



من أعداد: محمد حسن سلامة علي

# صفات القائد الناجح

2018



Why wait for TIME when TIME won't wait for you



# مقدمة

- تعتبر القيادة من أهم الوظائف الادارية.
- يقود المدير مجموعة من الأفراد يوجههم و يرشدهم و يدرّبهم وينسق أعمالهم ويوفق بين مجهودهم ويستشير دوافعهم وطموحهم ويحفزهم على التعاون والتنافس ويقوم نتائج أعمالهم فيكافئ المجتهدين ويرشد المقصرين إلى كيفية علاج أخطائهم.
- تتطلب القيادة من المدير الجهد والوقت والمهارات حتى يستطيع أن يقود جماعته نحو الهدف المنشود بالكفاءة و الفعالية اللازمة.
- القيادة هي جوهر العملية الادارية.

- القيادة هي نشاط ايجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية، يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة.
- القيادة هي فن التأثير على الآخرين.
- القيادة الفعالة هي محصلة التفاعل بين القائد ومرءوسيه في المواقف التنظيمية المختلفة.

## تعريف وايت للقيادة:

- هي التأثير على الآخرين في تنفيذ قرارات أشخاص آخرين.
- يفرق وايت بين نوعين من القيادة:
- القيادة التي تعتمد على الإقناع: وهي تستمد قوتها من شخصية القائد.
- القيادة القائمة على التهديد والتخويف: وهي تستمد قوتها من السلطة الممنوحة للرئيس.

## تعريف جليك للقيادة:

- القيادة هي مجموعة من السلوك والتنظيمات والتصرفات من طرف الرئيس أو المدير يقصد بها التأثير على الأفراد من أجل تعاونهم في تحقيق الأهداف المطلوبة.

## أهمية القيادة الإدارية:

1. تحويل الاهداف المطلوبة إلى نتائج.
2. توجه العناصر الانتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
3. بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
4. بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
5. إن تصرفات القائد الاداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع.

## \* تأثير العامل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين:

القائد يؤثر على أتباعه ويتأثر بهم وذلك يؤدي إلى تعديل سلوك القائد والمرووسين وتصرفاتهم.

\* القيادة ليست مجرد علاقة شخصية بين شخصين وإنما يمتد تأثيرها إلى النظم الاجتماعية الموجودة في المؤسسة. القائد يعمل على تحسين مقدرته على الالمام والتبصر في أحوال الأفراد الذين يعمل معهم و يتطلب ذلك منه سلوك معين كالاقتناع والإدراك الذاتي والموضوعية.



## سلوك القائد الناجح:

- **الاعتناق:** مقدرة الشخص على تفحص الأمور والنظر إليها من زاوية الشخص الآخر.

- **الإدراك الذاتي:** مقدرة الشخص على تقييم نفسه بين الآخرين تقييما صحيحا.

- **الموضوعية:** مقدرة الشخص على تحليل الوضع الراهن تحليلا عقلانيا دون تدخل العاطفة.

# عناصر القيادة

العناصر الثلاثة التي تؤثر على عملية القيادة:

