

القيادة في الخدمة

تأسست Shepherds Global Classroom من أجل تعزير جسد المسيح بتوفير المناهج الدراسية لإقامة قادة مؤمنين حول العالم. إذ نهدف إلى مضاعفة برامج التدريب المحلية عبر وضع أداة لمنهج مكون من 20 دورة بين أيدي المدربين الروحيين في كل بلد في العالم.

هذا الكتاب متاح للتنزيل مجاناً من على <https://www.shepherdsglobal.org/downloads>

الكاتب الرئيس: د. ستيفين ك. جيسون

حقوق الطبع والنشر © 2021 Shepherds Global Classroom
الترجمة إلى اللغة العربية من الطبعة الإنجليزية الأولى.

كل الحقوق محفوظة.

إن مواد الطرف الثالث تعود حقوق طبعها ونشرها لمالكيها، ومشاركتها بموجب التراخيص المختلفة.

ما لم يذكر غير ذلك فجميع نصوص الكتاب المقدس مأخوذة من ترجمة فان دايك العربية. مُتاحة للاستخدام المجاني.

إشعار الأدونات:

يجوز طباعة هذا الكتاب وتوزيعه مجاناً في صيغ مادية ورقمية ضمن الإرشادات التالية: (1) لا يجوز تغيير أي من محتوى الكتاب تحت أي ظرف؛ (2) ولا يجوز بيع النسخ بمقابل مادي؛ (3) وللمؤسسات المالية حرية استخدام هذا الكتاب وطباعته، حتى وإن كانت تفرض رسوماً دراسية؛ (4) ولا يجوز ترجمة الكتاب من دون إذن من Shepherds Global Classroom وإشرافها.

المحتويات

4 نظرة عامّة على المنهج
8 1. تعريف القيادة
16 2. المؤهّلات الكتابيّة للقيادة
26 3. أهميّة القيادة
34 4. صنُّع القائد
44 5. القيادة الخادمة
54 6. القيادة القائمة على الشخصية
62 7. الأولويّات الشخصية
74 8. مستويات القيادة
84 9. الاتّصال والمشاركة
96 10. فريق البناء
106 11. الخدمة بقصد
118 12. قيادة التغيير
128 13. تطوير القادة
140 14. عبور الثقافات
150 15. استجابة الأداء
160 16. الحديث علانية
170 17. الأمور الشخصية: المال والوقت واللباس
183 صياغة الرؤية: عمليّة تضاعف الخدمة
189 مصادر يُوصى بها
190 سجل الواجبات

نظرة عامة على المنهج

وصف المنهج

صُمِّمَت هذه الدورة التدريبية خصيصًا للقادة المسيحيين في الخدمة، ولكنها تستخدم مبادئ تنطبق على أي دور قيادي. إنها تظهر لماذا يُعتبر الاقتناع أساس القيادة. يتعلم القائد المحتمل كيفية تطوير قدراته وشخصيته وزيادة تأثيره قبل أن يصبح في منصب رسمي. يتعلم القادة كيفية توجيه مؤسساتهم من خلال عملية اكتشاف القيم، وتحقيق الغرض، ومشاركة الرؤية، وتحديد الأهداف، واستراتيجيات التخطيط، واتخاذ الإجراءات، واختبار الإنجاز.

أهداف الدورة

- (1) تعريف القيادة على أنها تأثير شخصي.
- (2) الاعتراف بالقناعة كأساس للقيادة.
- (3) تعلم المؤهلات الكتابية للقادة.
- (4) القيادة من أجل أولئك الذين يُقادون.
- (5) إدارة الأولويات الشخصية للنجاح.
- (6) تحفيز الناس على الالتزام الكامل بالهدف.
- (7) التحضير لتطوير وقيادة الفريق.
- (8) التخطيط للرؤية والأهداف واستراتيجيات المنظمة.
- (9) فهم وجهات النظر الثقافية عن القيادة.
- (10) تطبيق المبادئ المتعلقة بالكلام والوقت والمال والملابس.

شرح وتوجيهات لقادة الفصل

إرشادات كلِّ درس مطبوعة بخطِّ عريض.

يأتي الرمز ◀ قبل سؤال المناقشة. يجب على قائد الفصل طرح السؤال وإعطاء الطلاب الوقت لمناقشة الإجابة. إذا كان نفس الطالب يجيب عادةً أولاً، أو إذا كان بعض الطلاب لا يتحدثون، يمكن للقائد أن يوجّه السؤال إلى شخص ما: "يجور، كيف تجيب عن هذا السؤال؟"

تُستخدم كثير من الشواهد الكتابية في الدورة. ستقول الإرشادات متى يقرأ الفصل فقرةً ما معاً. على سبيل المثال: يجب على أحد الطلبة قراءة رومية 6 للمجموعة. في أوقات أخرى، ترد إشارات كتابية بين قوسين في النص. على سبيل المثال: (1 كورنثوس 12: 15). هذه الإشارات هي لدعم البيانات الواردة في النص. ليس من الضروري قراءة المقاطع الموجودة بين قوسين دائماً.

من حين لآخر، يوجد اقتباس كبير من بعض القادة في التاريخ. عندما يأتي الفصل إلى اقتباس كبير، يمكن لقائد الفصل أن يطلب من الطالب قراءة الاقتباس وشرحه. لا نتفق بالضرورة مع كل ما فعله هؤلاء القادة وعلموا به، ولكن يمكننا التعلّم من أمثلتهم.

ينتهي كلُّ درس بالواجبات. يجب إكمال الواجبات والإبلاغ عنها قبل وقت الدرس التالي. إذا لم يكمل الطالب واجباً، يمكنه تنميته لاحقاً. ولكن، يجب على القائد تشجيع الطلاب على الالتزام بالجدول الزمني حتى يتعلّموا المزيد من الفصل. الواجب 3 من كلِّ درس هو حفظ نقاط معينة من الدرس.

في بداية كلِّ جلسة للفصل، يجب على قائد الفصل جمع الواجبات المكتوبة من الدرس السابق. قد يختار القائد بعض الفقرات المكتوبة من الواجب 1 للمناقشة في الفصل. أيضاً في بداية كلِّ جلسة، يجب على كلِّ طالب كتابة محتوى الواجب 3 من الدرس السابق من الذاكرة. بعد ذلك، يجب أن يناقش الفصل هذه العبارات المحفوظة باختصار للتأكد من فهم الجميع لأهميتها.

إذا أراد الطالب الحصول على شهادة من Shepherds Global Classroom، فيجب عليه حضور جلسات الفصل وإكمال المهام. يُتوقَّر نموذج في نهاية الدورة التدريبية لتسجيل المهام المكتملة.

أحد أهداف الدورة هو إعداد الطلاب ليصبحوا معلّمين. يجب أن يمنح قائد الفصل الطلاب فرصاً لتطوير مهاراتهم التعليمية. على سبيل المثال، يجب على قائد الفصل في بعض الأحيان السماح للطلاب بتدريس جزء قصير من الدرس للفصل.

يتبع الدرس السابع عشر عظة بعنوان "إلقاء الرؤية". يمكن استخدام هذه العظة بخصوص القيادة في أيّ وقت خلال الدورة، وهي متاحة للوعظ في الكنائس أو التدريس لفرق القيادة.

الدرس الأول

تعريف القيادة

مقدمة

مجموعة من الأولاد يلعبون معًا. يقول جون: "مرحبًا، لنلعب كرة القدم". يبدو أن لا أحد يلاحظ أنه تحدّث. ثم يقول تيم: "جورج، اذهب واحضر تلك العصي، وسنلعب وكأنا جنود". يحضر جورج العصي، وسرعان ما يتمُّ تنظيم الأولاد للعب وكأنهم جيش.

◀ من هو قائد هذه المجموعة جون أم تيم؟ ما هو القائد؟ لماذا نقول إنَّ القيادة لا تعني بالضرورة منصبًا في السلطة؟

تعريف القيادة

في بعض الأحيان، لا يكون الشخص الذي في موقع سلطة هو الشخص المسيطر حقًا. وأحيانًا يكون الشخص الذي ليس في منصب رسمي هو الشخص الذي يتبعه الناس. هذا يعني أنَّ القيادة هي أكثر من مجرد منصب.

القائد هو الشخص الذي يتبعه الناس.

القيادة هي التأثير.

في أيِّ وقت تحاول فيه التأثير على أفكار وأفعال الآخرين تجاه تحقيق الهدف سواء في حياتهم الشخصية أو المهنية، فإنَّك تنخرط في القيادة.¹

بعض السيناريوهات الشائعة

مدير مصنع يعلن عن سياسات جديدة. عندما يغادر، يخبر أحد العمَّال الآخرين بما سيفعلونه بالفعل.

Ken Blanchard and Phil Hodges, *The Servant Leader: Transforming Your Heart, Head, Hands, and Habits* (Nashville: Thomas Nelson, 2003), 10

مجموعة من الأشخاص يسافرون معًا في حافلة. تعطلت الحافلة. يخرج شخص لترتيب خيار نقل آخر.

يشرح القسُّ لمجموعة من أعضاء كنيسته ما يعتقد أنَّ الكنيسة يجب أن تفعله. الأعضاء يستمعون لكن لا يعطون إجابة محدّدة. إنَّهم ينتظرون شخصًا معيَّنًا لم يصل بعد ليخبرهم بما سيفعلونه.

في كلِّ حالة من هذه الحالات، مَنْ هو القائد؟ الشخص الذي يختار الآخرون أن يتبعوه.

نحن نعرف القيادة. لكن لم نعرف بعد ما هو القائد الجيّد أو القائد الفعّال على المدى الطويل. قد يكون تصرّف القائد صحيحًا أو خاطئًا، وقد يكون له نتائج جيّدة أو نتائج سيّئة. قد يكون الشخص قائدًا يتبعه الناس بسرعة، لكن ليس شخصًا يلبي توقّعاتهم. قد يكون لديه نمط لجذب متابعين جدد في كثير من الأحيان، ولكنّه سرعان ما يفقدهم.

إذا اتَّخذ الشخص إجراءً حاسمًا وتبعه الناس، فهو قائد في ذلك الوقت. قد يكون الشخص قائدًا في أحد الأوقات وليس في أوقات أخرى. قد يقود في مواقف معيَّنة دون غيرها بسبب قدراته الخاصّة.

إذا عرّفنا القيادة على أنّها التأثير، فإنَّ يسوع هو أعظم قائد في كلِّ العصور. إذ يتبع الملايين من الناس تعاليمه. توجد مؤسّسات في جميع أنحاء العالم تهدف إلى إطاعة أوامره.

عرّف المسيح القيادة على أنّها خدمة (متى 20: 25-28). من خلال هذا التعريف أيضًا، كان يسوع أعظم قائد في كلِّ العصور لأنّه قدّم أعظم خدمة لجميع الناس من خلال تقديم الخلاص.

القيادة هي شيء يفوق المنصب

يمنحك المنصب الرسمي الحقّ في ممارسة السلطة، لكنّه لا يجعلك قائدًا تلقائيًا.

لا تفترض أنّك تقود لأنك تشغل منصبًا، خاصّةً إذا لم يكن الأشخاص الذين تحاول قيادتهم هم الذين وضعوك في هذا المنصب. فالمنصب ليس سوى باب للقيادة. يمنحك المنصب الفرصة لتصبح قائدًا. لكن المنصب بحدّ ذاته لا يجعلك قائدًا.

◀ اشرح هذه العبارة: "المنصب ليس سوى باب للقيادة".

عندما يقول شخص ما للأشخاص الذين يقودهم: "أنا الرئيس" أو "أنا القس"، فإنه غالبًا ما يدلي بهذه العبارة لأنَّ الناس لا يقبلون سلطته. لديه منصب، لكن الناس لا يتبعونه. إنه يحاول ممارسة سلطة منصبه لأنَّ نفوذه ليس قويًا بما فيه الكفاية.

◀ ماذا تعني هذه العبارة: "ينبغي ألاَّ تحتاج أبدًا إلى تذكير الناس بأنَّك قائدهم"؟

كان صموئيل النبي والكاهن الرئيسيِّ قبل أن يوجد ملك في إسرائيل. شغل منصب قاضي الشعب. لم يتبع أولاده قدوته الصالحة، لذلك عندما تقدَّم صموئيل في السنِّ، جاء الشعب إليه ليطالبوا منه أن يمنحهم ملكًا (1 صموئيل 8: 5).

نرى تأثير صموئيل في حقيقة أنَّ الشعب كانوا يعرفون أنَّه وحده القادر على تعيين ملك. لم يحاولوا تعيين ملك بأيِّ وسيلة أخرى. عندما أخبرهم أنَّ شاول هو الشخص المنشود، لم يقبل الجميع شاول، لكن لم يوجد من يتمتَّع بنفوذ كافٍ لجعل شخص آخر ملكًا.

اعتمد تأثير صموئيل على حياة كاملة من إظهار الحكمة والشخصية المستقيمة. رفض الشعب ابني صموئيل لأنَّ الابنين لم يكن لديهما شخصية صموئيل. لا يمكن لأيِّ كمٍّ من القدرات أن يحلَّ محلَّ الشخصية الجيدة.

القيادة هي شيء يفوق الإنتاجية

"ليس أعظم قائد بالضرورة هو من يفعل أعظم الأشياء. بل هو الذي يجعل الناس تفعل أعظم الأشياء".

-رونالد ريجان

المنتج هو الشخص الذي يعمل بشكل جيد ويحقِّق الأهداف بجهوده. المنتج هو شخص ذو قيمة. كلُّ منظمة تعتمد على المنتجين الموجودين بها.

القائد هو الشخص الذي يفكر في ما يمكن فعله من خلال التأثير على الآخرين للعمل معًا. إذا ركَّز القائد بالأكثر على أن يكون منتجًا، فهو لا يفي بمسؤوليته في القيادة. فوظيفته ليست فقط القيام بعمل جيد، بل قيادة الآخرين للقيام بعمل جيد معًا.

المنتجون	القادة
يشعر المنتج بأنه مسؤول عن عمله.	يشعر القائد بالمسؤولية عمّا يقوم به الآخرون، لأنه يعلم أنه يقدر أن يؤثر عليهم.
يبذل المنتج أقصى ما بوسعه للمهمة الموكلة إليه.	يجمع القائد جهوده وجهود الآخرين لتحقيق المهمة.
يضيف المنتج بمعدل ثابت إلى إنجازاته.	يضاعف القائد إنجازاته مع الفريق.

إذا كنت تقوم بمعظم العمل الذي تنجزه مؤسستك، فأنت لا تقود كما ينبغي. إذا كنت دائماً مشغولاً بمهام المنظمة، فربما تمارس الفشل في القيادة.

◀ افحص أنشطة عملك وأهدافك. ما هي خصائص المنتج التي تتمتع بها؟ وما هي خصائص القائد لديك؟

كثير من الناس لا يفهمون كيف يقضي القائد وقته. إذا كان يقود منظمة كبيرة، فقد يكون لديه القليل من المهام المحددة.

على سبيل المثال، فكّر في المدير العام لشركة كبيرة. إنه لا يوظف معظم العمال، لأنه أعطى هذه المسؤولية لشخص ما. إنه لا يشغل الآلات. لا يشتري المواد. لا يصلح المبنى. لا يبيع المنتجات. بالنسبة لمعظم الناس، قد يبدو أنه يتجول فقط ويجري مكالمات هاتفية ويعقد اجتماعات. وإذا كان سيغادر العمل لبضعة أيام، فستسير الأمور بشكل ممتاز من دونه.

لكن المدير العام هو الذي يرى مدى ارتباط جميع العمليات معاً. إنه يضع مديري الأقسام في مناصبهم ويتأكد من أنهم قادرون على أداء وظائفهم. يحافظ على الجودة الشاملة للأعمال ويساعد الجميع على فهم أهم الأمور. يطور الأنظمة التي تنتج نتائج متنسقة. إنه يشكّل ثقافة العمل. من دونه، سينهار العمل في النهاية.

في منظمة صغيرة، يجب أن يكون القائد على استعداد للقيام بكل ما يجب القيام به. ولكن، يجب أن يبحث دائماً عن أشخاص قابلين للتدريب ومسؤولين وراغبين.

في مؤسّسة تتغيّر، قد يحتاج القائد إلى المشاركة في عمل كلّ قسم للتأكد من أنّ الناس يفهمون التغييرات. ولكن، يجب عليه تطوير الأشخاص لقيادة الأقسام دون مشاركة مستمرة منه.

يجب أن يكون القسُّ على استعداد لخدمة احتياجات شعبه وألّا يعتبر أيّ مهمّة أقلّ من أن يشترك فيها بالنسبة لمكانته. ولكن، يجب أن يقود الآخرين لقبول المسؤوليّات وتولّي قيادة برامج الكنيسة. إذا لم يفعل القسُّ هذا، فلن تتعدّى الخدمة العمل الذي يمكنه القيام به شخصياً.

◀ ماذا يعني أن يكون القائد "مشغولاً للغاية بحيث لا يستطيع القيادة"؟

خصائص القائد

لقد وصفنا القيادة في أبسط أشكالها بأنها التأثير. القائد هو الشخص الذي يتبعه الناس. ولكن، إذا استمرّ الشخص كقائد لمجموعة أو مؤسّسة، توجد أيضاً أربع خصائص أخرى على الأقلّ.

(1) القائد له السلطة.

السلطة تعني أن يخضع الآخرون لإرادته، إمّا طواعيةً أو كرهاً. الشخص الذي يتبعه الناس طواعية يتمتّع بسلطة أكبر، لأنّ الأشخاص الذين يُجبرون على الخضوع لن يفعلوا سوى أقلّ ما يمكنهم. لن يستخدموا قدراتهم وخيالهم لتحقيق هدفٍ.

(2) القائد يتحمّل المسؤولية.

من المتوقع أن يكون لديه المعرفة والقدرات والأساليب اللازمة لنجاح المجموعة. إذا لم تنجح المجموعة، يُلقَى اللوم على القائد. لا يمكن أن يكون القائد شخصاً يختلق أعذاراً للفشل ويلوم الآخرين. لا يمكن أن يكون شخصاً يريد أن يتخذ الآخرون قرارات حتى لا يقع عليه اللوم بخصوص النتائج.

كان بيلاطس البنطيّ الحاكم الرومانيّ على يهوذا. لقد عُيِّن ليحكم ويقمع الثورات. في أثناء حكمه، وقع بيلاطس في أخطاء. كان قلقاً من أن روما لن تستحسن إدارته.

عندما اتُّهم يسوع بأنّه متمرّد، لم يرَ بيلاطس أنّ يسوع مذنب. ومع ذلك، أشار القادة اليهود إلى أنّهم سيشتكون على بيلاطس لفشله في إعدام ثائر (يوحنا 19: 12).

علم بيلاطس أنه سيكون في مشكلة خطيرة إذا شكّي عليه في روما. لذلك، قرّر السماح بإعدام رجلٍ بريء.

حاول بيلاطس إنكار أنه قراره. فغسل يديه في حضور القادة اليهود للدلالة على أنه لا يتحمّل اللوم.

لا يمكن للقائد أن يلوم الآخرين على القرارات التي يجب أن يتّخذها. إذا سمح للآخرين باتّخاذ قراره نيابةً عنه، فلا يزال يقع عليه اللوم.

يمكن للقائد تفويض تقريبًا كلّ مسؤوليّة محدّدة للآخرين، لكنّه لا يستطيع تفويض المسؤوليّة النهائيّة عن نجاح المنظمة. لا يستطيع أن يلوم الآخرين إذا فشلت المنظمة. يتحمّل القائد المسؤوليّة النهائيّة عن كلّ قسم في المنظمة.

تلقى أحد القسوس عديدًا من الشكاوى بخصوص أسلوب الموسيقى في كنيسته. قال إنّ ذلك لم يكن غلطته لأنّ اختيار الموسيقى كان من مسؤوليّة الشخص الذي يقود العبادة. كان مخطئًا في إنكار المسؤوليّة لأنّ مسؤوليّته كانت قيادة الشخص الذي قاد العبادة.

(3) القائد مسؤول أمام الأشخاص الذين يقودهم.

تعتمد قيادته على دعم كثيرٍ من الناس. إذا لم تحقّق قيادته نتائج جيّدة يفقد التأثير. حتّى لو احتفظ بمنصبه، فقد يكون الناس يتبعون شخصًا آخر.

◀ ماذا لو استخدم القائد السلطة لكنّه لا يحاول أن يكون مسؤولاً أو خاضعًا للمساءلة؟

(4) القائد لديه منظور واسع.

لا يدع الانتصارات أو الهزائم الصغيرة تصرفه عن الهدف الأساسي. كما لا يسمح للإحباط أن يثبط عزيمته. قادر على التضحية. إذا أصبح متكبرًا جدًّا أو لا يشعر بالأمان لدرجة تمنعه من تقديم تضحيات، فلن يستمرّ في تحقيق إنجازات أكبر.

كانت أمّة تدافع عن نفسها ضدّ جيش غازي. حكم الملك لسنوات عديدة وكان محبوبًا ويثق به شعبه. تلقى رسالة من قائد الجيش الغازي. تحدّى الجنرال الملك أن يأتي مع أبنائه الثلاثة لمحاربة الجنرال وثلاثة من رجاله بنفسه. قال الجنرال إنّ الملك سيكون جبانًا إذا لم يقبل التحدي.

شعر الملك أنه سيتعرّض للإذلال إذا لم يقبل التحديّ. كان يعتقد أنّ عليه إثبات شجاعته. التقى هو وأبناؤه بالأعداء ليتقاتلوا على الجسر. وقُتل الملك وأبناؤه في القتال. تُرِكَت الأمة من دون قيادة وغزاها الغزاة.

حزن شاعرٌ من الأمة المحتلّة على فقدان الملك وفقدان حريّتهم. قال إنّ الملك كان مخطئًا في أن ينقاد بالكبرياء. لم يكن للملك الحقُّ في المخاطرة بالأمة بأكملها من أجل كبريائه. كانت وظيفة الملك هي قيادة الأمة. عندما ذهب للقتال شخصيًا، ترك مسؤوليّة القيادة.

◀ هل كان الشاعر محقًا عندما قال إنّ هذا الملك كان على خطأ؟

اسمح لبعض الطلاب بمشاركة الطريقة التي يتوقّعون بها تغيير أهدافهم أو أفعالهم بسبب هذا الدرس. ليس من الضروريّ أن يجيب جميع الطلاب عن هذا السؤال. لا تضغط على الطالب للإجابة عن أسئلة شخصيّة لا يشعر بالراحة في الإجابة عنها. يمنحهم الواجب 2 الفرصة للتفكير أكثر وكتابة أفكارهم.

خمس ملحوظات موجزة

- (1) القائد هو الشخص الذي يتبعه الآخرون.
- (2) القيادة هي التأثير.
- (3) المنصب هو باب للقيادة.
- (4) لا يمكن للقائد أن يكون مجرد مُنتج.
- (5) تحتاج القيادة إلى السلطة والمسؤوليّة والمساءلة والمنظور الواسع.

واجبات الدرس الأول

- (1) اكتب فقرة تلخّص مفهوم الحياة المتغيّرة من هذا الدرس. اشرح سبب أهميّته. ما فائدته؟ ما الضرر الذي يمكن أن ينجم عن الجهل به؟
- (2) اشرح كيف ستطّيق مبادئ هذا الدرس على حياتك الخاصّة. كيف يغيّر هذا الدرس أهدافك؟ كيف تخطّط لتغيير أفعالك؟
- (3) احفظ الملحوظات الخمس الموجزة للدرس 1. كن مستعدّاً لكتابتها من الذاكرة في بداية جلسة الفصل التالية.
- (4) قبل الجلسة التالية، اقرأ 1 تيموثاوس 3: 1-13، تيطس 1: 5-11، وأعمال الرسل 6: 1-6. اكتب بعض الملاحظات بخصوص مؤهّلات قيادة الخدمة.

الدرس الثاني المؤهلات الكتابية للقيادة

مقدمة

يعتقد بعض الناس أنه نظرًا لأننا جميعًا متساوون في الأهمية بالنسبة إلى الله، فلا ينبغي أن يوجد أحد له سلطة على الآخرين في الكنيسة. يقول كثيرٌ من الناس إنهم يؤمنون بالقيادة، لكنهم يتصرفون كما لو كانوا متحررين من أي سلطة روحية.

◀ هل يعلم الكتاب المقدس أنه يجب وجود سلطان في الكنيسة؟ أذكر أمثلة.

يشير الكتاب المقدس إلى قيادة الكنيسة في كثيرٍ من الأماكن.² (تشمل بعض الأمثلة عبرانيين 13: 7، 17؛ تيطس 1: 5؛ رومية 12: 8؛ 1 كورنثوس 14: 40؛ 1 تيموثاوس 5: 17).

يساعدنا تعريف القيادة بصفاتها التأثير على رؤية أدوار القيادة في الكنيسة. لقد صمّم الله بعض الأدوار المحددة بحيث يُدعى القادة ويُمكنون من قيادة الكنيسة لتحقيق أهدافها.

◀ يجب على أحد الطلبة قراءة رسالة أفسس 4: 11-12 للمجموعة.

"اعتدتُ أن أطلب من الله أن يساعدني. ثم سألت لو كان بإمكانه أن أساعده. ثم انتهى بي الحال أطلب منه أن يعمل عمله من خلالي".

-ج. هدمسون تايلور

لا يمكن القول إن جميع أدوار الخدمة تقتصر بدعوات محددة في هذه القائمة. على سبيل المثال، الموسيقيُّ أو قائد العبادة ليس من هؤلاء. ومع ذلك، يجب أن يركّز كلُّ دور قياديٍّ في الخدمة على مساعدة الكنيسة في تحقيق أهدافها.

لا تقتصر أدوار القيادة على الوعظ والتعليم والكراسة. فمسؤولية الكنيسة أوسع من هذه الأدوار. يعمل أعضاء الكنيسة أيضًا معًا لتلبية الاحتياجات العملية. الشخص الذي يقود الناس إلى المشاركة بمعدات العناية بالحديقة يساعد الكنيسة على تحقيق

² إذا جادل أيُّ شخص في المجموعة بأن القيادة في الكنيسة ليست ضرورية أو ليست كتابية، فيمكن للمجموعة فحص الشواهد المدرجة بين قوسين. تجنّب قضاء كثيرٍ من الوقت في هذه القضية.

هدفها. تتطلب مسؤوليات الكنيسة عديدًا من الأدوار القيادية التي تتجاوز ما يحدث في مبنى الكنيسة.

تحدي الاختيار للقيادة

ينطبق الشاهد الكتابي الذي ندرسه في هذا الدرس بشكل خاص على الرعاة والشمامسة. ومع ذلك، فإن معظم المؤهلات تتعلق بالشخصية وليس القدرات. يجب أن يكون لجميع المسيحيين الشخصية الموصوفة هنا. سيكون القادة أكثر فعالية إذا كانت لديهم هذه الشخصية. عندما ننظر إلى سمات كل شخصية، نخيل كيف تؤثر على تأثير الشخص.

عين الرسول بولس قادة للكنائس الجديدة حيثما كانت هناك مجموعات من المهتمين (أعمال الرسل ١٤: ٢٣). كان كثير من هؤلاء القساوسة الجدد قد اهتموا للمسيح منذ فترة قصيرة فقط. من المؤكد أنهم لم يستوفوا كل هذه المؤهلات تمامًا، لكن بولس عين أفضل القادة المتاحين. كانوا أشخاصًا لديهم إمكانيات ليعملوا على تطويرها. يمكن أن يستخدم الله شخصًا مخلصًا للمسيح والخدمة، حتى لو لم تظهر كل الصفات بشكل كامل.

لدينا مقطعان بخصوص مؤهلات الرعاة والشمامسة. لقد كتبهما الرسول بولس إلى تيموثاوس وتيطس. كان تيموثاوس معينًا فوق كنائس أفسس، وكان تيطس معينًا فوق كنائس كريت. كانت لديهما وظيفة تعيين قساوسة لكل جماعة محلية.

◀ يجب على أحد الطلبة قراءة 1 تيموثاوس 3: 1-7 للمجموعة.

مؤهلات الرعاة

(1) بلا لوم

يجب ألا يكون الراعي مذنبًا بارتكاب أي خطأ. لا يستطيع الراعي أن يقود الآخرين إلى فعل الصواب إذا لم يفعل هو الصواب. يجب أن يكون الراعي شخصًا يظهر حياة مسيحية ثابتة على مدى فترة من الزمن. هذا ضروري حتى يمكن للكنيسة أن تثق بأنه ذو شهادة جيدة في المجتمع.

في مكان لم تترسَّخ فيه الكنيسة لفترة طويلة، قد لا يكون القسُّ مسيحيًا منذ فترة طويلة. قد لا يتمتَّع بجميع سمات النضج، ولكن يجب أن يظهر حياة مكرَّسة لله. يجب أن يكون على استعداد للاعتراف بالأخطاء وتصحيح سلوكه.

لعدَّة سنوات، استخدم الربُّ أحد الرعاة في آسيا بقوة في قرية معيَّنة. دفعه نجاحه إلى الكبرياء والإهمال الروحي. في وقت متأخَّر من إحدى الليالي، طلبت امرأة شابة ركوب درَّاجته النارية معه. فوافق بحماقة، على الرغم من أنَّه كان يعلم أنَّ ذلك سوف يسبِّب له التجربة ويمكن أن يضرَّ بسمعته في المجتمع. عندما علم أعضاء جماعته بفعَلته، فقدوا الثقة بنزاهته. وفي النهاية اضطرَّ إلى الاستقالة من خدمته. بنعمة الله، وضع هذا القسُّ نفسه أمام الله وأولئك الذين جرحهم. وقبل تأديب مشرفه الروحي. أُستعيدت الثقة تدريجيًا، وزادت فعاليَّة خدمته.

◀ ماذا يحدث إذا كان القائد غير موثوق به؟

(2) بعْلُ امرأة واحدة

كان تعدُّد الزوجات أمرًا عاديًا في أجزاء كثيرة من العالم. لكن كان قصد الله أن يكون للرجل زوجة واحدة. يجب على الرعاة أن يكونوا قدوة. يعني هذا المطلب أن على القسِّ بذل قصارى جهده ليكون زوجًا صالحًا. يجب أن يكون مخلصًا ومحبًا لزوجته.

(3) اليقظة (صاحيًا)

يمكن مقارنة القسِّ براعي الخراف الذي يحرس خرافه. فهو حامي رعيتِّه. يجب أن يكون حذرًا من العقائد الباطلة والتأثيرات الخاطئة. عليه أن يعلم شعبه حتَّى يكونوا ثابتين في عقيدتهم. يجب أن يكون مستعدًا لتحذير الأفراد من الخطر الروحي. ينبغي ألاَّ يسمح بتعليم العقائد الضارَّة في الكنيسة.

(4) جادٌ

"أعطني مئة واعظ لا يخشون
شيئاً إلا الخطيئة ولا يرغبون
شيئاً إلا الله... هم وحدهم
سوف يجعلون أبواب الجحيم
ترتعد ويقيمون ملكوت
السموات على الأرض".
-جون ويسلي

يجب أن يكون القسُّ جاداً بشأن خدمته. ينبغي ألاَّ يكون شخصاً مندفعاً يتخذ القرارات بسرعة كبيرة أو بمشاعره. يجب أن يكون قادراً على التفكير بهدوء في القضايا المهمة. يجب ألاَّ يسمح لعقله أن يشتت انتباهه عن خدمته بسبب الاهتمامات الشخصية أو الترفيه أو التجارب.

(5) حسن السلوك

يجب أن يسلك الراعي سلوكاً بترتيب. ينبغي ألاَّ يتصرّف بما لا يليق. يجب أن يكون سلوكه منسجماً مع مبادئ التقوى التي يعلمها.
يجب على القسِّ أن يتعلّم إظهار الاحترام لعادات المكان الذي يخدم فيه. إذا أدرك أنه ارتكب خطأً أساء إلى شخصٍ ما، فيجب أن يكون متواضعاً ويعتذر.

(6) مضياف

أن تكون مضيافاً يعني أن تلبي احتياجات شخص مسافر ويحتاج إلى الطعام والسكن. يجب أن يكون القسُّ شخصاً يستجيب لاحتياجات الآخرين. يجب أن يكون على استعداد للمشاركة. يجب أن يكون ودوداً ومفيداً حتّى للأشخاص الذين يلتقي بهم لأول مرة.

◀ لماذا هذه الصفة مهمة للقائد؟

(7) قادر على التعليم

يجب أن يكون القسُّ قادراً على شرح الحقِّ حتّى يفهمه الناس. يجب أن يتحمّل مسؤولية القراءة وتنقيف نفسه.

(8) غير مخمور

يجب ألاَّ يسمح القسُّ لنفسه أن يتأثر بالخمير. ينبغي ألاَّ يكون سلوكه كشخص متأثراً بالكحوليات أبداً. ينطبق هذا المبدأ على أيِّ مادةٍ أخرى لها تأثير مماثل.

(9) غير عنيف

ينبغي للقسّ ألا يحاول شقّ طريقه بالتهديد والقوّة. ينبغي ألا يكون مستعدّاً لإيذاء من يسيء إليه. (انظر أيضاً 2 تيموثاوس 2: 24-25).

◀ ما هي الطرق المناسبة للراعي لإظهار النوع الصحيح من الغضب؟

(10) غير جشع

يغيّر الناس في العالم ما يقولونه من أجل الربح. يُجربّ الأشخاص في مهن معيّنة مثل المحامين أو مندوبي المبيعات أو السياسيين بتغيير الحقيقة لإرضاء الناس. يُجربّ الراعي أيضاً، لأنّ حقّ كلمة الله لا يرضي الجميع. يجب أن يكون القسّ مخلصاً للحقّ سواء كان يفيد مالياً أم لا.

يجب أن يرغب القسّ في رؤية الدعم لخدمة الكنيسة مالياً. يجب أن يقود الكنيسة لتعمل كعائلة تهتمّ بأعضائها، بدلاً من التفكير دائماً في ما يجب أن تقدّمه له.

(11) يحكم بيته جيّداً

ينبغي أن تظهر قدرة الراعي على القيادة في المنزل. يجب أن يكون أطفاله تحت السيطرة. إذا لم يستطع توجيه بيته، فلن يكون قادراً على توجيه الكنيسة. هذا لا يعني أنّ أولاده يجب أن يتمنّعوا بشخصيّة مثاليّة، بل يعني أنّ الراعي يقودهم ويقوّمهم بأمانة. وهذا لا يشمل الأبناء الكبار والبعيدون عن سلطته، لأنّه لم يعد مسؤولاً عنهم.

(12) ليس حديث الإيمان

إذا وُضِعَ شخص ما في موقع سلطة بسرعة كبيرة، فسوف يُجربّ بالكبرياء. الكبرياء هو الخطيّة التي تسببت في سقوط الشيطان. يجب أن يأتي التقدّم في المكانة تدريجياً مع الخبرة.

◀ ما الضرر الذي يحدث إذا وُضِعَ الشخص في منصب بسرعة كبيرة ولم يعمل بشكل جيّد؟

(13) حَسَن السَّمْعَةِ

قبل أن يُعيَّن الرجل في منصب الراعي، يجب أن يتمتَّع بسمعة طيبة بين الناس خارج الكنيسة. يجب أن يعرفوا أنه أمين ومخلص في كلِّ ما يفعله. إذا كانت سمعته سيئة قبل أن يهتدي، فإنه يحتاج إلى وقت لتأسيس سمعة أفضل قبل أن يصبح قسًّا.

ألقي قسُّ في أفريقيا عظته الصباحية يوم الأحد، ثمَّ استقلَّ الحافلة متوجِّهًا إلى المنزل. بعد دفع الأجرة، لاحظ أنَّ المحصِّل أعاد كثيرًا من الفكَّة. ولأنَّه كان رجلاً نزيهًا، فقد أعاد الفكَّة الزائدة إلى المحصِّل قائلاً: "عفوًا، سيدي، لقد أعطيتني كثيرًا من الفكَّة بالخطأ". ردَّ المحصِّل: "لا، لم أفعل ذلك بالمصادفة. لقد كنت أقف خارج كنيستك وسمعت عظتك عن الصدق. فقررت أن أرى ما إذا كنت تعيشها!" يقول الكتاب المقدَّس أنَّ السمعة الحسنة هي أعظم ثروة (أمثال 22: 1). لذلك، فإنَّ أعمق فقرٍ يمكن للمرء أن يختبره هو فقرٌ وجود اسم محلِّ شكِّ. ما الذي يتبادر إلى أذهان الآخرين عند ذكر اسمك؟

◀ على أحد الطلبة قراءة تيطس 1: 5-11 للمجموعة.

معظم مؤهلات الراعي المذكورة في تيطس مذكورة أيضًا في المقطع المأخوذ من تيموثاوس الأولى.

◀ ما هي الخصائص الإضافية للراعي في المقطع الموجود في تيطس؟

يشدّد المقطع على قدرة القسِّ على الرِّدِّ على العقيدة الزائفة. يجب أن يكون الراعي مدربًا جيّدًا على العقيدة الصحيحة وأن يكون قادرًا على الشرح بشكل مقنع. والغرض من ذلك هو تصحيح أولئك المؤمنين بعقيدة كاذبة، ولكن الأهم من ذلك، حماية الجماعة من الوقوع في الخطأ. يجب على القسِّ الذي لم يتلقَّ كثيرًا من التعليم أن يضيف إلى معرفته باستمرار من خلال الدراسة.

مؤهلات الشمامسة

◀ على أحد الطلبة قراءة أعمال الرسل 6: 1-6 للمجموعة. ما المشكلة الموصوفة في هذا المقطع؟

عُيِّن الشمامسة الأوائل بعد فترة وجيزة من يوم الخمسين. احتاج الرسل إلى التركيز على الصلاة والوعظ. عُيِّن سبعة رجال للمساعدة في تفاصيل إدارة الكنيسة.

يساعد شماس القس في تفاصيل الخدمة. قد يكون الشماس واعظاً، لكن هذا ليس ضرورياً.

◀ ما هي مؤهلات الشمامسة الأوائل؟

كانت مؤهلات الشمامسة الأوائل: يشتهرون بالأمانة، وممتلئون بالروح القدس، والحكمة. إذ كانوا يديرون الأموال للكنيسة، لذلك كان اشتهارهم بالأمانة ضرورياً. وسيكون لعملهم آثار روحية في الكنيسة، لذلك كان من الضروري أن يكونوا ممتلئين بالروح القدس ليحصلوا على إرشاده ومسحه ونقاوته. كما أنهم سوف يتعاملون مع عديد من المواقف الصعبة، لذلك كانت الحكمة مهمة.

ذكر الرسول بولس بعض مؤهلات الشمامسة.

◀ على أحد الطلبة قراءة 1 تيموثاوس 3: 8-13 للمجموعة.

(1) محترم

يجب أن يكون الشماس شخصاً محترماً في علاقته بالعائلة والأصدقاء والمجتمع.

(2) مخلص

يجب أن يكون الشماس شخصاً جديراً بالثقة في كل ما يقوله. سيسمع انتقادات عن أشخاص في الكنيسة وسيسمع عديداً من الآراء عن المشكلات في الكنيسة. يجب أن يكون شخصاً صادقاً.

(3) غير مخمور

يجب ألا يكون الشماس متأثراً بالكحوليات. يجب أن يكون سلوكه محترماً ومتسقاً.

(4) غير جشع

سيكون الشماس مسؤولاً عن إدارة الأموال للكنيسة ورعاية احتياجات الناس في الكنيسة. لذا يجب ألا يكون شخصاً يحاول الاستفادة من خدمته.

(5) يتمسك بالعقيدة الصحيحة بضمير صالح

عندما يقع الإنسان في الخطية، غالباً ما يبدأ في تصديق العقيدة الخاطئة. إذا كان الشخص يعيش في نصره روحية، فمن المرجح أن يتمسك بالعقيدة الصحيحة.

(6) من ذوي الخبرة

قبل أن يُمنح الشخص منصب الشَّمَّاس، يجب أن تتاح له الفرصة ليُظهر أنَّه حكيم وجدير بالثقة في الخدمة. يعطي القادة الحكماء الناس فرصًا للخدمة قبل منحهم مناصب في السلطة.

◀ ما هي بعض الأمثلة على الطرق التي يمكن بها للفرد أن يساعد في خدمة الكنيسة قبل أن يتولَّى منصب السلطة؟

(7) له زوجة مخلصنة

تتضرَّر خدمة الشَّمَّاس إذا كانت زوجته تقع في النميمة وليست مثلاً جيِّداً للشخص المسيحيّ.

(8) يحكم بيته جيِّداً

مثل القسِّ، يجب أن يكون الشَّمَّاس قادراً على إدارة منزله جيِّداً.

صفات الراعي الذي يقود بشكل جيِّد

◀ يجب أن يناقش الفصل أهميَّة كلِّ نقطة، بدايةً من السؤال "لماذا تُعدُّ هذه السمة مهمَّة؟"

- (1) ولاؤه غير منقسم بين منظمات أخرى.
- (2) على استعداد لبناء فريق خدمة واستخدام قدرات الآخرين.
- (3) يقود جماعته لينتشاركوا في الحياة كعائلة روحية تهتمُّ بكلِّ الاحتياجات.
- (4) يخدم كنيسته بدافع محبة الله والناس، وليس من أجل منفعة شخصيَّة.
- (5) الأولويَّات الروحيَّة مثل العبادة، والكراسة، والنموُّ الروحيّ هي محور خدمته.
- (6) يتمتَّع بثقة وارتياح شعبه.
- (7) على استعداد لبناء الكنيسة كمؤسسة دائمة لا يمتلكها.
- (8) يقود الكنيسة إلى النضج، ويعلم العشور والشركة التي تلبّي الاحتياجات.
- (9) أمين في كلِّ شيء، بما في ذلك استعمال المال.

(10) يظهر القدرة على إدارة الأموال والموظفين بشكل جيد.

سمات قائد المشروع الجيد

يجب أن يتمتع الشخص الذي يُختار لقيادة مؤسسة تديرها الكنيسة بهذه الصفات. يجب أن يعمل قادة الكنيسة على تطوير هذه الصفات في الأعضاء الذين يمكنهم المساعدة في مسؤولية الكنيسة وإضافتهم إلى فريق القيادة.

◀ يجب أن يناقش الفصل أهمية كل نقطة، بدايةً من السؤال "لماذا تُعتبر هذه السمة مهمة؟"

(1) أمين للكنيسة المحليّة -في الحضور، والعشور، والمشاركة- ولديه شهادة مسيحيّة محترمة.

(2) يستثمر جهده وشغفه بالفعل في الكنيسة المحليّة.

(3) يتمتع بأمانة كاملة وإحساس عالٍ بالأخلاق.

(4) أظهر بالفعل المبادرة والدافع لبذل قصارى جهده.

(5) شخص منضبط، ولديه دوافع ذاتيّة، ويتحسّن باستمرار.

(6) يُظهر قدرته على تنظيم وقيادة الآخرين، وليس فقط القدرة على العمل عندما يوجّهه شخص آخر.

(7) لديه الكفاءة اللازمة لدوره في المشروع.

اسمح لبعض الطلاب بمشاركة الطريقة التي يتوقعون بها تغيير أهدافهم أو أفعالهم بسبب هذا الدرس.

خمس ملحوظات موجزة

- (1) لقد قصد الله أن تعمل الكنيسة تحت قيادة روحية.
- (2) توجد حاجة إلى عديد من الأدوار القيادية لمسؤوليات الكنيسة.
- (3) معظم مؤهلات القيادة تتعلق بالشخصية الجيدة.
- (4) على القس أو أي قائد خدمة آخر أن يطور الصفات الجيدة باستمرار.
- (5) يحتاج قائد الخدمة إلى الموثوقية والدافع والثقة.

واجبات الدرس الثاني

- (1) اكتب فقرة تلخص مفهوم الحياة المتغيرة من هذا الدرس. اشرح سبب أهميته. ما فائدته؟ ما الضرر الذي يمكن أن ينجم عن الجهل به؟
- (2) اشرح كيف ستطبق مبادئ هذا الدرس على حياتك الخاصة. كيف يغير هذا الدرس أهدافك؟ كيف تخطط لتغيير أفعالك؟
- (3) احفظ الملحوظات الخمس الموجزة للدرس 2. كن مستعدًا لكتابتها من الذاكرة في بداية جلسة الفصل التالية.
- (4) قبل الجلسة التالية، اقرأ 1 صموئيل 2: 12-36. اكتب بعض الملاحظات بخصوص قيادة عالي.

الدرس الثالث أهميّة القيادة

مقدّمة

تحدّث جون ماكسويل مع رجل أعمال اشترت شركته فنادق فاشلة وأعدت تنظيمها حتّى تبدأ في جني الأرباح. سأل ماكسويل إذا كان يوجد إجراء واحد تقوم به الشركة دائماً عندما تشترى فندقاً فاشلاً. قال رجل الأعمال: "نحن دائماً نقيّل المدير. لا ننتظر لنرى ما إذا كان مديراً جيّداً. نحن نعلم بالفعل أنّه ليس مديراً جيّداً لأنّ الفندق يفشل".

تحدّد القيادة نجاح المجموعة

إذا فشل فريق رياضيّ محترف، فإنّ الملاك لا يبحثون فقط عن لاعبين جدد، بل عن مدرب جديد. المنظمة لا تنجح مع وجود قائد سيّئ. القائد الحقيقي لا يقدّم الأعداء لفشل منظّمته. فإذا فشلت، فإنّه يفشل.

◀ ما هي أهميّة القيادة؟

كان عالي رئيس كهنة إسرائيل. بسبب عدم وجود ملك، لم تكن الأسباط موحّدة في ظلّ حكومة مركزية. كان رئيس الكهنة هو القائد المحتمل الأكثر نفوذاً في البلاد.

للأسف، كان عالي قائداً ضعيفاً. كان يتمتّع بشخصيّة جيّدة، لكنّه لم يكن قادراً على قيادة حتّى أبنائه لفعل الصواب. كان أبنائه فاسقين جنسيّاً، ومهملين في أشكال العبادة، وجشعين للربح. بسببهم، احتقر كثير من الناس عبادة الهيكل (1 صموئيل 2: 12-17، 22، 29).

كان ينبغي لعالي أن يقيّل أبنائه من مناصبهم، لكن كانت رغباتهم أهمّ بالنسبة له من مسؤوليّته المقرّرة.

كان ينبغي أن يقود عالي الأمة في العبادة الروحيّة والحياة المقدّسة، لكن نفوذه توقّف عند ابنه، ولم يمتدّ إلى الأمة من خلال أبنائه.

أسباب عدم فعل الناس بما يجب عليهم فعله

(1) لا يعرفون ماذا ينبغي أن يفعلوا.

هذا هو نقص المعلومات. يجب على القائد توفير المعلومات. إذا لم يكن لديه كلُّ المعرفة المطلوبة، فعليه أن يجد من يساعده.

(2) لا يعرفون كيف يفعلون ما ينبغي فعله.

هذا هو نقص التدريب. قد لا يمتلك القائد جميع المهارات المطلوبة في المنظمة، ولكن يجب عليه ترتيب التدريب.

(3) إنهم لا يعرفون لماذا يجب عليهم فعل ذلك.

هذا هو نقص الحافز. في بعض الأحيان لا يفهم الأشخاص في المنظمة أهداف المنظمة. أو ربّما يفهمون، لكن لا يهتمون. يجب على القائد مساعدة الناس على مشاركة الأهداف.

(4) توجد مشكلات تمنعهم من فعل ذلك.

هذا هو نقص المُعدّات والتنظيم. يجب على القائد أن يساعد الناس على حلّ المشكلات التي تمنعهم من النجاح.

تقدّم هذه القائمة أربعة أسباب شائعة تجعل الأشخاص في المنظمة لا يفعلون ما يجب عليهم فعله. كلُّ هذه الأسباب الأربعة تظهر فشل القيادة.

عندما يشـتـكي القائد من أنّ شعبه لا يفعل ما ينبغي فعله، فإنّه يعلن أنّه فشل في القيادة. على سبيل المثال، يجب على القسّ الذي يشـتـكي من أنّ كنيسة لا تبشّر بالإنجيل أن يأخذ بعين الاعتبار هذه الأسئلة:

- هل شرحت أنّه ينبغي لهم التبشير؟
- هل علّمتهم كيفية التبشير (بصورة مثالية بأنك تريهم)؟
- هل حفّزتهم؟
- هل ساعدتهم على مواجهة المشكلات التي تمنعهم من التبشير؟

إذا كان يوجد جيشان من نفس الحجم ولهما نفس المُعدّات، فمن منهما سيفوز؟ الجيش صاحب أفضل جنرال هو الذي سيفوز.

فريقان رياضيان لديهما لاعبون موهوبون على قدم المساواة. أي فريق سيفوز؟
الفريق الذي لديه أفضل مدرب سيفوز.

تحدي الدافع

◀ يقول مثل قديم: "القلم أقوى من السيف". في رأيك ما معنى هذا؟

هذا يعني أنه توجد قوة في الفكرة، في الإقناع، وفي التواصل. الفكرة لها تأثير أكبر من تأثير السلاح. يشير "القلم" إلى التواصل عن طريق الكتابة، لكن التواصل المقنع من أي نوع أقوى من إجبار الناس ضد إرادتهم.

إذا حاولت إجبار الناس، فمن الصعب أن تمد نفوذك أبعد من وجودك الشخصي. الأشخاص الذين يواجهون الإجبار لا يبذلون قصارى جهدهم. إنهم لا يكرسون طاقتهم وأفكارهم للعمل. يمكنك تحقيق مزيد من خلال تحفيز الناس بدلاً من إجبارهم. يمكن لفكرة -مفهوم- أن تنتشر وتؤثر على ملايين الأشخاص.

الحرب العالمية الثانية هي مثال على قوة الكلمات. كانت حرب كلمات، حرب أفكار.

لماذا كانت حرب كلمات؟ كان أدولف هتلر متحدثًا قويًا. نقل رؤيته إلى ألمانيا، وجعله الألمان قائدًا لهم. أفنعمهم بأنهم العرق صاحب السيادة الذي يجب أن يحكم العالم. حتى أن بعض الكنائس بدأت تتحدث عنه باعتباره مسيحًا وتقول إن ألمانيا كانت ملكوت الله. قاد هتلر ألمانيا إلى ارتكاب أسوأ الفظائع في التاريخ. لقد فعلها بقوة الكلمات. يعتقد الناس أحيانًا أن الكلمات لا تضر، لكن كلمات هتلر قتلت ملايين الأشخاص.

