



## الممارسة النبوية للقيادة الخادمة (دراسة نوعية)

د. عبد السلام أحمد حسين العروسي

أستاذ إدارة مصادر المعلومات المساعد || المعهد العالي للتدريب والتأهيل أثناء الخدمة

الشوكاني || صنعاء || phone: 00967775015554 || E: [Arosi707@gmail.com](mailto:Arosi707@gmail.com)

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على عناصر القيادة الخادمة كما بحثت في الأدبيات المعاصرة، ومن ثم تحليل ممارسات القيادة النبوية لهذه العناصر، بغرض الوصول إلى الكشف عن ممارسات القيادة النبوية للقيادة الخادمة بأمثلة عملية – ممثلة بشخص النبي ﷺ. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج النوعي، وبالتحديد المنهج التاريخي النوعي (المنهج الوثائقي التحليلي) للتعرف على كيفية ممارسة القيادة النبوية ممثلة بشخص النبي ﷺ للقيادة الخادمة، وتوصل البحث إلى: التعرف على عناصر القيادة الخادمة (الانصات، التقمص العاطفي، المساعدة، التوعية، الإقناع، وضع تصور للمستقبل، البصيرة، القيام بالخدمة، الالتزام بتحقيق تنمية الناس، بناء المجتمع)، ومن ثم تحديد العناصر المركزية التي شكلت الاطار العام للقيادة النبوية انطلاقاً من القيادة الخادمة، وذلك من خلال تأكيد ممارسة القيادة النبوية للقيادة الخادمة بأمثلة نموذجية عملية من شخص ﷺ، فالقيادة النبوية الإسلامية ممثلة بشخص الرسول الكريم ﷺ تتجاوز القيادة الخادمة التي وضعها (جرينليف 1970) بأشواط كثيرة، والتي هي أفضل مما وصلت إليه المدارس الغربية في القيادة الخادمة. وعليه فالنبي القائد محمد ﷺ يعد أعظم قائد خادم مر عبر التاريخ، ويشهد بذلك سلوكه القيادي المتميز، وخصائصه القيادية العظيمة، بل إن كل ما ذكره العلماء الغربيون في دراساتهم وأبحاثهم عن القيادة الخادمة كان يعتبر أساساً في القيادة عند المسلمين، وعند نبي البشرية ﷺ منذ أكثر من (1440) عاماً". وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات والمقترحات.

الكلمات المفتاحية: الممارسة النبوية، القيادة الخادمة، دراسة نوعية.

## Prophetic Practice of Servant Leadership (Quality Study)

Dr. Abdul Salam Ahmed Hussein Al-Arousi

Assistant Professor of Information Resources Management || The Higher Institute for Training and Rehabilitation  
during the service || Al-Shawkani || Sanaa ||

Email: [Arosi707@gmail.com](mailto:Arosi707@gmail.com) || phone: 00967775015554

**Abstract:** This Study aimed at achieve an items of Servant Leadership, and analyzing prophet leadership practice from the perspective of the most modern leadership theories, namely, servant leadership that combines prophet practical practices- represented by the person of the prophet (peace and blessing of Allah be upon him), and servant leadership from a modern administrative perspective, In order to achieve the study objective, the researcher used the qualitative method, namely the historical qualitative method to achieve how was prophet- peace and blessing of Allah be upon him- for servant with typical practical examples from the person of the prophet- peace and blessing of Allah be upon him- The findings of the study were as the following: achieve an items of Servant Leadership: (Listening, Empathy, Healing, Awareness, Persuasion, Conceptualization, Foresight, Stewardship, Commitment to the Growth of People and Building Community). achieve how

was prophet- peace and blessing of Allah be upon him- for servant with typical practical examples from the person of the prophet- peace and blessing of Allah be upon him-. "The Islamic prophetic leadership represented by person of the Holy prophet (Greeneleaf, 1970) with many strokes, which is better than the Western schools in Servant leadership Thus the prophet Commander Muhammad- peace and blessing of Allah be upon him- is the greatest leader of a servant passed through history, and all the Western scholars mentioned in their studies and research on the servant leadership was considered of Muslims, and the prophet of humanity for more than (1440) years.

**Keywords:** Prophetic practice, Leadership, quality study.

## 1- المقدمة.

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة، والتغيرات المتلاحقة؛ نتيجة الثورة المعرفية، الأمر الذي تحتاج فيه المؤسسات في العالم المعاصر إلى قيادات متميزة، وذلك من خلال استخدام اتجاهات حديثة في القيادة، ومواكبة للتطور السريع في أساليب القيادة والإدارة في ظل المتغيرات العالمية، كما أنها مطالبة بخلق أجواء مناسبة للمرؤوسين، يسود فيها العمل الجماعي، وروح الفريق الواحد.

وفي ظل ظهور ما يعرف بالتوجهات الحديثة في القيادة، ظهرت القيادة الخادمة Servant Leadership حيث يعد روبرت جرينليف (Robert Greenleaf) أول من أثار مفهوم القيادة الخادمة ضمن النظريات التنظيمية الحديثة في عام (1970) (Spears, 1996, 33)، وقد أشار فان Van (2007, 228) إلى أن الزمن قد تغير، وتغيرت أيضاً وجهات النظر عن سلوك القائد، وأصبح الطلب الحالي للمؤسسات موجهاً نحو إدارة أكثر أخلاقية تركز على مصلحة المرؤوسين، وتتبنى قيادة قائمة على أفكار من نظرية القيادة الخادمة تعطي اهتماماً لكل الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة. حيث تقوم العقيدة الرئيسية للقيادة الخادمة Servant Leadership على أن المرؤوسين سوف يكونوا أكثر ازدهاراً وحكمة، وأكثر استقلالية في أداء أعمالهم" (أبو القمصان، 2011، 3)، وتعتبر القيادة الخادمة نمط قيادة محب للآخرين، يسهم في تطوير الاتجاهات الإيجابية لدى المرؤوسين، وأكثر ارتباطاً في الوقت المعاصر بالبيئة (Sendjaya et al, 2008,402).

في حين أشار بعض باحثي القيادة الخادمة أمثال (Liden et al, 2008, 162; Reinke, 2004, 30) إلى أن القائد الخادم Servant Leader لا يستخدم قوته في إنجاز الأشياء، ولكنه يحاول أن يبحث ويقنع المرؤوسين معه، ويمتلك دور المسؤول عن الخدمة الذي يضع المؤسسة تحت رعاية أمينة، إنه محفز بالحاجة إلى الخدمة، وليس الحاجة إلى القوة، ولديه رغبة حقيقية في تلبية حاجات وأهداف المرؤوسين.

إن تطور فلسفات نظريات القيادة وممارستها عبر المراحل التاريخية قد تحول من النماذج التي كانت تنظر إلى قيادة الأفراد كمرؤوسين إلى مداخل أو فلسفة جديدة تركز على العلاقة بين طرفي العملية وهما: القادة والمرؤوسون، والتي تجعل المرؤوسين في الأولوية، ولعل القيادة الخادمة هي من جسدت هذه الفلسفة (Russel, 2001, 22).

ومن هذه الفلسفات موضوع القيادة الخادمة، والذي يحظى باهتمام بالغ لدى النخب الفكرية والأوساط الأكاديمية في الجامعات، والمعاهد الإدارية التدريبية؛ وما ذاك إلا لأهمية دراسة هذا الموضوع وتناوله بين المختصين والخبراء (البداح، 2009، 2).

ويؤكد متعب (2015، 2) بأن القيادة الخادمة أروع نماذج القيادة على الإطلاق؛ كونها احتلت الصدارة بين النظريات الأخلاقية التي تستند إلى الأفكار والمبادئ السماوية المرتبطة بالقيم والمثل الروحية، كما أنها تجعل حاجات الأفراد المرؤوسين أولوية للقائد الخادم قبل كل شيء.

والقيادة الخادمة نظرية ذات مضامين عملية تدعم كل من يريد أن يخدم الناس ليقودهم جماعات ومؤسسات، ويعد روبرت جرينلف (Robert Greenleaf) هو صاحب نظرية القيادة الخادمة Servant Leadership إذ يؤمن بأسلوب المساعدة، وتقديم يد العون لإنجاز الأعمال، وتحقيق الآمال (الغامدي، 2014، 26).

ويطلق نجم (2011، 344) على القيادة الخادمة اسم قيادة أنسنة العلاقات، فالقيادة الخادمة تقوم على فكرة ذكية وهي أن القيادة عندما تقود الأفراد لكي يكونوا أكثر استعداداً يقوموا هم بأنفسهم لخدمة الآخرين، وأن مما يكمل الفكرة حقاً هو أن الأفراد الذين تخدمهم يجب تحفيزهم لإنجاح القيادة الخادمة، بحيث يكونوا من نمط الأفراد الذين يميلون إلى الخدمة أولاً، أي لديهم الدافعية ليكونوا أكثر استعداداً لخدمة الآخرين، والقادة الخادمون هم الذين يخدمون المرؤوسين بالشكل الذي يمكنهم من خدمة الآخرين.

وبما لا يخفى على الباحثين أن تطوير الأدبيات النظرية لمختلف التخصصات، أو إثراء هذه الأدبيات من الأمور الضرورية في المجال المعرفي، والبحث ضمن هذا النطاق لا يقل أهمية البتة عن الدراسات البحثية ذات البنية الإحصائية، ولا سيما الدراسات ذات التخصصات الإدارية.

ومن خلال الاطلاع على الأدبيات النظرية المتعلقة بالمجال القيادي- وخاصة القيادة الخادمة- سيجد الباحث شحة في المصادر العربية، واستفاضة في المصادر الأجنبية، إلا أن القارئ يلحظ ندرة الاستفادة المباشرة أو غير المباشرة لأهم التجارب القيادية التي مرت على الإنسانية، ويستغرب أيضاً من التحديد لها، والتي هي بلا ريب شكلت لها نقلة نوعية، ليس على المستوى الضيق للأمم التي أرسلت إليهم الرسل من أجلها، بل أيضاً تعدى ذلك إلى البيئات المحيطة. وجميع أطراف العلاقات ذات الصلة، كما هو الحال مع البعثة النبوية المحمدية.

إن الجهد الجبار الذي بذله أولو العزم من الرسل- والذين هم بلا شك قادة من الطراز الأول- والنتائج التي حصدها، إن كل ذلك خليق بأن تكون قيادتهم للأمم التي أرسلوا إليها من أهم المصادر العملية العلمية في استخلاص الأدبيات النظرية، ولا سيما المتعلقة بأهم عملية إدارية اضطلعوا بها، ألا وهي القيادة. وبناء على ما سبق ظهرت الرغبة لدى الباحث في المحاولة قدر المستطاع لإثراء الأدبيات النظرية المتعلقة بالقيادة انطلاقاً من القيادة النبوية، ولا سيما السيرة النبوية.

