

دور القيادة الديمقراطية في نمذجة السلوك الإيجابي

دراسة حالة جامعة الانبار

م.م. ذوالفقار عبدالمجيد محمد

جامعة الانبار

كلية الإدارة والاقتصاد

thulficar.abd@uoanbar.edu.iq

م. مناف عبدالمطلب احمد

جامعة الانبار

كلية الإدارة والاقتصاد

Manafmanaf784@uoanbar.edu.iq

م.م. بسام محمد خلف

جامعة الانبار

كلية الإدارة والاقتصاد

bassamalmsghdany@uoanbar.edu.iq

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2022.3.2.17>

تأريخ النشر ٢٠٢٢/٨/٣٠

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٢/٦/٣

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٢/٥/١٥

المستخلص

هدف البحث الحالي إلى معرفة العلاقة والأثر للقيادة الديمقراطية بنمذجة السلوك الإيجابي، ولتحقيق هدف البحث، استخدم الباحثون الاستبانة لجمع البيانات من المديرين والموظفين من كليات جامعة الانبار وبكافة المستويات الإدارية (العليا، المتوسطة والدنيا)، وبعينينة قصدية بواقع (80) مستجيب، وقد تم الاعتماد للوصول إلى نتائج البحث وتحليلها على الأساليب الإحصائي (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط والانحدار الخطي البسيط) من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS).

وقد توصل البحث إلى من مجموعة من الاستنتاجات أهمها بأن هناك علاقة ارتباط وتأثير إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الديمقراطية والسلوك الإيجابي، وإن بُعد (مشاركة الموظفين) جاء بأعلى نسبة علاقة وأثر بنمذجة السلوك الإيجابي، وإن بُعد (العلاقات الإنسانية) جاء بأقل نسبة علاقة وأثر بنمذجة السلوك الإيجابي، وقد قدم الباحثون مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة إهتمام القيادات في الجامعة بمفهوم القيادة الديمقراطية لما له من أهمية في نمذجة السلوك الإيجابي، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق الفاعلية وتحسين الكفاءة على المستوى الإداري والتعليمي، والإهتمام بمشاركة الموظفين وبكافة المستويات في عملية صنع القرار، وزيادة الإهتمام بكتب الشكر والتقدير للموظفين الذين يملكون رقابة ذاتية في إنجاز الواجبات المناطة بهم لما له من أهمية في تعزيز السلوكيات إيجابية لديهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة الديمقراطية، مشاركة الموظفين، العلاقات الإنسانية، تفويض السلطة، السلوك الإيجابي.



مجلة اقتصاديات الأعمال

المجلد (٣) العدد (٢) ٢٠٢٢

الصفحات: ٢٩١-٣٠٨

(٢٩١)

The role of democratic leadership in modeling positive behavior

A case study of the University of Anbar

Abstract

The aim of the current research is to know the relationship and the impact of democratic leadership on positive behaviour modelling, and to achieve the goal of the research, the researchers used a questionnaire to collect data from managers and employees from the colleges of the University of Anbar and at all administrative levels (higher, middle and religious), and with an intentional sample of (80) respondents, and it was approved To access and analyse the research results on the statistical methods (arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, correlation coefficient and simple linear regression) through the statistical program (SPSS).

The research reached from a set of conclusions, the most important of which is that there is a positive (direct) correlation and effect with statistical significance between the dimensions of democratic leadership and positive behaviour, and that the dimension (employee participation) came with the highest percentage of relationship and impact by modelling positive behaviour, and that the dimension (human relations) came with the lowest percentage of relationship and impact by modelling positive behaviour, The researchers made a set of recommendations, the most important of which is the need for university leaders to pay attention to the concept of democratic leadership because of its importance in modelling positive behaviour, which in turn leads to achieving effectiveness and improving efficiency at the administrative and educational level, and paying attention to the participation of employees and all Levels in the decision-making process, and increased attention to letters of thanks and appreciation for employees who have self-censorship in accomplishing the duties assigned to them because of its importance in promoting positive behaviours.

Key words: Democratic leadership, employee engagement, human relations, delegation of authority, positive behaviour.

المقدمة:

لقد حظي مفهوم الديمقراطية على المستوى السياسي باهتمام الحكام والشعوب بعدّها وسيلة للحكم الصالح، كونها تساعد الحكام للحصول على الدعم والمساندة في تطبيق القوانين فضلاً عن المشاركة في إعدادها مما يؤدي في النهاية إلى الأمن والاستقرار وتقدم الدول، وهذا مما لا شك فيه يتطلب وجود قيادة تؤمن بمبادئ الديمقراطية للحصول على السلوكيات الإيجابية من الشعوب.

ومن هذا المنطلق يمكن القول إذا ما أريد لمنظمة (مهما اختلف حجمها ونوعها) النجاح والتقدم، لابد من وجود قيادة ديمقراطية تسعى إلى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموظفين، إذ إن البيئة الديمقراطية هي أحد أهم العوامل الأساسية لنمذجة السلوك الإيجابي للموظفين، وبناءً على ما تم التطرق إليه من أهمية لـ (القيادة الديمقراطية في نمذجة السلوك الإيجابي) فقد تم إعتادهما كمتغيرين للبحث الحالي متخذين من جامعة الأنبار ميداناً لها.

لذا تبرز أهمية البحث في بيان العلاقة والأثر بين متغيرات البحث، وقد قُسم البحث إلى أربعة محاور تضمن الأول منهجية البحث، والثاني الإطار النظري للبحث، وخصص الثالث للجانب العملي، أما الرابع فقد تضمن الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول: منهجية البحث:

أولاً: مشكلة البحث:

لقد ظهرت العديد من الانتقادات للإدارة التقليدية التي تهتم بمدى التزام الموظفين بالأوامر والتعليمات الصادرة من الجهات العليا دون النظر إلى مدى ملائمتها لهم، وعدم إشراكهم في وضع الخطط واتخاذ القرارات، فضلاً عن إتباع نظام رقابة قائم على توجيه الانتقادات والتوبيخ، مما أدى إلى القضاء على نظام الرقابة الذاتي وظهور سلوكيات سلبية قائمة على الإعتراض وعدم تنفيذ الأوامر والتعليمات إلا بنسبة قليلة تفادياً للعقوبات الإنضباطية، وتركز المشكلة الميدانية للبحث على (جامعة الأنبار) بوصفها إحدى مؤسسات التعليم العالي العراقية التي تتضمن شخصيات بمستويات مختلفة، إذ تسعى إدارتها إلى نمذجة السلوك الإيجابي لكادرها الوظيفي لجعلهم قادرين على تقديم أفضل الخدمات التعليمية للطلبة، فنجاح المنظمات يعتمد على مدى توفر بيئة إيجابية لكادرها الوظيفي، إذ إن الموارد البشرية تُعد أهم الموارد الموجودة لدى المنظمات، مما دفع الباحثون بمحاولة معرفة دور القيادة الديمقراطية في نمذجة السلوك الإيجابي، ووفقاً لما سبق يمكن تقديم التساؤلات الآتية:

١. ما مدى تطبيق معايير القيادة الديمقراطية في إدارات جامعة الأنبار؟
٢. هل هنالك علاقة ارتباط وأثر للقيادة الديمقراطية في نمذجة السلوك الإيجابي داخل المؤسسة الجامعية عينة البحث؟

ثانياً: أهمية البحث:

يمكن تلخيص أهمية البحث على مستويين وهما:

١. المستوى العلمي:

أ. تسليط الضوء على المفاهيم الحديثة التي قدمت عن مفهومي القيادة الديمقراطية وأساليب نمذجة السلوك الإيجابي وما قدمته الدراسات الحديثة من أبعاد مستجدة عن هذين المفهومين.

