" المعوقات المرتبطة بالتكاليف لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في بعض الشركات الصناعية بدولة الكويت"

رفاعى ابراهيم ابراهيم ٢، الشايع عبدالرحمن الشايع١

١- طالب دراسات عليا بقسم قسم مسوح الموارد الطبيعية في النظم البيئية - جامعة مدينة السادات.

٢- معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات.

المقدمة :

نخلص إلى القول بأن القيادة الخادمة تعد بمثابة نمطاً قيادياً جديداً يضيف أبعاداً جديدة لممارسات القيادة وبخاصة في الهيئات والمؤسسات العامة. ويمكن أن يؤدي تطبيقه إلى إحداث فارق كبير ويمكن أن يمتد هذا الفارق إلى تعديل السلوك البيئي لدى المديرين في تلك الهيئات الأمر الذي يمكن أن يكون له مردود إيجابي على الجهود التي تبذلها دولة الكويت في سبيل تحقيق التنمية المستدامة. ولذلك؛ فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تناول العلاقة ما بين نمط القيادة الخادمة والسلوك البيئي من وجهة نظر عينة من مديري الهيئة العامة للاستثمار بدولة الكويت.

مشكلة وتساؤلات الدراسة:

تضافرت مجموعة من العوامل التي ساهمت في بلورة معالم مشكلة الدراسة الحالية. فمن حيث المبدأ كان لديَّ بعض الملاحظات النابعة من الخبرات الشخصية عن واقع الممارسات القيادية المتبعة في بعض الهيئات والمؤسسات العامة وبخاصة الهيئة العامة للاستثمار بدولة الكويت. فقد لاحظت بعض الملاحظات المهمة وهي: (١) أن ممارسة القيادة في الهيئات والمؤسسات العامة بشكل عام والهيئة العامة للاستثمار على وجه التحديد تميل لأن تكون متمركزة حول القادة أنفسهم وحول الأهداف اليومية والتشغيلية للهيئة وأنها لا تتمركز حول المرؤوسين أو العاملين والموظفين خلافاً لما تنادي به الاتجاهات المعاصرة في الدراسة النظرية لمجال القيادة.

(٢) يتم توجيه القليل من الاهتمام لاحتياجات واهتمامات المرؤوسين والعاملين في الهيئة العامة للاستثمار، وقليلاً ما تتم مناقشتهم في مشكلاتهم الخاصة ومشكلاتهم في بيئة العمل.

(٣) في أغلب الأحوال يتم إهمال آراء ومقترحات العاملين والموظفين ولا تلعب أي دور يذكر في صياغة القرارات المهمة في الهيئة.

(٤) ضعف الاهتمام بالمسئولية المجتمعية والبيئية للهيئة، فضلاً عن ضعف الاهتمامات البيئية في الهيئة بشكل عام

. (٥) يسود مناخ عام من البيروقراطية في أرجاء الهيئة العامة للاستثمار كما تعبر عنها الملامح الرئيسية للثقافة التنظيمية السائدة بها.

وقد كانت هذه الملاحظات المبدئية دافعاً للباحث لمزيد من التحري والتقصي للواقع في الهيئة العامة للاستثمار؛ حيث قام الباحث بإجراء مناقشة غير رسمية مع عدد من الإداريين والعاملين في الهيئة العامة للاستثمار بدولة الكويت بغية الكشف عن ما إذا كانت ملاحظات الباحث لها مرود على أرض الواقع أم هي مجرد انطباعات خاطئة. وقد تبين من هذه المناقشة غير الرسمية أن الكثير من الملاحظات والانطباعات الأولية لدى الباحث هي بالفعل تعكس واقعاً جارياً وسارياً في الهيئة وهو ما يمكن أن يكون له مرود سلبي على أداء الهيئة بشكل عام وأداء أفرادها وصحتهم المهنية والنفسية ورضاهم وتوافقهم مع وظائفهم. وانطلاقاً من هذه الملاحظات التي سبق ذكرها أمكن للباحث رسم أطر محددة توضح معالم مشكلة الدراسة الحالية والتي تتمثل في الحاجة إلى دراسة واقع ممارسة نمط القيادة الخادمة لدى مديري الهيئة العامة للاستثمار بدولة الكويت والعلاقة بين هذا النمط والسلوك البيئي لديهم. ويمكن التعبير عن هذه المشكلة في صورة استفهامية كما يتضمنها التساؤل الرئيسي التالي: "ما العلاقة بين السلوك

البيئي والقيادة الخادمة لدى عينة من مديري الهيئة العامة للاستثمار بدولة الكويت؟". ولكي يمكننا الإجابة عن هذا التساؤل يتعين صياغة مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تساعد في تحليل هذا التساؤل والإجابة عنه، وهي:

ما مؤشرات السلوك البيئي التي يتعين على مديري الهيئة العامة للاستثمار بدولة الكويت ممارستها؟

٢- ما خصائص نمط القيادة الخادمة التي يجب أن تتوافر لدى مديري الهيئة العامة للاستثمار بدولة الكويت؟

٣- إلى أي مدى يمارس مديرو الهيئة العامة للاستثمار بدولة الكويت نمط القيادة الخادمة؟

٤- ما مستوى السلوك البيئي لدى مديري الهيئة العامة للاستثمار بدولة الكويت من وجهة نظرهم؟

٥- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين نمط القيادة الخادمة (كدرجة إجمالية وكأبعاد فرعية الثقة- الاهتمام بالآخرين – الخدمة – الرؤية – الإقناع – التواضع) والسلوك البيئي لدى مديري الهيئة العامة للاستثمار بدولة الكويت؟

٦- هل يمكن التنبؤ على نحو دال إحصائياً بالسلوك البيئي لدى مديري الهيئة العامة للاستثمار بدولة الكويت من خلال نمط القيادة الخادمة لديهم؟

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي من هذه الدراسة الوصفية الارتباطية التنبؤية في تحديد العلاقة بين نمط القيادة الخادمة والسلوك البيئي لدى عينة من مديري الهيئة العامة للاستثمار بدولة الكويت. ويتضمن هذا الهدف الرئيسي في ثناياه مجموعة من الأهداف الفرعية تتضمن تحديد ممارسات نمط القيادة الخادمة، والسلوك البيئي التي يجب أن تتوافر لدى مديري الهيئات والمؤسسات العامة. كما تسعى الدراسة إلى تحديد مدى توافر ممارسات وخصائص نمط القيادة الخادمة والسلوك البيئي لدى عينة محددة من مديري الهيئة العامة للاستثمار بدولة الكويت. كما تهدف الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين نمط القيادة الخادمة والسلوك البيئي لدى هؤلاء المديرين (العلاقة الارتباطية، والعلاقة التنبؤية).

أهمية الدراسة:

تمثل الدراسة الحالية إضافة مهمة لكل من: الباحثين في إدارة الهيئات والمؤسسات العامة، والمسئولين وصناع القرار والسياسات العامة في دولة الكويت. وفيما يلي أوضح أهمية الدراسة لكلا الطرفين. بالنسبة للباحثين في قيادة الهيئات والمؤسسات العامة، تعد الدراسة الحالية بمثابة إضافة قوية وحقيقية وأصيلة للمجال؛ وذلك في ضوء الاعتبارات التالية:

(١) قلة الدراسات الميدانية التي أجريت في البيئة العربية والكويتية والتي تتناول الهيئة العامة للاستثمار، فضلاً عن ما أوضحته بعض الدراسات السابقة من الحاجة إلى المزيد من الدراسات الميدانية التي تركز على القيادة الخادمة بشكل عام.

(٢) عدم وجود أي دراسات سابقة أجريت في دولة الكويت تتناول القيادة الخادمة بشكل محدد وذلك في ضوء أقصى ما وصل إليه إطلاع الباحث.

(٣) ندرة الدراسات العربية والأجنبية على حد سواء والتي تتناول السلوك البيئي لدى مديري الهيئات والمؤسسات العامة ويسري هذا الأمر بشكل خاص على دولة الكويت وذلك في حدود أقصى ما توصل إليه الباحث من إطلاع.