#### مشكلة الدراسة:

ظهرت - خلال العقود الأخيرة- نظريات في القيادة كان من أهمها القيادة الخادمة Servant Leadership والملاحظ أن هذه النظرية الحديثة استفادت من كل الأدبيات السابقة، وبنيت عليها، لكنها في الوقت نفسه أهملت الاستفادة من الكثير من الممارسات القيادية الناجحة على مر التاريخ، ومن أهم تلك الممارسات الفريدة من نوعها أدبيات القيادات الإسلامية، وعلى رأسها القيادة النبوية، إضافة إلى أنها أكدت على الجانب الأخلاقي العالي، والبعد الروحي.

فالمدة الوجيزة التي عاشها النبي ﷺ في مقابل الأثر القيادي الكبير الذي تركه في نفوس أتباعه، ومن تبعهم، في البقعة المكانية التي كانت المجال الحيوي لعمله، وما كان لها من تأثير كبير على بقاع أخرى ممتدة في أصقاع الأرض، إن كل ذلك مؤشر واضح على النجاح القيادي الذي حققه، وهذا النجاح جدير بالاهتمام البحثي التخصصي؛ للاستفادة من هذه القيادة النبوية في إثراء المعرفة وصلها بتجارب حيوية عملية (عبد المولى، 2015، 3-4).

وعليه فإن الدراسة الحالية لا تقتصر على الموازنة بين التخصص الإداري والشعري المحض فقط، بل ستتعدى المحاولة في المساهمة في الإضافة المعرفية؛ سواء بالتعديل، أم إعادة الهيكلة وفق الرؤية الإسلامية بما يصب والقيادة الخادمة، في محاولة للوصول إلى أولى اللبانات العلمية لتأسيس نظرية نبوية ذات خلفية خادمة.

وعليه تمكن مشكلة الدراسة في عدم وجود نموذج إسلامي لنظرية القيادة الخادمة، إضافة إلى أنه لم ينل حقه من الدراسة، وما زال يكتنفه الغموض؛ في حين يستند معظم المسلمين اليوم إلى النظريات الغربية الحديثة، والتي يشوبها الكثير من القصور.

#### أسئلة الدراسة:

بناء على ما سبق؛ تتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

- 1- ما عناصر القيادة الخادمة كما بحثت في الأدبيات الإدارية المعاصرة؟
- 2- كيف كانت ممارسة النبي ﷺ لعناصر القيادة الخادمة؟
- 3- ما الأدلة العملية لكيفية ممارسة النبي ﷺ للقيادة الخادمة؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على عناصر القيادة الخادمة كما بحثت في الأدبيات الإدارية المعاصرة، ومن ثم معرفة كيفية ممارسة النبي ﷺ لعناصر القيادة الخادمة، من خلال أدلة عملية لهذه الممارسات.

#### أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية موضوعها، ولاسيما مع ندرة الدراسات التخصصية الإدارية التي تناولت القيادة من المنظور الإسلامي، وبذلك فمن المتوقع أن تفيد نتائج الدراسة على النحو الآتي:

- قد تسهم نتائج البحث في تبصير عموم المسلمين بجانب مهم من حياة رسولهم الكريم ﷺ؛ وبيان كيفية تطبيقها في حياتهم العملية.
- قد تمثل الدراسة إضافة معرفية مهمة للمكتبة العربية في مجال القيادة الخادمة.
- ويؤمل الباحث أن تسهم الدراسة في تعريف الباحثين من غير المسلمين بعظمة الإسلام والرسول الكريم ﷺ، وخصوصاً في مجال القيادة.
- من المؤمل أن تنعكس نتائج الدراسة في تحسين سلوكيات وممارسات القيادات الإدارية، وتعاملاتهم مع مرؤوسهم.

#### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية والبشرية: إن المجال التطبيقي العملي للدراسة سيكون مقتصرًا على شخصية النبي محمد ﷺ، وسلوكه العملي، بحيث لا يستعرض الباحث كل أحداث السيرة النبوية من أجل استخراج دروس القيادة، بل سيستعرض أدبيات علم القيادة الخادمة في ضوء ما أشار إليه سبيرز (Spears, 1996) من خصائص للقيادة الخادمة، ومن ثم سيسقط الباحث هذه الخصائص على شخصية النبي ﷺ، ثم يبين الشواهد النبوية علمها، والإضافات المعرفية المتاحة، من غير تكلف للمواقف.
- الحدود المنهجية: سيكون الهيكل الأساسي للأدب النظري للقيادة الخادمة مستفادًا من أحدث النظريات القيادية الأجنبية، وهذا لا ينفي الاستفادة من بقية الدراسات البحثية المتصلة بمجال البحث، وستكون كتب السيرة النبوية موضع التحليل لكيفية ممارسة النبي ﷺ للقيادة الخادمة.

## تعريف المصطلحات:

- القيادة الخادمة: يعرفها سبيرز Spears (1996، 33) بأنها: "نوع جديد من نماذج القيادة، يضع خدمة المرؤوسين في المقام الأول، ويشدد على تعزيز خدمة المرؤوسين منهجاً شاملاً للعمل، مع تعزيز الاحساس بالانتماء للجماعة، والمشاركة في عملية صنع القرار".
- وتعرف بأنها: "نوع من القيادة تتصف بالمبادئ الإنسانية ولها خصائص وممارسات ومشاهدة تركز على مبادئ أساسية من المساواة والاحترام والاستقامة في المؤسسة والمجتمع" (Greenleaf, 1997, 5).
- في حين يرى أرفينج Irving (2005، 24-25) بأنها: "عملية مشاركة بين القادة والمرؤوسين، وذلك لتحقيق هدف معين، ورؤية مشتركة تم وضعها، والتي تعود بالخير على الجميع".
- في حين يعرفها عابدين (2012، 1434) بأنها: "قيادة تنطلق من الاحساس بالمسؤولية عن خدمة الآخرين والرغبة بمساعدتهم والإشراف عليهم داخل المؤسسة التعليمية دون الركون إلى الهرمية وسلطة المركز".
- ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: نمط قيادي إسلامي قائم على أساس الأخلاق والقُدوة الحسنة وخدمة الآخرين، والذي ينبغي أن تنتهجه القيادات الإنسانية الأمر الذي يؤدي إلى تنفيذ المهام، وتحقيق أهداف مباحة في أقل وقت وجهد ممكنين.

## 2- الخلفية النظرية والدراسات السابقة.

### أولاً القيادة الخادمة:

#### نشأة القيادة الخادمة:

وجد المفهوم العام للقيادة الخادمة Servant Leadership منذ العصور القديمة، فقد تحدث تشاناكيا (Chanakya) في القرن الرابع قبل الميلاد في كتابه (Arthashastra) "بأن على الملك – القائد- أن يأخذ بعين الاعتبار ليس ما يرضي نفسه، ولكن ما يرضي رعاياه- مرؤوسيه-، وأن الملك هو خادم بأجر، ويتمتع بموارد الدولة مع الشعب". وتحدث أيضاً تاو تشنيك (Tao Teching) عن القيادة الخادمة التي نسبت إلى لاو تزو (Lao Tzu)، الذي عاش في الصين ما بين (570-490) قبل الميلاد، عندما قال: "إن أفضل الحكام الذي يدرك الناس وجوده، فيأتي واحد منهم يحبه ويثني عليه، ثم يأتي آخر يخشاه، وثالث يحتقره ويتحده"، وقال أيضاً: "إن القائد الخادم هو ذاتي الأضواء، ونادر الكلمات، وعندما ينجز مهمته يقول: لقد حققنا ذلك بأنفسنا" (Tzu & Ching, 2006, 15).

أما من حيث مصطلح القيادة الخادمة كمنط قيادي فقد ظهر للمرة الأولى في بداية السبعينيات من القرن العشرين في إدارة الأعمال بواسطة روبرت جرينليف (Robert Greenleaf) في مقالته التي نشرها عام (1970)، بعنوان: "The Servant As Leader"، وهي المقالة التي أحدثت ثورة في ممارسات القيادة، والتي تحولت فيما بعد إلى الفصل الأول من كتابه (seminal book) حيث أشار إلى أن القائد يجب أن يكون خادماً في المقام الأول، ويشعر بالمسؤولية تجاه الآخرين (Black, 2013, 439).

ويرجع تسمية القيادة الخادمة بهذا الاسم عندما استمد (Greenleaf) الإلهام من خلال تفاعله مع قراءاته لأحداث رواية قصيرة عنوانها "رحلة إلى الشرق" (The Journey to the East)، للكاتب هرمان هيس (Herman Hesse)، والتي كتبها عام (1956)، وتحدثت الرواية عن مجموعة من الرجال تم انتقاؤهم لرحلة دينية أسطورية بصحبة مرافق (خادم)

يدعى ليو (Leo)؛ وظيفته الاعتناء بتلك المجموعة من الرجال والسهر على راحتهم، وتشير أحداث القصة إلى أن الرحلة سارت على خير ما يرام إلى أن اختفى ليو (Leo) ذات يوم، فوُجعت المجموعة بعده في فوضى وتيهان دفعها لإلغاء الرحلة، ثم يبين الراوي وهو واحد من مجموعة الرجال الذين شاركوا في الرحلة أنه التقى ليو (Leo) بعد عدة سنوات من الرحلة، وذهب به إلى رجل الدين منظم الرحلة، ليكتشف أن ليو (Leo) الذي عرف بال خادم لم يكن إلا كبير رجال الدين، ومرشدهم الروحي (Hannay, 2012, 3; Black, 2013, 439).

ومن أحداث هذه القصة ظهرت بداية القيادة الخادمة، واستوحى العديد من الدروس عن دور القائد الخادم، وبمرور الوقت تطورت هذه الدروس في مفهومه للقيادة الخادمة، حيث اقترح (Greenleaf) تعريفاً للقائد الخادم بقوله: "القائد العظيم هو خادم أولاً" *the great leader is seen as servant first* وهذا يعد (Greenleaf) أول من أدخل مصطلح القائد الخادم *The Servant As Leader* استناداً إلى قناعته بأن القائد الجيد يجب أن يكون خادماً جيداً، يؤمن بأسلوب المساعدة، وتقديم يد العون لإنجاز الأعمال، الأمر الذي أحدث انقلاباً في مفهوم دور القيادة، حيث إنها تركز على قيادة قائمة على المشاركة والديمقراطية، وخدمة المرؤوسين بدلاً من القيادة الأوتوقراطية، وفي أثناء تلبية احتياجات المرؤوسين، لا يكفي القائد الخادم التركيز على مجموعة من الخصائص مثل: النزاهة، الأمانة، رفع الروح المعنوية داخل المؤسسة (Covey, 2006, 6).

