

القيادة الأبوية



المؤلف

دكتور يونس بن مرهون الرببي

القيادة الأبوية

د/ يونس بن مرهون الرببي

القيادة الأبوية

د/ يونس بن مرهون البحبي

دكتوراه الفلسفة في التربية

كلية التربية - جامعة المنصورة

جميع الحقوق محفوظة للمؤلف

الطبعة الأولى

م 1444 هـ / 2023

رقم الإيداع المحلي: ٥٦٥٧/٢٠٢٢

رقم الإيداع الدولي: ٩٧٨-٩٩٩٦٩-٩٧-٤٦-٤



مكتبة جيل الوعاد

سلطنة عمان - مسقط

✉ @aljeel_alwaed 🌐 aljeelwaedom

✉ info@aljeelwaed.com

📞 +968 9140 27 87

🌐 www.aljeelwaed.com

القيادة الأبوية

د/ يونس بن مرهون الراجبي

دكتوراة الفلسفة في التربية
كلية التربية - جامعة المنصورة

2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهلاع

إلى من كانا سبباً في حياتي وجودي
لوالدي الحبيب
ولوالدي صاحبة القلب الرؤوم
أهدى باكورة عملی لهمما و لروحیهما الطيبة
كما يسعدني أن أشارك زوجتي الغالية التي کم تحملت و صبرت
لتکحل عیناها بباکورة عملی هذا
راجيا للجميع الرحمة و حسن الرضا و القبول

يونس الراجبي

المقدمة

أصبحت الحاجة للإدارة ضرورة من ضرورات الحياة للمنظمات الحديثة، وقد أصبحت التنظيمات الإدارية أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار، فهي تحتاج إلى أن تقاد، بطريقة سليمة لأن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسه أصبحت أ Zimmerman من الأوامر لتحقيق استجابة المرؤوسيين وأقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها المديرون.

إن معظم فقهاء الإدارة، والقانون، والسياسة يتفقون على أن القيادة علم وفن تعمل على توجيه سلوك الآخرين، وتحفيزهم نحو تحقيق هدف محدد، لتحقيق أفضل التائج وأكملها في أسرع وقت؛ والقيادة لها عناصر أهمها أنها فن وعلم التأثير في المرؤوسيين، وجود السلطة الرسمية وغير الرسمية، هدف مشترك يجمع بين القائد وتابعيه.

ولا شك أن مفهوم القيادة حظي بانتشار واسع ضمن الشعوب الغربية والعربية وأصبح من أكثر القضايا مناقشة وذلك لما تقدمه بعد تطبيقها من نجاحات سواء على مستوى المنظمات أو الأفراد، وبالرغم من تنوع واختلاف أنماط القيادة إلا أنه لا يوجد نمط قيادي واحد يناسب جميع المواقف أو الظروف أو الأشخاص،

فلكل نمط قيادي هرج معين وأساليب محددة الممارسة للقيادة، ولكل قائد أسلوب قيادي مختلف عن الآخر، حيث يختلف باختلاف الأعمال التي يقومون بها وطبيعة المرحلة التي يمررون بها ومصدر القيادة سواء يستمدّها من سلطته الرسمية (أى موقعة في السلم التنظيمي) أو من صفاته الشخصية (أى المميزات والصفات التي تساعده على التأثير في الآخرين)، ومع تزايد التقلبات البيئية والتطور السريع في منظمات الأعمال والمؤسسات الخدمية واختلاف متطلبات المجتمع أصبح من الضروري استبدال نظريات القيادة القديمة بنظريات قيادية توافق هذا العصر وتدعم العمل الجماعي وتهتم بالتابعين لربط أهدافهم بالهدف الرئيسي للمنظمة، ومن المتعارف عليه أن السائد في المنظمات أن يكون الاهتمام أولاً بالقائد ثم المرؤوسين، إلا أنه ظهرت نظرية القيادة الأبوية لتقلب مفهوم القيادة رأساً على عقب.

إن نمط القيادة الأبوية من الأنماط التي لقيت اهتمام العديد من الباحثين، وظهر هذا النمط بشكل واضح في المنظمات الصينية، ويتسم بأن يكون القائد سلطويًا واستبداديًّا من جانب ويتخلّى بالأمانة العالية والإهتمام بالمرؤوسين ومراعاة مصالحهم من جانب آخر، مما له تأثير كبير على المرؤوسين وسلوكياتهم؛ فالقائد في القيادة الأبوية يهتم ويحمي المرؤوسين بطريقة حقيقة، ويحمل

لهم الاحترام والتقدير؛ لذلك فإن للقيادة الأبوية أثر واضح على تحسين الأداء للعاملين.

واكتسبت القيادة الأبوية قدرًا كبيراً من القبول في المنظمات بسبب النظر إليها على أنها حل واعد لخلق كوادر قيادية تتصرف بالكفاءة والمبادئ والتركيز على الموظفين.

الكتاب الذي بين يديك يركز على ماهية القيادة الأبوية وأهميتها، كما يتعرض الكتاب إلى سلوكيات وأبعاد القيادة الأبوية.

المؤلف

د/ يونس بن مرهون بن حمد الرحبي

أولاً: لمحات تاريخية عن القيادة الأبوية (نشأتها وتطورها)

إن القيادة الأبوية لها جذور عميقة في الثقافة الصينية التقليدية، وهي جانب مهم من جوانب سياسة الإمبراطورية الكونفوشيوسية الصينية في فترة (٤٧٩-٥٥١ قبل الميلاد) في التنظيم الاجتماعي المتبلور في تلك الثقافة، الذي يسلط الضوء على الدور المركزي للعلاقة الأساسية بين الرؤساء والمرؤوسين، ويعيد هيمنة القائد، ومراعاة المرؤوسين، فضلاً عن تقديم الأتباع للسلطة، والتزام المعاملة بالمثل. وترجع الكونفوشيوسية إلى اسم «كونفوشيوس» وهو أول فيلسوف صيني أفلح في إقامة مذهب يتضمن كل التقاليد الصينية عن السلوك الاجتماعي والأخلاقي، فلسفته قائمة على القيم الأخلاقية الشخصية وعلى أن تكون هناك حكومة تخدم الشعب تطبيقاً للمثل أخلاقي أعلى، وإن تعاليمه وفلسفته قد أثرا في الحياة الصينية والكورية واليابانية والتايوانية والفيتنامية، ويلقب بنبي الصين.

