مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: إسهام القيادة الخادمة في تحقيق ريادية الأعمال – دراسة ميدانية في شركة زين للاتصالات في محافظة بغداد"
اسم الكاتب: حمزة حميد ياسين، ثائر احمد سعدون السمان
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3789
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 01:29 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Research Paper

The Contribution of Servant Leadership to Achieving Entrepreneurship - A Field Study in Zain Communications Company in Baghdad Governorate

Hamza H. Yasseen [1], Thaer A. Saadoon[2]

[1] [2] University of Mosul College of Administration & Economics Coll. Of Admin. & EconUniversity of Mosul

Corresponding author: Hamza H. Yasseen, Coll. Of Admin. & EconUniversity of Mosul

Hamza8333@yahoo.com

Journal of
TANMIYAT AL-RAFIDAIN *(TANRA)*
A scientific, quarterly, international, open access, and peer-reviewed journal

Vol. 41, No. 135
Sep. 2022

© University of Mosul | College of Administration and Economics, *Mosul, Iraq.*

TANRA retain the copyright of published articles, which is released under a "Creative Commons Attribution License for CC-BY-4.0" enabling the unrestricted use, distribution, and reproduction of an article in any medium, provided that the original work is properly cited.

Citation: **Yasseen, Hamza Saadoon, Thaer A.,**(2022)."The Contribution Of Servant Leadership To Achieving Entrepreneurship - A Field Study In Zain Communications Company in Baghdad Governorate". ***TANMIYAT AL-RAFIDAIN***, 41 (*135*), 115 -132, https://doi.org/10.33899/tanra.2020.165650

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

DOI: https://doi.org/10.33899/tanra.2022.175533

Article History: *Received*: 12/10/2021; *Revised*: 1/11/2021; *Accepted*: 16/11/2021; *Published*: 1/9/2022.

Abstract

The current research aims to study the extent to which servant leadership contributes to achieving entrepreneurship for a group of employees at Zain Iraq Telecom Company. To face these challenges, this problem motivated us in the current study to shed light on a positive leadership style, in addition to the importance of the current study from the field and practical side, as the sample of the individuals surveyed was selected from (employees, unit managers, division managers, and department managers), numbering 1478 Individuals, and the current study sample is a stratified random sample of (315) individuals, as 12 questionnaire forms that are not valid for analysis were excluded, so that the number of forms valid for analysis became (303), which is a representative sample of its community, as the attitudes of the respondents were measured through the questionnaire form, and then Data analysis using a set of statistical means (frequencies, percentages, standard deviations, confirmatory factor analysis, and path analysis using AMOS V.24 program).

The research reached a set of results, the most important of which is that servant leadership encourages and urges followers to invest in opportunities, and the leadership theory that is valid to be applied in a particular organization may not be applied in another organization, so the theory of servant leadership has emerged in its positive form, which focuses on the human side of followers.

The current research presented several recommendations, the most important of which is the need for Zain Iraq / Telecom to enhance the dimensions of servant leadership. The study also recommended strengthening the direction of the company's senior management towards entrepreneurship based on consolidating the practice of social responsibility that will have a positive impact on the company's reputation, which supports an opportunity Her success in entrepreneurship

Key words:
Servant Leadership, Entrepreneurship, Zain Iraq Telecom Company.Coma.

مجلة

تنمية الرافدين

(TANRA): مجلة علمية، فصلية، دولية، مفتوحة الوصول، محكمة.

المجلد (٤١)، العدد (١٣٥))،
ايلول ٢٠٢٢

© جامعة الموصل |
كلية الإدارة والاقتصاد، الموصل، العراق.

تحتفظ (TANRA) بحقوق الطبع والنشر للمقالات المنشورة، والتي يتم إصدارها بموجب ترخيص (Creative Commons Attribution) لـ (CC-BY-4.0) الذي يتيح الاستخدام، والتوزيع، والاستنساخ غير المقيد وتوزيع للمقالة في أي وسيط نقل، بشرط اقتباس العمل الأصلي بشكل صحيح.

الاقتباس: ياسين، حمزة حميد ، السمان، ثائر احمد سعدون (٢٠٢٢). "إسهام القيادة الخادمة في تحقيق ريادية الأعمال - دراسة ميدانية في شركة زين للاتصالات في محافظة بغداد" **تنمية الرافدين**، ٤١ (١٣٥)، ١١٥-١٣٢،
https://doi.org/10.33899/tanra.2020.165650

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

ورقة بحثية

إسهام القيادة الخادمة في تحقيق ريادية الأعمال ميدانية في شركة زين للاتصالات في محافظة بغد

حمزة حميد ياسين [١] ؛ ثائر احمد سعدون السمان [٢]
[١&٢]جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد

المؤلف المراسل: حمزة حميد ياسين ، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد.
Hamza8333@yahoo.com

DOI: https://doi.org/10.33899/tanra.2022.175533

تاريخ المقالة: *الاستلام*:٢٠٢١/١٠/١٢؛ *التعديل والتنقيح*:٢٠٢١/١١/١؛ *القبول*:٢٠٢١/١١/١٦؛ *النشر*: ٢٠٢٢/٩/١.

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى دراسة مدى إسهام القيادة الخادمة في تحقيق ريادية الأعمال على مجموعة من العاملين في شركة زين العراق للاتصالات، والمشكلة البحثية تبلورت في التغييرات الحديثة التي انعكست بشكل أو آخر على بيئة الأعمال وتأثيرها على سلوكيات الأفراد والعاملين، إذ أصبح النمط القيادي التقليدي غير قادر على مواجهة تلك التحديات، هذه الإشكالية حفزتنا في الدراسة الحالية لتسليط الضوء على نمط قيادي إيجابي، فضلاً عن أهمية الدراسة الحالية من الجانب الميداني والتطبيقي، إذ تم اختيار عينة الأفراد المبحوثين من (الموظفين، ومدراء الوحدات، ومدراء الشعب، ومدراء الاقسام) والبالغ عددهم ١٤٧٨ فرداً، أما عينة الدراسة الحالية فهي عينة عشوائية طبقية بلغت (٣١٥) فرداً، إذ تم استبعاد ١٢ استمارة استبانة غير صالحة للتحليل ليصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (٣٠٣) وهي عينة ممثلة لمجتمعها، إذ تم قياس مواقف المجيبين عن طريق استمارة الاستبانة، ومن ثم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية (التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية و التحليل العاملي التوكيدي وتحليل للمسار باستخدام برنامج (AMOS V.24).

وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها إن القيادة الخادمة تشجع وتحث الأتباع على استثمار الفرص، والنظرية القيادية التي يصح تطبيقها في منظمة معينة من الممكن عدم تطبيقها في منظمة أخرى، لذلك برزت نظرية القيادة الخادمة بشكلها الإيجابي والتي تركز على الجانب الانساني للأتباع.

قدم البحث الحالي جملة من التوصيات أهمها ضرورة أن تعمل شركة زين العراق/ للاتصالات على تعزيز أبعاد القيادة الخادمة ، كما أوصت الدراسة بتعزيز توجيه الإدارة العليا للشركة نحو ريادية الأعمال استناداً إلى تعضيد ممارسة المسؤولية الاجتماعية التي سيكون لها أثر إيجابي في سمعة الشركة، مما يدعم فرصة نجاحها في ريادية الأعمال.

الكلمات الرئيسة

القيادة الخادمة، ريادية الأعمال، شركة زين العراق للاتصالات.

المقدمة

يشهد العالم اليوم تحديات كبيرة، ومن هذه التحديات ما يصيب الدول النامية وخصوصا على المستوى الاجتماعي والاقتصادي والسياسي، فضلاً عن المنظمات الخدمية فجميع البلدان تسعى إلى نمو اقتصادها، وهذا لن يحدث إلا من خلال الحصول على الثروة التي تمثل الريادية الاسلوب الأحدث والاكفأ والأسرع للوصول اليها ، ينبغي على الشركات دعم المبادرات الريادية وبطرائق علمية وعقلانية كون ريادية الأعمال ليست مغامرة غير محسوبة العواقب في الوقت الحالي، ففي السابق عدد المشروعات التي تفشل أكثر من المشروعات التي تنجح باعتمادهم على الحظ في إدارة مشروعاتهم في بيئات تتصف بالغموض، من هنا توجب على رواد الأعمال فهم البيئة التي يعملون بها ومعرفة احتياجاتها لكي تترجم هذه الاحتياجات إلى منتجات وخدمات فريدة من نوعها، وهنا يأتي دور أو فاعلية القيادة الخادمة من أجل تعاون الجهود الفردية والمنظمية لتحقيق الاستجابة الجماعية أمام التحديات الكبيرة وعدم تأكد البيئة الطبيعية، وبما أن القيادة الخادمة تأخذ مدخل انساني من خلال التركيز على ضمان أن من يخدمون يصبحون أكثر صحة وحكمة وحرية واستقلالية وهم أكثر عرضة أن يكونوا خادمين لغيرهم للوصول إلى الريادية في الأعمال .

المبحث الأول: منهجية البحث

تناول هذا المبحث المنهجية المستخدمة في البحث وفق المحاور الآتية:

أولاً: مشكلة البحث

ففي ظل التغييرات الحديثة التي انعكست بشكل أو بآخر على بيئات الأعمال وتأثيرها على سلوكيات الأفراد والعاملين أصبح النمط القيادي التقليدي غير قادر على مواجهة تلك التحديات، الأمر الذي دعا إلى تسليط الضوء على نمط قيادي إيجابي ألا وهو نمط القيادة الخادمة بوصفه نظرية حديثة ذات مضامين أخلاقية تدعم كل من يريد أن يخدم المجتمع والأفراد ليقودهم كجماعات أو مؤسسات وتقديم يد العون لإنجاز العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية. والقيادة الخادمة تسعى إلى تقديم خدمة للاتباع هذا من شأنه يزيد من دخل الفرد وتأمين الدخل الاقتصادي وزيادة فرص العمل للأفراد وزيادة ربحية المنظمة له تأثير إيجابي على المجتمعات وهي مؤشرات أداء مهمة لريادية الأعمال. لذلك تسعى الدراسة الحالية إلى تنشيط دور القيادة الخادمة في المنظمات الريادية؛ يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

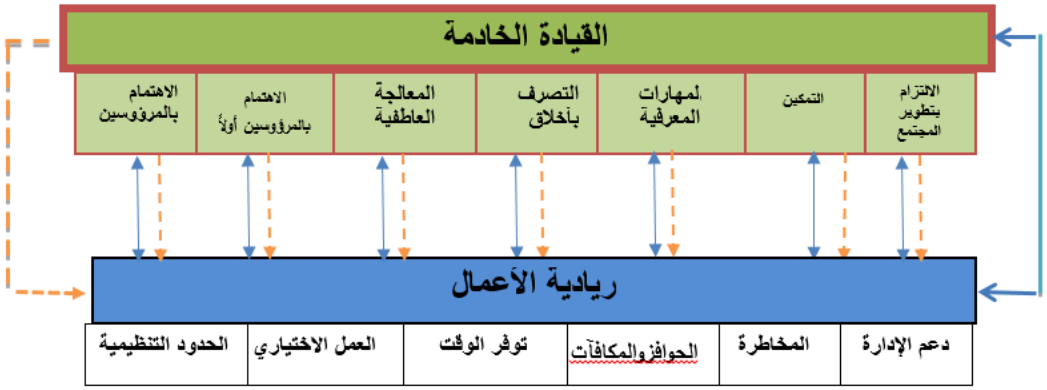
١- هل تسهم القيادة الخادمة في تعزيز ريادية الأعمال في المنظمة المبحوثة ؟
٢- هل تؤثر أبعاد القيادة الخادمة في تحقيق متطلبات ريادية الأعمال ؟

ثانيا: أهداف الدراسة يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الآتي:

١- بناء إطار معرفي بموضوعات (القيادة الخادمة، ، ريادية الأعمال) ومتغيراتهما عبر تتبع الجهود البحثية التي تعرضها الأدبيات المتخصصة.
٢- الكشف عن طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين أبعاد القيادة الخادمة وريادية الأعمال .

ثالثاً: مخطط البحث الافتراضي: الشكل (١) يعكس مخطط البحث الافتراضي

الشكل (١): مخطط الدراسة الافتراضي



المصدر: من اعداد الباحثين

يشير إلى الارتباط **يشير إلى التأثير**

رابعاً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة وريادية الأعمال في المنظمة المبحوثة . وتنبثق عنها الفرضية الفرعية الآتية:

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل بعد من أبعاد القيادة الخادمة منفردة في تحقيق ريادية الأعمال .

الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الخادمة في ريادية الأعمال . وتنبثق عنها الفرضية الفرعية الآتية:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لكل بعد من أبعاد القيادة الخادمة منفرداً في تحقيق ريادية الأعمال .