- القائد
- جماعة العمل
- الموقف

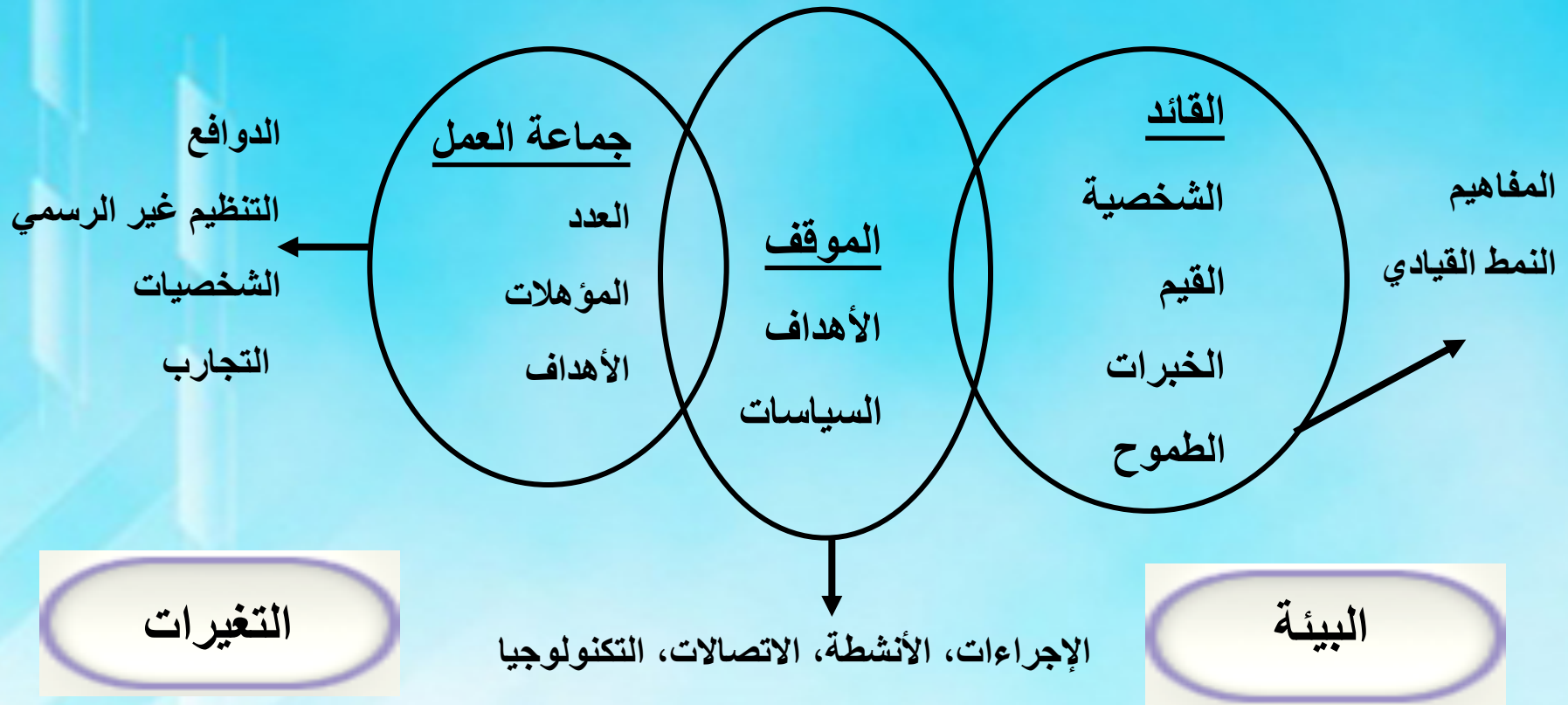
وهذه العناصر تتفاعل مع بعضها البعض ويؤثر كل منها في الآخر.



# العناصر المؤثرة في عملية القيادة

الظروف الاقتصادية

القيم والأعراف



# القائد الناجح يجب أن يركز على ما يلي:

1. التخطيط بالمشورة والمشاركة مع مرءوسيه.
2. الزمن هو استثمار المستقبل.
3. أهداف المؤسسة هي أهداف القائد الخاصة.
4. تنمية وتطوير مرءوسيه.
5. تكوين روح الجماعة وبيئة عمل صحية.
6. تكوين روح الالتزام الذاتي في العاملين.
7. الرقابة بعدم الوقوع في الأخطار مستقبلا.
8. يعالج الصراعات التنظيمية بالمواجهة والفهم والإدراك الترشيدي.
9. معرفة سبب الخطر لديه وبأنه ناتج عن سوء فهم وليس سوء نية.