ويضيف الكالا (Alcala, 2009, 23) بأن القائد الخادم أيضاً يسعى لتمكين المرؤوسين معه بدلاً من السيطرة عليهم، كما يستخدم وسائل إقناعهم بدلاً من إكراههم، فضلاً عن تشجيع المرؤوسين على المشاركة والإبداع، بالإضافة إلى تحقيق التوافق في الآراء داخل فريق العمل، فهو لا يسعى إلى الحصول على الامتيازات الخاصة، أو أن ينسب الإنجازات لنفسه، ولكن يفكر دائماً في كيفية مساعدة الآخرين مما يسهم في تحقيق غرض أسى وهو مصلحة المؤسسة.

وعلى الرغم من أن التنظير لهذا الموضوع يرجع إلى عهد قريب إلا أن الواقع العملي يتجسد منذ زمن بعيد في شخصية الرسول ﷺ والذي جسّد القول المأثور (سيد القوم خادهم) (الألباني، 1988، برقم: 3323؛ والألباني، 1992، برقم: 1502؛ والسخاوي، 1985، برقم: 597)، فكان القدوة وكان كما قال فيه رب العزة (وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ) (سورة القلم الآية: 4). وفيما يأتي عرضاً لمفهوم القيادة الخادمة من خلال التعرف على الأساس الذي تقوم عليه، وسلوك القيادة الخادمة، وخصائصها.

### تعريف القيادة الخادمة:

هناك العديد من التعريفات للقيادة الخادمة، وتختلف التعريفات باختلاف الزاوية التي ينظرون إليها، لذا يصعب أن تجد تعريفاً موحداً لها، وفيما يأتي سرد بعض التعاريف:

تعرف بأنها: "الفهم والممارسة للقيادة التي تسمو على الاهتمام أو المصالح الذاتية للقائد، وهذه القيادة تروج نحو تثمين وتطوير الناس، وبناء المجتمع والانصاف بحب الغير، ومنح القيادة للأصلح من الناس، والمشاركة في النفوذ والمكانة لما هو صالح لكل أفراد المؤسسة، وللمؤسسة ذاتها، وأيضاً لهؤلاء الذين تقوم المؤسسة بخدمتهم" (Laub, 1999, 81).

وتعرف أيضاً بأنها: "فلسفة ومجموعة من الممارسات التي تثير حياة الأفراد وتعمل على بناء مؤسسات أفضل، وبالتالي تؤدي إلى خلق عالم أكثر عدالة وعناية بالأفراد" (غالي، 2015، 9).

ويرى عودة (2016، 14) بأنها: "فهم وممارسة القيادة التي تضع مصلحة المرؤوسين فوق المصلحة الذاتية للقائد من خلال تمكين المرؤوسين، ومساعدتهم على التطور والنجاح، والاهتمام بهم، وحثهم على التصرف بأخلاق، والرعاية الشخصية بهم، وبناء وتطوير المجتمع".

ويعرفها الباحث بأنها: نمط قيادي إسلامي قائم على أساس الأخلاق والقدوة الحسنة وخدمة الآخرين، والذي ينبغي أن تنتهجه القيادات الإنسانية الأمر الذي يؤدي إلى تنفيذ المهام، وتحقيق أهداف مباحة في أقل وقت وجهد ممكنين.

#### أهمية ومزايا القيادة الخادمة:

اكتسبت القيادة الخادمة قدراً هائلاً من الدراسات والبحوث خاصة في المؤسسات والمنظمات الأمريكية؛ باعتبارها حل واعد لخلق كادر قيادي يتصف بالكفاءة والمبادئ، والتركيز على المرؤوسين. كما تكمن أهمية القيادة الخادمة في استيعابها للمتغيرات المتسارعة في العالم المعاصر، أكثر من أي وقت مضى، وأكثر تنافساً من حيث استيعاب التغيرات التقنية، والمنافسة الدولية، وقوة العمل المتغير سكانياً (Spears, 1996, 1). في حين يرى باس Bass (2000, 29) أن القيادة الخادمة تشجع على التعلم والنمو، وتلعب دوراً هاماً في قيادة المؤسسات مستقبلاً، وبما أن معظم المؤسسات بحاجة إلى التعلم في جميع المستويات الإدارية من أجل التكيف مع البيئة الخارجية المتغيرة؛ لذلك فاتباع استراتيجية القيادة الخادمة تكون ذات فائدة لقادة اليوم؛ لأنها تتيح وتمكن المرؤوسين من التعلم والنمو.

ويذكر جلاب (2011, 516) أن القيادة الخادمة تبدو أكثر أهمية من خلال:

- 1- دور القائد الخادم الذي يؤثر مصالحه الشخصية، بمصالح المرؤوسين، والاهتمام بخدمة حاجاتهم.
  - 2- مساعدة المرؤوسين على تحقيق النمو والتطور.
  - 3- منح المرؤوسين الفرصة لتحقيق ما يطمحون إليه مادياً وشعورياً.
  - 4- مساعدة المرؤوسين على بلوغ أهداف المؤسسة التي يعملون بها.
- بينما يشير ديريندونك (Dierendonck, 2011, 1237) أن القيادة الخادمة تؤثر على المرؤوسين في ثلاث

مستويات:

- 1- المستوى الفردي (تحقيق الذات، السلوك الإيجابي، زيادة الأداء).
  - 2- مستوى الفريق (زيادة فعالية الفريق).
  - 3- المستوى التنظيمي (زيادة التركيز على الاستدامة، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات).
- ويرى الباحث أن أهمية القيادة الخادمة تكمن في هذا النمط ذاته، فهي تسعى لتمكين المرؤوسين، وتعمل على تشجيعهم، وتنمية مهاراتهم، وتخلق مزيداً من الثقة بين القادة والمرؤوسين، مع إعطائهم مزيداً من الحرية، وقدراً كبيراً لممارسة قدراتهم الخاصة في أعمالهم.

#### عناصر القيادة الخادمة في الأدبيات الإدارية المعاصرة:

ميز (Spears, 1996, 27; Arrington, 2015, 19) عشر خصائص للقيادة الخادمة:

1. الانصات Listening، التأكيد على أهمية الاتصال والبحث لتحديد رغبة المرؤوسين.
2. التقمص العاطفي Empathy، فهم المرؤوسين، والظروف التي تواجههم.
3. المعالجة Healing، القدرة على مساعدة الجميع.
4. الوعي Awareness، التحلي باليقظة.
5. الإقناع Persuasion، التأثير على المرؤوسين معتمداً على الحججة، وليس على السلطة الوظيفية.
6. وضع تصور للمستقبل Conceptualization، التفكير للمستقبل.
7. البصيرة (الحكمة) Foresight، توقع النتائج، سريع البديهة.

8. القيام بالخدمة Stewardship، الرعاية الأمنية وتحقيق حاجات المرؤوسين.
9. الالتزام بتحقيق تنمية الناس Commitment to the Growth of People، تكون أساسية في حياة القادة.
10. بناء المجتمع Building Community، التأكيد على أن المجتمعات المحلية تكون أساسية في حياة الأشخاص.

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

1. دراسة (العروسي، 2017) هدفت الدراسة إلى بناء أنموذج قياس فاعلية القيادة الخادمة في جودة الحياة الوظيفية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات اليمنية، وذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في التعرف على مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة، كما سعى البحث للتعرف على فاعلية القيادة الخادمة في جودة الحياة الوظيفية لدى القيادات الأكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في الجامعات اليمنية. ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهجين الآتين: المنهج السيكمومتري، في بناء المقياس، المنهج الوصفي بشقيه: المسحي والارتباطي، وقام الباحث باختيار عينتين للبحث: الأولى بالطريقة الصدفية (عينة مفتوحة) بلغت (442) فرداً، والثانية بالطريقة الطبقيّة العشوائية بلغت (582) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى بناء أنموذج (مقياس مقنن) للقيادة الخادمة للقيادات الأكاديمية يضم (36) فقرة، موزعة على خمسة أبعاد، إن مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة في الجامعات اليمنية كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.65)، وبانحراف معياري (0.861)، هناك فاعلية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد القيادة الخادمة ككل وجودة الحياة الوظيفية ككل لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات اليمنية، حيث بلغ معامل الارتباط (R) (0.71)، أما معامل التحديد (R2) فقد بلغ (0.506).
2. دراسة (حلي، 2016) هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة للقيادة الخادمة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين من وجهات نظر مديريها ومعلميها، ومن أجل تحقيق ذلك قامت الباحثة بتطوير استبانة تم توزيعها على عينة مقدارها (903) تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقيّة، واستخدمت المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي، وتوصلت إلى النتائج الآتية: وجود درجة استجابة كبيرة في درجة ممارسة القيادة الخادمة، وجود علاقة إيجابية بين درجتي القيادة الخادمة والتنمية المهنية للمعلمين، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الخادمة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث، وفي متغير الوظيفة لصالح المدير، وفي متغير المؤهل العلمي لصالح ماجستير وما فوق، وفي متغير سنوات الخبرة لصالح (10) سنوات فأكثر، وفي متغير المنطقة التعليمية لصالح مديريات نابلس وقباطية وطولكرم.
3. دراسة (النشاش، والكيلاني، 2015): هدفت إلى تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية في الأردن، كما هدفت أيضاً إلى بيان أهمية القيادة الخدمية في الأردن كما تراها القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم والمدارس الثانوية في الأردن، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية مثلت المتغيرات المراد دراستها (الجنس، المؤهل العلمي، والمسعى الوظيفي)، وتكونت من (510) قائد تربوي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم تطوير أداة الدراسة (مدونة أخلاقية) على مقياس تقييم القيادة التنظيمية الخادمة لـ (لوب، 1999) The Organizational Leadership Assessment، وأظهرت نتائج الدراسة ما يأتي: القيادات التربوية في الأردن تمارس القيادة الخدمية بدرجة متوسطة. كما حصلت مجالات المدونة الأخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن على أهمية عالية. وجود ثمانية مبادئ أخلاقية للقيادة الخدمية في الأردن من خلال واقع الأهمية والممارسة، ومن خلال الأدب النظري المتعلق بالموضوع.
4. دراسة (Arrington, 2015): هدفت إلى كشف العلاقة بين مساندة الفريق الأكاديمي كقادة خدام ورضا الطلبة، كما هدفت إلى معرفة مدى ممارسة الفريق الأكاديمي للقيادة الخادمة في مؤسسات التعليم العالي في ولاية المسيسيبي،

وتكونت عينة الدراسة من الطلبة، حيث بلغت عينة الدراسة (1451) طالب وطالبة، وتم اختيارهم بالطريقة القصدية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتبنى الباحث مقياس (OLA)، تقييم القيادة التنظيمية Organizational Leadership Assessment، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: إن مستوى ممارسة الفريق الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي في ولاية مسيسيبي كان متوسطاً. هناك أربع من مؤسسات التعليم العالي في ولاية مسيسيبي من عينة الدراسة لا يمارس الفريق الأكاديمي القيادة الخادمة، كما أن هناك ثلاث مؤسسات من مؤسسات التعليم العالي في ولاية مسيسيبي من عينة الدراسة تمارس القيادة الخادمة، في مؤسسات التعليم العالي في ولاية مسيسيبي، وذلك لصالح مؤسسات التعليم العالي صغيرة الحجم. كما توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة ورضا الطلبة في مؤسسات التعليم العالي في ولاية مسيسيبي الأمريكية.

