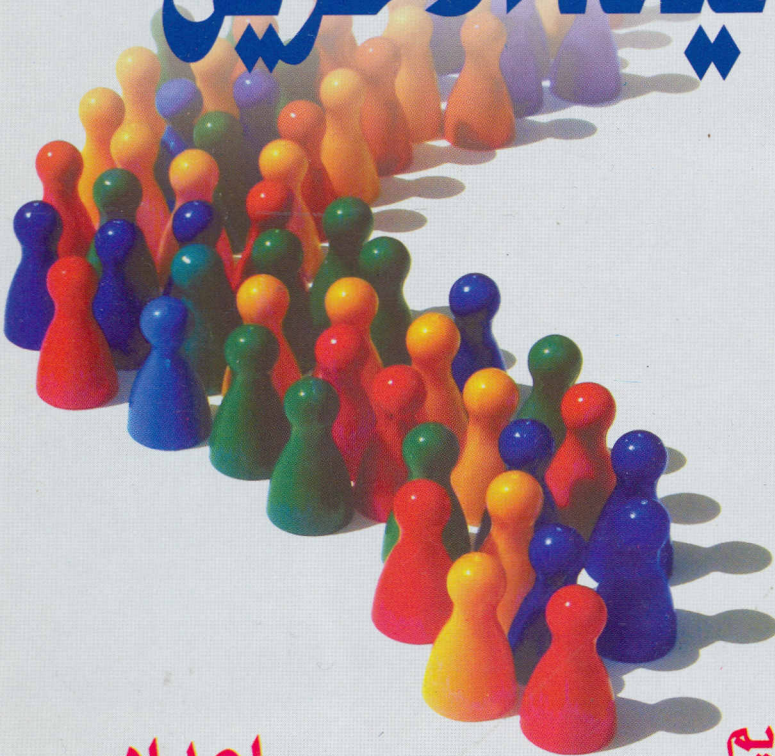


فد

قيادة الآخرين



إعداد

القس رافائيل ثروت

تقديم

الأنبا موسى

الأنبا سلوانس



فه قيادة الآخرة

تقديم

نيافة الأنبا سلوانس

الأسقف العام والنايب البابوي

لكنائس مصر القديمة والمنيل وفرم الخليج

نيافة الأنبا موسى

أسقف عام الشباب

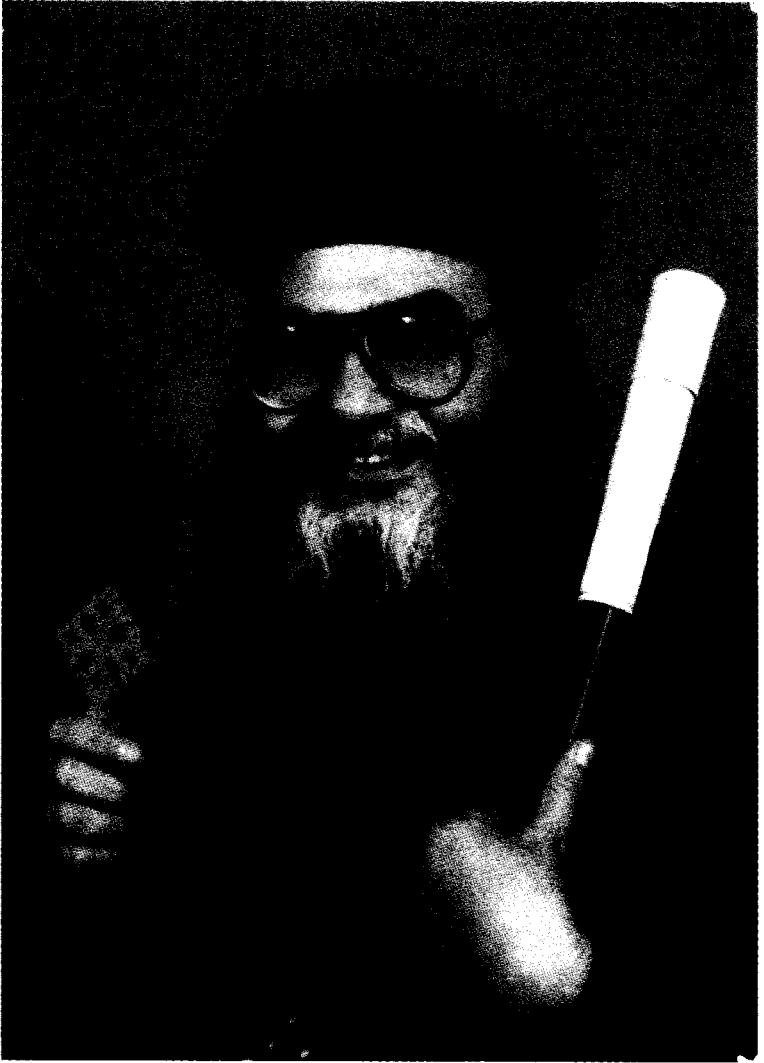
إعداد

القس / رافائيل ثروت

- اسم الكتاب : فن قيادة الآخرين
تقديم : نيافة الأنبا موسى - نيافة الأنبا سلوانس
تأليف : القس رافائيل ثروت
الطبعة : الأولى - يوليو ٢٠٠٨ م
كتابة كمبيوتر : مكتب صام ويل ٢٠٠٢ - ٢٥٧٧٥٠٢٠ - ٠١٢٨١٢٢٨١٣
الغلاف : م. بيشوى كامل
رقم الإيداع : ٢٠٠٨ / ١٣١٠٨
الترقيم الدولى : 4 - 5831 - 17 - 977
طبع بدار نوبار للطباعة



قداسة البابا المعظم الأنبا شنودة الثالث
بابا الإسكندرية وبطريك الكرازة المرقسية



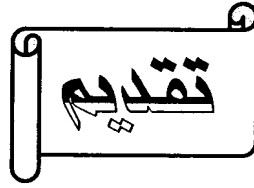
نيافة الحبر الجليل الأنبا موسى

الأسقف العام للشباب



نيافة الحبر الجليل الأنبا سلوانس

الأسقف العام والنايب البابوي لكنائس مصر القديمة والمنيل وفم الخليج



لصاحب النيافة الحبر الجليل الأنبا موسى

سعدت كثيراً بقراءة هذه الدراسة الجيدة والهامة ، والتي كتبها الأب الحبيب القس رافائيل ثروت بأسلوب سلس ومشوق ومركز ، دون إطناب ، ليصل إلى هدف الكتاب وهو : أن أتعرف على معنى القيادة ، وهو مختلف عن " الإدارة " ، ثم الهدف منها ، ومهارة إدارة الوقت للاستفادة القصوى منه ، وكيف أقتنى مهارات التواصل الإنساني مع من أحيا معهم ، أو من أكون مسئولاً عنهم ؟ متى يكون التفويض ، وكيف يتم ، حتى أخفف عن نفسي ، ويساعدني من حولي ، وينموا كصفٍ ثانٍ ؟ التحفيز ... كيف يكون فعالاً لتشرق طاقات من حولي . والتقييم ... لنفسى وللعمل ؟

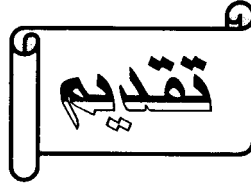
وكيف تكون عملية صنع القرار ، وليس مجرد إتخاذ
القرار ، فهي عملية متكاملة وهامة ، ليكون القرار سليماً .
من هو الخادم X والخادم Y !؟

أتركك أيها القارئ الحبيب ، لتتبع معي ، فكراً وروحياً
وعملياً ، بما جاء في هذه الدراسة .

الرب يجعل هذه الصفحات بركة لحياتنا ، وبيوتنا ،
وخدمتنا ، وكنائسنا ، ومجتمعنا كله ، فهذه مبادئ
للحياة في كل مجالاتها ...

بصلوات راعينا الحبيب قداسة البابا شنودة الثالث ، ونعمة
الرب جميعاً ،

الديباجي
الاسقف الام



لصاحب النيافة الحبر الجليل الأنبا سلوانس

لكل عمل ناجح مجموعة من العاملين تقوم به وتؤديه بما يلزم من دقة ومهارة تكفل له النجاح . ولكى ينجح القائمين بأى عمل لابد أن تتوفر لهم القيادة الرائدة والحكيمة . فالقيادة هى سر النجاح وأصله . ولما كان النجاح هدفاً نتطلع إليه وغاية نسعى دوماً إليها صار لزاماً علينا أن نوفر له القائد الماهر .

فمثلاً نجاح الكرازة والبشارة بإنجيل الخلاص فى المسكونة كلها يرجع أساساً لقيادة الرب له المجد لتلاميذه القديسين ورسله الأظهار المكرمين فخرج إلى أقطار الأرض منقطعهم وإلى أقصى المسكونة أقوالهم . ونجاح الحياة الروحية عائد إلى القيادة الفعالة والرشيده لروح الله القدوس الساكن فينا والذى يقودنا إلى طريق نصرته . لهذا أصبح من اللازم والضرورى إن كنا نطلب النجاح لما بين أيدينا أن ندرس ونتعلم أصول وفن القيادة .

وفى هذه السطور التى بين أيدينا بحث عميق وعرض فى أسلوب
عملى ممتع شيق يقدمه لنا القس رافائيل ثروت فى دراسة
تقودنا لأمتلاك مهارة وفن القيادة . هى نتاج خبراته المتنوعة
فى مجالات خدمه والمختلفة وقد قدمها لنا فى إستفاضة غاصت
فى العمق وأخرجت جدداً وعتقاء . ونسأل الرب إلهنا أن يبارك
مجهوده الكبير فى أخراج هذه الدراسة بشكلها العلمى الراقى
وأن يسخرها لمجد اسمه وانتشار ملكوته . الرب يعوض تعبته
ويعضده فى أبحاثه ودراساته لتأتى بثمارها المطلوبه .

بشفاعة سيدتنا وملكتنا كلنا والدة الإله القديسة الطاهرة العذراء
مريم والقديس العظيم مارينا وكل مصاف القديسين وصلوات
صاحب الغبطة والقداسة أبينا الطوباوى القائد الماهر والحكيم
لكنيسة الله البابا المعظم الأنبا شنودة الثالث الرب يحفظ لنا
وعلينا حياته لسنين كثيرة وأزمنة سلامية مديدة له المجد فى
كنيسته إلى الأبد أمين .

الخط لوانس
استفهام القديس طلس وشم الخليل
والنائب الجليلي للكنيسة المنقهر

إهداء

إلى

أبى القس ميخائيل عطية

(الكاهن باسقفية الشباب)

وروح المتنيح عزت فوزى

(أمية التربية الكنسية بكنيسة الأنبا أنطونيوس بشبرا)

اللذان تعلمت منهما القيادة المسيحية الخادمة الباذلة .

مقدمة

أقوم منذ سنين عديدة بتدريس مادة القيادة والإدارة بمركز تدريب الخدام والكورسات المتخصصة (التابعين لأسقفية الشباب) وكذلك بفرع مركز تدريب الخدام المنتشرة بالإيبارشيات (إسكندرية - الزقازيق - الجيزة - بنى سويف - شبرا الخيمة ...) وأيضاً بفصل إعداد خدام بحى مصر القديمة والمنيل وفم الخليج .. وكانت لدى رغبة ملحة أن تجمع هذه الموضوعات كلها فى كتاب يستفيد منها الكثيرون وأخيراً شاءت إرادة الرب أن يتم هذا ليخرج إليك - عزيزى القارئ - هذا الكتاب الذى يمكن الاستفادة منه كمنهج لمادة القيادة والإدارة فى إجتماعات الخدام وإعداد الخدام بالكنائس .

ولا يفوتنى هذا أن أتوجه بخالص شكرى وتقديرى وامتنانى
للحبرين الجليلين نيافة الأنبا موسى ، ونيافة الأنبا سلوانس
الذين يعدان نموذجين رائعين فى القيادة المسيحية والخدمة
الباذلة ولن أنسى أبداً محبتهما وتشجيعهما الدائم لى .. الرب
يديم حبريتهما سنين عديدة وأزمنة سلامية مديدة .

وحقيقة لم يكن لهذا الكتاب أن يظهر لولا تفاعل الخدام معى أثناء
تدريس المادة ، لذا أهديهم هذا الكتاب ليعينهم فى خدمتهم .

بشفاعة العذراء مريم ، ورئيس الملائكة رافائيل ، والعظيم فى
الشهداء مارمينا ، والعظيم فى القديسين الأنبا أنطونيوس

وصلوات صاحب القداسة البابا شنودة الثالث

ولإلهنا كل مجد وكرامة من الآن إلى الأبد أمين .

إلى رافائيل ثروت

الرؤية

عناصر الموضوع

١. ما الفرق بين الرؤيا والرؤية ؟
٢. ما هى الرؤية (Vision) ؟
٣. ما هى أنواع الناس فى الرؤية ؟
٤. كيف تأتى الرؤية ؟
٥. ما هى مسئولية صاحب الرؤية ؟
٦. كيف تضع رؤية ؟
٧. ما هى معوقات الرؤية ؟
٨. كيف تتحقق الرؤية ؟
٩. ما هو دور الله فى الرؤية ؟

أولاً : ما الفرق بين الرؤيا والرؤية ؟

هناك فرق كبير بين كلمة " رؤية " بالتاء المربوطة وكلمة " رؤيا " بالألف المفتوحة .

الرؤية تعنى العنصر البشرى المبني على التفكير والتخطيط للمستقبل .

الرؤيا تعنى واسطة الإعلان الإلهى للبشر .

ترتبط الرؤيا فى الكتاب المقدس بالإعلان الإلهى للبشر . وكان معنى أقطاع الرؤيا فى العهد القديم الإنحدار الروحى .
" وصارت لكم رؤيا الكل مثل كلام السفر المختوم الذى يدفعونه لعارف الكتاب قائلين اقرأ هذا فيقول لا أستطيع لأنه مختوم " (أش ٢٩: ١١-١٢) .

" لا شريعة أنبيائها أيضاً لا يجدون رؤيا من قبل الرب " (مراثى ٢: ٩) .

" لذلك تكون لكم ليلة بلا رؤيا ظلام لكم ... " (ميا ٣: ٦) .

" بلا رؤيا يجمع الشعب ، أما حافظ الشريعة فطوباه " (أم ٢٩: ١٨) .

الرؤيا

الرؤيا في العهد القديم :

يستخدم العهد القديم كلمتين عبريتين للدلالة على الرؤيا :

أ- الكلمة الأولى : " حزون " تستخدم للتعبير عن إعطاء الرب النبي كلمته المقدسة فموضوع الرؤيا طبقاً لهذا المعنى ليس شيئاً يرى بالعين ولكنه كلمة الله نفسها " رؤيا إشعياء بن أموص . التي رآها على يهوذا وأورشليم " (أش ١: ١) .

ب- الكلمة الثانية : " رآه " فهي تعنى رؤيا حقيقية لها موضوع ملموس .

فإرميا رأى قضييب لوز (أر ١: ١١-١٢) إذاً في هذه الرؤيا إعلان ووحى .

الرؤيا إذاً ليست هي الإعلان ولكنها واسطة الإعلان كالمثال السابق .

الرؤيا في العهد الجديد :

وردت في أكثر من موضع في سفر الأعمال (أع ٩: ١٠-١٢ ، ١٠: ٣ ، ١٧ ، ١٨: ٩ ، ٢٢: ١٧) .

رؤيا بطرس الرسول (أع ١٠: ١١-١٣) لقد غيرت هذه الرؤيا التوجه المسيحي ليس إلى اليهود فقط بل إلى الأمم أيضاً .

الرؤيت

هل الرؤى فى هذه الأيام لها صلة بالرؤى التى فى الكتاب المقدس ؟ .

يدعى البعض بأن الله يعطى فى هذه الأيام رؤى للآخرين عن طريقهم فهل هذا حقيقى !؟

هل مازال الله يكلم البشر برؤى كما كان فى القديم !؟ كيف يمكننا أن نتأكد من الرؤى إن كانت من الله أم من رغبات البشر ؟
" الله بعدما كلم الآباء بالأنبياء قديماً ، بأنواع وطرق كثيرة ، كلمنا فى هذه الأيام الأخيرة فى ابنه " (عب 1: 1) .

الرؤيا كإعلان من الله - بعد تجسد الكلمة - قل الإحتياج لها أما الرؤية كتخطيط للمستقبل فهى شغلنا الشاغل وبدونها لا نستطيع التقدم فى الحياة والمسئول عنها ليس الآخرين بل نحن لا يفضل ابداً أن نتترك مصائرنا يتحكم فيها الآخرون كما يشاءوا .

الرؤية لا تسير فى طريق مجهول يرسمه البعض لنا بل تسير فى طريق واضح يمكن التنبؤ به ومعرفة نهايته .

الرؤية

ثانياً : ما هي الرؤية (Vision) ؟

الرؤية للمستقبل من الموضوعات الهامة ليس فقط فى حياة الأفراد بل فى حياة الشعوب والدول أيضاً ... فالرؤية هى سبب رئيسى لتقدم الدول والشركات والأفراد .

الكنيسة وجدت لتحقيق رؤيتها فى المجتمع .

