

القيادة بالحب: كأسلوب قيادي فعال يحقق الرضا الوظيفي للمرؤوسين
**Driving with love: As an effective leadership style that achieves
 job satisfaction for subordinates**

سفيان خلوفي¹، كمال شريط²

¹ جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، sofyane.kheloufi@univ-tebessa.dz

² جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، cherykam@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2020/09/24

تاريخ القبول: 2020/08/10

تاريخ الاستلام: 2020/05/01

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على القيادة بالحب (القيادة الأبوية) أو كما تسمى القيادة بفطرة الأمومة باعتبارها أسلوب قيادي فعال، ومحاولة تبيان دورها في تحسين الرضا الوظيفي للمرؤوسين، من خلال استقراء وتحليل العديد من الدراسات ذات العلاقة. وقد توصلت الدراسة في الأخير إلى أن الحب أسلوب قيادي فعال لتحقيق الرضا الوظيفي، فمتى ما شعر العامل بحب قائده له ورأى منه مواقف وتصرفات تنبئ عن حب صادق، فإنه سيقدم ما يمكن لقائده حباً ووفاءً وتعاوناً وتضحية.

وأوصت الدراسة في الأخير بأن يعمل القائد دائماً على بناء بيئة عمل بعيدة عن الروتين وقريبة من التفاعل والتناغم، وهذا لأن الرضا الوظيفي للعاملين هو ثمرة من ثمرات الحب، وليس الأنظمة الجامدة والهياكل الجوفاء والإجراءات الإدارية ولا لوائح العقوبات.

كلمات مفتاحية: قيادة بالحب، رضا وظيفي، قيادة أبوية، قيادة بفطرة الأمومة.

تصنيفات JEL : J28، M54.

Abstract:

This study aimed to shed light on love leadership (parenting leadership) or as it is called maternal leadership as an effective leadership style, and an attempt to demonstrate its role in improving

the job satisfaction of the subordinates, by extrapolating and analyzing many related studies. finally, the study concluded that love is an effective leadership method to achieve job satisfaction, when the worker feels the love of his leader, and sees situations and behaviors that reveal love, he offers love, loyalty, cooperation and sacrifice.

The study recommended that the leader always work to build a work environment free from routine and close to interaction and harmony, Because job satisfaction for employees is one of the fruits of love, not rigid systems, hollow structures, administrative procedures, or sanctions regulations.

Keywords: Driving with love, Job satisfaction, Parental leadership, Driving by maternity instinct.

Jel Classification Codes: J28 ,M54.

المؤلف المرسل: سفيان خلوي: sofianekheloufi2@gmail.com

1. مقدمة

إن المتغيرات العالمية وطغيان المادة على العواطف والمشاعر الإنسانية، أدى إلى تغيير أساليب تنفيذ المهام وخلق الكثير من التعارض الاجتماعي وحثم على المنظمات أن تعمل في بيئة أكثر اضطرابا وأكثر مخاطرة، وهو ما قد يقف في وجه أهدافها، ومن هذا المنطلق كان لازما على المنظمات أن تتأقلم مع هذه المتغيرات، وتحاول إشراك كل الأطراف داخل المنظمة بشكل تزامني تحفظه قوى الحب.

ولاشك أن الحب هو تلك المشاعر النبيلة والتي يتم عليها بناء الثوابت في العلاقات الإنسانية، وهو ما يحتاجه الإنسان سواء كان مرؤوسا أو رئيسا أو حتى عميل لضبط علاقته مع محيطه، لذلك تركز القيادة بالحب على دور الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة، والقيادة بالحب هي علامة إنسانية فريدة من نوعها، وسمة أخلاقية، تدفع شعور الموظفين بالرضا عن تنفيذه لمهامهم.

1-1- إشكالية الدراسة

من أهم الإجراءات والسياسات والأساليب التي تؤثر في المورد البشرية نجد الأساليب القيادية والتي تعتبر همزة وصل بين المديرين والمسيرين والموظفين، وقد برزت مؤخرًا العديد من الأساليب القيادية التي ندى بها المسيرين وحتى الباحثين والأكاديميين لتحسين الرضا الوظيفي للعاملين كأسلوب القيادة بفضرة الأمومة (القيادة الأبوية) أو كما تسمى أيضًا القيادة بالحب. ومن خلال ما سبق تتبلور معالم إشكالية دراسة والتي يمكن صياغتها في السؤال المحوري التالي:

➤ كيف يساهم أسلوب القيادة بالحب في تحقيق الرضا الوظيفي لدي لعاملين؟ وينبثق عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالرضا الوظيفي للعاملين وما علاقته بمشاعر وعواطف المديرين والقادة؟
- ماذا نعني بالقيادة بالحب كأسلوب قيادي فعال؟
- ماهي مبادئ وأساسيات القيادة بالحب؟
- هل يساهم أسلوب القيادة بالحب فعلاً في تحقيق الرضا الوظيفي؟

1-2- أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- محاولة التعرف على دور التوجه لأسلوب القيادة بالحب على الممارسات الإدارية وانعكاساتها على تحقيق الرضا الوظيفي.
- تزويد وتعريف متحذي القرار بأهمية تأثير الأساليب الإستراتيجية المتعلقة بالقيادة بالحب في السلوك والممارسات الإدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لبناء التميز وتجويد الأداء.
- فتح آفاق جديدة للباحثين في دراسة القيادة بالحب كأسلوب إداري إستراتيجي للتميز.

