

القيادة الخادمة منهجية للتطور المفاهيمي الأبعاد النظرية والأفاق البحثية المستقبلية

الدكتور محمد كمال خريسات- معهد الادارة العامة- الاردن

تاريخ ارسال الدراسة 2020/11/1 تاريخ قبول الدراسة 2020/12/10 تاريخ النشر 2020/12/30

ملخص: تعتبر القيادة الخادمة نمطاً قيادياً أخلاقياً يولي الأولوية لتلبية احتياجات الأتباع (العاملين، الزبائن، وأصحاب المصلحة الآخرين) بدلاً من تحقيق المصالح الشخصية للقائد. على الرغم من أن المفهوم ليس جديداً، إلا أنه شهد اهتماماً متزايداً في العقد الماضي نظراً لأثره الإيجابي على النتائج الفردية والتنظيمية. يهدف هذا البحث إلى تقديم استعراض منهجي لتطور الأدبيات العلمية المتعلقة بمفهوم القيادة الخادمة، وتحديد أبرز الإشكاليات النظرية والمنهجية، وتقديم رؤى للتوجهات البحثية المستقبلية. تم الاعتماد على تحليل وصفي ونقدي للأدبيات الرائدة في مجال القيادة الخادمة، مع التركيز على تطورها المفاهيمي، والنماذج المختلفة التي حاولت تفسير أبعادها وخصائصها، بالإضافة إلى استعراض أهم نتائج الدراسات التي تناولت تأثيراتها وآلياتها. توصلت الدراسة إلى أن القيادة الخادمة تمثل نموذجاً واعداً في الفكر القيادي المعاصر، إلا أن هناك حاجة مستمرة لتعميق الفهم النظري لأبعادها وآليات تأثيرها، وتطوير أدوات قياس أكثر دقة وقابلة للتطبيق عبر سياقات ثقافية واقتصادية متنوعة، واستكشاف جوانبها النقدية والقيود المحتملة لتطبيقها.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، روبرت جرينليف، النماذج النظرية للقيادة، القيادة الأخلاقية، مراجعة الأدبيات.

Abstract: Servant leadership is a moral-based leadership style where leaders prioritize fulfilling the needs of followers (employees, customers, and other stakeholders) rather than satisfying their personal needs. Although the concept is not new, it has received growing consideration in the last decade due to its potential positive impact on various individual and organizational outcomes. This paper aims to provide a systematic review of the evolution of scientific literature related to the concept of servant leadership, identify key theoretical and methodological criticalities, and offer insights for future research directions. The research relies on a descriptive and critical analysis of seminal literature in the field of servant leadership, focusing on its conceptual development, the different models that have attempted to explain its dimensions and characteristics, as well as reviewing the main findings of studies that have addressed its impacts and mechanisms. The paper concludes that servant leadership represents a promising model in contemporary leadership thought. However, there is a continuous need to deepen the theoretical understanding of its dimensions and impact mechanisms, develop more accurate and applicable measurement tools across diverse cultural and economic contexts, and explore its critical aspects and potential limitations of its application.

Keywords: Servant Leadership, Robert Greenleaf, Theoretical Leadership Models, Ethical Leadership, Literature Review.

1. مقدمة

شهد مطلع القرن الحادي والعشرين تحولاً كبيراً في الاهتمام البحثي نحو الطبيعة الأخلاقية للقيادة، وهذا يعتبر ضرورة لخير المجتمع فحسب، بل أصبحت أيضاً وعنصراً أساسياً للنجاح التنظيمي المستدام (Freeman et al., 2004; Gulati et al., 2010; Padilla et al., 2007). ونتيجة لذلك، حظيت نظريات القيادة الأخلاقية، مثل القيادة التحويلية، والقيادة الأخلاقية، والقيادة الأصيلة، والقيادة الخادمة، باهتمام كبير من المجتمع العلمي والباحثين، من بين هذه النظريات نظرية القيادة الخادمة والتي أصبحت الأكثر بحثاً في السنوات القليلة الماضية، خاصة بسبب نهجها الشمولي وتركيزها الواسع مقارنة بالفلسفات الأخرى، فضلاً عن دورها الهام في التأثير على النتائج على مستوى الفرد وفريق العمل، مثل الالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي (Eva et al., 2019).