الرؤية تجمع الناس حول حلم مشترك .

التعريف الأول : الرؤية والتفكير الممكن :

التفكير " الممكن " أى رؤية ما هو " ممكن " فى الناس والمواقف . ورؤية الشئ " الممكن " فى الناس والمواقف المتباينة ليس بالأمر الهين بل هو فى غاية الصعوبة . يحتاج إلى تدريب للعين وللبصيرة على رؤية هذا " الممكن " لأن عدم رؤيته تحوله إلى " غير ممكن " .

المقصود " بالممكن " فى العبارة السابقة أى الحالة فى المستقبل .

مثال كتابى : السيد المسيح ورؤيته لتلاميذه (يوحنا - يعقوب -

بطرس - اندراوس) أنهم صيادون للناس " الممكن = حالتهم فى

المستقبل "

الرؤية

قال أحدهم : " يرى بعض الناس الأشياء كما هي ويسألون لماذا؟
أما أنا فأرى العكس أرى الأشياء التي لم توجد وأتساءل لماذا
هي غير موجودة " .

الرؤية هي القدرة على رؤية أشياء لم توجد بعد والتفكير في طرق
عملية لإيجادها وجعلها حقيقة .

القدرة على التخيل في الرؤية موهبة تحتاج إلى تطوير وتنمية
والتخيل يساعد الإنسان على أن يرى أشياء غير موجودة بالفعل
وكأنها موجودة .

علينا أن ندرب أنفسنا وكنايسنا لأن تحلم للمستقبل ولتضع رؤى
وأحلام قابلة للتحقيق .

مثال : رؤية قداسة البابا شنودة لخدمة المهجر .

التعريف الثاني : الرؤية وعدم الرضا :-

الرؤية هي عدم الرضا عن الواقع والنظر إلى تغيير الأوضاع في
المستقبل .

فالرؤية تبدأ بعدم الرضا عن الواقع مع وجود الأمل في إمكانية
تطويره في المستقبل هذا الأمل يقود الإنسان صاحب الرؤية إلى
التغيير لمستقبل أفضل .

الرؤيت

قد يبدأ البعض بعدم رضا عن واقعه لكن لا يفكر ولو للحظة فى صنع مستقبله . وهذا ليس برؤية بل هو تدمير يبدأ بعدم رضا وينتهى بعدم رضا ايضاً . وهذا يختلف عن الرؤية لأن الرؤية تبدأ بعدم رضا وتنتهى بتغيير صورة المستقبل .

مثال : الأرشيدياكون حبيب جرجس .. لم يكن راضياً عن كثير من الأوضاع فى الكنيسة ولكنه كان يملك رؤية لتغيير هذه الأوضاع وفعلاً نفذ رؤيته وتحقق الكثير منها .

التعريف الثالث : الرؤية الإستراتيجية :

الرؤية هى الهدف ، هى البرنامج ، هى الإستراتيجية ، يسميها خبراء الإدارة " الأهداف " ، التى تنقسم بدورها إلى أهداف بعيدة المدى وأخرى قريبة المدى . ويسميها السياسيون " البرنامج الانتخابى " الذى يؤهل العضو للنجاح فى الانتخابات ضد الخصم أما قادة الجيش فيسمونها " الإستراتيجية " والإستراتيجية فى المعارك هى التى تجعل جيشاً ما ينتصر وآخر ينهزم .
إن أياً كان تعريف الرؤية أو أياً كانت تسميتها فالرؤية ترتبط بخطة أو بهدف للمستقبل فمن ذا الذى يستطيع العيش بدونها ؟

الرؤية

الرؤية تضيف معنى جديداً لحياة الإنسان منا فى هذا العالم فقيمة الحياة العظمى هى تقديم الفائدة للآخرين عن طريق الرؤية التى نتبناها فى الحياة والتى نحاول أن نعيشها .

ثالثاً : ما هى أنواع الناس فى الرؤية ؟

١. أناس لديهم القدرة على الرؤية :

هؤلاء لديهم القدرة على تكوين رؤية . ولديهم القدرة على رؤية المستقبل بطريقة خلاقية ومبدعة . قادرون على تشجيع الآخرين لأن يروا المستقبل ولأن يعملوا على تنفيذ الرؤية التى تقودهم إلى ذلك المستقبل . هذا النوع للأسف نادر الوجود ونحن نحتاج أن نبحث عنه .

٢. أناس ليست لديهم القدرة على الرؤية :

لكنهم قادرون على مشاركة الآخرين فى تنفيذ الرؤية . فنحن نحتاج إليهم .

الرؤيت

٣. أناس يقاومون الرؤية :

الصعوبة عندما يكون هذا النوع فى موقع القيادة !!
هم تلك الجماعة التى لا تستطيع وضع رؤية ولا تستطيع تنفيذها ،
وكل ما تريد أن تقوم به هو المقاومة .
هؤلاء لا نستطيع مطالبتهم بالتفكير فى رؤى المستقبل البعيد .
هؤلاء تعلموا الإكتفاء بدون طموح .

راجعاً : كيف تأتي الرؤيت ؟

١. تأتي الرؤية من داخل الإنسان :

تتبع الرؤية فى كثير من المرات من داخل الإنسان ، ويكون
مصدرها علمه وبحثه وفطرته وإلهامه وعبقريته . كما قد تكون
الرؤية ناتجة عن القدرة على التخيل ورؤية المستقبل البعيد .
الإيمان مهم فى تكوين الرؤية ، لأنه يساعد الإنسان على
الثقة فيها .

كما تتبع الرؤية من تأثير التنشئة للشخص صاحب الرؤية ، لهذا
فالتنشئة الجيدة أمر ضرورى فى مجال التربية .

الرؤية

٢. تأتي الرؤية من خارج الإنسان :

من خلال معايشة الإنسان لظروفه والكنيسة لظروفها يمكن أن تأتي الرؤية ففهم الواقع الفعلى يساعد على تكوين رؤية .
الإنسان قادر أيضاً على أخذ فكرة رؤيته من إنسان آخر . لكنه يحتاج لأن يتبنى رؤية مناسبة لإمكانياته وإمكانيات كنيسته من الكنائس الأخرى .

يمكن للإنسان أن يأخذ الرؤية من الذين يعملون معه - لهذا نحتاج لأن نفتح القلب والفكر لآراء الآخرين الذين يعملون معنا .

خامساً : ما هي مسئولية صاحب الرؤية ؟

١. تشكيل الرؤية :

تبقى مسئولية القائد فى اختيار ما يتناسب معه أو مع برنامج الجماعة التى يخدم معها لأن الرؤية لابد أن تنبع من حاجة الكنيسة وأن تكون فى إطار قدرات أعضائها .
دائماً ما يحتاج الناس لقادة يتمتعون بالرؤية المستقبلية والقدرة على رسم المسار .

٢. الثقة فى الرؤية :

مسئولية أخرى تقع على عاتق القادة أصحاب الرؤى وهى مسئولية الثقة بما يخططون .

إن ثقة الإنسان فى رؤيته يجعل الآخرين يتقنون فيها ، ويعملون على تحقيقها معه .

لا يوجد شخص يعلن عن رؤيته بشك ويجد من يتبعه .

القائد يرى أكثر من الآخرين وأبعد من الآخرين وقبل أن يرى الآخرون .

سادساً : كيف نضع رؤيتنا ؟

١. دراسة الاحتياج للرؤية :

من خلال هذه الدراسة تتم دراسة الماضى والحاضر الخاص بالمكان المراد وضع رؤية له ثم التفكير فى التخطيط للمستقبل فالرؤى الفعالة تؤسس على الماضى مع أنها تتطلع إلى صياغة المستقبل .

إن الأهداف , لا يجوز أن تتبع من فراغ ، بل يلزم أن تكون نابعة من حاجة البيئة وأولوياتها ، كما يلزم أن تكون فى دائرة قدرات الجماعة أو القدرات التى تتمكن الجماعة من الحصول عليها .

الرؤية

٢. دراسة الإمكانيات المتاحة :

فهل لدينا إمكانيات مادية وبشرية لتحقيق رؤيتنا أم لا ؟ هل لدينا قادة يؤمنون بالرؤية أم لا ؟

٣. الابتعاد عن أمراض الرؤية :

أ- المثالية : الرؤية التي لا يمكن قياسها وبالتالي لا يمكن تقييمها هل تحققت أم لا لاتعد رؤية .

ب- الضحالة : يجب أن تبتعد الرؤية عن (ضحالة الفكر) البساطة ، أى التفكير بذهن مغلق لليوم وليس للغد .

سابعاً : ما هي معوقات الرؤية ؟

١. الخوف من المخاطر :

إن خفنا من المخاطر لن نستطع أبداً التفكير فى رؤى وأحلام المستقبل ولن يكون بإمكاننا أخذ أية قرارات بسبب المخاطر .

٢. محدودية الأفق لدى القادة :

عادةً ما يفتقر القائد المحدود الأفق أساساً إلى وجود رؤية لديه ومن ثم لا يستطيع توصيل هذه الرؤية إلى الجماعة التي

الرؤيت

يعمل معها . كما أنه يقاوم أية رؤية قد تأتيه من الجماعة التى يعمل معها .

٣ . الخوف من الفشل :

ذلك يشل حركة الإنسان بالكامل تجاه التغيير أو التعبير عن أى إبداع.

تامناً : كيف نتخفف الرؤيت ؟

١ . تهيئة الناس لقبول الرؤية

أ . اشرح الرؤية :

لذلك فمن الضروري أن تكون الرؤية واضحة ، ومفهومة ، لكل أفراد الجماعة ، لكى يتمكن الجميع من العمل معاً على تحقيقها . فالخادم الناجح يحتاج بعد أن يثق الناس فيه إلى القيام بشرح رؤيته لهم كى تصبح الرؤية جماعية بعد أن كانت رؤية فردية.

ب . تهيئة الجو للرؤية :

بمعنى آخر إعداد الناس لتقبل الرؤية وفهمها . وهذا الإعداد عادةً ما يتم للناس فى الكنيسة عن طريق المحاضرات والمؤتمرات والعظات .

الرؤيت

سر جنياً إلى جنب معهم أطلعهم على قلبك قبل أن تطلعهم على أمانيك ، فهم لا يهتمون بمدى ما تراه حتى يروا مدى إهتمامك بهم.

ج. إشراك الجماعة فى التخطيط والتنفيذ :

يحتاج الخادم عبر خدمته ليس رسم الخطة للناس بل لرسم الخطة مع الناس .

لذلك فمن أنجح الرؤى هى التى تتحرك كل الجماعة لوضعها أولاً ثم العمل على تحقيقها ثانياً .

نحتاج فى الرؤى إلى فضيلة التعلم من الآخرين بذهن مفتوح .

٢. بذل الجهد :

لكى تتحقق الرؤية لابد من بذل الوقت الكثير وبذل الجهد الكبير والرؤى لن تتحقق بواسطة أناس يحلمون فقط لكنها تحتاج إلى مزيد من الجهد وإقناع الناس بأهداف هذه الرؤى .

• توماس إديسون عرّف " العبقريّة " : ١% إلهام ، ٩٩% عرق
أى ١% حلم ، ٩٩% جهد .

الرؤية

٣. وضع الأهداف

رؤية بدون أهداف ليست رؤية ، ورؤية بدون أهداف تقاس ليست رؤية^(١)

أنواع الأهداف :

أ. أهداف قريبة المدى .

أمثلة : (مؤتمرات - إيجاد فرص عمل للشباب - تدريب خدام جدد - ...) .

ب. أهداف بعيدة المدى .

أمثلة : (إعداد قادة - إنشاء مبنى خدمات - إنشاء كنيسة - إنشاء مستشفى - حضانة ومدرسة) .

تاسعاً : ما هو دور الله في الرؤية ؟

١. يهب الله الرؤية من خلال الصلاة :

فالصلاة المسئولة يمكن أن تكون عاملاً فعالاً في صنع رؤية للمستقبل على أن تكون الصلاة نابعة من قلب يرغب في تطوير ذاته ، وتطوير كنيسته ، وتطوير مجتمعه . وأن تكون من قلب يسعى للتفكير والتخطيط للمستقبل بذهن مفتوح لله وبما حوله من معطيات بيئية .

(١) انظر موضوع الهدف ص ٥٠

الرؤيت

٢. يهب الله الرؤية بالإرشاد الإلهي :

الحكمة وطلب مشورة الآخرين .

" حيث لا تدبير يسقط الشعب ، أما الخلاص فبكثره المشيرين " (أم : ١١ : ١٤) .

" مقاصد بغير مشورة تبطل وبكثره المشيرين تقوم " (أم : ١٥ : ٢٢) .

اسأل المشورة لمن تعتبرهم حكما ولديهم البصيرة لمساعدتك

٣. الله يهب الرؤية من خلال المواهب :

يظهر دور الله في أنه الواهب للبشر المواهب التي يستخدمونها في إيجاد وتنفيذ الرؤى .

وهب الله عطايا ومواهب للناس جميعاً ، وهو يطلب منهم أن يستخدموها في حياتهم واستخدام هذه العطايا معناه وجود الله الفعال في حياة الناس .

فالله يكلمنا من خلال قدراتنا .

٤. الله يهب الرؤية من خلال العقل .

خلق الله الإنسان وخلق فيه العقل المفكر . فقد هيا الله الإنسان في أن يفكر في الخير وفي خدمة الآخرين ويتحقق ذلك عن طريق التفكير في رؤية ما .

الرؤيت

استتارة الذهن تساعد على فهم الإيمان وفهم دعوة الله للبشر
" مستتيرة عيون أذهانكم لتعملوا ما هو رجاء دعوته وما هو
غنى مجد ميراثه فى القديسين " (أف ١ : ١٨) .

٥ . اتحاد دور الله ودور الإنسان :

الإنسان يحتاج لله والله يحتاج للإنسان لتنفيذ رؤيته فى خدمة
البشرية لأن الله يخدم الناس عن طريق الناس .

(من يريد أن يعتمد على الله وحده ، الله لن يعمل وحده .

والإنسان الكسول لن يحقق آمالاً ولا طموحات فى الحياة .

الإنجيل لا يحرر الإنسان بطريقة آلية ، الإنسان يتحرر من خلال
الجهاد والكفاح ونعمة الله ترافقه) .

" لأن الله هو العامل فيكم أن تريدوا وأن تعملوا من أجل
المسرة " (فى ٢ : ١٢ - ١٣) .

يعد الإنسان أعظم شريك لله فى الإهتمام بالعالم . فالله خلق
العالم والإنسان يديره ويعتنى به .

ونحن فى كنيسة الأرثوذكسية نؤمن بالتناغم بين نعمة الله وجهاد
الإنسان ، نؤمن بالاتحاد بين الدور الإلهى والدور الإنسانى .

القيادة

عناصر الموضوع

١. ما هي القيادة؟
٢. قائد أم مدير؟
٣. فن أم علم؟ هل القيادة موهبة؟
٤. ما هي أنواع القيادة؟
٥. خريطة العملية القيادية.
٦. أساليب القيادة.
٧. القيادة الخادمة.
٨. تقييم نجاح قائد.

• هناك ٣ أنواع من الناس .

- ١- من لا يهتم بما يحدث .
 - ٢- من يراقب ما يحدث .
 - ٣- من يجعل الأحداث تحدث .
- القائد هو النوع الثالث .

القيادة

ما رأيك فى العبارة التالية؟

" كل إنسان يتكلم عنها ، قليلين هم من يفهمونها ، وأغلب الناس يريدونها... هذه هى القيادة ومع ذلك قليلون هم القادة!! "

. الإحتياج لقيادة :

" وطلبت من بينهم رجلاً (قائداً) يبني جداراً ويقف فى الثغر أمامى عن الأرض لكيلا أخربها ، فلم أجد !! " (حز ٢٢ : ٣٠)
أن العالم يحتاج إلى رجال وإلى نساء ، يحسون بمن حولهم ويحملون المسؤولية الجادة تجاه المجتمع والإنسانية .

أولاً : ما هى القيادة ؟

القيادة هى عملية تأثير لا أكثر ولا أقل .
القيادة هى القدرة على التأثير فى الغير وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة .
هى نظام يحرص على ممارسة تأثير خاص ، داخل مجموعة ، ليحركها نحو أهداف ، تقود لدوام الإستفادة ، وتفى بالإحتياج الحقيقى لتلك المجموعة .

القيادة

مهام قيادية كنسية :

- ✍ تعليم .
- ✍ رعاية .
- ✍ إدارة .

ثانياً : فائد أم مدبر ؟

تختلف القيادة عن الإدارة وإن كانت جزء منها . والسؤال ما هو

الفرق بين القيادة والإدارة ؟

لقد فرق أحد علماء الإدارة " ماكنزى Alec Mackenzie " بين

القيادة والإدارة : حيث خصص القيادة لعنصر الناس وخصص

الإدارة للتفكير فى الأشياء .

فخصص الأفكار والمفاهيم وتنفيذ العمل للإدارة وتهيئة وتسكين

الأفراد والإشراف عليهم ورقابتهم للقيادة ، بينما جعل صناعة

القرارات عامة .