بينما كان هتلر يزيد قوته، اعتقد بعض الناس في إنجلترا أنه لن يوجد خطر عليهم. عندما حان الوقت لانتخاب رئيس وزراء جديد في البلاد، وعد بعض المرشحين الشعب بأنهم سينعمون بالسلام. لكن ونستون تشرشل قال للناس الحقيقة: أعرض عليكم الدم والعرق والدموع". لقد أُنتخب لأنه واجه المشكلات.

وحدت خطابات تشرشل إنجلترا للدفاع ضد ألمانيا. قال: "سنقاتل في البحر وفي الجو، سنقاتل على الشواطئ إذا هبطوا على شواطئنا، سنقاتلهم في كل شارع وفي كل مدينة، ولن نستسلم أبدًا، ولن نستسلم أبدًا".

من خلال خطابات هتلر وتشرشل، نرى قوة الكلمات. بمعنى ما، كل حرب هي حرب كلمات.

◀ اشرح مقولة أن كلَّ حرب هي حرب كلمات. ماذا يخبرنا هذا عن القيادة؟

في بعض الأحيان يعتقد القائد أنه لا يمكنه الحصول على المساعدة إلا من خلال دفع ثمنها. إنه يعتقد أن شعبه سيفعل مزيدًا إذا دفع لهم مزيدًا. عادةً هذا ليس صحيحًا. يساعد الناس المنظمة لأنهم يؤمنون بها. إنهم يعملون بجدٍ لأنهم يشتركون في الأهداف.

لا يمكنك الحصول على عمل ذي شأن ما لم يعمل الجميع نحو هدف مشترك ومفهوم جيّدًا. لكن هذا لا يكفي. من المهمّ كيف تصل إلى الهدف. يجب أن تسترشد بالقيم. يجب أن تكون فخورًا بكلِّ من الهدف وطريقة الوصول إليه.³

◀ ماذا يعني أن تكون فخورًا بالهدف وفخورًا بكيفية وصولك إليه؟

لن يبني رجل الأعمال شركة عظيمة بدفع رواتب موظفيه فقط. يجب أن يقودهم بالأهداف والقيم. إذا كان المال فقط هو المهمّ، فلن يعمل الناس لتحقيق أهداف الشركة. إنهم لا يهتمون بالجودة ولا يفخرون بعملهم.

لا تُفعل أهمُّ الأشياء من أجل المال. فكّر في الأشياء التي يفعلها الناس لأجل عائلاتهم وأطفالهم. إنهم لا يفعلون هذه الأشياء بسبب المال، ولكن بسبب القيم الأكثر أهمية. القيم هي الدافع الذي يحفز الناس.

في الخدمة، تعتبر مهارة القيادة أكثر أهمية ممّا هي عليه في عالم الأعمال، لأنّ العاملين في الكنيسة هم في الغالب متطوّعون. لا يمكن للقائد أن يقدّم حافزًا للعمل بأجر بالنسبة لمعظمهم. الأشخاص الذين يساعدون الكنيسة يفعلون ذلك لأنهم يؤمنون بالكنيسة. إذا لم تكن الكنيسة مدعومة محليًا بالمال والطاقة، يكون القائد قد فشل.

◀ من هم الأشخاص الذين يساعدون في كنيستك؟ لماذا يفعلون ذلك؟

Ken Blanchard and Sheldon Bowles, *Gung Ho: Turn on the People in Any Organization* (New York: ³ William Morrow, 1997), 38

تتلخّص وظيفة القائد هكذا:

دع الناس يعرفون سبب أهمية العمل. قرّر إلى أين أنت ذاهب. تأكّد من أنّ الفريق يشترك معك في الهدف. ساعد في تحديد القيم. ضع الموارد في مكانها الصحيح. اجعل صانعي القواعد تحت المراقبة. تأكّد من حصولك على الدعم الذي تحتاجه داخل وخارج المنظّمة. ابقِ عينيك على المستقبل لتجنّب المشكلات والاستعداد لتغيير الاتجاه.⁴

القيادة والقدرات الأخرى

إذا كان الشخص لديه مهارة في نوع ما من العمل ولكن ليس لديه مهارة قيادية، فسيعمل بمفرده أو تحت إشراف شخصٍ ما. لكن الشخص الذي يتمنّع بمستوى عالٍ من المهارة ولديه أيضاً قدرة قيادية سيكون قادراً على قيادة الآخرين وإنجاز المزيد.

أنشأ الرسول بولس شبكات من الكنائس في المدن الكبرى. عيّن قادة في كلّ مكان، لأنّه كان يعلم أنّه توجد حاجة إلى عديدٍ من القادة لكي تنمو الكنيسة في كلّ مكان.

قدّم بولس تدريباً خاصّاً لبعض الرجال من خلال اصطحابهم معه في رحلاته التبشيرية (أعمال الرسل 16: 3، 19: 22). شدّد بولس على الحاجة إلى تطوير القادة باستمرار. فأوصى تيموثاوس بأن يبحث عن رجال أمناء قادرين على تعليم الآخرين (1 تيموثاوس 2: 2).

ميكانيكِيّ سيارات لديه القدرة على القيادة قد يكون قادراً على العمل مع ميكانيكيّين آخرين يعملون لديه. إذا لم يكن قائداً، فسيعمل بمفرده أو مع شخصٍ آخر.

يعرف أليكس كيفية عمل كلّ نوع من أعمال البناء في المنازل. عمله ممتاز وأمين. يوصي به عملاؤه للآخرين، ولديه دائماً مزيد من العمل في انتظاره. ليس لدى أليكس موظفون لأنّه يعرف كيف يفعل كلّ شيء ولا يريد توظيف شخص قد لا يعمل بنفس الجودة. نظراً لأنّ أليكس ليس قائداً، فلن يكون عمله أكبر من العمل الذي يمكن عمله بمفرده.

تضاعف مهارة القيادة قيمة القدرات الأخرى لأيّ شخص. يمكن للشخص الذي يتمنّع بكفاءة عالية في أيّ مجال أن يزيد من تأثيره من خلال زيادة قدرته القيادية.

⁴ المرجع السابق، 79.

موثوقية القائد

يوقّر القائد الذي يُعتمد عليه للناس ما يحتاجون إليه للنجاح. يخلق القائد بيئة نجاحهم. إنهم بحاجة إلى معرفة أنه سوف يفي بمسؤولياته حتى يتمكنوا من الوفاء بمسؤولياتهم.

إذا لم يكن القائد يُعتمد عليه، لن يتمكن الناس من تحقيق أهداف المنظمة، لذلك يتكيفون من خلال التخلص من الأهداف. القائد الذي لا يُعتمد عليه، كثيرًا ما يشرح للناس سبب عدم قيامه بما توقّعه.

ينبغي ألا يكون القائد غير مستعدٍّ للمشكلات. يحتاج إلى التخطيط لما قد يقطع العمل أو يعوقه وأن يكون جاهزًا له. يعرف القائد أن الأشياء تتغيّر دائمًا. يدرك أن التغييرات يمكن أن تجلب مشكلات جديدة، لذلك يستعدُّ. قد يأخذ الآخرون موقفًا فور ظهور هذه الأمور، لكن يجب أن يكون القائد مستعدًا للقيادة.

كان آلان رئيس عمّال البناء. أخبره مشرفه أنه يجب بناء بعض الجدران بحلول نهاية اليوم، لذلك أخبر آلان طاقمه. ولكن، لم تأت المواد لأن المشرف نسي إرسالها. أوضح آلان للطاقم أن الهدف لا يمكن تحقيقه. بعد أن حدث هذا عدّة مرّات، أصبح من الصعب على آلان أن يخبر طاقمه بضرورة القيام بمهمة ما بسرعة.

كانت جوان معلّمة في المدرسة. ذات يوم وصلت إلى المدرسة وأخبرها المدير أن فصلها الدراسي سوف تستخدمه مجموعة أخرى في ذلك اليوم. لم تكن مستعدّة للتدريس في مكان آخر ولم يكن لديها الوقت لنقل الأشياء التي تحتاجها من حجرة الدراسة.

القيادة في الخدمة

يخبرنا الكتاب المقدّس أن الله قد دعا الرسل والأنبياء والمبشّرين والرعاة والمعلّمين (أفسس 4: 11-12). كما يعطي الله القدرات اللازمة.

تمنح دعوة الله الإنسان فرصة للقيادة ولكنّها لا تضمن النجاح. إذا قلّ سلوك الشخص من تأثيره بدلاً من زيادته، فلن ينجح.

انظر إلى أدوار الخدمة المذكورة في أفسس 4: 11. كيف ينجح المبشّر إذا ظنّ الناس أنهم لا يستطيعون تصديقه؟ كيف يمكن للمعلّم أن ينجح إذا وجد الناس أنه علم

أشياء خاطئة؟ كيف يمكن للراعي أن ينجح إذا أدرك الناس أنه يريد فقط الاستفادة منهم؟

من دون تأثير، لا يمكن لأي شخص أن ينجح في الخدمة. هذه الأدوار الخدمية هي أدوار قيادية، لأنها تعتمد على التأثير.

بعض الافتراضات الخاطئة عن القيادة

بعد قراءة كل نقطة وقبل تقديم الشرح، اسأل: "ما الخطأ في هذه الفكرة؟"

(1) القائد هو الذي يخدمه الآخرون.

القائد هو الشخص الذي يجد طريقة لتلبية احتياجات المجموعة. هذا هو سبب قبولهم له كقائد. قال يسوع إن القائد هو الذي يخدم. قال إن أعظم إنسان هو خادم الجميع. القائد يضحي بمصالحه من أجل الآخرين.

(2) قائد الخدمة هو أكثر روحانية وتقوى من أتباعه.

الحقيقة هي أن كثيرًا من الكنائس لديها أعضاء أكثر تقوى من الراعي. القدرة على القيادة لا تثبت الروحانية.

(3) تعتمد الترقية في قيادة الخدمة على الجهد الشخصي.

عادةً لا تنجح المحاولات البشرية للحصول على الترقية بشكل جيد. يجب أن نبذل قصارى جهدنا في مسؤولياتنا وأن نثق بأن الله سيضعنا في المكان المناسب. لا تفعل شيئًا لا يكرم الله أبدًا في محاولتك للوصول إلى منصب قيادي. إذا لم تستطع الوصول إلى هناك بإكرام الله، فأنت لا يُفترض أن تكون هناك.

غالبًا ما يكون قادة الله المختارون أناسًا لا يبحثون عن وظائف. أختير يوحنا الذهبي الفم ليكون رئيس أساقفة القسطنطينية في عام 397 م. في البداية رفض المنصب لأنه اعتقد أنه غير مؤهل. في وقت لاحق، كتب عن التوجه المناسب تجاه مناصب الخدمة. قال إذا رفض الإنسان أن يرعى ثيرانًا فلن يكون عجيبيًا لأن المركز ضعيف. إذا رفض شخص ما أن يكون ملكًا، فمن المحتمل أنه يعتقد أن المنصب

مرتفع جدًا بالنسبة له. إذا رفض شخص ما منصبًا في الخدمة، فقد يكون ذلك لأيٍّ من السببين، اعتمادًا على ما إذا كان يعتقد أنّ الخدمة هي منصب رفيع أو وضيع.⁵

اسمح لبعض الطلاب بمشاركة الطريقة التي يتوقعون بها تغيير أهدافهم أو أفعالهم بسبب هذا الدرس.

خمس ملحوظات موجزة

- (1) إذا فشلت منظّمة، فالقائد هو الذي يفشل.
- (2) التدريب والتحفيز من مهام القيادة.
- (3) يريد الناس أن يفخروا بالأهداف والطريقة التي يحققونها بها.
- (4) تُضاعف مهارة القيادة قيمة القدرات الأخرى للشخص.
- (5) تحدّد موثوقيّة القائد موثوقيّة المنظّمة.

واجبات الدرس الثالث

- (1) اكتب فقرة تلخّص مفهوم الحياة المتغيّرة من هذا الدرس. اشرح سبب أهميّته. ما فائدته؟ ما الضرر الذي يمكن أن ينجم عن الجهل به؟
- (2) اشرح كيف ستطّيق مبادئ هذا الدرس على حياتك الخاصّة. كيف يغيّر هذا الدرس أهدافك؟ كيف تخطّط لتغيير أفعالك؟
- (3) احفظ الملحوظات الخمس الموجزة للدرس 3. كن مستعدًا لكتابتها من الذاكرة في بداية جلسة الفصل التالية.
- (4) قبل الجلسة التالية، اقرأ 1 ملوك 19: 19-21 و 2 ملوك 2: 1-15 واكتب عن انتقال القيادة إلى نبيّ جديد.

⁵John Chrysostom, *On the Priesthood, Book III*

الدرس الرابع صنع القائد

مقدمة

كل شخص يجب أن يكون قائداً بمعنى أنه يؤثر على بعض الناس. فمثلاً، يجب على كل والد أن يقود أطفاله. تساعد المبادئ التي ندرسها في هذه الدورة الشخص في تلك المناصب القيادية الطبيعية. ولكن، تركّز هذه الدورة في الغالب على مبادئ القيادة التي تتجاوز المناصب الطبيعية التي يجب على كل شخص شغلها.

خطر التدريب

يمكن لأي شخص أن يكون لديه مجموعة متنوعة من الدوافع حتى يرغب في أن يكون قائداً. الدافع الصحيح هو الرغبة في الخدمة.

"شخص واحد يطلب
المجد لا يحق الكثير".
-سام والتون

يمكن أن يجعل التدريب الشخص متفوقاً على الآخرين في المعرفة والقدرات. وقد يبدأ في الشعور بأنه متفوق على الآخرين من حيث القيمة. قد يبدأ في توقع معاملة خاصة من الآخرين ليس فقط في ما يتعلق بمنصبه، ولكن بسبب الشعور بالتفوق المتأصل.

حذر الرسول بولس، "المعرفة تنفخ" (1 كورنثوس 8: 1). لم يقصد أن المعرفة شيء سيئ أو أنها مضرّة بشكل تلقائي. في سياق حديثه، كان يتحدث عن شخص يعرف أشياء معينة، ولكن لم يكن مدفوعاً بالحب في الطريقة التي استخدم بها معرفته.

يمكن أن يجعل التدريب الشخص أكثر فاعلية لصالح ملكوت الله، ولكن فقط إذا كانت رغبته هي الخدمة بتواضع.

أن تصبح قائداً

كيف يصبح الشخص قائداً؟ تذكر، نحن لا نتحدث فقط عن المنصب الرسمي. القائد هو شخص ذو تأثير، شخص يتبعه الناس.

يولد بعض الناس ولديهم قدرة طبيعِيَّة على التأثير في الآخرين. إنَّهم يظهرون الثقة، ويسارعون إلى إيجاد الحلول، ويتبعهم الناس غريزيًّا. نظرًا لوجود هذه الشخصِيَّات، قد تفترض أنَّ بعض الأشخاص يولدون ليكونوا قادة والبعض الآخر ليسوا كذلك. ولكن، يُصنَع القادة بفعل مجموعة متنوِّعة من الأسباب.

وفقًا لأسطورة أوكرائيَّة قديمة، ذهب شابُّ إلى كاهن وقال: "يا أبي، حلمت أنَّني قائد لـ 10000 رجل. هل سيتحقَّق هذا؟" قال الكاهن: "كلُّ ما ينقصك الآن هو أن يحلم 10000 رجل بأنك قائدهم".

العوامل التي تصنع القائد

قد يصبح الشخص قائدًا بسبب أحد هذه العوامل أو مزيج منها. ولكن، لا يكفي أيُّ من هذه الأشياء لجعل الشخص قائدًا فعَّالًا على المدى الطويل إذا كانت تنقصه النواحي الأخرى بشدَّة.

(1) القدرة الطبيعيَّة الواضحة

قد يصبح الشخص الذي يبدو واثقًا قائدًا فورِيًّا أينما ذهب. ولكن، إذا فشل في تحقيق التوقُّعات التي يخلقها لدى من حوله، فلن يستمرَّ في القيادة. حتَّى الشخص ذو القدرة الطبيعيَّة يجب أن يتبع مبادئ القيادة ليظلَّ فعَّالًا.

(2) الاستجابة للأزمة

ظهر عديد من القادة استجابةً لظهور مشكلة. قد تكشف أزمة كبيرة عن وجود قائد. تأتي الاستجابة للأزمة من الشعور بالدعوة أو الشعور بالمسؤوليَّة الذي يتناقض مع الشخص الذي يراقب فقط ويشكو.

تجلب الأزمة الفرصة للقائد المُحتَمَل، لكن توجد سمات أخرى ضروريَّة للقيادة بعد انتهاء الأزمة. أحيانًا يكون الشخص الذي يقود في أثناء الأزمة بشكل جيِّد غير قادر على القيادة بشكل جيِّد في ظروف أخرى.

(3) الموثوقيَّة طويلة المدى

أحيانًا يكون الشخص قائدًا لأنَّه كان يُعتمَد عليه ومخلصًا لسنوات. يثق به الناس لأنَّهم يعرفون أنَّه ملتزم بالمنظمة.

(4) الخبرة المكتسبة

قد يكون الشخص قائدًا لأنه اكتسب المعرفة والمهارة في مجال معين. قد يقود فقط في مواقف معينة وفي حلّ مشكلات معينة.

(5) تعلّم مبادئ القيادة

يمكن لأيّ شخص أن يتعلّم القيادة بالمبادئ التي تُدرّس في هذه الدورة. ولكن، لا يمكن للتدريب أن يجعل الشخص قائدًا فعّالاً على مستوى عالٍ ما لم يكن لديه شيء من القدرة الطبيعيّة.

(6) الدعوة الإلهية

لقد دعا الله الرسل والأنبياء والمبشّرين والرعاة والمُعَلِّمين (أفسس 4: 11). في مجتمعات العالم، الله له السيادة على ترقية الناس إلى مناصب عليا (مزمور 75: 7، دانيال 2: 21). يتفاجأ الناس أحيانًا عندما يدعو الله شخصًا لا يبدو أن لديه قدرة طبيعيّة، لكن الله دائمًا ما يمنحه القدرات التي يحتاجها لتلبية دعوة الله.

إذا رأى الناس أنّ القائد يكرّس حياته لصالح قضية ما وأنّ الله يساعده، فقد يتبعونه من أجل قضية يؤمنون بها. وللحفاظ على ولائهم، من الضروري أن يظهر الكفاءة والموثوقية والشخصية.

عوامل القيادة في الكتاب المقدّس

دعونا نلقي نظرة على الكيفية التي بدأ بها عديد من الرجال في الكتاب المقدّس قيادتهم.

أليشع: القيادة في المرحلة الانتقالية

اختار الله أليشع ليصبح نبيّ إسرائيل الرئيسيّ بعد إيليا. وُصفت عملية الانتقال في 1 ملوك 19: 19-21 و 2 ملوك 2: 1-15.

كانت دعوة الله عاملاً واضحاً جعله قائدًا. ولكن، توجد تفاصيل مهمّة أخرى. كان أليشع على استعداد لترك مزرعة كبيرة ليكرّس نفسه للخدمة. كانت دعوة الله أهمّ بالنسبة إلى أليشع من الثروة. فقدّ جيحزي، الذي أصبح لاحقًا مساعد أليشع، فرصته في الخدمة بسبب حبّه للمال (2 ملوك 5: 20-27).

كان أليشع على استعداد ليكون خادماً كجزء من تدريبه. لولا هذا الاستعداد ما كان لينجح في الخدمة.

"سلوكي سلوك عنيّ. عملي موجود في العالم، وينبغي أن أختلط في تجمّعات الناس أو أترك الموقع الذي يبدو أنّ العناية عيّنته لي".
-وليام ويلبرفورس

عرف أليشع أنّ النبيّ القديم، إيلياً، فعل أشياء مدهشة بقوة الله. لقد أوقف المطر لمدة ثلاث سنوات. وقد تنبأ بموت الملك والملكة الشريرين. وصلى طالباً نزول النار من السماء. عرف أليشع أنّ مسؤوليته المستقبلية لا يمكن أن تتحقّق من خلال التدريب بالأساليب البشرية. كان يعلم أنّه يجب أن يحصل على مسحة روح الله.

بعد أن أخذ الله إيلياً، التقط أليشع رداء إيلياً وضرب به الماء قائلاً: "أين هو الربُّ إله إيلياً؟" كان الأنبياء الشباب يراقبون ليروا ما إذا كانت خدمة القائد الجديد ستتمتع بقوة الله. فلما رأوا المعجزة قالوا: "قد استقرت روح إيلياً على أليشع" (2 ملوك 2: 15). لقد رأوا انتقال قوة الله من إيلياً إلى أليشع.

تنتقل مسؤوليات القيادة حتماً من القادة القدامى إلى القادة الأصغر سناً. ولكن، قوة الله لا تُسلم تلقائياً. جيل جديد من القادة من دون إيمان سيفقد قوة الله ويعتمد على الأساليب البشرية.

جدعون: القيادة في أزمة

لم يكن جدعون قائداً في أمته أو سبطه. كانت أمته تتعرّض للسرقة كلّ عام في وقت الحصاد. لم يكن لدى جدعون أيُّ فكرة عن تغيير الوضع. كان يحاول إخفاء الطعام عندما جاءه مرسل من عند الله. كان يحاول ببساطة البقاء على قيد الحياة وتدبير وضعه. هذا ليس سلوك القائد.

دعا الله جدعون "بالرجل الجبار البأس" لأنّ الله عرف ما يمكنه فعله. تفاجأ جدعون من أنّ الله يمكن أن يختاره، وطلب عدّة علامات للتأكيد.

أطاع جدعون الله عندما دمر مكاناً لعبادة الأوثان وقدم ذبيحة لله. لم يتسبّب عمله في الإصلاح الدينيّ في ذلك الوقت، لكنّه جعل الناس يشكّون في قوة الأوثان.

اتّكل جدعون على الله بالكامل. حتّى أنّه أطاع تعليمات الله بتسريح معظم الجيش. ابتكر جدعون خطة غير عادية للهجوم، وأعطى الله نصراً عظيماً.

للأسف، بعد انتصار جدعون لم يقد الناس لعبادة الله بل تحوّل إلى عبادة الأصنام. إذا لم يكن القائد ثابتاً على المبدأ على المدى الطويل، فسوف يفشل في تحقيق كامل إمكاناته في أمور الله.

نحميا: القيادة بالرؤية

كان نحميا رجلاً يهودياً يعمل لدى ملك بابل بعيداً عن الوطن. ثمّ سمع عن حالة أورشليم. كانت المدينة قد تمّ غزوها منذ زمن بعيد. وكانت الأسوار محطّمة، ممّا يعني أنّ الناس كانوا تحت رحمة الغزاة.

شعر نحميا بالمسؤوليّة الشخصية للتصرّف. كان معظم الناس سيجزنون على هذه الأخبار دون الشعور بأيّ التزام بالردّ. لن يتوقّعوا أن يكونوا قادرين على تغيير الوضع. القائد يشعر بالمسؤوليّة لأنّه يعتقد أنّه من الممكن تغيير الوضع. لأنّه يستطيع ذلك، فهو يعلم أنّه يجب عليه ذلك.

صلّى نحميا من أجل تدخّل الله. عرف نحميا أنّ إعادة البناء لا يمكن أن تحدث دون مساعدة الله. القائد المسيحيّ لا يحاول تغيير العالم ليناسب رؤيته الخاصّة، بل رؤية الله. ثقته مبنية على الله وليس الإنسان.

أعطى الله فرصة خاصّة. أظهر الملك اهتماماً بمشكلة نحميا. المبدأ الذي نتعلّمه من هذا ليس أنّنا بحاجة إلى أشخاص أقوىاء لمساعدتنا. المبدأ هو أنّه إذا كان الهدف هو خطة الله، فسيعطي الله فرصاً خاصّة لتحقيق الهدف.

وصل نحميا إلى أورشليم وشرح رؤيته للقادة هناك. بدأت الرؤية برجل واحد، لكن سرعان ما بدأ آخرون في الاشتراك فيها. لا يمكن للقائد أن يتوقّع من الجميع أن يفهموا الرؤية على الفور. الدعم يبدأ من قلة.

من الضروريّ وجود قلة من الذين يشاركونك الرؤية، وإلّا فالقائد لا يقود أحداً. يجب أن تمتلك الرؤية مجموعة ملتزمة. امتلاك الرؤية هو شيء يفوق الموافقة عليها والأمل في حدوثها. أولئك الذين يشتركون في الرؤية يجب أن يشعروا أنّها ملكهم.

شكّل الالتزام بالرؤية مجتمعاً. كان عليهم أن يتعلّموا كيفيّة العيش معاً، وأن يدعم بعضهم بعضاً، وأن يبقوا مخلصين للرؤية.

نحميا هو مثال لشخص أصبح قائداً رغم أنه لم يكن مسؤولاً في الأصل عن هذه المشكلات. لم يبدأ بمنصب، بل كان لديه شغف لإجراء التغيير. لقد أصبح قائداً بسبب رؤيته.

الملك شاول: القيادة من منطلق وجود منصب

كان شاول أول ملك لإسرائيل. لم يستطع أن يحذو حذو ملك سابق لأنه لم يكن يوجد واحد. كان مزارعاً وليس لديه أي خبرة كحاكم من أي نوع.

عندما نُصِّب، لم يكن يوجد جيش ولا موظفون حكوميون. لم يكن يوجد قضاة رسميون ولا مكاتب حكومية ولا ضرائب لتنفقها الحكومة. بعد تعيينه ملكاً، كان دور شاول غير محدد لدرجة أنه استمر في العمل في الحقل كمزارع.

ثم جاءت الأزمة (صموئيل الأول 11). هوجمت أمة صغيرة متحالفة مع إسرائيل من قبل أعداء إسرائيل. لم يذهب أحد إلى الحقل ليخبر الملك الجديد لأنهم لم يتوقعوا منه فعل أي شيء. سمع شاول الخبر في نهاية اليوم عندما عاد إلى المنزل من العمل في الحقل.

تصرّف شاول بقوة وتصميم. أرسل رسالة مفزعة: مع قطع يسيل منها الدم من الثيران التي كان يحرث بها (1 صموئيل 11: 7). تخيّل وصول رسول يركض إلى منزل زعيم قبليّ. ثم ألقى بساق ثور ملطّخة بالدماء على الأرض وقال: "يقول الملك شاول إن هذا ما سيحدث بثيران أيّ رجل لا يأتي للمساعدة في هذه الحالة الطارئة".

اجتمع الآلاف من الرجال وحققوا نصراً عظيماً. جعل هذا الانتصار شاول قائداً قوياً.

شاول مثال لقائد بدأ بمنصب. لم يكن يريد في الأصل أن يكون قائداً، ولكن لأنه شغل المنصب شعر بالمسؤولية.

◀ كيف كانت استجابة شاول للأزمة مختلفة عن استجابة جدعون؟

سمات القائد المحتمل

كيف يمكنك تقييم نفسك كقائد محتمل؟ ادرس هذه القائمة من سمات القائد المحتمل. إذا كنت ضعيفاً في بعض هذه الأشياء، يمكنك تطويرها بمساعدة الله. بينما تتطوّر في هذه المجالات، ستقوّي قيادتك.

القائد المؤثر...

- (1) له تأثير على الناس الذين يعرفونه.
- (2) لديه انضباط ذاتي.
- (3) تمم مسؤولياته السابقة.
- (4) على استعداد لتحمل مسؤولية جديدة.
- (5) يتواصل جيّدًا مع الناس.
- (6) على استعداد لخدمة الآخرين.
- (7) يأخذ زمام المبادرة.
- (8) مخلص.
- (9) يمكنه التعامل مع الضغط.
- (10) لا يغلبه الغضب.
- (11) لديه روح إيجابية.
- (12) يمكنه التعافي من الإحباط.
- (13) لديه ثقة.
- (14) يتمنّع بالنزاهة.
- (15) يقترب من الله.
- (16) لا تشلّه المشكلات الشخصية.
- (17) لديه القدرة على التعلّم والرغبة في مواصلة التعلّم.
- (18) قادر على حلّ المشكلات.
- (19) غير راضٍ عن الأوضاع الحالية.
- (20) على استعداد لإجراء تغييرات.
- (21) يرى الصورة الكبيرة.
- (22) يمكنه رؤية ما يجب فعله بعد ذلك.

البدء

ماذا لو كنت تعمل في مؤسسة لست القائد الأساسي فيها؟
ماذا لو كان لدى قائد مؤسستك حدود تمنعه من اتباع المبادئ التي تتعلّمها في هذه الدورة؟

في بعض الأحيان، يشعر القائد الشاب النامي بالإحباط لأنه يشعر أنه لا يستطيع تطبيق مبادئ القيادة التي يعرفها. يشعر أن قدراته محدودة لأنه ليس في موقع سلطة.

يجب على الشخص الذي يتوقّع أن يكون قائداً ألا ينتظر حتّى يُوضَع في موقع السلطة ليبدأ تطبيق مبادئ القيادة. إذ يمكنه تطبيق المبادئ المتعلّقة بتتميم المسؤوليّات، وبناء الثقة، وزيادة معرفته، وممارسة المهارات، واكتساب السمعة كشخص يُعتمد عليه، وإظهار التزامه بنجاح المنظّمة بدلاً من مصلحته الشخصية. هذه الأمور تزيد من تأثيره لدى الجميع بمن فيهم القادة الذين يعلنونه.

تذكّر أنّ القائد هو ببساطة شخص له تأثير. توجد أشياء كثيرة تنمّي تأثيرك حتّى من دون منصب رسمي.

لا تكن مسرعاً في التفكير أنّه يجب أن تبدأ مؤسّسة جديدة لكي تكون قائداً. يوجد كثير ممّا يمكنك فعله أينما كنت.

مهما كان منصبك، يمكنك تشجيع القادة الشباب وأعضاء الفريق وتوجيههم. ربّما يمكن فعل ذلك كجزء رسمي من عملك في المنظّمة، أو يمكن فعله بشكل غير رسمي مع أولئك الذين يقدرّون مساعدتك.

اطلب الحصول على إرشاد من الآخرين سواء داخل مؤسّستك أو خارجها. يسعد معظم القادة بمشاركة حكمتهم. يمكنك الحصول على إرشاد بخصوص جوانب معيّنة من القيادة؛ ليس من الضروري أن يكون المرشد نموذجاً مثالياً في كلّ المجالات. قد يكون المرشد أصغر منك إذا كان ماهراً في مجالات معيّنة.

اسمح لبعض الطلّاب بمشاركة الطريقة التي يتوقّعون بها تغيير أهدافهم أو أفعالهم بسبب هذا الدرس.

واجبات الدرس الرابع

(1) اكتب فقرة تلخّص المفهوم المغيّر للحياة من هذا الدرس. اشرح سبب أهميّته. ما فائدته؟ ما الضرر الذي يمكن أن ينجم عن الجهل به؟

(2) اشرح كيف ستطيق مبادئ هذا الدرس على حياتك الخاصّة. كيف يغيّر هذا الدرس أهدافك؟ كيف تخطّط لتغيير أفعالك؟

(3) ادرس "العوامل التي تصنع القائد" و"سمات القائد المحتمل" المذكورة في هذا الدرس. كن مستعدًا لكتابة عديد من العوامل والسمات من الذاكرة في بداية الفصل الدراسي التالي.

(4) قبل الجلسة التالية، اقرأ يوحنا ١٣ : ١-١٧. اكتب ما يخبرنا به هذا المقطع عن القيادة.

الدرس الخامس القيادة الخادمة

نموذج القيادة العظيمة

كانت الوجبة الأخيرة التي تناولها يسوع مع تلاميذه هي وجبة عيد الفصح. كان من المعتاد أنه في مناسبات العشاء الرسمي يغسل الخادم أقدام الضيوف. كانت هذه الوظيفة تُمنح عادةً لأدنى الخدم.

في هذه الوجبة، كان هناك فقط يسوع والتلاميذ. في البداية، لم يتم أحد بمهمة غسل القدمين. لم يتطوَّع أيُّ من التلاميذ للوظيفة لأنهم لا يريدون منصب الخادم. كان كلُّ منهم لا يزال يأمل في الحصول على منصب رفيع في المملكة الجديدة.

يمكننا أن نتخيَّل أن بطرس قال ليوحناً بهدوء: "نحتاج إلى شخص ما لغسل القدمين؛ عليك أن تفعل ذلك". وربما أجاب يوحنا: "لا، لن أفعل ذلك؛ يجب أن يفعل يعقوب هذا". لم يكن أيُّ منهم على استعداد لتولِّي دور الخادم. في نهاية الوجبة، قام يسوع وأخذ ماءً ومنشفة وبدأ المهمة. لا شكَّ أن التلاميذ شعروا بالخجل حينها.

رفض بطرس أن يترك يسوع يغسل قدميه في البداية، قائلاً إنه يحترم يسوع كثيراً لدرجة أنه لا يسمح له بالقيام بمثل هذه المهمة المتواضعة. قال يسوع لبطرس: "إِنْ كُنْتُ لَا أَعْصِيكَ فَلَيْسَ لَكَ مَعِيَ نَصِيبٌ". كان يستخدم هذه المهمة الصغيرة لتمثيل الغرض العظيم من التجسُّد. قال في وقت آخر: "أَنَّ ابْنَ الْإِنْسَانِ لَمْ يَأْتِ لِيُخْدَمَ بَلْ لِيُخْدَمَ، وَلِيَبْدِلَ نَفْسَهُ فِدْيَةً عَنْ كَثِيرِينَ" (متى 20: 28). تجلَّت الخدمة التي قدَّمها بموته من خلال عديد من أعمال الخدمة الأخرى، بما في ذلك غسل القدمين في تلك المناسبة. إذا كان الشخص لا يقبل خدمة يسوع، فهو ليس جزءاً من ملكوت يسوع.

بعد ذلك، قال يسوع: "دعوني أوضِّح ما قمت به". وأوضِّح أنه في نظام العالم، يتوقَّع القائد أن يُخدَم. ولكن في ملكوت الله، القيادة خدمة.

النظرة الصحيحة للقيادة هي الخدمة للجميع. الشخص الذي يراقب احتياجات الناس ويجد طرقاً لتلبية هذه الاحتياجات سيصبح القائد. يريد الناس قائداً يهتمُّ بهم وقادراً على تلبية احتياجاتهم. الناس على استعداد لمنح السلطة للشخص الذي سيستخدم السلطة من أجلهم.

بنى مجموعة من الجنود منازل من جذوع الأشجار. كانوا يكافحون لرفع قطعة خشب ثقيلة، وكان الرقيب يصرخ فيهم. وكان يوجد رجل يمرُّ بجانبه وتوقف ليشاهد. فقال للرقيب: "لماذا لا تساعدهم؟" أجاب الرقيب بغضب: "أنا رقيب".

انضمَّ الرجل إلى الجنود وساعدهم في رفع الحطب، ثم فتح معطفه ليظهر زيَّ العسكري. قال: "أنا جنرال". كان هذا الجنرال هو جورج واشنطن، الذي أصبح في ما بعد رئيسًا للولايات المتحدة.

حتى في نظام العالم، تؤدِّي الرغبة في الخدمة إلى الترقية. يظهر هذا في عناوين بعض المناصب، على سبيل المثال، أعلى منصب في حكومة بريطانيا العظمى هو رئيس الوزراء، والذي يعني حرفياً "الخادم الأول". أعظم قادة التاريخ هم أولئك الذين خدموا احتياجات الناس. لا يخدم القادة في العالم دائماً من أجل الدوافع الصحيحة، ولكن يجب أن يكون لأتباع يسوع قلبٌ يرغب في الخدمة.

وصل رئيس الكلية إلى مكتبه حاملاً عدّة حقائب. عندما طلب من طالب أن يساعده، أجاب الطالب: "أنا لست خادماً". قال طالب آخر على الفور: "يمكنني المساعدة؛ أنا خادم". بعد سنوات عديدة، أصبح الطالب الثاني رئيسًا للكلية.

القيادة الخادمة

ما هي القيادة الخادمة؟ هنا تعريف بسيط:

القيادة الخادمة هي أن تقود من أجل صالح أولئك الذين تقودهم.

◀ قوموا بقراءة 1 بطرس 5: 1-4 معًا. ماذا يعني هذا الشاهد بشأن القيادة الخادمة؟

القيادة لا تعني أن يخدمك الناس، إنّها تعني أن تخدم أنت الناس.

كتب روبرت جرينليف (Robert Greenleaf)

لقد كانت تجربتي عمومًا أنّ كبار الشخصيات في المنظمات العظيمة حقًا هم قادة خدام، إنّهم الأكثر تواضعًا، والأكثر وقارًا، والأكثر انفتاحًا، والأكثر قابليةً للتعلّم، والأكثر احترامًا، والأكثر اهتمامًا، والأكثر تصميمًا. عندما يرفض الأشخاص ذوو السلطة الرسمية أو السلطة النابعة من المنصب استخدام تلك السلطة إلا كملاذ أخير، فإنّ سلطتهم الأخلاقية تزداد لأنّه من

الواضح أنَّهم قد أخضعوا ذاتهم وسلطتهم النابعة من المنصب وأنَّهم يستخدمون التفكير، والإقناع، واللفظ، والتعاطف، وباختصار جدارتهم بالثقة بدلاً من ذلك.⁶

وصف رجل في الأسكا عمل الكلاب التي تجرُّ الزلاجات. بعض الكلاب تصبح كلاباً قائدة. إذ يوضعون أولاً في الحزام لأنَّهم أقوياء ويتميَّزون بالسرعة والذكاء. بعد أن يصبح الكلب هو القائد، لا يعود يريد أن يوضع في أيِّ مكان آخر في الحزام. المشكلة هي أنَّه عندما يشيخ الكلب، لا يكون قادراً على القيادة.

سيكون قادراً على الخدمة في منصب مختلف، لكنَّه يرفض. أحياناً يجب على المالكين قتل الكلاب القديمة لأنَّ رعايتها تصبح باهظة الثمن وترفض الخدمة في مكان مختلف.

نموذج فيلبي

كان الرسول بولس شديد التركيز على الحاجة إلى تطوير القادة. بدأ الخدمة في أماكن عديدة، لكنَّه كان يعلم أنَّ العمل لا يمكن أن يستمرَّ ويتوسَّع من دون عديدٍ من القادة.

◀ انظروا إلى فيلبي 2: 19-21 معاً. لماذا كان بولس يفتقر أحياناً إلى شخص يرسله ليتحمَّل مسؤولية الخدمة؟

في بعض الأحيان، كان بولس يفتقر إلى شخص لإرساله من أجل مسؤولية الخدمة لأنَّ الأشخاص المتاحين كانوا مهتمِّين فقط بمصلحتهم الخاصَّة. كان هؤلاء أشخاصاً منخرطين في الكنيسة ويساعدون بطريقة ما، لكن لا يمكن الوثوق بهم ليخدموا بقلب خادِم. جعلتهم هذه المشكلة عديمي الجدوى لتحمل المسؤولية الجسيمة.

وصفت الرسالة إلى أهل فيلبي عدَّة أشخاص خدموا دون منفعة شخصيَّة.

"أفضل طريقة لتجد نفسك هي أن تخسر نفسك في خدمة الآخرين."
-مهاتما غاندي

عمل أيفرودتس (2: 25-30) بجِدِّ في الخدمة لدرجة أنَّ صحَّته تأثَّرت، وكاد يموت. قال بولس إنَّنا يجب أن نعجب بالأشخاص الذين لديهم هذا النوع من

Robert Greenleaf, *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness* ⁶
(Mahwah, NJ: Paulist Press), 12

الإخلاص. هذا لا يعني أننا يجب ألا نكون حريصين على صحَّتنا، ولكن تفاني أبقرودتوس لعمل الله جعله بطلاً بالنسبة للكنيسة.

قال بولس إنَّه كان لديه هذا النوع من الإخلاص ولم يحاول أن يتكسَّب من الناس الذين خدمهم (٢: ١٩-٢٢). وقال إنَّ تيموثاوس اتَّبَعَ نفس القِيَم.

المثال الأسمى الموصوف في هذه الرسالة هو يسوع (2: 5-8). لم يتمسك بالكرامة التي يستحقُّها ولكنَّه كان على استعداد للتخلِّي عن مكانته ويصبح خادماً. لقد بذل نفسه بالكامل، حتَّى الموت.

مثال سيِّئ...

كان جيحزي خادم أليشع، نبيِّ إسرائيل القائد. ربَّما أختير ليحلَّ محلَّ أليشع يوماً ما، لأنَّه كان يخدم أليشع تماماً كما خدم أليشع قبل أن يحلَّ محله.

عندما جاء نعمان ليُشفي وعرض عليه أجراً كبيراً، رفض أليشع ذلك. كان جيحزي محبباً لأنَّهم في العادة لم يحصلوا على تقدمات كبيرة. فذهب سرّاً ليعثر على نعمان وأخذ جزءاً من المبلغ.

أخبر أليشع جيحزي أنَّه كان مخطئاً في السعي وراء الثروة بدلاً من التركيز على الخدمة (2 ملوك 5: 26). وأخذ جيحزي برص نعمان ولم يعد يمكنه أن يكون نبياً.

يذهب بعض الناس إلى الخدمة لأنَّهم يرغبون في النجاح الشخصي. يعتقدون أنَّ الخدمة هي فرصة للحصول على منصب قيادي. إنَّهم لا يتنازلون عن المصلحة الذاتية ويتبعون محبة الله، إنَّما يتبعون المصلحة الذاتية في خدمتهم.

"يكتسب الناس سمة
معينة بالعمل باستمرار
بطريقة معينة".
-أرسطو

يجب أن تأتي الرغبة في الخدمة من الرغبة في خدمة الله من خلال خدمة الناس. الشخص الذي لديه هذا الدافع لن يرغب في المنصب إلا كفرصة للخدمة (1 تيموثاوس 3: 1). سيحرص على أن يتأكَّد أنَّ الله يوجِّه ترقيته في المنصب. كما تستند رغبته في النجاح إلى رغبته في أن يكون مخلصاً لله.

غالبًا ما نعبر عن الإخلاص الكامل لله باسم التواضع. لا يمكننا أن نكرم الله بشكل لائق ما لم نقوم بدور متواضع بالنسبة لله.

لأنّ التكريس لله يعني التواضع، فالتكريس يعني إنّي... .

- أعتد على قوّة الله لذلك سوف يتمجّد.
- أنا غير سعيد إذا كانت قدراتي تكرمني بدلاً من أن تكرم الله.
- أنا على استعداد لفعل مهام ذات مكانة منخفضة، والعمل في أماكن غير ظاهرة.
- أتحمل ازدراء الناس الذين لا يفهمون قلبي.
- لست مدفوعاً برموز المكانة الدنيويّة.
- أثق في أنّ الله سيختار ما إذا كنت سأحصل على ترقية أم لا.

لا يمكنك أن تقوم بعمل جسد المسيح من دون روح المسيح. هذا يعني أنّ الكنيسة يجب أن يقودها قادة يظهرون روح المسيح. لا يمكنك التحدّث باسم الله حتّى تستمع إليه، ليس فقط ليحفظك ويرشدك، ولكن لكي تتشكّل. أنت تستمع من أجل أن تتغيّر.

المؤهل الأوّل للقيادة الخادمة

◀ ما هو المؤهل الأوّل للقيادة الخادمة؟

محبّة المسيح هي ما يحفّزنا (2 كورنثوس 5: 14-15).

يفعل الناس أشياء جيّدة لأسباب عديدة. في بعض الأحيان يكونون أشخاصاً طيّبين ولديهم أسباب وجيهة، ولكن ليس أفضل سبب.

خطّط الله لبطرس أن يكون قائداً عظيماً في الكنيسة. بعد أن أنكر بطرس يسوع، أجرى يسوع محادثة معه لكي يستعيده ويدعوه مرّة أخرى للخدمة.

سأل يسوع بطرس ثلاث مرّات: "أحبّني؟" أكّد هذا أنّ محبّة المسيح هي أهمّ مؤهل للخدمة (يوحنا 21: 15-17). القدرات البشريّة ليست هي الأهمّ. حبّ الناس مهمّ جدّاً، لكنّه ليس الأهمّ. أهمّ مؤهل للقيادة الخادمة هو أن نحبّ يسوع.

إذا أحببت يسوع، فستقتدي به وتصبح مثله. إذا كنت تحبّه، فستريد أن يعرفه الآخرون ويحبّوه. أفضل دافع للخدمة هو الرغبة في ربط الآخرين بيسوع.

المؤهل الأول للخدمة هو محبة الله. وتتجلى محبتنا لله في المحبة والخدمة للناس. ليس لدى الله أي احتياجات جسدية، فلديه كل الموارد والقوة. لكن يسوع قال إننا عندما نلبي احتياجات شعبه، فإننا نخدمه (متى 25: 40).

مفهوم الوكالة

◀ لصالح من تعمل؟

يجب أن يفهم كل راع أنه يعمل من أجل الله وأنه يتحمل المسؤولية النهائية أمام الله (1 كورنثوس 4: 1-5). نحن نخدم الله بخدمة الناس، لأن هذه المسؤولية أعطاه لنا الله.

يستخدم الكتاب المقدس مصطلح الوكيل للإشارة إلى شخص في قيادة الخدمة (1 كورنثوس 4: 2). لا تُترجم كلمة الوكيل بسهولة في بعض اللغات. الوكيل هو الشخص الذي يدير الأشخاص والموارد لصالح شخص آخر. إنه يخدم الناس الذين يديرهم، ويهتم باحتياجاتهم؛ لكنه مسؤول أمام الشخص الذي جعله وكيلًا.

وصف ألبرت موهلر (Albert Mohler)، دور قادة الخدمة بهذه الطريقة:

- نحن الوكلاء على حياة الإنسان وسلامتهم.
- نحن وكلاء الوقت والفرص.
- نحن وكلاء الأصول والموارد.
- نحن وكلاء الطاقة والاهتمام.
- نحن وكلاء السمعة والإرث.
- نحن وكلاء الحق والتعليم.⁷

أهم سمة في القائد العظيم

درس جيم كولينز (Jim Collins)، الأعمال التجارية ليكتشف لماذا أصبح بعضها عظيمًا وظلّ عظيمًا لسنوات عديدة. فوجد المبادئ التي تنطبق على أي منظمة.

⁷ Albert Mohler, *The Conviction to Lead: 25 Principles for Leadership that Matters* (Bloomington: Bethany House Publishers, 2012)

كانت إحدى الخصائص الأساسية في الأعمال التجارية العظيمة أن لديها ما يسميه كولينز قائد المستوى الخامس.⁸

وفقًا لوصف كولينز، فإنَّ المستوى الأوَّل في القيادة هو الشخص القادر على القيام بعمل جيِّد للغاية. هذا يمنحه التأثير.

أمَّا عضو الفريق الجيِّد ففي المستوى الثاني من القيادة، لأنَّه يعمل بشكل جيِّد مع المجموعة.

أمَّا المدير الكفؤ ففي المستوى الثالث. إذ يدير الأشخاص والموارد حتَّى يتمكَّنوا من تحقيق الأهداف المعطاة له.

يحفِّز قائد المستوى الرابع أفراد المنظمة على الالتزام وبذل الطاقة لتحقيق رؤية واضحة.

يبنى القائد من المستوى الخامس مؤسسة لتحقيق العظمة على المدى الطويل من خلال مزيج من التواضع الشخصي والتصميم.

جميع الأشخاص في جميع هذه المستويات ذوو قيمة، وأيُّ منظمة ستكون سعيدة بوجودهم.

يتمتَّع القائد من المستوى الرابع بجميع الصفات التي يتوقَّعها معظم الناس من القائد العظيم. إنَّه ليس مجرد مدير ينظِّم ويشرف على ما هو موجود. يستطيع القائد من المستوى الرابع أن يحفِّز الناس، وينقل رؤية واضحة، ويقود الناس إلى مشاركة الأهداف.

يتمتَّع القائد من المستوى الخامس بخاصية واحدة قد لا تكون في المستوى الرابع. يعطي القائد من المستوى الخامس نفسه لجعل المؤسسة رائعة. إنَّه متواضع. يعتبر المؤسسة أكثر أهمية منه. إنَّه لا يستخدم المؤسسة للترويج لنفسه، بل يهب نفسه للمؤسسة. إذا كان الشاغل الرئيسي للقائد هو الحصول على التكريم والفضل في إنجازات المؤسسة، فهو ليس قائدًا من المستوى الخامس.

Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't* (New York: Harper Business, 2001)

التواضع لا يعني أنه خجول أو غير ثابت. بل إن التواضع يجعله شجاعاً ومحدّداً لأنه يهتمُّ بالمؤسسة أكثر من اهتمامه بنفسه.

يوجد عديد من القادة الذين بدوا عظماء بسبب موهبتهم. فجعلوا المنظمة تنمو. قاموا بعدديد من التغييرات الجيدة. ومع ذلك، فقد استخدموا المؤسسة كمنصة لشهرتهم. بعد فترة قيادتهم، لم تستمر المؤسسة في كونها عظيمة لأنهم لم يبنوها لتكون عظيمة فوق شخصيتهم.

دعونا نفكر في كيفية ارتباط هذا المبدأ بالخدمة. القائد من المستوى الخامس مقتنع بأنه يعمل في مؤسسة تحقّق الخير للناس. إنه يكرّس نفسه للنهوض بهذه المؤسسة لما تقدّمه من خير. بهذه الطريقة يخدم الناس.

لم يكن جيم كولينز يحاول تعليم المبادئ المسيحية، لكن بحثه يتوافق مع تعاليم يسوع. القائد العظيم حقاً هو الذي يعطي نفسه للخدمة.

في أحد المناسبات جاء زوّار من أمة أخرى لرؤية يسوع. كان التلاميذ متحمّسين، ربّما ظنّوا أنّ خدمتهم ستصبح دولية قريباً. لكن يسوع أبقى تركيزه على الغرض من مجيئه.

قال يسوع: "إن لم تقع حبة الحنطة في الأرض وتمت فهي تبقى وحدها. ولكن إن ماتت تأتي بثمر كثير" (يوحنا 12: 24). لم يكن يسوع مهتماً بأن يصبح مشهوراً كزعيم ديني. لقد جاء لينجز شيئاً يخدم جميع الناس.

تغيير في القلب

تبدأ القيادة الخادمة في القلب. المشكلة هي أننا جميعاً نبدأ حياتنا بقلب أناني. لهذا السبب، نميل إلى السعي وراء مصلحتنا قبل كلّ شيء.

