



Participatory Leadership Style and its Role in Enhancing Organizational Loyalty through Positive Psychological Capital as a Mediating Variable

Analytical study in the General Secretariat of the Al-Abbas's (p) Holy Shrine - Holy Karbala

Hassan Zarea Mateen^{1*} and Mohsen Mantaghi² Wisam Hesn Jawad³

¹College of Management and Accounting, University of Tehran, matin@ut.ac.ir, Tehran, Islamic Republic of Iran.

²College of Management and Accounting, University of Tehran, mantaghi@qabas.net, Qom, Islamic Republic of Iran

³College of Management and Accounting, University of Tehran, almktardldl@gmail.com, Karbala, Iraq

*Corresponding author email: almktardldl@gmail.com, Mobile: 07725250300

نمط القيادة التشاركية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي من خلال رأس المال النفسي الإيجابي كمتغير وسيط
" دراسة تحليلية في الأمانة العامة للعتبة العباسية المقدسة-كربلاء المقدسة "

حسن زارع متين^{1*}, محسن منطقي² وسام حصن جواد³

1 كلية الادارة والمحاسبة، جامعة طهران، matin@ut.ac.ir، طهران، الجمهورية الاسلامية الايرانية.

2 كلية الادارة والمحاسبة، جامعة طهران، mantaghi@qabas.net، قم، الجمهورية الاسلامية الايرانية.

3 كلية الادارة والمحاسبة، جامعة طهران، almktardldl@gmail.com، كربلاء، العراق.

Received: 17/11/2021 Accepted: 29/1/2022 Published: 1/3/2022

Abstract:

The research shows the role of the participatory leadership style in enhancing organizational loyalty through positive psychological capital as a mediating variable. In order to achieve this, the research questions centered on the nature of the correlation and influence relationships between the research variables. For this reason, the research relied on the dimensions of each variable separately to demonstrate the role of participatory leadership in improving And reaching the best solutions and decisions for the employees of the organization by taking into account the opinions of the employees, freedom of expression, and their sense of responsibility in order to achieve the required level, which creates confidence among the employees and gives them their importance at work, which leads to the availability of a positive psychological climate for the employees that makes the work environment more lively and positive and reduces stress. The work enhances the employees' adherence to the organization under study and enhances their organizational loyalty. The General Secretariat of the Abbasid Holy Shrine was chosen to test the research hypotheses. The researcher used the questionnaire as a research tool and a means of obtaining data. He conducted some interviews for clarification and clarification. The research relied on the descriptive analytical approach. The research community was represented by workers in the secretariat. The general survey of the Holy Abbasid Shrine, and the research sample amounted to (425) respondents. (403) questionnaires were retrieved valid for statistical analysis and through the statistical package for the (Spss V.26) The General Assembly of the Holy Abbasid Shrine is concerned with applying the participatory leadership style, through which a participatory organizational climate is created in which all meanings of cooperation, morale, social spirit, and collective responsibility are embodied in the work relationship between employees and management, which would create a stable work environment free of organizational problems and disagreements, which... It leads to enhancing levels of organizational loyalty, and there is an indirect effect of positive psychological capital if it mediates between participatory leadership style and organizational loyalty, which indicates that the research sample's connection to the workplace is a religious-ideological, psychological, and spiritual connection, before it is primarily a professional commitment. Therefore, we find the research sample harnessing all its capabilities and energies to promote and raise the style of participatory leadership to ensure the strengthening of organizational loyalty for workers in the General Secretariat of the Abbasid Shrine.

Keywords: leadership, participatory leadership style, positive psychological capital, organizational loyalty

الخلاصة

يبين البحث دور نمط القيادة التشاركية في تعزيز الولاء التنظيمي من خلال رأس المال النفسي الإيجابي كمتغير وسيط، وسعيًا لتحقيق ذلك تمحورت تساؤلات البحث حول طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، ولأجل ذلك أعتد البحث على أبعاد كل متغير على حده لبيان دور القيادة التشاركية في الارتقاء والوصول الى افضل الحلول والقرارات لدى العاملين في المنظمة من خلال الأخذ بأراء العاملين وحرية التعبير وشعورهم بالمسؤولية لأجل تحقيق المستوى المطلوب، مما يخلق الثقة لدى العاملين وتعطيهم أهميتهم في العمل الأمر الذي يؤدي الى توافر مناخ نفسي إيجابي للعاملين يجعل بيئة العمل أكثر حيوية وإيجابية ويقلل من ضغوطات العمل ويعزز تمسك العاملين بالمنظمة المبحوثة ويعزز من ولائهم التنظيمي، وتم اختيار الأمانة العامة للعتبة العباسية المقدسة لاختبار فرضيات البحث فقد أستخدم الباحث الاستبانة كأداة للبحث ووسيلة لاستحصاال البيانات وأجرى بعض المقابلات للبيان والتوضيح، واعتمد البحث على المنهج التحليلي الوصفي، فقد تمثل مجتمع البحث بالعاملين في الأمانة العامة للعتبة العباسية المقدسة، وبلغت عينة البحث (425) مستجيب، تم استرجاع (403) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي ومن خلال الحزمة الإحصائية لبرنامج (Spss V.26) واختبار بارون وكيني لاختبار المتغير الوسيط للبحث، ومن أهم الاستنتاجات التي توصل لها البحث أن الأمانة العامة للعتبة العباسية المقدسة تهتم بتطبيق نمط القيادة التشاركية، إذ يتم من خلالها ايجاد مناخ تنظيمي تشاركي يتجسد فيه كل معاني التعاون والروح المعنوية والاجتماعية والمسؤولية الجماعية في علاقة العمل بين العاملين والإدارة، والذي من شأنه أن يخلق بيئة عمل مستقرة خالية من المشكلات والخلافات التنظيمية الأمر الذي يؤدي الى تعزيز مستويات الولاء التنظيمي وهناك تأثير غير مباشر لرأس المال النفسي الإيجابي في حال توسطه بين نمط القيادة التشاركية والولاء التنظيمي، مما يدل على ارتباط عينة البحث بمكان العمل على أنه ارتباط ديني-عقائدي، ونفسي، وروحي، قبل أن يكون التزام مهني بشكل أساسي، لذلك نجد عينة البحث تسخر كل امكانياتها وطاقاتها لارتقاء ورفع نمط القيادة التشاركية لضمان تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في الأمانة العامة للعتبة العباسية.

الكلمات المفتاحية: (القيادة، نمط القيادة التشاركية، رأس المال النفسي الإيجابي، الولاء التنظيمي).

1. المقدمة:

تُعد القيادة جوهراً العمل الإداري، وقلبه النابض، والمحور الأساس له ؛ فهي عامل مهم في كل المنظمات، بصرف النظر عن نوع النشاط، والعمل التي تمارسه المنظمة يعدّ المعيار الذي يحدد نجاح، أو فشل المنظمة، لما لها من تأثير مباشر على العملية الإدارية بشكل عام، وتحقيق أهداف المنظمة بشكل خاص، والقيادة التشاركية، كنمط قيادي حديث يكتسب من خلاله العاملين مكانة مرموقة، فهي تقوم على حرية التعبير، والأخذ بأراء، واحترام العاملين، والسعي لتحقيق التوازن بينهم، وبما أن العنصر البشري من الركائز الأساسية في المنظمات، إذ ترتبط فعالية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري، وقدرته على العمل، ورغبته فيه بعدّه العنصر الفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة، بل نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، يعتمد على ما يبذله الإنسان من جهدٍ تجاه هذا العمل. لذا جاء مفهوم الولاء التنظيمي، ليمثل هدفاً مشروعاً تسعى اليه كافة المنظمات

الرائدة، والحديثة؛ لأن الولاء التنظيمي يعكس الرابطة بين العاملين والمنظمة، فالولاء التنظيمي له انعكاسات إيجابية على العاملين، والمنظمة على حد سواء، فتمتع العامل بمستوى عالٍ من الولاء التنظيمي، يجعله أكثر تعلقاً، وارتباطاً بمنظمتها، إذ ينمي لديه شعور الرغبة القوية في البقاء، وعدم ترك العمل، كما يشعره بالارتياح، والاستقرار بالعمل، مما يرفع من مستوى أدائه، لذا من ضروريات العمل، فهم المتغيرات التي ترفع من نسبة الولاء التنظيمي للعاملين والعمل على تعزيزها بشكل دوري ومستمر، وماهي العوامل النفسية التي من شأنها أن تعزز ولاء العاملين في أماكن عملهم بالإضافة الى العوامل المادية.

