

Servant Leadership: Subject Review

Dr. Khaled Mahdi Saleh

College of Administration & Economics-University of Baghdad, Iraq

القيادة الخادمة (مراجعة موضوع)

م.د. خالد مهدي صالح

DOI: 10.37648/ijps.v17i01.008

¹Received: 08 Jan 2024; Accepted: 01 Mar 2024; Published: 10 Mar 2024

ABSTRACT

This theoretical review of the subject of servant leadership aims to explore the most prominent literature that has been addressed about this form of leadership, and trying to identify the concept, importance and dimensions of servant leadership and its importance for organizations, This review argues identifying the most prominent features of the servant leader and how the personal characteristics of the leader play their role in shaping the attributes and behaviors of the servant leader.

المستخلص

تهدف هذه المراجعة النظرية لموضوع القيادة الخادمة الى استكشاف ابرز الادبيات التي تم تناولها بخصوص هذا الشكل من القيادة, ومحاولة التعرف على مفهوم واهمية وابعاد القيادة الخادمة ومدى اهميتها بالنسبة للمنظمات, اذ تناقش هذه المراجعة الى تحديد ابرز معالم القائد الخادم وكيف تكون الخصائص الشخصية للقائد تلعب دورها في تشكيل سمات وسلوكيات القائد الخادم.

الكلمات المفتاحية (القيادة الخادمة, اهمية القيادة الخادمة, ابعاد القيادة الخادمة)

المقدمة

لم تعد المنظمات كيانات مصممة من اجل ان تعمل فقط ضمن الخرائط الرسمية والهياكل التنظيمية فالمنظمات هي كيانات اجتماعية اساسها التفاعل الاجتماعي, وهذا التفاعل الاجتماعي له اثر كبير في فاعلية اي منظمة وهو العامل الحاسم في تطوير المنظمات وزيادة كفاءتها وفعاليتها, لذلك برز المدخل السلوكي كمجال لفهم هذا الجانب من المنظمات, والتفاعل الاجتماعي لا يقتصر فقط على البنية الافقية للتنظيم اي بين الافراد ضمن المستوى الواحد بل يمتد هذا التفاعل الى البنية العمودية اي بين المدراء ومرؤوسيه, لذلك برز موضوع القيادة كفن يستطيع المدير من خلاله ان يؤثر اجتماعيا على تابعيه ويجعلهم ينفذون اوامره طوعا وليس كرها, فالسلطة الرسمية وحدها غير كافية لخلق التأثير الكامل للمدير على مرؤوسيه, لذلك وبحكم التطور السريع في المنظمات وازدياد وعي الافراد تجاه حقوقهم ومآلهم وما عليهم وكثرة دوران العمل في المنظمات برزت هناك انواع جديدة من القيادة فرضها التغيير الكبير الذي حدث في المجتمعات واحده هذه الانواع هي القيادة الخادمة, وهي القيادة التي تركز

¹How to cite the article: Saleh K.M.; (March 2024); Servant Leadership: Subject Review; International Journal of Professional Studies; Jan-Jun 2024, Vol 17, 88-92; DOI: <http://doi.org/10.37648/ijps.v17i01.008>

على خدمة المرؤوسين والتواضع لهم وتمكينهم من الاشتراك في عملية اتخاذ القرارات , والقيادة الخادمة بحسب ما اشارت اليه البحوث لها اثر ايجابي في تحفيز شعور الرضا عن العمل والعمل بروح الفريق , لذلك جاءت هذه المراجعة لموضوع القيادة الخادمة من اجل توضيح ابرز معالم هذا الشكل من القيادة واهميته بالنسبة للمنظمات واهم ما يميز القائد الخادم.

