

(تأثير القائد)

كيف تعمل بأيدي الآخرين



القصة
أنطونيوس كمال حليم

سلسلة القيادة والرعاية

كيف تعمل بأيدي الآخرين
تأثير القائد



القصص

أنطونيو روس كمال حليم

السلسلة : مقدمة في علم القيادة والرعاية
الكتاب : كيف تعمل بأيدي الآخرين (تأثير القائد)
المؤلف : القمص أنطونيوس كمال حليم
الطبعة : الاولى ٢٠٠٣
المطبعة : مطبعة الامل
كمبيوتر وإخراج : م / ناجي زكريات : ٢٠٥٥٤٣٣
طلبات الجملة : أ صبحي صديق ت : ٥٦٤٤٦٢١
رقم الإيداع : ٢٠٠٣ / ٢٠٤١



حضرة صاحب القبطية و المتداسة البابا المعظم

الأنبا شنوده الثالث

بابا الاسكندرية وبطريرك الكرازة المرقسية



حضرة صاحب النيافة الانبا صموئيل
أسقف شبين القناطر وتوابعها

المحتويات

الصفحة		
٧	ضعف الأداء لماذا يفقد الناس الحماس؟	اللقاء الأول
٣٦	حس و ليس تحريك كيف تؤثر في الآخرين؟	اللقاء الثاني
٥٢	التشجيع و التفافس الحماس و كيف يدوم؟	اللقاء الثالث
٧٠	روح الفريق كيف تنشط الجماعة؟	اللقاء الرابع
٩٦	التفويض كيف تعمل بأيدي الآخرين؟	اللقاء الخامس

اللقاء الأول



لماذا يعقد الناس الحماس؟

أسباب ضعف الأولاد

ماذا يترك الناس؟

خطة لتعويض كل شخص على حده

تأمل

إن أفضل درس

تعلمته بعد حياة طويلة هو أنك إن أردت
أن تجعل إنسانا محترما عليك أن تحترمه .
ولكني تجعله غير أهل للثقة لا تثق فيه .

هنري سيمسون

"إن الشخص الوحيد الذي يتصرف بحكمه هو
الترزي الذي أتعامل معه ، فجهو بأخذ مقاييس
جسمي من حديد في كل مرة أذهب إليه .
أما الناقون ، فانهم يستخدمون المقاييس
القديمة ."

جورج برنارد شو

خبرات عملية

أعطت إدارة المدرسة للمدرس الجديد جدولاً مخففاً بنفس الأجر كمكافئة له لأمانته في التدريس ، ولكنهم اعتذروا له عن عدم قدرة المدرسة على إعطائه حوافز مالية أو زيادة في المرتب كباقي الزملاء ،
تحدث المدرس لزميله قائلاً :

” أنهم لم يعرفوا كم أحب عملي ، لقد ولدت لأكون مدرساً ، إن الحوافز التي أطلبها هي مزيد من الحصص وليس جدولاً مخففاً ، كنت أتمنى أن أعطي حصصاً أكثر بنفس الأجر أفضل من حصة أقل ”

وهكذا تختلف طموحات الناس ودوافعهم وحالتهم من وقت لآخر ، فإذا تم إشباع بعض الاحتياجات الأساسية عند الشخص ، فإن الإنسان يركز على احتياجات أخرى جديدة، فنحن كقادة و مربون نحتاج إذن إلى ”تفصيل” خطة لتحسيس الناس تناسب كل شخص على حدة.

+ أن الناس هم أهدافنا وليسوا فقط الوسائل التي نصل بها إلى أهدافنا.

+ ولكن كيف تعامل الناس حسناً ؟

+ وكيف تخرج أفضل ما لديهم ؟

هذا هو موضوع الفصول الأربعة الأولى من هذا الكتاب.

و الحل بسيط : فإنه يتلخص في القاعدة الذهبية :

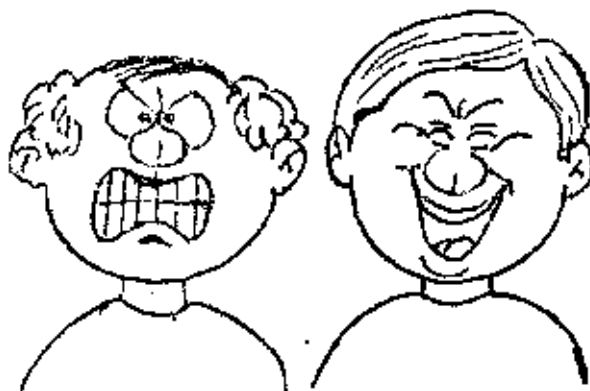
كل ما تريد أن يفعل الناس بكم

فافعلوا هكذا أنتم أيضا بهم.

(مت ١٢ : ٧)

- + عامل الناس كما يريدون هم أن يعاملوا ، وكما تريدونهم أن يعاملوك .
- + إن الثقة والاحترام والتشجيع هي حلقات السلسلة الذهبية التي تجعلك تكسب الآخرين وتدفعهم نحو الخير والنجاح .
- + أما المرونة فهي المفتاح للقيادة الناجحة :
- عامل الناس بنفس مستوى الحب .. ولكن لا تعاملهم بنفس الأسلوب ، فلكل شخص احتياجات مختلفة ، ودوافع مختلفة ، وطريقة مختلفة تجعله يعمل بحماس .
- + فاذهب إلى موقع الناس ، وعاملهم من وجهة نظرهم للأمور ، من واقع طموحاتهم واحتياجاتهم وقوتهم وضعفهم . وليس من واقعك و أهدافك أنت ، حينئذ سيتأثرون بك ، وسوف يدوم هذا التأثير حتى بعد انفصالهم عنك .

لماذا يفقد بعض الناس الحافز ؟



يفقد بعض الناس الحافز للخدمة أو العمل أو للعلاقات الإجتماعية ، ويعتبر إعادة الحماس لهم أمر حيوى . ولكن الصعوبة تنشأ من أن الذين يفقدون الحافز لم يكشفوا لك ما يشوب نفوسهم من مشاعر الإحباط أو الاستياء إزاء ما يقومون به ، وإن كانت إيماءتهم وشكلهم الخارجى قد يفصح عما بداخلهم . وبمكس ذلك لو كان الشخص متحمساً ، فإنك تلمح النشاط والهمة على سلوكه . وفيما يلي بعض مظاهر عدم الاهتمام وفتور الهمة كما ذكرها (كيث كينان) فى كتابه ترشيد وتحفيز الموظفين ١٩٩٦ :

- + عدم التعاون حين يطلب منك بذل المزيد من الجهد .
- + التردد فى التطوع للقيام بأعمال إضافية .
- + الوصول متأخراً أو المغادرة باكراً أو الاعتذار بدون مبرر كاف .

- + إطالة مدة الاستراحة الممنوحة بين فترات العمل.
 - + عدم احترام مواعيت الانتهاء من إنجاز العمل أو المهام المطلوبة .
 - + عدم تطابق مستوى الأداء مع المعايير المطلوبة .
 - + التشكي والتذمر بصورة مستمرة من أشياء تافهة وغير ذات بال .
 - + وضع اللوم على الآخرين حين لا تسير الأمور فى اتجاهها الصحيح .
 - + الإهمال الناتج عن عدم تنفيذ الإرشادات .
- أن وجود عنصر واحد من هذه العناصر السلبية لا يعتبر بالضرورة أن الأفراد محيطون، ولكن وجود اثنين أو ثلاثة منها يدعو إلى دق ناقوس الخطر .
- ومن بين الجمل التي تدل على عدم الحماس أو حالة الاستياء والسخط ما يتداول على ألسنة الأشخاص المحيطين:

"لم يكن يجب أن يحدث ذلك "

"لو كانوا استمعوا إلى ما قلناه .. "

" أنا آخر من يعلم "

"إنها دائماً غلطتهم "

" ما الجديد "

" وايه يعنى "

" ولا يهيك "

إن المشكلة فى وجود الإحباط هى أن هؤلاء الأفراد يقودون عدداً كبيراً من أقرانهم إلى الوقوع فى حباله بسبب موقفهم السلبي .

أسباب ضعف الأداء

ربما يسلك بعض الناس بعدم حماس تجاه عملهم أو خدمتهم لأنهم :

١. لم يتدربوا : فالتدريب الناقص يجعل الشخص غير قادر على العمل الناجح

إذا حدثت تغييرات جذرية فى مواصفات العمل أو الخدمة ،

مثل الانتقال من خدمة ابتدائى إلى خدمة ثانوى فى التربية

الكنسية .

٢. لا يعلمون : لا يفصح الناس عادة عن عدم كفاءتهم أو نقص معلوماتهم ، إنما

يتذرعون بالإعزاز لتبرير عجزهم ويلجأون للتهرب أو التهمك .

٣. ليس هناك ضابط : فالانضباط الضعيف أو التسيب ، بسبب الفتور والإهمال

بطريقة مباشرة .

٤. لا يريدون : الإرادة السيئة تسبب التهرب من الرقابة وأداء المسئوليات ، أو

القيام بها على نحو خال من الحماس .

٥. المشاكل الشخصية : وهى من أهم العوامل التى تسبب اضطراب العمل أو

الخدمة ، ويمكن التعرف على وجودها من التغير المفاجئ

فى مستوى الأداء .

أسباب الحماس

تسابق علماء السلوك وأصحاب نظريات الشخصية ، و من قبلهم المرشدون الروحانيون والحكماء، فى البحث عن أسباب السلوك و الدوافع التى تحرك الإنسان نحو أداء أفضل، وإليك بعض النتائج التى وصلوا إليها :

١. قوى خفية أمر معي وفتح؟

قال فرويد أن السلوك ينبع من دوافع غريزية لا شعورية، و أهمها الدافع الجنسى، لأنه هو الذى يضمن للإنسان البقاء، و هو الدافع للحياة عنده ، كذلك فهناك الغضب أو الدافع للموت، و لكنه لم يعلق عليه و اكتفى بالتركيز على الدافع للحب، و أسماهما :

إيروس (الشهوة) X ثناتوس (الدافع للموت)

وهذه الدوافع تنشأ فى الطفولة و لكن الأهل يقومون بكفها، فيقوم الطفل بالتالى بكبتها فى اللاشعور، و لكنها تظهر فى سلوكه طوال حياته، و تسبب صراعا بين ضميره و غريزته . و يمكن الكشف عنها فى الأحلام و فلتات اللسان و فى الأعراض المرضية .

و إن كان هناك بعض الصحة فيما ذهب إليه فرويد ، ولكن هناك أيضا نوعا من المبالغة فى تصوير الدافع الجنسى كأقوى الدوافع، أو الدافع الوحيد، كذلك القول بأن دوافع خفية (تقود) السلوك. و الأفضل أن نقول أننا نشعر بمعظم فى ما يحركنا مع بقاء مكان للدوافع التحتية المؤثرة .

وقد وجد هال Hull ١٩٤٣ بناء على تجاربه العملية أن الكائنات (الإنسان والحيوان) تسعى نحو الاستقرار. فإن هناك احتياجات داخلية تؤرق الإنسان ويحاول أن يلبيها حتى يحتفظ لوجوده بالهدوء النسبي. فإذا أزعجه الجوع أو الخوف فهو يأكل أو يهرب، وإذا شعر بالبرودة أو الحرارة الزائدتين فهو يحاول تجنبهما. وهكذا فهو يحتاج إلى الهواء والماء وتجنب الإصابة، وإلى الجنس... إلخ ويتحرك نحو تلبية هذه الحاجات حتى يحدث الإشباع ويقل التوتر. وقد نعلم بالخبرة أن هناك سلوكيات تفلخص في شكل:

مؤثر ← استجابة

م ← س

مثال: العطش ← الشرب

وهذه الاستجابات تفسى بالاحتياجات، فيعود الكائن عليها كلما شعر بالحاجة تلح عليه، وتتكون عنده عادات سلوكية تكفى للوفاء بمطالبه. وهكذا فإن السلوك كما يراه (هال) هو:

النافع X السعادة = سلوك

عطش X شرب = تحرك نحو الماء

إلا أن هناك اعتراض أساسي على نظريته تقليل الدوافع. فالإنسان (أو الحيوان) قد يسعى إلى التنبيه والإثارة حتى لا يصاب بالملل أو الركود وقد يسلك الفأر طريقاً أطول في المتابعة بحثاً عن الطعام إن كان هذا الطريق ملئاً

بالألوان أو الصور وحين تطوع بعض الناس لعمل تجارب الحرمان الحسى بالجلوس فى حجرات هادئة شبه مظلمة معزولة شعروا بالإحباط لنقص المشيرات .
والخلاصة أنه هناك كما يقول (هيب) Hebb ١٩٥٥ كما مناسباً من الإثارة والتنبيه . أما التوتر الزائد ، أو الهدوء الزائد ، فكلاهما يزعم الكائن الحى فيسعى نحو اختزاله والهروب منه .

مثال : نحن نهرب من القلق ، وكذلك من الملل .

٢ . دوافع داخلية أم خارجية ؟

لم يذكر علماء السلوك الذين ناقشنا آرائهم حتى الآن سوى الدوافع الداخلية التى تحركها احتياجات الإنسان من داخله ، سواء كان على وعى بها (شعورية) أم كان على غير وعى بها (لاشعورياً) . سواء كانت حاجه إلى التنبيه ، أو لتقليل التنبيه والتوتر .

ولكن هناك دوافع أخرى للسلوك تنبع من خارج الإنسان . فرؤية الطعام لشخص يعمل فى مكتب قد تنبه دوافع الجوع عنده ، وخاصة إذا كان هذا الطعام شهياً ، ولكن بدون هذا التنبيه الخارجى فإنه لم يكن من المحتمل أن يشعر بالجوع فى هذا الوقت بالذات ، وهكذا فإن

الدفع الداخلى + الدفع الخارجى = سلوك

Push يدفع ← + Pull يشد ← = سلوك

وهكذا فالأفضل أن نفهم سلوك الناس على أنه تفاعل بين احتياجاتهم
الداخلية وبين ما تقدمه لهم البيئة من حوافز ومثيرات.

٣. دوافع عقلية أم جسمية؟

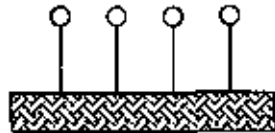
ورغم أن ما قلناه حتى الآن له فائدة كبرى لفهم السلوك فإنه يبدو أن
العلماء حتى الخمسينات قد أهملوا قوة العقل في التأثير على السلوك والتفكير؛
أكثر إلى الدوافع الجسمية. وقد برز كيلى Kelly ١٩٦٧ ليثبت أن أهم ما يدفع
الإنسان هو رغبته في فهم نفسه وبيئته المحيطة والتحكم فيها بالعقل .

فالإنسان لا تدفعه الرغبة أو المصلحة فقط بل إنه يسعى للبحث عن المعنى
وراء الأحداث. وهذا ما يميز الإنسان كصورة الله، وككائن قادر على الاختيار بين
الأفعال المختلفة، بين ما يحتاج إليه وبين ما يريد أن يفعله. بين ما يقوم به
ليحصل على مكافئة وبين ما يفعله لأنه عمل يستحق ذلك في حد ذاته. فإنك إن
حصلت على مكافئة خارجية بسبب عمل تعلمه لكنك لا تحبه فإن حماسك
لنتكراره قد يقل ولن يزيد بالمكافئة الخارجية، فالافتناع بالعمل أهم عند الإنسان
من الإشباع نفسه .

إن الإنسان لا يحركه فقط الرغبة في الشعور باللذة والهروب من الألم مثل
باقي الكائنات، بل يحركه الهدف الذي وراء هذه اللذة أو الهرب من الألم. فليس
الإشباع الحسي فقط هو الدافع للسلوك بل الاقتناع العقلي أيضا .

٥. دوافع سطحية أم عميقة؟

إن الإنسان يسعى لتحقيق ذاته لكي يحيا ملئ حياته، فهو يسعى للنمو والكمال والحياة وفق الإمكانيات التي يتمتع بها منذ مولده وهو يسعى للتكامل والوحدة والتناغم بين مختلف رغباته، أن الدوافع المفردة كالأكل والجنس والدفاع عن النفس تقع على السطح، ولكن الدافع الأعمق والأهم هو الرغبة في الكمال وتحقيق الذات.



دوافع الجنس والأكل
دافع البحث عن الكمال

إن على الإنسان أن يهرب من المعوقات والصعوبات والتهديدات والضغط التي تعترض طريقه في تحقيق إمكانياته، أو أن ينتصر عليها. إنه يتفاعل مع البيئة الخارجية بحيث يحقق ما يصبو إليه في داخله. فالسلوك إذا فعل وليس رد فعل.

فهو يحيا إذا بمحصلة التفاعل بين دوافعه الداخلية نحو الكمال وظروفه الخارجية.

كيف يحقق الإنسان ذاته؟

يضع روجرز Rogers ١٩٥٩ مواصفات للشخص الذي نجح في تحقيق

ذاته فهو شخص :

١. متوافق ، فما يعمله يتناغم مع ما يريد ، وليس الفعل مفروضا عليه .

٢. منطلق ، فطاقاته وإمكانياته مسخرة ومستخدمه نحو الهدف .

٣. حبر، فقراراته تحكمها آراؤه الخاصة وليس ضغوط المجتمع .

٤. مبدع، فهو غير نمطي ،ويأتى بالجديد المبتكر ،وخاصة مع تغيرات

البيئة .

وليس تحقيق الذات معناه الغرور أو الإعجاب بالذات . فالمسيح نموذجنا في هذا، وقد وصل إلى الرفعة والمجد عن طريق الاتضاع ،ورغم أنه لم يخطئ ولكنه إتضع وأطاع وقبل حمل الصليب والعار ، ولم يزهو أو يرفع نفسه . والكتاب يوافق على قبول النفس وليس على الزهو بالنفس : " تحب قريبك كنفسك " (مت ١٢ : ٣١) أما الاتضاع الزائف، الذي فيه كراهية لما خلقه الله في ، فهو يبعد الإنسان عن الرجاء بالله . ويمكن أن نقول أن تحقيق الذات يتفق مع فكرة التقديس التي يتحدث عنها الكتاب ، فالإنسان مخلوق على صورة الله ، وهو مدعو لتحقيق ملئ إنسانيته ، التي هي خير في ذاتها (حسن جدا) . فالله هو الذي وضع فينا الرغبة في الكمال والاكتمال ، وكما أوصانا به : " كونوا كاملين لأن أباكم الذي في السماوات هو كامل " (مت ٥ : ٤٨) . لقد رأى مازلو ١٩٧١ أن الإنسان يسعى نحو هدف أسمي وذلك يتجاوز رغباته الدنيا ، والسعى نحو المعنى وتحقيق الذات ، وهذا ما سوف نتحدث عنه بالتفصيل .

