

أثر سلوك القائد الخادم على التنمية الاقتصادية: دراسة مقارنة وفق متغير الجنس

١،٠ مقدمة:

تمارس الدول مختلفة جهوداً كبيرة سعياً لتحقيق التنمية في ميادينها المختلفة، ولعل التنمية الاقتصادية على وجه الخصوص أحد أبرز أشكال التنمية التي تمكن الدولة من المضي قدماً في تأسيس بنية تحتية قوية لسائر أشكال التنمية الأخرى. غير أن تحقيق التنمية الاقتصادية في حد ذاته ليس بالأمر السهل، بل يحتاج إلى جهود كبيرة حتى يتحقق. ولعل من أبرز المقومات التي يمكن أن تعزز مفهوم التنمية الاقتصادية وتطبيقاتها وجود أجهزة إدارية للدولة تمكنها من القيام بأدوارها ومهامها على أكمل وجه.

لذلك، فإن الذراع التنفيذي الأقوى للتنمية الاقتصادية يتركز في القطاع الحكومي، سيما أنه القطاع صاحب السيادة، والسلطة، ويستطيع أن يرسم الملامح الأساسية للنهضة والتنمية على مستوى الدولة، كما أنه القطاع الذي يحدد دور القطاعات الأخرى غير الحكومية في البناء والتنمية، ويكون رقيباً وناظماً ومقيماً لتلك الأدوار حتى لا تكون التنمية عملية لها أثمان سياسية. من جهة أخرى، فإن إدارة الجهود البشرية في تلك المؤسسات عملية معقدة، فالبشر لهم طبائع مختلفة، وميول ورغبات، وتوجيههم نحو أعمال بعينها أمراً وإن بدى سهلاً لكنه غاية في الصعوبة. قد تغلج الدولة في تأسيس الوزارة مثلاً، واستقطاب الكفاءات، ولكن ربما يعتري العاملين حالة من الفتور لاحقاً فلا يمكن أن يتجدد الأداء والتنظيم، وتبدأ ملامح الرتابة تطفو على السطح، لذلك فهي بحاجة إلى محرك يجعل عملها في حالة ديناميكية وبشكل مستمر.

إن القيادة كسلوك أحد أبرز المقومات التي تجعل من تلك الوحدات الإدارية الحكومية وقوداً لتحقيق التنمية، فالقائد هو القدوة، وهو المعلم، والمدرّب، والناصح، والمشجع، وحتى يكون كذلك لا بد أن يبدأ بنفسه أولاً، فيكون خادماً لمؤسسته، وخادماً لبلده وشعبه، وبالتالي يصبح ذلك السلوك منتقلاً من مستوى إداري إلى آخر داخل المنظمة وصولاً إلى مساهمة جماعية وكأن العاملين شخص واحد.

إن هذه الدراسة تسعى لأن تكشف عن الدور الذي يلعبه السلوك القيادي في تحقيق التنمية الاقتصادية في المملكة العربية السعودية، مع أخذ متغير الجنس بعين الاعتبار، فالمرأة السعودية قد برز نشاطها بشكل كبير، واشتد عودها في الدور المجتمعي، فهي الكاتبة والأديبة، وهي الصحفية والمدرّبة، وهي السفيرة والوزيرة، ولا شيء يعيقها عن إتمام هذا الدور بنجاح.

٢, ٠ مشكلة الدراسة:

لعبت المرأة السعودية دوراً محورياً في تنمية المجتمع، إلا أن هذا الدور بقي خلف الستائر حتى وقت قريب، حيث برزت المرأة بمشاركتها القوية في إدارة المؤسسات العامة، واستطاعت أن تغير المعادلة التي سيطر عليها حكم العادات والتقاليد لتقدم نموذجاً فريداً في العطاء. استمر عطاء المرأة حتى تقلدت مناصب رفيعة داخل العمل الحكومي، وأصبحت تلك الظاهرة محل اهتمام، وجديرة بالبحث والدراسة سيما عند تسليط الضوء على اسهاماتها تجاه التنمية.

