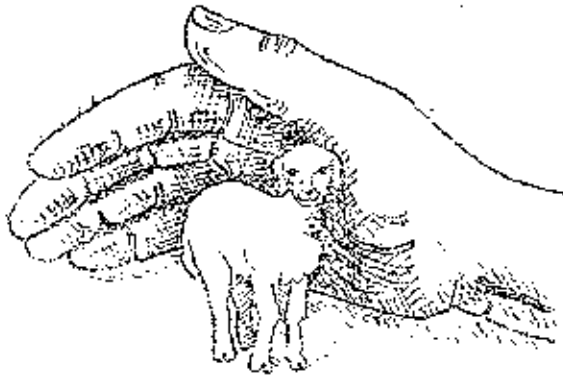
حياة نحميا .

إليك نموذج لبعض الإجابات ، عليك إكمالها بعد قراءة السفر .

القائد

من هو؟	ماذا يفعل؟	من يقود؟	في أي ظروف
شخصيته :	سلطته الرسمية :	نضج الجماعة :	نوع المؤسسة
قوى حماس متدين	مفوض من الملك	رغبتهم :	عمل ديني
الخ .	تأثيره الروحي :	عاليه	الظروف المباشرة :
حماسه :	موقف من الله	قدرتهم :	الخ
درجه عاليه .	نفوذه الشعبي :	ضعيفة	
	الخ		

	<p><u>انتمائهم :</u></p> <p>عالي الأورشليم والوطن .. الخ</p>	<p><u>قيمه وفلسفه :</u></p> <p>خدمه الله قبل المراكز والأهداف الشخصية، العمل الجماعي هو سياسته .</p> <p><u>ثقتة في نفسه :</u></p> <p>عانيه لإتكاله على الله .. الخ</p> <p><u>معرفة العامة :</u></p> <p><u>معرفة التخصصية :</u></p>
--	--	--



اللقاء الثاني

من تقود؟



نضوج التابعين

+ معنى النضوج.

+ أثر النضوج على أسلوب القارئ.

تأمل

عن بؤلوق عزیزى

مؤسس حوكمه لاهوتى التعمير بالبورازيل .

يتلخص وور المدرس أو القائر

فى نوعين من التعليم : التعليم بالتلقين وهو التعليم البنكى
أو بالتكوين وهو التعليم بالشاركة .

1. التعليم البنكى (تلقين) :

- يحشو المعلومات .

- المدرس يتحدث . يقول المعلومات .

- التلاميذ يجلسون سلبية وهروء .

2. التعليم بالشاركة (تكوين) :

- المنسق يضع المشكلة فى شكل أسئلة .

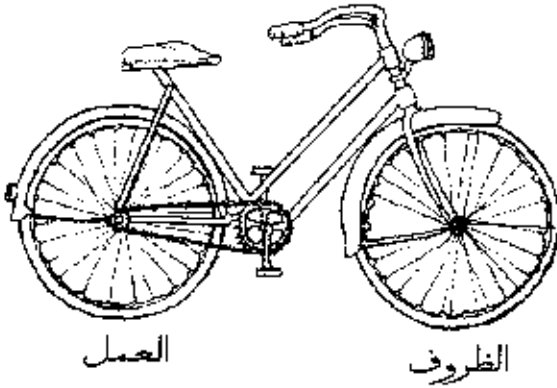
- المشاركون يتجادبون ويحكون خبراتهم وانكارهم ويصلون الى حل

- وهكذا فإن القائر أما يحل المشكلات ويتخذ القرارات .

ولما يشارك التلاميذ فى الحوار والوصول الى

الحلول وتنفيذها معهم .

العمل والروح المعنوية



الشكل السابق يمثل دراجة ذات عجلتين يحرك القائد العجلة الخلفية، ولكن العجلة الأمامية أيضاً لها دور كبير في سير الحركة وتوجيهها يميناً أو يساراً وإعطاء التوازن للدراجة والراكب عليها، وقد استخدم البعض هذا التشبيه لبيان أهمية المشاركة في العملية القيادية بين القائد والتابعين. فالعجلة الأوتى هسى العمل، ولكن الظروف و الروح المعنوية للتابعين تتحكم في سير العمل و نجاحه.

أجب عن هذه الأسئلة و ضع الإجابات أسفل الرسم السابق :

- ما هي الأفعال التي يقوم بها القائد من أجل سير العمل أو الخدمة ؟
- ما هي الأفعال التي يقوم بها من أجل ضمان مشاركة التابعين ورفع روحهم المعنوية : وتحسين ظروف العمل أو الخدمة .

الإجابة : إليك هذه القائمة بالأعمال المتوقعة

دوره لتنشيط التابعين	دور القائد لسير العمل
<p><u>١. التشجيع :</u></p> <p>عن طريق الاستجابة والإدلاء بالاقتراحات وتقدير الآراء المختلفة .</p>	<p><u>المادة :</u></p> <p>بداية العمل مع الجماعة وبداية الخطوات الجديدة والتطوير .</p>
<p><u>٢. فتح باب الحوار :</u></p> <p>وذلك بطلب مشاركة أحد الأعضاء " شكري عزيز يقول حاجه ؟ "</p>	<p><u>تبادل المعلومات :</u></p> <p>معرفة الإمكانيات والخطوات واعطاء المعلومات والخبرات المطلوبة .</p>
<p><u>٣. وضع المعايير :</u></p> <p>" نعلننا نتفق على التركيز على نقطة واحدة في المرة "</p>	<p><u>جمع الآراء :</u></p> <p>ومعرفة آراء المشاركين .</p> <p><u>الشرح :</u></p> <p>توضيح النقاط الغامضة وطرح الأسئلة</p>

الخاصة بالتفاصيل .

٤. تذليل العقبات :

" لعننا لا نستطيع أن نأخذ قرارا قبل
الحصول على معلومات من .. "

التلخيص :

بتحديد النقاط التي وصلنا إليها .

٥. التعبير عن الانفعالات :

الشخصية، وإحساسى بالآخرين .

تجميع :

الأصوات الموافقة والمؤيدة .

٦. التسويق :

مساعدته الأطراف المتعارضة للتعبير عن
أنفسهم بدون صراع حاد .

اقتراح :

قرارات تنفيذية .

٧. تقليل التوتر :

وحل المشكلات وعمل جو من المحبة .

علامات النضوج عند التابعين واستجابة القائد .

تعريف :

النضوج = الرغبة × القدرة على الأداء

فعند البعض رغبة ولكنهم ليس لديهم المهارة الكافية لإنجاز العمل .

أما البعض الآخر فيقدر على العمل ولكنه لا يريد أن يتممه فإذا تقرر الشرطان :
 الحساس لأداء للعمل مع المهارة الكافية: فإن العمل يتم وترتفع الروح المعنوية للجماعه
 في نفس الوقت .

وفي التحليل التالي نجد بعض الصفات لمجموعه ناضجة من الاتباع في مقابل

سلوك مجموعه غير ناضجة :

سلوك جماعى ناضج	سلوك جماعى غير ناضج
- علاقات غير رسمية .	- علاقات رسمية جامدة .
- تحدد أهميه الأشخاص بمساهماتهم	- تحدد مكانه وكرامة الأفراد تبعاً
الفعالة في الجماعة .	لدرجتهم العلمية والمهنية وحياتهم
- يستمع أفراد المجموعة لبعضهم	الماليه ومظهرهم .. إلخ .
البعض .	- ينشغل كل فرد برأيه الخاص .
- الصراحة تتيح لهم الاختلاف دون	- الخوف من العداوة أو الاحتكاك يقود
فرقه .	إلى دبلوماسية زائفة .
- يتعاملون مع الخلاف بندون	- يتجنب أفراد المجموعة الحوار خوفاً
حساسية زائفة .	من تعارض الأفكار .
- يسيرون في خطوات ومراحل	- يركزون على موضوع الحوار أو العمل
تزداد نموا حتى الوصول إلى الهدف	مع إهمال المراحل والخطوات .

- يدلون برأى قاطع دون دراسة كافية .

- جمود وعدم مرونة .

- إهمال الأعضاء الصامتين أو إجبارهم

على الحديث رغما عنهم .

- الاقتراع المتعجل لأخذ القرارات .

- استبعاد غير الموافقين على الرأى

الجماعى .

- عدم الاحساس بالاحتياجات الفردية

الخاصة بالافراد وعدم استيفائها .

- الميل للقيام بدور المؤيد أو المعارض فقط

دون حلول وسط .

- يترك التوجيه للقائد الذى ينال المنح

أو الذم على عمله .

- يستوضحون الأمور وسير العمل قبل

الإدلاء بالرأى .

- توجد مرونة كافية .

- تشجيع الصامتين ومحاولة

استخدام مواهبهم دون دفع زائد .

- عدم البدء فى التصويت قبل الحوار

الكافى .

- تقبل المعارضين رغم اختلاف

وجهات نظرهم .

- محاولة استيفاء الاحتياجات

الخاصة لافراد الجماعة .

- القيام بأدوار متعددة تشمل

التوضيح والتنسيق والتلخيص .

- يشعر الأعضاء بالشاركة فى دور

القيادة .

مقياس النضوج :

قام العالم أرجيريس ARGYRIS بعمل مقياس مكون من سبعة صفات متعارضة، ويوضع على أحد طرفيهما أو فيما بينهما مستوى نضج الأعضاء في الجماعة، وبناء على ذلك يجب على القائد أن يتصرف ويحدد سلوكه حسب درجه نضوج التابعين .

سلوك غير ناضج	سلوك ناضج
◆ سلبي	◆ إيجابي
◆ تابع	◆ مستقل
◆ سلوكيات جامدة	◆ سلوكيات مرنة
◆ اهتمامات سطحية	◆ اهتمامات بناءة
◆ الأشباع الفوري	◆ بعد النظر
◆ التبعية	◆ المساواة أو التبعية
◆ نقص الوعي والتحكم الذاتي	◆ نمو الوعي والتحكم الذاتي

تأثير التابعين إيجابيا أو سلبيا على سلوك القائد .

أعدتنا أن ندرس تأثير القائد على التابعين ، ولكن في هذا الكتاب نعتنى أيضا بتأثير التابعين على القائد سواء سلبيا أو إيجابيا .

يستطيع بعض أعضاء الجماعة دفع النمو إيجابيا إذا كان :

١. على معرفة : ولديه خبرات كافية بالعمل .

٢. يحيد التعصب : بوضوح وتحديد .

٣. جاد :

(أ) يؤمن بهدف الجماعة .

(ب) يعتبر مساهمته ذات قيمة .

(ج) يؤمن بقيمة نفسه والآخرين .

٤. مرن : يتواءم إن لم تكن آرائه ذات فائدة للجماعة ، يدرك متى يجب أن يعتبر آراء الآخرين أكثر قيمة أو تمثل حلا أفضل من رؤيته الخاص .

٥. حساس : يشعر بباقي أعضاء المجموعة وياحتياجاتهم ، يعرف متى يتكلم ومتى يصمت .

٦. خلاق :

- يجد حلولا غير تقليدية .

- يفكر بطرق جديدة .

لامودود : رغم اهتمامه بالعمل فهو لا يخسر الأصدقاء بل يحرص على العلاقة الحسنة معهم .

أ. واضح : لا يتظاهر يعبر عن مشاعره وآرائه حتى لو واجه نقدا .

أ. هادف : لديه أفكار ومفاهيم محددة وبناءة ، يستخدم قوته للإنجاز دون عناد أو قهر .

أ. منظم : في إدارة الوقت وتنسيق المعلومات ومتابعة الخطوات .

أ. فعال : يعمل أكثر مما يقول لديه حماس وقدره وطاقه لإنجاز الهدف .

يستطيع أحد أعضاء الجماعة تعطيل النمو الإيجابي :

إذا كان يقوم بدور :

أ. الخطيب : يأتي وقد أعد ما سيتقول ، يتوقع أن يصفق له الآخرون ، يطيل الشرح يجعل متعددة بمعنى واحد .

أ. المهرج : قد يقوم بدور إيجابي لرفع روح الجماعة ولكنه إذا زاد عن الحد يضيع كل شيء ويتعطل الإنجاز .

أ. المتشائم : لا يساهم بشئ ، يعطل المراكب السائدة ، لا يرحب بالاقتراحات .

٤. المتفائل أكثر من اللازم . على النقيض من السابق ، لا يرى أن أى فكرة قد

تخيب .

٥. المحاجج أو المجادل : يرى أن كل شئ يحتمل قولان ، ويعتبره البعض أنه

جرئ فى المعارضة ، ولكن إذا زادت عن اللازم

أصبحت معطلة .

٦. الذى يستخدم التبسيط الزائد : يحاول الوصول إلى اتفاق سريع وحلول فورية

" إذا كان السائق يأتى متأخرا بكل بساطه

نفضه عن العمل " .

٧. الذى يلجأ للتعقيد : على النقيض فربى البعض يهوى التفاصيل وتحليل الموقف

حتى يستهلك الوقت والجهد كله فى ذلك دون عمل ما .

٨. الذى يهوى التفاصيل المملة : فهو يضع الوقت فى اسئله جانبية وجمع معلومات

خارج الموضوع .

٩. المهتم بالأمر التفاهة : فيكون كمن يتعمق فى السطحيات !

١٠. الصامت : قد يكون فى حالة ملل ، أو لا يثق التعبير ، أو ينتظر حتى النهاية

ليقول رأيه .

١١. الحوار الجانى : أو الهامشى ، الذى يتحدث على انفراد مع بعض الافراد

فيضيع الحوار الجماعى .

درجة نضج التابعين تحدد أسلوب القائد

نأتي الآن إلى الجزء الهام في هذا الفصل ، فنقول ،

حسب نظريه المواقف لهيرس وبلا نشرد (HERSEY & BLANCHARD)

نجد أن درجة نضج التابعين تؤثر على أسلوب القائد، بل إنها تحدده. وعلى القائد أن ينوع أسلوبه حسب درجة النضج التي يراها في المخدمين أو المرؤوسين .

والذي قرأ كتابنا السابق (إتبعني : سمات القائد) يجد شرحاً وافياً لنظرية المواقف وفيها أربعة أساليب رئيسية للقيادة . والذي لم يقرأ هذا الكتاب نلخص له هذه الأساليب في العرض التالي .. ثم نضع أمامه النقطة التي نتناولها تحت العنوان الحالي، وهي أن درجة نضج التابعين يجب أن تحدد الأسلوب الذي يختاره القائد. تذهب نظريه المواقف إلى أن هناك أربعة أساليب للقيادة هي :

التوجيه (أو الإملاء) : الإقناع : المشاركة : التفويض.

