

متطلبات تفعيل القيادة الخادمة بمدارس التعليم العام بدولة الكويت

إعداد

الطالبة/ أفنان عبد الرحمن الكندري

معلمة بقسم الكهرباء

إشراف

د/ حنان عبد الستار محمود

مدرس التربية المقارنة والإدارة

التعليمية

كلية التربية - جامعة أسوان

أ.د/ راضى عبد المجيد طه

أستاذ التربية أصول التربية وعميد كلية التربية

- جامعة أسوان

(*) بحث مستل من أطروحة رسالة ماجستير لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص التربية المقارنة الإدارة التعليمية

متطلبات تفعيل القيادة الخادمة بمدارس التعليم العام بدولة الكويت

أ.د/ راضى عبد المجيد طه د/ حنان عبد الستار محمود / أفنان عبد الرحمن الكندري

الإطار العام للبحث

مقدمة:

تعد القيادة التربوية أداة أساسية لتحقيق التطوير والتميز التربوي، وتهيئة المناخ المدرسي للعمل البناء، ووضع الحلول للتغلب على المشكلات المختلفة التي تواجه المؤسسات التربوية، ولا يمكن للقيادة المدرسية القيام بهذه المهام والمسؤوليات إلا من خلال ممارسة مديري المدارس لأنماط متميزة من القيادة، ومن هذه الأنماط المتميزة نمط القيادة الخادمة، ذلك النمط الذي يركز على خدمة القائد للعاملين بهدف تقوية العلاقات الإنسانية فيما بينهم داخل المؤسسة التربوية.

ومع تنامي الوعي بأهمية القيادة الخادمة أصبح هذا النمط من أنماط القيادة التي تمارس على نطاق واسع في كثير من دول العالم خاصة المتقدمة منها، وذلك في كافة المؤسسات ومنها المؤسسات التربوية؛ بهدف خدمة العاملين فيها وتلبية احتياجاتهم، بما ينعكس على رفع مستوى أداء مؤسساتهم نتيجة لزيادة دافعيتهم للعمل(صالح عبد الرضا رشيد، وليث علي مطر ، ٢٠١٦، ص ٦٨).

وتزيد القيادة الخادمة الثقة التنظيمية للعاملين بالمدرسة، وتهتم بتحسين وتطوير العملية التعليمية وتحقيق الجودة والتميز في الأداء، والاهتمام بتوقعات العاملين، وإيجاد ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم أدائهم المهني، وجعلهم يشعرون بالرضا الوظيفي في أداء واجباتهم المهنية، وتقوية إحساسهم بالأمان النفسي من خلال الدعم والرعاية والاهتمام والعدالة والموضوعية، وإزالة العوائق التي تحول دون التواصل الفعال بين كافة العاملين، وإتاحة الفرصة لهم للحوار والمناقشة، وتشجيعهم على تقديم المساهمات والمقترحات التي تكون موضع تقدير واحترام(صالح عبد الرضا رشيد، وليث علي مطر ، ٢٠١٦، ص ٦٨).

والقيادة الخادمة من القيادات التي لا تنظر للعاملين بوصفهم وسيلة لتحقيق غايات المؤسسة فقط، بل لكونهم عامل مهم في نجاح المؤسسة وفشلها، لذلك تسعى إلى احترامه وتلبية احتياجاته. وتعدّ القيادة الخادمة مدخلاً معاصراً يُلهم العاملين لتجاوز قدراتهم وزيادة أدائهم ويمنحهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل خدمة أو سلعة باستخدام كفاء للموارد مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية(علي صالح الشايع، وعواطف بطاح المطيري ، ٢٠١٩، ص ٩٩).

وتبني قادة المدارس لنمط القيادة الخادمة أصبح أمراً ضرورياً؛ نتيجة لأن المدرسة تمثل مؤسسة تربوية تسعى لتقديم الخدمة لكافة العاملين فيها، لذا يجب على قائدها الحرص على تقديم الخدمة لهم وجعلها نهجاً يسير من خلاله لتحقيق أهداف المدرسة المختلفة(صالح عبد الرضا رشيد، وليث علي مطر ، ٢٠١٦، ص ٦٨).

وتتسم معاملات القيادة الخادمة بالشفافية والواقعية بعيداً عن المحسوبية والوساطة، وتتسم بقدرتها على اتخاذ القرارات، والعمل بروح الفريق الواحد لإيجاد مناخ مبدع يتسم بالحرية والانفتاح، وتبادل المعلومات والأفكار التي تفيد في تطوير العملية التعليمية(حيدر محمد العمري، ٢٠١٦، ص ١٤٣).

