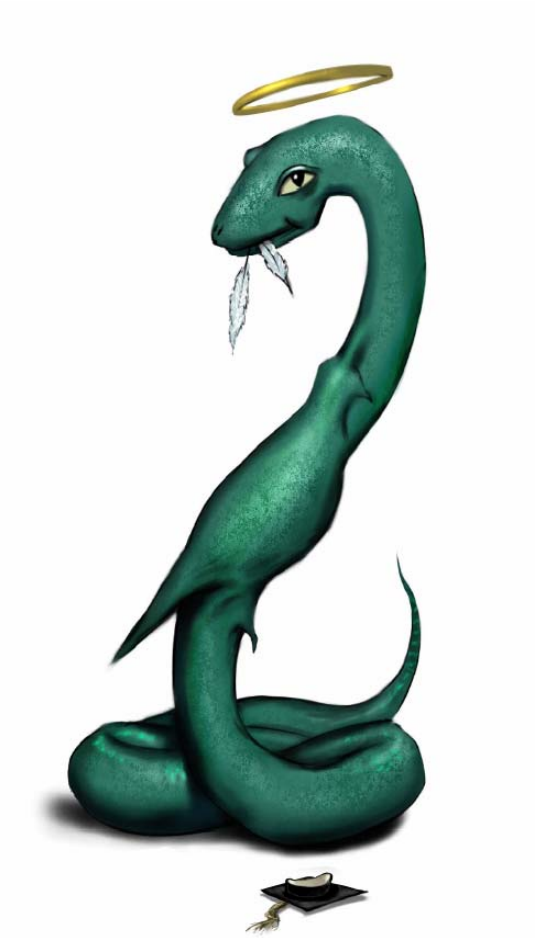
حكماء كالحمام، ودعاء كالحيات؟

حل الخلافات بشكل أفضل

د. كيلي أودونيل Dr. Kelly O' Donnell

January 2007, *Evangelical Missions Quarterly*, Vol. 43, pp. 40-49;

يحظر نقله أو إعادة إصداره إلا بتصريح كتابي من "EMIS"



يا للخسارة! فها هي هيئة محترمة للخدمة تفقد العديد من العاملين بها... لقد انسحب الأكفاء، ولو أن بعضهم بقي، انهار الكثيرون وخاب أملهم، وتكونت جبهات متعارضة: فالبعض يقول أن فريق العمل الذي استقال غير خاضع للوائح ولا يناسب الخدمة، بينما يرى آخرون أن هناك مشاكل خطيرة شخصية وإدارية لم يتم التعرض لها. يحاول الأصدقاء المشترَكون للطرفين البقاء على الحياد، وقد غلبتهم الحيرة. مجلس الإدارة يهمه الإبقاء على الخدمة، ولكنه أيضاً متحير مما يحدث: فلا توجد لوائح مكتوبة للشكوى أو إنهاء الخدمة أو التأديب، ولا يوجد منتدى آمن لمشاركة هموم الفرد أو العمل بين العاملين، ولا تُجرى أية مقابلات شخصية قبل الاستقالة، أو مراجعة من هيئة خارجية. بينما قلة من الأحباء حسني النية يلتمسون المصالحة.

بالتأكيد هناك خطأ ما، لكن كأنه لا يوجد من هو قادر أو راغب أن يفعل شيئاً. وفي غضون بضعة شهور سيبلغ تأثير هذه السموم مداه، حيث أن الخلافات والانشقاقات والعلاقات المتهتكة ، وما يبتعها من تشتت في الخدمة، سرعان ما ستنتشر بين الآخرين كالنار في الهشيم لتبتلعهم. ياللخسارة!

- **(نقطة النقاش ١: حتى مع وجود الإجراءات "اللازمة" يمكن أن تحدث المشكلة. فهل نجحت دائماً البروتوكولات المتعارف عليها والقيم أو الإلتزام المسيحي كعوامل وقاية – خاصة حيث يوجد خلل في الأداء الوظيفي؟)**

كم من أزمات في العلاقات اختبرتَ خلال السنتين الماضيتين؟ كم استهلكَت من وقت وجهد وساعات نوم، كم استنزفت من حياتك؟ لعل ١٠٪ من حياتي العملية- جزء من الوصف الوظيفي غير الرسمي لعملي- مخصص لمحاولة حل بعض الأزمات، وأظن أن هذا ينطبق على الكثيرين منا. كما تؤيد الأبحاث ما نعرفه بالخبرة المؤلمة: أن الخلافات مع زملاء العمل تكدرنا (Gish, 1983, Carder, 1999). نعم، قد تؤدي الصراعات أحياناً للنمو الشخصي والعلاقات الأعمق، لكن ليس في كل الحالات.

سأبحث في هذا المقال جانبين هامين من جوانب فض الخلافات داخل الإرساليات المسيحية:

أولاً : دور الخلل البشـري: المشاكل الناتجة عن ضعف وخطأ ظاهر.

ثانياً: دور التأديب الكتابي: إجراءات التصحيح التي تساعد على إستعادة الأفراد والهيئات للوضع الصحي.

إن تنمية مهاراتنا في هذين الجانبين ضرورة أساسية لحل الخلافات بشكل أفضل. كيف نساعد الأفراد والهيئات الذين يؤثرون سلبياً على الآخرين – وأحياناً على الكثيرين- بمرور الوقت؟ وأي نوع من المساعدة أو التأديب هو الملائم؟ إني أريد أن ننظر بواقعية إلى "واقع علاقاتنا" في الإرساليات المسيحية حتى نتعلم من ورطاتنا وصراعاتنا. لست أبغي إلقاء اللوم ولكن بنيان "علاقات مقاومة للضغوط".