(٤) عدم وجود أي دراسات سابقة ربطت ما بين نمط القيادة الخادمة والسلوك البيئي لدى المديرين على الرغم أن هذه العلاقة تعد علاقة منطقية ومفترضة نظراً لأن القيادة الخادمة تتضمن ممارسات وثيقة الصلة إلى حد كبير

بالسلوك البيئي. واستناداً إلى النقاط المذكورة تمثل الدراسة الحالية إضافة حقيقية وجوهرية وتعالج مشكلة بحثية جديرة بالدراسة والبحث العلمي وهو ما يبرز أهميتها على الصعيد البحثي.

أما بالنسبة للمسئولين وصناع القرار والسياسات في الهيئات والمؤسسات العامة تمثل الدراسة أهمية كبيرة. فكما سبق التوضيح يعد نمط القيادة الخادمة من أبرز الأنماط القيادية التي من المفترض بشكل طبيعي أن تمارس في الهيئات والمؤسسات العامة وهي الهيئات المعنية بالأساس بتقديم خدمات للجمهور حتى وإن لم تهدف إلى تحقيق أي أرباح. ولذلك فمن الضروري أن تحرص الهيئات والمؤسسات العامة على تطبيق نمط القيادة الخادمة بفاعلية. وهنا يمكن أن تشير الدراسة إلى جوانب عدة أرى أنها مهمة للغاية، وهي:

(١) تحدد الدراسة بعض من الخصائص والممارسات التي تندرج تحت نمط القيادة الخادمة والتي يجب تطبيقها في الهيئات والمؤسسات العامة وبخاصة الهيئة العامة للاستثمار. ويمكن للمديرين في هذه الهيئات والمؤسسات الاستفادة من تلك المؤشرات كمعايير توضح ما إذا كانت ممارساتهم تتسق معها أم لا وما مدى انحرافها عن تلك الممارسات؟

(٢) يمكن أن تكون الدراسة أساس لبناء برامج تدريبية وبرامج أثناء الخدمة مقدمة للإداريين وشاغلي المناصب القيادية في الهيئات والمؤسسات الحكومية لتعريفهم بالممارسات التي تندرج تحت القيادة الخادمة وتدريبهم عليها.

(٣) تبرز الدراسة للمسئولين وصناع القرار في الهيئات العامة أهمية القيادة الخادمة في تحفيز السلوك البيئي المسئول لدى المديرين.

(٤) تلقي الدراسة الضوء على أهمية وطبيعة خصائص وممارسات السلوك البيئي المسئول التي يجب على مديري الهيئات والمؤسسات العامة ممارستها وتطبيقها

<u>حدود الدراسة:</u>

تسترشد الدراسة بالحدود التالية: (أ) الحدود المكانية والبشرية: تطبيق الدراسة على عينة من مديري الهيئة العامة للاستثمار بدولة الكويت. (ب) الحدود الزمنية: تطبيق الدراسة في معهد الدراسات والبحوث البيئية بمدينة السادات خلال العامين الدراسيين ٢٠١٦ و٢٠١٧م (جـ) حدود الموضوع: يتم الالتزام ببعض المحددات الرئيسية لموضوع الدراسة وهي:

دراسة الأبعاد التالية لنمط القيادة الخادمة: الثقة- الاهتمام بالآخرين – الخدمة – الرؤية – الإقناع – التواضع.

دراسة أنماط محددة من السلوك البيئي المسئول لدى المديرين في أبعاد: السلوك الإيثاري- سلوك الحفاظ على البيئة- السلوك الاقتصادي- سلوك العدالة.

(٣) الاستناد إلى نظرية القيادة الخادمة كمرجعية للدراسة والتعامل مع ممارسات القيادة الخادمة كنمط قيادي جديد يمكن تطبيقه.

(٤) الاقتصار على تطبيقات القيادة الخادمة في الهيئات والمؤسسات الحكومية أو العامة.

مصطلحات الدراسة: تشتمل الدراسة على بعض المصطلحات Terms التي يجب توضيحها حتى يكون لها معنى مشترك وواضح ما بين الباحث وقراء الرسالة، وهي:

١- نمط القيادة الخادمة: ويُعرف الباحث نمط إجرائياً في الدراسة الحالية على أنه: "مجموعة من الممارسات أو السلوكيات المتكررة التي يمارسها مديرو الهيئة العامة للاستثمار التي تعكس تركيزهم على احتياجات واهتمامات المرؤوسين واحتياجات ومشكلات المجتمع في المقام الأول وتقديمها على مصالحهم الشخصية كآلية لتحقيق النمو لدى المرؤوسين ومن ثم تحقيق أهداف الهيئة في خدمة المواطنين. ويركز هذا النمط على تنمية الثقة والعلاقات

الإيجابية، والخدمة والاهتمام بالآخرين، ووجود رؤية وبصيرة مستقبلية، وممارسة القيادة من خلال الإقناع وليس الإجبار، وإتباع سلوك يتسم بالتواضع وعدم التكبر على المرؤوسين. ويقاس نمط القيادة الخادمة في هذه الدراسة باستخدام القسم الخاص بنمط القيادة الخادمة من الاستبانة المستخدمة في الدراسة والتي تتضمن الأبعاد التالية: الثقة- الاهتمام بالآخرين – الخدمة – الرؤية – الإقناع – التواضع".

٢- السلوك البيئي: ويُعرف السلوك البيئي إجرائياً في هذه الدراسة بأنه مجموعة من الأفعال والسلوكيات الإيجابية التي يمارسها مديرو الهيئة العامة للاستثمار تجاه البيئة المادية والاجتماعية المحيطة بهم في بيئة عملهم وخارجها والتي تتجلى في سعيهم للحفاظ على البيئة واستدامة مواردها، وإيثار مصلحة الآخرين والمجتمع والبيئة، والاقتصاد في استهلاك الموارد الطبيعية والبشرية، وإتباع العدالة في مختلف المواقف والسياقات. ويُقاس السلوك البيئي في هذه الدراسة اعتماداً على التقارير الذاتية لمديري الهيئة العامة للاستثمار بدولة الكويت كما تعكسها إجاباتهم على المحور الثاني للاستبانة المستخدمة في الدراسة والمعنية بقياس السلوك البيئي والتي تتضمن عبارات تندرج تحت أربع أنماط من السلوك البيئي، وهي: سلوك الحفاظ على البيئة – سلوك الإيثار – سلوك الاقتصاد – سلوك العدالة.

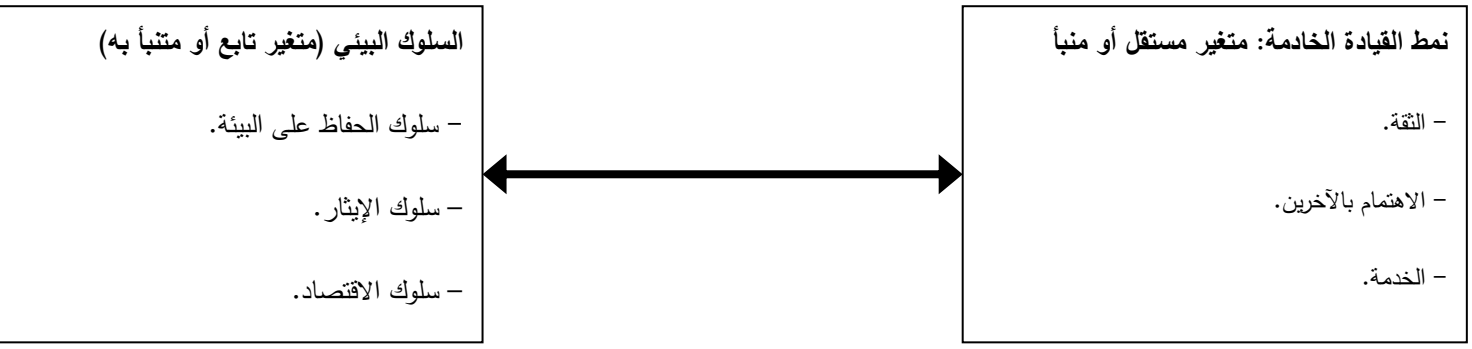
مقدمة فصل الإجراءات: ركزت الدراسة الحالية على الإجابة عن ست تساؤلات تندرج تحت تساؤل رئيسي. وقد تمت الإجابة عن أول تساؤلين من هذه التساؤلات والمعنيين بتحديد خصائص وممارسات نمط القيادة الخادمة والسلوك البيئي التي يجب على مديري الهيئة العامة للاستثمار ممارستها وإبرازها وذلك من خلال ما تم عرضه في فصل الإطار النظري السابق. أما الفصل الراهن فهو معني بالإجراءات التي تم اتخاذها بهدف الإجابة عن التساؤلات ما بين الثالث وحتى السادس. والتي تحدد مستوى ممارسة نمط القيادة الخادمة، والسلوك البيئي والعلاقة بينهما لدى مديري الهيئة العامة للاستثمار. ويتضمن هذا الفصل توضيح لمنهج الدراسة وتصميمها البحثي، ومتغيرات الدراسة، وأبعادها، ومجتمع الدراسة، واستبانة الدراسة المستخدمة لجمع البيانات، وتوضيح كيفية تسلسل إجراءات تطبيق الدراسة في الميدان، وأخيراً أساليب تحليل البيانات كمياً باستخدام الأساليب الإحصائية.