خامساً–حدود الدراسة: تتضمن حدود الدراسة الآتي:

١- **الحدود الزمنية:** انحصرت الدراسة بين الفترة الزمنية التي تم فيها توزيع استمارة الاستبيان وتحليل النتائج من ٢٠٢١/٨/١٥ لغاية ٢٠٢١/٩/٢٥.

٢- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على شركة زين العراق للاتصالات .

المبحث الثاني: الجانب النظري

المحور الأول- القيادة الخادمة

اولاً-مفهوم القيادة الخادمة

تعتمد نظريات القيادة بصفة عامة على قدرة القائد على التأثير في الأتباع ، وفي توجهاتها الحديثة على تقديم التحفيز والدعم لهم، وبناء وتشكيل علاقات إيجابية مع الآخرين، في حين تقوم القيادة الخادمة على فكرة أساسية هي إعادة هيكلة العلاقات بين القادة والعاملين، وإعادة ترتيب الأولويات، كذلك أن يخدم القائد هؤلاء العاملين أولاً، وهذا هو مفتاح الاعتراف بالقائد الخادم، (Al-Shammari,2019:5). **وقد أشار (Coetzer *et. al*.,2017:2)** إلى أنها نظرية قيادية تمتاز بخصائصها الخيرية، متعددة الأبعاد، تركز على خدمة العاملين أولاً، وتهدف إلى تحقيق رؤية استثنائية، وتخلق قيمة للمجتمع من خلال التركيز على العاملين والنتائج.. **وذكر**(Lemoine & Blum,2021:1) أنموذجاً إيجابياً لقيادة فريق العمل والذي يهتم بالأتباع أولاً، وتنقسم معهم السلطة. **اتساقاً مع ما تقدم يرى الباحثان أن مفهوم القيادة الخادمة** مجموعة من الممارسات المؤثرة في حياة العاملين، وتعمل على بناء منظماتهم من خلال توليد مناخ أكثر عدالة وعناية واهتماماً بهم.

ثانياً-أهمية القيادة الخادمة

تكمن أهمية القيادة الخادمة من خلال ما تحققه من نتائج إيجابية ملموسة للتابعين والمجتمع باستخدام التأثير الإيجابي والتعامل الإنساني بدلاً من القوة أو الربح بوصفها دوافع، بل وتؤكد قوة الإقناع والإجماع عند التابعين(Mishra and Mahapatra, 2018:40-44). وفيما يأتي توضح لأهمية القيادة الخادمة وهي (Russel, 2016: 52_ 68) ، (Muhtasom et al , 2017: 71-88)، (Muller et al ., 2018: 46-62)

١- **أهمية القيادة الخادمة للمنظمة:**ـ تحسين الأداء التنظيمي (أداء العمليات الداخلية ، أداء العاملين، ، أداء التعلم والابتكار، الأداء المالي).

٢- **أهمية القيادة الخادمة للقائد:** تعظيم الانجازات القيادية للقائد ومنها (يزيد من مستوى الارباح ، يقلل من معدل دوران العمل ، زيادة النمو التنظيمي).

٣- **أهمية القيادة الخادمة للمرؤوسين :ومنها (**تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، تشجع القيادة الخادمة على زيادة فرص الإبداع والابتكار، زيادة الرضا الوظيفي للعاملين)

ثالثاً-أبعاد القيادة الخادمة

اعتمدت الدراسة الحالية أبعاد القيادة الخادمة التي اتفق عليها كل من **(**Al-Zaatari**,2020:27-28)** و (Liden et al., 2008:36) لملاءمتها للبيئة العراقية والآتي ايضاح لهذه الأبعاد :

١- **الالتزام بتطوير المجتمع:** من الميزات التي امتازت بها القيادة الخادمة عن الانماط القيادية الأخرى هو الالتزام بتطوير المجتمع من خلال تركيزها على مخرجات تنظيمية لحاجات المجتمع المحلي الذي تعمل به الشركة، (Panaccio *et al*. ,2015:657-675). يتم تحقيق المخرجات التنظيمية من خلال مشاركة المنظمة في الانشطة المجتمعية وتشجيع المرؤوسين على المشاركة في الأنشطة التطوعية خدمة للمجتمع المحلي، (AL-Sukar,2019:33).

٢- **التمكين:** من الأمور الأساسية التي يجب توافرها في القيادة الخادمة هو تمكين الاتباع (Russell & Stone,2002:152). يهدف تمكين الأفراد وتطويرهم إلى إعطاء المرؤوسين في مكان العمل المسؤولية عن أفعالهم، من خلال التمكين، يعترف القائد الخادم للموظفين بمواهبهم ونقاط قوتهم، فضلاً عن ذلك، يجب على القائد الخادم تشجيع وتحفيز الموظفين في أعمالهم ونموهم الشخصي، إن التمكين الأساسي هو الاعتراف بأن الاتباع ليسوا مجرد مرؤوسين، ولكن كل شخص منهم هو فرد في حد ذاته، له أدوار في مجال الإدارة مثل تعيين المهام وتدريب الزملاء وترتيب المواد، ويشارك الموظفون المتمكنون في كل مجال من مجالات التخطيط وصنع القرار والذي سيؤدي في نهاية المطاف إلى المزيد من المنظمات اللامركزية التي تتبنى تفويض السلطة، (Dierendonck,2011:251).

٣-**المهارات المعرفية:** وتعني امتلاك القائد الخادم المعرفة اللازمة عن المنظمة أي تصور تام عن المهام الموكلة اليه بحيث يكون في وضع يستطيع فيه من تقديم المساعدة والخدمة والدعم الفعال للمرؤوسين والمنظمة والزبائن الذين تتعامل معهم المنظمة، وتسهيل مهام الآخرين خصوصاً المرؤوسين المباشرين، فهي تعكس قدرة وكفاءة القائد في حل مشاكل العمل وفهم أهداف المنظمة والقائد الذي لديه مهارات مفاهيمية سيكون قادراً على حل المشاكل وترتيب وصياغة العمليات وفهم العلاقة بين الأفكار والمفاهيم والانماط والرموز (Ehrhart,2004:70).

٤- **التصرف بأخلاق:** ويقصد به التعامل بشكل صريح وبأنصاف وعدالة مع الآخرين، (Shurrab,2018:30)، إذ إن ما يميز القيادة الخادمة عن بعض أنواع القيادات الأخرى هو توجهها نحو السلوك الاخلاقي للمرؤوسين، والذي يشمل الصدق والموثوقية والعمل بوصفها أنموذجاً للنزاهة، فالتعامل الاخلاقي هو النهج القيادي الانسب لتعزيز وجود مناخ اخلاقي داخل المنظمة والذي يشمل القيم الذاتية المتسامية، وتقديم أسلوب تفاعلي للعمليات المعرفية والعاطفية لإثارة وتحفيز القادة الحقيقيين للتصرف بطرائق تتفق مع قيمهم الذاتية المتسامية، (Li & Madsen, 2011:88).