وكما هو الحال مع معظم مفاهيم القيادة الأخرى، تم تطوير تعريف القيادة الخادمة في الولايات المتحدة الأمريكية. وصاغ روبرت ك. جرينليف (Greenleaf) مصطلح القيادة الخادمة في عام 1970 في مقاله الشهير "الخدم كقائد" لوصف نمط ناشئ من القيادة حيث يركز على النمو والتطوير الشخصي للأتباع، من خلال معاملتهم بطريقة أخلاقية، أكد (Greenleaf) أن القائد الخادم هو "الأول بين المتساوين" (primus inter pares)، مما يعني أن أولوياته القصوى هي خدمة الآخرين لتلبية احتياجاتهم، بدلاً من تلبية احتياجاته الشخصية. تم بعد ذلك صقل مفهوم جرينليف من قبل العديد من العلماء الآخرين، مثل إيرهارت (Ehrhart, 2004)، الذي ادعى أن القيادة الخادمة هي تلك التي يتجاوز فيها القائد النجاح المالي للمنظمة معترفاً بمسؤوليته الأخلاقية تجاه المرؤوسين والزبائن ومجتمع الشركة بأكمله. تم التركيز في فلسفة القيادة الخادمة بمرور الوقت على خدمة وخلق قيمة لأصحاب المصلحة المتعددين، سواء داخل المنظمة أو خارجها. وقد أكد ليدن وزملاؤه (Liden et al., 2008) على السلوكيات القيادية الأساسية للقيادة الخادمة، مثل التصرف بشكل أخلاقي، ومساعدة الأتباع على النمو والنجاح، والتمكين، والشفاء العاطفي، والمهارات المفاهيمية، وخلق قيمة للمجتمع.

يهدف هذا البحث إلى تقديم استعراض نظري شامل لمفهوم القيادة الخادمة، متتبّعاً تطوره التاريخي، ومحللاً لأبعاده وخصائصه الأساسية، ومستعرضاً لأبرز النماذج النظرية التي حاولت تفسيره. كما يسعى البحث إلى تحديد الإشكاليات النظرية والمنهجية التي واجهت دراسة هذا المفهوم، وتقديم رؤى للتوجهات البحثية المستقبلية التي يمكن أن تساهم في تعميق فهمنا لهذا النمط القيادي الهام.

2. التطور التاريخي والمفاهيمي للقيادة الخادمة

1.2 إرهابات المفهوم وإسهامات روبرت جرينليف

تعود الجذور الفكرية لمفهوم القيادة الخادمة إلى رؤية روبرت ك. جرينليف، التي قدمها لأول مرة في مقاله "الخدم كقائد" (Greenleaf, 1970). استلهم جرينليف هذه الفكرة من قراءته لرواية هيرمان هيسه "رحلة إلى الشرق" (Hesse, 1956)، وتحديدًا من شخصية "ليو"، الخادم الذي يختفي فجأة، ليكتشف رفاقه بعد ذلك أنه كان القوة الدافعة والموجهة لهم

(Greenleaf, 1977). هذه القصة دفعت جرينليف إلى إعادة التفكير في جوهر القيادة، حيث رأى أن الدافع الأساسي للقائد الحقيقي يجب أن يكون خدمة الآخرين أولاً، وأن هذه الرغبة في الخدمة هي التي تؤهله لاحقاً لتولي دور القيادة.