وفي سنة (١٩٧٦) تم اعتبار (Silin) من رواد السلوك القيادي الأبوى، وبعد ذلك فقد عمل (Redding) في سنة (١٩٩٠) و (Westwood) في سنة (١٩٩٢) و (Cheng & Farah) في سنوات (١٩٩٥ و ١٩٩٦ و ٢٠٠٠) في هذا المجال فقد تمكنا من جعل

القيادة الأبوية محوراً مهماً في مجال السلوك التنظيمي، وأيضاً قام (Hsieh) في سنة (٢٠٠٠) و (Tsai) في سنة (٢٠٠٤) بإجراء بحوث التحليل النوعي للقيادة الأبوية من أجل توفير تفسيرات مختلفة مع وضع معنى معاصر لها بما يتفق مع البيئة التنظيمية الحديثة.

وانتشر العمل التجاري والنظري في دراسات القيادة الأبوية بشكل كبير في السنوات الأخيرة وذلك بسبب ضرورته وأهميته في الشرق، حيث اعترف به الكثير من الباحثين. وترجع النزعة الأبوية إلى أوائل أعمال ماكس فيبر الذي اعتبر الأبوية كنموذج من السلطة الشرعية، ووفقاً لدراسة أجراها فيبر سنة (١٩٦٨) حدد القيادة الأبوية في ثلاثة أنواع مختلفة ، هي: (المشروعية // التقليدية، والكاريزمية، والبيروقراطية) في مجالات الاقتصاد والمجتمع.

ثانياً: مفهوم القيادة الأبوية

الأبوية اسم يدل ويشير إلى التصرف بطريقة مشابهة لطريقة الأب عندما يتصرف تجاه أولاده، وهي تحدث جراء تكامل ثنائي وهرمي العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وهناك دور للتمايز في هذه العلاقة، وفي السياق التنظيمي، ويتلخص دور الرئيس في توفير الرعاية والحماية، والإرشاد للمرؤوسين سواءً في العمل أم في غير مجالات العمل، في حين أن المرؤوس في مقابل ذلك، من المتوقع أن يظهر الولاء والاحترام لرئيسه.

هي ذلك النمط القيادي الذي يشبه دور الأب في الأسرة، ويجمع بين السلطة القوية والشعور بالقلق تجاه المرؤوسين ورعايتهم.

القيادة الأبوية يمكن وصفها على أنها أحد أنماط القيادة ففي القيادة الأبوية يفترض أن للقائد وظيفة كوظيفة رب الأسرة ومهنته تبدأ في تحسين علاقاته مع أفراد جماعته خلال تقديم المساعدات والحماية والمحافظة على سعادتهم بوصفهم أفراد في الأسرة.

تنتج القيادة الأبوية خلال وجود علاقة أكثر تعقيداً بين الأطراف المعنية في الهرم التنظيمي، وفي مثل هذه العلاقة هناك طرفان: الأول هو الراعي الذي يحمي، ويساعد، ويهتم، ويوجه الطرف الآخر الذي هو المرؤوس.

هي العلاقة الهرمية التي يوجه فيها القائد الحياة المهنية والشخصية للمرؤوسين بطريقة تشبه تعامل الوالدين، وفي المقابل يتوقع الولاء والاحترام من المرؤوسين.

القيادة الأبوية إحدى أساليب القيادة الموثوق بها، والتي تتميز بالإحسان مثل «الأب» والاستقامة الأخلاقية بالنسبة للقائد في إطار سلطته.

تعني القيادة الأبوية أن يتصرف القائد مثل تصرف الأب مع الأبناء وأن يحرص على مساعدة الموظفين بكل وسيلة ممكنة، وأن يكون مهتماً بشأن الموظفين ونتيجة لهذا الاهتمام سيكون هناك ولاء من المرؤوسين للقائد والمنظمة، وهو يحاول حل المشاكل الشخصية للموظفين لأنه إذا حدثت للموظف بعض المشاكل الشخصية لا يمكن له التركيز في العمل بشكل صحيح، لذلك فمن الضروري تسوية هذه المسألة.

كما تعرف على أنها أسلوب القيادة الذي يجمع بين الانضباط القوي والسلطة مع الاهتمام والتزاهة الأخلاقية.

هي النمط القيادي الذي يوجه الحياة المهنية والشخصية للمرؤوسين، وذلك مقابل الحصول منهم على الولاء والاحترام وتنفيذ الأوامر في ظل مناخ المنظمة السائد.

كما أنها علاقة تبعية حيث يمارس فيها القائد حياته الشخصية، والمهنية للمرؤوسين بطريقة تشبه الأب في الأسرة، وفي المقابل يتوقع منهم الولاء والاحترام.

تعتبر القيادة الأبوية مزيج من المكونات الصلبة (الاستبدادية) والمكونات اللينة (الخيرية والأخلاقية)؛ حيث تشمل الاستبدادية على أن يقوم القادة بتطبيق العقوبة على مرؤوسيهم الذين يقومون بخرق التعليمات وقواعد العمل، ومن جانب آخر تشمل الخيرية والأخلاقية عندما يكشف القادة الأبويون عن رعايتهم تجاه كل موظف.

إن القادة الذين يتعاملون مع موظفيهم بأسلوب القيادة الأبوية يكون لهم سلطة قوية على مرؤوسيهم يصاحب هذه السلطة الاهتمام والرعاية للمرؤوسين، فضلاً عن قيام القائد الأبوى بتوصيل إحساس الرعاية الفردية للموظف مما يزيد من ولائه وانتمائه للمنظمة.

يقوم المرؤوسون في القيادة الأبوية بتنفيذ أوامر القادة ويلتزمون بقبول تعليماتهم.

في القيادة الأبوية يقوم القائد بالاهتمام بالحياة الشخصية لمرؤوسيه لأنه إذا حدث للموظف بعض المشاكل الشخصية لا يمكن له التركيز في العمل بشكل صحيح.

القيادة الأبوية هي نهج، حيث يكون القائد فيها مجهزاً للالتزام بمصالح الموظفين والمنظمة.

يخلق القائد الأبوى أجواء ودية في مكان العمل بحيث يعتبر الموظفون فريقهم بمثابة عائلة.