ب. إظهار مستويات الارتباط والأثر بين متغيرين لم تتطرق إليها الدراسات السابقة حسب اطلاع الباحثين.

٢. المستوى العملي:

أ. اعتبار هذه الدراسة المرآة التي تعكس مستويات الممارسات الديمقراطية داخل الجامعة.
ب. الأخذ بنتائج البحث بغية رفع سقف القيادة الديمقراطية والأخذ بها في حالة ثبوت وجود علاقة أثر وارتباط ما بين القيادة الديمقراطية ونمذجة السلوك الإيجابي، بعدّها بوصلة يمكن الاستدلال بها للوصول إلى النتائج المرجوة من أنشطة المؤسسة عينة البحث.

ثالثاً: أهداف البحث:

يمكن تلخيص أهداف البحث بالآتي:

١. تقديم إطار علمي وتحليلي يبين طبيعة علاقة والارتباط والأثر للقيادة الديمقراطية على نمذجة السلوك الإيجابي.
٢. إظهار مستويات الممارسات الديمقراطية في مجتمع البحث والآثار المترتبة على سلوك العاملين أيّاً كانت آثاره إيجابية أم سلبية.

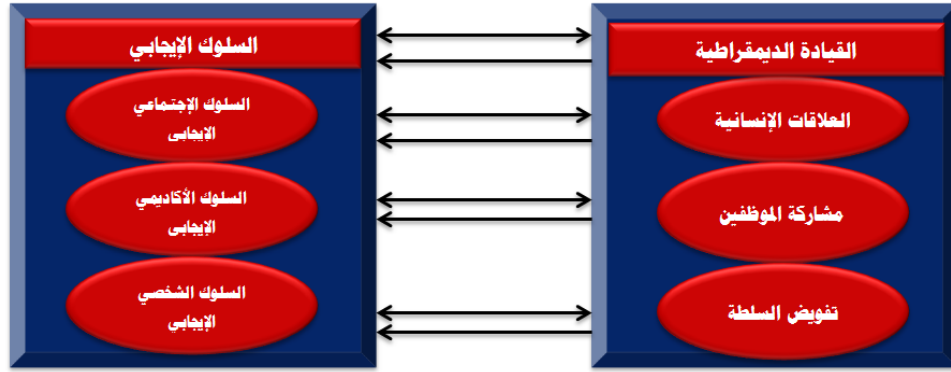
رابعاً: فرضيات البحث:

بناءً على مشكلة البحث يمكن صياغة فرضيات البحث وفق الآتي:

- الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الديمقراطية والسلوك الإيجابي، التي تتفرع منها الفرضيات الآتية:
١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية والسلوك الإيجابي.
 ٢. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مشاركة الموظفين والسلوك الإيجابي.
 ٣. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والسلوك الإيجابي.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الديمقراطية والسلوك الإيجابي، والتي تتفرع منها الفرضيات الآتية:
١. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية والسلوك الإيجابي.
 ٢. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مشاركة الموظفين والسلوك الإيجابي.
 ٣. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والسلوك الإيجابي.

خامساً: مخطط البحث:

بناءً على المراجعة النظرية والإطار العملي للبحث يمكن اعتماد مخطط البحث الآتي، الذي يوضح علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث وكما يأتي:



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: الشكل من إعداد الباحثون.

سادساً: مجتمع البحث وعينته:

تمثل مجتمع البحث من كليات جامعة الأنبار، وبعينة قصدية تمثلت بالكادر الإداري والتدريسي وبواقع (80) مستجيب وبكافة المستويات الإدارية.

سابعاً: منهج ومقاييس البحث:

لغرض إتمام محاور البحث إعتد الباحثون على المنهج التحليلي الوصفي لوصف متغيرات البحث (القيادة الديمقراطية بأبعادها والسلوك الإيجابي بأبعاده) وبيّن الجدول (1) المقاييس التي تم الإعتماد عليها في إعداد الاستبانة.

الجدول (1) مقياس البحث

ت	المتغيرات الأساسية للبحث	الأبعاد	المصدر
1	القيادة الديمقراطية	العلاقات الإنسانية مشاركة الموظفين تفويض السلطة	محبوب، ٢٠١٥
2	السلوك الإيجابي	السلوك الاجتماعي الإيجابي السلوك الأكاديمي الإيجابي السلوك الشخصي الإيجابي	Fred Luthans, 2011

المصدر: الجدول من إعداد الباحثون.

ثامناً: الحدود الزمانية والمكانية للبحث:

- الحدود المكانية: غطت الحدود المكانية للبحث (كليات جامعة الأنبار) لكونها إحدى مؤسسات التعليم العالي المهمة التي تؤثر بالمجتمع.
- الحدود الزمانية: تمثلت الحدود الزمانية للبحث بالمدة من ٢٠٢٢/١/٢٠ وحتى ٢٠٢٢/٤/١٩.

تاسعاً: أساليب وطرائق جمع بيانات البحث:

بهدف تغطية موضوع البحث، تم الإعتماد على جانبين هما:

- الجانب النظري: إذ تم الإعتماد على الكتب والمجلات والرسائل والأطاريح المتعلقة بمجال البحث العربية والأجنبية، لأهميتها في توفير المعلومات المهمة في الجانب النظري للبحث.

٢. الجانب العملي: تم الاعتماد على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع المعلومات المهمة في الجانب العملي للبحث.

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث:

أولاً: القيادة الديمقراطية:

١. مفهوم القيادة الديمقراطية:

تسعى جميع المنظمات إلى تحقيق النجاح في أعمالها وتحسين أدائها حتى يكون لها القدرة على المنافسة والوصول إلى ما هو أفضل ومميز، فقد أثبتت الدراسات أن أسلوب القيادة في المنظمات من أهم العوامل المؤثرة على نجاح أعمالها، لذا فإن غياب القيادة الجيدة والناجحة ينعكس سلباً على الأداء والإنتاج، ويعيق تحقيق أهداف المنظمة على عكس ما يمكن تحقيقه في ظل وجود قيادة ناجحة وواعية وفعالة، ومن هنا فإن موضوع القيادة من الموضوعات التي لفتت انتباه العلماء والمفكرين منذ القدم، وقد ازداد اهتمام الفكر الإداري الحديث بالقيادة نتيجة تزايد الحاجة إلى التعامل مع المستجدات والمتغيرات والتحديات والمشكلات التي تشهدها المنظمات بشكل مستمر (Rassa & Emeagwali, 2020:1457). وتجدر الإشارة إلى أن القيادة مهمة في الديمقراطية مهما كان شكلها المؤسسي لأنه إذا أخذنا القيادة على أنها ممارسة للحكم الحكيم من أجل الصالح العام، فإن الديمقراطية ستبدو في ظاهرها ستوفر سياقاً مثالياً للسماح بالحكم الجيد وتعزيز القيادة الجيدة، وإذا افترضنا أن الديمقراطية هي أفضل شكل للحكومة، فمن المؤكد أننا ينبغي أن نتوقع منها أن تنتج أفضل نوع من القيادة، كما يعتقد (Helms) أنه من أجل تعزيز القيادة الجيدة، يجب على المؤسسات الذكية الالتزام الراسخ بالقيادة الديمقراطية (Kane & Patapan, 2014:6-8) بعدد سمة مهمة للعمل الجماعي (Parés, et.al., 2017:229). فعلى الرغم من أن المشاركة تستغرق وقتاً أطول ولكن غالباً ما تكون النتيجة النهائية أفضل، إذ إن القائد الذي يدعو أعضاء الفريق الآخرين للمساهمة في عملية صنع القرار، لا يؤدي فقط إلى زيادة الرضا الوظيفي ولكنه يساعد أيضاً في تطوير مهارات الأشخاص لأنه يشعر الموظفون وأعضاء الفريق بأنهم يتحكمون في مصيرهم مما يجعلهم متحمسون للعمل بكفاءة وفاعلية (Bhatti, et.al., 2012:193). وبشكل عام توصف القيادة على أنها نمط ثابت نسبياً للسلوك الإيجابي المطبق على تفاعلات القائد والتابع (Zhang & Avery, 2016: 271).