1. فك التوجيه :

يقوم القائد بتحديد المشكلة : والتفكير في الحلول المختلفة المتاحة ، واختيار واحدا منها، ثم يخبر التابعين بما يفعلون، وكيف يفعلونه. وربما يسمع لبعض الآراء، ولكن التابعين لا يتدخلون في عملية إتخاذ القرار، بل أنه يفرض عليهم عادة .

٢.٢.٢. الإقناع :

يتخذ القائد القرار ولكنه يقنع الجماعة لكي تقبله، ويعلم لهم أنه وضع مصلحتهم في الاعتبار ، ويشرح لهم جدوى اتباع هذه التعليمات .

٣.٢.٢. المشاركة :

يساعد القائد الجماعة على اتخاذ القرار ، ويدلي برأيه كواحد منهم وهو مستعد لتنفيذ القرارات التي تتخذها الجماعة .

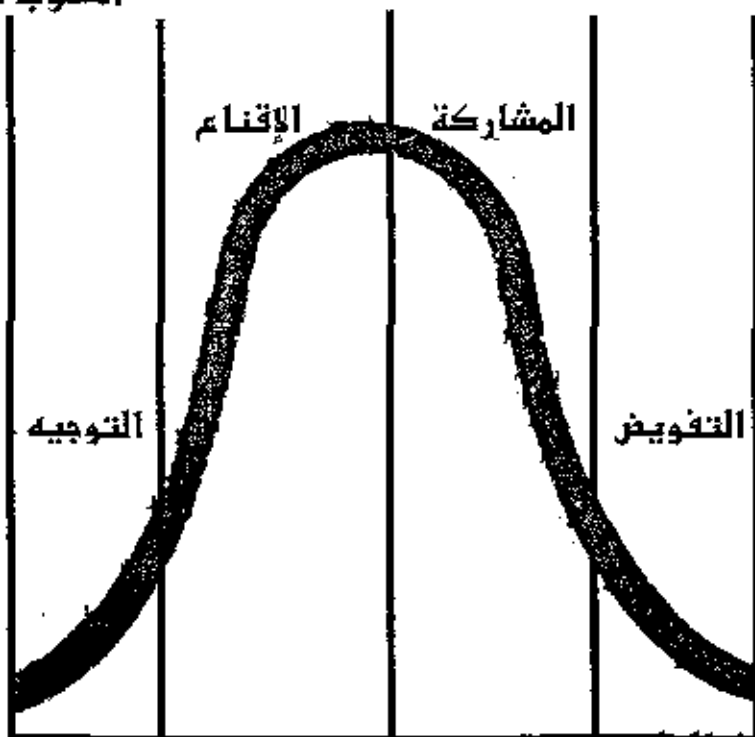
٤.٢.٢. التفويض :

يضع القائد الخطوط العريضة لحل المشكلات وأداء العمل ، ثم يسلمها للجماعة لعمل التفاصيل والخطة التنفيذية والإنجاز، ويتابع هو عن بعد سير العمل .

والذي يهمننا الآن أن القائد يجب أن ينتقل من التوجيه إلى الإقناع إلى المشاركة ولينتهي أخيرا بالتفويض حسب درجة نضج التابعين . فإن كان التابعون غير ناضجين استخدم التوجيه وان كانوا ناضجين بعض الشيء استخدم الإقناع، وإن قرب سلوكهم من النضج تحول إلى أسلوب المشاركة . حتى عندما يتم نضجهم يستخدم التفويض معظم الوقت حسب الشكل .

سلوك القائد	توجيه	إقناع	مشاركة	تفويض
سلوك التابعين	غير ناضج	ناضج بعض الشيء	قريب من النضج	ناضج جدا

أسلوب القائد



سلوك التابعين

غير ناضج	ناضج بعض الشيء	قريب من النضج	ناجح جدا
التوجيه	حين يرتفع معدل الأداء والنضج يتقبل القائد من التوجيه إلى الإقناع ثم المشاركة .	المشاركة	وحين يصل التابعين إلى النضج يقوم القائد بالتابعة من بعد فينتقل من المشاركة إلى التفويض.

من يساعد القائد ؟

تطبيق على الحياة الكنسية

يفهم بعض القادة مع الأسف أن الدور القيادي الذي يقوم به الشخص محدود ، فإن شارك فيه الآخريين قل دوره هو ، وبالتالي فهو يتردد في مشاركة الأعضاء معه في السلطة . وقد شبهها البعض بالفطيرة التي يظن القائد أنه إذا أعطى جزءا منها للناس نقص نصيبه منها . والأفضل أن نشبهها بالشعلة التي تشعل من حولها فيزداد النور وهي لا تنقص . وعلى النقيض من ذلك يخاف بعض القادة من أخذ الدور القيادي لئلا يظن أنه يتوأس على الجماعة أو يفرض رأيه على الباقيين ، أو أنه يبينى ذاته ، أو أنه جائع للسلطة .

والواقع المبشر بالخير أن دور القيادة غير محدود ، وهو ليس قاصرا على القائد دون الأتباع ، فانساعدين يقومون بدور قيادي فعلى وحيوى .

وفي الحياة الكنسية يكون على القائد كاهنا أو خادما أن يختار مساعدين ويشجعهم على أخذ جزء من الدور القيادي ، حتى يتحقق مفهوم حياة الشركة الذى هو أساس الكنيسة المسيحية .

القيادة بالمشاركة في الكنيسة :

إن الشواهد الكتابية والتاريخية عديدة على أهميه إشراك العلمانيين وأنكرسين مع رجال الكهنوت أو مع الرسل والمبشرين. إن هذا كافي لتشجيعنا على توزيع الأدوار على الصف الثاني ومن هذه الشواهد :

- | | |
|------------------|---------------|
| (في ٤ : ١٨) | (في ٢ : ١٩) |
| (١ تيم ١ : ٣) | (في ٢ : ٢٢) |
| (٢ تيم ٢ : ٢) | (في ٢ : ٢٥) |
| (١ تيم ٢ : ١٥) | (تيط ١ : ٥) |

من ختم ؟

وبقى سؤال هام :

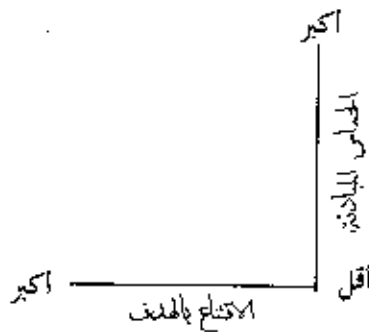
كيف يختار القائد من يقوم بدور المساعد ؟

الموضوع يحتاج إلى إقناع التابعين وحماسهم معا. في معهد ديني بواشنطن (ALBAN INSTITUTE) أجريت بعض الدراسات بواسطة وليم فيلبس W.PHILIPS ١٩٨٨ التي إنتهت باقتراحات لإختيار المساعدين مبنية على الهيكل الثاني لطريقه اختيار المساعدين .

أولاً : قبل كل شئ على القائد أن يحدد درجة اقتناع الأشخاص وإيمانهم بأهمية العمل (الكنسي أو الروحي أو الخيري .. إلخ) ومدى انتمائهم والتزامهم بالمبدأ ويسمي بالانجليزية OWNERSHIP .

أى امتلاك التابعين للفكرة، ويمكن وضع هذه الصفة على الرسم البياني على المحور الأفقى .

ثانياً : على المحور الرأسى يمكن أن نضع مدى حماس التابعين وامتلاكهم زمام المبادرة ، بمدى الطاقة التى ينون أو يقدرون على بذلها لدفع العمل نحو الأهداف .



الاتجاه أو الالتزام .

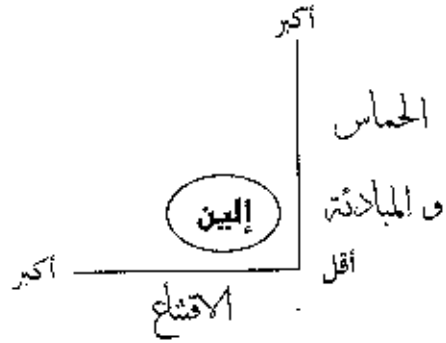
وبالطبع فإن كل واحد عن المساعدين يقع فى مكان ما من هذا المقياس .

ولنفترض فى المثال التالى أربعة شخصيات من الخدام المساعدين :

إلين : لديها اقتناع مبدأى قليل بالهدف من الخدمة ، ورغبه بادئه فى المساهمة فى

“ عمل حاجه عlishان ربنا وعlishان الخدمة ” .

أى أن وضع إلين يقع فى هذا الركن من المربع .



تعمل إلين إحصائية اجتماعية وقد كانت مشغولة لسنوات طويلة مع أسرتها وفى عملها، والآن وقد وصل الأبناء إلى مرحله معقوله من النضوج فهى تشعر ببعض الرغبة للمشاركة، لأنها تشعر بالذنب إذ كانت قد دخلت إعداد الخدام ولم تخدم إلا لفترة قليلة .

تقول إلين : " لا تعتمدوا على كثيرى ، ولكن سوف أحضر اجتماعات أخوة الرب بانتظام وأشارك فى مساعدة بعض الحالات . "

قد يعتبر البعض مساهمة إلين هامشية لا تزيد عن ساعة فى الأسبوع للاجتماع ، ونصف ساعة أخرى مع الحالات ، ولكن لماذا نخسر مثل هذه المساهمة ؟ إن على القائد أن يعرف مدى حماسها واقناعها وبوجهها للخدمة ، وأن يقوم بالنور المطلوب منه فى التشجيع ، إما ما هو دور القائد بالضبط فهو سنراه بعد قليل .

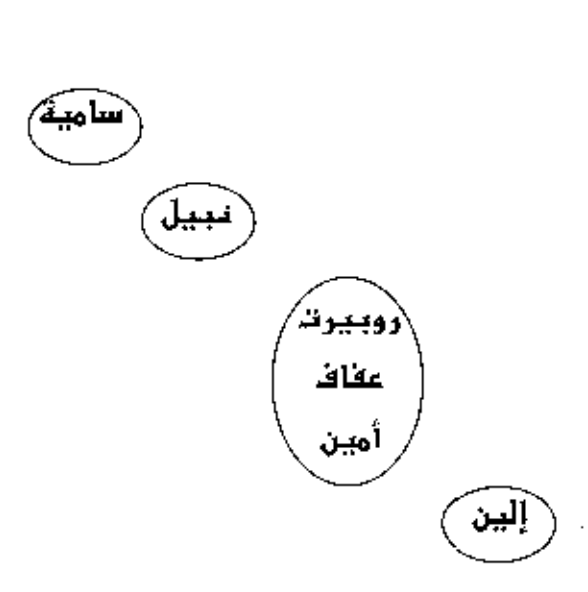
أما روبيرت وعفاف وأميين فهم ثلاثة خدام على درجة متوسطة من الإقناع بالعمل، وعلى استعداد أكبر من إلين للمعاونة بالجهد والوقت لأجل إنجاح الخدمة، ويمكن وضعهم في درجة متوسطة داخل المربع



وهناك أيضاً شخص أكثر حماساً واقتناعاً، فهو لا يرتاح إلا إذ اطمئن على دعوة الأعضاء للاجتماع، ومقابلة سير العمل بعده، وتنفيذ القرارات واقتقاد الحالات وهذا الشخص (نبيل) يمكن وضعه في الركن الأعلى من الرسم .



وأخيرا فهناك مدام سامية وهي أمانة مكتب الخدمة الاجتماعية المنطوعة لتتفرغ لهذا العمل ، فهي تقوم بالاتصال بالمتبرعين وأخذ تصريح لزيارة السجون والإشراف على توزيع المعونات، وتحويل حالات المرضى للأطباء وصرف الدواء، وإعطاء التقارير للكهنة أو القائد، وتشعر أنها إن لم تقم بذلك فهي مقصره ، حيث أنها وضعت نفسها المسئولة الأولى عن الحالات التي تغد إلى الكنيسة . وهكذا يمكن وضع مدام سامية على قمة الشكل سن حيث درجة الحماسة والإلتزام .

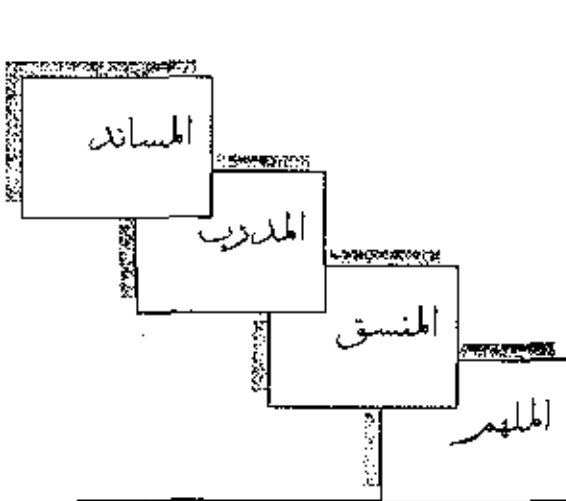


ما هو دور القائد مع كل شخصيه من الشخصيات السابقة ؟

وصلنا هنا لبيت القصيد ، فعلى القائد أن يقوم بأدوار مختلفه تناسب درجه نضوج التابعين ، من حيث الالتزام والمبادئة أو الحماس ، وكذلك فإن عليه ان يدفعهم درجه واحدة للأمام بأن يحسهم ويرشدهم ويدربهم .

ويقترح (وليم فيلبس) أن دور القائد مع أنواع الشخصيات الأربعة يمكن تسميته بالآتى :

١. الملهم . ٢. المنسق . ٣. المدرب . ٤. المساند .



١. الملهم :

يقوم بإعطاء رؤية جديدة وفتح آفاق واحتمالات للخدمة والمساعدة من جانب التابعين ، ويوضح لهم ، بدون إصدار أحكام قاسيه عليهم ، أن الحياة بدون معنى أو

هدف سليم لها عيوبها . وأن الله ينتظر منا إبداعا ومساهمة ، وحين يتحدث الملهم عن الرؤيا فإنه لا يكون محدودا واضحا . ولا يستطيع أن يدخل مع المساعدين فى التفاصيل لما يمكن أن يقوموا به ، ولكنه يسألهم المشاركة فى تخيل رؤية أفضل للمستقبل الروحى ، وهو يدرك معهم ان التفاصيل سوف تتحدد بزيادة الاندماج والالتزام والنمو فى الخدمة وتحمل مسؤوليتها ونيرها المفرح اللذيذ .

٢.٢. المنسق :

لدى كل قائد جديد مجموعه من التساؤلات لاستيضاح الهدف والخطوات . كما أن يحدث أحيانا أن يكون لديه بعض التردد والحرص أو التذبذب ، وعلى القائد فى هذه الأوقات أن يقوم بدور الصديق القريب من المساعدين ويقلل حيرتهم ويثبت إيمانهم " لنذهب ونفتقد كل مدينة بشرنا فيها " (أع ٥ : ٣٦)

وهكذا يقوم القائد بدور المفسر و المجيب على الأسئلة ، دور الشخص المتواجد عند الحاجة ، على الأقل فى بداية نمو العمل وتقدم القادة الجدد .