أولاً: التطور التاريخي للقيادة الخادمة

ترجع القيادة الخادمة الى عدة الاف من السنين, اذ اعترفت العديد من الممالك القديمة على نطاق واسع بان القيادة كانت في خدمة الشعب والبلد, وفي المراحل المبكرة من سبعينات القرن الماضي اعادة (Greenleaf) تفعيل فكرة القائد الخادم (Gandolf&Stone,2018:264) , ويعد (Greenleaf) من اوائل المفكرين الذين تحدثوا حول مفهوم القيادة الخادمة, حيث قام بصياغة مصطلح القيادة الخادمة وقدمه في عام 1970 في مقال بعنوان (القائد خادم) وهذا الاسم مستوحى من احداث رواية هيرمان هسه التي كتبها في العام 1956, والتي كانت بعنوان (رحلة إلى الشرق) وتحدثت هذه الرواية عن مجموعة مسافرين ارتحلوا في رحلة اسطورية برفقة خادم واتضح ان الخادم كان هو مرشدهم الروحي في الفوضى التي دخلوا بها اثناء الرحلة , واستنتج (Greenleaf) من هذه الرواية معنى القيادة الخادمة واعتبر ان القائد العظيم هو الذي يقوم بخدمة جماعته ومنظّمته وهذه الحقيقة تعد بمثابة الاساس في عظمة القائد وحصوله على التقدير (Spears,2005:2), كذلك اوضح كل من (Dierndonc&Patterson,2010: 7) والقيادة الخادمة تعطي الاولوية في الاهتمام باحتياجات الاخرين, لتقديم خدمة من خلال السلوكيات الاخلاقية والتعاونية مع الاخرين, وذلك لان الهدف الاساسي للقائد الخادم هو تطوير المنظمة وخدمة موظفيها من خلال اتباع انماط معينة, فالقائد يركز على الاهتمام بالمرؤوسين وقادر على تطوير علاقات ايجابية قوية بين مرؤوسيه داخل المنظمة. تم تطوير مفهوم القيادة الخادمة منذ سنوات عديدة لكن منذ اوائل العقد الاول من القرن الحادي والعشرين جذبت اهتمام المفكرين حيث يؤكد القادة الخدم على تطوير المرؤوسين ونموهم بشكل مباشر من خلال التوجيه او بشكل غير مباشر من خلال توفير بيئة عمل داعمة, حيث يضعون احتياجات المرؤوسين واهتمامهم فوق احتياجاتهم واهتماماتهم الخاصة (DeConinck,etal,2018:38) ووضح (Cora,2018:3) من خلال دراسة اجراها ان القيادة الخادمة تعمل على تنمية سلوك المرؤوسين وتطوير قدراتهم في خدمة الاخرين, وشارت هذه الدراسة ان هناك علاقة بين ممارسات القيادة الخادمة والقائد الخادم وكان الدراسة قد اجرين على الطلاب الذين تتراوح اعمارهم بين 15 الى 18 عام في مدرسة تقع في هونغ كونغ حيث قاموا بملي استبيانات عبر الانترنت وتم تحليل اجاباتهم موضوعيا واطهرت النتائج بان ممارسات القيادة الخادمة نشرت بينهم الروحية والمهنية والتعافي الفكري والاجتماعي والعاطفي, وخلال خدمة الاخرين فان القائد الخادم يستفيد من هذه العملية بأن القيادة بالخدمة تجلب التطوير المستمر لكل من القائد الخادم والمرؤوسين, على الرغم من أنه تم صياغة القيادة الخادمة منذ اكثر من ثلاثة عقود عام 1970 إلا انها بقيت غير مكتملة لكنها مستمرة في التطبيق من قبل مجال الادارة والمدراء (Pawar,etal,2020:64). تعد القيادة الخادمة مجالاً مهماً للبحث بسبب الامكانيات التي يمكن ان تؤثر على المنظمات, ومع ذلك فإنه لاتزال ظاهرة الغموض النسبي, التي غالب ما يتم تجاهلها, لصالح الاكثير, على الرغم من ان المفهوم القديم للقيادة الخادمة لم يتم تصورها رسمياً حتى السبعينات من القرن الماضي, لكن من المحتمل ان يكون افضل تلخيص من قبل Greenleaf الذي قال: القائد بالخدمة هو الخادم اولا, يبدأ بالشعور الطبيعي الذي يريد المرء ان يخدمه يخدم اولا, ثم الاختيار الواعي يجعل المرء يطمح الى القيادة (Mcquade,etal,2020:465).