مشكلة البحث:

تشير الاحصائيات المتعلقة بالقيادة أن أكثر من ثلثي الأشخاص الذين يتركون وظائفهم يكون بسبب مدير غير ناجح أو غير كفاء، وهذا يعني أن هذه الأغلبية العظمى من الموظفين الذين يتركون مؤسساتهم لا يتركون المؤسسة نفسها إنما يتركون قائد هذه المؤسسة(إبراهيم سليمان العودة، ٢٠١٨، ص ٢).

لذا تعالت الأصوات الداعية إلى البحث عن تطبيق القيادة الخادمة التي تتسم بالسلوك الأخلاقي القادر على مواجهة التحديات التي تُعاني منها معظم المؤسسات، ومنها التحديات المتعلقة بالمعادلة الصعبة بين الرغبات الجامحة للقادة الذين يرون أن النتائج هي مقياس النجاح دون توجيه الاهتمام بالأدوار التي يقوم بها العاملون بهذه المؤسسات ومراعاتهم والعناية بهم (حامد كاظم متعب، مرجع سابق، ص ١١).

ولقد أكدت نتائج إحدى الدراسات على أن الاهتمام العالمي بموضوع القيادة وأنماطها، يجعل الشخصية القيادية تعد بمثابة العملة النادرة التي يسعى الكل لامتلاكها والحصول عليها، لما تمثله من أهمية بالغة وقدرة فائقة في تحقيق التميز للمنظمات التي تديرها من خلال تحفيز العاملين وإطلاق طاقاتهم لتحقيق الأهداف المرغوبة وبرز مؤخراً في هذا البعدنمط القيادة الخادمة(عبد الله بن علي سالم التمام ، ٢٠١٦، ص ص ٢٥٧ - ٢٥٨)

بالرغم من اهتمام وزارة التربية في دولة الكويت بالعمل على تطوير الإدارات المدرسية وإنفاقها الهائل على التعليم لمواكبة المتطلبات العصرية، إلا أن النمط الإداري في مدارس دولة الكويت ما زال يتسم بالنمطية واتباع الأساليب التقليدية، ويميل إلى نمط إدارة الفرد الواحد وهو مدير المدرسة، ويفتقر إلى التخطيط المستقبلي ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، والتخطيط الاستراتيجي؛ مما يجعل العمل الإداري تقليدي وغير قادر على تحقيق التميز والإبداع (نواف مطلق العجمي، ٢٠١١، ص ٤٣).

وبالتالي فإنه يجب القيام بهذه الدراسة للتعرف على متطلبات تفعيل القيادة الخادمة بمدارس التعليم العام.

تساؤلات البحث:

١. ما الإطار المفاهيمي للقيادة الخادمة في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة؟
٢. ما متطلبات تفعيل القيادة الخادمة في مدارس التعليم العام بدولة الكويت؟

أهداف البحث:

١. التعرف على الإطار المفاهيمي للقيادة الخادمة في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة.
٢. تقديم مجموعة من المتطلبات لتفعيل القيادة الخادمة في مدارس التعليم العام بدولة الكويت.

أهمية البحث:

١. يستمد البحث أهميته من أهمية القيادة بشكل عام، وأهمية نمط القيادة الخادمة بشكل خاص لما لهذا النمط من أثر واضح في الارتقاء بأداء العاملين بالمؤسسات التربوية.
٢. الحاجة الملحة إلى تغيير أساليب المديرين والقادة التربويين لتحسين المناخ المدرسي.
٣. يمكن أن يفيد هذا البحث قادة المؤسسات في تعرف نمط جديد في القيادة، وجعله جزءاً لا يتجزأ من إطارهم الفكري القيادي.

منهج البحث:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي للتعرف على دور القيادة الخادمة في تحسين المناخ المدرسي من وجهة نظر المعلمين والمديرين بدولة الكويت، ووضع تصور مقترح لتحسين المناخ المدرسي بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة الخادمة.

مصطلحات البحث:

القيادة الخادمة Servant Leadership

هي أسلوب القيادة الذي يدمج الخدمة المتفانية والأخلاقية للأتباع وتمكين الأتباع من المشاركة في نموهم وتطورهم كأفراد وكأعضاء في المجموعة (فاطمة محمود النشاش وأمنار مصطفى الكيلاني، ٢٠١٥، ص ٣٥٠)

كما تعرف بأنها مجموعة من الممارسات التي تثري حياة الأفراد، وتعمل على بناء منظمات أفضل وبالتالي تؤدي إلى خلق عالم أكثر عدالة وعناية بالأفراد (إبراهيم سليمان العودة، ٢٠١٨، ص ٤).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها أحد الأنماط القيادية التي يضع فيها مدير المدرسة مصلحة العاملين فوق مصلحته الذاتية من خلال تقديم الخدمة للعاملين وتمكينهم، ومساعدتهم على التطور وتقديم الرعاية الشخصية لهم في إطار أخلاقي لضمان تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة التربوية والعاملين على حد سواء.