٥- **المعالجة العاطفية:** إن الشفاء أو المعالجة العاطفية هي إحدى نقاط القوة للقائد الخادم، حيث تبدأ بقدرة القائد إلى الاستماع والاصغاء للعاملين أولاً من أجل التعرف على احتياجاتهم وفهمها، والقائد الاداري بإمكانه أن يمتلك المعالجة العاطفية، وهو من يلجأ إليه الموظفون وقت الحاجة لحل مشاكلهم، لتمكنه من

خلق بيئة تنظيمية آمنة للمرؤوسين وللتعبير عن قضاياهم الشخصية والمهنية، (Liden, et, al. 2015:254-269,).

٦- **الاهتمام بالمرؤوسين أولاً:** أي الاهتمام بحاجياتهم العاطفية والعملية سواء داخل أو خارج نطاق العمل، (Ali & Al-Qarni,2019:50). حيث الاسلوب القيادي الذي يتمحور حول الموظفين باعتماده الهيكل التنظيمي اللامركزي بدلاً من الهيكل التنظيمي الهرمي. ويشارك المرؤوسون بفاعلية في عملية صنع واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتعتبر القيادة الخادمة خير مثال لاستخدامه هذا الاسلوب، (AL-Sukar, 2019: 33) . ان الاهتمام بالمرؤوسين يتضمن الاهتمام بكافة شؤون المرؤوسين وتوفير البيئة المناسبة لهم لممارسة أعمالهم في المنظمة، وبما يشجعهم على القيام بمبادرات إيجابية تساعد في تحقيق أهداف المنظمة .

٧- **مساعدة المرؤوسين:** تتشابه القيادة الخادمة مع القيادة التحويلية في سلوك مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح من خلال نمو وتطوير المرؤوسين، حيث يشير هذا السلوك إلى قدرة القائد على التعرف على أهداف المرؤوسين المهنية والشخصية ومساعدتهم على تحقيقها، يجعل القادة الخادمون التطور الوظيفي للمرؤوسين الاولوية وتوجيههم وتقديم الدعم اللازم لهم. (Timiyo & Yeadon, 2016: 3-22).إن هذا المفهوم يختلف عن الاهتمام بالمرؤوسين، وذلك بكونه يقتصر على تقديم المساعدة إلى المرؤوسين عند حاجتهم اليها وحل المشكلات التي قد تواجههم اثناء أداء أعمالهم، أي إن الاهتمام عملية مستمرة بينما المساعدة وقت الحاجة لها .

المحور الثاني: ريادية الأعمال

اولاً–مفهوم ريادية الأعمال

الرائد في اللغة : الذي يرسل في إلتماس النجاة وطلب الكلأ وجمعها رواد وأصلها الذي يتقدم القوم ليبصر لهم الكلأ ومكان مسقاط الغيث (سمعت الرواد يدعون إلى ريادتها) أي طلب الناس اليها (Hussein,2013:386). ريادية الأعمال هي عملية ديناميكية للرؤية والتغيير والابداع . تتطلب تطبيق للطاقة والعاطفة نحو انشاء وتنفيذ أفكار جديدة وحلول ابداعية . والمكونات الأساسية تشمل الاستعداد لذلك وتحمل المخاطر المحسوبة من حيث الوقت أو الانصاف أو الوظيفة (Balogun , 2020:12) . **واتساقاً مع ما تقدم يرى الباحثون بأن ريادية الأعمال** هي عملية ترتبط بالإبداع واستغلال الفرص وإنتاج السلع الجديدة وتأسيس منظمات وخدمات جديدة والحصول على موارد جديدة والمخاطرة المحسوبة والتي قد تنتج في زيادة نجاح الريادي نفسه ونجاح المنظمة وتحقيق رضا الزبون.

ثانياً-أهمية ريادية الأعمال

تبرز أهمية الريادية من كونها الاساس لتراكم ثروات، فضلاً عن تراكم العوائد واستمرار دورة حياة الأعمال من خلال مساهمتها في دعم تحفيز اقتصاديات البلدان المتقدمة والنامية (Bryniak,2020:73). كما أن لريادية منظمات الأعمال أهمية كبيرة ليس على مستوى المنظمة فحسب، وانما تنعكس أهميتها على مستوى الاقتصاد الكلي (Welter et al , 2017:35). .كما تؤثر ريادية الشركات بشكل إيجابي في المجتمع والاقتصاد والسياسات التي يتفاعلون معها رواد الأعمال من خلال خلق فرص العمل في المجتمع وزيادة المنافسة بين الشركات مما تؤدي إلى الحفاظ على اقتصاد ديناميكي وتحقيق التنمية المستدامة (Dawood, 2011:161) .

ثالثاً-أبعاد ريادية الأعمال

تتباين وجهات نظر الباحثين حول أبعاد ريادية الأعمال من حيث تأكيدها على بعض الأبعاد دون أخرى إلا أن الباحثين اعتمدا أنموذج **(Thabethe , 2019 : 5)** و **(Bakytgul & Kim,2019:41)** كونها أكثر ملاءمة للبيئة العراقية :

١- **دعم الإدارة :** هي رغبة الإدارة العليا في تعزيز وتسهيل السلوك الريادي من خلال دعم الافكار الابداعية والابتكارية وتوفير الموارد التي يحتاج لها الأفراد العاملون في المنظمة ليسلكوا سلوكا رياديا ، ويمكن أن يؤدي المديرون في مستويات المنظمة الوسطى دورا كبيرا في النشاطات الريادية ولكن عليهم ان يجتهدوا في جذب اهتمام الإدارة العليا ودعمهم في تشجيع الأفكار الإبداعية والفرص الجديدة *(Toma & Kian,2013:10)* .(McGlone,2014:8

٢- **المخاطرة :** المخاطرة هي التزام الإدارة بتخصيص جزء كبير من موارد المنظمة إلى مشروع جديد أو الاقتراض لاستغلال فرصة جديدة وهي سلوكيات تعتبر غير تقليدية ولكنها قد تنتج نتائج استثنائية ، وتركز منظمات الأعمال على تشخيص الفرص والمخاطرة ولكنها إذا افتقرت إلى توازن التركيز الاستراتيجي، فهذا قد يقوض منافع وقيمة المبادرات الريادية التي يمكن أن تؤديها هذه المنظمات *(Hasan,2021:137)*.