ثانياً: مفهوم القيادة الخادمة

كما تم ذكره سابقاً فان اول من استخدم مفهوم القيادة الخادمة هو Greenleaf عام 1970 حيث اشار الى ان القائد العظيم هو القائد الذي ينظر اليه اولا على انه خادم, وهذه الحقيقة التي تكون مفتاح عظمتة (Greenleaf,1970:2) , ووصف الباحثون القادة الخادمين بانهم الذين لديهم القدرة على استحضار الحكمة التنظيمية, وممارسة الخبرة والمعرفة في صنع القرار لاتخاذ خيارات داعمة للمجتمع, وكذلك الموازنة بين الدوافع والقيم مع التابعين (Babruto&Gifford,2010:4) , كذلك القيادة الخادمة هي اقرار القائد بمسؤوليته الاخلاقية ليس فقط لنجاح المنظمة, ولكن ايضا لموظفيه وللعلماء واصحاب المصلحة التنظيميين الاخرين, فالتركيز على اصحاب المصلحة هو السائد في الدول الاخرى (Lemoine,etal,2019:152). والقيادة الخادمة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا افضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة, وهي تتعلق بتوجيه الافراد للتحرك في الاتجاه السليم, والحصول على التزامهم, وتحفيزهم لتحقيق اهدافهم واهداف المنظمة (Dennis&Baornea,2005: 601), وعرف كل

من (Slocum & Hellriegel,2004:250) القيادة الخادمة على انها عملية تطوير الافكار والرؤية من قبل القائد, والتعايش مع القيم التي تبلورها هذه الافكار والتي تؤثر على الاخرين. ووفقا لمركز (Greenleaf Center for Servant Leadership) تعرف القيادة الخادمة على انها فلسفة ومجموعة من الممارسات التي تنثري حياة الافراد, وتبني منظمات افضل وتخلق في نهاية المطاف عالما اكثر عدلا ورعاية, ويعرفها (Spears,2004) بانها مجموعة من سلوكيات القيادة التي تبرز من خلال وضع احتياجات المرؤوسين قبل احتياجات القيادة, ويرى (Parolini,2005) بانها القيادة التي تقوم على تقييم وتطوير المرؤوسين, وبناء مجتمع اساسه العلاقات الانسانية بالاضافة الى مشاركة القيادة (السكر,2019: 17). أما (Barbuto,2010:2) فعرّفها انها نظرية قيادة متعددة الابعاد تبدأ بالرغبة في الخدمة, يتبعها نية لقيادة وتطوير الاخرين, لتحقيق هدف اعلى في نهاية المطاف لصالح الافراد والمجتمعات والمنظمات.

ثالثا: أهمية القيادة الخادمة

للقيادة الخادمة اهمية نكرها كل من (Spears,2006:213) (Rachmawati&Lantu,2014:389) (Liden,etal,2008:162) (Duggan,2015:9):

1. تساعد على بناء الفريق اذ ان استخدام القيادة الخادمة يجعل القائد يدرك ان اتباع الاسلوب الاستبدادي او الهرمي يؤدي إلى زيادة الاعترا ب والخلافات لدى الموظف, لكن اسلوب القيادة الخادمة يؤدي الى نتائج مفيدة لفريق العمل ككل.
2. اشراك القائد لجميع اعضاء الفريق يسهل انجاز الاعمال كما يسهل من وضع الاهداف والغايات لذلك سيصبح كل عضو في الجماعة يمتلك صوت في اتخاذ القرار.
3. تساعد القيادة الخادمة على ادارة التغيير من خلال وضع رؤية للمستقبل من خلال تحديد مهام واهداف المنظمة بناء على وجهات نظر الموظفين, مما يمكن الموظفين من ادارة حياتهم المهنية الخاصة بشكل اكثر.
4. يشعر الموظفون بالرضا عندما يعملون تحت امرة قائد خادم, لان ذلك يحفزهم على العمل بشكل جماعي وذلك ينعكس على مستويات الرضا لديهم.
5. القيادة الخادمة تساعد على التعامل بواقعية فضلا عن تحسس الاحتياجات الخاصة بالتابعين لأن ذلك يؤدي إلى نشر العدالة.