وعند التطرق لتعريف القيادة الديمقراطية تجدر الإشارة بأنه لا يوجد تعريف متفق عليه من قبل الباحثين والمتخصصين في هذا المجال، إذ وردت عدة تعاريف للقيادة الديمقراطية يمكن الإشارة إليها من خلال الجدول (2).

الجدول (2) التعاريف التي تبين مفهوم القيادة الديمقراطية وفق آراء مجموعة من الباحثين

ت	الباحث والسنة	التعريف
1	Terzi & Derin, 2016:194	هي تفويض المسؤولية بين أعضاء المجموعة، وتمكينهم، والمساعدة التي يقدمها أعضاء المجموعة من خلال عملية صنع القرار.
2	Rifaldi, et.al., 2019: 3	هي ذلك الأسلوب الذي يمارسه القائد الذي يميل إلى إشراك الموظفين في صنع القرار، وتفويض السلطة، ويشجع المشاركة في تحديد أساليب العمل والأهداف.
3	Moneva & Pedrano, 2020: 163	هي نوع من أسلوب القيادة الذي يؤكد على تعاون ومشاركة الأعضاء الآخرين داخل المجموعة.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثون بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول أعلاه.

يلاحظ من التعاريف في الجدول (2) بأنها ركزت على مشاركة العاملين في المنظمة في صنع القرارات. إذ يرى (White & Lippitt, 1960) بأن تعريفات القيادة الديمقراطية تؤكد على مشاركة المجموعة وقرارات المجموعة التي يشجعها القائد (Fakhri, et.al., 2021: 804). وفي ضوء ذلك يعرف الباحثون القيادة الديمقراطية: بأنها أسلوب قيادي قائم على التفويض ومشاركة العاملين في عملية صنع القرار بهدف حل المشكلات وتعزيز السلوك الإيجابي.

٢. أهمية القيادة الديمقراطية:

لا يعتمد نجاح منظمة معينة على الإدارة العليا فقط وإنما تحتاج أيضاً إلى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بالشكل الذي يرفع من الروح المعنوية للمروسين ويدفعهم للعمل بكفاءة عالية، ومن هنا تتضح أهمية القيادة الديمقراطية، إذ تعد بمثابة أسلوب ناجح لتعزيز السلوك الإيجابي لدى المروسين. إذ يرى (Ocak, 2014) بأن القيادة الديمقراطية تفيد الأفراد والمنظمات في تعزيز الدافع، وتسمح باستخدام معرفة وخبرة المروسين في عملية صنع القرار، وخلق الولاء لأهداف الفريق، وتضمن التواصل المتبادل، وبالتالي القضاء على مشاكل الاتصال المحتملة، لذلك يبدو أن القيادة الديمقراطية نهج قيادة فعال (Terzi & Derin, 2016: 194)، إذ إن المدراء الذين يكون أسلوبهم ديمقراطياً، يحظون بإعجاب عمالهم أو مروسيهم بسبب الاهتمام بالأفراد والاهتمام بشؤونهم الشخصية والتصرف بشكل عادل ومنصف مع جميع أعضاء المجموعة والاهتمام بسماع وقبول الأفكار والآراء الجديدة (Allafchi, 2017: 169).

٣. أبعاد القيادة الديمقراطية:

يرى (محبوب، ٢٠١٥: ٢٩) بأن أبعاد القيادة الديمقراطية تتنمّل بـ(العلاقات الإنسانية، مشاركة العاملين وتفويض السلطة) وفيما يأتي عرض لهذه الأبعاد:

أ. العلاقات الإنسانية:

تتضمن العلاقات الإنسانية بشكل عام تحديد جميع تفاعلات السلوك البشري والسلوك الاجتماعي للمجموعة، إذ إن معرفة العلاقات الإنسانية هي "دراسة التفاعل بين الأفراد في المجتمع الذي نشأ بسبب علاقاتهم وارتباطاتهم ومن الضروري دراسة العلاقات الإنسانية وتركيزها بطريقة منتظمة وعلمية. وبهذه الطريقة، لأن النظر في القضايا الاجتماعية والعقلية للموظفين سيؤدي إلى تحسين حالة مكان العمل، وبالتالي سيؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي بين الموظفين (Shahmohammadia, 2015: 248).

ب. مشاركة العاملين:

وفقاً لـ (Sofijanov & Chatleska, 2013)، فإن مشاركة الموظف هي دورة لإشراك الموظفين وتمكينهم في الوظيفة من أجل استخدام جهودهم لتحقيق أداء فردي وتنظيمي أعلى، إذ تُعرف مشاركة الموظف أيضاً على أنها مشاركة مباشرة أو انخراط الموظف لمساعدة المنظمة في حل المشكلات واتخاذ القرارات (Chimaobi & Chikamnele, 2020: 3). وفي السياق نفسه أكد (Olatunde, 2010) على أن الخطوة الأولى في تطوير روح بناء الفريق والحفاظ عليها هي "إشراك جميع أولئك الذين يشكلون جزءاً من المشكلة أو جزءاً من الحل"، إذ يميل هذا النظام إلى إنتاج موظفين يتمتعون بسلوك عمل إيجابي، ويمكنهم من زيادة الإنتاجية (Chukwusa, 2019: 1).

ت. تفويض السلطة:

يُعد تفويض السلطة من أهم وأبرز الثوابت الإدارية التي برزت في مجال التفكير الإداري الحديث، لما له من أثر كبير في الارتقاء بجودة أداء الرئيس والمرؤوسين، إذ يؤدي إلى تطوير قدرات المرؤوسين، لاسيما في المستويات الوسطى والمباشرة لأنه من الصعب تدريب المرؤوسين على المخاطرة في صنع القرار بأنفسهم، بدون تفويض السلطة. إلى جانب ذلك، يهدف التفويض أيضاً إلى تشجيع الاستخدام المناسب والفعال للموارد البشرية والمالية وإنشاء مؤسسات أكثر مرونة واستجابة، وبالتالي تعزيز الأداء بشكل عام، كما أنه ينطوي على تنمية قدرات وإمكانيات القادة خاصة القيادات الوسطى والمباشرة، لأنه من الصعب تدريب المرؤوسين على المخاطرة في إصدار أوامر الاعتماد على الذات، ولا يمكن القيام بذلك إلا من خلال تفويض السلطة (Ali,et.al.,2021: 73).