وأخيراً يمكن وصف القيادة الأبوية: بأنها «ذلك النمط القيادي الذي من خلاله يقوم القائد باستخدام علاقات إنسانية بينه وبين مرؤوسيه، وذلك على شكل مساعدات، ويعاملهم بلطف وإحسان، ويلتزم أيضاً بالمبادئ الأخلاقية التي يجب عليه اتباعها لكي يكسب ثقة وولاء المرؤوسين له مع التركيز على الانضباط وخضوع المرؤوسين للقواعد والتعليمات المترابطة بالعمل ضمن نطاق المنظمة».

وقدم cibarA ebodA (٢٠٠٣) نموذج القيادة الأبوية، وهو أكثر النماذج شعبية التي تمت مناقشتها ودراستها حول العالم، وقد عرف في هذا النموذج القيادة الأبوية على أنها نوع من القيادة

التي تجمع بين السلطة القوية والواضحة مع الاهتمام والمراعاة للمرؤوسين؛ بناءً على هذا التعريف، تتكون القيادة الأبوية من ثلاثة عناصر مهمة: القيادة الخيرة، والقيادة الأخلاقية، والقيادة الاستبدادية؛ حيث تشير القيادة الخيرة إلى سلوك القائد في إظهار الاهتمام الفردي والشامل بالرفاهية الشخصية أو العائلية للمرؤوسين، أما القيادة الأخلاقية يتم توضيحها على نطاق واسع على أنها سلوك القائد الذي يوضح الفضائل الشخصية المتفوقة، والانضباط الذاتي، وعدم الأنانية، وأخيراً القيادة الاستبدادية حيث تعني سلوك القائد لتأكيد سلطة قوية وسيطرة على المرؤوسين والمطالبة بطاعة لا جدال فيها من المرؤوسين.

والشكل التالي يعرض نموذج (naF dna C hneG) (٢٠٠٣) حيث يتم عرض في هذا النموذج سلوك القائد الأبوى واستجابة المرؤوسين لهذا السلوك، ويلخص الجزء الأيمن من الشكل سلوكيات القائد تحت كل عنصر من العناصر الرئيسية الثلاثة في القيادة الأبوية، أما في الجزء الأيسر استجابة المرؤوسين، وذلك كما يلي:

سلوك القائد الأبوي واستجابة المرؤوسين

استجابة المرؤوسين

الاستئثار:	- إظهار الدعم العام للمدير.
	- تجنب الصراع مع المدير.
	- تجنب إيداء الرأي.
الطاعة:	- الطاعة.
	- قبول توجيهات وأراء القائد.
	- مخلص للقائد.
الاحترام والخوف:	- يظهر الاحترام الشديد.
	- يعبر عن الخوف في رهبة من القائد.
	- على استعداد بالاعتراف بالأخطاء.
	- يعمل على تحسين الأخطاء.
	- يأخذ تعليمات القائد بجدية.



سلوكيات القائد الأبوي

السلطنة والسيطرة:	- غير الرااغب في التفويض.
	- الاتصال من أعلى لأسفل.
	- سرقة المعلومات .
	- السيطرة الكاملة.
التعامل مع المرؤوسيين:	- تجاهل الاقتراحات.
	- عدم النصح والإرشاد.
	- التلاعيب بالمعلومات.
السلوك التعليمي:	- الإصرار على معايير الأداء العالية.
	- توبيخ المرؤوسيين بسبب ضعف الأداء.

إظهار الامتنان:	- لا ينسى أبداً فضل القائد.
	يحرض على الرد بالمثل:
	- التضحية بمصلحة الذاتية لصالح القائد.
	- يأخذ المهام على محمل الجد.
	- ثلثية توقيعات القائد.
	- العمل بجدية.



الرعاية الفردية:	- التعامل مع الموظفين كأفراد العائلة.
	- توفير الأمان الوظيفي.
	- تقليدي المساعدة خلال الأزمات .
الشخصية:	- إظهار الاهتمام الشامل.
	- تجنب احراج المرؤوسيين .
	- تصحيح الأخطاء الجسيمة للمرؤوسيين.

تحديد الهوية الشخصية:	- التعرف على قيم وأهداف القائد.
	- استيعاب قيم القائد.
المندجة:	- تقليد سلوك القائد.



عدم الأنانية:	- اختبار الموظفين كأفراد العائلة.
	- لا يبيء استخدام السلطة لتحقيق مكاسب شخصية.
	- لا يخاطر المصالح الشخصية مع مصالح المنظمة.
	- يضع المصالح الجماعية فوق المصالح الشخصية.
مثالاً يحتذى به:	- يكون قدوة في العمل في سلوكه الشخصي.

Source: Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). p 98.

يلخص الشكل السابق

سلوكيات القادة تحت كل من العناصر الرئيسية الثلاثة للقيادة الأبوية وردود المرؤوسين المقابلة، ويجب الإشارة إلى أن السلوكيات المحددة المدرجة في الشكل السابق توضيحية ولن يست شاملة؛ حيث إن القيادة الاستبدادية تشمل تأكيد السلطة والسيطرة، والاستخفاف بالكتفاعة الخاصة بالمرؤوسين، فضلاً عن بناء صورة سامية والتصرف بأسلوب تعليمي؛ وفي الجانب الآخر تشمل استجابة المرؤوسين على الامتثال والطاعة، والاحترام والخوف؛ أما القيادة الخيرية تشمل بشكل رئيسي في الرعاية الفردية؛ وفي الجانب الآخر تشمل استجابة المرؤوسين على الامتنان والاستعداد للرد بالمثل؛ وأخيراً القيادة الأخلاقية تتضح من خلال التصرف بشكل غير أنياب القيادة بالقدوة، وفي الجانب الآخر تشمل استجابة المرؤوسين على التقليد لهؤلاء القادة.

كما يظهر ضمنياً في الشكل السابق تكامل الأدوار بين كل من القائد والمرؤوس؛ ولا يمكن للقيادة الاستبدادية أن تعمل مالم يكن المرؤوسون تم تكوينهم اجتماعياً لاحترام التسلسل الهرمي الرأسى من الأعلى إلى الأسفل، والقائد الخير لا يمكن أن يستمر إذا لم يولد مشاعر إيجابية والاستعداد للمعاملة بالمثل مع المرؤوسون؛ وأخيراً تعمل القيادة الأخلاقية فقط إذا كان

المرؤوسين يتطابقون مع أخلاقيات قائهم ومستعدون لتقليده. ويؤكد (H. te keya., ٢٠١٠) في دراسته أن في القيادة الأبوية، يتولى الأشخاص في السلطة دور الوالدين ويعتبرونه التزاماً عليهم بتوفير الحماية للآخرين تحت رعايتهم مثل الرفاهية الشخصية؛ وفي المقابل، فإن المرؤوسين يقابلون هذه الرعاية والحماية من السلطة الأبوية بإظهار الولاء والامتثال التام.