لكننا نقول هنا أنه من أجل أن نصل إلى تجاوز الذات فإنه ينبغي أن نحققها أولا . تماما مثلما يريد شخص أن يصل إلى الفقر الاختياري ، فلا بد أن يكون له أولا ما يتركه لأجل الله .

ماذا يحرك الناس ؟

بحسب مازلو Maslow ١٩٧١ فان هناك ثلاثة دوافع أساسية للسلوك

متدرجة في المستوى :

١. المستوى الأول: المتطلبات الأساسية (الإشباع)

- أ. الحاجة إلى الطعام و الشراب والدفء والجنس .
- ب. الحاجة إلى الأمن .

٢. المستوى الثاني: الاحتياجات الاجتماعية (النمو)

- أ. الحاجة إلى الحب والمودة و الانتماء و المشاركة .
- ب. الحاجة إلى المكانة و تقدير الآخرين .

٣. المستوى الثالث: الطموحات الشخصية (الكمال)

مثل الحاجة إلى تحقيق الذات و الإنجاز.

الإحساس الجمالي-الثقافة-الحاجة إلى معنى،

و يمكن إضافة الحاجة الروحية.

تخيل معي أن شخصا محتاج إلى زغيف خبز، وأنت تقدم له عظة عن التسامح مثلا . الواقع أنه لن يستمع إليك، فان استمع إليك فلن يستفيد من كلامك شيئا . كما يقولون " لا تعظ جائعا "، وإن " هناك من الناس من كان في حالة لا يستطيع الله أن يظهر " له فيها إلا في شكل زغيف خبز".

وقد أطعم السيد المسيح الجموع قبل أن يكلمهم عن الخبز الحى ، وتحدث مع السامرية عن العطش الروحى أمام البئر، حيث كان هناك الاحتياج، لا للماء بل للحب الحقيقى .

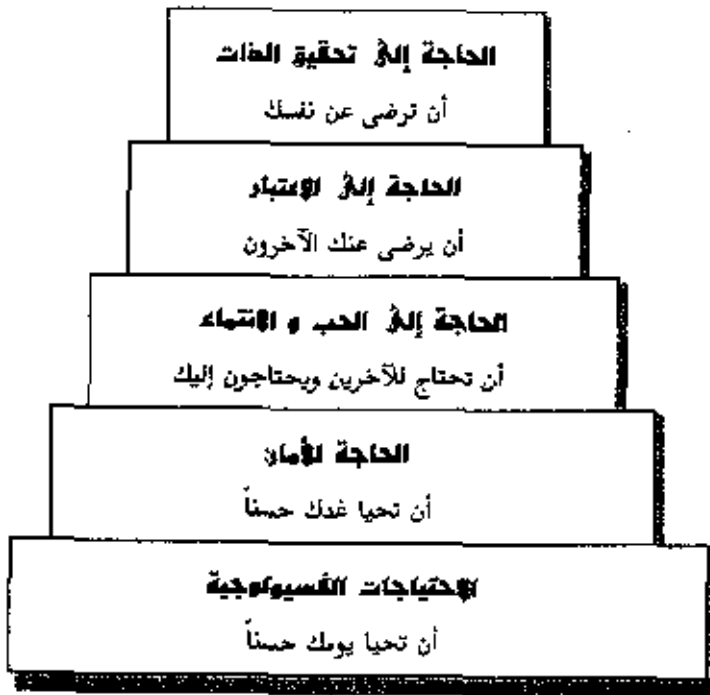
وهناك قاعدة : فإنه بحسب ما وجد مازلو، إنه إن لم يتم تأمين الحاجات الدنيا ولو جزئيا ، فإن الدافع للترقى عند الأشخاص يصبح مستحيلا . كذلك فإن كان احتياج الناس الأساسى هو إلى هدف عظيم يحيون من أجله ، وأتى مدير دكتاتورى وقرر أن من يهمل العمل الروتينى سيخضم منه بعض النقود، فإن هذا الأمر لن يحفز المرؤوسين، ولا حتى المكافآت المادية، لأنهم تجاوزوا مستوى التحرك حسب العائد المادى المقدم، ولذلك يجب أن يتم تفهم الاحتياجات و تحديدها بدقة لتحفيز الناس للعمل .

مثال :

خادمة لديها احتياج للعطاء وتفريغ طاقة الأمومة عندها فى فترة قبل الزواج ، فمن الممكن أن يعطيها مسئول الخدمة عملا بأسرة إبتدائى ليكون هذا حافزا أقوى لها على الخدمة ، بالإضافة للحافز الروحى . إما إذا كانت هذه الخادمة محدودة الدخل، أو من أسرة فقيرة، فلماذا لا تعمل فى الحضانة الصباحية أو السكرتارية بالكنيسة حتى تخدم وتتسلم مرتبا معقولا فى نهاية الشهر .

هرم مازلو للإحتياجات البشرية

وضع مازلو هذا الهرم لترتيب الإحتياجات البشرية فوضع أكثرها إحتياجاً وأكثرها أهمية في قمة الهرم.



هرم مازلو للإحتياجات البشرية

كيف تستوفى احتياجات الناس ؟

الجدول التالي يبين تصرفات الناس التي تدل عما يحركهم، وماذا يريدون أو يطلبون، وكيف يتصرف القائد لسد احتياجاتهم وتحفيزهم. وقد تم تقسيمهم إلى ثلاث مجموعات :

١. الأفراد ذوي الحاجة للأمن

ماذا يفعلون ؟	ماذا يطلبون ؟	كيف يتصرف معهم القائد ؟
+ يعملون بنظام ودقة.	+ تجنب التغيرات وخاصة الفجائية.	+ يقدم توجيهات واضحة.
+ يوعى لمهتهم.	+ مشاركة آخرين فى	+ التأكد من حسن سير العمل أو الخدمة.
+ بلهافة ومحاولة	تحمل المسؤوليات معهم.	+ يشجع الناس، يبني الثقة.
لكسب الآخرين .	+ تحديد العمل وطرق	+ يمدح الإنجازات الصغيرة.
+ عدم المخاطرة .	تنفيذه بدقة .	+ يساند الناس عندما تبدو
+ إتباع الروتين .	+ التصرفات المتوقعة من	الأمر صعبة .
	الرؤساء وليست القريبة .	+ يبين أن الخطأ ليس
	+ القيادة المشجعة	جريمة.
	والمرشدة .	+ يشرح بعناية ما سيحدث
	+ التأكد من القيام	قبل البدء فى التغيير.
	بالعمل بكفاءة.	

٢. الأفراد ذوي الحاجة الإجتماعية للحب وتقدير الآخرين

ماذا يفعلون؟	ماذا يطلبون؟	كيف ينصرف معهم القائد؟
+ يتصرفون بسود وسلاسة.	+ أن يكونوا مطلوبين ومقبولين ومرضى عنهم.	+ يظهر الاهتمام المخلص بهم .
+ يكونون صداقات داخل وخارج العمل.	+ الصراحة والصدق والأحترام المتبادل .	+ يتقبلهم ويحترمهم .
+ يتعاونون.	+ الإخلاص فى العلاقات.	+ يطلب المشاركة الجماعية فى الرأى والعمل.
+ يحاولون إرضاء الناس.	+ انتماء وثيق لجماعة أو كنيسة منظمة.	+ يعطيهم أعمالاً ومشروعات خاصة .
+ يعملون بروح الفريق.	+ العمل بنشاط مع الآخرين لتحقيق نجاح ملحوظ محدد.	+ يساعدهم على الإنجاز ثم يمتدح إنجازاتهم.
+ قد يحاولون الظهور.	+ التقدير سواء أمام أنفسهم أو الآخرين.	

٢. الأفراد ذوي الحاجة لتحقيق الذات (الإبخاز النمو)

ماذا يفعلون ؟	ماذا يطلبون ؟	كيف ينصرف معهم القائد ؟
+ متابعة أحدث ما وصل إليه الآخرون في مجال العمل أو الخدمة. + البحث عن المشكلات لحلها . + تحديد وتحليل المواقف والعمل على النمو فيها . + قبول التغيير . + التفكير الموضوعسى والبعد عن الاستهواء والاندفاع.	+ موقف به تحدى . + تنبيه وإثارة . + مواقف جديدة ومسائل لحلها . + فرص لعمل شئ قيم ، فرص للتعلم والنمو.	+ تعريض الاتباع للمعلومات والمصادر والخبرات الجديدة. + دفعهم على الإبتكار. + تقديم معضلات و مسائل للحل. + أخذ الآراء قبل العمل وإشراكهم فى التخطيط، وعمل التعديلات المناسبة. + طلب تقييم الأتياع للعمل. + الحث على التقدم والإنتقان واستخدام مهارات جديدة فى العمل. + تقديم فرص للترقى أو الدراسة أو المشروعات الجديدة.

ملاحظة :

وضع مازلو الاحتياجات في شكل هرم، بحيث تقع الاحتياجات الجسدية في أسفله والحاجة لتحقيق الذات على قمته، ولكن المشكلة في الشكل الهرمي أنه قد يعطى انطباعاً بأن الحاجات الدنيا يجب أن تشبع تماماً قبل الارتفاع إلى الحاجة الأعلى. وإليك محاولة لوضع الاحتياجات في شكل منحني.



المستوى	المستوى	المستوى	المستوى	المستوى
الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس

ولهذا فإن الشكل السابق يقود إلى إعادة فهم تدرج الحاجات بحسب

نظرية مازلو. وقد تم وضع الناس في أربعة مستويات :

+ المستوى الأول تكون فيه الحاجات الجسدية غير مبسّطة وملحة وهي

تحتاج إلى إشباع حوالي ٦٠٪ حتى تبدأ في الهبوط، بخلاف الاحتياجات

الأخرى التي يكفي إشباعها بنسبة أقل حتى تبدأ في الهبوط.

+ المستوى الثانى نجد أن الحاجات الجسدية و أن كانت لم تشبع تماما
فإنها بدأت تتوارى وظلت الاحتياجات الأخرى ذات قوة دافعة .

+ المستوى الثالث والرابع بدأت الحاجات إلى الأمن ومحبة الآخرين
وتقدير الذات فى الاكتفاء، ولكن الحاجة إلى الثقة بالنفس و تحقيق الذات ظلت
عالية.

+ أما أصحاب المستوى الخامس والأخير فقد استطاعوا إشباع معظم
رغباتهم وطموحاتهم واحتياجاتهم مع الزمن .

تفصيل خطة لمقابلة احتياجات الناس

إن افضل طرق التحفيز هى وضع خطة مناسبة لكل شخص على حدى،
ويخطئ القائد الذى يظن أن احتياجات الناس تأتى مطابقة مع ما يحتاج إليه
هو. و يجب أن يعرف أن ظروف الناس ودوافعهم واحتياجاتهم تتغير من آن
لآخر، فإذا تم إشباع بعضها فإن احتياجات أعلى و أرقى تنشأ، حسب ما شرح
بولس الرسول قائلاً: " أنسى ما وراء وامتد إلى ما هو قدام أسعى نحو الهدف "
فى (١٤:٣) ولذلك فإن من أقوى أسلحة القائد الناجح سؤال يجب أن يعتمد
على طرحة هو:

إخبرنى أكثر عن نفسك ؟

أو بماذا تشعر الآن ؟

أو ماذا تريد أن تفعل فى الوقت الحاضر ؟

اختبر نفسك

ما هي احتياجاتك ؟

ماذا يحركك ؟

ضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن درجة موافقتك على كل سؤال من الآتي (٣ تعبر عن أنك موافق بشدة ، ٢ تعبر عن أنك غير موافق على الإطلاق)

لو أنك تعمل بهيئة ما ، فما هي درجة موافقتك على هذه الآراء :

٣-	٢-	١-	٠	١	٢	٣	١- زيادة العلاوات الخاصة هي أهم ما يحفزني للأداء الأفضل.
٣-	٢-	١-	٠	١	٢	٣	٢- تحديد المهام بدقة للعمل المطلوب إنجازه أمر مطلوب لحماية من الوقوع تحت الجزاء بسبب مخالفتي للتعليمات.
٣-	٢-	١-	٠	١	٢	٣	٣- أحتاج لمن يذكرني باستمرار أن احتفاظي بالوظيفة مرهون بجودة أدائي.
٣-	٢-	١-	٠	١	٢	٣	٤- يجب أن يضع صاحب العمل في أولوية اهتماماته تحسين الظروف الصحية والبيئية لمكان عملي.

٣-	٢-	١-	٠	١	٢	٣	٥- تنمية مناخ التفاهم و الصداقة بينى وبين العاملين ، له علاقة مباشرة فى تحسين أدائى .
٣-	٢-	١-	٠	١	٢	٣	٦- تكريم ذوى الأداء العالى يدفعنى بشدة أن أكون واحد منهم .
٣-	٢-	١-	٠	١	٢	٣	٧- سلبية ولا مبالاة المدير فى علاقته بى تؤثر على أدائى وتدفعه للأسوأ .
٣-	٢-	١-	٠	١	٢	٣	٨- أحتاج أن أتأكد أن صاحب العمل أحترم إمكانياتى وأجاد توظيفها .
٣-	٢-	١-	٠	١	٢	٣	٩- قيمة المبلغ السالى الشهرى الذى تمنحه الهيئة بعد أحالة العامل إلى سن المعاش ، أمر هام فى استمرارى للعمل بهذه الهيئة .
٣-	٢-	١-	٠	١	٢	٣	١٠- يوجد غالباً فى كل نوع من العمل ما يجعله أكثر إثارة ويدفعنى للتحدى والابتكار
٣-	٢-	١-	٠	١	٢	٣	١١- مهما كان نوع العمل الذى يسند إلى فإننى أؤديه على أفضل ما يمكننى .
٣-	٢-	١-	٠	١	٢	٣	١٢- الإدارة الجيدة هى التى تهتم بخلق مناسبات اجتماعية للعاملين بعد ساعات العمل .

٣-	٢-	١-	٠	١	٢	٣	١٣- فرحى وزهوى بنتيجة عملى هو المكافأة الذاتية التى تفوق فى قيمتها باقى المكافآت.
٣-	٢-	١-	٠	١	٢	٣	١٤- أحتاج أن أرى نفسى أننى الأفضل فى مجالى .
٣-	٢-	١-	٠	١	٢	٣	١٥- وفرة وصدق المجاملات بينى وبين العاملين خارج نطاق العمل الرسمى أمر فى غاية الأهمية بالنسبة لى .
٣-	٢-	١-	٠	١	٢	٣	١٦- الهدايا والحوافز تحسن جو أدائى للعمل .
٣-	٢-	١-	٠	١	٢	٣	١٧- من المهم إتاحة الفرصة أصامى للقاء يتكرر مع أعضاء مجلس إدارة العمل.
٣-	٢-	١-	٠	١	٢	٣	١٨- أحب أن أمنح الفرصة لجدولة عملى، والقدرة على اتخاذ القرار فيما يخصنى دون الرجوع للكبار.
٣-	٢-	١-	٠	١	٢	٣	١٩- الأمن الصناعى و التأمينات الإجتماعية، شرط بقائى فى هذه المهنة.
٣-	٢-	١-	٠	١	٢	٣	٢٠- من المهم جداً أن يوفرروا لى الإمكانيات المادية والأجهزة التى تسهل لى الأداء الأفضل

احسب درجاتك الإجمالية في كل احتياج من الاحتياجات في هرم مازلو.

الغاية للحب والانتماء	
الدرجة	رقم السؤال
	٥
	٧
	١٢
	١٥
	المجموع

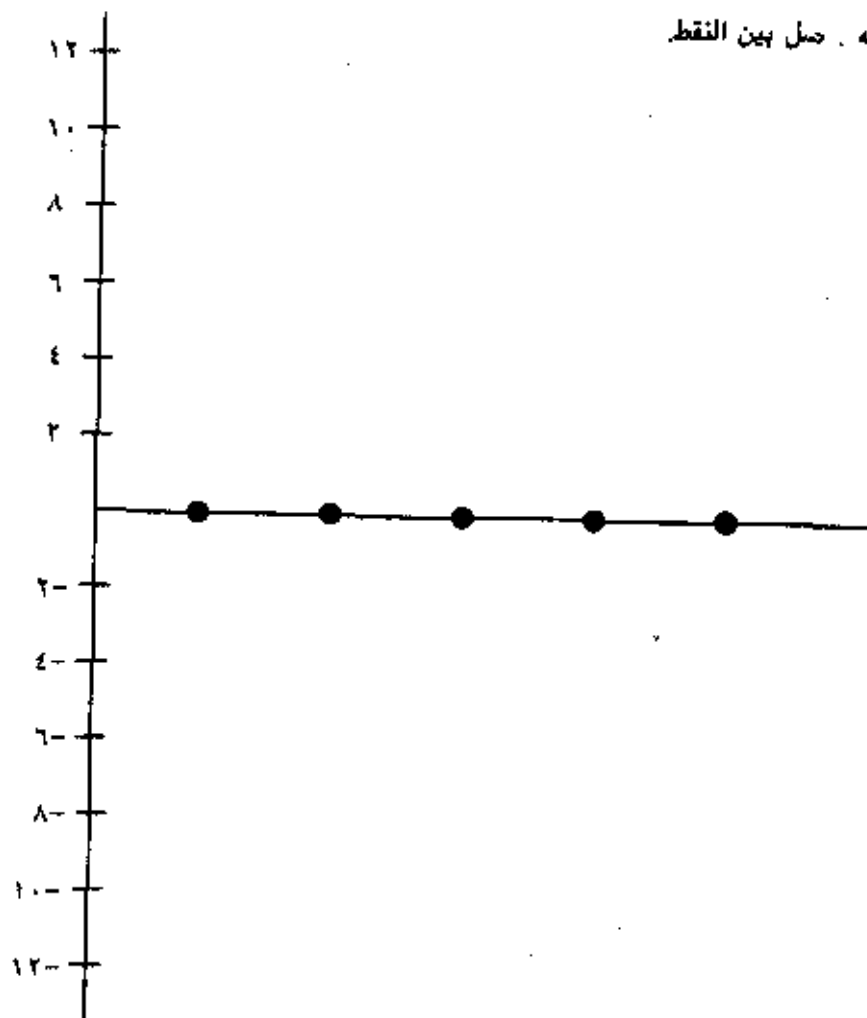
الغاية للأمان	
الدرجة	رقم السؤال
	٢
	٣
	٩
	١٩
	المجموع

الغاية الفسيولوجية	
الدرجة	رقم السؤال
	١
	٤
	١٦
	٢٠
	المجموع

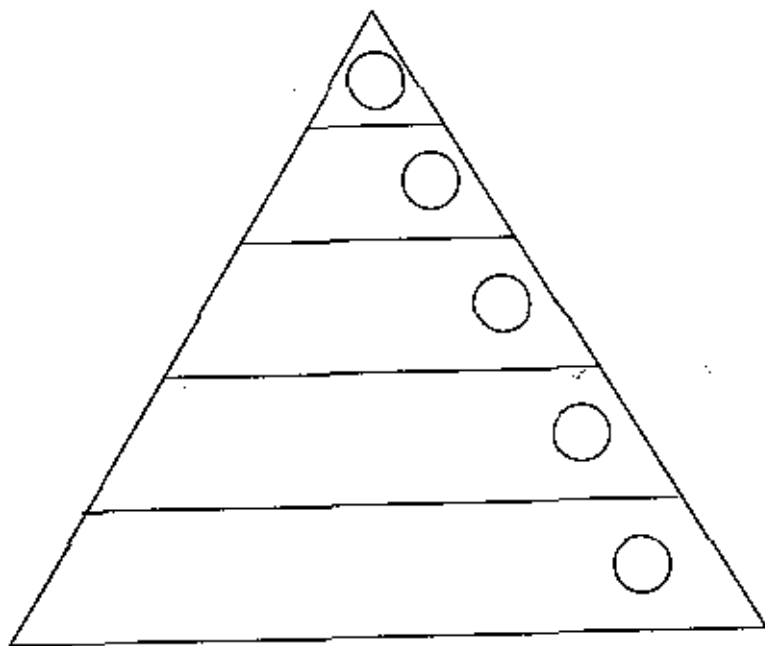
الغاية إلى تحقيق الذات	
الدرجة	رقم السؤال
	١٠
	١١
	١٣
	١٨
	المجموع

الغاية للاعتراف (للاحترام)	
الدرجة	رقم السؤال
	٦
	٨
	١٤
	١٧
	المجموع

سجل درجاتك على هذا الرسم البياني، بوضع نقطة أعلى كل احتياج حسب
درجته . صل بين النقط.