رابعا: ابعاد القيادة الخادمة

يمكن تصنيف الابعاد الخاصة بالقيادة الخادمة ومن خلال مراجعة العديد من ادبيات القيادة الى:

1. التمكين

التمكين هو السماح للعامل بحرية الاستقلال والمشاركة في اتخاذ القرارات بأنفسهم, وهذه هي الطريقة الخاصة بالقيادة في مشاركة السلطة مع المرؤوسين, من خلال السماح لهم بالتحكم وبناء الثقة في التمكين, كما يؤدي التمكين ايضا الى بناء ثقة المرؤوسين في قدراتهم ومنحهم الشعور الايجابي في التصرف بمفردهم وذلك لأنه تم منحهم الحرية للتعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعرون بها بالشكل الافضل (ابراهيم والمرزوقي,2021:165). ويوضح (Abdel Majed,2012:5) أن التمكين هو أحد الابعاد الأساسية للقيادة الخادمة, إذ انه يقوم على فكرة اساسية مفادها, انه يجب تفويض جزء من سلطة اتخاذ القرارات الى الموظفين لتمكينهم من الاستجابة بفاعلية لاحتياجات العملاء, وهذه الفكرة بمعناها السابق تفرض على القيادة التخلي عن اسلوبها القديم القائم على فكرة التوجيه واعتماد اسلوب جديد اساسه التشاور والمشاركة.

2. الأيثار

الايثار هو سلوك يعود بالفائدة على الآخرين بغض النظر عن الدور الوسيط للمزايا التي يمكن ان يتمتع بها مثل هذا السلوك بالنسبة لمن يقدم الايثار ببعض المزايا, كذلك فالايثار هو الاداة التي يستخدمها هؤلاء القادة للتأثير في اتباعهم نحو السلوك الجماعي , فالايثار يدفع قدرة القادة على النمو, والتحسس لاحتياجات التابعين والقادة, حيث يمتلك القادة نظام قيم ثابت اجتماعيا وليس شخصيا, وبما ان الايثار يركز على مساعدة الآخرين فهو ملئ بالنوايا الاخلاقية وخالي من المصالح الذاتية, وانه غاية في حد ذاته وليس وسيلة لتحقيق غاية, لان سلوكيات التضحية بالنفس تركز على خسارة المتبرع فقط (Singh&Krishnan,2008:264). وترى (الزعتري,2020:31) ان الايثار يعر عن جوهر القيادة الخادمة, وهو العنصر المميز لها, وهذا يعني ان يقوم القائد الخادم بتقديم احتياجات المرؤوسين معه على احتياجاته, ومن اجل معرفة هذه الاحتياجات يجب ان يكون قريبا من اتباعه, ويفهم ظروفهم, ويدافع عن حقوقهم, والحرص على توفير كافة الوسائل التي تسهل من عملهم, لهذا فان الايثار يعتبر احد قواعد السلوك التي يجب على المدير ان يلتزم بها, من اجل ضمان تقديم الخدمة للعاملين التي سوف تدفعهم الى تحقيق اهداف المنظمة فيما بعد.

3. المحبة

يسعى القائد الخادم دائما الى اظهار مشاعر الحب والاحترام للمرؤوسين, فهو يهتم باحتياجاتهم ورغباتهم, حيث يكون القائد الخادم صبورا ولطيفا يظهر التسامح والاحترام والصدق والالتزام فهو بذلك يمتلك قوة التأثير عليهم (ابراهيم والمرزوقي,2020:161) ويرى (Patterson,2003:3) بأن القادة الخدم تكون محبتهم لاتباعهم غير مشروطة والتقدير باتجاههم يكون تقديرا صادقا وهناك اهتمام مع هذا الحب الذي يكون منبعا من القيم الشخصية التي يمتلكها القادة, فالقادة الخدم يهتمون باتباعهم الامل والشجاعة ويسعى القائد الخادم الى تقدير الناس وتكريمهم , لذلك فالقيادة الخادمة تعلم ان البشر لهم قيمة في انفسهم.

4. التواضع

التواضع هو القدرة التي يتمتع بها القائد للتغلب على التكبر والاستعلاء الموجود في داخله, ووضع احتياجات ورغبات المرؤوسين له فوق احتياجاته واحترامهم وتقديرهم والاهتمام بهم (مهدي,2019: 54), وفي العلاقة بين التواضع والقيادة الخادمة اشار (Dierendonck,2011:1233) بان القائد الخادم يقوم بوضع انجازات ومواهب المرؤوسين في المكان الصحيح وانه قادر على الاستفادة منها ويأخذ بنظر الاعتبار جميع ملاحظاتهم وتقبل النقد البناء من قبلهم .

