



## The Servant Leader: A Modern Vision of Administrative Leadership (Review article)

Abbas Jassim Muhammad<sup>1</sup> Haider Ali Najy<sup>2</sup> Ali Shallal Alwan<sup>3</sup>

<sup>1,2</sup>Karbala University, Department of Hotel Studies, College of Tourism, Iraq.

<sup>3</sup>Middle Technical University, Baghdad, Iraq.

[abbas.jasim@uokerbala.edu.iq](mailto:abbas.jasim@uokerbala.edu.iq) , [haider.najy@uokerbala.edu.iq](mailto:haider.najy@uokerbala.edu.iq) , [Shalalalio45@gmail.com](mailto:Shalalalio45@gmail.com)

### Abstract

This article explores the concept of servant leadership as a modern leadership model that combines serving others with achieving organizational goals. The core idea is that leadership is not based on authority or control, but rather on providing support and empowerment to individuals, fostering positive interaction and creating a more humane and productive work environment. The article discusses key principles of servant leadership, such as altruism, active listening, building trust, promoting employee personal growth, and achieving organizational justice. It also illustrates the impact of this leadership approach on improving job satisfaction, supporting innovation, and strengthening organizational loyalty. The article concludes that servant leadership represents an effective contemporary vision for organizations seeking to develop ethical leadership styles that align with modern transformations in work environments.

This article aims to analyze the concept of servant leadership as a contemporary trend in modern management thought by reviewing the theoretical foundations of this leadership model, discussing its core principles, and examining its impact on organizational environments. The article adopts an analytical approach that focuses on the most prominent practices of servant leadership, including employee empowerment, active listening, individual capacity building, and promoting trust and justice within the organization. The findings indicate that adopting servant leadership contributes to increased job satisfaction, improved performance quality, and greater organizational commitment, making it a suitable leadership approach for addressing modern management challenges. The article concludes that servant leadership represents an advanced vision that transcends traditional models, providing a humanistic and ethical framework that enhances organizational effectiveness in the current era.

**Keywords:** Leadership, Servant Leadership, Servant Leader, Modern Vision

القائد الخادم: رؤية حديثة في القيادة الإدارية (مقال مراجعة)

علي شلال علوان<sup>3</sup>

حيدر علي ناجي<sup>2</sup>

Abbas Jassim محمد<sup>1</sup>

جامعة كربلاء - كلية العلوم السياحية - قسم الدراسات الفندقية، كربلاء، العراق<sup>1-2</sup>

الجامعة تقنية الوسطى، بغداد، العراق<sup>3</sup>

[abbas.jasim@uokerbala.edu.iq](mailto:abbas.jasim@uokerbala.edu.iq) , [haider.najy@uokerbala.edu.iq](mailto:haider.najy@uokerbala.edu.iq) ,  
[Shalalalio45@gmail.com](mailto:Shalalalio45@gmail.com)

(الخلاصة)

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المنظمات الحديثة، بُرِزَت الحاجة إلى نماذج قيادية تتجاوز النماذج التقليدية التي تتميز بالقدرة على تمكين الآخرين وتعزيز القيم الإنسانية في العمل. ومن بين هذه النماذج، بُرِزَ مفهوم القيادة الخادمة كتجهيز حديث في علوم الإدارة والقيادة.

يركز القائد الخادم على خدمة الآخرين، والسعى إلى تطوير الأفراد وضمان رفاهيتهم قبل تحقيق أهداف المنظمة.

يتميز هذا الأسلوب القيادي بتركيزه على التواضع، والإنسان، ومساءلة الفريق، والاهتمام الصادق بالآخرين. يُسَمِّمُ هذا النهج في خلق بيئة عمل إيجابية، وتعزيز الولاء التنظيمي، وتحسين الأداء المؤسسي. وقد بدأت العديد من المنظمات، لا سيما في الدول التي تشهد تحولات إدارية وثقافية، في تبني هذا النهج.