وضع جرينليف (1977) ما أسماه "الاختبار الأفضل" للقائد الخادم، والذي يتمحور حول مدى نمو وتطور الأفراد الذين يتم خدمتهم، ومدى تأثير ذلك على الفئات الأقل حظاً في المجتمع. لم يقدم جرينليف تعريفاً إجرائياً دقيقاً أو نموذجاً نظرياً متكاملًا للقيادة الخادمة، بل قدم فلسفة ومجموعة من الأفكار التي تركز على أن القائد الخادم يبدأ بالرغبة في الخدمة، ثم يقود بطموح واعٍ. هذه الفلسفة تتضمن افتراضين رئيسيين: "أنا أخدم لأنني القائد"، و "أنا القائد لأنني أخدم"، حيث تشير الأولى إلى الإيثار، والثانية إلى طموح القيادة النابع من الخدمة.

2.2 مراحل تطور البحث في القيادة الخادمة

يمكن تصنيف عملية البحث في القيادة الخادمة إلى ثلاث مراحل رئيسية (Eva et al., 2019):

- **المرحلة الأولى (التطوير المفاهيمي):** امتدت هذه المرحلة تقريباً من منتصف التسعينيات حتى أواخر العقد الأول من القرن الحادي والعشرين. ركز البحث خلالها بشكل أساسي على الجانب النوعي، وسعى إلى تطوير إطار نظري للقيادة الخادمة وتحديد أبعادها ومكوناتها الأساسية. شهدت هذه الفترة محاولات لاستخلاص الخصائص الجوهرية للقائد الخادم من كتابات جرينليف.
- **المرحلة الثانية (القياس واختبار العلاقات):** بدأت هذه المرحلة مع تطوير مقاييس كمية لقياس مفهوم القيادة الخادمة. شهدت هذه الفترة إجراء العديد من الدراسات المقطعية التي هدفت إلى اختبار العلاقة بين القيادة الخادمة ومجموعة من النتائج الفردية والتنظيمية الهامة.
- **المرحلة الثالثة (تطوير النموذج):** تعتبر هذه المرحلة هي الأحدث والأكثر نشاطاً، حيث شهدت انتشاراً للدراسات في العشرين عاماً الماضية. تركز هذه المرحلة على فهم العوامل المسبقة للقيادة الخادمة، والآليات الوسيطة التي تفسر تأثيرها على النتائج المختلفة، والظروف المعدلة التي قد تعزز أو تضعف هذه التأثيرات. وقد ساهمت دراسة إيفا وآخرون (Eva et al., 2019) بشكل كبير في تقديم إطار نظري متكامل، حيث قدمت تمييزاً مفاهيمياً واضحاً للقيادة الخادمة مقارنة بالمدخل الأخرى، وقيمت المقاييس الأكثر دقة للمفهوم، وسلطت الضوء على أهم العوامل المسبقة والنتائج والآليات الوسيطة والمعدلة التي تم تحديدها في الأدبيات.

3. الأبعاد والخصائص الأساسية للقيادة الخادمة: نماذج نظرية مختارة

نتيجة للطبيعة الفلسفية لكتابات جرينليف، سعى العديد من الباحثين إلى بلورة مفهوم القيادة الخادمة في نماذج نظرية أكثر تحديداً وقابلة للتطبيق والقياس. من أبرز هذه المحاولات:

3.1 نموذج الخصائص العشر للاري سبيرز (Spears, 1995, 2010)

استخلص لاري سبيرز، الذي شغل منصب الرئيس التنفيذي لمركز جرينليف، عشر خصائص رئيسية للقائد الخادم، والتي أصبحت من أكثر النماذج شيوعًا واستخدامًا:

- الاستماع: الاهتمام العميق بما يقوله الآخرون، لفظيًا وغير لفظيًا.
- التعاطف: القدرة على فهم ومشاركة مشاعر الآخرين.
- الشفاء: المساعدة في تجاوز الصعوبات العاطفية.
- الوعي: الوعي الذاتي والوعي بالآخرين.
- الإقناع: الاعتماد على الإقناع بدلاً من السلطة.
- التصور: رؤية الصورة الكلية وتحديد الأهداف المستقبلية.
- الاستبصار: القدرة على توقع النتائج وفهم دروس الماضي.
- الإشراف (الوصاية): الشعور بالمسؤولية تجاه خدمة احتياجات الآخرين والمؤسسة.
- الالتزام بنمو الأفراد: الاهتمام بتنمية قدرات المرؤوسين.
- بناء المجتمع: خلق شعور بالانتماء والترابط.