الإطار النظري للبحث

أولاً: أهمية القيادة الخادمة

تتأتى الأهمية الكبرى للقيادة الخادمة من كونها تهتم بالدرجة الأولى بالموارد البشرية، فهي لا تعمل على الاستجابة لاحتياجاتها الذاتية فحسب، ولكنها تعمل على غرس ميزة التعلم المستمر للجميع، فالقيادة الخادمة تعمل على: (صالح عبد الرضا رشيد وليث علي مطر، ٢٠١٦، ص ص ٨٣-٨٤)

- ١- تنمية القابليات الخيرة المتأصلة في النفس الإنسانية، فهي تتضمن حب الخير والمساعدة للآخرين، كما فطر الله الإنسان عليها.
- ٢- تحقيق انجازات استثنائية علي عده مستويات سواء على مستوى التابعين، أو المنظمه، أو المستفيدين منها، والمجتمع بشكل عام.
- ٣- تلهم مختلف الأطراف في تحقيق علاقه تشاركية ايجابية فيما بينهم.
- ٤- تخلق التأثير الايجابي علي التابعين.
- ٥- احترام الذات الإنسانية كما تمنح الشعور بالاستقلالية.
- ٦- تشعر التابعين بأهميتهم ومكانتهم من خلال إشراكهم في القرارات.
- ٧- الاعتراف بإنجازات التابعين وتقدير جهودهم وتقييم أعمالهم والتعاطف معهم.
- ٨- تخلق لدي التابعين شعوراً بأنهم شركاء في الأهداف التي يسعون لتحقيقها، وأن مردوداتها لهم.

كما أوضح إحسان دهش جلاب (٢٠١١) أهمية القيادة الخادمة في الآتي : (إحسان دهش جلاب، ٢٠١١، ص ٥١٦)

- ١- تجاوز القائد الخادم مصالحه الشخصية والاهتمام بمصالح وحاجات الاخرين.
- ٢- مساعدة الآخرين على تحقيق النمو والتطور.
- ٣- منح الآخرين الفرصة لتحقيق ما يطمحون إليه مادياً ومعنوياً.
- ٤- مساعدة الآخرين والعمل سوياً على بلوغ أهداف المنظمة التي ينتمون إليها.

كما أن القيادة الخادمة لها دوراً كبيراً في إثارة دافعية التابعين، فالدافعية هي إحدى القوى المهمة في نظام بناء الشخصية، وحفز السلوك وتوجيهه نحو وجهة معينة، أو تأجيله، أو حتى إيقافه، وتتبع أهمية الدافعية من الوجهة التربوية كونها هدفاً تربوياً في حد ذاتها، فالدافعية كانت ولا تزال محور اهتمام المديرين في المنظمات المختلفة الذين يسعون باستمرار لتحقيق إنتاجية أعلى، وتحسين الأداء، وتقليص معدل الدوران الوظيفي، وللدافعية دوراً مهماً في عملية استمرار الفرد في عمله أو العكس (لانا فوزي فهد وكايد محمد سلامة، ٢٠١٨، ص ١٤٩).

كما تحقق القيادة الخادمة عدد من الفوائد أشار إليها فتحي عبد الرسول محمد وآخرون (٢٠١٩) في الأتي : (فتحي عبد الرسول محمد وآخرون، ٢٠١٩، ص ١٦٨-١٦٩)

- ١- **تطوير المؤسسة:** تتجلى نقاط القوة الرئيسية لنظرية القيادة الخادمة في مساهمتها في التطوير التنظيمي، ويتجه القائد الخادم من نمط القيادة التقليدي الذي يركز على الهيمنة على المرؤوسين وتلقينهم ما يجب القيام به إلى نمط القيادة الخادمة، حيث يخولهم بالعمل ويلهمهم.
- ٢- **تطوير الموظفين:** فالقيادة الخادمة لا تلقي بأهداف المؤسسة على عاتق الموظفين، بل على العكس يبذل القادة الجهد والوقت لمساعدة الاتباع على فهم نقاط القوة والضعف الخاصة بهم.
- ٣- **بناء الفريق:** باستخدام أسلوب القيادة الخادمة في أماكن عمل مختلفة يدرك القائد أن اتباع الأسلوب الاستبدادي يؤدي إلى زيادة الاغتراب لدى الموظف، لكن القيادة الخادمة تساعد كل عضو من أعضاء الفرق في تقديم مساهمته بناء على مهارات وخبرات كل فرد من أفراد الفريق.
- ٤- **الانجاز:** فهذا النوع من القيادة يسمح للموظفين بوضع مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بهم، مما يعطي الموظف الصلاحيات اللازمة لإجراء التغييرات التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة على المدى الطويل.

