

# موجز لنموذج تنمية القادة المحليين

في العشر سنوات الأخيرة تقريبا، كان هناك إدراك متزايد في الكنيسة في جميع أنحاء العالم - وخاصة في مجالات نمو السريع للكنيسة - بالحاجة إلى بناء القادة. وكاستجابة لذلك، كان هناك نمو متزايد في "خدمة تنمية القادة". ولكن ما الذي يحدث بالضبط في "خدمة تنمية القادة"؟ في الأساس، هناك ثلاثة نهج واسعة يمكن أن تتخذها خدمة تنمية القادة في العمل مع الكنائس الأصلية:

## 1. نهج الجوانب الأربعة

سوف نأتي إليكم وندريب قادتكم لكم، ولتحقيق ذلك سنستخدم مناهجنا، ومعلمينا، وأموالنا. وفي النهاية سوف نمنحكم درجات وشهادات.

في هذا المنهج يكون الفكر السائد هو "يجب أن نفعلها من أجلك" وهو إلى حد كبير يمثل بقايا تفكير العمل المرسلني القديم.

**والأربعة جوانب التي يقدمها الأجنب هي:**

- البرنامج (المنهج).
- الأشخاص (المعلمين).
- الدعم (التعويض المالي).
- البرستيج (منح درجة في النهاية).

وفي بعض الحالات، قد يكون هذا هو أفضل نهج. على سبيل المثال، إن لم يكن هناك قادة قائمين

على الإطلاق، فإن الخيار الوحيد قد يكون هو أن تعمل الأطراف الخارجية على بناء القادة- على الأقل في البداية.

بيد أن هذا النهج ليس أفضل نشاط طويل الأجل. ومن الواضح أنه ليس هناك مستوى عال من السياق أو ملكية القادة المحليين في هذه الطريقة. وبالإضافة إلى ذلك، فهو يهدد ويقلل من قدرة القادة والكنائس الوطنية لبناء قاداتهم.

وعلاوة على ذلك، يفترض هذا النهج أن الأجانب (مع إدراكهم المحدود، بكل تأكيد، للثقافة المحلية والتاريخ والسياق) يمكن أن يقوموا ببناء قادة الشعوب المحليين بشكل فعال ٢ إن هذا تأكيد جريء ولكن به مجازفة!

عند استخدام هذا النهج، عادة ما يكون هناك حديث عن "التخلص التدريجي" من المسؤولية الخارجية للخدمة أو "تفويضها" للقادة المحليين. بيد أن هذا نادراً ما يحدث، لأن القادة المحليين تعلموا أن يكونوا متلقين سلبيين للجمعيات الخيرية الخارجية. وإذا توقف الأجانب عن القيام بالعمل، للأسف، ينهار كل شيء في بعض الأحيان.

## 2. نهج "تدريب المدربين":

سوف نأتي ونعرفك كيف تدرب. سنقوم بتدريبك ومن ثم سوف تستخدم نفس المواد ونفس الإجراءات لتدرب الآخرين، الذين بدورهم يقوموا بنفس الشيء ويدربوا آخرين، وهكذا.

قد يكون هناك أيضاً قدر معين من الإعداد الذي يوصف بأنه "داخل السياق".

إن نهج "تدريب المدربين" هو ما يتم الترويج له حالياً. والفكرة الرئيسية له هي: "سوف نعرفك كيفية القيام بها، وسنعطيك المواد التي ستستخدمها، ثم تقوم بها أنت (على طريقتنا)".

وهذا النهج له مستوى أعلى لملكية القادة المحليين، أكثر من النهج السابق حيث أن القادة الوطنيين أنفسهم هم من يقومون بالتدريب المستمر.

وقد يكون هذا النهج مناسباً عندما يكون هناك احتياج إلى مستوى عال من التدريب المتخصص. على أي حال، هناك نقاط ضعف خطيرة في هذا المنهج، وهي:

1. ليس للتدريب سياقاً عميقاً، حيث أن الأجانب هم من يقومون بدعوة القائد المحلي، لاستخدام مواردهم والقيام بالتدريب "على طريقتهم".