5. دراسة (Erkutlu & Chafra, 2015): وهدفت إلى اختبار العلاقة بين القيادة الخادمة وممارسة الأخلاقيات في الجامعات التركية، كما هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة الخادمة على التمكين والالتزام النفسي في هذه الجامعات، وتكونت عينة الدراسة من (10) جامعات تركية واختار الباحثان العينة البشرية بطريقة عشوائية بسيطة أيضاً والمكونة من (793) عضواً بهذه الجامعات، إضافة إلى (46) عميداً وعميدة، واتبع الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وتبنى الباحثان مقياس (Ehrhart's, 2004)، للقيادة الخادمة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: إن ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات التركية كانت بشكل متوسط. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لممارسة القيادة الخادمة في الجامعات التركية تعزى لمتغيرات الدراسة (أعمار أعضاء هيئة التدريس، النوع الاجتماعي لأعضاء هيئة التدريس، النوع الاجتماعي لعمداء الكليات، سنوات الخبرة لأعضاء هيئة التدريس). توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لممارسة القيادة الخادمة في الجامعات التركية تعزى لمتغير أعمار العمداء، وذلك لصالح العمداء الذين أعمارهم فوق أربعين سنة، كما توجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لصالح العمداء الأكثر خبرة. كما توجد علاقة ارتباطية متوسطة بين القيادة الخادمة في الجامعات التركية وممارسة الأخلاقيات. وتوجد علاقة ارتباطية متوسطة بين القيادة الخادمة في الجامعات والتمكين النفسي.

### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض للدراسات السابقة سواء الدراسات العربية أو الدراسات الأجنبية، فقد اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم، حيث اعتمدت جميع الدراسات السابقة على المنهج الكمي وبالتحديد المنهج الوصفي المسحي، في حين أن البحث الحالي اعتمد على المنهج النوعي وبالتحديد المنهج التاريخي النوعي (المنهج الوثائقي التحليلي)، إضافة إلى أن الدراسات السابقة قد اختارت العينة بالطريقة العشوائية، باستثناء دراسة (Arrington, 2015) فقد اختار عينته بالطريقة القصدية، وهي ما تتشابه مع البحث الحالي في اختيار العينة بالطريقة القصدية، وهذا أبرز ما ميّز البحث الحالي عن بقية الدراسات السابقة، في تناوله موضوعاً جوهرياً والذي يُعد من إحدى الدراسات التي تحاول تأصيل مفاهيم واتجاهات حديثة في القيادة في ضوء الممارسات النبوية لمثل هذه التوجهات. كما استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في: إثراء الإطار النظري.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

يندرج تصنيف هذه الدراسة تحت مظلة البحث النوعي، وبالتحديد المنهج التاريخي النوعي- (المنهج الوثائقي التحليلي)-، وهو منهج بحثي وثائقي غير تفاعلي، يعتمد على الوثائق لجمع البيانات، بحيث تعرض الحقائق بطريقة سردية،

يستخدم فيها الباحث الكلمات، ونادراً ما يستخدم الباحث في هذا النوع من الأبحاث البيانات الرقمية. ويكون الباحث منضبطاً ذاتياً، بعيداً عن التحيز، سواء عند جمع البيانات أو عند تحليلها. مستنداً في ذلك إلى ما يستقيه من أدلة علمية صحيحة تبرهن استنتاجاته، للإجابة عن أسئلة الدراسة بما يتفق معه في مضمونها وفق الخطوات التالية:

1. الرجوع إلى المصادر الأولية، وتشمل القرآن الكريم، وكتب السيرة، وكتب الحديث.
2. الرجوع إلى المصادر الثانوية ذات العلاقة .
3. الرجوع إلى الرسائل العلمية والأبحاث المحكمة التي تناولت موضوع الدراسة.

### تجلي القيادة الخادمة في الممارسة النبوية للقيادة:

لا يستطيع الباحث أن يصل إلى إثبات فرضية وجود نموذج قيادي إسلامي (نبوي) متفوق على نمط القيادة الخادمة قبل المعرفة العملية من تحقق خصائص القيادة الخادمة في القيادة الإسلامية، ومن هنا سيكون هذا المحور بيان مدى وفرة عناصر القيادة الخادمة في الممارسات النبوية العملية والقولية لخاتم النبيين محمد ﷺ، وذلك من خلال تتبع كل خاصية من خصائص القيادة الخادمة على حده، ومعرفة مدى توافرها في القيادة النبوية.

وستكون هذه الجزئية خاصة بإجابة السؤالين الثاني والثالث من أسئلة الدراسة؛ وذلك من خلال استقراء للوثائق التاريخية في كتب السير النبوية، وكتب الحديث على اختلاف أنواعها، فالوثائق هي المصادر الأساسية للمعرفة للبحوث التاريخية النوعية، وتقوم طريقة المنهج التاريخي على تفسير تلك الوثائق التاريخية لتفكيك بنية كل عنصر لمعرفة أهم مكوناته الأساسية، ومن ثم التمثيل على هذه المكونات من حقل السيرة النبوية، ومن الطبيعي تقاطع كثير من هذه الصفات مع بعضها البعض، ومن الطبيعي التفاوت في مدى عمق هذه الصفات لدى القادة، وفي الصفحات التالية سيضرب الباحث أمثلة على بعض هذه الصفات من السيرة النبوية.

حيث تناول القرآن في آيات عديدة ومواقف مختلفة، ومن زوايا وأبعاد متكاملة منها ما يحدد كيف يتم اختياره، وماهي المقومات التي تبرر ذلك، مثل ما حدث في موقفي طالوت ويوسف عليهما السلام، ومنها ما يتناول نمط وأسلوب القائد مع مرؤوسيه، مثل تلك الآيات التي وردت في وصف النبي ﷺ، وأسلوبه في القيادة والتعامل مع مرؤوسيه، ومنها ما يتعامل ما دوره في التغيير والتأثير على من حوله (البلوي، 2010، 4)، وسيحاول الباحث التركيز على الجانب الخاص بنمط القيادة الخادمة حيث يقول الله سبحانه وتعالى في وصف النبي ﷺ (فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ) (آل عمران: 159)، ولقد تطورت القيادة وتنوعت مجالاتها وأساليبها ومسؤولياتها بعد هجرة الرسول ﷺ إلى المدينة المنورة، وأقام فيها الدولة الإسلامية، وقام بتسيير شؤونها، وتديير أمورها، والعناية بمصالحها، مثل تنظيم وبعث الجيوش، وتوزيع الغنائم، وعقد المواثيق والعهود، وإدارة بيت المال، وتنظيم وتكليف القادة والولاة، وإقامة الحدود، وإرسال الدعاة والرسول وغير ذلك من إدارة حياة المسلمين، وتسيير أمورهم قائماً بمصالح الدولة الإسلامية الدينية الدنيوية، حتى لحق بالرفيق الأعلى، بعد أن رسم للمسلمين من بعده المنهج، ووضح لهم الطريق، وأقام الحجة.

ثم جاء من بعده ﷺ الخلفاء الراشدون - رضي الله عنهم- مهتمين بهديه، ومتأسين ومقتدين به، سائرين على نهجه، مهتمين بشؤون القيادة والخلافة، يحكمون ويسوسون الناس بالعدل والحكمة والرحمة، شعارهم إقامة العدل، وهداية الخلق، وعمارة الأرض وفق المنهج الرباني الذي أخذوه عن الرسول ﷺ فعنوا باختيار الولاة والقادة ممن عرفوا بالقوة والأمانة، والنصح للخلق، حتى فتح الله على أيديهم القلوب والبلاد، وأسهموا جميعاً في بناء حضارة إسلامية عريقة كان لها أثرها الخير والفريد في تاريخ الإنسانية عبر القرون (البلوي، 2010، 5).

ومن خلال مراجعة الأدب النظري والاطلاع من الباحث فيما يتعلق بالقيادة الخادمة بوجه عام، وخصائصها بوجه خاص، يجد أن كل ما ذكره العلماء الغربيون في دراساتهم وأبحاثهم عن القيادة الخادمة كان يعتبر أساساً في القيادة عند المسلمين، وعند نبي البشرية ﷺ منذ أكثر من (1440) عاماً.