٥- **التغيير:** لتحقيق التغيير على نحو فعال يجب إقامة رؤية للمستقبل باتباع أسلوب القيادة الخادمة، والتي من خلالها يتم تحديد مهمة وأهداف المؤسسة بناء على وجهات نظر الموظفين؛ مما يُمكن الموظفين من إدارة حياتهم المهنية الخاصة بشكل أكثر فاعلية.

٦- **خدمة المجتمع:** تعد خدمة المجتمع من المبادئ الأساسية الأولى للقيادة الخادمة، حيث تسهم في تأسيس ثقافة خدمة الآخرين سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

وفي سياق متصل حدد دوجان (Duggan، 2015) للقيادة الخادمة مجموعة من الفوائد هي: (Duggan، T، 2015)

١- **بناء الفريق:** إن استخدام أسلوب القيادة الخادمة يجعل القائد يدرك أن اتباع الأسلوب الاستبدادي أو الهرمي يؤدي إلى زيادة الاغتراب والخلافات لدى الموظفين، لكن أسلوب القيادة الخادمة يؤدي إلى نتائج مفيدة لفريق العمل ككل، حيث تساعد القيادة الخادمة كل عضو من أعضاء الفرق بتقديم مساهماته بناءً على مهارات وخبرات كل فرد من أفراد الفريق.

٢- **الإنجاز:** باتباع أسلوب القيادة الخادمة يشرك القائد جميع أعضاء الفريق في وضع الأهداف والغايات، لذلك سيصبح كل فرد لديه صوت في اتخاذ القرار.

٣- **التغيير:** تنطوي إدارة التغيير على وضع رؤية للمستقبل باتباع أسلوب القيادة الخادمة من خلال تحديد مهام وأهداف المنظمة بناءً على وجهات نظر الموظفين، مما يمكن الموظفين من إدارة حياتهم المهنية الخاصة بشكل أفضل.

٤- **الرضا:** عندما يعمل الموظفون تحت إمرة قائد خادم، فهم يعملون بشكل جماعي لمصلحة الجميع، وينعكس ذلك إيجابياً على معدلات الرضا لديهم، لأن جميع الاحتياجات يتم تلبيتها

ثانياً: مبادئ القيادة الخادمة

تقوم القيادة الخادمة على عدة مبادئ أشار إليها فتحي عبد الرسول محمد (٢٠١٩) (فتحي عبد الرسول محمد، وآخرون، مرجع سابق، ص ١٦٥ - ١٦٦) في الآتي :

١- خدمة الآخرين: تبدأ القيادة الخادمة عقب تولي القائد منصب الخادم في تعاملاته مع الأتباع، فالقيادة لا تنشأ عن ممارسة السلطة أو تنفيذ إجراءات للمصلحة الذاتية، وإنما عن رغبة أساسية في مساعدة الآخرين.

٢- المنهج الشامل للعمل: حيث تفترض القيادة الخادمة أن العمل يعطي للشخص بقدر ما يعطي الشخص للعمل، وهذه النظرية تتحدى المؤسسات بأن تعيد النظر في العلاقات الكائنة بين الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل.

٣- تعزيز الإحساس بالانتماء للمجتمع: تشكل نظرية القيادة الخادمة في قدرة المؤسسات على تقديم خدمات إنسانية، وتؤكد على أن المجتمع وحده يمكنه القيام بهذه الوظيفة من خلال ترسيخ هذا الإحساس بالانتماء للمجتمع بين الأتباع.

٤- المشاركة في سلطة صنع القرار: من أفضل المظاهر التي تؤكد عليها القيادة الخادمة غرسها في نفوس الآخرين، فمن خلال تعزيز المشاركة وتمكين العاملين وتشجيع مواهبهم يعمل القائد الخادم على إيجاد مؤسسة أكثر فاعلية، وقوى عاملة لا ينقصها الحافز؛ ومن ثم منظمة أكثر نجاحاً وأحياناً يشار إلى الهيكل التنظيمي الناتج عن القيادة الخادمة بتعبير الهرم المقلوب، إذ يأتي الموظفون والعملاء والأطراف المعنية على قمة الهرم بينما يكون القادة في قاعدته.