٣-١ منهج وتصميم الدراسة: بما يتلائم مع طبيعة تساؤلات الدراسة وأهدافها تعد هذه الدراسة دراسة كمية ميدانية تعتمد على التحليل الإحصائي للبيانات. وقد استخدمت الدراسة منهج البحث الوصفي المعتمد على توظيف عدة تصميمات بحثية تتلائم مع كل تساؤل من تساؤلات الدراسة. وتتضمن التصميمات البحثية ما يلي:

(أ) التصميم الوصفي المسحي: وتم استخدام هذا التصميم من أجل استجلاء التقارير الذاتية لمديري الهيئة العامة للاستثمار بشأن مدى ممارستهم لكلاً من نمط القيادة الخادمة والسلوك البيئي. ويتم استخدام هذا التصميم من أجل الإجابة عن التساؤلين الثالث والرابع للدراسة الحالية.

(ب) التصميم الوصفي الارتباطي: ويركز هذا النوع من التصميمات البحثية على دراسة العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المختلفة. وفي هذه الدراسة يركز الباحث على تناول العلاقة بين متغيري نمط القيادة الخادمة والسلوك البيئي لدى مديري الهيئة العامة للاستثمار. ويعتمد هذا التصميم على تحليل العلاقات الارتباطية باستخدام أسلوب معامل الارتباط. ويتم توظيف هذا التصميم البحثي في الإجابة عن التساؤل الخامس للدراسة. (جـ) التصميم البحثي التنبؤي: ويتم توظيف هذا التصميم البحثي من أجل دراسة العلاقات التنبؤية بين المتغيرات بمعنى ما إذا كان بمقدورنا التنبؤ بمتغير معين من خلال متغير آخر. ويتم استخدام هذا التصميم البحثي من أجل تحديد ما إذا كان بمقدورنا التنبؤ بالسلوك البيئي لدى مديري الهيئة العامة للاستثمار من خلال درجة ممارستهم لنمط القيادة الخادمة. ويعتمد هذا التصميم البحثي على استخدام تحليل الانحدار.

٣-٢ متغيرات الدراسة: تتضمن هذه الدراسة متغيرين رئيسيين ينبثق من كل منهما مكونات فرعية وهما: (١) نمط القيادة الخادمة (متغير مستقل أو منبأ) ويشتمل هذا المتغير على الأبعاد التالية: الثقة- الاهتمام بالآخرين – الخدمة – الرؤية – الإقناع – التواضع. (٢) السلوك البيئي (متغير تابع): ويتضمن المكونات الأربع التالية: سلوك الحفاظ على البيئة – سلوك الإيثار – سلوك الاقتصاد – سلوك العدالة.



شكل (): متغيرات الدراسة

٣-٣ مجتمع الدراسة: يتألف مجتمع الدراسة من الإداريين العاملين في مستوى الإدارة العليا بالهيئة العامة للاستثمار بدولة الكويت. وهم يعملون في قطاعات متنوعة، وهي: مكتب الاستثمار الكويتي- قطاع التخطيط ومساندة الإدارة العليا- قطاع الاحتياطي العام- قطاع الأوراق المالية- الاستثمارات البديلة- قطاع العمليات- مكتب التدقيق الداخلي- مكتب تسوية المديونيات المشتراة لحساب الدولة- إدارة الشئون القانونية فضلاً عن أعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيون. وقد استهدف الباحث تطبيق الدراسة على هذا المجتمع بالكامل باستخدام أداة استبانة إلكترونية تم وضعها على الرابط التالي: ... وقد تم التواصل بشكل شخصي مع أعضاء مجتمع الدراسة للإجابة عن الاستبانة الإلكترونية. وقد أتم عدد ( ) من مديري الهيئة العامة للاستثمار عن الاستبانة الإلكترونية بشكل كامل وهم يمثلون المجتمع الذي تم تطبيق الدراسةعليه وإخضاع بياناته للتحليل الإحصائي.

٣-٤ أداة الدراسة (استبانة نمط القيادة الخادمة والسلوك البيئي لدى مديري الهيئة العامة للاستثمار): تم الاعتماد على هذه الاستبانة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيري الدراسة من المشاركين. وهي أداة معتمدة على نظام التقرير الذاتي الذي يحدد التصورات الذاتية للمشاركين من مديري الهيئة العامة للاستثمار بدولة الكويت عن ممارستهم لنمط القيادة الخادمة وممارساتهم للسلوك البيئي. واتبع الباحث الإجراءات العلمية المتعارف عليها لتجهيز هذه الأداة وتطبيقها. وفي الفقرات التالية يصف الباحث بالتفصيل ذلك:

تحديد هدف الأداة: تحدد الهدف من الاستبانة المذكورة في تحديد درجة ممارسة نمط القيادة الخادمة كما تعكسه التقارير الذاتية لمديري الهيئة العامة للاستثمار، وكذلك تحديد مستوى السلوك البيئي لديهم كما تعكسه آرائهم. وبالتالي تهدف هذه الاستبانة إلى تقديم البيانات الخام اللازمة للإجابة عن التساؤلات الثالث والرابع والخامس والسادس لهذه الدراسة.

ب- تحديد الأقسام الرئيسية للاستبانة: وفقاً لمتغيرات الدراسة الحالية تم تحديد قسمين رئيسيين للاستبانة وهما: (١) المحور الأول: نمط القيادة الخادمة. (٢) السلوك البيئي.

جـ- تحديد الأبعاد الفرعية لكل محور من محاور الاستبانة: لتحديد الأبعاد الرئيسية التي تندرج تحت المحور الأول وهو نمط القيادة الخادمة، بدأ الباحث بمراجعة الأدبيات سعياً وراء تحديد أطر العمل أو النماذج المفاهيمية الرئيسية التي يمكن الانطلاق منها في دراسة القيادة الخادمة وأبعادها الرئيسية. وقد استعان الباحث في هذا الصدد بالدراسات الرائدة التي تضمنت مراجعة للأدبيات الخاصة بالقيادة الخادمة ومن أبرزها المراجعات التي قام بها كل من "فينلي" (Finley, 2012)، و"كيم وكيم وتشوي" (Kim, Kim & Choi, 2014)، و"لي" (Li, 2014). و"فان ديريندونك" (Van Dierendonck, 2011)، و"باريس وبيتشي" (Parris & Peachey, 2013)، و"لجونغولم" (Ljungholm, 2016)، و"دينيس وزملاؤه" (Dennis , Kinzler-Norheim & Bocarnea, 2010)، و"ليدن وزملاؤه" (Liden, Panaccio, Meuser, Hu & Wayne, 2014). كما راجع الباحث بعض من الدراسات التي ركزت بالتحديد على بناء مقاييس لقياس القيادة الخادمة مثل دراسة: "فان ديرندونك ونويجتن" van