أرسم هرم مازلو الخاص بك بوضع اسم الاحتياج أو الدرجة الأقل في القاعدة ودرجة أهميته في دائرتها، وهكذا حتى تصل إلى القمة بوضع اسم الاحتياج ذو الدرجة الأعلى.



ورشة عمل

الأب الموقر القس بشوئي صدقي

لم يفت السيد المسيح في تعادلاته مع البشر أن يسد الاحتياجات الملحة للناس، بنسب مختلفة، في الأوقات المختلفة، ولكل شخص على حدى .
عليك إستخراج المواقف المختلفة، ونوعية الاحتياجات التى كانت تلح على الذين قابلوا الرب، وكيف حاول استيفائها. فمع تركيزه على الهدف الروحى إلا أنه لم يهمل المدخل الإنسانى .
وإليك بعض الأمثلة التى عليك تأملها :

مع السامريه : أعطاهما التشجيع حين قال لها (حسناً قلت) حتى يسد احتياجها للاعتبار.

مع الكنعانية : قال لها (عظيم هو إيمانك) ليرفعها من أسفل الكراسى إلى مرتبة الأبناء بل وأعلى من الشعب المختار .

مع زكيا : ناداه بأسمه، دخل إلى بيته. كان زكيا منبوذاً ويحتاج إلى من يوده ويصادقه.

مع الزانية: "أما ذلك أحد"، سدد الرب احتياجها للأمان لأنها

كانت مهددة بالرجم واحتياجها للغفران وإعادة الثقة

فى نفسها وأعاد لها تقدير الناس

مع بطرس: (يو ٢١) قال لهم هلم تغدوا (فبعدهما تغدوا) قال

يسوع لسمعان بطرس أتحنى. أما عند أشباع

الجموع وقد فعل العكس أشيعهم بكلماته أولاً ثم

بالخبز.

استخرج الآن مواقف أخرى من الأناجيل.



اللقاء الثاني



كيف تؤثر في الآخرين ؟

حب وليس تحريك

أولاً: ركز على المميزات وليس العيوب.
ثانياً: احتفظ بظهورك ومطالبك عالية نوعاً.
ثالثاً: أنت هو من تعتقد.



كيف تخرج أفضل ما في الناس :

" لور ماك جينس "

من كتاب بهذا العنوان

لكي

تخرج أفضل ما في الناس لابد أن
تعاملهم معاملة إيجابية ، بتشجيع ، وأن
تركز على مواهبهم ، وتبدأ من نقطة
الاحتياج عندهم ، ولكن ليس معنى
هذا أن يكون القائد لينا أو مسترخيا ،
فأفضل القادة هم الذين يتحدون
تلاميذهم ليحداوهم يتحسسون
للوصول للكمال .

خبرات عملية

كان تشارلز شواب Charles Schwab أول مدير في التاريخ يحقق راتباً قدره مليون دولار في السنة في شركة لا يملكها ، وكان يعمل لصالح شركة الحديد والصلب الأمريكية المملوكة لاندرو كارنيجي ، وحين سؤل (شواب) عن سبب نجاحه الكبير ، وهل كان هذا بسبب خبرته الفاتحة بصناعة الصلب قال :
“ لا أصل لذلك القول من الصحة ، ولكن سر نجاحي أن لدى العديد من الناس الذين يعرفون عن الحديد و الصلب أكثر مني ”

كانت قدرة (شواب) على تحميس جماعته هي رأس ماله الأول . ولكن مشكلة الحماس و الرغبة أنهما مثل النار تصعد و تهبط ، وتضطرم وتخبو إن تركت وحدها بدون إثارة. ولكن الخبر السار هو أن الحماس يتنقل بالعدوى، كما يتنقل الملل و ضعف الهمة و الحماس أيضاً بالعدوى ، فان زادت درجة الحرارة فان جميع من هم حولك يتحركون.

ويتضح ذلك في موجات التوبة الجماعية في عصر يونان و إيليا و العمدان ، و فترات النشاط و الهمة في عصر نحميا و عزرا وعلو و هبوط الهمة مع كل قاضي يبدأ وينتهي عمله في سفر القضاة (قضا ١٠) .

و في هذا الفصل ، وكذلك في الفصل التالي نتحدث معك عن طرق إثارة الحماس في نفسك وفي الناس ، ولكننا لا ندعي هنا إن هناك طرق سحرية أو أزرار تضغط عليها فتنشئ سلوكيات ناجحة . إنما الموضوع يمر بدرج الصليب ،

و بطريق ضيق صاعد. فأنت لا تستطيع أن تحول بليداً إلى عبقرى و لا كسولاً إلى تارى ، ولكن تستطيع أن تذكى الرغبة فى المخدمين أو فى أفراد أسرته أو مرءوسيك لمزيد من النشاط الموجة ذاتياً ، و مزيد من العمل نحو الهدف يقود الناس بالدفع الذاتى ، و ذلك لو ألهمت هممتهم وألهبت عزيمتهم وأيقظت أرواحهم النائمة

تحميس و ليس تحريك

بمباح الناس فى كل عصر و فى كل كنيسة و فى كل دولة إلى ملهم محرك عزيمتهم ، ويخرج طاقتهم فى أعظم الأعمال ، فالناس بطبيعتهم ليسوا كسالى كما نظن ، إنما تحركهم المواقف و الظروف فإن رأيت موظفاً حكومياً كسولاً ، فراقبه بعد انتهاء العمل تجده يعمل بنشاط فى شئ آخر يهمله أو يدر عليه ربحاً ، و إذا رأيت طالباً فى الثانوى غير مكترث بدروسه غير متحمس للتفوق فيها ، فالأصح أن تقول إن (فادى) غير متحمس للعمل معى ، أو غير متحمس للدراسة ولكن لا تظن أنه كسول بطبيعته ، إن نفس هذا الشاب سوف تجده يقفز بحماس وهو يراقب مباراة كرة القدم ، كما تجده يكتب العديد من الخطابات بالعربية و الإنجليزية لعشرة من هواة المراسلة ، ويسرع بأداء أعماله فى الواقع أصعب من الدراسة ، فهو يتمتع إذن بالحماس و الحيوية ، و لكن الدراسة لا تحفزه و لا تشد انتباهه. و المشكلة ليست فى الناس ، وإنما يحتاج الأمر إلى قضية هامة ينشغل بها المرء ، وقائد متحمس يثير الحسرة والحمية فى قلوب الأتباع ، و إلى ظروف مواتية للعمل.

وتحميس الناس يختلف عن الضغط عليهم أو " غسيل مخهم " ، إن ما نعتده هو تنشيطهم لعمل شئ يكون فى مصلحتهم و يوافقون عليه .

ولا يعنى هذا أن يستخدم القائد طرق التنشيط ليجعل الناس يعملون لصالحه ، أو لتحقيق أهدافه الخاصة أو أهداف المنظمة أو حتى الكنيسة أو الوطن . فافتتاح الأتباع بالهدف شرط أساسى لاستمرار عملية الدفع والتشجيع من القائد . ويشترط أن يكون الهدف هو هدفهم . فالقائد الذى يجد أتباعاً يريدون العمل ، ولكنهم ضعيفى الإرادة فاقدى الهمة يقوم بتشجيعهم دون أن يكون فى ذلك فرض لسلطته أو تأثيره عليهم .

وفى القيادة الأولية المباشرة ، مثل إدارة خدمة بسيطة أو مراقبة بعض الآلات ، فإن المطلوب من القائد أن يكون لديه أساسا المعرفة أو الخبرة الدينية أو الفنية المتعلقة بالنشاط ، ولكن فى الإدارة العليا يكون على القائد واجب إضافى ، وهو المعرفة بطرق قيادة الأفراد وتنشيط الجماعات والعلاقات الاجتماعية أو الإرشاد الروحى ، بالإضافة للمعرفة الفنية المتخصصة .

كيف تؤثر إذن على الآخرين ؟

سوف نقدم فى هذا الفصل و الفصل التالى عدة نقاط عملية لكى تؤثر على

الآخرين ، ولكى تجعل التأثير دائما :

أولاً : ركز على المميزات وليس على العيوب :

قال أحد الموظفين :

” أنى لا أحصل على أى تعليق من رئيسى إلا إذا فعلت خطأ ما “

إن الوالدين والرؤساء، بل حتى القادة فى بعض مجالات الخدمة، قد يقومون فى خطأ التركيز على الأخطاء وإصلاحها ، بدعوى أنهم يندشرون الكمال . ولكنك إذا سلطت ضوءاً باهراً على أحد الناس طول الوقت ، فهل يساعده ذلك على الرؤية ؟! بالطبع لا، هكذا فإن تسليط الضوء على العيوب قد ينشئ الإحباط وليس التحفيز للتقدم .

إن لدينا دائماً الاختيار فى تعاملنا مع الناس : أما إن تركز على مميزاتهم، أو على عيوبهم .

تحدثت مع أحد الخدام فى كنيسة كبيرة ، وكنت قد لاحظت أن أمين الخدمة فى هذه الكنيسة له عيوب واضحة، ومع ذلك فقد وجدته ناجحاً فى القيام بالعمل . فسألت الخادم عن السبب فقال لى : ” إن أمين الخدمة عندنا له بعض المميزات، فهو مخلص ومحب لنا ، وقد تعود الخدام فى هذه الكنيسة منذ زمان طويل التركيز على هذه المميزات، أما عيوبه التى نعرفها جيداً فقد تركناها وشأنها. “ وهكذا نجحت الخدمة بفضل الروح الإيجابية الطيبة التى تمتع بها هؤلاء الخدام .

البحث الإيجابي :

ويوجد في علم الإدارة طريقة تسمى البحث الإيجابي Positive Inquiry مؤداها إنه لكي تحدث تغييراً في كنيسة أو مؤسسة عليك أن تسأل نفسك هذه الأسئلة الإيجابية :

١. ما هي نقاط القوة في هذه الجماعة ؟
 ٢. ما هي الاحتمالات للنمو التي أمامهم؟
 ٣. ما هي فرص النجاح ؟
 ٤. من هم الأشخاص المستعدون للتعاون ؟
 ٥. كيف يمكن لنقاط القوة أن تزداد كما و كيف ؟
 ٦. كيف يمكن نقل النجاح لمجالات أخرى لدى نفس الجماعة؟
- وتختلف هذه الطريقة عن طريقة البحث عن المشكلات والعيوب أو عن نقاط الضعف والعجز ومحاولة علاجها.
- وتجد هذه الطريقة رواجاً كبيراً بالغرب بسبب نتائجها الإيجابية، وخاصة في رفع الروح المعنوية وتحسيس الآخرين .

ثانياً: إحتفظ بطموحك ومطالبك عالية نوعاً :

ولكي تحمس الناس فإنه لا يجب عليك أن تجعل الطريق سهلاً أمامهم مائة في المائة ، وكذلك فأنتك لا يجب أن تغلقه في وجههم بالتطلعات غير

الواقعية . بل إحتفظ بطموحك الشخصى وتوقعاتك ومطالبك من الآخرين أهلى قليلاً من مستوى أداؤهم الحالى .

كان أرسكين Tom Erskine أفضل أستاذ جامعى فى جامعة كولومبيا بشهادة عمدائها ، وقد كان مدرساً ومؤلفاً بارعاً ، وقد أصدر ستين كتاباً ، كما كان موسيقياً ، ومقدم برامج تليفزيونية ناجحة ، ولكنه كان يقول لزوجته : "دعينا نقول للجيل الجديد أن أفضل الكتب لم تكتب بعد ، وأفضل الموسيقى لم تؤلف بعد ، وأفضل اللوحات لم ترسم بعد ، واننا نتوقع هذا الأفضل .. منهم " .

على التوقعات أن تكون معقولة .

قال أحد المدربين الرياضيين : أنى أستطيع أن أثير الفريق ليزيد من أدائه ١٠٪ وهذا يعنى ١٠ فى المائة مضروبة فى ١٢ لاعباً أى ١٢٠٪ من النجاح السابق ، إن هذا معناه الكثير .

وحياة الرب يسوع مليئة بالأمثلة لإشارة النشاط والحماس عند التابعين ، فكان الرب باستمرار يخاطب الإرادة كما كان يخاطب العقل والعاطفة وكانت توقعاته منهم معقولة و متدرجة ليس فيها قفزات بل نمو تدريجى خطوة فخطوة . ولذلك فأنه من صميم خدمتنا الدينية أن نقوم بإثارة الحماس ومحاولة إبقاء هذا الحماس مستمراً .

التوقعات بتحقيق .

كتب ألدريك M. Aldrick بعد عمل طويل فى مجال خدمة الأحداث الجانحين كتاباً أوضح فيه كيف حول الآباء والأمهات أبنائهم إلى لصوص . وقد

قال فيه: " إنه بمجرد أن يقوم الطفل في وقت أو آخر بأخذ شيئاً ليس له من محل أو لعبة من طفل آخر يبدأ الأهل في تكرار هذه النعمة الضارة ":

" الآن عرفنا من أنت .. أنت لص "

" علينا أن نراقبك لكي لا تأخذ شيئاً من أحد "

" من الآن لا نستطيع أن نثق بأمانتك "

وهكذا يسلك الطفل حسب توقعات والديه ويعتبر نفسه لصاً محترفاً بارعاً. الأفضل أن يقول الأهل: " ما يكل المتصرف دا مش ممكن يحصل من طفل حلو و أمين زيك " " إحنا واثقين أن دي آخر مرة " ، " لكن لو عملت كده تاني ها نزعل منك علشان السرقة حرام وغلط وأنت عارف أنها غلط " . يؤكد ألدريك أن معظم الأطفال يمتنعون عن السرقة بعد هذا النصح

الإيجابي مباشرة .

قوة التحدي

لا يشعر الناس بالإلهام والدافع للعمل والتقدم إن لم يطلب منهم شيء ، فالناس لا يرتاحون للطريق السهل الهابط، ويميلون من المهام التي تعتبر أسهل وأقل من قدراتهم . وربما تستعجب إذا عرفت لماذا يميل الطلبة من المدرسة ، أن المدرسة تطلب منهم أقل من قدراتهم، مجرد حفظ ونقل في كشكول الواجب .. لا إثارة، لا تفكير، لا مشروعات، لا أنشطة عملية، لا مشروعات و أبحاث ميدانية ،ربما يعطون التلاميذ كما هائلا من الواجبات، و لكن دون إثارة للتفكير.

إن الناس يحبون التحدى والجهد من أجل التقدم والنمو، وإليك الدليل:

+ عندما دعى الرب يسوع تلاميذه لم يعدهم بالراحة ولا الطريق الواسع بل إلى التعب والجهد، وقد أشار إلى المكافئة التى يحصلون عليها فى نهاية العمل .

+ عندما دعى غاندى شعب الهند للمقاومة السلمية فقد لبس ثوباً بسيطاً وذهب يتفاوض مع ملك الإنجليز . وحين سؤل " كيف تقابل ملك إنجلترا وأنت شبه عار ؟" قال : " إن ملك الإنجليز كان يلبس ما يكفى لنا جميعاً " . وهكذا تحدى الصعوبات ودعى شعبة للاحتمال، وحين كانت دبابات المستعمر تمر فى الطرق كان الهنود يتمددون على الأرض بالملئات أمامها حتى توقفت عن المسير .

+ حين ذهبت الأم تريزا مع ١٢ راهبة لخدمة الأطفال المحتضرين فى كلكتا بالهند كانت تعرف أن المهمة صعبة، وكانت تريدها صعبة، وكانت تأمر بخدمة المرضى ٢٤ ساعة فى منزلهم، و التحرك فى نفس اليوم الذى يتم الإبلاغ عنهم فيه .

+ حين بدأ حبيب جرجس حركة مدارس الأحد كان أمامه تحدى الإرساليات وعدم يقظة الشعب بل والاكليروس أيضاً . كانت هناك المعوقات، ولكنة تحمس لقضية الإكليريكية والتربية الدينية ومدارس الأحد، حتى انتقل الحماس منه إلى جيل كامل من الرواد الذين سلموا الشملة لكل من تبعهم .

في الأربعينيات كان والدى (كمال حليم) شاباً في الثانوى ، وكان أمين فرع التربية الكنسية بمصر القديمة كلها ، وكان لا يزال يرتدى الزي المدرسى (الشورت و الطربوش) ومع ذلك كانت هذه المهمة الصعبة تثير حماسهم .