القيادة

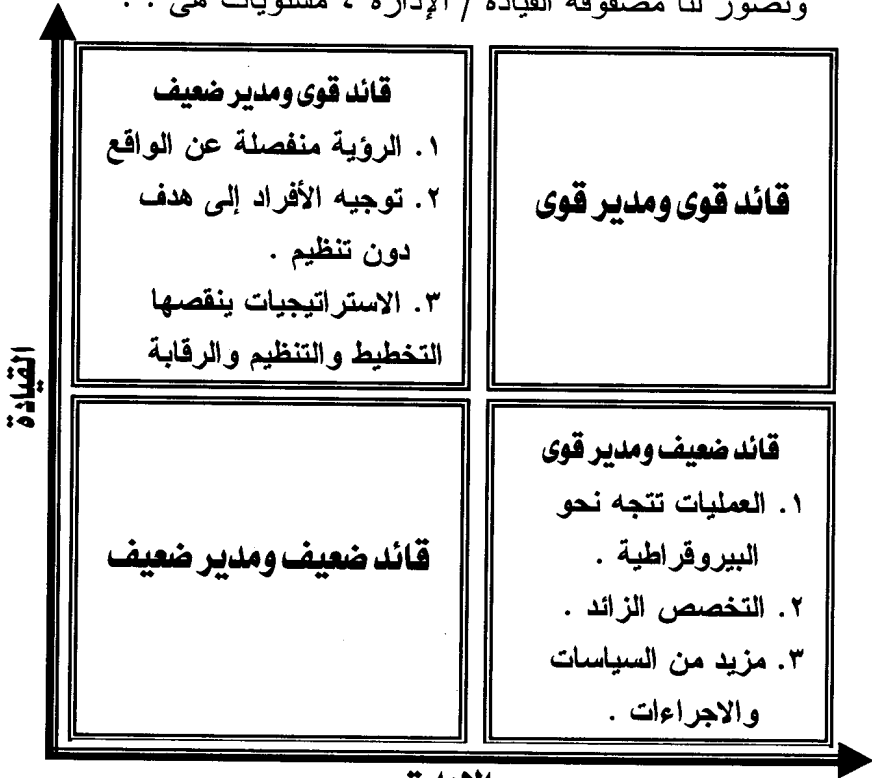
ونستطيع من خلال الجدول التالي التمييز بين القائد والمدير .

رقم	المدير	القائد
١	يفعل الأشياء بطريقة صحيحة	يفعل الأشياء الصحيحة
٢	ينفذ	يفكر
٣	يخطط	يضع رؤية
٤	ينظم ويحدد الاختصاصات	يعبئ الطاقات ويبني روح الفريق
٥	يكافئ	يحفز معنوياً
٦	يتعامل مع النظم والأشياء	يتعامل مع البشر
٧	يدير باللوائح	يدير بالمعاني والأمال
٨	يدير بالطرق التقليدية والمألوف	يبحث عن الجديد
٩	موضوعي منضبط	أنفعالي ملئ بالمشاعر ومتحمس
١٠	محفز من خارجه	محفز من داخله

القيادة

مصفوفة القيادة / الإدارة :

ليس هناك قائد ١٠٠ % أو مدير ١٠٠ % ولكن من الممكن أن تزيد نسبة القيادة والإدارة عند أى مسئول (أى نفس الشخص) وتصور لنا مصفوفة القيادة / الإدارة ٤ مستويات هى :



عزيزى الخادم اتمنى لك ان تكون مديرا ناجحا قويا وقائداً ناجحاً قوياً فى ذات الوقت .

ثالثاً : فن أم علم ؟ هل القيادة موهبة ؟

القيادة فن لأنها تعتمد على الإحساس بالموقف ورؤية الشخص وحماسه وهي أيضاً علم لأن لها قوانين ومبادئ يمكن دراستها والتدريب عليها .

الإمكانية للقيادة موهبة نولد بها ، ولكن الكفاءة شئ نكتسبه بـ:

أ- الفرص المواتية .

ب- التدريب .

ج- الخبرة .

القادة يصنعون ولا يولدون قادة . ومع أننا نقر بأن هناك من

لديهم استعداد طبيعي للقيادة أكثر من غيرهم ، لكن الإستعداد

الطبيعي وحده لا يصنع قائداً وعلى العكس ، هناك من ليس لديه

أستعداد طبيعي للقيادة لكن في قلبه رغبة مشتعلة أن يخدم يمكن

لهذا الشخص أن يحقق قيادة ناجحة .

راجعاً : ما هي أنواع القيادة ؟

١. قائد ديكتاتوري أوتوقراطي (فردى)

هذا القائد شعاره " أفعل كما أقول "

فهو يفرض خطة معينة على الجماعة ويلزمها بالتنفيذ . إنه السلطة الوحيدة ، يتصرف بمفرده ، لا يخضع لأحد ، ويلزم الجميع أن يخضعوا له . قد يكون صالحاً في تصرفات ، وخاطئاً في تصرفات أخرى .

مشكلته أنه بطبيعة دوره يجتذب إلى نفسه مجموعة من المنافقين يحاول المخلصون له أنتقاده وتوجيهه ، ولكن كبريائه لا يعاونه على ذلك . ومرات عديدة يجد أنه من الصعب عليه أن يكتشف من هو مخلص ومن هو منافق . هذا القائد يصبح هدفاً للجماعة ، وتمجيده يصبح الدافع الأول لمعظم الأحداث . لو ارتبط هذا النظام بفكر ديني ، صار الديكتاتور حاكماً باسم الله ، وأصبح حاكماً أوتوقراطياً أو ربما ثيوقراطياً وفي ذلك غاية الخطورة .

القيادة الفردية لا تعمل في اتجاه بناء الآخرين . لأنها ببساطة عباره عن تصرفات القائد فقط ، فهي إذاً لا تبني الجماعة . القيادة

القيادة

الفردية تساعد في بناء جيل اعتمادي يعتمد على القائد ، سواء كان القائد في الأسرة " كالمسئول عنها " أو سواء القائد في الكنيسة .

٢. قائد فوضوى :

هذا القائد شعاره " أفعل كما تريد " .

فى ظل هذا القائد ، يعمل كل فرد ما يحسن فى عينيه . فلا نظام ولا مسئوليات ولا أهداف . يحدث هذا عندما يكون الهدف غير واضح ، أو تكون القيادة ضعيفة ، أو الجماعة غير مترابطة ، وبذلك تعم الفوضوى ويشيع الفساد . أن الفوضى ليست حرية ، ولن تكون منتجة ، ولا بد أن ينشأ عنها إهمال وضياع .

٣. قائد ديموقراطى (جماعى) :

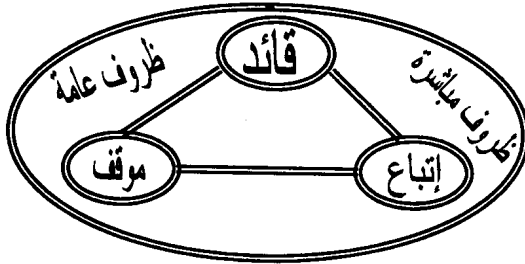
هذا القائد شعاره " دعنا نتفق على ما سوف تفعله "

هو القائد الذى يتفاعل مع الجماعة ، ويصبح واحداً منها . حتى كأنك لا تكاد تميز بين القائد والتابعين ، تصدر قرارات الجماعة الديمقراطية من صميم الجماعة نفسها ، وفى هذه الجماعة يحس كل فرد بمكانته ومسئوليته . إلا أن الديمقراطية قد تتحول إلى فوضى ، ما لم تكن النظم التى تربط الجماعة محكمة .

القيادة

ترتبط فكرة القيادة الديمقراطية (الجماعية) أساساً بتوزيع المسؤوليات على الأفراد ، وإتاحة الفرصة للجماعة أن تعمل وتتطلق . ولهذا فالجماعة تبدأ وتبتكر وتتطلق فى خدمة بلا حدود فالتحرك الجماعى يزيد الشعور بالمسئولية ويخلق جواً ديمقراطياً يتصف بالحرية والتعبير عن الرأى . والعمل الذى يتم عن طريق جماعة أعظم من العمل الفردى بكثير ، لأن الجماعة لها وجهات نظر متعددة . كما أن الجماعة تستطيع أن تبني ذاتها من خلال تكاتفها معاً

خامساً : العملية القيادية .



خريطة العملية القيادية

القيادة

<p>من هو؟ - نكاؤه وسعة إدراكه - حماسه - قيمه - ثقته - بنفسه - معرفته العامة - معرفته التخصصية - قدرته على الإتصال - قدرته على العمل الجماعي - طموحه .</p>	
<p>ماذا يفعل؟ - يبذل - يخطط - يحاور- يحفز ويدرب - يفوض - يقيم .</p>	
<p>من يقود؟ نضج الجماعة (رغبتهم وقدرتهم) - إنتماؤهم ونشاطهم- شخصياتهم واحتياجاتهم - ثقتهم في القائد - معتقداتهم وقيمهم .</p>	
<p>في أى ظروف؟ ١- ظروف مباشرة : نوع المؤسسة - الموقف الحالى - الدعم المقدم والموارد - تماسك الجماعة.</p>	
<p>٢- ظروف عامة : إجتماعية وسياسية - قانونية - قومية ودولية - عصرية (سمات العصر).</p>	

القيادة

سادساً : أساليب القيادة

- ١- التوجيه أو الإملاء (الأمر) .
- ٢- الإقناع (الإستشارة) .
- ٣- المشاركة .
- ٤- التفويض (الإحالة) .

١. التوجيه (الاخبار - الإملاء - الأمر) :

القائد يحدد دور المرؤوس ويأمر بماذا وكيف ومتى وأين يجب عليه أن يقوم بالمهمة المكلفة .

٢. الإقناع (الإستشارة) :

القائد مازال يمد الآخرين بجزء كبير من التوجيه ويأخذ معظم القرارات ولكل عن طريق زيادة التواصل في إتجاهين ، فإنه يحاول أن يستمع إلى أحاسيس وأفكار وإقتراحات المرؤوسين بخصوص القرارات .

٣. المشاركة :

القائد والمرؤوسين يشاركون في حل المشاكل وأخذ القرارات . ودور القائد هو أن ينصت بإنتباه وأن يسهل حل المشاكل .

القيادة

٤. التفويض (الإحالة) :

القائد الذى يناقش المشكلة مع المرؤوسين ثم يجعل أخذ القرارات إليهم لأنهم هم الذين يعرفون كيف ستنفذ المهام.

ملحوظات :

إن اختيار أسلوب القيادة يجب أن يكون بناءً على الموقف وبصفة خاصة على المستوى التطورى للمرؤوس .

وبناء على نظرية " القيادة الموقفية " فإن القائد يجب أن يكون مرناً جداً فى إختيار الأسلوب المناسب للمستوى التطورى للمرؤوس " (أى إمكانياته وحماسه) .

الأسلوب المناسب	مستوى المرؤوس
التوجيه .	غير قادر وغير راغب .
الإقناع .	غير قادر وراغب .
المشاركة .	قادر ولكن فاقد الثقة .
التفويض .	قادر وراغب .

ساجاً : ما هي القيادة الخادمة

القيادة الخادمة هي قيادة ولكن بأسلوب الخدمة أى أنها تحتوى على سلطة الخدمة وترتبط بالعتاء والبذل والتضحية عن طريق المحبة بين الخادم وشعبه . فالمحبة التى بين الخادم ومخدوميه مبنية على أساس أن الخادم يبذل شيئاً ، يبذل نفسه للآخرين ، فهو يعطى إيمانه وحبه وإخلاصه وغيرته ، ليزداد إيمان الناس وحبهم وإخلاصهم لله ولبعضهم البعض .

كما أن القيادة الخادمة تحتوى على السلطة فى العمل الرعوى والكنسى ، السلطة التى تتبع من الناس لشخص الخادم ، وبحسب عبارة الدسقولية " من حق الرعية اختيار الراعى " التى التزم بها قداسة البابا شنودة الثالث فى رساماته للآباء الأساقفة وللآباء الكهنة . وبدون هذه السلطة لا تستطيع الكنيسة انجاز مهامها . أى أن القيادة الخادمة = حب + سلطة .

السيد المسيح القائد الخادم :

أكد السيد المسيح على فكرة القائد الخادم فى مواضع كثيرة فى الأناجيل استخدمها على نفسه ، وطبق نفس الفكرة على التلاميذ وقد تعدى السيد المسيح التعاليم عن القيادة الخادمة إلى مرحلة

القيادة

الممارسة عملياً مع تلاميذه في مواقف كثيرة نذكر منها على سبيل المثال غسل السيد المسيح أرجل التلاميذ قبل عيد الفصح الأخير في حياته (يو ١٣: ١-٢٠) ، لا لمجرد أن يترك لهم مثالاً عملياً عن مفهوم التضحية والتواضع وإنما ليوضح معنى القيادة الخادمة

سمات الخادم القائد :

القائد الخادم هو الذى يجمع بين القيادة كسلطة وتوجيه وتأثير ، والخدمة كتضحية بالنفس والوقت والمال . لذلك فأهم سماته هي :

أ- القائد الخادم يعيش بالتواضع :

ترتبط كلمة الخدمة بالرغبة العميقة في خدمة الناس لا فى السيطرة عليهم . فدورنا ونحن نخدم لا أن نسود على حياة الآخرين بل أن نخدمهم . لهذا فكلمة خادم تعطى الإحساس بالتواضع قدام الناس وقدام الله كما أنها تحفز الخادم القائد على محاربة الأنانية بكل صورها .

القائد الخادم المدعو من الله شديد الحساسية بأنانيته ، وتجده يتربص لنفسه فى كل ما يقول ويعمل ، حتى يكشف الاتجاهات التى تبرز فيها أنانيته ويحاربها بالانتباه والسهر والصلاة والدموع

القيادة

أمام الله ، والوقوف ضد نفسه موقفاً حازماً . لا يوجد خادم يخلو من الأنانية تماماً ، ولكن أخطر خادم هو الذى لم يكتشف بعد اتجاهات الأنانية فى ذاته .

ب- القائد الخادم يعمل على تماسك الجماعة :

يعمل القائد الخادم على تماسك الجماعة مع بعضها البعض وعلى تكامل الأدوار بين أفراد الجماعة كما يوجه التفاعل الذى يجمع بين الجماعة وبين الأفراد ، فيكون التعامل مبنياً على الحب والرغبة الحقيقية فى تواجد الخادم مع الجماعة . تماسك الجماعة يعنى ترابطها ووحدتها فى حياة شركة مسيحية أرثوذكسية رغم اختلاف الآراء .

وأيضاً بجانب السمات السابقة يجب توفر بعض الشروط فى القائد الخادم هى :

- أن يكون مدعواً من الله لهذا العمل فهو يعمل بناء على رغبة حقيقية تتبع من داخله تجاه العمل الذى يقوم به .
- أن يقوم بخدمته بناء على رغبة الجماعة .
- أن يكون لديه رؤية لبناء الجماعة التى يعمل معها .
- أن يكون لديه القدرة الخلاقة على قيادة العمل الجماعى .

ثامناً : تُفهِم نجاح القائد

يمكنك أن تسأل نفسك الأسئلة التالية لتعرف إذا كان القائد ناجحاً
فى مهمته :

١. هل يفهم العمل الذى يقوم به ويتقنه تماماً ؟
٢. هل يصغى باهتمام إلى ما يصل إليه من شكاوى ؟
٣. هل يتعاون مع غيره أو يسير مستقلاً برأيه ؟
٤. هل عنده الميل للسيطرة على الغير ؟
٥. هل يميل لمشاركة غيره معه فى المسئولية ؟
٦. هل ينجز عمله فى موعده ؟
٧. هل يتحمل المسئولية برضى ، أو يتهرب منها ؟
٨. هل هو خلاق ومبتكر فى تفكيره ؟
٩. هل له شخصية جذابة ؟
١٠. هل هو محايد منصف ؟
١١. هل يعطى عمله الوقت الكافى ؟
١٢. هل يتحمل النقد ؟
١٣. هل يبيت فى الأمور دون تردد ؟
١٤. هل هو مستعد للاعتراف بالخطأ ؟
١٥. هل يسعى لزيادة خبراته فى موضوع القيادة ؟

القيادة

ختاماً :

أضع أمامك نموذجين للقيادة تاركاً لك حرية الاختيار .

القائد ص	القائد س
+ يعترف بأخطائه .	+ يعرف كل شيء .
+ يعرف الناس كيفية عمل الأشياء	+ يخبر الناس بما يجب عمله .
+ ينصح .	+ ينتقد .
+ يصغي أولاً .	+ يتحدث أولاً .
+ يعطى توجيهات ويناقش .	+ يعطى أوامر ولا يناقش .
+ يكتسب احترام الآخرين .	+ يطلب من الآخرين احترامه
+ علاقاته إنسانية .	+ علاقاته وظيفية .
+ محور إهتمامه تنمية من معه	+ محور اهتمامه الإنتاج .
+ سلطته من حب الناس له .	+ سلطته من منصبه .