Dierendonck & Nuijten, 2011)). كما قام الباحث بمراجعة المقاييس والأدوات التي تعاملت مع القيادة الخادمة في عدد من الدراسات الأجنبية مثل دراسات كل من (Grabianowski, 2016; Lewis, 2016; Nelson, 2016; Shima, Parkb & Eomc, 2016; Tuan, 2016; Bearden, 2015; Diehl, 2015; Jordan, 2015; Persaud, 2015; Washington, 2015; Liu, & Cheng, 2015; Gunnarsdóttir, 2014; Artrip, 2013; Chambliss, 2013; Dominik, 2013; Pedro, 2013; Elliott, 2012; Del, & Akbarpour, 2011; Nadi & Ghahremani, 2011; Rhee, Yang, & Kim, 2011; Van Dierendonck & Nuijten, 2011; Fridell & Messner, 2009; Parolini, 2007). كما قام الباحث بمراجعة بعض الدراسات العربية التي تناولت القيادة الخادمة واطلع على ما ورد بها من أدوات مثل دراسات كل من (أبو حية، ٢٠١٧؛ نسرين صلاح الدين، ٢٠١٦؛ عبد الله التمام، ٢٠١٦؛ محمد عبد الفتاح ومحمود أبو سيف، ٢٠١٦؛ بندر الغامدي، ٢٠١٥؛ محمد غالي، ٢٠١٥؛ حامد متعب، ٢٠١٥؛ فاتن معشر، ٢٠١٤، منى إبراهيم، ٢٠١٣؛ محمد عبد الوهاب، ٢٠١٢؛ ولانا الديرية وعبد الله أبو تينة وآخرون، ٢٠٠٧). ومن خلال هذه المراجعة الشاملة التي أجراها الباحث توصل إلى عدة عناصر مهمة أولها تنوع السياقات التي فيها تم تطبيق القيادة الخادمة. (٢) تنوع الأطر والنماذج المفاهيمية التي تم الاسترشاد بها في دراسة القيادة الخادمة؛ فقد انطلقت بعض الدراسات السابقة في قياس القيادة الخادمة من نموذج "باربوتو وويلر" (Barbuto & Wheeler, 2006) مثل دراسة: "أجوبيوي" (Ajobiewe, 2017) واستندت بعض الدراسات إلى نموذج "سبيرز" مثل دراسة "وود" (Wood, 2017) ونموذج ليدن وآخرين (Liden et al., 2008)) كما في دراسة "هول" (Hall, 2016)، ونموذج "إهرهارت" كما في دراسة "شوارز وزملاؤه" (Schwarz et al., 2016) و"زهو وملو" (Zhou & Miao, 2014)، ونموذج "باربوتو وويلر" (Barbuto & Wheeler, 2006) كما في دراسة "روبنسون" (Robinson, 2016)، ونموذج "لاوب" 1999 (Laub,)) كما في دراسة "هينج" (Henning, 2016) ودراسة "داس وآخرون" (Das et al., 2014) ونموذج "فان ديرندونك ونويجتن" (van Dierendonck & Nuijten, 2011)) كما في دراسة "جيلجيك" (Gelgec, 2014) ونموذج "تايلور" كما في دراسة "نادي وغاهريماني" (Nadi & Ghahremani, 2011)، ودراسة "دوبرت" (Daubert, 2007) والتي انطلقت من نموذج "باربوتو وويلر" (Barbuto & Wheeler, 2006). وقد أبرزت هذه المراجع أنه لا يوجد إتفاق بين الباحثين على النموذج الذي في ضوئه يجب قياس القيادة الخادمة أو الأبعاد التي تندرج تحت القيادة الخادمة ولا يوجد حتى ما يمكن أن نعتبره نموذجاً شائعاً يتسم بخصائص مميزة عن النماذج الأخرى. وقد رأى الباحث في ضوء ذلك أنه قد يكون من المفيد الاعتماد على أداة سابقة معدة باللغة العربية لقياس القيادة الخادمة. ومن خلال مراجعة الأدوات الواردة في الدراسات العربية السابقة وجد الباحث أن استبيان القيادة الخادمة الذي أعده "حامد متعب" (٢٠١٥) يمكن أن يكون أداة مناسبة لقياس القيادة الخادمة نظراً لأنه يتضمن أغلب العوامل المشتركة ما بين العوامل المتنوعة لدراسة وقياس القيادة الخادمة. كما أن هذه الأداة قد أعدت بالأساس بهدف قياس القيادة الخادمة لدى موظفين في المؤسسات العامة. وقد أعد "حامد متعب" (٢٠١٥) هذه الأداة في إطار دراسته عن أثر القيادة الخادمة في فاعلية الفريق من وجهة نظر عينة من أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية. وقد اشتملت هذه الأداة على ستة أبعاد رئيسية لقياس القيادة الخادمة، وهي: الثقة، والاهتمام بالآخرين،والخدمة، والرؤية، ومهارات الإقناع، والتواضع وتضمن كل بعد من هذه الأبعاد خمس عبارات ليبلغ إجمالي عدد عبارات الأداة ٣٠ عبارة وأمام كل منها خمس بدائل للإجابة، وهي: أتفق بشدة- أتفق- غير متأكد- لا أتفق- لا أتفق بشدة. وصيغت عبارات الاستبيان بما يعكس التقارير الذاتية وآراء المرؤوسين عن مدى ممارسة قادتهم لنمط وسلوكيات القيادة الخادمة. وقد تحقق "حامد متعب" من صدق هذه الأداة باستخدام طريق الصدق الظاهري أو صدق المحكمين حيث تم عرض النموذج الأولي للاستبانة على عدد من الأساتذة الخبراء في العلوم الإدارية للأخذ بآرائهم وملاحظاتهم بشأن الفقرات الواردة لغرض إجراء التعديلات اللازمة. ومن خلال هذا الإجراء تأكد الباحث من صدق أداته. كما تحقق الباحث من ثبات الاستبانة باستخدام طريقتي معامل ألفا كرونباخ ومعامل التجزئة النصفية من خلال معادلة "سبيرمان". وقد تراوحت معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ ما بين ٠,٨١ لبعد الرؤية إلى ٠,٩٢ لبعد الاهتمام بالآخرين، بينما تراوحت معاملات التجزئة النصفية ما بين ٠,٨٣ لبعد الرؤية، و٠,٩٢ لبعد الإقناع. واستناداً إلى ذلك أمكن للباحث الحالي الوقوف على أبعاد القيادة الخادمة التي يتم قياسها من خلال أداة الدراسة الحالية، وهي: الثقة- الاهتمام بالآخرين – الخدمة – الرؤية – الإقناع – التواضع.

وفيما يتعلق بالأبعاد الرئيسية للسلوك البيئي، فقد واجهت الباحث في بادئ الأمر صعوبة في تحديد الممارسات التي يمكن أن تندرج تحت السلوك البيئي. فمن خلال مراجعة الأدبيات كما ظهر في الفصل السابق، لوحظ قلة الكتابات والدراسات السابقة التي تتناول السلوك البيئي لدى المديرين وبخاصة مديري المؤسسات والهيئات الحكومية أو العامة. وكان على الباحث أن يعمل على تطويع قوائم السلوك البيئي الموجودة في الوقت الحالي بما يتلائم مع طبيعة مهام وأعمال المديرين في تلك المؤسسات. وقد قام الباحث بمراجعة عدد من الدراسات العربية التي تناولت السلوك البيئي (مثل دراسات كل من: فاطمة الصديق، ٢٠١٦؛ عائشة كحلي ومحمد داويس، ٢٠١٦؛ سعاد الحوال، ٢٠١٤؛ عبد الحكيم نجم، ٢٠١٣؛ فاضل إبراهيم؛ عبد الحكيم نجم، ٢٠٠٨). وكان أغلب هذه الدراسات مركزاً على طلاب المرحلة الجامعية كما ركزت بعض الدراسات على السلوك البيئي للمنظمات وليس للمديرين. كما رجع الباحث إلى بعض الدراسات الأجنبية التي تناولت السلوك البيئي لدى المديرين ومنها دراسات كل من (Ferdous, 2010; Chen, 2008; Polonsky, Binney & Hall, 2004). وفي ضوء هذه المراجعة لم يتوصل الباحث إلى أبعاد محددة يمكن أن تندرج تحت السلوك البيئي للمديرين. ولهذا قرر الباحث الاعتماد على الأداة التي أعدها. ومن خلال مراجعة هذا الباحث للأدبيات التي تناولت سلوك الحفاظ على البيئة أعد أداة لقياس هذه البنية بالاعتماد على أدوات واردة في عدد من المقاييس الأجنبية السابقة وصنف أبعاد سلوك الحفاظ على البيئة في أربع أبعاد رئيسية، وهي: سلوك حماية البيئة، والسلوك الإيثاري، والسلوك الاقتصادي، والسلوكيات العادلة. ويتفق الباحث الحالي مع هذه الأبعاد ويتبناها في دراسته. ومن ثم يمكن استخلاص الأبعاد الأربع الرئيسية للسلوك البيئي لدى مديري الهيئة العامة للاستثمار في: سلوك الحفاظ على البيئة – سلوك الإيثار – سلوك الاقتصاد – سلوك العدالة.