خامسا: الاستنتاجات والتوصيات

توصلت هذه المراجعة لموضوع القيادة الخادمة الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات كان اهمها:

1. القيادة الخادمة تتلخص في كونها سلوكيات يبيدها القادة تجاه مرؤوسيهم تحتوي على الاهتمام وارضاه احتياجاتهم رغبة منه في اكتساب نوع من المكانة الرمزية لديهم من اجل التأثير عليهم وتمرير ما يرغب ان ينجزونه منهم, لذلك ينبغي على المدراء الاهتمام بمثل هذه السلوكيات اذا ما ارادوا خلق بيئة عمل اخلاقية ايجابية تحفز الموظفين تجاه عملهم.
2. للقيادة الخادمة اثر كبير في تحفيز السلوك الجماعي والعمل بروح الفريق , اذ ان القائد كلما كان اكثر تواضعا وقدرة على ارضاء حاجات مرؤوسيه كان ذلك بمثابة التنازل عن جزء كبير من مكانته الرسمية والتقرب لاتباعه وجعله اكثر تأثرا فيهم , وطالما امتلك مثل هذا التأثير فانه قادر على تحفيزهم باتجاه انجاز الاعمال بسرعة وفاعلية لذلك ينبغي على المدراء ان يكسروا كل الحواجز بينهم وبين مرؤوسيهم اذا ما ارادوا لعمال المنظمة ان تنجز بكفاءة وفاعلية فاتباع اسلوب الامرة والالتزام فقط بما هو رسمي في الادارة يضعف المكانة الاجتماعية للمدراء في نفوس مرؤوسيهم.
3. للقيادة الخادمة ابعاد يمكن من خلالها تحديد مواصفات سلوك القائد الخادم , وهي التمكين والمحبة والايثار والتواضع وهذه الصفات ترتبط مع بعضها وهي التي تحدد هل ان هذا المدير يتبع سلوكيات القائد الخادم وهل هو يتحلى بمواصفات القائد الخادم

ام لا. لذلك اذا ما اراد المدير ان ينظر اليه الاخرون على انه قائد خادم عليه ان يشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات وان يتشارك معهم مشاعر المحبة والاهتمام وان تكون لديه خاصية التنازل عن مركزه في سبيل ان يتواصل معهم اجتماعيا وهذا بالنتيجة ينبغي ان تظهر اثاره في انجاز الاعمال والمهام المنظمية.

المصادر

- Gandolfi, F., & Stone, S. (2018). Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of Management Research*, 18(4), 261-269
- Spears, L. C. (2005). THE UNDERSTANDING AND PRACTICE OF SERVANT-LEADERSHIP. *The International Journal of Servant-Leadership*, 1(1), 29-45. <https://doi.org/10.33972/ijsl.320>
- DeConinck, J. B., Moss, H. K., & Deconinck, M. B. (2018). The relationship between servant leadership, perceived organizational support, performance, and turnover among business to business salespeople. *Global J Management and Marketing*, 2(1), 38-52. <https://doi.org/10.47177/GJMM.02.01.2018.038>
- Pawar, A., Sudan, K., Satini, S., & Sunarsi, D. (2020). Organizational servant leadership. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 63-76. <https://doi.org/10.51629/ijeamal.v1i2.8>
- Mcquade, K. E., Harrison, C., & Tarbert, H. (2020). Systematically reviewing servant leadership. *European Business Review*. <https://doi.org/10.1108/EBR-08-2019-0162>
- Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., & Leroy, H. (2019). Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *Academy of Management Annals*, 13(1), 148-187. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0121>
- Barbuto, J. E., & Gifford, G. T. (2010). Examining gender differences of servant leadership: An analysis of the agentic and communal properties of the Servant Leadership Questionnaire. *Journal of Leadership Education*, 9(2), 4-21. <https://doi.org/10.12806/V9/I2/RF1>
- Dennis, R. & Bocarnea, M. (2005) "Development of the servant leadership assessment instrument" *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 No. 8, Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/01437730510633692>
- Rachmawati, A. W., & Lantu, D. C. (2014). Servant leadership theory development & measurement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 115, 387-393 <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.445>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Duggan, T. (2015). The Advantages of the Servant Leadership Style, <http://yourbusiness.azcentral.com/advantagesservant-leadership-style-5282.htm>