3.2 إطار "الرغبة الطبيعية في خدمة الآخرين" لباربوتو وويلر (Barbuto & Wheeler, 2006)

طور باربوتو وويلر نموذجًا يجمع خصائص سبيرز في خمسة أبعاد رئيسية:

1. النداء الإيثاري: الدافع العميق لخدمة الآخرين.
2. الشفاء العاطفي: القدرة على دعم الآخرين عاطفيًا.
3. الحكمة: القدرة على إدراك المواقف وفهمها بعمق.
4. التخطيط المقنع: القدرة على توضيح الرؤية وإقناع الآخرين بها.
5. الإشراف التنظيمي: الالتزام بخدمة أهداف المنظمة والمجتمع.

3.3 نموذج ليدن وزملاؤه (Liden et al., 2008, 2014, 2015)

قدم ليدن وزملاؤه مساهمات هامة في تطوير مقاييس متعددة الأبعاد للقيادة الخادمة. ركزوا على سلوكيات مثل: التصرف بشكل أخلاقي، مساعدة الأتباع على النمو والنجاح، التمكين، الشفاء العاطفي، المهارات المفاهيمية، وخلق قيمة للمجتمع. كما طوروا مقياسًا مختصرًا (SL-7) لقياس المفهوم بشكل عام. (Liden et al., 2015)

3.4 نموذج الأركان السبعة لسايب وفريك (Sipe & Frick, 2009, 2015)

بناءً على أعمال جرينليف، حدد سايب وفريك سبعة أركان للقيادة الخادمة: (1) صاحب شخصية، (2) يضع الناس أولاً، (3) متواصل ماهر، (4) متعاون رحيم، (5) يتمتع بالاستبصار، (6) مفكر نظمي، (7) يقود بالسلطة الأخلاقية.

4. القيادة الخادمة في سياق النظريات القيادية الأخرى

من المهم تمييز القيادة الخادمة عن أنماط قيادية أخرى قد تشترك معها في بعض الجوانب:

- القيادة التحويلية: بينما يركز كلا النمطين على التأثير والتحفيز، فإن الدافع الأساسي للقائد الخادم هو خدمة احتياجات الأتباع، بينما يركز القائد التحويلي على تحقيق أهداف المنظمة (Stone et al., 2004).
- القيادة الأخلاقية: تشترك القيادة الخادمة مع القيادة الأخلاقية في التركيز على السلوك الأخلاقي، ولكنها تتجاوز ذلك لتشمل الاهتمام الشامل برفاهية الأتباع وتنميتهم (Eva et al., 2019).
- القيادة الأصيلة: يمكن اعتبار القيادة الخادمة تطبيقاً للقيادة الأصيلة، حيث تكون "الخدمة" هي القيمة الأساسية التي توجه سلوك القائد الأصيل (Avolio & Gardner, 2005).