٤-٤ إعداد الصورة الأولية للاستبانة: بعد أن وقف الباحث على أهم الأبعاد الرئيسية التي يجب تضمينها تحت محوري الاستبانة وهما نمط القيادة الخادمة، والسلوك البيئي، قام الباحث بإعداد الصورة الأولية بما تتضمنه من مفردات تحت كل بعد.

وفيما يتعلق بالمحور الخاص بنمط القيادة الخادمة، فقد اعتمد الباحث بشكل رئيسي على الاستبانة التي أعدها "حامد متعب" (٢٠١٥) بما تتضمنه من ست أبعاد رئيسية ويندرج تحتها ثلاثون عبارة بواقع خمس عبارات لكل بعد. ولما كانت صياغة عبارات هذه الاستبانة تركز على تصورات المرؤوسين عن مدى ممارسة القادة لسلوكيات القيادة الخادمة، وبالنظر إلى أن الدراسة الحالية تركز على تصورات المديرين وليس المرؤوسين؛ فقد كان لزاماً على الباحث الحالي إعادة صياغة مفردات هذه الاستبانة بحيث تعكس وجهات نظر المديرين، وكذلك اطلع الباحث على الدراسات التي سبق ذكرها في العنصر السابق والمتعلقة بالقيادة الخادمة لتحديد ما إذا كانت طبيعة إدارة المؤسسات العامة وبخاصة الهيئة العامة للاستثمار يمكن أن يكون لها تأثير على صياغة بعض المفردات. وفي ضوء هذه الإجراءات أعاد الباحث صياغة عبارات الاستبانة والخاصة بنمط القيادة الخادمة ووضعها في محور أول في الاستبانة الحالية. وفيما يتعلق بصياغة مفردات المحور الثاني "السلوك البيئي" فقد اعتمد الباحث بالأساس على مقياس سلوك الحفاظ على البيئة الذي أعده (بشير، ٢٠١٦) بما يتضمنه من أبعاد أربع. وفي ضوء مراجعة الباحث لأدبيات السلوك البيئي لدى المديرين، والدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بالسلوك البيئي التي سبق ذكرها في الفقرات السابقة عن السلوك البيئي أعد الباحث صورة أولية لاستبانة السلوك البيئي لدى مديري الهيئة العامة للاستثمار ركزت على أربع جوانب للسلوك البيئي، وهي: سلوك الحفاظ على البيئة – سلوك الإيثار – سلوك الاقتصاد – سلوك العدالة. وتعكس ممارسات المديرين داخل وخارج بيئة العمل. وقد تألف هذا المحور بصورته الأولية من عدد ٢٦ عبارة تقيس السلوك البيئي لدى المديرين وأمام كلب عبارة خمس بدائل متدرجة، وهي: مطلقاً- نادراً- أحياناً- غالباً- دائماً. كما اشتملت الصورة الأولية للاستبانة على فقرة تمهيدية توضح للمشاركين الهدف من الدراسة وطبيعة البيانات المطلوب تقديمها. وتؤكد على تمتع البيانات التي يتم جمعها بالسرية الكاملة.

٤-٥ التحقق من صدق الاستبانة: للتحقق من صدق استبانة "نمط القيادة الخادمة والسلوك البيئي لدى مديري الهيئة العامة للاستثمار" لجأ الباحث إلى اثنتين من طرق التحقق من الصدق،؛ وهما: الصدق الظاهري، والصدق المرتبط بالمحك. وللتحقق من الصدق الظاهري، أرسل الباحث الصورة الأولية للاستبانة بمحوريها مصحوبة بخطاب طلب تحكيم إلى مجموعة من الأساتذة وأعضاء هيئة التدريس المتخصصين في العلوم الإدارية في كلية التربية بدولة الكويت وبعض كليات التربية بجمهورية مصر العربية لإصدار أحكامهم وتعليقاتهم وآرائهم عن مدى تمتع هذه

الاستبانة بمحوريها بمستوى مناسب من الصدق فيما وضعت لقياسه. بمعنى آخر هل تعكس العبارات أو المفردات ما تزعم أنها تقيسه أم لا؟ وهل تنتمي كل عبارة لبعدها أم لا؟ وهل الأبعاد شاملة لقياس المحاور أم لا؟ وهل العبارات قابلة للقياس وواضحة لغوياً وسليمة علمياً أم لا، وما إذا كانت هناك عبارات يجب حذفها أو تعديلها؟، وما إذا كانت هناك عبارات أو أبعاد يجب إضافتها؟ وقد قدم الباحث للسادة المحكمين التعريفات الإجرائية التي يتبناها للقيادة الخادمة وأبعادها كما قدم لهم التعريف الإجرائي للسلوك البيئي وأبعاده. ومن خلال الاستعانة بآراء سبع من السادة المحكمين تبين تمتع أغلب عبارات الاستبانة بمستوى ملائم من الصدق الظاهري وقد رأى السادة المحكمون حذف عبارتين من المحور الخاص بالسلوك البيئي وإضافة عبارة أخرى ليصل العدد الإجمالي لعبارات هذا المحور ٢٥ عبارة بينما رأى السادة المحكمون أن العبارات الثلاثين الواردة في المحور الأول للاستبانة "نمط القيادة الخادمة" صادقة في قياس هذه البنية وإن كانت بعض العبارات تحتاج لإجراء تعديلات بسيطة.

وقد تمثلت الطريقة الثانية لحساب الصدق في استخدام الصدق المرتبط بالمحك. ووفقاً لهذه الطريقة قام الباحث بحساب معاملات الارتباط ما بين درجات عينة استطلاعية من غير المشاركين في الدراسة بإحدى الهيئات الحكومية الكويتية على المحور الأول للاستبانة "نمط القيادة الخادمة" نسخة معربة من مقياس "باربوتو وويلر" (Barbuto & Wheeler, 2006) والتي تحمل مسمى مسح القيادة الخادمة Servant Leadership Survey (SLS)) وهو بمثابة أداة تتمتع بمستوى مرتفع من الصدق والثبات وسبق استخدامها في عدد من الدراسات السابقة الأجنبية وتتألف من الأبعاد التالية: المسئولية accountability، الأصالة authenticity، الشجاعة courage ،التمكين empowerment ،التسامح forgiveness، التواضع humility، back standing، الإشراف stewardship. وهي أداة تتألف من ثلاثين عبارة موزعة على الأبعاد السابقة. وقام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد المحور الأول للاستبانة الحالية والدرجة الإجمالية للمشاركين في الاستبانة المحك. وجاءت معاملات الارتباط كما هو موضح الجدول التالي:

الأبعاد الفرعية	معامل الارتباط بالمحك
المسئولية accountability	
الأصالة authenticity	
الشجاعة courage	
التمكين empowerment	
التسامح forgiveness	

الأبعاد الفرعية	معامل الارتباط بالمحك
المسئولية accountability	
الأصالة authenticity	

الأبعاد الفرعية	معامل الارتباط بالمحك
الشجاعة courage	
التمكين empowerment	
التسامح forgiveness	

القيمة الجدولية لمعامل الارتباط (ر) عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ = وعند مستوى الدلالة ٠,٠١ = ( )

ويتضح من هذا الجدول أن جميع معاملات الارتباط ما بين درجات عينة التقنين في الصورة الأولية للاستبانة (كدرجة إجمالية وكأبعاد فرعية) ودرجاتهم في الاستبانة المحك كانت موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة () إذ تراوحت معاملات الارتباط ما بين () وبلغت قيمة معامل الارتباط للدرجة الإجمالية () وهي جميعاً قيم مرتفعة ودالة إحصائياً تعكس تمتع المحور الأول للاستبانة بدرجة مرتفعة من الصدق المرتبط بالمحك. وللتحقق من صدق المحور الثاني للاستبانة "السلوك البيئي"، تم استخدام طريقة الصدق المرتبط بالمحك؛ إذ تم حساب معاملات الارتباط ما بين استجابات عينة التقنين على المحور الثاني للاستبانة ودرجاتهم على مقياس سلوك الحفاظ على البيئة الذي وظفه "بشير" (٢٠١٥). وجاء معامل الارتباط ما بين الاثنين بقيمة ٠,٨١٧ وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠,٠١ مما يعكس تمتع هذا المحور بدرجة مرتفعة من الصدق المرتبط بالمحك.

