

# القيادة الخادفة



المؤلف

دكتور يونس بن مرهون الرحبي

# القيادة الخدمة

د/يونس بن مرهون الرحيبي

# القيادة الخادمة

د/ يونس بن مرهون الرحبي

دكتوراة الفلسفة في التربية

كلية التربية - جامعة المنصورة

جميع الحقوق محفوظة للمؤلف

الطبعة الأولى

1444 هـ / 2023 م

رقم الإيداع المحلي: ٢٠٢٣/٥٨٨٠

رقم الإيداع الدولي: ٩٧٨-٩٩٩٦٩-٩٧-٩١-٤



مكتبة الخيل الواعد

سلطنة عمان - مسقط

Twitter: @aljeel\_alwaed Facebook: aljeelalwaedom

Email: info@aljeelalwaed.com

Phone: +968 9140 27 87

Website: www.aljeelalwaed.com

جميع حقوق طبع ونشر هذا  
الكتاب محفوظة للمؤلف،

وأي محاولة لاقتباس أو طباعة  
الكتاب بأي شكل من الأشكال  
دون الرجوع للمؤلف يعرض  
صاحبه للمساءلة القانونية.

# القيادة الخادمة

د/ يونس بن مرهون الرحبي

دكتوراة الفلسفة في التربية  
كلية التربية - جامعة المنصورة

2023



### المقدمة

منذ بداية ظهور علم الإدارة كعلم مستقل اهتم علماء الإدارة بالمواضيع الرئيسة التي تشكل المحاور المختلفة للعملية الإدارية؛ فقد كان اهتمام العلماء متمركزاً حول الإنتاج والكفاءة كما في المدرسة الكلاسيكية التي تعد من أولى النظريات الإدارية؛ حيث ركزت القيادة التقليدية في الإنتاج على الحوافز المادية بغض النظر عن العوامل الأخرى. وقد جاءت بعد ذلك مدرسة العلاقات الإنسانية منادية بأهمية العوامل المعنوية، والاهتمام بالعلاقات الطيبة مع المرؤوسين في زيادة الإنتاجية وتحسين كفاءة العمل. وفي عام ١٩٧٧م ظهرت نظرية قيادية جديدة تعرف بالقيادة الخادمة يهتم فيها القائد بخدمة مصالح المرؤوسين ويركز على تطويرهم. والقائد الخادم يعمل على مساعدة الآخرين، ويقدم لهم ما يحتاجونه، ويسألهم من أجل الاطمئنان على سير العمل وتقديم الدعم والمساعدة لا من أجل تصيد أخطائهم أو معاقبتهم أو كتابة ملاحظات عليهم؛ ولكن لتحقيق الأهداف المنشودة.

الكتاب الذي بين يديك يركز على ماهية القيادة الخادمة وأهميتها، كما يتعرض الكتاب إلى خصائص وأبعاد القيادة الخادمة والانتقادات التي توجهت إليها.

المؤلف

د/ يونس بن مرهون بن حمد الرحيبي



## نشأة وتطور القيادة الخادمة:

في السنوات الأربعين الماضية لفتت القيادة الخادمة انتباه الباحثين بوصفها نوعاً من القيادة الأخلاقية وفرضت نفسها كبديل أمام تصارع النظريات على أحقيتها في تمثيل المصالح المطلوبة. وقد كتبت هذه النظرية من قبل (Greenleaf) في سبعينيات القرن الماضي على أثر مقال كتبه قبل ذلك بعام حيث فاجأ العالم بطرح جريء يطلب فيه أن يكون القائد خادماً وينمو فيه التابع ليكون قائداً بعد أن يكون هو الآخر خادماً، فكان دعوة إلى نظرة جديدة لمفهوم القيادة. ترى فيها الأمور ليس تقليدياً من أعلى إلى أسفل، بل من أسفل إلى أعلى. فمن أين جاءت تلك الفكرة؟ وماهي أسباب ظهورها؟ وما هي الأرضية التي ساعدت (Greenleaf) على إيجادها؟.

لقد تميزت فترة الستينات والسبعينات من القرن الماضي بكونها فترة اضطراب في كل نواحي الحياة في العالم. كان الترقب بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية هو سيد الموقف، وجه آخر للعالم كان يتبلور هيمنة للمخابرات تمثلت في اغتيال كندي رئيس أكبر دولة في العالم، الولايات المتحدة الأمريكية.

افتعال الأزمات تمثلت في أزمة جزيرة الخنازير وحرب فيتنام، وما شابه ذلك، الحرب الباردة التي تمثلت في السباق نحو السلاح، التجسس، والقطبية. تغيرات عصرية اجتماعية وسياسية، جيل ما



بعد الحرب العالمية الثانية بدأ يظهر للوجود، وكانت الكثير من المؤسسات تنهار وتتحطم مخلفة ورائها ضحايا من العاطلين؟ لكن الأكثر إثارة في هذه العناوين كان موضوع استجواب السلطة (القيادة) المتمثلة بالرئيس الأمريكي (Nixon) على إثر فضيحة التجسس. تلك العناوين البارزة تعكس طبيعة الأوقات الصعبة، فالستينات والسبعينات كانا وقتي الاضطراب، وتوقعات بمتغيرات اجتماعية حضارية. حركية ذلك العصر يمكن أن ترى في العناوين البارزة من الصحف.

وذكر ((Sulzberger في أساسيات مقاله الأول الذي تم توسيعه في وقت لاحق، ليكون كتاب القيادة الخادمة، والذي مهد لحركة القيادة الخادمة الذي ربما يكون واحدا من أكثر النصوص المكتوبة نفوذا في الإدارة حتى الآن. كان يقول: أصبح عندي اعتقاد بأننا في هذا البلد نعيش أزمة قيادة، وأنه ينبغي لي أن أفعل ما بوسعي حول هذا الموضوع. وفي عام ١٩٧٠ نشر Greenleaf أول مقال له بعنوان (الخادم كقائد) الذي استحدث مصطلح (قيادة الخادم) الأهم وفي الوقت نفسه هو فترة اضطراب الحرم الجامعي في أواخر الستينات وبداية السبعينات، فقد تأثر (Greenleaf) شخصا وشعر بالانزعاج بالاضطرابات الطلابية في الحرم الجامعي، وقرر (Greenleaf) أن أفضل طريق هو أن يفهم الحركة الشبابية. في وقت

كانت فيه الأحداث متسارعة، والفترة شديدة الإرهاق لمتابعي الأحداث في العالم كان (Greenleaf) يلاحظ كل ذلك بعين المراقب المتألم فكان يقول عن تلك الفترة: أبدا لن أكون راضيا بأبني أعرف وحسب، بل يجب البحث لفهم ما حدث والمساعدة على المعالجة.