5. الأسس النظرية المفسرة لعلاقات القيادة الخادمة

استندت الدراسات التي تناولت القيادة الخادمة إلى مجموعة متنوعة من الأسس النظرية لتفسير آليات تأثيرها. من بين النظريات الأكثر تكراراً في الأدبيات:

- **نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory):** عرّفها بلاو (Blau, 1964, p. 91) بأنها "الأفعال الطوعية للأفراد التي تحفزها العوائد التي يتوقعون الحصول عليها وعادة ما يحصلون عليها بالفعل من الآخرين". تفترض هذه النظرية أن تبادل الموارد الاجتماعية والمادية هو شكل أساسي للتفاعل البشري. في سياق القيادة الخادمة، عندما يشعر الموظفون بأن قائدهم يهتم بهم ويخدم احتياجاتهم، فإنهم يميلون إلى مبادلتهم بسلوكيات إيجابية مثل الالتزام والأداء الجيد (Karatepe et al., 2019).
- **نظريات الدافعية (Motivational Theories):** تم استخدام العديد من نظريات الدافعية، مثل نظرية تحديد الهدف، ونظرية اللغة التحفيزية، ونظرية الدافعية الذاتية، لتفسير كيف يمكن للقيادة الخادمة أن تعزز دافعية الأتباع. تعتبر نظرية تقرير المصير (Self-Determination Theory - SDT) من أبرز هذه النظريات، والتي تركز على أهمية تلبية الاحتياجات النفسية الأساسية (الكفاءة، الارتباط، والاستقلالية) لتعزيز الدافعية والرفاهية (Ryan & Deci, 2017). يمكن للقادة الخدام أن يساهموا في تلبية هذه الاحتياجات من خلال التمكين وتوفير الدعم وفرص النمو.
- **نظرية التعلم الاجتماعي (Social Learning Theory - SLT) والنظرية المعرفية الاجتماعية (Social Cognitive Theory - SCT):** تفترض هذه النظريات أن التعلم يحدث ضمن سياق اجتماعي من خلال مزيج من الخبرة الفردية والتفاعل الاجتماعي والعوامل البيئية. يمكن للقادة الخدام أن يكونوا بمثابة نماذج يحتذى بها (Role Models) للأتباع، مما يشجعهم على تبني سلوكيات مماثلة (Bandura, 1986).
- **نظرية الهوية الاجتماعية (Social Identity Theory):** تبحث هذه النظرية في دور الذات والهوية في ديناميكيات المجموعة والعلاقات بين المجموعات (Hogg, 2016). يمكن للقيادة الخادمة أن تعزز شعور العاملين بالانتماء إلى المنظمة وتحديد هويتهم معها، مما يؤدي إلى نتائج إيجابية.

6. الاتجاهات البحثية والمنهجية في دراسة القيادة الخادمة

شهدت أبحاث القيادة الخادمة تطوراً ملحوظاً في منهجياتها. فبعد أن كانت الدراسات الأولى تعتمد بشكل كبير على المنهج النوعي والتطوير المفاهيمي، اتجهت الأبحاث اللاحقة نحو المنهج الكمي، مع التركيز على تطوير المقاييس وإجراء الدراسات المسحية والتجريبية والميدانية لفحص العوامل المسبقة والآليات الوسيطة والظروف المعدلة (Eva et al., 2019).

في الآونة الأخيرة، ظهرت أهمية استخدام منهجيات مراجعة الأدبيات المتقدمة مثل "تحليل شبكة الأدبيات المنهجي" (Systematic Literature Network Analysis - SLNA)، الذي يجمع بين المراجعة المنهجية للأدبيات وتحليل شبكات المراجع البليوغرافية (Colicchia & Strozzi, 2012). تهدف هذه المنهجيات إلى تقديم رؤى أكثر موضوعية حول تطور المجال، وتحديد الاتجاهات الناشئة، والكشف عن الثغرات البحثية، بدلاً من الاعتماد فقط على التقييم النوعي للباحثين. يتم استخدام أدوات مثل (VOSviewer) و (Pajek) لتحليل شبكات الاستشهادات وتواجد الكلمات المفتاحية لتحديد المجموعات البحثية الرئيسية والمسارات المعرفية في الأدبيات (Van Eck et al., 2010; de Nooy et al., 2011).

