



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



Magnetic leadership and impact on organizational Embeddedness: An analytical field research of the opinions of employees at the headquarters of the National Center for Administrative Development and Information Technology / Ministry of Planning in Baghdad

Zaid Khawam Mahmood*

College of Administration and Economics, University of Fallujah

Keywords:

Magnetic leadership, organizational Embeddedness, The National Center for Administrative Development and Information Technology, Ministry of Planning.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 25 May. 2023
Accepted 05 Jun. 2023
Available online 30 Jun. 2023

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



***Corresponding author:**

Zaid Khawam Mahmood

College of Administration and Economics,
University of Fallujah



Abstract: The aim of the research is to know the relationship and influence between magnetic leadership and its impact on organizational Embeddedness: an analytical field research in the National Center for Administrative Development and Information Technology / Ministry of Planning. The analytical descriptive approach was adopted by surveying the opinions of the research sample regarding both magnetic leadership and firmness Organizational, and the analysis of the field aspect of the research was carried out through the statistical package (SPSS V.25). The National Center for Administrative Development and Information Technology / Ministry of Planning was chosen as the field of research, where a final sample of (53) individuals was selected from the employees of the National Center for Administrative Development and Information Technology in Baghdad Governorate. Where the research reached several conclusions, the most important of which are: It turns out that the relationship and influence between Magnetic leadership and organizational Embeddedness are positive, moral, and good relationships, and this confirms the importance of magnetic leadership on individuals and their firmness and stability in work. The researcher concluded that the advertising side of the Administrative Development Center is weak, which leads This neglected the center's administrative efforts.

القيادة المغناطيسية وتأثيرها في الرسوخ التنظيمي: بحث ميداني تحليلي لآراء العاملين في المقر الرئيسي للمركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات/وزارة التخطيط في بغداد

زيد خوام محمود

كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الفلوجة

المستخلص:

يهدف البحث إلى معرفة العلاقة والتأثير بين القيادة المغناطيسية والرسوخ التنظيمي في المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات/وزارة التخطيط في بغداد، وقد أشارت مشكلة البحث إلى محدودية الوعي بأهمية أبعاد القيادة المغناطيسية (الثقة، الولاء، روح الفريق، سلوك المواطن، المرونة) في تقوية وتعزيز الرسوخ التنظيمي، لذا تبرز أهمية البحث في محاولة إبراز مجموعة من الحلول التي من شأنها معالجة بعض المشاكل التي تواجه المنظمة المبحوثة قدر تعلق الأمر بمتغيرات البحث، كما واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمنهج الوصفي التحليلي هو الذي تم اعتماده من خلال استطلاع آراء عينة البحث بصدد كل من القيادة المغناطيسية والرسوخ التنظيمي، كما إن تحليل الجانب الميداني للبحث تم من خلال الحزمة الاحصائية (SPSS V.25) جرى اختيار المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات/وزارة التخطيط كميدان للبحث، حيث تم اختيار عينة قصدية والبالغ عددها (53) فردا من العاملين في المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات في محافظة بغداد، وتوصل البحث إلى نتائج عدة أهمها: اتضح ان العلاقة والتأثير بين القادة المغناطيسية والرسوخ التنظيمي هي علاقات ايجابية معنوية جيدة، وهذا تأكيد لأهمية القيادة المغناطيسية على الأفراد وعلى رسوخهم وثباتهم في العمل، وتبين أن الجانب الاعلاني لمركز التطوير الاداري ضعيف مما يؤدي ذلك إلى اغفال جهود المركز الادارية.

الكلمات المفتاحية: القيادة المغناطيسية، الرسوخ التنظيمي، المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات، وزارة التخطيط.

المقدمة

تسعى المنظمات جاهدة في ظل اشتداد المنافسة والتطور المعرفي الى تعزيز بيئة العمل التنظيمي بتوفير قيادات كفوءة تحقق النجاح والاستقرار على مستوى المنظمة ككل، فالقيادات الادارية الايجابية وخصوصا الانماط الاخلاقية الحديثة ومنها القيادة المغناطيسية هي الكفيلة بتحويل مسار المنظمة نحو النمو والازدهار، حيث تستطيع المنظمة من خلال القيادة المغناطيسية الوصول إلى تحقيق الرسوخ التنظيمي للعاملين فيها بأنواعه الثلاثة (التوافق، الروابط، التضحية). وتأسيساً على ما تقدم، استهدف بحثنا الحالي تقديم إطار نظري للقيادة المغناطيسية والرسوخ التنظيمي، بوصف متغيراتها، وتشخيصها، فضلاً عن تحليل متغيرات البحث عملياً وتقديم الاستنتاجات والتوصيات للمنظمات والباحثين في هذا الموضوع مستقبلاً، جرى اختيار أهم ميدان حكومي وهو المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات في بغداد، ولبناء هذا البحث بشكل متكامل فقد اشتملت على أربعة محاور، ضم المحور الأول منهجية البحث والدراسات السابقة، منها، أما المحور الثاني

فقد غطى الإطار النظري للبحث، أما المحور الثالث فقط تضمن الإطار العملي للبحث، أما المحور والأخير فقد تضمن على استنتاجات وتوصيات عدة.

المحور الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة

أولاً. منهجية البحث:

1. مشكلة البحث: تواجه المنظمات المعاصرة اليوم تحديات كبيرة في كيفية تعزيز انتماء وبقاء الموظفين فيها وكيفية الحصول على قيادات مؤثرة تستطيع التأثير بالأفراد، ومما هو معروف أن المنظمات تعد كيانات خاوية لا حياة لها بدون الأفراد، لذا تركز قيادات المنظمات اليوم على توفير كل السبل الكفيلة بتعزيز تمسك الموظف بمنظمته وعدم تركها لأي سبب كان، وقد توجهت المنظمات التي تسعى لتعزيز رسوخ الموظف في منظمته إلى تعزيز العلاقة بين الموظف وقائده من خلال قوة الجذب المغناطيسي للقائد الذي يتمتع بشخصية عالية والتي يقصد بها المقدرة على جذب أكبر عدد ممكن من الافراد وتوجيه طاقاتهم بالاتجاه الذي يحقق الأهداف من خلال خلق الثقة المتبادلة بين القائد المغناطيسي والأفراد والعمل بروحية الفريق الواحد وتنمية وتعزيز الولاء والانتماء لدى الأفراد والمرونة في مواجهة التحديات والمتغيرات المحيطة وزيادة الشعور بالمواطنة من خلال التوضيحية والايثار داخل المنظمة، لذلك كانت مشكلة بحثنا تركز عن كيفية تغيير توجهات الموظفين نحو التمسك بالعمل خصوصاً وإن معظم منظمات الواقع المحلي العراقي الحكومي تفتقر لوجود قيادات مؤثرة ومؤهلة تؤثر بجميع الموظفين تأثيراً ايجابياً، فهناك فجوة واضحة بين الحالة الواقعية الموجودة في المركز وما بين الحالة التي يرغب بالوصول لها، لذا سعى الباحث إلى بيان تأثير القيادة المغناطيسية في الرسوخ التنظيمي في المقر الرئيسي للمركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات /وزارة التخطيط، يمكن ابراز المشكلة المبحوثة من الأسئلة الآتية:

- أ. ما مستوى أهمية القيادة المغناطيسية من وجهة نظر العينة المبحوثة؟
- ب. ما مستوى أهمية الرسوخ التنظيمي من وجهة نظر العينة المبحوثة؟
- ج. ما مدى توافر علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة المغناطيسية والرسوخ التنظيمي؟

2. أهمية البحث: تتمحور أهمية البحث من خلال النقاط الآتية:

أ. تتبع أهمية البحث من خلال تناوله لمتغيرين مهمين وهما القيادة المغناطيسية والرسوخ التنظيمي إذ تمثل إضافة نوعية للمخزون العلمي خصوصاً وإن هذين المتغيرين يعدان من المواضيع الحديثة جداً في حقل السلوك التنظيمي حسب اطلاع الباحث.