ثالثاً: أهمية القيادة الأبوية

لقد حظى موضوع القيادة الأبوية باهتمام كبير من جانب المفكرين والباحثين، وتحديداً في الصين واليابان، ويرجع ذلك إلى الدور الذي يؤديه العنصر البشري في المنظمة، والذي يبرز خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين مختلف الجوانب التنظيمية والإنسانية في المنظمة لتحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف، وذلك باعتبار الهدف النهائي للقائد هو تحقيق رؤيته بشكل واقعي خلال نمط معين من السلوك في إطار الظروف التي يواجهها.

وفيما يلي نعرض مجموعة من النقاط المهمة التي تبرز أهمية القيادة الأبوية في المنظمات:

أ. تعمل القيادة الأبوية على إبراز الطابع الإنساني في مكان العمل مما يؤدي إلى تحسين أداء العاملين خلال شعورهم بالراحة والطمأنينة.

ب. ربط التصرفات القيادية للقادة باستجابات سلوكية للمرؤوسين، مما يدفع ذلك إلى البحث عن مستويات من الوصف والتفسير والتنبؤ والسيطرة.

ج. تمكين الموظفين من الشعور بالرضا، ويصبح لديهم الدافع لإنجاز المهام دون الحاجة إلى المزيد من الإقناع أو التفسير من المديرين. والفوائد العملية من الأبوية قد ترفع معظمها من سلوكيات القائد الخيرة.

د. القيادة الأبوية لها أثر إيجابي كبير داخل السياق التنظيمي بسبب قدرتها على التماس الثقة العاطفية للمرؤوسين والتي تدل على وجود رابط شخصي قوي بين المشاعر الإيجابية للمرؤوسين تجاه قيم المنظمة واستعدادهم لبذل جهود كبيرة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

هـ. تعتبر القيادة الأبوية عاملًا مهمًا في السلوك التنظيمي، ولها آثار واضحة على كل من الأداء التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية والصراع التنظيمي والاتصالات التنظيمية.

بالإضافة إلى أن أهمية القيادة الأبوية ترجع إلى ذلك الجو العائلي الذي يخلقه القائد أثناء العمل، بمعنى أن في هذا النمط يكون المناخ التنظيمي متسماً بدرجة عالية من المرونة مما يؤدي إلى جعل الموظفين يشعرون بالراحة، وهذا الشعور يزيد من طاقة الموظفين ودافعيتهم لإنجاز المهام. وللقيم الأخلاقية والسلوكية دور كبير في بلورة المناخ التنظيمي الجيد والصالح، فعندما يرى المرؤوسون أن قادهم لا يأخذ إسهاماتهم لتحقيق منافع شخصية تزداد ثقتهم في القائد، ويزيد استعداد المرؤوسين لبذل المزيد من الجهد والتضحية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

رابعاً: سلوكيات القيادة الأبوية

القيادة الأبوية مرتبطة بسلوك القائد، ومشاعره الذاتية وما يملكه من القيم والمعتقدات، بالإضافة إلى مستوى الثقافى حيث إن مستوى الثقافى يؤدى دوراً مهماً في ممارسته لهذا النمط، أي أن الشخص الذى تكون جوانبه العلمية ملمة بالمعلومات والمعارف سوف يكون قادرًا على فهم أجواءه بطريقة ذكية، وعلمية بصورة جيدة خاصةً من الناحية النفسية. وعليه توجد مجموعة من الصفات، والسلوكيات، والخصائص التي يتمتع بها القادة الأبويون في أثناء ممارستهم للقيادة الأبوية، حيث يوجد اتفاق بين معظم

الباحثين حول هذه السلوكيات، ويتم أيضًا اعتبارها شرطًا يتوجب توفرها لدى من يمارس هذا النمط من القيادة.

وأشار (aisT ٢٠١٣) إلى أن هناك سلوكيات معينة لكل بعد من الأبعاد الثلاثة للقيادة الأبوية وهي كالتالي:

أ. القائد الخيري (Benevolent Leader):

- الاهتمام الفردي: لا يمثل فقط مهام العمل الخاص، ولكن يقدم الدعم العائلي للمرؤوسين ومساعدتهم في الحالات الطارئة.
- تجنب إحراج المرؤوسين معلنًا: عندما يخطئ المرؤوس يفضل عدم إحراجه في الأماكن العامة وحمايتهم إذا قاموا بأخطاء جسيمة.

ب. القائد الأخلاقي (Ethical Leadership):

وهو الذي تكون تصرفاته نابعة من نبل أخلاقه الشخصي، ويكون قدوةً للجميع ويكون قادرًا على خدمة الجمهور دون التفكير في نفسه فقط.

ج. القائد المستبد (Authoritarian Leadership):

إن أهم سلوك يجب أن يتمتع به القائد الأبوى هو الرعاية الفردية: أي احترام المرؤosis والاهتمام بهم بما يرضي مشاعرهم الفردية وتلبية احتياجاتهم الشخصية، حيث إن

الاهتمام الفردي يجعل الفرد يشعر بتميز وتقدير شخصي من القائد مما يجعله أكثر رغبة في العطاء والإنجاز، ولعل من أبرز العوامل والمتغيرات التي تجعل العاملين يبذلون أقصى طاقتهم هو إحساس العنصر البشري بمساندة ودعم القيادة لهم.

حيث اتفق كل من $\text{late miKg ٢٠١٤ orbalaC & onilossuM}$ (٢٠٠٦) إلى أن هناك خمسة سلوكيات للقيادة الأبوية، وهي:

أ. خلق جو عائلي في مكان العمل: فالقائد يتصرف مثل الأب مع مرؤوسيه، ويعطي نصائح أبوية إلى المرؤوسين في حياتهم المهنية فضلاً عن حياتهم الشخصية.

ب. إقامة علاقات وثيقة وفردية مع المرؤوسين: فالقائد يقيم علاقات وثيقة مع كل مرؤوس على حدة، ويتعرف على مشاكله الشخصية وحياته الأسرية بالإضافة إلى الاهتمام برعايته ورفاهيته في الحياة المهنية فضلاً عن الحياة الشخصية.