2. بسبب "قانون تناقص إعادة التعلم" تتناقص فاعلية التدريب في كثير من الأحيان بسرعة وبشكل كبير، مع كل مرة يتم فيها "إعادة تقديم" التدريب.

3. لا يملك الوطنيون البرنامج أبداً. وسوف يُنظر إليه دائماً على أنه برنامج "خارجي" (وهو حقاً كذلك). وعادة، يتم استخدام هذه البرامج لفترة من الوقت، وربما عدة سنوات، ولكن بعد ذلك يمر بحالة من الإهمال، لأنه لا يلبي الحاجة المحلية حقاً، وبالتالي يتم استبداله بأحدث البرامج التي تظهر.

4. لا يمكن تكييف البرنامج بسهولة لتلبية الاحتياجات المحلية؛ ولا يمكن أيضاً تغييرها بسهولة كاستجابة لتغير أجواء الخدمة. حيث لم يتم تدريب القادة على تصميم البرامج. بل تم تدريبهم على التكرار. ولم يتم تغذية قدراتهم الخاصة على فهم عمليات التنمية القيادية وخلقها؛ لقد تم تدريبهم ببساطة كيفية تدريس برنامج معين بطريقة معينة. (للأسف، في بعض الأحيان تقيم الهيئات الخارجية حد بحظر القادة المحليين رسمياً من تغيير برنامجهم، وتطلب

منهم تعليم نفس المنهج بالضبط بنفس الطريقة - إصرار غير عادي على مقاومة توطين القيادة المحلية!

هذا النهج يفترض مسبقاً أن الأجانب (مع إدراكهم المحدود، لا محالة، للثقافة والتاريخ والسياق المحلي) يعرفون كيفية بناء القادة المحليين بطريقة أفضل - مرة أخرى، يعتبر هذا افتراض جريئاً! أولئك الذين يستخدمون نهج "تدريب المدرب" في كثير من الأحيان يكون لديهم استراتيجية "التخلص التدريجي" من خلال "التفويض" للقادة المحليين مرة واحدة بعد أن يتم تلقي المواد التدريبية لعدد كافٍ منهم والتدريب على كيفية استخدامها. ولكن في الواقع العملي، فإن "قانون التناقض المتكرر" وغياب الملكية الحقيقية، يشكلان في كثير من الأحيان العيوب القاتلة لهذه الاستراتيجية، وبعد عدة سنوات، يتحول القادة المحليين، بخيبة أمل، إلى الأجنبي الآخر الذي يأتي ليروج منهج جديد ومتطور يهدف إلى "تدريب المدربين".

### 3. نهج "بناء المصممين"

سوف نأتي ونستكشف معكم المبادئ الأساسية للكتاب المقدس عن كيفية بناء القادة، وعلى أساس تلك المبادئ، سوف نعمل بعد ذلك معك وأنت تقوم بتطوير الاستراتيجيات والأساليب والأدوات التي سوف تستخدمها وأنت تبني القادة خاصتك.

من الواضح أن هذا النهج هو أكثر صعوبة بكثير من النهجين الأولين. ومع ذلك، إذا نجح، فإنه سوف يسفر عنه عملية تنمية قادة تكون حقا محلية ومحددة السياق، ومملوكة بالكامل ومصممة ومنفذة وممولة من قبل القادة الوطنيين - والتي يمكن أيضاً العمل على تغييرها كلما لزم الأمر.

#### يتميز هذا النهج بالصفات التالية:

1. من الصعب تنفيذه.
2. يحتاج إلى وقت أطول لتنفيذه.
3. يحتاج إلى التزام عميق وصادق من جهة القادة الوطنيين، لأنهم هم من سيقوم، بالكامل، بتصميم العمل، وتنفيذه، وتوفير التعزيز المالي اللازم له.
4. يتطلب نموذج كتابي دقيق وواضح عن بناء القادة، بدلا من مجرد وضع منهج له استراتيجيات تطبيقية معينة.
5. يتطلب ارادة عميقة ومرنة لاستكشاف وتعلم ما يتعلق بتنمية القائد والخدمة والقادة المحليين.