ب. تم اختيار ميدان اداري مهم وحيوي وهو المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات

ج. كما ويعد البحث الحالي من أول الأبحاث التي ربطت بين القيادة المغناطيسية والرسوخ التنظيمي.

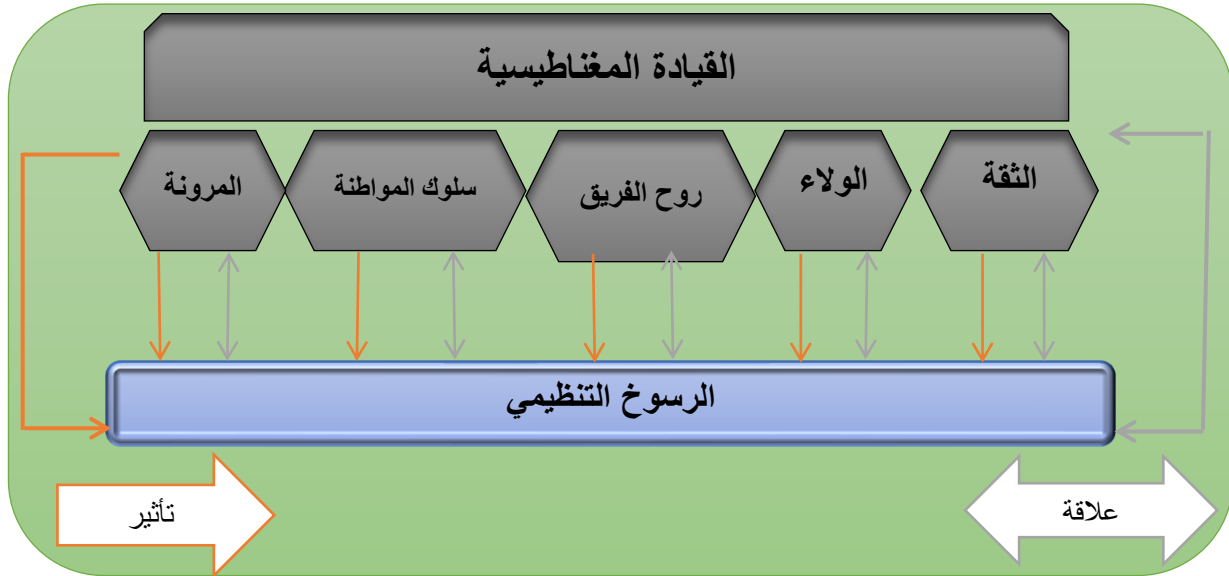
3. أهداف البحث: يسعى البحث لتحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية الآتية:

أ-يهدف البحث الى تعزيز الفكر التنظيمي بتسليط الضوء على القيادة المغناطيسية كمفهوم وخصائص والابعاد وتسليط الضوء على الرسوخ التنظيمي من حيث المفهوم والأبعاد.

ب-كما ويهدف البحث إلى التعرف على الأهمية النسبية للقيادة المغناطيسية والرسوخ التنظيمي في المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات

ت- يهدف البحث على التعرف بطبيعة العلاقة والتأثير بين القيادة المغناطيسية والرسوخ التنظيمي

4. مخطط البحث الفرضي: وضح الشكل رقم (1) مخطط البحث الفرضي الذي يبين انسيابية متغيرات البحث والأبعاد الفرعية وكما في أدناه:



الشكل (1): مخطط البحث الفرضي

المخطط من اعداد الباحث.

5. **فرضيات البحث:** تتماشى فرضية البحث مع المخطط الفرضي، حيث يحتوي البحث على فرضيتين رئيسيتين تنفرع من كل منهما خمس فرضيات فرعية وهي:

- الفرضية الرئيسية الأولى:** (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة المغناطيسية والرسوخ التنظيمي) ويتفرع من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية هي:
- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة والرسوخ التنظيمي.
 - ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الولاء والرسوخ التنظيمي.
 - ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين روح الفريق والرسوخ التنظيمي.
 - ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوك المواطنة والرسوخ التنظيمي.
 - ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة والرسوخ التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد هنالك تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة المغناطيسية في الرسوخ التنظيمي) ويتفرع من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية هي:

- ❖ يوجد هنالك تأثير ذو دلالة معنوية للثقة في الرسوخ التنظيمي.
- ❖ يوجد هنالك تأثير ذو دلالة معنوية للولاء في الرسوخ التنظيمي.
- ❖ يوجد هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لروح الفريق في الرسوخ التنظيمي.
- ❖ يوجد هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لسلوك المواطنة في الرسوخ التنظيمي.
- ❖ يوجد هنالك تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة في الرسوخ التنظيمي.

6. **مقياس البحث:** تضمن البحث متغيرات تقع ضمن حقلي نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي هي (القيادة المغناطيسية والرسوخ التنظيمي) حيث تم الاعتماد على مقياس (الغريبايوي، 2017) لقياس متغير القيادة المغناطيسية من خلال خمسة أبعاد هي (الثقة، الولاء، روح الفريق، سلوك المواطنة، المرونة) ممثلة بـ 20 فقرة لكل بعد 4 فقرات والتي يراها الباحث مهمة لميدان البحث، بينما تم الاعتماد على مقياس (Esterlita and Debora, 2019) لمتغير الرسوخ التنظيمي من خلال الأبعاد الفرعية (التوافق، الروابط، التضحية) ممثل بـ 12 فقرة، لكل بعد 4 فقرات.

7. **مجتمع وعينة البحث:** يتألف مجتمع البحث من موظفي المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات/وزارة التخطيط في العراق والبالغ عددهم (187) مقسمين على أربع محافظات (بغداد وفيها المقر الرئيسي، مديرية التطوير الإداري في محافظة نينوى، مديرية التطوير الإداري في محافظة البصرة، شعبة التطوير الإداري في محافظة الديوانية (إلا أن عينة بحثنا تمثلت في محافظة بغداد والبالغ عددهم (55) وممثلين ب(مدير عام، معاون مدير عام، رئيس قسم، مسؤول شعبة، مسؤول وحدة، موظف) حيث تم توزيع (55) استبيان إلا أن المسترجع الصحيح هو (53) كما وتم تأسيس هذا المركز في عام 1970 وكان يسمى في وقتها المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري ومهمته الأساسية تعزيز وبناء قدرات وزارة التخطيط وبعد صدور قانون وزارة التخطيط الجديد رقم (19) لسنة 2009 تم في عام 2011 دمج المركز مع مدرسة القدس للحاسبات الالكترونية، وأصبح يعرف (بالمركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات) (علي، 2008: 69) الجدول (1): خصائص عينة البحث