2. الإطار المنهجي للبحث:

1-2. مشكلة البحث:

تم تحديد مشكلة البحث من خلال طرح التساؤلات الآتية:

السؤال الرئيس: ما دور القيادة التشاركية في تعزيز الولاء التنظيمي من خلال رأس المال النفسي الإيجابي، كمتغير وسيط في الأمانة العامة للعتبة العباسية المقدسة؟

الأسئلة الثانوية:

- ما مفهوم القيادة التشاركية، و مستوى توافرها في الأمانة العامة للعتبة العباسية المقدسة؟
- ما مفهوم الولاء التنظيمي، ومستوى توافره في الأمانة العامة للعتبة العباسية المقدسة؟
- ما مفهوم رأس المال النفسي الإيجابي، و مستوى توافره في الأمانة العامة للعتبة العباسية المقدسة؟
- ما مستوى توسط متغير رأس المال النفسي الايجابي في العلاقة بين القيادة التشاركية، والولاء التنظيمي في الأمانة العامة للعتبة العباسية المقدسة؟
- ما مستوى علاقة الارتباط، والتأثير بين القيادة التشاركية، والولاء التنظيمي في الأمانة العامة للعتبة العباسية المقدسة؟
- ما مستوى علاقة الارتباط، والتأثير بين القيادة التشاركية، و رأس المال النفسي الايجابي في الأمانة العامة للعتبة العباسية المقدسة؟
- ما مستوى علاقة الارتباط، والتأثير بين رأس المال النفسي الايجابي، والولاء التنظيمي في الأمانة العامة للعتبة العباسية المقدسة؟

2-2. أهمية البحث:

يستمدُّ البحثُ أهميتهُ من خلالِ حداثة الموضوع، إذ ركزَ البحثُ على ربط متغيرات مهمة في المنظمات الحديثة (القيادة التشاركية، رأس المال النفسي الإيجابي، الولاء التنظيمي)، ومع ندرة الدراسات في هذا المجال تبرز أهمية البحث أهميته العلمية، بعده مرجعا حديثا للباحثين، وتبرز أهميته أيضًا من خلال ما يأتي:

- التعرف على النمط الأنسب للقيادة؛ كونها تمثل قمة الهرم التنظيمي في المنظمة المبحوثة (الأمانة العامة للعتبة العباسية المقدسة) فالقيادة في المنظمات لها دور فعال في توجيه المنظمة، وتحديد مسارها، والقدرة على حل المشاكل، ومواجهة التحديات.
- يأمل الباحث من خلال نتائج هذا البحث تسليط الضوء على الإدارات العليا، من خلال جذب انظارها لأهمية القيادة التشاركية، وطرق تطبيقها، والوقوف على أهم معوقاتها، ودورها المهم في تعزيز الولاء التنظيمي؛ لما لها من آثار نفسية ايجابية في المنظمة المبحوثة (الأمانة العامة للعتبة العباسية المقدسة).
- يقدم البحث أسس وبيئة سليمة للقيادة التشاركية للأمانة العامة للعتبة العباسية المقدسة التي تساعد في تعزيز الولاء التنظيمي، وبدوره يؤثر ايجابياً على الاداء الوظيفي، وتحقيق اهداف المنظمة.
- معرفة إذا كان هناك تباين في مستوى الولاء التنظيمي للمنظمة المبحوثة، والعوامل المؤثرة في درجة تباين هذه الفروقات.
- تسليط الضوء للإدارات العليا، وجذب اهميتها، لأهمية وفاعلية نمط القيادة التشاركية، ودورها المهم في تعزيز انتماء الموظفين والإلمام بجوانبهم النفسية الايجابية التي لها دور مهم في تحقيق الولاء التنظيمي.

2-3. أهداف البحث:

1. تقديم إطار نظري حول مفهوم نمط القيادة التشاركية، وبيان أبعادها من ناحية، والتعرف على دور هذا النمط القيادي في المنظمة المبحوثة (العتبة العباسية المقدسة) من ناحية أخرى.
2. التعرف على مفهوم الولاء التنظيمي، وبيان أبعاده، وكذلك التعرف على مستوى الولاء التنظيمي في المنظمة المبحوثة (العتبة العباسية المقدسة).
3. التعرف على مفهوم رأس المال النفسي الايجابي، وبيان أبعاده، ودرجة تأثيره وارتباطه بين نمط القيادة التشاركية، والولاء التنظيمي في المنظمة المبحوثة (العتبة العباسية المقدسة).
4. العمل على ايجاد بيئة عمل سليمة في المنظمة المبحوثة (العتبة العباسية المقدسة) من خلال الكشف عن درجة ممارسة القيادة التشاركية للقادة، ومستواها في تعزيز الولاء التنظيمي فيها من خلال التحليل العملي للبحث.

3. الإطار النظري للبحث:

3-1. مفهوم القيادة:

لقد تعددت مفاهيم القيادة، لكنها تتفق جميعها أن القيادة هي أحد الأساليب المستخدمة لتوجيه مجموعة من الأفراد في سبيل تحقيق هدف محدد، وذلك من خلال إنجاز عمل ما، ومن هذه التعاريف: هي عملية التأثير، ليس سوى ذلك [1]. كذلك تعرف القيادة "بأنها عملية التأثير على الآخرين نحو إنجاز أهداف المجموعة" [2]، وهي أيضاً مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، وتتمثل محصلة تفاعله مع أعضائها، وتستهدف حث الأفراد على العمل معاً من أجل تحقيق أهداف المنظمة، بأكبر قدر من الفاعلية، والكفاءة، والتأثير [3].

3-2. مفهوم نمط القيادة التشاركية:

نموذج من نماذج القيادة التي اعتمدها المنهج السلوكي لدراسة سلوك المديرين، واتجاهه لمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار [4]. كذلك هي عملية توجيه دعوته للعاملين في المنظمة للمشاركة في صياغة القرار، يقوم القائد باستشارة الموظفين، والحصول على أفكارهم، وآرائهم ومشاركة مقترحاتهم في القرارات التي تعمل على تقدم المجموعة، والمنظمة [5] وينظر لها عملية مشاركة المدير للعاملين في القيام بالعمليات الإدارية، بهدف تنميه الجوانب القيادية لديهم، واستثمار طاقاتهم، واتاحة المجال لهم للأبداع، والابتكار [6].

وكذلك تعرف بأنها "عملية التأثير الاجتماعي التي تنطوي على تحديد أهداف المجموعة، وتحفيز السلوك اتجاه إنجاز المهمة" [7] فيما تشير الى تقاسم السلطة بين القائد، والعاملين في عملية صنع القرار، إذ يتم اتخاذ القرار بشكل مشترك بينهما [8]، ويميل القائد التشاركي الى التجديد، والتغيير المتمهل المدروس [9]، وكذلك هي نمط ديمقراطي من القيادة تشترك جميع الأفراد في تحديد غايات المنظمة فهي الاستراتيجيات، والآليات؛ لتحقيق هذه الغايات [10].

3-3. أهمية نمط القيادة التشاركية:

هناك مجموعة من النقاط والجوانب التي تبرز من خلالها أهمية نمط القيادة التشاركية منها [11]:

- يؤدي الالتزام بمبدأ القيادة التشاركية الى تطوير المنظمة بشكل متوالٍ، مما يضمن استمراريتها، نظراً لتمتعها بتطبيق مبادئ الحوارات، والمداومات الدائمة أثناء اتخاذ القرار بعيداً عن المصالح الخصوصية لبعض العاملين في المنظمة.
- تهيئة جو الاتفاق، والإيجابية بين الأفراد على كافة مستوياتهم داخل بيئة العمل.
- احد الأساليب لزيادة فعالية المنظمة وجودة مخرجاتها، وذلك لأن عمليات اتخاذ القرار، ومهام العمل داخل المنظمة تسير بشكل تشاركي بين العاملين، وبالتالي يؤدي الى تدني نسبة الخطأ.
- تزيد سرعة تطور ونمو المنظمة، وتحقيقها للميزة التنافسية.