٤-٥ التحقق من ثبات الاستبانة: تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال تطبيق طريقة إعادة الاختبار على عينة تقنينية من الإداريين العاملين في أحد الهيئات العامة من غير المشاركين في العينة الرئيسية. وقد تم تطبيق هذه الطريقة من خلال حساب معاملات الارتباط ما بين درجات المشاركين على محوري الاستبانة في تطبيق أول تلاه تطبيق ثانٍ للاستبانة بفارق زمني يبلغ ثمانية عشر يوماً باستخدام معامل الارتباط البسيط لـ "بيرسون" وجاءت النتائج كما يتبين من الجدول التالي:

جدول (): معاملات الارتباط ما بين التطبيقين الأول والثاني للاستبانة في – المحور الأول نمط القيادة الخادمة:

جدول (): معاملات الارتباط ما بين التطبيقين الأول والثاني للاستبانة في – المحور الثاني السلوك البيئي:

ويتبين من الجدولين السابقين أن معاملات الارتباط ما بين درجات المشاركين بعينة التقنين في التطبيقين الأول والثاني للاستبانة (بمحوريها الأول القيادة الخادمة والثاني السلوك البيئي) جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة () إذ تراوحت معاملات الارتباط ما بين () و () للمحور الأول "القيادة الخادمة"، وما بين () و () للمحور الثاني "السلوك البيئي" وهي جميعاً قيم مرتفعة ودالة إحصائياً تعكس تمتع الاستبانة بمحوريها بدرجة مرتفعة من الثبات.

٤-٦ تجهيز الصورة النهائية للاستبانة: استرشاداً بالخطوات السابقة الذكر تم تجهيز صورة نهائية من الاستبانة وتصف الفقرات التالية هذه الصورة على النحو التالي: حيث تألفت أداة الدراسة من المكونات التالية:

صفحة العنوان: واختار الباحث لهذه الاستبانة عنوان "نمط القيادة الخادمة والسلوك البيئي لدى مديري الهيئة العامة للاستثمار بدولة الكويت".

مقدمة الأداة: وتتضمن هذه المقدمة توضيحاً لأهداف الدراسة ونوعية المتغيرات محل التركيز وطريقة الإجابة عن الاستبانة والمعلومات المطلوبة، بجانب توضيح أن البيانات سوف تحظى بسرية تامة.

محاور الاستبانة واشتملت على ما يلي:

المحور الأول: نمط القيادة الخادمة: ويتضمن هذا المحور العبارات التي تصف سلوكيات وممارسات القيادة الخادمة والمؤلف من ست أبعاد، وهي: الثقة- الاهتمام بالآخرين – الخدمة – الرؤية – الإقناع – التواضع وبواقع خمس عبارات لكل بعد بحيث تألف هذا المحور إجمالاً من ثلاثين عبارة. وأمام كل عبارة تدري خماسي٢ يتضمن خمس بدائل للإجابة يتعين على المشاركين اختيار واحد منها، وهي: أتفق بشدة- أتفق- غير متأكد- لا أتفق- لا أتفق بشدة. بحيث يتم إعطاء خمس درجات للبديل أتفق بشدة، وأربع درجات للبديل أتفق، وثلاث درجات للبديل غير متأكد، ودرجتان للبديل أتفق، ودرجة واحدة للبديل لا أتفق بشدة.

السلوك البيئي لدى المديرين: وتألف هذا المحور من ٢٥ عبارة تصف سلوكيات بيئية إيجابية يمكن لمديري الهيئة العامة للاستثمار تطبيقها، وهي تندرج تحت أربع أبعاد، وهي: سلوك الحفاظ على البيئة – سلوك الإيثار – سلوك الاقتصاد – سلوك العدالة. وأمام كل عبارة من هذه العبارات مقياس متدرج يتضمن خمس بدائل إجابة وهي: مطلقاً- نادراً- أحياناً- غالباً- دائماً. بحيث يتم إعطاء خمس درجات للبديل مطلقاً، وأربع درجات للبديل نادراً، وثلاث درجات للبديل أحياناً، ودرجتان للبديل غالباً، ودرجة واحدة للبديل دائماً.

إجراءات الدراسة

في الفقرات التالية يصف الباحث الإجراءات التي تم إتباعها للإجابة عن كل تساؤل من تساؤلات الدراسة على النحو التالي:

للإجابة عن التساؤل الأول والذي نصه "ما مؤشرات السلوك البيئي التي يتعين على مديري الهيئة العامة للاستثمار بدولة الكويت ممارستها؟" قام الباحث بمراجعة النماذج وأطر العمل التي تصف خصائص القيادة الخادمة وبخاصة في المؤسسات والهيئات العامة. كما راجع الباحث أدوات القياس والاستبيانات والمقاييس التي تم تقديمها لقياس القيادة الخادمة كما سبق التوضيح في الجزء الخاص بإعداد أداة الدراسة. وبذلك أمكن للباحث صياغة صورة نهائية من أداة تتضمن الممارسات التي يتعين على مديري الهيئة العامة للاستثمار ممارستها لتطبيق القيادة الخادمة.

للإجابة عن التساؤل الثاني والذي نصه "ما خصائص نمط القيادة الخادمة التي يجب أن تتوافر لدى مديري الهيئة العامة للاستثمار بدولة الكويت؟" قام الباحث بمراجعة الأدبيات التي تناولت السلوك البيئي بشكل عام والسلوك البيئي لدى المديرين بشكل خاص واطلع على بعض الأدوات والمقاييس الخاصة بهذه البنية وفي ضوئها أعد الباحث صورة نهائية من محور يقيس السلوك البيئي ضمن استبانة الدراسة يصف الممارسات التي تندرج تحت السلوك البيئي والتي يتعين على المديرين ممارستها.

للإجابة عن التساؤل الثالث والذي نصه "إلى أي مدى يمارس مديرو الهيئة العامة للاستثمار بدولة الكويت نمط لقيادة الخادمة؟"، قام الباحث بجمع البيانات المتعلقة بالمحور الأول لاستبانة الدراسة "نمط القيادة الخادمة" كما

تعكسه آراء المشاركين وقام الباحث بفرز الاستبانات المكتملة واستبعاد الاستبانات غير المكتملة وطبق أساليب التحليل الإحصائي الوصفي ممثلةً في المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب والتكرارات والرتب لتحديد درجة تطبيق كل من أبعاد ممارسات القيادة الخادمة لدى عينة الدراسة.

للإجابة عن التساؤل الرابع والذي نصه "ما مستوى السلوك البيئي لدى مديري الهيئة العامة للاستثمار بدولة الكويت من وجهة نظرهم؟". قام الباحث بجمع البيانات المتعلقة بمستوى السلوك البيئي لدى عينة الدراسة بتطبيق المحور الثاني للأداة على العينة التي تم اختيارها من مديري الهيئة العامة للاستثمار بدولة الكويت وطبق عليها أساليب الإحصاء الوصفي المذكورة في إجراءات الإجابة عن التساؤل الثالث وصولاً إلى تحديد مستوى ممارسة المديرين لكل سلوك من السلوكيات البيئية الواردة في هذا المحور.

للإجابة عن التساؤل الخامس والذي نصه "هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين نمط القيادة الخادمة(كدرجة إجمالية وكأبعاد فرعية الثقة- الاهتمام بالآخرين – الخدمة – الرؤية – الإقناع – التواضع) والسلوك البيئي لدى مديري الهيئة العامة للاستثمار بدولة الكويت؟". وظف الباحث معاملات ارتباط "بيرسون" لحساب الارتباط ما بين كل بعد من أبعاد القيادة الخادمة وهي: الثقة- الاهتمام بالآخرين – الخدمة – الرؤية – الإقناع – التواضع والدرجة الإجمالية من ناحية ودرجات المشاركين في السلوك البيئي من ناحية أخرى.