إن التنمية عموماً والاقتصادية على وجه الخصوص تأتي كنتاج لتضافر الجهود، قد تبدو التنمية الاقتصادية والقيادة متغيرين متباعين يتعذر الربط بينهما، فالتنمية مفهوم يعكس مخرجات لجهود واعمال مختلفة ومتعددة، والقيادة متغير سلوكي يعكس أثراً مباشراً للرئيس على الاعمال، إلا أن الدور القيادي لا يقتصر على الأجل القصير وإنما يمتد إلى أجل طويل.

من جهة أخرى، فإن التنمية في المملكة العربية السعودية على وجه الخصوص تواجه تحديات حالها كغيرها من المجتمعات، إلا أن أبرز تلك التحديات ضخامة القطاع العام، وطغيان سيطرة البترول على الناتج المحلي، بالإضافة إلى ارتفاع معدلات الاستهلاك في الموارد الأخرى كالطاقة والمياه، وتزايد معدلات البطالة بجانب تدني مستوى الانتاجية (القويز، ٢٠١٤). تلك الملامح يمكن أن تشكل تهديداً تنموياً سيما في ظل مساعي المملكة الحثيثة في تحقيق رؤيتها ٢٠٣٠ والتي تتطلب جهود متضافرة لتحقيق ذلك. يأتي ذلك في ظل المشاركة الفاعلة للمرأة السعودية في المؤسسة الحكومية، كقائد ومرؤوس، والتي من الممكن أن تكون منافساً قوياً مستقبلاً في تنمية هذا القطاع. لذلك، واستناداً لما سبق، فإن مشكلة الدراسة يمكن إيجازها في الإجابة عن السؤال الآتي:

ما مدى ممارسة سلوك القيادة الخادمة في الوزارة في المملكة العربية السعودية؟ وما تأثير ذلك على تحقيق التنمية الاقتصادية في الوزارات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟ وأي الجنسين (الذكر أم الأنثى) أكثر بروزاً في ذلك التأثير؟

٣, ٠ أهداف الدراسة:

ترنو هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، أبرزها:

١. التعرف إلى سلوك القائد الخادم الممارس في الوزارات في المملكة العربية السعودية.
٢. الكشف عن واقع التنمية الاقتصادية الحالية في الوزارات في المملكة العربية السعودية.
٣. دراسة العلاقة الارتباطية بين سلوك القائد الخادم والتنمية الاقتصادية في الوزارات في المملكة العربية السعودية.

٤. الكشف عن ما إن كان هنالك فروق دالة احصائياً في العلاقة بين سلوك القائد الخادم والتنمية الاقتصادية في الوزارات في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير الجنس ولصالح أي فئة.

٥,٤ أهمية الدراسة:

١,٤ الأهمية النظرية:

يمكن أن تشكل هذه الدراسة إضافة معرفية، سيما أن الدراسات التي تناولت القيادة الخادمة تتسم إلى حد كبير بالندرة، وقد أوصت الكثير من الدراسات بمزيد من الجهود البحثية التي تتناول القيادة الخادمة، وربما تتجلى أهمية هذه الدراسة في كونها تدرس تأثير دور القيادة الخادمة ليس فقط على مستوى المنظمة وإنما على مستوى المجتمع من حيث تركيزها على التنمية الاقتصادية.

٢,٤ الأهمية العملية:

إن دراسة العناصر الأكثر تأثيراً على التنمية الاقتصادية أمراً مهماً لكافة المؤسسات والقطاعات الحيوية، سيما في الوزارات في المملكة العربية السعودية، حيث أن مخرجات هذه الدراسة يمكن أن تسهم في تقديم رؤية عملية قابلة للتطبيق تجسد دور القائد الخادم في أحداث التنمية الاقتصادية، وما إن كان لتعزيز هذا السلوك القيادي دور محوري يمكن من خلاله تعزيز ذلك.

٥,٥ فرضيات الدراسة:

للإجابة عن السؤال الذي لخص مشكلة الدراسة، فقد وضعت الدراسة الفرضيات الآتية:

١. هنالك ممارسة كبيرة لسلوك القيادة الخادمة في الوزارات في المملكة العربية السعودية من قبل الاناث مقارنة بالذكور.