وذات يوم وعظ فى الإجتماع السنوى للخدام : وكان حبيب جرجس يستمع إليه ، وفى النهاية قام وصافحة وقال له : " يرافوا عليك " . لم تمر هذه الخبرة دون أثر فى حياة هذا الشاب ، بل حرص على أن يسلمها لأبنائه . نعم إن العمل الشاق هو ما يبعث الحماس ، وخاصة إذا اقترن بالنجاح وبكلمات التشجيع من القائد .

الصحوية المعقولة :

قبل أن نترك موضوع إثارة الحماس ، عن طريق السعى نحو الكمال فى الطريق الصعب فإننا نقول أن هناك تحذير . إنه لا ينبغى أن تبالغ فى ذلك . أن حدث الناس أكثر من طاقتهم بكثير لكى يصلوا إلى نجم من النجوم فى دقائق هو مما يسبب إحباطاً وليس حماساً .

صمم عالم النفس الشهير ماك كليلاند David Mac Clelland من جامعة هارفرد أشهر جامعات أمريكا هذا التدريب . قام العالم بإعطاء بعض المتدربين أطواقاً وعرائس خشب وطلب منهم أن يصوبوا نحو الهدف بإدخال الطوق فى العروسة من على بعد . ولم يقل لهم على المسافة المطلوبة . فوجد أن بعض الناس يضعون العروسة أبعد كثيراً أو أقرب كثيراً من المسافة المعقولة . ووجد أن

الذين يضعونها قريبة جداً يميلون إلى المهام السهلة ولا يجدون متعة فى إنجاز أعلى، ويشعرون بالملل أما الذين يزيد طموحهم عن اللازم فإنهم يشعرون بالفشل فى البداية حتى يقربون العروسة قليلاً لدرجة تسمح لهم بمتعة التحدى وتبقى الصعوبة فى حدود الواقعية.

فان كنت تخدم أو ترأس شخصاً يعمل حالياً مساعد سائق فالأفضل أن تحمسه ليكون سائقاً غداً، ولا تتوقع منه أن يرشح نفسه لمجلس الشعب ولا أن يبقى طوال عمره مساعد سائق يجهل القيادة .

يقول الشاعر الألماني جوته :

“ عامل إنسان كما يبدو تسوء حالته .. ولكن عامله كما لو كان قد وصل إلى

أعلى مستوى ممكن أن يصل إليه ، تجعله يصل إلى ذلك المستوى ” .

وفى الكتاب المقدس تجد أن الرب يسوع نظر إلى الشاب الغنى وأحبه ، كما اعتبر شاوول الطرسوسى أنساءاً مختاراً قبل أن يتغير، وذلك باعتبار ما سيكون، وهكذا فعل مع التلاميذ ومعظم الاتباع (السامريه ، ونيقوديموس .. الخ)

ثالثاً : أنتَ هو ما تعتقد :

كان الخادم فى حوار مع شخص يقول عن نفسه أنه فقد إيمانه إثر رؤيته للصدومات التى تعرض إليها ويتعرض إليها البشر . فطلب الخادم من صديقة أن يحضر قائمة ويكتب فيها كل الأشياء ، حتى التافهة، التى تعبر عن آرائه ومعتقداته التى يثق فيها أنها صحيحة. وقد جاءت القائمة هكذا :

١. الراحة الاسترخاء بين النحين و الآخر تساعد على العمل أكثر من العمل المتواصل.

٢. إنى أحب أولادى وسوف أعيش من أجلهم .

٣. الإتقان أفضل من العمل الكثير غير المتقن.

٤. الكراهية دائما خطأ والحب دائما خير.

٥. الرقة أقصر الطرق لأخذ الحقوق.

تناقش الخادم مع صديقه الذى كان يعتبر نفسه قد فقد إيمانه فى هذه النقاط ، واستطاع أن يثبت له أن (ما بقى) هو جدير جداً بالاحترام ، وأن كثير من المبادئ المسيحية والمثل العليا موجودة داخل هذه المعتقدات والآراء التى أوردها بالقائمة و هكذا فإن معتقداتك هى التى تدفعك إلى العمل أو الاستسلام.

إختبر نفسك

مرشد لتحليل موقفك كقائد

إسأل نفسك هذه الأسئلة بتمعن:

١. الاحترام المتبادل بين القائد و الأتباع:

+ هل استمتع بالاحترام والتقدير من الرؤوسين ؟

+ ماذا فعلت وقلت بالتحديد لأظهر لكل منهم احترامى وتقديرى لهم؟

٢. افتتاحي للمعارضة والاقتراحات:

- + هل أسر إذا أتى المرؤوسين باقتراحاتهم إلى ؟
- + هل أتذكر موقفا اعترضت فيه على اقتراحاتهم ؟
- + هل استمع بصبر حين يقترح على أحد المرؤوسين فكرة أو عمل لا أوافق عليه ؟
- + هل أنفعل عندما أشعر بالمعارضة ؟

٣. معرفة المرؤوسين للمطلوب:

- + هل يعرف كل منهم ما هو المطلوب وما هو المفروض عمله ؟
- + هل أتحدث معهم حديثا مفتوحا عن أنفسهم وعملهم أو خدمتهم ؟

٤. الباب المفتوح:

- + هل يحصل إلى المرؤوسين بتردد ؟
- + هل يناقشون معي أمورهم الخاصة بعد أن عرفوا أنني لا أمانع من هذا ؟
- + هل أتجنبهم عن طريق المشغولية الزائدة ؟

٥. ضبط النفس:

- + هل احتد عندما أعارض المرؤوسين ؟
- + هل أجعل مشاكلتي الشخصية تتدخل في علاقتي بالاتباع ؟
- + هل أضبط نفسي وقت الأزمات ؟

+ هل أفقد أعصابي ؟

٦. الوفاء بالوعود :

+ هل أعطى وعودا لا أقدر أن أوفى بها ؟

+ هل أعطى وعودا مع سالف النية أن أعتذر، أو أتهرب منها قبل مجيئ،

وقت الوفاء بها ؟

٧. الصبر :

+ هل أتوتر أن لم يصل الأتباع للمستوى الذى أتوقعه ؟

+ هل أنا مستعد لتكرار النصائح والتوجيهات لمن لم يفهم ؟

+ هل أتضايق بطريقة مبالغ فيها بسبب أخطاء بسيطة ؟

تأملات كتابية :

ورشة عمل :

يفرق الكتاب المقدس بين عمل أشياء جيدة فى الخفاء، وبين ضرورة

الاعتراف بالفضل وتشجيع العمل الصالح عن طريق المدح أو المكافئة العلنية دون

تملق أو كبرياء :

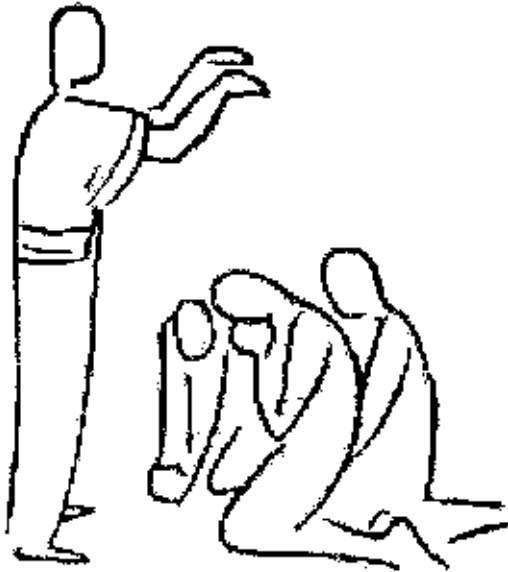
١- فهو يقول لنا :

أن نعطي صدقتنا فى الخفاء (مت ٦ : ٤٠٣)

أن نصلي فى الخفاء (مت ٦ : ٥) (مت ٦ : ١٦ : ١٨)

٢-- كذلك نلاحظ ضرورة مكافأة الخادم الأمين ماديا و معنويا، كذلك
يسمح الكتاب، بل يطلب الكرامة للشيخ والمرشدين كمكافئة لهم على
عملهم الصالح .

(١ تيم ١٨-٥: ١٧) " أما الشيخ المديرون حسنا فليحسبوا أهلا لكرامة
مضاعفة ولا سيما الذين يتعبون في الكلمة والتعليم لان
الكتاب يقول لا تكلم ثورا دارسا والفاعل مستحق
أجرته."



اللقاء الثالث



الحواسر و كيف يدوم ؟

٤. قوة الإيمان من قصص النجاح

٥. التشجيع ثم التشجيع

٦. التشجيع شروط

٧. التماسك أحياناً

٨. التقويم ضروري

٩. الفشل ليس قاتلاً

تأمل

علينا

أن نحترم ونوقر كل رغبة
في الحياة تماما كما نحترم
حياتنا الشخصية.

(د. ألبرت شفيور)

إن لدى الناس طرقا لتنفيذ ما
نشجعهم على عمله
لا ما نخصهم عليه.

(شودرن باكر)

"من الأفضل لك أن تعرف ما تريد لأنه من محتمل جداً
أن تحصل عليه"

دان جرين بروج

خبرات عملية

حصل أليكوت هال E. Hall على جائزة أفضل مندوب مبيعات في الولايات المتحدة، وعندما سؤل عن سر نجاحه قال:

"كنت في البداية أصرف معظم الوقت في ترويج المنتجات. أما الآن فقد

تعلمت أن أصرف أغلب الوقت في الاستماع للعملاء"

وهكذا فإن على القائد أن يقوم بعملين هامين لإقناع الناس وتشجيعهم على

العمل وإثارة الحماس الدائم فيهم :

١. مساعدة الآخرين على معرفة ما يردون وما يحتاجون إليه .

٢. مساعدتهم على الحصول على ذلك .

رابعاً : قوة الإلهام في قصص النجاح أو النضوج الروحي

إن قصص المعاصرين وسير القديسين في كفاحهم ونصرتهم تؤثر على قلوبنا كما تؤثر على عقولنا وإرادتنا ، كذلك فإنها تحرك الحماس داخلنا . وربما يصح أن يقال أن لها تأثير على اللاشعور أو تأثير باطني غير ملحوظ .
فذلك فأنها من أقوى الدوافع لنا على التقدم .

ولهذا فإن الكتاب المقدس يعتبر من الكتب المؤثرة لأنه قصص وسير أشخاص من لحم ودم مثلنا : ويكتفيك أن تقرأ مثلاً قصة يوسف أو راعوث أو نحميا أو شفاء الأبرص أو ... لتشعر بالتأثير رغم معرفتك السابقة بها .
وسوف نقدم لك في هذه السطور اثنين من قصص النجاح :

• ظل العداون لفترة طويلة يعتبرون أن أقصى حد ممكن للطاقة البشرية الوصول إليها في السرعة هي ٤ دقائق للكيلو متر، حتى أتى رو جر بانيس Roger Bannis وكسر هذا الرقم عام ١٩٥٤ فقطع الكيلو متر في ٣ : ٥٩ ثلاث دقائق وتسعة وخمسون ثانية، فماذا كانت النتيجة؟ هناك ٢٦ عداً استطاعوا تحطيم هذا الرقم ٦٦ مرة بعد ذلك، وكانت قصة رو جر تشجعهم لأن شخصاً ما استطاع كسر الرقم فلماذا لا أستطيع أنا أن أحقق رقماً أفضل .

• كانت أحد الكنائس في حي من الأحياء الجديدة تعاني من ضعف حضور الأبناء إلى مدارس الأحد . فقام الواعظ في نهاية أحد

الاجتماعات بمحاولة لتحميمس أولياء الأمور لإرسال أبنائهم ، وكان
لحديثه وقع طيب ، إذ جاء هكذا : " بالطبع أنتم تريدون لأولادكم أن
يكونوا ناجحين مهذبين ، ولا تريدون لهم أن يتعلموا الحلف أو السرقة
أو الكذب ، ومن المؤكد أنكم تريدون الرب أن يبارك أولادكم ويحرسهم
ويجنبهم بعض المشكلات التي قد يتعرضوا لها أو تكونون أنتم أنفسكم قد
تعرضتم لها : مثل مشكلة أصدقاء السوء . أنكم ستكونون سعداء إن كان
أبناؤكم يحفظون قصص وآيات الكتاب المقدس الذى هو أعظم الكتب
جميعا ، إن كل هذا متاح لهم إذا حضروا مدارس الأحد أسبوعيا "

قال الواعظ معلقاً على هذا الحديث : إنه بدلاً من أن أصرف الوقت فى أن أقول
لهم أننا نحتاج إلى بناء مدارس أحد قوية ، وأننا نعاني من ضعف الأعداد ، وباقى
الأشياء التى نحتاج إليها فى خدمتنا ، كنت أكلهم عن احتياجاتهم هم ، وهكذا
كانت النتيجة فى الأسبوع التالى : أكثر من ٥٠ طفلاً وفتى جديداً أتوا إلى
الكنيسة .

خامساً : التشجيع .. ثم التشجيع !

كتب ألان لوى ما كجنسى Alan Lay McGinnis ١٩٨٥ فى كتابه

(كيف تخرج أفضل ما فى الناس ؟) Bringing out the Best in People

وقد اقتبسنا منه معظم قصص هذا الفصل وقد كتب فيه (ص ١٠٥)

" أضبط مرؤوسيك وقد فعلوا شيئاً جيداً ثم كافئهم على ذلك بالمديح الفورية "

ثم يضيف الكاتب أن المديح الأجوف لا يدفع الناس للتقدم أو لمعرفة السلوكيات المطلوبة، وكذلك يقرر أن المديح يجب أن يكون أمام الآخرين . فإذا أردت العتاب أو التوبيخ فأفعل ذلك على انفراد بينك وبين الشخص المخطئ، أما المديح فاجعله أمام الآخرين ، لأن المدح على انفراد أقل فائدة .

و لذلك يقولون: " امدح علانية و ويخ على انفراد."

ومصادقاً لهذا الكاتب أتذكر خيرة شخصية عندما مدحني والدي أمام بعض الضيوف من أصدقاء الأسرة لأنى كنت أهوى الرسم، وعرض رسومي أمامهم وقد كنت حينئذ في الخامسة الابتدائية، ولكنى لا أنسى مدى الفخر الذى شعرت به فى ذلك الوقت . ولازلت أذكر حروف الكلمات رغم مرور أكثر من ٣٥ سنة على هذا الحادث ، لم يكن المديح مفرطاً لأنى لم أكن رساماً بارعاً ، ولكن والدى قال : "ابنى هاوى رسم وبيعمل لوحات جميلة مليئة بالألوان الجذابة والخطوط القوية " و أتذكر أننى فى الأسبوع التالى أنتجت عشر صور أخرى بديعة.

إننا كلنا نلتزم بالتواضع ولا نحب أن نمدح أنفسنا أمام الآخرين، ولكن إذا استمعنا إلى تشجيع صادق أو كلمة تقدير من أحد الوالدين فإننا لا نملك إلا أن نشعر بالاكتماء والثقة فى النفس . ولست أقول أن هذا يجب أن يسبب لنا الزهو أو الغرور أو المجد الباطل ، بل أن علينا أن ننسب مواهبنا ونجاحنا لله الذى أعطانا إياها ومع ذلك فإننا يجب ألا نبخل على الآخرين بكلمة مديح معتدلة فى وقتها.

إن النجاح في معظم الأحيان يسبب التواضع والاكتفاء والتماسك أما
الفشل فيسبب المرارة والضعف والانسحاب .

فان سمعت مديرك يشكر سلوكك في التليفون أمام شخص آخر فانك
لاشك سوف تتشجع ، وان قصت زوجتك قصة نجاحك في حل مشكلات الأبناء
بالأمس أمام شخص ثالث ، فانك لاشك سوف تكون شاكراً لها تقديرها لأبوتك
وحكمتك. إننا لا نوافق على رأى جرانت Dane Grant الذى يقوم بتدريس
(كورسات) دورات في تحسين الأداء فى الولايات المتحدة حين يقول :

“ إننا لا نريد لموظفينا أن يشعروا بأنفسهم أكثر من اللازم والا سيطلبون
مرتبات أعلى وترقيات ، بل أنه ليس من الضار أن

ندعهم يفشلون ولو مرة كل مدة ” .

إن طريقة هذا المدير لا تسبب إلا منظمة فاشلة. ولعله من المؤسف أن
بعض القادة فى التربية الكنسية يستخدمون هذا الأسلوب نفسه تحت أسم
التواضع أو قهر الذات .

إن التشجيع هو دواء عدم الثقة بالنفس ولذلك يقولون :

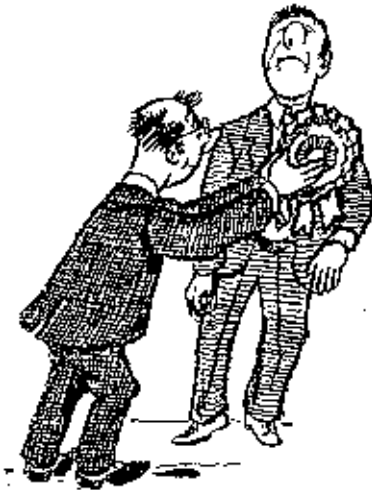
شجع مبدئياً ، شجع مرحلياً ، شجع نهائياً

أى إبدأ بالتشجيع ، ثم شجع عند تحقيق بعض النجاحات الصغيرة فى
كل مرحلة ، ثم شجع وأحتفل بالإنجازات النهائية .

سادساً : التشجيع شروط :

أما عن شروط المدح الناجح فإنه يمكن أن تجملها في الآتي :

١. أمتدح العمل الجيد وليس فقط الشخص ، الجهد المبذول وليس العبقرية.
٢. كن محدداً في مدحك فلا تقل " عظيم " ، بل " يعجبني اختيارك للألوان في هذه اللوحة " .
٣. إظهار تقديرك بطريقة حسية مثل كتابة كارت أو شهادة تقدير ، أو إعطاء هدية رمزية أو مكافئة مادية ، أو تأييد معنوي .
٤. إحتفل بالانتصارات الصغيرة ، وركز على كونها خطوات توصل إلى الهدف و لا تمتدح الإنجاز النهائي فقط .
٥. لاحظ معدل التقدم وعلامات التغير إلى الأفضل وشجعها .



سابعاً : التنافس أحياناً

قد يلجأ القائد بعض الأحيان إلى إثارة التنافس بين الناس ليحمسهم لعمل أفضل ، وخاصة في حالات الركود. ويتحمس الناس للأداء الأكثر كفاءة من أجل لذة التنافس نفسها وليس من أجل الجائزة فقيمة الجائزة لا تعد الحافز الرئيسي هنا.