تهدف هذه الدراسة إلى تسلیط الضوء على مفهوم القيادة الخادمة وخصائصها ومبادرتها، ومقارنتها بأنماط القيادة الأخرى. كما تدرس تأثيرها على بيئة العمل المعاصرة، وتقدم أمثلة ملموسة على القادة الخادمين في العالم العربي، وتستعرض أهم التحديات التي تواجه تطبيقها في سياقات مختلفة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الخادمة، القائد الخادم، رؤية الحديثة.

## الفصل الأول : تعريف القيادة الخادمة

### 1-1 القيادة الخادمة

مفهوم حديث نسبياً في أدبيات الإدارة. صاغها الكاتب الأمريكي روبرت ك. جرين ليف (Robert K. Greenleaf) في سبعينيات القرن الماضي. عرَّفَ القائد الخديمي بأنه "الشخص الذي يسعى للخدمة أولاً ثم القيادة ثانياً". يستند هذا النموذج إلى فكرة أن القائد موجود لخدمة من يقودهم، لا ليخدم. وبهذه الطريقة، يُعطي الأولوية لاحتياجات الآخرين، ويعمل على تطويرها، ويساعدهم على النجاح والنمو.

### 2-1 من الخصائص الرئيسية للقيادة الخادمة

حدد العديد من الباحثين أهم الخصائص التي تميز القائد الخديمي، ومنهم لاري سبيرز، الذي حدد عشر خصائص:

- الإصغاء (Listening): الإنصات العميق للآخرين.
- التعاطف (Empathy): فهم مشاعر وتحديات الفريق.
- الوعي الذاتي (Awareness): الوعي بمواطن القوة والضعف داخل النفس والمؤسسة.
- الإقناع (Persuasion): التأثير من خلال الإقناع لا السلطة.
- تصور المستقبل (Foresight): رؤية استباقية للتحديات والفرص.
- القدرة على خدمة الآخرين (Stewardship): التزام بخدمة المؤسسة والمجتمع.
- التنمية الشخصية (Commitment to Growth): دعم تطور الأفراد مهنياً وشخصياً.
- بناء المجتمع (Building Community): تشجيع روح الجماعة والعمل التعاوني.
- الاستشراف: استشراف المشاكل والفرص بشكل استباقي.

### 2-2 الأسس الفكرية والفلسفية

تحذر القيادة الخادمة في فلسفات أخلاقية وروحية، تشمل مفاهيم كالتواضع والعدل والخدمة. وتتأثر بقيم عديدة من الديانات والثقافات، مثل:

الفلسفة الكونفوشيوسية التي تؤمن بأن القائد الجيد يضع شعبه في المقام الأول.

التعاليم المسيحية حول الخدمة كشكل من أشكال القيادة.

القيم الإسلامية التي تدعو إلى "سيد الشعب خادمه". "سيد القوم خادمهم".

### الفصل الثاني: السمات الرئيسية للقائد الخادم

#### 2-1 التواضع

يُعد التواضع حجر الزاوية في شخصية القائد الخادم. فهو لا ينظر إلى القيادة كوسيلة للتحكم، بل كالالتزام أخلاقي بخدمة الآخرين. يُقرّ القائد

المتواضع بأخطائه، ويستمع إلى الآراء المختلفة، ويشجع الآخرين على المشاركة دون خوف.

#### 2-2 التوجه نحو الآخرين

يُعطي القائد الخادم الأولوية لاحتياجات فريقه، ويُمكّنهم، ويُقدم الدعم اللازم لتطورهم المهني والشخصي. يُدرك القائد الخادم قيمة الفريدة لكل فرد، ويُسعي إلى تنميتها بدلاً من استغلالها.

### 3-2 النزاهة والثقة

تقوم القيادة الخادمة على السلطة والثقة. يتصرف القائد الخادم وفقاً للقيم الأخلاقية، ويتحمل مسؤولية قراراته، ويُقدم مثلاً يحتذى به في الالتزام والانضباط.

### 4-2 الرؤية بعيدة المدى

تجاور القيادة الخادمة مجرد التفاعل مع الواقع؛ فهي تسعى إلى استشراف المستقبل. يتمتع القائد الخادم بالقدرة على استشراف التوجهات المستقبلية وتوجيه الفريق نحو الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى.