ثانياً: السلوك الإيجابي:

١. مفهوم نمذجة السلوك:

لقي مفهوم السلوك الانساني في المنظمات اهتماماً كبيراً بعد انتشار أفكار المدرسة الإنسانية في أروقة العلوم الادارية والمنظمات العالمية والمحلية والقائمة على أفكار العلاقات الانسانية بعدها سبب في تعزيز الإنتاجية داخل المنظمة، وإن سبب هذه الزيادة متولدة من زيادة رضا العاملين وتحسن مستواهم الاجتماعي (العنزي، ٢٠١٧: ١٠١). ومنذ ذلك الحين سلط الضوء على السلوك وبجميع أشكاله المقبولة والغير مقبولة وأسباب ظهوره، وعليه فقد عرف على أنه حالة من التفاعل الحاصل بين الإنسان وبيئته الخارجية، ويعرف كذلك بأنه مجموعة من الإستجابات التي تصدر عن الفرد تجاه المثيرات البيئية المختلفة، ومن هذه التعاريف يتبين لنا بأن السلوك ما هو إلا نشاط مركب يتكون من ثلاث جوانب رئيسية وهي: (Coso,2011:90)

أ. **الجانب المعرفي:** مجموعة العمليات العقلية والمعرفية والتي يستخدمها الإنسان لإدراك كافة الأحداث التي تدور حوله والأساليب التي سيستخدمها للتعامل معها بالطريقة التي يتفرد بها الشخص وذلك باستخدام عمليات الإدراك والتذكر، والتصور، والتعبير اللفظي والرمزي.

ب. **الجانب الحركي:** ويعكس هذا الجانب التفاعلات الجسمانية للفرد وذلك لتعرضه إلى مثير معين وتكون هذه الإستجابة على صور إستجابات حركية.

ت. **الجانب الإنفعالي:** وهي انعكاس لحالة داخلية ترافق سلوكاً معين كالشعور بالغضب أو الحماس والسعادة وعدم الارتياح... الخ.

وقد قدمت العديد من التعريفات ووجهات النظر حول نمذجة السلوك التي عرفت على أنها عملية تصوير عقلي عن العلاقات التي تربط بين أشياء أو ظواهر أو أحداث والتنبؤ بها (Holliday,2001:57). وقد عرف على أنه "مفهوم عام ومنهج علمي يعتمد على تطبيق إجراءات علاجية معينة، الهدف منها ضبط المتغيرات المسؤولة عن حدوث السلوك، بهدف تحقيق الأهداف المرجوة من وراء هذا التعديل، ليحدث التكيف مع بيئة الفرد التي يعيش فيها" (عبدالعظيم، ٢٠١٤: ٣٦).

٢. أنواع نمذجة السلوك:

يرى (داود، ٢٠١٧: ٢٧٥) بأن هناك عدد من أنواع النمذجة التي يمكن إجمالها بالآتي:

- أ. **نمذجة الاقتداء:** ويقصد بها أن يقوم النموذج بتأدية المهارات المستهدفة بوجود الشخص الذي يراد تعليمه تلك المهارة.
- ب. **النمذجة المصورة:** والمقصود بها أن يقوم الفرد المراد تعديل سلوكه بتقليد نموذج مصور مثل نماذج الأفلام وبرامج التلفزيون.
- ت. **النمذجة بالمشاركة:** قيام النموذج بمساعدة الفرد المتعلم على أداء المهارة إلى أن يستطيع الفرد المتعلم أن يقوم بالمهارة بمفرده أو قيام الفرد بالمشاركة مع الآخرين بتلك الأعمال أو النشاطات.
- ث. **النمذجة المقصودة:** وهو عملية تقليد سلوك النموذج عن رغبة مسبقة بغرض اكتساب انواع جديدة من المهارات.
- ج. **النمذجة الفردية:** ويقصد بها تقليد سلوك النموذج الفردي بحيث تقوم العلاقة هنا بين المقلد والنموذج على اسس فردية.
- ح. **النمذجة الجماعية:** وهي تقوم على أساس تقليد سلوك النموذج من قبل مجموعة كبيرة من الناس.
- خ. **النمذجة الحسية:** وفيها يتعرض الفرد المتعلم لخبرات حسية تنابعية تكون ذات طبيعة مترابطة تتكامل مع سلوك معين.
- د. **النمذجة اللفظية:** وفيها يقوم المتعلم من خلال الوصف اللفظي باستخدام الكلمات لوصف الاستجابات وهذا يمثل من خلال الافكار.

٣. أساليب نمذجة السلوك:

- تستخدم المنظمات العديد من الأساليب لغرض نمذجة سلوك عاملها لكي تكون قادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة ومن بين الأساليب المتبعة لنمذجة السلوك هي:
- أ. **دعم عمليات التعلم:** والمقصود به هنا تعزيز السلوكيات القائمة على المعرفة، وينظر إليها كعملية رئيسية تسهم في الإبداع والابتكار الذي بدوره يدعم نجاح المنظمة وديمومتها (Harvery,et.al., 2018:20)، وإن من أهم أبعاد التعلم هي الرؤية المشتركة والانفتاح الذهني والالتزام بالتعلم وأخيراً مشاركة المعرفة داخل المنظمة (Baba,2015:262).
 - ب. **تعزيز سلوك الابتكار:** يقصد بسلوك الابتكار جميع أنشطة العمال المادية أو المعرفية التي يقوم بها العاملون من أجل توليد أفكار جديدة وغير مطروقة وتكون قابلة للتطبيق في سياق أعمالهم، ويعد الموظفون المبتكرون من أهم أصول المنظمات المعاصرة كون الابتكار يلعب دوراً بارزاً في النجاح التنظيمي (Lukes & Stephan,2017:6-7).
 - ت. **تدعيم ثقافة المنظمة:** عندما يتم بناء الثقافات أو تشكيلها بشكل هادف من قبل المديرين، يتم تقديرها لأداء وظيفتين على الأقل (الأولى) دمج الأعضاء حتى يعرفوا كيفية الارتباط ببعضهم البعض، و(الثانية) لتسهيل التكيف مع البيئة الخارجية (Daft & Jonathan,2020:369).
- وهناك من يرى بأن أفضل أساليب نمذجة سلوك العاملين يتمثل باتباع مفهوم الثواب الإيجابي والسلبي، فأولها أي الثواب الإيجابي يهدف إلى تنمية بواعث العمل عند الموظفين وزيادة قدراتهم بزيادة اهتمامهم بأعمالهم وتدعيم روح المبادرة وتشجيعهم على الإسهام في عمليات صنع القرار وفوق هذا، وذلك التشجيع على السلوكيات الإيجابية المعززة للثقافة التنظيمية، أما الثواب السلبي فهو عبارة عن إجراء ردعي أو إجراءات ضابطة لمنع الأفعال والسلوكيات المرفوضة داخل المنظمة (عبدالعظيم، ٢٠٠١: ١٥٥).