خلقت تلك الأحداث الجو الخاص بـ (Greenleaf) للتفكير بالحل. فمن المعروف أن الـ (أنا) هي مصدر كل المشاكل التي تحدث على الأرض. وكأن (Greenleaf) أراد أن يكسر تلك الـ (أنا) المتكبرة في داخل الإنسان لترى الواقع كما هو لا كما يحب، من خلال إنزالها من قمة الهرم إلى قاعدته. هذه الأحداث كانت الأرضية إنما الخلفية لتلك النظرية التي تركزت في حديثين مهمين أثرا في شخصيته وحياته لتشكلا بعد ذلك الانطلاقة لتبني نظرية القيادة الخادمة بالنسبة له هما:

### • الحدث الأول:

هو قراءة لـ (Greenleaf) أثرت بعمق في تفكيره ونظرته إلى الحياة. عن ما كتبه الفيلسوف الفرنسي، ألبرت كامو، حين تكلم عن الطبيعة القوية للنفس. التعبير والإمكانية التحويلية ضمن المجتمع في عمله الخاص. اقتبس (Greenleaf) الفقرة الأخيرة لمقال (كامو، ١٩٥٧) أصغر ثاني حائز على جائزة نوبل للآداب

(الخلق الخطير) وهو مقال عن الواقعية والإبداع الذي سلط الضوء بجديته الواضحة على مشاكل الضمير الإنساني، وأيضاً حديثه مع الطلبة في جامعة ستوكهولم حول عقوبة الإعدام منوهاً إلى الأمل الموجود انفرادية الأفراد التي تتجاوز الحدود والنتائج الأعظم للتاريخ، فكان يقول (دائها تجاوز الحدود فهناك ستجد الحقيقة) و (تمرد لتوجد).

صدق (Greenleaf) وجهة نظر كامو للفردية والفكرة المبدعة التي تخلق القدرة داخل كل شخص هذه الطاقة من الفردية أصبحت من المكونات الضرورية لنظرية (Greenleaf) نموذج قيادة الخادم وواصل تطوير فرضيته في إطار بحثه حتى وصل إلى النظرية التي عرفت فيها بعد بـ (الشهادة الخادمة).

#### - الحدث الثاني:

القراءة الأخرى هي رواية (الحج إلى الشرق) التي كتبت عام ١٩٣٢ من قبل الكاتب الألماني (Hesse, 1877-1962) الحائز على جائزة نوبل في الأدب عام ١٩٤٦ منتهجا الجانب الإنساني في أدبه المشهور كحال الأدب الألماني بعد الحرب العالمية الثانية. وكانت رواية Hesse تدور حول رحلته إلى الشرق مع آخرين مشكلين فريقاً في بحثهم عن (الحقيقة المطلقة)، وهي رحلة تدور في الجغرافية والأزمة من وحي الخيال وقد قرأ (Greenleaf) الرواية

عام ١٩٥٨ وأعجب بها أشد الإعجاب حتى صارت جذورا حية لنظريته التي وضعها بعد مرور ١٢ عاما من قراءته للرواية.

ذلك هما الحدثان اللذان أصبحا فيما بعد الملهم الحقيقي لـ (Greenleaf) ليضع على كتاب نظرية القيادة الخادمة عام ١٩٧٠ الذي بيع منه أكثر من نصف مليون نسخة في جميع أنحاء العالم، كما تمت ترجمته إلى أكثر من ١٣ لغة. مؤسسا لبعده أخلاقي مكتشف غير مستثمر. لقد جهد (leaf) طوال عشرين عاما في توضيح نظريته مستلهما من القيم الأخلاقية أبعادها، عائدا بالنفس البشرية إلى الفطرة الأولى في التكوين. الفطرة السليمة غير الملوثة بالكبر والماديات، غير أن الحظ لم يحالف الرجل في حياته بقدر ما كان بعد وفاته عام ١٩٩٠ فكتبت آلاف المقالات وأجريت المئات من الدراسات. وأسست مواقع ودور نشر وجند الكثير لنشر نظرية القيادة الخادمة التي تطلب من الجميع التحول إلى القيم الأخلاقية التي همشت في عصر الآلات والماديات والتدافع المحموم لاحتلال أكبر مساحة ممكنة في الأسواق.

وقد أظهرت دراسة استطلاعية لمجلة (Fortune) لأفضل ١٠٠ منظمة للعمل فيها أن ثلث تلك المنظمات منخرطة بحركة القيادة الخادمة وتتعامل معها على أنها أحد المبادئ الجوهرية للعمل التشغيلي. وبدأت حركة القيادة الخادمة الحديثة في عام ١٩٧٧م بعد أن

تمت صياغة «القائد كخادم» من قبل جرينليف في مقالته الكلاسيكية «القيادة الخادمة». ومع بدايات الألفية الجديدة ظهر توجه جديد في المنظمات الاقتصادية العالمية، ومن ثمَّ في المؤسسات الأكاديمية، يدعو إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة القائم على الهرمية وسلطة المركز، موضحاً أنماطاً ونماذج قيادية جديدة، تشجع العمل التعاوني بروح الفريق، وتدعو إلى المشاركة في صنع القرار، والاهتمام بالعاملين وتعزيزهم ضمن إطار أخلاقي إنساني يعمل بتزامن على الارتقاء بأداء المنظمة ونوعية إنتاجها مع الاعتناء بالعاملين والاهتمام بهم.

ووضع باترسون (Patterson, 2003) أنموذجاً للقيادة الخادمة يقوم على عدة أسس بوصفها إضافة نظرية للقيادة، كما وضح (Patterson) أن تلك الأسس كان لها دور بارز في تطوير مفاهيم أكثر دقة وتحديدًا للقيادة الخادمة والتي منها: الحب الأخلاقي (agaplove)، والرؤية (vision)، والتّمكن (empowerment)، والتواضع (humility).

وجاءت الحكمة اليونانية مشيرة إلى أن الحبَّ الأخلاقي يتملُّ في قيام الأفراد بالأعمال الصحيحة في الوقت الصحيح، والحب الأخلاقي مرافق للقيادة الخادمة، مؤكّداً على حب القائد لأتباعه واستعداده ورغبته في معرفة احتياجاتهم ورغباتهم والسعي لتلبيتها.

والقائد الخادم يرى نفسه قائداً يحتل مركزاً مرموقاً بين أتباعه، بما يوفره لهم من المصادر وما يُقدمه لهم من الدعم ولا يتوقع منهم شكراً أو تقديرًا، فضلاً عن أن سلوكه الخدمي لمجموعته يظهر دوره المحوري لنجاحها فتدفع به إلى مركز القيادة، وهو يتولى القيادة بناءً على رغبة الأتباع وحاجتهم إلى النجاح.