3-4. ابعاد نمط القيادة التشاركية:

من خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة التشاركية، لاحظ أن معظم الباحثين، والكتاب قد حددوا أبعاد القيادة التشاركية بـ تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية [12] [13] [14]

- تفويض السلطة (Delegation of Authority) : هو إعطاء المسؤولية، ومنح السلطة اللازمة للموظف لاستغلال طاقاته في مصلحة المنظمة [15]. كما أن تفويض السلطة للعاملين يُعد فرصة جيدة لتدريبهم، وتنمية قدراتهم الإدارية والقيادية، التي قد تعد خطوة نحو إعدادهم للمستويات الإدارية الأعلى في المستقبل [16], [17], [18].
- المشاركة في اتخاذ القرار (Participation in Decision Making) : عبارة عن تقاسم اتخاذ القرار مع الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية [19].
- العلاقات الإنسانية (Human Relationships) : "أنها" مجموعة من الأنشطة التي يؤديها الفرد التي تعبر عن مستوى كفاءته في انجاز المهام، والواجبات المناطة به" [20].

4. مفهوم رأس المال النفسي الإيجابي:

يعرف "بأنه الحالة النفسية للفرد القابلة للتطوير" [21]. وهو متعلق بقوة الأفراد، وموقفهم اتجاه العمل، والنظرة العامة للحياة الإيجابية للفرد [22]. كما أن مفهوم رأس المال النفسي الإيجابي في أدبيات السلوك التنظيمي، يركز على المتغيرات الإيجابية لتحسن الأداء [23]. وتم وصفه على أنه السلوكيات الشخصية الإيجابية التي تساعد الأفراد على تحقيق النجاح في نواحي الحياة المختلفة [24]. وعبر عنه بأنه مجموعة من الجوانب الإيجابية التي تتميز بقابليتها للتطوير، ويمتلكها الفرد لتؤهله لأداء المهام المكلف بها بنجاح [25].

هو أيضاً ثقة الفرد، وتفاؤله، وقدرته على الصمود بمواجهه الصعوبات، والتعامل معها بصبر، وحكمة [26].

4-1. أهمية رأس المال النفسي الإيجابي:

تكمن أهمية رأس المال النفسي الإيجابي من خلال كونه العنصر النفسي الأساس الذي يتجاوز رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ويتجسد تجاوزه في أن رأس المال النفسي الإيجابي يمكن أن يحدد إلى حد كبير فائدة رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي [27] وأن أهم النتائج المحتملة لأهمية رأس المال النفسي الإيجابي، يمكن قياسها من جانبيين هما [28], [29], [30]:

أ- **جانب المنظمة:** يؤدي رأس المال النفسي الإيجابي بالنسبة للمنظمات الى: (تحسين علاقات العمل، تحمل المسؤولية في العمل، تحسين الأداء الإداري، تحسين سلوك المنظمة في مجال المسؤولية الاجتماعية، وأخلاقيات العمل، علاقات أفضل مع أصحاب المصلحة، ومواطنة المنظمة، قبول مبادرات الأفراد الابتكارية، والجديدة، وهو مصدر للميزة التنافسية الغير قابلة للتقليد.

ب- **الجانب الفردي:** يؤدي الى: (تحقيق رضا الفرد عن العمل، الاستقرار في العمل، ارتفاع مستوى الالتزام الذاتي في العمل، رفع الروح المعنوية، والمبادرة في العمل، تحقيق التناؤل الإيجابي للعمل الجماعي). وهذا ما تم تأكيده إن المنظمات لا تستطيع النجاح من دون استثمارها، وأدائها بشكل جيد لرأس المال النفسي الإيجابي، كونه متغير متعدد الأبعاد يتألف من الكفاءة الذاتية، والأمل، والتناؤل، والمرونة، فهي سمات نفسية إيجابية للعاملين لها تأثيرات كبيرة على المتغيرات التنظيمية [31].

أضافة الى أن لرأس المال النفسي تأثير إيجابي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، إذ من المتوقع أن تؤدي التأثيرات

الإيجابية لرأس المال النفسي الى خفض التكاليف، والتأثيرات السلبية في المنظمة [32]. فهو يؤثر على السلوكيات الإيجابية التي من شأنها المساعدة في تحقيق الفاعلية التنظيمية بشكل عام [33].

4-2. أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي: لأجل تحديد أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي اتفق الباحث في هذا البحث مع دراسات عديدة من أهمها دراسة (Luthans., et at, 2010) التي تناولت تحديد أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي، وحددها بـ الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، المرونة [34]، لسهولة قياسها وصدق نتائجها وملائمتها لبيئة البحث:

- الكفاءة الذاتية (Self- Efficacy) : هي ايمان الفرد بقدراته، ومهاراته الخاصة، والنجاح بها بصرف النظر عن الأجواء المحيطة به [35].
- الأمل (Hope) : أنه قابلية الفرد المدركة لاشتقاق المسارات لتحقيق الأهداف المرغوبة، وقابلية الفرد لتحفيز نفسه عن طريق قوة التفكير لاستعمال تلك المسارات [36]. و الأمل يتمثل في قدرة الفرد في المحاولة على إعادة التوازن من جديد بعد العقبات، والنكسات التي تواجهه [37].
- التفاؤل (Optimism) : إنه تفسير إيجابي للأحداث المتوقعة، والمشاعر الإيجابية التي ترتبط بمدى التوجه نحو الأهداف التي تحفز جوانب الرفاه الذاتي، والسعادة [38].
- المرونة (Resilience) : فالمرونة عملية ديناميكية تقوم على اساس حث الأفراد على التكيف الإيجابي عند مواجهتهم للمحنة الكبيرة او الصدمة [39].

5. مفهوم الولاء التنظيمي:

يعرف على أنه حالة تعكس طبيعية، ونوعية العلاقة بين الفرد، والمنظمة التي تتطابق فيها أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها، وذلك لتسهيل تحقيق أهدافه فيها [40]. وأيضاً ينظر إليه "أنه رغبة الفرد الاستمرار في المنظمة التي يعمل فيها مهما كانت الظروف، والعقبات" [41].

بالسياق نفسه يتفق على أن الولاء التنظيمي "هو الحالة النفسية التي تربط الفرد بالمنظمة التي ينتمي اليها وتبني قيمتها، والعمل على تحقيق أهدافها" [42].

5-1. أهمية الولاء التنظيمي:

أن الولاء التنظيمي يساهم في تكوين صورة ذهنية إيجابية لدى العاملين اتجاه المنظمة في بيئتها المحيطة، كأصحاب المصالح الخارجية مثل العملاء، مما يقلل من تكاليف الترويج لمنتجات المنظمة، ويساهم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل للمنظمة، وتحسين علاقات العمل، وكذلك يساهم في نمو المنظمة، والوصول الى رضا العميل [43]. كذلك يعمل على زيادة رغباتهم في رفع معدل الإنتاجية، والتمسك، والعمل في المنظمة، ويقلل من تكاليف دوران العمالة، ويساهم من زيادة الربح السنوي للمنظمة بمقدار 25% كذلك زيادة الارباح طويلة الأجل، إنهم يعززون من جودة الخدمة للعميل لفترات طويلة [44].