يحتاج قائد الخدمة الذي يريد إرضاء الله من خلال خدمة الآخرين عادةً إلى المرور بعملية روحية تجعله يصل إلى نوع من الموت عن تحقيق الطموح الشخصي. إذا قاوم هذا الاستسلام الكامل لله، فإنه يتطوّر إلى قائد يعمل من أجل تقدّمه هو.

◀ على أحد الطلبة قراءة 1 كورنثوس 13: 1-8 للمجموعة. يجب أن تنظر المجموعة إلى الآيات معاً وتناقش كيف تكون القيادة عندما تكون قائمة على الحب.

لكي تكون القائد الذي يريدك الله أن تكونه، يجب أن يكون لديك تغيير في القلب. انتبه أن قيادتك حتى الآن لها دوافع ذاتية. تعرّف على أهداف محدّدة كانت خاطئة بسبب المصلحة الذاتية. حدّد التوجّهات التي كانت خاطئة لأنّ الذات كانت الأولوية.

هل استأت من نجاح الآخرين؟ عندما تحلم بالنجاح، فهل تفكّر غالبًا في التكريم الذي يمكن أن يأتي إليك، أم في المساعدة التي يمكن أن تقدّمها للآخرين؟

حدّد تصرّفات معيّنة كان يجب أن تكون مختلفة. صمّم على الاعتذار وتصحيح الكلمات والأفعال الخاطئة - اذكرها بشكل محدّد.

اشرح منظورك الجديد للأشخاص الذين تقودهم. سيعزّز التفسير العلنيّ لتغيير قلبك من تأثيرك، ولن يقوّضه إذا تابعت ذلك باستمرار. لا تغضب إذا كان بعض الناس متشكّكين في التزامك الجديد. الثبات سيقنعهم. صلّ طالبًا المساعدة من الله عندما تواجه تجربة السعي وراء الكرامة والقوّة لنفسك.

يجب أن تثق بأنّ الله سيغيّر قلبك، بدلاً من التفكير في أنّ تغيير أسلوب تفكيرك يكفي. لن تتغيّر طبيعتك لمجرّد أنّك تدرك أنّها خطأ. وحده الله يستطيع أن يغيّر طبيعتك.

اسمح لبعض الطلاب بمشاركة الطريقة التي يتوقّعون بها تغيير أهدافهم أو أفعالهم بسبب هذا الدرس.

خمس ملحوظات موجزة

- (1) القيادة الخادمة هي أن تقود من أجل أولئك الذين يتمّ قيادتهم.
- (2) الناس على استعداد لمنح السلطة للشخص الذي سيستخدم السلطة من أجلهم.
- (3) تظهر محبة الله من خلال محبة وخدمة الناس.
- (4) يمنح قائد المستوى الخامس نفسه لجعل المؤسسة رائعة.
- (5) يمكن لله وحده أن يغيّر طبيعتك لتخدم بإخلاص.

واجبات الدرس الخامس

(1) اكتب فقرة تلخّص مفهوم الحياة المتغيّرة من هذا الدرس. اشرح سبب أهميّته. ما فائدته؟ ما الضرر الذي يمكن أن ينجم عن الجهل به.

- (2) اشرح كيف ستطيق مبادئ هذا الدرس على حياتك الخاصّة. كيف يغيّر هذا الدرس أهدافك؟ كيف تخطّط لتغيير أفعالك؟
- (3) احفظ الملحوظات الخمس الموجزة للدرس 5. كن مستعدًّا لكتابتها من الذاكرة في بداية جلسة الفصل التالية.
- (4) قبل الجلسة التالية، اقرأ دانيال 1: 8-15. اكتب الخصائص التي تراها في دانيال والتي أثّرت على قيادته المستقبلية.

الدرس السادس القيادة القائمة على الشخصية

قوة الاقتناع

القناعة هي اليقين بشأن الحقّ. القناعات هي معتقدات راسخة عن الواقع. فالقناعة هي ما يوجّه قراراتنا، لأنّ الشخص يتصرّف استجابةً لما يعتقد أنّه صحيح.

القناعة لا تشير فقط إلى الحقّ الدينيّ. إذا كان البائع يعتقد حقّاً أنّ منتجته هو الأفضل وأنّ الجميع بحاجة إليه، فهذه قناعة لديه. ومن المرجّح أن تجعله هذه القناعة أكثر تأثيراً على الآخرين.

تاقت مجموعة من الناس في الصحراء. فجلسوا يناقشون وضعهم وخياراتهم. كان يوجد شخص واحد هو الأكثر إقناعاً في شرحه لموقفهم. كما أنّه أقنعهم أيضاً أنّه يعرف ما يجب عليهم فعله. لقد أصبح القائد.

يمكن أن تكون القناعة خاطئة. قد يصدّق الشخص أشياء غير صحيحة. حتّى القناعة الخاطئة تعطي القوة للقيادة لفترة من الزمن. على سبيل المثال، إذا اعتقد شخص ما خطأً أنّه يعرف الاتجاهات الصحيحة للوصول إلى مكان ما، فقد يتبعه الناس بسبب قناعته. في النهاية سيصابون بخيبة أمل وسيقلُّ تأثيره بشكل كبير، وسيكونون أقلّ عرضة لاتباعه مرّة أخرى.

تستند القيادة على الاقتناع، لأنّ القائد يقود الآخرين من خلال إظهار الحقّ لهم وإظهار الاستجابة المناسبة لذلك الحقّ. إنّه يقول: "هكذا هي الأمور، وهذا ما يجب أن نفعله".

إذا أدرك شخص في مبنى مزدحم أنّ المبنى يحترق، فهو يعلم أنّ الجميع بحاجة إلى سماع هذه الحقيقة والتجاوب معها. لديه قناعة ليوصلها. تحوّل المعلومات على العمل من جانب كلّ من يؤمن بها. لبضع ثوانٍ، يكون هذا الشخص قائداً لأنّه يؤثّر عليهم من خلال إيصال قناعته. لن يستمرّ في كونه القائد ما لم يؤمنوا أيضاً أنّه يعرف ما يجب عليهم فعله. تنتهي قيادته عند النقطة التي تنتهي فيها قناعته.

بالنسبة للمسيحيّ، يجب أن تكون حقيقة كلمة الله وإرادته أساس كلِّ مؤسّسة، وليس فقط مؤسّسات الخدمة. يجب على المؤمن المسيحيّ ألاّ يدير عملاً مخالفاً لكلمة الله.

القناعة القويّة ضروريّة للقيادة القويّة. فكّر في أيّ قائد عظيم، سواء من الكتاب المقدّس أو من التاريخ اللاحق. حاول أن تتخيّله دون قناعة قويّة، حتّى مع قدرات كبيرة. حتّى لو كان الشخص ينظّم ويتواصل بشكل جيّد، فلن يمكنه القيادة لفترة طويلة دون قناعة.

بالنسبة لكلِّ واحد من هؤلاء القادة من التاريخ، دع واحداً من المجموعة يخبر شيئاً عنه، ثمّ اطلب من المجموعة محاولة تخيّل هذا القائد دون قناعة قويّة: موسى، يشوع، بولس، مارتن لوثر، أبراهام لنكولن، المهاتما غاندي، ونستون تشرشل، بيلي جراهام. (كان لكلِّ واحد من هؤلاء تأثير كبير، لكنّهم لم يكونوا جميعاً قادة مسيحيّين).

يجب أن تكون القناعة، وليس النجاح، المحرّك الأعلى للقائد. إنّهُ مجبر على النجاح بسبب القناعة. لذلك، لن يتنازل عن قناعته من أجل النجاح.

يجب ألاّ تكون القناعة لجزء من الوقت أو أنّه يتظاهر بها. إذا كان الشخص على استعداد لتغيير قناعته لأنّه عيّن لتمثيل معتقدات مختلفة، فلا يمكن أن يكون قائداً قوياً.

يجب أن يكون القائد معروفاً بحبّه للحقّ. لأنّه مدفوع بالقناعة، يريد دائماً معرفة ما هو صحيح. إنّهُ يفضّل التصحيح بدلاً من الاستمرار في الاعتقاد بشيء خاطئ.

تجعل القناعة الإنسان أقوى في شخصيّته من لو لم يكن لديه هذه القناعة. حتّى الشخص الذي يكره المواجهة والجدل والنقد قد يصبح قائداً لأنّه قويّ في قناعته.

كما أنّ القناعة تجعل الشخص يعمل بمستوى ذكاء أعلى ممّا كان سيعمل به بخلاف ذلك. مع "الذكاء المرتبط بالقناعة"،⁹ تُتخذ عديد من القرارات لا إرادياً لأنّ بعض الخيارات لا يجب أخذها في الاعتبار. هذا يجعل الشخص قادراً على رؤية ما هو صحيح بسرعة أكبر. مثل المعرفة أو الحكمة، فإنّ الشخص من دون قناعة هو شخص أحمق.

⁹ مصطلح يستخدمه ألبرت موهلر في كتابه *The Conviction to Lead: 25 Principles for Leadership that Matters* (Bloomington: Bethany House Publishers, 2012).

◀ من هو القائد العظيم الذي تعرفه شخصياً؟ كيف تعطي القناعة القوة لقيادته؟

كان دانيال وعدد قليل من اليهود يتدربون على القيادة في إمبراطورية أجنبية. كان من المهم بالنسبة له أن يعمل بشكل جيد وأن يرضي مدير التدريب، ولكن أُخْبِرَت قناعاته عندما أدرك أن الطعام كان خطأً بالنسبة لليهودي أن يأكله. كثير من الناس في وضع مماثل يعرضون قناعاتهم للخطر إذا بدا أن القناعات تقلل من مكانتهم.

لاحظ مدير التدريب بالفعل أن دانيال يتمتع بروح ممتازة. اقترب دانيال منه بلباقة، وقدم طلبه بتواضع، وعرض أن يجرب شيئاً مختلفاً لا يتسبب في مخاطرة بالنسبة للمدير. أكرم الله أمانة دانيال وحقق له نجاحاً عظيماً (دانيال 1: 8-15).

النزاهة

القناعة المطبقة باستمرار على الأفعال والمواقف هي النزاهة. النزاهة الشخصية هي أن تكون متسقاً مع نفسك، وأن تتصرف وفقاً لمعتقداتك وقيمك المعلنة.

"السعادة هي عندما يكون
ما تفكر فيه وما تقوله
وما تفعله في انسجام
بعضه مع بعض".
-مهاتما غاندي

من دون النزاهة تخلق توقعات لا يمكنك تحقيقها. من دون نزاهة قد تفوز باستجابة فورية إذا اعتقد الناس أنك تتمتع بالنزاهة. يواجه القائد إغراء تلميع صورة زائفة، مما يسمح بوجود تناقض بين ما هو عليه وما يعتقد الناس. لكن يجب أن تتحلى بالنزاهة حقاً لاتباعك الناس على المدى الطويل.

يظهر الافتقار إلى النزاهة في عدم الاتساق. إذا كانت تصرفات القائد ومواقفه لا تتفق مع القيم التي يعلنها، فإن نزاهته منخفضة. يتمتع القائد بمستوى منخفض من النزاهة إذا كان غير أمين، أو لديه أولويات أنانية، أو يظهر الود فقط للأشخاص الذين يمكنهم مساعدته، أو يتبع رغبات غير نقيّة، أو لديه خطايا سرية.

اعتقد عخان أن خطيئته كانت سرية وشخصية. لم يكن يتوقع أن تؤثر على أي شخص آخر. ومع ذلك، أدت خطيئته إلى وفاة 36 رجلاً من إسرائيل، ثم موت جميع أفراد أسرته (يشوع 7: 24-26).

لا توجد خطايا صغيرة بالنسبة للقائد. أي خطيئة يرتكبها القائد تؤثر على الآخرين. لماذا؟ عندما يخطئ القائد:

- يفقد النقاء الروحي والقوة التي يحتاجها.
- يكون لديه قدر أقل من بركة الله على قيادته.
- يكون تمييزه مشوّهاً.
- تكون أولوياته خاطئة.

هذه العوامل تحدُّ من قيادته وتؤثّر على الأشخاص الذين يقودهم.

الشخصية

الطبيعة الداخلية الحقيقية للإنسان هي شخصيته. وصف جون ماكسويل أهمية الشخصية بالقول إنَّ الشخص يجب أن يكون "أكبر من الداخل عنه من الخارج". يجب أن تكون شخصية الشخص أعظم من سمعته.¹⁰

"الالتزام هو ما يحوّل
الوعد إلى حقيقة".
-أبراهام لينكولن

قال مارتن لوتر كينج: "غالبًا ما يُوجّه الناس إلى الأسباب، وغالبًا ما يلتزمون بأفكار عظيمة من خلال الأشخاص الذين يجسّدون تلك الأفكار. عليهم أن يجدوا تجسيدًا للفكرة في اللحم والدم لكي يلتزموا بها". يوضّح هذا التصريح أهمية الشخصية. يجب على القائد أن يؤمن بقضيته لدرجة أن تتوافق طبيعته الكاملة مع القضية. هذه هي نوعية القائد الذي يحفّز الآخرين على الالتزام الكبير.

في بعض الأحيان، يريد القائد ذو الشخصية الضعيفة أن يتبع الناس قيادته بينما يتجاهلون سلوكه الخاص. يعتقد أنّه يمكن أن تكون أخلاقه فاسدة ومع ذلك يظنّ يعمل بشكل جيّد كقائد. ولكن، يتأثّر الناس بمثال القائد أكثر من تأثرهم بكلماته. إذا تناقضت كلماته مع مثال حياته، فإنّ المستمعين يرتكبون.

شخصية القائد الخاصة هي العامل الأساسي الذي يدفع الآخرين إلى الالتزام برؤيته. قد لا يفهمون كلّ أسبابه، لكن إذا وثقوا في شخصيته، فسوف يتبعونه.

◀ المصادقية تعني أنّ الشخص قابل للتصديق. ما الذي يجعل الشخص قابلاً للتصديق؟

أحيانًا يتحدّث القائد عن المعتقدات والقيم التي يريد من شعبه اتّباعها، لكنّه لا يجسّد تلك القيم. قد يفيد أن يكون شعبه مخلصًا لقيم معينة، مثل الخدمة والصدق. ومع

John Maxwell, *Learning from the Giants* (New York: Little, Brown & Company, 2014), 40¹⁰

ذلك، لا يمكنه تعليم القيم التي لا يبرهن عليها بشكل فعّال. إذا كان القائد يجسّد قيماً جيّدة، فسوف يجذب الأشخاص الذين يشاركونه هذه القيم.

الشخصيّة المبنية على قناعة قويّة مهمّة جدًّا لدرجة أنّها قد تصنع قائداً قوياً حتّى من شخص يفتقر إلى القدرة الطبيعيّة. على سبيل المثال، لم يكن لدى موسى شجاعة طبيعيّة قويّة أو قدرة قياديّة، لكن علاقته بالله ومحبّته للشعب كانتا من نقاط القوّة التي أحدثت الفارق. كانت شخصيّة قائمة على تلك القيم.

هارون

كان هارون أوّل رئيس كهنة لإسرائيل، بينما كان موسى أخوه هو القائد. وبينما كان موسى على جبل سيناء يتلقّى الشريعة من الله، جاء الشعب إلى هارون طالبين التوجيه الدينيّ.

عرف هارون أنّهم يريدون صنماً مرئياً، لذلك استسلم لطلبهم وصنع العجل الذهبيّ (خروج 32: 4). وبسبب ضعفه عبدَ الناس الوثن، وأعطوا له الفضل في خلاصهم من مصر. قتل الآلاف من الشعب تحت قضاء الله.

لم يكن هارون لائقاً ليكون القائد لأنّ قناعاته كانت ضعيفة. لقد اتّبع الرأي العامّ ليحافظ على نفوذه، رغم أنّه كان يعلم أنّه خطأ.

آدم

عندما خضعت حواء لتجربة الحيّة، أخذت الثمار وأكلت، وأعطت بعضاً لزوجها الذي كان معها (تكوين 3: 6). يسجّل سفر التكوين المحادثة بين حواء والحيّة. لماذا لم يتفوّه آدم بكلمة؟

يخبرنا الكتاب المقدّس أنّه اختار أن يخطئ على الرغم من علمه أنّ هذا خطأ. لم يندع مثل حواء. استمع آدم إلى التجربة، لكنّه ترك القرار لحواء. على الرغم من أنّه كان مسؤولاً عن القيادة، فإنّه اختار ألا يقود، بل وسمح بشيء خاطئ.

يسمح القائد ذو الشخصيّة الضعيفة للآخرين باتّخاذ القرار لأنّه لا يريد الإصرار على ما يعرف أنّه صحيح. إنّهُ مستعدُّ لارتكاب الخطأ، لكنّه لا يريد أن يُلام.

يختفي معظم الجبل الجليديّ تحت الماء بينما تظهر منه نسبة صغيرة فقط. يمكن مقارنة الجزء الذي يظهر بأداء القائد. يمكن مقارنة الجزء الذي لا يظهر بشخصيّة.

الشخصية هي الأهم وهي الجزء الأكبر من الشخص. ومن المفارقات أن كثيراً من الناس يحاولون تحسين أدائهم مع إهمال الشخصية. حتى أنهم قد يعرضون شخصياتهم للخطر لجعل أدائهم يبدو أفضل.

معظم القادة لديهم مراحل مبكرة من عدم الشهرة. قد يعتقد القائد أن تلك السنوات ليست مهمة لأن إنجازاته تبدو صغيرة. ومع ذلك، فتلك السنوات تشكّل المستقبل لأن القائد أصبح من نوعية الشخصية التي سيكون عليها. يجب على القائد الشاب استغلال فترات المصاعب والإحباط لتطوير شخصيته.

أحياناً يعاني الشخص الذي يشغل منصباً رفيعاً من مشكلات شخصية، لكنه يتجاهلها. قد يتظاهر الأشخاص الذين يعملون لديه بعدم رؤية مشكلات الشخصية.

تؤثر عيوب الشخصية على القيادة بطريقتين. أولاً، إذا كان لدى الشخص شخصية خاطئة ولكن لديه كفاءة عالية، فإنه سيقود وسيتبعه الناس، لكنه سيؤدي إلى النهاية الخاطئة. يبرهن القادة الأقوياء، عديمو الرحمة، مثل جوزيف ستالين، على صدق هذا المبدأ.

الطريقة الثانية التي تؤثر بها الشخصية السيئة على القيادة هي أنها تقمع كفاءة القائد. إذا كان الشخص غير منضبط، ولا يحافظ على الالتزامات، أو غير ثابت على المبدأ، أو مزاجياً، أو غاضباً بشكل مدمر، وما إلى ذلك، لن يمكنه الاحتفاظ بأفضل الأتباع لفترة طويلة، ولن يمكنه تحفيز أي شخص على بذل أفضل الجهود.

كتب روبرت جرينليف (Robert Greenleaf):

علم غاندي أنه يوجد سبعة أشياء ستدمرنا. وإذا ندرسها ببطء وبعناية، نرى بطريقة قوية كيف يمثل كلُّ منها غاية تتحقق من خلال وسائل عديمة الضمير أو حقيرة.¹¹

هذه هي تلك الأشياء السبعة:

- الثروة من دون عمل
- اللذة بلا ضمير
- المعرفة من دون شخصية

Robert Greenleaf, *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness* ¹¹
(Mahwah, NJ: Paulist Press), 8

- التجارة بلا أخلاق
- العلم من دون الإنسانيّة
- العبادة بلا ذبيحة
- السياسة بلا مبدأ

◀ دع الطلاب يناقشون نتائج كلّ من هذه الإخفاقات.

قد يصبح القائد ذو الشخصية الضعيفة منافقاً في تفاعلاته الاجتماعية (اصطناع الودّ والاهتمام)، ومنافقاً في قيادته الروحية (اصطناع الحماسة والعاطفة الروحية)، محترفاً بطريقة دنيوية (يطلب المكانة الدنيوية)، ومتلاعباً (التأثير على الناس للقيام بأشياء لن يفعلوها إذا كانوا يعرفون الحقائق)، وكسولاً في دوره في الخدمة (عجز في تنمية المهارات).

السمعة

◀ هل تهتمُّ بسمعتك؟ لماذا؟

سمعة الشخص هي ما يظنُّه الناس فيه. شخصيّة الشخص هي ما هو عليه حقاً. أحياناً تكون سمعة الشخص أفضل أو أسوأ من شخصيته الحقيقية.

يقول بعض الناس إنّ السمعة غير مهمّة، لأنّ الشخصية فقط هي التي تهتمُّ. ولكن، السمعة هي رأي الناس في شخصيّة القائد. إذا اعتقد الناس أنّ شخصيته سيئة، فلن يستطيع القيادة، حتّى لو كانوا مخطئين في رأيهم.

يجب على القائد توخّي الحذر بشأن سمعته. ينبغي ألا يعطي الناس أسباباً للشكّ في شخصيته. قد يظنُّ أنّه لأنّ الجميع يثقون به، فلن يفكر فيه أحد بالسوء؛ ذلك غير صحيح. يسارع كثير من الناس إلى تصديق الاتّهام لأنهم سمعوا بالفعل عن عديد من القادة الذين أخطأوا.

يوجد مجالان يجب على القائد توخّي الحذر فيهما: (1) إدارة الأموال غير الخاصّة به و(2) العلاقات مع الجنس الآخر. تنتشر الاتّهامات بشأن هذين الأمرين بسرعة، وتُصدّق بسرعة، وتدمّر احترام القائد.

عندما كان الرسول بولس يخطِّط لتسليم الأموال من كنيسة إلى أخرى، طلب ممثلين من الكنيسة المانحة ليذهبوا معه. كان السبب هو إظهار الأمانة. لا يكفي أن نعرف أننا صادقون أمام الله. نحتاج إلى سياسات تظهر للجميع أننا صادقون.

◀ ما هي بعض الأشياء العمليَّة التي يمكنك فعلها لتحرص على سمعتك؟

اسمح لبعض الطلاب بمشاركة الطريقة التي يتوقَّعون بها تغيير أهدافهم أو أفعالهم بسبب هذا الدرس.

خمس ملحوظات موجزة

- (1) القناعة هي اليقين بشأن الحقِّ.
- (2) الاقتناع القويُّ ضروريٌّ للقيادة القويَّة.
- (3) النزاهة هي القناعة المطبَّقة باتِّساق على الأفعال والمواقف.
- (4) يجب أن يجسِّد القائد المعتقدات والقيِّم التي يريد من شعبه اتِّباعها.
- (5) السمعة هي ما يعتقدُه الناس في شخصيَّتِكَ.

واجبات الدرس السادس

- (1) اكتب فقرة تلخِّص مفهوم الحياة المتغيِّرة من هذا الدرس. اشرح سبب أهميَّته. ما فائدته؟ ما الضرر الذي يمكن أن ينجم عن الجهل به؟
- (2) اشرح كيف ستطِّبق مبادئ هذا الدرس على حياتك الخاصَّة. كيف يغيِّر هذا الدرس أهدافك؟ كيف تخطِّط لتغيير أفعالك؟
- (3) احفظ الملحوظات الخمس الموجزة للدرس 6. كن مستعدًّا لكتابتها من الذاكرة في بداية جلسة الفصل التالية.

الدرس السابع

الأولويات الشخصية

مقدمة

كثير من الناس مشغولون ولكن لا يفكرون كثيرًا في ما يفعلونه. إذ يفترضون أنهم ليسوا بحاجة إلى التفكير في ما يتعين عليهم فعله.

◀ ماذا يحدث إذا لم يفكر الشخص بجدية في الأولويات؟

ضع في اعتبارك هذه العبارات:

- توجد أشياء يجب فعلها أفضل من الأشياء التي نعلها.
- توجد طرق لفعل الأشياء أفضل من الطرق التي نستخدمها.
- يمكننا الحصول على نتائج أفضل مما نحصل عليه.

◀ إذا كانت هذه العبارات صحيحة، فكيف سنتعلم كيف نتصرف بشكل أفضل؟

وفقًا لجون ماكسويل، فإن المستوى الشائع من التفكير هو:

- كسول جدًا لدرجة لا تسمح له بإتقان عملية التفكير المتعمد.
- غير منضبط للغاية لدرجة لا تسمح له بإطلاق قوة التفكير الاستراتيجي.
- ضحل للغاية لدرجة لا تمكنه من التشكيك في قبول التفكير الشعبي الشائع.
- متكبر جدًا لدرجة لا تسمح له بتشجيع قبول التفكير المشترك.
- منغمس بشدة في الذات لدرجة لا تسمح له أن يختبر الرضا الناشئ عن التفكير غير الأناني.
- غير ملتزم لدرجة لا تسمح له بالتمتع بعائد التفكير الأساسي.¹²

¹² John Maxwell, *How Successful People Think* (New York: Center Street, 2009), 82-83.

"عندما تكون قيمك واضحة بالنسبة لك، يصبح اتّخاذ القرارات أسهل".
-روي ديزني

عندما تعرف أولوياتك، تصبح عديد من القرارات سهلة. تحدّد الأولويات أهدافك والطريقة للوصول إلى أهدافك. تمكّنك الأولويات من التعرف على الفرص والاختيار من بينها. الشخص الذي ليس لديه أولويات واضحة، ستلهيه الفرص التي لا تتعلّق بالأهداف الصحيحة.

الأولويات المسيحية الأساسية

◀ ما هي بعض الأولويات التي يجب أن تكون لدى كلّ مسيحيّ؟

بالنسبة للمسيحيّ، يجب أن توجّه قيم معيّنة الأولويات الشخصية.

أولاً، خلاصك الشخصي وعلاقتك بالله هما الأولوية المطلقة. يجب ألا تفكّر أبداً في أيّ شيء من شأنه المساس بهذه القيمة. هذا يعني الطاعة الكاملة لله.

علمّ جون ويسلي أنّنا نعرف أشياء معيّنة عن إرادة الله في حياتنا. نحن نعلم أنّ الله يريدنا أن نكون صالحين وأن نعمل الخير. لذلك، عند التفكير في أيّ قرار، يجب أن نختار الإجراء الذي يتماشى مع كوننا صالحين ونعمل الصالح. يجب ألا نضع أنفسنا في مواقف لا يحتمل أن تبقى فيها مقدّسين في قلوبنا وأفعالنا، أو من غير المحتمل أن نحقق الخير.

ينطبق هذا المبدأ على قرارات مثل المكان الذي نعيش فيه، وأين نعمل، ومن نتزوّج، وما هو التعليم الذي نسعى إليه، والأعمال التي نقوم بها، والكنيسة التي ننضمّ إليها، والترفيه الذي نختاره، والأصدقاء الذين نصادقهم. بالنسبة للمسيحيّ، يجب أن يكون حقّ كلمة الله وإرادته بالنسبة لنا أساس كلّ مؤسسة، وليس فقط مؤسسات الخدمة. يجب على المؤمن ألا يدير عملاً مخالفاً لكلمة الله.

ثانياً، دعوة الله إلى حياة الخدمة لها سلطان عليك. هذا يعني أنّ الله يوجّه مجرى حياتك. قد يحوّلك عن أهدافك إلى أهدافه من أجلك. يجب أن تتذكّر أنّك ستجد الشعب فقط في مشيئة الله. يجب ألا تحاول أن تجعل إرادة الله محور تركيز حياتك بدوام جزئيّ، بينما تركّز بشكل أساسي على أهدافك الخاصة.

شعر رجل بأنه مدعوّ ليكون راعياً، لكنّه لم يكن متأكّداً كيف سيعيل أسرته. عرضت عليه وظيفة جيّدة في المطار، وقرّر أن يأخذها. طُلب منه العمل يوم الأحد ولم

يتمكّن من حضور الكنيسة، لكنّه قال: "هذا [العمل في المطار] هو كنيستي". كان يعلم أنّه لم يكن يتبع دعوة الله ليكون راعياً، لكن لم يكن لديه إيمان بأنّ الله سيعوله إذا ترك وظيفته. عمل في المطار لمدة ثلاثين عاماً. أخيراً، تقاعد بمعاش شهريّ وقرّر أن يفعل شيئاً من أجل الله في شيخوخته. هل كانت لديه الأولويات الصحيحة؟

قال يسوع: "طعامي أن أعمل مشيئة الله الذي أرسلني وأتمم عمله" (يوحنا 4: 34). ماذا يعني أن تكون مشيئة الله هي طعامك؟ الغذاء هو ما يشبعك. لذلك، طعامك هو ما يحفزك.

الأولويات الموضحة في هذا القسم غير مذكورة بالضرورة بترتيب أهميتها.

أولوية أخرى بالنسبة للشخص المسيحي هي العائلة. يخبرنا الكتاب المقدس أنّ الشخص الذي لا يعول عائلته هو عارٌ (1 تيموثاوس 5: 8). ليست مسؤولية القائد عن أسرته فقط من حيث الدعم المالي، ولكن أيضاً الرعاية الروحية والاحتياجات الأخرى.

يجب أن يكون عمل الخدمة متوازناً مع احتياجات الأسرة. لا تتعارض مشيئة الله لحياتك مع مسؤولياتك العائلية، لأنّ تلك المسؤوليات هي جزء من إرادة الله لك. أحياناً لا يكون الأشخاص الذين أنجزوا أموراً عظيمة في الخدمة نماذج جيّدة في رعاية أسرهم. من يظنّ أنّ عليه إهمال أسرته بسبب خدمته هو مخطئ.

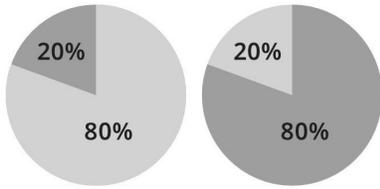
كان يشوع زعيم أمة مهاجرة تأثرت بالديانات المختلفة. عندما جاءوا إلى الأرض التي وعد بها الله، حان الوقت لكي يلتزموا بعهد الله. أخبرهم يشوع أن يقرّروا ما إذا كانوا سيخدمون الله أم لا، لكنّه لم ينتظر التصويت قبل أن يعلن التزامه. إذ قال إنّ مهما اختاروا، فسيخدم هو وعائلته الربّ (يشوع 24: 15). كانت هذه قيادة قويّة مبنية على قناعة. إذا اختارت الأمة أن تخدم إلهاً مختلفاً، فلن يكون يشوع قائداً لها بعد الآن؛ لم يكن على استعداد للتنازل عن إخلاصه لله. أثّرت شجاعته وقناعته في الأمة ليتّخذوا القرار الصحيح.

الأولوية الرابعة هي الكنيسة المحليّة. الكنيسة المحليّة هي جسد المسيح وملؤ الله في العالم (أفسس 1: 23). يجهّز الله الكنيسة لتحقيق أهدافه (أفسس 4: 11-13). بالكنيسة سيتمجدّ الله إلى الأبد (أفسس 3: 21). لذلك، ينبغي للمسيحيّ ألاّ يعتقد أنّ مواهبه ودعوته للخدمة مستقلة عن الكنيسة. إذا لم يكن عضواً ملتزماً في الكنيسة، فهو لا يتمم إرادة الله الكاملة لحياته.

من السهل تحديد الأولويات المذكورة أعلاه، ولكن من الصعب تطبيقها والتوازن في متطلبات الحياة. أحياناً ننشغل بتفاصيل الأسرة والخدمة والأعمال، ونسرع دون توقّف للتفكير في أولوياتنا. يجب أن يأتي النشاط من التفكير. إذا كنت مشغولاً لدرجة أنك لا تستطيع التوقّف والتفكير، فمن المحتمل أنك تفعل الأشياء الخاطئة. وفي هذه الحالة فقد لا تكون عاملاً وفقاً للأولويات التي تعلنها.

◀ لماذا يصعب متابعة أولوياتك باستمرار؟

مبدأ باريتو



سُمِّي مبدأ باريتو على اسم فيلفيدو باريتو (Vilfrido Pareto)، الاقتصادي الإيطالي الذي لاحظ أن 80% من الأرض مملوكة لـ 20% من السكّان. لاحظ أن 80% من البازلاء المنتجة في حديقته تأتي من 20% من قرون البازلاء. رأى أن هذه النسب تتطابق مع أشياء كثيرة. طبّق أشخاص آخرون هذا المبدأ على القيادة والوقت والعمل.

- 20% من الباعة في الشركة يحققون 80% من المبيعات.
- 20% من العملاء يجرون 80% من المشتريات.
- 20% من العملاء يقدّمون 80% من الشكاوى.
- 20% من المرضى يستخدمون 80% من الموارد الطبيّة.
- 20% من الطلاب يأخذون 80% من وقت المعلم.
- 20% من أعضاء الكنيسة يؤثّون 80% من أعمال الكنيسة.
- 20% من أعضاء الكنيسة يقدّمون 80% من الدعم الماليّ.

بالنسبة لمعظم الناس، ينتج 20% من جهودهم 80% من نجاحهم. يحتاج معظم الناس إلى تركيز جهودهم بشكل أفضل. يحتاجون إلى قضاء مزيدٍ من الوقت في الأنشطة الأكثر فاعليّة، ووقتٍ أقلّ في الأنشطة الأقلّ فاعليّة.

يجب أن يستخدم قائد الفصل مثلاً توضيحياً مرئياً للتأكد من فهم هذا المفهوم. ارسم مربعاً كبيراً على ورقة. قسّمه إلى 20% و 80%. اعمل الشيء نفسه على ورقة أخرى. وضح الآن بالإشارة من ورقة إلى أخرى. ثمانون بالمئة من الأشخاص (وقم بالإشارة إلى القسم الكبير) في الشركة يقومون بنسبة 20% (وقم بالإشارة إلى القسم الصغير في الصفحة الأخرى) من العمل. عشرون بالمئة من الناس (وقم بالإشارة

إلى القسم الصغير في الورقة الأولى) يقومون بـ 80% (وقم بالإشارة إلى القسم الصغير في الورقة الثانية) من العمل.

ربّما يحتاج القائد المنشغل للغاية إلى التوقّف عن فعل بعض الأشياء. ما الذي يمكنك إزالته من قائمة أولوياتك بخسارة قليلة؟

يقضي معظم القساوسة 20% من وقتهم مع 80% من الناس، و80% من وقتهم مع 20% من الناس. السؤال: هل يركّزون على الأشخاص المناسبين؟ عادةً، نقضي معظم وقتنا مع الأشخاص الذين يعانون من مشكلات أكثر. نحن نعطي أقلّ وقت للأشخاص ذوي الإمكانيات الأكبر، لأنّهم يقومون بعملٍ جيّد بالفعل. يجب أن نستثمر وقتنا في الأشخاص الذين يستجيبون أكثر.

◀ انظر إلى الأوراق ذات المربّعات مرّة أخرى. 80% من أنشطتك تحقّق 20% من النتائج. 20% من أنشطتك تحقّق 80% من النتائج. ضع قائمة بمسؤوليّاتك ومهامك. هل تسفر بعض أنشطتك عن نتائج قليلة؟ ما هي الأنشطة التي يجب عليك فعلها أكثر؟

ميزان الاستعجال والأهميّة

ليس عاجلاً، ولكنّه مهمّ	عاجل ومهمّ
ليس عاجلاً ولا مهمّاً	عاجل وليس

بعض الناس مشغولون جدّاً ويشعرون أنّهم لا يستطيعون القيام بكلّ عملهم أبداً. يتناولون كلّ مهمّة يرونها، ويشعرون أنّ كلّ المهام ضروريّة. إنّهم قلقون من أنّهم سيخيّبون آمال الأشخاص الذين يعتمدون عليهم، لكنّهم لا يستطيعون إنهاء كلّ شيء في الوقت

المناسب. غالباً ما يكونون متعبين ومجهدين. لا يقدرّون أن يستغرقوا وقتاً في التخطيط والتدريب والتطوير، لأنّ لديهم دائماً شيئاً عاجلاً ليفعلوه.

نحن بحاجة إلى توازن بين الإلحاح والأهميّة. يمكن تقسيم ما يفعله الشخص إلى أربع فئات.¹³

¹³ هذا المفهوم مقتبس من Stephen Covey, 7 Habits of Highly Effective People: The Ultimate Revelations من Stephen Covey, (New York: KMS Publishing, 2011).

الأمر العاجلة والمهمّة تأخذ انتباهنا بسهولة. تشمل هذه الفئة إعداد عظة، ومساعدة شخص ما في حالة طبيّة طارئة، وجمع الأموال للاحتياجات العاجلة.

عادةً ما تتعلّق المهام العاجلة ولكن غير المهمّة بالمسؤوليّات التي أخذناها على عاتقنا والتي لا ينبغي لنا فعلها. في بعض الأحيان تكون مشروعات شخصيّة لا علاقة لها بالخدمة. قد تكون أنشطة تجاريّة لا تنتج كثيرًا أو تستغرق وقتًا طويلًا بعيدًا عن أولويّات أفضل. قد تكون هذه الأنشطة ملحةً لأنّه يجب فعلها في الوقت المناسب، لكنّها ليست مهمّة بالنسبة لما ينتج عنها.

الأنشطة غير العاجلة وغير المهمّة لا تلبّي احتياجات كبيرة. إذا لم يتمّ فعلها، فلن توجد خسارة كبيرة. في بعض الأحيان تتعلّق بالبرامج التي لم تعد تحقّق ما اعتادت أن تنجزه.

غالبًا ما يتمّ تجاهل الأنشطة غير العاجلة ولكنها مهمّة. هذه أشياء لا تنتهي بسرعة ولكن لها قيمة طويلة المدى. ومن الأمثلة على ذلك: الدراسة الأكاديميّة (كمدرّس أو طالب)، وأشكال مختلفة من التدريب، وبناء المباني، وإنتاج المواد المكتوبة. ونظرًا لأنّه لا يمكن الانتهاء منها اليوم ولن تفيدينا اليوم، فإننا نميل إلى التركيز على الأشياء الأكثر إلحاحًا. يجب على القائد استثمار الوقت والموارد في الأشياء التي سيكون لها قيمة في المستقبل. بقدر الإمكان، يجب أن يتم هذا الاستثمار يوميًا.

يمكن تقسيم الإجراءات اللازمة للمنظمة إلى فئتين.

• **الإجراءات أ** التي تدفع المنظمة إلى الأمام في التنمية الجديدة، والفرص الجديدة، والنمو.

• **الإجراءات ب** وهي تلك التي تحافظ على العمليّات الحاليّة.

إذا لم يقم القائد بعمل "أ" عمدًا، فسوف يميل إلى إعطاء كلّ وقته واهتمامه للأفعال "ب". يوجد قول حكيم يقول: "العجلة الحادّة تحصل على الشحم". يشير هذا القول إلى ميلنا إلى الاهتمام بالمشكلات التي تزعجنا الآن.

ينتقل بعض القادة من مشكلة إلى أخرى، لكنهم لا يستثمرون أبدًا في المستقبل. عادةً ما تكون المنظّمات الناجحة لفترة طويلة هي تلك التي تستثمر الوقت والموارد في البحث والتطوير والتدريب. المنظمة التي لا تستثمر في المستقبل ستفقد فعاليّتها مع تغيّر الأوضاع.

◀ يجب على كلِّ طالب عمل قائمة بجميع أنشطته ومسؤولياته. ثمَّ يرسم أربعة مربَّعات مثل الرسم البيانيِّ أعلاه ويقسم الأنشطة على المربَّعات. ضع في اعتبارك: ما الأشياء التي تهملها والتي تُعتبر مهمة ولكنَّها ليست ملحة؟ هل تضع الوقت في أشياء ليست مهمة وليست عاجلة؟

التفويض

القائد مسؤول عن التأكد من إنجاز كلِّ شيء، لكنَّه لا يحتاج إلى عمل كلِّ شيء بنفسه. يجب أن يفوض المسؤوليات للآخرين. لا تزال وظيفته التأكد من أنَّ العمل يتمُّ بشكل جيِّد. يجب أن يرتب باستمرار التدريب والتطوير لأعضاء الفريق وأعضاء الفريق المحتملين حتَّى يتمكنوا من فعل المزيد في المستقبل.

لا تُفوض المهمة لأنَّها غير مهمة. إنَّما تُفوض لأنَّ شخصًا آخر يمكنه القيام بها أو يُدرَّب على القيام بها، ولأنَّها ليست شيئًا يجب أن يقتصر على دور القائد.

لا يمكن تفويض بعض المهام، لأنَّ القائد وحده هو من يمكنه القيام بها. إنَّه يمثِّل المنظمة ويتحدَّث نيابةً عنها بطريقة لا يستطيع أيُّ شخص آخر القيام بها. كما يجب أن يهتمَّ بالمستقبل. يجب أن يرى الفرص والمخاطر والتغييرات القادمة أفضل من معظم الناس الآخرين.

قد توجد مهام محدَّدة يتمتَّع فيها القائد بقدرات خاصَّة؛ لذلك، لا يقوم عادةً بتفويض تلك المهام. ومع ذلك، ينبغي ألا يحتفظ القائد بالمهام التي يمكنه تفويضها. بعض القادة لا يرضون أبدًا عن عمل الآخرين، ويريدون القيام بكلِّ العمل حتَّى يتمَّ القيام به بشكل جيِّد.

يحاول بعض القادة فعل كلِّ شيء ولا يحبُّون التفويض. وعندما يقومون بالتفويض، فإنَّهم يراقبون العمل عن كثب ويتخذون جميع القرارات. ليست هذه قيادة جيِّدة. يبني القائد الجيِّد فريقًا من الأشخاص الذين يستثمرون طاقاتهم وأفكارهم، ويضعون الأهداف، ويطوِّرون الأساليب، ويشاركون في القرارات.

القائد الجيِّد لا يفوض المهام فقط، بل ويفوض القيادة. يسمح للآخرين بقيادة الأنشطة. إذا أخبرهم بالضبط ماذا يفعلون وكيف يفعلون ذلك، فهو لا يسمح لهم بالقيادة.

عندما يحدِّد القائد أولوياته، يجب عليه التفكير في بعض الأسئلة:

(1) "من يمكنه مساعدتي؟" إذا كان يوجد عديد من المهام التي يمكن للآخرين القيام بها ولكنهم لن يفعلوها، فأنت لا تقود بشكل كافٍ.

(2) "ما هي المهام التي لا يمكن فعلها من دوني؟" يجب على القائد التركيز على تلك المهام. ومن الأمثلة على ذلك تطوير الفريق وتشكيل الرؤية والتخطيط طويل المدى. لا يجب أن يقوم القائد بهذه المهام بمفرده، لكن عادةً لا يمكن القيام بها من دون القائد.

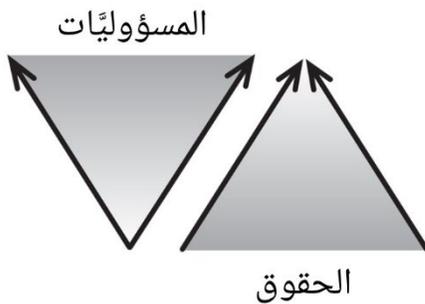
التضحية

يعتقد بعض الناس أن القائد يتمتع بامتيازات كثيرة. يعتقدون أن سلطته تسمح له بفعل ما يشاء. الحقيقة أن القائد يضجّ بحقوقه حتى تنجح المجموعة. القائد لا ينجح إلا إذا نجحت المجموعة.

"ثم العظمة هو
المسؤولية".
-ونستون تشرشل

عندما يرتقي القائد في المنصب، تتناقص حقوقه وتزداد مسؤولياته. على سبيل المثال، في أدنى مستوى من العمل، يعمل الشخص لساعات معينة، ويؤدي مهامًا معينة، ولا يلام على أشياء خارج نطاق مسؤوليته.

في المستويات العليا بالمؤسسة، يعمل القائد لساعات غير محدودة ويجب أن يوفر كل ما هو مطلوب. قد يضطر إلى التخلي عن عديد من الامتيازات الشخصية. توجد أوقات يريد فيها الراحة، لكنه يضجّ لخدمة المنظمة. يُستدعى عديد من القادة عند وقوع مشكلات في أي وقت من النهار أو الليل.



مع زيادة مسؤوليات الشخص، يمكنه اتخاذ قرارات أكبر في المنظمة، لكنه يتخلى عن الامتيازات الشخصية. يمكن توضيح هذه العملية باستخدام الأهرامات. عند القاعدة، يكون الشخص لديه قدر ضئيل من المسؤولية، ولكن كثير من الحقوق، لأنه يستطيع أن يقرّر مقدار التزامه. وكلما زادت مسؤوليته، تتناقص حقوقه الشخصية.

تأمل في حياة الشخص الرياضي. قد يتمتع الرياضي بالغ النجاح بالشهرة والثروة. ولكنّه، يتبع نظامًا غذائيًا صارمًا، ويمارس التمارين، ويمارس مهارته لمدة ساعات كل يوم. وكذلك تشبه حياة الموسيقي العظيم هذا النمط.

يجب على الشخص الذي يعد نفسه لمهن مثل الطب أو التدريس على مستوى عالٍ أن يقضي سنوات في الدراسة. لا يستطيع أن يقضي وقته وماله مثل الآخرين. قد يفوته كثير من الفعاليات الترفيهية والترويحية. حتى أنه قد يحرم نفسه من الضروريات الأساسية لتحقيق هدفه.

يجب على الشخص الذي يحاول بدء عمل تجاريّ تكريس الموارد لهذا الغرض. لا يستطيع أن ينفق كلّ الأموال التي يكسبها. إنّه يستثمر من أجل الربح في المستقبل. إنّه لا ينفق المال على أشياء مثل ما يفعله أصدقاؤه. قد ينتقده أصدقاؤه لحذره، لكن في المستقبل سيكون لديه أكثر ممّا لديهم.

الشخص الذي سيكون قائدًا في المستقبل يجب أن يستثمر في مستقبله الآن. تبدأ التضحية في مرحلة التطوير. اختر التطوير والاستثمار في مستقبلك. أعط الأولوية للتدريب وممارسة الخدمة والوقت مع القادة.

قد لا تبدو مسؤولياتك مهمّة، لكنّها تطوّر قدرتك على العمل مع الناس وتمنحك الفرصة لبناء سمعة طيبة من حيث الموثوقية.

◀ ناقش الفقرات التالية. ماذا تعني العبارات؟ ما هي بعض التطبيقات؟

التأكيد على التضحية من أجل الإنجاز، الأمن للأهميّة، المكاسب الماليّة لإمكانات المستقبل، المتعة الفوريّة للنموّ الشخصي، الاستكشاف للتركيز، مقبول لأنّه ممتاز.¹⁴

تدرّب على أولوياتك بشكل هادف. "قبل أن يتحوّل شيء ما إلى عادة، يجب أوّلاً ممارسته كنظام".¹⁵

وصف الرسول بولس التزام الشخص الرياضي. يضجّي الرياضيون لأنّ لديهم دافعًا كبيرًا للنجاح (1 كورنثوس 9: 25-27). يوضّح بولس أنّهم يفعلون ذلك من أجل

¹⁴ من جون ماكسويل.

¹⁵ Ken Blanchard and Phil Hodges, *The Servant Leader: Transforming Your Heart, Head, Hands, and Habits* (Nashville: Thomas Nelson, 2003), 85

الحصول على شرف أرضيٍّ مؤقت، أمّا نحن فيجب أن نعمل من أجل المكافأة الأبدية. دافعنا مختلف عن دوافعهم، لكن ينبغي ألا يكون أقلّ.

اسمح لبعض الطلاب بمشاركة الطريقة التي يتوقّعون بها تغيير أهدافهم أو أفعالهم بسبب هذا الدرس.

خمس ملحوظات موجزة

- (1) تحدّد الأولويّات أهدافك والطريقة التي تختارها للوصول إلى أهدافك.
- (2) تمكّنك الأولويّات من التعرّف على الفرص والاختيار من بينها.
- (3) سوف تجد الشعب فقط في مشيئة الله.
- (4) القائد الجيّد لا يفوّض المهام فقط، بل ويفوّض القيادة.
- (5) عندما يرتقي القائد في المنصب، تتناقص حقوقه وتزداد مسؤوليّاته.

واجبات الدرس السابع

- (1) اكتب فقرة تلخّص مفهوم الحياة المتغيّرة من هذا الدرس. اشرح سبب أهميّته. ما فائدته؟ ما الضرر الذي يمكن أن ينجم عن الجهل به؟
- (2) اشرح كيف ستطّيق مبادئ هذا الدرس على حياتك الخاصّة. كيف يغيّر هذا الدرس أهدافك؟ كيف تخطّط لتغيير أفعالك؟
- (3) احفظ الملحوظات الخمس الموجزة للدرس 7. كن مستعدّاً لكتابتها من الذاكرة في بداية جلسة الفصل التالية.
- (4) قبل الجلسة التالية، اقرأ 1 صموئيل 13-15. ما هي مشكلات قيادة شاول؟

الدرس الثامن

مستويات القيادة

مقدمة

لا يتعلّق هذا الدرس بمستويات المناصب الرسميّة. يتعلّق الأمر بمستويات التأثير.

القائد المحدود

بعض القادة لديهم حدود في تطوّرهم. قد تمنع هذه القيود القائد من الترقية إلى مناصب أعلى، أو قد تمنعه من القيام بعمل جيّد في منصبه الحاليّ.

في ما يلي بعض الأمثلة لقادة خياليّين لديهم قيود في قيادتهم.

يعاني كارل من مشكلات شخصيّة (مثل الأمور الماليّة أو العلاقات الأسريّة) لا يمكنه حلّها. لذا لا يستطيع التركيز على المنظّمة بسبب هذه المشكلات. غالباً ما تقاطع أزمات البيت عمله.

بدلاً من أن يقود، يلوم ويليام الآخرين على الإخفاقات في مؤسّسته، و ينتظر أن يتّخذ الآخرون القرارات التي يجب أن يتّخذها، ويعتقد أنّه ليس مسؤولاً عن جعل المنظّمة تنجح. ويفسّر هذا بأنّ فشل منظّمته ناتج عن عوامل لا سيطرة له عليها.

سالي غير راغبة في تطوير نفسها، وتنكر عيوبها، وتغضب من أيّ تشكيك في كفاءتها.

"لن أخاف من أيّ جيش من الأسود يقوده خروف، لكنني أخاف من جيش من الخراف يقوده أسد".

-الإسكندر الأكبر

مارتن راضٍ عن مؤسّسته، ولا يرى ضرورةً للتحسين، ولن يفكّر في أيّ تغييرات. سوف تصبح منظّمته غير فعّالة مع التغيّر الذي يحدث في العالم.

يعتقد رونالد أنّه القائد الوحيد الذي تحتاجه المنظّمة. كما يتوقّع من الجميع أن يتبعوا توجيهاته ببساطة. لا يريد أن يكون هناك فريق ليساعده. يريد فقط مساعدين. ولا يفهم لماذا لا يساعده الناس أكثر.