هذا النهج يفترض مسبقاً أن الأجانب (مع إدراكهم المحدود، لا محالة، للثقافة والتاريخ والسياق المحلي) هم ببساطة ليسوا الأفضل إما لتصميم أو تطوير أعمال تنمية القائد - ربما تكون هذه فرضية أكثر واقعية!

ومن المهم، أن هذا النهج لا يتطلب "التناقض التدريجي" أو "التفويض" لأن كل من التصميم والتنفيذ كلها بالفعل في أيدي القادة المحليين منذ البداية.

ولأنهم يملكونها، سيعملون على استخدامها بل وإنجاحها.

مر الكاتب بلحظة "انبهار" منذ سنوات عديدة. عندما كان معكان مع مجموعة من كبار القادة من كنيسة كبيرة في آسيا لعدة أيام. وفي اليوم الأخير، وصلت مئات النسخ من الكتاب الأول والذي

كتبه أحد هؤلاء القادة، وصلوا للتو من المطبعة. شاهد الكاتب العديد من القادة وهم يفتحون رُزم الكتب بكل حماس وبأخذون العديد من النسخ ليعودوا بها إلى أوطانهم. وبفرح شديد، كانوا يلقون الكتب لبعضهم البعض ذهابا وإيابا.

ومن الواضح أن هذا الكتاب الأول كان مهما جدا بالنسبة لهم. وبينما كان يشاهد المؤلف ما يحدث، كان يرى أنه ربما يوجد على الأرجح عشرات الكتب لمؤلفين أجانب والتي تُعد، من الناحية الفنية، على "جودة أعلى" من هذا الكتاب. ولكن ... هذا الكتاب كان كتابهم! كانوا يمتلكونه، وسوف يستخدمونه، وسوف ينجح.

عندما يكون القادة الوطنيين هم من يصممون ويطبّقون برنامج تنمية القائد، سيعمل بصورة أفضل بكثير من النظام المستورد.

وفي الوقت نفسه، يؤكد هذا النهج أن خدمات تنمية القادة الأجنبية لها دور هام في خدمة القادة الأصليين من خلال العمل معهم في تفسير وتطبيق مبادئ الكتاب المقدس. تمثل هذه شراكة حقيقية من حيث المساواة، لا الهيمنة والاعتمادية.

في حين أن استخدام أي من هذه النهج الثلاثة، أو توليفات منها، قد يكون مناسب في حالات معينة، إلا أن التركيز على نهج "بناء المصمم" قد يوفر أفضل فرصة لتحقيق تنمية قادة محليين محددة السياق على المدى الطويل. وسيتم تناول كيفية القيام بذلك في القسم التالي.

### **بناء مصممين لبرامج تنمية القادة الوطنيين**

فيما يلي ستة نقاط محددة يمكن أن يقوم بها خدام تنمية القادة وهم يسعون لبناء مصممين بين قادة الشعوب المحليين:

1. عليهم، بصلاتهم وعلاقاتهم واستراتيجيتهم، أن يلتزموا مع القادة المسيحيين الذين من المحتمل أن يحفزوا ويدفعوا حركات تنمية القادة الصحية.

سيتميز القادة المناسبون بأن لديهم ما يلي:

- رؤية لتنمية قادة أصحاء.
- اتصالات قوية بقيادة آخرين، على استعداد للعمل معا من أجل امتداد الملكوت.
- المرونة والرغبة في التعلم والابتكار، والرغبة في التغيير والنمو.
- على استعداد للمشاركة.

2. عليهم أن يبنوا حياة هؤلاء القادة الروحية، وفهمهم للكتاب المقدس، والزواج، والأسر، والخدمات. وهناك سببان لهذا. أولا، إن أحد أكبر الاحتياجات الحالية لكثير من القادة المسيحيين - بما فيهم أولئك الذين يتحملون أكبر قدر من المسؤولية القيادية، ولا سيما في مجالات النمو السريع للكنيسة - هو رعايتهم الشخصية وتشجيعهم وتقويتهم. قد يكون من الصعب عليهم الحصول على هذه المساعدة من داخل مجموعاتهم الخاصة.