5-2. ابعاد الولاء التنظيمي: سيعتمد الباحث في قياس الولاء التنظيمي في هذا البحث على منهجية (Allen & Meyer, 1991) في قياس الولاء التنظيمي، لأنها تعد أفضل الإسهامات المعرفية التي قدمت في أبعاد الولاء التنظيمي،

والاكثر وضوحاً، وتتكون من ثلاث أبعاد [45]:

- الولاء العاطفي (Emotional Loyalty): هو ايمان الأفراد العاملين بقيمة المنظمة، وأهدافها، ورغبتهم بتحقيق تلك الأهداف [46].
- الولاء المستمر (Continuous Loyalty): هو رغبة الفرد في البقاء في العمل في منظمة معينه، بسبب اعتقاده أن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير، وكذلك يشير الولاء المستمر الى أدراك الأفراد العاملين الى المنافع، والامتيازات التي يحصلون عليها من المنظمة نظير ولائهم، واستمرارهم في المنظمة قياساً بالتكاليف المترتبة في حال مغادرتهم لها [47].
- الولاء المعياري-الأخلاقي (Normative Loyalty-Moral): هو الإحساس الذي يتولد لدى الموظف بالالتزام في البقاء في التنظيم، ويتعزز هذا الشعور من خلال الدعم الجيد من المنظمة للعاملين، فهذا المفهوم يشير الى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأفراد ذوي الالتزام المعياري القوي يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن.

6. الدور الوسيط لرأس المال النفسي الإيجابي:

إن التحول في العلوم التنظيمية، والتركيز على الخصائص النفسية الإيجابية للأفراد من شأنه أن يساهم في زيادة فعالية السياسات، والممارسات الادارية التنظيمية التي تتأثر بشكل مباشر بتلك الخصائص. إن علم النفس الإيجابي جاء ليهتم بنقاط القوة لدى الأفراد بدل من التركيز على نقاط الضعف من دون اهمال السعي، للتخلص منها، أو التعامل معها، وكيف يمكنهم من تحقيق النمو، والازدهار بدل من الخمول، والكسل [48].

وفي هذا الصدد يشير (Luthans., et al.) الى أن السلوك التنظيمي الإيجابي (Organizational Behavior Positive) والمشتق من علم النفس الإيجابي تجسده القدرات القابلة للقياس، والانفتاح نحو التطور، وإدارة أداء العمل بفاعلية أكثر، وفي هذا الحقل من المعرفة يمكن التمييز بين أربعة من الأبعاد الإيجابية (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة) تشكل أفضل مجموعة يمكن أن يطلق عليها رأس المال النفسي (Psychological Capital) التي تمثل بمجملها الحالة النفسية للفرد. ومع ظهور نمط القيادة التشاركية في الأونة الأخيرة التي في ظلها يعتنق القادة مبادئ المشاركة، وتفويض الصلاحيات، وبناء علاقات تمتد لنحو انساني، واجتماعي، وتنظيمي، وبمنتهى الشفافية، والصدق، فهي تُعد من أهم المحاور التي تخاطب الحالة النفسية الإيجابية للعاملين، وشعورهم بالحيوية نحو تحقيق الأهداف الشخصية، والتنظيمية، والتفاني، والانغماس في أداء المهام، والأدوار بشكل أفضل التي تنعكس من خلاله مستوى الارتباط بالعمل الأمر الذي يعزز من مستويات الولاء التنظيمي للعاملين اتجاه بيئة العمل، ومنظمتهم. إن العاملين الذي يرتبطون بعملهم، ولديهم مستويات عالية من الولاء التنظيمي لديهم طاقات عالية، وفعاليات ذاتية تساعدهم من على ممارسة التأثير على التعامل مع المتغيرات ذات التأثير على حياتهم الشخصية، والتنظيمية فهم يخلقون ردود فعل إيجابية الخاصة بهم من حيث التقدير والاعتراف، والنجاح بسبب مواقفهم الإيجابية، ومستوى نشاطهم، بل أن حماسهم، وطاقتهم تظهر خارج العمل ايضاً، فأن العامل المرتبط بعمله يشعر بالتعب بعد يوم طويل من العمل الشاق، ومع ذلك فإنه يصف ذلك التعب كحالة ممتعة لارتباطه بالإنجازات الإيجابية التي أضافتها المشاعر الإيجابية اتجاه الارتباط بالعمل. إن رأس المال النفسي الإيجابي له توسط ملحوظ بين المتغيرات

السلوكية، فتوسط الحالة النفسية الإيجابية المتمثلة برأس المال النفسي الإيجابي الناتجة عن النمط التشاركي بأبعاده الثلاثة (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية)، مع الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري- الأخلاقي)، والناتج أيضاً من المشاعر الإيجابية النفسية لرأس المال النفسي الإيجابي بأبعاده الأربعة (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة). إذ إن زيادة، أو نقص رأس المال النفسي الإيجابي يحدد نوع الارتباط (ارتباط إيجابي- ارتباط سلبي) الذي يحصل في المنظمة، ومستوى ولاء العاملين. فكلما زادت المشاعر الإيجابية للعاملين نتيجة معطيات النمط التشاركي، زاد ولاهم للمنظمة، والعكس صحيح أيضاً.

7. الإطار العملي للبحث:

1-7. ثبات أداة قياس الدراسة:

جدول (1) معاملات الثبات لأداة قياس الدراسة

المقياس	معامل كرونباخ الفا للبعد	معامل كرونباخ الفا للمقياس
نمط القيادة التشاركية		
1	0.83	0.85
2	0.87	
3	0.89	
رأس المال النفسي الإيجابي		
1	0.79	0.81
2	0.81	
3	0.88	
4	0.77	
الولاء التنظيمي		
1	0.81	0.85
2	0.83	
3	0.91	

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss.V.26

يظهر بالجدول (1) بأن قيم معامل الثبات كرونباخ الفا قد تراوحت بين (0.77-0.91) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لان قيمتها أكبر من (0.75) التي تدل على أن الاداة تتصف بالاتساق، والثبات الداخلي [49].

2-7. الوصف الإحصائي لأبعاد المتغير المستقل نمط القيادة التشاركية:

جدول (2) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى الإجابة، والأهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسية، والمعدل

العام لمتغير نمط القيادة التشاركية (N=403)

ت	البعد الرئيسي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	تفويض السلطة	4.12	1.103	مرتفع	الثاني
2	المشاركة في اتخاذ القرار	3.95	1.096	مرتفع	الثالث
3	العلاقات الإنسانية	4.28	1.124	مرتفع جداً	الأول
	المعدل العام لمتغير نمط القيادة التشاركية	4.12	1.108	مرتفع	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v.26

ويلاحظ من بيانات الجدول (2) أعلاه أن جميع أبعاد متغير نمط القيادة التشاركية حصلت على مستويات (مرتفع-مرتفع جداً) للعاملين في الأمانة العامة للعتبة العباسية المقدسة فحصل بعد العلاقات الإنسانية على المرتبة الأولى بدرجة الأهمية الترتيبية حسب اجابات عينة الدراسة، أما أقل بعد فقد كان بعد المشاركة في اتخاذ القرار، وبشكل عام كان الوسط الحسابي لمتغير نمط القيادة التشاركية (4.12)، والانحراف المعياري العام بلغ (1.108).

3-7. الوصف الإحصائي لأبعاد المتغير الوسيط رأس المال النفسي الإيجابي:

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومستوى الإجابة، والأهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسية، والمعدل

العام لمتغير رأس المال النفسي الإيجابي (N=403)

ت	البعد الرئيسي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	الكفاءة الذاتية	4.24	1.205	مرتفع جداً	الأول
2	الأمل	4.00	1.219	مرتفع	الثالث
3	التفاؤل	3.95	1.225	مرتفع	الرابع
4	المرونة	4.03	1.239	مرتفع	الثاني
	المعدل العام لمتغير رأس المال النفسي الإيجابي	4.05	1.222	مرتفع	-

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v.26

يلاحظ من بيانات الجدول (3) أعلاه أن جميع أبعاد متغير رأس المال النفسي الإيجابي حصلت على مستويات (مرتفع-مرتفع جداً) (مرتفع جداً) للعاملين في الأمانة العامة للعتبة العباسية المقدسة، إذ حصل بعد الكفاءة الذاتية على المرتبة الأولى بدرجة الأهمية الترتيبية حسب اجابات عينة الدراسة، أما أقل بعد فقد كان بعد الأمل، وبشكل عام كان الوسط الحسابي لمتغير رأس المال النفسي الإيجابي (4.05) والانحراف المعياري العام بلغ (1.222).