العامل الاجتماعي									
نكر					انثى				
تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار
30	57%	23	43%						
العمر									
30 فأقل		40-31		50-41		55-51		56 فأكثر	
تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة
3	6%	10	19%	21	39%	11	21%	8	15%
التحصيل الدراسي									
اعدادية فأقل		معهد		بكالوريوس		دبلوم عالي		ماجستير	
تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة
3	6%	7	13%	23	42%	3	6%	8	16%
9	17%								
سنوات الخدمة									
5-1 سنة		10-6 سنة		15-11 سنة		20-16 سنة		25-21 سنة	
تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة
5	9%	6	11%	13	26%	16	30%	6	11%
7	13%								
المنصب الوظيفي									
مدير عام		معاون مدير عام		رئيس قسم		مسؤول شعبة		مسؤول وحدة	
تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة
0	0%	0	0%	22	41%	15	29%	9	17%
7	13%								

ومن خلال الجدول أعلاه، تبين أن نسبة الذكور إلى الإناث هي متقاربة، حيث شكلت نسبة الذكور (57%) بينما الإناث (43%) ونسبة الإناث جيدة كون المركز هو معني بالتطوير ونقل المعارف لذا لا يتطلب جهد جسدي بل يتطلب التركيز على المعرفة والمهارات، وكما تبين لنا أن الفئة العمرية الأكبر هي (41-50) ونسبة (39%) تليها الفئة (51-55) بنسبة (21%) مما يعني أن أغلب افراد العينة من الفئات العمرية الناضجة والتي بالتأكيد ستحرص على قيمة العمل والانجاز، وحينما ننقل إلى التحصيل الدراسي نرى أن شهادة البكالوريوس هي الأكثر بنسبة (42%) تليها

نسبة الدكتوراه (17%) مما يعني أن أغلب العينة هم يحملون شهادة البكالوريوس فما فوق وهذا مؤشر على أهلية أفراد العينة للعمل في المركز، وتبين أيضاً أن سنوات العمل الأعلى هي الفئة (16-20) بنسبة (30%) تليها الفئة (11-15) بنسبة (26%) وبعدها الفئة (26 فاكتر) بنسبة (13%) مما يعزز أهلية أفراد العينة للإجابة على فقرات الاستبيان، وأخيراً نرى أن المنصب الوظيفي الأكثر نسبة هو رئيس قسم بنسبة (41%) تليه فئة مسؤول شعبة بنسبة (29%) تليها فئة مسؤول وحدة بنسبة (17%) وأخيراً فئة الموظف بنسبة (13%) وهذا مؤشر جيد.

ثانياً. الدراسات السابقة:

1. الدراسات السابقة الخاصة بالمتغير المستقل (القيادة المغناطيسية)

أ. دراسة (الغريباوي، 2017): دور القيادة المغناطيسية في تحسين الأداء المنظمي: دراسة تحليلية وصفية هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة المغناطيسية في تحسين الأداء المنظمي لآراء عينة من قيادات هيئة الحشد الشعبي، وحاول الباحث هنا اختبار العلاقة والتأثير بين القيادة المغناطيسية بأبعادها (الثقة، روح الفريق، الولاء، المواطنة التنظيمية، المرونة)، على عملية تحسين الأداء المنظمي بأبعادها الكفاءة التنظيمية والفاعلية التنظيمية، حيث كانت عينة البحث قصدية حيث بلغ مجموع أفراد العينة (130) شخص، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مع الاعتماد على برنامج (SPSS) في التحليل الإحصائي، وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية وطردية بين القيادة المغناطيسية (الثقة، روح الفريق، الولاء، المواطنة التنظيمية، المرونة) وتحسين الأداء المنظمي (الكفاءة التنظيمية والفاعلية التنظيمية)، وأيضاً وجود علاقة تأثير معنوية للقيادة المغناطيسية في تحسين الأداء المنظمي وإن الجانب العقائدي (القيم والمعتقدات) عنصر أساسي في تحقيق الأداء العالي والتميز للمنظمة ورفع الروح المعنوية والعمل.

ب- دراسة (محمد، 2022): سلوكيات القيادة المغناطيسية وعلاقتها بالجاذبية التنظيمية والابداع التنظيمي لدى رؤساء وأعضاء الاتحادات والأندية الرياضية في محافظة ديالى تهدف الدراسة إلى معرفة علاقة سلوكيات القيادة المغناطيسية في الجاذبية التنظيمية والابداع التنظيمي لدى رؤساء وأعضاء الاتحادات والأندية الرياضية في محافظة ديالى، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتتمثل مجتمع البحث من رؤساء وأعضاء الاتحادات والأندية الرياضية في ديالى الدين والبالغ عددهم (186) فرداً، والبرنامج الإحصائي المستخدم في جمع البيانات هو (SPSS) وتوصل البحث إلى استنتاجات عدة ومن أهمها هنالك ارتباط عالي بين القيادة المغناطيسية والجاذبية التنظيمية والابداع التنظيمي، وأوصت الدراسة بتعزيز سلوكيات القيادة المغناطيسية والجاذبية التنظيمية والابداع التنظيمي لدى رؤساء وأعضاء الاتحادات والأندية الرياضية في ديالى

2. الدراسات السابقة الخاصة بالمتغير التابع (الرسوخ التنظيمي)

أ. دراسة (عشري، 2021): الروحانية في مكان العمل كوسيط بين مناخ العمل الأخلاقي والرسوخ التنظيمي: بالتطبيق على العاملين بقطاع التعليم في جامعة المنصورة

يهدف البحث إلى معرفة أهمية الدور الوسيط للروحانية في مكان العمل بين متغيري مناخ العمل الأخلاقي والرسوخ التنظيمي في جامعة المنصورة، وقد جرى البحث على عينة مكونة من (370 فرداً) وتم جمع البيانات الأولية باستخدام قائمة استقصاء تم توزيعها على مفردات العينة، إلا أن الاستجابات الصحيحة هي (277) بنسبة 75% كما إن البرنامج الإحصائي المستخدم في تحليل البيانات هو الحزمة الإحصائية (SPSS) وتوصل البحث إلى أن العلاقة بين متغيرات البحث هي

علاقة ايجابية وإن الدور الوسيط للروحانية في مكان العمل كان معززا للعلاقة بين المناخ الاخلاقي والرسوم التنظيمي.

ب.دراسة (Ma & Lu, 2023): تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للطلاب لتحسين الرسوم التنظيمي:

بحث عملي في كلية الفنون التطبيقية- بكين، الصين

The Enhancement of Student's Organizational Citizenship Behavior to Improve Organizational Embeddedness: An Action Research on Beijing Polytechnic in Beijing, China

يهدف هذا البحث الميداني إلى تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للطلاب لتحسين الرسوم التنظيمي في الكلية المهنية في الصين، والجانب الميداني للبحث هم عينة من طلاب كلية الفنون التطبيقية في بكين والبالغ عددهم 59 طالباً في السنة الثانية في تخصص الهندسة الميكانيكية والكهربائية، تم الاعتماد على الاستبيان كاده رئيسية للبحث حيث تتكون الاستبانة من (24) فقرة، فضلاً عن المقابلات الجماعية لتوضيح موضوع البحث، وتحليل الاستبيان تم الاستعانة بالبرنامج الاحصائي المستخدم هو (SPSS) وتوصل البحث إلى نتائج عدة أهمها: أن هنالك علاقة طردية بين سلوك المواطنة التنظيمية والرسوم التنظيمي فكلما تم تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية سوف يتحسن مستوى الرسوم التنظيمي.