- **(نقطة النقاش ٢: ما هى الوسائل المتعارف عليها في تنظيماتنا /هيئاتنا التي يمكن أن تساعدنا في مراجعة "حقيقة علاقاتنا"؟ هل "الحقيقة المرة أفضل من الكذبة المعسولة" كما يقول الأوزباكستانيين أو الروس؟)**

"**مختل أو معتل** Dysfunctional" مصطلح جيد، عند استعماله بحرص يمكنه أن يساعدنا على فهم الأفراد والهيئات بشكل أفضل. وعندما أقول مختل أقصد وجود نمط ثابت ضار أو "سام" لعلاقة الشخص بنفسه وبالآخرين، ويتصف بأشياء مثل التسلط، الاتصالات المغلقة السرية، التحكم الأعلى، ورفض الاعتراف بما يحدث بالفعل (انظر الجدول ١). ويمكن أن يزداد هذا الخلل تعقيداً عندما لا يستطيع أحد أن يراه بوضوح، عندما يتخفى داخل تصرفات نافعة، أو عندما يتقاعس أو يعجز الجميع عن التصدي له. كما يمكن أن يزيده تعقيداً الأساليب المختلفة التي بها يحاول كل منا أن "يحل الأزمات" مع اختلاف ثقافاتنا، ومعتقداتنا اللاهوتية، واختلاف الاجيال، واختلاف خلفيات الهيئات المسيحية المختلفة (مثال: كيف تظهر للآخرين احتراماً عند مناقشتك بعض المخاوف؛ إلى أي حد يمكنك أن تكون مباشراً ومظهراً لعواطفك عند مشاركة هذه الهموم؟)

- **(نقطة النقاش ٣: ما السلوكيات الأخرى التي تظهر وجود الخلل؟ [مثال: الكذب، الانتقام، تحقير الآخرين])**

جدول ١. دلائل وجود الخلل الوظيفي في الهيئات (بناء على Hay, 2004; Aterburn, Felton, 1998)

١- سـوء القيـادة والإدارة، هذه هي مظاهره:	٢- غياب الرضا والتفاؤل لدى العاملين، وهذه هي مظاهره:
• التحكم الإداري الأعلى • التعنت • الفريسية • حب المعاقبة • عدم الاعتراف بالضعفات الشخصية • أولوية جلب المال للإرسالية • حجب المعلومات • التصلب • عدم قبول المساءلة • إلقاء اللوم على الآخرين • محاولة الاحتفاظ بمظهر جيد للإرسالية مهما كان الثمن • محدودية محاسبة الكبار • وجود مسئولين كبار عاجزين نفسياً عن التفاعل الاجتماعي، أو ذوي نزعات نرجسية، أو ماضي محطم، أو سلوكيات إدمانية • تاريخ سيئ في استبقاء مجموعة العمل والعلاقة معهم.	• شعور الفرد بسهولة الاستغناء عنه • عدم وجود توازن بين العمل والحياة • عدم وجود فرص للتطور والتعلم • عدم القدرة على التحدث بصراحة عن "حقيقة" الموقف • عدم التعبير عن المشاعر إلا إذا كانت إيجابية • ليست لديه حرية الوقوع في الخطأ. • ولا يقوم بأي شيئ خارج نطاق "دوره" • لا يمكنه الوثوق بأحد!

الخداع والتمييز

نحن نميل جميعاً للاعتقاد أننا على صواب تام (أو على الأقل جزئياً) في مواجهة توترات العلاقات الشخصية، وأن الطرف الآخر بالتأكيد مخطئ تماماً أو يكاد: فيتحول الأصدقاء لأعداء، ويتحول القادة لنوع من الإبادة، وتصبح الهيئات مجرد مُنغِّصات! إننا نعتبر الآخرين في اختلافهم عنا مختلين، رغم أن هذا ميل "طبيعي" لدينا جميعاً، إلا أن هذا خلل واضح فينا! إننا نحتاج جميعاً أن نكون تلاميذ طابعنا النعمة بدلاً من أن نكون منبوذين طابعنا إدانة الآخرين. من نحن لنطلب ناراً من السماء لتسقط على أخوتنا، كما أراد يعقوب ويوحنا أن يفعلا للمدن التي رفضت الرسل (لو ٩: ٥٤)؟ كما يقول كاتب المزامير:**"إِنْ كُنْتَ تُرَاقِبُ الآثَامَ يَا رَبُّ يَا سَيِّدُ فَمَنْ يَقِفُ؟"** (مز ١٣٠: ٣) وكما حذر بولس:**"مَنْ أَنْتَ الَّذِي تَدِينُ عَبْدَ غَيْرِكَ؟ هُوَ لِمَوْلاَهُ يَثْبُتُ أَوْ يَسْقُطُ."** (رو ١٤: ٤) غالباً ما يكون الخلاف طريقاً ذو اتجاهين. ليساعدنا الرب لأننا جميعاً خطاة! ملؤنا الضعف والخطأ.