1-3- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مفهومي الرضا الوظيفي والقيادة بالحب من منظور الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الموضوع؛
- تحديد إسهامات أسلوب القيادة بالحب في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين؛

- إمكانية التوصل إلى مجموعة من النتائج التي يمكن من خلالها حث مختلف قادة ومديري نحو تبني أساليب قيادية فعالة لتحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين؛

2- الرضا الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال وعلاقته بمشاعر وعواطف المديرين والقادة

بدأً، يجب أن نميز هنا بين رضا العاملين في عملهم أي أن مصدر الرضا يكمن في الجو الاجتماعي الجيد للعمل، والذي هو موضوع هذا المقال، والثاني رضا العمال بعملهم أي بالعمل نفسه (خصائصه)، وهذا ما أكده الباحث nezby سنة (1977) في دراسته للرضا الوظيفي بين مجموعة من العمال الزراعيين، إذ تبين له أن جميع هؤلاء العمال تقريباً كانوا راغبين في عملهم ولكن ليس بالعمل نفسه (طلعت لطفي، 1992، صفحة 136). ولا يوجد حتى الآن اتفاق عام بشأن مفهوم الرضا الوظيفي، ففي الواقع لا يوجد تعريف نهائي لما تمثله الوظيفة في الأساس، لذلك يصعب أن يكون هناك تعريف متفق عليه لرضا الوظيفي، ويختلف المؤلفين والباحثين في تحديد تعريف الرضا الوظيفي. وفيما يلي يتم ذكر بعض التعريفات الأكثر شيوعاً حول الرضا الوظيفي:

عرّف Hoppock (1935) الرضا الوظيفي بأنه: "أي مزيج من الظروف النفسية والفسولوجية والبيئية التي تجعل الشخص يقول بصدق أنني راضٍ عن وظيفتي"، ووفقاً لهذا النهج على الرغم من أن الرضا الوظيفي تحت تأثير العديد من العوامل الخارجية، إلا أنه يبقى شيئاً داخلياً يتعلق بالطريقة التي يشعر بها الموظف، وهذا هو ما يقدم مجموعة من العوامل التي تسبب الشعور بالرضا" (AZIRI, 2011, p. 77).

في حين عرفته منال البارودي (2015) على أنه: "نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل، وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية، وبالتالي فهو يشير إلى مجموعة المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله" (البارودي، 2015، صفحة 38).

كما عرفه Muhammad Noman Riaz (2016) على أنه: "نتيجة لتصور الموظفين لمدى توفير وظيفتهم لتلك الأشياء التي تعتبر مهمة لأداء وظائفهم، وهو استجابة عاطفية لحالة وظيفية، وغالبًا ما يتم تحديد الرضا الوظيفي وفقًا لمدى تلبية التوقعات أو تجاوزها، والعديد من المواقف ذات الصلة" (Muhammad, 2016, p. 01)

وفي الأصل يطلق مصطلح الرضا الوظيفي كتعبير على مشاعر الفرد نتيجة شعوره بالقناعة، والارتياح والسعادة وتقبله لعمله، وهذا يتوقف حسب ما يراه الفرد لظروف عمله، ووفقًا للعوامل والمتغيرات من الأجر والترقية والتقدم الوظيفي ونظرة المجتمع وغيرها (محمد أحمد، 2010، صفحة 09)، كما وتساعد كذلك العوامل التحفيزية على إبقاء الموظفين راضين، ومن العوامل التي يمكن أن تسهم في الرضا الوظيفي نجد: التطوير الشخصي والمهني، نمو الوظيفة، الشعور بالوفاء في الوظيفة المنجزة، الإنجاز الشخصي والاعتراف (Wasif, 2016, p. 101).

والتواصل بين الرؤساء والمرؤوسين له تأثير هام أيضًا على الرضا الوظيفي في مكان العمل، فيمكن للطريقة التي ينظر بها المرؤوس إلى سلوك المشرف أو القائد أن تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على الرضا الوظيفي، ويعد سلوك الاتصال مثل تعبير الوجه والاتصال بالعين والتعبير الصوتي وحركة الجسم أمرًا بالغ الأهمية للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، أين تلعب الرسائل غير اللفظية دورًا مركزيًا في التفاعلات الشخصية فيما يتعلق بتشكيل الانطباع والخداع والحاذبية والتأثير الاجتماعي والتعبير العاطفي (Mishra, 2013, p. 47).

وباعتبار أن القائد هو ذلك الشخص الذي يقود مجموعة من المرؤوسين، فلا بد من أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص التي يمكن من خلالها أن يكون قائدًا كفء يتمكن من إحداث التغيير في المنظمة، ونشر ثقافة الإبداع لتصبح عادة، وكذا أن يكون حكيماً في اختيار نمط وأسلوب القيادة المناسب (جرمان و بن جمعة، 2017، صفحة 174).

وقد تكون الطريقة التي يتواصل بها القادة مع مرؤوسيهام أكثر أهمية من المحتوى، فالأفراد الذين يكرهون ويفكرون سلبيًا في قائدهم هم أقل استعدادًا للتواصل وليس لديهم الدافع للعمل،

حيث يكون الأفراد الذين يحبون ويفكرون بشكل إيجابي في قائدهم أكثر عرضة للتواصل وراضين عن عملهم وبيئة العمل، وتعتبر علاقة المرؤوس بقائده جانبًا مهمًا جدًا في مكان العمل، لذلك فإن القائد الذي يستخدم الفورية غير اللفظية والود وخطوط الاتصال المفتوحة هو أكثر استعدادًا لتلقي ردود فعل إيجابية ورضا وظيفيًا عاليًا من أحد المرؤوسين. حيث بصفته قائدا غير اجتماعي وغير ودي وغير راغب في التواصل، فمن الطبيعي أن يتلقى ردود فعل سلبية للغاية والرضا الوظيفي المنخفض من مرؤوسيه في مكان العمل (Mishra, 2013, p. 47).