وقد استعمل أحد المديرين هذا الحافز مع عمال الوردية فأحضر قطعة من الطباشير وكتب على الحائط بخط كبير جداً رقم الأطنان الذي تم إنتاجها بالعمال في وردية الليل، فكان ٦ ، فعندما جاء عمال الوردية الصباحية وسألوا عن معنى هذا الرقم الكبير قيل لهم: لقد حضر " الرئيس " في المساء وكتب هذا الرقم تشجيعاً للعمال، فما كان من وردية الصباح إلا إنها أنتجت سبعة أطنان .

ومرة أخرى جاء المدير ومسح رقم ٦ وكتب بدل منه سبعة كبيرة بالطباشير على الحائط ، وفي نهاية الأسبوع وصل إنتاج الشركة إلى ١٠ طن بفضل إثارة دافع التنافس بين العمال . وقد قال المدير معلقاً على هذا العمل : " إن العمال تحمسون لا للزيادة في الأجر بل من أجل الرغبة في الإتقان والنجاح .

ويضاف لهذا النموذج ما تشاهده يوماً من مباريات كأس العالم أو الدورات الأولمبية أو المحلية، وكذلك ما تفعله الشركات حين تضع لوحة بأسماء أفضل عشر موظفين أو عمال في هذا الشهر .

مشكلة استخدام التنافس :

أولاً : هناك توازن يجب أن نراعيه بين استخدام التعاون وبين روح التنافس ، فالتنافس الزائد قد يؤدي إلى توتر العلاقات أو العداوة أحياناً .

ثانياً : يفيد التنافس الأذكىء والمتقدمين والمتفوقين أكثر ، بينما يفيد التعاون الجميع .

ثالثاً : هناك فرق بين استخدام التنافس للتوبيخ وبين استخدامه لإثارة الحماس فإذا قلت " ابن خالتك أفضل منك دراسياً " فهذا معناه أنك فاشل بالنسبة له ، أو أقل ذكاءاً أو جهداً منه . ولكن أن قلت " نريدك أن تكون متفوقاً مثل ابن خالتك أو أفضل منه فإنك فعلاً أذكى وأفضل " فهذا يشجعه ليضرب الرقم القياسي في الدراسة . وهو يفعل ذلك لأنى استخدمت التنافس لا من أجل التوبيخ بل من أجل التحميس .
فإننا نقوم بأقل مما نستطيع عمله إلى أن يقول لنا شخص ما بحبة " أنت تستطيع أن تفعل أكثر " .

ثامناً : التقويم ضروري

يحتاج الإنسان إلى تقويم لسلوكه ينبع من مراقبته ومحاسبته لنفسه ، ومن نصائح الآخرين . وحرمان الاتباع من التقويم والتهديب يحرمهم من الشعور باهتمام القائد وعنايته بتقديمهم .

إن الاستجابة السلبية لخطأ ما تعتبر حافزاً على إصلاح النفس ودليل
على المحبة والخوف على مصلحة الآخر.
و هناك شروط للتهذيب يجب على القائد أن يتبعها:

١. علمهم أن يتجنبوا السلوك الخاطئ

لا أن يتجنبوك أنت

فإن شعروا بالخوف منك أو الرغبة فى الانسحاب فإن معنى هذا
أنك قمت بالتوبيخ أو الإصلاح بأسلوب أقوى من اللازم، فالمطلوب أن
يخافوا من تبعات عمل معين لا أن يخافوا من القائد .

٢. يجب أن يتبع الخطأ بالتصويب الفورى وليس بعد فترة زمنية

طويلة.

٣. لتكن هناك وسيلة لرفع العقوبة بعد تصويب الخطأ فعلى

سبيل المثال :

عاقبت أم طفقتها على إهمال الدراسة برفع التليفزيون والدراجة ، فلما
تحسنت درجة الحساب أعادت التليفزيون، وعندما تحسنت درجة العلوم
أعادت لها الحق فى استخدام الدراجة .

تاسعا : الفشل ليس قاتلا

من أهم وسائل التحفيز للعمل : إعطاء فرصة للمبتدئ لأن يخطئ ويصحح
خطأه، و أن يقوم من سقطته، وإن تكررت المحاولات ألا ييأس : فالذى يخاف

الفشل لمن يصل أبدا للنجاح : ويقول شارلس كتنبرج :
 " أن وظيفة المدير هو أن يعلم الناس أن يفشلوا بطريقة ذكية !"
 فنحن نتعلم من الفشل أكثر مما نتعلم من النجاح.

سمعت من الدكتور / م. و. قصة نجاحه حين قدم بحث الماجستير فلم
 يسمح له بمناقشته ولكنه لم يصاب بالإحباط: رغم أن الأساتذة طلبوا منه إعادة
 البحث مرة أخرى وتغيير موضوعه كلية ، ورغم هذا الوقت والجهد الضائع فإنه
 غير البحث و حصل على الماجستير ، واستخدم البحث السابق ليكون موضوعا
 للدكتوراه في الفلسفة ، وهكذا حول الفشل إلى نجاح ساحق.

أنظر مثلا إلى هذا الشاب الذي نعرض عليك سيرة حياته الذاتية :

عندما بلغ ٣٠ عام	فشل في التجارة
٣٢	لم ينجح كمحام
٣٤	رشح مشرع
٣٥	ماتت خطيبته وأصيب بانهيار عصبي
٤٠	فشل في الانتخابات
٤٣	فشل في دخول الكونجرس
٤٦	رشح للكونجرس
٤٨	فشل في دخول مجلس الشيوخ
٥٠	فشل ككاتب للرئيس
٥٦	فشل في مجلس الشيوخ
٥٨	رشح كرئيس جمهورية

إنه أبرآهام لينكولون أعظم رؤساء أمريكا ومحرر العبيد.
ونسلم نفس الشيء عن د. مجدي يعقوب الذى لم يكلل جهده
بالنجاح فى مصر ولكنه وصل إلى العالمية فى جراحة القلب بإنجلترا حتى
وصل إلى لقب (سير).

وقد فشل والى ديزنى كصحفى بسبب أفكاره " غير الجيدة "
للنشر كما قيل عنه ! وكذلك لم ينجح الأديب الروسى تولستوى فى الكلية
. ويأس هايدن (المدرس) يوما من أن يصبح بيتهوفن الصغير موسيقارا .

ولكن كل هؤلاء حولوا الفشل إلى نجاح

وهناك قول مأثور يقول :

" فكر فى الفشل مرة وصى من أجله مرات "

المهم ألا توقف المحاولات بل تسير فيها حتى يصبح النجاح

حقيقة. يقول روزفلت :

" إن هناك شخص واحد لا يفشل أبدا

هو الذى لا يحاول أبدا ولا يعمل شيء البتة "

ويقول الفنان جان ليمون J. Lemmon :

" أن الفشل لا يؤذى أحدا إطلاقا ، لكنه الخوف من الفشل

هو الذى يقتل الفنان "

انه يصعب على القائد أن يقود الناس للنعوذ على ظهر الحصان الذي أسقطهم مرة ، ولكن هذا ما حدث مع مجدى يعقوب ، ووالته ديزنى . الخ .
سؤل مرة شارلس كنيث Charles knight مدير شركة أمديسون إلكترىك عن صفات المدير الناجح فقال :

“ انه الذى يسمح للاتباع ببعض الأخطاء ، فإنه إن لم يحتمل المدير الخطأ فإن الناس تتوقف عن الإبداع الذى ينشأ من المحاولة ”

قدوة القائد فى إعادة المحاولة

على القائد أن يعلم الناس عدم الفشل بقدوته الشخصية ومثالنأ فى هذا الرب يسوع وبولس الرسول بقول ريتشارد نيدهام Richard Needham :
إن الأقوياء يصنعون نفس الأخطاء البشعة التى يفعلها الضعفاء مع فارق واحد .
“ إن الأقوياء يعترفون بأخطائهم ويضحكون عليها ويتعلمون منها كيف يكونون أقوى ، أما الضعفاء فيتكرونها . ”

إن عليك كقائد أن تسمح لاتباعك أن يروك حين تفشل-لا تنكر الفشل المرحلى بل اعترف به-ودعهم يروك وأنت صامد متفائل شجاع ، فهذا الدرس لن ينسى من حياتهم .

ساعد أفراد الجماعة على تحمل الرذل

يخاف الناس رذل الآخرين لهم ، وهنا يحسن أن يحصلوا على مساندة من رؤسائهم ، فإذا ذهب مندوب المبيعات إلى العميل ليبيعه بوليصة تأمين فسمع منه

أن هذه الشهادات استغلال للعملاء وأنها أعلى من غيرها وأن الشركة غير موثوق فيها .. إلخ. فأسوأ شيء ممكن أن يحدث هو أن يشعر المندوب أن المدير أيضا لا يسانده، أو أنه يتقف ضده، أو يقول له أنك فاشل في البيع. يجب أن يعرف المندوب أن المدير والشركة تتقف في صفه حتى يتحمل نقد الآخرين ونفس الشيء ينطبق على شبابتنا وخاصة المراهق، فإن قال له المدرس أو الشقة أنك مرزول أو فاشل فإنه يجب أن يعرف أن أسرته تقدره وتحبه. وعلى القائد أن يعلم أتباعه ألا يحطمهم النقد ولا الخوف الزائد من الرذل .

ومن الأبحاث الطريفة ما وصل إليه ماك مونرى Robert McMunray إذ وجد أن هناك ٢٢٠ شخصا أقوياء و أذكيا ولكن إنجازهم ضعيف ، وقد صنفهم على أنهم نصف فاشلين ، وقد وجد السبب عند هؤلاء جميعا هو الآتى :

كان أولياء أمور هؤلاء الناس يربوهم على الحماية المفرطة من نتائج الخطأ ، فلم يكونوا يتحملوا نتائج أخطائهم وحين يقشرون فى الدراسة كانت الملامة تقع على المدرس بواسطة الأهل، فإذا فشلوا فى العمل ألقوا اللوم على الناس أو الظروف الاجتماعية.

فقال مرة تومس كارليك Thamas Carlyk :

"أن أعظم الأخطاء هو عدم الإحساس بأى منها "

إختبر نفسك

مقياس لاختبار سلوكك كقائد

أجب عن هذه الأسئلة بعد تأملك لذاتك بتمعن:

١. العدالة والمساواة

- + هل يؤثر مزاجى الشخصى على معاملتى مع الناس ؟
- + هل يجد الناس بعض تصرفاتى نحوهم أو نحو الآخرين يحتاج إلى شرح أو إيضاح ؟
- + هل لدى القوه لأكون عادلا وأميئا فى كل الظروف ؟

٢. التعاطف مع الناس وفهم الطبيعة البشرية

- + هل يطلب منى الآخرين مساندة فى مشاكلهم الخاصة ؟
- + هل اختار العمل المناسب لكل شخص على حدى ؟
- + هل أعطى أعدارا للتقصير بسبب المرض أو الهموم أو الأحزان ؟

٣. التقدير

- + هل أظهر التقدير للعمل الذى يتم بمهارة أكثر من العادية ؟
- + هل أقود العمل العادى المستمر وأظهر اكتفائى به، أم أهتم بالأعمال الفائقة فقط؟
- + هل أظهر تقديرى للممتازين فقط أم لكل ؟

٤. الثبات

- + هل أطلب أحيانا عملا كثيرا وأحيانا عمل قليل ؟
- + هل أعطى صلاحيات ثم أسحبها ؟
- + هل تتمشى توجهياتي مع قدرات الأتباع باستمرار ؟

٥. المعقولة

- + هل أطلب من الأتباع أعمالا لا يمكنني أنا نفسي أن أنفذها ؟
- + إن طلب مني الأتباع أعمالا لم أجربها قبلا فهل أكون معقولا في توقعاتي منهم؟

٦. الملاحظة

- + هل أعرف ماذا فعل جميع الأفراد يوميا ؟
- + هل لدى خطة لتنمية قدرات الأتباع ؟

٧. التخطيط

- + هل لدى أهداف محددة وبرامج لمجموعتي ؟
- + هل أتوقع أن ينتج كما معيننا من العمل بكيفية معينة في وقت معين ؟

تأمل كتابي

ورشة عمل

إدرس عمل الروح القدس في إثارة الحماس والغيرة الروحية في قلوب الناس. هناك عشرات الشواهد نكتفي ببعضها:

أعي ٣٧:٢

“ فلما سمعوا نخسوا في قلوبهم ”

أعي ٢٥:٢٤

“ أرتعب فيلكس الوالي ”

أعي ٢٨:٢٦

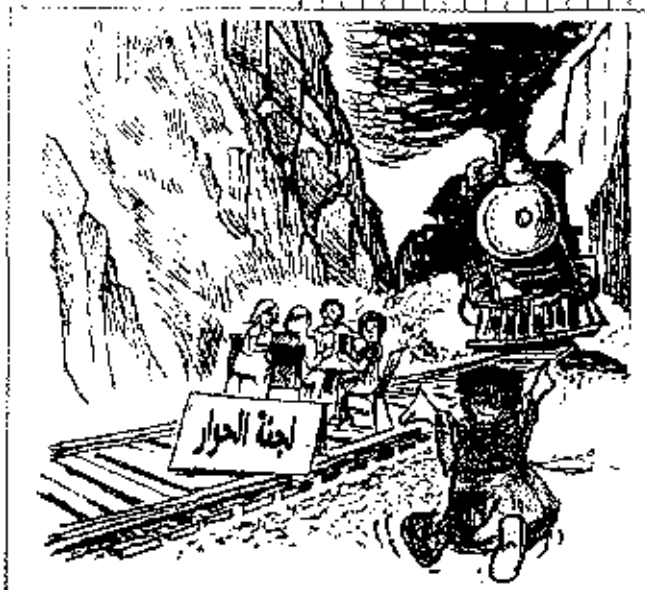
“ بقليل تقنعني أن أصير مسيحياً ”

أكو ٤:٢

“ كلامي و كرازتي لم يكونا بكلام الحكمة الإنسانية المقتنع بل ببرهان الروح و القوة ”.



المقام الرابع



كيف تنشط الجماعة ؟

علاقات صمة و مرض الجماعة

الحماس

البروبا و إشراك الناس فيها

وضع الأهداف

بناء روح الفريق

تأمل

عندما

تريد لشخص ما أن يتغير عليك أن
تذهب إلى موقعة لتقوده من يده .
لا تقف بعيدا في نهاية الحجرة

وتناديه بصوت عال ، لا تأمره أن يأتي إلي حيث
أنت ، بل عليك أن تذهب أنت إليه أولا .

(توما الاكوييني)

" تنضج ثمرة الحب في كل وقت

وتستطيع كل يد أن تصل

إليها "

(الأم تريزا)

خبرات عملية

إن قانون اسحق نيوتن الأول يقول " أن الجسم المتحرك يميل إلى الاستمرار في الحركة حتى يوقفه شئ ما . والجسم الساكن يبقى ساكناً حتى يحركه شئ ما " وهناك تشابه بين هذا القانون وبين حركة الجماعة أو الكنيسة . أراد أحد الباحثين معرفة ما الذى يحرك الناس ويحثهم على العمل فأرسل مندوبين معهم لافتات كبيرة قبيحة المنظر تقول : " حافظوا على نظافة البيئة " ، وطلبوا من بعض سكان الأحياء الراقية السماح لهم بتثبيتها أمام منازلهم ، فرفض معظمهم ذلك . أعاد الباحث المحاولة ، بأن أرسل مندوبين لمنطقة أخرى راقية ومعهم إعلانات صغيرة الحجم جميلة المنظر بنفس المعنى ، فوافق معظم السكان على تعليقها خدمة للبيئة . وبعد شهرين أرسل مندوبين ومعهم نفس اللافتات الكبيرة غير الجميلة ، وطلبوا من السكان فى نفس المنطقة الثانية تعليقها أمام منازلهم ، فوافق معظمهم على ذلك . بينما رفض معظم سكان المنطقة الأولى تعليقها .

عمل الباحث هذا القبول أن السكان الذين قبلوا اللافتات الصغيرة بدؤوا ينظرون إلى أنفسهم على أنهم ممن يحافظون على نظافة البيئة ؛ وحين تغيرت صورتهم أمام أنفسهم فإنه كان من السهل عليهم قبول هذه اللافتات الأكبر رغم قبحها ، وذلك عملاً بمبدأ الثبات النسبى للسلوك ، فإن قمت بعمل ولو صغير فإن صورتى عن نفسى تتغير وتجدنى أميل إلى الاستمرار فى هذا العمل .

وبالطبع يمكن استخدام هذا المبدأ لفرض آرائى ومعتقداتى على الناس من الأتباع وهذا غير لائق ، ولكن يمكن أن استخدمه لجعل الناس تقبل التغيير المبدئى الذى يحبون هم أن يقوموا به ، والذى يختارونه لصالحهم . وذلك بجهد أقل ومقاومة أضعف للتغيير .

نظرة الأفراد إلى العمل أو الخدمة

لكى يبذل الأشخاص أفضل ما عندهم فان عليهم أن يشعروا بالافتناع بل بالفخر واللذة فى العمل والسعادة والرضى لأدائه وينتج هذا عن :

- ١ . النظر للعمل على أنه هادف وذو مغزى بالنسبة لهم ، وأنه جدير بالقيام به ، وعليهم إنهاء المهمة بكاملها حتى يشعروا بالإنجاز .
- ٢ . أن يتمتعوا بنتائج عملهم ، ويكونوا مسئولين عن نجاح العمل الذى يتوقف على مجهودهم الشخصى ، ويتحملون تبعاته .
- ٣ . أعلامهم بنتائج أدائهم ، فان ذلك يشعرهم بالارتياح والرغبة فى الاستمرار وبذلك مزيد من الجهد .

كذلك رأينا سابقاً أنه من وسائل التحفيز ما يلى :

- ١ . التشجيع
- ٢ . الطموح العالى نسبياً ومطالبه الرؤوسين بنتائج محددة .
- ٣ . الإقتناع .
- ٤ . القدوة .

٥ . تصويب الأخطاء .

٦ . عمل الروح القدس .

والآن ننتقل إلى العمل الجماعي وكيفية بناء روح الفريق. إن الموضوع يبدأ برؤيا لدى القائد يشرك الجماعة فيها ، ثم يقوم بربطهم بعضهم ببعض وتشجيعهم على العمل معا بروح واحدة ، وهذا موضوع هذا الفصل .

القائد ينشط الجماعة

قد تمرض الجماعة مقلما يمرض الأشخاص ، وقد يسود الجو العام للأسرة أو للخدمة أو الكنيسة أو المؤسسة نوع من الشعور بالملل، وتصاب الجماعة بعدم الفاعلية والسلبية أو الفتور ثم الموت الروحي .