المحور الثالث: الإطار الميداني للبحث:

يعرض هذا المحور الإطار الميداني للبحث من خلال بيان واقع أبعاد القيادة الديمقراطية والسلوك الإيجابي للجامعة عينة البحث، فضلاً عن بيان العلاقة والأثر بين أبعاد البحث، وكالاتي:

أولاً: وصف مجتمع البحث:

يوضح الجدول (3) وصف مجتمع البحث المتكون من (80) مستجيباً، وذلك بهدف التعرف على الخصائص الشخصية والديمقراطية لعينة البحث والمتمثلة بـ(الجنس، العمر، المؤهل التعليمي والمنصب الإداري)، إذ تشير النتائج بأن الخصائص الشخصية والديمقراطية كانت طبيعية ومنطقية فيما عدا الجنس، إذ نلاحظ عدد الإناث كان أكثر من عدد الذكور، فبالرغم من كثرة عدد الذكور في مجتمع البحث، إلا إن الأغلبية أهملوا الإجابة على إستمارة الإستبانة على عكس الإناث، وهذا يدل على إهتمام الإناث بموضوع البحث، وكما يأتي:

الجدول (3) وصف مجتمع البحث

المعلومات التعريفية	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	15	18.8%
	أنثى	65	81.2%
	المجموع	80	100%
العمر	30 سنة فأقل	58	72.5%
	31-40	12	15%
	41-50	7	8.8%
	51 فأكثر	3	3.7%
	المجموع	80	100%
المؤهل التعليمي	بكالوريوس	26	32.5%
	دبلوم عالي	2	2.5%
	ماجستير	42	52.5%
	دكتوراة	10	12.5%
	المجموع	80	100%
المنصب الإداري	لا اتسبم أي منصب	61	76.25%
	مسؤول وحدة	10	12.5%
	مسؤول شعبة	4	5%
	رئيس قسم	3	3.75%
	معاون عميد	1	1.25%
	عميد	1	1.25%
	المجموع	80	100%

المصدر: الجدول من إعداد الباحثون بالإعتماد على الإستبانة.

ثانياً: وصف إجابات عينة البحث عن أبعاد القيادة الديمقراطية:

يعكس الجدول (4) نتائج تحليل إجابات عينة البحث عن أبعاد القيادة الديمقراطية، وحسب أعلى وسط حسابي لكل بُعد وكما يأتي:

١. عرض النتائج حول بُعد العلاقات الإنسانية:

أظهرت نتائج عينة البحث استجابة وتفاعل ذات قيمة عالية اتجاه كافة فقرات بُعد العلاقات الإنسانية، وتجاوزت قيمة الوسط الحسابي لكافة الفقرات قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3)،

إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي الاجمالي لهذا البُعد (3.45) وهو وسط حسابي عالي، وهي أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي، ليرسخ ذلك أهمية هذا البُعد لدى أفراد العينة، وبانحراف معياري بلغ (0.85) فيما بلغ معامل الاختلاف (0.25)، مما يدل على وجود تجانس في إجابات العينة حول هذا البُعد، وكانت أعلى نسبة وسط حسابي في (X₅) إذ بلغت (3.68)، وأقل نسبة وسط حسابي في (X₄) إذ بلغت (2.88)، وهذا يُشير بأن القيادة الديمقراطية تحرص على إقامة علاقات طيبة مع الموظفين، ومن ذلك نستنتج أن القيادة الديمقراطية في الجامعة عينة البحث تهتم بالعلاقات الإنسانية، وهذا ما لمسها الباحثان من خلال ملاحظتهن قيام القيادة الديمقراطية في الجامعة عينة البحث بتشكيل فرق العمل الجماعي المتمثلة باللجان المتعددة، فضلاً عن إنشاء مجاميع للتواصل الاجتماعي بهدف تنمية علاقات إنسانية داخل وخارج العمل.

٢. عرض وتحليل النتائج حول بُعد مشاركة الموظفين:

أظهرت نتائج عينة البحث استجابة وتفاعل ذات قيمة عالية اتجاه كافة فقرات بُعد مشاركة الموظفين، وتجاوزت قيمة الوسط الحسابي لكافة الفقرات قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي الاجمالي لهذا البُعد (3.67) وهو وسط حسابي عالي وهي أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي ليرسخ ذلك أهمية هذا البُعد لدى أفراد العينة، وبانحراف معياري بلغ (0.92) فيما بلغ معامل الاختلاف (0.25) مما يدل على وجود تجانس في إجابات العينة حول هذا البُعد، وكانت أعلى نسبة وسط حسابي في (X₈) إذ بلغت (3.73)، وأقل نسبة وسط حسابي في (X₆) إذ بلغت (3.55)، وهذا يُشير إلى أن القيادة الديمقراطية تهتم بتشجيع الموظفين على البحث عن حلول بديلة لمعالجة مشاكل العمل لكنها أقل اهتماماً بالاقتراعات التي يطرحها الموظفون، ومن ذلك نستنتج أن القيادة الديمقراطية في الجامعة عينة البحث تهتم بمشاركة الموظفين، وهذا ما لاحظته الباحثون من خلال إهتمام الجامعة عينة البحث بمجلس الجامعة ومجلس الكلية ومجلس القسم، فضلاً عن الاجتماعات مع الموظفين والتي تُسهم جميعها بمشاركة الموظفين في تحديد المشكلات وحلها.

٣. عرض وتحليل النتائج حول بُعد تفويض السلطة:

أظهرت نتائج عينة البحث استجابة وتفاعل ذات قيمة عالية اتجاه كافة فقرات بُعد تفويض السلطة، وتجاوزت قيمة الوسط الحسابي لكافة الفقرات قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي الاجمالي لهذا البُعد (3.68) وهو وسط حسابي عالي وهي أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي ليرسخ ذلك أهمية هذا البُعد لدى أفراد العينة، وبانحراف معياري بلغ (0.73) فيما بلغ معامل الاختلاف (0.20) مما يدل على وجود تجانس في إجابات العينة حول هذا البُعد، وكانت أعلى نسبة وسط حسابي في (X₁₄) إذ بلغت (3.89)، وأقل نسبة وسط حسابي في (X₁₅) إذ بلغت (3.41)، وهذا يُشير بأن القيادة الديمقراطية في الجامعة عينة البحث تهتم بتوفير المعلومات والبيانات المتعلقة بأداء المهام المفوضة لكنها تحاول التقليل من صلاحيات تصحيح الأخطاء عند وقوعها، ومن ذلك نستنتج أن لبُعد تفويض السلطة أهمية بالغة لدى القيادة الديمقراطية في الجامعة عينة البحث مالم يكن هناك أخطاء في أداء المهام المفوضة.

الجدول (4) نتائج تحليل إجابات عينة البحث عن أبعاد القيادة الديمقراطية

أبعاد	رمز المتغير	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
العلاقات الإنسانية	X1	يراعي رئيسك حاجاتك ويحاول تلبيةها.	3.49	1.10	0.32
	X2	يعمل رئيسك على زيادة ثقة الموظفين بأنفسهم.	3.64	0.97	0.27
	X3	يعتمد رئيسك سياسة الإقناع من خلال منح تحفيزات لأصحاب الإنجازات.	3.58	1.08	0.30
	X4	يتم إختيار الواجبات بناءً على رغبات الموظفين.	2.88	1.15	0.40
	X5	يحرص رئيسك على تنمية علاقات طيبة مع المرؤوسين.	3.68	1.03	0.28
مشاركة الموظفين	الإجمالي		3.45	0.85	0.25
	X6	يتبنى رئيسك الاقتراحات الهادفة التي يطرحها الموظفون.	3.55	1.10	0.31
	X7	يحرص رئيسك على مشاركتك في عملية إتخاذ القرار التي تخص مجال عملك.	3.66	1.01	0.27
	X8	يقوم رئيسك بتشجيعكم على البحث عن حلول بديلة لمعالجة مشاكل العمل للوصول إلى قرارات رشيدة.	3.73	1.14	0.30
	X9	يحرص رئيسك على مشاركتك في عملية إتخاذ القرار التي تخص مجال عملك.	3.71	1.03	0.28
	X10	يشجع رئيسك المناقشة الجماعية لأساليب العمل.	3.70	1.11	0.30
	الإجمالي		3.67	0.92	0.25
	X11	يمنح لك رئيسك الصلاحيات التي تساعدك على تأدية عملك بدقة وإتقان.	3.83	1.05	0.28
	X12	يسعى رئيسك لتدريب الموظفين من خلال تفويضهم بعض الصلاحيات.	3.71	0.83	0.22
	X13	يشاركك رئيسك في تخطيط وتنفيذ العمل.	3.54	1.02	0.29
تفويض السلطة	X14	يوفر لك رئيسك المعلومات والبيانات المتعلقة بأداء المهام المفوضة لك.	3.89	0.81	0.21
	X15	تمنحك صلاحيات تصحيح الأخطاء عند وقوعها من دون الرجوع إلى رئيسك.	3.41	1.26	0.37
	الإجمالي		3.68	0.73	0.20