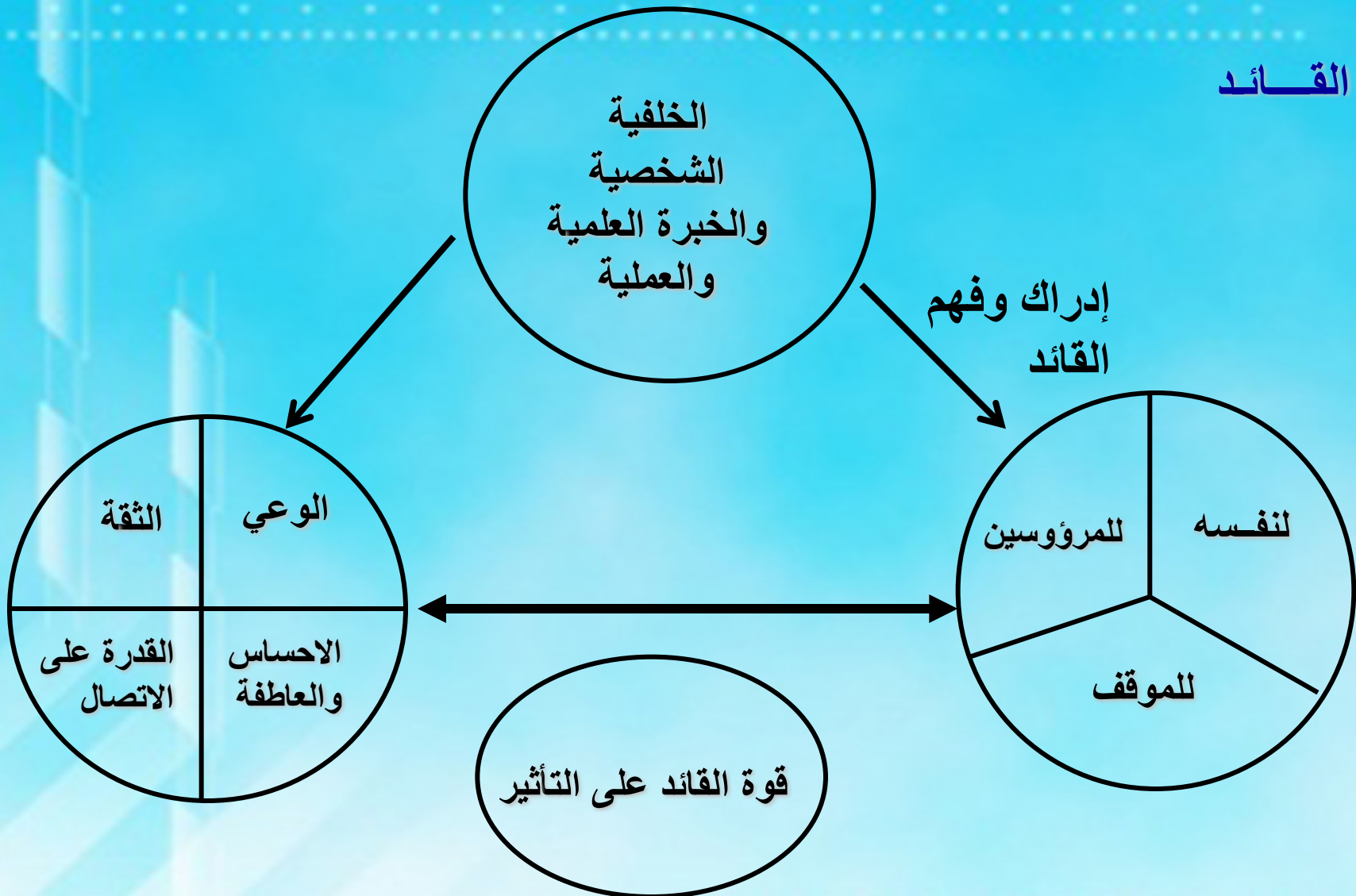
# صفات القائد الناجح:

1. يتمتع بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى أتباعه.
2. يتمتع بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من أتباعه.
3. يتمتع بطلاقة اللسان وحسن التعبير.
4. يتمتع بقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين.



# النظرة المتكاملة للقيادة:

القائد



# المدير الفعال

## مميزات ومهارات المدير الفعال:

1. ينظر المدير الفعال إلى المنظمة التي يعمل بها بمفهوم النظم ويتعرف على العلاقة العضوية الشاملة التي تربط بين اجزائها، وأهداف المنظمة وأهداف إدارته وارتباطها والعاملين معه إلى جانب أهدافه هو والتأثير المتبادل بين هذه الأهداف جميعاً.
2. يتفهم المدير الفعال البيئة المحيطة بمنظمته وتأثير هذه العوامل على المنظمة.
3. يوجه المدير الفعال اهتمامه للعمل والإنسان في وقت واحد، ولا يفضل أحد العنصرين على الآخر بحيث يتحقق صالح العمل من خلال اشباع حاجات الأفراد، وتتحقق أهداف هؤلاء من خلال الأداء الجيد للعمل.
4. ينظر المدير الفعال للعاملين من منطلق إيجابي، ويحسن الظن بهم ويعتقد أن عندهم طاقات وقدرات وتنميته.
5. ينظر المدير الفعال إلى التنظيم غير الرسمي على أنه شيء طبيعي وحق للعاملين. فيشجع العلاقات الغير رسمية بينهم.