كما أن القيادة الخادمة تبدأ بنزعة داخلية وطبيعية لخدمة الآخرين أولاً، تتبعها قوة دافعة للقيادة، تنتج عنها قوة دافعة تجذب الفرد للقيادة، فتزداد الفرص لأن يكون المخدمون سابقاً هم خدماً غيرهم فيما بعد. وأن تفهم القائد الخادم لأتباعه ومعرفته وعنايته بهم، وتلبسته لاحتياجاتهم الأولية، يختلف بوضوح عن القادة الذين يتوقون ليكونوا قادة أولاً.

وتقوم القيادة الخادمة (Servant Leadership) على فكرة ذكية وهي أن القيادة التي تهتم بخدمة التابعين بحيث يكونوا فيما بعد أكثر استعداداً لخدمة الآخرين، ويتم ذلك بتحفيزهم وتشجيعهم، ويشترط أن يكون أولئك الأفراد ممن لديهم الاستعداد والميل للخدمة أولاً. وتركز القيادة الخادمة على تهيئة وتوفير مناخ داخل المنظمات يكون متماسكاً بين التابعين يؤدي إلى تحقيق الألفة والوحدة بينهم. وتقوم العقيدة الرئيسة للقيادة الخادمة على أن المرؤوسين سيكونون أكثر ازدهاراً وحكمة، وفي أداء أعمالهم

سيصبحون أكثر حرية واستقلالية. وغالبا ما يكون نمط القيادة الخادمة محببا للآخرين لارتباطه بشكل كبير بالبيئة، ولأنه يسهم في تطوير الاتجاهات الإيجابية لدى الأتباع.

يعتقد كثير من الناس في أن مصطلح (القائد   خادم) هو لا يمكن أن يكون القائد قائدا وخادما في الوقت ذاته بوصفهما أمران مختلفان وعلى النقيض من بعضهما، ذلك أن المرء يعتقد بأن الخادم يكون مجاملاً ومتملقاً، بينما يرون في الوقت ذاته أن القائد هو صاحب القوة والسيطرة؛ لذا يعتقدون بتناقضهما، وأن هذا تيار متردد للقيادة الخادمة يكثر شيوعه في فلسفات الفكر الغربي، وأن هذا التيار قلما يحصل في الحياة الواقعية، يوصف أن القائد الخادم قد يمر بمواقف وظروف صعبة تجعله يتعد عن «أنموذج الخدمة في القيادة» ويقترّب في قيادته من «أنموذج السلطة» ليعود بعد ذلك في قيادته إلى أنموذج الخدمة.

وتعمل القيادة الخادمة على إحداث التوازن في حياة الأفراد بين القيادة وخدمة الآخرين، كما تعمل على استثمار المواقف لممارسة أدوار قيادية فيها، لتكون المحصلة النهائية من تلك الحركة هي تحسين حياة الأفراد أولاً، ومن ثم رفع مستوى مؤسساتهم.

لذا ينبغي الحذر من أن ينظر إلى القيادة الخادمة على أنها نموذج للقائد الضعيف والفاشل، عند البت في الأمور الصعبة أو عند اتخاذ القرارات، كما يجب أن تكون عقلية القائد الخادم حازمة، وأن ما يميزه عن غيره من القياديين هو الأساليب التي يستخدمها والكيفية التي يتم من خلالها ممارسة مسؤولياته وعلى مشاركته للأشخاص الذين تتم استشارتهم للوصول إلى قرارات صائب.

وخلاصة القول أن القيادة الخادمة تفوق أساليب القيادة الأخرى، لأن هدفها الأسمى يتخطى المصالح الفردية الضيقة وتسعى إلى رفع مستوى المنظمة، وبذلك فإن المعنى الحقيقي لها يكون قد تحقق.

### مفهوم القيادة الخادمة:

من المهم جدًا أن نبدأ بتناول مفهوم القيادة بشكل عام، تمهيدًا لمفهوم القيادة الخادمة. حيث منذ أن عرفت التنظيمات قامت القادة ببذل المحاولات من أجل فهم العوامل التي تصنع القائد وأنماط السلوك والخصائص التي تتميز بها القادة عن المرؤوسين. وقد تغيرت تعريفات القيادة عبر السنين، حيث تم تعريف القيادة بأنها القدرة على فرض إرادة القائد على من يقودهم ويلقى منهم



الطاعة والاحترام والولاء والتعاون؛ ولكن تطور هذا التعريف وأصبح أن القيادة فن التأثير على الناس وليس إجبارهم وذلك من خلال الإقناع أو تقديم القدوة في اتباع خط معين، كان هذا تحليل لنظرية القيادة التي بدأ يظهر في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينيات عندما بدأ الناس في استكشاف المهارات التي أظهرها القادة والمواقف التي قد تؤثر على سلوكهم بدلاً من التركيز على صفات القادة كأفراد.

ومع بدايات الألفية الجديدة بزغ توجه جديد في المنظمات يدعو إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المستند إلى الهرمية وسلطة المركز والوصاية، وتبني أنماط قيادية جديدة تشجع العمل الفريقي التعاوني والمشاركة في اتخاذ القرار والاهتمام بالمرؤوسين وتعزيز نموهم.

وكان تطور أنماط القيادة على هيئة سلسلة من المراحل، فلا تختفي الأنماط القديمة نتيجة ظهور أنماط حديثة ولكن تخضع لنقاش موسع. وأن الأنماط المقبولة إلى القيادة قد تتغير بشكل كبير مع ظهور نمط قيادي جديد، فإن النظرة في الستينات كانت أن القيادة هي عبارة عن «سلسلة من الأفعال يؤديها الأفراد وتؤثر على أفراد آخرين يشتركون معاً في نفس الاتجاه»، ولكن تحول الحديث عن القيادة في هذا القرن باعتبارها عملية إيجاد طريقة أمام الناس يساهمون من خلالها في إحداث أمور غير مألوفة.

وأن تكون هذه العملية ضمن إطار أخلاقي إنساني يتزامن فيه الارتقاء بأداء المنظمة والاهتمام بالعاملين فيها والاعتناء بهم، وفي حال تطبيق هذه العملية فستكون المنظمات قادرة على زيادة قدرة عاملها على تحقيق النتائج التي تسعى لإنجازها، تبدأ بأخذ حاجات العاملين بعين الاعتبار جل عنايتها واهتمامها. ومن هنا يبدأ نمط جديد في القيادة يطلق عليه «القيادة الخادمة» الذي يدعو إلى الاهتمام بالمرؤوسين وتلبية احتياجاتهم بوصفها الأولوية للمنظمة.

اعتماداً على ما سبق فإن للقيادة الناجحة مجموعة من السمات أو الملامح التي تميزها، يمكن ذكرها في النقاط التالية:

**أ. القيادة كمقدرة على التأثير في الآخرين:** بوصفها عملية تستهدف التأثير التوجيهي في سلوك الأتباع وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم وتصرفاتهم وبما يكفل تحقيق الأهداف المنشود.