للإجابة عن التساؤل السادس والذي نص على "هل يمكن التنبؤ على نحو دال إحصائياً بالسلوك البيئي لدى

مديري الهيئة العامة للاستثمار بدولة الكويت من خلال نمط القيادة الخادمة لديهم؟" أخذ الباحث الموافقة الرسمية على تطبيق الدراسة ميدانياً من الجهات المعنية وهي معهد الدراسات والبحوث البيئية بمدينة السادات، والهيئة العامة للاستثمار بدولة الكويت ثم أخبر مجتمع البحث المتمثل في مديري الهيئة العامة للاستثمار بالإجابة عن الاستبانة من خلال تقديم رابط لنسخة إلكترونية منها تيسيراً عليهم في الإجابة عنها. ثم أعقب ذلك فرز الإجابات المكتملة على جميع عبارات الاستبانة (هذه الإجراءات عامة وتوضع في التساؤل الثالث). وظف الباحث البيانات المستمدة من محوري الاستبانة بعد استبعاد الاستبيانات غير المكتملة. وتم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام معامل الانحدار واستخلص الباحث النتائج وقام بمناقشتها وتفسيرها في ضوء الدراسات والبحوث السابقة.

أساليب التحليل الإحصائي: تم استخدام أساليب التحليل الكمي الإحصائي لتحليل البيانات اللازمة للإجابة عن التساؤلات ما بين الثالث وحتى السادس. وقد تم توظيف أساليب الإحصاء الوصفي التالية: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، والتكرارات، والرتب للإجابة عن التساؤلين الثالث والرابع. كما تم توظيف معامل ارتباط بيرسون للإجابة عن التساؤل الخامس، وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للإجابة عن التساؤل السادس. وبالإضافة إلى هذه الأساليب المستخدمة لتحليل البيانات تم الاعتماد على معاملات الارتباط في ثنايا التحقق من الصدق المرتبط بالمحك للاستبانة والثبات بطريقة إعادة الاختبار.

مقدمة الفصل الرابع:

في هذا الفصل أعرض للنتائج التي توصلت إليها بعد جمع البيانات وتطبيق أساليب المعالجة الإحصائية على البيانات التي تم جمعها والصالحة للتحليل. ويهدف هذا الفصل لاختبار فروض الدراسة والإجابة عن التساؤلات الثالث والرابع والخامس والسادس لها والتي من خلالها يقف الباحث على مستوى تطبيق القيادة الخادمة ومستوى السلوك البيئي لدى مديري الهيئة العامة للاستثمار بدولة الكويت. كما يقف على ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً ما بين القيادة الخادمة كدرجة إجمالية وأبعاد فرعية والسلوك البيئي، وما إذا كان بمقدورنا التنبؤ على نحو دال إحصائياً بالسلوك البيئي من خلال أبعاد القيادة الخادمة. ويبدأ هذا الفصل بعرض نتائج الدراسة المرتبطة باختبار كل فرض من الفروض الأربعة يعقب ذلك مناقشة وتفسير هذه النتائج في ضوء الدراسات السابقة ويتلوه عرض توصيات الدراسة وأخيراً يختتم الفصل بعرض البحوث والمقترحات التي يمكن تنفيذها مستقبلاً والتي ترتبط بالدراسة الحالية.

ديباجة الأداة: "استبانة نمط القيادة الخادمة والسلوك البيئي لدى مديري الهيئة العامة للاستثمار بدولة الكويت"

أخي الفاضل السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وأما بعد

بحكم عملكم في الهيئة العامة للاستثمار بدولة الكويت فإنكم في موضع ملائم لتقديم بعض البيانات المهمة التي أحتاج إليها في إجراء دراسة للحصول على درجة الماجستير من أحد المعاهد العلمية المتخصصة في البيئة. وتركز دراستي على الكشف عن العلاقة ما بين نمط القيادة الخادمة والسلوك البيئي لدى عينة من مديري الهيئة العامة للاستثمار بدولة الكويت. ورغم أن ما أحتاجه من بيانات هي بيانات ذات طبيعة شخصية بالنسبة لمن يقدموها فإني أؤكد أن هذه البيانات سوف أوظفها لإجراء الدراسة فحسب ولن أحتاج إليها لأي غرض آخر. وتطلبت دراستي أن أحدد ما إذا كان مديرو الهيئة العامة للاستثمار بدولة الكويت يتمتعون بالخصائص ويمارسون السلوكيات التي تصنف تحت نمط القيادة الخادمة أم لا وبأي درجة. كما استلزمت الدراسة تحديد طبيعة السلوك البيئي لدى نفس

العينة. ولذلك تتضمن الاستبانة التي بين أيديكم على شاشة جهازكم الآن محورين رئيسيين أولهما يركز على نمط القيادة الخادمة والآخر يركز على السلوك البيئي.

وجدير بالذكر أنني أتبنى في دراستي التعريف الإجرائي التالي للقيادة الخادمة "جملة رقم ١٢" أما السلوك البيئي فأعرفه إجرائياً بأنه "جملة رقم ١٣".

وتعد طريقة الإجابة عن هذه الاستبانة بسيطة للغاية إذ لا تتطلب أكثر من قراءة كل عبارة بتأني واختيار بديل واحد من خمس بدائل موضوعة أمام كل عبارة بما يمثل بدقة واقع تحقق هذه العبارة لديكم. وأود التأكيد على أن الإجابة عن هذه الاستبانة تستلزم الإجابة عن جميع العبارات وأن يتم وضع علامة (□) واحدة فقط أمام كل عبارة. وإني في النهاية لأشكر جهودكم ومساعيكم لمساعدتي على إتمام الدراسة واستيفاء البيانات المطلوبة (الباحث)

التعقيب على الدراسات السابقة

في هذا القسم يتم استعراض الدراسات والبحوث السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة مصنفاً إياها إلى فئتين وهي الدراسات العربية والدراسات الأجنبية. ويندرج تحت كل من هاتين الفئتين دراسات تركز على القيادة الخادمة ودراسات أخرى تركز على السلوك البيئي.

التعليق على الدراسات السابقة: بغية تحقيق الاستفادة المثلى من مراجعة الدراسات والبحوث السابقة فإنه من الضروري التعقيب على هذه الدراسات من حيث أهدافها ومناهجها البحثية وعيناتها وأدواتها ونتائجها. وذلك بهدف تحديد أوجه الشبه والاختلاف ما بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وتحديد كيف يمكن الاستفادة من هذه الدراسات في إجراء الدراسة الحالية.

وبادئ ذي بدء فإنه من حيث الموضوع قد ركزت بعض الدراسات على القيادة الخادمة بينما ركزت دراسات أخرى على السلوك البيئي. وفي حدود علم الباحث ومراجعته للدراسات السابقة فإنه لم تكن هناك أي دراسات ربطت ما بين القيادة الخادمة والسلوك البيئي فعدا عن دراسة "دوبرت" (Daubert, 2007) التي ربطت ما بين الاتجاهات البيئية والقيادة الخادمة والدور الوسيط للدافعية في هذه العلاقة فإنه وعلى حد علمي لا توجد أي دراسات سابقة عربية كانت أو أجنبية ربطت ما بين نمط القيادة الخادمة والسلوك البيئي لدى المديرين. ومن بين الدراسات التي ركزت على القيادة الخادمة دراسات عربية (مثل دراسات كل من: أبو حية، ٢٠١٧؛ نسرين صلاح الدين، ٢٠١٦؛ بندر الغامدي، ٢٠١٥؛ حامد متعب، ٢٠١٥؛ محمد عبد الوهاب، ٢٠١٢) ودراسات أجنبية (Ajobiewe, 2017; Trong Tuan, 2017; Wood, 2017; Brown, 2017; Henning, 2016; Robinson, 2016; Hall, 2016; Hodoh, 2016; Alsandor, 2016; Gelgec, 2014; Zhou & Miao, 2014). وركزت دراسات أخرى على السلوك البيئي منها دراسات عربية (مثل دراسات كل من: فاطمة الصديق، ٢٠١٦؛ سعاد الحوال، ٢٠١٤؛ عبد الحكيم نجم، ٢٠١٣، ٢٠٠٨؛ فاضل إبراهيم، ٢٠١٠).