٣- **الحوافز و المكافآت :** يعرف نظام الحوافز والمكافآت بأنه تطوير واستخدام النظم التي تعزز السلوك الريادي وتقيم الإنجازات الكبيرة وتشجع العاملين في البحث عن العمل الذي فيه تحدي وتوافر نظام مكافآت يشجع على النشاط الريادي، ويركز على أهمية وضع الأهداف والتغذية الراجعة وتفويض الأفراد للمهام وللمسؤوليات وتحفيزهم بالاستناد على النتائج (*Martinkute & Kian,2013:10*). وتعد نظم المكافآت والأدوات التحفيزية الأخرى دافعاً رئيساً في تحقيق ريادية الشركات والتي تؤثر في سلوك الموظفين وتشجعهم على تولي الأدوار والمسؤوليات، وقد تكون المكافآت على عدة أشكال منها مكافآت

مالية أو مكافآت ترتبط بالسلطة أو مكافآت ترتبط بالمكانة أو التطوير المهني أو دوافع نفسية مثل تفعيل الذات والتقدير والمكافآت الاجتماعية (McGlone,2014:14) .

٤- **توفر الوقت:** والمقصود بذلك تقييم حمل العمل للعاملين لضمان أن الأفراد أو المجموعات لديهم الوقت المطلوب لتنفيذ أعمالهم اليومية وفي نفس الوقت السعي إلى الحصول إلى إبداعات تدعم جهود تحقيق الأهداف التنظيمية القصيرة الأجل والطويلة الأجل، وتوافر الوقت مهم؛ لأن النشاطات الريادية أحيانا لا تظهر عندما يكون الأفراد في الشركة مشغولين في أعمالهم وروتيناتهم اليومية ولا وقت لديهم في التفكير في مشاكل تنظيمية أكبر أو طرح أفكار وإبداعات اكبر (*Martinkute & Kian,2013:10*). وفيما يوضح (Thabethe , 2019 : 64) أن الوقت المتاح للموظفين هو عنصرا مهما في تسهيل الابتكار وريادة الأعمال في الشركات . (Omisore, 2019: 31)

٥- **العمل الاختياري :** وتتمثل في الرغبة في المبادرة الفردية لدى العاملين في تنفيذ المهام ومستوى الحرية والاستقلالية، أو هو الرغبة في المطابقة والامتثال للوظيفة المحددة الاوصاف، وعلى قادة المنظمات السماح للموظفين باتخاذ قرارات بشأن طبيعة عملهم وتجنب انتقادهم (Sebora *et al* ,2010:455) .(Thabethe , 2019 : 62)

٦- **الحدود التنظيمية:** تشير الحدود التنظيمية إلى التفسيرات الدقيقة للنتائج المتوقعة من العمل التنظيمي وتطوير آليات التقييم، اختيار الابتكار واستخدامه، وأن المنظمات يجب أن تتجنب وجود إجراءات تشغيل موحدة ، وينبغي تقليل اعتمادهم على التوصيفات الوظيفية الضيقة والأداء غير المرن , Thabethe) (64 : 2019 . ويتم تعزيز أنشطة ريادة الأعمال للشركات من خلال زيادة المرونة في سياسات وإجراءات المنظمات، فضلاً عن أن وجود سياسات وإجراءات تنظيمية معقدة وفرض جداول زمنية وحدود تنظيمية ومعايير أداء غير واقعية يخفض روح مبادرة ريادية الأعمال لدى الموظفين داخل المنظمة .(Kuratko, et al., 2014:939)

المبحث الثالث: الجانب الميداني

ويتضمن هذا المبحث المحاور الأتية:

أولاً: وصف المنظمة مجتمع الدراسة ومبررات اختيارها

تم اختيار شركة زين العراق للاتصالات ميداناً للبحث الحالي. ومن مسوغات اختيار الدراسة الحالية أن شركة زين للاتصالات في العراق لها دور اقتصادي كبير، إذ أدرجت في البورصة العراقية عام ٢٠١٥ بحسب التقرير السنوي للشركة عام ٢٠٢٠ وأنها تمثل موقعا مهماً في الاقتصاد الوطني من خلال الدور الذي تؤديه في سد احتياجات القطر في خدمات الاتصالات وارتباطها مع حاجات الزبائن، إذ تغطي اليوم ٩٨% من سكان العراق، وتمتلك الشركة بطاقة تعريفية بأكثر من ١٢ فرعاً رئيساً في جميع المحافظات العراقية ومحافظات اقليم كوردستان، إذ يلاحظ التوسع العمودي الكبير في خدماتها في معظم المحافظات العراقية .

ثانياً–وصف الأفراد المبحوثين

تم اختيار عينة مؤلفة من (٣٠٣) موظف في الشركة المبحوثة. والجدول(١) يظهر بعض خصائص أفراد عينة البحث وعلى النحو الآتي:

الجدول (١): وصف الأفراد المبحوثين في شركة زين للاتصالات

المتغيرات		العدد	النسبة
المؤهل	اعدادي فاقل	8	2.6%
	دبلوم	47	15.5%
	بكالوريوس	163	53.8%
	دبلوم عالٍ	85	28.1%
	عليا	0	0%
الاختصاص	إداري	195	64.4%
	فني	108	35.6%
سنوات الخبرة	٥ فأقل	127	41.9%
	٦–١٠	67	22.1%
	١١–١٥	65	21.5%
	١٦–٢٠	44	14.5%
	٢١ فأكثر	0	0%
المهام الوظيفية	موظف	245	80.9%
	مسؤول وحدة	22	7.3%
	مسؤول شعبة	15	5%
	معاون مدير	11	3.6%
	مدير قسم فأعلى	10	3.3%

١- **المؤهل العلمي:** من خلال جدول (١) نلاحظ حصول حملة شهادة البكالوريوس على أعلى نسبة والتي كانت ٥٣,٨%، ثم تليها حملة شهادة الدبلوم العالي والتي كانت ٢٨,١%، ومن ثم حملة شهادة الدبلوم والتي كانت النسبة ١٥,٥%، تليها ٢,٦%، أما حملة الشهادات العليا فلم يحصلوا على أي نسبة.

٢- **الاختصاص:** من خلال الجدول (١) نلاحظ أن الاختصاص الاداري قد حصل على أعلى نسبة والتي كانت ٦٤,٤% مقارنة بالاختصاص الفني والذي حصل على نسبة أقل والتي كانت ٣٥,٦%.