بدأ إيفيس المنظمة كطريقة لإفادة نفسه وإظهار عظمتة الشخصية. ولا يخطئ أن تكون الشركة رائعة من دونه.

بول لديه شخصية ضعيفة. عندما يكون تحت الضغط، فإنه يقدم وعوداً لا يستطيع الوفاء بها، وينفق الأموال التي التزم بها لشخص آخر، ويفوت المواعيد، ويكذب. يشعر فريقه أحياناً بالحرَج من سمعته.

سرعان ما يصل هؤلاء القادة إلى حدود إمكاناتهم. لن يقدروا أن يفودوا بشكل أفضل حتى يواجهوا ويزيلوا قيودهم الشخصية. إذا كانوا غير مستعدين للتغيير، فلا يمكن لمنظمتهم أن تتحسن حتى يفصلوا هؤلاء القادة.

◀ بالنظر إلى كلِّ من القادة الوهميين المذكورين أعلاه، اطرح هذا السؤال: "كيف يجب أن يتغيَّر _____ قبل أن تتمكن مؤسسته من التحسُّن؟"

شاول - زعيم محدود

بدأ شاول وضعه بشكل جيّد كملك على إسرائيل. كان متواضعاً واعتبر نفسه غير مناسب لهذا المنصب. حتى أن بعض الناس رفضوا الاعتراف به كملك.

بعد الانتصار العسكريّ الأوّل لشاول، أراد بعض الناس قتل الأشخاص الذين رفضوا شاول في البداية. قال شاول إنّ الله هو الذي أعطى النصر وإنّ هذا لم يكن وقت الانتقام. من المحزن أنّه لم يحافظ على هذا الموقف لفترة طويلة.

سرعان ما عصى شاول الله. وعندما واجهه النبيّ، ألقى شاول باللوم على الشعب بدلاً من تحمّل المسؤولية كقائد (1 صموئيل 15: 21). أخبر النبيّ شاول بأنّ الله سيمنح المملكة لشخص مطيع.

طوال فترة حكم شاول، كان يستमित في التمسُّك بالسلطة. لم يتب ولا حاول أن يستعيد فضل الله أبداً. لم يقبل أبداً حقيقة أنّ الله سيرسل من يحلُّ محله. لو تاب، لكانت روحه قد نالت الخلاص. كان بإمكانه أن يخدم كملك حتى يجلب الله البديل، وكان سينتهي بشرف. ينهي بعض القادة القدامى وطويلي الأمد مسيرتهم من دون شرف بسبب التوجُّه الذي يكون لديهم في سنواتهم الأخيرة، إذ يقاتلون من أجل مناصبهم عندما لا يعودون قادرين على القيادة بشكل جيّد.

قال شاول في يوم من أيام المعركة: "مَلْعُونُ الرَّجُلِ الَّذِي يَأْكُلُ خُبْرًا إِلَى الْمَسَاءِ حَتَّى أَنْتَقِمَ مِنْ أَعْدَائِي" (1 صموئيل 14: 24). كان الأمر غير حكيم، لأنه بعد ساعات من القتال كان الجميع منهكين. كما يظهر الأمر أيضًا تركيزه على ذاته. في رأيه، كانت المعركة من أجله شخصيًا.

كان شاول يشعر بعدم الأمان لدرجة أنه لم يستطع الاعتراف بخطئه. كاد أن يعدم ابنه يونانان لأنه عصى أمرًا دون علمه، على الرغم من أن تصرفات يونانان حققت نصرًا عظيمًا.

في حرب أخرى، كان شاول ينتظر أن يأتي صموئيل ويقدم ذبيحة عامّة ويصلي طالبًا معونة الله. ومَرَّتْ الأيَّامُ وغادر كثير من رجال شاول خوفًا. فقرَّرَ شاول أن يقدم الذبيحة بنفسه، على الرغم من أن الكاهن فقط هو المخوَّل له من الله أن يقدمها. خلال أداء طقوس الذبيحة وصل صموئيل. فوبَّخَ شاول، لكن شاول حنَّه على إنهاء المراسم حتَّى لا يشعر الناس بوقوع مشكلة ما (1 صموئيل 15: 30). كان شاول مهتمًا برأي الجمهور أكثر من اهتمامه باستحسان الله.

كان شاول يغار من نجاح الآخرين، وخاصةً نجاح داود. قضى كثيرًا من وقته وأنفق كثيرًا من موارده في مطاردة داود، على الرغم من أن داود لم يؤذنه.

كان شكَّاكًا واشتكى من عدم ولاء شعبه. بسبب شكوكه، صدَّق أكاذيب عن الآخرين (1 صموئيل 24: 9). كما أنصت إلى المستشارين الخطأ. اشتكى من أن الجميع ضده وأن أحدًا لم يزوده بالمعلومات التي يحتاجها (1 صموئيل 22: 8).

كان يونانان، ابن شاول، مختلفًا جدًّا عن أبيه. أدرك أن داود سيصبح الملك القادم وقبِلَ هذه الحقيقة. لم يستطع شاول أن يفهم لماذا لم يكره يونانان داود. كان يونانان وداود صديقين قويين. كان يونانان يؤمن بالله ممَّا منحه الثقة لتحقيق انتصارات عظيمة حتَّى بعد أن فقد شاول إيمانه. للأسف، قُتِلَ يونانان في المعركة بسبب أخطاء والده.

كان شاول في حالة حرب طوال حياته. كان كلُّما رأى رجلاً قويًّا أجبره على الالتحاق بجيشه (1 صموئيل 14: 52). وهذا يعني أنه كان يفرض إرادته باستمرار على الجميع دون الاهتمام بشأن احتياجاتهم. لم يفكر أبدًا أنه حصل على مساعدة كافية. وقد جعل هذا الناس يتجنبون شاول.

نرى تباينًا كبيرًا بين شاول وداود. اجتذب داود الأبطال، لكن الناس تجنّبوا شاول. كان رجال داود يحبّونه لدرجة أنّ البعض خاطروا بحياتهم لجلب الماء له من المكان الذي كان يحبّه. كثيرًا ما اشتكى شاول من أنّ شعبه لم يكن مخلصًا بما فيه الكفاية، لكنّه لم يثق في داود، الذي كان مخلصًا تمامًا.

وصف جون ماكسويل لمستويات القيادة

تُعطي المسؤوليات لمن
تستقرّ عليه الثقة. دائمًا
ما تكون المسؤولية
علامة الثقة".
-جيمس كاش بيني

وصف جون ماكسويل مستويات تأثير القيادة.¹⁶ لا تشير هذه المستويات إلى مستويات المنصب. قد يكون أيُّ شخص في أيِّ منصب في أيِّ من مستويات التأثير هذه. القائد الجيد بشكل استثنائي سيرتفع عبر هذه المستويات بمرور الوقت، حتى لو بقي في نفس المنصب.

(1) القيادة من المنصب

قد تبدأ قيادة الشخص بالمنصب. يفترض عديد من الأشخاص الذين يشغلون المناصب أنّهم لا يحتاجون إلى فعل أيِّ شيء آخر ليصبحوا قادة. إنّهم لا يدركون أنّهم بحاجة إلى كسب ثقة شعوبهم. يميل القادة في مناصب محدّدة إلى الاعتماد على السلطة للحصول على التعاون. قد يعتمدون على حوافز مثل المدفوعات والعقوبات بدلاً من إقناع الناس للاشتراك في أهدافهم. هذا النمط من القيادة شائع، ولكنّه نادرًا ما يحقق أفضل النتائج الممكنة.

يجب أن يُظهر القائد في منصب جديد أنّه يفهم تاريخ وثقافة المنظمة. ينبغي له ألاّ يقترح الأفكار ويغيّر الأشياء دون أن يُظهر أنّه يقدر ما تم فعله من قبل. يجب أن يُظهر أنّه يشارك قيم المنظمة.

يجب على القائد أن يتأكّد من أنّ الناس لديهم ما يحتاجون إليه ليعملوا جيّدًا في مناصبهم. يجب أن يفعل أكثر ممّا يتوقّعون منه أن يفعل من أجل مسؤوليات منصبه. يجب عليه إجراء بعض التغييرات التي يعتبرها معظم شعبه جيّدة.

¹⁶ شرح هذه المستويات ليس من كتاب جون ماكسويل.

(2) القيادة بالإذن

يشير هذا المستوى إلى "الإذن" لأنّ الناس يريدون الآن اتّباع القائد. لقد وصل القائد إلى هذا المستوى من خلال تطوير العلاقات مع شعبه. إذ أظهر اهتمامًا شخصيًا بحياتهم، بدلاً من الوظيفة فحسب. إذ يحميهم من سوء المعاملة من قِبَل المنظمة. ويجد طرقًا لمساعدتهم على النجاح بصفة شخصيّة.

(3) القيادة المنتجة

عندما يكون القائد في المستوى الثالث، يتبعه الناس ليس فقط بسبب العلاقة، ولكن بسبب النتائج الجيدة. إذ تساعدهم تصرفات القائد على تحقيق الأهداف، لذلك يتعاون الناس لأنّهم يحبّون ما يحدث من خلاله. بسبب القائد، تنجح المنظمة، وينجح الناس بشكل شخصي. في هذا المستوى، يصف القائد الأهداف، ويحدّد المسار، ويحافظ على المساءلة عن أفعاله وأفعال شعبه.

(4) تنمية وتطوير الأفراد

المستوى الرابع هو تطوير الأفراد، إذ يصبح بعض الناس قادة عن طريق اتّصالهم الشخصي بالقائد. إنهم يؤمنون بالنتائج التي يحصل عليها، ولديهم علاقة شخصيّة معه، ويختبرون إشباعًا شخصيًا. في هذا المستوى، يجب أن يستثمر القائد في أفضل 20% من الأشخاص المؤثّرين لديه. يجب أن يبني مجموعة من الأشخاص الذين يساعدونه في القيادة.

(5) الشخصية

يسمّي ماكسويل المستوى الخامس "الشخصيّة"، لأنّ القائد أصبح شخصيّة معروفة يتبعها الناس بسبب من يكون. أصبح يُعرف أنّه قائد بالسمعة ويتبعه الناس حتّى قبل أن يكون لديهم اتّصال شخصي به.

الخلاصة

لن يكون القائد على نفس المستوى مع جميع أفراد شعبه. على سبيل المثال، قد يتبعه بعض الناس لمجرّد أنّه في موقع سلطة (القيادة بحسب المنصب)، بينما يتعاون آخرون لأنّهم يرون أنّ قيادته تحصل على نتائج جيّدة (قيادة منتجة).

يجب على القائد تقييم مستواه وإدراك ما يحتاج إلى فعله للانتقال إلى المستوى التالي. ينبغي ألا يكون راضيًا عن البقاء في المستوى الذي حقق فيه النجاح لأول مرة. على سبيل المثال، يشعر بعض القادة بالرضا عن البقاء في المستوى الثاني، حيث يحبُّهم الأشخاص الذين يقودونهم. يجب أن يهدف القائد دائمًا إلى مستوى أعلى من القيادة.

المغادرة

في بعض الأحيان ينتقل القائد النامي من منظمة إلى أخرى. حتَّى القائد الناضج الذي خدم في مكان ما لفترة طويلة قد يتحرَّك.

كيف يمكن للقائد أن يعرف متى يكون من الصواب أن يرحل؟

أحيانًا يعرف قائد الخدمة أنَّ الله يدعوهُ إلى مكان آخر للخدمة. الله قادر على إعلان مشيئته بوضوح. يجب ألا يعتمد الشخص على الشعور الداخلي فقط؛ يجب أن توجد تأكيدات لإرشاد الله. عادةً إذا كان الله هو من يوجِّه إلى التغيير، فسيجري تغييرات خاصَّة في الظروف أو يدبِّرها بطريقة تؤكِّد توجيهه.

توجد أيضًا أشياء أخرى يجب مراعاتها عند اتِّخاذ قرار المغادرة أو لا.

- لا تغادر لأنك غير راغب في الخضوع للسلطة.
- لا تنتقل إلى منصب جديد لأنَّ الأجر أكبر.
- لا تذهب إلى منظمة تتطلَّب منك التنازل عن معتقداتك أو أخلاقك.
- لا تنتهك أولويَّات الأسرة من أجل الحصول على فرصة للترقية. وقرِّب بيئة كنسيَّة ومدرسيَّة جيِّدة لعائلتك إذا كان ذلك ممكنًا. يجب أن تكون هذه الخطوة جيِّدة لعائلتك.

يجب أن يكون للمنصب الجديد إمكانيَّة توسيع نطاق تطوير القيادة. يجب أن يتناسب المنصب الجديد مع قدراتك وتخصُّصك المحتمل.

حاول الحفاظ على علاقة جيِّدة مع الأشخاص الذين تغادرهم. حتَّى لو كنت تعتقد أنَّهم أخطأوا في حقِّك، لا تدلي بتصريحات قاسية لهم. مع مرور الوقت، قد يتذكَّرون

صفاتك وينسون عيوبك. من المحتمل أن تكون على اتصال بهم مرة أخرى، وقد يكونون قادرين على مساعدتك في المستقبل. لا تصنع أعداء.

مثال سيئ...

سافر ديماس في الخدمة مع الرسول بولس. لقد كان جزءًا من فريق مرسلي حمل الإنجيل إلى أماكن جديدة غريبة، ورأى المعجزات وآلاف من الناس يهتدون. بدأت الكنائس الجديدة، وشكّلت شبكة في كل مدينة كبيرة.

للأسف، لم يدرك ديماس الفرصة الرائعة التي أُتيحت له. قال بولس: "لأنّ ديماس قد تَرَكَني إذ أَحَبَّ الْعَالَمَ الْحَاضِرَ" (2 تيموثاوس 4: 10).

وصف جيم كولينز لمستويات القيادة

نظرنا إلى وصف جيم كولينز لمستويات القيادة في درس الخدمة (الدرس الخامس). إذ درسنا السمة الخاصة المسماة بقائد المستوى الخامس.

في هذا الدرس سوف ننظر في الاختلافات بين المستويات. هنا وصف كولينز لمستويات القيادة الخمسة. رُوِجَت الصياغة وأضيف الشرح.

المستوى 1: فرد ذو قدرات عالية

يُنْتِج هذا الشخص بشكل جيّد بسبب الموهبة والمعرفة والمهارات وعادات العمل الجيِّدة. قد لا يكون هذا الشخص في موقع قياديّ ولكن له تأثير لأنّ عمله جيّد.

المستوى 2: عضو فريق مساهم

يساعد هذا الشخص المجموعة على تحقيق أهدافها ويعمل بشكل جيّد مع المجموعة. قد لا يكون قائد المجموعة، لكنّه يؤثّر عليها من خلال مشاركته.

المستوى 3: مدير كفؤ

ينظّم هذا الشخص الأشخاص والموارد لتحقيق الأهداف. لم يحدّد هو الأهداف، لكنّه يقبل الأهداف التي وضعها القائد. يدير الموارد المتاحة ويعمل في مؤسسته.

المستوى 4: قائد فعّال

يساعد القائد أفراد المنظمة على تطوير الرؤية ومشاركتها. يساعدهم في تحديد الأهداف. يحفزهم على الالتزام وبذل الطاقة لتحقيق رؤية واضحة. إنه لا يدير ببساطة ما هو موجود. إنه يتحمل مسؤولية نجاح المنظمة من خلال تجنيد المساعدين وإيجاد الموارد ومراجعة الهدف.

المستوى 5: مُنقِّذ من المستوى الخامس

يتمتع هذا الشخص بخصائص القائد من المستوى 4، ولكن لديه أيضًا خاصية أخرى مهمة جدًا. بسبب تفانيه من أجل المنظمة، لديه تواضع شخصي وتصميم. إنه يبني المؤسسة لتتمتع بالعظمة طويلة الأمد.

داود - قائد تجاوز الحدود

برع داود في عديد من الأدوار. كان راعيًا، وكاتب ترانيم، ومرنمًا، وعازف قيثارة، وقائد عبادة، ونبيا، ومقاتلاً، وجنرالًا، وملكًا.

كان داود الأصغر في عائلة كبيرة. من النادر أن يصبح الابن الأصغر قائدًا عظيمًا. لم تتوقع عائلته منه القيادة، لكن اختاره الله.

كان أول عمل لداود هو الراعي. لم تكن هذه الوظيفة مهمة، لكنها أعدته لأشياء أكثر أهمية. كان إحساسه بالمسؤولية كبيرًا لدرجة أنه لم يهرب من الخطر. كان يعتمد على الله ليمنحه القوة ليقوم بمسؤولياته وقتل أسدًا ودبًا بمعونة الله.

مثل كل قائد محتمل، كان تدريب داود جاريًا قبل أن يعرف أنه كان يتدرّب. طوّرت انتصاراته إلى شخص يثق بالله. أصبح قائدًا لا يدع الخوف يمنعه من القيام بعمله.

تخيّل كيف كانت حياة داود ستختلف لو كان أقلّ جدية في حماية الخراف. كان سيجري عندما يأتي الأسد أو الدب. في وقت لاحق، عندما سمع تحدي جليات، لم يكن لديه أي فكرة عن مواجهة هذا العملاق.

أرسل الله صموئيل ليمسح داود. تعني المسحة أن الله قد اختاره، وأنه سيقدم له عونًا خاصًا لتحقيق الدعوة. عندما تفاجأ والد داود بأن صموئيل لم يختار أحد الإخوة الأكبر سنًا، قال صموئيل: "لأنّ الإنسان ينظر إلى العيّنين، وأمّا الربُّ فإنّه ينظر إلى

الْقَلْبِ" (1 صموئيل 16: 7). في كثير من الأحيان فاجأ الله الناس بالشخص الذي اختاره للقيادة.

كانت التحدييات الكبرى التي واجهها داود في بدايات حياته فرصًا. ولكن، الشخص الذي له نفس توجهات داود فقط هو الذي سيتعرّف على الفرص. سمع الآلاف من الرجال تحديّ جليات، لكن داود فقط رأى في التحديّ فرصة. كان مدفوعًا بعرض المكافأة، لكنّه حارب بالأكثر من أجل مجد الله. قال: "كيف يمكن أن يتحدّى هذا الفلسطينيّ جيش الله الحيّ؟"

القيادة هي التأثير. في اليوم الذي قتل فيه داود جليات، كان هو القائد الحقيقي للجيش، لأنّ الجيش تحرّك بعد انتصاره. جعلهم انتصاره يصدّقون أنّه يمكنهم أن ينتصروا.

أصبح داود جنديًا عند شاول. كان يتصرّف بحكمة وزاد نفوذه (1 صموئيل 18: 14). على الرغم من أنّ شاول كان قائدًا فاشلاً عامل داود ظلمًا، فداود كان مخلصًا. طوّرت هذه الفترة شخصية داود أكثر. غالبًا ما يعامل القائد الفاشل الأكبر سنًا القائد المحتمل الذي يتمتّع بقدرات قويّة معاملة سيّئة. كما يُجرّب القائد الشابّ بأن يكون غير صبور ويحاول أن يأخذ الاحترام من القائد الأكبر سنًا.

عندما حاول شاول قتل داود، اختبأ داود في الجبال. جاء عديد من الرجال للانضمام إليه، لأنّ الظروف كانت سيّئة للغاية في عهد شاول (1 صموئيل 22: 2). ومع أنّ شاول اعتبرهم خارجين عن القانون، إلّا أنّهم لم يصبحوا لصوصًا. بل استمروا في محاربة أعداء إسرائيل، رغم أنّ شاول اعتبرهم أعداءً وقضى كثيرًا من الوقت في مطاردتهم.

ساعد داود في حماية المزارعين ومربّي الماشية من اللصوص (1 صموئيل 25: 14-16). ذات مرّة أرسل رجالاً ليطلبوا طعامًا من مزرعة قاموا بحمايتها. كان نابال المالك غير مهذب، وقال إنّهم عبيد تركوا أسيادهم، ولم يعطهم شيئًا. فغضب داود وأخذ رجالاً ليقتلوا نابال. في طريقه إلى هناك، التقى أبيجايل، زوجة نابال، التي جاءت لصنع السلام. ذكّرته أنّه حتّى هذا الوقت لم يرتكب أيّ عنف لأجل نفسه. قالت: "يوماً ما ستكون ملكًا. لا تفعل شيئاً يفسد سمعتك كرجل عادل" (1 صموئيل 25: 30-31). واستمع داود إلى نصيحتها.

كان داود قد مُسِحَ بالفعل ليكون ملكًا، ولكن بدا لفترة طويلة أن هذا لن يحدث. لقد تعرّض لإغراء محاولة الاستيلاء على السلطة بالقوّة، لكنّه بدلاً من ذلك انتظر ووثق بالله. بسبب تواضعه وثقته بالله، أصبح داود قائدًا عظيمًا.

اسمح لبعض الطلاب بمشاركة الطريقة التي يتوقّعون بها تغيير أهدافهم أو أفعالهم بسبب هذا الدرس.

واجبات الدرس الثامن

(1) اكتب فقرة تلخّص مفهوم الحياة المتغيّرة من هذا الدرس. اشرح سبب أهميّته. ما فائدته؟ ما الضرر الذي يمكن أن ينجم عن الجهل به؟

(2) اشرح كيف ستطّيق مبادئ هذا الدرس على حياتك الخاصّة. كيف يغيّر هذا الدرس أهدافك؟ كيف تخطّط لتغيير أفعالك؟

(3) تعلّم المستويات الخمسة للقيادة التي وصفها ماكسويل، والمستويات الخمسة للقيادة التي وصفها كولينز. كن مستعدًا لكتابتها من الذاكرة في بداية الفصل الدراسي التالي.

(4) قبل الجلسة التالية، اقرأ ملوك الأول 12. يوجد وصف لقائدين هنا. اكتب عن أخطاء هذين القائدين.

الدرس التاسع الاتصال والمشاركة

مقدمة

يدرك مدرّبو الفرق الرياضيّة أنّ الموهبة وحدها لا تكفي. يجب أن يكون لدى أعضاء الفريق الدافع لبذل قصارى جهدهم. يُعدُّ التحدُّث إلى الفريق وتحفيزهم لبذل قصارى جهدهم جزءًا مهمًّا من وظيفة المدرّب. يهتف حشد المتفرّجين للفريق لأنّ التشجيع يساعد اللاعبين على الأداء بشكل أفضل. إذا تعلّم أحد أعضاء الفريق المهارات ببساطة وقام بعمله ليحصل على أجر، فلن يكون ذلك كافيًا لتحقيق النصر.

لا ينطبق هذا المبدأ على الرياضة فحسب، بل وعلى كلّ منظّمة. يعتمد نجاح أيّ منظّمة على التزام الأشخاص المنخرطين في العمل فيها. الالتزام الحقيقيّ يعني أنّهم يلتزمون بقدراتهم وعقولهم لجعل المنظّمة تنجح.

الالتزام الذي يوضع موضع التنفيذ هو "المشاركة". الشخص المشترك شخص مرتبط ومنخرط وملتزم.

أمثلة توضيحية للمشاركة

في ما يلي عديد من القصص القصيرة عن كفيّة فعل الشخص أكثر ممّا كان مطلوبًا منه للمؤسسة. بعد كلّ قصّة يُطرح السؤال "لماذا؟"، يجب أن تناقش المجموعة الأسباب المحتملة لفعل الشخص في القصّة ما فعله.

عمل جورج في شركة بيع الأخشاب في ساحة كبيرة. كانت وظيفته مساعدة العملاء على تحميل شاحناتهم. لاحظ كومة من الألواح المتساقطة في الفناء. بعد مساعدة أحد العملاء، ذهب ورتّب الألواح بدقّة، على الرغم من أنّ المدير لم يأمره بذلك. لماذا فعل جورج هذا؟

لعب مايكل كرة السلة لفريق محترف. خلال إحدى المباريات بدأ في تسديد الكرة في السلة لكنّه لم يكن في موقع جيّد. فألقى الكرة بسرعة إلى لاعب آخر كان في موقع أفضل للتسجيل. لماذا لم يحاول مايكل أن يسجّل الهدف بنفسه؟

عمل بيوتر في محطة وقود، حيث كان يعمل على ضخّ الغاز في سيّارات العملاء. عندما كان يوجد كثير من العملاء، كان بيوتر يركض حرفياً إلى العميل التالي لتوفير الوقت. لماذا ركض بيوتر؟

يوم الأحد، لاحظ هارولد أنّ سطح الكنيسة قد تضرّر بسبب سقوط شجرة. يوم الاثنين، اشترى هارولد المواد اللازمة وأتى بأدواته لإصلاح السقف. لم يمتلك هارولد مبنى الكنيسة ولم يتقاض أجرًا مقابل هذا العمل. لماذا أصلح هارولد السقف؟

عملت إيلين في محلّ بقالة كمسؤولة حسابات. بعد ظهر أحد الأيام عندما كانت على وشك أن تأخذ استراحة، رأت أنّ شيئاً من زيت الطهي قد انسكب على الأرض. بدلاً من أخذ استراحة، قامت بتنظيف الزيت المسكوب. لماذا تخلّت إيلين عن وقت راحتها لتنظيف الزيت المسكوب؟

كان كارل شماساً في الكنيسة ومعلّمًا في مدرسة الأحد. في صباح أحد أيام الأحد، وصل إلى الكنيسة مبكراً ووجد أنّ المرحاض لم يُنظّف. قام بتنظيف المرحاض قبل وصول بقيّة المصلّين. لماذا نظّف كارل المرحاض؟

إذا كان صاحب العمل فقط هو من يهتمّ بنجاحه، فلن تعمل الشركة بشكل جيّد. إذا أراد راعي الكنيسة أن تنجح الكنيسة فقط، فسوف تفشل الكنيسة. إذا كان المدرب فقط يريد أن يفوز الفريق، فسيخسر الفريق.

فهم المشاركة

أن يكون الشخص مشتركاً يعني أنّه سيبدل قصارى جهده، وليس المطلوب فقط. سيستخدم قدراته وأفكاره من أجل المنظمة. كما لا يحدّ نفسه بمقدار الوقت المجدول والمهمّة المحدّدة. ليس فقط يديه، ولكن رأسه وقلبه منشغلين.

◀ في رأيك ماذا يعني الاقتباس التالي؟

عندما تنتظم قوى القلب والرأس واليدين والعادات، سينتج عن ذلك مستويات غير عادية من الولاء والثقة والإنتاجية.¹⁷

¹⁷ Ken Blanchard and Phil Hodges, *The Servant Leader: Transforming Your Heart, Head, Hands, and Habits* (Nashville: Thomas Nelson, 2003), 15

يفترض القادة أحياناً أنّ الناس سيعملون بشكل جيّد لأنّهم يخضعون للسلطة أو لأنّهم يتقاضون رواتبهم. الحقيقة هي أنّ الناس يعملون بأفضل شكل عندما يشعرون بالتزام شخصيٍّ تجاه المنظمة.

لا تستطيع المنظمة التي تعتمد على المتطوّعين أن تفعل كثيرًا من دون الأشخاص المشاركين. لن يكرّس الناس وقتهم ومواردهم ما لم تصبح أهداف المنظمة أهدافهم هم.

ليس جميع أفراد المنظمة على نفس المستوى من المشاركة. قد يكونون على مستويات مختلفة.

يقدر القائد الأشخاص المنخرطين بدرجة عالية ويعتمدون عليهم. قد لا يفهم القائد سبب عدم مشاركة بعض الأشخاص، لكن وظيفته هي رفع مستوى مشاركتهم.

يجب أن يقضي القائد وقتًا طويلاً في رفع مستوى مشاركة شعبه. هذه واحدة من أهمّ وظائف القائد، ولا يمكن لأيّ شخص فعلها أفضل ممّا يستطيع. فالقائد إمّا أن يزيد مشاركة الناس إمّا يعيقها.

يوجد في الكنائس أناس لديهم أموال لا يعطون منها. والمنظّمات لديها أشخاص عندهم الوقت، لكنهم غير متاحين. والشركات لديها موظّفين عندهم أفكار لا يشاركون بها.

يبحث الرعاة أحياناً عن شخص من خارج الكنيسة للمساعدة أو الدعم الماليّ. ولكن، لديهم أشخاص في الكنيسة قادرون على المساعدة ولا يفعلون، وأشخاص في الكنيسة قادرون على العطاء ولا يفعلون. المشكلة هي عدم المشاركة. لا يشعر أهل الكنيسة بأنّ الكنيسة كنيستهم. المشاركة هي دليل على الارتباط: لن يشارك الناس ما لم يشعروا بالارتباط/يرتبطوا بالمنظمة والقائد.

تأمّل في مثال الأسرة. يساعد أفراد الأسرة بعضهم بعضًا بعدّة طرق دون توقّع مكافآت محدّدة مقابل الأشياء التي يفعلونها. لماذا يفعلون ذلك؟ لأنّهم جزء من الأسرة، إنهم مترابطون.

إذا كان أفراد المنظمة لا يقدّمون ولا يفعلون ما في وسعهم، فإنّهم لا يشعرون بالارتباط. إذا شعر الشخص بالارتباط، فستصبح أهداف المنظمة أهدافه، واحتياجات المنظمة احتياجاته، ونجاح المنظمة نجاحه.

أحياناً لا يدرك القادة نقص المشاركة. يعتقدون أنّ شعبهم يحتاجون إلى التدريب، لكن التدريب ليس هو الحلّ لمن لا يفعل ما بوسعهم. المشكلة هي أنّه غير مرتبط.

علامات عدم وجود ارتباط في المنظمة

- يواجه القادة صعوبة في تعيين أعضاء للقيام بالمسؤوليات.
- يشعر الأعضاء بأنهم غير مشاركين في اتخاذ القرارات.
- يغادر الأعضاء بسهولة عند حدوث مشكلات.
- ينتقدون الأعضاء منظمّتهم أمام من هم من خارج.
- لا يهتمّ الأعضاء بنجاح المنظمة.
- يميّز الأعضاء المنظمة عن أنفسهم.

العضو الذي لا يشعر بالارتباط يتحدّث عن المنظمة كما لو كانت كياناً متميّزاً منفصلاً عن أعضائها. يتحدّث عمّا يجب أن تفعله المنظمة. يستخدم تعبير هم بدلاً من نحن.

"تستطيع روح الغيرة أن تدمّر، لكن لا يمكنها أن تبني إطلاقاً".
-مارجريت تاتشر

يضع القادة في منظمة غير مترابطة جيّداً مسافة بينهم وبين أفراد المنظمة. إنهم أشخاص يصعب على الناس الوصول إليهم، حتّى من أجل التواصل. يبقى القادة عملهم لغزاً لا يستطيع الناس فهمه. لا يريدون سماع اقتراحات أو شكاوى.

عندما تكون المنظمة على هذا النحو، تكون إرادة القائد هي الحقيقة الوحيدة المُعترف بها؛ تُتجاهل جميع الحقائق الأخرى إذ ينجو الناس بإخفاء أخطائهم. يخشى الناس المعلومات والحقيقة عندما لا يشعرون بالارتباط بالقيادة.

قد تتطوّر القبائل والكتل الصغيرة في منظمة غير مترابطة. تتكوّن الكتل من أشخاص يحملون بعضهم بعضاً من التغييرات ومن القيادة. عندما يشعر الناس بالخطر داخل المنظمة، فإنهم يركّزون على مشكلاتهم الشخصية بدلاً من تحديات المنظمة. عند التعامل مع المنافسات، يصبحون غير قادرين أن يركّزوا على الإنجازات الإيجابية غير الأنانية.

في بعض الأحيان تُظهر اجتماعات المنظمة أنّ الأعضاء غير مترابطين. الناس يبتعدون عن الاجتماعات إذا كانوا:

- يعتقدون أن الاجتماع ليس مهمًا للعمليات.
- لا يعتقدون أن مشاركتهم تُحدث فرقًا.
- إنهم لا يشاركون القادة في أهدافهم ولا يريدون المشاركة.

تفقد بعض المنظمات الشباب الذين يمكن أن يصبحوا قادة لأنهم يرونهم لا يستطيعون أن يصبحوا جزءًا من الإدارة القائمة. يحتفظ القادة بمناصبهم من خلال حفاظهم على العلاقات مع الأشخاص المؤثرين وعدم منحهم الفرص للأشخاص غير المرتبطين بالمنظمة. قد يذهب الشباب ذوو القدرات إلى منظمات أخرى تتيح لهم الفرص.

قد تقوم الكنائس الأخرى بتقليد أساليبك وبرامجك، لكن الناس عادةً لا يتركون منظمة إذا شعروا فيها بالارتباط.

هذا يعني أن ميزتك التنافسية الحقيقية الوحيدة هي علاقتك بشعبك... الشيء الوحيد الذي لا يمكن لمنافسيك سرقة منك أبدًا هو العلاقة التي تربطك بشعبك...¹⁸

أمثلة من الكتاب المقدس

عندما أصبح الشاب رجبام ملكًا، نصحه الشيوخ بخدمة الشعب. "إن كنت تخدمهم يخدمونك" (1 ملوك 12: 7). قالوا إنه يجب أن يتواصل مع الناس من خلال إظهار أنه يهتم باحتياجاتهم. عندئذٍ سيرى الناس أن المملكة كانت لأجلهم، وسيكونون مخلصين لها. سيشاركون في أهداف ومشكلات واحتياجات وعمل المملكة.

اعتقد رجبام أن منصبه كافٍ. كان يعتقد أن سلطته تعني أنه لا يتعين عليه طلب المشاركة. قال إنه سيحكم بصرامة دون اهتمام بالناس.

انفصل معظم الناس عن رجبام. قالوا: "أي قسم لنا في داود؟ ولا نصيب لنا في ابن يسى! إلى خيامك يا إسرائيل. الآن انظر إلى بيتك يا داود" (1 ملوك 12: 16). الأشخاص الذين لا يشعرون بالارتباط في منظمة يهتمون باحتياجاتهم الخاصة وليس بأهداف المنظمة. حتى لو لم يغادروا، فسيعملون فقط من أجل أهدافهم الخاصة.

Ken Blanchard, Thad Lacinak, and Chuck Tompkins, *Whale Done: The Power of Positive Relationships* (New York: Free Press, 2002), 58

كان ردُّ رحبعام هو محاولة استخدام السلطة. لم يحاول فهم احتياجاتهم. ثم أرسل جابي ضرائب لكن ذلك لم ينجح. فخطَّط لإرسال الجيش ولكن الله أوقفه. ولم تعد المملكة موحَّدة مرَّة أخرى أبدًا.

كان يربعام متمردًا حاول أن يجعل الناس غير مواليين لسليمان. لم ينجح وذهب إلى مصر لئلا يُقتل. بعد وفاة سليمان، عاد يربعام إلى إسرائيل ليرى ما إذا كانت توجد فرصة له لتولي السلطة. قاد مجموعة من ممثلي الأسباط للتحدُّث مع الملك الجديد، رحبعام.

أخبر رحبعام الناس بحماقة أنه سيعاملهم بقسوة، على افتراض أنه ليس لديهم خيار سوى طاعته (1 ملوك 12: 13-14). فغضب الشعب، وتمكَّن يربعام من فصل عشرة أسباط. قاد يربعام الشعب إلى عبادة الأصنام حتَّى لا يعودوا إلى أورشليم للعبادة. (1 ملوك 12: 26-28).

في هذه الحالة من كان القائد الصالح ومن هو السيِّئ؟ كان كلاهما سيِّئًا. لقد أعطت حماقة رحبعام الفرصة لقائد ماهر ذي شخصيَّة سيِّئة.

كان يربعام على استعداد لفعل أيِّ شيء للحصول على السلطة لنفسه، بما في ذلك إبعاد الناس عن عبادة الله. لا يزال عديد من قادة الخدمات يستخدمون استياء الناس لبناء نفوذهم، وغالبًا ما يستخدمون الكذب، ويشجِّعون النميمة وعدم الولاء، ويعلمون عقيدة كاذبة.

كيف تبني الارتباط

يحدث الارتباط بين الأفراد بشكل أفضل من الحشود أو من خلال البرامج. يجب على القائد الذي يريد بناء علاقته الشخصيَّة مع شعبه أن يبدأ بمبادئ الوِدِّ البسيطة. يجب أن يمدح صفاتهم. يجب أن يتحدَّث عن أشياء لا تتعلَّق بالعمل. يجب أن يُظهر الاهتمام بأسرهم وأوضاعهم الشخصيَّة. يجب أن يعاملهم باحترام ويُظهر لهم أنه يقدرهم.

لا تكتب أبدًا أيِّ شيء إلى أيِّ شخص، حتَّى في رسالة شخصيَّة، إذا كنت لا ترغب في نشره أو اقتباسه. أنت لا تعرف من قد يراه. تذكر عند التحدُّث إلى الأشخاص أنه قد تُقتبس كلماتك للآخرين. لا تقل أشياء قد تشعر بالحرَج من شرحها للآخرين لاحقًا.

يريد بعض القادة ترك انطباع جيّد لدى شعبهم حتّى يرغب الناس في اتّباعهم. ولكن، من أجل بناء الروابط، من المهمّ أن تتأثّر بشعبك أكثر من أن تبهرهم. يوجد قول مأثور: "لن يهتموا بمدى معرفتك حتّى يعرفوا مدى اهتمامك".

يعاني عديد من القادة من ضعف في مهارات الاستماع، لأنّهم يعتقدون أنّهم يفهمون الموقف بالفعل ويعرفون ما يجب فعله ومستعدّون لإقناع الآخرين. لا يشترك الناس إذا لم تكن لأرائهم قيمة. من خلال عدم الاستماع وتقدير المدخلات، يقلّ القائد من قيمة شعبه لذلك لا يبذلون قصارى جهدهم.

في بعض الأحيان يكون لدى الأشخاص في المنظمة مشاعر قويّة. فيتحدّثون بغضب أو إحباط. قد يخطئ القائد بمحاولة إعطائهم التوجيهات بينما يشعرون ببساطة بالحاجة إلى التعبير عن مشاعرهم.

يشرح ستيفن إم آر كوفي (Stephen M. R. Covey) ما يلي:

• بشكلٍ عامّ، ما دام أنّ الشخص يتواصل بمشاعر متأجّجة، فهو لا يشعر أنّه مفهوم بعد.

• لن يطلب الشخص نصيحتك عادةً حتّى يشعر أنّه مفهوم. عادةً ما يؤدّي تقديم النصيحة في وقت مبكّر جدًّا إلى إثارة مزيد من المشاعر، أو يتسبّب ببساطة في تجاهل الشخص لما تقوله.¹⁹

في المرّة القادمة التي تكون فيها في هذا الموقف، جرّب هذا: بدلاً من محاولة تغيير رأي الشخص العاطفيّ، استمع. أظهر أنّك تفهم من خلال التأكيد على مشاعره ("إذا أنت تشعر بالإحباط بسبب...") حتّى لو كنت لا تتفق معه في رأيه. ستراه يبدأ يهدأ، وفي النهاية، يبدأ في الاستماع إليك لأنّه يعتقد أنّك تفهمه. إلى أن يعتقد أنّك تفهم، لن يرى أنّ رأيك مهمّ.

فد بطرح الأسئلة، ليس لكي تتلاعب بالناس، ولكن لفهم وتحفيز التفكير. إذا كان الأشخاص الذين يمكنهم المساعدة لا يساعدون، فستساعدهم الأسئلة على المشاركة. إذا كانوا يشتركون معك في قيمك، يمكنك حملهم على مساعدتك في تحقيق الأهداف. اسأل:

Stephen Covey, *The Speed of Trust: The One Thing that Changes Everything* (New York: Free Press, 2006), 213

- "ما الذي تعتقد أنه يمكننا فعله بشكل أفضل؟"
- "ما الذي تعتقد أننا يجب أن نحاول فعله؟"
- "كيف يمكننا أن نعمل أفضل في _____؟"

وإذ يساعدونك بالأفكار، سوف يرغبون أيضاً في المساعدة في العمل. لا يريد الناس المساعدة إذا لم تُقدّر أفكارهم.

إذا كنت تعتقد أن فكرة الشخص جيّدة، فسوف تعتقد أنك ذكيٌّ. يجب أن يكون لدى القائد وسيلة للترحيب بالشكاوى والمعلومات السلبية. لا يتواصل الناس ما لم يشعروا أنه من الأمان أن يفعلوا ذلك. إذا اعتقدوا أنهم سيُعاقَبون على الاختلاف، فلن يقدّموا آراءهم.

يمكن المساعدة على المشاركة من خلال عادة عقد اجتماعات قبل عقد اجتماع كبير. قبل أن يكون لديك اجتماع مع الجميع لاقتراح عمل تغييرٍ ما، تحدّث إلى الأفراد والمجموعات الصغيرة للحصول على آرائهم وشرح خطّتك. اسألهم عن رأيهم، واستمع بعناية. أجب عن اعتراضاتهم حتّى لا تظهر الاعتراضات في الاجتماع الرئيسيّ. ينبغي ألاّ يتفاجأ المشاركون في الاجتماع الرئيسيّ بقرارات القائد. يجب أن يعرفوا ما ينبغي توقّعه.

يجب ألاّ يفاجئ القادة عادةً الناس بقراراتهم. إذا كان أفراد المنظمة كثيرًا ما يفاجئون بما يفعله قادتهم، فهذا يعني أنّ القادة لا يشرحون قيمهم وكيف يخطّطون لدعم القيم جيّدًا. تصبح الثقة في المنظمة قويّة إذا شعر الناس أنّ القرارات لن تتخذ فجأة دون فهمهم. وسوف يشتركون في الرؤية إذا ناقشوها وأثروا عليها قبل الترويج لها.

يجب على القائد أن يمنح الناس إمكانية الوصول إلى نفس المعلومات التي تحفّزه. لن يمكنهم الاشتراك في أهدافه ما لم يُحفّزوا بنفس المعلومات.

خدمة العملاء

◀ هل للكنيسة عملاء؟ هل ينطبق مفهوم خدمة العملاء على الخدمة؟

◀ على أحد الطلبة قراءة رسالة بطرس الأولى 5: 2-4 للمجموعة.

يعطي الله الرعاة مهمّة خدمة شعب الكنيسة. علينا أن نميّز احتياجاتهم ونعتني بهم مثل الراعي الذي يرعى خرافه.

بصفتنا قادة الكنيسة، يجب أن ندرس مبادئ خدمة العملاء، ليس من باب جعل الأعمال التجارية تنجح، ولكن من باب تلبية احتياجات الناس. أولويتنا هي إنجاز المهمة التي كلّفنا بها الله.

كلُّ منظمّة -سواء كانت تجارية أو خدمة أو أيّ نوع آخر- موجودة لتلبية احتياجات الناس. لذلك، كلُّ منظمّة تحتاج إلى رؤية خدميّة واضحة. تعمل بعض المبادئ بنفس الطريقة سواء بالنسبة لشركة ما أو للخدمة.

يجب أن تكون رؤية الخدمة وقيّمها واضحة بحيث يركّز كلُّ فرد في المؤسسة على ما هو مهمٌّ ويعرف السلوكيات المتوقّعة.

تدرك الشركات الكبرى أنّ أهمّ عملائها هم أفرادها: الموظّفون والمديرون. إذا اعتنى القادة بموظفيهم وشجّعوهم على جلب أدمغتهم إلى العمل، فسيزدهر الموظّفون قصارى جهدهم للاهتمام بالعملاء. ولاء العملاء هو ما تحصل عليه عندما تخلق بيئة محفّزة لشعبك.²⁰

يقبل كثير من الناس الخدمة منخفضة الجودة دون الشكوى لأنهم لا يتوقّعون أن تكون أفضل. هذا لا يعني أنّهم راضون. إذا ظهر خيار أفضل، فسيتحوّلون إليه بسرعة. لذلك، لا يمكن للقائد أن يفترض أنّ كلّ شيء على ما يرام لمجرّد أنّ الناس لا يشكون.

إذا كان الناس يغادرون كنيسة أو منظمّة أخرى لأسباب تافهة أو حتّى دون سبب، فيوجد نقص في الرضا. يجب ألاّ ينتظر القادة سماع الشكاوى.

يتطلّب التميّز المستمرُّ برنامجًا تدريبيًّا وتحسينًا مستمرًّا. الاتّساق مهمٌّ لأنك إذا وضعت توقّعات عالية وفشلت في تلبيةها، فسيصاب الناس بخيبة أمل.

تبدأ الخدمة بالودّ العاديّ. أن تكون ودودًا مع شخص ما يعني أن تعامله كشخص، وليس كمجرّد لقاء عمل. عندما تتحدّث معه عن شيء لا علاقة له بالصفقة، فسيشعر أنّه يتفاعل معك بطريقة وديّة.

ما وراء الودّ، الانتباه لاحتياجات الناس. حاول أن ترى احتياجًا وساعد بطريقة فريدة تتجاوز الخدمات الروتينيّة.

Ken Blanchard, Kathy Cuff, and Vicki Halsey, *Legendary Service: The Key is to Care* (New York: 20 McGraw-Hill, 2014), 5

من الواضح أنّ المنظمة لا تستطيع توفير كلّ شيء للجميع، ولكن يجب أن تلبّي احتياجات معيّنة بطريقة استثنائية.

فكّر في هذه الأمور:

- أيّ نوع من الناس تريد جذبهم؟
- ما الذي تريد تحقيقه؟
- ما الاحتياجات التي يجب أن تلبّيها؟

يجب أن يتخيّل القائد ما هي الخدمة المثالية، ثمّ يطوّر ويصحّح فهمه من خلال التحدّث إلى الأشخاص الذين يخدمهم.

◀ فكّر في منظّمتك. أيّ نوع من الناس تريد جذبهم؟ احتياجات من يجب أن تلبّي؟

◀ فكّر في نوعيّة الأشخاص الذين تخدمهم مؤسّستك. ما الذي يبحثون عنه عندما يأتون إليك؟ ما الذي يمكن أن تقدّمه بحيث يفوق توقّعاتهم؟

اسمح لبعض الطلّاب بمشاركة الطريقة التي يتوقّعون بها تغيير أهدافهم أو أفعالهم بسبب هذا الدرس.

خمس ملحوظات موجزة

- (1) يعمل الأشخاص بشكل أفضل عندما يشعرون بالتزام شخصيّ تجاه المنظمة.
- (2) يجب أن يقضي القائد وقتاً في رفع مستوى مشاركة شعبه.
- (3) إذا كان أفراد المنظمة لا يقدّمون ويفعلون ما في وسعهم، فهم لا يشعرون بالارتباط.
- (4) يجب أن يكون لدى القائد وسيلة للترحيب بالشكاوى والمعلومات السلبية.
- (5) ينبغي ألاّ يفاجئ القادة عادةً الناس بقراراتهم.

واجبات الدرس التاسع

- (1) اكتب فقرة تلخّص مفهوم الحياة المتغيّرة من هذا الدرس. اشرح سبب أهميّته. ما فائدته؟ ما الضرر الذي يمكن أن ينجم عن الجهل به؟
- (2) اشرح كيف ستطّيق مبادئ هذا الدرس على حياتك أنت. كيف يغيّر هذا الدرس أهدافك؟ كيف تخطّط لتغيير أفعالك؟
- (3) احفظ الملحوظات الخمس الموجزة للدرس 9. كن مستعدًا لكتابتها من الذاكرة في بداية جلسة الفصل التالية.
- (4) قبل الجلسة التالية، اقرأ 1 كورنثوس 12.

الدرس العاشر فريق البناء

مقدّمة

اطلب من المجموعة مناقشة التصريح الموجود أدناه. ماذا يعني؟ هل هو صحيح؟ ما سرُّ أهميته؟

لم يحقّق شخص يعمل بمفرده أيّ شيء هامّ.

◀ ما هو الفريق؟

الفريق ليس مجرد مجموعة من التابعين. الفريق هو مجموعة يوجدها هدف كبير، وقيم مشتركة، والتعاون، والقيادة المقبولة.

ابدأ بالتفكير في هويّة فريقك. الفريق ليس الكنيسة كلّها. الفريق ليس فقط أشخاص في مناصب رسمية.

لماذا تحتاج فريقًا

تتمتع الفرق بالموارد والأفكار والطاقة أكثر من الفرد. تعمل الفرق على تعظيم نقاط القوّة لدى الشخص وحماية نقاط ضعفه. يجب أن يتأكّد القائد من أنّ الأشخاص لديهم المسؤوليّات والمناصب المناسبة بحيث تتمتع نقاط قوتهم بأقصى قدر من الفعاليّة وتكون نقاط ضعفهم في أدنى درجاتها.

"لن يصبح أيُّ رجل، يريد أن يعمل كلّ شيء بنفسه أو يحصل على فضل فعله وحده، قائدًا عظيمًا".

-أندرو كارنيجي

تقدّم الفرق وجهات نظر عديدة عن كينيّة الاستجابة لموقف ما. قال وودرو ويلسون (Woodrow Wilson)، الرئيس السابق للولايات المتّحدة: "يجب ألاّ نستخدم فقط كلّ العقول التي لدينا، ولكن كلّ ما يمكننا استعارته".

إذا كان بإمكانك تحقيق أهدافك بمفردك، إذاً أهدافك صغيرة. الأهداف الكبيرة تتطلّب فريقًا جيّدًا يتمتع بقيادة جيّدة. كلّما كان الهدف أكبر، يجب أن يكون الفريق أفضل.

يستخدم جون ماكسويل مثل تسلُّق الجبال ليصف الحاجة إلى فريق قويّ. يسمّيه مبدأ جبل إيفرست.²¹ مع تعاضم التحديّ، تزداد الحاجة إلى العمل الجماعيّ.

لتحقيق حلم عظيم، يجب أن يكون لديك فريق عظيم. "فريق الأحلام" هو فريق مبدع ومتحدّ ومرن ومتحفّز ومتكامل وعازم وذو خبرة.

يجب أن يكون الفريق مناسباً للحلم. من غير الواقعيّ القول إنّ الفريق يمكنه تحقيق شيء عظيم إذا لم يكن فريقاً عظيماً. يجب عليك تطوير الفريق وتطوير حلم مناسب لتحقيقه. يجب أن تعمل على تطوير الفريق قبل تطوير الحلم.

جوانب الفريق القويّ

لن يكون الفريق قويّاً لمجرّد أنّ لديه أفراد أقوياء. لن تجعل الموهبة الفرديّة الفريق رائعاً حتّى يتعاون الأعضاء. الفريق هو مجموعة يجمعها هدف كبير، وقيم مشتركة، وتعاون، وقيادة مقبولة.

• إذا كان للأعضاء أهدافهم الخاصّة التي تتعارض مع هدف الفريق، لن يكون الفريق قويّاً.