كذلك فإنه يقوم بدور المنسق بين أفراد الجماعة ، وبذلك يقوم بربط الأعضاء ببعضهم وتجميع اسهاماتهم ، فيكون بمثابة الغراء الذى يربط المكونات المختلفه معا لأجل البنيان .

وحيث يجتمع القادة الجدد معا قسم لا يشعرون أنهم وحدهم الذين يؤمنون بنفس الأهداف العليا ، أو يبنون القيام بنفس التضحيات أو المسؤوليات ، بل يشعرون

أن روح الرب مع الجماعة، كما يشعرون أنهم لم يتركوا وحدهم للاجتهاد : فهناك من يباشرهم عن قرب فيقول القائد للخدام الجدد :

“ حضر الدرس ولو معرفتس ممكن اساعدك”

“ مدحت وإيمان هم كمان عابزين يشاركوا معاك فى مهرجان الصيف ويمكن تتبادل الأفكار معاً “

يتجذب الناس للمنسق لأنه لا يدفعهم دفعاً أو يلزمهم، كما أنه يبدو مهتماً ولا يبدو سلبياً غير مبالي ، ولا تشكل توجيهاته لهم تحدياً أو تهديداً أو قفزات عاليه ، فهو لذلك دوراً مفيداً للذين فى منتصف الطريق : إذ يساعدهم على استيضاح الأمور وإلقاء الأسئلة المبكرة ، وطلب المعلومات والتبصر واستطلاع الأمور .

وكذلك يساعد المنسق القادة الجدد على التعبير عن مشاعرهم واحتياجاتهم وآرائهم ؛ والصعوبات التى يواجهونها او يتخيلونها . كما يساعدهم على استكشاف الأرضيه المشتركة والرؤية الواحدة وفلسفه العمل التى تجمعهم وتربطهم بالآخرين وبالهدف المشترك، فهو لا يعطى توجيهات ولكنه يستوضح الرؤيه وينسق العمل ويستجمع عناصر البناء الجديدة .

٣.المطرب :

مع القادة المهتمين والتزمين يقوم القائد الأعلى بدور مُدرب الذى يجرههم على اتخاذ خطوات بها مزيد من المبادنة وتحمل المسؤوليات والالتزام . فإن قام القائد بهذا الدور مبكراً أكثر من اللازم ، وبدأ يدرب الخدام الجدد غير المتحضرين على خطوات

العمل " اعمل دى ومتعلمش دى " فقد ينظر إلى دوره على أنه تحكم أو سيطرة أو فرض للرأى . ولكن الآن وقد زادت الاقتناع والالتزام فاناس أحوج ما يكونوا إلى القائد المدرب الذى يقود الفريق الملتزم التماسك المتجاوب نحو خدمة ناجحة وقياده سليمة وأداء بارع ، وعليه كذلك أن يؤكد لهم أن مواهبهم وامكانياتهم هى المطلوبة لخدمتهم ودعوتهم ، ويساعدهم على استيضاح دورهم ؛ وعلى مزيد من الاقتناع به والاحساس بشرف دعوتهم أهمية تواجدهم .

٤.المساند :

عندما يبلغ نضوج الأتباع أشده من حيث الكفاءة والاهتمام والتقديره على العمل الموجه ذاتياً فان القائد يقوم بدور المساند عند اللزوم أو المراقب عن بعد . فهو يدعمهم بكافة الإمكانيات والصلاحيات المادية والمعنوية ، كما يبدو مهتماً ايجابياً مؤمناً بأهداف الجماعة ، قائداً للمسيرة ، مدعماً لكل مجهود ، مدافعاً عن مساعديه وعن الأهداف والمهمات التى يتحمسون ويلتزمون بها .

وصفة القول أن القائد ينوع دوره فيبدأ بالاقتراح " أو الإلهام " ثم إجابة التساؤلات ، ثم التدريب ، والمساندة الفعالة ، ثم الإشراف عن بعد ، فيرفع يديه عن العمل ولكنه يعطيه قلبه وعينيه ، حينئذ يعمل بأيدى الآخرين : ويقود الجماعة نحو النضوج ، والعمل نحو الاكتمال .

اختبر نفسك

قام هرسي وبلانشرود بوضع مقياس لتضويع الأتباع يقوم على تقييم قدراتهم ورغبتهم في الأداء مدرج من ١ إلى ٨ يمكنك قياس تضويع المخدمين أو المرؤوسين أو المساعدين بوضع رقم (١) لغير الناضجين : (٨) للناضجين أو ما بينهما.

القدرة على العمل أو الخدمة :

وهي إمكانية القيام ببعض الأعمال دون الرجوع للقائد .

غير ناضج	ناضج جداً	قريب من النضج	ناضج بعض الشئ	
١ ٢	٧ ٨	٥ ٦	٣ ٤	لديهم خبرات سابقة في العمل أو الخدمة
١ ٢	٧ ٨	٥ ٦	٣ ٤	لديهم معلومات عن العمل أو الخدمة
١ ٢	٧ ٨	٥ ٦	٣ ٤	مستعمل طيبة العمل أو الخدمة

المرتبة في العمل أو الخدمة :

وهي عدم الاحتياج إلى التشجيع الزائد للقيام بعمل محدد .

غير فاضح	فاضح بعض الشيء	قريب من النضج	فاضح جداً	١
١ ٢	٣ ٤	٥ ٦	٧ ٨	مسعد لأخذ مسؤولية بقتة في نفسه
١ ٢	٣ ٤	٥ ٦	٧ ٨	لديهم رغبة في الإجازة
١ ٢	٣ ٤	٥	٧ ٨	ملتزم ومهذب

ورش عمل

نعود مرة أخرى لسفر تحميا.

ونركز هذه المرة على درجة نضوج الاتباع وكيف تؤثر على أسلوب القائد .

هناك أربعة مراحل لحياة شعب الله في النبي، وعند البدء في بناء السور، ثم أثناء العمل، وأخيرا بعد اكتماله .

- كيف تصف نضج الأتباع في هذه المراحل الأربعة ؟

- كيف تصف أسلوب نحميا في كل مرحلة ؟

- هن هناك توازي بين أسلوب القائد وحاله الشعب ؟

المرحلة

حاله الشعب

أسلوب القائد

اشرح الظروف المحيطة بالعملية القيادية و أثرها على نجاح المهمة ؟



اللقاء الثالث

سلطة أم تأثير؟



سلطان القائد

+ أنواع السلطة.

+ علاقة السلطة بنزوح الأتباع.

تأمل

غالبينكو دونير

بصمات القائد

من كتاب شبيبة متمردة.

إلى هذا الحين،

هل صليت إلى الله حتى يخرج، نهائياً،

الشباب الفلاني من طور التروو؟

ويسترجع الشباب الفلاني شجاعته؟ ... ويثبت الجميع في

مشاريع الحق والحب؟ كللاً إفرأ، أذنت لا تعرف مهمتك.

مكافأة القائد: الفرح

لأنه نشر التنوير،

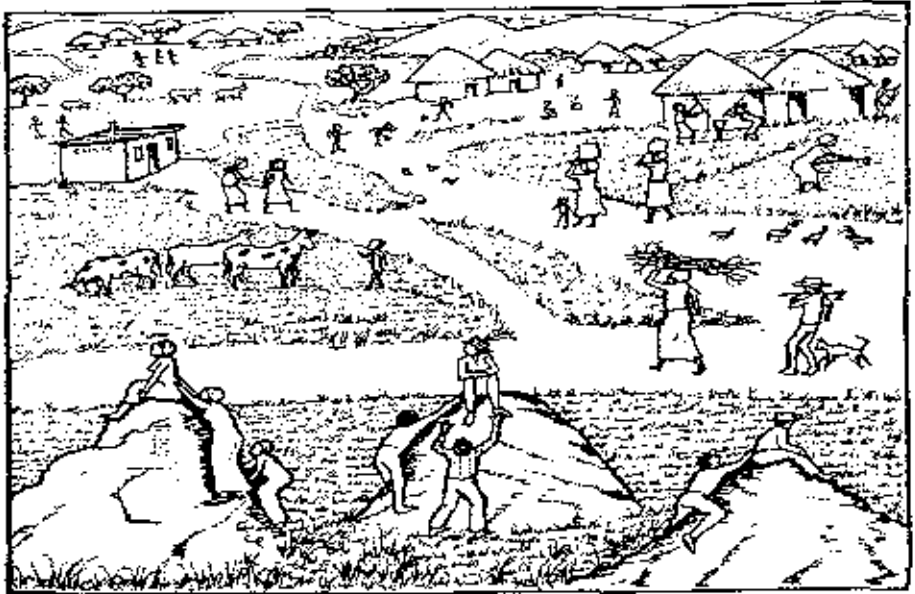
و لأنه أضرم الحب،

و لأنه عمل على إنجاح حياة الآخرين،

و لأنه يرى غيره مستأنفاً رسالته،

مكفلاً عمله.

خبرات عملية



كواع السلطة

الرسم السابق يبين قرية تقليدية .

يقوم الناس فيها بأنشطة يومية، زراعية وتعليمية وصحية .. إلخ .

يوجد في بداية الصورة ثلاثة تلال على قمة كل منها شخص في السلطة ، قائد

مدير، عمدة، رئيس مؤسسه، أم .. إلخ ويوجد أشخاص يحاولون أبعادهم عن القمة

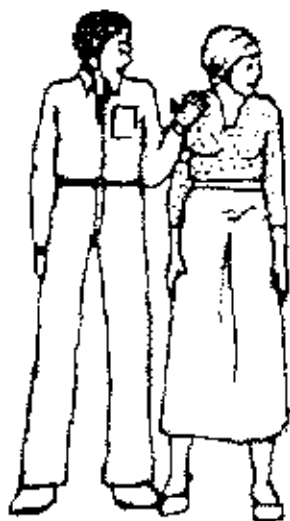
ليأخذوا أماكنهم .

ماذا تعتقد هل أماكن السلطة قليلة ويجب أن يتصارع الناس عليها ؟

أم يمكن لهؤلاء اننشغلين في البحث عن المواقع الرفيعة أن يقوموا بعمل أنشطة جديدة بالقرية، وبهذا يمتد تأثيرهم ويحصلوا على المكانة المرموقة التي يسعون إليها؟ وما هي الأدلة على رأيك ؟

القوة، السلطة، التأثير

هي مفاهيم تشد الناس ، فالكل يسعى ليكون له تأثير وفعالية أو نفوذ على الآخرين ، ولكن كيف يصل الناس إلى هذا النفوذ ؟ دعنا ندرس هذا الموضوع بالتفصيل :



• في البدء خلق الله الرجل والمرأة وأعطاهما سلطانا على الأرض ليخضعوها ويسودون عليها . أي أن الإنسان أصبح وكيفا لله على الأرض مسئولاً عن العناية بالأرض و الحيوان والكون . إن عليه أن يبني الأرض ويجعلها مكانا للحب والنمو والإبداع.



• ولكن الإنسان لم يخلق ليحيا في عزته : فللرجل والمرأة تأثير على أعضاء آخرين من الجماعة البشرية .

• وقد أرسل الله الروح القدس الذي وعد به البشر قائلاً «ستنالون قوة متى حل الروح القدس عليكم» (أع ١ : ٨) : وهذه القوة تعمل في الجماعة المسيحية وتؤثر فيها، وهي أيضاً تعمل خارجها. وللإنسان تأثير على أخيه الإنسان وسلطه على الكون والكائنات، وهناك سبعة أشكال مختلفة من السلطة أو التأثير نوجزها وفيما يلي :

أنواع السلطة

١. سلطة القوة

وفيها يخضع الناس للقائد خوفاً من عقوبة أو أذى



تكون القوة البدنية في بعض
المواقف مصدر قوة الشخصية .

فشاوول كان أقوى وأطول من باقي
الشعب وهكذا كان شمشون :

وكذلك كان داود رجل قتال .

ويستخدم الناس الأسلحة

والجيوش والتكنولوجيا لفرض

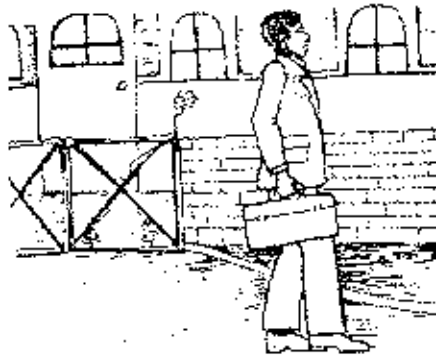
آرائهم على الآخرين .

٢. سلطة الاتصالات :

وهي مبنية على علاقة القائد بأشخاص مهمين وذوى تأثير :

ويخضع الناس لتأثير القائد حتى يستفيدوا من علاقاته واتصالاته بالمراسات أو يهربوا

من الضرر الذى قد يصيبهم بسبب هذه الاتصالات :



“ علشان يوصى المدير علينا ”

أو “إبعد عن هذا الشخص علشان ما يوصلش معلومات غلط للرئيس ” .

٣. السلطة المكافئة



لدى بعض القادة القدرة على المكافئة المادية من
علاوات وترقيات وحوافز (معنوية) كالمناصب .
فعالك الأرض يملك السلطة على العمال الزراعيين
لأنه يمكنه مكافئتهم (أو الاستغناء عنهم) .

وقول المثل الانجليزي

“ من يدفع أتعاب عازف المزمار يختار اللحن ” .

“Who pays the piper calls the tune”

٤. السلطة الشرعية (التعيين)



وهي تنشأ من الرسامة أو التعيين أو التفويض الرسمي أو الانتخاب أو من سلطة
عنيا كالدولة أو الكنيسة، وهذه السلطة لا تنبع من تأثير الشخصية نفسها بل من
الوضع القانوني الذي يفرضها مركز المدير أو القائد ، وكلما زادت الرتبة زادت السلطة
الشرعية .

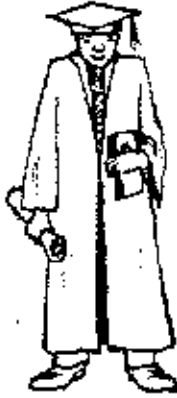
٥. السلطة الشخصية (الهالة)



وهي مبنية على صفات القائد الشخصية فهو
محبوب ومؤثر بسبب صفاته، ولديه السمعة
الطيبة و الشعبية أو الهالة أو إعجاب الناس
و اقتناعهم به . ويسمى أحيانا القائد الكارزمي
(ذو الموهبة) .