ويقوم هذا النمط القيادي في الإسلام على أساس احترام الفرد كإنسان، واعطائه قدرًا أكبر من المشاركة في الإشراف والتوجيه، والحرص على الاستشارة بأرائه وإقرار الصواب منها، مع الاقلال قدر الإمكان من التوجيه الصارم، والتحكم المتعسف من جانب مشرفهم، عملاً بحديث سهل بن سعد قال: قال النبي ﷺ: (سيد القوم خادمهم) (الألباني، 1988، برقم: 3323؛ والألباني، 1992، برقم: 1502؛ والسخاوي، 1995، برقم: 597)، ويقوي هذا الحديث حديث أبو هريرة- رضي الله عنه- قال: أن النبي ﷺ قال: (من تواضع لله درجةً رفعه الله درجةً حتى يجعله في عليين، ومن تكبر على الله درجةً وضعه الله درجةً حتى يجعله في أسفل سافلين) (مسند الإمام أحمد، برقم: 27324)، فكان النبي ﷺ القدوة، وكان كما قال فيه رب العزة: (وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ) (القلم: 4)، وليس هذا فحسب، فقد جسد النبي ﷺ احترام الفرد كإنسان نابع من كونه مكرماً من قبل الله عز وجل، وبغض النظر عن دينه، حيث مرت بالنبي ﷺ جنازة فقام لها احتراماً. فقيل له: إنها جنازة يهودي. فقال ﷺ: "أليست نفساً" (صحيح البخاري، برقم: 1250)، وكل ذلك الاحترام مستقى من قوله تعالى: (وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلاً) (الإسراء: 70)، وهذا الاحترام الشديد للمخلوق البشري تعدى إلى الحيوان أيضاً، فقد أخبر النبي ﷺ أنه: "عذبت امرأة في هرة حبستها حتى ماتت جوعاً، فدخلت فيها النار" (صحيح البخاري، برقم: 2236).

وكما كان النبي ﷺ يساعد أصحابه في بناء المسجد، ويرفع الحجر بنفسه، ويشارك أصحابه في حفر الخندق، وينقل بنفسه التراب حتى أغمر بطنه، أو أغبر بالتراب، بل ويتصدى لما يعجزون عنه من الحفر، كما كان يأخذ نصيبه معهم من الجوع والبرد والجهد الشديد، وكان يساعد أهله في بيته، فيخصف نعله، فقد كان القائد الذي لم تنجب البشرية مثله، فقد كان يصنع قادة لا مرؤوسين، تلك هي عظمة القيادة النبوية ممثلة في شخص النبي ﷺ فكم هي عدد الأوامر التي كان يلقيها النبي ﷺ بصورة التشجيع والتحفيز حتى في أحلك الظروف والأزمات، روى حذيفة بن اليمان- رضي الله عنه- عندما قال: لقد رأيتنا مع رسول الله ﷺ في الأحزاب، وأخذتنا ريح شديدة، فقال رسول الله ﷺ: (ألا رجل يأتيني بخير القوم جعله الله معي يوم القيامة) (ابن كثير، 1976، ج 2، 343).

### ملاحم سلوك القيادة الخادمة في القيادة النبوية

ومن خلال ما سبق عرضه، في الآتي يوجز الباحث بعضاً من ملاحم سلوك القيادة الخادمة في القيادة النبوية ممثلة في شخص النبي محمد ﷺ وخصائصه كقائد خادم، وذلك ببيان أن ما حدده (سبيرز 2010) (Spears, 2010) من خصائص القيادة الخادمة متوفر بجلاء في قيادته ﷺ وذلك كما يأتي:

1- الإصغاء: من مظاهر الإصغاء للآخر في شخصية النبي ﷺ الإصغاء حتى لغير الأتباع، وخير مثال على ذلك: حين أتى عتبة بن ربيعة فجلس إلى النبي ﷺ فقال له: يا ابن أخي إنك منا حيث قد علمت من السلطنة في العشيعة، والمكان في النسب، وإنك أتيت قومك بأمر عظيم فرقت به جماعتهم، وسفهت به أحلامهم، وعبت به آلهتهم ودينهم، وكفرت به من مضى من آباءهم، فاسمع مني أعرض عليك أموراً تنظر فيها لعلك تقبل منها بعضها. فقال له رسول الله ﷺ: "قل يا أبا الوليد أسمع"، قال: يا ابن أخي إن كنت تريد بما جئت به من هذا الأمر مالاً جمعنا لك من أموالنا حتى تكون أكثرنا مالاً، وإن كنت تريد به شرفاً سودناك علينا حتى لا نقطع أمراً دونك، وإن كنت تريد به ملكاً ملكناك علينا، وإن كان هذا الذي يأتيك رثياً تراه لا تستطيع رده عن نفسك طلبنا لك الطب، وبذلنا فيه أموالنا حتى تبرئك

منه... حتى إذا فرغ عتبة ورسول الله يستمع منه قال له النبي ﷺ: "أفد فرغت يا ابا الوليد؟" قال عتبة: نعم، قال النبي ﷺ: "فاسمع مني"، قال عتبة: أفعل، فقال ﷺ: "بسم الله الرحمن الرحيم..... وجرى بينهما حديث طويل (ابن هشام، 2010، 139).

2- التعاطف: يجب على القائد الخادم أن يتعاطف مع احتياجات المرؤوسين بعد أن يفهمهم، فالناس يحتاجون لمن يقبلهم ويتعرف على نفوسهم المتفردة، والقائد الخادم يجب أن يفترض النية الحسنة في مرؤوسيه، ولا يلفظهم حتى لو اضطر أن يرفض أحياناً مستوى أدائهم. وفي ذلك أن رسول الله ﷺ المثل الأعلى في العطف والرحمة والرفق، وصفه القرآن الكريم بالرحيم في قوله تعالى: (وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ) (الأنبياء: 107). وكان ﷺ يوصي أصحابه بالرحمة، ومن ذلك: حديث جرير بن عبد الله- رضي الله عنه- قال: قال رسول الله ﷺ: (لا يرحم الله من لا يرحم الناس) (البخاري، برقم: 6852). وفيما يدل على الاهتمام الإنساني من الرسول ﷺ برعيته حديث معاوية بن الحكم السلمي- رضي الله عنه- حيث قال: (بيننا أنا أصلي مع رسول الله ﷺ إذ عطس رجل من القوم فقلت يرحمك الله فرماني القوم بأبصارهم، فقلت واثكل أمياه ما شأنكم تنظرون إلي فجعلوا يضربون بأيديهم على أفخاذهم فلما رأيتهم يصمتونني سكت فلما صلى رسول الله ﷺ فبأبي هو وأمي ما رأيت معلماً قبله ولا بعده أحسن تعليماً منه فوالله ما نهزني ولا ضربي ولا شتمني قال: إن هذه الصلاة لا يصلح فيها شيء من كلام الناس إنما هو التسبيح والتكبير وقراءة القرآن) (صحيح مسلم، برقم: 537؛ ومسند الإمام أحمد، برقم: 23350). هذا وقد كان النبي ﷺ يعطي كل واحد من جلسائه حقه من الالتفات إليه، والعناية به، حتى يظن كل واحد منهم أنه أحب الناس إلى رسول الله ﷺ.

وعليه فقد قدم النبي ﷺ مستويات عالية من السلوك الأخلاقي والأدبي العملي مع صحابته الكرام، حتى استطاع أن يصل إلى هذه الدرجة المثالية وبسبب هذه المستويات العليا العملية من السلوك الأخلاقي يتفهم المرء قول الله عز وجل: (لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا) (الأحزاب: 21)، وكنتيجة منطقية لهذا السلوك الأخلاقي كان النبي ﷺ موضع احترام لكل من حوله، سواءً قبل البعثة أم بعدها.

3- الاحتواء العاطفي (العلاقات الإنسانية): من أعظم نواحي القوة في القيادة الخادمة: هو النمو في شفاء الذات وشفاء الآخرين. كثير من الناس لديهم نفوس مكسورة ويعانون من جروح متنوعة في المشاعر. ومع أن هذا جزءاً من كيان الإنسان، إلا أن القادة الخدام يدركون أن لديهم فرصة للمساعدة على تكميل من يتعاملون معهم. فيما يتعلق بتفاعل القيادة النبوية الخادمة للآخرين، وإدراك النبي ﷺ لاحتياجات مرؤوسيه الفردية، واهتماماتهم، يذكر الباحث قصة النبي ﷺ مع جابر بن عبد الله- رضي الله عنهما-، التي قصها جابر عن نفسه حيث قال: خرجت مع رسول الله في غزوة ذات الرقاع مرتحلاً على جمل لي ضعيف، فلما قفل رسول الله جعلت الرفاق تمضي، وجعلت أتخلف، حتى أدركني رسول الله فقال: "مالك يا جابر؟" قلت يا رسول الله أبطأ بي جملي هذا، قال النبي ﷺ: "فأتخه" وأناخ رسول الله، ثم قال: "أعطني هذه العصا من يدك"، فأعطيتها إياها، فنخس الرسول بها الجمل نخسات، ثم قال لجابر: "اركب"، يقول جابر: فركبت فخرج يواحق ناقته مواهقة، (خرج مسرعاً). قال جابر: وتحديث معي رسول الله، فقال: "أتبيني جملك هذا يا جابر؟" قلت يا رسول الله: بل اهبه لك، قال النبي: "لا، ولكن بعنيه"، قال جابر: فسميني به، قال النبي: "قد قلت أخذته بدرهم"، قال جابر: لا إذا يغبنني رسول الله، قال النبي: "فبدرهمين"، قال جابر لا... يقول جابر: فلم يزل يرفع لي رسول الله حتى بلغ الأوقية، قال جابر: فقد رضيت، هو لك، ثم قال النبي: "يا جابر هل تزوجت بعد؟" قال: نعم يا رسول الله، قال النبي: "أثيباً أم بكرأ؟" قال جابر: بل ثيباً، قال النبي: "أفلا جارية تلاعبها وتلاعبك؟" قال جابر: يا رسول الله إن أبي أصيب يوم أحد، وترك بنات له سبعاً، فنكحت امرأة جامعة تجمع رؤوسهن، وتقوم عليهن، قال النبي ﷺ: "أصبحت إن شاء الله".

وفي اليوم التالي قال جابر: فلما أصبحت أخذت برأس الجمل فأقبلت به حتى أنخته على باب رسول الله، ثم جلست في المسجد قريباً منه، وخرج رسول الله فرأى الجمل، فقال: "ما هذا؟" قالوا: يا رسول الله هذا جمل جاء به جابر، قال النبي ﷺ: "فأين جابر؟" وعندما جاء جابر قال له النبي: "تعال يا ابن أخي خذ برأس جملك فهو لك، ودعا النبي بلائاً فقال: "أذهب بجابر فأعطه أوقية"، يقول جابر: فذهبت معه فأعطاني أوقية وزادني شيئاً يسيراً (مسند الإمام أحمد، برقم: 15068).

الاحتواء العاطفي النوعي ظاهر بامتياز في هذا الحوار، الذي أجراه القائد الخادم ﷺ مع أحد أتباعه الفقراء، واتخذ النبي ﷺ هذه المساومة التجارية الطويلة والماتعة من أجل أن يياسطه بالحديث سائلاً عن همومه وغمومه، ومن الملاحظ أن النبي ﷺ لم تكن له حاجة إلى ذلك الجمل، وأراد أن يساعد جابراً بأن يسمع منه بقلب مفتوح، ومن ثم لبي حاجته المادية من دون إراقة ماء وجه ذلك التابع، بل حفظ لجابر كرامته.