٣-**سنوات الخبرة:** من خلال الجدول (١) نشاهد حصول سنوات الخبرة التي كانت ضمن الفترة ٥ سنوات فأقل على أعلى نسبة والتي كانت ٤١,٩%، تليها من ٦ إلى ١٠ سنوات والتي كانت ٢٢,١% ومن ثم من ١١ إلى ١٥ سنة والتي كانت ٢١,٥%، والفترة من ١٦ إلى ٢٠ سنة والتي كانت% ١٤,٥، أما للفترة من ٢١ سنة فأكثر فكانت ٠%.

4-المهام الوظيفية: من خلال الجدول (١) نلاحظ أن المهمة الوظيفية المتمثلة بالموظف حصلت أعلى نسبة والتي كانت ٨٠,٩%، تليها مسؤول الوحدة والتي كانت ٧,٣%، ومن ثم ٥% لمسؤول الشعبة، ونسبة معاون المدير كانت ٣,٦%، وأخيراً كانت نسبة مدير قسم فأعلى فكانت ٣,٣% كأقل نسبة.

ثالثاً-قياس علاقة الارتباط بين القيادة الخادمة وريادية الأعمال.

١- **قياس علاقة الارتباط بين القيادة الخادمة مجتمعة وريادية الأعمال :** يتضح من الجدول (٢) أن قيمة معامل الارتباط عالية بين متغير القيادة الخادمة وبين متغير ريادية الأعمال والتي بلغت ٠,٨٤٧، كما أن هذه العلاقة طردية، وذلك لأن قيمة معامل الارتباط موجب الاشارة، وذات دلالة معنوية، لأن قيمة P اقل من ٠,٠٥ أي إن هناك علاقة طردية عالية ومعنوية بين متغير القيادة الخادمة ومتغير ريادية الأعمال. **وعليه ترفض الفرضية الرئيسة الأولى ويتم قبول بديلتها التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة وريادية الأعمال.**

الجدول (٢): معامل الارتباط بين متغير القيادة الخادمة ومتغير ريادية الأعمال

الارتباط		
		متغير ريادية الأعمال
متغير القيادة الخادمة	Pearson Correlation	0.847**
	P-value	0.000
	N	303

٢-**قياس علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة الخادمة منفردة وريادية الأعمال:** من ملاحظة نتائج الجدول (٣) يظهر أن هناك علاقة ارتباط عالية بين جميع أبعاد متغير القيادة الخادمة وبين متغير ريادية الأعمال، إذ كانت قيم معامل الارتباط عالية وموجبة أي علاقة طردية، كما أنها ذات دلالة معنوية، وذلك لأنها كانت تمتلك قيمة P أقل من ٠,٠٥ والتي تعني ذات دلالة معنوية. **وعليه سيتم رفض الفرضية الفرعية للفرضية الرئيسة الأولى وقبول بديلتها التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لكل بعد من أبعاد القيادة الخادمة في ريادية الأعمال.**

الجدول (٣): معامل الارتباط بين أبعاد متغير القيادة الخادمة ومتغير ريادية الأعمال

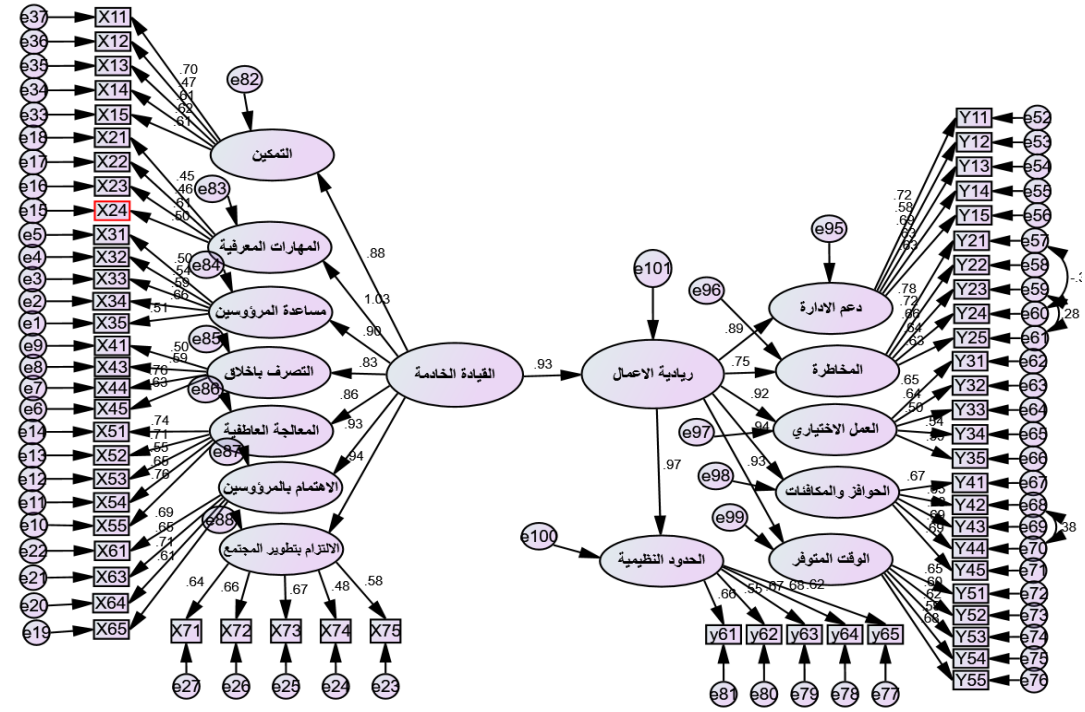
الارتباط								
متغير القيادة الخادمة								
		التمكين	المهارات المعرفية	مساعدة المرؤوسين	التصرف بأخلاق	المعالجة العاطفية	الاهتمام بالمرؤوسين	الالتزام بتطوير المجتمع
متغير ريادية الأعمال	Pearson Correlation	0.672**	0.663**	0.663**	0.664**	0.724**	0.703**	0.698**
	P-value	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	303	303	303	303	303	303	303

رابعاً–قياس تأثير القيادة الخادمة في ريادية الأعمال في المنظمة المبحوثة:

١–**قياس تأثير أبعاد القيادة الخادمة في ريادية الأعمال:** من خلال الشكل (٢) والذي يوضح أنموذج المعادلة البنائية الذي تم تصميمهُ ومن خلال التحليل الاحصائي، يلاحظ أن العلاقة بين متغير القيادة الخادمة ومتغير ريادية الأعمال كانت علاقة طردية من خلال الإشارة الموجبة لقيمة معامل الانحدار الذي يربط بينهما والتي كانت قيمتهُ 0.933 ، وكما هو موضح في الجدول (٤)، أما من حيث المعنوية فقد ظهر متغير القيادة الخادمة ذو دلالة معنوية مع متغير ريادية الأعمال من خلال قيمة p (0.004) وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أنهُ كلما زاد متغير القيادة الخادمة فذلك يؤدي إلى زيادة متغير ريادية الأعمال بمقدار قيمة معامل الانحدار من خلال العلاقة الطردية بينهما.