في حين يرى بيتر بلوك (Block)، (2013 عدد آخر من المبادئ للقيادة الخادمة منها (Block: P، 2013، 32،

١- إتاحة مزيد من فرص الاختيار في العمل لمن هم أكثر قرباً من القائد.

- ٢- الدمج بين الإدارة وأداء العمل، بإعتبار أن الادارة ليست وظيفية مستقلة، وإنما هي مجموعة من المهمات والأنشطة التي يتوجب على كل فرد القيام بجزء منها.
- ٣- الاهتمام بقياس الأداء والضوابط لتكون في صالح المرؤوسين وفي خدمتهم.
- ٤- دعم الحلول الداخلية المقترحة، مع حرية الرأي، وعدم فرض ذلك عليهم.
- ٥- على القيادة الخادمة أن تقنع العاملين بما يقدمونه من خدمات باعتبار أنهم يضيفون قيمة حقيقية لفريق العمل.
- ٦- اعتماد السرية والكتمان بحدود واضحة.
- ٧- التعهد في الالتزام عند التصرف وفق مصلحة المؤسسة ككل.

وبالتالي فإن مبادئ القيادة الخادمة تتمثل في اهتمامها بالعاملين وجعل خدمتهم الهدف الأساسي لها بهدف تطويرهم على المستوى الشخصي والمهني، فضلاً عن اهتمامها بشكل كبير بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات حتى يزيد شعورهم بأنهم أعضاء فاعلين في المؤسسة، وبالتالي تزيد دافعيتهم للعمل، فمبادئ القيادة الخادمة تتجلى في شعور العاملين بأنهم مسؤولين عما يقومون به من أعمال، مع توجيه لهم من قبل القائد بالمؤسسة.

ثالثاً: أهم ممارسات القيادة الخادمة

تتمثل ممارسات القيادة الخادمة في مجموعة من الأفعال والتصرفات الشخصية الأخلاقية والاجتماعية الإيجابية للقائد الخادم؛ بهدف تحقيق التعاون والتفاعل بينه وبينهم، واحترام كرامتهم، والاصغاء إلى آرائهم وأفكارهم، وتحفيزهم وتمكينهم بغية رفع معنوياتهم وقدراتهم الفطرية للقيادة، وتحقيق الأهداف العلمية والاجتماعية والاقتصادية لتلك المنظمات بكفاءة وفاعلية(علاء عبد السلام اليماني وأحمد علي حسين، ٢٠١٨، ص ٢٩٩)

فالقادة الخادمة تضع دائماً نصب أعينها أهمية بناء فرق العمل الجماعية وتوطيد العلاقات بين أفرادها، فكل شخص في هذ الفرق يؤدي ادواراً ومهاماً مختلفة استناداً لخبرته ومهاراته الفكرية وقدراتهم الجسدية، كما تدعم القيادة الخادمة كل عضو في هذ

الفرق في أن يساهم وبشكل فاعل في مساعدة المنظمة على الوفاء بأهدافها ورسالتها تجاه العاملين والمجتمع، وهذا ما يميز القائد الخادم عن غير من القادة في قدرته على بناء مجتمع منظمي مترابط ومتكاتف داخل المنظمة(محمد مسلم حسن وعبد الله عالي القرني، ٢٠١٧، ص ص ٤٩ - ٥٠).

وتتمثل أهم ممارسات القيادة الخادمة في الآتي:

١- خدمة الافراد العاملين: وهو أهم سلوكيات القيادة الخادمة، فهو السلوك الذي يساعد في حل العديد من المشاكل التي تواجهها المنظمة على صعيد أولئك العاملين، ومنها المشاكل والمشاحنات التي يمكن ان تحدث بين قسم وآخر في المنظمة، أو بين الموظفين العاملين في الحصول على المكافآت المادية والمعنوية، وكل يرغب في الحصول على أعلى المنافع والمزايا أكثر من الطرف الأخر (Trompenaars)، 2010، (28-29) p.

٢- التعامل الاخلاقي مع العاملين: لقد كان التركيز سابقاً في بناء القيادات الإدارية منصباً بشكل عام على تطوير مهاراتهم ومعارفهم، وتنمية قدراتهم على تحليل المعطيات المادية الملموسة في منظمات الأعمال لكن دون تبصر كافٍ للمتغيرات اللامادية المحيطة بها، يضاف إلى ذلك فقد كان سابقاً الانشغال بالجوانب والأبعاد التقنية للعملية الإدارية والقيادية على حساب الجوانب والأبعاد القيمية والأخلاقية للقيادة، وهذا الأمر سبب الكثير من المعضلات لتلك القيادات، ومن ثم بعد ذلك ظهرت القيادة الخادمة كمعالجة وحل لتلك المعضلات، والالتزام بالمنظومة القيمية والأخلاقية من جهة أخرى، ولذلك فإن القيادات الخادمة يركزون دوماً على ضرورة اتباعهم لسلوكيات الوعي والعدالة في التعامل مع الآخرين (فاطمة محمود النشاش وأنمار مصطفى الكيلاني، مرجع سابق، ص ٣٥٥).