• إذا كان لدى الأعضاء قيم مختلفة، لا يمكن للفريق أن يكون قويّاً على المدى الطويل.

• إذا لم يتعاون أعضاء الفريق لتعويض نقاط الضعف الفرديّة، لن يكون الفريق قويّاً.

• إذا تصارع الأعضاء لأنهم لا يتبعون نفس السلطة، لن يكون الفريق قويّاً.

بعض أساليب القيادة لا تبني الفريق. إذا كان القائد يريد ببساطة المساعدة في تحقيق أهدافه، أو يعمل بمفرده بشكل جيّد بحيث لا تبدو جهود الآخرين ضروريّة، أو يتخذ قرارات دائماً بحيث لا توجد حاجة إلى المناقشة، فلن يقوم ببناء فريق.

استخدم الرسول بولس مثال الجسد الماديّ لوصف وحدة الكنيسة في 1 كورنثوس 12. تُعدّ المصلحة الذاتيّة مشكلة عندما لا يخضع الأعضاء مصالحهم الخاصّة

²¹ توجد مبادئ أخرى مقتبسة من جون ماكسويل في هذا الدرس وتشمل "أضعف حلقة في السلسلة"، و"الثمرة الفاسدة" و"مقعد البدلاء" رغم أنّ الصياغة والشرح ليسا نفس ما يقوله.

لأهداف الفريق. تسبب المصلحة الذاتية الحسد والسعي وراء المنصب لأسباب خاطئة. وتسبب تنافساً غير صحي بين الأعضاء.

مشكلة أخرى هي عندما يشعر الأعضاء أنه يمكنهم تحقيق أهدافهم بمفردهم دون مساعدة من أي شخص آخر. توجد أيضاً مشكلة الأعضاء الذين يريدون أن يكونوا مثل الأعضاء الآخرين بدلاً من شغل منصبهم الخاص.

مبدأ الحلقة الأضعف

لا تساوي قوة السلسلة إلا قوة أضعف حلقاتها. وبالمثل، فإن حدود قوة الفريق هي حدود أضعف أعضائه.

كل عضو في الفريق له دور يؤثر على عمل الأعضاء الآخرين. إذا فشل أحد الأعضاء في دوره، فإنه يقلل من فعالية كل عضو آخر من خلال عدم تأدية العمل الذي يساعدهم. لا قيمة لقدرة العامل السريع إذا كان عليه انتظار شخص بطيء.

بعض أنواع العمل يمكن أن يؤديها أشخاص ليس لديهم أدوار محددة. في تلك الحالات، لا ينطبق مبدأ الحلقة الأضعف. على سبيل المثال، إذا كنت تحاول دفع شاحنة عالقة في الوحل، يمكن لجميع المساعدين الدفع معاً، ولا يتأثر دور الأقوى بدور الأضعف.

يعتبر حصاد الحقل حالة مماثلة. إذ لا يعيق الأشخاص الأبطأ الأشخاص الأسرع. وإذا كنت بحاجة إلى مزيد من المساعدة، يمكنك إضافة مزيد من الأشخاص.

ينطبق مبدأ الحلقة الأضعف على المواقف التي يشغل فيها الأفراد الأدوار اللازمة. على سبيل المثال: إذا كانت توجد عدة طبقات من الطوب تنتظر من يقوم بخلط الملاط، فلن يستطيع أحد أن يعمل لأنه بطيء.

في معظم المنظّمات، يوجد عديد من الأشخاص في مناصب فريدة. كل واحد يؤدي عملاً ضرورياً للآخرين. إذا لم يعمل بشكل جيّد، فسيؤثر الجميع. لا يمكن حل المشكلة ببساطة عن طريق إضافة مزيد من الأشخاص للمساعدة لأن الآخرين لا يمكنهم تأدية المهمة نيابة عنه.

يوجد مثل يُسمّى "عنق الزجاجة". عند قلب زجاجة أو إبريق مليء بالسائل، لا يسقط السائل على الفور. يتحدّد مقدار التدفق بحسب حجم العنق. وبالمثل، في عديد من

المنظمات توجد أنشطة وبرامج تتباطأ لأنها يجب أن تنتظر حتى يقوم شخص معين بعمله.

إذا كان الشخص لا يستطيع الوفاء بمسؤوليات منصبه:

- لا يمكن لأعضاء الفريق الآخرين الأداء بشكل جيد.
- يبدأ أعضاء الفريق الآخرون بالاستياء من الحلقة الضعيفة.
- يفقد الفريق الثقة بالقائد لأنه يفشل في تصحيح المشكلة.
- يقلل الفريق من توقعاته لما يمكنه تحقيقه.

يجب نقل الشخص الذي يعتبر "حلقة ضعيفة" في الفريق إلى مركز مختلف حتى لا يفقد الفريق.

◀ ما هي أنواع العمل الأخرى التي يمكنك التفكير فيها والتي يمكن أن توضّح "عق الزجاجة"؟

مبدأ الفاكهة الفاسدة

عندما توضع قطعة من الفاكهة الفاسدة في سلّة مع قطع أخرى من الفاكهة، فسوف تفسد القطع الأخرى سريعاً. توضّح هذه الظاهرة آثار التوجّهات. تؤثر التوجّهات الجيدة والتوجّهات السيئة على الآخرين، ولكن المواقف السيئة هي الأكثر تأثيراً.

"لن نستطيع أن نحلّ مشكلاتنا بنفس أسلوب التفكير الذي كنّا نستخدمه حين خلقناها".

-ألبرت أينشتاين

عند تعيين أحد أعضاء الفريق، ابحث عن التوجّه أكثر من القدرة. يمكن تدريب وتحفيز الشخص الذي يتمتع بالتوجّه الصحيح، ولكن لا يمكن ذلك بالنسبة للشخص ذي التوجّه السيئ. لا تجنّد شخصاً ذا توجّه سيئ ظاناً أنه يمكنك تغييره. يجب استبعاد أي شخص لديه توجّه سيئ في الفريق إذا لم يتغيّر.

التعرّف على المشاغب المعتاد

يحاول مثيرو الشغب الحصول على الاحترام والشعور بالأهميّة من خلال مهاجمة الأشخاص في القيادة (وليس فقط القائد الأعلى). قد يختارون شخصاً واحداً للهجوم بشكل متكرّر. هم فئة مدمّرة للأفراد والمنظمات. يجب أن يتعلّم القائد التعرّف عليهم وحماية الآخرين منهم. قد يتسبّب المشاغب في رحيل بعض أفضل مساعديك.

خصائص المشاغب:

- لديه سوابق في التخريب.
- يقوم حاليًا بالحق الضرر.
- يشير إلى حلفاء مجهولين عندما يشتكي.
- ينتقد القائد السابق بينما يمدح القائد الجديد.
- يبدو أنه يصادق القائد الجديد بسرعة.
- يثني عليك كثيرًا بشكل زائد.
- يحب أن يمسك الناس متلبسين بالأخطاء.
- لم يمكث أبدًا في الكنيسة أو المؤسسة لفترة طويلة.
- يكذب.
- عدواني ويمكن أن يكون خبيثًا.
- يحب إظهار ماله.
- سيفعل أشياء غير مسيحية من أجل قضيتته.
- يتماشى مع أجندته الخاصة ولا يمكن أن يخضع للمساءلة.
- يحب إثارة الغضب أو الإحباط لدى الآخرين.
- يتحدث عن ماضيه الصعب الذي جعله قويًا.
- يكره أي اختلاف معه في الرأي.

مبدأ مقعد البدلاء

يضمُّ الفريق الرياضي عددًا من اللاعبين أكبر بكثير من العدد الذي يلعب في اللعبة. يستبدل المدربون اللاعبين في أثناء اللعبة لإضفاء قدرات مختلفة وإعطاء أفضل لاعبيهم قدر من الراحة. يشمل مقعد البدلاء اللاعبين المتاحين للعب. بعضهم من اللاعبين الشباب الذين ما زالوا ينمون قدراتهم.

يجب أن تعمل المنظمة باستمرار لتوسيع الفريق. يجب أن يوجد قادة شباب في التنمية. يجب أن يوجد أشخاص ذوو قدرات خاصة ينضمون إلى الفريق.

"المقعد" في المنظمة مثل مقعد الفريق الرياضي. غالبًا ما يكون الأشخاص الموجودون على مقاعد البدلاء أقل خبرة ويتطورون. يشمل مقعد المؤسسة الأشخاص ذوي التخصصات الإضافية.

لا تملأ فقط المناصب الضرورية في الفريق. استمرّ في بناء الفريق الموسّع. ابحث عن الأشخاص الذين يظهرون إمكانيات والتزامًا. دعهم يساعدون. إذا قاموا بعمل جيّد، امنحهم المسؤوليات.

◀ ما هي بعض الطرق لتمديد الفريق في الكنيسة المحليّة؟ صِف دور ونوع الشخص الذي يمكن إضافته إلى "المقعد".

كيفية تعيين أعضاء الفريق

يجذب الفريق الجيّد أعضاء جيّدين. ضع في اعتبارك نوع الأشخاص الذين ينجذبون إلى فريقك. من ينضمُّ؟ من يغادر؟ تظهر التغييرات ما إذا كان فريقك يزداد قوّة أو ضعفًا.

يساعد أعضاء الفريق لمجموعة متنوّعة من الأسباب، بما في ذلك الاتّصال الشخصي مع الآخرين، والنوايا الحسنة، والحماس من أجل القضية، والرغبة في فعل شيءٍ مهمّ.

ابحث عن الشغف عند التوظيف بدلاً من افتراض أنّه يمكنك تحفيز الشغف لاحقًا. في وقت سابق، درسنا القائد من المستوى الخامس. هذا هو الشخص الذي يطمح إلى نجاح المؤسسة وليس لديه دوافع أنانيّة. يجب أن يكون لدى القائد هذا الطموح ويجب أن يبحث عن آخرين ممّن يشتركون معه في هذا الطموح.

أطلب آراء الأشخاص الذين يمكنهم مساعدة الفريق. استمع إليهم، وأدعهم للمشاركة، وفوّض المسؤولية لهم، ثمّ وسّع أدوارهم.

بالنسبة لكلّ ما تفعل، اسأل نفسك: "من يمكنه مساعدتي؟" طوّر واعتمد على مجموعة صغيرة من الأشخاص لديهم قدرات وعلاقة خاصّة معك.

◀ كيف تصف محادثة بين قائد وعضو محتمل في الفريق؟ كيف يحصل القائد على اهتمامه؟

خطوات العمل الجماعيّ

(1) اتّخذ القرار ببناء فريق؛ هذا يبدأ الاستثمار.

(2) اجمع أفضل فريق ممكن؛ فهذا يرفع من مستوى الاحتمالات.

- (3) ادفع الثمن لتطوير الفريق؛ وهذا يضمن النمو.
- (4) افعلوا الأشياء معًا كفريق؛ وهذا يشكّل مجتمع الفريق.
- (5) مكن الأعضاء بتحميلهم المسؤولية والسلطة؛ هذا يبني القادة.
- (6) امنح الفريق الفضل في النجاح؛ فهذا يرفع الروح المعنوية.
- (7) راقب للتأكد من أنّ الاستثمار يوتي ثماره؛ فهذا يجلب المساواة.
- (8) اخلق فرصًا جديدة؛ هذا يزيد من قدرات الفريق.
- (9) وقر ما يحتاجون إليه للنجاح؛ وهذا يحقق أفضل النتائج.

درس من الكتاب المقدس

كان أبشالوم ابن الملك داود. كان وسيماً وله شعبية في الأمة. عندما كان الناس يأتون إلى العاصمة وهم يعانون من مشكلات، كان يقول: "لو كنت أنا الملك، لساعدتك". بدأ الناس يشعرون أنّ كلّ شيء سيكون أفضل لو كان أبشالوم ملكاً (2 صموئيل 15: 3-4).

كان من الممكن أن يستخدم أبشالوم قدراته لمساعدة الملك في حلّ المشكلات. ولكن بدلاً من ذلك، تسبّب في الخيانة. ولأنّ الملك لم يربّب نظاماً لمعرفة مشكلات شعبه وحلّها، كانت توجد فرصة لشخص ما للتسبّب في الخيانة. يجب على كلّ قائد التأكد من أنّ الناس لديهم طريقة جيّدة للتعبير عن همومهم.

انضمّ آلاف الرجال إلى تمرد أبشالوم، حتّى بعض أصدقاء داود المقرّبين. كان أبشالوم يريد أن يموت الناس من أجل طموحه. لم تكن أولويّته مصلحة الشعب، بل وضعه هو.

تطوير أعضاء الفريق

يجب على القائد أن يفكّر في نوع القيادة والإشراف الذي يحتاجه كلّ عضو في الفريق. يقول جون ماكسويل:

- يحتاج المبتدئ المتحمّس إلى التوجيه.
- يحتاج المتعلّم المحبّط إلى تدريب.
- يحتاج المكمل الحذر إلى دعم.

- يحتاج الشخص الذي يعتمد على نفسه إلى المسؤولية²².
- عند تعيين شخص ما لمنصب معين، ضع في اعتبارك نوع الشخص الذي يحتاجه المنصب. وصف ماكسويل هذه الأنواع من الناس:
- شخص في المقدمّة أو من وراء الكواليس.
- غير متخصص لكنّه كفؤ في عدّة مجالات، أو شخص متخصص.
- منتج، أو يقوم بالصيانة.
- شخص يجيد التعامل مع الناس، أو شخص يجيد التعامل مع الورقيّات.
- زعيم أو مؤيد.
- محارب قديم أو مبتدئ.
- مفكّر مبدع أو مفكّر تجريديّ.
- شخص ما يحتاج إلى إشراف مستمرّ، أو شخص يحتاج إلى القليل من الإشراف.
- لاعب فريق أو شخص يعمل بشكل فرديّ.
- شخص يجيد الالتزام قصير الأمد، أو التزام طويل الأمد.²³
- يجب على القائد دائماً مشاركة الفضل في إنجازات الفريق. يتحفّز الأشخاص الذين يشتركون في النجاح لبذل قصارى جهدهم.
- عند تمثيل الفريق للغرباء، ينبغي ألاّ يلوم القائد أعضاء الفريق على إخفاقات الفريق. يجب أن يتحمّل القائد اللوم، مُدرّكاً أنّه كان من الممكن أن يكون قائداً أكثر فاعليّة. إذا قام بحماية أعضاء الفريق، فسيكونون مخلصين له.
- اسمح لبعض الطلاب بمشاركة الطريقة التي يتوقّعون بها تغيير أهدافهم أو أفعالهم بسبب هذا الدرس.

John Maxwell, *17 Indisputable Laws of Teamwork: Embrace Them and Empower Your Team* (New York: HarperCollins Leadership, 2001), 50

John Maxwell, *Developing the Leader within You* (Nashville: Thomas Nelson, 2005), 188²³

خمس ملحوظات موجزة

- (1) لم يسبق أن تحقّق أيُّ شيء مهمّ من قبَل شخص يعمل بمفرده.
- (2) الفريق هو مجموعة يوجِّدها هدف كبير، وقيَم مشتركة، والتعاون، والقيادة المقبولة.
- (3) يجب أن تعمل على تطوير الفريق قبل تطوير الحلم.
- (4) التوجُّه أكثر أهميَّة من قدرات عضو الفريق.
- (5) يجب على المنظمة العمل باستمرار على توسيع الفريق.

واجبات الدرس العاشر

- (1) اكتب فقرة تلخِّص مفهوم الحياة المتغيِّرة من هذا الدرس. اشرح سبب أهميَّته. ما فائدته؟ ما الضرر الذي يمكن أن ينجم عن الجهل به؟
- (2) اشرح كيف ستطبِّق مبادئ هذا الدرس على حياتك الخاصَّة. كيف يغيِّر هذا الدرس أهدافك؟ كيف تخطِّط لتغيير أفعالك؟
- (3) احفظ الملحوظات الخمس الموجزة للدرس 10. كن مستعدًّا لكتابتها من الذاكرة في بداية جلسة الفصل التالية.

الدرس الحادي عشر الخدمة بقصد

الهوية التنظيمية والغرض

لم تخضع عديد من المنظمات، بما في ذلك الكنائس، لعملية تفكير بشأن هدفها لأنه يبدو أن هدفها واضح. ونظرًا لأنهم يفترضون غرضهم، يبدو من الواضح أنه ينبغي عليهم تادية أنشطة معينة. وجلُّ أهدافهم هو مجرد النجاح في تلك الأنشطة.

يحاول المديرون إنجاز العمل بشكل جيّد، لكن يجب على القادة التفكير في العمل الذي يجب تأديته. من المهم أن نفعل الأشياء بشكل صحيح، ولكن أولاً يجب أن نفعل الأشياء الصحيحة. ينبغي ألا يكون القسُّ مجرد مدير، بل قائد.

هناك عملية تطوير مهمة لكلِّ منظمة، سواء كانت خدمة أو شركة أو أيّ نوع آخر من المنظمات.

قد تفترض الكنيسة أنها موجودة لتقديم خدمات عبادة جيّدة، ورعاية أعضائها، وتبشير المجتمع. لكن عديد من الكنائس لا تضع أبدًا خططًا لجعل هذه الأشياء تحدث عن عمد.

يجب أن تمرّ المنظمة بعملية تطوير تتضمن كثيرًا من الفحص الذاتي.

- ما هو أهمُّ شيء بالنسبة لنا؟
- لماذا توجد هذه المنظمة؟
- ماذا يعني بالنسبة لنا أن ننجح؟
- ما هي بعض النجاحات المحدّدة التي يمكننا التخطيط للوصول إليها؟
- ما الذي يمكننا فعله الآن للوصول إلى أهدافنا؟

تتوافق هذه الأسئلة مع المراحل الخمس الأولى من التطوير التنظيمي. تتكوّن عملية التطوير التنظيمي من هذه المراحل:

- (1) القيم
- (2) الغرض
- (3) الرؤية

- (4) الأهداف
- (5) الاستراتيجية
- (6) العمل
- (7) الإنجاز

ليست هذه المراحل منفصلة تمامًا. على سبيل المثال، ربّما تخطّط منظمة بالفعل لاستراتيجية وتتخذ إجراءات حتّى في أثناء اكتشافها لقيّمها. قد تعمل البرامج والأقسام المختلفة في المؤسسة وهي في مراحل مختلفة من هذه العملية.

الترتيب مهمّ لأنّ كلّ مرحلة تؤثر على ما يليها. تجري التغييرات في أيّ مرحلة تغييرات في المراحل التالية. على سبيل المثال، إذا غيرت منظمة مفهومها عن غرضها، فإنّها ستغيّر أهدافها وتعريفها للإنجاز.

لا تحدث هذه العملية مرّة واحدة فقط. يجب ألاّ تتغيّر القيم والغرض بعد أن يتم فهمها جيّدًا، ولكن كلّ شيء آخر يتغيّر. سواء تمّ تحقيق الأهداف أم لا، يجب تحديد أهداف جديدة. بعد الإنجاز أو الفشل، يجب على المنظمة أن تنظر مرّة أخرى في قيمها وغرضها، وتوضّح رؤيتها، وتضع أهدافًا جديدة، وتخطّط لاستراتيجية جديدة، وما إلى ذلك.

◀ لماذا لا تشرح عديد من المنظمات أبدًا الغرض منها؟

المرحلة 1: اكتشاف القيم

"ينبغي ألاّ يقلل استخدام الوسائل من إيماننا بالله، كما ينبغي ألاّ يعيق إيماننا بالله استخدامنا لأيّ وسيلة أعطاه لنا لتحقيق مقاصده".
-ج. هدمسون تايلور

القيم مصطلح للأشياء التي نعتبرها أكثر أهميّة. الأفراد لديهم قيم. تتكوّن المجموعات من أشخاص يتشاركون نفس القيم. لكلّ منظمة القيم الخاصّة بها. فهي موجودة لخدمة تلك القيم.

بالنسبة للمسيحيّ، سواء في العمل أو الخدمة، فإنّ إرضاء الله هو القيمة المطلقة. تأخذ قيم المنظمة المصمّمة لإرضاء الله (وينبغي ألاّ يوجد أيّ نوع آخر) الحقّ الكتابيّ والكنيسة والإنجيل بجديّة.

حتى المنظمات التي لا تدعي أنها مسيحية تقوم عادةً على بعض القيم الجيدة، لأنها موجودة لتلبية الاحتياجات الإنسانية. أدرجت إحدى مؤسسات الأعمال قيمها على هذا النحو: النزاهة في كل شيء، والاهتمام بالجودة، والعلاقات، والتعلم.

بالنسبة لأي عمل تجاري، فإن إحدى القيم المهمة هي تحقيق الربح، لأن الشركة لا تستطيع أن تخدم غرضها دون ربح. ومع ذلك، فحتى بالنسبة للأعمال التجارية، ليس الربح هو القيمة الأكثر أهمية.

أدرجت شركة كبيرة أخرى هذه القيم: السلامة والخدمة والمتعة والنجاح. فالنجاح يعني ربحًا للشركة، لكن لن يتحقق من دون القيم الأخرى. القيم الأخرى تزيد من إمكانية الربح، لأن الناس لا يريدون أن يكونوا عملاء لشركة لا تلبّي احتياجاتهم.

من الممكن أن تقوم المنظمة على قيم ليست جيدة، مثل السلطة غير المحدودة لشخص معين أو كراهية مجموعة معينة من الناس. نادرًا ما تكون مثل هذه المنظمة قوية لفترة طويلة ودائمًا تكون مدمرة.

توضّح القيم كيف يجب أن يتصرّف الأشخاص في المنظمة في أثناء عملهم على تحقيق الأهداف. إذ لا يكفي تحقيق الأهداف فقط. يحتاج الشخص إلى أن يكون راضيًا عن الطريقة التي وصل بها إلى هناك. على سبيل المثال، ينبغي ألا يكون أي شخص راضيًا عن فوزه في لعبة ما إذا فاز عن طريق الغش. من يريد التمتع بنصر حقيقي لا يغش، لأنه يخدع نفسه لتحقيق نصر حقيقي.

◀ فكّر في هدف لديك. لماذا يعد من المهم أن تكون راضيًا عن الطريقة التي وصلت بها إلى هدفك؟

يتم سرد القيم بترتيب الأولوية. على سبيل المثال، أدرجت إحدى الشركات النزاهة أولاً لأنه لا ينبغي أبدًا التضحية بالنزاهة من أجل الحصول على قيمة أخرى. شركة أخرى تضع السلامة قبل الخدمة، لأن سلامة الناس أهم من راحتهم.

ترتيب القيم مهم. على سبيل المثال: إذا كانت الشركة تقدر الربح وتقدر الصدق أيضًا، فماذا سيفعل الموظف عندما توجد فرصة لتحقيق ربح من خلال كونه غير أمين؟ ماذا سيفعل عندما يأتي الصدق على حساب الربح؟ إذا كان الصدق قبل الربح في قائمة القيم، فسيعرف ماذا يفعل. تتشكّل المنظمة بحسب الطريقة التي تتعامل بها

عندما يحدث تضارب بين القيم. القيمة العليا لدى الكنيسة هي إكرام الله، ولا ينبغي تحقيق أيّ هدف بطريقة لا تكرم الله.

يجب أن تجد المنظمة قيمها عن طريق الفحص الذاتي. إذ إنّها تتبع قيمًا بالفعل، ويجب عليها اكتشافها.

لا تستطيع منظمة ببساطة أن تعلن القيم. تدّعي بعض المنظمات وجود قيم لا تتبعها حقًا، ويعرف موظفوها وعمالها أنّ بيان القيم لا يعني شيئًا.

يجب أن تكون قائمة القيم الأساسية قصيرة، ومعبر عنها ببساطة، ومعروفة للجميع، ومطبّقة في كلّ موقف. يجب أن تكون قائمة القيم قائمة قصيرة (ربما 4-5)، لأنّ الناس لا يستطيعون التركيز على الكثير.

لا تُختار القيم لأنّها تخلق نتائج جيّدة. إذا أُختيرت القيم لهذا السبب، فسُتغيّر للحصول على نتائج أفضل. لا تُختار القيم لأنّها تعمل بشكل جيّد، ولكن لأنّها الأكثر أهميّة حقًا.

في بعض الأحيان تبدأ منظمة ما وتصبح ناجحة بمنتج أو فكرة معيّنة. قد يعتقد أفراد المنظمة أنّ المنظمة موجودة لتقديم هذا المنتج أو متابعة هذه الفكرة. ولكن، قد لا يفي هذا المنتج أو الفكرة دائمًا بقيم المنظمة. من الأفضل للمنظمة أن ترسي قيمها، عندئذ ستكون مستعدة لتأدية كلّ ما يحقّق تلك القيم.

كانت إحدى المنظمات الإرسالية تساعد عديد من الكنائس بالدعم الماليّ الشهريّ. أنفقت معظم الميزانية للدعم الروتينيّ. ولكن، بدأ القادة يدركون أنّ أهمّ قيمة لديهم هي تطوير الكنائس المحليّة ذات القيادة المحليّة والمدعومة محليًا. أعاق دعمهم الروتينيّ للكنائس تحقيق هدفهم. بدأوا في تغيير استراتيجيّتهم وأفعالهم لتناسب قيمتهم. لقد أدركوا أنّ هدفهم هو مساعدة الكنائس بطريقة تجعلها أقوى بدلاً من إبقائها تابعة.

"مصدر الاستقرار الوحيد الموثوق به حقًا هو نواة داخلية قويّة [من القيم] والاستعداد للتغيير والتكيف مع كلّ شيء باستثناء تلك النواة".²⁴ يجب على المنظمة إظهار القيم في كلّ ما تفعله، بشكل أصيل ومتّسق.

Jim Collins and Jerry Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (New York: 24 Harper Business, 2004), XX

"لا يمكن أن يأتي
النجاح من أناس
ساكنين. فالوسائل
تتغير ولذلك ينبغي أن
يتغير الناس معها".
-جيمس كاش بيني

قيم المنظمة لا يحتفظ بها فريق القيادة وحده. من الضروري أن يؤمن أفراد المنظمة بالقيم ويتبعونها. إذا كان الأشخاص ذوو التأثير في المنظمة لا يؤمنون بالقيم ويدعمونها حقاً، فلا يمكن أن تكون المنظمة قوية. تحتاج المنظمة إلى ترقية الأشخاص الذين يتمسكون بقيمها باستمرار. الأشخاص الذين لا يتمسكون بالقيم يجب ألا يستمرؤوا في القيادة. يجب أن تشجع البيئة دعم القيم بقوة لدرجة أن بعض الناس يختارون المغادرة وينجذب البعض الآخر.

لا يعني الانضباط القوي في المنظمة عدم وجود مرونة وتنوع. إذا كان لدى الناس التزام، فيمكن أن يكون لديهم تنوع في كل شيء تقريباً باستثناء القيم. يعني الانضباط القوي أن أفراد المنظمة يجب أن يدعموا القيم في كل ما يفعلونه.

تصبح القيم حقيقية فقط عندما توضحها بالطريقة التي تتصرف بها والطريقة التي تطلب من الآخرين التصرف بها. إذا كنت على استعداد للتصرف بشكل مخالف لقيمك المعلنة من أجل إنجاز شيء ما، فقيمك المعلنة ليست قيمك الحقيقية. يوجد شيء آخر أكثر أهمية بالنسبة لك.

بني ليبقي

درس كولينز وبوراس الشركات التي ظلت عظيمة على مدى فترة طويلة من الزمن بينما تراجعت شركات مشابهة. أطلقوا على أفضل الشركات اسم "الشركات ذات الرؤية"²⁵.

تعلم الشركات ذات الرؤية الموظفين قيمها الأساسية بشكل أكثر شمولاً مما تفعله الشركات المترجمة. إذ تخلق ثقافات قوية لدرجة أنها تبدو متديّنة بشأن قيمها.

ترعى الشركات ذات الرؤية المستقبلية الإدارة وتنتقيها بعناية أكبر بناءً على مدى ملاءمتها للقيم الأساسية أكثر من الشركات المترجمة.

²⁵ المرجع السابق، 71.

تجعل الشركات ذات الرؤية المستقبلية موظفيها أكثر اتساقًا مع القيم الأساسية من الشركات المتراجعة.

يجب أن تجد المنظمة طرقًا لغرس القيم الأساسية وتعليم تطبيقاتها ومراقبة ممارسات ردود الفعل والتصحيح. يجب أن تشير جميع إجراءات وسياسات الشركة إلى تنفيذ القيم.

المرحلة 2: تحقيق الغرض

يعتمد قصد الشركة على القيم الأساسية. لا يجب أن يكون القصد متفردًا عن المنظمات الأخرى.

الغرض يوجّه ويلهم التميز. يجب تقييم المنظمة على أساس مدى نجاحها في تحقيق غرضها.

الغرض أيضًا لا يتغير. إذ إنه ليس مثل الأهداف التي يتم تحقيقها ثم استبدالها. أحيانًا تغير المنظمة الطريقة التي تحقق بها غرضها. يجب أن تتكيف مع الاحتياجات المتغيرة من أجل الحفاظ على غرضها الأصلي.

قبل توفر الكهرباء، لم توجد ثلاجات في المنازل. كانت الشركات تقوم بتوصيل الحليب إلى المنازل يوميًا. لكن في عديد من المدن الآن، يمتلك معظم الناس ثلاجات ويمكنهم الاحتفاظ بالحليب لعدة أيام. إذا كانت الشركة موجودة فقط لتوصيل الحليب، فلن توجد حاجة إليها. ولكن، إذا كان غرضها هو توفير المنتجات بطريقة مناسبة، فقد تجد طريقة أخرى لتحقيق هذا الغرض. ربّما توفر مركزًا لبيع الحليب ومنتجات الألبان الأخرى. ربّما ستجد مجموعة متنوّعة من المنتجات لتوصيلها إلى المنازل بدلاً من الحليب.

كان مبنى أحد الكنائس يقع في حيّ كان يتغير. كان عديد من الفقراء من مختلف المجموعات العرقية ينتقلون إلى الحيّ. لم يعرف أهل الكنيسة كيف يبشّرون السكّان الجدد في الحيّ. نظرًا لأنّ الكنيسة لم يكن لديها غرض يمكن أن يمنحهم رؤية للحيّ، باع الناس المبنى ونقلوا الكنيسة إلى مكان آخر.

المرحلة 3: المشاركة بالرؤية

الرؤية هي وصف للطريقة التي يجب أن تكون عليها الأشياء. الرؤية هي الإجابة عن هذا السؤال: "كيف سيبدو الأمر إذا نجحنا تمامًا؟"

الرؤية هي الواقع كما سيبدو لو نجحت المنظمة بالكامل. يجب أن تكون هذه الصورة لدى القائد في ذهنه وأن ينقلها في جميع أنحاء المنظمة بعدة طرق. يجب أن يتواصل القائد ويتصرف بطريقة لا يساور فيها أفراد المنظمة شكًا في شغف القائد والتزامه بالرؤية.

يعمل الناس انطلاقًا من فهم أساسي للواقع الذي يتحكم في الطريقة التي ينظرون بها إلى كلِّ مسألة. إذ إنَّ لديهم فهمًا لحال الأمور وكيف يجب أن تكون. يتحكم هذا الفهم في الطريقة التي يرون بها كلَّ سؤال يظهر في طريقهم.

"يجب على القائد تشكيل الطريقة التي يفكر بها الأتباع بشأن ما هو حقيقي، وما هو واقعي، وما هو صحيح، وما هو مهم... يهدف القادة إلى تحقيق تغيير دائم ومواءمة مشتركة بشأن هذه الأسئلة".²⁶ يجب أن يشرح القائد باستمرار كيف تسير الأمور وكيف ينبغي أن تكون.

أقامت مجموعة من المؤمنين كنيسة في منطقة فقيرة في مدينة كبيرة. كانت قيمهم هي الإنجيل والكنيسة المحليّة والعائلة. وكان غرضهم هو إظهار الحياة معًا في الكنيسة في المنطقة الفقيرة. أمّا رؤيتهم فهي تغيير المنطقة الجغرافيّة بينما يبدأ الناس في العيش في الكنيسة كما أراد الله. أهدافهم هي إيصال حياة الكنيسة إلى المجتمع بطرق محدّدة.

المرحلة 4: تحديد الأهداف

الأهداف هي خطوات محدّدة نحو تحقيق الرؤية. يجب أن تكون قابلة للقياس وسهلة الرؤية.

تستند الأهداف إلى القيم لأنها توضّح كيف يجب أن تؤثر القيم على العملاء والفريق والمجتمع والعالم. يجب أن تعبّر جميع الأهداف عن التأثير الذي يجب أن تحدثه القيم.

Albert Mohler, *The Conviction to Lead: 25 Principles for Leadership that Matters* (Bloomington: 26 Bethany House Publishers, 2012), 47

وصف بلانشارد العلاقة بين القيم والأهداف بهذه الطريقة: "الأهداف هي للمستقبل. القيم الآن. تُعيّن الأهداف. تُعاش القيم. تتغيّر الأهداف. القيم صخور يمكنك الاعتماد عليها. الأهداف تدفع الناس إلى المضيّ قدماً. القيم تدعم الجهد".²⁷

يجب ألا تكون الأهداف دائمة. يجب تغييرها عندما تتغيّر الأوضاع. القيم لا تتغيّر، ولكن الأهداف يجب أن تتغيّر حتى يمكنها خدمة القيم في الأوضاع المتغيّرة.

صنعت شركة في الولايات المتّحدة منتجات لقيادة الخيول. عندما أصبحت السيّارات شائعة، اشترى القليل من الناس منتجات لقيادة الخيول. نظرًا لأنّ الشركة لم يكن لديها غرض يمكن التعبير عنه في أهداف بالنسبة للمنتجات الجديدة، لم تعد الشركة موجودة.

"السرّ في وجود فريق متميّز ومتحمّس ومرن ويصيب الهدف في الوقت المحدّد هو التأكد أنّ موظّيك يحركهم القيم وليس الأهداف".²⁸

الفريق الجيّد يحفّزه هدف كبير. يجب ألا يكون الهدف عاليًا بحيث يظنّ الفريق حقًا أنّه غير ممكن، لأنّه في هذه الحالة لن يكون هدفًا حقًا. ولكن، يجب أن يكون مرتفعًا لدرجة أنّه سيكون نجاحًا كبيرًا يتطلّب جهدًا كبيرًا. قد يعتقد الأشخاص الذين ليسوا في المنظمة أنّ الهدف مستحيل، ولكن يجب أن يكون الهدف شيئًا يعتبره الفريق المتحمّس ممكنًا.

يجب الاحتفال بتحقيق الأهداف وتخليد ذكراها حتى يُنظر إليها كعلامات على الطريق نحو الرؤية.

◀ ماذا يحدث إذا حاولت المجموعة العمل بجِدِّ دون أن يكون لها أهداف محدّدة؟

المرحلة 5: استراتيجية التخطيط

الاستراتيجية هي وضع خطة عمل تحقّق الهدف. يجب أن تستند الاستراتيجية إلى نظرة واقعيّة للظروف؛ وكذلك الموارد والقدرات المتاحة؛ وكذلك على أهداف معقولة ولكنها صعبة.

Ken Blanchard, *The Heart of a Leader: Insights on the Art of Influence* (Colorado Springs: David C²⁷ Cook, 2007), 145.

²⁸ المرجع السابق، 117.

تتضمّن الاستراتيجيّة أيضاً وضع السياسات. يحتاج أفراد المنظّمة إلى أنماط لاتباعها بحيث توضّح القيم وتحقّق الغرض. وإلاّ لا توجد جودة ثابتة.

يجب أن تدرّب الكنيسة الناس على معرفة كيفيّة تحيّي الزائر، وكيفيّة الصلاة مع شخص ما عند المذبح، وما هي التلمذة التي يجب أن تقدّمها لمؤمن جديد، وكيفيّة الاستجابة للاحتياجات الماديّة في الجماعة، والعديد من الممارسات الأخرى. إذا لم تناقش الكنيسة هذه الأشياء وقرّرت خطّة جيّدة، لا يمكنها أن تتوقّع أن تُجرى بشكل جيّد.

يأتي تحديد الهدف قبل الاستراتيجية، ولكن سنُعدّل الأهداف في أثناء تنفيذ الاستراتيجية. سنُعدّل الاستراتيجية في أثناء العمل، بينما ترى تأثيرات عملك. من النادر أن تكون الاستراتيجية مثاليّة لدرجة أنّها لا تحتاج إلى مراجعة. الاستمرار في الاتجاه الخاطئ هو خطأ أسوأ من البدء فيه.

يمكن أن تكون التغييرات الكبيرة في الاستراتيجية مكلفة من حيث الوقت والعمل والموارد، لذا اجعل استراتيجيتك جيّدة قدر الإمكان في وقت مبكر من العمل. إذا تمكّنت من إيجاد طريقة لتجربة شيء ما بطريقة صغيرة أوّلاً، فستعرف ما إذا كان سينجح أم لا. من الأفضل الاستثمار لتوسيع شيء جُرّب ويعمل بالفعل.

يُصمّم جيش الأُمّة للدفاع عن الأُمّة في زمن الحرب. معظم الدول ليست في حالة حرب في معظم الوقت. لذلك، يدرّب الآلاف من الرجال لغرض ما، ثمّ يقضون معظم وقتهم في فعل أشياء أخرى. يواجه الجيش صعوبة في إيجاد هدف لنفسه عندما لا يكون في حالة حرب. غالباً ما يضاعف الجيش الأنظمة والسياسات التي تجعل الناس مشغولين دون هدف واضح.

إذا لم يكن للكنيسة هدف واضح، فقد تنشغل بوضع القواعد والسياسات والإجراءات.

المرحلة 6: تأدية العمل

يجب أن يتبع العمل الاستراتيجية. يشمل العمل تجنيد المساعدة وإنجاز الشغل وإدارة الأنشطة وتعديل الأساليب باستمرار والحفاظ على تحفيز الأشخاص ومراقبة الفعاليّة.

ساعدت إحدى منظّمات الإرساليّة في دعم مئات الكنائس في عدّة بلدان. ولكن، عند التفكير في قيمهم، أدركوا أنّ المنظّمة بدأت في الأصل بأشخاص يحملون الإنجيل

إلى أشخاص لم يتمّ الوصول إليهم. لقد أدركوا أنّ نشر الإنجيل كان قيمتهم الأساسيّة، وأنّ إرسال الإنجيل إلى أماكن جديدة كان هدفهم. فقرّروا وضع أهداف جديدة والتخطيط لعمل جديد. وبدلاً من دعم الكنائس القائمة، سيركّزون على تجنيد وإرسال المبشّرين إلى أماكن جديدة.

المرحلة 7: التمتع بالإنجاز

الإنجاز ليس مجرد النجاح في تحقيق هدف كبير. الإنجاز هو أيضاً نجاح عديد من الأهداف على الطريق. أيّ تقدّم واضح نحو الرؤية هو إنجاز.

عملت إحدى المنظّمات الإرساليّة على إنشاء كنائس بالتدريب والمشاريع. كان لديهم عدد كبير من الكنائس المرتبطة بهم. معظم هذه الكنائس لم تكن قد بدأتها هذه الإرساليّة، ولكن قواها تأثير الإرساليّة. أدرك قادة المنظّمة أنّ قيمتها تكمن في تطوير الكنائس وتقويتها. لذلك، لم يكن هدفهم في المقام الأوّل التبشير وإنشاء الكنائس الجديدة، ولكن زيادة قدرة الكنائس على تأدية هذا العمل. بدأوا في التركيز على تطوير التدريب للكنائس.

شارك فريق من المسيحيّين الإنجيل مع مدمني المخدّرات أو الكحول. فاهتدى عديد منهم للمسيح. ثمّ ارتادوا كنائس مختلفة، لكنهم واجهوا صعوبة في العثور على كنيسة تفهمهم وتقبلهم. فشكّلوا كنيسة جديدة بقيادة الفريق الذي بشرهم. قيم هذه الكنيسة هي الإنجيل وتغيير المدمنين. والغرض منها هو تسهيل الكرازة والتلمذة الخاصّة للمدمنين. استراتيجيّتهم هي تخطيط الأنشطة والبرامج التي تلبي الاحتياجات الروحيّة للمدمنين والمدمنين السابقين.

اسمح لبعض الطلاب بمشاركة الطريقة التي يتوقّعون بها تغيير أهدافهم أو أفعالهم بسبب هذا الدرس.

خمس ملحوظات موجزة

- (1) تتكوّن عمليّة التطوير التنظيمي من هذه المراحل: القِيم، والغرض، والرؤية، والأهداف، والاستراتيجية، والعمل، والإنجاز.
- (2) توضّح القِيم كيف يجب أن يتصرّف الأشخاص في المنظمة في أثناء عملهم من أجل تحقيق الأهداف.
- (3) الرؤية هي الواقع كما سيكون إذا نجحت المنظمة بالكامل.
- (4) الأهداف هي خطوات محدّدة نحو تحقيق الرؤية.
- (5) الاستراتيجية هي عمل وضع خطة عمل تحقّق الهدف.

واجبات الدرس الحادي عشر

- (1) اكتب فقرة تلخّص مفهوم الحياة المتغيّرة من هذا الدرس. اشرح سبب أهميّته. ما فائدته؟ ما الضرر الذي يمكن أن ينجم عن الجهل به؟
- (2) اشرح كيف ستطّيق مبادئ هذا الدرس على حياتك الخاصّة. كيف يغيّر هذا الدرس أهدافك؟ كيف تخطّط لتغيير أفعالك؟
- (3) احفظ الملحوظات الخمس الموجزة للدرس 11. كن مستعدّاً لكتابتها من الذاكرة في بداية جلسة الفصل التالية.
- (4) سبق أن نظرنا إلى مثال نحما. قبل الجلسة التالية، اقرأ نحما 1 و2 و4 و6. اكتب ما تراه عن أسلوب قيادة نحما.

الدرس الثاني عشر قيادة التغيير

مقدّمة

بدأ بناء الهيكل! بُني الأساس فقط، لكن ذلك كان إنجازًا كبيرًا. تجمّع حشد للاحتفال. كان كثيرون يهتفون بانفعال ويسبحون الله. لكن عندما رأى كبار السنّ الأساس، أدركوا أنّ الهيكل الجديد سيكون أقلّ روعة من الهيكل الأصليّ. فبكوا بحزن لأنّ الهيكل العظيم الذي يتذكّرونه قد ذهب إلى الأبد. اختلط الحزن والفرح معًا في ضجيج الحشد. لقد كان وقت تغيير كبير، وكانت لدى الناس مشاعر مختلفة عن جوانب مختلفة من التغيير (عزرا 3: 10-13).

حقيقة التغيير

العالم يتغيّر بسرعة. التكنولوجيا تتقدّم بسرعة. كما تُقدّم منتجات جديدة. كثير من الناس يغيّرون معتقداتهم عن الحياة والعالم والدين.

تؤثّر التغييرات على المنظّمات. يجب أن تتغيّر المنظّمات لتلبية احتياجات البيئة المتغيّرة. يجب ألاّ يغيّروا قيمهم أو غرضهم؛ لكن يجب عليهم تغيير أهدافهم واستراتيجيّتهم وأفعالهم.

يجب أن يقود القائد التغيير في مؤسّسته. إذا لم يكن مستعدًا للتغيير، فسيظلّ دائمًا مستجيبًا للتغييرات الخارجيّة. ينبغي للقائد ألاّ يرغب فقط في أن يتغيّر العالم بطريقة تساعد منظّمته. يجب ألاّ يقبل تراجع المنظّمة بسبب التغييرات الخارجة عن سيطرته. بدلاً من الشكوى من عالم متغيّر، يجب عليه تغيير المنظّمة لتلبية احتياجات العالم المتغيّر.

"لقد قيل إنّ رؤية المستقبل هي مسؤوليّة قياديّة لا يمكن تفويضها. يمكن مشاركتها، ولكن مهمّة القائد تخصيص الوقت اليوم لضمان وجود الغد".²⁹ يجب على القائد ضمان وجود مستقبل للمنظّمة من خلال إعدادها لمواجهة المستقبل. إذا لم يفعل

Ken Blanchard and Mark Miller, *The Secret: What Great Leaders Know and Do* (San Francisco: 29 Berrett-Koehler Publishers, 2014), 51

القائد هذا، فلن يفعله أحد. إذا أصبح القائد مديرًا في الظروف الحالية فقط، فلن تُنجَز مهمة القائد الحقيقية.

◀ لماذا من الضروري أن يهتمَّ القائد بالمستقبل؟

"التجديد والابتكار هو
الفرق بين القائد والتابع".

-ستيف جوبز
(مؤسس آبل للكمبيوتر)

التغيير مطلوب ليس فقط بسبب التغيير الخارجي، ولكن بسبب تقدُّم المنظمة. من الواضح أنَّ المنظمة الفاشلة يجب أن تتغيَّر، ولكن حتى المنظمة الناجحة يجب أن تتغيَّر لتتجح على مستوى أعلى. ليس كلُّ التغيير تحسينًا، لكن من دون تغيير لا يوجد تحسين.

يحاول بعض الناس تجنُّب المشكلات عن طريق تجنُّب التغيير. بالنسبة لهم، كلُّ فكرة تمثِّل مشكلة لأنها اقتراح للتغيير. يرى القائد الجيِّد أنَّ المشكلات لا مفرَّ منها على طريق التحسين.

◀ كيف يمكن اعتبار المشكلة فرصة؟

قال النبيُّ للملك حزقيَّا إنَّ الدينونة ستأتي، لكن ليس في حياته. كان حزقيَّا أقلَّ قلقًا عندما سمع أنَّ نتائج عمله ستؤثِّر على الجيل القادم بدلاً من أن تظهر على الفور (2 ملوك 20: 16-19).

يفكِّر القائد المخلص في كيفية تأثير أفعاله على الناس في المستقبل. قد لا تظهر بعض نتائج القرار لسنوات عديدة، لكن على القائد أن يتذكَّر أنَّه يصوغ المستقبل بقراراته.

تغيير جيِّد

هل التغيير جيِّد؟ ليس دائمًا. التدهور والخراب والانحلال كلُّها تغيَّر، لكنَّها ليست تغييرًا جيِّدًا.

لا تغيِّر الأشياء لمجرَّد التغيير. يجب أن تتغيَّر بعناية لتحقيق الهدف.

عندما يبدأ القائد العمل، يعرف معظم الأشخاص في المنظمة أنَّهم بحاجة إلى بعض التغيير. من خلال إجراء التغييرات اللازمة، يزيد القائد من ثقتهم. ونظرًا لأنَّه يقوم تدريجيًّا بإجراء تغييرات أكثر صعوبة، ستزداد ثقتهم إذا حصلت التغييرات على نتائج جيِّدة.

تحدث أكبر التغييرات عندما توضّح المنظمة قيمها وغرضها، ثم تُجري تغييرات كبيرة في أهدافها واستراتيجيتها. هذه عملية. وإذا تمّت بسرعة زائدة، فلن يتعاون كثير من الناس. لا يمكن أن يفعلها القائد بمفرده لأنّ القيم والغرض يجب أن يتشاركهما معظم أفراد المنظمة.

تحتاج معظم المؤسسات إلى تغييرات في ميزانياتها، بحيث تُنفق الأموال على شيء أكثر أهميةً ويحقّق نتائج أفضل. في كثير من الأحيان لا يتوافق الإنفاق مع أولويات المنظمة. ستحدث تغييرات كبيرة في الميزانية إذا تغيّرت المنظمة لأنّ الميزانية هي المكان الذي تظهر فيه الأولويات.

◀ لماذا يُظهر الإنفاق الأولويات الحقيقية؟

فهم الأحوال

"الشجاعة هي ما يلزم
لنقف وتتكلم؛ كما أنّ
الشجاعة هي ما يلزم
لتجلس وتصغي".
-ونستون تشرشل

مهمّة القائد هي أن يصف بدقّة الواقع لنفسه وللفريق. عندما توجد مشكلة يجب حلّها، غالبًا ما يكون الوضع أسوأ ممّا نعتقد، وتستغرق عملية التصحيح وقتًا أطول ممّا نخطّط له، ويكون الثمن أكبر ممّا نتوقع. فيجرب القائد بتقليل حجم المشكلة من أجل جعل أتباعه واثقين من أنفسهم، لكن هذا سيضرّ في النهاية بمصداقيته.

قد يستاء القائد من أولئك الذين لديهم ردود فعل سلبية من جهة أفكاره، لكن يجب أن يستمع بعناية لشكوكهم وتحذيراتهم. يجب أن يأخذ الحقائق على محمل الجدّ. إذا كان يعتقد أنّ فكرته جيّدة لدرجة أنّها ستنتج على الرغم من أنّه لم يأخذ في الاعتبار جميع الظروف، فسوف يخيب أمله والأشخاص الذين يصدّقونه. "لا يمكنك مطلقًا اتّخاذ سلسلة من القرارات الجيّدة دون مواجهة الحقائق القاسية أوّلاً".³⁰

عند تطوير الاستراتيجية، ضع في اعتبارك "كيف تقادمننا في التفكير والأساليب والتدريب والمهارات؟"

لتطوير الرؤية، اطرح هذا السؤال: "إذا كان لديك كلُّ المساعدة والأموال التي تحتاجها، فما الذي تريد تحقيقه؟" إذا لم تكن لديك إجابة، فأنت لا تملك رؤية.

Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't* (New York: 30 Harper Business, 2001), 70

◀ دع المجموعة تناقش الفقرة السابقة. لماذا يظهر هذا السؤال إذا كان الشخص لديه رؤية؟ لماذا من المهم الحصول على إجابة عن السؤال؟

مقاومة التغيير

ما هي الأشياء التي يقولها الناس عندما يقاومون التغيير؟

قد يقول الأشخاص الذين يقاومون تغيير الخدمة أشياء مثل هذه:

- "هذه هي الطريقة التي باركها الله في الماضي؛ ينبغي ألا نعمل شيئاً آخر".
- "علمنا القادة الروحيون في الماضي أن نعمل هذا بهذه الطريقة؛ لا يمكنك القول إنهم كانوا مخطئين".
- "لا نحتاج إلى طرق أفضل؛ نحن بحاجة للصلاة أكثر".
- "لا يطلب الله أن ننجح؛ إنه يطلب منا أن نكون أمناء، لذلك يجب أن نواصل ما نؤديه".

قد يقول الأشخاص غير الملزمين تماماً بالتحسين أشياء مثل هذه:

- "الطريقة التي كنا نعمل بها تعمل بشكل جيد؛ لماذا التغيير؟"
- "ليس لدي وقت لأي عمل إضافي".