لكن انتظر. لابد أن نهتم ايضاً بالجانب الآخر من الخداع:- إنه التقليل من وجود الخلل والإشارة للانحراف الظاهر على أنه مجرد "اختلافات". بالطبع يجب ألا نصنع من الحبة قبة، كما يقول المثل؛ إلا أننا كذلك يجب ألا نعمل من القبة حبة! يكمن الجزء الحساس هنا في محاولة تمييز من لديه إدراك واضح، أو على الأقل الإدراك الأوضح عما هو قبة وماهو حبة. ويزداد الموضوع تعقيداً أيضاً عندما لا تكون الأمور واضحة وقاطعة سوداء أو بيضاء. وكما يقول حكيم الأمثال:**"كُلُّ طُرُقِ الإِنْسَانِ نَقِيَّةٌ فِي عَيْنَيْ نَفْسِهِ وَالرَّبُّ وَازِنُ الأَرْوَاحِ."** (أم ١٦: ٢، ٢١: ٢) وأيضاً **"اَلأَوَّلُ فِي دَعْوَاهُ مُحِقٌّ فَيَأْتِي رَفِيقُهُ وَيَفْحَصُهُ."** (أم ١٨: ١٧)

على كل حال توجد حالات كثيرة في الكتاب المقدس حين كانت تنكشف خطية ما، ويصبح هناك احتياج واضح لنوع من التأديب المسيحي (مت ١٨: ١٧، ١كو ٥: ١١؛ ٢ تس ٣: ٦، ١٤). وفي كتابه *Sharpening Your Interpersonal Skills* (***شحذ مهاراتك الشخصية***) يقول كين ويليامز Ken Williams: *"يعلمنا الكتاب المقدس أنه في بعض الحالات يجب أن نضع علاقتنا بالآخرين في مرتبة ثانوية بالنسبة للقضية محل النزاع. إننا نحتاج أن نعرف متى نضع القضية أولاً، حتى ولو كان معنى ذلك الإضرار بالعلاقة أو حتى فصمها."* (٢٠٠٢، ص١١٤). وبالمثل قال كلاود Cloud وتاونسند Townsend في *Safe People* (*أناس في مأمن*)- *"إن ضرورة فصم العلاقات حقيقة بشعة. يتمنى الله لو لم تكن هكذا (٢بط ٣: ٩)؛ وكذلك نحن جميعاً، لكن الحقيقة هي أن بعض العلاقات لا يمكن الاستمرار فيها إن كان أحد الاطراف لا يريد أن يتغير ويتصالح"* (١٩٩٥، ص١٩٧).

يزداد تعقيد مثل هذه المشاكل عندما لا توجد محاسبة ومساءلة مناسبة، أو عندما لا يوجد تاريخ كاف مع شخص أو هيئة ليمكن مواجهته والمطالبة بتغيرات ملموسة. أنا لست بصدد مناقشة المواقف التي ببساطة يختلف فيها الناس أحدهم عن الآخر (وهو ما يحدث عادة لحسن الحظ)، لكن حيث يوجد خلل شخصي وإداري واضح يجعل لهذه الهيئات والأفراد تأثيراً "ساماً" على الناس، سواء وعوا هذا أم لا، أو كانوا على استعداد للاعتراف به أم لا.

وكنتيجة لذلك، ما لم نميز الأمور روحياً؛ ما لم تكن لدينا "حكمة أهل العالم"؛ ما لم نكن متمكنين من علوم السلوكيات في النظم، وكيفية المصالحة، والمشاكل النفسية؛ وما لم نكن مبنيين على كل مشورات الكتاب المقدس فيما يختص بعملية حل الخلافات، فقد ينتهي بنا الحال أن نصير "حكماء كالحمام" في تعاملنا مع آخرين قد يكونوا "بسطاء كالحيات"!

إن كان الحق بلا نعمة قاسٍ، فالنعمة بلا حق تقتل!

الحقيقة المرة هى أننا كثيراً ما ننخدع بالخلل بدرجة خطيرة، كالتالي:

- **التعمية:** أول مهمة للخلل هي أنه يخفي نفسه، فيكون القول: **"لا تسأل عن المشاكل، ولا تتحدث في المشاكل"** هو القانون الشامل، السائد، غير المكتوب!
- **التمويه:** إن لم يتحقق الغرض، تصبح مهمته الثانية أن يجعل الأفراد يستصغرونه بالتقليل من شأن تأثيره السلبي، مشيراً إلى أن الفريق أو الفرد يمر بمرحلة "عادية" من التأقلم؛ أو حتى بتغيير الموضوع ببساطة. وتتخذ "وحدة" العلاقات وتوافقها مع الإدارة أولوية عن صدق العلاقات والتواصل.
- **التقليص:** إن لم يتحقق الغرض، تصبح المهمة الثالثة هي الاعتراف بصورة مبهمة أن هناك "شيئ ما ليس كما ينبغي"، وربما الإشارة للمشكلات على أنها في الاغلب اختلاف في وجهات النظر او الاستحسان الشخصي. هناك استهتار ببحث حقيقة الأمور، وقليل من القدرة على مواجهتها.
- **نزع الثقة:** إن لم يتحقق الغرض بعد كل هذا تصبح المهمة الرابعة- والتي يمكن أن تحدث في نفس الوقت مع الثلاث مهام السابقة- هى نزع الثقة عن أولئك الذين يكشفون الخلل مهما كان قدر الحساسية والكياسة التي أظهروها. إن أحد الأخطاء الشائعة لدى القادة / الاستشاريين الذين يحاولون المساعدة، هو المغالاة في تقدير قدرة الفرد على فهم الخلل والتعامل معه... مع القدرة على حماية نفسه من الجروح أثناء ذلك.