وبعد الاطلاع على الجهود المعرفية السابقة، تمكن الباحث من تعزيز معرفته بمتغيرات البحث ومعرفة آخر الجهود العلمية للقيادة المغناطيسية والرسوم التنظيمي، كما واستفاد الباحث من هذه الجهود المعرفية السابقة من خلال الاطلاع على الوسائل الاحصائية المستخدمة ومعرفة مقاييس متغيرات البحث

المحور الثاني: الإطار النظري

أولاً. القيادة المغناطيسية:

1. مفهوم القيادة المغناطيسية **Magnetic leadership**: إن مفهوم القيادة يعود إلى الفكر اليوناني

حيث وجد أن القيادة (Leadership) مشتقة من الفعل اليوناني (Arbien) بمعنى يبدأ أو يقود أو يتحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يحرك أو يقود، وتعني القيادة هناك علاقة بين شخصين أحدهم يوجه واشخاص آخرون يقبلون هذا التوجيه (الغريبايوي، 2017: 36) ومفهوم حديث لتطور القيادة حالياً ظهر لدينا مفهوم لامع وهو القيادة المغناطيسية، حيث يعد هذا المفهوم من الأنماط الحديثة التي ظهرت مؤخراً نتيجة تطور الأنماط القيادية من النمط الديكتاتوري ومن ثم إلى العديد من الانماط مثل النمط الكارزمي والتحويلي والتبادلي والديمقراطي والخدمي وصولاً إلى القيادة الحديثة وهي القيادة المغناطيسية (محمد، 2022: 232) أن ظهور مفهوم القيادة المغناطيسية يعود إلى ما قدمته عالمة في مجال الادارة والمتخصصة بحقل القيادة (Danni Durkin) في كتابها بطبعته الأولى في 2010 **The Power of Magnetic Leadership it's Time to Get** R.E.A.L حيث ذكرت أن القيادة المغناطيسية هي دليل مرجعي وحيد لتلبية احتياجات المدير ويقدم كتاب (Danni Durkin) استراتيجيات لزيادة الارباح من خلال تنشيط قوى المنظمة الداخلية (Durkin & Earle, 2010: 5) والقيادة المغناطيسية كمفهوم مقارب إلى القيادة الكارزمية، حيث الاثنان تتطلب اشخاص موهوبين ومؤثرين، لكن القيادة الكارزمية هي على الأغلب قيادة ايجابية بينما القيادة المغناطيسية ممكن أن تكون ايجابية من خلال القول والفعل، وممكن أن تتصف بالسلبية من خلال القول وعدم الفعل كما هو الحال في التأثير المؤقت أو ما يسمى تأثير الهالة "Halo effect"

(Toode, 2020: 21) وتعرف القيادة المغناطيسية على أنها القيادة التي تحرك الأفراد نحو الابداع وتسمح لهم بطرح افكارهم ومقترحاتهم من أجل حل المشاكل بطرق جوهرية من أجل تنفيذ أهداف المنظمة (Durkin, 2013: 2) كما وتعرف القيادة المغناطيسية أيضا على انها تلك القيادة التي تمتلك المهارات والقدرات والخبرات والتي تتسم بالتواضع وحسن الخلق الذي يمكنها من التأثير بقوة في مواقف الأفراد بشكل ايجابي وتساعد على جذب أكبر قدر ممكن من الاتباع بشكل طوعي من خلال تشجيعها الابتكار والابداع واستخدامها الذكاء العاطفي في خلق ولاء عالي للأفراد وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لحل المشاكل التي تواجه المنظمة بحكم الخبرة والمرونة والديناميكية والرؤية المستقبلية التي تمتلكها هذه القيادة في مواجهة التحديات لتحقيق الأهداف المشتركة التي تفوق التوقع (الغريباوي، 2015: 39) ويعرف الباحث القيادة المغناطيسية على أنها أحد الأنماط القيادية الحديثة البراقة والتميزة بقدرات ومهارات فائقة تجذب التابعين نحوها بشكل طوعي من أجل تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة معا.

2. خصائص القائد المغناطيسي: إن القائد المغناطيسي يتميز بالأسلوب الفعال والمميز مع الاتباع، مما يميزه عن القائد العادي، ففوة الجاذبية تنبع من أسلوب القائد المغناطيسي وطريقة قيادته (Kouzes & Posner, 2012: 147) إن فضل القادة هم الأشخاص الذين يعرفون كيف يستمعون، يمكن أن يقدم وعداً وفي ذلك الوعد، وأفضل القادة هم من يشركون الافراد في كل شيء ويعترفون بأن نجاح المنظمة هو محصلة جهود الجميع، كما إن أفضل القادة هم من يحفزون الأفراد ويلهمونهم وينشطونهم من خلال ربط الرؤية والقيم وهدف المنظمة بقيم واحتياجات الافراد (العجيلي، 2021: 66) كما إن القائد المغناطيسي يركز على الرؤى المشتركة من خلال الاستماع إلى أفكار المرؤوسين وأمالهم وطموحاتهم (Durkin, 2014: 99) فالرؤية المشتركة لدى القائد المغناطيسي يجب أن تكون أكثر من المهنة والمهمة لأنها تستمر لسنوات طويلة (Kouzes & Posner, 2012: 125) كما وذكر (Rosenfeld, 2012: 15) خصائص عدة إذا توفرت بالقائد يكون قائدا مغناطيسيا وهي:

❖ التركيز على الثبات والصحة الجسدية.

❖ التواضع والانفتاح على التعلم.

❖ قاصد الابتكار من خلال التركيز في العمل.

❖ ان يتحلى بالمسؤولية الاجتماعية في المجتمع.

ويرى الباحث أن القيادة المغناطيسية يجب أن تتحلى بالصفات الآتية:

- أ. **الصفات المهنية:** وهي أهم سمات القائد المغناطيسي، فقبل أن يتمتع بقوة الجذب المغناطيسي للأفراد، يجب أن يتمتع بالمعرفة الشاملة بأهداف منظمته ومتطلبات العمل، ومعرفة خصائص التابعين وقدراتهم
- ب. **الصفات الشخصية:** وينطوي الذكاء العقلي وبعد النظر والاخلاق الفاضلة ضمن هذه الصفات، فمن خلال القدرات العقلية يستثمر القائد المغناطيسي ذكائه في كيفية اختراق تفكير الأفراد ومعرفة كيف يفكرون من أجل التأثير بهم، وبعد ذلك يضع رؤى ويقنع الآخرين بتنفيذها والسير على النهج الذي وضعه، ومع كل ذلك يتعامل بشكل عاطفي وانساني من أجل ادامة زخم تأثيره المغناطيسي على الأفراد.
3. **أبعاد القيادة المغناطيسية:** تنقسم أبعاد القيادة المغناطيسية على خمسة أبعاد هي (الغريباوي، 2017: 61-65)

أ. **الثقة:** بمراجعة أدبيات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية المتعلقة بالثقة التنظيمية، يتضح توافر العديد من التعريفات للثقة التنظيمية، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن الثقة التنظيمية

كمفهوم عام في علم الاجتماع يتم تناولها بوصفها رسالة اتصال فعالة تقلل من حجم التعقيد في العالم الاجتماعي (Cetin & Guney, 2017: 120) والثقة هي سمة رئيسية مرتبطة بالقيادة، فالاستقامة والامانة هي سمة حتمية للقيادة، فعندما يثق الأفراد بالقائد فهم سيكونون تحت امرة طوعيا وليس جبريا (التميمي، 2015: 59) كما وتعرف الثقة على أنها توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد والقادة تجاه بعضهم البعض الآخر، وبالتالي فهي تمثل التوقعات المرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة داخل المنظمة، والتي يراعى فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة، وكذا بالقيم الإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة (محمد، 2023: 858)