الهدف

عناصر الموضوع

١. لماذا نهدف حياتنا ؟
٢. أنواع الأهداف .
٣. كيف تحدد هدفك ؟
٤. حدد وسائل تحقيق الهدف
٥. قيم أهدافك .

الحياة بدون هدف ضياع كامل هذه حقيقة يتفق عليها معظم البشر . وحين قال أصحاب مبدأ اللذة - فى القديم - " نأكل ونشرب لأننا غداً نموت " ، وجدوا معارضة شديدة عبر الأجيال . فالإنسان ليس جسداً ونفساً فحسب ، بل هو روح تصلى ، وذهن يفكر ، وعلاقات اجتماعية تحمل فى طياتها سعادة الحب والعطاء والمسئولية .

أولاً : لماذا نهدف حياتنا ؟

يجيب عن هذا التساؤل نيافة الابنا موسى^(١) قائلاً : إن الهدف ..

١. يعطى الحياة معنى :

أى أن الإنسان الذى يضع أمامه هدفاً ما ، يكون قد اختار الهدف من منطلق روحى أو فكرى معين ، مما يؤكد أن الحياة لها معنى خاص ... فإن الحياة فى عرف أصحاب الأهداف النبيلة أياماً نقضيها فى إسعاد أنفسنا بالله ، وإسعاد الآخرين به .

٢. يعطى الإنسان الطريق :

مادام الهدف واضحاً ومحددأ ، فهناك طريق لابد أن نسير فيه للوصول إليه ، وهكذا يعرف الإنسان أين يضع خطواته ، وفى أى اتجاه يتحرك ، حتى يصل إلى هدفه النبيل هذا.

٣. يعطى النفس حماساً :

فرؤية الهدف تدفعنا إلى بذل الجهد لكى نصل إليه ، بحماس يساعدنا على تخطى العقبات ، والتعامل معها وبدون رؤية الهدف نفقد حماسنا .

(١) الأبناء موسى . خدمة الشباب المعاصر ص ١٣٠

الهدف

٤. أقصر طريق .. أقل طاقة .. أكبر عائد :

بمعنى أن الهدف الواضح يساعدنى فى رسم خط مستقيم بين نقطتى البداية والوصول ، والخط المستقيم هو أقصر طريق بين نقطتين لذلك سأبذل أقل طاقة مطلوبة ، والمعروف أن بذل طاقة بسيطة أو محدودة فى الوصول إلى الهدف ، تعطى فائضاً من طاقة نبيذها فى ميادين أخرى .

ثانياً : أنواع الأهداف

١. الهدف العام للحياة (الإستراتيجى) :

أى النهائى والجوهري ، وهو الغرض الذى يعيش الإنسان لأجله فى العالم ، أو بعبارة أخرى هدف الحياة بالكامل ، وهو الوصول إلى ملكوت الله والحياة الأبدية .

٢. أهداف بعيدة الأمد :

وهى عبارة عن تصور لما ستكون عليه بعد عشر سنوات أو خمس سنوات وهذا التصور أو الهدف الكبير لا ينبع من فراغ ولكن يرتبط بالرؤية الكاملة لحياتك (الهدف الإستراتيجى) .

٣. أهداف قصيرة الأمد :

فالأهداف الكبيرة لابد أن تُقسم إلى أجزاء صغيرة حتى تستطيع أن تُقيم نفسك بعد كل فترة صغيرة .

ثالثاً : كيف تُحدد هدفك ؟

هناك عدة معايير للهدف الصحيح وهى

١. واضح ومحدد :

فى إحدى ندوات الشباب كانت إجابات الشباب عن سؤال : ما هو هدفك ؟
هى : أن أنجح فى حياتى ، أن أعيش للمسيح ، أن أطور شخصيتى ،.... إلخ .

نلاحظ أن هذه كلها أمنيات يتمناها أى إنسان ، لكن هدفك يجب أن يكون واضحاً ومحدداً ، فعندما تقول هدفى أن أطور شخصيتى يجب أن يتبع ذلك تحديد الأساليب والمجالات التى ستصنع فيها ذلك فعندما تقول هدفى النجاح فلا بد أن يتبع ذلك تحديد المجال الذى تريد أن تتجح فيه ، هل السنة الدراسية أم تتجح فى إقامة مشروع أم فى تعلم حرفة واتقانها وهكذا.

الهدف

لقد كان الهدف واضحاً في ذهن نحميا "هلم نبني أسوار اورشليم" (نح:١:١٧) ، وكانت هذه بداية النجاح .

٢. قابل للقياس :

من ناحية الكم والكيف والوقت ، فعندما تقول إن هدفى هو ربح نفوس للمسيح فذلك يعتبر ناقص لأنك يجب أن تحدد كم نفس ، وفى كم من الزمن ، وما هى الوسائل .
عندما يكون هدفك قابلاً للقياس فهذا يساعدك فى النهاية على تقييم نفسك باستمرار لتعرف هل حققت الهدف أم لا ؟

٣. فى ضوء إمكانياتك :

علمنا السيد المسيح أن من يريد أن يبنى برجاً لا بد أن يجلس أولاً ويحسب النفقة لئلا يبدأ فى بنائه ولا يستطيع أن يكمل ، فتكون النتيجة الخزى والعار وأنت عندما تضع لنفسك هدفاً ، ادرس إمكانياتك جيداً بكل أبعادها والإمكانيات التى يمكن استخدامها وادرس المناخ المحيط بك ثم حدّد هدفك ... فلتكن أهدافك عملية وقابلة للتنفيذ وليست وهمية وخيالية .

٤. أن يكون تحدياً :

أن الأهداف بطبيعتها يجب أن تكون أهدافاً أقرب إلى الأحلام أى أهداف على مستوى عال من الفكر والأداء فأحذر من أن تضع أهدافاً ضعيفة أو أقل من إمكانياتك .

من يحرك حياتك ، أنت أم الآخرون؟ تخيل حياتك بلا تحدٍ ولا مغامرة ، سيبقى الوضع على ما هو عليه. لذلك أقول لك اسكت الصوت الذى بداخلك : " لا أقدر ، ولا أستطيع " . بل ارسم لنفسك أهدافاً طموحة تعكس حقيقة شخصيتك وأحلامك وليست مجرد تقليد لأهداف شخص آخر .

٥. أهدافك يجب أن تكون متناغمة :

فيجب أن تكون أهدافك مرتبة ترتيباً زمنياً سليماً ، بحيث تحقق تحركاتك اليومية ، هدف الأسبوع ، والأهداف الأسبوعية معاً تحقق هدف الشهر ، ومجمل الأهداف الشهرية يحقق هدف السنة.... وهكذا .

وبذلك تحفظ حياتك من الفوضى والتشتت ولا تكون فى حياتك أهدافاً متضاربة .

٦ . محدد بوقت .

أى تحدد المدة الزمنية التى تحتاجها لتحقيق هدفك .

رابعاً : حدد وسائل تحقيق الهدف

عندما تحدد لنفسك هدفاً اكتبه وضعه أمامك حتى يكون واضحاً لك وفي ذهنك باستمرار ، ثم فكر في كافة الأساليب والبدائل التي يمكن استخدامها لتصل إلى هدفك ، ثم اختر أفضلها وأنسبها . فمثلاً لو كنت تريد أن تتعلم الكمبيوتر خلال فترة زمنية محددة ، فهناك عشرات البدائل وعليك أن تضع كل البدائل أمامك وتقيّمها ثم تختار أفضل الوسائل التي تحقق لك هدفك بأعلى درجة من الكفاءة وبأقل تكلفة ممكنة وبما يناسب ظروفك وإمكانياتك ، ولا بد من دراسة معوقات تحقيق الهدف التي ربما تعترضك وفكر في أنسب الحلول لها ، أو تجاوز تلك المعوقات ، أو التقليل من آثارها السلبية ، وانطلق بعزيمة قوية نحو تحقيق الهدف الذي وضعتة نصب عينيك .

خامساً : فَبِمَ أهدافك

لا تستطيع أن تخطو خطوة للأمام ما لم تقيم أهدافك بصفة مستمرة والتقييم يعنى الوقوف على جوانب الضعف وجوانب القوة ، ومعرفة ما استطعت تحقيقه من أهداف وما لم تستطع ، وكذلك يعنى تقييم الوسائل التى استعنت بها لتحقيق أهدافك وما إذا كانت هذه الوسائل ناجحة أم هناك وسائل أكثر منها فاعلية . لذلك ضع أسس قياس الهدف من قبل أن تبدأ فى تنفيذه .

ولابد للتقييم أن يجيب عن الآتى :-

- أ- متى اعتبر نفسى نجحت فى تحقيق هدفى ؟
- ب- هل استقدت من كل الإمكانيات المتاحة لى ؟
- ج- ما هى نقاط الضعف وكيف أعالجها ؟

إدارة الوقت

عناصر الموضوع

١. تصرف فى وقتك كوكيل أمين .
٢. ما هى خصائص الوقت ؟
٣. ما هى أسباب ضياع الوقت ؟
٤. ما الفرق بين الكفاءة والفاعلية ؟
٥. كيف تستغل وقتك بفاعلية ؟

أولاً: تصرف فى وقتك كوكيل أمين

إذا أردت أن يكون لك مستقبلاً عظيماً تعلم كيف تستغل وقتك أفضل استغلال . فرغم الاختلافات التى بين البشر إلا أن الكل متساوون فى أنه مع إشرافة كل صباح جديد ، أمام كل واحد منا ٢٤ ساعة والفرق بين الناجح والفاشل هو أن الأول استطاع أن ينظم ويستغل كل دقيقة فى يومه ، أما الثانى فلم يستطع .

إدارة الوقت

" فمن يضيع الوقت يضيع مستقبله ، ومن يقتل الوقت يقتل نفسه " إن كلمة الله تعلن لنا أننا وكل ما نملك ملك الرب ، " فللرب الأرض وملؤها ، المسكونة وكل الساكنين فيها " (مز ٢٤: ١) . ويقول إرميا : " من إحسانات الرب أننا لم نفن " (مرا ٣: ٢٢) فالوقت ملك للرب ، ويجب أن نتصرف فيه كما يقول الرسول بطرس : " كوكلاء صالحين على نعمة الله المتنوعة " (١بط ٤: ١٠) . فالوقت أعظم وزنة أعطاه الله لنا ويقول الرسول بولس : " مفتدين الوقت لأن الأيام شريرة " (أف ٥: ١٦) .

ثانياً : ما هي خصائص الوقت ؟

- غير مرن وغير ملموس .
- لا يستأجر ولا يشتري .
- غير قابل للتعويض .
- لا يجمع ولا يخزن .
- لا يمكن إسترجاعه .
- قيمته تتوقف على كيفية إستخدامه .

ثالثاً : ما هي أسباب ضياع الوقت ؟

- فى دراسة قام بها مايكل بوف (Michale beuf) لمعرفة الأسباب التى تؤدى إلى مضيعة الوقت ، توصل إلى عدة أسباب وهى :
- ١- المعوقات الهاتفية (التليفونات) .
 - ٢- الزوار غير المتوقعين .
 - ٣- الإجتماعات غير المجدولة (غير المنظمة) .
 - ٤- عدم وجود أولويات وأهداف ومواعيد للإنجاز .
 - ٥- مكاتب مزدحمة وعدم تنظيم شخصى .
 - ٦- تفويض غير فعال ، والتداخل فى التفاصيل الصغيرة .
 - ٧- عدم القدرة على قول " لا " .
 - ٨- التردد أو التأجيل أو التسويف .
 - ٩- ترك المهام قبل إنجازها .
 - ١٠- مصادقة من لا يحترمون الوقت .

إن هذه مجرد مجموعة أسباب كثيرة نضيع بها أيامنا وحياتنا.

هل فكرت يوماً أين يضيع وقتك ؟ ألم يحن وقت التغيير ؟

إن قراءة هذا المقال وحدها لا تكفى لتغيير عادة تضييع الوقت التى نعانى منها ، فالتغيير يتطلب وقتاً وجهداً . لنفرض أن الواحد

إدارة الوقت

منا أراد تعلم العزف على آلة موسيقية معينة ، فإن قراءة كتاب لا تكفيه لكي يتحول إلى فنان محترف . ويقول علماء النفس إن الإنسان يحتاج إلى ما يقارب ٢١ يوماً لكي يغير عادة ما فى عمله فعليه أن يبذل جهداً واعياً مثابراً للتغيير .

عملية التغيير المؤلفة من أربع خطوات :

- ١- اكتب السبب الذى يؤدى إلى ضياع وقتك .
- ٢- عدّد المشاكل التى تسببها عادة ضياع الوقت .
- ٣- تصور عادة تنظيم الوقت .
- ٤- تنمية عادة تنظيم الوقت .

راجعاً : ما الفرق بين الكفاءة والفاعلية ؟

الكفاءة : هى أن تؤدى الأشياء بشكل صحيح .
الفاعلية : هى أن تؤدى الأعمال الصحيحة .
أهتم أن تعمل الشئ الصحيح أولاً ... ثم بعد ذلك تسعى إلى عمله بالصورة الصحيحة .
يجب أن تحسن فاعليتك أولاً .
فمن الأفضل أن توجه نظرك نحو النتائج بدلاً من القلق بسبب الإجراءات .

إدارة الوقت

كثيراً ما نشغل بالوسائل وتغيب عن أعيننا الغاية .
من الممكن أن هذا العمل ما كان ينبغي أن تؤديه أصلاً ... لأنه
ليس عمك .

خامساً : كيف نُسْخَلُ وقتك بفاعلية؟

إن وقتك أمانة بين يديك ، وأنا أريد أن أقدم لك عدة اقتراحات
للاستفادة المثلى بالوقت .

١. خذ وقتاً للقيام بالتخطيط :

فكل دقيقة تضع في التخطيط توفر ٣ دقائق في التنفيذ ، فتدرب
على التخطيط لحياتك وأهدافك .

تذكر أن الفشل في التخطيط = التخطيط للفشل .

٢. درّب نفسك على نظام ثابت نسبياً :

في النوم والاستيقاظ والأكل والخروج والراحة ... إلخ . فالنظام
سيساعدك على تسيير حياتك ببسر وسهولة .

٣. حدّد أولوياتك :

مع بداية كل يوم اكتب المهام التي تريد أن تقوم بها مرتبة
حسب أهميتها .

مصنوفة إدارة الوقت :

السرعة

غير عاجل	عاجل	
(٢) * علاقات . * تخطيط . * ترفيه .	(١) * أزمات . * مشكلات ملحة . * مهام ذات تواريخ محددة .	هام
حدد لها وقت لأنها مهمة جداً	قم بأدائها الآن ، وإنفسك	
(٤) * أمور تافهة . * التسلية . * تضيعة الوقت .	(٣) * بريد . * تقارير . * مقابلات .	غير هام
لا تؤد هذه المهمات	أطلب من شخص آخر أدائها	

إدارة الوقت

إدارة الوقت

٤. حدّد مواعيد الانتهاء من المهام :

فكثيراً ما نحدد مواعيد البداية وننسى أن نحدد مواعيد الانتهاء من المهام التي نقوم بها ، فحدد مواعيدك بشكل واقعي وتمسك بها لكي يصبح لديك إحساساً دقيقاً بمقدار الوقت الذي تحتاج له مع عمل حساب للطوارئ .

٥. قم بمهمة واحدة كل مرة :

إنسى كل شئ إلى أن تنتهي من المهمة التي تقوم بها حالياً فكثرة المشغوليات تدمر تركيزك .

٦. استخدم وقتك المفضل بشكل فعال :

حدّد الوقت الذي تكون فيه في ذروة نشاطك كل يوم واستغله في القيام بالأعمال الهامة والتي تحتاج لمجهود فكري كبير، وتتطلب تركيزاً عالياً .

٧. قم بالعمل مرة واحدة فقط :

بمعنى أنه عندما تنتهي من قراءة رسالة أجب عنها فوراً حيث إن الموضوع لا يزال جديداً في ذاكرتك ، وهذا يوفر عليك مشقة إعادة الموقف مرة أخرى .

٨. استخدم الهاتف بفاعلية :

فلا تضيع وقتاً في مكالمات دون جدوى .

إدارة الوقت

٩. حدّد أوقات بداية ونهاية الاجتماعات :

حدد هدف أى اجتماع قبل أن تبدأه ، وابدأه فى الوقت المحدد وحدد مدة الاجتماع ثم التزم بها .

١٠. تخلص من شئ ما كل يوم :

تخلص من الأوراق عديمة الأهمية ، وأعد ترتيب أولوياتك واحذف ما أنجزته وتخلص مما يبدو قليل الأهمية.

١١. كف عن التأجيل :

التأجيل أكبر مضيعة للوقت ، فالابتداء فى العمل أقل ألماً من التفكير فيه .

تذكر أنه كلما قمت بتأجيل أداء المهمة لمدة أطول ، ازدادت مقاومتك للعمل عليها ، وأصبح البدء فى العمل مسألة أكثر صعوبة وفى أمثالنا الشعبية " لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد " .

١٢. تعلم كيف تفوض :

فكل ما يمكن أن تفوضه للآخرين ليقوموا به بدلاً منك فوضه فهذا سيوفر وقتك للمتابعة السليمة والقيام بأعمال أخرى^(١) .