توجد أسباب مختلفة لمقاومة التغيير، ويجب ألا نفترض أن كل شخص لديه نفس السبب.

يقاوم الناس التغيير عندما:

- لا يفهمون الغرض.
- لا يتفقون مع الطريقة.
- يقدرون الشيء الذي يتم التخلص منه.
- يخافون من المشكلات الجديدة التي قد تنشأ.
- يتمتعون بمنطقة الراحة.
- يريدون البقاء في مجال اختصاصهم.
- يقاومون الالتزام أو التضحية الإضافية.
- لديهم ارتباط عاطفي أو ديني بالممارسات القديمة.

إعداد الناس للتغيير

يأخذ القائد الجيد الناس عبر عملية التغيير بحيث يحقق أفضل النتائج وأقل ضرر ممكن. تمامًا كما لو كنت تقود المجموعة في رحلة، أجر البحث حتى تشرح لهم ما يمكن توقعه. كن مستعدًا.

يحتاج الفريق الأساسي للمؤسسة إلى أن يُقاد عبر خطوات اكتشاف قيم المنظمة والغرض منها. يجب وضع الخلاصة في صورة مكتوبة.

يُعدُّ جعل الغرض ملكيةً مشتركة ضرورة، وإلا، فالقائد مجرد فرد يريد المساعدة في تحقيق أهدافه. الأهداف المشتركة توحد الفريق.

تذكر أن تحافظ على الاتصال بتاريخ المنظمة. لا تتصرف كما لو أن كل شيء حدث من قبل لا قيمة له. أظهر كيف سيعتمد التطوير المستقبلي على ما أنجز.

◀ ما أهمية البقاء على اتصال بتاريخ المنظمة؟

يجب على القائد الشاب أن يظهر أنه يقدر إنجازات الماضي. يجب أن يقدر الشركة التي تمتعت بها المنظمة. يجب ألا يقدر التقدم والكفاءة فقط.

أنشئ طريقة "للاحتفاظ بالرصيد". كما هو الحال في لعبة رياضية، يحتاج الفريق إلى معرفة معنى "تسجيل الهدف" وما يعنيه "الخطأ". لوحة النتائج ضرورية للتقييم واتخاذ القرار والتعديل والفوز.

"إذا كان أسمى أهداف القبطان هو الحفاظ على سفينته، فسوف يبقىها في الميناء إلى الأبد".
-توما الإكويني

تذكر أن مصداقية القائد الشخصية هي العامل الأساسي لقبول الناس للرؤية. لا يقتنع الناس بخطة ما لم يثقوا بالقائد. حافظ على ثقتهم من خلال التصرف بنزاهة دائمًا. لا تخدعهم أبدًا، ولا تحجب المعلومات التي من شأنها التأثير على قرارهم.

يحتاج القائد إلى نوعين من الثقة من شعبه. يحتاجهم أن يثقوا في شخصيته. كما يحتاج منهم أن يثقوا في كفاءته. يجب أن يؤمنوا ليس فقط أنه يتمتع بشخصية جيدة، بل وإنه قادر على القيادة بشكل جيد. يوجد أشخاص صالحون لا يستطيعون القيادة، ويوجد أشخاص يتمتعون بقدرات قوية لا يمكن الوثوق بشخصيتهم.

يحتاج الناس إلى معرفة أنّ القائد يهتمُّ بالأشياء التي يهتمُّون بها. إذا ظنُّوا أنّه لا يهتمُّ، فسيحاولون حماية أنفسهم من خلال مقاومة التغيير وإخفاء آرائهم وأفعالهم.

ينبغي عدم إجراء معظم التغييرات الدائمة استجابة لحالة طوارئ. في حالة الطوارئ، خذ وقتاً لتقييم الموقف بدقّة. ما هو التهديد الحقيقي؟ ضع في اعتبارك ما هو مهدّد بالخطر فعلياً وما ليس كذلك. فكّر في الاستجابة الفوريّة التي يمكن أن تجنّبك الخطر دون كتابة سياسات دائمة. ما هي المساعدة المتوقّرة؟ حافظ على هدوء المنظّمة.

افهم كيف يؤثر التغيير على الناس³¹

كيف يؤثر التغيير على الناس	كيف تساندهم
عندما يواجه الناس التغيير يعوزهم الشعور بالثقة	ساعدتهم حتّى يشعروا بأنّهم مستعدّون.
يشعر الناس بالوحدة حتّى عندما يمرُّ الآخرون بنفس التغيير. قد يميلون إلى حماية مصالحهم ووضع خطط سريّة.	ساعدهم على العمل معاً والمشاركة بالأفكار بحيث لا يشعرون بالوحدة.
يفكّر الناس أوّلاً في ما سيخسرون.	دعهم يتكلّمون عمّا يظنّون أنّهم سيخسرونه. لا تتظاهر أنّ الخسائر بسيطة أو غير حقيقيّة.
يقلق الناس من أنّ التغييرات تحدث بأسرع ممّا يمكننا التعامل معه.	قم بإعدادهم بالتدريب والدعم. ضع خطّة للتغييرات بحيث لا تحدث بشكل مفاجئ بزيادة.
بالنسبة للاستعداد للتغيير يوجد الأشخاص المختلفون على مستويات مختلفة من الاستعداد.	لا تتسرّع في الحكم على الناس الذين يحتاجون إلى ضمانات مختلفة.
يميل الناس إلى العودة إلى أساليبهم القديمة إذا لم يتمّ تنفيذ التغييرات والحفاظ عليها بصورة ثابتة.	ساعدهم على الاستمرار في الاتجاه الصحيح.

³¹ نمت مراجعة وتنقيح هذا الجدول من كتاب Ken Blanchard and Phil Hodges, *The Servant Leader*

(Nashville, TN: Thomas Nelson, 2003), 66-67.

تنفيذ التغيير

تتمثل مهمة القائد في تحديد قيم معينة والتعبير عنها، ثم العمل على رؤيتها عاملة في جميع أنحاء المنظمة. لا يمكن للقائد فعل ذلك دون إشراك نفسه في آلية المنظمة.³²

ليست مهمة القائد إدارة كل تفاصيل المنظمة. إذا فعل ذلك، فسوف (1) يمنع تطوير القادة الذين يمكنهم مساعدته و(2) يقصر عمل المنظمة على الكم الذي يمكنه الإشراف عليه شخصيًا.

ولكن، لا يمكنه تغيير المنظمة دون (1) معرفة كيفية عمل كل شيء و(2) شرح كيفية تطبيق القيم في كل عملية.

هذا يعني أنه يجب أن يكون على دراية بعمل كل قسم، وأن يساعد في إجراء التغييرات المحددة المطلوبة، وتدريب وتعزيز القادة الذين سينفذون القيم في أقسامهم.

... يمارس القائد الإدارة بحيث تُحترم قناعات المنظمة ويتم الحفاظ على دوامها وتوصيلها ووضعها موضع التنفيذ المشترك.³³

لا يكفي أن يقوم القائد الأعلى بتعليم القيم باستمرار. بل وحتى إظهارها في أفعاله لا يكفي. يجب عليه التأكد من ممارستها في جميع أجزاء المنظمة. يجب أن يجد الأشخاص الذين يؤمنون حقًا بالقيم ولديهم القدرة على مساعدته في تنفيذها في المنظمة.

يوضح إنفاق المنظمة أولوياتها. لن يكون الغرض المعلن هو الغرض الحقيقي ما لم تكن ميزانية هذه الأولويات متوافقة معه. هذا يعني أن التغيير الكبير في المنظمة يعني دائمًا تغيير الميزانية. "يولي القادة الفعّالون اهتمامًا شخصيًا مكثفًا للميزانية لأن هذا هو المكان الذي تظهر فيه القناعات الحقيقية للمؤسسة".³⁴

◀ كيف تلخص ما تعلمه هذا القسم عن وظيفة القائد؟

Albert Mohler, *The Conviction to Lead: 25 Principles for Leadership that Matters* (Bloomington: ³² Bethany House Publishers, 2012), 118

³³ المرجع السابق، 121.

³⁴ المرجع السابق، 120.

تحديد الهدف الكبير

سيكون للمنظمة أهداف صغيرة وقصيرة المدى؛ ولكن بعد أن يكون الهدف والرؤية واضحين، يجب على القائد تحديد هدف كبير يلهم المنظمة ويحفزها.

يجب تحديد الهدف الكبير بعد أن تمرّ المنظمة بعملية العثور على القيم والغرض الموصوف في الدرس 11، "الخدمة المهدّفة".

قد يكون الهدف الكبير شيئاً سيستغرق عدّة سنوات لتحقيقه. يجب أن يكون كبيراً وصعباً لدرجة أنه سيتطلب مستوى عالياً من العمل الجماعي والطاقة والاستراتيجية.

يجب أن يكون الهدف الكبير سهل الفهم للجميع. يجب كتابته والتأكيد عليه. الهدف الكبير ليس مجرد حلم، بل هو توقع حقيقي.

يجب أن يوجّد الهدف الكبير المنظمة. ينبغي ألا يفرضه القادة فجأة. يجب أن يأتي بعد كثير من النقاش حتى يراه الأشخاص الملتمزمون بصفته الهدف المناسب.

عندما يتمّ تحقيق الهدف، فإنّه لا يعود يخدم الغرض منه. يجب تحديد هدف جديد. يجب أن يكون القادة مستعدين للقيادة في تحديد هدف جديد.

استخدام الزخم

الزخم هو حركة مستمرة نحو الأمام من دفعة سابقة. عندما نتحدّث عن الزخم بالنسبة لمنظمة ما، فهذا يعني أنّ الناس على استعداد لمواصلة التغيير والتقدّم بسبب النجاح الأخير.

كقائد، فكّر في الزخم الذي تتمتع به المنظمة من النجاح الذي حدث قبل مجيئك. كيف يمكنك استخدامه وزيادته؟

فكّر في كيفية تحويل النجاحات الحالية إلى زخم. كيف يمكنك استخدام نجاح حديث لتشجيع الناس على بذل جهد آخر؟

لا تفترض أبداً أنّ الزخم يحافظ على نفسه: قم بتوجيهه وتزويده بنجاحات جديدة. قم بتخطيط وجدولة أوقات لتوجيهه وتشجيعه واستخدام الزخم عن قصد. احتفل بالنجاحات وأعلن عنها، وكن كريماً في إهداء الفضل لمستحقّيه.

ما هي العوامل المحوّزة لموظّفيك؟ ما الذي يمنحهم إحساساً بالزخم؟

إزالة العوامل المثبطة. ما الذي يحدث من توقّعات الناس ويخفق الحماس؟ ما الأشياء التي تجعل الناس يشعرون أنّهم لا يستطيعون النجاح؟

اسمح لبعض الطلاب بمشاركة الطريقة التي يتوقّعون بها تغيير أهدافهم أو أفعالهم بسبب هذا الدرس.

خمس ملحوظات موجزة

(1) يجب على المنظّمات تغيير أهدافها واستراتيجيّتها وإجراءاتها لتلبية احتياجات عالم متغيّر.

(2) يجب على القائد التأكّد من وجود مستقبل للمنظمة من خلال إعدادها لمواجهة المستقبل.

(3) لا يقتنع الناس بخطة ما لم يثقوا بالقائد.

(4) القائد الجيّد يقود الناس عبر التغيير بأفضل النتائج وأقلّ ضرر ممكن.

(5) الهدف الكبير الصحيح يلهم المنظمة ويحفّزها ويوجّدها.

واجبات الدرس الثاني عشر

(1) اكتب فقرة تلخّص مفهوم الحياة المتغيّرة من هذا الدرس. اشرح سبب أهميّته. ما فائدته؟ ما الضرر الذي يمكن أن ينجم عن الجهل به؟

(2) اشرح كيف ستطّيق مبادئ هذا الدرس على حياتك الخاصّة. كيف يغيّر هذا الدرس أهدافك؟ كيف تخطّط لتغيير أفعالك؟

(3) احفظ الملحوظات الخمس الموجزة للدرس 12. كن مستعدّاً لكتابتها من الذاكرة في بداية جلسة الفصل التالية.

الدرس الثالث عشر تطوير القادة

تعلم قيادة القادة

يمتلك عديد من القادة تأثيراً يعتمد على الكاريزما الشخصية التي يتمتعون بها، ولا يتجاوز حدود وجودهم. إنهم يوجهون شخصياً كل ما يحدث في المنظمة. كما لا يطوّرون هيكلًا للقيادة ويبدو أنهم غير قادرين على إقامة قادة يدعمون الرؤية المشتركة. في بعض الأحيان يبدوون كقادة أقوياء لأن لديهم هذه السيطرة على مؤسستهم، لكن منظماتهم لا يمكن أن تنمو أبعد من نقطة معينة.

لا تتحسن المنظمة ما لم يتحسن قادتها. تصل المنظمة إلى حدودها عندما يصل القادة إلى حدودهم. لا تستطيع المنظمة توسيع حدودها حتى يجد القادة طرقاً لتطوير أنفسهم.

اكتسب زعيم شاب السلطة على أمة ما. أراد أن يتمتع بالسلطة المطلقة وأن يتأكد من عدم منافسة أحد له. لمعرفة كيفية فعل ذلك، ذهب لزيارة زعيم قديم كان ديكتاتوراً على أمة ما لفترة طويلة. فسأله: "كيف تضمن ألا يأخذ أحد السلطة منك؟" كانوا يسيرون معاً في حقل حيث تنمو بعض الأعشاب الضارة. كان الديكتاتور العجوز يمتلك عصاً، وبينما كانوا يمشون بين الأعشاب، قطع الديكتاتور أطولها. وبعدما شاهده لبضع دقائق، قال القائد الشاب: "لقد فهمت".

بعض القادة لا يريدون مساعدين لديهم أفكار وقدرة على القيادة. يريدون فقط الأشخاص الذين يتبعون توجيهاتهم.

من غير المرجح أن القادة الذين يخدمون أنفسهم، المدمنين على السلطة والتقدير، ويخشون فقدان المنصب، يقضون أي وقت أو جهد في تدريب من يحلّ محلهم.³⁵

Ken Blanchard and Phil Hodges, *The Servant Leader: Transforming Your Heart, Head, Hands, and* ³⁵
Habits (Nashville: Thomas Nelson, 2003), 18

هؤلاء القادة يخلقون بيئة لا يتطوّر فيها القادة الجدد. لا يوجد سوى زعيم واحد ومساعديه. لا تطوّر المنظمة الإدارات والبرامج التي تتطلب قادة إضافيين. عادةً ما يغادر الشباب ذوو القدرات القيادية القويّة المنظمة لإيجاد مكان به فرص.

يوجد احتياج إلى قادة جدد لغرضين: (1) للتحضير للمناصب القيادية المستقبلية و(2) لتوسيع المنظمة.

كان هيرودس الكبير هو الحاكم على يهوذا، وقد عينه الرومان. لم يكن يهوديًا، ومعظم أهل البلد لم يريدوه أن يكون حاكمًا. كان دائمًا يشكُّ في أن الناس يحاولون إبعاده عن الملك. فقتل بعض زوجاته وأبنائه لأنه اشتبه بهم. لم يدرب أحدًا ليحلّ محله. وبعد وفاته، أصبح ابنه ملكًا لكنّه لم يستطع تأدية المهمة بشكل جيّد وعزله الرومان. وضع الرومان واليًا على يهوذا، ولم يتولّى حكم يهوذا ملك آخر أبدًا.

يُعدُّ النجاح قصير المدى دون وجود من يخلف فشلاً طويل الأمد. إذا لم تستمرّ المنظمة في العمل بشكل جيّد بعد ذهاب القائد، فهذا يعني أنّه لم يفي بمسؤوليته بالكامل.

يُعدُّ الشخص للمنصب القياديّ الأعلى ليس فقط من خلال مساعدة القائد الأعلى، ولكن أيضًا من خلال العمل كقائد. يجب أن يكون القائد الأعلى مستعدًا لأن يكون لديه قادة تطوير في المنظمة: قادة لديهم أفكار، يتّخذون الإجراءات والقرارات.

يجب تطوير قادة جدد أيضًا من أجل نموّ المنظمة. لا يمكن لمنظمة تطوير برامج جديدة أو التوسّع من دون قادة إضافيين.

"فلتحتفظ أيًا كانت المسؤولة بهذا السؤال البسيط في ذهنها، ليس "كيف يمكنني أن أفعل هذا الأمر الصحيح دائمًا بنفسني"، بل "كيف يمكنني توفير الفرصة ليتمّ فعل هذا الشيء الصحيح دائمًا؟"
-فلورانس ناينتجيل

من المهمّ أن يكون لديك فرص للقادة المحتملين. إذا كان لدى المنظمة مناصب قيادية معيّنة فقط ولا يمكنها إضافة المزيد، لن يمكنها التوسّع ولن يمكنها الاحتفاظ بالقادة المحتملين. على سبيل المثال، يوجد في الكنيسة السليمة أناس ينخرطون بشكل متزايد ويريدون بدء خدمات جديدة. إذا لم يتمّ منحهم الفرصة للقيادة، فلن تنمو الكنيسة كما ينبغي.

سيؤدّي الفشل في تطوير مزيد من القادة إلى وصول جميع القرارات إلى القائد الأعلى ليتّخذها بنفسه. ولأنّ القائد لديه حدود، فسينتظره الناس معظم الوقت.

كان موسى في وضع جديد بعد أن قاد شعب إسرائيل للخروج من مصر. جاء الشعب إليه لحلّ كلّ نزاع بينهم. كانت توجد كثير من النزاعات بسبب وجود كثير جدًّا من الناس في مكان جديد دون وجود قوانين أو أمثلة ثابتة لاتباعها. زار يثرون موسى ورأى أنّه يقضي كلّ يوم في حلّ نزاعات الناس. فنصحته يثرون بتعيين قضاة على مستويات مختلفة للبتّ في معظم القضايا. أقام هذا العمل قادة يتمنّعون بسلطة حقيقية.

عادةً ما يفتقر القائد الذي يركّز على جذب الأتباع إلى معونة في قيادته. تستطيع المؤسسة إضافة أتباع، أو يمكنها مضاعفة الأتباع من خلال جذب القادة وتطويرهم.

ليست تنمية القادة مسؤوليّة القائد الأعلى وحده. يجب على كلّ قائد في المنظمة، على كلّ مستوى، أن يساعد في تطوير الأشخاص من حوله عن طريق التوجيه ومشاركة المسؤولية.

◀ لماذا تحتاج المنظمة القويّة المتنامية إلى عديد من القادة؟

التعرّف على القادة المحتملين

يعدُّ اختيار القادة المحتملين أهمّ قرار يتّخذه القائد. يجب أن تكون عمليّة الاختيار دقيقة ومفصّلة. تتضمّن بعض الخصائص التي يجب البحث عنها في القادة المحتملين: الحكمة والتفاؤل والاستعداد لتحمل المسؤولية والشجاعة والإبداع والمرونة ونكران الذات.

وفقًا لجون ماكسويل، يميل القادة المحتملون إلى امتلاك خصائص معيّنة. إنهم محفّزون، ومؤثرون، ويبنون العلاقات، إنهم جامعون، ويمثّلون قيمة مضافة للمنظمة، وانتهازيون، ومُنجزون.³⁶ لا تبحث فقط عن شخص ليست لديه نقاط ضعف خطيرة، لكن ابحث عن شخص لديه نقاط قوّة خاصّة.

جِدّ الأشخاص المتحفّزين للعمل بالفعل. لا تفترض أنّه يمكنك إيجاد طريقة لتغيير شخص غير متحمّس.

³⁶ John Maxwell, Good Leaders Ask Great Questions (New York: Center Street, 2014), 262-266.

"أعزُّ أصدقائي هو من يخرج
أفضل ما فيّ ويظهره".
-هنري فورد

جِدُّ من أجل الشخصية أكثر من المهارة. فالمهارة
يمكن تطويرها. لكنك لا تعرف ما إذا كان يمكن
تطوير شخصية الشخص أم لا. تنمية الشخصية
هي محور الخدمة، لكن لا تضع الشخص في
منصب قبل أن يتمتع بالشخصية الصحيحة.

يجب على القائد أن يجسّد قيم المنظمة وأن يبحث عن القادة المحتملين الذين
يشتركون معه في هذه القيم.

◀ اشرح كيف يمكنك التعرف على قائد محتمل.

جذب القادة المحتملين

يميل القادة إلى جذب القادة أمثالهم، لكن القائد الذي يشعر بالأمان يمكنه جذب القادة
ذوي القدرات المكتملة له. يشتركي عديد من القادة من أنهم بحاجة إلى المساعدة، لكن
ليس لديهم عملية ورؤية جذابة، وليست لديهم خطة لاستخدام المساعدة.

تحدّد جودة القائد والعملية جودة الأشخاص الذين يجذبهم. تجذب كفاءة ونجاح القائد
القادة الآخرين الذين لديهم القدرة على الإضافة.

يتبع القادة قائداً يعتقدون أنه سيأخذهم إلى حيث يريدون أن يكونوا. يجذب القادة
المحتملون إلى رؤية كبيرة وأهداف كبيرة. يجذب القادة المحتملون إلى فرصة
الحصول على تدريب.

توجيهات لتطوير القادة

(1) تأمل في اتجاه منظمتك.

ما هي احتياجات المنظمة الهامة؟ ابدأ في تطوير القادة لتلبية تلك الاحتياجات. ما
هي مجالات النمو المحتملة لمنظمتك؟ ابدأ في تطوير القادة لقيادة هذا النمو.

(2) اجعل تنمية القادة أولوية قصوى.

الناس هم أثمن ما تملكه المنظمة. قد يكون لدى المنظمة مبانٍ وأصول أخرى، ومع
هذا تكون ضعيفة لأنه لا يوجد لديها أشخاص ملتزمون يتمتعون بقدرات قيادية.

(3) اخلق بيئة ينمو فيها القادة.

امنح الناس حرية المبادرة واتخاذ القرارات. بيدع الناس إذا تمتعوا بالحرية. الأشخاص الذين لا يتم تمكينهم إما يتخلون عن أهدافهم إما يذهبون إلى مكان آخر. الأدوار المحددة بوضوح، ووصف النجاح، والموارد الكافية هي أمور ضرورية للتمكين.

البرامج والمشاريع والإدارات والمنظمات الجديدة هي بيئات يمكن للقادة الجدد تطويرها. في بعض الأحيان يجب على المنظمة أن تبدأ شيئاً جديداً من أجل إعطاء الفرصة لقائد محتمل.

(4) ساعد الأشخاص الذين تقودهم على تجاوز متطلبات المنصب.

قد يفترض أي شخص في منصب أنه مسموح له بالوفاء بمسؤوليات محددة فقط وأن تأثيره محدود. يمكن لأي شخص أن يقود ويتخطى مهام منصبه من خلال:

- تجاوز التوقعات في المسؤوليات المحددة.
- رصد وتلبية احتياجات تتجاوز ما هو مطلوب منه.
- بناء العلاقات مع الآخرين عن طريق التشجيع والمساعدة.
- فهم ومساعدة من هم فوقه في مشغولياتهم.

ليس القائد الأعلى فقط هو المسؤول عن تدريب القادة. يجب على كل قائد في المنظمة تحمّل مسؤولية تطوير القادة.

(5) قم بالتخطيط لفرص النمو للقادة المحتملين.

الدورات التدريبية وفرص مراقبة عمل القادة الناجحين وحتى المحادثات مع القادة هي فرص للنمو. لا تفترض أنه يمكنك القيام بكل التدريب بنفسك. استعن بمدرّبين من ذوي الخبرة التي لا تمتلكها.

مثال سيئ...

كان ديوتريفس قائداً في كنيسة محلية. أراد أن يكون القائد الوحيد لشعبه. لم يكن يريد أن الشعب يحترم الرسل أكثر منه (3 يوحنا 1: 9). أوصى شعبه ألا يقبلوا المرسلين الذين أرسلهم الرسل، وطرده البعض من الكنيسة.

يخشى القائد المتكبر والذي لا يشعر بالأمان من أن يتأثر شعبه بأي شخص آخر. فيحرمهم من التعاليم والتأثيرات التي قد تفيدهم. وفي النهاية، قد يتمرّد أيضاً على الله برفض السلطة البشرية التي عينها الله.

الاستفادة من فرص التدريب

بالنسبة لقائد جديد متحمّس، فإنّ فرصة التدريب هي مكافأة وامتنياز. يمكن حتّى تجنيد بعض القادة المحتملين من خلال عرض تدريب عالي الجودة. تصبح خبرات النموّ أكثر قيمة إذا اشترك قائدهم معهم ووجّههم في تطبيق ما تعلّموه.

أكثر اعتراض شائع يقدّمه القائد المحتمل عندما تحاول تجنيده لمسؤوليّة جديدة: "لا أعرف كيف أفعل ذلك"، أو "لا أعرف ما إذا كان بإمكانني فعل ذلك". يشعر القائد المحتمل بالحماس عندما تُعرض عليه فرصة التدريب.

ذكر جون ماكسويل هذه الخطوات لجعل القائد الجديد يبدأ:

(1) ابحث عن دليل على رغبته في النموّ.

(2) حدّد نقاط قوّته.

(3) زد شعوره بالثقة.

(4) امنحه مكاناً للممارسة.

(5) درّبه على التحسين.

(6) استمرّ في زيادة مسؤوليّاته.³⁷

(6) ركّز على أصحاب الإمكانيّات الأكبر.

لم يمنح يسوع وقتاً متساوياً لجميع تلاميذه. لم يكن هذا لأنّ بعض التلاميذ كانت لهم قيمة متأصّلة فيهم أكثر من غيرهم. كلُّ شخص هو على صورة الله ومن ثمّ له قيمة لا نهائيّة. ومع ذلك، بالنسبة للتدريب على القيادة، لا يتمتّع كلُّ شخص بإمكانيّات متساوية. إذا درّبنا الأشخاص ذوي الإمكانيّات الأكبر، فسنبارك عدداً أكبر من الأشخاص ممّا لو ورّعنا وقتنا على عديد من الأشخاص مع إهمال أولئك الذين يمكن تدريبهم. لن ندرّب أيّ شخص بشكل فعّال دون التركيز على الأشخاص الذين ننتقيهم.

³⁷ المرجع السابق، 269-273.

تذكّر مبدأ باريتو من الدرس 7. 20% من شعبك سينجز 80% من النتائج. ركّز تدريبك على هذه الـ 20%.

يشعر بعض القادة بالرضا عن طريق إضافة أتباع خاضعين. من الأفضل أن تشعر بالإنجاز من النجاح في التوجيه - على غرار التربية السليمة. يركّز القادة الذين يجمعون الأتباع بدلاً من القادة على نقاط ضعف الأشخاص بدلاً من نقاط القوة. إنهم يتوقعون القليل من الالتزام من الناس. ويقضون وقتاً مع أدنى 20% بدلاً من أعلى 20%.

يقدم جون ماكسويل هذه النصيحة: "لا ترسل البطة إلى مدرسة النور".

◀ في سياق هذا الموضوع برأيك ما الذي قصده جون ماكسويل؟

(7) مساعدة الناس على أن يكونوا منجزين.

يمكنك مساعدة أيّ شخص على تعلّم إنهاء المشاريع إذا عرضت عليه الصورة الكبيرة، وجعلته مسؤولاً، وساعدته في ترتيب وقته، ووفّرت له شريكاً في العمل، وكافأت العمل المكتمل فقط.³⁸

(8) امنح الناس أفضل فرصة للنجاح، لكن لا تؤدّي عملهم بدلاً منهم.

توجد بعض الأخطاء الشائعة التي يجب تجنّبها مع الأشخاص الذين لا يحققون الهدف. لا تفشل في توفير بيئة يمكنهم فيها النجاح. لا تفعل لهم ما يمكن أن يفعلوه لأنفسهم. لا تستمرّ في منحهم الفرص بعد أن تعلم بالفعل أنّهم لن يفعلوا ما ينبغي عليهم فعله.

(9) ساعدهم على تحديد أهداف محدّدة.

تميل المسؤولية عن جهة عامّة من دون أهداف محدّدة إلى شلّ العمل. سيحاول الشخص الذي ليست لديه أهداف محدّدة ببساطة أن يدير الأشياء ويتجنّب المشكلات. يجب أن يحتوي الوصف الوظيفي على 4-6 وظائف محدّدة، وليس على قائمة طويلة من المهام.

³⁸ المرجع السابق، 185.

(10) ساعدهم على الالتزام بالهدف الكبير.

تجذب الأهداف الكبيرة جهودًا والتزامات كبيرة. يجذب الهدف الكبير، بقيادة قائد مقتدر، قادة آخرين.

◀ أيُّ من طرق التطوير المذكورة أعلاه أُجريت من أجلك؟ ما هي الطرق التي كنت تتمنى أن تُجرى من أجلك؟ ولماذا؟

في بعض الأحيان لا يعرف القائد المحتمل إمكاناته. عاش جدعون في وقت كانت تتعرّض فيه إسرائيل للإغارة من جانب الأعداء. كان المديانيّون يأتون كلّ عامٍ في وقت الحصاد ويأخذون الحصاد.

كان جدعون يحصد الحبوب ويستعدُّ لإخفائها قبل أن يأتي المديانيّون. لم تكن لديه خطة لحلّ المشكلة ولم يتوقَّع أن يكون قائدًا. كان يحاول ببساطة البقاء على قيد الحياة.

ظهر ملاك لجدعون وقال: "سلام أيّها الجندي العظيم" (قضاة 6: 12). لا بُدَّ وأنَّ جدعون قد ارتبك من هذه التحيّة. وعندما سمع أنه سيقود الشعب إلى النصر، ظنَّ أنه غير مؤهّل. لم تكن عائلته مهمّة في السبط، ولم يكن حتّى زعيمًا في عائلته.

غالبًا ما تأتي دعوة الله إلى الأشخاص الذين لا يتوقَّعونها. في بعض الأحيان لا تظهر القدرة على القيادة حتّى نقبل دعوة الله. يعطي الله القدرات التي نحتاجها لنتممّ دعوته.

التوجيه

التوجيه هو شكل من أشكال التدريب. في ما يلي بعض خصائص التوجيه.

الشخص ذو الخبرة والمعرفة يدرّب شخصًا آخر. عادةً ما يكون المدرّب أكبر من الطالب ولكن ليس بالضرورة.

يعطي المرشد وقتًا واهتمامًا شخصيًا للطالب، بدلاً من إعطاء التعليمات فقط لمجموعة من الناس.

توجد علاقة بين المرشد والطالب تتجاوز الالتزام المهنيّ. يحترم الطالب المرشد ويريد أن يحذو حذوه، والمرشد شخصيًا يرغب في أن ينجح الطالب. يمكن أن

تصبح العلاقة صداقة عميقة تدوم مدى الحياة. قد يشعر الطالب دائماً أن كثيراً من نجاحه يرجع إلى العلاقة مع المرشد.

لا يتعلم الطالب مهارة فحسب، بل يتعلم مواقف وأولويات المرشد. يتعلم معيار الجودة. يتعلم كيف يرتبط العمل بجوانب أخرى من حياته.

خلال فترة التدريب، لا يدرس المعلم والطالب العمل فحسب، بل يقومان بالعمل معاً في الواقع. في البداية، قد يراقب الطالب المرشد فقط. تدريجياً، يتحمل الطالب مزيداً من المسؤوليات. سيأتي الوقت الذي يعمل فيه الطالب بينما يراقب المرشد.

لا يتبع المرشد مساراً تعليمياً مُعداً فحسب، بل يكتف تعليمه وفقاً لاحتياجات الطالب.

بينما يتعلم الطالب ويتحمل مزيداً من المسؤوليات، يقدم المرشد التقييم والتوجيه بغرض التحسين. من المهم أن ينتقد المرشد بطريقة مفيدة، وأن يظهر دائماً أنه يثق في قدرة الطالب على التعلم والأداء الجيد. من المهم أن يكون الطالب متواضعاً بما يكفي للاستماع، ولا يفكر في أنه يعرف ما يكفي ولا يحتاج إلى سماع المزيد.

يتطلب التوجيه فترة من الوقت. يعتمد طول الوقت على مقدار المعرفة التي يجب تعلمها وتطبيقها، وتنوع المواقف التي يجب على الطالب الاستعداد لمواجهتها، ومقدار تكوين الشخصية الذي يجب أن يحدث. بالنسبة لوظيفة بسيطة، قد يحدث التوجيه في غضون أيام قليلة. للحصول على منصب مهم، قد يستغرق التوجيه سنوات.

من الممكن أن يرشد الشخص من قبل عدّة أشخاص، ويتعلم مهارات مختلفة من كلٍ منهم. في هذه الحالة، سيُشكّل الطالب من خلال مواقف وأنماط حياة عديد من الأشخاص بدلاً من شخص واحد. يجب على الطالب أن يجد طريقته الخاصة لتحقيق التوازن بين جوانب حياته وعمله.

يشبه الإرشاد التلمذة التي مارسها يسوع وغيره من الحاخامات اليهود. أن تكون تلميذاً لحاخام يعني أن الطالب لم يتعلم المعرفة فحسب، بل تعلم شخصية وأسلوب حياة معلمه.

استخدم الرسول بولس شكلاً من أشكال الإرشاد عندما جند الشباب للسفر معه في الخدمة قبل تعيينهم في منصب ما. بسبب علاقة التوجيه هذه، أشار بولس إلى تيموثاوس باعتباره ابنه.

بعض أشكال التوجيه مهمٌ للقائد النامي. قد يتعلم كثيرًا من خلال الدراسة الشخصية وملاحظة الآخرين ومن المعلمين. ومع ذلك، فإنَّ التوجيه الشخصي يعدُّ القائد النامي للنجاح بشكل فريد.

أسئلة للتطوير المستمر للقادة

يجب على القائد استخدام هذه الأسئلة لمساعدة القادة الذين يوجههم. يمكن استخدامها معًا في اجتماع واحد، أو يمكن استخدام أسئلة محددة في الحديث في أوقات مختلفة. لا ينبغي استخدامها مرّة واحدة فقط، ولكن بين الحين والآخر وبشكل منتظم.

- ما هي قيم منظمتنا؟
- كيف تخدم شعبك؟ ما هي احتياجاتهم؟ ما هي خطتك لمساعدتهم؟
- من الموجود معك في الفريق الذي تقوده؟ هل القلوب والأدمغة منخرطة في العمل؟
- ما هي خطتك الخمسية؟ هل يعرفها فريقك؟
- ما هي الخصائص التي تبحث عنها عند اختيار شخص ما للتطوير (أو لإضافته إلى الفريق)؟
- ما هي أهدافك من أجل _____؟ (شخص أو برنامج)
- ما الذي تقيسه؟ هل هذا هو الأهم؟ كيف يمكنك قياس أهم الأشياء؟ ما الذي يمكنك فعله لتحسين الشيء الذي تقيسه؟
- ماذا تفعل لتطور نفسك؟ لتطوير _____؟ (شخص أو برنامج)
- كيف تريد أن يكون المستقبل مختلفًا عن اليوم؟ هل يريد شعبك نفس الشيء؟ هل شرحت لماذا يجب عليهم هذا؟ هل يعرفون كيف يمكنهم تحقيق ذلك، وكيفية الاشتراك؟
- هل أنت مشغول جدًا؟ من يمكنه مساعدتك؟ ما الذي يمكنك تفويضه؟
- أخبرني ماذا يفعل _____ (شخص) لـ _____ (المنظمة أو البرنامج). (اجعل القائد المحلي يثني على أعضاء فريقه في جلسة الاستماع).

ذهب متفرّج إلى مسابقة رياضية وعاد إلى المنزل ومعه صورة للرياضيين. كان معه تذكّار من المباراة.

ذهب أحد الرياضيين إلى مسابقة رياضية وفاز بها. فعاد إلى المنزل ومعه الكأس.

ذهب رجل عجوز إلى مسابقة رياضية وشاهد اللاعبين الذين درّبهم على الفوز. كان لديه إرث.

اسمح لبعض الطلاب بمشاركة الطريقة التي يتوقّعون بها تغيير أهدافهم أو أفعالهم بسبب هذا الدرس.

واجبات الدرس الثالث عشر

(1) اكتب فقرة تلخّص مفهوم الحياة المتغيّرة من هذا الدرس. اشرح سبب أهميته. ما فائدته؟ ما الضرر الذي يمكن أن ينجم عن الجهل به؟

(2) اشرح كيف ستطّيق مبادئ هذا الدرس على حياتك الخاصّة. كيف يغيّر هذا الدرس أهدافك؟ كيف تخطّط لتغيير أفعالك؟

(3) ادرس العشرة "توجيهات لتطوير القادة" المدرجة في هذا الدرس. كن مستعداً لكتابة وشرح سبعة منهم من الذاكرة في بداية حصّة الفصل التالية.

الدرس الرابع عشر

عبور الثقافات

مقدّمة

غالبًا ما تكون قيادة الخدمة شيئًا عابرًا للثقافات بسبب مهمّة الكنيسة في تبشير العالم، ولأنّ الوحدة الروحية للكنيسة تجعل الخدمة عبر الثقافات أمرًا ممكنًا.

غالبًا ما يُعتبر الشخص الذي يخدم في ثقافة أخرى قائدًا بسبب تدريبه ومكانته في المنظمة المرسلّة. لذلك، يجب على الشخص في الخدمة العابر للثقافات دراسة القيادة.

◀ ما هي الأمثلة التي تعرفها عن كنيسة تضم أكثر من ثقافة؟

تعريف القيادة العابرة للثقافات

القيادة عبر الثقافات هي إلهام الأشخاص الذين يأتون من اثنين أو أكثر من التقاليد الثقافية للمشاركة معك في بناء مجتمع من الثقة، ومن ثمّ أتباعك والحصول على التمكين منك لتحقيق رؤية إيمانية ملزمة.³⁹

بناء مجتمع من الثقة

أولاً، ابن مجتمعًا يشترك في الحياة معًا، ثمّ ابحث عن رؤية لما يمكن أن يحققه هذا المجتمع. في جهود زرع الكنيسة، قد يكون هذا المجتمع فريقًا صغيرًا قبل أن توجد جماعة قائمة. مع تطوّر الجماعة، يجب أن يكون لها جميع جوانب حياة الكنيسة. ولكي يحدث ذلك، يجب أن يقصد الفريق حدوث ذلك، خاصّةً إذا كان الفريق مكوّنًا في الغالب من الأجانب. يجب أن يرفضوا عقلية "نحن وهُم".

"توجد خمسة أشياء إذا مارستها تحت كلّ الظروف فإنّها تمثّل الفضيلة الكاملة. وهذه الخمسة هي الرصانة، وكرم النفس، والإخلاص، والجديّة، والطبيّة".

-كونفوشيوس

Sherwood Lingenfelter, *Leading Cross-Culturally* (Ada: Baker Academic, 2008), 117³⁹

كيف تُطوّر الثقة؟ يجب أن يكون هذا مقصودًا. يتطلّب هذا مخاطرة، وبعض الأخطاء الحتميّة، وما يكفي من الحبّ والصدق لإجراء التصحيحات وبناء العلاقة. إذا لم تكن هذه موجودة في العلاقة، فهذا يعني أنّ العلاقة ضحلة، ولن تُبنى كثير من الثقة.

◀ ماذا يعني أن تثق بالناس هكذا؟

ماذا تعني كلمة "مُلهم"؟ تعني أكثر من مجرد خلق مشاعر إيجابية. تتضمن تشكيل المواقف وتحفيز الأفعال. يتطلّب هذا كلاً من محتوى المعتقدات والروح المعنويّة لأعضاء المجموعة.

رؤية إيمان مقنعة وملزمة

بالنسبة لقيادة الخدمة، تتضمن الرؤية الملحة الإنجيل، والحياة المقدّسة، والكنيسة، والكراسة. لا تكن متسرّعًا في افتراض الشكل الذي ستبدو عليه هذه الأشياء في الثقافة الجديدة.

لماذا تستخدم كلمة "مقنعة" هنا؟ تأتي الرؤية الموصوفة هنا مصحوبة بتفويض كتابي يدعو إلى الالتزام. يجب أن تلهم هذه الرؤية أعضاء المجموعة للالتزام العميق.

قيادة الطريق

يجب على القائد أن يكون نموذجًا للحياة، بداية من الدائرة الداخليّة المكوّنة من الأشخاص الملتزمين، ثمّ يتوسّع. يجب عليه المساعدة في إنشاء مجموعة توضّح كيف تبدو الرؤية في الحياة الواقعيّة.

دعوة الآخرين ليتبعوا

يدعو الآخرين لاتباع الرؤية. يفعل ذلك في العلاقات الشخصيّة، من خلال توجيه الأفراد، والتعليم، ودعوة الناس لتحمل المسؤولية.

تمكين الذين يتبعون

القائد الحقيقي يعطي المسؤوليّات للآخرين. يقبل المخاطر ويسمح بالإبداع ويخلق الفرص للآخرين في المجموعة.

◀ ماذا ترى في هذا النهج للقيادة؟ ما هي نقاط القوّة؟ ما هي الصعوبات؟

وجهات النظر الثقافية الخاصة بالترويج

في بعض الثقافات، لا يتم ترقية الشخص إلى منصب قيادي إلا بعد سنوات كثيرة من المشاركة المخلصة. قال القادة في إحدى الثقافات إنهم بحاجة إلى مراقبة القادة المحتملين لمدة عشر سنوات. في هذه الثقافات، يصعب على الوافد الجديد الانتقال إلى مناصب عليا. يصاب المبشرون بالإحباط أحيانا عندما يحاولون شغل منصب يتطلب قدرة خاصة، لأن القادة المحليين يريدون استخدام شخص أثبت نفسه وكان مخلصا لفترة طويلة، بدلاً من استخدام شخص يتفوق في القدرة الخاصة.

عمل أرنولد كمبشّر لسنوات في ثقافة كان فيها المترجم مجرد شخص يعمل. حاول أرنولد دائماً الحصول على الشخص الذي يمكنه تأدية أفضل عمل، حتى لو لم يكن يعرف الشخص لفترة طويلة.

الآن، كان أرنولد يعمل في ثقافة كان فيها منصب المترجم ذا مكانة عالية في المنظمة. لم يسمح القادة إلا للمترجم الذي يعرفون أنه عضو مخلص في الكنيسة. في بعض الأحيان كان على أرنولد أن يعظ مع مترجم لا يستطيع أداء العمل بشكل جيد، بينما كان يوجد مترجم أفضل يجلس في صفوف الجماعة.

بعض الثقافات تحترم العمر والخبرة أكثر بكثير من التعليم والموهبة. غالباً ما يدرّب المرسلون الشباب لأنهم طموحون ومستعدون للتغيير وأسهل في التدريب من كبار السن. ومع ذلك، في معظم الثقافات، ستقاوم الكنائس القيادة الشابّة لأن ذلك يبدو أنه لا يحترم القادة الأكبر سناً. يجب أن يتحلّى القادة الشباب بالصبر والمساعدة والحساسية لمخاوف القادة الأكبر سناً. يجب أن يحاول القادة القدامى إعطاء المسؤولية للشباب الأصغر والسماح لفريق القيادة بالتوسّع.

◀ كيف يمكن أن يتمّ التدريب بطريقة تحترم العمر والخبرة؟

وجهات النظر الثقافية لمناصب السلطة

كيف يتمّ اختيار القائد؟ كيف يحافظ القائد على منصبه؟ يوجد منظوران ثقافيان متعارضان بخصوص مكانة القائد.

من وجهة نظر واحدة، يُمنح القائد منصبه بسبب قدراته وشخصيته. قد يُنتخب من قبل الأشخاص الذين يقودهم. ويواصل العمل كقائد لأنه يقود بشكل جيد. إذ لا يتمتع بسلطة مطلقة، لكنّه مسؤول أمام جماعة ما. إذا أصبح غير قادر جسدياً على أداء

الوظيفة، فمن المتوقع منه أن يستقيل. إذا لم يقد بشكل جيّد، فقد يُستبدل بإجراء انتخابات. إذا ارتكب عملاً غير أخلاقيّ أو غير أمين، فلا يعتبر مؤهلاً للاستمرار كقائد، لا سيّما في مؤسسة مسيحيّة.

في نوع آخر من الثقافة، يُمنح القائد منصبه لأنّه شارك في المنظّمة لفترة طويلة ومعروف عنه أنّه مخلص. يُعيّن من قبل قلّة من أصحاب السلطة. إذا كانت توجد انتخابات، فهي ليست حقيقيّة. يصوّت الناس للشخص الذي يعرفون أنّ السلطات قد وافقت عليه. يصبح لديه في نهاية المطاف سلطة كاملة تقريباً. قد يستمع إلى النصيحة، لكن قراراته لا تُبطل أبداً. وبعد أن يقود لسنوات عديدة، فإنّ منصبه المستمرّ لا يعتمد على مدى قيادته بشكل جيّد. إذ أنّه أعلى من المساءلة ولا يتوقع الإجابة عن أسئلة بخصوص أفعاله. حتّى الأفعال غير الأخلاقيّة أو غير النزيهة قد لا تؤدّي إلى إقالته. حتّى في سنّ الشيخوخة أو إذا ساءت صحّته عندما يكون غير قادر على أداء الوظيفة، فقد يستمرّ في المنصب حتّى لو كان نادراً ما يؤدّي أيّ مسؤوليّات. لن يقوم أتباعه بإزالته إلا في الحالات القصوى عندما يكون قد فقد مصداقيّته تماماً.

في هذه الثقافة، لا تُنقل السلطة بشكل سلميّ إلا عندما ينقل القائد طواعية المنصب إلى وريثه المختار. إذا قرّرت المجموعة إزالة القائد رغماً عنه، فقد يؤدّي ذلك إلى اتّهامات ورفض التعاون وإجراءات قانونيّة وصراعات عامّة وخطر تقسيم المنظّمة. للأسف، كثيراً ما اتّبعَت المؤسّسات الخدميّة مثال ثقافتها وألحقت أضراراً بالغة بشهادتها المسيحيّة.

رعى فرانسوا كنيسة لسنوات عديدة. في شيخوخته كانت صحّته سيّئة. فانتقل إلى مدينة أخرى، وكان يخدم الكنيسة ثلاثة قساوسة مساعدين. استمرّ فرانسوا في شغل منصب القسّ، على الرغم من أنّه نادراً ما ذهب إلى الكنيسة.

كان حنّان رئيس الكهنة في أورشليم. وبعدما تقاعد، كان رئيس الكهنة الجديد هو صهره قيافا. استمرّ حنّان في كونه أعلى سلطة، رغم أنّه لم يشغل أيّ منصب رسميّ. عندما قبضَ على يسوع، أخذه الجنود أولاً ليس إلى قيافا، بل إلى حنّان (يوحنا 18: 12-13، 24).

يكافح المرسلون من ثقافة أخرى أحياناً لفهم مفهوم السلطة في المنظمة. إنهم لا يفهمون سبب بقاء الشخص في موقع سلطة بينما لا يستطيع تأدية المهمة. كما لا يفهمون لماذا تتبع المجالس واللجان أوامر القائد الأعلى فقط.

يجب أن يستغرق القائد الذي يخدم في ثقافة أخرى وقتاً لمعرفة كيفية اتخاذ القرارات في تلك الثقافة. لا يكفي أبداً أن تجعل الأغلبية تصوت لشيء ما. فالتصويت يعني أن رأي كل شخص له نفس القيمة، وهو ما لا يعتقد أحداً حقاً. يتمتع بعض الأشخاص بتأثير كبير في جميع أنحاء المنظمة، ويجب التعامل مع همومهم قبل أن تتخذ المنظمة قراراً.

مسافة السلطة

في بعض الثقافات، يحاول القادة بناء علاقات مع الناس على جميع مستويات مؤسساتهم. قد يسير صاحب مصنع يتحدث إلى العمال ويحاول تذكّر أسمائهم، وقد يساعد في تفرغ شاحنة أو تنظيف مبنى.

في ثقافات أخرى، يعتبر القائد بعيداً عن معظم أفراد المنظمة. إذ لا يتوقعون التحدث إليه مباشرة. كما لا يعتقدون أنه من المناسب بالنسبة له أن يقوم بأي مهمة وضيعة. وإذا أجرى حديثاً معهم، فقد يكونون سعداء بالاهتمام، أو قد يكونون غير مرتاحين.

كان دوان إلمر يشغل منصب رئيس مدرسة الكتاب المقدس في بلد أجنبي. بعد ظهر أحد أيام السبت، لاحظ أنه لم يُقطع العشب، ففعل بذلك بنفسه. كان يظن أن تصرفه سيكون نموذجاً للتواضع ويثير إعجاب من راقبوه باستعداده للعمل. ومع ذلك، عندما اكتشف الطلاب والموظفون ذلك، شعروا بالضيق. قالوا إن تصرفه جعل الناس يعتقدون أن هيكل سلطة المدرسة ضعيفاً لدرجة أن الرئيس لا يستطيع أن يأمر أي شخص بقطع العشب. كما أشار أيضاً إلى أن المنظمة كانت صغيرة وغير مهمة لأن الرئيس كان عليه تأدية مثل هذه المهمة الوضيعة. لقد حاول أن يجعل الأمور تبدو أفضل خلال الأشهر القليلة المقبلة عن طريق الوقوف خارج إطار العمل ليبدي صاحب السلطة بينما يعمل الناس.⁴⁰

كان المبشرون الأمريكيون الزائرون يأكلون في منزل عُيِّنت فيه امرأتان للطهي. أصرّ المبشرون على أن تجلس الطاهيتان على المائدة وتأكلان معهم. فتجادلوا حتى

Duane Elmer, *Cross-Cultural Connections* (Downers Grove: InterVarsity Press, 2009), 167⁴⁰

جلست المرأتان أخيراً على الطاولة، لكنهما كانتا غير مرتاحتين ولم تأكلا شيئاً تقريباً.

يجب على القادة المسيحيين العاملين في ثقافة أخرى أن يطبقوا بعناية المبادئ المسيحية في الثقافة. نحن نعلم أنه لا يُفترض أن تُتبع أنظمة المكانة الدنيوية في الكنيسة (غلاطية 3: 28). يجب ألا نعامل بعض الناس أفضل من الآخرين بسبب ثروتهم أو مناصبهم (يعقوب 2: 1-4). قال يسوع إنَّ القائد يجب أن يكون على استعداد للخدمة، حتَّى في أدنى المهام (يوحنا 13: 14-16). غالباً ما فاجأ المسيح الناس عندما لم يتبع العادات المتعلِّقة بالمكانة (يوحنا 4: 9، لوقا 18: 15-16).