وسوف نقدم للقارئ العزيز قائمة بعلامات هذا الفتور نقلا عن لايل شلر Lyle schaller وهذه البنود عبارة عن أعراض للسلبية ، ولكنها أيضاً أسباب لهذه الظاهرة التي تنذر بالخطر .

قائمة بأعراض و أسباب الفتور في الكنيسة أو الجماعة :

- ١ . اعتماد زائد على القائد أو الراعي أو الموظفون ، وسلبية باقى الأعضاء ، وعدم وجود متطوعون أو مشاركون أو مساعدون بعدد كاف .
- ٢ . تمركز معظم السلطة في يد شخص واحد أو عدة أشخاص يتحكمون في الجماعة .
- ٣ . يشعر الأعضاء الجدد بأنهم غرباء وغير مرغوب فيهم ولا يستمع أحدا لهم .
- ٤ . اكتمال عمل ما كالمباني قد يليه فترة من التوقف أو الكسل .

٥. الاكتفاء بالأعمال أو العبارات المألوفة مع الرغبة في التغيير أو النمو .
٦. ضعف الاتصال بين الأعضاء ونقص التعارف بينهم.
٧. البكاء على الماضي والعصر المذهبي المنقضى .
٨. عدم اتفاق الأعضاء على القرارات .
٩. الحزبية والانقسامات والصراعات طويلة الأمد .
١٠. الرغبة في الاقتصاد والتوفير في المال والجهد تحرك أخذ القرار أكثر من الرغبة في الإنجاز والتقدم .
١١. نقص عدد الخدام .
١٢. نقص عدد الشعب .

أما انتوني دى سوزو De Suzso فيحدد ثمانية علامات لصحة المنظمة أو الجماعة أو الكنيسة

١. القيادة المنفتحة والتي تحترم الآخرين وتراعى مشاعرهم و تساندهم.
٢. يؤخذ فى الاعتبار ما يحبه وما يكرهه الخدمون أو المرؤوسون، وكذلك قدراتهم ومهاراتهم عند إسناد الأعمال إليهم .
٣. تمييز المهام بما يلي : التنوع، والتحدى، والإشباع، و يكونها ذات معنى.
٤. تمت الإدارة الاتباع بما يمكن أن تصل إليه اليد من معلومات ومعدات وتسهيلات .
٥. يتم تشجيع المواهب والقدرات واستخدامها بكفاءة.

٦. معلومات و قدرات الأتباع تصل إلى مستوى أداء العمل بكفاءة.
٧. يؤخذ رأى الأتباع فى اتخاذ القرارات وفى طرق تنفيذها .
٨. هناك تقبل للتغيير ويتم تشجيع الجماعة على اقتراح تعديلات لصالح تقدم العمل كماً وكيفاً .

كيف ينشط القائد الجماعة

تحدثنا فى الفصلين السابقين عن طرق إثارة الحماس فى الخدميين أو المرؤوسين . وبقي فى هذا الفصل أن نتحدث عن بعض انطرق الهامة التى لم نتحدث عنها حتى الآن وهى :

الحماس ، الرؤيا ، إشراك الآخرين فى الرؤيا ، وضع الأهداف والبرامج ، وتدعيم روح الفريق .

أولاً: الحماس

يقول هارفى كوشنج Harvey Cushing

” لا يمكن لعمل عظيم أن ينجز بدون الحماس .. إن شيئاً من المبالغة

أو المغالاة تقع خلف كل تفوق !“

وهذا صحيح فإنجاز الأعمال الكبرى يتطلب :

١. معرفة بالوسائل التى تجعل الناس تتحمس .
٢. روح معنوية عالية لدى القائد تنتشر منها الطاقة وتشع فى اتجاه الآخرين .

ولحسن الحظ فان الصفة الثانية (الحماس) يمكن اكتسابها مثل الأولى.
ولكن لسوء الحظ فان هذا الحماس يمكن أن يفقد بنفس السهولة، فهو لذلك
يحتاج إلى مداومة ورعاية .

وقد تأتي أوقات يشعر فيها القائد بأنه وحده فى مشوار طويل، فيبدأ
يفقد الحماس . وهذا ما حدث مع إيليا حين قال :

” تركوا عهدك و نقضوا مذابحك و قتلوا أنبيائك بالسيف فبقيت أنا

وحدى و هم يطلبون نفسى ليأخذوها“

(امل ١٩ : ١٠)

وكان رد الرب له أن تشجع وعد لتبنى روح الجماعة فإنى :

” قد أبقيت فى إسرائيل سبعة آلاف كل الركب التى لم تجث للبعل و كل فم

لم يقبله “

(امل ١٩ : ١٨)

وحدث نفس الشيء مع

موسى (حز ٢ : ١٥)

ويونان (يون ١ : ٣)

وداود (١ صم ٢٧ : ١)

والعمدان (لو ٧ : ١٩)

والسيد المسيح نفسه (مت ٢٦ : ٣٨)

قد تتعجب أنه قد يكون القائد وحده وسط أحلامه ومشاريعه وأفكاره وصلواته وجهاده . ولكنه يكون في أحيان أخرى محاطاً بالناس بدرجة كبيرة . فالذى لا يحتفل الوحدة لن يكون قائداً ، والذى لا يذهب إلي بئر الخصاص ويحفره تنضب منابعه وينصرف عنه الناس . فالعطشى لا ينجذبون إلا لينبوع ممتلئ وهاج تروى إشعاعاته القلوب فتشعلها بالحماس :

إن العبقرية هي أساساً شجاعة وجرأة ،

إنها جهد مكثف وحماس مندفع نحو الأفضل .

ثانياً : على القائد أن يكون له رؤية

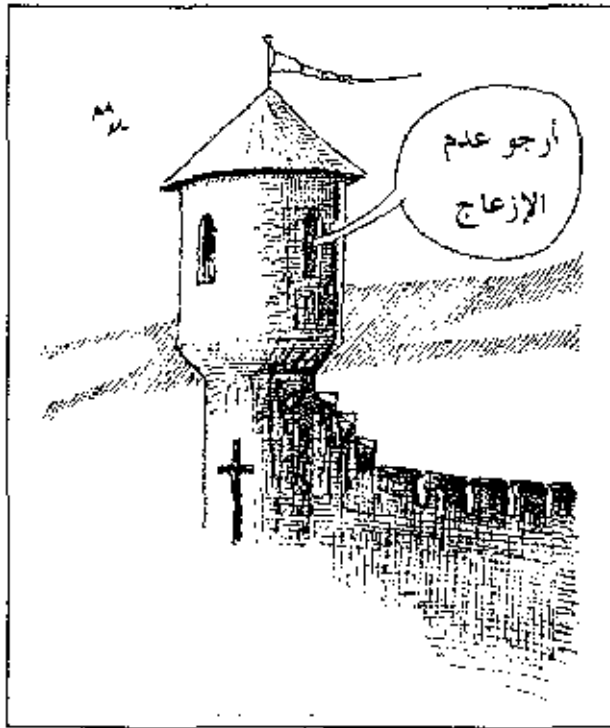
إن الحلم أو الرؤية التي يتصورها القائد هي مفتاح حماسة ورسالته ، فليس نبي بدون إعلان ، ولا خادم بدون أهداف ، ولا قائد بدون رؤية مستقبلية .
وحين قال الرب أن علينا أن نعود لتبصير كالأطفال ربما قصد بذلك ، وسط ما قصد ، قدرتهم على التخيل وأحلام اليقظة . فلعلك تذكر الطفل أثناسيوس وهو يعمد الأطفال ، والطفل شنوده وهو يوزع طعامه على الجمالين ويصلى في البرية فيشع النور من أصابعه حتى صار رئيساً للمتوحدين .
على أن الأحلام ليست شيئاً طفولياً ، إنما هي قدره فائقة على التخطيط والتصور ، وعزيمة على تحقيق الهدف وإتمام السيرة .

لقد كان الهدف واضحاً أمام الرب يسوع وقد أسمى مشروعه أو رؤيته ملكوت السموات ، وتحدث عنه حوالي ثمانين مره في العهد الجديد ، أما أمثاله

التي تزيد عن الخمسين فكانت تتركز حول شرح هذه الرؤية وكانت تعقل حوالى ٣٥٪ من تعاليمه المكتوبة .

ثالثا : على القائد أن يشارك الآخرين في الرؤيا





في الصورتين السابقتين تجد قائدا يشارك الرؤية مع الاتباع ، وقائداً
 آخراً يعزّل نفسه في برج عال لا يشعر فيه بمن حوله ولا يشعرون هم به .
 إن واحدة من مهام القائد هي شرح أحلامه لفظياً ، فكثير من القادة
 المفوهين استطاعوا إثارة الحماس في الناس عن طريق عظاتهم وخطبهم القوية
 التي تتم عن حماس وإرادة وقناعه بالهدف .
 ومن أمثلة هؤلاء ونسون تشيرشيل رئيس وزراء إنجلترا الذي قاد
 الحرب ضد النازي عام ١٩٤٠ وذلك وقت هزيمة فرنسا . كانت الإذاعة
 البريطانية تحمل صوت تشيرشيل وهو يحمس الناس بان هذه الجزيرة سوف

تصمد أمام هتلر . لقد توقع الجميع أن جيش إنجلترا الضعيف لن يقف أسبوعاً في وجه ألمانيا . ولكن الخبراء لم يضعوا في حسابهم قدرات السياسي المتحمس تشيرشيل . وصل تشيرشيل إلى رئاسة الوزراء في ١٠ مايو عام ١٩٤٠ وكان حينئذ قد بلغ ٦٥ عاماً بعد ماضى مليء بالفشل والمحاولات ، ولكن الشهور السبع التي تبتت من سنة ١٩٤٠ كانت كافية لإنقاذ إنجلترا، بل الغرب الأوربي كله من الدمار، لقد أعاد تشيرشيل الحماس والثقة لأمة ياشة مرتعبة.

ولكى تعرف كيف عمل هذا يكفي أن تتخيل الأسر الإنجليزية مجتمعة حول الراديو تسمع (لزئير) تشيرشيل قائلاً :

” انتهت المعركة مع فرنسا ، بدأت المعركة مع إنجلترا، نحن نتوقع أن هتلر لن ينجح إلا لو داس على جزيرتنا ، على هذه المعركة يتوقف استمرار الحضارة الغربية المسيحية، سوف نضيق الحزام على بطوننا كل يوم فلو قدر للإمبراطورية البريطانية العظمى أن تستمر لآلاف السنين سيقول الإنجليز أن هذه كانت ساعتهم العظمى.“

وانتصرت إنجلترا بالفعل ، وكانت هذه الساعة العظمى التي تراجع بعدها هتلر (في العلمين أمام جيوش منتجمرى)، وكانت أول هزيمة في حياته، وليس آخرها ! لقد كان مستقبل إنجلترا بل و العالم كله ، بانفعل مرهوناً بحماس تشيرشيل وحماس شعبه .

ونحن لا نقول هنا إن العظماء فقط هم صناع التاريخ ، ولكننا نقول أن حماس القائد ينتقل للجماعة كما ينتقل فتوره إليهم ، وكذلك فإن حماس

الجماعة ينتقل إلى القائد و قد يتسرب فتورهم إليه ، وكذلك فنحن نقول إن على القائد المتحمس أن ينقل أفكاره ورؤيته وحماسه للآخرين.

ومن الأمثلة الأخرى على ذلك : خطب (القمص سرجيوس) فى مناصرة سعد زغلول و تدعيم الوحدة الوطنية وإثارة الحماس القومى للدفاع عن استقلال مصر . وكذلك عظات (اسكندر حفا) مع بداية انتشار الإرساليات ، وخطب عبد الناصر عند تأميم القناة وبناء السد العالى ، وخطاب مارتن لوتر كينج محرر السود الذى بدأه بعبارة " لدى حلم " ، وكان الحلم هو أن يعامل السود مثل البيض . وقد تحقق الحلم بالفعل وكذلك كان غاندى ورز قلت ولنسدين جونسون من القادة الذين يتقنون الحديث المؤثر.

يمكنك أن تكسب الاتباع إن وضعت أحلامك فى شكل محدد، فلا تتراجع بسبب العدد الذى لم يؤمن بكلامك ، فان هناك الكثيرون الذين سوف يقتنعون بصدق قضيتك وأهميتها ، وينضمون إلى موكب الحماس السائر ، قد يسقط عن يمينك ألوف وعن يسارك ربوات ، ويقع فى التهاون من يريد أن يتراجع ولكنك تردد :

" يارب إلي من نذهب وكلام الحياة الأبدية هو عندك "

(يوحنا : ٦ : ٦٩)

" أرجل مثلى يهرب "

(نوح : ٦ : ١١)

فسوف استمر، وأحافظ على شمعتي، فجيوش الظلام لا تقدر أن تطفئ شمعة ،
فكن شجاعاً وقل لنفسك :

” سوف أحافظ على شمعتي لأنه إذا انطفأت شمعتي فمن الذى

سوف يذيب الجليد ؟ ”

قد تهبط الأمطار أو تحرق الشمس المسافر ، ولكنه ليس عليه أن يتوقف .
إن القائد المتحمس قد يصاب بالحزن أحيانا ، وليس عليه أن يبدو للناس دائم
البشاشة فالناس تعتبر هذا غير واقعى .

لقد قال الرب يسوع يوماً لأتباعه :

” نفسى حزينة جداً حتى الموت ”

ولكنه قاد المسيرة بلا تراجع . إن عليك أن تلقى بالساعة خلف ظهرك
حتى تنتهى المهمة ، وعليك أن تبقى صامدا حين يخور الآخريين . لقد قيل :

” إن الموهبة موقف وليست قدرات ” ، ” أنها الحماس ” .

فكم من الناس يعرف أن يعمل ولكن ليس لديه الرغبة للعمل .

ثالثاً وضع الأهداف وتحققها

هنالك من يتحمس ويتحدث وهذه هى النهاية ! إنما على القائد حين

يفتح فمه أن يضع يديه وقدميه فى العمل . قرأت مرة إعلاناً للمؤسسة خيرية تعمل
على رعاية الأيتام يقولون فيه :

" سوف نساعد ... فماذا عنك "

" We will help ... will you ? "

وشعرت بالفعل بالحماس للقضية، وبالافتناع بهؤلاء الذين سوف يستمرون، سواء ساعدهم الناس أم لا ، ولكنها فرصة للمشارك أن يعمل مع أشخاص عاقدين العزم ومنطلقين في طريقهم . شعرت أن الفرصة سوف تفوتنى أن لم أساهم ! وكان السؤال ما هى الخطوة التالية ؟ إن الخطوة التى تلى الحماس هى تحويل الطاقة إلى أهداف مرحلية .

ويقول لايل شلر إن الأهداف يجب أن تكون :

محددة : وليس غامضة أو عامة .

يمكن الوصول إليها : وليست مستحيلة .

يمكن قياسها : وليست مجرد أحاسيس أو اتجاهات داخلية

محسوسة : مرئية أو مسموعة أو ملموسة .

مشيعة : تعطى الاكتفاء للأعضاء .

رابعاً : بناء روح الفريق

وبقى أن نقول أن على القائد بناء روح الفريق حتى يتم العمل الجماعى

بروح عالية ومساهمة جميع الأفراد.

واليك بعض الطرق لتنشيط العمل الجماعى

يحددها ألان لوى ماك جينسى :

١. كافي التعاون

إذا كافأت كنيسة أو مؤسسة أفضل أشخاصها فقط ، فإن كل فرد سيحاول أن " ينسف " مجهودات الناس حتى يحصل وحده على التشجيع ؛ ولكن إذا كانت المكافئة تتجه لأفضل مجموعة ، فإن الناس سوف تتعلم التعاون.

٢. اطلب من الناس التأثير الدرامي على الأقران

إن تأثير الأقران يكون دائماً أكبر من تأثير الرئيس ؛ فلهذا إقنع أتباعك بأن أحد وظائفهم هي التأثير على أقرانهم .

٣. خطط لمناسبات فيها الجماعة بعيداً عن العمل أو الخدمة

إن هناك سحر خاص حينما يترك أفراد الجماعة الوسط المحيط بهم ويذهبون إلى مكان آخر في جو نقي متجدد ، فهم يصبحون أكثر إبداعاً وتحديراً ، وتزداد العلاقات بينهم ، ساعتها فإن إعادة تنسيق المجموعات يحدث تلقائياً ، كما يحدث تواصل يتبادل فيه الناس إعلان الأهداف والمشكلات ، ويحدث هذا دون مقاطعة من العملاء أو التليفونات .. إلخ.

٤. أعط قيمة كبيرة للتواصل

عندما تتجمع بعض أسباب سوء الفهم بين الناس فإن مشاكل عظيمة تحدث. والأفضل أن يقوم القائد بتجنب ذلك قبل حدوثه عن طريق إتاحة فرص الحوار بين الأعضاء . والواقع أن وضع الأهداف وتحويلها إلى خطة ، وكذلك

بناء روح الفريق يحتاج كل منها إلى كتاب منفصل، وهذا ما سنفعله فى القريب
بمعاونة الله وصلوات القراء .

ولكننا نقول هنا إن القائد الناجح يربط بين أجزاء الرؤية أو مشروعه
القموى أو الإصلاحى أو الروحى وبين برامج العمل الذى يقوده، فقد تكون هناك
أجزاء من الرؤية أو الحلم غير مترجمة إلى مشروعات ، بينما قد يكون هناك عدة
برامج وأبنية هيكلية أكثر من المطلوبة لتحقيق بند واحد من بنود الرؤية، وكذلك
نجد أن القائد الناجح يقود الموظفين الرسميين أو المكرسين لإنجاز الهدف، تماماً
كما أن عليه أن يقود الحركة الشعبية والأنظمة غير الرسمية والمتطوعين سعياً وراء
إنجاز البرنامج الذى يحلم به هو وجماعته .وبذلك يعيد هندسة الجماعة ويربطها
بالهدف .

أما لاييل شلر (وهو راعى أمريكى شهير حاصل على دكتوراه فى علم
الاجتماع الدينى) فيقدم هذه الإقتراحات لتنشيط العمل الجماعى الكنسى
وخاصة فى حالة الفتور والسلبية

- ١ . أطلب من الأتباع اقتراح البرامج والمشاركة فى البدء بها .
- ٢ . إشرك الأعضاء الجدد فى المشروعات والتخطيط لها ، لأنها تنشى
حماس للعمل ، ولا تجعلهم مجرد منفذين فقط .
- ٣ . إشرك ١٠٪ من البالغين فى عملية الافتقاد والوصول إلى الآخرين ،
وذلك لربط أعضاء الجماعة ببعضهم ببعض .
- ٤ . تجنب عدم التوافق بين بنود البرنامج وبين قدرات ومواهب القادة .