7-4. الوصف الإحصائي لأبعاد المتغير المعتمد الولاء التنظيمي:

جدول (4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى الإجابة، والأهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسية، والمعدل العام لمتغير الولاء التنظيمي (N=403)

ت	البعد الرئيسي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	الولاء العاطفي	3.97	1.200	مرتفع	الثاني
2	الولاء المستمر	3.92	1.220	مرتفع	الثالث
3	الولاء المعياري-الأخلاقي	4.43	1.096	مرتفع جداً	الأول
	المعدل العام لمتغير الولاء التنظيمي	4.11	1.172	مرتفع	-

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v.23

يلاحظ من بيانات الجدول (4) أعلاه أن جميع أبعاد متغير الولاء التنظيمي، حصلت على مستويات (مرتفع-مرتفع جداً) للعاملين في الأمانة العامة للعتبة العباسية المقدسة، فحصل بعد الولاء المعياري-الأخلاقي على المرتبة الأولى بدرجة الأهمية الترتيبية حسب اجابات عينة الدراسة، أما أقل بعد فقد كان بعد الولاء المستمر، وبشكل عام كان الوسط الحسابي لمتغير الولاء التنظيمي (4.11)، والانحراف المعياري العام بلغ (1.172).

7-5. اختبار فرضيات البحث:

7-5-1. الفرضية الرئيسية الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التشاركية، ورأس المال النفسي الإيجابي):

بهدف قبول الفرضية الرئيسية الأولى أعلاه من عدم قبولها قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (Sig. one tailed, two tailed) للوقوف على معنوية العلاقة بين متغير نمط القيادة التشاركية (المستقل)، ومتغير رأس المال النفسي الإيجابي (الوسيط) إذ يشير الجدول (5) الى وجود علاقة ارتباط موجبة، وذات دلالة معنوية بين متغير نمط القيادة التشاركية، ومتغير رأس المال النفسي الإيجابي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (**0.941) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين متغير نمط القيادة التشاركية، ومتغير رأس المال النفسي الإيجابي وأن ما يدعم ذلك معنوية الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%)، وبدرجة ثقة بلغت (99%) إذن نتيجة القرار مقبولة.

جدول (5) قيم معامل الارتباط بين متغير نمط القيادة التشاركية، ورأس المال النفسي الإيجابي

العلاقة	معامل الارتباط - Pearson Correlation	N	مستوى المعنوية - Sig. t
نمط القيادة التشاركية-رأس المال النفسي الإيجابي	0.941**	403	0.000

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v.26

2-5-7. الفرضية الرئيسية الثانية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التشاركية والولاء التنظيمي):

إذ يشير الجدول (6) الى وجود علاقة ارتباط موجبة، وذات دلالة معنوية بين متغير نمط القيادة التشاركية، ومتغير الولاء التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (**0.911)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين متغير نمط القيادة التشاركية، ومتغير الولاء التنظيمي، وأن ما يدعم ذلك معنوية الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%)، وبدرجة ثقة بلغت (99%) ان نتيجة القرار مقبولة.

جدول (6) قيم معامل الارتباط بين نمط القيادة التشاركية ومتغير الولاء التنظيمي

العلاقة	معامل الارتباط Pearson Correlation	N	مستوى المعنوية - Sig. t
نمط القيادة التشاركية-الولاء التنظيمي	0.911**	403	0.000

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v.26

3-5-7. الفرضية الرئيسية الثالثة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال النفسي الإيجابي

والولاء التنظيمي):

يشير الجدول (7) الى وجود علاقة ارتباط موجبة، وذات دلالة معنوية بين متغير رأس المال النفسي الإيجابي، ومتغير الولاء التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (**0.837)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين متغير رأس المال النفسي الإيجابي، ومتغير الولاء التنظيمي، وإن ما يدعم ذلك معنوية الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%)، وبدرجة ثقة بلغت (99%) ان نتيجة القرار مقبولة.

جدول (7) قيم معامل الارتباط بين رأس المال النفسي الإيجابي ومتغير الولاء التنظيمي

العلاقة	معامل الارتباط Pearson Correlation	N	مستوى المعنوية-Sig.t
رأس المال النفسي الإيجابي-الولاء التنظيمي	0.837**	403	0.000

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v.26

4-5-7. الفرضية الرئيسية الرابعة (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التشاركية ورأس المال النفسي الإيجابي):

يوضح الجدول (8) نتائج مقدار الانحدار الخطي البسيط لغرض تقدير أثر نمط القيادة التشاركية على رأس المال النفسي الإيجابي إذ يتضح ما يأتي:

أ- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغت (1189.407) عند مستوى دلالة (1%) وبناء عليه تقبل الفرضية، وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية لنمط القيادة التشاركية في رأس المال النفسي الإيجابي، وبدرجة ثقة (99%).

جدول (8) قيم نموذج الانحدار الخطي البسيط بين نمط القيادة التشاركية ورأس المال النفسي الإيجابي (N=403)

نمط القيادة التشاركية	(F) المحسوبة Calculated	(F) الجدولية Tabular	R ²	B
رأس المال النفسي الإيجابي	1189.407	3.304	.853	.912

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v.26

ب- في الجدول (8) يتضح من قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.853) بأن نمط القيادة التشاركية قادرة على تفسير ما نسبته (85.3%) من التغيرات التي تطرأ على رأس المال النفسي الإيجابي في الامانة العامة للمعتبة العباسية المقدسة (عينة الدراسة). أما النسبة البالغة (14.7%) فتعزى الى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث.

ت- الجدول (8) يتضح من خلاله قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.912) بأن زيادة مستويات توافر نمط القيادة التشاركية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي الى زيادة رأس المال النفسي الإيجابي بنسبة (91%) من وحدة انحراف معياري واحد، اذن تقبل الفرضية.

5-5-7. الفرضية الرئيسية الخامسة (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التشاركية والولاء

التنظيمي): يوضح الجدول (12) نتائج مقدار الانحدار الخطي البسيط لغرض تقدير أثر نمط القيادة

التشاركية على الولاء التنظيمي إذ يتضح ما يأتي:

أ- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغت (617.611) عند مستوى دلالة (1%) وبناء عليه تقبل الفرضية، وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية لنمط القيادة التشاركية في تعزيز الولاء التنظيمي وبدرجة ثقة (99%).

جدول (9) قيم نموذج الانحدار الخطي البسيط بين نمط القيادة التشاركية والولاء التنظيمي (N=403)

B	R ²	(F) الجدولية Tabular	(F) المحسوبة Calculated	نمط القيادة التشاركية
.829	.843	5.462	617.611	الولاء التنظيمي

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v.26

ب- في الجدول (9) يتضح من قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (.843) بأن نمط القيادة التشاركية قادرة على تفسير ما نسبته (84.3%) من التغيرات التي تطرأ على الولاء التنظيمي في الامانة العامة للعتبة العباسية المقدسة عينة الدراسة. أما النسبة البالغة (15.7%) فتعزى الى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج البحث.

ت- الجدول (9) يتضح من خلاله قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (.829) بأن زيادة مستويات توافر نمط القيادة التشاركية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي الى زيادة الولاء التنظيمي بنسبة (82.9%) من وحدة انحراف معياري واحد، اذن تقبل الفرضية.

6-5-7. الفرضية الرئيسية السادسة (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين رأس المال النفسي الإيجابي

والولاء التنظيمي): يوضح الجدول (10) نتائج مقدار الانحدار الخطي البسيط لغرض تقدير أثر رأس المال النفسي الإيجابي على الولاء التنظيمي أذا يتضح ما يأتي:

أ- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغت (509.428) عند مستوى دلالة (1%)، وبناء عليه تقبل الفرضية، وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال النفسي الإيجابي في تعزيز الولاء التنظيمي وبدرجة ثقة (99%).

جدول (10) قيم نموذج الانحدار الخطي البسيط بين رأس المال النفسي الإيجابي والولاء التنظيمي (N=403)

B	R ²	(F) الجدولية Tabular	(F) المحسوبة Calculated	رأس المال النفسي الإيجابي
.809	.807	4.357	509.428	الولاء التنظيمي

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v.26

ب- في الجدول (10) يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.807). بأن رأس المال النفسي الإيجابي قادر على تفسير ما نسبته (80.7%) من التغيرات التي تطرأ على الولاء التنظيمي في الأمانة العامة للعتبة العباسية المقدسة (عينة البحث). أما النسبة البالغة (19.3%) فتعزى الى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث.