4- توعية الآخرين: لعل من بين أعظم جوانب شخصية الرسول ﷺ شخصيته القيادية الواعية، وعبقريته الفذة، حيث تمكن ببساطة ويسر من تفجير الطاقات الإبداعية والابتكارية لصحابته- رضوان الله عليهم- على اختلاف قدراتهم ومستوياتهم، وجعل كلاً منهم يعمل عقله وفكره لخدمة الفكرة التي آمن بها، وذلك بأعلى درجات الكفاءة، والفاعلية الفردية والتنظيمية.

فقد جعل كلاً منهم قائداً مميزاً في مجاله، يستشعر أعلى درجات المسؤولية، وينغمس في العمل لفكرته بكل كيانه ووجدانه، ويشارك ويبدع ويبادر بتقديم أفكاره ورأيه دون انتظار أن يطلب ذلك منه. ولعل هذه واحدة من أعلى درجات النمط القيادي الخادم، والذي ظهرت أمارته في مواقف عدة، أشهرها: يوم بدر، ومبادرة الحباب بن المنذر باقتراح موضع لتزول الجيش الإسلامي غير ذلك الموضوع الذي أمر به الرسول ﷺ، والذي دل على مدى إحساسه بالمسؤولية والمشاركة والمبادرة، وإعمال فكره وعقله في جغرافية المكان، وكأنه القائد الأعلى للجيش، وليس مجرد جندي عادي.

وكان النبي ﷺ يدرك إمكانات وقدرات صحابته- رضي الله عنهم- فعن أنس بن مالك- رض الله عنه- قال: قال رسول الله ﷺ: "أرحم أمتي بأمتي أبو بكر، وأشدهم عمر، وأصدقهم حياءً عثمان، وأعلمهم بالحلال والحرام معاذ بن جبل، وأفرضهم زيد بن ثابت، وأقرؤهم أبي، ولكل أمة أمين، وأمين هذه الأمة أبو عبيدة بن الجراح" (سنن الترمذي، برقم: 3790؛ وسنن ابن ماجه، برقم: 155).

5- الإقناع: كقائد خادم ينبغي الاعتماد على الإقناع بدلاً من السلطة التي يمنحها المنصب، القائد الخادم ينشد اقناع الآخرين عوضاً عن إجبارهم على الاذعان، هذا العنصر الخاص هو أحد أوضح سبل التمييز بين النموذج السلطوي التقليدي للقيادة، وبين نموذج القائد الخادم. وفي الحوار الراقى التالي نتيجة طبيعية للإقناع، ومحاصرة الإمعانية، فقد جاء شاب إلى النبي ﷺ قائلاً: أئذن لي في الزنا!! فصاح به الناس، وزجروه فقالوا: مه مه؟ أما النبي ﷺ فقد قال للفتى: "أذن مني"، فدنا منه حتى جلس بين يدي النبي ﷺ، فقال له النبي ﷺ: "أتحبه لأملك؟" قال الفتى: لا والله جعلني الله فداك. قال ﷺ: "ولا الناس يحبونه لأمهماتهم، أفتحبه لابنتك؟" قال الفتى: لا والله يا رسول الله، جعلني الله فداك. قال ﷺ: "ولا الناس يحبونه لبناتهم، أفتحبه لأختك؟" قال الفتى: لا والله يا رسول الله، جعلني الله فداك، ثم قال ﷺ: "ولا الناس يحبونه لعماتهم، أتحبه لخالتك؟" قال الفتى: لا والله يا رسول الله، جعلني الله فداك، ثم قال ﷺ: "ولا الناس يحبونه لخالاتهم" فوضع النبي ﷺ يده على صدره وقال: "اللهم اغفر ذنبه، وطهر قلبه، وحسن فرجه" (مسند الإمام أحمد، برقم: 22265).

يلاحظ الباحث في هذا الحديث قدرته ﷺ في الإقناع، وفي الثقة التي غرسها بين مرؤوسيه، وهذه الشجاعة الفكرية لم تحصل سراً بين القائد ومرؤوسه، بل كان المرؤوس غير آبه في ردة فعل غيره من المرؤوسين. إن عمق درجة الإقناع، والحرية الفكرية التي أسسها النبي ﷺ بين أتباعه في إطلاق العنان والتفكير بصوت عال تعكس المستوى الفكري الراقى الذي شيده هذا القائد الخادم العظيم، بما لا يتنافى مع العلاقات الإنسانية، وبما لا يخل مقاصد الشرعية.

6- بعد النظر (تكوين الرؤية): إن النظر لمؤسسة ما من منظور رؤيوي يعني أن القائد يجب أن يفكر فيما وراء الحقائق اليومية، وتتطلب هذه الخاصية نظاماً وخبرة، عندما تتضح في ذهن القائد الخادم صورة المستقبل ينتقل إلى المرؤوسين، ويصبح ذلك أملاً لديهم، وتتولد لديهم الرغبة الأكيدة في تحقيقه، كما يتولد لديهم الشعور الحقيقي بالأهمية والعتاء، ويظل هذا الشعور يتغلغل في قلوبهم وأرواحهم حتى يستخرج أفضل ما لديهم، إن الرؤية المستقبلية للنبي ﷺ كانت في أعلى مراحلها، وهذا التجسد العلمي للرؤية يسمح للباحث بأن يصف النبي محمد ﷺ بأنه رجل رؤيوي من الطراز الأول، فرغم كل الاغراءات التي قدمت له للحيد به عن تلك الرؤية بقي ثابتاً عليها، ولم يتزحج عنها قيد أنملة. فقد رفض ﷺ كل الاغراءات المالية والاجتماعية على عظمتها، والتي حاولت ثنيه عن رؤيته ورسالته، وأوصد الباب على خصومه في ذلك عندما أرسل لهم رسالة على لسان عمه: "والله يا عم لو ضعوا الشمس في يميني، والقمر في يساري، ما تركت هذا الأمر حتى يظهره الله أو أهلك دونه" (ابن هشام، 2010، 125؛ الطبري، 2001، 545) فهو قدم روحه رخيصة في سبيل خدمة رؤيته التي أعلنها على الملأ وبشر بها. ولذلك حرص سيد القادة محمد ﷺ على أن يوضح لأصحابه- رضي الله عنهم- صورة مستقبل الدعوة من أول يوم بشكل يعلي من همهم، ويذكي طموحهم، فانظر إليه وهو يرسم لهم الصورة: عن تميم الداري- رضي الله عنه- قال: سمعت رسول الله ﷺ يقول: (ليبلغن هذا الأمر ما بلغ الليل والنهار، ولا يترك الله بيت مدر ولا وبر إلا أدخله الله هذا الدين بعز عزيز، أو بذل ذليل، عزاً يعز به الله الإسلام، وذلاً يذل الله به الكفر) (مسند الإمام أحمد، برقم: 16997). وكذلك كان النبي ﷺ دائم التذكير بالآخرة، وهي الرؤية النهائية للمسلمين، ويحث الرسول القائد ﷺ المسلمين على الجهاد. فعن أنس بن مالك- رضي الله عنه- قال: قال ﷺ: (قوموا إلى جنة عرضها السماوات والأرض) (صحيح مسلم، برقم: 5024).

7- التخطيط (البصيرة): البصيرة هي الخاصية التي تتيح للقائد الخادم أن يعي الدروس المستفادة من الماضي، ومن وقائع الحاضر، والنتائج المتوقعة مستقبلياً لاتخاذ قرار ما. لا ريب أن وقود الفكر الحر هو العلم، ومن أراد النهوض الفكري بأتباعه سيجد بغيته بطريقة مختصرة من خلال إذكاء المعارف لديهم، وهذا ما فعله النبي ﷺ في المراحل المبكرة من دعوته، وخير مثال على ذلك: ما جاء على لسان ابن عباس- رضي الله عنهما- عندما قال: كان أناس من الأسرى يوم بدر لم يكن لهم فداء، فجعل رسول الله ﷺ فداءهم أن يعلموا أولاد الأنصار الكتابة (مسند الإمام أحمد، برقم: 2216)، فقد كان باستطاعته ﷺ قتل الأسرى نكالاً بأعدائه؛ لكنه قدم مصلحة راقية على مصالح مرجوحة.

ومن دعائم التخطيط في حياة النبي ﷺ تصحيح المفاهيم المغلوطة بين المرؤوسين، فالتأسيس للاستقلالية في التفكير، وعدم التقليد الأعمى، ولاسيما تقليد الآباء في عبادة غير الله تعالى، من أوائل المبادئ التي أسسها ﷺ في مجتمع جاهلي نمطي، فنجاح الدعوة الإسلامية يتطلب تفكيك الذهنية القائمة على الأمعية، وهذا ما نصح به النبي ﷺ صحابته؛ وذلك عندما أوصاهم قائلاً: "لا تكونوا إمعة تقولون إن أحسن الناس أحسنا، وإن ظلموا ظلمنا، ولكن وطنوا أنفسكم إن أحسن الناس أن تحسنوا، وإن أساؤوا فلا تظلموا" (سنن الترمذي، برقم: 2007).

8- الالتزام: يرى القائد أن دوره هو الحفاظ على ثروة المؤسسة ومواردها، واستخدامها لمصلحة المجتمع. وينظر إلى القيادة الخادمة على أنها التزام لمساعدة المرؤوسين وخدمتهم. وعليه فإن من الأوصاف التي اشتهر فيها النبي ﷺ صفة الصادق الأمين، وهذا الوصف أطلق عليه قبل بعثته وبعدها، ولشدة أمانته كان الناس يلجؤون إليه في حفظ أماناتهم وودائعهم، واختلافه العقدي مع خصومه لم يחדش تلك المكانة العظيمة في الصدق والأمانة التي تبوأها، ولم يجد الباحث في كتب السير أن بعض المودعين سحبوا وداائعهم منه عندما بدأ بالجهر بالدعوة خوفاً على أماناتهم.

يلاحظ الباحث أيضاً أن خصومته العقديّة مع بني قومه أكدت تلك الصفة، فهو في ليلة هجرته من مكة إلى المدينة لم يرح مكانه حتى أوصى الإمام علي- رضي الله عنه- بأن يرد الأمانات المودعة عنده إلى أهلها كاملة غير منقوصة، المؤيدين له أو غير المؤيدين.