وبالتالي، المزاج والعواطف أثناء العمل هي المواد الخام التي تتراكم لتكوين العنصر العاطفي للرضا الوظيفي في منظمات الأعمال.

ويشير العمل العاطفي (أو إدارة العاطفة) إلى مختلف الجهود لإدارة الحالات العاطفية والعروض، ويتضمن تنظيم الانفعالات جميع الجهود الواعية واللاواعية لزيادة عنصر واحد أو أكثر من المشاعر أو الحفاظ عليه أو إنقاظه، وعلى الرغم من أن الدراسات المبكرة لعواقب العمل العاطفي أكدت على آثاره الضارة على العمال، تشير دراسات العمال في مجموعة متنوعة من المهن إلى أن عواقب العمل العاطفي ليست سلبية بشكل موحد، ووجد أن قمع المشاعر غير السارة يقلل من الرضا الوظيفي وأن تضخيم المشاعر اللطيفة يزيد من الرضا الوظيفي ويتعلق فهم كيفية ارتباط تنظيم العاطفة بالرضا الوظيفي بنموذجين هما (Mishra, 2013, p. 47):

➤ **التنافر العاطفي:** هو حالة من التناقض بين العروض العامة للعواطف والتجارب الداخلية للعواطف، والتي غالبًا ما تتبع عملية تنظيم العاطفة، ويرتبط التنافر العاطفي مع الإرهاق العاطفي المرتفع وانخفاض الالتزام التنظيمي وانخفاض الرضا الوظيفي.

➤ **نموذج التفاعل الاجتماعي:** قد ينظم تنظيم العاطفة استجابات الآخرين أثناء اللقاءات الشخصية التي تؤثر لاحقًا على رضاهم الوظيفي، وعلى سبيل المثال: يمكن أن يؤثر تراكم الاستجابات الإيجابية على إظهار العواطف السارة بشكل إيجابي على أداء الرضا الوظيفي للمحاض العاطفي الذي ينتج النتائج المرجوة، وبالتالي، يمكن أن يزيد من الرضا الوظيفي.

وفي عصرنا الحاضر ومنذ سنوات ليست بالبعيدة، وفي ظل تطور العلوم وأدوات البحث والكشف عن المجهول، وزيادة الإقبال على تنمية الأداء البشري وتطويره للحصول على أفضل وأجود منتج بأقل جهد مع توفير الوقت، ظهر ما يسمى بعلم "التنمية البشرية" الذي يعني بتنمية قدرات الإنسان حتى يكون حكيماً رشيداً يمتلك المهارات المختلفة، وتبعاً لذلك ظهرت دورات عديدة منها: فن القيادة، والتواصل، والإقناع، وغرس القيم، وإدارة الوقت، وإدارة الذات (الشحات، 2018، صفحة 18). وهو ما يثير موضوع مهم عن كيفية تجسيد قيادة تراعي المشاعر الإنسانية للموارد البشرية في منظمات الأعمال، وتعمل في نفس الوقت على تحقيق الرضا الوظيفي.

3- القيادة بالحب كأسلوب قيادي فعال

الحبة معني نفسي روحي مغروس في أعماق النفس البشرية مخلوق معها، وجزء من تركيبها الوجدانية العاطفية لا يستغني الإنسان عنه، ولا بد من ممارسته تمامًا كما يمارس عملية التنفس والأكل والشرب، فلا بد للإنسان أن يحب ولا بد أن يكره طالما هو إنسان وليس آلية (أبو الناصر، 2007، صفحة 15).

وتعرف من جهة ثانية القيادة على أنها: كل شيء عن تحقيق وممارسة والاحتفاظ بالسلطة، حيث يملك المدير هدفاً وعليه أن يعمل على التأكد من أن الأشخاص يفعلون ما يريد، وتكون القيادة في الغالب من استراتيجيات واضحة المعالم (Matthew, 2012, p. 162).

كما تعتبر القيادة القائمة على الحب ذات تأثير إيجابي ومعترف بها بشكل واسع، حيث تقوم على قادة سعادة وأكثر انفتاحاً وشجاعة وثقة، وهي مفيدة للأشخاص المثبتين أو المتعثرين أو الذين يعانون من الاكتئاب، كما أن سعادة الإنسان ورفاهيته لها أهمية اجتماعية أيضاً فهي تساهم في تكوين مجتمع أكثر سعادة وأكثر إيجابية وفائدة والناس السعداء ليسوا أكثر ودًا وأقل مادية ولكنهم أكثر تنظيمًا وتعاونًا ومؤيدة للمجتمع وللخير (Määttä & Uusiautti, 2013, p. 111)

وتقوم القيادة بالحب على خمس (05) قوانين أساسية هي John Hope, 2010, p.