7. الموضوعات الرئيسية والاتجاهات الناشئة في أبحاث القيادة الخادمة

من خلال تحليل شبكات تواجد الكلمات المفتاحية، يمكن تحديد عدة مجموعات من الموضوعات الرئيسية التي تشكل اهتمام الباحثين في مجال القيادة الخادمة:

- المجموعة الأولى: القيادة الخادمة، القيادة، القيادة التحويلية، تطوير القيادة، تطوير المقاييس، الثقة. يشير هذا إلى الاهتمام المستمر بتعريف القيادة الخادمة وتمييزها عن أنماط قيادية أخرى، وتطوير أدوات موثوقة لقياسها، وفهم دور الثقة كعنصر أساسي في هذه العلاقة (Farling et al., 1999; Allen et al., 2016; Sendjaya et al., 2019).
- المجموعة الثانية: الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، القطاع العام، الصين. يعكس هذا اهتمام الباحثين بدراسة تأثير القيادة الخادمة على نتائج تنظيمية هامة مثل الرضا والالتزام، وتطبيق هذا المفهوم في سياقات مختلفة مثل القطاع العام وفي ثقافات غير غربية مثل الصين (Kauppila et al., 2018; Liu et al., 2015).
- المجموعة الثالثة: الثقافة التنظيمية، البشر، الإنسان، البالغون، الذكور، الإناث، المقالات. يشير هذا إلى الاهتمام بفهم دور الثقافة التنظيمية في تشكيل وتأثير القيادة الخادمة، والتركيز على الجانب الإنساني في هذا النمط القيادي، ودراسة الفروق المحتملة بين الجنسين في ممارسة أو إدراك القيادة الخادمة (Karatepe et al., 2019; Lee et al., 2019; Beck, 2014).

من الناحية الزمنية، تشير التحليلات الحديثة إلى أن مفهوم القيادة الخادمة يُناقش بشكل متزايد فيما يتعلق بنتائج هامة مثل الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي. كما أن فعالية هذا النمط القيادي في سياقات تنظيمية متنوعة شجعت على تطوير ممارسات قيادية محددة، مثل التدريب أو التدخلات، التي تهدف إلى تعزيز سلوكيات القيادة الخادمة.

8. التحديات والجوانب النقدية للقيادة الخادمة

على الرغم من النظرة الإيجابية السائدة للقيادة الخادمة في الأدبيات، إلا أن بعض الباحثين بدأوا في طرح تساؤلات حول بعض الجوانب السلبية أو التحديات المحتملة لتطبيقها (Palumbo, 2015; Andersen, 2009; Liu, 2019) :

- الوقت اللازم للبناء: يتطلب بناء علاقات قوية قائمة على الخدمة وقتًا وجهدًا كبيرين، وقد لا يكون هذا متاحًا دائمًا في بيئات العمل سريعة التغير.
- ملائمة السياق: قد لا تكون القيادة الخادمة مناسبة لجميع أنواع المنظمات أو المواقف، خاصة تلك التي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة من أعلى إلى أسفل.
- فقدان التركيز على أهداف المنظمة: هناك خطر محتمل من أن يؤدي التركيز المفرط على تنمية الأفراد إلى إهمال الأهداف النهائية للمنظمة، على الرغم من أن أنصار النظرية يرون أن خدمة الأفراد تؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة.
- السلوك الحمائي: قد يؤدي الإفراط في الشفاء والتعاطف من جانب القائد إلى سلوك حمائي تجاه الأتباع، مما قد يثنيهم عن تحمل المسؤولية وتطوير قدراتهم على التعامل مع القضايا الحرجة بشكل استباقي، ويؤدي إلى حالة من الاعتماد على القائد.

لمنع هذه العواقب المحتملة، يجب على القادة الخدام أن يكونوا بمثابة نماذج يحتذى بها وأن يقودوا بالقُدوة، مع ضمان حصول الأتباع على الدرجة المناسبة من الاستقلالية والمسؤولية في نفس الوقت.