لذلك، يمكن أن يكون هذا دورا مناسباً ومفيداً من الخارج. ثانيا، بما أن خدمات تنمية القائد تعمل مع هؤلاء القادة بصفة شخصية، فإنها توفر لهم مثالا يحتذى به لاتباعه عندما يبنون بدورهم قادة آخرين. ومن ثم، يجب على خدمات تنمية القادة أن تلتزم بعلاقات حقيقية وأصيلة مع القادة المحليين ومساعدتهم على بناء حياتهم الخاصة. حيث أن هذه العلاقات الشخصية ستصبح أساسا لشراكات لتنمية قادة أصحاء.

ولا يمكن إجبار الأفراد على هذه العلاقات. كما أنها لا يمكن أن تتبع أنماط أو خطط أو جداول زمنية محددة مسبقاً. يجب اكتساب الثقة والاحترام، وهذا يأتي من خلال التزام صادق للاستماع والتعلم. ويجب على خدمات تنمية القادة أن تتعرف أولاً على قادة الشعوب المحليين، وأن تستمع إلى ما يقولوه، وأن تتعلم رؤيتهم، وأن تتعرف على الوضع الراهن في كنائسهم، واحتياجاتهم وصراعاتهم الحقيقية.

ويمكن القيام بذلك من خلال الأوقات التي يقضوها معاً خلال تناول الطعام أو أثناء الزيارات التي تستمر لعدة ساعات أو أيام. وسيستغرق الأمر وقتاً طويلاً لإقامة العلاقات ولبناء الثقة. وعلاوة على ذلك، فإن الطريقة المناسبة التي يتم بها تغذية تلك العلاقات قد تختلف اختلافاً كبيراً باختلاف الثقافة.

وعندما تلتزم خدمات تنمية القادة التزاماً صادقاً بالقادة المحليين، وليس مجرد محاولة استخدام هؤلاء القادة لتحقيق أجنداتهم الخاصة وتوسيع نفوذهم الخاص، فإنهم سيجدون أن علاقة واحدة ستؤدي بسرعة وبطبيعة الحال إلى علاقة أخرى، إلى قادة آخرين، في نمط من العلاقات الترابطية العميقة والمنفتحة والفعالة والدائمة.

3. يجب أن يستكشفون معهم المبادئ الكتابية الأساسية لتنمية القائد. وهذا يختلف تماماً عن فرض مناهج دراسية معينة أو "مجموعة" التنمية القيادية المخطط لها مسبقاً على القادة المحليين. بدلاً من ذلك، يكون العمل معهم من خلال المفاهيم لتمكينهم من استيعاب المبادئ الأساسية الكتابية لتنمية القائد.

يُعد استبدال المناهج الموضوعية بمبادئ الكتاب المقدس الكونية، أساس تنمية القادة المحليين. على سبيل المثال، من المبادئ الكتابية الجوهرية مبدأ "قادة يبنون قادة آخرون". وهناك تطبيقين عمليين لهذا المبدأ، وهما:

■ يجب على القادة أن يتحملوا المسؤولية الشخصية لبناء قادة جدد، وليس فقط الوفاء بمسؤولياتهم في الخدمة. بنى الرب يسوع بنفسه قاداته الناشئين، أثناء خدمته. ولم يفوض تلك المسؤولية لبعض مؤسسات "الخبراء".

■ يتطلب الأمر التفاعل الشخصي مع القادة الناضجين لبناء القادة الناشئين، وليس فقط العمل الأكاديمي في الفصول الدراسية. أخذ الرب يسوع قاداته الناشئين "معهم". وتسببت تفاعلاته الشخصية مع التلاميذ في مجالات الحياة والخدمة، تحولاً عميقاً لحياتهم وجعلتهم قادة أقوياء.