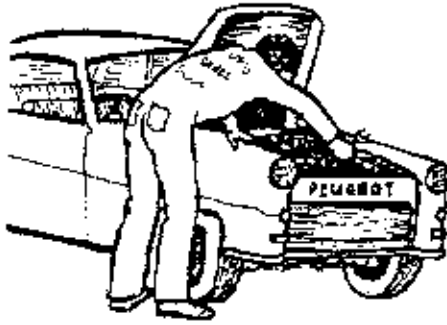
ومن أمثلته : تشيرشيل وغاندى وعبد الناصر وأببا كيرلس .. الخ .

٦. سلطة المعلومات



هناك نوع من المعلومات المتخصصة التي يعرفها المحامي أو الطبيب أو عالم اللاهوت أو مدرس الفيزياء أو مهندس الكمبيوتر . وهي تؤهل الإنسان أن يقول رأياً مسموعاً يتبعه الناس .

٧. سلطة الخبرة



لدى بعض الناس الخبرة في أمور قد تبدو بسيطة ، فإن انقطع التيار الكهربائي ، وكان هناك طبيباً وعالماً و لاهوتياً جالسين فلن يكونوا في هذه الحالة هم القادة، بل الكهربائي المتمرس ، فهو الوحيد الذي يستطيع

إعادة التيار . ونجده يبدأ في تشغيل من حوله والتأثير عليهم؛ فهذا يحضر له الأدوات والآخر يمسك له السلم.. إلخ وفي هذه الحالة فإن الخبير يكون هو القائد. وهناك العديد من الموضوعات التي تحتاج إلى خبراء مختلفون سواء في المشروعات الكبرى: بترول تعدين، أو الموضوعات الصغرى : سبابة، نجارة .. إلخ

وفي الصورة التالية نجد جميع أنواع السلطة ، مضاف إليها نوع آخر هو سلطه الحب
والعطاء والخدمة .



التعيين



المعرفة



المحافاة



الاتصال



حبيب يخدم الناس



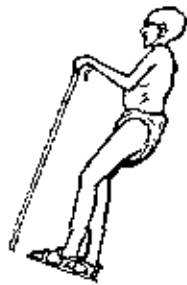
الخدمة



القوة



الحب و العطاء والخدمة



الهيأة

٨ . سلطان المحبة

هناك أشخاص ليس لديهم السلطة الرسمية أو القدرة على المكافئة أو العقاب ، ولكن تأثيرهم الكبير على الناس تابع من خدمة الحب والعطاء الفياض المتميز الذى يقدمونه للآخرين من أعضاء البشرية ، ومن ضمن هؤلاء (ألبرت شفايرز) ، انذى خدم المجزومين بأفريقيا حتى مات بالجزام وسطهم ، و (الأم تريزا) التى خدمت الأطفال المختضرين بكلكتا بالهند ، وعاشت وماتت بينهم حتى أصبحت بقدرتها وأسلوب حياتها ملهمه لكثيرين ، وغيرهم ..

على أن أعظم نموذج للحب الباؤل تجلى فى حياة ومات
السيد المسيح الذى كان ذبب الحب والزلزال مصدره الفياض .
فلهذا فإن سلطان وتأثير السيد المسيح سيظل أكبر سلطان
وأقوى تأثير الأعظم القادة فى أعظم طريق : المشفى .

وعلى القارئ أن يتبع هذا النموذج

فيكون فى محبته سيرا على القلوب ،

وفى خدمته آخر الجميع

وعبرا للجميع .

والجدول التالي يعقد مقارنه بين كل نوع من أنواع السلطة وبين ما يفترض أن يكون عليه كل القائد من جانب، والأتباع من جانب آخر.

(نقلا عن (Organizational Behavior ١٩٨٠ Yak)

نوع السلطة	مطلوب من القائد	مطلوب من الأتباع
١. سلطة القوة	- قدرة على العقوبة - فاعليه الإنذار	الخوف والتأثر بالتهديد والإنذار
٢. الاتصالات	- قدرة على هندسة المواقف الاجتماعية	الرغبة في قبول الوسيط
٣. المكافئة	- القدرة على المكافئة - فاعليه ومصادقية الوعد	- احتياج مادي أو معنوي - الوقوع تحت إغراء المكافئة
٤. التعيين السلطة الشرعية	- شرعيه المنصب	- الاقناع بشرعية المنصب
٥. الهالة	- الجاذبية والحماس	- الإعجاب بالقائد

6. المعلومات	- الدقة والمصداقية	- الاحتياج للمعلومات لأخذ القرار وبناء الرأى
7. الخبرة	- المهارة الفينة	- الاقتناع بقيمة الخبرة والاحتياج إليها
8. الحب	- العطاء غير المحدود	- تجاوز الأنانية

وهكذا نرى ضرورة انطباق بنود العمودين الرئيسيين معا حتى يحصل التأثير القوى . فلو استخدم قائد المكافئة مع أتباع يصعب إغرائهم بالمال كان التأثير ضعيفا أو معدوما .

ولو كان هناك قائد ذو شخصيه جذابة ولكن الاتباع غير معجبون به ، أو يهمهم المعلومات والخبرات أكثر من الشخص الذى يقدمها كان تأثيره ضعيفا .. وهكذا .

أما الجدول التالي فيوضح العائد المتوقع عادة لكل نوع من أنواع ممارسه السلطة

فى القيادة حسب ملاحظات يوكنل Y_{ak} العملية القيمة :

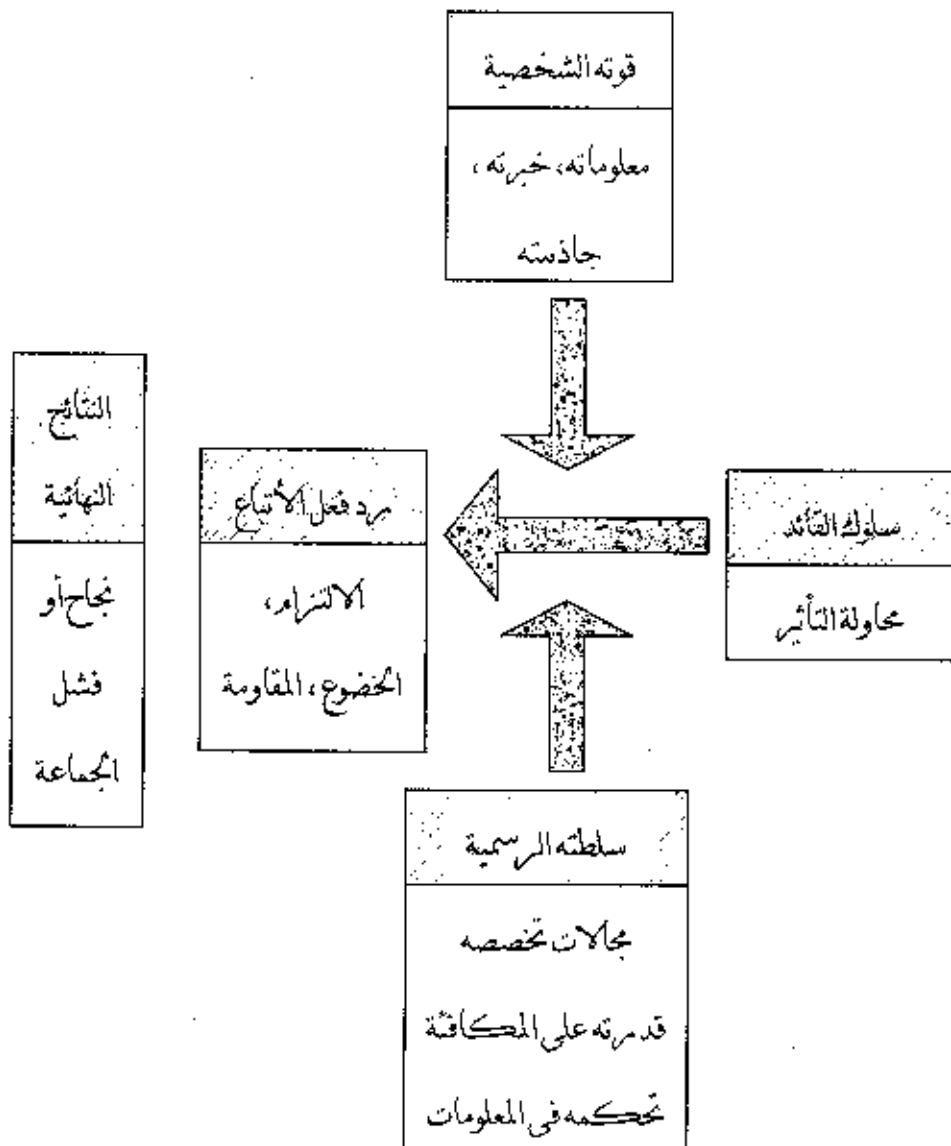
العائد المتوقع			أنواع السلطة
المقاومة	الخضوع	الانزاع	
محتمل جداً إذا استخدمت بعدواه أو تحكم.	محتمل جداً إذا استخدمت السلطة للفائدة وليس للعقاب	غير محتمل	١. القوة
محتمل لو كانت الاتصالات في شكل شكاوى وبلاغات معظم الوقت .	محتمل جداً لو كانت الاتصالات تتم بعدل ونزاهة ولصحة الجميع وعقوبة المخالفين.	محتمل لو كان القائد يستخدم علاقاته لخدمه الآخرين.	٢. الاتصالات
محتمل إن تمت بتحكم وتعالى.	محتمل جداً إذا تمت بطريقة آتية رسميه.	محتمل إن تمت بطريقة شخصية بحساسة.	٣. الكافئة
محتمل لو كانت الأوامر تلقى بتعالى أو كانت الطلبات تعتبر غير ضرورية وغير مناسبة.	محتمل جداً إذا كان الطلب أو الأمر يعتبر عادلاً.	محتمل إذا تم إعطاء الأوامر والطلب بطريقة لائقة مهذبة	٤. (التعيين) (السلطة) (الشرعية)

5. (الهيئة السلطوية الشخصية)	محتمل جداً لو أُعتبر الأتباع أن ما يطلبه القائد يهمه.	محتمل لو أُعتبر الأتباع أن الطلب غير هام للقائد.	محتمل لو شعر الأتباع أن الطلب سوف يضر بالقائد.
6. (المعلومات)	محتمل جداً لو كانت المعلومات تقدم بتواضع والاتباع متحمسين .	محتمل لو كانت المعلومات سليمة ولكن الاتباع لا يريدون العمل.	محتمل لو قدمت المعلومات بتعالى و الأتباع معترضون على العمل.
7. (القيمة)	محتمل جداً لو كان الطلب مقنعاً وشارك الأتباع القائد فى تحديد الأهداف.	محتمل لو كان الطلب مقنعاً ولكن الأتباع غير متجاوبين مع الهدف من العمل.	محتمل لو كان القائد مغروراً أو كان الأتباع معترضين على الهدف من العمل
8. (الحب)	محتمل جداً حيث أن الحب هو أسمى الشاعر	محتمل لو كانت محبة بها سيطرة	

النتائج المحتملة

وتأتى النتيجة النهائية لتأثير القائد معتمدة على رد فعل الأتباع ، فتقود إلى

نجاح أو فشل. أنظر الشكل :



تطبيقات

أمين الخدمة وأمين الأسرة

الأستاذ عادل أمين التربية الكنسية منذ أكثر من خمسة عشر عاما ، وهو الأب الروحي الذي تتلمذ على يده معظم خدام الكنيسة لسنوات ، حتى أصبحت التربية الكنسية بهذا الفرع تعنى الأستاذ عادل ، أو تقترن باسمه على الأقل .

وفى المواقف التخيلية التالية يقوم أمين الخدمة الأستاذ عادل بإعطاء تعليمات لأمين أسرة ابتدائى الأستاذ كامل .

وسوف نعرض فى هذه المواقف بعض الطرق المختلفة لاستخدام السلطة والتأثير بين القائد ومساعدته .

١. استخدام القوة

عادل	مساء الخير يا أستاذ كامل
كامل	مساء النور إزى حضرتك
عادل	الحمد لله ، حضور أسرة ابتدائى ٢٥٠ طفل النهاردة مش هو ده اللى إحنا بنسعى إليه فى مدارس الأحمدة ، لا أعتقد ان

	ربنا هيسامحننا على هذه الخدمة المتهاونة ، وسوف أقول لك على السبب فى المشكلة ، لازم تعمل اجتماع شهرى للخدام فى أسرتك .
كامل	مش عارف ، لا اعتقد أنه هيكون له فائدة كبيرة.
عادل	أكيد هيكون مفيد ، جزء من مشكلتك إنك بتخاف تجرب أفكار جديدة ، لو أعطيت ساعة زيادة فى الشهر لخدمتك مش هتأثر على حاجه من شغلك .

فى مثل هذا الحوار استخدم الأستاذ عادل القوة فى فرض رأيه على أمين الأسرة، وقد قام بإصدار الأحكام التى تفيد عدم رضاه و لا رضى الرب عن الخدمة، كذلك أوحى لأمين الأسرة أن التقصير ناتج من جانبه هو ، ولم يتم بالتشجيع اللازم رغم أن الحضور لم يكن قليلاً . كذلك لم يأخذ رأى الأمين المساعد فى إدارة الخدمة . ويعتبر أسلوب استخدام السلطة القهرية نوع من أنواع التهديد بالعقوبة التى تستخدم فى الإدارة الكنسية أو غير الكنسية، وكثيراً ما يكون التهديد بالفصل أو استبدال المسئول بشخص أكثر كفاءة تلميحاً أو تصريحاً.

وفى الحالة السابقة كان تهديد عادل لكامل منصباً على مجال ثقته بنفسه وإرضائه لله فى خدمته، وهى نقطة حساسة لأنها تهتم كامل . ونتيجة الاستخدام لهذا النوع من السلطة بكثرة معروفة ويمكن التنبؤ بها، فتدريجياً سوف يشعر كامل أنه يقوم بخدمه عكسية أو ضارة باستمراره بأمانة الأسرة ، وأنه من الأفضل له أن

يبدل مجهوداً أقل أو يترك العمل لمن هو أفضل منه . كما انه من غير المحتمل أن ترتفع معنوياته أو بتحمس لهذا الاجتماع الشهري المطلوب ، ومع ذلك فقد يقوم بتنفيذ الأوامر لئلا يتعرض للتوبيخ أو تعب الضمير .

ويتضح من هذا الأسلوب أنه يتعارض مع المفهوم الكتابي لاستخدام السلطة الروحية ، ولكنه قد يفلح في إحداث بعض النتائج السريعة . وفي المجال الكنسي نحن لا نحبذ استخدام سلطة العقوبات، إلا في حالة واحدة وهو التهذيب لشخص مستهتر؛ وبعد عدة محاولات فاشلة لإصلاحه ، أما أن يكون أسلوب القوة هو أحد الأساليب المتبعة باستمرار فهو أمر يحتاج إلى مراجعته .