(١) أنظر موضوع التفويض ص ٧٨

إدارة الوقت

١٣. كافئ نفسك :

بعد أن تنتهي من عمل هنئ نفسك ، وخذ بضع دقائق للارتياح واجعل نفسك خالي الذهن قبل أن تبدأ في المهمة التالية ، وتمتع بالإحساس بالإنجاز .

١٤. احتفظ بأوراق مكتبك منظمة :

وهذا سيوفر لك الكثير من الوقت.

١٥. قلل ساعات نومك :

فالنوم يولد نوماً ، فبقدر الإمكان قلل هذه الساعات إلى الحد الأدنى بحيث لا يؤثر هذا على تركيزك .

١٦. قاعدة (٢٠/٨٠)

إذا كان أمامك العديد من المهام التي يجب عليك أداؤها ، ووجدت صعوبة في تحديد أيها تبدأ ، فمن الممكن أن تساعدك قاعدة (٢٠ / ٨٠) على أن تقرر .

٨٠ % من الوقت متاح \leftarrow تؤدي إلى ٢٠ % من النتائج .

٢٠ % من الوقت متاح \leftarrow تؤدي إلى ٨٠ % من النتائج .

إدارة الوقت

وهي تقترح أن عدداً صغيراً نسبياً من الأسباب يؤدي إلى حدوث نسبة كبيرة من النتائج ، أو بعبارة أخرى ، أن بعض المهام تعتبر مثمرة أكثر من غيرها . والسر هو أن تعرف ما هي هذه المهام وتركز عليها . فمن الممكن أن يكون ٢٠ % من المهام التي يجب عليك فعلها تؤتي ٨٠ % من النتائج هذه المهام هي التي تجعل لمجهوداتك عائداً كبيراً .

ومن ناحية أخرى ، من الجائز أنك تقضى ٨٠ % من وقتك في العمل على أنشطة لا تحقق لك إلا ٢٠ % فقط من النتائج ، وهذا ليس استغلالاً جيداً للوقت .

صلاة

يا يومى العاوى
 لبتنى أظن إله الكنز الذى فىك
 أتعلم منك .. أحببتك .. أتذوقك .. أباركك قبل أن تمضى ..
 لأدعنى أريد حبتك للبحث عن مخزن نور الكمال ..
 وحنى أضحكت ماومت فى مناوئ .. فرما خاب فؤلك حنى ..
 قد يأتى يوم .. وأتوق كل التوق إله أعود ..

مهارات التواصل

عناصر الموضوع

١. ما هو التواصل؟ وتعريفه؟
٢. ما هي أهداف التواصل؟
٣. ما هي عناصر التواصل؟
٤. مسارات التواصل.
٥. مهارات التواصل.
٦. ما هي معوقات التواصل.

أولاً : ماهو التواصل ؟

من بين أنشطة الإنسان نجد أن التواصل أصعبها ، ولكنه من أكثرها ثمراً ، وهي المهارة الأساسية التي يبني عليها الكثير من الأنشطة والإنجازات .

- التواصل في الكتاب المقدس يعنى الشركة (كونيونيا)
الكنيسة مبنية على حياة الشركة (التواصل) .
يحقق التواصل للإنسان آدميته .
يقضى الإنسان معظم وقته فى اتصال .

تعريف التواصل :

التواصل هو عملية تبادل المعلومات والفهم بين طرفين وفي اتجاهين بوسائل فعالة.

التواصل هو عملية إرسال واستقبال أفكار ومشاعر لأجل الوصول لفهم مشترك واتفاق مشترك واستجابة مرضية .

التواصل لايهتم بنقل المعلومات والحقائق والأفكار فقط ، بل ينقل أيضاً المشاعر والآراء والاتجاهات ، فالتفاهم رسالة للعقل والقلب والإرادة معاً .

يصبح التواصل فعالاً حينما ينجح طرفا العلاقة في نقل الرسالة واستقبالها بشكل جيد .

ما هي المجالات التي تحتاج للتواصل ؟

• العمل • الخدمة • الأسرة • مع الله • مع النفس

ما هي المجالات التي لا تحتاج للتواصل ؟

لا يوجد مجال لا يحتاج إلى التواصل .

ثانياً : ماهي أهداف التواصل ؟

1. توصيل معلومة .
2. التأثير على المشاعر .
3. الإقناع .
4. التفاعل .
5. تحفيز (نحو سلوك معين) .
6. التسلية (وقت ممتع) .

مهارات التواصل

س : ماذا يحدث إذا فشل التواصل ؟

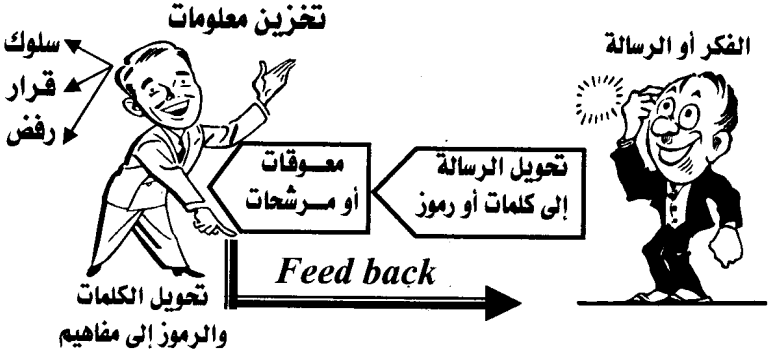
- ١ . فشل العمل وعدم الإنجاز .
- ٢ . فساد العلاقات .
- ٣ . سوء الظن وسوء تفسير الرسائل .
- ٤ . عدم الثقة .
- ٥ . الإضرار بروح الفريق .

ثالثاً : عناصر التواصل



- ١ . **مُرْسِل** : هو الشخص الذي يعد الرسالة ويرسلها .
- ٢ . **مُستقبل** : هو الشخص الذي يستقبل الرسالة ويجب عليها .
- ٣ . **رسالة** : هي المعلومات التي يريد المرسل أن يتلقاها المستقبل .
- ٤ . **Feed back (تغذية مرتدة)** : هي رد فعل المستقبل للرسالة .

خطوات التواصل



١. الفكرة أو الرسالة .
٢. تحويل الرسالة إلى كلمات ورموز .
٣. تمر الرسالة بعوائق ومرشحات .
٤. الإستقبال من الحواس .
٥. تحويل الرموز أو الكلمات إلى معاني في ذهن المستقبل .
٦. التعامل مع الرسالة بتخزين المعلومات أو السلوك أو إتخاذ قرار أو الرفض .
٧. Feed back (التغذية المرتدة) .

رابعاً : مسارات التواصل

١. رسمي وغير رسمي :

الإتصال الرسمي : أى فى صورة لقاءات واجتماعات رسمية .
أما الإتصال غير الرسمي : فيتم من خلال اللقاءات الاجتماعية
وأوقات الفراغ ونحن نحتاج له لكى يساعد على تماسك الفريق
ورفع الروح المعنوية للجماعة ، وزيادة العلاقات الإنسانية . ومن
هنا نحن نحتاج له جنباً إلى جنب مع الإتصال الرسمي .

٢. شخصى وغير شخصى :

الإتصال الشخصى : مثل اللقاء المباشر أو المقابلة الشخصية
أو الإتصال التليفونى أو الإتصال الشخصى .

مزايا الإتصال الشخصى :

- أ. الإقتصاد فى الوقت والسرعة فى الأداء .
- ب. أفضلية مواجهة الموقف وجهاً لوجه وبالتالي تسهيل عملية الفهم
- ج. إزالة المعوقات وكسر حدة الحواجز .

مهارات التواصل

الإتصال غير الشخصى : هو الإتصال الكتابى ويعتمد على الكلمات المكتوبة وذلك فى صياغة مضمون الرسالة التى توجه إلى مستقبلها ويمكن أيضاً برسائل الموبايل ورسائل الـ E-mail ويشكل الإتصال غير الشخصى جزءاً هاماً من عملية الإتصال

٣. الإتصال الرأسى والأفقى :

الإتصال الرأسى :

بين شخصين أو عدة أشخاص فى رتب ومستويات مختلفة وهو من أعلى إلى اسفل (أى من رئيس إلى مرؤوس) أو من أسفل إلى أعلى (أى من مرؤوس إلى رئيس) .

الإتصال الأفقى :

يعنى الإتصال بين مجموعة من نفس المستوى .

خامساً : مهارات التواصل

سنشرح كيف نتواصل بطريقة جيدة من خلال تحسين مهارات التواصل عند عناصره (المرسل والمستقبل) .

أ- المرسل .

١. ضرورة الإرسال . أحياناً يفترض الشخص أن الآخر يعرف الرسالة وبالتالي لا يحتاج أن يبلغه بها " هو لازم يفهم لوحده " .

على أن أوصل ما أرى أن وصوله للأخر شئ مهم .

٢. عبر عن اهتمامك بالشخص الأخر .

• ناظراً له (ويفضل وجهاً لوجه بدون حلقه) .

• أقترب منه .

• يفضل ألا تكون الإرسال اثناء التحرك .

٣. استخدم لغة يفهمها الآخر ويقدرها .

• كارت • ورد • كتب

٤. ابتكر رسائل خاصة بك لتوصل المقصود .

٥. مايصل عن طريق الكلام ٧ % وطريقة الكلام ٤٠ % .

أما الباقي ٥٣ % وسائل غير لفظية لذلك اهتم بلغة الجسد

(وضع الجسم - اليدين - العين ...) .

٦. راعى مشاعر المستقبل - نقادى الكلمات التى تضايقه .

مهارات التواصل

٧. تأكد انه فهمك فهماً صحيحاً .
٨. اختر الوقت المناسب والمكان المناسب .
٩. توفير وسيلة تواصل واضحة ومفهومة .
١٠. معرفة طبيعة المستقبل وفهم احتياجاته .
١١. استخدم الكلمات السحرية (من فضلك - شكراً - متأسف ..)

ب - الاستقبال :

١. الانصات الجيد :

هو الإستماع ولكن بـ :

أهتمام : انتباه وتركيز .

فهم : معرفة ما يقال ومعرفة ما وراء الكلام .

إحساس : أشعر بمشاعره وهو يتكلم .

• يسأل أسئلة أثناء الحديث لمحاولة الفهم .

• يعيد صياغة وتلخيص ما قاله الآخر بطريقته .

• يركز على ما يقال ويظهر ذلك .

• يومئ برأسه ليشعر الآخر أنه متابع .

• يهتم بالمحتوى العام ولا يقف عند الألفاظ .

• يضع عيونه في عيون المرسل ولا ينشغل بأشياء أخرى .

• يؤجل إبداء رأيه أو حكمه على ما قيل حتى نهاية حديث المرسل .

مهارات التواصل

٢. قبول الآخر :

ليشجعه للإستمرار فى التواصل وهذا لا يحتم الموافقة بل يتطلب عدم الإدانة .

٣. لا تتفاعل مع الموضوع فى نفس اللحظة Don't React Immediately

٤. الترجمة الصحيحة ... فحاول أن تفهم ما يقصده المرسل .

٥. أحرص الاستماع الخاطئ .

أ- الاستماع الظاهرى : لا يسمع لكن يتظاهر بالسمع .

ب- الاستماع الجزئى : يسمع جزء من الحديث والجزء الآخر لا يسمعه .

ج- الاستماع الاختيارى : يسمع الذى يريده فقط (عملية فلترة)

د- الاستماع الهجومى : يسمع لكى يحضر الدفاع أو الرد لما يسمعه .

٦. لا تقاطع ولا تخرج عن الموضوع .

٧. استخدم هذه العبارات لتحسين وتشجيع التواصل :

- " قل لى أكثر عن .. "

- " احب أن أسمع ما تفكر فيه .. "

- " هل تود أن تتكلم عن .. "

- " يبدو أن لديك أفكاراً أو مشاعر تجاه هذا .. "

- " أنا مهتم بما تريد أن تقوله .. "

ساساً : ماهي معوقات التواصل الجيد ؟

١. صعوبة اللغة : بمعنى استخدام المرسل مصطلحات ومفاهيم غير واضحة تماماً عند المستقبل .
٢. البعد المكاني .
٣. وجود فروق شخصية أو ذاتية بين طرفي التواصل : بمعنى أن التوجهات وطريقة التفكير والثقافة مختلفة بينهما .
٤. فقدان عنصر الثقة : بمعنى أن مصداقية المرسل ضعيفة أو مهزوزة عند المستقبل .
٥. لغة الجسم لا تتفق مع اللغة اللفظية .
٦. اختلاف الأهداف بين المرسل والمستقبل .
٧. لا مبالاة من المستقبل للرسالة أو المرسل .
٨. الحكم المسبق .

وختاماً :

إن التفاهم لا يمكن افتعاله ، فالمحبة إن كانت موجودة لا يمكن إخفاؤها ، وإن لم تكن موجودة لا يمكن استظهارها .
فالتواصل هو الحب والحب هو الله .

التفويض

عناصر الموضوع

١. ماهو مفهوم التفويض ؟
٢. لماذا يرفض بعض القادة التفويض ؟
٣. ما ضرورة التفويض ؟
٤. كيف تقوم بالتفويض ؟
٥. لماذا أفوض ؟
٦. لمن أفوض ؟
٧. كيف أفوض ؟
٨. كيف تصحح الأخطاء ؟
٩. أمثلة كتابية .

" أفضل أن أجعل عشرة رجال يقومون بأداء العمل من أن أقوم

بعمل عشرة رجال .

" أفضل مدير هو الذى يمتلك بصيرة نافذة ليختار اناساً صالحين

لعمل مايريده ، وأن يضبط نفسه بما فيه الكفاية حتى لا يحتك بهم

تيدور روزفلت .

" أثناء قيامهم بالعمل "

اولاً : ما مفهوم " التفويض " ؟

" هو أن ترفع يديك عن العمل ، ولكنك تضع عليه عينيك وقلبك " إن التفويض يتضمن إعطاء مهام ومعها سلطاتها ، لشخص معين ، ليقوم بالعمل الموكول إليه .
يكون التفويض عادة لبعض المهام والسلطات . الا أنه في حالة غياب القائد أو الرئيس ، يلزم له ان يفوض كل مسؤولياته لآخرين يحلون محله أثناء غيابه فلا يتعطل العمل .
لايجوز لرئيس ان يتغيب دون تفويض مسؤولياته لآخر .

ثانياً : ماذا يرفض بعض القادة التفويض ؟

- عدم الرغبة في التفويض .
- خوفاً من ضياع السلطة .
- خوفاً من اداء العمل بطريقة سلبية .
- خوفاً من اداء العمل بطريقة أفضل .
- خوفاً من الاعتماد على الاخرين .
- نقص التدريب (على فن التفويض) .
- عدم الاستعداد لإتاحة الوقت الكافي للتفويض .

التفويض

عبارات تتردد على السنة هؤلاء القادة :

- " أنا الوحيد الذى يمكنه تنفيذ هذا العمل " .
- " جماعتى ينقصها الخبرة " .
- " اخاف من التسبب " .
- " فى النهاية سوف اعيد العمل " .
- " الأسهل ان أعمل شيئاً بنفسى من أن أشرحه للأخرين " .

ثالثاً : ما ضرورة التفويض ؟

فوائده بالنسبة للقائد :

١. يقلل عبء العمل .
٢. يزيد الوقت المتاح لخدمات أكبر مثل التخطيط والتفكير للمستقبل والتطوير .
٣. يعلمه التسامح وعدم الانانية .

فوائده بالنسبة للمرؤوسين :

١. يزيد مهارة ومعرفة المرؤوسين ويدريب الصف الثانى
٢. ينمى لديهم الاحساس بالمسئولية
٣. يقوى العلاقة بين القائد والمرؤوس بناء على زيادة الثقة وزيادة معرفة كل منهما للآخر .

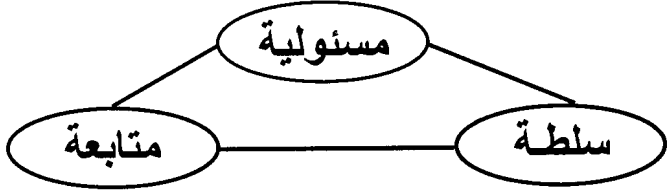
التفويض

فوائده بالنسبة للعمل أو الخدمة ككل :

١. زيادة فى الانجاز والانتاج والفاعلية .
٢. يعطى الجماعة معنى هاماً ، هو أن القائد ليس هو " السيد " بل للجماعة الحق فى التحرك بدونه وفى غيابه .

راجعاً : كيف نفهم بالتفويض ؟

- التفويض سهل بالكلام صعب التنفيذ ، وهو يقوم على ثلاثة دعائم :
١. إعطاء مسئوليات .
 ٢. إعطاء سلطات او صلاحيات ومساندة .
 ٣. المطالبة بالنتائج ومتابعه العمل .



س : ما الفرق بين التفويض والتنازل ؟

- أن تركت المسئولية والسلطة ولم تحاسب المساعدين كان هذا تنازلاً واستقالة أو عدم اهتمام بالعمل .
- " فالسلطة تفوض ولكن المسئولية لا تفوض ابداً " .
- بمعنى أنك فى النهاية تتحمل المسئولية .