ب. الولاء: الولاء شعور يتعلق بوجود الفرد اتجاه جماعة ما، أو فكرة ما تأييداً لها، وطاعة وإخلاصاً وتضحية في سبيلها وبذلك يكون الولاء حاجة اجتماعية، فهو حالة شعورية تنمو داخل الفرد ومن جهة أخرى يشعر هذا الفرد بالانتماء والمسؤولية اتجاه شيء مهم في حياته فيبدي له الإخلاص والمحبة (السالم، 2015: 42) فالولاء يعبر عن اخلاص المرء أو مشاعره تجاه امور معينة والذي قد يكون شخص آخر أو مجموعة من الاشخاص الذين يتصفون بالمثالية أو الالتزام وتصف نفسها في كل من الفكر والعمل والسعي جاهدا للتعرف على مصالح شخص مخلص والذي تنطوي على ولاء العامل في المنظمة (Iqbal, et al., 2015: 2)

ج. روح الفريق: إنّ العمل الجماعي (الفريق) يعني الشعور بالثقة والرضا والتعاون السائد في الجماعة والايان بقدرة الفرد ودوره في الجماعة والشعور بالالتزام تجاه الجماعة (الفريق/المنظمة) فالروح المعنوية للجماعة تتشكل من الروح المعنوية لكل أعضاء الجماعة وهذه الروح المعنوية تشير إلى طبيعة العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة وتعبر عن علاقة الفرد بالقيادة والشعور بالرضا عن الأداء والحماس في العمل (الغريباي، 2017: 61-65) ويتم العمل بروح الفريق بالاعتماد على برامج عمل ميدانية تسهم وبشكل أساسي في تشخيص الخلل أو المشاكل التي تعترض مهام العمل في بيئة العمل التنظيمي والعمل على إيجاد الحلول اللازمة لكل العوائق والمشكلات التي تواجه العاملين في أثناء تأديتهم لمهام عملهم (الذبحاوي وشعلان، 2019: 401)

د. سلوك المواطنة: تعني المواطنة هي الانتماء الحقيقي والمشاركة الإيجابية للشخص ضمن المجتمع الذي يعيش فيه وإيجاد الأسس التي تهين وتوفر الظروف المناسبة لسلوكيات المواطنة في المجتمع وإن ما يظهره الأشخاص كأعضاء في المجتمع من سلوكيات إيجابية مثل مساعدة الآخرين والتسامح واحترام الناس والإخلاص في العمل إنما يعبر عن مواطنة الشخص، وإن المواطنة التنظيمية تتكون من السلوكيات الطوعية التلقائية التي تذهب إلى أبعد من متطلبات الدور الظاهري والتي تعد أساسا للفاعلية التنظيمية (الغريباي، 2017: 65) حيث تعد سلوك المواطنة التنظيمية مدخلا أساسيا للقيام بالمهام والمسؤوليات الإضافية التي تسهم بنجاح المنظمة، حيث يتجاوز الأفراد المهام الرسمية إلى القيام بالأدوار الإضافية النابعة من رغبتهم بالعباء والعمل دون أي فرض عليهم والسبب في شيوع سلوك المواطنة التنظيمية هو الاستقرار النفسي في بيئة العمل (التوبي ورجب، 2023: 539).

هـ. المرونة: المرونة تمثل مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد فقد عرفت على قدرة المنظمة على الاستجابة لاتجاهات التغيير في البيئة الخارجية وسرعة التكيف معها وقدرة اتخاذ الاجراءات المناسبة للانحرافات التي تحدث (Ionescu, et al, 2012: 278) كما وعرفت المرونة التنظيمية على انها قدرة المنظمة على التعامل مع حالات عدم التأكد وتوجيه عمليات المنظمة بصورة تمكن المنظمة من تعبئة وتطوير مواردها بجاه سرعة التكيف والاستجابة للتغيرات الطارئة (الشابع والتويجري، 2022: 119)

ثانياً. الرسوخ التنظيمي **Organizational Embeddedness**:

1. **مفهوم الرسوخ التنظيمي **Organizational Embeddedness****: يعد مفهوم الرسوخ التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماماً بالغاً في حقل السلوك التنظيمي، لاسيما في العقود الأخيرة باعتباره مفهوماً إيجابياً عكس المفاهيم السلبية المتمثلة بـ (الرغبة في ترك العمل، دوران العمل، الانسحاب الوظيفي، التسرب الوظيفي). (أبو احمد، 2022: 203) وتشير أغلب الدراسات إلى أن مصطلح (Embeddedness) يشير إلى الرسوخ إلا أن (الكناني والفتلاوي) يشيران إلى مفهوم (الانغراز) (الكناني والفتلاوي، 2019: 62) ويرى الباحث أن المصطلحين (الرسوخ والانغراز) هي مصطلحات مرادفة تشير إلى تمسك الموظف بمنظمته بشكل كبير، وبما إن أغلب الدراسات قد اشارت إلى مصطلح الرسوخ، لذا اعتمد الباحث على هذا المصطلح في البحث الحالي. كما ويعد مفهوم الرسوخ التنظيمي من المفاهيم المعقدة بعض الشيء بسبب تأثره بشكل مباشر بالعديد من العوامل الجوهرية المؤثرة في البيئة التنظيمية (Chung et al, 2022: 5) لقد قدم الباحث (Mitchell et al., 2001) نظرية الرسوخ الوظيفي لفهم دوران العاملين، حيث ينصب تركيز هذه النظرية على أسباب اختيار الأفراد البقاء في المنظمة بدلاً من أسباب مغادرتهم لها (عياد، 2022: 60) فكلما كان الرسوخ التنظيمي للموظفين أكثر عمقاً، كانت نية ترك الموظفين لعملهم أقل (Ma & Lu, 2023: 275) ويعرف الرسوخ التنظيمي على أنه مجموعة من العوامل الإيجابية التي تربط الموظف بالمنظمة (Esterlita & Debora, 2019: 851) كما ويعرف الرسوخ التنظيمي على أنه مجموعة من القوى التي تدعم الاحتفاظ الدائم بالموظف وجهوده في تحسين وتطوير العمل (Cheng, 2013) وذكر (Yao et al., 2004: 159) أن الرسوخ التنظيمي ما هو إلا قوى مشتركة تحول دون مغادرة الفرد لوظيفته. ويرى الباحث أن الرسوخ التنظيمي هو عبارة عن مجموعة من الروابط التي ترصن ارتباط الموظف بمنظمته وتعزز تماثل قيم المنظمة مع قيم واعراف الموظف.
2. **أبعاد الرسوخ التنظيمي**: يتفق معظم الباحثين على أن للرسوخ التنظيمي ثلاثة أبعاد، حيث يذكر (Esterlita & Debora, 2019: 851) و (Shariq, 2023: 56) ان هنالك ثلاثة أبعاد للرسوخ التنظيمي حاسمة في ربط الموظفين بالعمل أو المنظمة وهي:
 - أ. **التوافق أو الملائمة التنظيمية **organizational Fit****: يتم تعريفها على أنها القيمة التي يشعر بها الموظف بالأهداف المهنية والخطوة المستقبلية المتوافقة مع واقع مهنة في المنظمة (Esterlita & Debora, 2019: 851) حيث يجب ان تتوافق ثقافة المنظمة ومتطلبات الوظيفة الحالية (المعارف والقدرات والمهارات المطلوبة للعمل) وكلما زاد هذا التناسب كلما زاد ارتباط الفرد بالمنظمة شخصياً ومهنياً (Andresen, 2015: 76) وكلما صعب عليه ترك العمل، وفي المقابل نجد أن الملاءمة التنظيمية تنخفض لدى الأفراد المهتمين بالعوائد المالية بشكل كبير (عشري، 2021: 6) أن ادراك وجود الملائمة بين الفرد والمنظمة يعد الخطوة الاولى لوجود التكيف مع الوظيفة، وتعتمد ادارات المنظمات إلى ايجاد المناخ المناسب لإيجاد حالة الملائمة من خلال المرونة بالدوام (Mitchell et al., 2001: 103)
 - ب. **التضحية التنظيمية **Organizational sacrifice****: تعرف على أنها التكلفة المدركة للفوائد المادية والنفسية التي يمكن خسارتها نتيجة ترك العمل (Ma&Lu,2023:276) او هي التكاليف المادية والاجتماعية والنفسية التي تصاحب ترك العامل وظيفته في المنظمة أو تركه للمجتمع الذي يعيش فيه (Zhang et al., 2012: 221) فمثلاً عندما يترك الأفراد المنظمة ينتج عن ذلك بعض الخسائر مثل