### 5-2 بناء العلاقات الإنسانية

يخلق الاهتمام الصادق بالفريق مناخاً من الأمان النفسي والانتماء. يسعى القائد الخادم إلى بناء علاقات إنسانية قائمة على الاحترام والتفاهم والدعم المتبادل.

## الفصل الثالث: مقارنة القيادة الخادمة بأنماط القيادة الأخرى

### 3-1 القيادة التقليدية مقابل القيادة الخادمة

#### • مقارنة: القيادة التقليدية مقابل القيادة الخادمة

الهدف الرئيسي: تحقيق النتائج: خدمة الآخرين وتمكينهم

مصدر السلطة: المنصب والهيكل التنظيمي: الثقة والعلاقات الإنسانية

أسلوب التأثير: التوجيه والتحكم، الاستماع والإقناع

الأولوية: المهام والنتائج، الأفراد والتطوير

### 3-2 القيادة التحويلية مقابل القيادة الخادمة

• تسعى القيادة التحويلية إلى تحفيز الأفراد على التغيير وامتلاك رؤية جديدة.

• تركز القيادة الخادمة على احتياجات الأفراد وتطويرهم ليصبحوا قادةً قادرين على تحقيق ذواتهم.

• كلا الأسلوبين إيجابيان، لكن القيادة الخادمة أكثر إنسانية وتركت على الحفاظ على العلاقات.

## الفصل الرابع: تأثير القيادة الخادمة في مكان العمل

### 4-1 زيادة إنتاجية الموظفين

أظهرت الأبحاث الحديثة أن القيادة الخادمة تُسهم بشكل كبير في زيادة الإنتاجية، لأنها تُهيئ بيئه يشعر فيها الأفراد بالتقدير، مما يعزز دافعه

الذاتية في العمل. كما أنها تُعزز الإبداع والابتكار من خلال الأمان النفسي الذي تُوفره.

>  البحث: وجدت دراسة أجراها إيفا وآخرون (2019) أن القيادة الخادمة ارتبطت بشكل إيجابي برضاء الموظفين ولائهم وأدائهم، كما ساهمت في انخفاض معدل دوران الموظفين.

### 4-2 زيادة الالتزام التنظيمي

عندما يشعر الموظفون بأن مديرهم يهتم بهم كأشخاص لا كأدوات، فإنهم يُطورون شعوراً عميقاً بالولاء والانتماء. وهذا يؤثّر إيجاباً على التزامهم

بقيم المنظمة وأهدافها.

3-4 تحسين علاقات الفريق تعزز القيادة الخادمة ثقافة الثقة والاحترام المتبادل، مما يُقلل من الصراعات ويعزز التعاون والتكامل بين أعضاء الفريق. والنتيجة هي فريق أكثر تماسكاً وفعالية.

### 4-4 دعم التطوير المهني

يؤمن القائد الخادم بأن نجاحه الحقيقي يكمن في تطوير الآخرين. ولذلك، يسعى جاهداً لتوفير فرص التعلم والتدريب والتقدم الوظيفي. وهذا يعزز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالموهاب.

## الفصل الخامس: نماذج عربية من القادة الخادمين

### 5-1 علي بن أبي طالب (عليه السلام)



مثال تاريخي بارز للقائد الخادم. عُرف بعدله وتواضعه وخدمته الشخصية للفقراء. كان يزور القراء ليلاً ويلبي احتياجاتهم دون علمهم. إنه نموذج للقائد الذي يضع خدمة الآخرين فوق كل اعتبار.

٢-٥ الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان عُرف مؤسس دولة الإمارات العربية المتحدة الراحل بقيادته الرحيمة، وركزت رؤيته على رفاهية شعبه. كان يستمع إلى مواطنيه، ويضمن التوزيع العادل للثروات، ويُقدّر الإنسان فوق الهياكل المادية.

٣-٥ الدكتور عبد الرحمن السميط كان رائداً في العمل الخيري في أفريقيا، ومثلاً نادراً للقائد الخادم في المجال الإنساني. لقد كرس حياته لخدمة القراء والمحاجين وكان يؤمن بأن القيادة هي مسألة تضحية وكرم.