٢. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين ممارسة سلوك القيادة الخادمة والتنمية الاقتصادية في الوزارات في المملكة العربية السعودية.

٣. يؤثر ممارسة سلوك القيادة الخادمة تأثيراً إيجابياً دال احصائياً على التنمية الاقتصادية في الوزارات في المملكة العربية السعودية.

٤. هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط استجابات المبحوثين حول العلاقة بين ممارسة سلوك القيادة الخادمة والتنمية الاقتصادية في الوزارات في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير الجنس.

٠,٦ الإطار النظري:

١,٦ القيادة الخادمة:

تعود نشأة هذا المفهوم إلى الثقافة الإسلامية التي دللت على أن القائد لأصحابه هو الخادم، كما يقال في المثل العربي "سيد القوم خادهم" (حسن، ٢٠١٤). وعلى الرغم من كون المصطلح يبدو وكأنه يجمع تناقضاً ما بين القيادة التي تظهر دوماً في المقدمة والخدمة التي تكون مهمة دون ذلك، إلا أن الجمع بين أمرين مختلفين أو متضادين ممكناً، وقد وصفه (Keith 2010) بأنه قليل ما يحصل في الحياة الواقعية. في المقابل، لا يشير هذا المفهوم إلى القيادة الضعيفة، التي انحدرت نحو الخدمة بدلاً من أن تنصدر الأمر، وإنما تعكس درجة مسؤولية عالية في المشاركة وتحمل المسؤولية واستشارة الاتباع للوصول إلى أفضل قرارات ممكنة (Covey, 2006).

٢,٦ تعريف القيادة الخادمة:

سلوك قيادي يسعى إلى بناء المنظمات بطريقة أفضل عبر فلسفة ومجموعة من الممارسات التي تسعى إلى تحقيق العدالة بين الأفراد والعناية بهم (Greenleaf, 2015)، أو هي فلسفة إدارية يتبنها القائد يسعى من خلالها إلى تحقيق أهداف المنظمة القائمة على خدمة أتباعه مع الاقناع وتشجيعه لهم على المشاركة والابتكار والمبادرة كفريق عمل (الكرعاوي وعوجة، ٢٠١٨).

٣,٦ أبعاد القيادة الخادمة:

هنالك عدة دراسات تناولت أبعاد القيادة الخادمة، من بينها دراسة (Russell and Stone, 2002) التي ذكرت أن من عناصرها (الاستماع، النزاهة، الاقناع، الرؤية، الاتصالات، النمذجة، الكفاءة، الريادة، التمكين، النفوذ، الاشراف، الخدمة، التشجيع)، وبعد الاطلاع على دراسات عدة، ودراسة الأبعاد، فإن هذه الدراسة سوف تعتمد للقيادة الخادمة خمسة أبعاد رئيسية طورها كل من (Barbuto and Wheeler 2006)، وطورها أيضاً وأوصى بها Barbuto (2010) and Gifford وتتضمن تلك الأبعاد ما يلي:

- **الدعوة للإيثار:** حيث أن القائد الخادم هو الأكثر إيثاراً وبالتالي يدعو إلى الإيثار ووضعا على جنب مصلحته الذاتية من أجل خدمة الجميع.
- **الشفاء العاطفي:** الذي يعكس دور القائد في تقديم الدعم العاطفي للاتباع تحديداً عندما يتعثر في أداء إحدى مهامه، أو يفشل في تحقيق حلمه، وتتلخص هذه الخاصية في كيفية تعزيز الآخرين حتى يتم شفاؤهم في مواجهة الفشل.

- **الحكمة:** حيث يتسم القائد الخادم بالحكمة التي تمكنه من فهم الأحداث، وتوقع النتائج، واستحضار الحكمة يمكن القيادة من اتخاذ القرار الرشيد في أي وقت.
- **رسم الخرائط المقنعة:** ويقصد به قدرة القائد على استخدام مصادره سواء في القوة أو النفوذ لإقناع الاتباع تجاه قضية ما، فهو يظهر كشخص عقلاني، قادر على اقناع الآخرين تجاه تصورات المستقبل.
- **الإشراف التنظيمي:** حيث يتولى القائد الخادم الإشراف على الأفراد، وزيادته نطاق الإشراف لتشمل السلوك المؤيد والمخالف، وامتدادهما داخل وخارج المنظمة.