يجب على المرسلين أن يكونوا قدوة في الحبِّ والاحترام لجميع الناس والاستعداد للخدمة. ولكن، يجب أن يتعاطفوا مع الاهتمامات المشروعة للناس في ثقافة ما. يجب أن يظهروا أنَّهم يحترمون العادات الراسخة وأنهم لن يتسبَّبوا في الفوضى.

أُتيحت الفرصة لموسى ليصبح حاكماً لأقوى أمة في العالم في ذلك الوقت (مصر). ولكن بدلاً من ذلك، اختار أن يقترن بأمة من العبيد (عبرانيين 11: 25). في وقت اتِّخاذ قراره، لم يكن يعلم أنَّ الله سيجعله أحد أعظم القادة في كلِّ العصور. كان يقود أمة من العبيد إلى الحرية، ويقود الأمة عبر أراضٍ معادية لمدة 40 عاماً، ويعطي نظاماً من القوانين من شأنه أن يؤثر على جميع الدول المتحضِّرة بعد ذلك، ويصمِّم شكل العبادة الذي استمرَّ لقرون وأعدَّ للمسيحية.

كان أوَّل قرار عظيم لموسى هو أن يقترن بشعب الله، ورفض الأديان الباطلة وملذات مصر الخاطئة. لو كان قد اتَّخذ القرار الخاطي، لما كان سيصبح له أهمية في خطة الله.

لقد تعلَّم موسى كثيراً من الدروس. لقد تعلَّم أن يستمع إلى الله قبل أن يتوقَّع أن يستمع إليه الناس. على الرغم من أنه كان عظيماً، فكان متواضعاً بسبب اعتماده على الله. أهَّلته رغبته في معرفة الله (خروج 33: 18) للتحدُّث باسم الله. أصرَّ على أنَّ إسرائيل لا تستطيع أن تفعل شيئاً من دون حضور الله (خروج 33: 15). كان يعلم أنَّ قيادته لم تكن لغرض تمجيد نفسه.

أحبَّ موسى الشعب الذي قاده. في وقت من الأوقات، هدَّد الله بالقضاء على الشعب بسبب خطاياهم، وعرض أن يجعل موسى قائداً عظيماً لشعب آخر. قال موسى إنَّه يفضِّل أن يُحاكم بدلاً من إسرائيل على أن يكون قائداً عظيماً من دونهم (خروج 32: 32).

(32). إذا كان بإمكان القائد أن يترك شعبه بسهولة لأجل منصب في مكان آخر، إذاً هو لا يمتلك قلب قائد مثل موسى.

الأهداف والمكافآت الفرديّة

يميل الأمريكيون إلى افتراض أنّ المكافآت والتكريم الفرديّ هو أفضل الحوافز، بحيث يمكن للفرد أن يكسبه بجهوده الخاصّة. ولكن، تعتقد عديد من الثقافات أنّ مكافآت الإنجاز تخصّ المجموعة. قد يستائون ويعيقون الشخص الذي يحاول تحقيق الأهداف بمفرده. إنهم لا يريدون تكريم الإنجاز الفرديّ.

لدى اليابانيين قول مأثور: "المسار الناتئ لأعلى سوف يُضرب لأسفل". هذا يعني أنّ الشخص يجب ألاّ يحاول جذب الانتباه لنفسه بدلاً من العمل مع المجموعة.

يحتاج القائد الذي يعمل في ثقافة أخرى إلى فهم وجهة نظر الثقافة تجاه الأهداف والمكافآت. ربّما ينبغي تقديم المكافآت للمجموعات التي يمكنها تحقيق الأهداف مثل الفريق.

تجنّب الغزو الثقافيّ

في كثير من الأحيان لم يُنقل الإنجيل إلى ثقافة جديدة بطريقة تُظهر الاحترام لتلك الثقافة. نُقل الإنجيل كرسالة من ثقافة متفوّقة، مع إرفاق تفاصيل ثقافيّة. بالنسبة لكثير من الشعوب التي تمّ تبشيرها، كان التجاوب مع الإنجيل يعني أنّهم أيضاً استسلموا للثقافة الأجنبيّة.

يعتبر مصطلح الغزو الثقافيّ مصطلحاً مفيداً. لا يعني الغزو الثقافيّ مجرد أنّ ثقافة ما استعارت عناصر من ثقافة أخرى. يحدث الغزو الثقافيّ عندما يرى كثير من الناس أنّ الثقافة الأجنبيّة متفوّقة على ثقافتهم ويحاولون اتّباعها. يحاول الشباب بشكل خاصّ تقليد الثقافة الأجنبيّة في اللباس والكلام والقيم. يطمح الشباب إلى أدوار لم تكن موجودة من قبل، مثل وظيفة المترجم، حتّى يتمكّنوا من العمل مع القادة الجدد.

في بيئة يحدث فيها الاستيلاء على ثقافة من قبّل أخرى، تضعف مناصب السلطة والنفوذ السابقة. في البيئات سريعة التغيّر، يتمتّع الشباب بميزة واحترام انخفاض السنّ. إذ يفرض جيل الشباب العادات القديمة. لا يهتمّ الشباب بالتاريخ والرموز الثقافيّة لشعوبهم لأنهم فقدوا احترام ثقافتهم.

لا يملك المبشرون خيار منع الغزو الثقافي ما لم يكونوا أوّل أجنب يؤثرون على الثقافة الأصليّة. في معظم الأماكن، بدأت المصالح التجاريّة الأجنبيّة بالفعل في الغزو الثقافي.

للأسف، شارك كثير من المرسلين في الغزو الثقافي ونقلوه إلى الكنيسة. مهمّة الإرساليّات هي زرع التعبيرات الأصليّة للكنيسة الكتابيّة. الكنيسة الأهليّة هي الكنيسة ذات الدعم الذاتي، والحكم الذاتي، والتكاثر الذاتي.

تتعلّل التنمية الأهليّة بسبب:

- السياسات الموضوعّة من بعيد.
- تقديم واستمرار التقاليد الأجنبيّة.
- قيادة المغتربين.
- عمليّات صنع القرار الأجنبي.
- استخدام المال بشكل ينطوي على التلاعب.⁴¹

غالبًا ما يأتي المبشرون الأجنب بموارد ومعدّات لا يملكها القادة الوطنيون. ينبغي ألاّ يكون المرسل الذي يشارك في غرس الكنيسة هو راعي الكنيسة الجديدة. إذا كان المرسل هو الراعي الأوّل، فسيخلق إنفاقه وعطاؤه دورًا لن يتمكّن الراعي الوطني من القيام به.

يجب أن يُنظر إلى المرسل دائمًا على أنّه أجنبيّ يقوم بدور فريد ومؤقت. يجب أن يعطي تدريبًا إضافيًا للأشخاص المحليين الذين يظهرون نموًا والتزامًا روحيًا، ويجب على أحدهم أن يراعى الكنيسة الجديدة.

يجب دعم الرعاة المحليين من قبل السكان المحليين، ومن خلال عملهم إذا لزم الأمر. إذا دعمهم الأجنب، فلن ترى الجماعة المحليّة أبدًا مسؤوليّتها أو مساءلتها الماليّة. سيعتقدون أنّ الكنيسة تنتمي إلى منظر أجنبيّة وليس إليهم.

اسمح لبعض الطلاب بمشاركة الطريقة التي يتوقّعون بها تغيير أهدافهم أو أفعالهم بسبب هذا الدرس.

The Willowbank Report: Consultation on Gospel and Culture "Lausanne Occasional Paper 2" (1978).⁴¹
Retreived from <https://www.lausanne.org/content/lop/lop-2> on March 14, 2020.

واجبات الدرس الرابع عشر

- (1) اكتب فقرة تلخّص مفهوم الحياة المتغيّرة من هذا الدرس. اشرح سبب أهميّته. ما فائدته؟ ما الضرر الذي يمكن أن ينجم عن الجهل به؟
- (2) اشرح كيف ستطّيق مبادئ هذا الدرس على حياتك الخاصّة. كيف يغيّر هذا الدرس أهدافك؟ كيف تخطّط لتغيير أفعالك؟
- (3) احفظ تعريف القيادة عبر الثقافات في بداية هذا الدرس. كن مستعدًا لكتابته من الذاكرة وشرحه في بداية الفصل الدراسي التالي.

الدرس الخامس عشر استجابة الأداء

لوحة النتائج

في أثناء مباريات كرة القدم الاحترافية، تُضاهى لوحة نتائج كبيرة على جانب الملعب حيث يمكن للجميع رؤيتها. يحبُّ المتفرِّجون معرفة أداء الفريق، لكن لوحة النتائج أكثر أهمية للمدرب وأعضاء الفريق.

◀ لماذا من المهم للمدرب واللاعبين معرفة النتيجة في أثناء المباراة؟

لوحة النتائج ضرورية لفهم كيف تسير اللعبة، ولتقييم فعالية الاستراتيجية المستخدمة، واتخاذ القرارات، والتكيف، والفوز.⁴²

يجب أن يكون القائد قادرًا على شرح "ما حقَّقه" المنظمة للأشخاص الذين يقودهم والأشخاص الذين لهم سلطة عليه.

في عديد من المنظمات، لا يوجد نظام لتقييم أداء القائد. لكلِّ شخص رأيٌ مبنيٌّ على فكرته بخصوص ما يجب أن يفعله القائد. يحتاج القائد إلى أن يكون قادرًا على تقييم أدائه وشرحه، خاصةً لأولئك الذين وضعوا المتطلبات له.

يجب أن يكون القائد أيضًا قادرًا على تقييم وتصحيح أداء الأشخاص الذين يقودهم. يجب أن يفعل ذلك بطريقة لا تثبط عزيمتهم أو تقلل من تأثيره معهم.

ماذا يحدث إذا وبَّخ قائد شعبه دون قلق على مشاعرهم؟

العمل مع مجلس إدارة

عادةً ما يكون لدى المنظمة مجلس إدارة يمثِّل أعلى سلطة للمنظمة. في بعض الأحيان يطلق عليهم مجلس الأمناء. قد يكون المدير التنفيذي للمنظمة هو رئيس مجلس الإدارة وقد لا يكون. أعلى قائد للمنظمة (المدير التنفيذي) مسؤول أمام مجلس الإدارة.

⁴² John Maxwell, 17 Indisputable Laws of Teamwork: Embrace Them and Empower Your Team (New York: HarperCollins Leadership, 2001), 153-155

لمجلس الأمناء السلطة النهائية للتعامل مع النزاعات في المؤسسة التي لم تستطع الإدارة تسويتها. من المهم أن يشترك أعضاء مجلس الإدارة في الرؤية العامة وتعريف النجاح للمؤسسة. واجهت بعض المنظمات مشكلات لأن القائد وموظفيه طوّروا رؤية للمنظمة وكانت مختلفة عن رؤية مجلس الإدارة.

يشرف المدير التنفيذي على الموظفين الآخرين في المنظمة، ويجب ألا يحصل الموظفون في العادة على التوجيهات مباشرة من أعضاء مجلس الإدارة. المسؤول التنفيذي هو المسؤول عن مساعدة الموظفين على النجاح. يجب أن يدرك أنه عندما يبلغ مجلس الإدارة بفشل الموظفين أو ارتكابهم أخطاء، فإنه يبلغهم أنه فشل في القيادة.

يضع المجلس السياسات والأهداف العامة للمؤسسة. يوجّه المدير التنفيذي عمليات المنظمة ويتخذ قرارات بخصوص كيفية تحقيق الأهداف العامة لمجلس الإدارة.

ما هي القرارات التي يمكن للمدير التنفيذي اتخاذها دون التحدث إلى مجلس الإدارة؟ هذا يعتمد على العلاقة بين المدير التنفيذي ومجلس الإدارة. إذا قام القائد بعمل جيد في منصبه لفترة طويلة، فإن مجلس الإدارة يثق به لاتخاذ عدد من القرارات. إذا اتخذ قرارات ذات نتائج سيئة، فإن مجلس الإدارة يصبح قلقاً ويريد المشاركة في مزيد من القرارات.

عندما يتخذ القائد قرارات جيدة ذات نتائج جيدة، تزداد ثقة مجلس الإدارة في القائد. يمكنه أيضاً زيادة ثقتهم من خلال كونه دائماً صادقاً تماماً بشأن المواقف، وبإبقائهم على اطلاع حتى لا يفاجئوا بالمشكلات ويأخذون الوقت للاستماع إليها وفهمها.

◀ لماذا من المهم أن يكون القائد الأعلى في المنظمة مسؤولاً أمام مجلس الإدارة؟

مثال سيئ...

كان عزياً ملكاً قوياً جعل الأمة مزدهرة، ووسّع أراضيها، وطوّر الجيش، وعمل على تقدّم أساليب زراعية متطورة. وقد حكم لمدة 52 عاماً.

بحلول الوقت الذي حكم فيه لمدة 40 عاماً، كان تأثيره هائلاً. لم ير معظم الناس الذين حكمهم ملكاً آخر. وقد أسفرت قراراته عن نتائج جيدة. وبدأ يشعر أنه ليس بحاجة إلى الاستماع إلى أي شخص.

بدأ عزياً يرى نفسه على أنه السلطة المطلقة. ولأنَّ الملك كان من سبط يهوذا وكان الكهنة من سبط لاوي، فلا يمكن أن يكون الشخص نفسه ملكًا وكاهنًا. ومع ذلك، قرَّر عزياً أن يستولي على سلطة عبادة الهيكل ويقود العبادة (2 أخبار الأيام 26: 16-21). كان الله قد وضع قوانين حتى لا يكون الملك كاهنًا لأنه في عديد من الدول، كان الملك يُعبد كإله.

أصيب عزياً بالبرص وعاش آخر 11 سنة من حياته في منزل منفصل، ولم يحكم إلاَّ من خلال نواب. لقد انتهى الأمر بعديد من القادة الكبار على المدى الطويل بشكل محزن بسبب المواقف المتطرفة وأفعالهم في السنوات الأخيرة من حياتهم.

الحاجة إلى تقييم الأداء

كيف يمكن للإنسان أن يعرف أن عمله يلبي توقُّعات أولئك الذين يقَدِّم إليهم تقاريرهم؟ إنَّه يحتاجهم ليعطوه تقييمًا لعمله.

قد تكون التقييمات رسمية ومفصَّلة، أو قد تكون عرضية وبسيطة. أكثر أشكال التقييم فاعلية وإفادة هو عندما يخبر القائد شخصًا ما بإيجاز بما يقوم به بشكل جيِّد وما يجب عليه تحسينه. هذا التقييم ليس شاملاً. إذ لا يغطِّي كلَّ جانب من جوانب أداء الشخص. وإنما يثني القائد على بعض الصفات ويصحِّح الخطأ.

"لا شيء آخر يمكن أن يعوض القليل من كلمات المدح المخصصة المختارة بعناية، الصادرة في وقتها أبدًا. فهي كلمات مجانية تمامًا ولكنها تستحق ثروة".

-سام والتون

ينظر معظم الناس إلى أنفسهم في المرآة كلَّ يوم ليروا كيف يحسِّنون مظهرهم. من دون مرآة، هل تعرف كيف تبدو؟ ستقرَّر ما إذا كنت جذابًا أم لا من خلال ردود فعل الآخرين. تقييم الأداء هو بمثابة مرآة لعمَلنا.

أعتقد اعتقادًا راسخًا أنَّ تقديم الملاحظات هو الاستراتيجية الأكثر فعالية من حيث التكلفة لتحسين الأداء وغرس الرضا. يمكن القيام بذلك بسرعة، وهو لا يكلف شيئًا، ويمكن أن يغيِّر الناس سريعًا.⁴³

Ken Blanchard, *The Heart of a Leader: Insights on the Art of Influence* (Colorado Springs: David C⁴³ Cook, 2007), 11

يرغب الناس في الاستحسان. إنَّه حاجة إنسانية أساسية. يحفز الناس الأمل في أن يوافق عليهم الآخرون. إذا حُرِم الشخص من تقييم الأداء، فإنَّ حماسه يميل إلى الانخفاض.

◀ ماذا يحدث إذا لم يتلقَّ العامل أيَّ ردِّ فعل على عمله؟

تحضير القائد

لتكون قادرًا على تقديم تقييم أداء للآخرين، يجب على القائد أولاً أن ينظر إلى نفسه بتواضع. إذا كان يعتقد أنه ليست لديه عيوب، فسيكون غير متسامح مع أخطاء الآخرين.

يجب على القائد أن يقيّم نفسه ويتطوّر ويتحسّن بتواضع. يجب أن يكون على علم بأخطائه. وإلا فلن يكون قادرًا على تصحيح الآخرين.

يريد القائد أن يكون الناس مسؤولين أمامه عن عملهم، لكن يجب أن يأخذ في اعتباره من هو مسؤول أمامه. حتّى لو كان أعلى قائد في المنظمة، فهو مسؤول أمام شخص ما: ربّما يكون مجلس إدارة، وداعمي المنظمة، والأشخاص الذين يخدمهم. يجب أن يفهم مسؤوليته الخاصة، حتّى يتمكّن من طلب المساءلة الصحيحة من الأشخاص الذين يقودهم.

كما أنّ القائد مسؤول أيضًا أمام الأشخاص الذين يعملون لديه، لأنّه مسؤول عن تزويدهم بالأحوال التي يحتاجون إليها للنجاح. لا يتذكّر بعض القادة هذه المساءلة ذات الاتجاهين. يحتاج القائد إلى الاعتراف بأخطائه وإدراك متى لم يمنح شعبه ما يحتاجون إليه.

كان نبوخذ نصر قائدًا عظيمًا يفتخر بإنجازاته ويعظّم نفسه بدلاً من أن يعبد الله. فحوّله الله إلى شيء كالحيوان لمدة سبع سنوات حتّى يدرك أنّه كان خاضعًا لقوّة الله (دانيال 4: 28-37).

خلال تلك السنوات السبع، كان نبوخذ نصر يزحف في الحقل ويأكل النباتات. لم يستطع أن يعمل كملك، لكنّه لم يُعزل من منصبه. كان في ثقافة شرقية حيث المكانة لا تعتمد على القدرة.

سافر هيرودس أغريباس للتحدُّث إلى الناس في منطقة تعتمد عليه ماليًا. ولأنَّهم أرادوا أن يكسبوا عطفه، فقد امتدحوه قائلين: "هذا الصوت هو صوت إله وليس صوت إنسان". عندما سمع هيرودس المديح، بدلاً من أن يذكر نفسه بأنَّه إنسان وأنَّ الثناء لم يكن صادقًا، قبله. أراد أن يشعر أنَّه كان إلهاً حقًا. فضربه الله على الفور بمرض ومات من طفيليات داخلية (أعمال الرسل 12: 20-23). كانت المفارقة في هذا الحدث واضحة للجميع، فالرجل الذي مُدِّح كاله مات سريعًا بطريقة مؤلمة ومثيرة للاشمئزاز.

التشجيع والتهنئة

يمكن أن يؤيِّد عمل الشخص بعدة طرق. يُعدُّ السماح لشخص ما بأداء وظيفته دون تدخُّل إحدى طرق إظهار الثقة. فإذا كنت تخبره باستمرار بما يجب عليه فعله وكيفية تأديته، فأنت تُظهر أنَّك لا تثق به في أداء المهمة بشكل جيِّد.

التشجيع الإيجابي أكثر فعالية من النقد. معظم الناس يثبطهم النقد. يأخذ معظم الناس الموقف الدفاعي عند انتقادهم، وبدلاً من محاولة تصحيح سلوكهم، سيحاولون تبريره.

يعتقد بعض الكتاب الذين يكتبون عن القيادة أنَّه حتَّى لو كان الشخص يفعل معظم الأشياء بشكل خاطئ وبعض الأشياء بشكل صحيح، فإنَّ أفضل طريقة لتطويره هي تأييد ما يفعله بشكل صحيح وعدم قول أيِّ شيء تقريباً عمَّا يفعله بشكل خاطئ. لا يجب أن يكون أدائه مثاليًا حتَّى يستحقَّ الثناء. يمكن الثناء على أيِّ عمل يُظهر مجهودًا جيِّدًا وعلى أيِّ حركة في الاتجاه الصحيح. والنتيجة هي أنَّه سيفعل مزيدًا من الإجراءات الصحيحة وعدداً أقل من الإجراءات الخاطئة.

يرتكب عديد من القادة الخطأ الفادح المتمثِّل في ملاحظة الأشياء الخاطئة التي يرتكبها الناس فقط. فلا يلاحظون الأشياء الجيدة لأنَّ هذه الأشياء لا تمثِّل مشكلات. إنَّهم يترقَّبون المشكلات فقط. فيعتقد التابع أنَّ إنجازاته لا تُرى لأنَّها لم تُذكر.

كتب الرسول بولس إلى مؤمني كورنثوس لتصحيح أخطاء كثيرة، لا سيَّما في استخدامهم للمواهب الروحية. لكن انظر كيف بدأ رسالته (1 كورنثوس 1: 4-7). لقد أثنى عليهم لأنَّ لديهم كثيرًا من المواهب الروحية. تخيِّل الآن ماذا لو كان قد وبَّخهم أولاً على الطريقة التي استخدموا بها المواهب الروحية دون ذكر هذا

الإطراء. كان ردُّ فعلهم ليكون: "ألا يرى أنّ لدينا كثيرًا من المواهب الروحية؟ ألا يقدر مدى قوتنا بالمواهب الروحية؟" أكد بولس قوتهم قبل الحديث عن أخطائهم.

◀ تمرين محتمل: انظر إلى الرسائل الموجهة إلى الكنائس السبع في آسيا في رؤيا 2-3. كيف تبدأ كل رسالة؟

يمكن تصنيف أشكال التهئة في عدّة أزواج. 44 وفقًا لبلاشارد وباولز، كلُّ هذه الأشكال جيّدة، لكن الشكل الثاني من كلِّ زوج هو الأكثر فاعليّة.

مبرمجة أو عفويّة

مثال على التهئة المبرمجة هو الشهادة. التهئة العفويّة هي مكافأة أو مجاملة غير متوقّعة.

مجموعة أو فرديّة

فريق يفوز بالتكريم لنجاحه. يمكن الثناء على الفرد أو مكافأته على مساهمته المحدّدة.

عامّة أو خاصّة

مثال على التهئة العامّة هو عندما يُكرّم الشخص من أجل طول المدّة التي عمل فيها. يمكن تقديم تهئة محدّدة عندما يؤدي شخص ما عملاً خاصًا لأحد العملاء.

تقليديّة أو فريدة

تُعتبر العلاوة الإضافيّة أو الشهادة أو لوحة التقدير بمثابة تهئة تقليديّة في بعض الأماكن. الهدية التي تلبي احتياجات أو اهتمامات شخص ما ستكون فريدة من نوعها.

إذا لم يكن أداء الشخص جيّدًا ولكن لديه رغبة في تأدية عمل جيّد، فقد لا تتمكّن من تهنتته بصدق، ولكن يمكنك تشجيعه. أظهر تقديرك لالتزام الشخص والثقة بقدرته على تأدية العمل الجيّد في المستقبل.

Ken Blanchard and Sheldon Bowles, *Gung Ho: Turn on the People in Any Organization* (New York: 44 William Morrow, 1997), 146

◀ ما هي أشكال تقييم الأداء التي ترغب في تلقّيها؟ ما هي الأشكال التي استخدمتها مع الآخرين؟

تأمل في شخصيّة يوسف

باع إخوة يوسف إياه عبدًا. وقضى بعد ذلك سنوات في السجن بسبب اتّهام كاذب. رفض يوسف أن تغلب عليه المرارة. واختار المساعدة بدلاً من ذلك. أصبح قائدًا من خلال الخدمة. فأدار ممتلكات الرجل الذي خدمه (تكوين 39: 4). وفي وقت لاحق، أصبح مديرًا في السجن.

غيّر الله وضع يوسف ووضعه في مكانة عالية في مصر. عندما جاء إخوة يوسف، سامحهم، مدركًا أنّ الله يتحكّم في حياته (تكوين 50: 20). استخدم الله يوسف لينقذ مصر والأمم الأخرى وعائلته من الجوع.

يشعر عديد من القادة المحتملين بالإحباط والمرارة بسبب الظلم الذي يتعرّضون له. يشعرون أنّ ترقيتهم مستحيلة بسبب الأشخاص الذين يرفضون أن يمنحهم الفرصة. عرف يوسف أنّ الله كان مسيطرًا على حياته.

النقد والتصحيح

تذكّر دائمًا أنّ معظم الناس يتفاعلون مع النقد بالدفاع. يشعرون أنّ النقد يجعلهم يفقدون القيمة الشخصيّة. عندما يُنقَدون، فإنّهم يريدون على الفور تبرير أنفسهم.

يوجد قول مأثور: "عندما تكون الأداة الوحيدة التي لديك هي المطرقة، فستودّ أن ترى كلّ مشكلة على أنّها مسمار". يستخدم بعض القادة النقد كمطرقة، ويحاولون تصحيح كلّ مشكلة من خلال "الطرق على رأس" شخص ما. يجب على القائد تطوير علاقة ثقة مع شعبه حتّى يعرفوا أنّه يريد مساعدتهم.

قبل أيّ انتقاد وفي أثناءه، يجب على القائد أن يُظهر تقديره لصفات الشخص. اعترف بالعمل الجيّد الذي يفعلونه. أظهر التوقُّع بأنّ الشخص يمكنه تأدية عمل جيّد. أكّد قيمة علاقتك مع الشخص.

"ثق، ولكن برهن على ثقّتك".

-رونالد ريجان

يريد الشخص أن يرى ما تشعر به تجاهه. عندما تصحّحه، فإنّه يراقب المؤشّرات. سيؤثّر ما يعتقد

أنك تشعر به تجاهه على نتائج التصحيح أكثر من المعلومات التي تناقشها.
صِف قدر الإمكان آثار الفعل الخاطيء دون لوم، بل وتحمل اللوم كقائد بقدر الإمكان.
عبر عن الثقة المستمرة والتوقعات الجيدة.

◀ اذكر مثلاً كيفية تصحيح شخص ما باستخدام التوجيهات المذكورة أعلاه.

في محادثة لتصحيح السلوك الخاطيء، حاول معالجة مشكلة واحدة فقط، بدلاً من سرد عديد من الأخطاء. إذا أخبرت الشخص بعديد من الأشياء الخاطئة في أدائه، فسوف يستنتج أنه لا قيمة له.

لا تكن ساخرًا. لا تستخدم الكلمات "أبدًا" أو "دائمًا" عند وصف أخطائه. لا تكرر الأشياء السلبية أكثر من اللازم.

عند التعامل مع شخص يعاني من مشكلات (بما في ذلك القائد القائم فوقك)، ضع في اعتبارك هذه الأسئلة: أين هو في الحياة، ما هو شعوره حيال موافقه، وماذا يريد حقًا؟

يجب أن يتعلم الفريق عن قصد من الأخطاء وال فشل. حلل أحد الأخطاء، ليس لإلقاء اللوم على شخص ما، ولكن للتعلم منه. بعد ذلك، ينبغي عدم استخدام الخطأ كنقطة ضد شخص ما.

اسمح لبعض الطلاب بمشاركة الطريقة التي يتوقعون بها تغيير أهدافهم أو أفعالهم بسبب هذا الدرس.

خمس ملحوظات موجزة

- (1) يجب أن يكون القائد أيضاً قادراً على تقييم وتصحيح أداء الأشخاص الذين يقودهم.
- (2) عندما يتخذ القائد قرارات جيّدة ذات نتائج جيّدة، تزداد ثقة مجلس الإدارة في القائد.
- (3) يحقّز الناس الأمل في أن يستحسنهم الآخرون.
- (4) التشجيع الإيجابي أكثر فعالية من النقد.
- (5) يجب أن يتعلّم الفريق عن قصد من الأخطاء والفسل.

واجبات الدرس الخامس عشر

- (1) اكتب فقرة تلخص مفهوم الحياة المتغيّرة من هذا الدرس. اشرح سبب أهميته. ما فائدته؟ ما الضرر الذي يمكن أن ينجم عن الجهل به؟
- (2) اشرح كيف ستطيق مبادئ هذا الدرس على حياتك الخاصة. كيف يغير هذا الدرس أهدافك؟ كيف تخطّط لتغيير أفعالك؟
- (3) احفظ البيانات الخمسة الموجزة للدرس 15. كن مستعداً لكتابتها من الذاكرة في بداية جلسة الفصل التالية.

الدرس السادس عشر الحديث علانية

قوة التواصل

"تُفَاحٌ مِنْ ذَهَبٍ فِي مَصُوعٍ مِنْ فِضَّةٍ كَلِمَةٌ مَقُولَةٌ فِي مَحَلِّهَا" (أمثال 25: 11).
الشيء الصحيح الذي يقال في الوقت المناسب، ويقال بشكل جيّد، هو عمل فنيّ.
التواصل الجيّد هو مهارة يمكن تطويرها.

يكتسب الناس انطباعهم عن ذكائك وثقتك وقدراتك من قدرتك على التواصل. تعتمد
فعاليتك في الخدمة على القدرة على التأثير في الآخرين.

تعتمد معظم الخدمة على التواصل. فالوعظ والتعليم والإرشاد والتشجيع ينمون عن
طريق التواصل. معظم قادة الخدمة متحدّثون جيّدون. إنّه أمر غير عاديّ تمامًا أن
يكون شخص لا يتحدّث جيّدًا قائدًا فعّالًا.

◀ يوجد قول مأثور: "القلم أقوى من السيف". في رأيك ماذا يعني هذا؟

لا يمكن للقوة الماديّة أن تضاهي قوّة الفكرة التي يتمّ توصيلها بشكل فعّال. فالسلاح
يجبر الناس على فعل شيء ما، لكن الفكرة تفوز بعقولهم وقلوبهم. هذا هو السبب في
أنّ بعض الحكومات تحدّ من حرية التعبير.

◀ على أحد الطلبة قراءة رسالة يعقوب 3: 1-8 للمجموعة. ناقش ما يقوله هذا
المقطع عن قوّة التواصل.

تتحدّث الفقرة المأخوذة من يعقوب في الغالب عن احتمال أن يتسبّب اللسان في
الأذى. إذ يمكن استخدام قوّة التواصل للخير أو للضرر. اختار الله التواصل البشريّ،
المدعوم من الروح القدس، كوسيلة لتحقيق خطّته للخلاص.

بسبب قوّة التواصل، يجب على المؤمن دائمًا استخدامه بعناية. كمتحدّث، يجب أن
تتبع الأخلاق المسيحيّة. كن دائمًا إلى جانب الحقّ. لا تروّج أبدًا لشيء لا تؤمن به.
لا تحاول أبدًا السيطرة على الناس بإخبارهم بأشياء ليست صحيحة تمامًا، أو بحجب
المعلومات التي قد تكون مهمّة بالنسبة لهم.

الودّ

تؤثّر الطريقة التي تتواصل بها على علاقاتك مع الناس. التفاعل الشخصي للقائد مع الناس مهمٌ. يريد الناس أن يعرفوا أنّ القائد يحترمهم ويقدرهم. يجب أن يظهر بأخلاقه أنّه يقدر الناس.

يجب أن تتدرّب على التفاعل مع الناس بطريقة يقدرونها. يعتقد بعض الناس أنّه ينبغي ألاّ يتصرّفوا أبدًا بطريقة غير طبيعيّة بالنسبة لهم، لكن يجب أن تدرّب نفسك على التصرّف بطريقة وديّة.

يجب أن يُظهر سلوكك الودّ والاحترام الذي لديك تجاه الأشخاص بطريقة يمكنهم التعرف عليها. إذا لم يحدث ذلك، فإنّ سلوكك لا يتوافق مع قلبك.

إذا بدوت غير مهتمّ عندما تحيي شخصًا ما أو إذا نظرت حتّى في اتجاه آخر بينما تصافحه، فسيعلم أنّك لا تقدره. إذا كنت قائدًا، يشعر الآخرون بالامتنياز للتحدّث معك. امنحهم شعورًا بالقيمة من خلال منحهم الاهتمام والانتباه. قد تعتقد أنّه ليس لديك وقت لفعل ذلك من أجل الجميع، ولكن حتّى بضع ثوانٍ من التركيز على الشخص أمر يستحقّ العناء.

ما لم تكن ثقافتك ستوجّهك بخلاف ذلك، تصافح بقبضة محكمة، وانظر في عين الشخص، واجعل صوتك ودودًا، وابتسم. يجب على الرجل أن يقف إذا جاء أحدهم ليحييه وهو جالس.

◀ مارسوا كلّ هذه السلوكيّات.

التغلب على الخوف من التحدّث أمام الجمهور

أحد أعظم مخاوف الناس هو التحدّث أمام الجمهور.

◀ لماذا يخشى كثير من الناس التحدّث أمام الجمهور؟

يخشى كثير من الناس التحدّث أمام الجمهور بسبب:

- (1) لا يعرفون ماذا يقولون.
- (2) أفكارهم ليست منظمّة.
- (3) ليسوا متأكّدين من أنّ الناس سوف يعجبهم أدائهم.

يزيل الشغف السبب الأوّل للخوف. يجب أن يكون لدى المتحدث رسالة يريد توصيلها. إذا طُلب منك الوعظ أو التعليم، يجب أن تصلي وتطلب إلهام الله حتى يكون لديك شيء مهم لتوصله.

يزول السبب الثاني للخوف بالتحضير. خذ وقتًا للتفكير في كيفية شرح الأفكار. ضع قائمة بنقاطك وحدد الترتيب الذي ستقدّمهم به. خطّط كيف ستنتهي. يجب أن تؤكّد عباراتك الأخيرة على أهمّ فكرة، واطلب التجاوب الذي تريده.

يزول السبب الثالث للخوف بالنجاح. بعد أن تتحدّث وتتلقّى ردودًا إيجابية، ستكون لديك الثقة في المستقبل.

كانت بعض العائلات المرسلّة تحضر مؤتمرًا كبيرًا. سأل المدير اثنين من الآباء إذا كان بإمكان كلّ منهما إعداد أحد أبنائهما للتحدّث لبضع دقائق عن حياة المرسل. أعدّ أحد الأبوين ابنه البالغ من العمر 10 سنوات من خلال مساعدته على التفكير في بعض الأشياء المثيرة للاهتمام ليقولها عن حياته كمبشّرين. وتدرّبًا معًا وكتبنا بضع كلمات على بطاقة لمساعدته على تذكّر ما سيقوله. ولما وقف أمام الجمع تكلم بثقة. واستمتع الجمع بحديثه.

لم يستعدّ الأب الآخر مع ابنه. وعندما وقف الصبي ليتكلم، تجمّد من الخوف، وبالكد استطاع أن يفكّر في أيّ شيء يقوله، وشعر بالمدلّة بسبب أدائه الضعيف.

اختيار موضوع الكلام

يجب أن يكون الموضوع منسّقًا مع مناسبة الاجتماع. اسأل نفسك: "ماذا يتوقّعون من هذه الكلمة؟"

يجب أن يكون موضوع الكلام جديرًا بالاهتمام. اسأل نفسك: "لماذا يحتاجون إلى سماع هذا؟ كيف سيساعدكم هذا؟"

كما أنّك تحتاج المصادقية مع الموضوع. اسأل نفسك: "لماذا سيستمعون إليّ وأنا أتحدّث عن هذا؟" إذا كان من الضروري أن تتحدّث عن موضوع لا تعرف عنه إلا القليل، فيجب عليك البحث. وأن تتحدّث إلى شخص محترم وعلى دراية بالموضوع فهذه طريقة سريعة للبحث.

يجب أن يرتبط الموضوع باهتمامات وخبرات الجمهور. اسأل نفسك: "لماذا يجب أن يهتموا؟ كيف يمكنني أن أجعلهم يفهمون؟"

جَعْلُ الكلام ممتع

يجذب الجدل الاهتمام، لكنّه يثير بعض الجمهور ضدّك. اسخدم الجدل عندما تضطرُّ إلى ذلك بسبب قناعات الناس، لكن لا تستخدمه لمجرّد لفت الانتباه.

كن حذرًا بشأن تقديم مواد مثيرة للجدل جديدة عليك. فالوقت كفيّل بتحقيق التوازن في الأفكار الجديدة.

تعتبر القصص المتعلّقة بتجاربك الخاصّة والدروس التي تعلّمتها ممتعة، ولكن لا تتحدّث عن نفسك كثيرًا بحيث يبدو أنّ الحديث يتعلّق بك.

غالبًا ما يأتي الاشتراك في الحديث بشكل مفاجئ جدًّا بحيث يتعدّر على المتحدّث الاستعداد له جيّدًا. ثمّ يجب على المتحدّث أن يستفيد من خبراته ومعرفته. يجب أن يدرس المتحدّث باستمرار لزيادة مخزون المواد لخطبه.

الاستحواذ على الانتباه

يجب أن يستعيد المتحدّث انتباه الجمهور بشكل متكرّر طوال فترى حديثه. لا تقترض أنّ الناس يصغون طول الوقت.

يوجد عديد من العلامات التي تُظهر أنّ الجمهور يستمع بانتباه. إذ ينظر المستمعون إلى المتحدّث، ولديهم تعبيرات تنمُّ عن التفكير العميق، ويومنون برؤوسهم أو يتجاوبون معه بالكلام، يميلون إلى الأمام قليلاً، ويتجاهلون المشتتات، ويستجيبون لروح الدعابة أو المشاعر الأخرى للمتحدّث. عندما ترى هذه العلامات، ستعلم أنّهم يستمعون.

خلال حديثك يمكنك استخدام مجموعة متنوّعة من التكتيكات لاستعادة انتباههم. يمكنك استخدام: الإحصائيات الحاليّة، أو الفكاهة، أو مثل توضيحيّ من سيرة ذاتيّة أو التاريخ، اقتباس مثير للاهتمام، أو سؤال بلاغيّ، أو مشكلة حياتيّة، أو موقف افتراضيّ، أو تكرار دراميّ لعبارة، أو شعار، أو حدث حاليّ، أو وضع قوميّ، أو تجربة شخصيّة.

تمرين ممكن: اطلب من أحد الطلبة أن يصف خطاباً أو عظة قدّمها مؤخرًا. يجب أن يصف أيًا من التكتيكات التي استخدمها في الفقرة أعلاه. يجب أن تناقش المجموعة كيف يمكن استخدام التكتيكات الأخرى في الكلام. وإذا سمح الوقت، يمكن فحص عديد من الخطب أو العظات لتعليم الطلاب كيفية استخدام هذه الأساليب.

قبل تقديم نقطة مهمّة، تأكّد من أنّ الجمهور يصغي إليك. افعّل شيئًا لجذب انتباههم. لا تقدّم أيّ نقطة في أثناء حدوث تشتيت مؤقت. إذا تسبّب شيء ما في المقاطعة لبضع ثوانٍ، فراجع ما قلته حتّى تنتهي المقاطعة، ثمّ استعد انتباه الناس. بينما كان أوليفر يكرز، سار طفل صغير عبر مقدّمة الكنيسة منادياً على والدته. شاهد معظم الناس في الكنيسة الطفل. كرّر أوليفر بعض ممّا كان قد قاله بالفعل حتّى ألنقّط الطفل، ثمّ رفع صوته لبضع ثوانٍ لجذب انتباه الجمهور مرّة أخرى.

ختم الكلام

- (1) حضّر العبارات الأخيرة حرفياً.
- (2) لخص أكثر ما تريد أن يتذكّره الجمهور بطريقة يمكن حفظها.
- (3) لتكن الخاتمة موجزة.
- (4) لا تعتذر عن العيوب التي تعتقد أنّها كانت في كلامك.
- (5) أنه كلامك بتحدّي أو بمناشدة تثير مشاعرهم.

التواصل البصريّ

يجب على المتحدث أن ينظر إلى جميع أقسام ترتيب جلوس الجمهور، وأن يقوم بالتواصل البصريّ المباشر مع أكبر عدد ممكن من الناس. يجب تصميم ملاحظات الحديث بحيث تُقرأ بنظرات سريعة، حتّى لا يضطرّ المتحدث إلى القراءة كثيرًا. كن على دراية بملاحظاتك بحيث لا يلزم سوى إلقاء نظرة سريعة عليها.

جودة الصوت

من العيوب الشائعة في جودة الصوت السرعة المفرطة أو البطء أو الغمغمة أو رتابة الصوت أو النغمة المصطنعة أو التشديد المستمر دون تنوع. تؤثر جودة صوتك على تأثير رسالتك. لتحسين جودة صوتك، ضع في اعتبارك هذه العوامل:

- تحدّث بوضوح وبشكل محدّد.
- تحدّث وكأنّك تجري محادثة عندما يكون هذا مناسباً.
- كن متنوّعاً في سرعة، وقوّة، ولهجة، وعلوّ الصوت.

◀ ناقش أمثلة للطرق التي يجب أن يغيّر بها الشخص العناصر الأربعة في الجملة السابقة (السرعة، القوّة، اللهجة، علوّ الصوت).

العلاقة مع الجمهور

الخطاب هو تفاعل مع الجمهور، حتّى لو لم يردّ عليك الجمهور. حيث إنّ لديهم مشاعر وآراء عمّا تقوله، وقد تتغيّر هذه الآراء في أثناء الكلام.

تعطي المنصّة العالية الكبيرة للمتحدّث كرامة، لكنّها تبعده عن الجمهور وتجعل التفاعل معه أكثر صعوبة. إذا لم يكن الحشد كبيراً، يجب أن يقف المتحدّث على نفس المستوى مع المستمعين ويستخدم منصّة صغيرة.

لكسب اهتمام الجمهور واحترامهم، يجب أن يكون حديثك مقبولاً. على سبيل المثال، إذا وقفت على المنضدة للتحدّث، فسوف يستمع الجميع، ولكن نظراً لأنّ عمالك غير معتاد، فقد لا يأخذون رسالتك على محمل الجدّ. من المتوقّع وجود سلوكيات معيّنة ولباس معيّن حين تتكلّم. إذا ابتعدت جدّاً عمّا هو متوقّع، فقد لا يعتبرونك متحدّثاً جاداً.

حاول أن تفهم تحيّزات جمهورك ولا تسيء إليهم دون هدف. إذا أغضبتهم من شيء لا علاقة له بهدّئك، فلن تنجز شيئاً. لا تحاول تصحيح كلّ مشكلاتهم وسوء فهمهم في خطاب واحد.

مثال توضيحيّ: إذا كنت تصبّ الحليب من دلو في زجاجة، يجب أن تصبّ الحليب ببطء وحذر، وإلاّ فسسينسكب معظم الحليب على الأرض. وبالمثل، إذا حاولت تغيير جمهورك في كثير من النواحي في وقت واحد، فلن يقبلوا ما تفعل.

يؤدي تجنب ممارسات معينة إلى تقوية علاقتك بجمهورك:

- لا توجه سخريتك للجمهور.
- لا تطلب شفقة الجمهور. ربّما سيحترمونك أقلّ إذا أشفقوا عليك.
- تجنب الدفاع الشخصي عن أفعالك أو شخصيتك ما لم يكن هذا هو الغرض من الخطاب. أظهر المبادئ الأكثر أهمية من شؤونك.
- تجنب التباهي بإنجازاتك. كن حذرًا بشأن القصص الشخصية التي قد تبدو مثل التباهي.

إقناع

- للإقناع أو مناشدة العواطف، استهدف غالبية الجمهور.
- قم بقيادة الجمهور عبر خطوات محدّدة لاتخاذ القرار. لتغيير آرائهم، يجب أن تساعد في التفكير بطريقة جديدة. وخطوات اتخاذ القرار هي:
 - (1) الوعي بالمصاعب.
 - (2) تحديد المشكلة.
 - (3) التفكير في الحلول الممكنة والاعتراضات عليها.
 - (4) وصف الحلّ الأفضل.
 - (5) عمل التخطيط لتحقيق الحلّ.
- توقع المخاوف والاهتمامات والردّ عليها.
- بناء الحجّة بخصوص المنطق قبل التحفيز بالعاطفة.

الوضوح والوحدة

- الغرض من التحدّث هو أن أكون مفهومًا. لا تستخدم المفردات التي تهدف إلى إثارة إعجاب أفراد معينين من الجمهور بينما تترك الآخرين غير مُطلعين. لا تنطبق بعض النقاط الواردة أدناه على العظة ذات الأسلوب القصصي.
- تأكّد من فهم كلّ جملة على الفور. فالمستمع لا يستطيع مراجعة سرعة العرض أو التحكم فيها.

- ليكن موضوع العظة من جملة واحدة، سهلة الحفظ.
- تجاهل كلّ المواد التي لا تساهم في التعبير عن الغرض.
- اربط كلّ فكرة بالفكرة السابقة أو بالموضوع.
- حافظ على وضوح الموضوع وترابطه طوال الكلام.
- اختر أفضل ترتيب للنقاط.
- حدّد كلّ نقطة بدقّة قبل المتابعة.
- خطّط للانتقال السلس بين النقاط.

ممارسة الكتابة

يجب على المتحدّث ممارسة كتابة الخطب والمقالات. سيطوّر هذا التمرين قدرته على التواصل بوضوح. ستساعده ممارسة اختيار أفضل الكلمات لاستخدامها في أثناء الكتابة على التفكير في أفضل الكلمات في أثناء التحدّث.

تساعد الكتابة المتحدّث على ممارسة شرح الأفكار. إذا بدأت في كتابة شيء ما ولم تكن متأكّداً كيف تكتبه، فأنت أيضاً غير مستعدّ للتحدّث عن هذه الفكرة. أنت بحاجة إلى قضاء بعض الوقت للتفكير في كيفية شرح شيء ما كتابة.

"إذا لم يمكنك شرحها ببساطة، فأنت لم تفهمها جيّداً بما يكفي".
-ألبرت أينشتاين

تساعد الكتابة الشخص على إدراك الوقت الذي يحتاج فيه إلى مزيد من المعلومات. إذا لم يكن متأكّداً من صحّة العبارة تماماً، يمكنه البحث عنها. تذكّر دائماً أنّه قد تُقتبس كلماتك، سواء كانت منطوقة أو مكتوبة. إذا قلت أشياء غير دقيقة، فسيعلم الناس أنّهم لا يستطيعون الاعتماد على ما تقوله.

اسمح لبعض الطلاب بمشاركة الطريقة التي يتوقّعون بها تغيير أهدافهم أو أفعالهم بسبب هذا الدرس.

خمس ملحوظات موجزة

- (1) يكتسب الناس انطباعهم عن ذكائك وثقتك وقدراتك من قدرتك على التواصل.
- (2) أظهر الودَّ والاحترام بطريقة يمكن للناس إدراكها.
- (3) يجب أن يجذب المتحدث انتباه الجمهور بشكل متكرّر طوال خطابه.
- (4) للإقناع، وجّه جمهورك عبر خطوات اتّخاذ القرار.
- (5) تساعد الكتابة المتحدث على شرح الأفكار.

واجبات الدرس السادس عشر

- (1) اكتب فقرة تلخّص مفهوم الحياة المتغيّرة من هذا الدرس. اشرح سبب أهميّته. ما فائدته؟ ما الضرر الذي يمكن أن ينجم عن الجهل به؟
- (2) اشرح كيف ستطّيق مبادئ هذا الدرس على حياتك الخاصّة. كيف يغيّر هذا الدرس أهدافك؟ كيف تخطّط لتغيير أفعالك؟
- (3) احفظ البيانات الخمسة الموجزة للدرس 16. كن مستعدّاً لكتابتها من الذاكرة في بداية جلسة الفصل التالية.

الدرس السابع عشر

الأمور الشخصية: المال والوقت واللباس

إدارة الأموال

مبدأ المساءلة

◀ على أحد الطلبة قراءة متى 25: 14-30 للمجموعة. ماذا يخبرنا هذا المقطع عن إدارة الأموال؟

المال مورد مهم للخدمة. يجب على القادة إدارة الأموال للحصول على أفضل النتائج. إذ سنعطي حسابًا لله عن الموارد التي يمنحنا إيّاها لنتولّى إدارتها.

هل تتذكّر قصّة السامريّ الذي ساعد المسافر المصاب (لوقا 10: 30-35)؟ كان الغرض من القصّة هو توضيح معنى أن تحبّ الأشخاص الذين تقابلهم. ولكن، يمكننا طرح نقطة أخرى من خلال ملاحظة بعض التفاصيل، على الرغم من أنّ هذه النقطة لم يقصدها الكاتب بالضرورة.

كان لدى السامريّ حمار، وكانت لديه نقود لدفع تكاليف رعاية الرجل. ماذا لو أهدر موارده قبل أن يلتقي بالرجل المصاب؟ كان سيكون أقلّ قدرة على مساعدته. يوجد عديد من الأشخاص الذين يقولون إنهم يتعاطفون مع معاناة الآخرين ومع الحاجة إلى الكرازة، لكنهم لا يديرون مواردهم حتّى يتمكنوا من الاستجابة لهذه الاحتياجات. ومن ثمّ لا يمكنهم أبدًا مساعدة الآخرين.

يمكن إنفاق الأموال على أشياء تُستهلك وتذهب، أو يمكن إنفاقها على أشياء ذات قيمة دائمة في هذا العالم وفي الأبدية. من الضروريّ بالنسبة لنا أن ننفق المال على احتياجاتنا؛ ولكن بقدر الإمكان، نحن بحاجة إلى الاستثمار في المستقبل.

كثير من الناس لا يستثمرون أبدًا لأنّهم يعتقدون أنّه ليس لديهم ما يكفي. ولكن إذا ادّخر الشخص واستثمر مبالغ صغيرة منتظمة، فستوجد نتائج كبيرة في النهاية. يدرك المزارع، بغضّ النظر عن مدى فقره، أنّه يجب عليه توفير ما يكفي للزراعة مرّة أخرى. ونحن بحاجة إلى إيجاد طرق لتوفير مواردنا واستثمارها.

◀ ما هي بعض طرق ادّخار واستثمار المبالغ الصغيرة؟

مبدأ الإيمان

أعطى الرسول بولس وعدًا عظيمًا للكنيسة في فيلبي. فقد كانوا قد ضحوا لدعم الخدمة. لقد وعدهم بأن الله سوف يسدُّ احتياجاتهم (فيلبي 4: 19).

قال يسوع لتلاميذه إنه ينبغي ألا يعيشوا في حالة من القلق، بل يتقوا في أن الله سيعولهم (متى 6: 25-34). ينبغي أن يكون ملكوت الله أولويتهم، حتى قبل احتياجاتهم الأساسية.