- **(نقطة النقاش ٤: ما الطرق الاخرى التي يمكن أن ننخدع بها؟ كيف يمكننا خداع أنفسنا؟)**

مصادر مساعدة

هناك كثير من الدراسات الجيدة حول كيفية مساعدة الناس على حل الخلافات، لكنها تفترض عادة أن الناس يتعاملون بعدل وإنصاف، وأنه لا يوجد خلل حقيقي في أحد الناس أو الهيئات المعنية. يحاول المساعدون والوسطاء دائماً البقاء على الحياد، وهم يساعدون طرفي النزاع على الإتفاق على ألا يتفقوا، مفترضين الأفضل في بعضهم البعض، محاولين حفظ الوحدانية، وزيادة التفاهم المتبادل، والوصول إلى حل يكسب فيه جميع الأطراف...إلخ، وهو بالطبع التصرف العاقل عادةً. ومع ذلك فهناك حالات يكون فيها هذا الأسلوب غير كافٍ، ويصبحا المواجهة والتأديب ضروريان. **هذه هى المحبة الصعبة التي تحتاج إلى التوبة والتغيير.** وإلا فسيُجرح أبرياء الآن وفي المستقبل، ولن يسود العدل. إن ملحوظات روبرت شرايتر الصائبة عن المصالحة على مستوى المجتمع يمكن أيضاً تطبيقها على المستوى الفردي:

إن قول الحق، والصراع لأجل العدل، مع العمل تجاه الغفران، هى المحاور الثلاثة الأساسية في عملية المصالحة الاجتماعية. لكن في كل المواقف التي أعرفها، لا يُعمل بهذه المحاور أبداً بأسلوب منصف؛ فالنتائج المترتبة على الظلم، والعنف، والحرب ليست نتيجة ولا دليلاً على الأمانة أوالعدل أوحتى النوايا الحسنة لدى كل الأطراف. ولا تكون هذه العمليات، في أغلب الأحيان، منسقة، ولاتبدو مكتملة أبداً، لكننا في الواقع نختبر ما هو مبتور، ناقص، يكون الغلبة فيه للأقوى... يمكننا أن نجد أنفسنا وقد أذعنا لأنصاف الإجراءات، وأنصاف الحقائق والحلول الوسط. (Schreiter, 2005, p.4).

كيف إذن ننمي مهاراتنا في التعامل مع الخلافات؟

أولاً: أريد أن أوصي بشدة بحضور أسبوع الدراسات المقام **لشحذ مهارات التعامل الفردي**. صُمم هذا الفصل الدراسي ليساعدنا على تطبيق القوانين الكتابية في تحاشي والعمل على حل بعض مناطق المشاكل المعتادة. أما عند وجود خلل واضح، فإني أوصي بشدة باستخدام أساليب إضافية للتعامل معه، كالملخص الموضح بالجدول ٢. ادرس هذه الأساليب بتأنٍّ! احرص ايضاً على مراجعة المصادر الأساسية في نهاية هذا المقال.

ثانياً: دعوني أشجع جميعنا وهيئاتنا على وضع مبادئ واضحة ومكتوبة للتعامل مع الخلافات. اعمل على أن يتضمن ذلك الأسلوب الكتابي لاسترجاع العلاقات، رد النفس، والتأديب، بجانب الأمور المتعلقة بالعدالة، بدلاً من وضع المصالحة فقط كالهدف النهائي المنشود (انظر الأدوات والمبادئ التي وضعها جاردنر فيما يلي). لاحظ أنه عندما لا توجد مبادئ واضحة ووافية، قد نميل لوضعها بأنفسنا، وغالباً بحسب ما يوافق مصالحنا وليس بحيادية مع وضع الآخرين في الحسبان. تحتاج هذه المبادئ التنظيمية أن تجتاز امتحان مواقف الصراع/التأديب المبهمة و/أو حيث توجد سموم كثيرة. كما أن هناك بعض اللوائح الداخلية المفيدة لدى بعض الهيئات. من أمثلة ذلك اللوائح الداخلية للخمسينين في كندا (info@paoc.org; By-Law 10.6 & 10.7) ومبادئ المصالحة والعدالة Reconciliation and justice Guidelines من إرسالية شباب له رسالة Youth With A Mission www.ywam.org .

ثالثاً: اقترح أن يكون لدى الهيئات مبادئ واضحة للتعامل مع الأذى و"دق ناقوس الخطر" (أي إجراءات متعارف عليها لكشف المشكلات الخطيرة في هيئة ما). هذه المبادئ جزء من ممارسات الإدارة الجيدة، وتعمل بجانب بقية مبادئ حل الخلافات. انظر مثلاً المادة المفيدة في People in Aid بانجلترا، خاصة الوثيقة المختصرة "policy pot" التي تناقش مسألة "دق ناقوس الخطر" www.peopleinnaid.org. انظر ايضاً أسلوب الوساطة المفصل المستخدم بواسطة فريق "صناع السلام Peacemakers" الاستشاري www.hispeace.org. مثل هذه المبادئ تعكس مطالبة تشارلس هاندي بالقيادة الجيدة في "فهم الهيئات التطوعية" *Understanding Voluntary Organizations*: "Virtue does not have to be so painful, *if* it is sensibly organized" (1988, p. 9).

جدول ٢ . عشرة اقتراحات للتعامل مع مواقف الخلل أوالتسمم

١. هناك مجموعة كبيرة من ردود الأفعال يجب دراستها بتأنٍّ، ما بين التراجع بحذر وحماية الذات (أم ٢٧: ١٢) إلى المواجهة بحذر مع التمسك بالموقف (أم ٢٥: ٢٦). تصرف باستقامة وبلا تردد، بحسب اقتناعاتك والنصح الحكيم.

٢. إن مواجهة أي خلل خطير يجب أن تكون جماعية، بنفس واحدة، وليست فردية. اضمن وجود مشورة خارجية دائمة ذات خبرة، والتي قد تتضمن النصح القانوني أحياناً، فالزملاء حسني النية الذين يبغون المساعدة لكنهم لا يفهمون تماماً الخلل أو التأديب قد يتسببون في مشاكل أكبر . استند إلى سياسات الهيئة لحل الخلافات، والأذى، ودق ناقوس الخطر.