٤,٦ مفهوم التنمية الاقتصادية:

عملية تعكس تقدم المجتمع من خلال تحسين مضطرد في أساليب الإنتاج وتنمية المهارات والطاقات البشرية وبناء هيكل مؤسساتي أفضل (معروف، ٢٠٠٥). كما تعرف بأنها عملية يتم من خلالها زيادة متوسط نصيب الفرد من اجمالي الناتج القومي وذلك خلال فترة محددة بحيث يتم رفع متوسط الانتاجية للفرد الواحد واستخدام افضل للموارد المتاحة لزيادة الانتاج خلال فترة محددة (ابراهيم، ٢٠٠٠).

وتعرف أيضاً بأنها انتقال من حالة تخلف إلى حالة تقدم يصحب هذا الانتقال تغيير في هيكل الاقتصاد، وزيادة الطاقة الانتاجية للموارد الاقتصادية، ورفع مستوى الدخل القومي، ورفع نصيب دخل الفرد (رحالي وبوخالفة، ٢٠١٦).

٥,٦ عناصر التنمية الاقتصادية:

قدم حمداني (٢٠٠٩) عدة عناصر للتنمية الاقتصادية، أبرزها:

١. الشمولية: أي أنها تشمل بالإضافة للجانب الاقتصادي المادي جوانب أخرى ثقافية وسياسية واجتماعية واخلاقية.
٢. الزيادة المستمر في متوسط نصيب الفرد من الدخل خلال فترة محددة.
٣. التحسن في توزيع الدخل للطبقة الفقيرة، فالعدالة في المجتمع تقتضي أن تشمل التنمية جميع شرائح المجتمع بما في ذلك ذوي الدخل المحدود.
٤. التحسن النوعي للسلع والخدمات.
٥. التغيير في هيكل الانتاج والطاقة الانتاجية.

٧, ٠ الدراسات السابقة:

- دراسة الكرعاوي وعوجة (٢٠١٨) بعنوان: ترسيخ مبادئ الشفافية الاستراتيجية وفق استخدام ممارسات القيادة الخادمة في ظل المتغيرات الأمنية: بحث تطبيقي لعينة من مديري مراكز قوى الامن الداخلي في محافظة النجف الأشرف.

هدفت الدراسة للكشف عن التكامل بين الشفافية الاستراتيجية وممارسات القيادة الخادمة، في المؤسسة الأمنية لما لها من دور في مكافحة الفساد. وقد استهدفت الدراسة عينة من (٥٠) مدير يعملون في مواقع قيادية في مراكز قوى الأمن، وتم توزيع الاستبانة عليهم. وتوصلت الدراسة إلى أن المبحوثين كانوا يدركون أهمية القيادة الخادمة في مجال العمل، وقد دعت الدراسة للمزيد من الدراسات المستقبلية الأكثر عمقاً مع متغيرات أخرى تعزز دور القيادة الخادمة.

- دراسة شراب (٢٠١٨): بعنوان: أثر القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظة غزة من وجهة نظر الموظفين.

هدفت إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في تحقيق الفعالية لفرق العمل، وقد طبقت الدراسة على كبرى بلديات قطاع غزة، حيث تم توزيع استبانة على ٣٣٥ موظف. وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك ممارسة متوسطة تميل إلى التدني لسلوك القيادة الخادمة، وكذلك الحال بالنسبة لفعالية فرق العمل، غير أن أبعاد القيادة الخادمة كان لها تأثير مباشر على فعالية فرق العمل.

- دراسة العبرية (٢٠١٧) بعنوان: علاقة نمطي القيادتين الخادمة والموزعة بصناعة القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات.

سعت الدراسة للتعرف على علاقة القيادة الخادمة والقيادة الموزعة بعملية صنع القرار الأخلاقي، وقد طبقت الدراسة على محافظة مسقط بسلطنة عمان، حيث استهدفت عينة عشوائية طبقية وفقاً للتوزيع النسبي على (٣٠٦) معلمة جرى توزيع الاستبانات عليهم، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة القيادة الخادمة بين المعلمات كان كبير، ووجدت القيادة الخادمة مؤثرة على صنع القرار الأخلاقي.