ج. الالتقاء في مجالات أخرى غير العمل: كحضور المناسبات الاجتماعية (مثل حفلات الزفاف والجنازة، والتخرج) لمرؤوسيه، وتقديم الدعم والمساعدة (مثلاً المساعدة المالية) للمرؤوسين إذا كانوا في حاجة إليها.

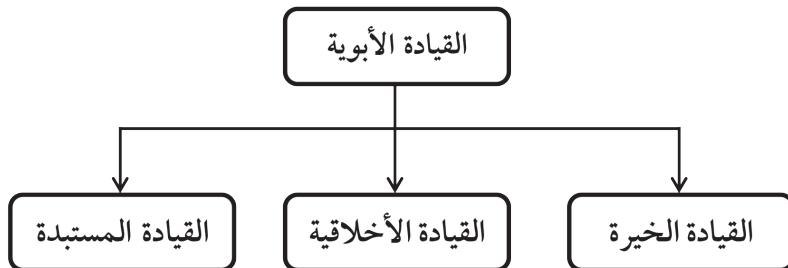
د. توقع الولاء: توقع الولاء والوفاء من المرؤوسين، وتتوقع حضور الموظفين على الفور في الحالات الطارئة التي تحدث في الشركة حتى لو اضطر الموظفون إلى القيام بذلك على حساب حياتهم الشخصية.

هـ. الحفاظ على السلطة، المركز: فالقائد يعطي أهمية لوقف الخلافات، ويتوقع من الموظفين التصرف وفقاً لذلك، ويعتقد أنه يعرف ما هو جيد للمرؤوسين وحياتهم المهنية، ولا يريد لأي شخص الشك في سلطته.

خامساً: أبعاد القيادة الأبوية

يوضح الشكل التالي أبعاد القيادة الأبوية:

أبعاد القيادة الأبوية



وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد:

(Benevolence Leadership) القيادة الخيرية

القائد الخيري هو ذلك الفرد الذي يخلق الفوائد والنتائج والأفعال التي يمكن ملاحظتها للمصلحة العامة، وأشار إلى أن المصلحة العامة يقصد بها تحقيق المنافع المشتركة أو التأثير الإيجابي لجميع أفراد المجتمع أو معظمهم.

كما تعني القيادة الخيرية أن يكون هناك علاقات جيدة مع الموظفين والتعامل معهم بالرعاية والعمل على خلق بيئة عمل ودية، وأن ذلك سوف ينعكس على نتائج عملهم، ويعود بالنفع لمصلحة المنظمة.

ويمكن تعريفها على أنها ذلك النمط للقيادة الذي يظهر فيه القادة اهتماماً شخصياً للمرؤوسين، وفي الجانب الآخر يتوقع القادة من المرؤوسين أن يشعروا بأنهم ملزمون ومديونون في المعاملة بالمثل.

كما هي القيادة التي يتصرف من خلالها القادة مثل الوالدين بقلق ورعاية لوظيفة الموظف ومشاكلهم ويتعاملون بالمثل من خلال مساعدتهم ومن ثم قد يشعر المرؤوسون بالدافع لعدم ترك المنظمة. فالقيادة الخيرية هي القيادة التي يكون فيها القادة يولدون نتائج أو فوائد أو إجراءات يمكن ملاحظتها من أجل الرفاهية

والصالح العام، يستخدم هذا المصطلح ويشارك في التأثير الإيجابية والفوائد للمرؤوسين.

ويمكن وصف القادة الخيرين بأنهم القادة الذين يقدمون الرعاية والحماية إلى المرؤوسين، في المقابل يتظرون الثقة من المرؤوسين.

كما تشير القيادة الخيرة إلى مساعدة القادة المرؤوسين على الاهتمام الشخصي بالرفاهية الشخصية للمرؤوسين، حيث إن هذا النوع من القيادة، يعطي القائد الاحتياجات العاطفية للمرؤوسين، ويحدد الخيار الأنسب لهم.

وأخيرا فالقيادة الخيرة هي: سلوك نابع من القيم الشخصية والفردية للقائد المكتسبة من البيئة المحيطة به حيث تمكنه من الإحساس بمشاعر الآخرين ومحاولة مساعدتهم ورعايتهم وكأنهم أفراد أسرة واحدة.

وذكر Karakas (٢٠٠٩) أن القيادة الخيرة هي عملية خلق حلقة إيجابية من التشجيع وتنفيذ التغيير الإيجابي في المنظمات من خلال ما يلي:

أ. إتخاذ قرارات وإجراءات أخلاقية.

ب. تنمية وتطوير الوعي الروحي وخلق شعور بالروحانية والأمن في المجتمع.

ج. يلهم الأمل والشجاعة لتعزيز العمل بشكل إيجابي واتخاذ إجراءات إيجابية.

د. ترك أثر إيجابي كبير في المجتمع.

وحدد (tayaH & zeefah ٢٠١٧) خمس خصائص أو سلوكيات للقائد الخيري يتمتع بها خلال ممارسته لنمط القيادة الأبوية، وهي: (رعاية الموظفين ومعاملتهم كأفراد الأسرة ، توفير الأمن الوظيفي ، تقديم المساعدة خلال الأزمات الشخصية ، إظهار الاهتمام والمراعاة ، وتجنب إحراج المرؤوسين في الأماكن العامة وحمايتهم عند قيامهم بأخطاء جسيمة).

ويرى (Wang & Cheng ٢٠١٠) أن خصائص أو سلوكيات القادة الخيريين تتمثل في:

أ. الدعم المستمر من قبل المشرفين تجاه المرؤوسين.

ب. الاهتمام بمشاعر المرؤوسين وتلبية احتياجاتهم الشخصية.

ج. مساعدة المرؤوسين على تنمية المهارات اللازم.

وأشار أيضًا بأنه يمكن اعتبار القيادة الخيرة كنموذج للرعاية الفردية ضمن مجال العمل، مثل السماح بتصحيح الأخطاء وتجنب إحراج المرؤوسين علانية، وتوفير التدريب والتوجيه، وإظهار الاهتمام بالتطوير الوظيفي للمرؤوسين. ويمكن أيضًا التعبير عنه

كنموذج للرعاية الفردية، مثل معاملة المرؤوسين كأفراد الأسرة، ومساعدة المرؤوسين خلال الأزمات الشخصية، وإظهار الاهتمام الكلي بحيث تتجاوز العلاقات المهنية.