ومن خلال ما تقدم سيتم رفض الفرضية الرئيسة الثانية وقبول بديلتها التي مفادها: يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة مجتمعة في ريادية الأعمال.

الشكل (٢): التأثير لمتغير القيادة الخادمة في متغير تحقيق متطلبات ريادية الأعمال



جدول (٤): تأثير متغير القيادة الخادمة في تحقيق متغير متطلبات ريادية الأعمال

المتغير المؤثر	مسار التأثير	المتغير المؤثر به	Estimate	S.E.	Confidence Interval 95%		P
					Lower Bound	Upper Bound	
القيادة الخادمة	< ------	ريادية الأعمال	0.933	0.020	0.883	0.966	0.004

٢-قياس تأثير أبعاد القيادة الخادمة منفردة في ريادية الأعمال:

من خلال الشكل (٣) الذي يوضح أنموذج المعادلة البنائية الذي تم تصميمهُ ومن خلال التحليل الاحصائي، يلاحظ أن العلاقة بين أبعاد متغير القيادة الخادمة المتمثلة بالأبعاد التمكين ، المهارات المعرفية، مساعدة المرؤوسين، التصرف بأخلاق، المعالجة العاطفية ، الاهتمام بالمرؤوسين، الاهتمام بتطوير المجتمع ومتغير ريادية الأعمال كانت جميعها ذات علاقة طردية من خلال الإشارة الموجبة لقيم معامل الانحدار الذي يربط بينهما والتي كانت قيمهُ ٠,٨١٦، ٠,٨٩٤، ٠,٨٢٦، ٠,٨٢٥، ٠,٨٤١، ٠,٨٤٠، ٠,٨٤٧ على التوالي، وكما هو موضح في الجدول (٤) ، أما من حيث المعنوية فقد ظهرت جميع أبعاد متغير القيادة الخادمة ذات

دلالة معنوية مع متغير ريادية الأعمال من خلال قيمة p والتي كانت أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أنهُ كلما زاد أي بعد من أبعاد متغير القيادة الخادمة يؤدي إلى زيادة متغير ريادية الأعمال بمقدار قيمة معامل الانحدار العائد إلى ذلك البعد لأبعاد متغير القيادة الخادمة من خلال العلاقة الطردية بينهما. **وعليه سيتم رفض الفرضية الفرعية للفرضية الرئيسة الثانية وقبول بديلتها التي تنص على وجود أثر معنوي لكل بعد من أبعاد القيادة الخادمة في تحقيق ريادية الأعمال.**

جدول (٤) التأثير وحدود الثقة لكل بعد من أبعاد القيادة الخادمة في تحقيق ريادية الأعمال

المتغيرات المؤثرة	مسار التأثير	المتغيرات المؤثر بها	Estimate	S.E.	Confidence Interval 95%		P
					Lower Bound	Upper Bound	
التمكين	------ >	ريادية الأعمال	٠,٨١٦	٠,٠٤٢	٠,٧٢٧	٠,٨٦٥	٠,٠٢٨
المهارات المعرفية	------ >	ريادية الأعمال	٠,٨٩٤	٠,٠٦٥	٠,٧٨٥	٠,٩٨٥	٠,٠١٩
مساعدة المرؤوسين	------ >	ريادية الأعمال	٠,٨٢٦	٠,٠٤٧	٠,٧٣٥	٠,٨٩١	٠,٠٢٦
التصرف بأخلاق	------ >	ريادية الأعمال	٠,٨٢٥	٠,٠٤٦	٠,٧٢٤	٠,٨٨١	٠,٠١٩
المعالجة العاطفية	------ >	ريادية الأعمال	٠,٨٤١	٠,٠٣٨	٠,٧٧٧	٠,٩٠١	٠,٠٠٩
الاهتمام بالمرسين	------ >	ريادية الأعمال	٠,٨٤٠	٠,٠٣١	٠,٧٨٣	٠,٨٨٩	٠,٠١٥
الاهتمام بتطوير المجتمع	------ >	ريادية الأعمال	٠,٨٤٧	٠,٥٤	٠,٧١٠	٠,٩١٨	٠,٠٣٩

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً–الاستنتاجات

١– تحقق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة على المستوى الكلي وريادية الأعمال في المنظمة المبحوثة .

٢– تحقق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل بعد من أبعاد القيادة الخادمة منفردة وريادية الأعمال.

٣- أكدت نتائج الدراسة الميدانية بأن القيادة الخادمة على المستوى الكلي للمنظمة المبحوثة تسهم في التأثير إيجابياً وعلى نحو مباشر في تحقيق ريادية الأعمال في المنظمة المبحوثة.

٤- تسهم أبعاد القيادة الخادمة على المستوى الكلي بتأثير معنوي وعلى نحو مباشر في تحقيق ريادية الأعمال للشركة المبحوثة.

٥- أظهرت الدراسة بأن هناك تأثيراً معنوياً موجباً عالياً لكل بعد من أبعاد القيادة الخادمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة،.

ثانياً-التوصيات

١- ضرورة الاهتمام بموضوع القيادة الخادمة بوصفها أحد الانماط القيادية الإيجابية الحديثة المتعلقة بالمنظمات المعاصرة وضرورة تعزيز القيادات في الشركة نحو موضوع القيادة الخادمة والعمل على توسيع الاهتمام بالمرتكزات المفاهيمية والفلسفية التي ينطلق منها هذا الموضوع من خلال الاطلاع على نتائج الدراسات والبحوث العلمية المنشورة من قبل الجامعات والمجلات الجامعات والمجلات العلمية الرصينة والمتخصصة في هذا المجال.

٢- ضرورة أن تعمل شركة زين العراق/ للاتصالات على تعزيز أبعاد القيادة الخادمة (التمكين، المهارات المعرفية، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، مساعدة المرؤوسين، التصرف بأخلاق، الالتزام بتطوير المجتمع، المعالجة العاطفية).

٣- ضرورة أن تستثمر شركة زين/ العراق للاتصالات ثقة اتباعها بسمات نمط القيادة الخادمة وتعمل على تجسيدها بشكل أوضح على أرض الواقع والافادة منها بتعميق مستويات الانتماء لدى الأفراد الاتباع في الشركة وزيادة مميزاتهم المعنوية والمادية واعطائهم الوقت الكافي للتعبير عما يدور في عقولهم من أفكار وحلول ومشاريع يمكن أن تزيد من مستويات الابداع لديهم وأهداف الشركة الريادية.