المصدر: الجدول من إعداد الباحثون بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

ثالثاً: وصف إجابات عينة البحث عن أبعاد السلوك الإيجابي:

يعكس الجدول (5) نتائج تحليل إجابات عينة البحث عن أبعاد السلوك الإيجابي، وحسب أعلى وسط حسابي لكل بُعد وكما يأتي:

١. عرض النتائج حول بعد السلوك الاجتماعي الإيجابي:

أظهرت نتائج عينة البحث استجابة وتفاعل ذات قيمة عالية اتجاه كافة فقرات بُعد السلوك الاجتماعي الإيجابي، وتجاوزت قيمة الوسط الحسابي لكافة الفقرات قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي الاجمالي لهذا البعد (3.38) وهو وسط حسابي عالي وهي أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي ليرسخ ذلك أهمية هذا البعد لدى أفراد العينة، وبانحراف معياري بلغ (0.66) فيما بلغ معامل الاختلاف (0.20) مما يدل على وجود تجانس في إجابات العينة حول هذا البعد، وكانت أعلى نسبة وسط حسابي في (X₂₀) إذ بلغت (3.64)، وأقل نسبة وسط حسابي في (X₁₈) إذ بلغت (3.05)، وهذا يُشير إلى وجود علاقات شخصية وعائلية متماسكة ما بين الموظفين في الجامعة عينة البحث، ومن ذلك نستنتج أن القيادة الديمقراطية في الجامعة عينة البحث تسعى إلى نمذجة السلوك الاجتماعي الإيجابي، وهذا ما لاحظته الباحثان من خلال بحث القيادة الديمقراطية على المشاركة في مناسبات الأفراح والتهنئة بالترقيات في العمل، فضلاً عن الحضور

في العزاء ومشاركة الأخبار الاجتماعية عبر مواقع التواصل الاجتماعي الرسمية في الجامعة عينة البحث.

٢. عرض النتائج حول بعد السلوك الأكاديمي الإيجابي:

أظهرت نتائج عينة البحث استجابة وتفاعل ذات قيمة عالية اتجاه كافة فقرات بُعد السلوك الأكاديمي الإيجابي، وتجاوزت قيمة الوسط الحسابي لكافة الفقرات قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي الاجمالي لهذا البُعد (3.54) وهو وسط حسابي عالي وهي أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي ليرسخ ذلك أهمية هذا البُعد لدى أفراد العينة، وبانحراف معياري بلغ (0.75) فيما بلغ معامل الاختلاف (0.21) مما يدل على وجود تجانس في إجابات العينة حول هذا البُعد، وكانت أعلى نسبة وسط حسابي في (X₂₁) إذ بلغت (3.78)، وأقل نسبة وسط حسابي في (X₂₄) إذ بلغت (3.34)، وهذا يُشير بأن القيادة الديمقراطية في الجامعة عينة البحث تهتم برفع المستويات العلمية والأكاديمية لدى الموظفين، ومن ذلك نستنتج أن القيادة الديمقراطية تسعى إلى نمذجة السلوك الأكاديمي الإيجابي لدى الموظفين في الجامعة عينة البحث من خلال الدورات التدريبية والإجازات الدراسية.

٣. عرض النتائج حول بُعد السلوك الشخصي الإيجابي:

أظهرت نتائج عينة البحث استجابة وتفاعل ذات قيمة عالية اتجاه كافة فقرات بُعد السلوك الشخصي الإيجابي، وتجاوزت قيمة الوسط الحسابي لكافة الفقرات قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي الاجمالي لهذا البُعد (3.89) وهو وسط حسابي عالي وهي أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي ليرسخ ذلك أهمية هذا البُعد لدى أفراد العينة، وبانحراف معياري بلغ (0.64) فيما بلغ معامل الاختلاف (0.16) مما يدل على وجود تجانس في إجابات العينة حول هذا البُعد، وكانت أعلى نسبة وسط حسابي في (X₃₀) إذ بلغت (4.26)، وأقل نسبة وسط حسابي في (X₂₇) إذ بلغت (3.63)، وهذا يُشير بأن الموظفين في الجامعة عينة البحث لديهم اهتمام عالي بالمظهر، من ذلك نستنتج بأن القيادة الديمقراطية في الجامعة عينة البحث تهتم بنمذجة السلوك الشخصي الإيجابي لدى الموظفين وذلك لإدراكهم بأهمية هيئة الشخص في إعطاء صورة جيدة لدى الطلبة، فضلاً عن إنه يُعد أحد المعايير المهمة في صلاحية التدريس.

الجدول (5) نتائج تحليل إجابات عينة البحث عن أبعاد السلوك الإيجابي

رمز المتغير	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
X16	هناك تقبل للرأي والرأي الآخر ما بين كافة مستويات العاملين في المؤسسة.	3.46	0.98	0.28
X17	وجود نظام لا رسمي فعال يعزز السلوكيات الإيجابية ويحد من السلوكيات السلبية.	3.34	1.03	0.31
X18	يسود طابع نكران الذات عند تأدية العمل.	3.05	1.02	0.33
X19	سيادة طابع الشفافية في التعاملات ما بين العاملين.	3.40	1.01	0.30
X20	وجود علاقات شخصية وعائلية متماسكة ما بين العاملين في المنظمة.	3.64	1	0.27
	الاجمالي	3.38	0.66	0.20
X21	تدفع المؤسسة عاملها نحو رفع مستوياتهم العلمية والأكاديمية من خلال الدورات التدريبية والإجازات الدراسية.	3.78	1.02	0.27
X22	يُعد التغير المستمر وفقاً لأحدث التجارب والإستنتاجات العلمية من السمات المميزة بالمنظمة.	3.51	1.04	0.30
X23	هناك إطلاع مستمر من قبل العاملين للنتائج البحثية بهدف عكسها على طبيعة اعمالهم.	3.48	0.95	0.27
X24	تواجه عمليات تطبيق النتائج العلمي بعض العوائق من قبل الادارات العليا ولكن يسهل تذليل تلك العوائق.	3.34	1.01	0.30

رمز المتغير	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
X25	يتم جدولة العمل ومواقبت تنفيذه وفقاً لجدول زمنية محددة.	3.59	0.98	0.27
	الإجمالي	3.54	0.75	0.21
X26	أشعر بالسعادة الشخصية عند الدخول إلى المؤسسة ويسود لدي ولدى كافة العاملين طابع الطمأنينة النفسية.	3.65	0.93	0.25
X27	لدي القدرة على إبداء الرأي وبكل حرية.	3.63	1.08	0.30
X28	لدي القدرة على الدفاع عن كل ما أراه صحيحاً.	3.90	1	0.26
X29	أمتلك الكفاءة في أداء أعمالي وذلك نتيجة المتابعة الحثيثة من قبل الإدارات العليا، والتراكم المعرفي، والخبرة المتراكمة.	3.99	0.82	0.21
X30	أهتم بمظهري الخارجي داخل العمل.	4.26	0.87	0.20
	الإجمالي	3.89	0.64	0.16