## 6. يستخدم المدير الفعال أسلوب الفريق في تعامله مع مرؤوسيه ومن خصائص هذا الأسلوب:

- النظر الى العاملين كمجموعة متكاملة، وليسوا أفراد متفرقين.
- الاهتمام بقدرات العاملين الحالية والمستقبلية والتي تكمل بعضها بعضا.
- اتخاذ القرارات لا يكون فرديا وإنما تشترك الجماعة في بعضها.
- النتائج مسئولية الجميع والأهداف متكاملة والكل يسير نحو غاية واحدة.
- تقويم الأداء يتم على أساس موضوعي، قوامه مساهمة كل عضو في تحقيق الغاية المقصودة.

7. لا يرفض المدير الفعال النزاع بين العاملين وإنما يعتبره شيئا واقعيا يحدث نتيجة الاحتكاك المستمر في العمل اليومي. ولكن الأهم عنده هو كيفية توجيه النزاع إلى مصلحة العمل والعاملين كوسيلة للتنافس والتسابق للجودة وتحسن الأداء.

8. لا ينظر المدير الفعال الى السلطة بمفهومها الرسمي ولا يعتبرها صوتا يتهدد به المرؤوسين. وإنما يرى في السلطة حقا لإعطاء الأوامر. يقابله قبول المرؤوسين واقتناعاتهم بهذه الأمور.



9. يعالج المدير الفعال أخطاء المرؤوسين بأسلوب بناء، يبدأ بتحدد الخطأ وقياس حجمه ومداه والتعرف على أسبابه، والتعاون مع مرءوسيه لعلاج هذه الأسباب.
10. يستخدم المدير الفعال أسلوب الادارة بالأهداف لكي يدير فريق العاملين. الذي يعتمد على المشاركة الايجابية بين المدير و مرؤوسيه.
11. يمتلك المدير الفعال مهارات هامة، تنمي و تصقل وتخضع للتطوير المستمر. وهي المهارات الفنية والإنسانية والفكرية.
12. يعمل المدير الفعال على استغلال الموارد المتاحة إليه والتشغيل الاقتصادي الأمثل لها.
13. ينظر المدير الفعال الى الوقت على أنه عنصر هام -كبقية الموارد- يجب استغلاله استغلالاً أمثلاً.
14. يهتم المدير الفعال بالقدرات الابداعية للعاملين، ويعرف أن هذه القدرات يمكن تعلمها و تنميتها وصقلها.
15. يهتم المدير الفعال بالتطوير الذاتي، فهو يقرأ ويحلل ويناقش ويجرب ويذهب للمؤتمرات والندوات، ويطرق كل باب فيه زيادة للمعرفة الادارية وتنمية المهارات وتنمية للمهارات القيادية.

# نظريات القيادة

1. نظرية الصفات الشخصية.
2. نظرية السلوك الإداري
3. النظرية الظرفية.
4. نظرية القوى القيادية.

# 1. نظرية صفات الشخصية:

- تؤكد وجود صفات جسدية أو عاطفية أو اجتماعية أو فكرية تميز القادة الفعالين عن غيرهم من الأشخاص الآخرين والقادة العاديين.
- أي تميز هذه النظرية بين القادة بحسب تكوينهم الشخصي.
- شاعت هذه النظرية خلال الثلاثينات والأربعينات والخمسينات من هذا القرن. وثبت فشل دراسات صفات القيادة وأنه لا توجد أية سمات واضحة تميز القائد الناجح م الفاشل. ولن تستطيع هذه النظريات وضع قائمة بالصفات الأساسية للقائد. ورغم ذلك فإن بعض الدراسات الحديثة تشير إلى وجود علاقات ايجابية بين الفاعلية الادارية وعدد من الصفات الشخصية التي تشمل:

1. الذكاء
2. كفاءة الإشراف
3. المبادأة
4. الثقة بالنفس
5. الفردية



## 2. نظرية السلوك الإدارية:

- تميز بين القادة الإداريين حسب أنماط سلوكهم وتصرفاتهم وأعمالهم. وتنقسم هذه النظرية إلى:

### أولاً: القيادة الدكتاتورية ( التسلطية):

- تفترض ان القيادة حق يعطي للفرد الذي يتمتع بالسلطة حيث تحدد الاعمال وتوزع التسهيلات وتعطي التوجيهات دون التشاور مع الشخص الذي يقوم بتنفيذ العمل.
- الأساليب الرقابية المستخدمة عنيفة و جامدة ومن النادر أن يعطي أسبابا لتصرفاته ومستهترا بكل الآراء التي تخالفه.
- ينفرد بوضع السياسات واتخاذ أغلب الإجراءات وبتوجيه مباشر لجميع الأعمال.
- قد يستخدم (نادرا) أسلوبا إيجابيا في تشجيع المرؤوسين وذلك حين يغدق عليهم الهبات والمكافآت ويسمى في هذه الحالة القائد السلطوي السمج .

## مساوئ القيادي السلطوي:

1. كره المرؤوسين لأسلوبه وعدم التجاوب معه بسبب تركيزه على الخوف.
2. يشعر العاملون بالعجز وضعف المعنويات.
3. على الرغم من إنتاج العاملين إلا أنهم يعملون مكرهين ومجبرين.

## ثانيا: القيادة الديمقراطية:

- يسعى القائد إلى إيجاد الشروط الموضوعية التي تساعد الأفراد على أداء ما يريدون فعله بأنفسهم دون قسر أو إكراه ويتم ذلك عبر العلاقات الاجتماعية الطيبة والتعاطف مع المرؤوسين وإشعارهم بأهمية آرائهم وضرورة إظهارها.
- تتسم القيادة الديمقراطية في ممارسة شئون الجماعة ومناقشة مشاكلها في هيئة جماعية. وبذلك تنمو روح المبادأة والابتكار عند الاعضاء.
- ييسر هذا النمط من القيادة تكوين جيل من قادة المستقبل حيث يمكن اكتشافهم بسهولة وتنمية قدراتهم عن طريق الممارسة الديمقراطية.



## القيادة الديمقراطية تؤدي إلى:

1. إشباع وتلبية حاجات العاملين.
2. انخفاض معدل الشكاوي ومعدل الدوران.
3. احترام حقوق الانسان وكرامته.
4. سيادة الديمقراطية والحرية والمساواة على مشاعر العاملين.
5. تنمي الثقة والتعاون بين القائد والمرؤوسين.
6. اندفاع العاملين تجاه أعمالهم حيث يؤدي المناخ الديمقراطي درجة عالية من الرضا.

# تكون القيادة الديمقراطية أكثر فاعلية في الأحوال التالية :

1. القرارات التي تتخذها القيادة الإدارية غير روتينية في جوهرها.
2. لا يمكن تطبيق التتميط او المركزية في المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات.
3. لا توجد ضرورة لاتخاذ القرارات بسرعة.
4. يشعر العاملون بحاجة قوية للمبادأة والاستقلال.
5. إشراك الإدارة الدنيا في اتخاذ القرارات.
6. يؤمن المرؤوسين أنهم قادرون على المشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات.
7. يثق المرؤوسين بقدرتهم على العمل المستقل دون الحاجة للإشراف الضيق عليهم.

## عيوب القيادة الديمقراطية (المشاركة):

- ترك الموظفين يشاركون في صنع القرار يعني بشكل ضمني استهلاك للوقت أكثر.
- القرارات قد تتسم بالبطيء لقيامها على عقد الاجتماعات والمناقشة وضرورة التعرف على وجهات النظر المختلفة.
- حين تؤدي المشاركة الى التزام أكبر فإن آثارها على أداء الموظفين ليس مرغوبا بالضرورة.
- أحيانا تكون مجموعة القائد المشارك هي الاقل أداء والأكثر دكتاتورية بسبب انهيار معنوياتهم سريعا في حال عدم الالتفات الى مقترحاتهم او مشاركتهم.