**ب. القيادة كعملية موقفية:** أي التسليم بأهمية العوامل التي تتصل بالموقف الذي تتم فيه ممارسة القيادة وأثر هذه العوامل في فاعلية القيادة، التي توصف بأنها عملية تأثير في أنشطة الأتباع نحو تحقيق الأهداف في موقف محدد بذاته.

**ج. القيادة بوصفها عملية سلوكية:** ينجزها القادة الذين يرشدون الآخرين والذين بدورهم يُصبغون صفة الشرعية على هذا السلوك التفاعلي بين القائد والأتباع وبمقتضاها يقوم القائد بتشجيع الأتباع ومساعدتهم على العمل بحماس من أجل تحقيق الأهداف.

**د. القيادة كعملية تفاعلية:** وهي المحصلة للتفاعل بين المواقف التي تتطلب الإبداع والابتكار وبين امتلاك المهارات الإنسانية القادرة على التفاعل مع هذه المواقف بوصفها علاقة مركبة بين عدة متغيرات محددة بصفات القائد والموقف واتجاهات الأتباع وحاجاتهم وسماتهم.

**هـ. شخصية القائد:** إذ أن طبيعة الإدراك الذي يحمله القائد وتحليل شخصيته هو الذي يساعد على تحديد الأسلوب الإداري الذي يتبناه، وهذا الأسلوب يمكن أن ينعكس على القائد في أهمية إدارة الوقت وطريقة استثماره له.

ويمكننا عرض وجهات نظر الكتاب والباحثين المختلفة لمفهوم القيادة الخادمة في الجدول التالي رقم (١)، وذلك بحسب ترتيبها الزمني من الأحدث إلى الأقدم كما يلي:

جدول رقم (١)

مفهوم القيادة الخادمة من وجهة نظر الكتاب والباحثين

المفهوم	الباحثين
<p>نموذج القيادة الذي يربط إنجازات الموظفين بإنجازات المنظمة ، بمعنى أن القائد الخادم يسعى لتطوير الأفراد من أجل تطوير المنظمة من خلال استخدام السلطة بطريقة شرعية وبنزاهة لتحقيق المصلحة العامة للأشخاص العاملين بالمنظمة من خلال قناعة القائد الخادم بأن نجاحه مرهون بالعمل من أجل الآخرين وبهم.</p>	<p>Darvishmotevali, .M., &amp; Altinay, L (2022)</p>
<p>سلوك قيادي يسعى إلى تحقيق الأهداف من خلال خدمة المرؤوسين، وخلق بيئة عمل تقوم على الثقة والتقدير بين القائد والمرؤوسين، وأن تطوير المؤسسة يبدأ بخدمة وتطوير المرؤوسين.</p>	<p>Ruiz-Palomino et) (al., 2022</p>

المفهوم	الباحثين
<p>نموذج القيادة الذي يربط إنجازات الموظفين بإنجازات المنظمة ، بمعنى أن القائد الخادم يسعى لتطوير الأفراد من أجل تطوير المنظمة من خلال استخدام السلطة بطريقة شرعية وبنزاهة لتحقيق المصلحة العامة للأشخاص العاملين بالمنظمة من خلال قناعة القائد الخادم بأن نجاحه مرهون بالعمل من أجل الآخرين وبهم.</p>	<p>Darvishmotevali,) .M., &amp; Altinay, L (2022</p>
<p>سلوك قيادي يسعى إلى تحقيق الأهداف من خلال خدمة المرؤوسين، وخلق بيئة عمل تقوم على الثقة والتقدير بين القائد والمرؤوسين، وأن تطوير المؤسسة يبدأ بخدمة وتطوير المرؤوسين.</p>	<p>Ruiz-Palomino et) (al., 2022</p>

المفهوم	الباحثين
عملية التأثير التفاعلي بين فرد يسمى القائد ويتقبله الأفراد أو المرؤوسين للتأثير فيهم من أجل تحقيق أهداف مشتركة في إطار تنظيمي محدد.	Swanson et al.,) (2022
عملية يؤثر فيها الفرد على مجموعة من الأفراد يطلق عليهم أعضاء المجموعة وذلك بهدف تحقيق أهداف مشتركة بين الفرد ومجموعة الأفراد، ومنها يمكننا القول بأن هذا التعريف ارتكز على مجموعة من العناصر والمتمثلة في اعتبار القيادة عملية بالإضافة إلى كونها عملية تأثير كما أنها تحدث في المجموعات وأخيرا تتضمن أهداف المنظمة.	(Heine et al., 2022)

الباحثين	المفهوم
(Gui et al., 2021)	عملية التأثير لشخص ما يسمى القائد في مجموعة من الأفراد للعمل على تحقيق هدف مشترك بين الأفراد والشخص القائم بعملية التأثير وفق إستراتيجية تحقق أهداف المنظمة.
(Ozturk et al., 2021)	ذلك النمط من القيادة الذي يُعَلِّي من شأن الفرد، ويؤمِّصُ فيه ما أمكن النَّزعة الإبداعية الفطرية للقيادة.
(Faraz et al., 2021)	عملية إلهام الأفراد، وتوجيههم التوجيه السليم ليُقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة عن طريق التحفيز.

المفهوم	الباحثين
<p>القيادة التي يُركّزُ فيها القادة بشكل كبير على خدمة مرؤوسيهـم قبل مصلحة المنظمّة، وهي بذلك تحترم الأفراد وترتقي بقيمتيهم ونُمُوهم، فهي تهتم ببناء روح الجماعة، ومشاركة المرؤوسين في القوة والمكانة، وممارسة الأصالة، كل ذلك لمصلحة مشتركة للمنظمة برمتها ولكل فرد فيها، ولأولئك الذين تخدمهم المنظمة.</p>	<p>Canavesi, A., &amp; (Minelli, E. 2021)</p>
<p>مهارة تعمل على تحقيق أهداف محددة بوصفها تحقق المصلحة العامة المشتركة، من خلال شخصية أخلاقية قويمّة، توحى بالثقة وتعمل بحماس على التأثير في الآخرين.</p>	<p>(Pawar et al., 2020)</p>



المفهوم	الباحثين
القيادة التي تركز على تنمية الأتباع بجعل مصالحهم فوق المصلحة الشخصية للقائد.	Langhof, J. G., & Güldenber, S. (2020)
أسلوب قيادي يعتمد على العمل الجماعي، والشعور بالانتماء للمجتمع، فضلاً عن المشاركة في صنع القرار، والحرص على الاهتمام بنمو الأفراد ورعايتهم.	Giambatista et al.,) (2020)

اعتماداً على ما تم عرضه في الجدول السابق رقم (١) يتبين لنا أن مفهوم القيادة الخادمة بالغ التعقيد لدرجة يتعذر معها إيجاد تعريف مبسط لها لكونها متعددة الأبعاد ثرية في مظهرها وامتداده الأطراف في دلالاتها.