(03):

➤ الخسارة تخلق القادة: لا يمكن أن يكون هناك قوة بدون معاناة في مشروع ما؛

➤ الخوف يخفق: فقط الاحترام والمحبة يؤديان إلى النجاح؛

➤ الحب يجمع المال: الحب في جوهره الثروة الحقيقية؛

➤ الضعيف هو القوة: عندما تفتح على الناس يفتحون لك؛

➤ العطاء هو الحصول عليه: كلما كنت تقدم للآخرين أكثر سوف يعطونك؛

واشتملت نظرية القيادة بالحب على خمسة (05) أنواع للحب المنظمي أو المؤسسي وهي

(سانفورد، 2000، الصفحات 4-7):

3-1- حب المنظمة

المنظمة بالنسبة للمدير هي بمثابة الأسرة والبيت والأم، ولكن كيف يمكن للمدير أ يجب مؤسسته؟، هناك طرق كثيرة لترجمة هذا الحب إلى عمل ولكن معرفة رسالة المنظمة وفهمها والإيمان بأهدافها وقيمها وتعليم الآخرين عمق هذه الرسالة هي أهم مظاهر حب القائد لمنظمتهم، ولا بد أن يشارك العاملون قائدهم هذا الحب حتى يتولد لديهم التزام قوي بأداء رسالة المنظمة وتحقيق أهدافها على الوجه الأكمل، وحب المنظمة ونجاحها وجهان لعملة واحدة والقائد بالفطرة هو الذي يضبط إيقاع هذا الحب وبترجمته إلى سلوك أخلاقي يرقى بأداء المنظمة.

3-2- حب العاملين

يميل معظم المديرين إلى الاعتقاد بأن الموظفين والعاملين بالغون، يحتاج الرجال منهم إلى الاحترام وتحتاج النساء منهم إلى الرعاية، لكن هذا ليس كافيا إذ يحتاج الإنسان أيا كان عمره أو جنسه إلى الحب والرعاية والاحترام بمفهوم الأمومة ليست تحكماً أو تسيباً، ولكنها مساعدة الآخرين في الكشف عن قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتمكينهم من إطلاق كامل طاقتهم

وتنمية مهاراتهم وتمكينهم من إطلاق كامل طاقاتهم، وهذا هو طريق تأكيد ثقتهم بأنفسهم وحبهم واحترامهم لذاتهم.

3-3- حب العملاء

تعتبر قيمة حب العميل وأحد من عناصر الضمير المؤسسي، حيث يعتبر حب العميل وخدمته بصدق من أهم ركائز وأسباب ازدهار الأعمال لأنها تتمكن بعد ذلك من ترجمة هذا الحب إلى كفاءة في الأداء وآداب في اللقاء، وينطوي هذا على ركيزتين أساسيتين: الأولى هي أن الخدمة ستكون بالضرورة ممتازة إذا أشعر العميل بحب عارض ومقدم خدمته، والثانية هي أن الجميع عملاء لخدمة أو منتج ما، وتقديم الخدمة الممتازة للعميل مسألة مبدأ ومنطق تؤكد الفطرة ومع ذلك فما تزال بعض المنظمات لا تأبه كثيرا بخدمة العميل وقد يعود ذلك للأسباب التالية:

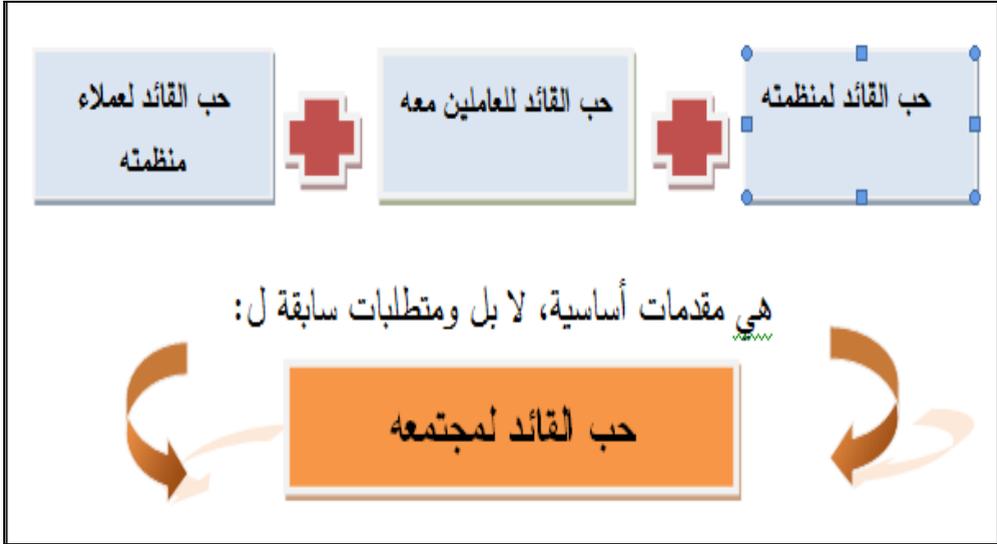
- افتقار ثقافة المنظمة لقيم الحب واحترام العميل.
- سيطرة مبررات الاستغلال ودوافع الطمع.
- سيطرة الأنا وتضخم الذات بسبب غياب المنافسة.
- عدم حب المنظمة للعاملين فهناك علاقة طردية بين رضا العامل وجودة العمل ورضا العميل.
- عدم كفاءة العاملين أو جهلهم بفن ومهارة التعامل مع الآخرين بصفة عامة أو العملاء بصفة خاصة.
- الاعتماد على سياسة المنظمة الجامدة وإهمال الاهتمام الشخصي والرعاية الفردية لكل عميل على حدة.