ومن حيث أهداف الدراسات السابقة، فإننا نجد بالنسبة للدراسات التي ركزت على القيادة الخادمة وجود بعض التنوع في بؤرة اهتمام هذه الدراسات. فقد ركزت بعض الدراسات على واقع تطبيق القيادة الخادمة وما إذا كانت هناك فروق دالة في إدراك هذا الواقع تعزى للمتغيرات الشخصية للمشاركين في الدراسة (ومن الأمثلة على تلك الدراسات: عبد الله التمام، ٢٠١٦؛ محمد عبد الفتاح ومحمود أبو يوسف ٢٠١٦؛ بندر الغامدي، ٢٠١٥؛ فاتن معشر، ٢٠١٤؛ عبد الله أبو تينة وآخرين، ٢٠٠٧). وركزت دراسات أخرى على الكشف عن العلاقات ما بين القيادة الخادمة ومتغيرات أخرى وفي أغلب هذه الدراسات تم التعامل مع القيادة الخادمة كمتغير مستقل (ومن الأمثلة على ذلك دراسات كل من: أبو حية، ٢٠١٧؛ نسرين صلاح الدين، ٢٠١٦؛ محمد غالي، ٢٠١٥؛ حامد متعب، ٢٠١٥؛ محمد عبد الوهاب، ٢٠١٢). وكان من الدراسات الأجنبية التي سعت إلى تحقيق نفس الهدف وفقاً لنفس الفكر دراسات كل من ()

٦ ٣٣ ٨٧ ١١ ١٣ ٣٤ ١٥ ٣٨ ٤٥ ٢٧ ٥٤ ٥١ ٤٦. وتنوعت المتغيرات التي تم دراسة القيادة الخادمة بها ما بين متغيرات خاصة بالمرؤوسين من قبيل: سلوك المواطنة التنظيمية؛ والأداء الفردي؛ والرضا الوظيفي؛ ونية ترك

العمل وما بين متغيرات تنظيمية مثل: الأداء التنظيمي والفاعلية التنظيمية. ومن الملاحظ أنه لا توجد سوى دراستين تعاملتا مع القيادة الخادمة كمتغير تابع وهما: دراسة "ألساندور" (Alsandor, 2016)، و"دوبرت" (Daubert, 2007).

أما عن أهداف الدراسات التي ركزت على السلوك البيئي فإننا نجد أن أغلب الدراسات التي تمت مراجعتها تركز على العوامل المؤثرة على السلوك البيئي باعتباره متغيراً تابعاً أو مؤثراً وهو الحال في دراسات كل من: عبد الحكيم نجم، ٢٠٠٨؛ فاضل إبراهيم، ٢٠١٠؛ عبد الحكيم نجم، ٢٠١٣؛ عائشة كيحلي ومحمد دويس، ٢٠١٦؛ فاطمة الصديق، ٢٠١٦). بينما كانت دراسة سعاد الحوال هي الدراسة الوحيدة التي تناولت الدور الذي يمكن أن يعلبه السلوك البيئي الواعي للطلاب الكويتيين في دعم التنمية المستدامة.

ومن حيث البيئات التي أجريت فيها هذه الدراسات فإننا نجد أنفسنا أمام القليل للغاية من الدراسات التي أجريت في البيئة الكويتية حيث كانت دراسة "سعاد الحوال" (٢٠١٤) الدراسة الوحيدة التي ركزت على السلوك البيئي في دولة الكويت. بينما لم توجد أي دراسات على حد علم الباحث الحالي تناولت تطبيق القيادة الخادمة في دولة الكويت سواءاً كتبت باللغة العربية أو كتبت باللغة الإنجليزية وهو ما يشير إلى أن هناك حاجة كبيرة إلى إجراء دراسة لأول مرة في البيئة الكويتية تتناول تقويم مدى تطبيق القيادة الخادمة.

قائمة المراجع

أحمد عجوة (٢٠١٠). القيادة الخادمة- دراسة تطبيقية على قطاعات الأعمال. المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٣٤ (٢)، ١-٤٠.

إيمان مصطفى، ومحمود السيد (٢٠١٥). أثر خصائص القيادة الخادمة على جودة الحياة الوظيفية: دراسة مقارنة على قطاع البنوك. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ١.

محمد حسان، ومحمد العجمي. الإدارة التربوية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط٣، عمان، ١٤٣٤هـ.

لانا الديرية (٢٠١١). درجة ممارسة عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقتها برضاهم الوظيفي. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، الزرقاء.

نسرين صلاح الدين (٢٠١٦). القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر: نموذج بنائي مقترح. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية- كلية التربية- جامعة عين شمس، ٤٠ (١)، ٦٥ - ١٦٦.

عبد الله التمام (٢٠١٦). واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية. العلوم التربوية، ٢٤ (١)، ٢٥٥ - ٣٠٩.

منى إبراهيم (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة و علاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط.

فاتن معشر (٢٠١٤). القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، عمان.

محمد عبد الوهاب (). القيادة الخادمة في المنظمات الحكومية بعد ثورة ٢٥ يناير: اختبار آثارها على سلوكيات الأداء والحالات النفسية الإيجابية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة جامعة كفر الشيخ.

محمد غالي (٢٠١٥). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.

عبد الله أبو تينة (٢٠٠٧). القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون دراسة استطلاعية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٨ (٤) ، ١٣٧- ١٦٠.

زيد عبوي (٢٠٠٨). القيادة ودورها في العملية الإدارية، ط١، عمان: دار البداية للنشر والتوزيع.

فاتن معشر (٢٠١٤). القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، عمان.

لانا الديرية (٢٠١١). درجة ممارسة عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقتها برضاهم الوظيفي. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، الزرقاء.

محمد العجمي (٢٠١٠). الاتجاهات الحديثة في الإدارة القيادية والتنمية البشرية، ط١، عمان: دار الميسرة للنشر والطباعة.

محمد غالي (٢٠١٥). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.

منى إبراهيم (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط.

بشير (٢٠١٥). العلاقة بين سلوك الحفاظ على البيئة والاستشفاء النفسي لدى عينة من طلاب كلية التربية الأساسية بدولة الكويت.

تيسير نشوان (٢٠٠٣). فعالية استخدام القصص البيئية في تنمية الوعي و السلوك البيئي لدى طلاب المرحلة الأساسية الدنيا بمحافظات غزة. مجلة جامعة الأقصى - سلسلة العلوم الإنسانية - جامعة الأقصي بغزة - فلسطين، مج ٧, ع ٢ ، ١٠١ - ١٦٢.

خليل، بشرى حامد (٢٠٠٣)، نموذج مقترح لمحددات سلوك المستهلك الواعي بيئيا، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

سحر مبروك، وعلي التمامي (٢٠٠٦). فعالية المدخل التنظيمي البيئي في التخفيف من حدة السلوك البيئي السلبي لأعضاء جماعات مراكز الشباب: دراسة مطبقة على مركز شباب المنشية بمدينة بنها. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية - مصر، ع ٢١, ج ٣ ، ١١٩٩ - ١٢٣٧.

طارق عبد الرحمن (٢٠١٢). محددات السلوك البيئي المسئول للمزارعين بمحافظة كفر الشيخ: دراسة ميدانية باستخدام تحليل المسار. مجلة جامعة أم القرى للعلوم الإجتماعية - السعودية، مج ٤, ع ٢ ، ٥١ - ٩٢.

عائشة كيحلي، ومحمد دويس (٢٠١٦). أثر الضغوط الحكومية على السلوك البيئي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة استطلاعية. مجلة الباحث، ١٦، ٣١٣-٣٢٢.

عبد الحكيم نجم (٢٠٠٨). العلاقة بين القيم البيئية للمديرين والسلوك البيئي للمنظمة: دراسة تطبيقية على الفنادق بمحافظة جنوب سيناء. المجلة المصرية للدراسات التجارية - مصر، مج ٣٢, ع ٢ ، ١٦٥ - ١٩٨.

فاطمة الصديق (٢٠١٦). فاعلية بعض الوسائل المقترحة لتحسين السلوك البيئي من وجهة نظر طلبة جامعة الخرطوم. مجلة جامعة البطانة للعلوم الإنسانية والاجتماعية- كلية الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة البطانة، ٤ (١)، ٢٤٩-٢٩٦.

محب الرافعي (٢٠٠٠). فعالية الألعاب التعليمية في تنمية الوعي والسلوك البيئي لدى أطفال ما قبل المدرسة. مجلة التربية العلمية -مصر، مج ٣, ع ٣ ، ٦٩ - ١٠٢.

محمد عياض (٢٠١٠). دراسة نظرية لمحددات سلوك حماية البيئة في المؤسسة. مجلة الباحث، ٧، ١١-٢٥.