كما يعد مفهوم القيادة الخادمة من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي برزت مع ظهور المفاهيم الإدارية الحديثة كرد فعل للتغيير والتطوير الإداري ومتطلبات العصر الحديث وتوجه القادة إلى اتباع أساليب وطرق إدارية جديدة لتحقيق أهداف منظماتهم والتي بدورها تؤدي إلى مشاركة هذه المنظمات في التطور والتقدم داخل المجتمعات، تحرص القيادة الخادمة على خدمة ومساعدة المرؤوسين والتأثير عليهم عن طريق توفير بيئة عمل تقوم على الثقة والتقدير والتحفيز وحث العاملين على العمل بجدية من أجل تحقيق أهداف المنظمة والتي تعد أهداف مشتركة بين القائد الخادم والموظفين.

اعتماداً على ما سبق، يمكن تعريف القيادة الخادمة على أنها النمط القيادي الذي يشجع الأفراد على إحداث توازن في حياتهم بين ممارسة القيادة وخدمة الآخرين، فتعمل القيادة الخادمة على حث القادة على أن أولوية مسؤولياتهم هي خدمة المرؤوسين، وفي الوقت نفسه تشجع المرؤوسين على استثمار الفرص الموقفية لممارسة القيادة، إذ أن الغاية من القيادة الخادمة هي تحسين حياة الأفراد أنفسهم، ثم رفع مستوى منظماتهم.

## مراحل مفهوم القيادة الخادمة:

### أ. المرحلة الأولى: الإدارة بالقيم

تعد القيم والمعتقدات من المداخل الملائمة للتأثير في الأتباع، فالنفس بطبيعتها قابلة لتقديم العون تحت مظلة القيادة بوصفها تحقق القيم التي يؤمن الأفراد بها، والإدارة بالقيم يمكن تطبيقها في جميع الممارسات والعمليات والجوانب الإدارية.

### ب. المرحلة الثانية: القيادة الخادمة بإدارة التحفيز

اتجه القادة الخدم في هذه المرحلة إلى الموازنة بين القيادة الخادمة والإدارة بالتحفيز في ظل طغيان الجوانب المادية، والضعف المعياري للقيم في بعض المجتمعات، مما تطلب الأمر من القادة رفع نسبة التحفيز لدى الأتباع بغرض تحقيق أهداف المؤسسة وتميزهم الذاتي والمؤسسي.

### ج. المرحلة الثالثة: تلمس حاجات المحيطين وحل

#### مشكلاتهم

إن التعرف إلى حاجات الأتباع وإشباعها والتعرف إلى مشكلاتهم ومساعدتهم في التغلب عليها والحد منها تعد من الخطوات الأولى للقائد الخادم.

### د. المرحلة الرابعة: الخدمة

الخدمة مفهوم مجرد له أهميته الذي ينم عن ضرورة الاهتمام بترسيخ الجانب التطبيقي، والبعد عن مفهوم أن تكون القيادة الخادمة مجرد شعارات تطلق بين الحين والآخر يستقل تحت تلك الشعارات قادة لا يعرفون إلى خدمة الأتباع طريقا. فقد ذكر بيتر دراكر (Peter Drucker) «لا قيمة لقائد لا يخدم تابعيه ومرؤوسيه».

### هـ. المرحلة الخامسة: محددات إعداد القائد وصفاته

بعد ظهور مفهوم القيادة الخادمة تبين أن بعض القادة تنقصهم مهارات القائد الخادم التي تساعد على التكيف ليصبح قائدا خادما عبر سلسلة متنوعة من الإعداد والتأهيل والتدريب، ويتقدم ذلك كله الرغبة الأكيدة في ذلك مع وجود محددات معينة ليكون قادرا على الخدمة والبذل والعطاء والإيمان بالقيم الأخلاقية، والتمتع بالروح المرحية والابتسامة التي يملؤها التفاؤل والأمل، وقبول الأفكار الإبداعية.

## و. المرحلة السادسة: المضي قدما (استمرارية التطبيق للقيادة الخادمة)

هي المرحلة الأخيرة من مراحل تطور مفهوم القيادة الخادمة، خاصة بعد تبلور الفكرة من مرحلة الإدارة بالقيم، والتحفيز، وتلمس حاجات الأتباع والمباشرة في خدمتهم، وبعد العمل على مد جوانب القصور لدى بعض القادة عن طريق الإعداد والتدريب، فيتأتى في هذه المرحلة تقويم عملية الخدمة وتوجيهها والمحافظة على استمراريتهما نحو الأفضل وباتجاه التميز وعدم التكاثر أو التراجع عنها.

## أهمية القيادة الخادمة:

إن أهمية كل شيء تنبع من مقدار النتائج المتحققة منه والقيادة الخادمة كأى نظرية أخرى لا يمكن اعتبارها مهمة إن لم تكن تقدم شيئا مهما وقد قيل قديما إذا أردت أن تكون كبيرا فأنت بشيء كبير. والقيادة الخادمة من خلال ما تحققه من نتائج إيجابية ملموسة للتابعين والمجتمع باستخدام التأثير الإيجابي بدلا من القوة أو الربح بوصفها دوافع، بل وتؤكد قوة الإقناع والإجماع عند التابعين، هي نظرة علوية إلى القيادة والخدمة.

هذا، وتبدو أهمية القيادة الخادمة في استيعابها للمتغيرات التي تحدث في عالمنا اليوم. فالتغيير يحدث حول الطرق التي تكون فيها كمجتمع قريب من موضوع العمل والقيادة. العديد من الآخرين يريدون العمل بالطرق الجديدة والأفضل للتكامل بشخصيتهم الخاصة ونموهم الروحي، هم يريدون أن يدمجوا أفضل عناصر القيادة المستندة على الخدمة إلى الآخرين، كجزء من مفهوم مثير مسمى القيادة الخادمة.

وهناك نقطة ثانية جديرة بالاهتمام تضيف أهمية على النظرية وهي التحديات التي تواجهها المنظمات في عصرنا الحالي فهناك تغيير ورغبة سريعة للتطور الإنساني، فموقع العمل ليس هو ذاته قبل بضع سنوات، وعالم الأعمال اليوم أكثر قلقاً وأكثر تنافساً، كما أننا نتعامل مع تغيير تكنولوجي أسرع ومنافسة دولية أعظم وقوة عاملة متغيرة. يمكن بيان أهمية القيادة الخادمة من خلال أربع منظورات كما يلي:

### أ. من المنظور الفردي:

ويكون فيه القائد يؤمن ويخدم احتياجات الآخرين قبل احتياجاته ويتقبل احتياجات الآخرين ولا يحكم عليهم ويستمتع باهتمام إلى الأتباع بحيث تؤدي قدرة القائد الخادم على أن يكون تابعاً رائعاً وقائداً عظيماً في نفس الوقت إلهام وتحفيز الآخرين.