٣- التحفيز والتأثير الملهم للعاملين: يعد سلوك الاقناع من سلوكيات القائد الخادم إذ يعرف هذا السلوك على أنه سعي القائد الخادم نحو التحفيز والتأثير للعاملين باتجاه تنفيذ المهام والواجبات الموكلة إليهم بصورة إيجابية بدلاً من إزعاجهم بالإكراه على

تنفيذها، لذا فإن القائد الخادم يجب أن تكون له القدرة على إيصال الرؤية الاستراتيجية للمنظمة إلى نفوس وأذهان العاملين وتحفيزهم والهامهم لإنجازها على أرض الواقع بصورة إبداعية(عبد الله محمد أبو تينة، ٢٠١٢، ص ١٣٤). فالقائد الخادم يستخدم عاملي التحفيز والتأثير لديه في توفير بيئة عمل ومناخ تنظيمي أمثل للعاملين؛ بهدف تحقيق مبادئ أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، فهو يوازن بين حاجات وأهداف المنظمة وحاجات وأهداف العاملين من أجل تحقيق ميزة الاستدامة المنظمة على المدى الطويل(Joan & Dhiman، Marques، 2017، Pp70 – 71).

٤- **تمكين العاملين:** يعد سلوك التمكين ذو أهمية كبيرة لاستدامة منظمات الأعمال في ظل التطورات والتغيرات المتنوعة التي تشهدها بيئة الأعمال في عصرنا الحاضر، لكونه يسهم في استدامة ميزة الابتكار والابداع الفردي والمنظمي؛ وبالتالي تقليص الأخطار والتهديدات التنافسية التي تواجهها المنظمة من خلال تقديم منتجات جديدة ومبتكرة تنافس مثيلاتها من المنتجات الأخرى المنافسة لها. وسلوك تمكين العاملين ضمن القيادة الخادمة ينقسم إلى شطرين أساسين هما:

- **التمكين النفسي:** وهو الذي يركز على تحديد وتشخيص كل العوائق والحواجز النفسية والمادية لدى العاملين في بيئة العمل، والتي تعيق نمو وتطوير مهارات وقدرات العاملين نحو الأفضل وكيفية إزالتها، ولذلك فإن التمكين النفسي يدعم مشاركة العاملين مع المدراء في صناعة القرارات؛ مما ينعكس ذلك إيجاباً على إنتاجية الأفراد العاملين .

٥- **بناء مجتمع منظمي مترابط :** يشير كلاً من (Flint & Grayce)،(2013) إلى ضرورة قيام القائد الخادم ببناء علاقات إيجابية مع كافة الأفراد العاملين لكون تلك العلاقة يمكن أن تمثل المفتاح الرئيس للحصول على نتائج إيجابية وفاعلة من مخرجات تطبيق سلوكيات القيادة الخادمة في منظمات الأعمال، إذ أن علاقة القائد الخادم بالأفراد العاملين ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء المنظمي، إذ أنه كلما توطدت تلك العلاقة ارتفعت إنتاجية المنظمة وتحسن أدائها والعكس صحيح،(Flint، B & M.Grayce، 2013، p65) .

وبالتالي فإن ممارسات القيادة الخادمة تنصب على الاهتمام بالعاملين من حيث خدمتهم على المستوى الشخصي والمهني، مع الاهتمام بتحفيظهم وتمكينهم في العمل، وجعل القائد بمثابة الملهم والموجه لهم فيما يقومون به من مهام.

رابعاً: أبعاد تطبيق القيادة الخادمة

ليس هناك ميدان محدد لتطبيق نظرية القيادة الخادمة، إلا أن هناك ستة مناطق أساسية يمكن أن تكون ميداناً لممارسات القيادة الخادمة أشار إليها صالح عبد رضا وليث على (٢٠١٦) في الأتي: (صالح عبد الرضا رشيد وليث علي مطر، مرجع سابق، ص ١٧٠-١٧٢)

١- النموذج المؤسسي: تصلح القيادة الخادمة كفلسفة ونموذج مؤسسي لكل المؤسسات الربحية وغير الربحية، حيث تدعو القيادة الخادمة إلى التحليل ووسائل تقوية المؤسسات وتحسين المجتمع مؤكدة على أن قوة الاقناع يجب أن تبدأ من الأعلى إلى الأسفل وليس كما هو معروف في القيادات التقليدية، وهي بهذا تقلب الهرم رأساً على عقب، وتعرض القيادة الخادمة بأن الهدف الرئيس من العمل يجب أن ينصب على التأثير الايجابي على التابعين بدلاً من استعمال الريج كدافع وحيد.