3-4- حب المجتمع

لا تنفصل أي تنظيم كان عن المجتمع الذي يحتضن نشاطه، وحب المنظمة الحقيقي للمجتمع هو أقصر الطرق لتحقيق الربح، فمن هذا الربح تعبر المنظمة عن المزيد من حبها لمجتمعها فتدفع الضرائب وتحافظ على البيئة وتفكر في مستقبل المجتمع ككل، إلا أن الإدارة بفترة الأمومة تعتبر خدمة المجتمع المحيط بها وثرواته الطبيعية من أهم مسؤولياتها ووسائلها للنهوض بحياة العاملين

والعملاء وأسرههم، لأن المنظمات القوية لا توجد ولا تنمو في مجتمعات ضعيفة أو مريضة فليس معقولاً أن يركز العاملون على أعمالهم وهم منشغلون بسلامتهم ورفاهية أسرهم في مجتمع تعمه الجريمة أو وهم قلقون على مستقبل أبنائهم في مدارس وجامعات تعمها الفوضى والمخدرات، ولذلك تساهم منظمات الفطرة بالجهد والمال في تحسين أحوال مجتمعاتها وتشجيع العاملين على التطوع لخدمة مجتمعاتهم كما تقع على قيادة هذه المنظمات مسؤولية المشاركة في التخطيط لمستقبل المجتمع. والشكل الموالي يوضح تلك العلاقات:

الشكل (01): حب قائد المنظمة لمجتمعه



المصدر: (السعود، 2015، صفحة 16)

3-5- حب القائد لنفسه

الإنسان الذي يحب ويحترم ذاته لا يجد صعوبة في قيادة الآخرين ورعايتهم، والحب الذي يقصد به في هذا المجال هو الحب الأخلاقي الذي يخلو من الأنانية وحب التملك والسيطرة وحب الذات، والحنو على النفس يذهب إلى ما هو أبعد من ذلك لأنه وسيلة إلى حب ورعاية الآخرين. والقائد المحب لنفسه واقعي في توقعاته لأن التعرف على الواقع وفهم متناقضاته يحمي الإنسان من مشاعر الأسف والندم والاستياء والغضب التي قد تصيبه حينما يقابله الآخرون بالتجاهل وسوء

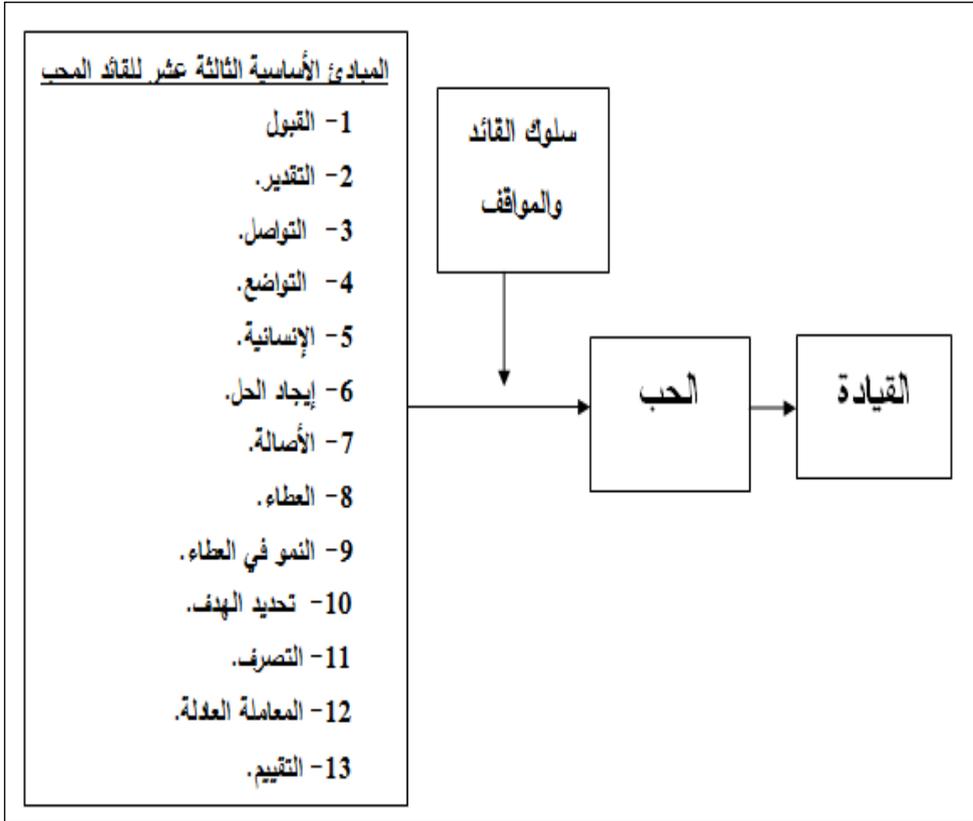
- التقدير والإنكار، ولذلك تعتبر الواقعية والتوقعات المنطقية من أهم أساليب حب النفس، وفيما يلي بعض متناقضات الواقع التي لا بد وأن يدركها الناس عامة والقادة خاصة:
- حبك للآخرين واهتمامك بهم لا يعني بالضرورة أن يبادلوك نفس الحب والاهتمام.
 - لن يرضى كل الناس عن عدالتك في توجيه حبك ولا عن أمانتك في توزيع اهتمامك بين مؤسستك ونفسك والعاملين معك والعملاء والمجتمع.
 - القيادة بالحب هي قيادة التغيير ورسالتها في ذلك في رعاية نمو الآخرين لمواجهة متطلبات التغيير، ولكن قد يقابل التغيير بالمقاومة والاستياء وسوء الفهم وعدم التقدير.
 - كلما زاد عطاؤك توقع الآخرون منك المزيد واعتبروا ذلك حقاً مكتسباً ونسو أو تناسوا أن يشكروك على ما قدمت لهم، لأنهم سيعتبرون عطائك واجباً وأنت تعرف أنه لا شكر على واجب.
 - كلما ازدادت حاجات الناس لك كلما انشغلوا عنك ونسوا قيمة العطاء.
 - القائد المحب لا يتوقف عن العطاء حتى وإن تحول إلى جندي مجهول، أو نسيه الآخرون وأنكروا فضله، وهذه هي فطرة الأمومة.