### الفصل السادس: تحديات تطبيق القيادة الخادمة

٤-٦ سوء الفهم التفافي في بعض البيئات، يُنظر إلى القائد المتواضع على أنه ضعيف أو يفتقر إلى الثقة بالنفس. قد يؤدي هذا إلى عدم الاحترام، لا سيما في المؤسسات ذات الثقافات الاستبدادية أو الهرمية الصارمة.

٤-٦ مقاومة التغيير قد يتزداد القادة التقليديون، المعتادون على ممارسة السلطة، في تبني أسلوب القيادة الخادمة خوفاً من فقدان السيطرة أو لعدم فهمهم للفلسفة الأساسية.

٤-٣ نقص التدريب الإداري يتطلب تطبيق القيادة الخادمة تدريباً متخصصاً في الاستماع والمساءلة والتواصل والوعي الذاتي، وهو ما لا تتوفره العديد من برامج تطوير القيادة التقليدية.

٤-٤ نقص المقاييس الموضوعية يُعد قياس نجاح القيادة الخادمة على المدى القصير أمراً صعباً، مما يدفع بعض القادة إلى تفضيل الأساليب التي تحقق نتائج سريعة دون مراعاة استدامة التأثير.

### الفصل السابع: دراسات وأبحاث حديثة

١-Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019).

٢-Servant Leadership: A systematic review and call for future research. The Leadership Quarterly, 30(1), 111-132.

٣-Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014).

Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit 4- performance. Academy of Management Journal, 57(5), 1434-1452.

٥- Sendjaya, S., Eva, N., Butarbutar, I., Robin, M., & Castles, S. (2020).

Creating a climate of servant leadership: A multiple-case study. Journal of Business Ethics.

► أبرزت أهمية خلق بيئة تنظيمية تسودها قيم القيادة الخادمة من خلال ممارسات إدارية متكاملة.

► دراسة منهجية شاملة تناولت 285 دراسة حول القيادة الخادمة وأكّدت آثارها الإيجابية على بيئة العمل.

► تناولت العلاقة بين القيادة الخادمة و"ثقافة الخدمة" في المؤسسات، ودورها في تحسين الأداء الفردي والجماعي.

### الخلاصة



تُظهر هذه الدراسة أن القيادة الخدمية ليست مجرد أسلوب إداري، بل هي رؤية أخلاقية وإنسانية شاملة تهدف إلى تمكين الآخرين وخدمتهم، وبالتالي خلق بيئة عمل إيجابية ومستدامة. ورغم تحديات تطبيق هذا النموذج، إلا أن أثره الإيجابي على الأفراد والمؤسسات والمجتمعات يجعله جديراً بالتطبيق والتطوير، لا سيما في عالم يحتاج أكثر من أي وقت مضى إلى قادة يتحلون بالحكمة والتواضع وروح الخدمة.

### المصادر العلمية

- 1.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.
- 2.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.
- 3.Sendjaya, S., Eva, N., Butarbutar, I., Robin, M., & Castles, S. (2020). Creating a climate of servant leadership: A multiple-case study. *Journal of Business Ethics*.
- 4.Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- 5.Spears, L. C. (1995). *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. Wiley.
- 6.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.
- 7.Sendjaya, S., Eva, N., Butarbutar, I., Robin, M., & Castles, S. (2020). Creating a climate of servant leadership: A multiple-case study. *Journal of Business Ethics*.
- 8.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.
- 9.Wiyono, D., Tanjung, R., Setiadi, H., Marini, S., & Sugiarto, Y. (2024). Organizational transformation: The impact of servant leadership on work ethic culture with burnout as a mediating factor in the hospitality industry. *arXiv preprint arXiv:2407.01533*.
- 10.Li, F., Liu, B., Lin, W., Wei, X., & Xu, Z. (2021). How and when servant leadership promotes service innovation: A moderated mediation model. *Tourism Management*, 85, 104302.
- 11.Shirin, A., & Kleyn, N. (2017). Servant leadership and employee engagement: A qualitative study. *Journal of Applied Business Research*, 33(6), 1173-1184.