بينما حدد (Karak & ullogiraS ٢٠١٣) عدداً من الخصائص للقادة الخيريين، وفيما يلي نوضحها:

أ. خلق الفوائد الملحوظة والإجراءات والنتائج الإيجابية من أجل الصالح العام.

ب. استخدام المنافع المشتركة والنتائج الإيجابية لجميع أو معظم أفراد المنظمة والمجتمع.

ج. تجسيد الإجراءات الصادقة والحقيقة في العمل بغرض إستفادة العاملين.

د. القيام بالأعمال الجيدة والطيبة والخيرية واستخدام الخصائص التنموية المعتمدة على الحب والإحسان.

ويرى (Tsia & Wu ٢٠١٣) أن من أهم ما يقوم به القائد الخيري من السلوكيات، والواجبات تقديم الدعم الشخصي والعائلي للمرؤوسين ومساعدتهم في أثناء مواجهة الحالات الطارئة، وتوفير فرص عمل طويلة الأجل للمرؤوسين، وتنفيذ القواعد والمعايير التنظيمية بطريقة أكثر مرونة، بحيث تكون أقل عرضة لتطبيق العقوبات على المرؤوسين.

لكي ينجح هذا النوع من القيادة لابد أن يكون القائد قوياً عاقلاً حكيمًا حازماً، وأن توحى شخصيته بالاحترام، ويتظر الجميع على يديه تحقيق الخير، وبالرغم من استعداد هذا القائد لتقديم الخدمات للغير إلا أنه يتخذ قراراته دون اشتراك الجماعة معه ولذا فإن الفرصة ضعيفة أمامهم لكي يصبحوا قادة.

يمكن أن يتمتع القائد الخيري بعدة خصائص نادرة في الأغلب تكون غير متوفرة لدى الأنواع الأخرى من القادة ومنها: المبادأة، وروح الجماعة، والاهتمام الشخصي، وحسن النية، والعمل بجو أخوي وعائلبي، والبعد عن القسوة، وترك فرصة للمرؤوسين لطرح ما لديهم من المعاناة والمشاكل، ومنحهم حق المشاركة في اتخاذ بعض من القرارات لكي يشعروا بأن لهم معنى وقيمة في المنظمة. كما أن هذا النوع من القيادة يركز على الرفاهية الشخصية والعائلية للمرؤosisين بطريقة فردية وشاملة، وغالباً ما تكون هذه القيادة هي أسلوب القيادة المفضل مقارنة بالنطرين الآخرين (الأخلاقية والمستبدة).

٢) القيادة الأخلاقية (Ethical Leadership):

هي شخصية القائد التي تتسم بالنزاهة والوعي الأخلاقي وهو التوجه الجماعي الذي يشجع على تنمية الفريق وتفضيل المصالح التنظيمية على المصالح الشخصية وهي ظاهرة من الكياسة ومراعاة لحقوق واحتياجات الآخرين والشعور بالمسؤولية. ومن هنا بين أهمية الدور الأخلاقي في التأثير على التابعين وسلوكياتهم، ولذلك يجب على القائد الذي يريد تحقيق أهداف منظمته وتطويرها أن يتحلى بالأخلاق الحميدة والحسنة لكسب الآخرين والقدرة على تجاوز العقبات وتحقيق الأهداف.

كما تعني ابتعاد القادة عن الاستفادة من جهود المرؤوسين لمصالحهم الشخصية، والتعامل معهم بطريقة أخلاقية مع الابتعاد عن الوسائل غير المشروعة لتحقيق الأهداف.

ويمكن تعريفها على أنها سلوك القائد الذي يشدد على السعي إلى الفضائل الشخصية المتفوقة مثل النزاهة والإنبساط الذاتي.

يتم وصف القيادة الأخلاقية على أنها الفضائل الأخلاقية الشخصية للقائد، على سبيل المثال؛ عدم الأنانية والنزاهة، مما يجعل الموظفين يتعرفون على القائد، حيث يتداخل هذا البعد إلى حد مماثل مع القيادة الغربية، ويتم التأكيد على هذا النهج الغربي على القيادة الأخلاقيين ليكونوا قدوة حتى يتمكن الأتباع من تقليدهم من خلال طريقة اتصالهم.

هي ذلك النمط من القيادة التي تتطلب من القائد إظهار الصفات الحميدة أو الأخلاق العالية لمرؤوسيه، وأن يكون شخصاً ذا قدوة حسنة لهم؛ مما يؤثر على نية المرؤوسيين بالإستمرار بالعمل بالمنظمة.

أن القيادة الأخلاقية ترتبط بإمكانيات القائد والطابع الأخلاقي له ليكون بمثابة نموذج يحتذى به لمرؤوسيه في العمل؛ حيث يُظهر القادة الأخلاقيون اللطف والاحترام ويعاملون مرؤوسيهم بإنصاف ولا يستغلون سلطتهم؛ والعنصر الأساسي للقيادة الأخلاقية هو أنها تهدف إلى الخدمة العامة للمنظمة والعاملين بها؛ بدلاً من التطلع إلى مرؤوسيها؛ حيث يميل القادة الأخلاقيون إلى تطوير قدرات الآخرين.

وأخيراً القيادة الأخلاقية هي: عملية إدارية مبنية على أساس وقواعد سلوكية وأخلاقية بحيث يكون فيها القائد متعمقاً بعدد من السلوكيات الإيجابية كالاستقامة والتزاهة التي تكون لها تأثير مباشر على أداء المرؤوسيين.

ويرى (Freeman & Stewart, 2006) أن للقيادة الأخلاقية مجموعة خصائص أساسية لابد أن يتمتع بها القائد في أثناء أداء مهامه كقائد وهذه الخصائص هي:

- بلوحة وتجسيد الغرض وقيم المنظمة.