٢- تعلم وتدريب المدراء في المنظمات غير الربحية: في هذا الميدان تضطلع القيادة الخادمة كقاعدة للنظريات الاخلاقية بدور محوري لتعليم المدير، ويتم التركيز على محورين هما: الأول من تخدم والثاني، لأي غرض معتقداً بحاجة المديرين الذين يريدون بالفعل أن يكونوا خدماً للمرور بتغيير جذري حسب اقترابهم من أدوارهم، وهم بذلك يمكن أن يساعدوا على إيجاد منظمات بنوعية أفضل.

٣- برامج قيادة المجموعات: ويتعلق التطبيق الثالث للقيادة الخادمة بتعميق دور القيادة الخادمة في قيادة المشروعات، حيث تؤكد القيادة الخادمة على أهمية بناء المجموعات الحقيقية من خلال التعليم الخاص وجهود التدريب لقيادة هذه

المجموعات بشكل دوري باعتقاد أن هذه البراعة في الإدارة ستتجز من خلال ثقافة تنظيمية تتضمن ممارسة الأساليب ذات المقبولية في نمط المجموعة.

٤- **التعليم التجريبي:** بدأت خلال الخمس وعشرين عاماً الماضية في الكثير من دول العالم تجربة يطلق عليها التعلم التجريبي، أو التعليم بالعمل، وهي تجربة مستوحاه من واقع الحياة اليومية، وتقوم على مفهوم أفضل الممارسات التي ستجلب قيمة مضافة في العمل، وأنتشر هذا التعليم من المراحل الثانوية وحتى الكليات والجامعات، ففي عام ١٩٨٠ بدأ عدد من المربين بالكتابة عن الترابط بين القيادة الخادمة ومفهوم التعلم التجريبي تحت تعبير جديد سمي بتعلم الخدمة الذي أصبح فيما بعد المحور الرئيس للتعليم التجريبي.

٥- **تعليم القيادة:** يتعلق التطبيق الخامس للقيادة الخادمة في كل من التعليم الرسمي وغير الرسمي وبرامج التدريب، وهو ما يحدث من خلال تدريس الإدارة والقيادة في المدارس والكليات والجامعات، حيث يضمن في المناهج الدراسية للطلبة كما يستخدم في تحسين القيادة مثل الإدارة الممتازة للمؤسسة التربوية والأنظمة وبناء الفرق.

٦- **التحول الشخصي:** يتضمن التطبيق السادس للقيادة الخادمة في استخدامة في البرامج المتعلقة بالنمو الشخصي، والتي تعمل في كل من المستويات المؤسساتية والشخصية. وفيما يخص الأفراد فإنه يعرض نمواً شخصياً روحياً بشكل مهني وعاطفي؛ بما يسهم في توسيع الإمكانية البشرية، فالقوة المحددة التي تمنحها القيادة الخادمة هي أن تشجع كل شخص على أن يأخذ فرصته بشكل قوي وبذلك تبدأ الإمكانية لرفع نوعية الحياة في كافة أنحاء المجتمع من خلال الالتزام تجاه الصالح العام، فيكون لدى المجتمع والقيادات نماذج أكثر قوة.

وبالتالي فإن القيادة الخادمة تُعد مطلباً للتطبيق في كثير من المؤسسات، وخاصة تلك المرتبطة بالمؤسسات الخدمية، والتي يحاول فيها القائد الخادم تقديم خدمات ليس بغرض الربح أو المكسب المادي وإنما تقديم خدمات للعاملين وتطوير أدائهم.