### ب. من المنظور الثقافي:

يقدم القادة الخادمين فرصاً لأتباعهم للتعلم والنمو ونموذج السلوك المناسب والتشجيع خاصة في مواجهة التغيير بسبب عدد الخيارات وعدم اليقين الذي ينطوي عليه اتخاذ الخيارات بالإضافة إلى ذلك تطوير علاقات قوية، والتعاون مع الآخرين، وتقييم الاختلافات مع الآخرين، والانفتاح ومسؤول أمام الآخرين، ومستعد للتعلم من الآخرين، والحفاظ على النزاهة والثقة.

### ج. من منظور صنع القرار:

يتخذ القائد الخادم الحقيقي قرارات تركز على تحويل أتباعه نحو العظمة الشخصية مع التضحية بأنفسهم للاعتراف والتقدير من خلال التركيز علنا على مصلحة أتباعهم فالقائد الخادم قادر على خلق نفسية واجتماعية التعاقد مع أتباعهم مما يعزز العلاقات الملموسة وغير الملموسة مع التابعين.

### د. من منظور التغيرات التنظيمية:

تعد جودة الأتباع هي مقياس للقائد الخادم الفعال من خلال عملية التغيير التنظيمي حيث على القائد الخادم مبادرة تخيل المستقبل، توضيح الأهداف، وتسهيل الرؤية المشتركة، وتشارك السلطة وتحررها، وتشارك الوضع، كما يجب على القائد الخادم

غرس الدعم تجاه تطوير البيئة لتنمية مهارات التابعين كما يجب عليه أن يركز على تطوير منظمة تعليمية يسمح للتابعين فيها بتعلم مهارات جديدة والنمو فكريا وتطوير خبرات إضافية.

يتبين مما سبق أن القيادة الخادمة ترتبط بشكل إيجابي مع مجموعة واسعة من النتائج والمواقف المتعلقة بالوظيفة ويمكن حصر هذه المواقف في خمسة آثار للقيادة الخادمة وهي: (الإبداع والابتكار؛ الثقة في القادة؛ الرضاء الوظيفي، التزام الموظفين بالعمل سلوك المواطنة التنظيمية)، حيث إن سلوك القيادة الخادمة يتضمن السلوك المساعد للتابع مما يكون له التأثير الإيجابي في إدراكه للعدالة التنظيمية و يدعم سلوك المواطنة التنظيمية.

هذا، وتعد الثقة عاملا قويا من جهة أن الثقة تسهل التعاون وأن التعاون في حد ذاته ينتج الثقة وهذا بدوره يؤدي بمرور الوقت إلى تطوير معايير عامة للتعاون تعمل على زيادة الرغبة في التشارك الاجتماعي وهو بحد ذاته استثمارا.

فالقيادة الخادمة تسعى إلى نشر الوعي والادراك العميقين في ذات التابع كما لها القدرة على التغلب على معوقات التسلسل الهرمي وصعوبات التواصل فيه مما يؤدي إلى الاتصال الفاعل وخلق بيئة صالحة للإبداع والتفاني والتحسين من خلال إنشاء



الولاء التنظيمي للتابعين ودفعهم إلى الالتزام بالأهداف التنظيمية لتتعدى آثارها الإيجابية إلى البيئة المحيطة بالمنظمة وكل من له اتصال بها أو المتعاملين معها.

## أبعاد (خدمات) القيادة الخادمة:

بقيت القيادة لأكثر من ثلاثين عاماً مجموعة من الخصائص غير المحددة بشكل جيد ومعيارية، وقد قبلت بشكل عام على هذا الأساس مدخلا من مداخل القيادة، وليست نظرية لها قيمة في التطبيق العملي. وقد جاء الاهتمام بالقيادة الخادمة من قبل العديد من الكتاب المعروفين في موضوع القيادة ويمكن تحديد خدمات القيادة الخادمة على الأبعاد التي طورت في نموذج ليدن (Liden et al)، وفيما يلي شرحاً لهذه الأبعاد:

### أ. المهارات المفاهيمية (Conceptual Skills):

عرفت المهارات المفاهيمية على أنها: حيازة المعرفة عن المنظمة والمهام الموكلة له بحيث يكون في وضع يمكن القائد من تقديم المساعدة والدعم الفعال، وتسهيل مهام الآخرين خصوصاً المرؤوسين المباشرين.

**ب. التمكين (Empowering):**

يعرف التمكين بأنه: تشجيع وتقديم التسهيلات للآخرين وخصوصاً المرؤوسين المباشرين من خلال تحديد وحل المشاكل؛ فضلاً عن تحديد متى وكيف يتم إتمام العمل على أكمل وجه.

**ج. مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح (Helping, subordinates, grow and succeed)**

يمكن تعريف مفهوم مساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح بأنه: تقديم الاهتمام الحقيقي لنمو المرؤوسين من خلال توفير الدعم والتوجيه اللازم.

**د. الاهتمام بالمرؤوسين أولاً (Listen and respect others):**

وهو استخدام الإجراءات والعبارات الواضحة للآخرين (خصوصاً المرؤوسين المباشرين)، وتلبية احتياجاتهم من العمل واعتبارها أولوية (المشرفون الذين يمارسون هذا المبدأ غالباً ما يعطون أولوية قصوى لمشكلات المرؤوسين التي يواجهونها في أداء المهام المسندة لهم).

#### هـ. المعالجة العاطفية (Emotional healing):

وهي إظهار الاهتمام تجاه اهتمامات الآخرين الشخصية.

#### و. الالتزام بتطوير المجتمع (Creating value for the community)

عبارة عن وعي حقيقي تجاه تطوير ومساعدة المجتمع من قبل المديرين.

### خصائص القائد الخادم:

ذكر (Silva, A). أن القائد الخادم يتسم بمجموعة من الخصائص والصفات يمكن ذكرها في العناصر الآتية:

#### أ. الإشراف:

يتمثل دور القائد الخادم في سعيه إلى الحفاظ على ثروة المؤسسة ومكتسباتها، ويتم النظر إلى القيادة الخادمة بالتزامها بمساعدة وتوجه الآخرين وذلك من خلال تقديم الدعم والمساندة للعاملين حتى يستطيع هؤلاء العاملين القيام بالأعمال على الوجه الأكمل.

#### ب. الالتزام بإرتقاء الآخرين:

يلتزم القائد الخادم بتقديم كافة الطرق التي تكفل للعاملين

بأنه باتباعها يتم تطوير أداء العاملين ونموهم ذاتيا وإداريا ومهنيا، حيث إنه يوجد عدد ليس بالقليل في أي منظمة يكون هدفه هو تحقيق الذات والارتقاء بمستواه المهني والوظيفي، والقائد الخادم يسعى إلى مساعدة العاملين وتوجيههم لتحقيق الارتقاء بهم.