٣. عادة ما تكون المواجهة خطوة ضرورية (مثال: التدخلات العملية/ الاستشفائية) قبل أو أثناء الوساطة والمصالحة. لكن هذا يفترض وجود أفراد مستعدين للمجازفة، ووجود كيان سلطة مناسب للسيطرة وللمحاسبة. أضف دائماً نبذة تاريخية لإبراز الأنماط المستشرية. ركز في رحمة على الحق والعدل، ولا تتشتت أو تنخدع ببساطة "بآلام" أي شخص.

٤. إن جوهر عملية المصالحة في مواقف الخلل/ التسمم يتضمن الحق، العدل، التوبة، الغفران، إعادة الأمور إلى نصابها، والتأديب. إن محاولة المصالحة قبل الأوان لا يمكن أن تفيد، وقد تستغرق هذه العملية سنين في بعض المواقف، لكن بدون التوبة والتغيير الملموس، يصبح كل ما يمكننا عمله أحياناً هو "الحد من الخسائر"، واستئناف الحياة، مستودعين أنفسنا لخالقنا الأمين (١بط ٤: ١٩). ومع ذلك فالغفران أمر كتابي يجب أن نسعى إليه إرادياً (مت ١٨: ٢١، ٢٢).

٥. إن عدم التحيز والموضوعية لا تعني دائماً الحيادية، فلا تخش من أن يكون لك موقف، لكن احذر من أن ترى أي مجموعة على أن جميعها من "**الأشرار**" أو من "**الأخيار**". عندما يقدَّم الحق بدبلوماسية يكون عادة وسيلة جيدة للتقدم. إن الحديث عن الأنماط السلوكية وليس عن المشاكل الشخصية، أوعن تأثيرات المواقف وليس عن ضعفات النظام، قد يجعل الكلام والعملية كلها أكثر قبولاً. لكن لتكن واقعياً: فبعض الأمور الشخصية/ التنظيمية المستشرية ليست قابلة للتغيير كما تتصور.

٦. اترك متسعاً لفوارق الثقافة، الجيل، الجنس، والمنظمات. فليس الاختلاف انحرافاً، والاستحسان عادة ليس مرضاً، وفي ثقافات كثيرة قد لا يفضلون الأسلوب المباشر مهما كانت درجة دبلوماسية أو احترام المتحدث.

٧. توقع وجود أوجه متخالفة من "الحقيقة"، وإسقاط المسئولية على الغير، بالإضافة إلى احتمال أن يساء فهمك، وتُستَغل، ويلقى عليك اللوم. إنها معمعة. عليك أن تكون على استعداد لتحمُّل المهادنة، عدم حل الأمور الهامة بالكامل، أقل قدر من التوبة، والعدالة الجزئية.

٨. الثقة الحقة تُكتسب ولا تُفترض أو تُفرض. يحتاج المرء إلى أسباب جيدة، ووقت كافٍ، ليمكنه الوثوق بآخرين بعمق خاصة حيث يوجد تاريخ من الخلل. **والثقة تُبنى ببطء، يسهل فقدها، ويعاد بناؤها ببطء.**

٩. إن اعتقدت أنك ستصاب بالجنون أثناء تعاملك مع مثل هذه السموم، فربما تكون محقاً: فالتعامل مع التسمم يثقل على قوانا العقلية. اطلب عوناً وتقييماً من خارج الهيئة.لا تغالي في قدرتك على طرد التسمم أو تحاشي أن تصير أنت نفسك ساماً. المرارة تُدنس المرء، قاومها! (عب ١٢: ١٥).

١٠. حافظ على نظرة كتابية سليمة: فغالباً ما يربينا الرب وينقينا من خلال تجارب البرية وبعض المظالم. إنه يحب الآخرين ويغار عليهم، حتى المختلين، تماماً كما يحبنا نحن؛ كلنا خطاة نحتاج رحمة لا نستحقها (مت ١٨: ٢٣- ٣٥).

أدوات لصحة الهيئات

لدينا هنا دراستان أخرتان لمساعدتنا في تقوية منظماتنا بينما نتعامل مع خلل فعلي أو محتمل. تتطلب هاتان الأداتان أشخاصاً مكرسين مستقيمين ذوي **"القلب اللين، والعقل الراجح، واليدين الماهرتين"** ليستخدموهما بشكل جيد.

الأداة الأولى، تستخدمها لورا ماي جاردنر Laura Mae Gardner العاملة في هيئة ويكليف Wycliffe International، حيث تصف ثلاث خطوات عامة لرد النفس في حالات السقوط الأخلاقي أو الخطايا الحرجة الأخرى. أما الآداة الأخرى فيستخدمها روب هاي Rob Hay، العامل بهيئة "إحداث التغيير" Generating Change في المملكة المتحدة، حيث يمدنا بقائمة من الأسئلة المفتاحية المنبثقة من دراسة ReMAP2 حول الاحتفاظ بالعاملين، والتي يمكن أن تستخدمها الهيئات والعاملين بها لمراقبة مستوى الصحة والتسمم بها (نشرت نتائج تلك الدراسة في عدد يونيو ٢٠٠٥ من Connections، في www.wearesources.org).