9. الأفاق البحثية المستقبلية

بناءً على استعراض الأدبيات والتحديات المطروحة، يمكن تحديد عدة مجالات تستحق مزيدًا من البحث والاستكشاف في مجال القيادة الخادمة:

- دراسة نظام معتقدات وقيم القادة الخدام (أي الأخلاق) بالإضافة إلى العوامل المسبقة الأخرى، التي قد تؤثر بشكل كبير على أداء الأتباع والمنظمة.
- تحديد آليات وساطة أو تعديل أخرى (أي المحددات السياقية) تؤثر على العلاقة بين القيادة الخادمة والنتائج الإيجابية، على المستويين الفردي والتنظيمي.
- بحث سلوكيات القيادة الخادمة التي يعرضها الأتباع، والتي تكون مفيدة لتعزيز رضا الزبائن، خاصة في قطاع الخدمات.
- تقييم فائدة القيادة الخادمة في سياقات لم يتم تقييمها بعد، مثل التكنولوجيا، لاختبار صلاحيتها عبر الصناعات.
- إجراء دراسات طويلة ومتعددة المستويات تؤكد فعالية وقابلية تعميم أحدث مقياس لتقييم القيادة الخادمة العالمية (SL-7) عبر البلدان المتنوعة ثقافيًا (بخلاف الولايات المتحدة والصين)، وفقًا لأطر عمل معروفة مثل نموذج هوفستيد.

- إجراء تحقيق نظري وتجريبي نقدي للعيوب المحتملة للقيادة الخادمة التي غالبًا ما يتجاهلها العلماء، لتحدي التفسير الإيجابي الحالي للموضوع والتهوض بالمعرفة العلمية.
- بحث دور القيادة الخادمة، مقارنة بأنماط القيادة الأخرى، ضمن الإطار المؤسسي (مثل الخدمات والإدارة العامة، حيث أظهرت فعالية كبيرة) وإدارة التغيير التنظيمي في الشركات.

10. خاتمة وتطبيقات إدارية

لقد شهد مفهوم القيادة الخادمة انتشارًا واسعًا للدراسات في العقدين الماضيين، وذلك بفضل نهجه الشمولي، وتركيزه الواسع، ودوره الهام في التأثير على النتائج على المستويين الفردي والجماعي. تشير الأدبيات السائدة إلى تفسير إيجابي للقيادة الخادمة، نظرًا للنتائج المواتية في المواقف والسلوكيات والأداء التي يمكن أن تنتجها لدى الأتباع.

ومع ذلك، يجب على العلماء الاستمرار في فحص الجوانب النقدية والعيوب المحتملة للقيادة الخادمة، وتقييم صلاحيتها عبر مختلف الصناعات والسياقات الثقافية، وتحديد أفضل السيناريوهات التي يمكن تنفيذها فيها. من الناحية العملية، يجب على المديرين والقادة التفكير في أهمية تعزيز ممارسات القيادة الخادمة في بيئات العمل، بهدف تطوير مهارات محددة، وفي نهاية المطاف تحسين مناخ التمكين التنظيمي. قد يكون نهج القيادة الخادمة فعالاً بشكل خاص في سيناريو ما بعد جائحة كوفيد-19 و/أو في السياقات التي تتميز بدرجة عالية من التقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض (VUCA). في هذه البيئات، يكافح القادة لاتخاذ جميع القرارات، مما يتطلب المبادرة والتوجه التحفيزي لجميع العاملين، والتي تم تحديدها كوسطاء مهمين لنتائج الأتباع الإيجابية في أبحاث القيادة الخادمة (Eva et al., 2019). على وجه التحديد، هناك حاجة إلى مزيد من الاعتبارات فيما يتعلق بالدور المحتمل لهذه الممارسة القيادية في تمكين ودعم الأتباع، وكذلك في منحهم الدرجة المناسبة من الاستقلالية والمسؤولية لمواجهة التحديات الجديدة والتصرف نيابة عن الشركة عند تعرضها لضغوط من البيئة الخارجية.