٥. تجنب الصراع بين القائد أو الراعى وبين الجماعة .
٦. لا تقدم العديد من الاقتراحات أو المشروعات الجديدة دفعة واحدة ،
وقدم الاقتراحات بالتغيير على إنها إضافات وليست حذف أو
تغييرات جذرية . لا تجعل الجديد يلغى القديم ولا القديم يمنع
الجديد ويعرقله .
٧. خطط من موقع النجاح وليس الضعف. وذلك بتحديد مواطن القوة
لدى جماعتك والامتداد بها :

إسأل نفسك :

- ما هي مواطن القوة عند المؤمنين ؟
- ما هي مواهب القائد أو النقاط القوية عنده ؟ ضع الاثنين معا تحصل على
نجاح أكيد .
- ٨. ابحث عن أولى علامات النجاح وشجعها حتى يكتمل العمل.
- ٩. ضع أهدافا قريبة سهلة التحقيق وحاول الوصول إليها لرفع الروح
المعنوية، ثم اتبعها بأهداف أبعد وأصعب.
- ١٠. ادع الغاضبين والمستأين وأعمدة الخدمة التدامى واستمع لهم
بتعاطف .
- ١١. كون مجموعة مترابطة من القادة الجدد .

كيف تبنى جماعة جديدة نسبياً ؟

لكى تدعم وحدة الجماعة الناشئة أو الخدمة الجديدة نسبياً إليك هذه

الملاحظات عن كتاب Pastoral Leadership القيادة الرعوية ص ١٨١ .

١. ابدأ ببناء الناس :

قم بعمل قائمة تحتوى على " الأسماء والاحتياجات " وركز اهتمامك

على المشروعات الأكثر أهمية.

٢. ساعد الجماعة على تحقيق أحلامها .

اكتشف مفهوم الجماعة كما يريد الله منهم وأوقف فيهم الوعى بالهدف

الروحى وساعدهم على تحقيقه .

٣. عظم وعلم الأساسيات .

ابتمد عن الآراء الخاصة والتفسير المعقدة، والتصق بالتعاليم الأساسية

المقبولة من الجميع . تحدث عن المواضيع المبهجة والمعزية والمبسطة

والجماهيرية.

٤. ابحث عن الاحتياجات الملحة .

ف نقاط العطش الروحى تقابلها استجابة سريعة يحاول بها الناس إشباع

احتياجاتهم.

٥. ازرع عادات صحية للتعامل بين الجماعة .

مثل التفاهم والمحبة والصراحة والباب المفتوح.

٦. لا تنس احتياجاتك الروحية والنفسية واحتياجات أسرتك ،

قم بالاسترخاء مرة في الأسبوع والنزهة مع أسرتك فان هذا سيزيد من فاعليتك كخادم .

إختبر نفسك

المتاهة

مقدمة

تساعدك هذه الخبرة على التفكير فى أسلوبك كمدير أو قائد .
يبدأ التمرين بتحديد المشكلة التى تواجهك باعتبارك مشرقا عند التعامل مع أحد
المساعدين لك . والأسلوب الذى تستخدمه سيعبر عن اتجاهاتك .
اقرأ الموقف وتخير الإجابة عن السؤال الأول ، ثم ضع الرقم المقابل
لإجابتك فى الخانة المقابلة له من خانات المتاهة وكرر العمل بالاستمرار فى حل
الأسئلة أو المشكلات، ثم الانتقال إلى الرقم الجديد، حتى تصل إلى النهاية.
إن إجابتك سوف تقدمك خطوات أو تعيدك إلى الخلف عدة خطوات،
وعند نهاية الأسئلة انظر هل وصلت إلى النهاية فى رقم ١٥ أم لا .

الموقف الأول ،

مجدى اسكندر خادم بالتربية الكنسية وهو يحضر إلى الخدمة متأخرا
ويغيب مرتين فى الشهر عن الخدمة الأسبوعية .

ماذا تفعل؟

- أ. تخبره بان هذا الغياب يؤثر على سير العمل ، وأن تأخيره يجعلك غير واثق من حضوره أو غدمه حتى تستطيع التصرف .
- ب. تستشير الأمين العام للخدمة .
- ج. تذكره بأنك المسئول الأول عن الخدمة وانك تؤدى واجبك بان تتابعه .

الموقف الثانى

استمر التأخير والغياب ماذا تفعل؟

- أ. تنتظر حتى نهاية الشهر .
- ب. تحاول معه حل مشكلاته الشخصية .
- ج. تنذره بالاستغناء عن خدماته .

الموقف الثالث

- فى الشهر التالى انتظم مجدى اسكندر بعد أن تحدثت معه ، ولكنه عاود الغياب والتأخير فى الشهر الذى يليه .

ماذا تفعل؟

- أ. تضع خادما آخرامعه .
- ب. تزوره فى منزلة لتتعرف على ظروفه الخاصة .
- ج. تنقله إلى مجموعه أخرى .

الموقف الرابع:

قال مجدى عادل لزملائه من الخدام أنك تقسو عليه ، أشاع هذا الموقف جواً من التأييد له عند الخدام.

ماذا تفعل؟

- أ. تجلس مع الخدام وتشرح لهم أنك تنصح مجدى اسكندر من أجل مصلحة الخدمة .
ب. لا تفعل شيئاً .
ج. توضح له أن الانضباط فى الخدمة مطلوب رغم أن هذا يبدو فى مظهره أنه شده .

الموقف الخامس :

انتظم مجدى اسكندر فى خدمته شهرين ولم يعد للحضور المتأخر .

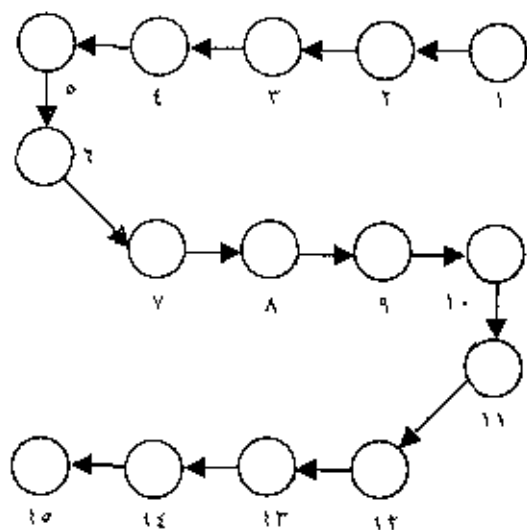
ماذا تفعل؟

- أ. لا تفعل شيئاً .
ب. تشكره على انتظامه أمام الناس .
ج. تمدحه على انفراد .

الموقف السادس :

عاد مجدى اسكندر لعدم الانتظام و جاءت أمامك الفرصة لتغيير الفصول بحيث يصبح مجدى أسكندر مع مجموعه أخرى غير مجموعتك .

- أ. تقول له أنى لن أنقلك بشرط أن تستمر فى الانتظام على المواعيد .
 ب. لا تنتهز الفرصة بل تبقى عليه وتحاول إصلاحه مرة أخرى .
 ج. تنقله فوراً للمجموعة الجديدة.



المتاهة

- فى الجدول التالى تجد أمام كل إجابة من الإجابات رقماً معيناً ،
 انظر إلى المتاهة وضع الرقم الذى يقابل إجابتك عليها :

رقم السؤال	الرقم في المتاهة				
أ: ١	٢	أ: ٢	٣	أ: ٣	٩
ب: ١	٥	ب: ٢	٧	ب: ٣	٨
ج: ١	١	ج: ٢	٤	ج: ٣	٦

أ: ٤	١٢	أ: ٥	٣	أ: ٦	١٤
ب: ٤	٣	ب: ٥	١٣	ب: ٦	١٥
ج: ٤	١١	ج: ٥	١٠	ج: ٦	٦

فان كنت قد أجبت السؤال الأول بالإجابة ب فانك تجد $١ = ب = ٥$
 فضع علامة على رقم ٥ في المتاهة، ثم انتقل إلى السؤال الثاني واستخرج من
 الجدول الرقم الذي يقابل إجابتك. تقدم أو تأخر في المتاهة عدة نقاط لتصل
 إليه، واستمر في ذلك حتى نهاية الأسئلة.

لاحظ أنه لا يشترط أن تملأ جميع الخانات عند نهاية الأسئلة، أنظر
 ان كنت قد وصلت إلى نهاية المتاهة أم لا .

ورشة عمل

أساليب كتابية للتشجيع

(لأب الموقر القمص / موبيسير نظمي)

يعلمنا الكتاب مبادئ قيادية هامة لتشجيع الناس ، وإليك هذه الأمثلة

للتأمل والدراسة :

١. التشجيع بالقوة .

+ (أع ٢٠: ٢٤) ~ ولكنني لست أحتسب لشيء ولا نفسي ثمينه عندي

حتى أتم بفرح سعيي والخدمة التي أخذتها من الرب يسوع لأشهد

ببشارة نعمة الله .

+ (نح ٦: ٣) " إني عامل عملا عظيما فلا أقدر أن أنزل ."

٢. التشجيع بالكلام الإيجابي :

+ (يش ١: ٧) " كن متشددا وتشجع جدا ."

+ (قض ٦) " الرب معك يا جبار البأس أني أكون معك ."

+ (لو ٢٢: ٢٨) أنتم الذين ثبتتم معي في تجاربي "

٣. التشجيع بالمعطاء مزيد من الثقة.

- + (لو ١٠: ١٩) " ها أنا أعطيكم سلطانا لتدوسوا الحيات والعقارب "
- + (مت ٢٥: ٢٨) " خذوا الوزنة منه وأعطوها لصاحب العشر ووزنات "
- + (مت ١٣: ١٢) " من له سيعطى ويزاد "

٤. التشجيع بالإيمان .

- + (مز ١٠: ٢١) " فنظر إليه يسوع وأحبه "
- أذكر أمثلة أخرى للتشجيع فى الكتاب المقدس.



اللقاء الخامس



كيف يعمل بأيدي الآخرين ؟

- علامات نقص التفويض .
- ضرورة التفويض .
- ماؤا يمكن تفويضه ؟
- مراقبة العمل .

- ما هو التفويض .
- مميزات التفويض .
- كيف تقوم بالتفويض ؟
- من يمكنه القيام بالمهمة ؟

تأمل

أعمال

١٨٨٢-٣٨

في خطاب بولس الرسول الختامي
إلى قسوس الكنيسة في أفسس تجده
يقوم بالتدريب للقيادات، ثم يقوم بالانسحاب
التدريجي، وتحميلهم المسؤوليات بعد
ثلاثة سنوات من الخدمة المكثفة
معهم.

ونلاحظ في هذا الخطاب المؤثر ما يلي :

١. لجأ بولس الرسول إلى القدوة والتدريب بالثال العلى كأسلوب تعليمي أمثل .

(أع ٢٠ : ٣١) قدوته في التعليم والتحذير .

(٣٣ :) قدوته في التعليم والقناعة .

(٣٥ :) قدوته في التعليم والعطاء .

٢ . أوضح بولس الهدف العام من الخدمة وأهميته التي تفوق حتى

الأمّن الشخصي :

(أع ٢٠ : ٢٤) " ولكنني لست أحتسب لشيء ولا نفسي ثمينّة عندي حتى أتمم

بفرح سعيّ والخدمة التي أخذتها من الرب يسوع لأشهد ببشارة نعمة الله "

٣ . قام بولس بتحميلهم المسؤولية ، و شرح لهم كيف يقومون بها .

(أع ٢٠ : ٢٨) " احترزوا إذا لأنفسكم ولجميع الرعية التي أقامكم الروح القدس

فيها أساقفة لترعوا كنيسة الله التي إقتناها بدمه "

خبرات عملية

ذهبت ذات يوم إلى معسكر مع الكنيسة فوجدت المكربة تقوم بتنظيف الشبايبك بنفسها وتعد الطعام للأفواج وتقوم بفرش الأسرة .. إلخ فلما سألتها عن ذلك قالت بتنهيد: " أديك شايف .. خدمة ربنا حلوة .. لازم أعمل بنفسى كل حاجة علشان راحة الأفواج " ، ولما عرضت عليها أن يقوم القادمون ببعض الأعمال اعتذرت لأنها وحدها التي تعرف أماكن الأشياء وأدوات النظافة ومفاتيح الدواليب ومعدات الصيانة .. إلخ . لم أعترض عن قيامها بالعمل ، ولكن الاعتراض كان على قيامها بمفردها بالعمل ، كل العمل . نعم قد تحتفظ بالمفاتيح أو بالحق في استعمال التليفون أو غيره من الأشياء الهامة ولكن ليس كل شيء .

أولاً : ما هو التفويض

التفويض "هو أن ترفع يديك عن العمل ، ولكنك
تضع عليه عينيك وقلبك"

والتفويض مخاطرة محسوبة سلفاً بإعطاء مسئوليات وسلطات
وصلاحيات لشخص آخر، ليقوم بالعمل بدلاً منك، مع محاسبته على النتائج
والتأكد من حسن تنفيذه لها .

وتبقى أنت مع ذلك المسئول الأول عن العمل ونتائجه، وليس معنى التفويض
أن تقوم أنت بالعمل ويساعدك الآخريين، بل أن تعمل بأيدي الآخريين. أن تقرر
بسرعة وتحدد من يقوم بالعمل بدلاً منك ، مع شئ من المتابعة والإشراف .

ثانياً : علامات نقص التفويض

- هل تشعر بأنك مضغوط بعمل كثير دائماً ؟
- هل ترى من هم فى نفس مسئوليتك ولكن لديهم بعض الوقت
للاسترخاء ؟

أن الموضوع لا يتعلق بعبء العمل أو الخدمة ولكن بأسئوبك فى
القيادة؛ فهؤلاء يستطيعون تفويض بعض الأعمال والإشراف عليها. إن على القائد

ليس فقط أن يتم العمل ، ولكن أيضا أن يعمله بدون تكلفة زائدة—وقد تكون التكلفة هي استهلاكه السريع لنفسه !

وهذه هي العلامات على أنك تحتاج إلى تفويض أفضل :

- البيط: في أخذ القرار مع تركيز السلطة في أيدي القائد الأعلى.
- سيادة الروتين والإجراءات التقليدية .
- بيطر الإنجاز عند غيبه الرئيس.
- وجود إحتناقات في العمل عندما لا يستطيع الاتباع إزالتها فتكون مثل عنق الزجاجة .
- عدم الإلحاق بالجدول المحدد وفوات الأوان على بعض الخدمات والأنشطة .
- نمط المنظمة يسوده طريقة " المظافئ " في إنقاذ الأمر بعد اندلاع النيران .

ثالثا: مهوقات التفويض

- عدم الرغبة في التفويض ، وليس عدم القدرة على ذلك ، هي المعوق الأول للتفويض ، وهو قلب المشكلة التي تسبب إنهاك القائد الناجح . فالقائد يريد أن يمسك بنفسه كل جوانب العمل دون تفريط .
- أن القائد الفعال يقسم باستمرار كل الأعمال ليعرف أيها يفوض وأيها يقوم بعمله بنفسه . أن الأمر يتعلق بفاعلية جهاز الإدارة ، فلو قام المدير بكل

الأعمال دون تمييز بينها قلت فاعلية القيادة، ولم يبق للمدير وقت للتفكير والتركيز في الأعمال الكبرى الهامة.

وهذه أهم أسباب عدم التفويض التي تترد على ألسنة الناس جمل كميته:

- "أنا الوحيد الذي يمكنه تنفيذ هذا العمل "
- "جماعتي ينقصها الخبرة "
- "جماعتي مثقلة بأعمال كثيرة "
- "أنهم غير مستعدون لمزيد من الأعمال "
- "أخاف من التسبب "
- "الأسهل أن أعمل شيئاً بنفسى من أن أشرحه للآخرين "
- "قد تكون أخطاء الموظفين عالية التكلفة "
- "لدى السلطة سبب مركزي لعمل أشياء أكثر وأسرع "
- "أريد أن أكون مسئولاً ، واتخذ قرارى بنفسى "
- "لا يحك ضميرك مثل ظفرك "
- "في النهاية سوف أعيد العمل "
- "أخاف من عدم التزامهم بالعمل "
- "أصبحت بخيبة أمل فى الماضى من الناس الذين لم يشوا بوعودهم والتزاماتهم "

هناك دوافع خفية

لعدم التفويض:

- أ. عدم الرغبة فى التخلّى عن جزء من سلطتك أو مسؤوليتك لئلا تنقص أهميتك ومكانتك .
- ب. عدم الثقة فى الآخرين .
- ج. عدم قبول الاختلاف .

شخصية القائد والإدارة المركزية

هناك بعض القيادات تميل إلى عدم التفويض وإلى السلطة المركزية بسبب نوع الشخصية أو الظروف المحيطة ومن هؤلاء :

أ. القائد الجديب غير المهذب

وهو الذى وصل حديثا إلى وظيفة القائد . فقد وصل فيما قيل إلى الإنجاز والترقية بناء على جهده الفردى وقدراته الشخصية ومهاراته الفنية ، وهو يظن خطأ أن الأسلوب الفردى الذى اعتاد عليه ينجح فى الإدارة الجماعية.

ب. المثالك

وهو قائد وصل إلى الترقية بسبب إتقانه ودقته فى العمل ، ولكنه لم يجد فى الأتباع من يصل إلى مستواه من حيث الكمال.

٣. المكمن الحمل.

فهو لن يتنازل عن أى جزء من أجزاء العمل سواء كان هاماً أو متوسط الأهمية أو غير هام.

٤. غير الواثق بنفسه

فهو يخاف أن يفقد المركز أو السلطة لو فوض مسئوليات للموظفين، وقد وجدت بعض الدراسات إن القائد غير الواثق بنفسه هو شخص تم تجاوزه فى الترقيات ، وهو لذلك يحاول أن يقتنص أى فرصة للنجاح حتى يعيد لنفسه المركز أو الكرامة ، وهو حين يصبح مديراً فإنه يمسك بيديه وأسنانه فى أى عمل به تحدى، حتى يحقق له نوعاً من النجاح الذى يعيد إليه تقدير الآخرين، وهكذا يظل مقبوضاً عليه فى مصيدة عدم الثقة ولا يفوض أعمالاً لأحد .

هذا عن القائد ، فإذا فوض القائد مسئوليات وصلاحيات للآخرين

فلماذا يرفض أو يتردد البعض عن قبولها ؟ إليك بعض الأسباب :

لماذا لا يوافق بعض المرؤوسين على التفويض ،

١. قد يقوم القائد بأخذ القرار وحده، فيشعر الأتباع أنهم مجرد منفذون و ليس مفوضون.