التفويض

خامساً : ماذا أفوض ؟

١. اعمال يجب ألا تقوم بها (سهلة التفويض) .

هى الاعمال الروتينية والتي تشغل وقتاً طويلاً وتحتاج قدرات بسيطة .

٢. اعمال يمكن تفويضها (ممكنة التفويض) .

هى اعمال تعطىها للآخرين لتستفيد من قدراتهم ومهاراتهم ويمكن تدريبهم عليها

٣. اعمال يجب ان تقوم بها بنفسك (مستحيلة التفويض)

التي لا بد أن تفعلها بنفسك . فأنت تفوض الاعمال الاخرى اساساً لكي تتفرغ لهذه المهام الرئيسية (مثل : التخطيط الاستراتيجى) .

سادساً : من أفوض ؟

" الرب يريد رجلا حسب قلبه " (اصم ١٣ : ١٤)

على القائد التدقيق فى إختيار الشخصية المناسبة للقيام بالعمل بدلاً منه ، لذلك عليه أن يبحث عن شخص :

١. يؤمن بالعمل الموكل إليه ، مستعد إن يقوم به .

التفويض

٢. يعى مسئوليته ودوره وعلى علم بكافة جوانب العمل المنوط به .
٣. لديه وقت كاف للعمل الذى يقوم به . وسيقدر على مواصلته .
٤. اهتمامه وحماسه للعمل .
٥. مهاراته ومعرفته وقدراته .
٦. كفاءته وأعماله السابقة .

تصنيف الافراد :

١. يملك خبرات ويملك خبرة عملية	أعطه فرصة فورية.
٢. يملك قدرات ولايمك خبره عملية	أعطه فرصة متدرجة.
٣. لايمك شيئاً	يحتاج تدريب وتشجيع وفرصة فى الوقت المناسب.

أربعة أسئلة علي الرؤوس إن يسألها :

١. ما المفروض علي أن أفعله ؟
٢. هل تسمح لي بعمل ذلك ؟
٣. هل ستساعدني عندما أكون محتاجاً للمساعدة ؟
٤. هل سوف تسمح لي بمعرفة كيف أفعل ذلك ؟

ساجا : كيف أفوض ؟

١. حدد للناس الاعمال والمهارات المطلوبة .

يجب على القائد أن يجعل الاتباع علي علم بالمطلوب منهم بالتحديد . ويلاحظ أن القائد هنا عليه أن يؤكد النتائج المطلوبة وليس الوسائل للوصول إليها ، فليس على القائد فرض طرق على الآخرين .

٢. ساند .

من ضمن المسانده . أن تعلن له لماذا أخترت له هذه المهمة وكذلك ثقتك به . وضح له أنك ستكون موجوداً عند الحاجة إليه ، وأيضاً من طرق المساندة التدريب وتنمية المهارات .

٣. راقب وقيمه وصحح .

جب وضع معايير ومقاييس للنتائج :

أطلب تقريراً شفوياً أو كتابياً عن سير العمل .
إعمل على تحديد جدول زمني للمتابعة .
قم بتصحيح الاخطاء مع المساعدة .

ثامناً : كيف تصحح الأخطاء ؟

خطأ ثانوي : عندما يبدو أن الامور لا تجري وفقاً للجدول المحدد يمكنك ترتيب لقاء مع المرؤوس لمناقشة أسباب المشكلة ، قد تجده مدركاً الوضع ومسيطرأ عليه .

خطأ رئيسي : عندما يبدو ان الامور خارجة عن طريق سيرها يمكنك توفير المساعدة لحل الصعوبات وأن توضح للمرؤوس أنك لا تلقى اللوم عليه ولكنك فقط تفعل كل ما يمكن للمساعدة .

خطأ فادح : عندما يبدو كما لو انه كارثة ستحصل في العمل يمكنك تولى العمل بنفسك وإكماله للوصول إلى نتيجة معقولة إذا كان ذلك ممكناً .

ثاسعاً : أمثلة كتابية

من فضلك أفتح كتابك المقدس وقرأ (خر ١٨: ١٣-٢٧) فهو مثال مشهور لتفويض السلطة في الكتاب المقدس . حدث ذلك حين وجد يثرون حمو موسى العديد من الأثقال الشديدة فوق كاهل موسى .

ولكن أيضاً توجد نصوص أخرى يمكن الرجوع إليها :

- تفويض السيد المسيح لتلاميذه (مت ٢٩: ١٨-٢٠) .
- تفويض نحميا للآخرين في العمل (نح ٣) .
- تفويض بولس الرسول لتيموثاوس (٢ تي ٢: ١-٢) .

التحفيز

عناصر الموضوع

١. نظرية الاحتياجات .
٢. النظرية السلوكية .
٣. نظرية الأهداف .
٤. نظرية X ، Y

" لكل شخص مفتاحه " أضغط على الأزرار الصحيحة حيث أن الناس غاية فى التعقيد فليست هناك طريقة احدة لتحفيزهم وللإجابة عن السؤال : " كيف يمكننى تحفيز كارل أو كلوديا أو كلارا * ؟ "

" لايسع المرء إلا أن يقول : " هذا يتوقف على " :

١. كارل أو كلوديا أو كلارا (شخصيتهم) .
 ٢. احتياجاتهم .
 ٣. نوع العمل الذى يقومون به .
 ٤. موقفهم .
 ٥. الحاجة الملحة لهم .
- والكثير جداً من العوامل الأخرى .

* هذه أسماء ابنائى بالجسد .

وبناء على ذلك ، ليست هناك نظرية واحدة بسيطة من شأنها أن تساعدك ، لا يوجد " حل واحد يناسب الجميع " عندما يتعلق الأمر بالتحفيز .

وتماماً كما أن طعام شخص ما هو سم قاتل بالنسبة لشخص آخر ، إن ما من شأنه تحفيز شخص ما قد يحمل آخر على التسويف .

ولكن ، تذكر دائماً القاعدة الأساسية في الإدارة :

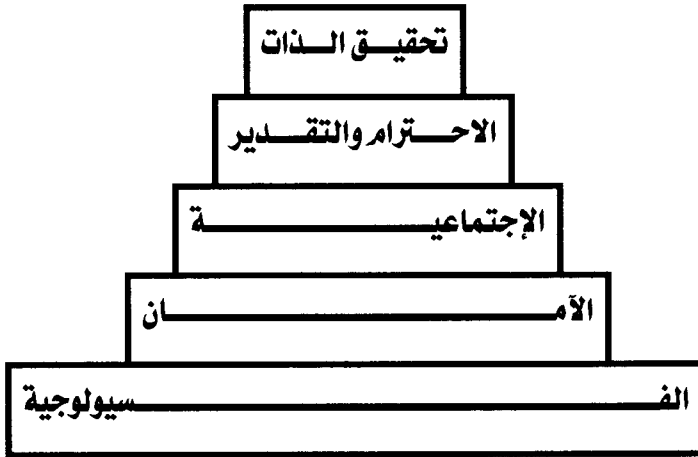
" إذا لم يفعل ما تفعله ، فافعل شيئاً آخر " .

عند تحفيز الناس ، يجب عليك أن تكون مثل المخبر السرى الذى يرغب فى دخول منزل مشتبه به : أنه يستخدم كثيراً من المفاتيح المختلفة حتى يجد المفتاح المناسب لقفل الباب .

وعندما تبدأ فإنك لاتعرف أى المفاتيح هو المطلوب لفتح الباب لذا فإنك تتابع المحاولة حتى تنجح فى فتح الباب ، أو الشخص فى هذه الحالة كل شخص لديه قفل تحفيزى ، وهذا الموضوع يقدم لك النظريات والتلميحات الخاصة بالمفاتيح التى يمكن أن تستخدمها وكيفية الإستفادة منها لصالحك .

اولاً : نظرية الإحتياجات

نظرية " تسلسل الاحتياجات " تقوم على أساس أن الأفراد يطلبون إشباع مستويات متصاعدة من الاحتياجات . ويعتقد " ابراهام ماسلو " العالم الذى وضع النظرية أنه عندما يتم تحقيق أحد مستويات الإشباع يصبح مستوى آخر من الاحتياجات مهماً ، مثل درجة سلم متصاعدة وسوف نشرح كل مستوى من مستويات الاحتياجات .



١. الاحتياجات الفسيولوجية :

الاحتياجات الأكثر اهمية ، تلك التى فى سفح الهرم ، وهى تحديداً

- الهواء - الماء - الغذاء - النوم - الجنس

تلك الاحتياجات اساسية من أجل استمرار الحياة . وإذا فقدنا تلك الأشياء فإن حياتنا تتعرض للخطر . بل إن البعض سيقا تل من أجل تأمينها .

٢. احتياجات الأمان :

وهنا نحتاج أن نكون فى مأمن من الأذى ، ولكي نحقق هذا فإننا نحتاج إلى :

- المسكن والملبس
- الأمان والأمان الشخصيين
- وبمجرد اشباع هذه الحاجة ، ننتقل إلى المستوى الثالث .

٣. الاحتياجات الاجتماعية :

بما إننا لسنا جزراً منعزلة فإننا فى حاجة إلى :

- اصدقاء وزملاء
- أن نكون جزءاً من مجموعة
- أن نكون جزءاً من فريق
- أننا نريد اناساً نتحدث إليهم ، ويشاركوننا أفراننا ، واحزاننا ، واحلامنا ومخاوفنا ، وطموحاتنا. وبمجرد اشباع تلك الاحتياجات ننتقل إلى المستوى الرابع .

٤. احتياجات الاحترام والتقدير

وهذا يعنى الإستمتاع بالمنزلة الشخصية . فى إطار مجموعتنا أو فريقنا نحن فى حاجة إلى منزلة ودور ليمنحنا الشخصية الفريدة والهوية .

هذا يسمح لنا بأن نكون أنفسنا وبأن نعبر عن شخصياتنا . إننا جزء من مجموعة ، لكننا أيضاً نتمتع بدور خاص ونحتفظ بمكانة فردية وشخصية وبمجرد إشباع هذه الاحتياجات ، ننتقل إلى المستوى الخامس والآخر .

٥. احتياجات تحقيق الذات

وتلك الاحتياجات هى حاجتنا إلى أن نكون أفضل مايمكننا أن نكون ، بكل المواهب والمنح التى نمتلكها. وتلك الاحتياجات تتعلق بأن نكون ذاتنا الحقيقية : بعد أن نحقق كل ما عقدنا العزم على تحقيقه ، وبعد أن نصبح ما كنا نريد أن نكون ، وبعد أن نشعر بالرضا عن موقعنا ونعلم أننا قد بذلنا اقصى ما لدينا وأفضل ما يمكننا بما لدينا من إمكانيات .

كيف تحفز باستخدام هذه النظرية ؟

١. الاحتياجات الفسيولوجية

تأكد من أن التعويضات كافية للوفاء بالضروريات الأساسية للغاية في الحياة على الأقل مثل : الطعام ، والشراب ، والملبس ، والمسكن . بالإضافة إلى ذلك تأكد من وجود فترات راحة ، وعطلات ، ووقت لراحة المخدمين وتجديد طاقتهم .

٢. احتياجات الأمان

- تأكد من أن بيئة العمل والخدمة آمنة .
- وفر تجهيزات للأمان في المكان .
- تأكد من أن المخدم له ظروف سكن مناسب .

٣. الاحتياجات الاجتماعية

- شجع المخدمين على تشكيل مجموعات وفرق عن طريق :
- السماح لهم بالعمل سوياً بشكل منظم .
 - تقسيمهم إلى مجموعات .
 - التأكيد من التفاعل مع بعضهم البعض .
 - تشجيع الرحلات والمؤتمرات .

٤. احتياجات الاحترام والتقدير

شجع الأفراد وكافئ إسهاماتهم وإنجازاتهم الشخصية .

٥. احتياجات تحقيق الذات

هنا يرغب الأفراد في ان يكونوا قادرين على تخيل أنفسهم على أفضل ما يمكن أن يكونوا عليه . ويمكن التأكيد على هذا عن طريق تقدير العمل الجيد باستمرار ، بحيث يستطيع الأفراد التفكير في انفسهم باعتبارهم اشخاصاً يقومون بعمل جيد ، وانهم يحققون ذواتهم بطريقتهم الخاصة .

ثانياً : النظرية السلوكية

تسمى النظرية السلوكية نظرية الرجل الفأر لأن " سكينز " - اكثر علماء النفس السلوكيين شهرة تقريباً قام بأغلب عمله على الفئران. تقترح هذه النظرية أن تحفيز الافراد يتم عن طريق ما يحدث لهم بعد قيامهم بالعمل في مهمة محددة . ما نتيجة عملهم ؟ هل تمت مكافأتهم ، أم عقابهم ، أم تجاهلهم ؟

وقد أسس تلك النظرية السلوكية على :

- أ- انها تركز على السلوك الذى يمكن رؤيته وملاحظته وقياسه .
- ب- انها تقول بأن جميع السلوكيات يتم تعلمها .
- ج- أنها تقول بأن السلوك يتم تدعيمه أو إضعافه وفقاً لنتائج السلوك سابقاً .

تقول النظرية " إن شيئاً إيجابياً لابد أن يحدث بعد الاداء (أو السلوك) المرغوب " وبناء على ذلك ، المكافآت يجب ان :

- تمنح بعد السلوك المرغوب .
- تكون شخصية التأثير .
- تحظى بتقدير المتلقى .
- تمنح بشكل ثابت منسق .
- قابلة للتنبؤ بها من جانب المتلقى .

أفكار للتقدير غير المالى :

كثيراً ما يشعر المسئولون انهم إذا لم يستطيعوا منح مكافآت مالية فإنهم لا يستطيعوا تحفيز الافراد - هذا غير صحيح - فمثلاً يمكن تحفيزهم من خلال :

- ابتسامة
- شكر
- دورة دراسية أو برنامج
- وقت راحة
- كتاب
- تقييم إيجابى على الاداء
- قطعة شيكولاتة
- شارة أو دبوس أو ربطة عنق

التحفيز

تذكر :

الناس يفعلون مايفعلونه بسبب ما يحدث لهم عندما يفعلونه

كيف تحفز باستخدام هذه النظرية ؟

١. حدد السلوك ومعايير الاداء التى تطلبها من الأفراد .
٢. قم بقياس تكرار حدوث السلوك الذى تريده ، وسيكون هذا خطأ اساسياً بحيث يمكنك فيما بعد قياس أية زيادة أو نقص فى معدل حدوث ذلك السلوك .
٣. حدد ما يحدث قبل وبعد حدوث السلوك لتحصل على إشارات بشأن ما قد ترغب فى تغييره .
٤. طبق المكافأة أو العقاب المطلوب (والعقاب عادة ما يكون أقل نجاحاً من المكافأة) .
٥. قم بقياس النتائج فى ضوء التغييرات السلوكية التى قام بها الفرد ، فإذا كانت إيجابية ، فاستمر فى نظام المكافأة التى وضعته .

تذكر :

ما يتم طلبه يتم عمله ، وما يتم قياسه ، يتم عمله بشكل أفضل وما يتم المكافأة عليه ، يتم عمله بأفضل شكل ممكن .

ثالثاً : نظرية الأهداف

تحقيق الأهداف هو فى حد ذاته قوة محفزة . معظم الناس يستمتعون بالإشباع المستمد من العمل على تحقيق أهداف معينة ، وتحقيق هذه الأهداف بالفعل .

عندما يضع أحد الأفراد أهدافاً واضحة ، عادة ما سيتحسن الاداء لأنه :

أ- يوجه نفسه نحو تحقيق المطلوب .

ب- يبذل الجهد الشاق لتحقيق الهدف .

ج- يزداد اصراره على إنجاز المهمة .

د- يبحث عن طرق مناسبة لتحقيق الهدف .

وهناك عنصران آخران :

• كلما كان تحقيق الهدف أكثر صعوبة ، زاد الجهد الذى يتم بذله لإنجاز المهمة .

• كلما زادت أهمية الهدف (حسب إدراك الفرد) زاد الجهد الذى يتم بذله لإنجاز المهمة .

• من المهم أن تكسب قبول المخدم للهدف وموافقته عليه . فإذا كان المخدم يعتقد أن الهدف أكثر صعوبة من أن يستطيع تحقيقه ، أو إنه غير ذى أهمية ، فإنه لن يشعر بالتحفز للاداء الجيد .

التحفيز

كيف تحفز باستخدام هذه النظرية؟

يجب أن تكون الأهداف التي تضعها لهم :

أ- محددة ب- قابلة للقياس ج- صعبة لكن واقعية
فالأهداف الواضحة المحددة أفضل كثيراً من الأهداف العامة غير المحددة وكلما زادت صعوبة الهدف كان الاداء افضل . ولكن الأهداف غير الواقعية مثل تلك التي تتجاوز قدرة الفرد تؤدي إلى الفشل والإحباط وبالتالي ، يجب أن تكون الأهداف صعبة إلى الحد الذي يثير التحدى ، ولكن أن تكون أيضاً واقعية بقدر يكفى لجعل تحقيقها ممكناً .