## ثالثا: القيادة الغير موجهة:

- 1- يهجر سلطته ويترك المرؤوسين يتدبرون امورهم بانفسهم واضعين الاهداف والحلول ويشجعون ويدربون انفسهم بانفسهم على حسن الاداء .
- 2- يقتصر دوره على تلبية حاجة المرؤوسين من الموارد والمعلومات التي تهمهم وتلزمهم لتأدية اعمالهم .
- 3- تهمل القيادة دور القائد .

عيوبه :-

- 1- عدم وجود قيادة فعالة .
- 2- ظهور قيادات غير رسمية متصارعة ومتنافرة .
- 3- يعرض الوحدة التنظيمية واهدافها للتشتت والبلبلة و الضياع.
- 4- ضعف الاهداف وفقدان اعضائها اعتزازهم بانفسهم في انهم يؤدون اشياء هامة مع الاحتمال شعورهم بالقهر والفشل وعدم الاستقرار .



• متى نحتاج اليها

في الوقت الذي تتطلب الى استقلال المروّسين  
وعدم التدخل في شئونهم تشجيعا لهم على  
الابداع والابتكار كما هو الحال في الجامعات  
ومراكز البحوث .

# النظرية الموقفية

- \*\*\*هل القائد غير المميز او المتساهل في تقويمه للمرؤوسين سيكون أكثر فاعلية من القائد المتشدد في التقويم؟؟
- اكتشف فيدلر ان القادة غير المميزين بين المرؤوسين الجيدين والسيئين قد وصفوا من قبل مرءوسيههم ويبدون عدم اكتراث في تحقيق علاقات حسنة معهم على الرغم من مساهماتهم في مناقشة الاجتماعات واعطاء التوضيحات وتحقيق التفاعل والمشاركة مع المرؤوسين .

# هناك مجموعة عوامل تعتمد عليها مشاعر القائد التمييزية وارتباطها بفعالية القيادة ..

السلطة او القوة الرسمية  
التي يهينها لهم مركزه

علاقة القائد الشخصية  
بالمرووسين

درجة رسمية العمل الذي  
يجب ادائه من قبل  
المرووسين

- وجود هذه العوامل الثلاثة بدرجات اكبر يجعل ظرف المجموعة اكثر ملائمة نظرا لان القائد سينال دعما اكبر من مرؤسية ، وبامكانه تطبيق ما يراه مناسباً بالسلطات المخولة له ، ويستطيع تفويض العمل ومراقبته بشكل افضل .
- ترتبط مشاعر القائد التمييزية ايجابيات بأداء المجموعة الرفيع عندما يكون ظرف المجموعة ملائم أو غير ملائم أبدا .
- \*\*\*عندما يكون ظرف المجموعة ملائم جدا يتبنى القائد مشاعر تمييزية نظرا لوضوح المهمات والمسؤوليات ووجود السلطة التي تعدم المركز القيادي او تحقق له اتجاوب الطوعي من المرؤوسين .



- ظرف المجموعة غير ملائم اطلاقا فان القائد يجب ان يتبع مشاعر تمييزية والا انهارت الامور نظرا لعدم وضوح المسؤوليات والمهام وشيوع العلاقات المتوترة بين أعضاء المجموعة .

- في حالة أن يكون ظرف المجموعة معتدلا في الملائمة فان مشاعر عدم التمييز أو التساهل أو غض النظر سترتبط ايجابيا مع أداء المجموعة الرفيع .

## **\*\* يمكن استخدام مشاعر عدم التمييز في الحالات التالية :-**

- 1- عندما تكون علاقات القائد مع المرؤوسين جيدة وسلطته قوية والعمل غامضا ، كما هو الحال مثلا في اجتماع ضابط من رتبة عالية مع جنود عاديين أو مدير شركة عام أو مال مشرفين .
- 2- عندما تكون علاقات القائد بالمرؤوسين سيئة وسلطته ضعيفة والعمل رسمي ومخطط وذلك لان مهمة القائد ستقتصر في هذه الحالة على التوجيه والإرشاد وليس على الرقابة التي لا يمكنه أدائها إلا بعد تحسين مركزه السيئ .