- التركيز على النجاح التنظيمي بدلًا من التركيز على النجاح الشخصي.
 - العثور على أفضل أناس ومحاولة تطويرهم.
 - إنشاء محادثة حية حول الأخلاقيات.
 - والقيم وإنشاء قيمة لأصحاب المصالح.
 - إنشاء آليات للمعارضة.
 - الفهم الخيري لقيم .
 - عدم تجنب اتخاذ القرارات الصعبة.
 - محاولة فعل الشيء الصحيح.
 - معرفة حدود القيم والمبادئ الأخلاقية التي تنتشر داخل المنظمة.
 - تنفيذ الإجراءات ضمن إطار أخلاقي.
 - توصيل القيمة الأساسية المقترحة لدعم أصحاب المصلحة بالشرعية المجتمعية.
- كما حدد (Bello 2012) تسعة خصائص للقادة الأخلاقيين موضحاً أن هذه الخصائص تعد بمثابة صورة شخصية للقائد عند قيامه بعمليات الإشراف داخل المؤسسة، وهي:

- المراقبة والتقييم بشكل مستمر بغرض السيطرة والتحكم على المرؤوسين ومحاولتهم إبعادهم عن آية ممارسة غير مشروعة.
- اتخاذ قرارات أخلاقية.
- الأخذ بعين الاعتبار الآثار طويلة الأجل لقرارات الأعمال التجارية.
- الأخذ بعين الاعتبار الرفق بالآخرين عند قيامه باتخاذ القرارات.
- التصرف بشكل أخلاقي.
- تجسيد أهمية الأخلاقيات.
- محاولة فهم الآخرين الذين يعملون معهم.
- تحميل الآخرين مسؤولية التصرف بشكل أخلاقي.
- تقديم التدريب والدعم للموظفين على كيفية التصرف بشكل أخلاقي في مكان العمل.

٣) القيادة المستبدة (Authoritarian Leadership)

الاستبدادية تشير إلى سلوك القائد الذي يشدد على السلطة المطلقة والسيطرة المطلقة على المرؤوسين ويطلب منهم الطاعة بدون أي نقاش.

وتعني القيادة التي تركز على السلطة المطلقة، والسيطرة على المرؤوسين وتجعل المرؤوسين يشعرون بعدم الارتياح والاضطهاد، حيث تؤدي إلى توتر العلاقات المتبادلة بين المشرفين والمرؤوسين.

كما تعني أن يكون القائد شديداً في سلطته و تكون له سلطة مطلقة وغير قابلة للطعن، و تكون لديه رقابة صارمة على المرؤوسين ويجب عليهم الطاعة الكاملة بدون تحفظ.

فالقيادة الاستبدادية هي القيادة التي تؤثر بصورة سلبية على مواقف المرؤوسين وسلوكياتهم، مثل الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي وسلوك المواطننة التنظيمية.

كما يمكن وصفها بأنها القيادة التي توضح كيف أن سلوك القائد يؤكّد سلطته على مرؤوسيه ويسيطر عليهم، فالقادة المستبدون يطالبون باحترام لا جدال فيه.

كما أن القادة الاستبداديون هم القادة الذين يميلون إلى اتباع قواعد صارمة بشأن تنفيذ العمل من قبل والمرؤوسين ومعاقبهم وتوبيخهم إذا لم يتزموا بقواعد القائد.

ويمكن وصفها بأنها أسلوب القيادة التي لا يوفر القادة فيها الحرية للموظفين في أماكن عملهم ويعاقبون المرؤوسين؛ وبالتالي يؤثر هذا النوع من السلوك على أداء المنظمة.

عندما يُظهر القادة القيادة الاستبدادية فإن ذلك سيؤثر سلباً على التبادل الاجتماعي على المشرفين والموظفين بسبب السيطرة الكاملة، وفي النهاية يقلل من دافع الموظفين للبقاء في المنظمة.

القيادة الاستبدادية هي سلوكيات القائد التي تركز على إكتساب التفوق وهيمته التي تدافع عن المصالح الذاتية له، هؤلاء القادة متلاعبون ومتسلطون ولا يرحمون

القيادة الاستبدادية هي نزعة القائد الانغماس في السلوك التسلطي والسعى لتحقيق المصلحة الذاتية وتضخيم الذات واستغلال المرؤوسين.

هي السلوك المنهجي والمتكرر من قبل القائد أو المدير أو المشرف الذي ينتهك المصلحة المشروعة للمنظمة من خلال تخريب أهداف المنظمة والمهام والموارد والفاعلية أو الدافع والرفاهية أو الرضا الوظيفي للمرؤوسين.

هي القيادة التي يمارس فيها القادة أسلوب التحكم في الهيكل التنظيمي، والوعد بالمكافآت وإصدار قواعد الامتثال لمرؤوسهم دون تفيذهما، والمعاقبة عندما يعصي مرؤوسينهم تعليماتهم.

القيادة المستبدة هي تلك الممارسة التي يتمتع فيها القائد بسلطة مطلقة على مرؤوسه وأتباعه؛ ويكون له الحق الكامل في اتخاذ القرار وإدارة ومراقبة جميع الأنشطة؛ تمنع القيادة الاستبدادية أتباعهم من استقلاليتهم واحترامهم لذاتهم، وفي النهاية سيفكرون في الاستقالة.

وأخيراً القيادة المستبدة هي: ذلك النمط القيادي الذي يتميز بتجميع السلطة في يد القائد، فهو الذي يرسم أهداف الجماعة ويضع لهم السياسات والبرامج والآلية التي يفرض عليهم ما يقومون به من أعمال حسب القوانين واللوائح المتاحة في المنظمة وفرض العقوبات عليهم في حالة مخالفة هذه القوانين، وكما يحدد نوعية العلاقة بينه وبين مرؤوسه.

وإن أدوار القادة المستبدین تتناقض مع المبادئ الأخلاقية، وبالتالي فإن هؤلاء القادة يظهرون مواقف وسلوكيات سلبية تجاه منظمتهم ومرؤوسهم من أجل تحقيق أهدافهم الشخصية، في المقابل فإن المرؤوسين في ظل القيادة الاستبدادية يقدموا تضحيات أقل للمنظمة، لذلك يميل المرؤوسين إلى الحد من

أدائهم وسلوكهم الإبداعي من أجل تجنب القادة المستبدین، كما قد يكون إنخفاض الأداء نتيجة لضعف التحفيز الناتج من سلوك القائد المستبد.

ترتبط القيادة الاستبدادية سلبياً بأداء العاملين الوظيفي والإبداعي، ومن جانب آخر أن الموظف في البيئة الغير أخلاقية والفاشدة قد لا يكون قادراً على الأداء بشكل جيد أو أن يقوم بالتفكير الابتكاري، وقد لا يتمكن هؤلاء الموظفون من التقدم في السلم الوظيفي. أن القادة الاستبداديین يكونون أقل انتباھاً واهتمامًا لاحتياجات المرؤوسين بالمقارنة مع القادة المتساهلين إذ أن هذا النوع من القيادة لا يشجع على الإحترام المتبادل أو العمل بمفهوم الأخذ والعطاء وغالبًا ما يستخدمون الإجراءات الرادعة والتأدبية والعقابية من أجل السيطرة على سلوكيات الأفراد.