افتقاد زملاء العمل، أو ترك أعمال كان يهتم بها، أو حتى مزايا مالية سوف يفقدها (Shariq, 2023: 57) وكلما زادت تضحية الموظف عند ترك العمل أي زادت الأشياء التي سوف يفقدها إذا ترك العمل كلما زادت صعوبة إنهاء عمله في المنظمة (Mitchell et al., 2001).

ت. **الروابط التنظيمية (organizational links):** تعرف الروابط على أنها العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الشخص والمنظمة أو مع باقي العاملين (Ma & Lu, 2023: 276) حيث يكون هناك عدد من خيوط الاتصال بين الموظف وآخرين في الشبكة الاجتماعية والنفسية والمالية التي يوجد بها الفرد (Esterlita & Debora, 2019: 851) ويتضمن ذلك أصدقاء العمل مثل الزملاء أو المشرف أو أعضاء فريق العمل أو أي جماعة تنظيمية ينتمى إليها الفرد، وكلما زاد عدد الروابط بين الفرد وبين هذه الشبكة كلما زاد إنتماؤه للعمل والمنظمة (عشري وسليمان، 2023: 52) ويرى الباحث (Andresen, 2015, 77) ان الرسوخ التنظيمي بأبعاده الثلاثة أعلاه يمكن النظر اليه من خلال ركيزتين هما (الركيزة التنظيمية والركيزة الاجتماعية) كما مبين في الجدول أدناه.

الجدول (2): ركائز الرسوخ التنظيمي

العوامل	ابعاد الرسوخ	التوافق	الروابط	التضحية
التنظيمية		ارتياح العاملين وانسجامهم بسبب توافق قيمهم مع قيم المنظمة	هناك ارتباط عالي بين الفرد والمنظمة من خلال التفاعل الايجابي	إدراك الفرد للتكاليف من حيث الرواتب المرتفعة والامتيازات
				المجتمعية

Sources: Andresen, Maiké. (2015), What Determines Expatriates Performance While Abroad? The Role of Job Embeddedness, Journal of Global Mobility 77-79.

3. **العلاقة بين القيادة المغناطيسية والرسوخ التنظيمي:** لا توجد دراسات سابقة أشارت بشكل مباشر إلى العلاقة بين القيادة المغناطيسية والرسوخ التنظيمي، لكن من حيث الأبعاد هناك علاقة، فقد ذكر (احمد، 2022: 116) أن الثقة وهو أحد أبعاد القيادة المغناطيسية إذا توفرت فهي معززة إلى الاستقرار التنظيمي ووبث الارتياح في نفوس الأفراد مما يعزز تمسكهم بمنظمتهم الولاء، بينما يرى (Polis et al., 2017: 20) أن العمل بروح الفريق الواحد من شأنه وهي مهارة يجب أن يتحلى بها القائد الناجح من شأنها أن تعزز الترابط بين كافة الأفراد في المنظمات مما سوف ينعكس بشكل ايجابي على بقائهم في المنظمة، أما بخصوص بعد الولاء، فيرى الباحث (Antonic & Antonic, 2011: 82) أن الولاء هو ايمان واعتقاد العاملين والقادة بأهداف المنظمة وقبول هذه الأهداف والعمل على تحقيقها كأهدافهم وشعور الشخص بالانتماء إلى المنظمة وتقديم المساعدة مع فريق العمل والاستعداد لدعم القائد وتبعا لأخلاقيات العمل والرغبة للبقاء في المنظمة حتى عندما تتعرض المنظمات إلى أزمات وإشاعة السمعة الطيبة للمنظمة، كما إن بعد سلوك المواطنة له تأثير وعلاقة مباشرة بتعزيز الرسوخ التنظيمي، كما وذكر (Santoso et al, 2020: 20) أن سلوك المواطنة يساهم في استثمار الموارد البشرية والمادية وتوجيهها لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية كما تؤدي إلى تقليل مقاومة التغيير وسرعة التكيف مع التطورات المحيطة بالمنظمات (المساري، 2013: 83) بينما بعد المرونة حسب ما يراه الباحث (Mbengue & Ouakouak, 2011: 278) مهم للقيادة في ترصين بيئة العمل الداخلية المشجعة

على احتواء الموظفين وتقليل معدلات تسربهم من العمل، حيث من خلال مرونة القائد سوف تواكب المنظمة اي تغير يحصل في البيئة الخارجية وبالتالي التكيف معه بغية تحقيق أهداف المنظمة (البقاء والنمو والاستمرار) فالقادة الذين يتسموا بصفة المرونة عادةً ما يكونوا أكثر جاذبية ومحبوبين من قبل مرؤوسيههم ويكونوا أكثر قدرة على تنفيذ أهداف المنظمة، بينما يرى (التميمي، 2015: 38) أن وجود القيادة المغناطيسية في المنظمات سوف يؤثر ايجابيا في نفوس الافراد مما يتحقق لديهم الاستقرار النفسي وبالتالي سوف تتعزز معطيات الرسوخ التنظيمي لديهم.

ويرى الباحث أن العلاقة بين القائد المغناطيسي بالرسوخ التنظيمي هي علاقة قوية، فالقائد المغناطيسي الذي يتمتع بقدرات جذابة تجعل من حوله منبهرين بشخصيته الجذابة وقدرته على تحقيق الأهداف التنظيمية مما يعزز ذلك من موقف الأفراد تجاه منظمتهم وبالتالي عدم تركها والرسوخ فيها، كما يرى الباحث أن القيادة المغناطيسية والرسوخ التنظيمي يسعيان الى تحقيق نفس الهدف هو تحقيق بيئة العمل المشجعة على الابداع واشاعة المناخ الاخلاقي في المنظمة.

المحور الثالث: الإطار العملي للبحث

يحاول الباحث في هذا المحور تفسير ومناقشة نتائج الجانب الاحصائي للبحث للتعرف على واقع القيادة المغناطيسية وتأثيرها في الرسوخ التنظيمي لدى عينة البحث في المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات/وزارة التخطيط بالاستناد على المعلومات المستحصلة من الاستبانة الموزعة على أفراد عينة البحث وكما في الفقرات الآتية:

أولاً. وصف وتشخيص القيادة المغناطيسية: تم قياس هذا المتغير من خلال الاسئلة (1-20) والتي يمثل كل منها مكون جزئياً من الابعاد الفرعية للقيادة المغناطيسية وبالتالي فإن الاجابة عن فقرات تلك الأبعاد الفرعية تعكس اتجاهات عينة البحث ومدى تشخيصها في المركز الاداري. من خلال الجدول رقم (2) تبين أن متغير (للقيادة المغناطيسية) بشكل عام قد حصل على وسط حسابي عالي مقداره (3.86) وهو أعلى من الوسط الافتراضي الذي قيمته (3) وبانحراف معياري قدره (0.86) وهذا مؤشر على قوة متغير القيادة المغناطيسية خصوصاً وإن المركز هو من الاماكن الرائدة في مجال المهارات والخبرات والتدريب من خلال اقسامه المهمة وخصوصاً قسم التدريب الإداري وتطوير القادة الذي ساهم بشكل مهم بتعزيز المهارات القيادية المحققة للقيادة الجاذبة (المغناطيسية) إلا أن الدعم المادي ليس بمستوى الطموح حسب ملاحظات الباحث الميدانية.