٢. استخدام المكافئة

عادل	مساء الخير ، يا أستاذ كامل أسرة ابتدائي النهاردة مليانة على الآخر.
كامل	الحمد لله؛ ولسه عايزين أكثر ، ربنا يعمل.
عادل	أنت والخدام شغالين بكل طاقتكم ، وربنا اكيد هيبارك
كامل	بركه صلواتك وتشجيعك مهمين عندنا .
عادل	بالمناسبة ، لو عملتوا اجتماع شهري ببيتك وبين الخدام فأننا واثق أنه هينجح في تنظيم العمل العظيم اللي أنتوا بتعملوه هنا .

في الحوار السابق استخدم عادل سلطه المكافئة ، وجاءت المكافئة هنا معنوية وليست مادية ، فهو لم يعط أى جوائز أو وعود بتدعيم مادي لأسرة ابتدائى أو هدايا للخدام أو ترقية لأمين الأسرة ، وإنما جاءت المكافئة معنوية فى شكل رضى الأمين العام وبركة الرب ورضاه عن العمل . وكان فى هذا النوع من التكريم والاعتراف بكفاءة الأميين ، والمساعد والخدام مع وعد ودعاء بمزيد من النجاح .

وفى الغالب سوف يشعر كامل أن اجتماع الأسرة الشهرى سيكون طريقة ذات قيمة لدفع الخدمه للأمام وسوف يجريها ويدعو لها بحماس .

٣. السلطة الرسمية

وفى الحوار التالى يمكن لأستاذ عادل أن يستخدم سلطته الرسمية كأمين عام للتربية الكنسية منذ نشأة الخدمة فى إقناع كامل بعمل الاجتماع الشهرى المطلوب لخدام ابتدائى :

عادل	كامل أنا فكرت فى تنظيم جديد لمدراس الأحد، وقررت إننا نعمل اجتماع شهرى لكل أسرة ، و عايزك تنبه على الخدام وتعرفهم بالقرار الجديد .
كامل	بس يا أستاذ عادل مع احترامى لكلامك أنت عارف الخدام مش فاضين وخاصة علشان الامتحانات .
عادل	قول لهم أمين الخدمة هو اللي طلب ، وبصفتى مسئول عن إدارة هذا الفرع فأنا عارف مصلحه الخدمة

عادل	يستطرد ، ساعة زيادة في الشهر مش هتعتطل وأللى مش عايز يخدم ربنا بلاش يخدم أحسن.
------	---

استخدم الأمين العام للخدمة الأستاذ عادل السلطة الرسمية التي أعطتها له الكنيسة لتحقيق التعديل الذي يراه هو مناسباً . لقد أخذ القرار وأرسل الأوامر والتوصيات للمنفذين .

فهل يا ترى سوف ينجح الاجتماع الشهري يعتمد الموضوع على كيف سوف يتقبل الأهل والخدام الأمر الصادر من السلطة . وفي مجتمعنا الشرقي والكنسى فإن معظم الناس يتقبلون السلطة الرسمية . وقد تبدأ الاجتماعات بحماس ونجاح ، وحتى إن لم يكن هناك الحماس (فكامل) مطالب بالطاعة ، ومن المحتمل أنه سيفعل هذا إلا إذا كان يتصف بنوع من التمرد . وربما يطيع من أجل الرب أو لخدمه المسيح لأن القائد يمثل السلطة التي أعطاها الله له .

ولكن المشكلة في طاعة الأوامر بناء على سلطه التعيين أو السلطة الرسمية هو الموقف الداخلي للمؤمنين ، فهل يطيع الشخص لأنه مضطر لذلك ؟ أم هي طاعة باقتناع وفرح وتجاوب وتنازل عن الإرادة الشخصية لأجل المصلحة العامة ؟

يتعلق الأمر بالطريقة التي يقدم بها القائد الأعلى قراراته وأوامره ، وعلى درجه النضوج الروحي للأتباع ، لكن لا يخفى أن استخدام السلطة الرسمية بكثرة قد ينشئ تدمر التابعيين أو طاعتهم المشكلية وليس اقتناعهم القلبي .

٤. سلطة الهالة الشخصية

يتذكر القارى أننا قلنا أن هذه السلطة تنبع من الاحترام الذى يحمله التابعين للقائد ، وإعجابهم بتمودجه وتأثرهم بصفاته الشخصية ، وليس من اللقب أو الرتبة التى يحملها أو القدرة على الثواب والعقاب .
وفى المثال السابق يمكن للحوار أن يدور هكذا :

عادل	الحضور كويس فى مدارس الأحد النهاردة يا أستاذ كامل ، ولذلك أستاذك أن أضيف فكره جديدة سوف تضمن استمرار هذا النجاح ، تحب تجربها ؟
كامل	طبعاً حضرتك ديماً لك رؤية سابقه علينا
عادل	أقتراح أنكم تعملوا اجتماع شهرى لخدام ابتدائى وحدهم ، إيه رأيك ؟
كامل	أنت شايف كده ؟ فكرة جميلة أكيد هتنجح أنا موافق .

الحوار السابق لم يناقش كامل القائد الملهم الأستاذ عادل فى الفكرة، ولم يقل رأيه فيها، فهو يثق فى أستاذه ، ويعتبر أن آراء القائد أفضل من آرائه الشخصية .
والهالة أو التأثير لها القدرة على إدارة المؤسسات والخدمة ، فالتاس تعجب بالقائد وتطيعه، ولكنها تحرم الجماعة من آراء التابعين، وتحرم القائد من ملاحظات مساعديه، كما قد ينقصها التحليل الدقيق اللازم للمواقف .

٨. سلطة الخبير

و الآن قد يستخدم الأمين العام سلطته كخبير تربوي متخصص في إدارة وتنظيم مدارس الأحد .

عادل	مساء الخير .. الحضور ممتاز النهاردة.
كامل	البركة في سيادتك.
عادل	أشرك ، أنت عارف آخر بحث قرئته في إدارة الأعمال التطوعية يقول إيه ؟
كامل	أحب أسمع و أستفيد من سيادتك.
عادل	لو عملنا اجتماع شهري لخدام كل مرحلة على حدى هيكون له فاعليه تنظيمية أكيدة، وده هيعمل نمو عددى مش أقل من ٢٥٪ .

اقتنع كامل بكلام الأستاذ عادل، لما يعرفه عنه من الخبرة في مجال الإدارة والخدمة و عندما بين له المجهود الذى قام به في الدراسة والبحث والممارسة السابقة .

و لكن الخبير قد يفشل في التأثير على الناس إن اتهمهم بالجهل وعدم معرفة العمل المطلوب ، وقام بتقديمه وتشويه صورتهم .

٦. سلطة الحب

على أن أقوى سلطة يستطيع بها القائد التأثير على الأتباع هي سلطة الحب.

عادل	الأولاد النهاردة شكلهم حلو جداً وهم جايبين الكنيسة.
كامل	فعلاً النهارده عيد.
عادل	أنت عارف يا كامل أحنا مش عايزين الأولاد دول بيععدوا تاني عن ربنا.
كامل	إن شاء الله.
عادل	عايز أقترح عليك أنك تعمل اجتماع شورى للخدام علشان تفضل خدمتكم لأولاد ناجحة ومبهجة، وعلشان الخدام أنفسهم يتغذوا روحياً.
كامل	ده شئ يسعدنا أن نعمل بإتقان و تنظيم كمان.
عادل	و أهم من ده كله نعمل بمحبة للخدمة و دافع داخلي لها.

و الخلاصة هي إن المحبة هي سلطان القائد الروحي

أما القوة والتعيين أو الرسامة أو الهالة أو الخبرة فتستخدم أحياناً ، ولكن لا تستخدم طول الوقت، ولا تستخدم في الكنيسة بدون المحبة ، التي هي رباط الكمال وعنصر القاعدية في البناء المسيحي .

اخبر نفسك

- هل تفضل التنافس أم العمل الجماعي ؟
- هل تفضل النتائج السريعة أم البعيدة ؟
- هل تفضل الأسلوب الديمقراطي أم البيروقراطي ؟
- هل تتعجل الأمور للوصول لقرار وحدك إنقاذاً للوقت ؟
- أي أنواع السلطة تستخدم للتأثير معظم الوقت ؟
- أي نوع من السلطة تستخدم كأسلوب ثابت بعض الوقت .
- أي أنواع السلطة تكره ولا تفضل أن يستخدمها رئيسك ؟

تأمل كتابي

ورشة عمل

في هذا الفصل أيضا نأخذ من سفر نحميا مادة لدراستنا لنوع سلطه القائد وتنوعها بحسب نضوج الأتباع .

(اقرأ نحميا الاصحاح ٤ فقط) .

استخدم نحميا هذه الأنواع من السلطة في مواقف أربعة متدرجة من حيث نضوج الأتباع واستقرار العمل .

١ - سلطة القوة:

٤ : ١٣ مع الأتباع

٤ : ٤ مع المعارضين

٢ سلطة المعكافئة:

٤ : ٦ ، ٩ ، ١٤ ، ٢٠ مع الأتباع

٣ سلطة الحالة أو التأثير الشخصي:

مستخدماً كلمه (نحن) أو ضمير الجماعة

(٤ : ٤ ، ٦ ، ٩) ، (٤ : ١٩ ، ٢٠)

أصبح نحميا مرجعاً ونموذجاً للسلوك والعمل .

٤ سلطة الحجرة (٤: ١٣) (٤: ١٦ - ٢٣) :

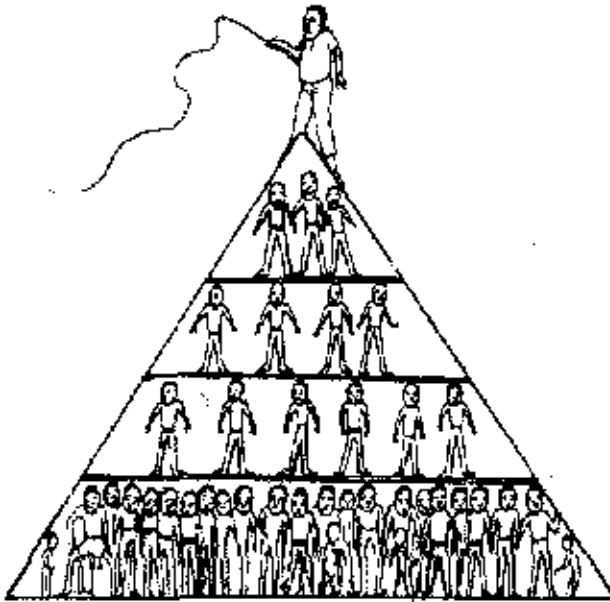
يلجأ نحميا لتنظيم العمل والتخطيط بمهارة لنجاحه .

والآن قارن نوع السلطة مع المواقف المختلفة في السفر ولاحظ اتفاقها مع نظرية

هرسي وبلا نشود .



كيف نفوذ؟



الظروف و أسلوب القائد

+ فوائده و عيوبه استخراجه السلطة.

+ القائد الديمقراطي.

+ نوع السلطة و نضج الأتباع.

تأمل

للقدوس غريغوريوس اليزنيزي

(من الدفاع عن صروبته التي بنطس ١٧)

الراعي الروحي كمثل للقروة :-

في علاقة الكاهن برعيته يجب أن يكون له فوق كل شيء أثر الفضيلة المسيحية والكمال الأخلاقي . فالواجب عليه ألا يقنع بمجرد الإحجام عن فعل الشر وباستبعاد كل إثم من قلبه ، بل بالإحسان إلى ذلك يجب عليه أن يظهر كل ما هو صالح في كل جانب من جوانب حياته وبلا جدال يكون في قمة أحلى بكثير من تلك التي لسماعه المؤمنون (المؤمنون) أمرها إليه . بل حتى هذا ينبغي ألا يقنع به فمقياس سلوكه الفاضل ليس ما يعلمه أو يرفضه الآخرون ، بل وفق ما يأمر به ناموس الرب^١ ويضيف القديس غريغوريوس رأيه لسلطان القادر^٢ وفوق ذلك يجب عليه أن يهتم ، كالتزام مقرب ، بالنمو المستمر في طريق الفضيلة . فالكاهن يجب أن يحسن باستمرار من أسلوب حياته الفاضل وأن يتجاوز تطيعة بسمو فضيلة وليس باستيلاء وظيفته الشبهوتية . وبالاختصار ينبغي أن يشمل تعليمه^٣ على الكلمات فقط ،
وبل أيضاً على الأفعال .^٤

خبرات عملي

يوافق الكتاب المقدس على وجود السلطة الروحية بين الكنيسة وعلى المسئول أن يقوم بدور التدبير الروحي حسناً ، وأن ينتهر ويوبخ ويعظ (١ تيم ٥ : ١٧ ، تيط ٢ : ١٥) . وهذه السلطة يجب أن تمارس برفق وحب وإيمان وتقوة (١ تيم ٣ : ٣ ، ٤ : ١٦) .

أما الذين هم تحت السلطان فعليهم بالطاعة للقائد والامتداد بإيمانه ، وأن يعطوه كرامة مضاعفة ، وألا يعصوا سلطانه الروحي (عب ١٣ : ١٧ ، ٧)

ونلاحظ أن : استخدام السلطة بدأ يقل في المجتمع الحديث في الأسرة ، والدول وأخيراً في الكنيسة . ولكن الكتاب المقدس يوافق على استخدام السلطة بشرط أن تكون مقرونة بالمحبة والرفق .

مثال بولس الرسول لتيموثاوس (ممثل السلطة الكنسية)

“ لا تزجر شيخاً بل عظه كأب . والأحداث كأخوة والعجائز كأمهات والحديثات كأخوات بكل طهارة ” (١ تيم ٥ : ١)

وهكذا مزج بين الحب والسلطة .. إنها سلطه الحب وتأثيره على القلوب .

فوائد وعيوب استخدام السلطة

لا بد من استخدام السلطة في الأسرة والكنيسة والمجتمع، فإن لها فوائد تربوية وتهديبية، ولكن الاستخدام الزائد أو الخاطئ أو المستمر لها له عيوبه، فالأمر يحتاج إلى استخدام النوع المناسب والقدر المناسب للسلطة، في الوقت المناسب، مع الشخص المناسب، إن السلطة ليست للقهر ولكن لها فوائد أخرى، نجلها فيما يلي:

فوائد استخدام السلطة :

أ. تسهيل التنسيق بين الأنشطة :

فحين تعمل مجموعه معاً فإن مقداراً من السلطة يلزم لتحديد الأدوار، فإن كان هناك احتفال يبنى مساء الأربعاء، فأحد المسؤولين عليه أن يمنع الأنشطة الأخرى في نفس المكان والوقت.