### ج. بناء مجتمع مترابط:

يسعى القائد الخادم إلى تحقيق الترابط والتقارب بين أفراد المجتمع سواء على مستوى الدول أو المنظمات أي داخل المنظمات، فالقائد الخادم في المنظمات يعمل على بناء مجتمع مترابط من العاملين عن طريق تنمية روح الجماعة والعمل الجماعي وبناء فرق العمل التي تساعد على تكوين علاقات طيبة بين العاملين وبعضهم البعض والتي تؤثر إيجابيا على أدائهم الوظيفي.

### د. الإقناع:

يعتبر هذا العنصر عنصر فيصلي بين القائد الخادم والقائد التقليدي، حيث يلجأ القائد الخادم إلى الاعتماد على الإقناع بدلا من الاعتماد على السلطة التي يمنحها المنصب وبالتالي تكون لعملية الإقناع دور فعال في تقريب وجهات النظر بين العاملين جميعا للتوصل إلى حلول مرضية لجميع الأطراف بدلا من الإجبار باستخدام السلطة.

### هـ. الرؤية والتصور المفاهيمي:

تعد أحد الصفات التي تميز القائد الخادم هي مدى قدرته على تكوين رؤية شمولية لدى العاملين من خلال توصيلها لهم وذلك لدفعهم نحو تحقيق الأهداف الطموحة والتطلع لمستقبل أفضل بالإضافة إلى حثهم على الإبداع والابتعاد عن الروتين، حيث يمتد تفكير القائد الخادم إلى مدى قدرته على وضع الأهداف وتقييمها وتوقع النتائج منها لإحداث التوازن بين النظرية والتطبيق.

### و. البصيرة:

يتصف القائد الخادم بقدرته على التنبؤ بالنتائج المختلفة لمشكلة معينة أو حالة ما، حيث أنه قادر على تحديد الواقع وبالرجوع إلى خبراته ومهاراته التي اكتسبها سابقاً يمكنه رسم النتائج المتوقعة مسبقاً قبل وقوعها ووضع سيناريوهات واتخاذ القرار المناسب.

### ز. الشفاء والمعالجة:

يتسم القائد الخادم بقدرته على كيفية معالجة الذات البشرية من الآثار السلبية الناتجة عن المشاعر الانفعالية التي يتعرض لها العاملين، فيدرك القائد الخادم مدى توافر الفرصة القوية لديه لمساعدة الآخرين على التكامل والتواصل فيما بينهم للتغلب على المشاعر الانفعالية السلبية.

### ح. الوعي:

يعتبر من أهم خصائص القيادة الخادمة وفيه يستطيع القائد من خلال هذه الخاصية أن يكتشف الحقائق والمعلومات والمواقف بنظرة عامة وشمولية كاملة ومن زوايا مختلفة والحكم عليها بشفافية وإبداء الرأي الصائب فيها، حيث يعمل الإدراك الذاتي على فهم القضايا الأخلاقية والقيم التي يعيشها.

### ط. الاستماع:

يتسم القائد بقدرته على التعرف على متطلبات التابعين له ومدى تمتعه بمهارات الاتصال وقدرته على اتخاذ القرارات وفقا لاحتياجات تابعيه ومرؤوسيه، ويتميز القائد بقدرته أيضا على حسن الاستماع الجيد لمرؤوسيه نتيجة التمتع بمهارات الاتصال التي تجعله ينصت باهتمام لمشاكل مرؤوسيه ويقدم لهم النصيحة والإرشاد.

### ي. التعاطف:

يفترض القائد الخادم وفقا لهذه الخاصية النية الحسنة لدى تابعية ومرؤوسيه، لذلك يقوم القائد الخادم بالتعاطف مع العاملين حيث يقبلهم ويعترف بهم بغض النظر عن شخصية وأداء كل فرد فيهم، ويكمن ذلك في اشتراكهم ومرورهم بظروف عمل مختلفة سويا من مواقف ومشاكل صعبة بالعمل يشتركون جميعا في إيجاد حلول لها والتي جعلت القائد الخادم يتفهم احتياجات عناصر فريقه.

## خصائص القيادة الخادمة:

ذكر (Lubin, K. A.) البعض من خصائص القيادة الخادمة منها:

### أ. الخصائص الشخصية:

وهي أساس نظرية القيادة الخادمة، والتي تعني بالقيم التي ينطلق منها القائد ومواقفه من استقامة وخدمة وتواضع، كما تهتم بمشاعر القائد وعواطفه.

### ب. الخصائص الموجهة للاتباع:

وهي الخصائص التي تؤثر في المجتمع وثقافته وفي الأشخاص الذين يعدون جزءاً من المجتمع وتبين هذه الخصائص الطريقة التي يتعامل بها القائد مع موظفيه، مثل الاهتمام والتمكين وإشباع الحاجات والتطوير.

### ج. الخصائص الموجهة نحو المهمات:

وهي الخصائص التي تهتم بالمؤسسة ومهام القائد الخادم ومسؤولياته التي تضمن له النجاح كوضع الأهداف والرؤية والرسالة والقيادة.

### د. الخصائص الموجهة نحو العمليات:

وهي الخصائص التي تؤثر في طريقة تنفيذ العمليات في المؤسسة بكفاءة وفعالية وتركز على قدرة القائد الخادم على تطوير نظام مرن ويتميز بالمشاركة في صنع القرار وتشميل الفريق.

### الانتقادات التي وجهت إلى القيادة الخادمة:

بدأ الاهتمام بمفهوم القيادة الخادمة في قطاع الأعمال التجارية وذلك في مطلع القرن الحادي والعشرين، وفي حين أن القيادة الخادمة تعتبر جديرة بالاهتمام، إلا أنه تم توجيه العديد من الانتقادات لها، نذكر منها مايلي:

#### أ. الفرضية الخاطئة Fales Premise:

في مقالة تم نشرها في أغسطس ٢٠١٠ م والتي كانت بعنوان: «لماذا القيادة الخادمة فكرة سيئة؟» يقول الكاتب ميتش مككريمون (Mitch McCrimmon) أن القيادة الخادمة لا تتماشى مع الأعمال الأساسية. حيث أن الهدف الأساسي للمدراء هو تحقيق الأهداف الرئيسية للإدارة العليا وليس الأفراد العاملين، ويعتبر جزءاً من وظيفة المدير هو دعم وتحفيز جهود الأفراد، بينما القيادة الخادمة تتوجه نحو خدمة المرؤوسين ولا تخدم أهداف المؤسسة.



### ب. الافتقار الى وجود سلطة Lack of Authority:

القيادة الخادمة قد تؤدي إلى تحديد سلطة المدير ووظيفة الإدارة في هيكل قطاع الأعمال، إذ ينظر الأفراد إلى المدير الذي يعمل على تلبية حاجاتهم باستمرار هو مدير غير موثوق، وإذا أرادت الإدارة العليا من مديري الخطوط الأمامية التركيز على جهود الأفراد لتحسين أدائهم فإنه من الصعب أن يتراجع القائد الخادم ويعمل على تلبية أوامر الإدارة العليا، ويقوم بفرض هيمنته على المرؤوسين أن تعودوا عليه كقائد خادم.