الجدول (3): الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للقيادة المغناطيسية

المتغير التفسيري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة المغناطيسية	3.86	0.86

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البحث.

ونلاحظ من خلال النتائج الظاهرة في الجدول رقم (4) تم قياس هذا المتغير من خلال خمسة أبعاد فرعية هي (الثقة، الولاء، روح الفريق، سلوك المواطن، المرونة) كما في الجدول ادناه:

الجدول (4): نتائج وصف وتشخيص القيادة المغناطيسية وأبعادها

ت	مضمون الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يتمتع القائد بثقة واخلاق عالية تجذب المرؤوسين اليه	4.09	0.88
2	يغرس القائد الثقة في المرؤوسين من خلال التعامل والتفاعل الاجتماعي والذي يدفعهم للعمل بكفاءة وإخلاص لأداء المهام	4.11	0.58

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مضمون الفقرة	ت
0.89	4.32	ينجذب المرؤوسين إلى القائد عندما يتفوقون بان القائد حريص على حقوقهم ومصالحهم من خلال ما يتحلى به من مصداقية ونزاهة.	3
0.93	3.88	تعزز ثقة المرؤوسين بالقائد في التزامهم بالقرارات التي يصدرها إليهم	4
0.82	10.4	اجمالي بعد الثقة	
0.92	3.77	يعمل القائد على زيادة ايمان المرؤوسين واعتقادهم بأهمية تحقيق اهداف المركز وتقديم المساعدة عند حدوث الازمات	5
0.97	3.54	يقدم المرؤوسين ولائهم لقادتهم عندما يدركون قدرة القائد على التنبؤ بالأحداث وتصور السيناريو للتعامل معها بكل ما يمتلكون من بصيرة نافذة	6
0.82	4.15	يظهر المرؤوسين ولائهم وانجذابهم للقائد عندما يتمتع بالشجاعة والمبادرة وقوة التحمل والتواضع والحكمة والنزاهة واخلاصه بالعمل	7
0.69	4.07	يعزز القائد الولاء والانتماء في المركز من خلال رسم ثقافة تنظيمية عالية الأداء	8
0.85	3.88	اجمالي بعد الولاء	
0.90	4.02	يعمل القائد على تنمية روح الفريق الواحد بين المرؤوسين والتعامل مع أفراد الفريق بعدالة في الهيئة.	9
0.71	3.68	يعتمد القائد مبدأ مشاركة المرؤوسين لا يجاد الحلول للمشكلات التي تساهم في تحسين الأداء وتحقيق الاهداف.	10
0.89	3.32	يهتم القائد في بناء فرق عمل عالية الأداء يشعر فيها المرؤوسين بالمسؤولية لتحقيق الاهداف	11
0.97	3.98	يهتم القائد بتحسين الروح المعنوية لأعضاء الفريق وتشجيعهم على تبادل المعرفة والتنسيق بينهم مما يدفعهم للعمل بشكل كفوء وفاعل	12
0.86	3.75	اجمالي بعد روح الفريق	
0.69	2.69	يقوم القائد بأداء الاعمال التي تتخطى الواجب الرسمي بشكل طوعي ويدعم الأداء الفعال	13
0.89	4.25	يساهم القائد بغرس سلوكيات المواطنة التنظيمية لحث المرؤوسين على تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة لتعزيز الهوية التنظيمية للهيئة	14
0.94	4.19	يعتبر سلوك القائد المتقاني في العمل عامل جذب للمرؤوسين يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لأداء المهام الموكلة اليهم	15
0.87	3.98	يتمتع القائد بسلوكيات المواطنة الداعمة للوعي بأهمية روح العمل الجماعي وتعزيز السلوك الطوعي للمرؤوسين وحب العمل	16
0.85	3.78	اجمالي بعد سلوك المواطنة	
0.98	3.98	تتيح المرونة التي يتمتع بها القائد القدرة على تحسين فاعلية قراراته والتحول من خطة استراتيجية إلى أخرى	17
0.78	4.01	يحتاج القائد مهارات خاصة للتعامل مع ردود الفعل المختلفة بمرونة عالية للبيئة الداخلية والخارجية	18
0.93	3.69	تتيح المرونة التي يتمتع بها القائد القدرة على استغلال الفرص وتجنب التهديدات المحتملة في الوقت المناسب	19
1.04	3.51	يساعد امتلاك القائد للمرونة الاستباقية في توقع التغيرات التي ستحصل في البيئة مستقبلاً والتعامل معها في نقل وتحريك موارد المركز بسهولة	20
0.93	3.80	اجمالي بعد المرونة	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البحث.

- نلاحظ من خلال النتائج الظاهرة في الجدول رقم (4) تم قياس هذا المتغير من خلال خمسة ابعاد فرعية هي (الثقة، الولاء، روح الفريق، سلوك المواطنة، المرونة). وفيما يأتي شرح لأهمية متغيرات البحث الفرعية وللإجابة عن الأبعاد الفرعية كالاتي:
1. تم قياس هذا البعد الأول من خلال الفقرات (1-4) وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد الثقة (4.10) وهو أفضل وسط حسابي مقارنة ببقية الأبعاد، وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري قدره (0.82) وهذا يشير إلى أساس القيادة المغناطيسية في مركز التطوير نابغة من قوة الثقة المتبادلة بين القادة والافراد، وهذا ما يفسر الانسجام الكبير في العمل حين زيارات الباحث الميدانية للمركز.
 2. تم قياس هذا البعد الثاني من خلال الفقرات (5-8) وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد الولاء (3.88) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري قدره (0.85) وهذا يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن قيادتهم يشعرون بالفخر والولاء لانتمائهم لمنظمة حيوية معنية بتقديم خدمات ادارية لكل مؤسسات الدولة الحكومية والقطاع الخاص والمختلط.
 3. تم قياس هذا البعد من خلال الفقرات (9-12) وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد روح الفريق (3.75) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري قدره (0.86) وهذا يشير إلى أن بعد روح الفريق جاء بمستوى جيد بحسب إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، مما يعني أن ادارة المركز تعتمد على فرق العمل في الانجاز، لأن الانجاز الجماعي يعطي نتائج ايجابية للمركز وإلى الأفراد من حيث تعزيز الالتزام بالعمل وتحقيق الاهداف بالاستناد على فكرة التأزر التنظيمي الذي هو أساس المنظمات المتعلمة.
 4. تم قياس هذا البعد من خلال الفقرات (13-16) وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون لسلوك المواطنة (3.78) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري قدره (0.85) وهذا هنالك سعي لتحقيق العمل بشكل دؤوب النابع من تحمل المسؤولية والعطاء المستمر، إلا أن الفقرة رقم 13 والتي تنص " يقوم القائد بأداء الاعمال التي تتخطى الواجب الرسمي بشكل طوعي ويدعم الأداء الفعال" قد أنت بوسط حسابي ضعيف قدره (2.69) وهو أقل من الوسط الفرضي البالغ (3) مما يعني أن أفراد العينة يرون القادة يتقيدون بالتعليمات الرسمية حين العمل" وهذا يعيق تحقيق المواطنة التنظيمية الفعالة.
 5. لقد تم قياس هذا البعد (المرونة) من خلال الفقرات (17-20) وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد المرونة (3.80) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري قدره (0.93) وهذا يشير إلى أن قيادات المركز تتفاعل مع البيئة المحيطة وتتكيف معها بشكل مرن من خلال تعديل الخطط والأهداف لكي تتناسب مع الواقع المتغير، وهذا ما لمسّه الباحث، حيث إن الأقسام الحيوية في وضع الخطط المستقبلية هما (قسم الجودة وقسم البحث والتطوير) حيث تم الاطلاع على الانجازات السنوي لمركز التطوير الاداري لعام 2022، تبين أن الخطط المستقبلية تم انجازها بنسب تفوق ما يقارب (97%) (دليل الانجازات، 2022: 20) مما يعني مرونة المركز في مواكبة البيئة عليّة جداً، ومن الملاحظ من خلال الجدول أدناه، أن أهم الأبعاد هو بعد الثقة، يليه الولاء، ثم سلوك المواطنة، ويليها بقليل روح الفريق واخيرا المرونة.
- الجدول (5): ترتيب أهمية لأبعاد القيادة المغناطيسية