في حين أن مبادئ الكتاب المقدس تناسب أي ثقافة أو سياق، فإن التطبيق المحدد للمبادئ (كالمناهج المناسبة، وما إلى ذلك) تختلف اختلافاً كبيراً. وبالتالي، لا ينبغي لخدمات تنمية القائد أن تفرض شكل التطبيق، بل تستكشف مع القادة أشكال التطبيق الخاصة بهم. أي أنه يجب على القادة أنفسهم تصميم أشكال تنمية القادة الخاصة بهم، وباختصار، يجب على خدمات تنمية القائد أن "تجلب البذور، وليس الشتلات".

وخلال عملية البناء هذه، يجب على خدمات تنمية القائد أن تعزز قدرات قادة الشعوب المحليين على التفكير والتصميم. ويمكن أن يتم ذلك من خلال تدريب محدد مصمم لهذا الغرض. وكذلك من خلال الأمثلة الشخصية للمعلمين والقادة الشخصيين الذين يقدمون مثالا وقدوة لعملية التفكير والتصميم. ويمكن لخدمات تنمية القائد أيضاً أن تعطي القادة تحدياً للمهام لتوسيع قدراتهم على التفكير في كيفية تشكيل القادة وتصميم عمليات تنمية القادة الخاصة بهم. وينبغي أن

يتم ذلك من خلال تواصل شخصي للتشجيع والصلاة وجها لوجه.

في العمل مع القادة حول القضايا الكتابية واللاهوتية، لا يجب أن يكون الهدف من خدمة تنمية القائد أن يفكر القادة المحليين تفكير كتابي دقيق حول تعاليم الكتاب المقدس ، ولكن أيضا أنها يعبرون عن هذا الإيمان الصحيح بطريقة مناسبة لثقافتهم والسياق الخاص بهم ، وأن يأتوا بافتراضاتهم الأساسية حول أنسب أشكال التدريس اللاهوتي وليس مجرد أن يقوموا بالبناء فوق افتراضات الغرباء.

ويجب أن يكون هذا التنقيب، بالضرورة، في غاية المرونة، بحيث لا يستوعب الاختلافات الثقافية فحسب، وإنما أيضا مستويات النضج، وحتى الاختلافات الفلسفية الموجودة بين قادة الكنيسة المحليين.

4. يجب أن يدرّبونهم باستمرار وهم يضعون وينفذون تصميماتهم الخاصة في بيئاتهم الخاصة. وسوف يحدث هذا في اجتماعات فردية مع القادة، تلك الاجتماعات التي ستناقش فيها خدمات تنمية القائد ما يقوم به قادة الشعوب المحليين في تنمية قادتهم، وتصاميمهم الخاصة، والمشاكل التي يواجهونها، والطول والاستراتيجيات الممكنة.

ويشمل هذا تشجيعهم، و"السماح لهم" بالمجازفة وتجربة أشياء جديدة، وتوسيع دائرة اتصالاتهم بآخرين يمكن أن يتعلموا منهم، ويناقشوا معهم ظروف اخفاقاتهم وكذا انجازاتهم ونجاحهم.

5. يجب أن يزودونهم بالأدوات اللازمة لتنمية القائد، والمطبوعات، والأمثلة ودراسات الحالة المتعلقة بالتنمية الفعالة للقيادة في مجموعة متنوعة من السياقات، والموارد الأخرى ذات الصلة.

هذا النوع من توفير الموارد يختلف عن مجرد توفير المناهج الدراسية لاستخدامها. فالقادة المحليون هم الذين يجب أن يكونوا المسؤولين دائماً عن تنمية قادتهم. فامتلاكهم للموارد، يؤكد تطبيقهم لها واستخدامها ودعمها - فتلك هي مسؤوليتهم. وقد شعر العديد من خدمات تنمية القادة بالحيرة الحقيقية عندما احتضن قادة الشعوب المحليين مواردهم ونهوجهم في البداية، بحماس شديد، ولكنهم لم يتابعوا تنفيذ منهجي ودائم لهذه الموارد. وكان السبب في ذلك هو أنهم لم يمتلكوها حقاً.

ولا يمكن لخدمات تنمية القادة أن تزود القادة المحليين "بمجموعة الموارد" التي ستؤدي هذه المهمة نيابة عنهم؛ بل يجب عليهم بناء قدراتهم الداخلية على التصميم.