- دراسة (Sun, 2016) بعنوان: هل تلهم القيادة الخادمة الاداء الابتكاري لدى الموظفين: الرقابة على الاداء كمتغير معدل.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القادة الخادمة والاداء الابتكاري، حيث استهدفت الدراسة الموظفين لمختلف الصناعات وتم توزيع الاستبانة على عينة من ٣٨٧ مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الخادمة لها تأثير إيجابي كبير على أداء الأفراد في مجال الابتكار. كما

توصلت الدراسة إلى أن الرقابة على الاداء يعد متغيراً معدلاً في تلك العلاقة مما يزيد من تأثير القيادة الخادمة على الأداء الابتكاري.

• دراسة المطيري (٢٠١٥) بعنوان: دور القيادة السياسية في رسم وتنفيذ سياسات التنمية في دولة الكويت (٢٠١٠-٢٠١٣)

هدفت إلى بحث الدور الذي تلعبه القيادة السياسية في رسم وتنفيذ الخطط التنموية في الكويت، حيث تم استطلاع آراء الخبراء والمتخصصين في ميادين مختلفة، من خلال مقابلات صممت لهذا الغرض. وقد توصلت الدراسة إلى قصور في دور القيادة والنخب السياسية تجاه خطط التنمية في الكويت، كما كشفت الدراسة عن بعض معوقات التنمية في الكويت.

• دراسة (Mohamad & Abdul Majid, 2014) بعنوان: القيادة الخادمة في المؤسسات الاجتماعية (التعاونية) - مراجعة نظرية

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين القيادة الخادمة والاداء في المؤسسات التعاونية باعتبارها احد محركات التنمية الاقتصادية. حيث ركزت الدراسة على دور القائد كشخص أساسي في التعاونية. وقد حللت الدراسة عناصر القيادة الخادمة، وعناصر العمل التعاوني وربطت بينهما، نظرياً وبررت لارتباط القيادة الخادمة بالتنمية الاقتصادية.

٨,٠ منهجية الدراسة:

٨,١ منهج الدراسة:

تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، إن هذا المنهج يقوم على توصيف الظاهرة وتحليلها، وبالتالي هو الأنسب لهذا النوع من الدراسات.

٨,٢ أداة الدراسة:

تستخدم هذه الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث سيتم تصميم استبانة من ثلاثة محاور، الأول يستعرض البيانات الشخصية للمبحوثين مثل: الجنس، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مكان العمل. أما المحور الثاني فيتناول عبارات سيتم تصميمها لقياس مدى توافر السمات المعبرة عن المتغير المستقل وهي سمات القيادة الخادمة.

وفي المحور الثالث والأخير، سيكون هنالك فقرات تعبر عن مدى توفر مقومات التنمية الاقتصادية، والتي سيتم قياسها من خلال هذا المحور.

٣,٨ مصادر البيانات:

تعتمد الدراسة على مصدرين رئيسيين للبيانات، المصدر الأول هو البيانات الثانوية، أي التي سبق أن تم اعدادها وجمعها بواسطة الآخرين، وتشمل الدراسات السابقة، والأبحاث المنشورة، والرسائل العلمية، والتقارير، والنشرات، والمطبوعات، والكتب باللغتين العربية والانجليزية. أما مصادر البيانات الأولية، فهي الاستبانة، حيث سيقوم الباحث بتصميمها لجمع بعض البيانات الأولية التي لم تقدمها المصادر الثانوية ولأزال بحاجة إليها حتى يقوم بتحليل وتفسير الظاهرة التي يتم دراستها.

٤,٨ مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الوزارات في الجهاز الحكومي في المملكة العربية السعودية وعددها ٢١ وزارة (موقع المنهل، ٢٠١٨). أما عينة الدراسة فسوف تشمل الوزارات والهيئات التي تتأثر قيادتها بنساء أو تتوأمت النساء فيها مواقع قيادية متقدمة، وهي وزارة العمل، وزارة التعليم، وزارة الصحة، مؤسسة النقد، هيئة التلفزيون والاذاعة.