ت- الجدول (10) يتضح من خلاله قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.809). بأن زيادة مستويات رأس المال النفسي الإيجابي مقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي الى زيادة الولاء التنظيمي بنسبة (80.9%) من وحدة انحراف معياري واحد، اذن تقبل الفرضية.

7-5-7. الفرضية الرئيسية السابعة (توجد علاقة تأثير غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التشاركية، و الولاء التنظيمي عن طريق رأس المال النفسي الإيجابي):

لقد اعتمد الباحث في اختبار النموذج الوسيط (Mediation Model) على طريقة (Baron & Kenny, 1986) التي تستهدف اختبار التأثير غير المباشر (direct & indirect)، وهو يهتم بعملية اختبار وجود المتغير الوسيط ضمن نموذج البحث المقترض [50]. ومن أجل اختبار الدور الوسيط لمتغير رأس المال النفسي الإيجابي بين متغير نمط القيادة التشاركية، ومتغير الولاء التنظيمي، فقد اعتمد البحث طريقة (Baron & Kenny, 1986)، وهي من الطرق المعروفة جداً على مستوى الدراسات الأجنبية وتتضمن الخطوات الآتية:

- وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل، والمتغير الوسيط.
- وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل، والمتغير المعتمد.
- وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير الوسيط، والمتغير المعتمد ضمن معادلة التحليل الانحدار الثالثة وبوجود المتغير المستقل كمتغير رقابي (Control Variable) وتتضمن الخطوة الثالثة جانبين:
 - أ- اذا انخفضت قيمة معامل التأثير في المعادلة الثالثة عن قيمتها في المعادلة الثانية، فهذا يعني أن هناك دوراً وسيطاً جزئياً بين المتغير المستقل، والمتغير المعتمد.
 - ب- اذا كانت قيمة معامل التأثير (Zero-effect) في المعادلة الثالثة عن قيمتها في المعادلة الثانية، فهذا يعني أن هناك دوراً وسيطاً كاملاً بين المتغير المستقل، والمتغير المعتمد. إذ أن الخطوة الأولى تعكس العلاقة بين متغير نمط القيادة التشاركية، ومتغير رأس المال النفسي الإيجابي، أما الخطوة الثانية، فأنها تعكس العلاقة بين متغير نمط القيادة التشاركية، ومتغير الولاء التنظيمي من جانب آخر، أما الخطوة الأخيرة فأنها تتمثل بالعلاقة بين متغير رأس المال النفسي الإيجابي بمتغير الولاء التنظيمي بوجود متغير نمط القيادة التشاركية.

وفي ضوء نتائج الجدول (11) يتبين تحقق الخطوة الأولى الخاصة بوجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل (نمط القيادة التشاركية) والمتغير الوسيط (رأس المال النفسي الإيجابي) وتحقق الخطوة الثانية بين المتغير المستقل (نمط القيادة التشاركية) والمتغير المعتمد (الولاء التنظيمي) أما قيمة (F) فقد كانت مرتفعة ومعنوية مما يبين القوة الإحصائية للنموذج المختبر.

جدول (11) ملخص قيم مسارات الانحدار ومعاملات الانحدار وقيم (t) وقيم (R²) وقيم (F) الخاصة باختبار فرضيات البحث

الفرضيات	المسارات الانحدارية	معاملات الانحدار	قيم t	قيمة R ²	F
الفرضية الرئيسية الرابعة	نمط القيادة التشاركية... رأس المال النفسي الإيجابي	.912**	29.265	.853	1189.407
الفرضية الرئيسية الخامسة	نمط القيادة التشاركية... الولاء التنظيمي	.829**	24.226	.893	617.611

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v.26

يعرض الجدول (12) نتائج اختبار الخطوة الثالثة من خطوات اختبار المتغير الوسيط (Mediation Model) على وفق طريقة (Baron & Kenny, 1986)، إذ يلاحظ وجود علاقة تأثير معنوية بين متغير رأس المال النفسي الإيجابي، ومتغير الولاء التنظيمي بوجود متغير نمط القيادة التشاركية كمتغير رقابي بلغت ($\beta = 0.129$, $P < .05$)، ويستنتج من نتائج الجدول المذكور أن المسار الانحداري حقق الشرط الأول، والثاني، والثالث، وهو المسار من متغير نمط القيادة التشاركية الى متغير رأس المال النفسي الإيجابي الى متغير الولاء التنظيمي، وعليه ننقل لملاحظة قيمة معامل التأثير بين المتغير المستقل، والمعتمد فإذا كانت هذه القيمة قد انخفضت في المعادلة الثالثة عن قيمتها في المعادلة الثانية، فإن هذا يعني بأن متغير رأس المال النفسي الإيجابي يتوسط العلاقة بين المتغير المستقل (نمط القيادة التشاركية)، والمتغير المعتمد (الولاء التنظيمي) بشكل جزئي (Partial Mediation)، أما اذا تحولت القيمة الى قيمة صفرية عدم وجود تأثير، فإن هذا يعني (بأن المتغير يتوسط بشكل تام العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد)، وبناءً على النتائج، فإن متغير رأس المال النفسي الإيجابي يتوسط بشكل جزئي العلاقة بين متغير نمط القيادة التشاركية، ومتغير الولاء التنظيمي؛ لأن قيمة معامل بيتا في الخطوة الثانية قد انخفضت من ($\beta = 0.829$, $P < .01$) الى ($\beta = 0.715$, $P < .01$) في الخطوة الثالثة مع ملاحظة أن قيمة (F) المحسوبة كانت أكبر من الجدولية، فهي معنوية عند مستوى دلالة (1%)، مما يدل على القوة الاحصائية للنموذج المختبر.

جدول (12) نتائج اختبار تحليل المتغير الوسيط الخطوة الثالثة، والرابعة لمتغير رأس المال النفسي الإيجابي

Sig.	T	F	Beta	Std.Error	B	Model
.000	8.509			.103	.856	(Constant)
.000	7.559	448.639	.798	.98	.715	نمط القيادة التشاركية
.039	6.326		.149	.97	.129	رأس المال النفسي الإيجابي
الولاء التنظيمي						

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v.26

ويهدف التحقق من حقيقة توسط رأس المال النفسي الإيجابي للعلاقة بين نمط القيادة التشاركية، والولاء التنظيمي، وبحسب ما أشار إليه (Baron & Kenny, 1986, P1177) فإنه يجب إجراء اختبار (Sobel) حتى يتم التحقق من معنوية الافتراضات الخاصة بالدور الوسيط للمتغيرات المذكورة أنفة الذكر، وهذا الاختبار يستهدف معنوية التأثير غير المباشر، وقد صمم (Preacher & Leonard Elli, 2001) برنامج حسابي لأجراء هذا الاختبار متوفر على الانترنت فقط، يدخل الباحث البيانات المطلوبة، ويضغط كلمة حساب تظهر النتائج، التي تعرض نتائجها في الجدول (13)، والجدول (13) التي تدل بحسب قيمة (P-Value) بمعنوية نتائج اختبار الدور الوسيط، وهذا الاختبار يحتاج الى معاملات غير المعيارية (Unstandardized Coefficients) والاختلاف المعيارية للمسار الانحداري الذي يخص الخطوة الاولى للعلاقة بين المتغير المستقل، والمتغير الوسيط، والمسار الانحداري الذي يتعلق بالعلاقة بين المتغير الوسيط، والمتغير المعتمد. ومن خلال هذا الاختبار سوف نستخرج قيمة (Z-Value)، وإذا كانت قيمة (Z-Value) أكبر من (1.96)، فإن هذا يشير الى أن متغير رأس المال النفسي الإيجابي، هو متغير وسيط أي أن وجود التأثير غير المباشر حقيقي، والعكس صحيح إذا كانت القيمة أقل. ويلاحظ من نتائج الجدول رقم (52) أن العلاقة المفترضة ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%)، لأن قيمة (Z-Value) له كانت أكبر من (1.96)، وهذه النتائج تفيد بأن التأثيرات غير المباشرة لهذا المتغير حقيقية، وذات دلالة معنوية لتوسط رأس المال النفسي الإيجابي.