6. يجب أن يساعدوهم على التواصل مع شبكات من قادة المجموعات الأخرى وحركات زراعة الكنائس، الذين يتفاعلون معهم فيما يتعلق بتنمية القادة.

ويمكن أن يتم ذلك في إطار أمتهم أو ثقافتهم الخاصة بهم، أو يمكن أن يشمل قادة من دول أو ثقافات أخرى. فالمشاركات القوية بالنماذج والأفكار والتطبيقات والنجاحات والاختلافات، مفيدة إلى حد كبير لجميع المشاركين في مثل هذه الشبكات. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن إنشاء "فرق تصميم" جديدة تغطي حركات بل ودول متعددة.

هذا النوع من التواصل لا يخيف القادة المحليين طالما لا يوجد من يحاول جذبهم "للانضمام" لشيء ما أو لاحتضان عقيدة محددة أو شكل محدد من تنمية القيادة - جميع القادة هم المسؤولون عن عملهم الخاص في تنمية قادتهم. وهكذا، فإن الصداقات العميقة وحتى علاقات العمل يمكن أن تتشكل بين أعضاء جسد المسيح.

من خلال العملية المكونة من ستة أجزاء المذكورة أعلاه، يمكن تشجيع القادة المحليين

على تحديد النماذج التأسيسية الخاصة بهم للقيادة المسيحية وتنمية القادة، بما يتفق مع ثقافتهم وسياقهم.

وفي بعض الحالات، كان القادة المحليين مقتنعين تماماً بقدرات "الخبراء" الأجانب وأنهم لن يكونوا قادرين أبداً على القيام بأي شيء من هذا القبيل؛ لذلك، قد يتطلب هذا الأمر الكثير من التشجيع.

هذا هو التعبير النهائي عن التوطين ووضع السياق - عندما يحدد القادة المحليين نماذجهم التأسيسية الخاصة بتنمية القادة.

عملية "التصميم" و "التنفيذ" ليست كافية، إذا كان الأجانب هم الذين حددوا ما تعنيه التنمية القيادية في المقام الأول. ويعني التوطين الكامل لعملية تنمية القادة أن القادة المحليون هم المسؤولون عن تحديد وتصميم وتنفيذ عملية تنمية القادة خاصتهم. هذه هي العناصر الرئيسية الثلاثة.

### طوال كل هذا العمل، يجب على خدمات تنمية القائد أن:

- التطلع إلى التعبير عن اتجاه الخدمة الحقيقية، وترفض استغلال القادة المحليين بأي شكل من الأشكال.
  - السعي إلى المجيء كمتعلمين، وليس كخبراء.
  - الحوار مع القادة، وطرح الأسئلة، والتعلم منهم، ودراسة ثقافتهم وتاريخهم وصراعاتهم.
  - جلب الموارد بدلاً من جداول الأعمال، والمبادئ بدلاً من أطر العمل.
  - احتضان المرونة، حيث أن تنمية القائد الصحيح سوف تختلف باختلاف المكان. وعلاوة على ذلك، سوف تتغير بمرور الوقت.
  - تكريم القادة المحليين، وعدم القيام بأي شيء من شأنه أن يقلل منهم أو من سلطتهم.
  - التأكيد على حق القادة المحليين في اتخاذ جميع القرارات المتعلقة بعملهم الخاص بتنمية القائد.
  - مساعدة القادة منذ البداية على أن يكونوا متمتعين بالحكم الذاتي، وبالدعم الذاتي، والانتشار الذاتي، وبوضع تصميماتهم الخاصة لأعمالهم تنمية القائد.
- ومن الواضح أن القيام بكل ما سبق سيستغرق وقتاً أطول بكثير ويتطلب تحديات أكثر تعقيداً من خدمة التنمية الخارجية التي تبين للقادة المحليين "كيفية القيام بذلك"، أو ببساطة القيام بعملية التنمية نيابة عنهم. ومع ذلك، يكون بمثابة شراكة حقيقية تعبر عن المساواة مع عدم الهيمنة ولا التبعية، وأنه هو الجواب المناسب للحاجة الحالية للكنيسة في كثير من أنحاء العالم.