أ. يثقل استخدام السلطة التحرير والبرقة المطلوبة :

ويمنع الخطأ والتشويش ونقل المعلومات المناقصة. فمثلاً إن كانت هناك رحله أو معسكر أربعة أيام ونصف، وكان السفر بالقطار، فإن أحد المسؤولين عليه التأكد من دقة وصول المعلومات للمشاركين، ومنع غير المسؤولين من الإدلاء بمواعيد خاطئة عن مدة المعسكر و مواعيد السفر.

٣. يمنع استخراجه السلطة الجبرن والمحور:

والنزاع حول بعض المواقف التي لا تستدعي تعدد الآراء . فمثلاً : رئيس النادي قرر إطفاء الأنوار الساعة الحادية عشر . وعموماً مهما ثار الجدل فالوضع السليم لا يسمح باستمرار النادي طول الليل !

٤. يعتبر استخراجه السلطة إجراء سهل :

وبالمقارنة بالاستفتاءات واستطلاع الآراء ، وعلى هذا فإن فوائد استخدام السلطة تجعلها وسيلة نافعة في جمعة كل قائد ، وعليه أن يستخدمها للبيان.

معيوب استخدام السلطة :

١. يميل استخدام السلطة لإحداث مقاومة أو عناد فحين يفرض القائد سلطته يشعر المرؤوس أنه أقل ، كما يشعر بأن قيمته أمام نفسه قد انخفضت ، وهو لا يعبر صراحة عن مشاعر العداة لشخص القائد ، ولكنه يكتفى بأقل أداء يحافظ به على وظيفته . وقد يحدث ما هو أسوأ إذا حاول المرؤوس التخريب لتعطيل العمل أو إغالة الرئيس . إما إذا حدث هذا التخريب الانتقامي في الكنيسة فهو كارثة ضاره لرسالتها الروحية ؛ وضربه لها في الصميم .

٢. بسبب الاعتماد الزائد على السلطة ركوداً لإمكانيات التابعين ، فالقائد المتسلط يعطي إحساساً للتابعين بأنه وحده هو الذى يعرف أن يدير الأمور ؛

وتدريجياً يفقد التابعون ثقتهم في أنفسهم وفي قدرتهم على تحمل مسئوليات أكبر .

٣ . وبالرغم من أن الطاعة أو الخضوع يكون مفيداً في بعض الأحوال، فإنه قد يكون في بعض الأحيان معطلاً للإبداع وتعدد الآراء النافع للجماعة .

٤ . يؤثر استخدام السلطة على الاتصال فيقول الناس شيئاً لأنه يوافق السلطة وهم مقتنعون بشئ آخر يخافون أن يفصحوا عنه لأنه يخالف السلطة .

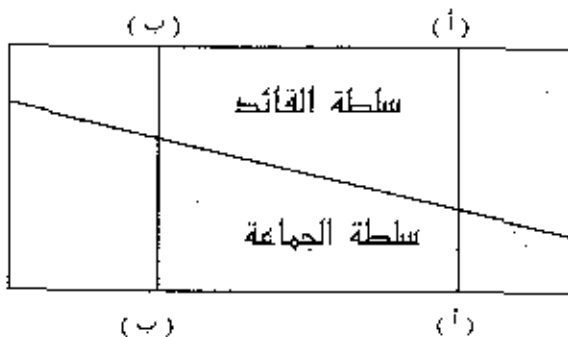
٥ . يغفل استخدام السلطة في التجارب مع المتغيرات ويخاف التابعون من طلب أو إحداث التغيير المطلوب .

وبالنظر لهذه العيوب فإن استخدام السلطة يجب أن يوزع على التابعين فينشأ ما يسمى بسلطة الجماعة .

سلطة الجماعة أمر سلطة الفرد

في الرسم البياني التالي نجد أن هناك درجات لاستخدام السلطة بواسطة القائد

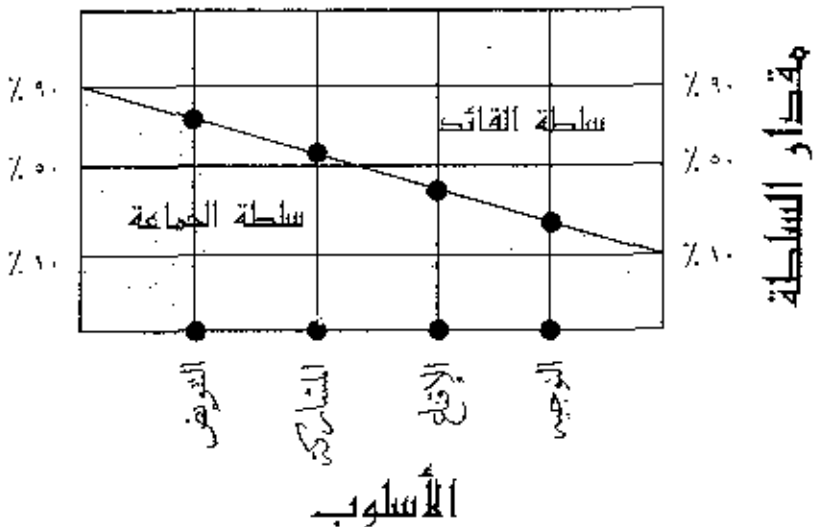
أو تركها في أيدي الجماعة .



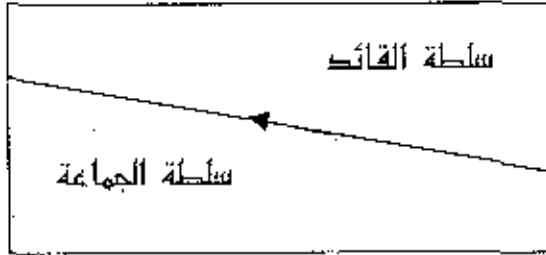
فالقائد الذي يقع على يمين الرسم (أ) يستخدم ٨٠ ٪ من السلطة ويترك ٢٠ ٪ فقط من السلطة للجماعة .

أما القائد (ب) الذي يقع دوره على شمال الرسم فيترك ٨٠ ٪ من السلطة للجماعة ويحتفظ ب ١٠ ٪ فقط من السلطة لنفسه عند الضرورة أو للإشراف والمتابعة .

فإذا عدنا لأساليب القيادة الأربعة المعروفة، فأنتنا نستطيع أن نضعها على الرسم في أماكن متدرجة حسب حصة السلطة المعطاة لكل من الجماعة والقائد :



بقي أن نقول أن إعطاء السلطة للجماعة يجب أن يزيد تدريجيا كلما زاد نضوجهم وتماسكهم، أي أن الخط البياني يجب أن يكون صاعدا لأعلى، في اتجاه إعطاء تفويض السلطة للأتباع حسب السهم في الشكل التالي :



ماذا يعنى اشتراك الجماعة فى السلطة؟

يريد الناس لى يعملوا بحماس وجد واقتناع، أن يشاركهم الرؤساء فى الرؤية والخطة والتقييم وإبداء الآراء . ولا يريد التابعون أن يكونوا هيئة تنفيذية فقط للقرارات التى تصدرها من أعلى قله من القيادات .

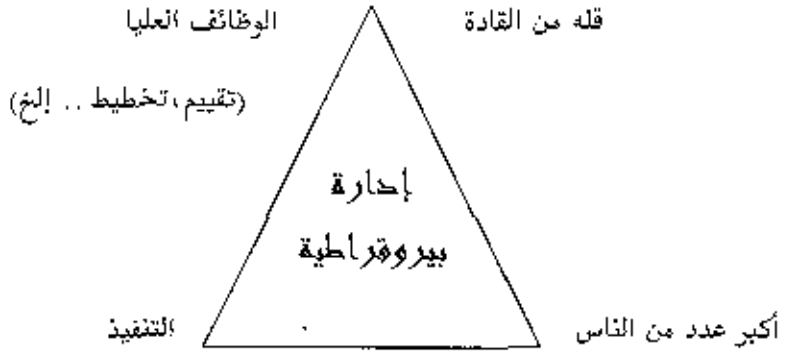
والشكل التالى يمثل أكبر عدد من الناس و قد اشتركوا فى المهام العليا للإدارة .

التقييم، الرؤيا،
الأهداف، التوصيات
وضع الخطط
والبرامج، السياسة
العامة، اتخاذ القرارات
التنفيذ



أكبر عدد من
الناس

ونلاحظ أن نفس الشكل يكون مقلوباً في النموذج البيروقراطي



القائد الديموقراطي - والدكتاتورى:

اعتادت كتب الإدارة المنتشرة في الأعوام السابقة أن تقسم أساليب القيادة بدلاله
درجة الحرية التي يتمتع بها الرؤوسيين إلى أسلوب القيادة الديموقراطي والبيروقراطي
والمتساهل .

وسوف نوضح موقع هذه المسميات من النموذج الذي تبناه هرسى وبلا نشرد ،
المعتمد على الأساليب الأربعة التي شرحناها في هذا الكتاب : التوجيه-الإقناع-
المشاركة-التفويض .

يمكن أن نصف أسلوب القائد بأربعة مسميات متفقه مع نظرية هرسى وبلا

نشردهى :

١. القائد البيروقراطي (الديكتاتوري) (التوجيه أو الإلهام)

لسان حاله : " عليكم اتباع التعليمات بدقة دون أسئلة "

وهو أسلوب يؤمن بأن الناس لا تنضبط إن لم تضبط القوه: وأن وسيلة إقناع الناس بالعمل يقول ماوتس تونج الزعيم الصينى فى الكتاب الأحمر: " أن القوه تأتي فقط من أفواه البنادق " ويقول نابوليون " انك تستطيع أن تفعل كل شئ بالسيوف ، ماعدا أن تجلس فوقها "

وحين تم تقسم ألمانيا سميت ألمانيا الشرقية (جمهورية ألمانيا الشعبية الديمقراطية) ولكنها لم تكن جمهورية ولا شعبية ولا ديموقراطية بل كانت مستعمره روسية تحكمها القيادة العسكرية الديكتاتورية . ولا يخفى ما هو هذا الأسلوب فى استعباد وعنف يجعل الإنسان وسيله وليس غاية وما فيه أيضاً قتل لروح الابتكار وسيادة الروتين والأسلوب التقليدى .

٢. القائد الأوتوقراطي (الأنعام) (الديكتاتوري مقتنع)

لسان حاله " سأشرح لكم قوائد رأيى "

وهو أسلوب يكون فيه الاتباع على مسافة كبيرة من القائد ولكنه يعتنى بهم كأب، وهم يعجبون به ويطيعونه، ولكنه لا يأخذ رأيهم، فهو ديكتاتوري رقيق، أو أوتوقراطى (حكم الفرد) مقتنع، ولكنه قائد صالح ناجح محبوب لأنه كريم ومعطى .

٣. القائد الديمقراطي (المشاركة)

لسان حاله " سنصل الى قرار سوياً "

وهو يساعد ويساند، ويتقن الاتصال بجمع أفراد الجماعة، وهو يؤمن أن اسهل الطرق لتحسيس الجماعة هو اشتراكها في أخذ القرارات، ولكن عيوب هذا الأسلوب أنه قد يحدث تمييع للمسئولية وعدم تحديدها ، وقد يسعى القائد لأن يكون محبوباً أكثر من أن يكون على صواب كما أن هذا الأسلوب لا يصلح للأزمات .

٤. القائد المتساهل (التفويض)

لسان حاله : (دعهم يعملون)

وهو أسلوب يتدخل فيه القائد بإعطاء مجموعه من التوجيهات العامة ويعطى أكبر قدر من الحرية للجماعة في اتخاذ القرارات ، ثم يدع الآخرين يعملون . فهو يؤمن أن الإنسان يستطيع أن يحل مشكلاته بنفسه ، وهو أسلوب غير قيادي أساساً؛ يعمل فيه القائد كرئيس شرف أو كرمز للجماعة دون إدارة مباشرة للعمل أو الاتباع ، ومع ذلك فهو يصلح مع أتباع ناضجين.



القائد الديموقراطي - الاتوقراطي ونظرية الموقف .

<p><u>الإقناع</u> وسمقرراطي أبدي وكتاتوري مقنع (سأشرح لكم فذا لثرت رأي)</p>	<p><u>المشاورة</u> وسمقرراطي (لتصل لقرار سوي)</p>
<p><u>التوجيه</u> أوتوقراطي وكتاتوري (عليكم اتباع التعليمات برون أسئلة)</p>	<p><u>التفويض</u> متساهل فوضوي (وهمهم يعملون) LESSER FAIR</p>

استخدام السلطة ودرجة نضوج الأتباع

هناك علاقة بين نوع السلطة المستخدمة عادة وبين درجة نضوج الأتباع ، فالأتباع غير الناضجين يمكن استخدام سلطة القوة معهم، وقد يكون هذا ضروريا إذا كان هو الحل الأمثل أو الوحيد لأتارة الدافعية لديهم، ولكن إذا استخدمت القوة مع أتباع ناضجين فقد تؤذي شعورهم إذ تجعلهم يرفضون العمل. والأفضل استخدام سلطه الخيره أو المعلومات معهم : بمعنى أن يكون القائد المتقدم في المهارات الفنية أو

التربوية أحد المصادر التي يلجأون إليها عند الحاجة ، فيسترشدون برأيه ويفيدون من معلوماته أو روحياته .

وفيما يلي تدرج لنضج الأتباع وقد وضع أسفله نوع السلطة التي تكون أكثر فاعلية في هذه الحالة .

ناضج	على وشك النضوج	نضوج متوسط	نضوج ضعيف
التفويض	المشاركة	الإقناع	التوجيه
الخبرة	الهالة	المكافئة	القوة

المعلومات

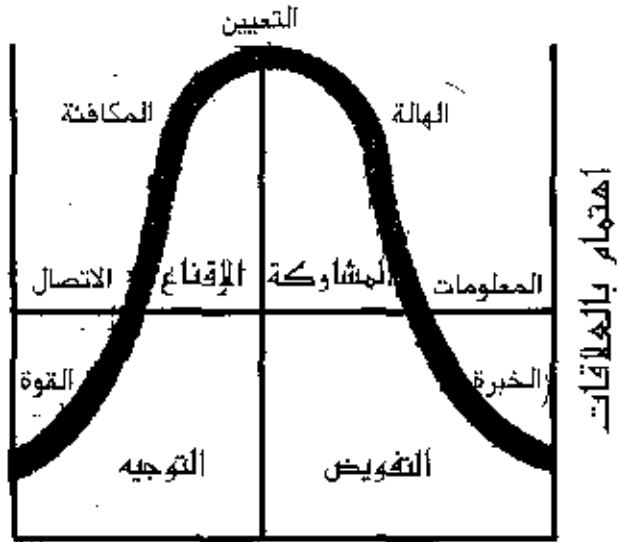
التعيين

الاتصال

نوع السلطة وأسلوب القائد

يمكن عمل دراسة مقارنة بين نوع السلطة التي يستخدمها القادة وبين أسلوبهم في الإدارة .