- **(نقطة النقاش ٥: اكتب قائمة ببعض المواد الأخرى الأساسية التي يمكن أن تساعد.)**

الأداة الأولى: رد نفس الزملاء، بقلم لورا ماي جاردنر

ما الظروف التي يمكن بمقتضاها لشخص امتلأت حياته بالمشاكل، ارتكب خطايا جسيمة، أو سقط في النجاسة، أن يستعاد إلى العضوية التامة وموقع مسئولية داخل هيئة مسيحية مرسلة؟ إني اقترح دراسة الخطوات الثلاثة التالية بمنتهى الحرص، والتي لابد أن تُمارس بروح "النعمة المصححة" مع إدراك أن الهيئات، مثلها مثل العاملين بها، بها نقاط ضعف وخطأ.

الخطوة الأولى: التأديب

يجب أن تمارس القيادة داخل الهيئة نوعاً من التأديب وليس المشورة في تلك المرحلة: قد يتضمن ذلك تغيير الوضع المهني، الإدلاء بقرار علني، فقدان لبعض المركز، الخ.. إلى جانب احتمال إبلاغ كنيسة هذا الشخص.

الخطوة الثانية: الاستشفاء

١. **التوبة:** بخصوص الظروف المصاحبة لظهور تلك الخطية في النور... هل تم الاعتراف بها تجاوباً مع حث الروح القدس، مما دل على أن ذلك الشخص يستجيب لله ويريد أن يحيا حياة مقدسة مهما كان الثمن، وأنه مستعد لفعل أي شيئ ليتحرر من الشعور بالذنب والخطية؟ أم إن ذاك الشخص قد "أُمسك في ذات الفعل"وبالتالي قد تكون الدموع ناتجة عن الندم والعار والخجل من الفضيحة؟ أعتقد أن توبة الشخص في هذه الحالة محل شك كبير، ويجب أن تُختبر.
٢. **إصلاح ما انكسر:** هل يبدو على هذا الشخص أنه أدرك الألم الذي جلبته خطيته على الآخرين؟ وهل اتخذ كل الخطوات الممكنة لإصلاح ما حدث وجلب الشفاء لمن جرحهم؟ هذا يعني أنه قد اعترف بمسئولية هذه الخطية- فهو الذي ارتكبها، ومسئوليته أن يساعد ضحاياه بقدر الإمكان. إن رغبة الشخص الذي "افتُضِحت خطيته" (بالمقارنة بالمعترف بخطيته) في الدخول إلى مرحلة الإصلاح، هي وسيلة لقياس حقيقة توبته.
٣. **إعادة التأهيل:** إنها رغبة هذا الشخص في النظر داخلياً ومحاولة التعرف على مناطق الضعف والهشاشة في حياته الشخصية، ليعرف ما الذي أثار فيه تلك الخطية، كيف يمكنه أن يتحذر منها في المستقبل، وكيف يمكنه تقوية حياته. ومرة أخرى: إن رغبته في الدخول في هذا الأمر هو من دلائل توبته.

٤. **<u>الوقت</u>**: سيستغرق كل هذا الكثير من الوقت، فلا يمكن أن يتم بين ليلة وضحاها: فالشفاء، وتنمية الوعي بالسلوك الشخصي، وتحمل مسئولية التصرفات وتصحيح الأمور، واستيضاح المقاييس الكتابية لما هو صواب وخطأ- سيأخذ كل هذا وقت طويلاً، ومن الأفضل القيام به بمصاحبة وتحت مشورة أحد رجال الله الأتقياء. سيلاحظ هذا المرشد تأثير ذلك على شريك حياة هذا المخطئ، حيث أن ذلك الشريك قد يكون إما جزءاً من المشكلة أو قد انجرح بشدة منها. هذه المنطقة أيضاً سوف تحتاج إلى شفاء.

٥. **<u>الرغبة في إعادة كسب المصداقية</u>**: بطبيعةالحال سيكون الناس - ولهم الحق في ذلك- في تشكك، منتظرين البرهان العملي على مصداقية التوبة، وعلى المخطئ ألا يلومهم على ذلك، بل على العكس: يجب أن تكون لديه الرغبة في اتخاذ كل الخطوات والوقت اللازم لاسترداد ثقتهم واحترامهم من جديد. لكننا كثيراً ما نرى الشخص المخطئ وقد أصبح غاضباً للغاية من الآخرين "لعدم غفرانهم" له أو لقيامهم ببعض التأديب. هذا بالطبع لا يرينا قلباً تائباً أو "الروح المنكسرة والمنسحقة"، ولا يوضح اعتراف الشخص بمسئوليته عن خطئه، أو إدراكه لمقدار الأذى الذي سببه للآخرين، والعار الذي جلبه على اسم الرب أو على الهيئة التابع لها.

بدون هذه العناصر الخمسة لا أرى كيف يمكن لشخص ارتكب خطية أخلاقية أو لديه صراعات شديدة تؤثر عليه وعلى الآخرين أن يتوقع استرداده التام لموقع المسئولية. إن تم "ضبط" شخص يفعل خطية ما، ولم يعترف بها من تلقاء نفسه، فهذا سبب أدعى ليظهر توبته بالعمل الدؤوب خلال عناصر الاستشفاء الخمسة.

الخطوة الثالثة: الإصلاح

في غلاطية ٦: ١ يأمر الكتاب جسد المسيح أن يعمل على إصلاح المخطئ. ما معنى الإصلاح- هل يعني العودة الكاملة للوضع والمركز والمميزات؟ لست أدري، فالكثير من المهام القيادية تعتمد على الثقة المكتسبة من خلال الخصال الشخصية والتقوى الموثوق بها والمشهود لها، وقد تدمرت هذه الأساسات. من المشكوك فيه أن يتمكن هذا الشخص مرة أخرى من اكتساب ثقة أتباعه الأصلية تماماً؛ والمؤكدأن ذلك لن يتم سوى من خلال إظهار حزن روحي حقيقي، توبة، السير مع الرب باتضاع في اتكال واضح عليه، بجانب المحاسبة الشخصية الجيدة والمتابعة، مع استراتيجيات للحفاظ على الحيوية الروحية والقداسة.