٥,٩ المراجع:

١,٩ المراجع العربية:

ابراهيم، نعمة الله نجيب (٢٠٠٠) أسس علم الاقتصاد، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية.
حسن، تسنيم (٢٠١٤) سيد القوم خالقهم، متوفر على الرابط <http://mawdoo3.com>
رحالي، حجيّة و بوخالفة، رفيقة (٢٠١٦) التنمية من مفهوم تنمية الاقتصاد إلى مفهوم تنمية البشر، مجلة الدراسات في التنمية والمجتمع، ع ٣، جامعة حسينية بن بو علي الشلف.
العبرية، نعيمة (٢٠١٧) علاقة نمطي القيادتين الخادمة والموزعة بصناعة القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.
القويّز، عبد الله (٢٠١٤) أبرز محددات التنمية الاقتصادية في المملكة العربية السعودية: دور القطاع العام والخاص في ترشيد استهلاك الطاقة، مقال منشور في صحيفة الشرق

الأوسط، (٢٤/٠٧/٢٠١٤)، متاح على: <https://aawsat.com/home/article/145251> تاريخ الدخول: ٢٠١٨/١٠/٣٠.

الكرعاوي، محمد و عوجة، أزهار (٢٠١٨) ترسيخ مبادئ الشفافية الاستراتيجية وفق استخدام ممارسات القيادة الخادمة في ظل المتغيرات الأمنية: بحث تطبيقي لعينة من مديري مراكز قوى الامن الداخلي في محافظة النجف الأشرف، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد (١٤) العدد (٥٥)، ص (٢٥٦-٢٧٦).

معروف، هوشيار (٢٠٠٥) دراسات في التنمية الاقتصادية، در الصفاء للنشر، جامعة البلقاء التطبيقية، ط١.

موقع المنهل، (٢٠١٨)، قائمة الوزارات في المملكة العربية السعودية، متاح من الرابط: <https://www.manhal.net/art/s/1644> تاريخ الدخول ٢٠١٨/١٠/٣٠.

حمداني، محي الدين (٢٠٠٩) حقوق التنمية المستدامة في الاستجابة لتحديات الحاضر والمستقبل: دراسة حالة الجزائر، (رسالة دكتوراة غير منشورة)، جامعة الجزائر.

المطيري، محمد (٢٠١٥) دور القيادة السياسية في رسم وتنفيذ سياسات التنمية في دولة الكويت (٢٠١٠-٢٠١٣)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط.

شراب، سلامة (٢٠١٨)، أثر القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظة غزة من وجهة نظر الموظفين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، فلسطين.

٩, ١ المراجع الأجنبية:

Covey, S. R. (2006). *Servant leadership. Leadership Excellence*, (23)12, 5-6.

Retrieved January 10, 2007, from Business Source Premier database.

Greenleaf, R.K. (2015). *Servant-leaders*. The Robert K. Greenleaf Center. <https://www.greenleaf.org/THE-GREENLEAF-NEWSLETTER-SEPTEMBER-2015>.

John E. Barbuto, Daniel W. Wheeler "Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership "University of Nebraska – Lincoln Digital Commons @University of Nebraska – Lincoln 6-1-2006

John E. Barbuto, Gregory T. Gifford "Examining Gender Differences of Servant Leadership: An Analysis of the Agentic and Communal Properties of the Servant Leadership Questionnaire" *Journal of Leadership Education* Volume 9, Issue 2 – Summer 2010.

- Keith, K. M. (2010). The meaning of the compound word "servant leader", Indiana: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Mohamad, Maizura & Abdul Majid, Izaidin (2014) Servant Leadership in Social Enterprise (Cooperative): They Fit, A Review of Literature, International Journal of Business, Economics and Law, 4(1).
- Robert F. Russell, A Gergory Stone " A review of servant leadership attributes :developing a practical model " 23/3/(2002) 145-157.
- Sun , Ying (2016) Does Servant Leadership Inspire Personnel's Innovation Performance: Performance Control as a Moderator, International Journal of Business Administration, 7(2).