جدول رقم (13) نتائج اختبار (Sobel test) لتوسط متغير رأس المال النفسي الإيجابي

P-Value	Sobel test-Z-Value	Inputs	Path
P<.01	2.219	a=0.912 b=0.809 Sa=0.121 Sb=0.245	نمط القيادة التشاركية رأس المال النفسي الإيجابي الولاء التنظيمي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة لاختبار (Sobel test)

(a) = معامل الانحدار غير المعياري للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.

(b) = معامل الانحدار غير المعياري للعلاقة بين المتغير الوسيط والمتغير المعتمد.

(Sa) = الخطأ المعياري لـ (a).

(Sb) = الخطأ المعياري لـ (b).

من خلال النتائج السابقة، يمكن تحديد مقدار نسبة التأثير المباشر غير المباشر، وكما يوضح الجدول (14) أن نسبة التأثير المباشر للعلاقة بين متغير نمط القيادة التشاركية، ومتغير الولاء التنظيمي (B=0.715)، أي بنسبة (87%)، ومقدار التأثير غير المباشر بين متغير نمط القيادة التشاركية، ومتغير الولاء التنظيمي عن طريق رأس المال النفسي الإيجابي، فقد بلغ (B=0.117) أي بنسبة (13%)، وهذه نسبة التأثير المباشر وغير المباشر، وهي ذات دلالة معنوية (كما وضح سابقاً).

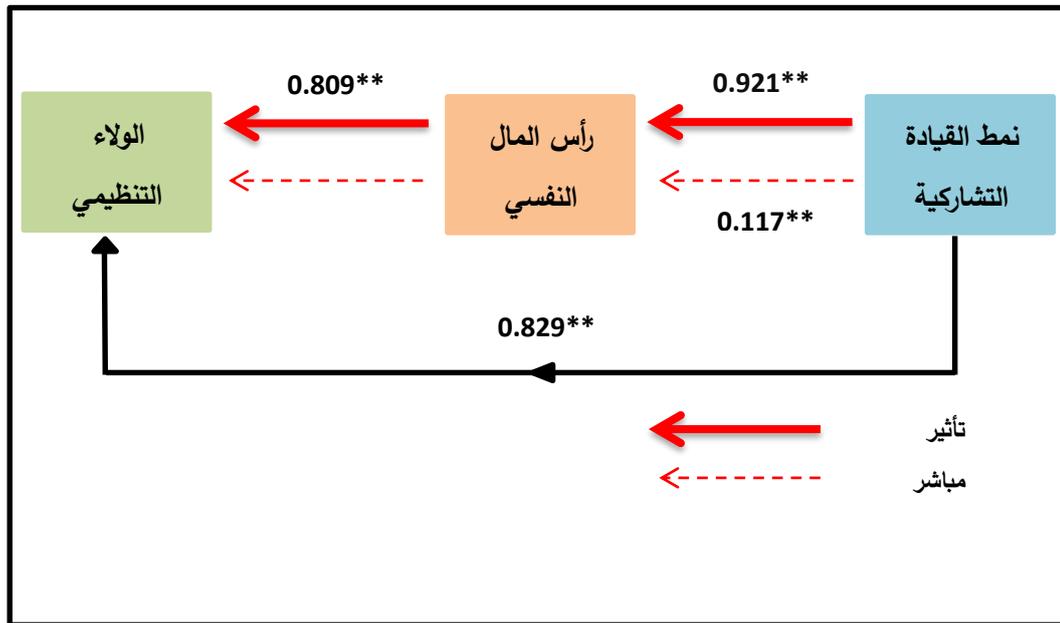
جدول (14) التأثير المباشر وغير المباشر لاختبار المتغير الوسيط

Indirect Effect%	Direct Effect%	Indirect Effect	Direct Effect	Total Effect	Regression مسار الانحدار
0.13	0.87	0.117	0.715	0.829	نمط القيادة التشاركية - رأس المال النفسي الإيجابي - الولاء التنظيمي

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة

وفيما يأتي النموذج السببي الذي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاثة (نمط القيادة التشاركية، رأس المال النفسي الإيجابي، الولاء التنظيمي) كما مبين في الشكل (2):

شكل (2) النموذج السببي للعلاقة بين متغيرات البحث الثلاثة: نمط القيادة التشاركية - رأس المال النفسي الإيجابي - الولاء التنظيمي



المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على النتائج

8. الاستنتاجات:**1-8. الاستنتاجات المتعلقة بنمط القيادة التشاركية:**

- وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية، وذات دلالة إحصائية بين متغير نمط القيادة التشاركية، ورأس المال النفسي الإيجابي، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الأولى.
- وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية، وذات دلالة إحصائية بين متغير نمط القيادة التشاركية، والولاء التنظيمي، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الثانية.
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد نمط القيادة التشاركية، ورأس المال النفسي الإيجابي، وجاء مطابقاً لتوقعات البحث، ويؤكد صحة الفرضية الرئيسية الرابعة.
- أكدت نتائج البحث الى أن هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد نمط القيادة التشاركية، والولاء التنظيمي وجاء هذا مطابق لتوقعات البحث ويؤكد صحة الفرضية الرئيسية الخامسة.

2-8. الاستنتاجات المتعلقة برأس المال النفسي الإيجابي:

- إن مفهوم رأس المال النفسي الإيجابي هو الحالة النفسية الإيجابية للفرد تجاه إنجاز الأهداف، والأيمان بالنجاح للوصول إليها، واستثمارها بأفضل شكل، ولمجالاتها كافة، من خلال ثقة الفرد، وتفاؤله، وقدرته على الصمود بمواجهه الصعوبات، والتعامل معها بصبر وحكمة.
- وجود علاقة ارتباط موجبة قوية، ذات دلالة إحصائية بين ابعاد رأس المال النفسي الإيجابي، والولاء التنظيمي، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الثالثة.
- وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد متغير رأس المال النفسي الإيجابي (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة) في متغير الولاء التنظيمي، وتفيد هذه النتيجة بأن هذه الأبعاد تُساهم في زيادة مستوى تعزيز الولاء التنظيمي، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية السادسة.

3-8. الاستنتاجات المتعلقة بالولاء التنظيمي:

- يعتمد تعزيز الولاء التنظيمي في الأمانة العامة للعتبة العباسية المقدسة على عوامل عدة تكون على شكل مجموعة من الالتزامات الإدارية، والسلوكية المتبادلة عند العاملين والإدارة.
- إن الولاء التنظيمي يحقق ارتباطاً فعالاً، وإيجابياً بكل من نمط القيادة التشاركية، ورأس المال النفسي الإيجابي ساهم في خلق حاجة أساسية في لتبني المفهومين في المجالات المختلفة.
- إن العاملين في الأمانة العامة للعتبة العباسية المقدسة على مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي؛ بسبب الارتباط النفسي، والروحي بمكان العمل، والدافع الذاتي لهم يشكل النسب الأكبر من بين دوافع عدة أخرى للاستمرار بمكان العمل، والحفاظ على أهداف الأمانة العامة للعتبة العباسية المقدسة.
- هناك تأثير غير مباشر لرأس المال النفسي الإيجابي في حال توسطه بين نمط القيادة التشاركية، والولاء التنظيمي،

مما يدل على ارتباط عينة البحث بمكان العمل على أنه ارتباط ديني-عقائدي، ونفسي، وروحي، قبل أن يكون التزام مهني بشكل أساسي، لذلك نجد عينة البحث تسخر كل امكانياتها، وطاقاتها لارتقاء، ورفع نمط القيادة التشاركية لضمان تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في الأمانة العامة للعتبة العباسية، مما يؤكد صحة الفرضية السابعة.