### ج. محبطة Demotivating:

القيادة الخادمة قد تؤدي بالأفراد العاملين إلى التكاثر، والذي يؤدي إلى قلة الإنتاجية والتي شبهها (ميتش مككريمون Mitch McCrimmon) بعلاقة الطفل بأبويه حيث يحافظان على الطفل بشكل كبير ويهتمان برعايته، عندما يعتقد الأفراد العاملين أن المدير سيقوم بالتدخل لرعايتهم وحل مشاكلهم التي قد تواجههم، فإن هذا الأسلوب من القيادة سيشجعهم على الجلوس وبذل جهد أقل في العمل، والتفكير أقل في حل النزاعات والمشاكل في العمل.

## المراجع

- جروات، جيف وفيشر، ليز (٢٠١٢)، «كل ما تحتاج معرفته عن القيادة»، الطبعة الأولى، ترجمة محمد صفوت حسن، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ٨.
- سادلر، فيليب (٢٠٠٨)، «القيادة»، الطبعة الأولى، ترجمة هدى فؤاد، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ص ١٤.
- لطرش، محمد وبن يحيى، ابراهيم (٢٠٢٢)، «دور القيادة الخادمة في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين»، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، ٦(١)، ٨٢-٩٩.
- Agosto, E. (2012). Servant Leadership: Jesus and Paul. Chalice Press.
- Boyum, G. (2008). The Historical and Philosophical Influences on Greenleaf's Concept of Servant Leadership: Setting the Stage for Theory Building. Online Submission.
- Canavesi, A., & Minelli, E. (2021). Servant leadership: A systematic literature review and network analysis. Employee Responsibilities and Rights Journal, 1.23-
- Darvishmotevali, M., & Altinay, L. (2022). Green HRM, environmental awareness and green behaviors: The moderating role of servant leadership. Tourism Management, 88, 104401.
- Faraz, N. A., Ahmed, F., Ying, M., & Mehmood, S. A. (2021). The interplay of green servant leadership, self-efficacy, and intrinsic motivation in predicting employees' pro-environmental behavior. Corporate Social

- Responsibility and Environmental Management, 28(4), 1171.1184-
- Gašková, J. (2020). Servant leadership and its relation to work performance. Central European Business Review
  - Giambatista, R., McKeage, R., & Brees, J. (2020). Cultures of servant leadership and their impact. The Journal of Values-Based Leadership, 13(1), 12.
  - Gui, C., Zhang, P., Zou, R., & Ouyang, X. (2021). Servant leadership in hospitality: A meta-analytic review. Journal of Hospitality Marketing & Management, 30(4), 438.458-
  - Heine, E. C., Stouten, J., & Liden, R. C. (2022). Providing Service During a Merger: The Role of Organizational Goal Clarity and Servant Leadership. Journal of Business Ethics, 1.21-
  - Holtzhausen, N., & de Klerk, J. J. (2018). Servant leadership and the Scrum team's effectiveness. Leadership & Organization Development Journal, 39(7), 873.882-
  - Hunter, J. C. (2004). The world's most powerful leadership principle: How to become a servant leader. Currency.
  - Irving, J. A., & Berndt, J. (2017). Leader purposefulness within servant leadership: Examining the effect of servant leadership, leader follower-focus, leader goal-orientation, and leader purposefulness in a large US healthcare organization. Administrative Sciences, 7(2), 10.
  - Kiersch, C., & Peters, J. (2017). Leadership from the Inside Out: Student Leadership Development within Authentic Leadership and Servant Leadership Frameworks. Journal of leadership education, 16(1).
  - Kim, S. J., Kim, K. S., & Choi, Y. G. (2014). A literature review of servant leadership and criticism of advanced research. International Journal of Economics and Management Engineering, 8(4), 1154.1157-

- Langhof, J. G., & Guldenberg, S. (2020). Servant leadership: A systematic literature review—Toward a model of antecedents and outcomes. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1), 32.68-
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership quarterly*, 19(2), 161.177-
- Lubin, K. A. (2001). Visionary leader behaviors and their congruency with servant leadership characteristics. University of La Verne.
- Norris, S., Sitton, S., & Baker, M. (2017). Mentorship through the lens of servant leadership: The importance of accountability and empowerment. *NACTA Journal*, 61(1), 21.26-
- Omoh, D. A. O. (2007). Analysis of servant leadership characteristics: A case study of a community college president. Capella University.
- Ozturk, A., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2021). The effect of servant leadership on hotel employees' behavioral consequences: Work engagement versus job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 97, 102994.
- Patterson, K. A. (2003). Servant leadership: A theoretical model. P.h.D. Regent University.
- Pawar, A., Sudan, K., Satini, S., & Sunarsi, D. (2020). Organizational servant leadership. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 63.76-
- Rachmawati, A. W., & Lantu, D. C. (2014). Servant leadership theory development & measurement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 115, 387.393-
- Ruiz-Palomino, P., Yáñez-Araque, B., Jiménez-Estévez, P., & Gutiérrez-Broncano, S. (2022). Can servant leadership prevent hotel employee depression during the COVID-19 pandemic? A mediating and multigroup

- analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121192.
- Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57.64-
  - Silva, A. (2016). What is leadership?. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1.
  - Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The journal of virtues & leadership*, 1(1), 25.30-
  - Spears, L. C., & Lawrence, M. (Eds.). (2002). *Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century*. John Wiley & Sons.
  - Swanson, S., Todd, S., Inoue, Y., & Welty Peachey, J. (2022). Leading for multidimensional sport employee well-being: the role of servant leadership and teamwork. *Sport Management Review*, 1.23-
  - Wilson, R. T. (1999). Servant leadership. *Journal of Integrated Care*, 3(2), 100.107-

## الفهرس

المقدمة .....	٥
نشأة وتطور القيادة الخادمة .....	٧
مفهوم القيادة الخادمة .....	١٥
مراحل مفهوم القيادة الخادمة .....	٢٦
أهمية القيادة الخادمة .....	٢٨
أبعاد (خدمات) القيادة الخادمة .....	٣٢
خصائص القائد الخادم .....	٣٤
خصائص القيادة الخادمة .....	٣٨
الانتقادات التي وجهت إلى القيادة الخادمة .....	٣٩
المراجع .....	٤١

ركزت القيادة التقليدية في الانتاج علي الحوافز المادية

بغض النظر عن العوامل الاخرى

بعد ذلك جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية

منادية بأهمية العوامل المعنوية

ومن ثم ظهرت نظرية قيادية جديدة تعرف

القيادة الخادمة



مكتبة الجيل الواعد

سلطنة عُمان - مسقط

[www.aljeelalwaed.com](http://www.aljeelalwaed.com)

+968 91402787