المصدر: الجدول من إعداد الباحثون بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

رابعاً: اختبار الفرضيات:

لإتمام الإطار الميداني للبحث إختبر الباحث فرضيات البحث من خلال إختبار علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث وكما يأتي:

١. تحليل نتائج علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة الديمقراطية بأبعادها) والمتغير التابع (السلوك الإيجابي):

يبين الجدول (6) العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الديمقراطية) والمتغير التابع (السلوك الإيجابي) عن طريق الوسائل الإحصائية المتمثلة بحساب معامل الارتباط (Person Correlation)، إذ بلغ معامل الارتباط (0.618^{**}) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، وهذا يوضح وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة قوية بين المتغيرين، وهذا يعني كلما كان هناك إهتمام بالقيادة الديمقراطية كلما أدى ذلك إلى نمذجة السلوك الإيجابي، ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الرئيسة الأولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية والسلوك الإيجابي).

كما يبين الجدول (6) العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (القيادة الديمقراطية) والمتغير التابع (السلوك الإيجابي)، إذ بلغ معامل الارتباط بين بُعد العلاقات الإنسانية والسلوك الإيجابي (0.565^{**})، وهذا يوضح وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة قوية بينهما، ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية والسلوك الإيجابي)، كما بلغ معامل الارتباط بين بُعد مشاركة الموظفين والسلوك الإيجابي (0.584^{**})، وهذا يوضح وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة قوية بينهما، ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مشاركة الموظفين والسلوك الإيجابي)، كذلك بلغ معامل الارتباط بين بُعد تفويض السلطة والسلوك الإيجابي (0.577^{**})، وهذا يوضح وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة قوية بينهما، ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والسلوك الإيجابي).

الجدول (6) معامل الارتباط بين (القيادة الديمقراطية بأبعادها) و(السلوك الإيجابي)

السلوك الإيجابي	المتغير التابع	
	معامل الارتباط	المتغير المستقل
مستوى الدلالة (Sig.)		(القيادة الديمقراطية)
0.000	(0.618**)	العلاقات الإنسانية
0.000	(0.565**)	مشاركة الموظفين
0.000	(0.584**)	تفويض السلطة
0.000	(0.577**)	

N = (80)

** الارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: الجدول من إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

٢. تحليل نتائج علاقة تأثير المتغير المستقل (القيادة الديمقراطية بأبعادها) في المتغير التابع (السلوك الإيجابي):

يبين الجدول (7) تأثير المتغير المستقل (القيادة الديمقراطية) في المتغير التابع (السلوك الإيجابي) عن طريق الوسائل الإحصائية المتمثلة بحساب الانحدار الخطي البسيط المتمثل بـ (Simple Linear Regression)، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (48.301) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولة (3.96) عند مستوى المعنوية التي تم إعتماها في البحث (0.05)، وهذا يدل على أن مستوى الانحدار إيجابي، وبلغت قيمة (B) المعيارية (0.722) وهذا يعني إن التغير في القيادة الديمقراطية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير في السلوك الإيجابي بمقدار (72.2%)، كما تم حساب معامل التحديد (R^2) والذي يُعد مقياساً وصفيًا لتفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم إذ بلغت (0.382)، وهذا يُشير إلى أن (0.382) من قيمة التباين الحاصل في السلوك الإيجابي هو تباين مفسر بفعل القيادة الديمقراطية مما يؤكد على وجود أثر معنوي للمتغير المستقل (القيادة الديمقراطية) على المتغير التابع (السلوك الإيجابي)، ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية والسلوك الإيجابي).

كما يبين الجدول (7) تأثير أبعاد المتغير المستقل (القيادة الديمقراطية) في المتغير التابع (السلوك الإيجابي)، ف فيما يتعلق بالانحدار بين بُعد العلاقات والإنسانية والسلوك الإيجابي بينت النتائج إن قيمة (F) المحسوبة (36.528) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولة (3.96) عند مستوى المعنوية التي تم إعتماها في البحث (0.05)، وهذا يدل على أن مستوى الانحدار إيجابي، وبلغت قيمة (B) المعيارية (0.826) وهذا يعني إن التغير في بُعد العلاقات الإنسانية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير في السلوك الإيجابي بمقدار (82.6%)، كما تم حساب معامل التحديد (R^2) الذي يُعد مقياساً وصفيًا لتفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم إذ بلغت (0.319)، وهذا يُشير إلى أن (0.319) من قيمة التباين الحاصل في السلوك الإيجابي هو تباين مفسر بفعل العلاقات الإنسانية مما يؤكد على وجود أثر معنوي لبُعد (العلاقات الإنسانية) على المتغير التابع (السلوك الإيجابي)، ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية والسلوك الإيجابي).

أما فيما يتعلق بالانحدار بين بُعد مشاركة الموظفين والسلوك الإيجابي بينت النتائج إن قيمة (F) المحسوبة (40.361) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولة (3.96) عند مستوى المعنوية التي تم إعتماها في البحث (0.05)، وهذا يدل على أن مستوى الانحدار إيجابي، وبلغت قيمة (B)

المعيارية (0.925) وهذا يعني إن التغير في بُعد مشاركة الموظفين بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير في السلوك الإيجابي بمقدار (92.5%)، كما تم حساب معامل التحديد (R^2) الذي يُعد مقياساً وصفيًا لتفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم إذ بلغت (0.341)، وهذا يُشير إلى إن (0.341) من قيمة التباين الحاصل في السلوك الإيجابي هو تباين مفسر بفعل مشاركة الموظفين مما يؤكد على وجود أثر معنوي لبُعد (مشاركة الموظفين) على المتغير التابع (السلوك الإيجابي)، ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مشاركة الموظفين والسلوك الإيجابي).

وأخيراً فيما يتعلق بالانحدار بين بُعد تفويض السلطة والسلوك الإيجابي بينت النتائج إن قيمة (F) المحسوبة (39.015) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولة (3.96) عند مستوى المعنوية التي تم اعتمادها في البحث (0.05)، وهذا يدل على إن مستوى الانحدار إيجابي، وبلغت قيمة (B) المعيارية (0.336) وهذا يعني إن التغير في بُعد تفويض السلطة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير في السلوك الإيجابي بمقدار (33.6%)، كما تم حساب معامل التحديد (R^2) والذي يُعد مقياساً وصفيًا لتفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم إذ بلغت (0.333)، وهذا يُشير إلى إن (0.333) من قيمة التباين الحاصل في السلوك الإيجابي هو تباين مفسر بفعل تفويض السلطة مما يؤكد على وجود أثر معنوي لبُعد (تفويض السلطة) على المتغير التابع (السلوك الإيجابي)، ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والسلوك الإيجابي).