توصيات البحث

متطلبات تفعيل القيادة الخادمة بمدارس التعليم العام بدولة الكويت

- إعطاء المعلمين صلاحيات لاتخاذ قرارات تتعلق بعملهم.
- إعطاء المعلمين الحرية في التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة المناسبة.
- توفير بيئة داعمة للمعلمين لتطوير أنفسهم.
- التحدث مع المعلمين على المستوى الشخصي.
- تقبل المعلمين بغض النظر عن إمكاناتهم وقدراتهم.
- أن يكون مدير المدرسة قدوة حسنة في سلوكه مع المعلمين.
- التعامل بعدالة وشفافية مع المعلمين.
- تحرى الصدق في تعامله مع المعلمين.
- التضحية ببعض اهتماماته لتلبية احتياجات المعلمين.
- تشجيع المعلمين للقيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع.
- تحفيز المعلمين للتواصل المستمر مع أولياء الأمور.
- تشجيع المعلمين على تنفيذ أنشطة مدرسية تخدم المجتمع.
- الحرص على مساعدة المعلمين في تحقيق أهدافهم العلمية والمهنية.
- إتاحة فرصاً متنوعة للتنمية المهنية للمعلمين بما يعكس إيجاباً على المدرسة.
- إمداد المعلمين بخبراته المهنية التي تساعدهم على اكتساب مهارات جديدة.

المراجع:

٢. عبد الله محمد أبو تينة، وسامر خصاونة، وزباد لطفى الطحاينة، "القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون، دراسة استطلاعية"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد ٨، عدد ٤، ٢٠١٢.
٣. صالح عبد الرضا رشيد، وليث علي مطر، القيادة الخادمة، منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرين، العراق، دار نيبور للطباعة والنشر، ٢٠١٦.

٤. علي صالح الشايح، وعواطف بطاح المطيري، "الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس في محافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات"، *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، مجلد ٥، عدد ٢، ٢٠١٩.
٥. حامد كاظم متعب، "القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق - دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية"، *مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، عدد ١٧، ٢٠١٥.
٦. حيدر محمد العمري، *القيادة التربوية من منظور حديث*، عمان، دار البصيرة، ٢٠١٦.
٧. إبراهيم سليمان العودة، "تصور مقترح لرفع درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الجامعية الخادمة"، *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، مجلد ٧، عدد ١٠، ٢٠١٨.
٨. عبد الله بن علي سالم التمام، "واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين، دراسة ميدانية"، *مجلة العلوم التربوية*، مصر، مجلد ٢٤، عدد ١، ٢٠١٦.
٩. نواف مطلق العجمي، درجة مشاركة مديري المدارس للمعلمين في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة آل البيت، الأردن، ٢٠١١.
١٠. فاطمة محمود النشاش وأنمار مصطفى الكيلاني، تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخادمة التربوية في الأردن، *مجلة دراسات العلوم التربوية*، مجلد ٤٢، عدد ٢، ٢٠١٥.
١١. إبراهيم سليمان العودة، "تصور مقترح لرفع درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الجامعية الخادمة"، *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، مجلد ٧، عدد ١٠، ٢٠١٨.
١٢. صالح عبد الرضا رشيد وليث علي مطر، *القيادة الخادمة منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرين*، العراق، دار نيبور للطباعة والنشر، ٢٠١٦.

١٣. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠١١.

١٤. لانا فوزي فهد الديرية وكايد محمد سلامة، "درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالدفاعية تجاه عملهم"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مجلد ٧، عدد ٢٢، ٢٠١٨.

١٥. فتحى عبد الرسول محمد وآخرون، واقع القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي، ٢٠١٩.

١٦. علاء عبد السلام اليماني وأحمد علي حسين، قياس مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة دراسة تحليلية لآراء الملاكات التدريسية في كلية الحداثة الأهلية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، مجلد ٤، عدد ٤٤، ٢٠١٨.

١٧. محمد مسلم حسن وعبد الله عالي القرني، القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية التربوية، الجمعية الأردنية لعلم النفس، عمان، مجلد ٦، عدد ١١، ٢٠١٧.

١٨. عبد الله محمد أبو تينة، وسامر خصاونة، وزياد لطفي الطحاينة، "القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون: دراسة استطلاعية"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد ٨، عدد ٤، ٢٠١٢.

19. Trompenaars, Fons & Voerman, Ed, **Servant Leadership across Cultures**", McGraw-Hill, New York, USA. 2010

20. Duggan, T, **The Advantages of the Servant Leadership Style**, [http:// yourbusiness. azcentral. com/advantageservant leadership-style-5282.html](http://yourbusiness.azcentral.com/advantageservant-leadership-style-5282.html), 2015.

21. Block, P, **Stewardship, Second Edition Choosing Service Over Self-Interest**, San Francisco, CA, Berrett Koehler, 2013

22. Marques, Joan & Dhiman, **Satinder, Leadership Today, Practices for Personal and Professional Performance**", Springer International Publishing, Switzerland, 2017
23. Flint, B & Grayce, M, "Servant Leadership, History, A conceptual model, Multicultural Fit and the Servant Leadership Solution for Continuous Improvement", Collective Efficacy, **Interdisciplinary Perspectives on International Leadership, Vol 20, 2013**