٢. عندما أخطأ البعض فى الماضى كانت المحاسبة شديدة، فلماذا آخذ مسئولية

كبيرة إذن ؟

٣. قد يكون البعض غير معد للمسئوليات التي تعطى إليه فجأة دون شرح أو مقدمات .

٤. قد يتساءل البعض ما فائدة هذه المسئوليات بالنسبة لى أنا شخصيا .

٥. قد يكتفى البعض بموقفه الحالى ولا يرغب فى التعبير .

لكى يقبل الاتباع التفويض عليك الآتى :

١. خلق جو من الاسترخاء وعدم القلق .

٢. مناقشة المسئوليات معهم وإيضاحها .

٣. وضع الأهداف الخاصة بالمؤسسة أمامهم مع الإشارة إلى العائد المادى أو المعنوى أو الروحى الذى يعود عليهم من العمل الجديد .

٤. إتاحة الفرصة للأتباع لطرح الأسئلة بصراحة ، وإجابتها بأمانة . ويقول

كيث كينان فى كتابه " أصول تفويض الصلاحيات " ص ٥٥ :

للحصول على التزام المفوض يجب أن تقتنعه بالأمر التالية :

• أنه يقوم بمهمة ضرورية، مما يجعلها تستحق الجهد بالنسبة إليه، وتجعله يشعر أنه بغض النظر عن حجم المهمة فهى تلعب دورا مهما فى الإطار العام للعمل .

• أنه يتمتع بدرجة معينة من الاستقلال الذاتى فى العمل، بشرط الوصول إلى الهدف، وهذا يسمح له بإثبات جدارته، وفى نفس الوقت يكون راضيا بأنه يقوم بالعمل بنفسه .

أنه قد فوض إليه القيام بالمهمة لأنه يعتبر قادراً على تنفيذها، وهذا الأمر يعطى مرونة لقدراته وقابلية لتمددتها، ويزيد من تقديره لذاته وثقته بنفسه.

رابعاً : ضرورة التفويض

ماذا يحدث لو تجنب القادة التفويض . ما هي أهميته و فوائده ؟ وهل هو ضرورة تحتاج كل هذا الإصرار ؟

الواقع إن القائد الناجح هو الذى يصل إلى التفويض و ينجح فيه : وهذه هي الفوائد المرجوة منه :

فوائد للمرؤوسين

١ . يزيد التفاهم بين مستويات الإدارة المختلفة حيث يعمل الكبار مع من هم أقل منهم رتبة .

٢ . يقوى العلاقة بين القائد والمرؤوسين بناء على زيادة الثقة وزيادة معرفة كل منهم للآخر .

٣ . يرفع معنويات المرؤوسين ، ويعطيهم اكتفاء أكبر فى العمل ، فالتفويض يبني الناس .

٤ . يزيده مهارة ومعرفة المرؤوسين ويدرب الصف الثانى .

فوائد بالنسبة للقائد

٥ . يقلل عبء العمل .

٦ . يزيد الوقت المتاح لخدمات أكبر وأوسع .

٧. يعلم القائد السماح والتسامح وعدم الأنانية .

فوائد بالنسبة للعمل أو الخدمة ككل

٨. يزيد من الإنجاز أو الإنتاج أو الفاعلية فهو يعطى إنجازا أكبر مما يستطيع

القائد وحده أن يقوم به .

وتكون الحصيلة هي مجموع قدرات وجهود القائد ومساعديه مما يزيد من قيمه

هذا القائد لدى المؤسسة أو المنظمة أو الكنيسة.

كيف تقوم بالتفويض ؟

التفويض سهل بالكلام صعب التنفيذ، وهو يقوم على ثلاثة دعائم :



١. إعطاء مسئوليات.

٢. إعطاء سلطات أو صلاحيات ومساندة.

٣. المطالبة بالنتائج ومتابعة العمل .

فإذا أعطيت مسئوليات ولم تعط السلطة لتنفيذها لا يكون هذا تفويضا، وأن

تركزت المسئولية والسلطة ولم تحاسب المساعدين كان هذا تنازلا واستقالة، أو عدم

اهتمام بالعمل وليس تفويضا، وإن لم توزع العمل واحتفظت بالمسئولية فإنك لم

تقم بالتفويض منذ البداية .

ليس التفويض توكلًا كلياً للمسئولية

يقول كيث كينان : هناك فرق كبير بين التفويض والتنازل، فإذا عمل القادة على تفويض زائد عن اللزوم أى للكثير من الأعمال ، يحصلون على النتائج التالية :

- يمكن للآخرين تولى المسئولية ولكن بدون سلطة، وهكذا يكون لهم تأثير قليل فى تنفيذ الأمور فى حالة عدم تعاون الأشخاص الآخرين معهم.
 - يمكن الطلب إلى الآخرين تنفيذ مهام خارج نطاق مهاراتهم وقدراتهم، وهكذا من غير المحتمل أن يكونوا قادرين على إكمال هذه المهام بشكل مرضى .
 - قد لا يفهم الآخرون كيف يمكن لمهمتهم الجديدة أن تتلاءم مع العمل الإجمالى العام وهكذا يكونون غير قادرين على إنتاج أفضل. وتكون النتيجة أنه عندما لا يحقق الآخرون نتائج مرغوبة قد يصبحون غير متجاوبين وغير مريدين للقيام بمهام أخرى إضافية . وهكذا ورغم محاولاتك فى التفويض ينتهى بك الأمر إلى تنفيذ كل شئ بنفسك . وحتى لو حقق الآخرون نتائج قد ينتهى بهم الأمر بالشعور بخيبة الأمل لأنهم يقومون بالأعمال البسيطة بينما يعود العائد المعنوى لذلك العمل إلى الشخص الذى فوضهم بالمهمة .
- والحقيقة أن تفويض الكثير وبشكل زائد سيئ، تماما بقدر ما يكون عدم التفويض سيئا .

المطلوب إذا أن اعرف :

ماذا أفوض ؟ و لمن أفوض ؟ و كيف أفوض ؟ وهذا ما سنعالجه الآن :

1. أعرف ألى الأعمال تفوض وأيها لا تفوض

هناك أعمال لا تحبها وتريد التخلص منها ولكنها هامة لك وللعمل ، وهناك أعمال تحب أن تؤديها، إذ تتفق مع هوايتك وشخصيتك وميولك ، ولكن هناك من يستطيع أن يقوم بها بدلا منك ، فمن الأفضل لك أن تفوضها. وقد تريد أن تفوض عملا لشخص ما حتى تشغله أكثر، وكل هذه أسباب ضعيفة للتفويض. اجلس مع نفسك واسأل نفسك باستمرار هل يجب أن أقوم بهذا العمل بنفسى أم لا ، وبالتالي بحسب أهمية الأعمال ومناسبتها لوضعك ككأئد ، فهناك ثلاثة احتمالات :

1. أعمال يجب ألا تقوم بها

يجب أن تفوضها للآخرين ، وهى الأعمال الروتينية التى تشغل وقتا طويلا وتحتاج قدرات بسيطة ، فالعمل الممل لك قد يكون فرصة جيدة لغيرك . كذلك فانه يجب عليك أن تفوض الأعمال التى لا تتقن القيام بها أو لا تقع فى دائرة تخصصك لئن هو كفى للقيام بها .

2. أعمال يمكن تفويضها

وهى أعمال تعطىها للآخرين لتستفيد من قدراتهم ومهارتهم .

٣. أعمال يجب أن تقوم بها بنفسك

ويمكن إشراك الآخرين فيها جزئياً، ولكن لا تتركها كلية. مثل التخطيط واختيار الأشخاص والمراقبة... إلخ. فأنت تفوض الأعمال الأخرى أساساً لكي تتفرغ لهذه المهام الرئيسية .

دقق في اختيار الشخص المسئول **لمن أوفوض ؟**

على القائد التدقيق في اختيار الشخصية المناسبة للقيام بالعمل بدلاً منه، وذلك بناء على :

١. تواجده وقبوله للتفويض .
٢. مهاراته ومعرفته وقدراته .
٣. اهتمامه وحماسه للعمل .
٤. كفاءته وأعماله السابقة .

وليس هناك مانع من معرفة قدرات و محدوديات و عيوب هذه الشخصية، وكذلك فإنه يمكن الامتداد بالمهام التي تفوض له، قليلاً، فوق ما قام به سابقاً لزيادة قدراته.

ثم أنه على القائد أن يطابق بين المهارات الموجودة عند المساعدين وبين الوظائف المطلوبة .

يقول لايل شرل في كتابه " صنع القائد المسيحي " هذه الشخصيات لا يجب أن نختارها للتفويض :

- ١ . شخص بعيد عن الجماعة أو من خارج المؤسسة أو الكنيسة .
- ٢ . شخص بعيد عن العمل أو يراه لأول مرة .
- ٣ . شخص غير راغب في العمل .
- ٤ . شخص محبوب لديك ، أو معروف بالحماس ، وذلك خوفاً من التحيز له ، أو إغراقه بالمسئوليات الزائدة على حساب نمو الآخرين .

حدد للناس الأعمال والمهارات المطلوبة

كيف أقوم؟

يجب أن يجعل القائد الاتباع على علم بالمطلوب منهم بالتحديد ، ويلاحظ أن القائد هنا عليه أن يؤكد على النتائج المطلوبة وليس الوسائل للوصول إليها ، فليس على القائد أن يفرض على مساعديه طرقه المفضلة أو الخاصة ، لكل شخص وسيلته وطريقته في العمل التي تختلف عن غيره والتي تتماشى مع قدراته ومواهبه .

لذلك فإن على القائد تحديد المسئوليات المفوضة تفصيلياً كذلك تحديد السلطة المعطاة للمساعدين ، كأن يقول يمكنك أن تعتبر نفسك نائب أو مساعد المدير وأن تخاطب الناس بهذه الصفة ، كذلك على القائد وصف الخبرات السابقة في نفس المهمة والصعوبات التي واجهت المسئولين السابقين وطرق التغلب عليها

ب. ساند

من ضمن طرق المساندة أن تعلن للمساعد لماذا اخترته للقيام بهذه المهمة . كذلك أهميتها بالنسبة للعمل الكلي ، وكذلك ثققتك في أنه قادر على

عملها . ويمكنك أن تسأله عن شعوره تجاهها وعن آرائه وشكوكه واعتراضاته ، ثم تعيد تأكيد الحقائق الأساسية . وضح للمساعد أنك ستكون متواجدا عندما يطلبك للاستشارة أو عند الأزمات .

ومن طرق المساندة أيضا التدريب ومراجعة المهارات المطلوبة ، وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى إتقان أفضل ، وكذلك من طرق المساندة توفير المعلومات والإمكانيات والسلطات للموظف أو الخادم المفوض ، وتشجيعه على أخذ قراراته بنفسه وأخيرا فإنه يمكن إعادة التعليمات للتأكد والتشجيع وإجابة الأسئلة أو عمل تجربة عملية ، وجعل المفوض يقوم بالعمل أمامك قبل أن يقوم به بنفسه .

ج . راقب وقيم وصحح

قبل إسناد العمل للمساعد يجب وضع معايير ومقاييس للنتائج من

حيث الوقت والتكلفة والجودة والكمية المطلوبة والتنوعية .. إلخ .

- أطلب تقديرا شفويا أو كتابيا عن سير العمل .
- إعمل على تحديد جدول زمني للمتابعة .
- قم بتصحيح الأخطاء مع المساعد .

وأخيرا أهتم بشكر ومكافئة المساعد على مجهوده ونجاحه .

هذه الأخطاء قد تحدث :

- ١ . الفشل .
- ٢ . صعوبة في العمل المفوض .
- ٣ . إنجاز متأخر جدا .

٤. إنجاز على حساب العلاقات بالناس.

وعلى القائد التدخل لتجنب وتصحيح الأخطاء.

كيف تصحح الأخطاء ؟

وفى حالة وجود اختلاف ملحوظ بين ما يجب عمله وما يتم عمله فعليا فإن ذلك يتطلب منك كمدبر جهدا إضافيا ، وسيكون عليك اتخاذ المبادرة فى إدخال إجراءات تصحيحية سريعة للعودة بالأمر إلى ما يجب أن تكون عليه . لكن أولا يجب أن تقدر مدى خطورة الخطأ والخلل وما يمكن فعله لتصحيح الوضع ، وبعدما يمكنك اتخاذ الخطوات الملائمة وفقا لحجم الخطأ أو الصعوبة كالتالى :

• خطأ ثانوي ، عندما يبدو أن الأمور لا تجرى وفقا للجدول المحدد .

يمكنك ترتيب لقاء مع المرؤوس لمناقشة أى مشاكل محددة، ومن خلال الحصول على تقرير سريع وجديد عن سير العمل وتقدمه ، قد تجد أن ذلك الشخص مدرك للوضع وسيسيطر عليه سيطرة عامة عدا بعض العيوب المحدودة.

• خطأ رئيسي ، عندما يبدو أن الأمور خارجة عن طريق سيرها .

يمكنك توفير المساعدة لحل الصعوبات، وأن توضح للمرؤوس أنك لا تلقى باللوم عليه بل أنك فقط تفعل كل ما يمكن للمساعدة .

• خطأ قادم ، عندما يبدو كما لو أن كارثة ستحصل فى العمل .

يمكنك تولى العمل بنفسك وإكماله للوصول إلى نتيجة معقولة إذا كان ذلك ممكنا .

قد يكون أولئك الذين يقومون بمهمات مفوضة إليهم مدركين أن الأمور قد خرجت عن مسارها الصحيح ، لهذا ليس من المقيد توبيخهم ، فكثير من الأحيان يكون السبب أنهم لم يطلبوا المساعدة فى الوقت الملائم قبل حصول الخطأ، مما جعلهم يخرجون عن المسار الصحيح . لهذا فإن توفيرك المساعدة لهم ومعرفة الصعوبات التى يواجهونها هو جزء ضرورى من عملية التفويض، فهو يسمح للشخص المفوض أن يتعلم من خبراتك.

وفى معظم الأحوال قد يكون من المقيد بعد إصلاح الأمور جعل الرؤوس يعيد العمل بنفسه ، فإذا لم يكن قادرا على ذلك عندها قد يكون تقييمك لقدراته خاطئا، وبالتالي يجب عليك إعطاءه مهمة أقل صعوبة، أو مهمة لا تحمل مخاطر كثيرة .

خلاصة

يقول كيث كينان :

- يجب مراقبة العمل دون تدخل .
- يجب التأكد من حسن سير العمل من وقت لآخر وإجراء المقارنة بين ما يجب أن يحصل وما هو حاصل بالفعل.
- يجب حل المشاكل القائمة فى العمل بسرعة.
- يجب مساعدة الرؤوس فى التغلب على الصعوبات التى يواجهها .
- يجب تشجيع الرؤوس أن يجد الحلول بنفسه.
- يجب مراجعة كيفية تنفيذ العمل أو المهمة.

- يجب تهيئة المرؤوس على عمله الجيد، يجب الإقرار بفضل المرؤوس دون تحفظ بعد إنجاز العمل بنجاح .

أختبر نفسك

- هل لديك عمل متأخر أو صعوبة في الانتهاء من الأعمال في الوقت المحدد ؟
- هل تقضى جزءا كبيرا من وقتك في التفاصيل أم في التخطيط والإدارة؟ ولماذا ؟
- وأعط مثالان لأعمال تستطيع تفويضها ؟
- أستطيع أن أدرب الأشخاص الآتى أسمائهم على هذه المسئوليات

أسأل نفسك

- ما الذى أقوم به الآن من أفعال ؟
- لماذا أفعل ذلك ؟
- هل أستمر فيما أفعله ؟ ولماذا ؟
- لمن أستطيع إعطاء هذه المسئولية ؟

ورشة عمل

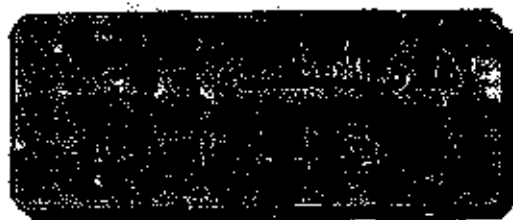


المثال المشهور لتفويض السلطة في الكتاب المقدس تجده في
(خر ١٨: ١٣-٢٧) حين وجد يثرون حمو موسى العديد من الأتقال الشديدة فوق
كاهل موسى النبي . فنصحه بتوزيع السلطات والمسئوليات . ضع فيما يلي
نصوص الآيات يقابلها تعليق على الفعل الإداري الذي تجده فيها .

آية رقم ١٣	موسى يقوم بالعمل وحده
آية رقم ١٤	تساؤل يدل على مراقبة للعمل من يثرون
آية رقم ١٥	اقتناع موسى بالعمل الفردي
آية رقم ١٦	من مهام القائد حل الصراعات
آية رقم ١٧	تقييم
آية رقم ١٨	تقييم لتأثير القائد على الأتباع

آية رقم ١٩	تصحيح وتدريب وتحديد لخطوات العمل
آية رقم ٢٠	تعليم وإيضاح عملي للشعب
آية رقم ٢١	تفويض ، اختيار مساعدين ، بشروط معينة ، تحديد مسؤولياتهم، سلسلة من المسؤوليات المتدرجة
آية رقم ٢٢	حدود لمسئولية المساعدين
آية رقم ٢٣	امتداد الفائدة للجميع
آية رقم ٢٤	استماع ، وتنفيذ للنهيبة
آية رقم ٢٥	اختيار ، إعطاء مسؤوليات ذات درجات متزايدة
آية رقم ٢٦	تقييم للعمل بعد تنظيمه
آية رقم ٢٧	انتهاء مهمة المرشد





اتبعنى (سمات القائد)

تعلموا منى (سلطان القائد)

كيف تعمل بأيدى الآخرين (تأثير القائد)

أتخطى (حل الصراع فى الكنيسة والأسرة)

نختلف ونظل أصدقاءً

أذهب وعائيه (آداب المواجهة)

التعامل مع الشخصيات الصعبة (قريباً)

هذا الكتاب

يحدثك عن تأثير القائد على الناس وكيف يزرع فيهم الحماس ويدفعهم للتقدم ، كذلك يحدثك عن مهارة هامة وهي التفويض، فليس على القائد أن يعمل كل شيء بنفسه . والتفويض هو أن ترفع يدك عن العمل ولكن تسمع عليه عينيك وقلبك، وبهذا تعمل بأيدي الآخرين .