والقادة المستبدون يظهرون تفضيلهم للسيطرة على كل عملية إدارية واستخدام درجة عالية من القوة القسرية والثواب والعقاب عند التعامل مع المرؤوسين. كما أنها تحمل كمية كبيرة من الطاقة على أساس المعرفة من خلال الحفاظ على التفرد والهيمنة المعلوماتية للحصول على المعلومات. والسلطة الاجتماعية الناتجة عن هذه السلطة كافية لرفع مستوى طاعة المرؤوسين وجعلهم يحجبون مشاعرهم ولا يعبرون عنها.

ويتمكن وصف المدير المستبد من خلال مجموعة من النقاط من أهمها:

- أن المدير المستبد هو الذي يتصرف وكأن العمل الحالي له الاعتبار الأول في كل ما عداه من الاعتبارات.
- أنه غير فعال وغير مهتم بالعلاقات مع الناس وثقته في الناس قليلة .
- أن المدير المستبد يعتقد أن الناس غير متعاونين.
- يعطي اهتماماً أكبر من اللازم للوسائل الرقابية مثل: التقييم، والتقارير.
- يتصرف وكأنه يعتقد أن الإنسان يكره بطبيعته العمل، وأنه يسعى لتجنبه كلما أمكن.

وأشار (Liu & Wang, 2015) إلى أن من سمات القيادة الاستبدادية أنها تؤكد وجود سلطة قوية مطلقة غير قابلة للتحدي، وجود رقابة مشددة على الأفراد، وتتطلب من الأعضاء الإنصياع لتعليمات القائد من دون تحفظ أو تردد، وأن من أهم سلوكيات القائد الرئيسية في القيادة الاستبدادية في المجالات الآتية:

- أن القادة الاستبداديّن يمارسون السيطرة عليهم ويراقبون الأعضاء باستمرار.

- القدرة على التقليل من شأن المرؤوسين وتجاهل اقتراحاتهم وإسهاماتهم عمداً.
- أن القادة يحاولون الحفاظ على كرامتهم وتحسين صورتهم أمام الآخرين من أجل الحصول على الثقة من المرؤوسين.
- أن القادة يطالبون المرؤوسين بالأداء الجيد وأنهم يتقددون مباشرةًسواء الأداء ويقومون بإرشاد الأفراد.

الخاتمة

إن القيادة الأبوية هي القيادة التي تعبّر عن النمط الذي يبذّل فيه القائد كأب، فهي السياسة التي يتبعها القائد في التعامل مع موظفيه والتي تقوم على الاهتمام بسعادة موظفاته ورفاهيتهم مع وضعه لخطة تجعلهم يقدمون على الخطوات الالزامية لتنفيذها، وقد اختاروها بأنفسهم دون تقييد لحرياتهم.

المراجع

- Bello, S. M. (2012). Impact of ethical leadership on employee job performance. International Journal of Business and Social Science, 3(11).
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In Management and organizations in the Chinese context (pp. 84127-). Palgrave Macmillan, London.
- Freeman, R. E. & Stewart, L. (2006) Developing Ethical Leadership. Business Roundtable Institute for Corporate Ethics, www.corporateethics.org
- Hafeez, M., & Hayat, K. (2017). The impact of paternalistic leadership style on job satisfaction of employees: Investigating the dimensions of paternalistic leadership. In 9th Annual American Business Research Conference, New York, NY.
- Hayek, M., Novicevic, M.M., Humphreys, J.H. and Jones, N. (2010), "Ending the denial of slavery in management history: Paternalistic leadership of Joseph Emory Davis", Journal of Management History, Vol. 16 No. 3, pp. 367379-. <https://doi.org/10.110817511341011051252/>
- Karakas, F., & Sarigollu, E. (2012). Benevolent leadership: Conceptualization and construct development. Journal of Business Ethics, 108(4), 537.553-
- Karakas, Fahri, (2009), Benevolent Leadership, Dissertation Phd, McGill University, Montreal, Canada , (degree of Ph.D. in Management).
- Kim, U., Yang, K. S., & Hwang, K. K. (Eds.). (2006). Indigenous and cultural psychology: Understanding people in context. Springer Science & Business Media.
- Liu, P., & Wang, H. (2015). Study on authoritarian leader-member

relationship. Journal of US-China Public Administration, 12(4), 304-.313

- Mussolini, D. & Calabro` , A. (2014) Paternalistic leadership in family firms: Types and implications for intergenerational succession. Journal of Family Business Strategy, Vol. 5, No 2.
- Tsia, H.T., Wu, T.J., & Yeh, S.P. (2013) Chinese Paternalistic leadership and leadership Effectiveness in Textile Industry. AUTEX Research Journal, Vol. 13, No 3, pp.8288-.
- Wang, A. C., & Cheng, B. S. (2010). When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy. Journal of organizational behavior, 31(1), 106.121-
- Wang, Z., Liu, Y., & Liu, S. (2019). Authoritarian leadership and task performance: the effects of leader-member exchange and dependence on leader. Frontiers of Business Research in China, 13(1), 1.15-
- Wu, Y. & Tsai, P.J. (2012) Multidimensional Relationship between Paternalistic Leadership and Perceptions of Organizational Ethical Climates. Psychological Reports, Vol. 111, No. 2.

الفهرس

٧	المقدمة
١١	أولاً: لمحة تاريخية عن القيادة الأبوية (نشأتها وتطورها)
١٣	ثانياً: مفهوم القيادة الأبوية
٢٠	ثالثاً: أهمية القيادة الأبوية
٢٢	رابعاً: سلوكيات القيادة الأبوية
٢٨	خامساً: أبعاد القيادة الأبوية
٤١	الخاتمة
٤٣	المراجع

أصبحت الحاجة للإدارة ضرورة من ضرورات الحياة للمنظمات الحديثة
قد أصبحت التنظيمات الإدارية أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار
 فهي تحتاج إلى أن تقاد بطريقة سليمة. لأن العلاقات السليمة
 بين القائد ومرؤوسيه أصبحت أzym من الأوامر
 لتحقيق استجابة المرؤوسيين

مكتبة الجيل الوعاد

سلطنة عمان - مسقط

www.aljeelalwaed.com
+968 91402787



حمل تطبيق مكتبة الجيل الوعاد



App Store



Play Store



9 781604 202380