يمكن استخدام مشاعر عدم التمييز في الحالات التالية:-

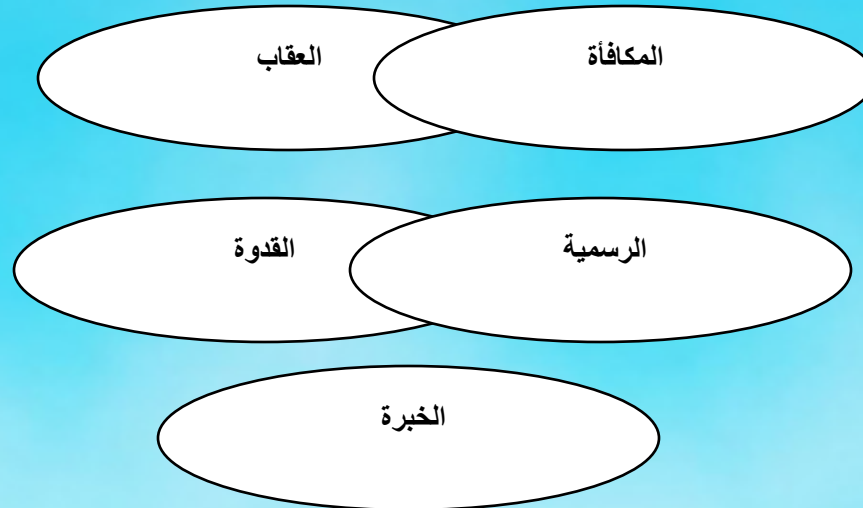
- 3-في الحالات العصبية الخطرة لان السلوك المتعاطف المتسامح يخفف من مشاعر القلق والتلهف التي يعر بها المرووسين عادة في هذه الحالات .

## نظرية القوى القيادية

- ما هي أسباب قدرة بعض الرؤساء القادة في التأثير على مشاعر وسلوك لمرؤوسين فيما يسمى بنظرية القوى القيادة؟؟؟
- تتفاوت حسب حوزة القائد لقوى قيادية أو بحسب تصور المرؤوسين لحوزته لها .
- شملت قوى القيادة بالاتي :-
- \* المكافأة والعقاب
- \* التحايل والسرية
- \* الملكية و العضلية
- \* الفكرية والثقة\*
- القدرة و الخبرة
- \* القبول الاجتماعي



## نظرية القوى القيادية



## قوة المكافأة

- تتحدد قدرة القائد في التأثير على تفكير وسلوك المرؤوسين إلى حد بعيد نتيجة رغبة المرؤوسين في إشباع حاجاته ورغباته وقدرة القائد على تقديم المشبعات والحوافز لتلبيتها . فالمرؤوس يفهم طبيعة الارتباط الموجود بين ما يطلب منه من فكر وسلوك وبين القدرة على إشباع ما لديه من حاجات ورغبات فيتجاوب لذلك مع ما يطلب منه من تغيير
- وقد يسيطر القائد الإداري على مجموعة من المكافآت والحوافز التي تمكنه من حيازة قوة المكافأة مثل الترقية وزيادة الأجر وتحسين صورة العمل والثناء والاحترام والاعتبار للمرؤوسين .

## \*\*\* العوامل المؤثرة في تحديد درجة حيابة القائد لقوة المكافأة :-

- 1- لا يمكن ضمان عمل المرؤوس أو التأثير في ترقيته وتعويضاته نظرا لشمول هذه الأمور في القوانين والسياسات والقواعد العامة التي لا يمكن له السيطرة عليها .
- 2- كما قد يتمكن المرؤوس من إشباع حاجاته ورغبته من قبل زملائه وأصدقائه داخل العمل أو خارجه أو يكون قادرا على تغيير عمله والالتحاق بوظيفة أخرى داخل المشروع وخارجه مما يؤثر على قوى القائد على المكافأة ويجعل المرؤوس يتقبل بدرجات اقل سلطات رئيسة .

**\*\* متى تكون قوى القائد في المكافأة مطلقة غير المقيدة؟؟**

- 1- القادة إذا كنا نتكلم عن القادة في المراكز العليا أو في المشاريع الخاصة الصغيرة .