٤- تعزيز توجيه الإدارة العليا للشركة نحو ريادية الأعمال استناداً إلى تعضيد ممارسة القيادة الخادمة التي سيكون لها أثر إيجابي في سمعة الشركة، مما يدعم فرصة نجاحها في ريادية الأعمال.

References

Toma, And Kian Skandarioon. "Work Process And Entrepreneurial Climate: Teamwork & Individual Work." (2013). Master Thesis Lund University.

Ali, Muhammad Muslim Hassan and Al-Qarni, Abdullah Ali, (2017), "Servant leadership Among the Heads and Supervisors of Academic Departments at the University of Tabuk and its Relationship to the Organizational Commitment of Faculty Members", The Specialized International Educational Journal, Volume (6), Issue (11).

Al-Shammari, Ahmed Matar, (2012), "The Degree of Practicing Leadership Roles Among the Deans of Faculties at Kuwait University and its Relationship

to Organizational Symmetry Among Faculty Members from their Point of View", Published Master's thesis, College of Educational Sciences, Middle East University.

AL-Sukar, Hadeel Bassam Shaher, (2019), "Servant Leadership and its Impact on Job Performance". Royal Jordanian Case Study, Master Thesis, College of Administration and Economics, Yarmouk University, Jordan.

Al-Zaatari, Donia Nour Al-Din Yassin, (2020), "Servant leadership Among the Principals of Government Basic Schools in the Hebron Governorate and its Relationship to the Organizational Citizenship Behavior of Teachers from the Teachers' point of view," Master's thesis, College of Graduate Studies and Scientific Research, Hebron University.

Bakytgul, T. B., Ahmed, M., & Kim, Y. (2019). Corporate Entrepreneurship And Organizational Performance: The Moderating Role Of Organizational Engagement. Annals Of Contemporary Developments In Management & Hr (Acdmhr), Print Issn, 2632-7686.

Balogun, O. G. (2020). Entrepreneurship Education: A Study Of Culture, Mindsets And Teaching Practices In Nigeria (Doctoral Dissertation, University Of Pennsylvania).

Bryniak, K. (2020). Predicting Work Engagement: A Quantitative Analysis Of Entrepreneurial Psychological Capital (Doctoral Dissertation, Grand Canyon University.

Coetzer Michiel Frederick. Mark Bussin And Madelyn Geldenhuys. Review(2017) University of Johannesburg, Auckland Park, South Africa.

Dawood, Fadela Salman, (2011), "The Competitiveness of Organizations between Governance and Entrepreneurship, PhD thesis, College of Administration and Economics, University of Baghdad.

Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. Personnel psychology, 57(1), 61-94.

Hasan, K. K. (2021). The relationship between intellectual capital and organizational trust and its impact on achieving the requirements of entrepreneurship strategy (The case of Korek Telecom Company, Iraq). *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, *8*(2), 130-146.

Hussein, Maysoon Ali, (2013), "Leadership in Business Organizations with Reference to the Experience of Some Countries", Babylon University Journal / Human Sciences, Vol. 21, No. 2.

Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Covin, J. G. (2014). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. Business Horizons, 57(1), 37-47.

Lemoine, G. J., & Blum, T. C. (2021). Servant leadership, leader gender, and team gender role: Testing a female advantage in a cascading model of performance. Personnel Psychology, 74(1), 3-28.

Li, J., & Madsen, J. (2011). Business ethics and workplace guanxi in Chinese SOEs: a qualitative study. Journal of Chinese Human Resources Management.

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

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multilevel Assessment. Leadership Quarterly, 19(1), 162.

Martinkute, T., & Skandarioon, K. (2013). Work process and entrepreneurial climate: Teamwork & Individual work.

McGlone, C. (2014). Corporate Entrepreneurship: An Investigation into Factors which Contribute to Entrepreneurial Activities within the Financial Services Industry Doctoral dissertation, Dublin, National College of Ireland.

Mishra, A., & Mahapatra, M. (2018). Servant leadership: A necessity for competitive advantage. ICRBS-2017, 2017.

Muhtasom, A., Mus, H. A. R., Bijang, J., & Latief, B. (2017). Influence of Servant Leadership, Organizational Citizenship Bahaviour on Organizational Culture and Employee Performance at Star Hotel in Makassar. Star, 486(206), 410.

Muller, R., Smith, E., & Lillah, R. (2018). Perceptions regarding the impact of servant leadership on organisational performance in the Eastern Cape. International Journal of Business and Management Studies, 10(1), 46-62.

Omisore, S. (2019). Corporate Entrepreneurship, Strategy Formulation, And The Performance Of The Nigerian Manufacturing Sector (Doctoral Dissertation, University Of East London.

Panaccio, A., Henderson, D. J., Liden, R. C., Wayne, S. J., & Cao, X. (2015). Toward an understanding of when and why servant leadership accounts for employee extra-role behaviors. Journal of Business and Psychology, 30(4), 657-675.

Russell, E.(2016) " Servant leaderships cycle of benefit". Servant Leadership; Theory& Practice,3(1).Rodriguez, N., & Casanovas, J., 2010, A Structural Model of Information System Quality: An Empirical Research, Proceedings of the Sixteenth Americas Conference on Information Systems, Lima, Peru.

Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. Leadership & Organization Development Journal. *23*(3), 145–157.

Sebora, T. C., Theerapatvong, T., & Lee, S. M. (2010). Corporate Entrepreneurship In The Face Of Changing Competition: A Case Analysis Of Six Thai Manufacturing Firms. Journal Of Organizational Change Management, 23(4), 453-470.

Shurrab, Salama Muhammad, (2018), "The impact of servant leadership on the effectiveness of work teams in major municipalities in Gaza governorates from the point of view of employees", Master's thesis, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Azhar University, Gaza, Palestine.

Thabethe, M. M. (2019). Corporate Entrepreneurship And Organisational Performance In The Department Of Basic Education, Kwazulu-Natal, South Africa (Doctoral Dissertation).

Timiyo, A. J., & Yeadon-Lee, A. (2016). Universality of servant leadership. International Leadership Journal, 8(3), 3-22.

Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. Journal of management, 37(4), 1228-1261.

Welter, F., Baker, T., Audretsch, D. B., & Gartner, W. B. (2017). Everyday entrepreneurship—a call for entrepreneurship research to embrace entrepreneurial diversity.