<u>الأداة الثانية: حياة الهيئات</u>، بتصرف عن روب هاي

هذا تدريب فردي وإن كان من الأفضل استخدامه داخل مجموعة. اقض دقائق قليلة متأملاً في بعض ممارساتك المؤسسية. اعط نفسك من صفر إلى ٦ درجات عن كل سؤال مما يأتي: بحيث صفر = لا يمارس، ١ = يُمارس ولكن ليس جيداً، حتى ٦ = يُمارس بشكل ممتاز (كما تستدل من خلال الوقت والجهد المبذول والتأثير النهائي). اجمع درجاتك وضع مجموعها في الخانة "أ"، ثم اقسم "أ" على "ب" وضع المحصلة في الخانة "ج". أي مجموع أعلى وأيها أقل؟ ما الذي يُمارس جيداً وما الذي لا يُمارس بشكل جيد؟ كيف يمكن رفع مستوى العمل والحياة؟

"إن أعضاء الفرق العظيمة يطورون علاقاتهم بمحاسبة بعضهم البعض، وبذلك يظهرون احترامهم لبعضهم ويكون لديهم توقعات كبيرة في أداء بعضهم البعض" (Lencioni, 2002, p. 213).

الممارســــــــــة	الدرجة (صفر إلى ٦)
١. يتم مشاركة وفهم الرؤيا والهدف في كل قطاعات الهيئة.	
٢. يتم توصيل الخطط والتوصيف الوظيفي بوضوح لفريق العمل.	
٣. هناك تواصل حر ودائم من القيادة وإليها.	
٤. هناك تواصل فعال بين القاعدة المرسِلة والعمل الميداني.	
٥. يتم تضمين فريق العمل في القرارت الكبرى التي تتعلق بالعمل الميداني.	
٦. السياسات مكتوبة بالتفصيل ومفهومة.	
٧. معظم القادة مثال وقدوة جيدة لمعتقدات وقيم الهيئة.	
٨. يتعرف معظم القادة مبكراً على المشكلات ويتخذون الإجراءات المناسبة.	
٩. وجود إشراف ميداني جيد على العمل الميداني (كماً ونوعاً).	
١٠. يقوم القادة بعمل تقييم سنوي لتقييم الأداء/ الخدمة لكل فرد في فريق العمل.	
١١. هناك إجراءات مثبتة في وثائق للتعامل مع شكاوى العاملين.	
١٢. وجود تدريب ميداني فعال للمستجدين في فريق العمل.	
١٣. يتم تكليف كل عضو من فريق العمل بمهام تتلاءم مع مواهبه وخبراته.	
١٤. يتاح المجال للعاملين لتشكيل وتنمية خدماتهم الشخصية.	
١٥. العاملون ملتزمون بخدمتهم ومكرسون لها.	
١٦. العاملون ملتزمون بمنظمتهم ولديهم ولاء لها.	
١٧. بصفة عامة ليس هناك ضغط زائد في حجم العمل الذي يقوم به العاملون.	
١٨. يقوم العاملون بانتظام بتقييم ومحاولة رفع مستوى الخدمة في الهيئة.	
١٩. يحقق العاملون فعلياً أهداف وانتظارات الهيئة.	
٢٠. يُقيم العاملون علاقات طيبة مع من يخدمونهم.	
٢١. الناس الذين نخدمهم يصبحون أتباعاً للمسيح.	
٢٢. الكنيسة في ميدان العمل تقدِّر خدمة خدامنا.	
٢٣. يدرب العاملون قادة بين من يخدمونهم.	
٢٤. يختبر العاملون شعوراً بالاكتفاء والسعادة في خدمتهم.	
٢٥. فريق العمل فعال في منح بعضهم البعض الدعم المتبادل.	
٢٦. وجود عناية رعوية فعالة على المستوى الميداني (للوقاية وفي حالة الأزمات).	
٢٧. تحل الخلافات الشخصية الداخلية في وقت معقول وبكيفية مناسبة.	
٢٨. يتم التنبير على رعاية الحياة الروحية الشخصية وتنميتها.	
٢٩. وجود خدمات رعاية صحية جيدة للعاملين وأسرهم.	
٣٠. السماح بالإجازات السنوية والعطلات.	
٣١. وجود تقدير للمخاطر وخطط بديلة في كل ميادين العمل.	
٣٢. هناك تغطية مالية لقليل الدعم من فريق العمل أو من دعمه متغير.	
أ. المجموع الكلي	
ب. اقسم المجموع الكلي	على ٣٢
ج. متوسط الأداء (من صفر إلى ٦)	
د. أعلى الدرجات:	أقل الدرجات:

أفكار أخيرة

إني أتساءل إن كنا أحياناً- أثناء التزامنا بالصداقة والغفران والتبسط- قد أصبحنا في غاية السذاجة، جاعلين أنفسنا عرضة للجرح، متغاضين عن الممارسات الجيدة. نعم. فعلاً! وأتساءل أيضاً عن قدرتنا الرائعة على خداع أنفسنا، والتمويه، والدفاع أثناء محاولتنا حل خلافاتنا مع الزملاء. وفوق كل ذلك أستغرب السموم اللعينة والخطط الشريرة التي يضعها "أكبر صانع مشاكل في الكون". أقول مرة أخرى، ليت الرب يساعدنا لأننا جميعنا خطاة وفي حاجة ملحة لأن نعطي ونستقبل الرحمة (غل ٦)!