4- مبادئ وأساسيات القيادة بالحب

مبادئ نظرية القيادة بالحب موجودة في التراث العربي الإسلامي إلا أننا لم نلتفت إليها ضمن هذا السياق الذي طورته الباحثة "كاثلين سانفورد"، ذلك أننا نسمع في موروثنا الشعبي أوصافاً لأشخاص أن فلاناً (شيخ)، أو أنه (ابن شيوخ)، وأحياناً نسمع مديحاً لشخص بأنه يملك (أخلاق الملوك)، وكل هذه العبارات تحاول القول أن في هذا الشخص صفات انعكست في أخلاقه وإدارته لعلاقاته الخاصة والعامة، بما فيها المسؤوليات التي يحملها في أي عمل يتولاه، وأخلاق الشيوخ منظومة مواصفات نفسية وأخلاقية نجدها في فئات من الناس امتازت بالقيادة الأخلاقية المبنية على سمو والشموخ والخلق الرفيع. وهي تجعل الشخص الذي يتولى إدارة شؤون الناس يتصف بما يلي (السعود، 2015، الصفحات 18-19):

- أكثر قدرة على تقديم الأداء الرفيع، وحسن الإدارة، وبخاصة إذا رافق هذا كفاءة فنية وليس شكليات الكفاءة والاستعراض؛
 - أكثر عدلا بين من بيده أمورهم وأرزاقهم، فلا يظلم ولا يجابي؛
 - أكثر أمانة في التعامل مع المال العام؛
 - أكثر توقيرا وإجلالا واحتراما للناس (أنزلوا الناس منازلهم)؛
 - أكثر محافظة على خصوصيات الناس، وسترا لأعراضهم؛
 - أكثر إدراكا لعقول المستمعين ومداركهم ومستوياتهم الفكرية؛ متمثلا بقوله "صلي الله عليه وسلم" (أمرت أن أحاطب الناس على قدر عقولهم)؛
 - أكثر بعدا عن فاحش القول وبذاءة اللسان والعنف اللفظي والجسدي؛
 - أكثر بعدا عن سلوك التآمر والفتنة والوشاية والتشبيك السلبي؛
 - أكثر بعدا عن الغلظة والتسلط والتآمر والظلم والإساءة، فالشيوخ يخاصمون برجولة، وليس بأخلاق الجبناء والأنذال؛
 - أكثر بعدا عن الحديث عن أنفسهم والتغني ببطولاتهم وأمجادهم، فالشيوخ لا يمدحون أنفسهم، وإنما الناس تتحدث عن الشيخ صاحب الخلق والانجاز (فلا تزكوا أنفسكم هو أعلم بمن اتقى)؛
- كما تجدر الإشارة إلى أن فشل النظريات الإدارية وتطبيقاتها لا يعود إلى فشل مناهجها أو إلى أخطاء فيها، بل يعود إلى افتقار الإدارة للحب، وافتقار القيادة للفطرة والحنان، وذلك أن الحب هو سحر الأمومة، والإدارة بفطرة الأمومة تخضع لنفس السحر، فالحب هو العصا السحرية لهذه النظرية وهو المسؤول عن نجاح المنظمات (السعود، 2015، صفحة 19). والشكل الموالي يوضح المبادئ الأساسية الثلاثة عشر (13) الواجب توفها في القائد المحب:

الشكل (02): المبادئ الأساسية الثلاثة عشر للقائد المحب



Source : (Nishant & Mehta, 2018, p. 44)

يمثل الشكل أعلاه ببساطة المبادئ الثلاثة عشر (13) المقترحة وهي المتغيرات المستقلة التي تسبب الحب الذي هو متغير مستقل. بحيث القادة يتخذون موقف الحب كونه خياراً واعياً، وهذه المبادئ هي تلك التي تؤدي إلى تحقيق الحب ككفاءة في النهاية بالمنظمة. لذلك الحب هو التأثير هنا في المقابل يؤدي الحب إلى القيادة. والمبادئ المقترحة هي المؤشرات في الطبيعة التي تسبب معا ظاهرة تسمى الحب، وهذه المبادئ المقترحة واسعة ومفتوحة ومرنة بطبيعتها. ولكن نرى أنها عالمية بطبيعتها ولا تعتمد على ثقافة معينة أو بلد معين على الرغم من أن مظهرها قد تختلف. في الوقت الحالي نحتاج أن تكون هذه المبادئ أكثر وضوحاً ودقيقة، وهذه المبادئ تعتبر أكثر شمولية وأولية

وتحتاج المزيد من التدقيق والتجزئة من أجل تحديد الكفاءة التي تسمى الحب (Nishant & Mehta, 2018, p. 44)