في كتاب سابق (إتبعني : سمات القائد) وكذلك في ص ٤١ من هذا الكتاب شرحنا أنه يوجد أربعة أساليب للقيادة الناجحة وأن القائد يجب أن ينتقل حسب الموقف وحسب نضج الأتباع من أسلوب إلى آخر ومن استخدام لنوع السلطة إلى آخر حسب الشكل التالي :



أهتمام بالعمل

أسلوب التوجيه أو الإملاء يميل إلى استخدام سلطه القوة والاتصال، ويسهـرب الأتباع من تبعات أو عقوبات الإهمال عندما يعرفون أن نوعاً من المسألة سوف تحدث أو تفرض عليهم ، أو أن القائد لديه اتصالات بمن هو في سلطة أعلى فيتجنبون مغبة الوقوع تحت طائلة " الرئيس الأعلى " .

ففي المدرسة يمسك المدرس بكشف الغياب و يهدد بأن يبلغ النتائج الدراسية السيئة للناظر حين يفشل في ضبط الفصل بخرق أخرى

أما القائد الذى يستخدم أسلوب الإقناع فإنه يتخذ القرار ، ولكن يحاول كسب موافقة الرؤوسيين عليه : فمن المرجح أن يستخدم سلطة المكافئة ، فيبين للجماعة العائد المتوقع عن مشروعه أو طلبه أو أوامره ، وتستجيب الجماعة (متوسطة النضوج) إذا عرفت أنه يملك القدرة والمصادر للمكافئة .

لذلك قد يستخدم هذا القائد السلطة الشرعية كائتعيين أو الرسامة أو الانتخاب لإقناع التابعين بجدوى سياسته .

فإذا كان التابعون أكثر نضجاً (أو على وشك النضوج) فإن إقناعهم بالقائد واحتياجهم لمعلوماته تكون هى الدوافع التى تحمسهم ، وعادة ما يستخدم القائد فى هذا الموقف أسلوب المشاركة فيبادلهم الرأى ويساعدهم على أخذ القرار ، مستخدماً تأثيره الشخصى (الهالة) ومحبتهم وأعجابهم به أحياناً ، وقوة المعلومات والبيانات أحياناً أخرى .

أما الأسلوب الأخير الذى يتوافق مع نضج التابعين فهو أسلوب التفويض حيث ترفع يديك عن العمل ولكنك تتابعه عن بعد ، وتضع عليه عينيك وقلبك .

وهنا يحتاج القائد إلى الخبرة والمهارة التى تعتبر مصدر الطاقة الذى يحتاج التابعون أن ينهلوا منها ، فهم جماعه لا يحركهم الخوف من عقوبة أو الحوافز المادية ولا حتى المعنوية ، ولا الإعجاب بالبطل أو القائد والتأثر بحضوره ، ولكنهم يتبعون من يعرف أكثر ، ومن يقدر أن يميز بحكمة ، ويساعد عند اللزوم فى اتخاذ القرارات وإعطاء التوجيهات التى تفيد فى إتقان العمل والأداء .

أخبر نفسك

١. هل لاحظت أن المواقف المختلفة تغير من أسلوبك فى القيادة ، أو أداء الأعمال ، أم أنك تستخدم أسلوباً محدداً لا يتغير ؟
٢. ماذا يؤثر أكثر فى اختيارك لأسلوب القيادة ؟
 - أ - شخصيتك
 - ب - جماعتك
 - ج - الموقف نفسه
 - د - الظروف المحيطة
٣. هل تجعل مخدوميك أو مرؤسيك يعرفون الأسلوب الذى سوف تستخدمه ويعرفون مدى المشاركة المطلوبة منهم ؟
٤. كم من الجهد والانتباه تعطى للأهداف البعيدة مثل زيادة الحماس عند التابعين لزيادة نموهم الشخصى وتطوير قدرتهم على العمل الجماعى ؟
٥. لأى مدى تعرف بدقة توقعات التابعين ؟ وهل تعطيمهم الفرصة للتعبير أمامك عما يريدون وعما يفضلون ؟
٦. قارن أسلوبك الحالى فى القيادة بما تعودت عليه سابقاً هل تلاحظ تغييراً من موقف لموقف أو من مرحلة لمرحلة وما أسباب هذا التغيير ؟
٧. إذ لم تكن أنت القائد فى موقف معين فاذكر أى أساليب القيادة الذى يخرج أفضل ما عندك أو تعتبره أكثر تحميساً لك على الأداء ؟

تأمل كتابي

ورشة عمل

إقرأ صموئيل ١٢ : ١ - ٢٤

حيث تجد موقف صموئيل النبي الختامي في قيادة الشعب ، وتلاحظ فيه خيبه أمل صموئيل من رفض الشعب لخدمته ولسلطته كقائد روحي ، وطلبهم لقائد دنيوى .
حاول معنا تحليل هذا الموقف إلى عناصره .

أ. صموئيل القائد :

قدرة : موهوبة من الله

مسئولية : موهوبة من الله (صم ١٢ : ٣)

ب. تأثير القائد :

سلطانه الروحي على الشعب

أسلحته : الصلاة والحكمة والوداعة .. إلخ

٣. أسلوب القائد :

النصح التشجيع الإنذار الصلاة .. الخ

٤. نضوج التابعين :

ضعيف - اهتمامهم بالمظاهر

مدى اقتناعهم بالقيادة الروحية : ضعيف .

٥. خطه الله لنموهم :

أعطاهم قائد دنيوى، ولكن أنذرهم بالعاقبة

(طريقه تحمل التبعات) .

نعمة أم عبقرية؟



أسلوب بولس الرسول في الرعاية

الأسلوب الرسولي	المواجهة	الأب المؤسس
الالتزام المتبادل	الأب الراعي	الحكمة والاختيارات
المربية	القدوة	التفاوض

تأمل

صرت لليهود كيهودى
للأربع لليهود، وللذين تحت الناموس كأنى
تحت الناموس للأربع الذين تحت الناموس، وللذين
بلا ناموس كأنى بلا ناموس .
للأربع الذين بلا ناموس، صرت للضعفاء كضعيف
للأربع للضعفاء .
صرت للكل كل شئ للأخلص على كل جان قوما
(١ كور ٩ : ٢٠ - ٢٢)

خبرات عملية

المتأمل في رسائل بولس الرسول يجد اختلافاً في الأسلوب القيادي الذي يتبعه من مرحلة لمرحلة في حياته الشخصية، ومن مكان لكان بحسب الموقف، وبحسب نضج الاتباع وتجاوبهم مع رساله الانجيل.

١. في بدء حياته قبل تغييره كان شاول الطرسوسي يلجأ لبدء القوة والقهر لفرض الرأي في المسائل الدينية، وتجدده يهدد المسيحيين، ويوافق على قتل اسطفانوس، أسلوب للضغط العقيدى غير المستنير، كذلك نجده يستخدم سلطة الاتصال ليأخذ رسائل من رؤساء الكهنة اليهود ليضطهد المسيحيين (أع ٩ : ٢) .

٢. في بداية خدمته نجد أن بولس يواجه في رسائله معارضة وانقسامات، فيكتب رسالتي كورنثوس وغلاطية، ويستخدم فيها أسلوب السلطة الرسمية، فهو كرسل مفوض ومختار يطالبهم بالطاعة وعدم الانقسام.

٣. ومع تحسن المواقف ونضج الكنائس الناشئة نجده يستخدم (النموذج)
تقولوا بى كما أنا بالمسيح .

٤. أما في نهاية حياته فنجده يكتب رسائله الروحية التى تمتلئ بالتحيات الودية والمشاركة بينه وبين المخدمين، كذلك نجده يكتب رساله الفرج لأهل فيلبى بروح التفاهم، ويقول فيها " لكننى وإن كنت انسكب أيضاً على ذبيحة إيمانكم

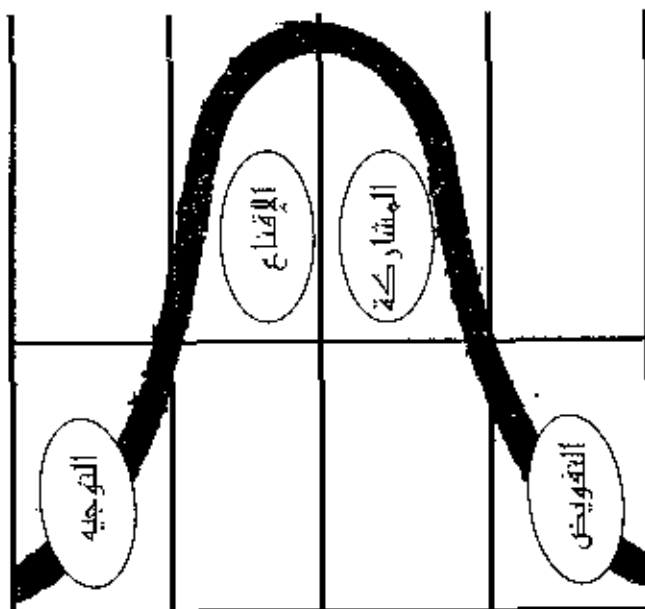
وخدمته أسر وأفرج معكم أجمعين وبهذا عينه كونوا أنتم مسرورين أيضاً وأفرحوا معي“
(فى ٢ : ١٧ ١٨) .

يتخصص معهد فللر FULLER بلوس أنجلوس للدراسة العليا فى مجال الكرارزة والخدمة ، ويقوم بالتدريب فيه أساتذة ومرسلين من بينهم روبرت كلينتون R . CILINTON وآخرين، وقد كتب مقالاً رائعاً كان موضوع منهج دراسى عن أساليب بولس الرسول فى الرعاية عام ١٩٨٥ ، وقد لخصها فى ٩ أساليب سنشرحها فى هذا الفصل. ونجد تطابقها بين ما وصل إليه كلينتون من تحليل دقيق لأسلوب بولس الرسول من خلال كتاباته ومواقف حياته وبين نظرية هرسي وبلا نشرى فى المواقف، التى تتلخص فى أن القائد يقوم بتنويع أسلوبه حسب نضج الأتباع كالتى:

نوع الاتباع	غير ناضجين	ناضجين نوعاً	على وشك النضج	ناضجين
الأسلوب المفضل	التوجيه ←	الاتباع ←	المشاركة ←	الشورى

← توجيه أقل مشاركة أكبر ←

وهكذا يسير السهم فى طريق تقليل التوجيه وزيادة المشاركة. وفى الشكل التالى نضع منحنى نمو الخدمة أو الإدارة وعليه الأساليب المتعددة التى استخدمها بولس الرسول فى كافة المراحل حسب نضج الأتباع و التى سنشرحها بعد الرسم.



الأتباع

غير ناضجين	ناضجون نوعاً ما	على وشك النضوج	ناضجون
------------	-----------------	----------------	--------

أُتَظَوَّبُ بِمَوْلَانِ الرَّسُولِ

الرسول المواجهه	الأب المؤسس الالتزام لأب الراعي-الحكمة و الاختيارات	المریبة النموذج	التفاوض
--------------------	--	-----------------	---------

نعمة أمر عبقرية ؟

أرشد الروح القدس بولس الرسول في مراحل حياته المُختلفة للأسلوب المناسب للخدمة في كل موقف من المواقف . وقد استخدم بولس تسعة أساليب متنوعه تبدأ بالأساليب المباشرة التي تحتوى على التوجيه أو الإملاء ، وليس فيها مشاركة من قبل المخدمين ، بل نجده يطالبهم بالطاعة للوصية الإلهية وللسلطة الممنوحة له من أجل خدمتهم ، وتنتهى الأساليب التسعة بالتفاوض ، وهو أسلوب الحوار الذى أرشده إليه الروح القدس مرة أخرى مع باقى أعضاء الكنيسة حتى يصلوا إلى قرارات مشتركة .

فما هو سر نجاح بولس الرسول كقائد ؟

وإن كانت هى نعمة فإن ذلك كان بسبب عمل روح الله فى شخص القائد مضافاً لإخلاصه وغيرته وإمكانياته الشخصية .

وإن كان سر النجاح عبقرية بولس فإن سر هذه العبقرية يتلخص فى كلمة واحدة، المرونة : إن عدم استخدام أسلوب واحد لكل المواقف زاد من فاعلية بولس الرسول ومن نجاحه وجعله الشخص الثانى فى المسيحية .

وفيما يلى عرض للأساليب التسعة للرعاية والقيادة عند بولس الرسول :

١. الأسلوب الرسولك

اعتبر بولس الرسول أن له سلطاناً روحياً معطى من الله مباشره لدعوة النفوس وخدمتهم . ويتميز الأسلوب الرسولى بالآتى :

- ❖ تفويض من الله لنخادم المرسل ليكون مسئولاً عن النفوس .
 - ❖ إعلان إلهى متعلق بالرسالة .
 - ❖ يتطلب ذلك طاعه وقبول انخدوميين لسلطة القائد ورسالته الإلهية التى تحتوى على إرادة الله فى حياتهم .
- ويتضح هذا الأسلوب من هذه الآيات :

(١ تى ٥ : ١٢ ، ٣)

” ثم نسألکم أيها الاخوة أن تعرفوا الذين يتعبون بينکم ويديرونکم فى الرب وينذردتکم . وأن تعتبروهم كثيراً جداً فى المحبه من أجل عملهم ”

(١ تم ٥ : ١٧)

” أما الشيوخ المديرين حسناً فليحسبوا أهلاً لكرامه مضاعفه ولاسيما الذين يتعبون فى الكلمه والتعليم . ”

(عب ١٣ : ١٧)

” أطيعوا مرشدکم وأخضعوا لأنهم يسهرون لأجل نفوسکم كأنهم سوف يعطون حساباً لکی يفعلوا ذلك بقبح لا آئين لأن هذا غير نافع لكم ”

أما في (اتى ٢ : ٦) بالرغم من أن بولس يعتبر أنه له سلطة إلهية إلا أنه لم يستخدم هذه السلطة ولم يطالب بالطاعة وإن كان يعتبرها شرعية :

” ولا طلبنا مجداً منى الناس لامنكم ولا من غيركم مع أننا قادرون أن نكون فى وقار كرسل المسيح “

وهذا الأسلوب يسير من أعلى إلى أسفل فيعطى الوصايا و يطالب بالطاعة ويعتبر أحد أساليب الإملاء أو التوجيه الروحى .

٣. أسلوب المواجهة

استخدم هذا الأسلوب فى العهد الجديد فى رسالة يهوذا ويوحنا ويطرس كما

استخدمه بولس الرسول فى بعض الأوقات الضرورية ويتميز هذا الأسلوب بالآتى :

- ❖ إخراج المشكلة على السطح مع كافة الأطراف المعنية .
- ❖ تحليل عناصر المشكلة فى ضوء الإعلان الإلهى .
- ❖ وهذا يجعل الأطراف المعنية مستعدة لقبول الحلول .