- **(نقطة نقاش ٦: ماذا يمكن أن نتعلم من زملائنا "في العالم" أو غير المؤمنين عن التعامل مع الخلل؟ فكر في ذلك في ضوء لو ١٦: ٨: "لأن أبناء هذا الدهر أحكم من أبناء النور في جيلهم". اذكر بعض أمثلة سموم وخطط الشرير. كيف نتعامل مع هذه العوامل؟)**

> هناك مثل عربي يقول:" أكبر جريمة في الصحراء هي أن تجد الماء وتظل صامتاً". وأود ان أقترح إضافة لهذا المثل:
> " وثاني أكبر جريمة في الصحراء هي أن تجد الماء مسموماً وتظل صامتاً". (انظر أيضاً أمثال ٢٥: ٢٦).

يقع البعض أحياناً في مشاكل لأنهم يدقون ناقوس الخطر، ولأنهم يواجهون المياه المسممة: إنهم يتصرفون بالاستقامة في السر والعلن، وذلك ليس بالأمر الهين. كما أنه ليس من السهل أن تفعل الخير، وأن تفعله بنفسك منفرداً: فغالباً ما يكون ذلك مخيفاً ومحفوف بالمخاطر.

أحياناً يكون أحكم ما يمكنك عمله هو أن تبتعد، أو أن تستأنف طريقك متجاهلاً، لكن في أحيان أخرى لابد أن نقف بثبات ونقول للخلل ما قاله جاندالف للوحش بارلوج في مناجم موريا: **"لن أدعك تمر!"** (Tolkein, 1973, p. 429).

- **(نقطة النقاش ٧: هل اضطررت قبلاً لمواجهة "مياه مسمومة"؟ ماذا كانت النتائج؟ وماذا تعلمت؟)**

المراجع

Arterburn, S., & Felton, J. 2001). *Toxic faith: Experiencing healing from painful spiritual abuse.* Colorado Springs, CO USA: Shaw Books.

Baker, K. (2005). What do you do when sin seems ignored? *Evangelical Missions Quarterly, 41*, 338-344.

Carder, J. (1999). Missionary stressors and implications for care. *Journal of Psychology/Theology*, *27*, 171-180.

Carder, D., et al (1995). *Secrets of your family tree: Healing for adult children of dysfunctional families.* Chicago, IL USA: Moody.

Cloud, H., & Townsend, J. (1995). *Safe people*. Grand Rapids, MI USA: Zondervan.

Gish, D. (1983). Sources of missionary stress. *Journal of Psychology and Theology, 11*, 238-242.

Handy, C. (1988). *Understanding voluntary organizations.* London: Penguin Books.

Hay, R. (2004). The toxic mission organisation: Fiction or fact. *Encounters Mission E-zine, 2,* 1-8. www.generatingchange.co.uk

Hotchkiss, S. (2002). *Why is it always about you? Saving yourself from narcissists in your life*. NY, USA: Free.

Lencioni, P. (2002). *Five dysfunctions of a team: A leadership fable.* San Francisco, CA USA: Jossey-Bass.

Machiavelli, N. (1513; 1996). *The prince*. New York, NY USA: Bantam Books.

McIntosh, G., & Rima, S. (1997). *Understanding the dark side of leadership: The paradox of personal dysfunction*. Grand Rapids, MI USA: Baker Books.

McLemore, C. (2003). Toxic relationships and how to change them: Health and holiness in everyday life. San Francisco, CA USA: Jossey-Bass.

O'Donnell, K. (2002). (Ed.). *Doing member care well: Perspectives and practices from around the world*. Pasadena, CA USA: William Carey Library.

Reconciliation Network (2005*). Reconciliation as the mission of God: Christian witness in a world of destructive conflicts* (paper from 47 Christian leaders from across the world). www.reconciliatonnetwork.com

Reddix, V. (1992). *Millie and the mudhole*. New York, NY USA: Lothrop, Lee, & Shepherd Books.

Roembke, L. (2000). *Building credible multicultural teams*. Pasadena, CA USA: William Carey Library.

Schaef, A., & Fassel, D. (1988). *The addictive organization.* San Francisco, CA USA: Harper & Row.

Stahlke, L., & Loughlin, J. (2003). *Governance matters: Balancing client and staff fulfillment in faith-based not-for-profit organizations.* www.GovernanceMatters.com

Schritier, R. (2005). Reconciliation as a new paradigm of mission. *Conference on World Mission and Evangelism*, May 9-16, 2005, Athens Greece. www.mission2005.org

Tolkein, J. (1973). *The fellowship of the ring.* New York USA: Ballantine Books.

Wilson, E. et. al (1997*). Restoring the fallen*: *A team approach to caring, confronting, and reconciling*. Downers Grove, IL USA: InterVarsity Press.

White, J., & Blue, K. (1985). *Healing the wounded: The costly love of church discipline.* Downers Grove, IL USA: InterVarsity Press.

Williams, K. (2002). Sharpening your interpersonal skills. www.ITPartners.org

Dr. Kelly O'Donnell is a consulting psychologist specializing in member care, based in Europe. He is with YWAM and Member Care Associates, and is a WEA Mission Commission Associate. Kelly graduated from Rosemead School of Psychology, Biola University.

Special thanks to the article reviewers: Bruce Narramore, Beatrice Oganda Mwaka, Michèle Lewis O'Donnell, Pramila Rajendran, and Katherine Tan. Many thanks to Jeff Nentrup also, who drew the dove/serpent drawing (this artwork did not appear in the original publication).

الترجمة إلى العربية: د. رأفت وحنان بهيج