هذا وتؤكد كتب السيرة النبوية أنه ﷺ كان إذا أمر أصحابه بأمر بدأ بتطبيقه على نفسه، عن ابن عباس- رضي الله عنهما- عن النبي ﷺ قال: (خيركم خيركم لأهله وأنا خيركم لأهلي) (سنن أبي داود، برقم: 4786؛ وسنن ابن ماجه، برقم: 1977).

9- تحمل المسؤولية (الالتزام بارتقاء المرؤوسين): القائد الخادم يقنع أن الناس لديهم قيمة فعلية تتجاوز إسهامهم كمرؤوسين، ولذلك ينبغي أن يغذي نمو النواحي الشخصية والمهنية والروحية للمرؤوسين على سبيل المثال: إنفاق المال لتطوير النواحي الشخصية والمهنية للمرؤوسين الذين يشكلون المؤسسة، تشجيع أفكار الجميع، وإشراك الآخرين في صنع القرار. ولقد أثبت النبي ﷺ نفسه على أنه رجل يمكن التعويل عليه، ولا سيما في القضايا الحساسة ذات الصلة بالشأن العام، والتي تعتبر بينة خصبة للمنازعات والخصومات بين القبائل، وخير مثال على ذلك هو: استبشار المتنازعين بقدمه غير المقصود عندما اختلفوا فيمن سيتشرف بوضع الحجر الأسود عندما اعدوا ترميم الكعبة، ولاقت وجهة نظره في إيجاد الحل المناسب قبولاً لدى كل الأطراف التي كادت اختلافات وجهات النظر فيما بينهم أن تكون فتيل نزاع وشقاق (ابن هشام، 2010، 93).

ومن دلائل الالتزام بارتقاء المرؤوسين وتحمل مسؤوليتهم ما ورد عن معاذ بن جبل- رضي الله عنه- أن رسول الله ﷺ حين بعثه إلى اليمن فقال: (كيف تصنع إن عرض لك قضاء؟ قال: أقضي بما في كتاب الله، قال: فإن لم يكن في كتاب الله؟ قال: فبسنة رسول الله، قال: فإن لك يكن في سنة رسول الله؟ قال: أجتهد برأيي، قال: فضرب رسول الله ﷺ صدره ثم قال: الحمد لله الذي وفق رسول رسول الله لما يرضي رسول الله) (مسند الإمام أحمد، برقم: 21556؛ وسنن الترمذي، برقم: 1327؛ وسنن أبي داود، برقم: 3592).

وكان هذا من تمام إبداعه القيادي ﷺ، فهو يهتم بإعداد القادة الذين يعدون ليكونوا قادة المستقبل، ومن الأمثلة على ذلك: أمره لأبي بكر- رضي الله عنه- بالصلاة بدلاً منه حين مرض، وإصراره على ذلك، فعن عائشة- رضي الله عنها- قالت: لما مرض النبي ﷺ مرضه الذي مات فيه فحضرت الصلاة فأذن فقال ﷺ: "مروا أبا بكر فليصل بالناس" (صحيح البخاري، برقم: 646؛ وصحيح مسلم، برقم: 633)، وكذلك ولي أسامة بن زيد- رضي الله عنهما- وكان شاباً على قيادة الجيش المسلم الذي غزا الروم مع وجود كبار الصحابة- رضي الله عنهم- وذلك قمة الإعداد والتهيئة لهؤلاء القادة.

ولعل أهم ميزة تميز بها النبي ﷺ في تنمية المرؤوسين، هي أنه كان قديراً على اختيار الرجل المناسب للعمل المناسب، وأنه كان يعرف النفس البشرية، ويقدرها حق قدرها، ويعرف كيف يوجهها إلى ما يناسبها (خطاب، 2002، 442). من الأمثلة الدالة على هذا الباب في السيرة عدة أمور منها الأمر بالتعلم والحث عليه ومنه أمره لزيد بن ثابت تعلم العبرية ليؤمن مكر يهود، وتحفيزه للصحابة بتعلم فن الرماية.... الخ

10- بناء المجتمع (بناء مجتمع مترابط): إن النبي ﷺ أسس مبادئ عظيمة في حياة البشرية قامت على منظومة من القيم والمبادئ الشاملة والمتكاملة التي أنصفت الجميع، وساد بها المسلمون العالم، وفي قصة المخزومية التي سرقت حيث حاول بعض الصحابة الشفاعة لها لإسقاط حد السرقة عنها، فاستشفعوا بأسماء بن زيد حب رسول الله ﷺ فرفع القضية إليه، فغضب ﷺ، فعن عائشة- رضي الله عنها-: أن قريشاً أهمتهم المرأة المخزومية التي سرقت فقالوا من يكلم رسول الله ﷻ ومن يجترئ عليه إلا أسامة بن زيد حب رسول الله ﷺ، فقال: أتشفع في حد من حدود الله ثم قام فخطب قال: "أيها الناس إنما ضل من قبلكم أنهم كانوا إذا سرق فيهم الشريف تركوه وإذا سرق فيهم الضعيف فيهم أقاموا عليه الحد، وأيم الله لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطع محمد يدها" (البخاري، برقم: 6788).

وفي قصة موت إبراهيم أكد النبي ﷺ على مبادئ راسخة عندما تكلم صحابته في أن الكسوف حدث لموت إبراهيم ابن رسول الله ﷺ. عن أبي مسعود- رضي الله عنه- أن رسول الله ﷺ قال: "إن الشمس والقمر ليس ينكسفان لموت أحد من الناس، ولكنهما آيتان من آيات الله، فإذا رأيتموه فقوموا فصلوا" (صحيح مسلم، برقم: 2145).

### الخاتمة.

بمثل هذا الأسلوب القيادي تأسست للمسلمين أعظم دولة إسلامية على مر العصور في مدة قصيرة، فقد كان النبي محمد ﷺ القائد الأعظم الذي علم البشرية منذ أكثر من (1440) عام كيف تكون القيادة الخادمة. حيث تزر السيرة النبوية بأمثلة كثيرة جداً على إسقاط خصائص القيادة الخادمة على القيادة النبوية، بل إن القيادة النبوية الإسلامية ممثلة بشخص الرسول الكريم ﷺ تتجاوز القيادة الخادمة التي وضعها (جرينليف، Greanleaf 1970) بأشواط كثيرة، والتي هي أفضل مما وصلت إليه المدارس الغربية في القيادة الخادمة. وعليه فالنبي القائد محمد ﷺ يعد أعظم قائد خدام مر عبر التاريخ، ويشهد بذلك سلوكه القيادي المتميز، وخصائصه القيادية العظيمة، فالمهمة العظيمة، التي أوكلت إلى النبي محمد ﷺ لم يكن من السهل لأي إنسان أن يقوم بها، ولكون النبي ﷺ يتمتع بخصائص وصفات عديدة لا تتوافر في غيره من بني البشر، فقد قام بحمل الأمانة خير قيام وتحقق له الهدف، بل إن كل ما ذكره العلماء الغربيون في دراساتهم وأبحاثهم عن القيادة الخادمة كان يعتبر أساساً في القيادة عند المسلمين، وعند نبي البشرية ﷺ منذ أكثر من (1440) عاماً.

### التوصيات والمقترحات.

- 1- الاستفادة من قيادة النبي ﷺ عموماً، في إثراء الأدب القيادي بشكل عام، والقيادة الخادمة بشكل خاص.
- 2- ضرورة تدريس مقرر القيادة الإسلامية بشكل عام، والقيادة النبوية بشكل خاص في كافة المراحل التعليمية ابتداءً من التعليم العام إلى الجامعي والدراسات العليا.
- 3- عقد دورات تدريبية خاصة للأكاديميين والأكاديميات، وللمعلمين والمعلمات من أجل الإلمام بالقيادة النبوية، والتأكيد على أهمية تلك القيادة وكيفية تطبيقها على الواقع التربوي.
- 4- التأكيد على دمج الكلام النظري للقيادة النبوية مع الممارسات العملية في كل مجال من مجالات الحياة.
- 5- أوصي القائمين والمهتمين بموضوع القيادة على نشر القيادة النبوية، والإشارة إليها في كافة دراساتهم وأبحاثهم.
- 6- إجراء المزيد من البحوث المختصة بالقيادة الخادمة بشكل متعمق على كل الخلفاء الراشدين، وأبرز القادة الإسلاميين في مختلف العصور.

7- إجراء المزيد من الدراسات التأصيلية للعديد من الاتجاهات الحديثة في القيادة والإدارة، وإبراز خصوصية الأمة الإسلامية في هذا الجانب، وإظهار بصمتها الحضارية.  
وفي الختام أسأل الله العليّ القدير أن يلهمنا رشدنا، وأن يبرم لهذه الأمة أمراً رشداً، يُعز فيه أهل الطاعة وينذل فيه أهل المعصية، وأن يرينا الحق حقاً ويرزقنا إتباعه، وأن يرينا الباطل باطلاً ويرزقنا اجتنابه، وصل اللهم وسلم وبارك على نبينا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