ضع أهدافاً صغيرة فى إطار الهدف الشامل لكي تستطيع أن ترى ما إذا كان هناك تحسن فوري يحدث أم لا . فإذا كان هناك مثل هذا التحسن . فقم بزيادة معايير الاداء ببطء وكأنها درجات سلم ، بحيث تصل إلى الهدف النهائى خطوة رواء خطوة .

متى أمكن ، يجب اشراك الأفراد فى عملية وضع الأهداف بحيث يشعرون انهم يمتلكون اهدافهم ويدعمون تلك الأهداف .

يجب عليك أن تقدم - بأكبر سرعة ممكنة - معلومات أو تقييمات قابلة للقياس حول التقدم الذى يتم تحقيقه نحو الهدف .

التحفيز

يجب أن يكون تقييم التقدم نحو الهدف تقييماً يمكن فهمه بسهولة من جانب المخدمين وأن يكون في صيغة مقبولة .

راجعاً : نظريه X و Y

تقوم تلك النظرية على موقفك من مخدميك . وفقاً لرأى " دوجلاس ماكريجور " ، فإنك إما تكون مديراً يتبع النظرية X وإما يتبع النظرية Y ، ونظرتك للأشياء سوف تؤثر على الطريقة التي تحاول بها تحفيزهم .

النظرية X

فإذا كنت قائداً يتبع النظرية X ، فإنك إذا تعتقد أن افرادك :

- يكرهون العمل وبذل الجهد .
- يكرهون تحمل المسئولية .
- لديهم ادنى قدر من الطموح .
- ليست لديهم أفكار .
- لايمكنهم التعامل مع المصاعب وحلها .
- يعملون من أجل المال فحسب .

التحفيز

- يجب السيطرة الكاملة عليهم .
- كسولون ولا يمكن الثقة بهم .
- وبذلك فإنك إذا كنت مديراً يتبع النظرية X ، فإنك تعتقد أن الطريقة الوحيدة لتحفيز موظفيك هي أن :
 - تخبرهم بالضبط والتحديد : ما ينبغي عليهم عمله
 - ومتى ينبغي عليهم عمله
 - وكيف ينبغي عليهم عمله
- تمارس عليهم إشرافاً مكثفاً عن قرب .
- تتخذ جميع القرارات بنفسك ولا تسمح بالمشاركة .
- تمنح المكافآت في شكل مال فقط .
- والأمر المحزن ، والغريب كما قد يبدو لك ، أن هذا الأسلوب الإداري مازال هو الأسلوب السائد المستخدم اليوم في أماكن مختلفة.
- من المتوقع من الأفراد ان يلتزموا الهدوء وألا يقدموا أى شىء سوى العمل المحدد الذى تم الاتفاق معهم من أجل القيام به .

النظرية Y

إذا كنت قائداً يتبع النظرية Y فإنك إذن تعتقد أن أفرادك :

- يستمتعون بعملهم .
- يرغبون في صنع إسهام .
- يتقبلون تحمل المسؤولية طواعية وبرغبة .
- يستطيعون إتخاذ القرارات بأنفسهم .
- قادرون على حل المشكلات .
- قادرون على وضع خطط طويلة الأجل وعلى تنفيذ تلك الخطط.
- إذا كنت قائداً يتبع النظرية Y ، فإنك تعتقد أنه من أجل تحفيز افرادك عليك أن :
- تمنحهم المسؤولية .
- تتركهم يتخذون القرارات الخاصة بعملهم .
- تتركهم يقدمون الاقتراحات وينفذونها .
- تكافئهم بطرق مختلفة وليس المال فقط .

كيف تحفز باستخدام هذه النظرية ؟

- اتبع نظرية الرجل Y ولا تتبع نظرية الرجل X
- اشرك الأفراد إلى أقصى حد ممكن في اتخاذ أكبر عدد ممكن من القرارات التي تؤثر فيهم وعليهم .
- شجع ، وقدر ، وكافىء الاقتراحات ، والأفكار التي يطرحونها
- كافىء المبادرات الفردية والجماعية ، وكافىء الأفراد الذين يتحملون المسؤولية .
- نم الثقة فيهم واحترامهم لأنفسهم .
- شجعهم على تطوير وتنمية أنفسهم ومهاراتهم بحيث يستطيعون الوصول إلى أقصى قدراتهم .

تدريب كتابي :

- كيف وبأى أسلوب من الأساليب السابقة حفز السيد المسيح كل من
- أ- زكا .
 - ب- السامرية .
 - ج- نيقوديموس .
 - د- التلاميذ .
 - هـ- الجموع فى معجزة الخمس خبزات والسمكتين .
 - و- بولس الرسول (شاول الطرسوسى) .

التقييم

عناصر الموضوع

١. ما معنى قياس نتائج الاداء؟
٢. ما هي أهمية التقييم؟
٣. ما هي أهداف التقييم؟
٤. مراحل التقييم؟
٥. ما هي مقاييس التقييم؟
٦. كيف أقيس نتائج ادائي؟

إن الكثيرين يرفضون التقييم أو يهربون منه ، لأن التقييم يكشف الأخطاء ، ومعظم الناس لا تستريح لكشف الأخطاء ، لذلك تراهم إما أنهم يعيشون فى خداع للذات ، أو حياة عشوائية ، أو يحققون إنجازات ضعيفة . لذلك أقول لك أهتم بتقييم حياتك (محاسبة النفس) وتقييم عملك وتقييم خدمتك بأنشطتها المختلفة .

التقييم

ولكنى أذكرك من أن تجعل التقييم وقتاً لإلقاء اللوم على الظروف أو الآخرين بل فرصة لتصحيح المسار ، ولا تترتم في أحضان اليأس ونوبات تأنيب الضمير ، بل في أحضان نعمة الله الغافرة التي تفجر فيك كل طاقات الإبداع والكفاح لمستقبل أفضل.

أولاً : ما معنى قياس نتائج الأداء ؟

يعتبر القياس جانباً مهماً من إدارة الأداء على أساس أنه إذا لم تتمكن من قياسه فلن تتمكن من تحسينه ومن غير المجدى تحديد الأهداف أو معايير الأداء ما لم يكن هناك اتفاق وتفاهم على كيفية قياس أداء تحقيق هذه الأهداف .

ويجب أن تقدم مقاييس الأداء دليلاً عما إذا كانت النتيجة المستهدفة قد تم تحقيقها أم لا والمدى الذى وصل إليه صاحب الخدمة أو النشاط فى تحقيق هذه النتيجة وسيكون هذا هو أساس الحصول على معلومات التغذية الاسترجاعية (Feed Back) لإستخدامها ليس فقط من جانبك ولكن أيضاً من جانب الخدام الذين يراقبون أداءهم .

ماذا يعنى كلمة الأداء ؟

الاداء هى محصلة عاملى الرغبة والقدرة لدى الانسان .

$$\text{الاداء} = \text{الرغبة} \times \text{القدرة}$$

الرغبة :

ما يتصل بالعوامل النفسية / مثل إلى اى مدى تشبع احتياجاتى تجاه (الله - نفسى - الاخرين)

القدرة :

ترتبط بعوامل أهمها :-

- أ- تلاؤم الدور الذى اقوم به مع استعداداتى وإمكانياتى ومهاراتى
 - ب- مدى توفر المكان والأمكانيات المساعدة على اداء الخدمة .
 - ج- توفر التدريب المناسب لأداء الدور أو الخدمة .
- معادلة الاداء هذه ذات أهمية لأنها تمثل علاقة داخلية وذات تأثير متبادل فيما بين العاملين ، كما انها تشير إلى أن توافر أحد العاملين فقط دون العامل الاخر سيلغى وجود الاداء ، أى ان رغبتى للخدمة وحدها لا تكفى لضمان الأداء ، وتوافر الإمكانيات لايعتبر كافياً لضمان خدمة ناجحة بدون رغبتى الشخصية فى العمل وعلى جانب آخر فان زيادة اى عامل من العاملين ، سيؤدى إلى مضاعفة النتائج بطريقة طردية لأن العلاقة محصلة (ضرب) وليست محصلة (جمع) .

التقييم

النتائج وماذا تعنى ؟

هى مخرجات الأداء أى الأهداف التى تحققت بالفعل .

ثانياً : ما هى أهمية التقييم ؟

هل بلوغ النتائج يعنى بالضرورة ان سلوكك نحو تحقيق الهدف العام كان ممتازاً ؟

ليس بالضرورة ، لأن سلوك القائد ممكن أن يكون غير جيد ولكنه يحقق نتائج . ومثالاً على ذلك القائد الديكتاتورى الذى يحقق أعلى نتائج بالقياس بأنواع القادة الأخرى (الديمقراطى - الفوضى) ، بالرغم إن سلوكه فى الأداء سيئ فى علاقته بالمرؤوسين .

لذا فالتقييم بأخذ أهميته فى أنه يتعامل مع اتجاهين :

أ- قياس النتائج .

ب- سلوك الأداء .

" الإدارة يجب ألا تشعر بالرضا إذا تحققت نتائج جيدة ، ولكن كان سلوك الأداء سيئاً " .

من ثم فإن أهمية التقييم تتجسد فى أنها :

١ . تصدر حكماً على الأشياء (تعطى قيمة للجهد المبذول) .

٢ . وسيلة لتصحيح المسار (وهو ما يعرف بالتقييم المرحلى

اثناء الاداء) .

ثالثاً : أهداف التقييم

للتقييم فوائد وأهداف عديدة منها :

١. يساعدك على أن تعرف هل نجحت في تحقيق أهدافك أم لا ؟
٢. وهل استفدت من كل الإمكانيات المتاحة لك أم لا ؟
٣. ما هي نقاط الضعف في أهدافك وخطتك ؟ وكيف تعالجها ؟
٤. هل الوسائل والأساليب التي تستخدمها لبلوغ أهدافك ناجحة أم هناك وسائل أنجح منها ؟
٥. هل حققت أهدافك في ميعادها ، أم قبل ، أم بعد الوقت المحدد لها في الخطة ؟ ولماذا ؟ لأن هذا سيساعدك على تعديل خطتك للفترات القادمة .
٦. يساعدك على تصحيح أخطائك ونقاط الضعف التي تحدث أولاً بأول .
٧. يهدف التقييم إلى وضع خطط أفضل وأنسب للمستقبل .
٨. يساعدك على أن تعرف هل أهدافك تتناسب مع قدراتك أم أكبر أم أقل ؟
٩. وهل أهدافك ذاتية أم غيرية ؟ بمعنى هل تعود بالنفع عليك أنت فقط أن تعود بالخير والسعادة على الغير ؟
١٠. وهل أهدافك مادية أم روحية ؟ محدودة أم لها بُعد أبدي ؟ وهل تتمشى مع قيمك الروحية الأرثوذكسية أم لا ؟

راجعاً : مراحل التقييم

أ- تقييم مبدئي (مسبق) .

وهو يقارن فيه مرحلة الخطة الأولية بالقياس إلى خطط مرسومة سابقاً تتشابه مع الخصائص من الاهداف (as models)
اذ ممكن استخدامها كقياس تجريبي قبل تنفيذ الخطة وهذه الخطوة هامة ، كنوع من ضمان حسن النتائج المتوقعة .

ب - تقييم مرحلي .

ويتم عند تنفيذ مراحل معينة فى حياة النشاط عن طريق قياس لرد فعل المشاركين .

وهذا التقييم هاماً فى امكانية تعديل وتصحيح مسارات الخطة .

ج- تقييم نهائى .

وهذا يتم فى نهاية عمر البرنامج أو الخطة .

خامساً : ماهى مقاييس التقييم ؟

اولاً : مقاييس كمية .

مثل : عدد المشاركين بالبرنامج .

ثانياً : مقاييس خاصة (بالاوراق والدرجات) .

تختار حسب طبيعة الاهداف المرجوة مثل سعينا لقياس مهارات تعامل الخادم ، يستخدم فيها مقياس مثل قدرة الخادم فى التعامل مع المخدمين والقدرة على توصيل المعلومات و..... ويمكن استخدام درجات مثل ممتاز ، جيد ، مقبول ، ضعيف ،

ثالثاً : مقاييس وصفية .

ويفضل عدم استخدامها كثيراً ، فهى هلامية وتخضع للاراء والاتجاهات ، وذلك يفتقد للموضوعية فى قياسه ، اذ تتركز حول الذات .

رابعاً : مقاييس مشتركة .

وقد تجمع بين اكثر من مقياس مثل كمى ووصفى معاً .

ساساً : كيف أقيس نتائج ادائي ؟

١. أحدد أهدافى بوضوح ، لأنها ستكون بمثابة المعايير التى على اساسها سيتم القياس .
 ٢. أقسم الهدف العام إلى اهداف فرعية محددة .
 ٣. اختار مقاييس مناسبة لكل هدف فرعى ومرحلى .
 ٤. استخدم مبدأ المشاركة فى التقييم من خلال اخرين عاملين فى نفس المجال .
 ٥. مراعاة اتباع مراحل التقييم (مبدئى - مرحلى - نهائى) .
- وفى النهاية تذكر أن الذى يضمن استمرارية اى خدمة (نشاط) بنتائج فعالة هى :
- أهداف محددة .
 - نشاط جيد .
 - تقييم موضوعى .

كيف تصنع قراراً ؟

عناصر الموضوع

- ١- معنى "القرار" فى علم الإدارة .
- ٢- مراحل صنع القرار .
- ٣- الفرق بين عملية صنع القرار واتخاذها .
- ٤- أشياء يجب مراعاتها .
٥. نماذج صانعى القرار .

تعتبر عملية صنع القرار من حتميات الأمور فى الإدارة ، وهذه العملية لا تعتبر وظيفة مستقلة عن وظائف الإدارة ، وإنما تعتبر بمثابة الوسيلة أو الأداة الأساسية لممارسة جميع وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق وإتصال ومتابعة .

يلاحظ أن أهمية القرار تتحدد - بطبيعة الحال - بحسب مكانة ونقل مصدرها فى الجماعة أو المؤسسة .

كيف تصنع قراراً ؟

مضمون القرار يكون بصورة عامة ترجمة للهدف والسياسة التي تسير عليها الجماعة أو المؤسسة ، وتحديدأ لأسلوب تحقيق هذا الهدف وتلك السياسة بأقصى درجة من الكفاية .

أولاً : معنى (القرار) في علم الإدارة

القرار يعنى الإختيار بين أكثر من بديل ممكن لمواجهة موقف أو مشكلة معينة وإختيار الحل الأمثل من بينها .

ثانياً : مراحل صنع القرار

١. مرحلة تشخيص المشكلة :-

نقصد دراسة الحالة الكائنة وتحرى أسبابها وبمعنى آخر تحديد الحالة التي لا يرضى عنها القائد ويريد التخلص منها .
يبدأ القائد يبحث عن السبب الحقيقي ، وليس ذلك بالأمر الهين .
لذلك يقع على من له سلطة إتخاذ القرار واجب الإستعانة بأهل الخبرة الفنية أو المتخصصة من داخل التنظيم أو خارجه ، حيث تؤدي الإستعانة بهذه الخبرات إلى الكشف عن الأسباب الحقيقية والجزرية للمشكلة .

كيف تصنع قراراً ؟

والخطأ فى مرحلة تشخيص المشكلة وتحرى أسبابها يؤدى بالتأكد إلى أخطاء فى جميع المراحل التالية لها .
القائد الذى يفشل فى تشخيص المشكلة هو كالطبيب الذى يخطئ فى تشخيص المرض .

٢ . مرحلة البحث عن البدائل :-

المقصود بذلك البحث عن الحلول والمسالك المختلفة لحل المشكلة القائمة . وهذه المرحلة شاقة ودقيقة ، وتتطلب من القائد - شأنها شأن مرحلة تشخيص المشكلة - الإستعانة بأراء الغير ، المتخصصين منهم والمبتكرين .
ويندر أن تكون مشكلة ليس لها سوى بديل واحد ، وإنما توجد فى العادة عدة بدائل ، لكل مزاياه وعيوبه .

٣ . مرحلة تقييم البدائل :-

وهى مرحلة تقييم كل بديل على حدة من النواحي التالية :-

- إمكانية تنفيذ البديل ومدى توافر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذه .
- تكاليف تنفيذ البديل .
- الآثار النفسية والاجتماعية على العمل داخل المنظمة وخارجها .

كيف تصنع قراراً ؟

• مناسبة الوقت والظروف لتبنى هذا البديل .

• الزمن الذى يستغرقه تنفيذ هذا البديل .

٤ . مرحلة الإختيار بين البدائل :-

تمثل هذه المرحلة أشق المراحل التى يجتازها القائد قبل اتخاذ القرار .

التوصل إلى الحل الأمثل أمر يتطلب خبرة ودراسة علمية ، ويتوقف الإختيار على توافر عناصر معينة فى القائد ، مثل الكفاءة وقوة الشخصية ، وقدرته على التصرف السليم ، وحالته النفسية وقت الإختيار ، هذا فضلاً عن نوعية الظروف المحيطة بالعمل ومدى الضغوط الداخلية والخارجية التى تمارس على متخذى القرار وإتجاهات الرأى العام بشأنه .