5- دور أسلوب القيادة بالحب في تحقيق الرضا الوظيفي للمرؤوسين

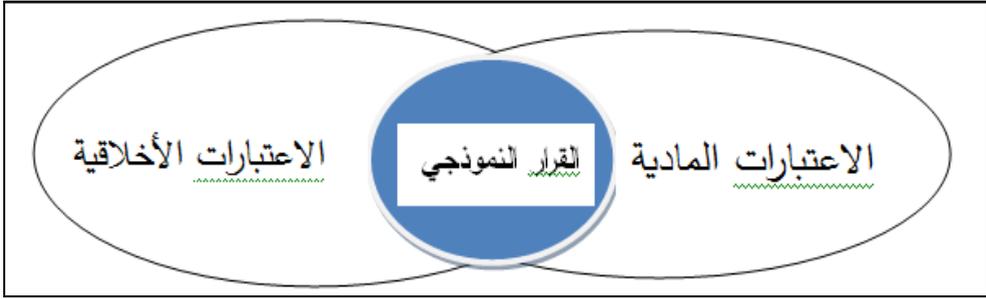
البشاشة هي أول الطريق لكسب حب الآخرين وإدخال السرور إلى نفوسهم، وقد ذكر النبي ﷺ أحاديث كثيرة في هذا الجانب منها: (تبسمك في وجه أخيك صدقة) وقال ﷺ: (لا تحقرن من المعروف شيئاً ولو أن تلقى أخاك بوجه طلق). وهذه الأحاديث تدل على أن أبسط أنواع المعروف هو البشاشة والابتسامة فإذا فقدت فهذا يعني أن الإنسان قد ترك المعروف (البارودي، 2015، صفحة 97)، وهذه الصفة من بين أهم الصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد فهي صفات أخلاقية مرتبطة بالفرد أينما كان موقعه في العمل، ولاسيما القادة والمديرين داخل العمل، حيث تعمل على تحسين بيئة التعامل بين الأفراد.

وحب واحترام الذات قيمة حقيقية في المنظمات التقليدية والهرمية التي تدار بفلسفة "العاملون لا يعرفون شيئاً، ودورنا (كإدارة) هو أن نحميهم من أنفسهم ومن أفعالهم." وتلك حماقة إدارية تؤدي إلى نشر العديد من الأمراض المؤسسية بين العاملين، وعندما يتحكم المدير بالعاملين والعمل فإنه ينشر أمراض الدونية والأنامالية (وأنا مالي) والخوف واللوم والعنف، وتعتبر الإدارة الحنونة هي الدواء الشافي والمصل الواقي من هذه الأمراض.

وفي ظل دستور الأخلاق ومبادئ الأمومة لا يتحكم القائد في تابعة ولا يشعرهم بالقصور والنقص، لأن جوهر رسالة الأمومة والقيادة هو العطاء الذي يرتقي بالآخرين ويرتفع بأدائهم ويهذب سلوكهم ويزيد تفاعلهم (الصمادي، 2000، الصفحات 4-7).

كما تجدر الإشارة هنا إلى أن مراعاة البعد الأخلاقي يؤدي إلى القرار النموذجي من حيث النتائج والاعتبارات الأخلاقية اللامادية، وبهذا يمكن تحقيق التفاعل والمزاوجة ما بين كلا النوعين من الاعتبارات (عبود نجم، 2006، صفحة 19)، كما يتضح ذلك في الشكل الموالي:

الشكل (03): القرار النموذجي كفاعل بين الاعتبارات المادية والأخلاقية



المصدر: (عبود نجم،، 2006، صفحة 19)

كما أن مناخ الأمومة يسمح بالمخاطرة إلى ما لا نهاية لأن الحب غير مشروط والعطاء غير مؤقت والنمو غير محدود، وبذلك تكون القيادة بفطرة الأمومة (القيادة بالحب) طريقًا للإبداع والابتكار بعيدًا عن الخوف، والقيادة بالحب إحساس متوازن، فلا يسمح القائد الفطري لنفسه بأن يفرق بين موظف وآخر لأن الحب المتوازن هو المصلحة العامة بعينها، والمصلحة العامة بالنسبة للقائد المحب هي قول وفعل وليست شعارا يرفعه القائد لفرض سياسات متطرفة أو لتبرير نتائج سلبية أو لتغليب أخطاء واقعية، فلا يتوازن القائد في قراراته فقط بل وفي اهتمامه بتوازن حياة العاملين معه.

ومن ناحية ثانية تدعم القيادة الحنونة العاملين في حياتهم الشخصية والاجتماعية من خلال الندوات والحفلات والرحلات وفتح دور الحضانة والمرونة في توزيع ساعات العمل، وفي الانضباط والالتزام توازن أيضا فهما ضمان لحسن استخدام مناخ الأمومة وأداة لتصحيح الأخطاء ومظهر للرعاية والحب، فالضبط والربط مطلوبان في المنظمة وهما ليستا قضيتان شخصيتان لأن الأم لا تكره ابنها لسوء سلوكه، بل تقسو عليه لكي تصلح اعوجاجه، وهذه القسوة الحانية تعبر عن مزيد من الحب، فكلما كان الموظف سيئا، كلما احتاج إلى المزيد من الحب والرعاية والرقية وتوجيه (سانفورد، 2000، الصفحات 4-7).

وقد توصلت دراسة للباحثين Ekin K. Pellegrini, Terri A. Scandura,

Vaidyanathan Jayaraman (2010) إلى أن مفهوم القيادة بالحب أو القيادة الأبوية

مفهوم ناشئ يجمع بين الولاء والسلطة، وأن القيادة بالحب أسلوب قيادة سائد في منظمات الأعمال غير الغربية، حيث كانت للقيادة بالحب تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي، وكانت القيادة بالحب مرتبطة ارتباطاً إيجابياً بالتبادل بين القادة والأعضاء والالتزام التنظيمي (Ekin Ki, Terri A, & Vaidyanathan, 2010, p. 391).

وعليه، القيادة بالحب (القيادة الأبوية) تؤدي إلى تحقيق الرضا والتعصب أحياناً للمحبوب (المنظمة) والحماسة في العمل وتقديم المطلوب وأكثر ومن ثم الولاء للعمل وهو ما يؤدي بدوره إلى التضحية والتفاني من أجل المنظمة.