لا يعني الإيمان أننا لا نتحمل مسؤولية إعالة أنفسنا والأشخاص الذين يعتمدون علينا. إذ من المفترض أن نعمل لنكون قادرين على تلبية الاحتياجات (أفسس 4: 28). إذا كان الشخص لا يعول عائلته، فهو ليس مثلاً للمؤمن (1 تيموثاوس 5: 8).

لا ينبغي أبدًا أن يجلس الإنسان في حالة خمول منتظرًا أن يعوله الله. لقد صمَّ الله أن نربح من العمل وبإنتاج شيء ذي قيمة.

يعني الإيمان أننا ندرك أننا لا نستطيع أن نحيا من دون بركة الله. تأتي قوتنا وفرصتنا في العمل من الله، وهو يبارك أيضًا بأشياء لا تأتي من عملنا. لأننا نعتمد على الله، يجب أن نصلي حسب توجيهات يسوع، "خبزنا كفافنا أعطنا هذا اليوم".

يجب أن نكون كرماء مع الآخرين لأننا:

- نعلم أن الله يعولنا.
- عملنا لا ينتج كل ما لدينا.
- لا نستحق بركات الله.
- نظهر محبة الله بالعباء.

ينبغي ألا نكون مثل طفل أناني يأخذ أكبر قطعة من الكعكة أو يخفي حلواه لأنه يعلم أنه لا يستطيع الحصول على المزيد. الله لديه فيض غزير ولا يريدنا أن نكون جشعين أو متكتمين، كأنه لن يعطينا المزيد.

لا يدير قائد الخدمة أمواله فحسب، بل وموارد الخدمة. سيدبر الله شؤون الخدمة التي تتبع مشيئته. ولكن، إرادته ليست دائمًا ما يبدو واضحًا لنا. يركّز الناس أحيانًا على الحفاظ على مؤسسة، ويهملون البحث عن توجيه واضح من الله. يحاول الناس أحيانًا أن يفعلوا شيئًا صالحًا، لكنهم لا يفعلونه بالطريقة التي يريدها الله. لن يكون لدينا

دائمًا تمييز مثالي في هذه الأمور، لكن نقص الموارد الماليّة للخدمة يجب أن يدفعنا إلى السعي وراء فهم إرادة الله بشكل أفضل.

مبدأ الأمانة

يؤدّي مبدأ الإيمان إلى مبدأ الأمانة. يجب ألا نعمل شيئًا لا يرضي الله أبدًا، لأننا نريد أن نرضيه ونريد منه أن يباركنا.

إذا كنت تعتمد على الله وتثق به، فسوف ترفض فرص الكسب من خلال فعل شيء غير أمين. عندما تأتي فرصة ما، يجب أن تفكر في هذا السؤال: "هل يدبر الله هذه الطريقة؟" إذا كانت الفرصة لربح شيء ما بكونك غير أمين، فنحن نعلم أنّ هذه ليست الطريقة التي سيدبرها الله. الشخص الذي يفعل شيئًا خاطئًا من أجل الربح لا يثق في تسديد الله لاحتياجاته.

عادةً ما يدير الشخص في الخدمة موارد ليست ملكه. من المهمّ بالنسبة له أن يميّز بين أموال الخدمة وأمواله الخاصّة. في بعض الثقافات، لا يفهم الناس هذه القاعدة بسهولة. ولكن، سواء في الخدمة أو الحكومة أو الأعمال، لا يُمنح الشخص منصبًا ذا سلطة إلا إذا اعتقد الناس أنّه قادر على القيام بهذا التمييز. إذا استخدم الشخص أموال المؤسسة وكأنّها أمواله، فإنّه ينتهك هذه الثقة (1 كورنثوس 4: 2).

يجب على قائد الخدمة أن يضع سياسات تحافظ على المساءلة الدقيقة في ما يتعلّق بأموال المؤسسة. ولا ينبغي له أن يجمع المال ويديره وحده. يجب أن يشارك عديدًا من الأشخاص في حفظ السجلات والإنفاق.

مبدأ دعم الخدمة

لقد صمّم الله أن تكون الخدمة مدعومة ماليًا. ولكن، غالبًا ما يكون قائد الخدمة في ظروف لا تحظى فيها خدمته بالدعم الكامل.

بالنسبة لقائد مسيحي، ينبغي ألا يكون المال أبدًا سبب قبوله لمنصب قياديّ أو سبب بذل قصارى جهده. الدافع للخدمة هو الالتزام بطاعة الله، والرغبة في إرضاء الله، ومحبة الناس الذين يخدمهم (1 بطرس 5: 2، 1 كورنثوس 9: 16، يوحنا 21: 15-17).

عندما أرسل يسوع تلاميذه للخدمة، قال لهم: "مَجَانًا أَخَذْتُمْ، مَجَانًا أَعْطُوا" (متى 10: 8). من الخطأ وضع ثمن للخدمة. واحد من أقوى التوبيخات المذكورة في الكتاب

المقدّس كان من نصيب رجل عرض أن يدفع مقابل القوّة الروحيّة حتّى يتمكن من جني الربح منها (أعمال الرسل ٨: ١٨-٢٣).

"لن يعوز عمل الله الذي يحدث
بطريقة الله إمدادات الله".
-ج. هـسون تايلور

لا تنتج الخدمة نقودًا مثل أنواع العمل الأخرى،
لأنّها لا تقدّم منتجًا أو خدمة للبيع. تُدعم الخدمة
فقط عندما يقرّر الأشخاص الذين لديهم وظائف
أخرى أنّه ينبغي دعمها.

يمكن لقائد الخدمة أن يشجّع الناس على الدعم عن طريق تعبيره عن قيمة الخدمة
والتزامه بها. عادة لا يستطيع الانتظار للحصول على الدعم قبل بدء الخدمة. يجب
أن تكون تقارير خدمته منتظمة وواقعيّة وصادقة تمامًا.

غالبًا ما يصبح الناس داعمين لأنّهم يرون قيمة الخدمة، وليس لأنّ الخادم بحاجة إلى
الدعم. يجب على قائد الخدمة ألاّ يحاول جمع الدعم بالحديث عن احتياجاته، ولكن
من خلال تقديم نتائج الخدمة وشرح رؤية خدمته. من المهمّ أيضًا بناء علاقات مع
الأشخاص الذين يخدمهم حتّى يروا التزامه ويقدرّوا خدمته لهم.

قد يرغب بعض الأشخاص في دعم القائد شخصيًا بدلًا من العطاء للمؤسسة. يجب
أن يكون القائد حريصًا على عدم زيادة دعمه الخاصّ بدلًا من بناء المنظمة. فوظيفته
هي بناء المنظمة.

يجب على القائد تجنّب الديون. أن تقترض المال يعني أن تنفق مالاً من المستقبل.
يسلب الدين حريّة اتّخاذ القرارات في المستقبل. الدين يعني أنّك تتخذ قرارات بشأن
المستقبل قبل أن تصل إلى محطة المستقبل. الدين يعني إنفاق موارد المستقبل بينما
احتياجات المستقبل لا تزال مجهولة.

يجب على القائد تجنّب الديون الشخصيّة، لأنّ ذلك سيحدّ من قرارات خدمته في
المستقبل. يجب على القائد تجنّب قيادة المنظمة إلى الديون. استخدم فقط المال الذي
دبّره الله. لا تقترض معتقدًا أنّ الله سيوفّر وسيلة لسداد الدين. إذا أراد الله أن يسدّد
حاجة معيّنة، يمكنه أن يفعل ذلك قبل أن تقترض، وليس بعد ذلك. يأخذ الاقتراض
إحدى طرق تمييز إرادة الله، لأنّه يعني أنّك لا تنتظر لترى ما سيدبّره الله.

اسمح لبعض الطلاب بمشاركة الطريقة التي يتوقّعون بها تغيير أهدافهم أو أفعالهم
بسبب المبادئ المتعلّقة بالمال.

القيمة الكتابية للوقت

◀ على أحد الطلبة قراءة المزمور ٩٠: ٩-١٢ للمجموعة. ما هي بعض التصريحات الواردة عن الحياة في هذا المقطع؟

يخبرنا الكتاب المقدس أنّ الوقت ثمين لأنّ الحياة تقاس بالوقت. يخبرنا هذا المقطع أنّنا يجب أن نضع لكلّ يوم من أيّامنا قيمة لأنّ الحياة تمرُّ بسرعة. الوقت ثمين لأنّ الحياة قيّمة.

يتحدّث الكتاب المقدس عن الوقت كمورد محدود. قال يسوع إنّهُ عمل دون إضاعة وقت، لأنّ وقت العمل محدود (يوحنا 9: 4).

قارن يسوع الخدمة بعمل الحصاد (متى 9: 37-38). دائماً ما يحدث الحصاد مصحوباً بشعور بالاستعجال، لأنّه يجب أن يتم قبل أن يضيع المحصول. يتسبّب نقص العمّال في حدوث أزمة بسبب ضيق الوقت. أوضح يسوع أنّ الخدمة أمر ملحّ، وهي أكثر إلحاحاً بسبب نقص العمال.

تخجل أسرة المزارع من الابن الذي يضيّع وقته في أثناء الحصاد (أمثال 10: 5). بل والأكثر من ذلك، أنّه يجب أن يخجل المؤمن من إضاعة الوقت بدلاً من بذل كلّ ما في وسعه لإنجاز إرساليّة الكنيسة قبل انقضاء الوقت.

يخبرنا الكتاب المقدس أنّه يجب علينا الاستفادة القصوى من وقتنا (أفسس 5: 16، كولوسي 4: 5). معظم الفرص لها حدود زمنيّة. الشخص الكسول يترك الفرص تضيع لأنّه لن يعمل بجدّ.

◀ على أحد الطلبة قراءة أمثال 6: 6-11 للمجموعة. ماذا يقول هذا المقطع عن الوقت والفرصة؟

علّم الرسول بولس أنّه ينبغي دعم الخدمة ماليّاً (1 كورنثوس 9: 4-14، 1 تيموثاوس 5: 17-18). ومع ذلك، فقد عمل في أغلب الأوقات لدعم نفسه لأنّه أراد أن يكون قادراً على الكرازة بالإنجيل دون أن يطلب أيّ شيء (1 كورنثوس 9: 18). في أحد الأماكن، كان يعمل ليلاً ونهاراً (1 تسالونيكي 2: 9). أحياناً كان يدعم نفسه وبقية الفريق التبشيريّ (أعمال الرسل 20: 33-34).

على الرغم من أن خدمة بولس تستحق الدعم، إلا أنه لم ينتظر الدعم قبل الالتزام بالخدمة. كان على استعداد لإدارة وقته بحيث يتمكن من فعل كل ما هو ضروري.

الاستخدام الهادف للوقت

بعض الناس ليس لديهم أهداف طويلة المدى. إنهم يفعلون ببساطة مهام اليوم دون التفكير كثيرًا في المستقبل. وبعد الانتهاء من المهام الضرورية لكل يوم، يتركون بقية اليوم يمر دون فعل أي شيء مهم.

الشخص الذي لديه أهداف لا يهدر الوقت، لأنه يتطلع إلى المستقبل. إنه يعرف ما يريد تحقيقه على مدى سنوات. لذا لا يفعل ببساطة ما يجب فعله اليوم، ولكنه يفعل الأشياء التي تساعد في تحقيق الهدف طويل المدى. ودائمًا لديه عمل أكثر مما لديه من وقت لفعله. عندما يكون لديه بعض الوقت الإضافي بعد الانتهاء من العمل الضروري، فإنه يختار طريقة لقضاء الوقت المتبقي لإنتاج شيء ذي قيمة.

الشخص الذي يرغب في العمل بمستوى عالٍ ومهني من الجودة لا يضيع الوقت لأنه يحسن نفسه باستمرار. إذ يجد طرقًا للقيام بعمله بشكل أفضل. ويستغرق وقتًا للتعلم من الآخرين. يقرأ ويدرس. ودائمًا لديه شيء ليفعله

القائد النامي بقوة لا يضيع الوقت جالسًا وينتظر أوامر من شخص آخر. لأنه لا يفترض أنه لا يوجد ما يفعله عندما لا يُطلب منه أن يفعل شيئًا. إنه يعلم بوجود أشياء يمكنه القيام بها للمضي قدمًا في العمل: أشخاص للتحدث معهم، أو شيء لينظمه أو يراقبه أو يفنّش عنه. إنه لا يضيع الوقت لمجرد أنه استوفى متطلبات وظيفته.

يقضي كثير من الناس وقتًا طويلًا في فعل أي شيء لأنهم يعتقدون أنه لا يوجد ما يفعلونه. الشخص الذي لديه كثير من الوقت للجلوس في وضع الخمول ليس شخصًا لديه أهداف طويلة الأجل، أو شخصًا يريد العمل على مستوى مهني عالٍ، أو قائد يتطور بقوة.

تخيل أن شخصًا ما قدم لك عرضًا خاصًا. لمدة ثلاثين يومًا، ستتلقى 1000 دولار في اليوم. يمكنك إنفاقها على ما تريد. في نهاية كل يوم، يمكنك الاحتفاظ بما اشتريته، ولكن عليك إعادة أي أموال متبقية.

◀ كيف ستنفق هذا المال؟

إذا كنت حكيماً، فقد تحاول شراء أشياء قد تكون ذات قيمة بالنسبة لك عند انتهاء الثلاثين يوماً. لن تنفق معظمها على الترفيه أو الطعام الباهظ الثمن. من المؤكّد أنّك ستحرص على أن لا تنهي كلّ يوم ومعك كثير من المال لتردّه.

هكذا الوقت. يمكنك قضاء وقتك في أشياء لن يكون لها قيمة في ما بعد، أو يمكنك استثماره في أشياء ستكون ذات قيمة. في نهاية كلّ يوم، يضيع الوقت الذي لم يُستغلّ. لا يمكنك الاحتفاظ به لوقت لاحق.

كذلك يمكنك أيضاً تطبيق هذا المثل التوضيحيّ على الحياة والخلود. خلال حياتك يمكنك الاستثمار في الأبدية. في نهاية حياتك، يضيع كلّ ما لم تستثمره في الأبدية.

استثمار الوقت

"اشتغل، لأنّ الليل آت،
تحت سماوات الغروب؛
بينما تتوهج ألوانها اللامعة،
اشتغل، لأنّ نور النهار يطير.
اشتغل بينما يخبو آخر شعاع،
يخبو ولا يلمع ثانيةً.
اشتغل، بينما الليل يزداد قتامة
عندما يصل عمل الإنسان
إلى نهايته".
-س. داير

في الدرس الخاصّ بالأولويّات (الدرس 7)، أوضح لنا رسم تخطيطيّ كيف تتراوح الأنشطة من مهمّة إلى غير مهمّة، ومن عاجلة إلى غير عاجلة. قد لا يكون النشاط عاجلاً، ولكنّه مهمّ جداً للمستقبل. على سبيل المثال، عادةً ما تكون الدراسة الشخصية وتدريب الآخرين أمرين مهمّين ولكنهما ليسا عاجلين.

لا تكتفِ بقضاء الوقت في ما هو ضروريّ الآن. استثمر الوقت لأجل المستقبل. حاول استثمار الوقت يومياً في أشياء سيكون لها قيمة لسنوات عديدة في المستقبل.

كن مثل الرجل الذي يزرع الأشجار. إنّه يعلم أنّ الشجرة لا تساوي شيئاً حتّى تنمو لسنوات. لذا فهو لا يفعل ذلك بسبب ما يحتاجه الآن. إنّه يفعل ذلك من أجل المستقبل.

المقاطعات والتأخيرات

يجب أن نتذكّر أنّ الله له السيادة على خططنا (يعقوب 4: 13-17). في بعض الأحيان تتغيّر الظروف بحيث تتأخّر خطّتنا.

يقاطع الله أحيانًا خطتنا لتحقيق غرض مختلف. يجب أن نكون مستعدين لترك خطتنا والاستجابة للمواقف الطارئة واحتياجات الآخرين. يجب ألا نشعر أننا نضيع الوقت لأن الله أعلم وهو المسيطر.

أحيانًا يتأخر عملنا لأنه يتعين علينا انتظار شخص آخر لينهي شيئًا ما. لا تضيع الساعات أو الأيام في الانتظار. جد شيئًا ذا قيمة للعمل عليه في أثناء انتظارك.

في معظم البلدان، يُقضى كثير من الوقت في السفر أو الانتظار في طوابير. خطّط لاستخدام ذلك الوقت. يجب أن يكون لديك دائمًا مواد للقراءة والكتابة حتى لا يضيع الوقت. يقول معظم الناس إنهم لا يدرسون لأنهم يفتقرون إلى الوقت، ومع ذلك يقضون ساعات طويلة في الحافلات أو في غرف الانتظار ولا يفعلون شيئًا في أثناء جلوسهم هناك.

كان على صبيّ يُدعى أبي أن يعمل بجدّ لمساعدة أسرته. فبنى سياجات من الأشجار التي قطعها بالفأس. وأمضى أيامًا طويلة في حرث الأرض. كان يحمل أحيانًا كتابًا على مقابض المحراث ويقرأ. أحيانًا في وقت متأخر من الليل كان يقرأ على ضوء النار. عندما أصبح رجلاً بالغًا، درس وأصبح محاميًا. ثمّ أنتخب في النهاية لشغل مناصب حكوميّة وأصبح أخيرًا رئيسًا للولايات المتّحدة. (كان هذا أبراهام لنكولن).

العلاقات

تتطلب العلاقات وقتًا، والعلاقات أمر مهمّ بالنسبة للإنسان المسيحيّ. إذ تحتاج علاقته بالله إلى وقت، ليس فقط في العمل من أجل الله، ولكن في قضاء الوقت وحده في الصلاة. كلُّ شخص له علاقات مع العائلة والأصدقاء ويجب أن تأخذ هذه العلاقات وقتًا، ليس فقط للوفاء بالالتزامات، ولكن لإظهار أن للناس قيمة.

يجب أن نستثمر الوقت ليس فقط في تحقيق نتائج قابلة للقياس، ولكن أيضًا في العلاقات. إذ نحصل على المساعدة والموارد من العلاقات، لكن العلاقات لها قيمة لأنّ الناس لها قيمة.

◀ وماذا عن الساعات التي تقضيها في الحديث مع الأصدقاء؟ كيف يمكنك أن تقرّر متى أستثمر الوقت بشكل جيّد ومتى ضاع؟

يمكن أن يكون الوقت الذي تقضيه في الحديث مفيدًا من نواحٍ عديدة: فقد يشكّل الآراء والقيم؛ قد يكون سبب اطلاع؛ قد ينم عن الحبّ. قد يشجّع أو يريح؛ أو قد

ينعش الإنسان وبينيه روحياً. ولكن، يترك كثير من الناس الوقت يمرُّ بالساعات دون أن يحققوا أيَّ هدف.

اسمح لبعض الطلاب بمشاركة الطريقة التي يتوقعون بها تغيير أهدافهم أو أفعالهم بسبب المبادئ المتعلقة بالوقت.

الملبس

من الواضح أنَّ الملابس هي جانب هامٌّ من جوانب حياة الإنسان. كلُّ شخص يقوم بالاختيار بشأن ملابسه إذا كانت لديه خيارات تتجاوز الضروريات الأساسية.

اللباس هو أول شيء يقدِّم به الشخص نفسه. لذلك، يظهر لباس الشخص ما يفكر فيه عن نفسه وما يريد أن يفكر فيه الآخرون عنه. الملابس ليست شيئاً لا صلة له بشخصية الشخص؛ إنَّها مظهر مقصود عن الشخصية.

اعتبارات الكتاب المقدس

يذكر الكتاب المقدس دلالات عديدة بخصوص لباس الشخص المسيحي.

تخبرنا رسالة تيموثاوس الأولى 5: 2 أنَّ القادة يجب أن يتفاعلوا مع الجنس الآخر بطهارة تامَّة. جزء من السلوك النقي للقائد، ذكراً كان أو أنثى، هو ارتداء ملابس لا تتسبب عمداً في إثارة رغبات جسديَّة خاطئة.

توصينا رسالة بطرس الأولى 5: 5 بأن نلبس التواضع. لا يشير الرسول تحديداً إلى الملابس الجسديَّة، ولكنَّه يخبرنا مجازياً أنَّ التواضع يجب أن يكون لباسنا. ولكن، هذا يعني أيضاً أنه ينبغي لنا ألا نلبس شيئاً يتعارض مع التواضع.

يختار بعض الناس ارتداء أشياء تجعلهم يبدوون متفوقين على الآخرين. يمكن تصميم أشياء مثل الساعات أو الحللي أو عناصر مختلفة من الملابس بحيث تكون باهظة الثمن بشكل واضح. يريد بعض الناس أن يعلنوا للآخرين أنَّهم في مستوى عالٍ من النجاح. يريدون أن يبدووا متفوقين على الآخرين. ليس هذا هو موقف الخادم. الرغبة في الظهور بمظهر متفوق على الآخرين هي رغبة دنيويَّة يجب على المؤمن رفضها.

قد يرتدي القائد أو الراعي ملابس رسميَّة أكثر من الأشخاص الذين يقودهم. وهذا لا لكي يجعل من نفسه يبدو أعلى، ولكن لتكريم الأشخاص الذين يخدمهم. إنَّه يرتدي

ملابس جيّدة يُظهِر أنّه يريد أن يخدم بشكل جيّد. على سبيل المثال، في مطعم باهظ الثمن، قد يرتدي النوال ملابسات أفضل من العملاء. وهذا لا لكي يجعلهم يبدون متفوّقين على العملاء، ولكن لتكريم العملاء بخدمتهم. الشخص الذي يرفض ارتداء ملابس جيّدة في مناسبة يجب أن يرتدي فيها ملابس جيّدة يُظهِر عدم احترامه للأشخاص الآخرين المشاركين.

ما رأيك في شخص جاء إلى حفل زفاف مرتدياً ملابس عمل مُتسخة؟ وبالمثل، ما رأيك في قائد قاد نشاطاً مهماً دون الاستعداد بمظهر يليق؟ سيُظهِر مظهره عدم الاحترام.

◀ كيف تميّز بين الأشياء المصمّمة لجعل الشخص يبدو أعلى، وبين الملابس التي تظهر الالتزام بالخدمة؟ ما هي الأشياء التي يمكن ارتداؤها لأيّ من الغرضين، اعتماداً على دافع الشخص؟

تخبرنا رسالة رومية 12: 10 أنّه يتعيّن علينا تكريم الآخرين بدلاً من محاولة وضع أنفسنا فوق الآخرين. لا تتحدّث الآية عن اللباس على وجه التحديد، لكنّها تشير إلى أنّنا يجب ألاّ نحاول أن نجعل أنفسنا نبدو متفوّقين على الآخرين بملابسنا.

يجب أن يُظهِر لباس المسيحي أنّه يتمتّع بالشخصيّة التي يريده الله أن يتمتّع بها. الطبيعة الداخليّة للإنسان أهمّ من مظهره الخارجيّ، ولكن يجب أن يكون مظهره دليلاً على شخصيّته.

الاعتبارات الاجتماعيّة والعملية

يجب أن يكون القائد أنيقاً ونظيفاً في مظهره. ينبغي ألاّ يكون له أبداً مظهر يجرح أصدقاءه والأشخاص الذين يقودهم.

◀ ما هي بعض تفاصيل النظافة الشخصيّة واللباس الأنيق؟

يجب على القائد أن يرتدي ملابس مناسبة للنشاط الذي يشارك فيه. على سبيل المثال، في أثناء المساعدة في مشروع بناء، لا يحتاج إلى ارتداء نفس الملابس التي يرتديها في الكنيسة.

الاعتبارات المهنيّة

بعض المهن لها لباس مميّز. بعض العمّال، مثل الجنود ورجال الشرطة، يرتدون الزيّ الرسميّ. عندما يرتدي الشرطيّ الزيّ العسكريّ، يحصل على التعاون بسرعة أكبر لأنّه يُتعرّف عليه على الفور كشُرطيّ. إذا لم يكن الشرطيّ يرتدي الزيّ العسكريّ، فستكون وظيفته أكثر صعوبة لأنّه سيضطرّ دائماً إلى إثبات سلطته قبل القيام بعمله.

يرتدي الطبيب ملابس مميّزة في أثناء عمله في المستشفى. حيث يريد أن يُتعرّف عليه بسهولة كطبيب.

تخيّل أنّك ذاهب إلى المستشفى. ويوجّهك الموظّفون إلى غرفة لانتظار الفحص. ثمّ يدخل رجل يرتدي قميصاً عليه صورة فرقة موسيقى الروك وسروالاً منسجماً وممزقاً. شعره طويل ومتشابك وعلي رقبتة وشم. في البداية قد تعتقد أنّ الطاقم أرسل مريضاً آخر إلى الغرفة. ثمّ يتكلّم الرجل ويقول: "مرحباً، أنا الطبيب". كيف سيكون ردّ فعلك؟

◀ في القصة المذكورة أعلاه، لماذا يشكّ المريض في أنّ الرجل هو الطبيب حقاً؟

لدى الناس توقّعات بخصوص لباس الشخص الذي يمتهن مهنة معيّنة. إذا كان الشخص يرتدي ملابس مختلفة عمّا يتوقّعون، فسيكون من الصعب عليه اكتساب ثقتهم به. وهذا ينطبق على عديد من المناصب، بما في ذلك مناصبي الراعي والمعلّم. اللباس هو وسيلة لإظهار أنّك جاد في ما تفعله. إذا كنت ترتدي ملابس لتقود كما ترتدي لممارسة الرياضة أو الاسترخاء في المنزل أو القيام بعمل بدنيّ، فقد يفترض الناس أنّك لا تعتبر قيادتك مهمّة.

القيادة هي التأثير. إذا شكّ شخص في قدرتك بسبب مظهرك، فسيقلّ تأثيرك. إنّهُ مبدأ بسيط للغاية: يجب أن يبدو الشخص على ما هو عليه. كلّ يوم تلنقي ببعض الأشخاص لأوّل مرّة. يقرّر كثير منهم بسرعة ما إذا كانوا يريدون أن يتأثروا بك أم لا. ولأنّ لباسك هو أوّل ما يرونه، يجب ألاّ تلبس ملابس تقلّل من تأثيرك.

اسمح لبعض الطلاب بمشاركة الطريقة التي يتوقّعون بها تغيير أهدافهم أو أفعالهم بسبب المبادئ المتعلّقة بالملابس.

خاتمة

أنهِ الدرس الأخير بالتشجيع والتحدّي للطلاب لمواصلة التطوير والاستمرار في دراسة كَيْفِيَّة تطبيق المبادئ التي تعلّموها. ذكّرهم أنّهم يجب أن يعملوا في المقام الأوّل من أجل توسيع عمل الله ولمجد الله والمكافأة الأبدية.

يمكن استخدام الاقتباسات التالية لتشجيع الطلاب على بذل قصارى جهدهم باستمرار.

ليس الناقد هو المهمُّ. ليس الرجل الذي يشير إلى كيف تعثرَ الرجل القويُّ، أو إلى إذ كان بإمكان فاعل الأفعال أن يفعلها بشكل أفضل. الفضل يرجع إلى الرجل الموجود بالفعل في الحلبة، الذي يشوب وجهه الغبار والعرق والدم؛ الذي يجاهد ببسالة؛ الذي يخطئ، ويقصّر مرارًا وتكرارًا، لأنّه لا يوجد جهد من دون خطأ وتقصير؛ ولكن الذي يجتهد بالفعل في عمل الأعمال. من يعرف الحماسة الكبيرة، الولاء العظيم؛ من ينفق نفسه في قضية نبيلة؛ من يعرف في أحسن الأحوال في النهاية نصرته تحقيق الإنجاز الكبير، ومن في أسوأ الأحوال، إذا فشل، يفشل على الأقلّ بجرأة كبيرة، حتّى لا يكون مكانه أبدًا مع تلك النفوس الباردة والخائفة التي لا تعرف النصر ولا الهزيمة.⁴⁵

يُعتقد أنّ الاقتباس التالي مأخوذ من أوراق راعٍ في زيمبابوي، وقد عُثِرَ عليها بعد استشهاده بسبب إيمانه.

أنا جزء من شركة الذين لا يشعرون بالخزي. لقد طُرح الموت. لقد تجاوزتُ الخطّ. القرار قد أُتخذ. أنا تلميذ له ولن أنظر إلى الوراء أو أتخلّى أو أبطئ أو أتراجع أو أبقى ساكنًا.

لقد افتدي ماضيّ. حاضري له معنى. مستقبلي آمن. لقد انتهيت من الحياة الدنيا، والمشي بالعيان، والتخطيط الصغير، والركبتين الملساواتين، والأحلام عديمة اللون، والرؤى الأليفة، والحديث الدنيويّ، والمعيشة الرخيصة، والأهداف المتقرّمة.

لم أعد بحاجة إلى التفوّق أو الازدهار أو المنصب أو الترقيات أو الاستحسان أو الشعبية. لم أعد أحتاج أن أكون على حقّ، أو الأوّل، أو من الأوائل، أو

Theodore Roosevelt "Citizenship in a Republic: The Man in the Arena" (Public Address) (April 23, ⁴⁵ 1910)

التقدير، أو الثناء، أو المكافأة. أنا أعيش بالإيمان، وأتكل على حضوره، وأسير بالصبر، وأرتفع بالصلاة، وأعمل بقوة الروح القدس.

وجهي مثبت. مشيتي سريعة. هدفي هو السماء. قد يكون طريقي ضيقًا، ومسلكي صعبًا، ورفاقي قليلون، لكن مرشدي يُعتمد عليه ومهمّتي واضحة. لن يتم شرائي، أو المساومة معي، أو إبعادي عن الطريق، أو إغرائي بعيدًا، أو إرجاعي، أو خداعي، أو تأخيرني.

لن أتردد في وجه التضحية أو أتردد في حضرة الخصم. لن أتفاوض على طاولة العدو، أو أتأمل في حوض الرواج والشعبية، أو أترجّح في متاهة الاعتدال.

لن أستسلم، أو أصمت، أو أتوقف حتى أكون قد سهرت، وأختزنت، وصلّيت، ودفعت، وكرزت من أجل قضية المسيح.

أنا تلميذ ليسوع. يجب أن أعطي حتى أسقط، وأعظ حتى يعرف الجميع، وأعمل حتى يأتي. وعندما يأتي من أجل خاصّته، لن يواجه أيّ مشكلات في التعرف عليّ. ستكون ألواني واضحة!

صياغة الرؤية: عملية تضاعف الخدمة

بقلم تيم كيب

مقدمة

يجب أن يكون نمو الكنيسة وتوسُّعها لمجد يسوع المسيح هو القاعدة في ملكوت الله. كلما كان "العقم" هو إرادة الله، كان إما تأديباً إما اختباراً يهيئ العاقر لإثمار عظيم.

يشير تاريخ إسرائيل والكنيسة إلى هذا. تشير أمثال الملكوت إلى هذا (متى 13: 31-33). تشجع وعود يسوع هذا: "لا تخف، أيها القطيع الصغير، لأن أباكم قد سرَّ أن يُعطيكم الملكوت" (لوقا ١٢: ٣٢)؛ "الحق الحق أقول لكم: من يؤمن بي فالأعمال التي أنا أعملها يعملها هو أيضاً، ويعمل أعظم منها، لأني ماضٍ إلى أبي" (يوحنا 14: 12).

عدم الطلب هو عصيان. علاوة على ذلك، عندما لا نطلب، نحصل على ما "طلبناه"، لا شيء!

تفترض السلطة المشتركة التي علم عنها يسوع في الإرسالية العظمى (وفقرات أخرى) أن الله يريد نمو الكنيسة (متى 28: 18-20).

يضمن مجيء الروح القدس نمو الكنيسة (أعمال الرسل 1: 8).

تُظهر قوّة كنيسة العهد الجديد وتقدّمها كيف يجب أن تنمو الكنيسة.

إذاً كيف يجب أن يكون أسلوب خدمتنا إذ نعتمد على قوّة الله ونتوقّع نمو الكنيسة وتوسُّعها؟ ماذا يجب علينا أن نفعل؟

يحدث نمو الكنيسة وتوسُّعها عادةً من خلال عمليات منظمة، وليس من خلال الاختبارات أو المعجزات المثيرة. عندما تأتي النهضات، إذا لم يتم تنفيذ النظام، ستكون النتائج صغيرة على المدى الطويل.

توضّح الطريقة المنظّمة التي انتهجها يسوع في خدمته، جنبًا إلى جنب مع تنظيم كنائس أورشليم وأنطاكية والعمل التبشيريّ المنظّم الذي قام به بولس، ضرورة النظام لتحقيق النموّ الدائم.

كانت الطريقة المنظّمة التي أعاد بها نحميا بناء أسوار أورشليم المهذومة أمرًا حيويًا للنجاح.

في ما يلي المراحل التدريجيّة لصياغة الرؤية (تطوير وإنهاء مشروع جديد) التي علّمني إياها الربُّ في تجربتي في الخدمة ومن خلال دراسة شخصيّات مثل نحميا.

الخطوة رقم 1 - الإدراك

القادة الجيّدون هم أوّلاً مستمعون جيّدون. ما لم تكن فضوليًّا، فلن تقود إرساليّة ناجحة للربِّ أبدًا.

"... أَنَّهُ جَاءَ حَنَانِي، وَاحِدٌ مِنْ إِخْوَتِي، هُوَ وَرَجَالٌ مِنْ يَهُودَا، فَسَأَلْتُهُمْ عَنِ الْيَهُودِ الَّذِينَ نَجَّوْا، الَّذِينَ بَقُوا مِنَ السَّبْيِ، وَعَنْ أُورُشَلِيمَ. فَقَالُوا لِي: إِنَّ الْبَاقِينَ الَّذِينَ بَقُوا مِنَ السَّبْيِ هُنَاكَ فِي الْبِلَادِ، هُمْ فِي شَرِّ عَظِيمٍ وَعَارٍ. وَسُورُ أُورُشَلِيمَ مُنْهَدِمٌ، وَأَبْوَابُهَا مَحْرُوقَةٌ بِالنَّارِ". (نحميا 1: 2-3)

أصغى نحميا بروح الصلاة وبعقل وقلب منفتح. استمع إلى ما يقوله الله لك من خلال كلمات ومشكلات واعترافات واحتياجات الآخرين. فقد أصغى نحميا بقلبه!

علّم نحميا كلّ ما يمكنه معرفته عن المشكلة. اطرح الأسئلة. كن فضوليًّا. اجمع الحقائق. في كثير من الأحيان نتخذ قرارات قبل معرفة الحقائق. كثيرًا ما ارتكب الرعاة والمبشّرون هذا الخطأ. في كثير من الأحيان ضغطنا بجدول أعمالنا، لقد قدّمنا للناس ما نعتقد أنّهم بحاجة إليه.

تأثّر نحميا بالمحبّة. لن تصمد أيُّ خدمة لا تتحرّك بدافع المحبّة.

الخطوة رقم 2 - الصلاة

الصلاة أمر حاسم في البحث عن فكر الربِّ.

فَلَمَّا سَمِعْتُ هَذَا الْكَلَامَ جَلَسْتُ وَبَكَيْتُ وَنُحْتُ أَيَّامًا، وَصُمْتُ وَصَلَّيْتُ أَمَامَ إِلَهِ السَّمَاءِ. (نحميا 1: 4)

مثل نحميا، صلّ بكلمة الله. صلّ بوعود الله.

صلّ بتواضع مثل نحميا. اعترف نحميا بخطيئته وخطيئة الأمة.

مثل نحميا، صلّ من أجل وضوح الرؤية والخطّة. حتّى قبل أن يسأله الملك، كان نحميا يضع خطّة في ذهنه.

لأنّ الله ليس إله تشويش بل إله سلام... (1 كورنثوس 14: 33)

وَفِي تِلْكَ الْأَيَّامِ خَرَجَ إِلَى الْجَبَلِ لِيُصَلِّيَ. وَقَضَى اللَّيْلَ كُلَّهُ فِي الصَّلَاةِ لِلَّهِ. وَلَمَّا كَانَ النَّهَارُ دَعَا تَلَامِيذَهُ، وَاخْتَارَ مِنْهُمْ اثْنَيْ عَشَرَ، الَّذِينَ سَمَّاهُمْ أَيْضًا رُسُلًا.
(لوقا 6: 12-13)

أطلب الحكمة العمليّة، والمهارة والوسائل اللازمة لإنجاز هذا الأمر.

وَإِنَّمَا إِنْ كَانَ أَحَدُكُمْ تُعَوِّرُهُ حِكْمَةٌ، فَلْيَطْلُبْ مِنَ اللَّهِ الَّذِي يُعْطِي الْجَمِيعَ بِسَخَاءٍ وَلَا يُعَيِّرُ، فَسَيُعْطَى لَهُ. (يعقوب 1: 5)

أطلب التمييز.

أَيُّهَا الْأَحْبَاءُ، لَا تُصَدِّقُوا كُلَّ رُوحٍ، بَلِ امْتَحِنُوا الْأَرْوَاحَ: هَلْ هِيَ مِنَ اللَّهِ؟ (1 يوحنا 4: 1)

أطلب الوحدة.

وَأَقُولُ لَكُمْ أَيْضًا: إِنْ اتَّفَقَ اثْنَانِ مِنْكُمْ عَلَى الْأَرْضِ فِي أَيِّ شَيْءٍ يَطْلُبَانِهِ فَإِنَّهُ يَكُونُ لَهُمَا مِنْ قِبَلِ أَبِي الَّذِي فِي السَّمَاوَاتِ. (متى 18: 19)

وَبَيْنَمَا هُمْ يَخْدُمُونَ الرَّبَّ وَيَصُومُونَ، قَالَ الرُّوحُ الْقُدُسُ: أَفْرُزُوا لِي بَرَنَابَا وَشَاوُلَ لِلْعَمَلِ الَّذِي دَعَوْتُهُمَا إِلَيْهِ. (أعمال الرسل 13: 2)

مثل نحميا، صلّ بتوقّع.

وَلَكِنْ لِيَطْلُبَ بِإِيمَانٍ غَيْرِ مُرْتَابٍ الْبَتَّةَ، لِأَنَّ الْمُرْتَابَ يُشْبِهُ مَوْجًا مِنَ الْبَحْرِ تَخْبِطُهُ الرِّيحُ وَتَدْفَعُهُ. فَلَا يَظُنُّ ذَلِكَ الْإِنْسَانُ أَنَّهُ يَنَالُ شَيْئًا مِنْ عِنْدِ الرَّبِّ.
(يعقوب 1: 6-7)

ومثل نحميا، صلّ بحرارة.

فَصَامُوا حِينَئِذٍ وَصَلُّوا وَوَضَعُوا عَلَيْهِمَا الْأَيْدِي، ثُمَّ أَطْفَأُوا هُمَا [للعمل المرسلِي]. (أعمال الرسل 13: 3)

أحياناً تكون مواسم الصلاة طويلة. إذا استمرّ التثقل بمشروع أو خدمة معينة في أثناء الصلاة، فاستمرّ في التحرك في هذا الاتجاه. لكن تذكر أنّ توقيت الله لا يقل أهمية عن مشيئته.

الخطوة رقم 3 - التخطيط

ارفض انتظار معجزة!

فَصَعِدْتُ فِي الْوَادِي لَيْلًا وَكُنْتُ أَتَفَرَّسُ فِي السُّورِ. (نحميا 2: 15)

قال ويليام كاري: "حاول فعل أشياء عظيمة لله، وتوقع أشياء عظيمة من الله". بمجرد أن تؤمن أنك تلقيت توضيحاً بشأن خدمة أو مشروع معين، ابدأ في اتخاذ الإجراءات. لكن تذكر أن تصلي أيضاً في مرحلة التخطيط. في ما يلي بعض مفاتيح التخطيط الفعال:

قد تحتاج إلى القيام برحلة استكشافية "لاستكشاف الأرض".

اطرح أسئلة عملية: ماذا؟ متي؟ أين؟ من؟ لماذا؟ كيف؟ لا تفترض شيئاً. كن دقيقاً وشاملاً. "وَكُلُّ مَا فَعَلْتُمْ، فَأَعْمَلُوا مِنَ الْقَلْبِ، كَمَا لِلرَّبِّ لَيْسَ لِلنَّاسِ" (كولوسي 3: 23).

- ما هو التحضير الذي يجب فعله؟
- من سيتحمل المسؤولية؟
- أين سيحدث هذا؟
- كم ستكون التكلفة؟ كيف ستجد التدعيم؟
- من سيكون مسؤولاً عن التكلفة، الخدمة، العمل، إلخ؟
- متى ستبدأ؟

أجر عملية واضحة خطوة بخطوة لكيفية إنجاز هذا المشروع. كن محدداً قدر الإمكان. نجح نحميا ليس فقط لأنه صلى وصام، ولكن لأنه كانت لديه الحكمة في تقسيم مشروع ضخم إلى أجزاء صغيرة "بحجم اللقمة الصغيرة".

عَيْنَ المَهْمَّاتِ. حِدِّدِ المَسْؤُولِيَّاتِ. وَضِّحِ الواجِبَ المَنوُوطَ بِهِ كُلَّ شَخْصٍ.

ضَعِ أَهْدَافًا مَحَدَّدَةً، مَعَ تَوَقُّيَّاتٍ وَأَمَاكِنَ وَوَأجِبَاتٍ مَحَدَّدَةً، إِخ.

يُوجَدُ عَدِيدٌ مِنَ الأَمْثَلَةِ فِي الكِتَابِ المَقْدَّسِ عَلَى ضَرُورَةِ التَّخْطِيطِ، نُوحَ وَمُوسَى (خَاصَّةً عِنْدَمَا بَنَى خِيْمَةَ الاجْتِمَاعِ) وَيَشُوعَ (خَبِيرَ اسْتِرَاطِيَّيٍّ فِي الحَرْبِ) وَدَاوُدَ (خَاصَّةً عِنْدَمَا اسْتَعَدَّ لِبِنَاءِ الهَيْكَلِ) وَنَحْمِيَا عِنْدَمَا نَظَّمِ الشَّعْبَ لِإِعَادَةِ بِنَاءِ أُسْوَارِ أُورُشَلِيمَ المُنَهْدَمَةِ.

لَا تَظَنَّ أَنَّهُ لَأَنَّ الخِدْمَةَ مَبَارَكَةٌ مِنَ اللَّهِ، فَهِيَ لَا تَحْتَاجُ إِلَى تَخْطِيطٍ. كَلَّمَا زَادَتِ أَهْمِيَّةُ المَهْمَةِ، زَادَتِ أَهْمِيَّةُ التَّخْطِيطِ وَالْإِعْدَادِ!

الخطوة رقم 4 - العمل

بمجرد أن تأخذ خطتك شكلها الصحيح، نفذها!

وَقَامَ أَلْيَاشِيبُ الكَاهِنُ العَظِيمُ وَإِخْوَتُهُ الكَهَنَةُ وَبَنَوْا... (نحميا 3: 1)

عِنْدَمَا تَضَعُ الخِطَّةَ بِعِنَايَةٍ، نَفِّذِ الخِطَّةَ! لَا تَتَأَخَّرْ دُونَ دَاعٍ. يُمْكِنُ لِلتَّأخِيرِ أَنْ يَثْبُطَ مَعْنَوِيَّاتِ شَعْبِ اللَّهِ وَيَثْبُطَ عَزِيمَتَهُمْ، وَيُمْكِنُ أَنْ يَطْفِئَ غَيْرَتَكَ. سَتَأْتِي نِعْمَةُ اللَّهِ وَقُوَّتُهُ وَعِنَايَتُهُ عِنْدَمَا نَتَصَرَّفُ وَفَقًا لِإِرَادَتِهِ. وَتَذَكَّرْ هَذَا: عَمَلُ اللَّهِ هُوَ 10% إلهام و 90% عرق وجهد.

تَصَرَّفْ بِحَسْمٍ مِثْلَ نَحْمِيَا. العَمَلُ المَتَرَدِّدُ مِنَ جَانِبِ القَائِدِ سَيَحْبِطُ مَعْنَوِيَّاتِ شَعْبِ اللَّهِ.

مِثْلَ نَحْمِيَا، تَصَرَّفْ بِوَحْدَةٍ. عَمَلُ الشَّعْبِ بِقَلْبِ وَاحِدٍ فِي مَهَامِهِمُ المَتَنَوِّعَةِ.

مِثْلَ نَحْمِيَا، تَصَرَّفْ بِتَضْحِيَةٍ. لَمْ يَسْمَحْ نَحْمِيَا لِنَفْسِهِ بِمُعَامَلَةٍ خَاصَّةٍ، بَلْ ضَحَّى مَعَ البَنَائِينَ. الرُّؤْيَا الحَقِيقِيَّةُ سَتَكْفِي الحَالِمَ الَّذِي يَرَاهَا. لَا يَوجَدُ شَيْءٌ اسْمُهُ رُؤْيَا يَدْفَعُ فِي سَبِيلِهَا شَخْصٌ آخَرَ! سَيَبَارِكُكَ اللَّهُ بِالدَّعْمِ عِنْدَمَا تَجْعَلُ حَيَاتَكَ وَمَوَاهِبَكَ وَوَقْتَكَ وَمَوَارِدَكَ مَتَاحَةً.

مِثْلَ نَحْمِيَا، تَصَرَّفْ بِإِيمَانٍ. اتَّخِذِ الخَطَوَاتِ الأُولَى، حَتَّى عِنْدَمَا لَا تَعْرِفُ كَيْفَ سَيَدْبِرُ الرَّبُّ لَكَ الخَطَوَاتِ التَّالِيَةَ.

الخطوة رقم 5 - المثابرة

أي عمل عظيم في الملكوت يتطلب الصبر والمثابرة والإصرار.

فَأَرْسَلْتُ إِلَيْهِمَا رَسُولًا قَائِلًا: «إِنِّي أَنَا عَامِلٌ عَمَلًا عَظِيمًا فَلَا أَفْزُرُ أَنْ أَنْزَلَ.
(نحميا 6: 3)

يقدم لنا نحميا مثالاً كاملاً عن الصبر. في ما يلي مبادئ يجب تذكرها:

مثل نحميا، توقع المقاومة. تمسك بموقفك!

مثل نحميا، قيم المعلومات والتحديات والتهديدات الجديدة وتكيف معها.

مثل نحميا، شجع البنائين. يفهم القادة الفعالون قوة التفاؤل الحقيقي، التفاؤل الذي ينبع من الإيمان الوثاق بالرؤية.

مثل نحميا، اصبر حتى النهاية ولا تستسلم أبداً. المتابعة أمر حيوي. غالباً ما يتطلب هذا سنوات من المثابرة المخلصة.

لا يوجد إثارة في المشي، ومع ذلك فهو الاختبار الذي يختبر جميع صفاتنا الثابتة والمستمرّة. "أن نمشي ولا نعي" يعني أقصى مدى ممكن كمقياس للقوة... عندما نكون في حالة غير صحيّة سواء جسدياً أو عاطفياً، فإننا نبحث دائماً عن الإثارة في الحياة. يقودنا هذا في حياتنا الجسديّة إلى جهود لتزييف عمل الروح القدس. في حياتنا العاطفيّة يؤدّي إلى الهوس وتدمير أخلاقيّاتنا، وفي حياتنا الروحيّة، إذا أصررنا على الصعود "بأجنحة كالنسور" (إشعياء 40: 31)، فسيؤدّي ذلك إلى تدمير روحانيتنا.⁴⁶

قال ويليام كاري: "يمكنني السير بتثاقل. يمكنني المثابرة في أيّ مسار محدّد. وهذا ما أنا مدين له بكلّ شيء". لقد حقّق أهدافاً عظيمة استغرقت سنوات عديدة من العمل.

خاتمة

لم يكن نحميا هو الشخص الذي يتوقّع أيّ شخص أن يصبح القائد. لكن رغم الاحتمالات المستحيلة، ومن خلال الإدراك والصلاة والتخطيط والعمل والمثابرة، أكمل أسوار أورشليم في 52 يوماً فقط! أصبح هذا إرثه. ما هو الإرث الذي ستتركه أنت؟

Oswald Chambers, *My Utmost for His Highest* (July 20 entry). Accessed from ⁴⁶
<https://utmost.org/dependent-on-god%E2%80%99s-presence/> on March 14, 2020.

مصادر يُوصى بها

كتب:

- Blanchard, Ken and Phil Hodges. The Servant Leader. Nashville: Thomas Nelson, 2003.
- Blanchard, Ken and Mark Miller. The Secret: What Great Leaders Know and Do. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2014.
- Collins, Jim. Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't. New York: HarperBusiness, 2001.
- Collins, Jim and Morten Hansen. Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck—Why Some Thrive Despite Them All. New York: HarperBusiness, 2011.
- Collins, Jim and Jerry Porras. Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. New York: HarperBusiness, 2004.
- Covey, Stephen. 7 Habits of Highly Effective People: The Ultimate Revelations of Steven Covey. New York: KMS Publishing, 2011.
- Covey, Stephen. The Speed of Trust: The One Thing that Changes Everything. New York: Free Press, 2006.
- Maxwell, John. Developing the Leader Within You. Nashville: Thomas Nelson, 2005.
- Maxwell, John. 17 Indisputable Laws of Teamwork: Embrace Them and Empower Your Team. New York: HarperCollins Leadership, 2001.
- Maxwell, John. 21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow Them and People Will Follow You. Nashville: Thomas Nelson, 1998.
- Mohler, Albert. The Conviction to Lead: 25 Principles for Leadership That Matters. Bloomington: Bethany House Publishers, 2012.
- Smith, Mark and Larry Lindsay. Leading Change in Your World. Marion: Triangle Publishing, 2008.

مصادر إلكترونية

- HowWeLead.org and KenBlanchard.com هي مواقع إلكترونية من كين بلانشارد.
- توجد مقاطع فيديو متاحة على موقع اليوتيوب من كين بلانشارد وجون ماكسويل.
- في موقع JohnMaxwell.com، يمكنك أن تجد مصادر مرئية، وتضمُّ مقطع فيديو يُصدر بصورة يومية.

سجل الواجبات

اسم الطالب _____

مبدئيًا عند اكتمال كلِّ تكليف. يجب إكمال جميع التكاليفات بنجاح للحصول على شهادة من Shepherds Global Classroom.

الدرس	ملخص المفهوم	التطبيق الشخصي	حفظ المحتوى	واجب من الكتاب المقدس
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				

يمكن إكمال طلب الحصول على شهادة إتمام من Shepherds Global Classroom على صفحة الويب الخاصة بنا على www.shepherdsglobal.org. سيتم إرسال الشهادات رقميًا من رئيس SGC إلى المعلمين والميسرين الذين يكملون الطلب نيابة عن طلابهم.