الجدول (7) نتائج علاقة تأثير (القيادة الديمقراطية بأبعادها) و(السلوك الإيجابي)

السلوك الإيجابي					المتغير التابع
					المتغير المستقل
(Sig.)	F الجدولة	F المحسوبة	B	R^2	(القيادة الديمقراطية)
0.000	3.96	48.301	0.722	0.382	العلاقات الإنسانية
0.000	3.96	36.528	0.826	0.319	مشاركة الموظفين
0.000	3.96	40.361	0.925	0.341	تفويض السلطة
0.000	3.96	39.015	0.336	0.333	

$P \leq (0.05)$,

$N = (80)$,

$df = (1, 78)$

المصدر: الجدول من إعداد الباحثون بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

- أظهرت نتائج تحليل البحث بأن هناك علاقة ارتباط معنوية إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الديمقراطية والسلوك الإيجابي.
- أظهرت نتائج تحليل البحث بأن هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الديمقراطية في نمذجة السلوك الإيجابي.
- إتضح من خلال نتائج علاقة أبعاد القيادة الديمقراطية بالسلوك الإيجابي للبحث إن بُعد (مشاركة الموظفين) جاء بأعلى نسبة، وإن بُعد (العلاقات الإنسانية) جاء بأقل نسبة.
- إتضح من خلال نتائج أثر أبعاد القيادة الديمقراطية بالسلوك الإيجابي للبحث إن بُعد (مشاركة الموظفين) كان الأعلى تأثيراً في نمذجة السلوك الإيجابي، وإن بُعد (العلاقات الإنسانية) يُعد الأقل تأثيراً في نمذجة السلوك الإيجابي.

ثانياً: التوصيات:

١. ضرورة إهتمام القيادات في الجامعة بمفهوم القيادة الديمقراطية لما له من أهمية في نمذجة السلوك الإيجابي، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق الفاعلية وتحسين الكفاءة على المستوى الإداري والتعليمي.
٢. الإهتمام بمشاركة الموظفين وبكافة المستويات في عملية صنع القرار، وزيادة الإهتمام بكتب الشكر والتقدير للموظفين الذين يملكون رقابة ذاتية في إنجاز الواجبات المناطة بهم لما له من أهمية في تعزيز السلوكيات إيجابية لديهم.
٣. تخصيص برامج تدريبية وورش وندوات لصناعة القيادات الديمقراطية وبكافة المستويات الإدارية بدءاً من مستوى الإدارة العليا ثم الإدارة المتوسطة ثم الإدارة الدنيا، لما له من أهمية في تحسين العلاقات الإنسانية بين جميع المستويات الإدارية.
٤. الإستفادة من تجارب المؤسسات التعليمية الأخرى في الدول المتقدمة، وبما يتناسب مع البيئة التي تعمل فيها الجامعة.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. داود، سليمان حمودة. (٢٠١٧). فاعلية استراتيجية النمذجة في تنمية مهارات الخطابة ومفهوم الذات اللغوية لدى طلاب كلية الشريعة. مجلة جامعة القصيم، كلية الشريعة والدراسات الإسلامية، السعودية، المجلد (١٨)، العدد ٤.
٢. شقورة، ضياء حسن. (٢٠١٤). السلوك الإيجابي وعلاقته بالتفكير المنتج لدى طلبة الكليات التقنية في محافظات غزة. رسالة ماجستير في علم النفس. كلية التربية، جامعة الأزهر. غزة، فلسطين.
٣. عبدالعظيم، حمدي عبدالله. (٢٠١٤). برامج تعديل السلوك للأخصائيين النفسيين وطرق تصميمها. مكتبة دار الشيخ، مصر.
٤. عبدالعظيم، عبدالسلام. (٢٠٠١). تأديب الموظف العام في مصر. ط١، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
٥. العنزي، سعد علي. (٢٠١٧). نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي. دار الكتب والوثائق ببغداد، العراق.
٦. محبوب، راضية. (٢٠١٥). أثر القيادة الديمقراطية في أداء الموارد البشرية: دراسة حالة: الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - ولاية بسكرة. رسالة ماجستير في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والإدارية وعلوم التسيير. الجزائر.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

7. Ali, A. H., Jafar, S. M. & Abbas, N. H. (2021). Delegation of authority and its impact on the development of administrative skills of staff in the Student Activities Section. Revista iberoamericana de psicología del ejercicio y el deporte, 16(4), 6.
8. Allafchi, N. (2017). Effect of democratic leadership style on management of communication with customers in Melli Banks of Hamedan. Uluslararası Kültürel ve Sosyal Araştırmalar Dergisi (UKSAD), 3(2), 168-179.
9. Baba, Y., (2015). Does learning orientation matter for nonprofit organization performance? Empirical evidence from Ghana. Leadership & Organization Development Journal.
10. Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A. & Shaikh, F. M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. International business research, 5(2), 192.
11. Chimaobi, I. & Chikamnele, M. (2020). Employee Participation in Decision Making and its impact on Organizational Performance: Evidence from Government Owned Enterprises, Port Harcourt, Nigeria. Port Harcourt, Nigeria (August 5, 2020).
12. Chukwusa, J. (2019). Perceived democratic leadership style of university librarians and library staff work attitude. Library Philosophy and Practice, 0-1-23.

13. Coso. (2011). The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway internal control - Integrated Framework, New York, NY.
14. Daft L. Richard & Jonathan Murphy & Hugh Willmot, (2020). (Organization Theory & Design: An International Perspective) fourth Edition.
15. Fakhri, M., Syarifuddin, S., Winarno, A., Nurnida, I., & Hanum, S. (2021). Democratic leadership practice to construct clan organizational culture in family companies. The Journal of Asian Finance, Economics, and Business, 8(1), 803-811.
16. Fred Luthans. (2011). Organizational Behavior An Evidence-Based Approach) Twelfth Edition, P. 312.
17. Harvey, J. F., Bresman, H. & Edmondson, A. C. (2018). Team Learning Capabilities: A Meso Model of Sustained Innovation and Superior Firm Performance. Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper.
18. Holliday, William. (2001). Modeling in Science. In Science Scope.
19. Ijeoma, C. & Mbah, C. (2020). Employee Participation in Decision Making and its impact on Organizational Performance: Evidence from Government Owned Enterprises, Port Harcourt, Nigeria. Port Harcourt, Nigeria.
20. Kane, J. & Patapan, H. (Eds.). (2014). Good democratic leadership: on prudence and judgment in modern democracies. OUP Oxford.
21. Lukes, M. & Stephan, U. (2017). Measuring employee innovation: A review of existing scales and the development of the innovative behaviour and innovation support inventories across cultures. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, P. 6-7.
22. Moneva, J. C. & Pedrano, J. P. M. (2020). Democratic Leadership and Attitude towards Time Management of the Student Leaders. International Journal of Learning and Development, 10(1), 159.
23. Parés, M., Ospina, S. M. & Subirats, J. (Eds.). (2017). Social innovation and democratic leadership: communities and social change from below. Edward Elgar Publishing.
24. Rassa, H. & Emeagwali, L. (2020). Laissez fair leadership role in organizational innovation: The mediating effect of organization structure. Management Science Letters, 10(7), 1457-1462.
25. Rifaldi, R. B., Ramadhini, N. & Usman, O. (2019). Effect of democratic leadership style, work environment, cultural organization, motivation and compensation to the employees performance. Work Environment, Cultural Organization, Motivation and Compensation to the Employees Performance (January 6, 2019).
26. Shahmohammadi, N. (2015). The relationship between management style with human relations and job satisfaction among guidance schools' Principals in District 3 of Karaj. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 205, 247-253.
27. Terzi, A. R. & Derin, R. (2016). Relation between Democratic Leadership and Organizational Cynicism. Journal of Education and Learning, 5(3), 193-204.
28. Zhang, T., Avery, G. C., Bergsteiner, H. & More, E. (2016). Do follower characteristics moderate leadership and employee engagement?. Journal of Global Responsibility.