ونجد أن معظم أسلوب كورنثوس الأولى يأتى مطابقاً لهذا الأسلوب ، كذلك فى فيلبى يطلب بولس من أفوديا وستنجى أن يفتكروا فكراً واحداً ، وقد استخدم بولس الرسول هذا الأسلوب أيضاً مع القديس بطرس فيقول ” وبخته جهراً لأنه كان ملوماً ” .

ويعتبر هذا الأسلوب نوع من التوجيه أو الإملاء ، لأن الحل يأتى من جانب القائد دون مشاركة المخدمين .

٣. أسلوب الأب المؤسس

استخدم بولس الرسول هذا الأسلوب ليدعم سلطته الروحية لفائدة كنيسة كورنثوس ويتميز هذا الأسلوب بالآتى :

• الأب المؤسس :

له حق الطاعة على الخدميين لأنه هو الذى أرشدهم إلى الإيمان .

ويتضح هذا من هذه الآيات :

(١ كو ٤ : ١٤ : ١٥)

” ليس لكى أخرجكم اكتب بهذا بل كأولادى الأحباء أنذركم ، لأنه وإن كان لكم ربوات من المرشدين فى المسيح لكن ليس أباء كثيرون، لأنى أنا ولدنكم فى المسيح يسوع بالإنجيل . ”

يعتبر هذا الأسلوب من أساليب الإقناع على أساس أن للقائد حق الطاعة حيث أن الخدميين مدينين له بتأسيس الكنيسة و دخولهم للإيمان

٤. أسلوب الإلتزام والإقناع :

يستخدم هذا الأسلوب مع الخدميين الذين لا تربط القائد بهم صفة رسمية أو مؤسسة أو سلطة مباشرة . فهو هنا يستخدم الإقناع ويطلب منهم الإلتزام، ومن أوضح الأمثلة على هذا الأسلوب ما فعله بولس الرسول مع فيليمون .

فقد طلب منه مسامحة إنسيموس. وأقنعه بأن ذلك نوع من الإلتزام الأدبي نحو بولس نفسه، بناء على علاقتهما السابقة وتلمذته لبولس، ويتميز هذا الأسلوب بالآتى :

- الإقناع بقائده الأمر للمخدومين و أنه يستحق التضحية .
 - ترك القرار فى يد المخدومين .
- ومع ذلك يتم إلتزام المخدوم بتوكيده بأنه مدين للقائد ببناء على علاقتهم الروحية السابقة، على الأقل فى التفكير فى الأمر، و يتوقع القائد الطاعة ويفترض حدوثها .
- ويعتبر هذا الأسلوب وسط بين السلطة أو الإملاء، و يبين الحرية الكاملة للمخدومين .
 - وقد استخدمه بولس الرسول مع كنيسة كورنثوس فى الرسالتين الأولى والثانية .

Δ. أسلوب الأب الواعى :

- وفى هذا الأسلوب اهتمام قوى برعاية المخدومين ويتميز هذا الأسلوب بالآتى :
- تكون العلاقة بين القائد والمخدومين أشبه بعلاقة الأب بالطفل بما تحمله من حماية وتشجيع للمخدومين .
 - وتحدث هذه العلاقة عندما يكون هناك شخص ناضج روحيا وهو يخدم بعض المبتدئين فهو يرعاهم ويقودهم خطوة بخطوة ويحميهم .

ويتضح ذلك في هذه الآيات :

(اتسى ٢ : ١٠ - ١١)

“ أتتم شهود والله وكيف بطهارة وبر ويلا لوم كنا بينكم أنتم المؤمنين .
كما تعلمون كيف كنا نعظ كل واحد منكم كالآب لأولاده ونشجعكم “
ويعد هذا الأسلوب أسلوب توجيه وإملاء ولكنه يتم فى إطار من الرعاية والاهتمام
بمصلحة المخدمين وخلصهم .

٦. أسلوب الحكمة والإختباوات :

فى سفر الأمثال يعطى الحكيم خبرات حياته وفلسفته الروحية والإختبارات التى
أعطها له الله لتلاميذه ويتميز هذا الأسلوب بالآتى :

- خبره روحيه موهوبه من الله فى فترة زمنية طويلة .
- توحد بين القائد والأتباع فى مشاركة هذه الخبرة .
- تأكيد على النموذج وتأثيره على المخدمين .

ويتم التأثير على التابعين بناء على هذه الخبرات لإتباع توجيهات القائد .

ومن أمثله ذلك الآيات :

(عب ١٣ : ٧)

“ اذكروا مرشديكم الذين كلموكم بكله الله إنظروا إلى نهايه سيرتهم
وتمثلوا بإيمانهم “ .

(بط ٥ : ١ : ٧)

“ أطلب إلى الشيوخ الذين بينكم أنا الشيخ رفيقكم والشاهد لألام المسيح وشريك المجد العتيدي أن يعلن ، إرعوا رعيه الله الذى بينكم نظاراً لا عن اضطرار بل بالإختيار. ولا لربح قبيح بل بنشاط . ولا كمن يسود على الأنصبه بل صائرين أمثله للرعية ، ومتى ظهر رئيس الرعاه تنالون إكليل المجد الذى لا يبلى ، كذلك أيها الأحداث أخضعوا للشيوخ وكونوا جميعاً خاضعين لبعضكم لبعض و تسربلوا بالتواضع ، لأن الله يقاوم المستكبرين وأما المتواضعون فيعطيهم نعمه ، فتواضعوا تحت يد الله القوية لكي يرفعكم فى حينه ” .

ويستخدم بولس الرسول هذا الأسلوب فى (٢ كو ١١ : ٢٢ : ٢٣)

“أهم عبرانيين فأنا أيضاً .

أهم إسرائيليين فأنا أيضاً

أهم نسل إبراهيم فأنا أيضاً

أهم خدام المسيح فأنا أفضل”

(٢ كو ١٢ : ١)

“فإنى آتى إلى مناظر الرب واعلاناته ”

ويعتبر هذا الأسلوب وسطاً بين الإملاء وبين المشاركة ، وتختلف النتائج بناء على كيفية تقديم الخبرة أو النصح أو فرضه على المخدومين .

٧. أسلوب المربية

نتنقل الآن إلى أسلوب أكثر رفقاً حيث أن العناية أو الرعاية لا تفرض على المخدم، وقد استخدم بولس الرسول صورة المربية أو المربية التي تربي أطفالاً، وهي صورة رائعة معبرة شبيهة بصورة الأب، ولكن لا يوجد فيها فكرة الحماية أو التهذيب، بل العطاء والتغذية والرعاية فقط. ويمتاز هذا الأسلوب بالآتي :

• الرفق والركة والتضحية من جانب الخادم، في عطاء وحب يدل على أن الخادم قد ترك حقه في الطاعة من أجل عطاء أكبر للمخدمين. ويتضح هذا الأسلوب من الآيات :

(١ تيم ٢ : ٧، ٨)

” بل كنا مترفقين في وسطكم كما تربي المربية أولادها، هكذا إذ كنا حانين إليكم كنا نرضي أن نعطيكم لا إنجيل الله فقط بل أنفسنا أيضاً لأنكم صرتم محبوبين إلينا“

(٢ تيم ٢ : ٢٤، ٢٥)

”وعبد الرب لا يجب أن يخاصم بل يكون مترفقاً بالجميع صالحاً للتعليم صبوراً على المشقات، مؤدياً بالوداعه المقاومين عسى أن يعطيهم الله توبة لمعرفة الحق فيستفيقوا من فخ إبليس إذ قد اقتنصهم لإرادته“

ويعتبر هذا الأسلوب من أساليب المشاركة وليس من أساليب التوجيه أو الإملاء .

٨. أسلوب النموذج

كان للرسول بولس إحساس قوى بمن هو، وكيف أنه يعتبر نموذج لرحمة الله له وللتغيير للأفضل، وكان بولس بما يكونه وما يقعله بالحقيقة قدوة للمؤمنين ويتميز هذا الأسلوب بالآتسى :

- استخدام واعى للنموذج للتأثير على الآخرين .
- احساس قوى عند القائد بأن حياته يجب أن تكون قدوة .
- توقع إيجابى أن يتبع انخدمين هذا النموذج .

ومن أمثلة هذا الأسلوب الآيات :

(٢ في ٤ : ٩)

” وما تعلمتوه وتسلمتوه وسمعتوه ورأيتموه فى فهذا إفعلوا، وإله السلام

يكون معكم ”

(١تى ٣ : ١٠، ١١)

” كذلك يجب أن تكون النساء ذوات وقار غير ثالبات صاحبات أمنيات

فى كل شئ ”

ويعتبر هذا الأسلوب من أساليب المشاركة حيث أنه يوجد تفاعل بين سيرة النموذج

والتابعين، فيؤثر فيهم ولا يفرض عليهم .

4. أسلوب التفاوض

أو الاقتراع أو المداولة وهو أسلوب يقود فيه الروح القدس مجموعة الخدام للتفاوض والتفاهم والوصول إلى قرار ترضاه الكنيسة . ويستخدم هذا الأسلوب الناضج لينشئ نوع من الإنتماء المطلوب، إذا يشعر أعضاء الجماعة بأنهم جزء هام منها، ويتعيز هذا الأسلوب بالآتي :

- التفاهم بين أفراد الجماعة للوصول لحل أو قرار يرضاه الجميع سوياً.
- تكون مهمة القائد التجميع بمهارة بين الآراء المتعارضة والمختلفة لتلبية احتياجات الجماعة ككل .
- يعتبر هذا الأسلوب نوع من الأخذ والعطاء المسترشد بالروح القدس ومن أمثله : (يعقوب) في أعمال ١٥ في مجمع أورشليم والرسل في أعمال ٦ حيث تم حل مشكلة خدمة الأرملة .
- وقد مارس بولس هذا الأسلوب بعرض آرائه على الكنيسة عدة مرات، ويعتبر هذا الأسلوب أسلوب ديمقراطي يخلوا من الإملاء ، فهو لذلك أكثر أساليب بولس الرسول نضوجاً .

تطبيق

أسلوب بولس الرسول فكه القيادة من خلال رساله تيطس

مرة أخرى نلجأ إلى هذه الرسالة المركزة لنستخرج منها أساليب القيادة المختلفة.

* الأسلوب الرسولوى

يعتمد بولس الرسول فى تأثيره على السلطة المعطاة من الله ، وقد أعطى السلطة الشرعية لتيطس بتعيينه (أسقفا) ، للقيام برسامة الشيوخ (الكهنة) ولينظم الأمور الأخرى .

* أسلوب المواجهه

نجد بولس الرسول ينصح تيطس أن يوبخ المناقضين (تيط ١ : ٩) ، يوبخهم بصرامة (١ : ١٣) بكل سلطان (٢ : ١٥) وثقه فى النفس " لا يستهن بك أحد " (٢ : ١٣) .

ويتضح من لهجه الحديث إن فى مثل هذه التعاملات نوعاً من المواجهه الحاسمة .

* أسلوب الأتزام المتبادل

أوصى بولس تيطس أن يستخدم هذا الأسلوب ويتضح هذا من كلمات مثل

(عظ) ٢ : ٦ ، ٩ ، ١٥

* أسلوب المربية *

يتضح هذا الأسلوب من كلمات مظهراً كل وداعة لكل الناس (٣ : ٢)

* أسلوب الأب الراجعي والمؤسس *

وكذلك نجد أن هذان الأسلوبان موجودان ضمناً في الرسالة .

والملاحظ أن بولس الرسول يستخدم أساليباً متنوعه (ستة أساليب) في هذه الرسالة ، مما يدل على أنه كان حازماً مع المناقضين وأصحاب التعاليم الخاطئة ، ورفيقاً مسانداً للضعفاء ، ومشجعاً للقادة الجدد ليخلص على كل حال قوماً .



أخبر نفسك

مرة أخرى إقرأ رسالة بولس الرسول إلى تلميذه تيطس ، واستخرج الإجابات عن

الأسئلة التالية :

١. ما هي الظروف الصعبة التي كانت جزيرة كريت تمر بها من حيث ضعف

القيادة وانتشار السلوكيات الخاطئة كما يتضح ذلك من الآيات التالية :

١ : ٥ ، ١٠ ، ١١ ، ١٦ :

٢. أي نوع من أنواع السلطة لجأ إليها بولس الرسول في هذه الرسالة كما

يتضح من الآيات ١ : ٣ ، ٤ ؟

٣. لم يكن في أسلوب بولس الرسول كقائد أي نوع من التعالي أو الحكم القاسي

على المخطئين ، وضح ذلك من خلال الآيات ٣ : ٣ ؟

٤. ما هو الهدف النهائي الذي أوضحه بولس الرسول للقائد تيطس وللمخدومين

حسب الآيات ٢ : ١١ ، ١٤ ؟

٥. اجمع ستة آيات في هذه الرسالة ذكرت فيها الأعمال الصالحة وتسعة

مرات ذكر فيها التعليم الصحيح ؟

ما هي العلاقة بين الاثنين ؟ وهل تكفي واحدة منها فقط ؟ ولماذا ؟

تأمل كتابي

ورش عمل

دانيال كقائد

كانت آراء وتاملات وتفسيرات دانيال بناء على معرفته الروحية النبوية ملهمه للملوك ومؤثرة إيجابياً على الشعب المسيحي .

ويعتبر دانيال نموذجاً واضحاً لتنوع أسلوب القيادة حسب المواقف المختلفة :

١. فقد بدأ تأثيره الإيجابي على جماعة صغيرة من الأصقاء (١ : ٦-١٦)

٢. بعد عدة سنوات أصبح حاكم مقاطعة ٢ : ٤٨ .

٣. وأخيراً بعد عدة سنوات أخرى أصبح الثالث في الملكة والأمبراطورية كلها

دا : ٥ : ٢٩ .

أما أسلوبه فقد تغير مع نضوجه الشخصي من شاب مندفع يستخدم الإملاء إلى شخص ناضج يضبط نفسه ويجعل الله يحل له مشاكله بنفسه .

القيادة ليست مهمة القائد وحده ، فقد تؤثر الجماعة
عليه تأثيراً يجعلها تقود القائد !

وكلما زاد نضوج الجماعة كلما كان محتماً على القائد
استخدام أساليب أكثر ديمقراطية وانفتاحاً

هذا الكتاب يناقش سلطان القائد وتأثيره على الجماعة ،
وتأثيره بها . وتأثير الظروف المحيطة على العملية القيادية .
كما يحوى فصلاً كتابياً عن أسلوب بولس الرسول في القيادة
والرعاية .