# **\*\*حتى تكون عملية استخدام قوة المكافأة بشكل مؤثر فعال يتطلب من القائد :-**

- 1- يجب على القائد ان يعي القيود التي تحد منها وان يتحقق من استخدامها بشكل معقول ومتوازن .
- 2- عندما يتحقق الهدف العام والمصلحة المشتركة وليس لمجرد المحسوبية او إرضاء لبعض الجهات المعينة او مكافأة للأعمال الفاسدة والعقيمة وغير المجدية ،
- 3- تلجا بعض التنظيمات والمشاريع في بعض الحالات لتحديد شروط منح المكافآت في انظمتها وسياساتها الاقتصادية ببعض اشخاص الادارات العليا لعدم قدرة العديد من الاداريين على التمييز بين الاعمال المجدية والفعالة وتلك التي تكون عقيمة وفاسدة او لعدم قدرتهم على الحكم بموضوعية على الحالات التي تستوجب منحها او تقييم شروط منحها بعدالة لمختلف المستفيدين .

## - قوة العقاب

- عكس المكافأة .
- تحرم وتمنع وتبخل وتعكس الجوانب السلبية في سلوك الرئيس وردود فعل المرؤوس .
- فعندما يهدد احد الرؤساء بإمساك الحوافز التي تشبع حاجات ورغبات المرءوس في الترقية وزيادة الأجر وتحسين شروط
- العمل وتقديم الثناء والاحترام والاعتبار .
- فإنما يستخدم بشكل غير مباشر قوته في العقاب .
- تستخدم العقاب كحسم نسب مئوية من راتب المرؤوس ويقوم بإنذار او توبيخه او احالته لمجلس التأديب او يطردة من العمل . السلطوية .

## القوة الرسمية

- لا يعتمد تجاوب المرؤوس مع رئيسة على توقعاته استخدام القائد لقوتي المكافأة والعقاب فقط ، الشخص الذي اشتغل في عمله في المنظمة فترة طويلة من الزمن يصبح اكثر تقديرا وتجاوبا وتقبلا لتوجيهات واوامر الاشخاص الذين يحتلون مراكز رسمية فيها . فالمرؤوس قد يتقبل توجيهات وأوامر رئيسة لأنه يوكل له مركزا في القيادة فيندفع في تطبيقها معتبراها أشياء مقدسة وممارسة طبيعية محقة لسلطة المركز الرسمي الذي يشغله القائد .

## القوة الرسمية

- تنمو قوة الرئيس الرسمية بالرموز والإشارات والمكاتب والرتب والملابس التي تعبر جميعها عن السلطة والقوة الموجودة في المركز أو الشخص الذي يشغل المركز .
- تعتمد تجاوب المرؤوس مع سلطات رئيسة الناشئة عن قوته الرسمية على تصور هو ادراكه لدور الرئيس الرسمي وادوار الآخرين الرسمية للحد من سلطاته والتأثير فيها . فقد لا يعبا بتوجيهات المسؤول عند دراسة الحركة والزمن اذا تبين انه يتجاوز سلطاته ومهمته او ان اقتراحاته ستعدل من طرف اخر لا يهमे دراسة الحركة والزمن .



## قوة القدوة

- يرتاح بعض الأشخاص في الانصياع لتوجيهات واوامر اولئك الذين يعجبون بهم ويعتبرونهم مثلهم الاعلى . وليس ادل على اثر قوة القدوة من تقبل الطفل الصغير لتوجيهات والديه وتعلمه منهم الشيء الكثير .

## قوة الخبرة

- تزيد المعرفة المتخصصة والقدرة التحليلية الرفيعة للقائد في التأثير على تفكير وسلوك المرؤوسين وجعلهم يتقبلون توجيهاته وأوامره بطوعية ويسر خاصة إذا كانت تتعلق بموضوع اختصاصاته .
- المؤهلات الفنية ضرورية جدا للممارسة القيادية الفعالة ومن ثم تحقق الأهداف والغايات الأساسية بأقل الجهود والتكاليف والإزعاجات .
- قوة الخبرة تلعب دوراً بإعجاب المرؤوسين وتقديرهم في أنه قام بأعمال مشابهة وعالج مشاكل موازية .

# الاتصالات

Why wait for TIME when TIME won't wait for you