6. خاتمة

أخيراً، يمكننا القول أن الحب أسلوب فعال من أساليب القيادة، فمتى ما شعر العامل بحب قائده له ورأى منه مواقف وتصرفات تنبئ عن حب صادق، فإنه سيقدم ما يمكن لقائده حباً ووفاءً وتعاوناً وتضحية، والرضا الوظيفي في العملية الإدارية هو أصل وأساس انجاز الأعمال ومصدر الجودة العالية والتكلفة المنخفضة والسرعة والإنتاجية العالية في منظمات الأعمال وهو في الأصل ثمرة من ثمرات الحب، وليس الأنظمة الجامدة والهياكل الجوفاء، والإجراءات الإدارية ولا لوائح العقوبات الصارمة.

ويجب الحرص على أن يكون العاملون في حيوية دائمة داخل المنظمة فيجب ألا يمنع عنهم الضحك والمرح، وعلى القائد أن يعمل على بناء بيئة عمل بعيدة عن الروتين وقريبة من التفاعل والتناغم، وهذا لا يعني أن يتحول المرح والضحك الهادف إلى عائق لتنفيذ العمل المنشود وتتحول مع الوقت إلى استهتار وعدم التزام في العمل.

- 1- AZIRI, B. (2011). **JOB SATISFACTION: A LITERATURE REVIEW**. ,*Management Research and Practice* , 03 (04), 77-86.
- 2- Cheng Patrick, L. K. (2012). **Confucian Leadership and Corporate Social Responsibility (CSR)**. *the Way Forward, Asian Journal of Business Research* , 02 (01).
- 3-Ekin Ki, P., Terri A, S., & Vaidyanathan, J. (2010). **Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory**. *journal Group & Organization Management* , 35 (4), 391–420.
- 4- John Hope, B. (2010, FEBRUARY). **Love Leadership- The New Way to Lead in a Fear-Based World**. Summarized by permission of the publisher, Jossey-Bass, a Wiley Imprint, Lake Dallas, TX 75065, USA.
- 5- Määttä, K., & Uusiautti, S. (2013). **Love-Based leadership in early childhood education**. *Journal of Education Culture and Society* (01).
- 6- Matthew, K. (2012). **BUILDING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY THROUGH SERVANT-LEADERSHIP**. *International Journal of Leadership Studies* , 07 (02).
- 7- Milton de Sousa Filho, J., Soares Outtes Wanderley, L., Pasa Gómez, C., & Farache, F. (2010). **Strategic Corporate Social Responsibility Management for Competitive Advantage**. *BAR, Curitiba* , 07 (03).
- 8- Mishra, P. K. (2013). **Job Satisfaction**. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)* , 14 (05), 45-54.
- 9- Muhammad, N. R. (2016, September). **What is job-satisfaction? Explain the effects of job-satisfaction on job withdrawal of employees**. Retrieved 05 01, 2020, from Restricted: https://www.researchgate.net/publication/307932016_What_is_job-satisfaction_Explain_the_effects_of_jobsatisfaction_on_job_withdrawal_of_employees
- 10- Nishant, K., & Mehta, A. (2018). **Leadership by 'Love': A Divine Paradigm**. *Annual Research Journal of SCMS* , 01 (06).
- 11- Wasif, A. (2016). **Understanding the Concept of Job Satisfaction, Measurements, Theories and its Significance in the Recent Organizational Environment: A Theoretical Framework**. *Archives of business resarch* , 04 (01), 100-111.

12- جرمان ا، & .، بين جمعة، أ. (2017). دور البيئة المحفزة لاحتضان الأفكار الابتكارية والمبدعة في تفعيل

قيادة الابتكار "شركة جوجل انموذجا". *المجلة إضافات اقتصادية* . 01 (01), 167-185.

13- إبراهيم طلعت لطفى. (1992). *علم اجتماع التنظيم*. القاهرة، مصر: مكتبة غريب.

- 14- أبو عبد العزيز. (2015، 22). القيادة بالحب والمرح. تاريخ الاسترداد 04 25، 2020، من <https://hrdiscussion.com/hr98096.html>
- 15- أحلام حدو سميرة. (2018). تأثير المسؤولية الاجتماعية في بناء سمعة منظمة الأعمال دراسة ميدانية للشركات العاملة في قطاع الاتصالات بالجزائر. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، شعبة علوم التسيير، تخصص تسويق وإدارة أعمال المؤسسات . الشلف (الجزائر)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي.
- 16- خليل جمعة عثمان صابون. (2017). الدور الوسيط لسمعة الشركة ورضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والميزة التنافسية -دراسة على عينة من الشركات السودانية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص الفلسفة في إدارة الأعمال . السودان، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 17- راتب السعود. (2015). اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية: القيادة بالحب (الإدارة بفضة الأمومة). المؤتمر الدولي الأول حول: التربية آفاق مستقبلية .
- 18- سانفورد، ك. (2000) الإدارة بالحب :كيف تفوز المنظمات بالحنان والقيادة بالف) . ن . الصمادي , Interprète) خلاصات كتب ورجل الأعمال , القاهرة، مصر.
- 19- عبد الحليم بليزاك، و السعيد بركة. (2017). العلاقة بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق القدرة التنافسية للشركات. مجلة الاقتصاد الصناعي (13).
- 20- عبلة بن عرامة. (2018). أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في القطاع الصحي -دراسة حالة المركز الإستشفائي الجامعي (CHU) -باتنة-. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (ل م د) في علوم التسيير شعبة: تسيير المنظمات . باتنة (الجزائر)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر.
- 21- مدحت محمد أبو الناصر. (2007). الإدارة بالحب والمرح (المجلد 01). (المجموعة العربية للتدريب والنشر، المحرر) القاهرة، مصر: ايتراك للنشر والتوزيع.
- 22- منال البارودي. (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 23- نجم عبود نجم. (2006). أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.