إن تبني فلسفة القيادة الخادمة يتطلب تحولاً عميقاً في العقلية القيادية، حيث يصبح التركيز الأساسي على خدمة وتنمية الآخرين، بدلاً من السعي وراء السلطة والمكاسب الشخصية. وعلى الرغم من التحديات، فإن الفوائد المحتملة لهذا النمط القيادي تجعله خياراً استراتيجياً واعدًا للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق النجاح المستدام وبناء مستقبل أفضل لأفرادها ومجتمعاتها.

11. قائمة المراجع

Allen, G. P., Moore, W. M., Moser, L. N., Neill, K. K., Sambamoorthi, U., & Bell, H. S. (2016). The role of Servant Leadership and Transformational Leadership in Academic Pharmacy. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 80(7), 113.

Andersen, J. A. (2009). When a servant-leader comes knocking *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 4–15.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.

- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Beck, C. D. (2014). Antecedents of servant leadership: a mixed methods study. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), 299-314.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Buchen, I. H. (1998). Servant leadership: A model for future faculty and future institutions. *Journal of Leadership Studies*, 5(1), 125–134.
- Colicchia, C., & Strozzi, F. (2012). Supply chain risk management: A new methodology for a systematic literature review. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(4), 403-418.
- de Nooy, W., Mrvar, A., & Batagelj, V. (2011). *Exploratory social network analysis with Pajek* (2nd ed.). Cambridge University Press.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61-94.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132.
- Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research. *Journal of Leadership Studies*, 6(1-2), 49-72.
- Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and "the corporate objective revisited". *Organization Science*, 15(3), 364-369.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Robert K. Greenleaf Center.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Gulati, R., Nohria, N., & Wohlgezogen, F. (2010). Roaring out of recession. *Harvard Business Review*, 88(3), 62-69.
- Hesse, H. (1956). *The journey to the East*. (H. Rosner, Trans.). Farrar, Straus and Giroux. (Original work published 1932)

Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529.

Hogg, M. A. (2016). Social identity theory. In J. D. Wright (Ed.), *International encyclopedia of the social & behavioral sciences* (2nd ed., Vol. 22, pp. 531-535). Elsevier.

Karatepe, O. M., Ozturk, A., & Kim, T. T. (2019). Servant leadership, organisational trust, and bank employee outcomes. *The Service Industries Journal*, 39(2), 86-108.

Kauppila, O. P., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., Sumelius, J., & Vuorenmaa, H. (2018). Serving to help and helping to serve: Employee reactions to HR manager servant leadership. *Academy of Management Proceedings*, 2018(1), 13205.

Lee, A., Lyubovnikova, J., Tian, A. W., & Knight, C. (2019). Servant leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, moderation, and mediation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(1), 1-44.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434-1452.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254-269.

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.

Liu, B., Hu, W., & Cheng, Y. (2015). From the west to the east: Validating servant leadership in the Chinese public sector. *Public Personnel Management*, 44(1), 25-45.

Liu, H. (2019). Just the servant: An intersectional critique of servant leadership. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1099-1112.

Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.

Palumbo, R. (2015). Challenging servant leadership in the nonprofit sector: The side effects of servant leadership. *Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 6(2), 81-98.

Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377-393.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.

Sendjaya, S., Eva, N., Butar, I. B., Robin, M., & Castles, S. (2019). SLBS-6: Validation of a short form of the servant leadership behavior scale. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 941-956.

Sipe, J. W., & Frick, D. M. (2009). *Seven pillars of servant leadership: Practicing the wisdom of leading by serving*. Paulist Press.

Sipe, J. W., & Frick, D. M. (2015). *The seven pillars of servant leadership: The wisdom of leading by serving* (Revised and updated edition). Paulist Press.

Spears, L. C. (1995). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(7), 33-35.

Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.

Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.

Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523-538.