9. التوصيات:

9-1. التوصيات المتعلقة بنمط القيادة التشاركية:

- زيادة المشاركة الفعالة للعاملين في اتخاذ القرارات المناسبة والمهام القيادية وتحديد الخطط والبرامج وتفويض الصلاحيات والسلطات داخل التنظيم. بهدف تحقيق الانسجام والتفاعل المهني والاجتماعي بينهم.
- الاهتمام بالوعي قبل الأمانة العامة للعتبة العباسية المقدسة بأهمية اتباع نمط القيادة التشاركية بهدف تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين أتجاه منظماتهم بما يساهم في بلوغ اهدافه مع المحافظة على أن تكون المشاركة ضمن مهام قيادية.

9-2. التوصيات المتعلقة برأس المال النفسي الإيجابي:

- الاستثمار الأمثل للجوانب النفسية الإيجابية، وقدرات العاملين التي تمتلكها الأمانة العامة للعتبة العباسية المقدسة (عينة البحث) كونه أقل كلفة مقارنة برأس المال التقليدي، والعمل على التوافق الإيجابي، والمواجهة الفعلية للضغوط بطريقة مشتركة بين العاملين والإدارات العليا.
- اعتماد وسائل تشجيعية للعاملين بشكل أكبر واستبدال العقاب بالمكافئة، على سبيل المثال بدل من معاقبة الذي أخطأ مكافئة من لم يخطأ.

9-3. التوصيات المتعلقة بالولاء التنظيمي:

- تبني الأمانة العامة للعتبة العباسية المقدسة لاستراتيجية التعليم المستمر، الأمر الذي يساعد عن انخفاض دوران العمل، ومساعدة المنظمة في أداء مهامها في الأوقات الصعبة.
- تعزيز قابلية التعليم في الأمانة العامة للعتبة العباسية المقدسة ونشر ثقافة النمو، والتطوير الشخصي، وربطها بالمكافآت المالية، مما يزيد من الشعور بالانتماء المهني فضلاً عن الانتماء الروحي.
- ضرورة تركيز ادارة الأمانة العامة للعتبة العباسية المقدسة على ثلاث محاور رئيسية وهي (شخصية العامل، العوامل والمتغيرات الإنسانية الاجتماعية، والتنظيمية).

Conflict of interests.

There are non-conflicts of interest.

References

- [1] Maxwell, J. C. , Forward. In J. M. Kouzes & B. Z. Posner (Eds.), **Christian reflections on the leadership challenge**, San Francisco, Jossey-Bass, p17,2004.
- [2] Hughes, R.L., Ginnett, R.C. & Curphy, G.J. , **Leadership: Enhancing the Lessons of Experience**, 5th Edition. Singapore: McGraw-Hill, p19,2006.
- [3] عبوي، زيد منير، **دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص19، 2010.
- [4] Robbins, Stephen p. & Mary Coulter, **Management**, Ed, New Jersey, Prentic Hall, p430, 2005.
- [5] North house, (2010), Leadersh, P, **Theory and practice**, 5thed, Los Angles ,sage, p128.
- [6] لاحق، حليمه يحيى، **درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية في منطقة عسير**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، أبها، ص7، 2012.
- [7] Wellman, E. M, **Enabling Shared Leadership in Hierarchical Groups**, p1, 2013.
- [8] Sagnak, Mesut, **Participative Leadership and Change – Oriented Organizational Citizenship : The Mediating Effect of Intrinsic Motivation**, In (Eurasian Journal of Educational Research), Issue (62), p181, 2016.
- [9] ربيع، هادي مشعان، **علم النفس الإداري**، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ص54، 2008.
- [10] Akpoviro, K., Bolarinwa, K., & Owotutu, S, **Effect of participative leadership style an employees' productivity**. International Journal of Economic Behavior, 8(1), p47, 2018.
- [11] Rhee, K., & Sigler, T., **Untangling the Relationship Between Gender and Leadership**. Gender In Management, 30(2), 109-134. doi:10.1108/GM-09-2013-011, p6-9, 2015.
- [12] أبو عطية، عبد الله، **معيقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية بمحافظة غزة وسبل معالجتها**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص44، 2013.
- [13] أبو مسامح، أحمد عبد العزيز، **درجة ممارسة مديري مديريات المدارس الحكومية لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص35، 2015.
- [14] سليمان، احمد زهير زكريا، **تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة**، رسالة ماجستير في أصول التربية، تخصص إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، ص52، 2017.
- [15] العجمي، محمد حسنين، **صناعة القرار التربوي واتخاذ النظرية- النموذج**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، ص145، 2008.
- [16] الريميدي، بسام سمير، **دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية**، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد20، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، الجزائر، ص47، 2018.
- [17] الرويثي، حمدي بن سالم، **درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ المنظمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية**، المجلة التربوية، العدد 55، كلية التربية، جامعة سوهاج، مصر، ص229، 2018.
- [18] Sagnak, Mesut, **Participative Leadership and Change – Oriented Organizational Citizenship : The Mediating Effect of Intrinsic Motivation**, In (Eurasian Journal of Educational Research), Issue (62), p18, 2016.



- of psychological capital.** Human Resource Development Quarterly, 21, p152, , S. J. 2010.
- [35] Avey, J.B, **The Left Side of Psychological Capital: New Evidence on the Antecedents of PsyCap.** Journal of Leadership & Organizational Studies, 21(2),p20, 2014.
- [36] Chen, Don JQ, and Vivien KG Lim., **Strength in adversity: The influence of psychological capital on job search,** Journal of Organizational Behavior 33.6,p813, 2012.
- [37] Bockorny, Kristi M., **Psychological capital, courage, and entrepreneurial success,** Ph.D., The College of Business, Bellevue University, Bellevue, Nebraska, p54, 2015.
- [38] Kutanis, R .O., & Oruç, **The views of academic staff on psychological capital: a qualitative study in turkey,** International Journal of Scientific Research and Innovative Technology, Vol. 2, No. 5, p3, 2015.
- [39] Luthans & Cicchetti, D., **The construct of resilience: Implications for interventions and social policies.** Development & psychology,12, 2000.
- [40] Vakola ,Maria & Nikolaou, Loanis, **Attitudes Towards Organizational Change What Is The Role Of Employees' Stress And Commitment ,** Employee Relations, Vol. 27, No.2, p163, 2005.
- [41] Marcus, Alfred & Anderson, Marc, **Commitment To An Emerging Organizational Field Institutional Entrepreneurship And The Perception Of Opportunity: An Enactment Theory,** Annual Conference, Boston, p4, 2008.
- [42] Bashir, Sajid & Ramay, Mohammad, **Determinants Of Organizational Commitment Study Of Information Technology Professionals In Pakistan,** Institute Of Behavioral And Applied Management, Mohammad Ali Jinnah University, Islamabad, Pakistan, p229, 2008.
- [43] Auer, Jasna Antoncic, Bostjan, Antoncic , **Employee Loyalty And Its Impact On Firm Growth, International Journal Of Management & Information Systems – First Quarter,** Vol.15, No. 1,p82, 2011.
- [44] Linz, Susan, Good Linda and Busch, Michael, **Does Worker Loyalty Pay? Evidence From Transition Economies,** Evidence-Based HRM: A Global Forum For Empirical Scholarship Vol. 1, No. 1, p71, 2013.
- [45] Allen, N., & Meyer, J., **The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization,** Journal Of Occupational Psychology, Vol. 63, 1991.
- [46] المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية،** الطبعة الاولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، المنصورة، ص339، 2008.
- [47] Allen, N. & Meyer, J., **Employee Commitment Survey Academic Users Guide 2004.** London, Ontario, Canada: University Of Western Ontario, p65-67, 2004.
- [48] Luthans, F. Avey, J.B. Clapp-smith, R. & Li, W., **More evidence on the value of Chinese workers' psychological capital: a potentially unlimited competitive resource?,** International Journal of Human Resource Management, Vol. 19,2008.
- [49] Nunnally, J.C., and Bernstein, I.H, **Psychometric theory.** McGraw-Hill, New York,1994.
- [50] Baron, Reuben M. and David A. Kenny, **The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations.** Journal of Personality and Social Psychology, 51(6),1986.