ثالثاً : ما الفرق بين عملية صنع القرار وإتخاذها؟

يذهب كثير من الباحثين لعلم الإدارة إلى الخلط بين عملية صنع القرار وإتخاذها ، والحقيقة أن الأخير يمثل مرحلة من الأولى . عملية صنع القرار عملية جماعية تضامنية ، أى نتاج جهد مشترك ، لذلك لا يجب النظر إلى عملية صنع القرار على أنها عملية إنفرادية يقوم بها شخص معين أياً كان موقعه أو إمكانياته

كيف تصنع قراراً ؟

فى الهيكل الإدارى للتتظيم ، حتى لو كان القرار قد صدر فى صورته النهائية من قبل هذا الفرد .
أما إتخاذ القرار فلا يعنى أكثر من العمل الذى يقوم به القائد أو الرئيس فى إصداره للقرار ، أى المرحلة الأخيرة فى عملية صنع القرار .

راجعاً : أشياء يجب مراعاتها أثناء اعلان القرار

١. الصياغة المختصرة والبسيطة والواضحة .
٢. التوقيت الملائم .
٣. الأسلوب المناسب .
٤. تهيئة البيئة الداخلية والخارجية لتقبل القرار .

خامساً : نماذج صانعى القرار

لصانعى القرار نماذج ، قد تجد مواصفات أحدها أو مزيج من أكثر من نموذج واحد ، تنطبق عليك .

النماذج :

١. المؤجلون :

ينقصهم العزم على صنع القرار يقولون دعنا نفكر في الأمر ، نحتاج مزيداً من الوقت ، يهملون العمل وقد يضطرون إلى إنجازهم بسرعة وفي آخر لحظة على نحو غير مرضى .

٢. الجالسون على السور :

هم لا يفضلون المخاطرة فهو لا يدخل إلى الحديقة ، كما أنه لا يمضى إلى حال سبيله .

٣. المتهورون :

وهم محبوبون للسرعة واهتماماتهم محدودة بالنسبة للحقائق وللمشاعر والتكاليف .

٤. الاساتذة :

يجمعون كل الحقائق قبل صنع واتخاذ القرار ، وقد ينجح هذا النموذج في صنع القرار الناضج ولكن وقت إصداره يكون في موعده أو متأخر عما يجب .

كيف تصنع قراراً ؟

٥. مدخنو السيجار :

يفكرون فى المشاكل بعمق كمدخن السيجار وهو فى وضع الاسترخاء ، ولا شئ مهم عندهم ويعتقدون أن المشاكل ستحل نفسها بنفسها .

٦. تماثيل الثيران الخزفية :

وهم يتمتعون بشكل قوى جميل لكنهم عاجزون تماماً عن صنع القرار واتخاذها .

٧. المستقلون :

وهم يتصيدون لصالحهم الأشخاص ويستغلونهم وهم يصنعون القرار ويتخذونه من خلال إقناع الآخرين المحيطين بهم وتشغيلهم فى صنع القرار واتخاذها عوضاً عنهم .

٨. المهمومون :

يحملون الهم فيصعب عليهم اتخاذ القرار واتخذوه تراهم مهمومون غير سعداء .

٩. القادرون على صنع القرار :

- تحديد الهدف .
- يدرسون الموقف أو القضية أو المشكلة .
- التفكير فى البدائل المتاحة أو المرجوة .
- اختيار واتخاذ الحل الأمثل بين هذه البدائل .

كيف تتعامل مع الشخصيات الصعبة ؟

عناصر الموضوع

١. مقدمة .
٢. الشخصيات الصعبة .
 - أ- سماتها .
 - ب- كيف نتعامل معها ؟
٣. مبادئ عامة في التعامل مع الشخصيات الصعبة .

أولاً : مقيّم

- هناك ثلاثة أنواع أساسية من الناس في معظم دوائر العلاقات :
١. من يمدونا بالطاقة .
 ٢. من يحافظون على طاقتنا .
 ٣. من يفرغون طاقتنا .

كيف تتعامل مع الشخصيات الصعبة ؟

- * واضح أن الشخصيات الصعبة هي النوع الثالث مما سبق
- * الشخصيات الصعبة هي نتاج البيئة والتعليم والتربية .

ثانياً : الشخصيات الصعبة

١) الأناني والمفرور

أ- سمات الشخصية :

- يهتم بذاته فقط .
- يريد أن تهتم به قدر اهتمامه هو بنفسه .
- يحكم على الأشياء بمقدار ما تعود عليه بالفائدة المباشرة .
- مصلحته الشخصية فوق كل اعتبار .
- يهتم بإستعراض ذاته . يجد متعة كبرى في استعراض ماضيه .
- ينتظر من الآخرين أن يمجدوا ماضيه وحاضره .
- يعمل وحيداً ، لا يقدر أن يكون ضمن فريق عمل .
- يرى أنه هو سر النجاح ، وبدونه لا يتحقق نجاح .

كيف تتعامل مع الشخصيات الصعبة ؟

ب- كيف تتعامل معه؟

- امتدح الحسن الذى فيه وبذلك تشبع غروره . لا تمتدح شيئاً خطأ ، ثم أدخل فى الموضوع الذى تريد أن تتحدث فيه.
- قدر خبرته وذكاءه ... حاول أن تشجعه أن يدخل مع الفريق وأن يجد نفسه .
- متى أخطأ ، لا تصب عليه جامات غضبك وسخريتك ، اسنده واشترك معه فى إيجاد مبررات للخطأ ، مع توضيح ضرورة الانتقال من الخطأ إلى مرحلة الصواب .
- حاول أن تفهمه خطورة المغالاة فى الغرور .
- إذا أستمتر تغادى غروره قدر استطاعتك ، وواصل عملك .

٢) الحكار والمخادع

أ- سمات الشخصية :

- شخصية معقدة يسعى لتحقيق أهدافه ، يبرر أية وسائل يستخدمها فى سبيل تحقيقها.
- قد يسعى أن يدفعك للخطأ ، أو يوقع بك .
- يقول لك نصف الحق فقط .
- قد يستخدم أساليب الرياء .

كيف نتعامل مع الشخصيات الصعبة ؟

- أحياناً نسميه " ذو الوجهين " .
- نصف أسلوبه بأسلوب " الحية " أو " الثعبان " وأحياناً نصفه " بالثعلب " .

ب- كيف نتعامل معه؟

- تحتاج أولاً أن تكشفه.
- أحم نفسك فى تعاملك معه حتى لا يضرك .
- ليكن معك دائماً بيان مكتوب بالحقائق الصحيحة .
- لا تحاول إشعال النار بغير داعى .
- إذا شن ضدك حملة شعواء . فلا تحاربه ، بل دافع عن نفسك بإظهار الحقيقة ، فيكشف وحده .

③ العداوى والغضب

أ- سمات الشخصية :

- شخص يلقيك بالأحجار .
- تجده دائماً غاضباً ، عدائياً .
- يوجه كل ما بداخله من مشاكل ومتاعب إليك .
- لو أمسك عليك غلطة كانت فرصته السانحة ضدك .

كيف تتعامل مع الشخصيات الصعبة ؟

ب- كيف تتعامل معه؟

- لا تغضب فزيادة الغضب لن تجدى . والإننتقام يولد الإنتقام .
- تحتاج دائماً أن تتركه حتى يهدأ ، ثم تبدأ تتكلم . الصوت العالى لا يجدى .
- رغم هدوئك ، كن حازماً دون إنفعال ، أحصل على احترامه ، وتقادى الصدام معه .
- لا تهاجمه ، لا تنتقده ، أثناء ثورته .

④ الخشن والفظ

أ- سمات الشخصية :

- غير حساس للآخرين ، لا تهمة مشاعرهم ، فهو يعامل الناس على أنهم " أشياء " .
- يمعن فى الإساءة إلى الغير ، وتحقيرهم .
- لا تقدر أن تقيم معه حواراً ، فهو يقاطعك كلما تكلمت .
- تصدر منه كلمات جافة ، يقولها بغضب وعنف .
- يحب المجادلة ، وبسبب قدرته على المقاطعة ، واستخدام الصوت المزعج ، قد يكسب فى المجادلة .

كيف تتعامل مع الشخصيات الصعبة ؟

ب- كيف تتعامل معه؟

- لا تتنافس معه . ولا تدخل معه فى عداء . إنه يأخذ من وقتك وجهك وطاقتك القدر الكبير . وهو يهوى أن يصعد المشاكل . ولن تحقق معه شيئاً .
- لو كان مديرك ، أنتظر حتى يهدأ ، وقل له برقة : " لو كنت مكانى وتسمع هذه العبارات ، ماذا تحس بها؟ "
- دع الفظ يخرج ما فى قلبه ، فقد تكتشف السبب الحقيقى للسخافة والفظاظة والخشونة التى يتصف بها .

⑤ الناقد والشاكي والقصاص

أ- سمات الشخصية :

- الباحثون عن الأخطاء .
- يهوى أن ينبش فى الماضى ، لعله يجد أخطاء يتحدث عنها ، ويبالغ فيها .
- الحقد من الدوافع الأساسية للباحث عن الأخطاء .
- منهم من يتصرف كما لو كان هو القاضى الذى يريد أن يدينك ويحكم عليك ، فهو يهوى أن يصيبك بجروح فى كرامتك أو نفسيتك .

كيف تتعامل مع الشخصيات الصعبة ؟

ب- كيف تتعامل معه؟

- حاول أن تستمع إلى الشكاوى والنقد بالكامل . احفظ اعصابك ، لا ترد عليه وأنت غاضب ، اهدأ وفكر .
- لو أنك اخطأت ، اعترف بالخطأ . تحدث بأدب ولباقة فكل واحد منا يحتاج إلى النقد البناء المخلص .
- أما إن كنت لم تخطئ ، فحاول أن تشرح الأمر بهدوء ، وحدد مسؤولية الخطأ .
- يمكنك أن تحول الحوار، من كونه هجوماً عليك ، إلى حوار المبادئ والسياسات العامة ، فيتحول الحوار إلى اتجاه بناء .

٦ المماطل والمتردد والمتوانى

أ- سمات الشخصية :

- قد تنشأ من أشخاص لا يتقنون عملهم ، أو لا يعرفون كيف يواصلون العمل .
- بطئ في عمله ، بطئ في إنتاجه ، لا يعمل حساباً للزمن .
- قد تكون المماطلة أحياناً مقصودة ومخططة . فقد يريد شخص أن يعطل العمل .
- لا يفى بمواعيده .

كيف نتعامل مع الشخصيات الصعبة ؟

ب- كيف تتعامل معه؟

- لا تغضب عليه ، فهذا لن يجدى . اضبط نفسك .
- ساعده فى فهم عمله وأعطه المعلومات المناسبة.
- عاونه فى تحديد أولوياته.
- أما إن كانت المماطلة مقصودة كرد فعل عن عدم رضاهم ، فمن المهم الاستماع إليهم ومحاولة إيجاد حل لهم .
- استخدم التشجيع وكلمات الثناء والمديح .

ثالثاً : مبادئ عامة فى التعامل مع الشخصيات الصعبة

١. ضع الشخص الذى تتعامل معه ، فى الفئة المناسبة (أنانى - مكار - خشن - ...) حتى تستطيع أن تستخدم معه الأسلوب المناسب .
٢. علاقتك بالشخص الذى تتعامل معه تحدد كيفية التفاهم فالمدبر ، غير الزميل ، غير المرؤوس .
٣. يوجد أشخاص أنت مرغم على تكوين علاقة معهم .
٤. لا تنتظر أن الشخصية الصعبة تتغير . طبعاً ممكن أن تتغير ، ولكنى أقول لك " لا تنتظر ذلك " .

كيف نتعامل مع الشخصيات الصعبة ؟

٥. من الصفات الغالبة على تصرفات الناس ، مصالحهم الشخصية (المال والسلطة) .
٦. هناك قيم ثابتة أحرص عليها دائماً . لا تتغير بتغير الشخص ، لا تكذب ، لا تتافق ، لا تخضع لضغوط أو عمل شرير .
٧. اجعل من حولك يدركون أنك على استعداد للتفاهم دائماً .
٨. احترس دائماً من أن يشتريك أحد ، مهما كانت التكلفة .
٩. احرص على الجو المحيط بالحوار ونفسية الشخص والوقت المناسب .
١٠. واجه كل مواقفك بتفاؤل وأمل ، والتفاؤل لا يمنع الحذر .

ختاماً :

رغم وجود شخصيات صعبة ، فهناك شخصيات سلسلة كثيرة ، تتعامل معها كل يوم . والمجتمع - رغم ما فيه من حقد - فيه أيضاً الخير . هناك كثيرون يفضلون الصالح العام على المصلحة الشخصية . هناك كثيرون مخلصون لغيرهم . من قراءة هذا الموضوع - لا تظن أن كل الناس شخصيات صعبة .

أهم المطرا جع

- ١- الأتبا باخوميوس . أرثوذكسية التدبير الإدارى فى الكنيسة القبطية . دمنهور : كلية القديس أنثاسيوس الإكليريكية ، ٢٠٠٦ م .
- ٢- القمص أنطونيوس كمال حليم . ألف باء التفاهم (الاتصال الأفضل بالآخرين) . القاهرة ، ١٩٩٨ م .
- ٣- القمص أنطونيوس كمال حليم . أتبعنى (سلطان القائد) . القاهرة ، ٢٠٠٠ م .
- ٤- القمص أنطونيوس كمال حليم . تعلموا منى (سلطان القائد) . القاهرة ، ٢٠٠٠ م .
- ٥- القمص أنطونيوس كمال حليم . كيف تعمل بأيد الآخرى (تأثير القائد) . القاهرة ، ٢٠٠٣ م .
- ٦- القمص أنطونيوس كمال حليم - هانى شفيق . كيف تدبير حياتك : القاهرة ، ٢٠٠٦ م .
- ٧- القمص أنطونيوس كمال حليم . رعاة حسب قلبى . القاهرة ، ١٩٩٧ م .
- ٨- جون آدموند هجائى - دكتور . كن قائداً . القاهرة ، ٢٠٠٣ م .
- ٩- سيد الهوارى - دكتور . الإدارة . القاهرة : مكتبة عين شمس ، ٢٠٠٢ م .
- ١٠- توم مارشال . القيادة خدمة وعلم وتخطيط ومواجهة . القاهرة : مكتبة المنار ، ١٩٩٨ م .

- ١١- إيان فليمنج . إدارة الوقت . مكتبة جرير ، ٢٠٠٧ م
- ١٢- ماكس إيه . إيجرت . التحفيز . مكتبة جرير ، ٢٠٠٦ م .
- ١٣- روبرت كريتيندون . عدة المدير الجديد . مكتبة جرير ، ٢٠٠٤ م .
- ١٤- موري ستنتر . مهارات للمدراء الجدد . مكتبة جرير ، ٢٠٠٧ م .
- ١٥- هاتز فنزل . أكبر عشرة أخطاء يرتكبها القادة . القاهرة : دار الثقافة ، ٢٠٠٢ م .
- ١٦- بروس ويلكنسون - دكتور . رؤية القائد . القاهرة ، ٢٠٠٣ م .
- ١٧- صموئيل حبيب - د . القس . فن قيادة الجماعات . القاهرة : دار الثقافة ، ١٩٨٧ م .
- ١٨- صموئيل حبيب - د . القس . الإدارة الكنسية . القاهرة : دار الثقافة ، ١٩٨٨ م
- ١٩- صموئيل حبيب - د . القس . كيف تتعامل مع شخصيات صعبة ؟ . القاهرة : دار الثقافة ، ٢٠٠٢ م .
- ٢٠- صموئيل رزقي - د . القس . الرؤية فى الكنيسة وحتمية التغيير . القاهرة ، ٢٠٠٣ م .
- ٢١- صموئيل رزقي - د . القس . المسيح القيادة الزعامة الخدمة . القاهرة ، ٢٠٠٥ م .

محتويات الكتاب

١٦	١. الرؤية
٣٣	٢. القيادة
٥٠	٣. الهدف
٥٣	٤. إدارة الوقت
٦٨	٥. التواصل
٧٨	٦. التفويض
٨٦	٧. التحفيز
١٠١	٨. التقييم
١٠٩	٩. كيف تصنع قراراً؟
١١٦	١٠. كيف تتعامل مع الشخصيات الصعبة؟
١٢٥	أهم المراجع .

كتب للمؤلف

١. مهارات التفكير يونيو ٢٠٠٧.
٢. مهارات لازمة للحياة يونيو ٢٠٠٨.
٣. فن قيادة الآخرين يولية ٢٠٠٨.
٤. الذكاءات المتعددة تحت الإعداد .

يطلب هذا الكتاب من :

- ◆ المؤلف ٢٥٧٥٣٥٨١ / ١٢٨٢٢٠٣٣٨
- ◆ مكتبة كنيسة مارمينا بغم الخليج .
- ◆ مكتبة أسقفية الشباب .
- ◆ مكتبة المحبة .

← الكاتب ينتظر أى اقتراحات أو آراء على العنوان البريدى :

Fr_Rafael@Yahoo.com

ثمن النسخة : ٦ جنيهات .