### قائمة المصادر والمراجع العربية.

- القرآن الكريم.
- 1. ابن حنبل، أحمد. (1999). مسند الإمام أحمد بن حنبل، (ط2)، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان.
- 2. ابن كثير، إسماعيل. (1979). السيرة النبوية، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان.
- 3. ابن ماجه، محمد بن يزيد. (2009). سنن ابن ماجه، دار الرسالة العالمية، بيروت، لبنان.
- 4. ابن هشام، محمد بن عبد الملك. (2010). السيرة النبوية، تحقيق مكتب التباين للدراسات الإسلامية وتحقيق التراث، دار ابن الجوزي للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 5. أبو القمصان، عبد الوهاب محمد. (2011). القيادة الخادمة في المنظمات الحكومية بعد ثورة 25 يناير: اختبار آثارها على سلوكيات الأداء والحالات النفسية الايجابية، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ.
- 6. الألباني، محمد ناصر الدين. (1988). ضعيف الجامع الصغير وزيادته، المكتب الإسلامي، الرياض، السعودية.
- 7. الألباني، محمد ناصر الدين. (1992). سلسلة الأحاديث الضعيفة والموضوعة وأثرها السيئ في الأمة، مكتبة المعارف، الرياض، السعودية.
- 8. البخاري، محمد بن إسماعيل بن إبراهيم بن المغيرة. (2000). صحيح البخاري، دار طوق النجاة، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان.
- 9. البداح، محمد خالد. (2009). مفهوم القيادة الخادمة في الفكر المعاصر: خادم الحرمين الشريفين قدوة، ورقة عمل علمية مقدمة لندوة القيادة ومسؤولية الخدمة، إمارة المنطقة الشرقية، المملكة العربية السعودية، 25-26 مارس.
- 10. البلوي، عبد المنعم. (2010). الأسوة العمريّة في القيادة الإدارية، بحث منشور على الموقع [www.watein.com/edu/edu/10727](http://www.watein.com/edu/edu/10727)
- 11. الترمذي، محمد بن عيسى بن سورة. (1998). سنن الترمذي، دار الغرب الإسلامي، بيروت، لبنان.
- 12. جلاب، إحسان دهش. (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 13. حلبي، منال جهاد عامر. (2016). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين من وجهات نظر مديريها ومعلميها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- 14. خطاب، محمود شيت. (2002). الرسول القائد، (ط6)، دار الفكر للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
- 15. السخاوي، محمد بن عبد الرحمن شمس الدين. (1985). المقاصد الحسنة في بيان كثير الأحاديث المشتهرة على الألسنة، تحقيق محمد عثمان الخشت، دار الكتاب العربي، بيروت، لبنان.
- 16. الطبري، محمد بن جرير. (2001). تاريخ الأمم والملوك، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان.
- 17. عابدين، محمد. (2012). درجة السلوك القيادي للمديرين كما يقدرها المعلمون في محافظات وسط الضفة الغربية في فلسطين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد (6)، العدد (6)، ص ص 1430-1472.
- 18. عبد المولى، عصام عبد اللطيف. (2015). نظرية القيادة النبوية التحولية دراسة مقارنة للانعكاسات على ممارسات القيادة في منظمات الأعمال العربية بحث نوعي للوصول إلى نظرية مجذرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 19. العروسي، عبد السلام أحمد حسين. (2017). أنموذج قياس فاعلية القيادة الخادمة في جودة الحياة الوظيفية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء.

20. عودة، وسيم عبد الغفار . (2016). دور القيادة الخادمة في تحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
21. غالي، محمد أحمد . (2015). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
22. الغامدي، بندر علي محمد . (2014). درجة توافر سمات القائد الخادم لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
23. متعب، حامد كاظم . (2015). القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق- دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية، مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العدد (17)، ص 1- 37.
24. نجم، نجم عبود . (2011). القيادة في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
25. النشاش، فاطمة محمود، وأنمار مصطفى الكيلاني . (2015). تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخادمة التربوية في الأردن. دراسات العلوم والتربية، المجلد (42)، العدد (2).

### ثانياً- المراجع بالإنجليزية: Second- References in English

1. Alcalá, M. (2009). Secondary Principals as Servant Leadership, *Unpublished Doctoral Dissertation*, The University of Texas, San Antonio, USA.
2. Arrington, Joan Michelle . (2015). Academic Support Staff As Servant Leaders And The Relationship To Student Satisfaction, *Unpublished Doctoral Dissertation*, University of Southern Mississippi, USA.
3. Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations, *The Journal of Leadership Studies*, 7(3), pp19-40.
4. Black, Glenda Lee. (2013). Correlational Analysis of Servant Leadership and School Climate, *A Journal of Inquiry and Practice*, Vol. 13, No. 4, pp 437–466.
5. Covey, S.R. (2006). Servant leadership: Use your voice to serve others, *Leadership Excellence*, 23(12), PP 5-6.
6. Dierendonck, D. V. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, Vol. (37), No. (4), PP 1228-1261.
7. Erkutlu, Hakan & Chafra, Jamel. (2015). Servant Leadership and Voice Behavior in Higher Education, *H. U. Journal of Education*, 30(4), PP 29-41. <http://www.efdergi.hacettepe.edu.tr/yonetim/icerik/makaleler/1769-published.pdf>
8. Hannay, Maureen. (2012). The Cross-Cultural Leader: The application of Servant Leadership Theory in the international context. Troy University, *Journal of international Business and cultural studies*, Vol 4, (1), PP 1-12. <https://www.aabri.com/manuscripts/08108.pdf>
9. Irving Justin A. . (2005). Servant Leadership and The Effectiveness of teams, *Unpublished Doctoral Dissertation*, Regent University.
10. Laub, J.A. (1999). *Assessment the servant organization: development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument*. Unpublished manuscript Florida Atlantic university.
11. Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 19(2), PP 161- 177.
12. Reinke, S.J. (2004). Service before self: Towards A theory Of Servant Leadership. *Global Virtue Ethics Review*, 3.
13. Russell, R.F. (2001). The role of values in servant leadership, *leadership & organization development journal*, 22(1), PP 76-84.
14. Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behavior in organizations, *Journal of Management Studies*, 45(2), PP 402-424.

15. Spears, L. C. (1996). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
16. Tzu, L. & Ching, T.T. (2006). *Servant leadership*, translated by, John C. H., Boston, MA: Shambhala, VA: Regent University.
17. Van Staden, M. (2007) The relationship between servant leadership, emotional intelligence, trust in the immediate supervisor and meaning in life: An exploratory study, *Unpublished Master Thesis*, University of Stellenbosch, South Africa.

## Second: List of sources and references translated into English.

### • The Holy Quran.

1. Abdeen, Muhammad (2012). The degree of leadership behavior of managers as estimated by teachers in the central West Bank governorates in Palestine, *An-Najah University Journal for Research (Human Sciences)*, Volume (6), Issue (6), pp. 1430-1472.
2. Abdel Mawla, Essam Abdel Latif. (2015). The theory of transformative prophetic leadership, a comparative study of the implications of leadership practices in Arab business organizations, qualitative research to reach a rooted theory, unpublished master's thesis, Middle East University, Jordan.
3. Abu Al-Qumsan, Abdul-Wahhab Muhammad. (2011). Servant leadership in government organizations after the January 25 revolution: Examining its effects on performance behaviors and positive psychological states, Faculty of Commerce, Kafrelsheikh University.
4. Al-Albani, Muhammad Nasser Al-Din. (1988). *Da'eef Al-Jami Al-Saghir and its addition*, the Islamic Office, Riyadh, Saudi Arabia.
5. Al-Albani, Muhammad Nasser Al-Din. (1992). *Series of Weak and Fabricated Hadiths and Their Bad Impact on the Ummah*, Al Maarif Library, Riyadh, Saudi Arabia.
6. Al-Arousi, Abdel-Salam Ahmed Hussein. (2017). A model for measuring the effectiveness of servant leadership in the quality of work life among academic leaders in Yemeni universities, unpublished doctoral thesis, College of Education, Sana'a University.
7. Al-Baddah, Muhammad Khaled. (2009). The Concept of Servant Leadership in Contemporary Thought: The Custodian of the Two Holy Mosques is a role model, a scientific working paper presented to the Leadership and Service Responsibility Symposium, Eastern Province Emirate, Kingdom of Saudi Arabia, March 25-26.
8. Al-Balawi, Abdel Moneim (2010). The age model in administrative leadership, a research published on the website [www.watein.com/edu/edu/10727](http://www.watein.com/edu/edu/10727)
9. Al-Bukhari, Muhammad bin Ismail bin Ibrahim bin Al-Mughira. (2000). *Sahih Al-Bukhari*, Dar Touq Al-Najat, Al-Risala Foundation, Beirut, Lebanon.
10. Al-Ghamdi, Bandar Ali Muhammad. (2014). The Degree of Availability of Servant Leader Traits for Principals of Secondary Schools in Taif City, Unpublished Master's Thesis, Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.
11. Al-Nashash, Fatima Mahmoud, and Anmar Mustafa Al-Kilani. (2015). Developing an ethical code for educational servant leadership in Jordan. *Science and Education Studies*, Volume (42), Issue (2).
12. Al-Sakhawi, Muhammad bin Abd al-Rahman Shams al-Din. (1985). *Good Intentions in Clarifying the Many Famous Hadiths on the Tongues*, investigation by Muhammad Othman Al-Khasht, Dar Al-Kitab Al-Arabi, Beirut, Lebanon.
13. Al-Tabari, Muhammad bin Jarir. (2001). *History of Nations and Kings*, Al-Risala Foundation, Beirut, Lebanon.
14. Al-Tirmidhi, Muhammad bin Issa bin Surat. (1998). *Sunan Al-Tirmidhi*, Dar Al-Gharb Al-Islami, Beirut, Lebanon.

15. Gallab, Ehsan Dahash (2011). Managing Organizational Behavior in an Era of Change, Dar Safaa for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
16. Ghali, Mohamed Ahmed (2015). Servant leadership and its relationship to organizational commitment, an applied study on universities in the Gaza Strip, unpublished master's thesis, Faculty of Commerce, Islamic University, Gaza, Palestine.
17. Halabi, Manal Jihad Amer (2016). The degree of practicing servant leadership by principals of secondary public schools in the northern West Bank governorates and its relationship to the professional development of teachers from the perspectives of principals and teachers, unpublished master's thesis, College of Graduate Studies, An-Najah National University, Palestine.
18. Ibn Hanbal, Ahmad (1999). Musnad Imam Ahmed bin Hanbal, (2nd edition), Al-Risala Foundation, Beirut, Lebanon.
19. Ibn Hisham, Muhammad bin Abdul Malik. (2010). Biography of the Prophet, investigation by the Office of Contrast for Islamic Studies and Heritage Investigation, Dar Ibn al-Jawzi for printing, publishing and distribution, Cairo, Egypt.
20. Ibn Kathir, Ismail. (1979). Biography of the Prophet, Al-Risala Foundation, Beirut, Lebanon.
21. Ibn Majah, Muhammad bin Yazid. (2009). Sunan Ibn Majah, Dar Al-Resala International, Beirut, Lebanon.
22. Khattab, Mahmoud Chit. (2002). The Leader's Messenger, (6th edition), Dar Al-Fikr for printing and publishing, Beirut, Lebanon.
23. Meteb, Hamed Kazem. (2015). Servant leadership and its impact on team effectiveness- an analytical study of the opinions of a sample of members of local councils in Al-Qadisiyah Governorate, Kuwait Journal of Economic and Administrative Sciences, Wasit University, Issue (17), pp. 1-37.
24. Najm, Najm Abboud (2011). Leadership in the twenty-first century, Dar Safaa for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
25. Odeh, Wassim Abdel Ghaffar (2016). The role of servant leadership in improving the level of the organizational environment in the Ministry of Interior and National Security, unpublished master's thesis, joint postgraduate program between the Academy of Management and Politics for Postgraduate Studies and Al-Aqsa University, Gaza, Palestine.