ت	ابعاد المتغير التفسيري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	C.V	ترتيب الاهمية
1	الثقة	4.10	0.82	0.20	1
2	الولاء	3.88	0.85	0.22	2
3	روح الفريق	3.75	0.86	0.23	4

ت	ابعاد المتغير التفسيري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	C.V	ترتيب الاهمية
4	سلوك المواطنة	3.78	0.85	0.22	3
5	المرونة	3.80	0.93	0.24	5

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS v.25.

ثانياً. وصف وتشخيص الرسوخ التنظيمي: قد تم قياس هذا المتغير من خلال الفقرات (21-32) والتي يمثل كل منها مكوناً فرعياً من مكونات ابعاد الرسوخ التنظيمي، من خلال الجدول (6) تبين أن متغير (الرسوخ التنظيمي) بشكل عام قد حصل على وسط حسابي عالي مقداره (3.89) وهو أعلى من الوسط الفرضي الذي قيمته (3) وبانحراف معياري قدره (0,82) وهذا مؤشر على قوة الرسوخ التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة مما يعني أن هنالك تمسك عالي من قبل عينة البحث بمركز التطوير الإداري نتيجة لتوفر البيئة التنظيمية المناسبة لهم.

الجدول (6): اهمية المتغير المستجيب

المتغير المستجيب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرسوخ التنظيمي	3.89	.82

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البحث.

وفي الجدول أدناه يتم معرفة الأهمية النسبية للأبعاد البحث كما مبين في أدناه:

الجدول (7): نتائج وصف وتشخيص ابعاد الرسوخ التنظيمي

ت	مضمون الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
21	توفر ادارة المركز الكثير من المزايا التي تجعلنا نتمسك بالمركز	3.73	0.76
22	يرى الافراد ان هنالك تعاون فعال وايجابي بينهم وبين الادارة العليا	3.81	0.89
23	تشاركنا الادارة العليا في وضع الحلول التي تواجه عملنا	3.90	0.68
24	يوفر المركز فرص التأقلم الاجتماعي للأفراد الجدد من خلال تبادل المعارف	3.97	0.89
	اجمالي الروابط	3.85	.80
25	تشجع الادارة على التكامل وبث روح الفريق الواحد	4.13	0.92
26	تتوافق قيم واعراف الافراد مع قيم واعراف المركز	4.04	0.82
27	تتطابق مهام العمل مع تخصصات وخبرات الافراد في المركز	4.12	0.59
28	يرى الافراد ان اساس النمو المهني هو من خلال الانسجام مع اهداف المركز	4.31	0.80
	اجمالي الموائمة	4.15	0.78
29	تتيح الوظيفة في المركز قدراً كبيراً من حرية التصرف لتحقيق الاهداف	3.44	0.97
30	يرى الافراد ان تضحياتهم جدا كبيرة اذا تم ترك العمل في المركز	3.64	0.88
31	يعتقد الافراد ان بقائهم في المركز يؤمن لهم التطور وظيفيا	3.84	0.82
32	تتيح الوظيفة في المركز التعاون بين الافراد مما يؤدي ذلك الى التمسك بالوظيفة وعدم التضحية بها	3.79	0.91
	اجمالي بعد التضحية	3.67	0.89

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البحث.

أما من حيث الأبعاد، فقد حصل بعد الملائمة أكثر قيمة كوسط حسابي كما مبين في الجدول رقم (3)، حيث تبين أن قيمة الوسط الحسابي لبعد العلاقة مع الزبون هو (4,15) وهو عالي جداً وأعلى من الوسط الفرضي (3) وقيمة الانحراف المعياري ازاء هذه البعد هي (0,78) مما يؤكد على أن مركز التطوير الإداري يحقق أهدافه على أساس تشكيل فرق العمل وتحقيق التناغم بين قيم واعراف المركز مع قيم واعراف الأفراد.

أما بعد الروابط، فقد حصل على وسط حسابي عالي كما هو في الجدول رقم (3) بقيمة (3.85) وهو أعلى من الوسط الافتراضي (3) ويعزز ذلك حصوله على انحراف معياري بقيمة (0,80) مما يعني أن الإدارة توفر متطلبات ارتباط الأفراد

أما بعد التضحية، فقد حصل على أقل وسط حسابي بقيمة (3.67) وهو متوسط نوعاً ما على اعتبار هو أعلى من الوسط الفرضي الذي قيمته (3) وحصل هذا البعد على انحراف معياري عالي نوعاً ما بقيمة (0.89) مما يدل أن أفراد العينة يرون أن ترك المركز صعب بالنسبة لهم حتى وانت توفرت فرص عمل في أماكن أخرى، كما إن مشاركة الأفراد في ابداء الأفكار ووضع الأهداف لم تكن بمستوى الطموح وهذا ما جاء بالفقرة 29 والتي تنص "تتيح الوظيفة في المركز قدراً كبيراً من حرية التصرف لتحقيق الأهداف" حيث أتت بأقل وسط حسابي بالمقارنة بجميع الفقرات بواقع (3.44) وهو لا يحقق طموح الأفراد، والجدول أدناه يبين أن الملائمة هي الأهم تليها الروابط والأقل أهمية هي التضحية.

الجدول (8): الأهمية بالنسبة لأبعاد الرسوخ التنظيمي

ت	ابعاد المتغير المستجيب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف C.V	ترتيب الأهمية
-1	الروابط (Y1)	3.85	0,80	0.21	2
-2	الملائمة (Y2)	4.15	0,78	0.19	1
-3	التضحية (Y3)	3.67	0,89	0.24	3

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS v.25.

ثالثاً. عرض نتائج التحليل فرضيات البحث:

1. اختبار فرضية الارتباط:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة المغناطيسية وأبعادها الرسوخ التنظيمي.

لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث (المتغير المستقل) والمتمثل بالقيادة المغناطيسية مع المتغير المعتمد والمتمثل في (الرسوخ التنظيمي) تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، لتحليل الفرضية الرئيسية وتفرعاتها وكانت النتائج كما يأتي:

الجدول (9): نتائج علاقات الارتباط بين القيادة المغناطيسية والرسوخ التنظيمي

المستقل	التابع	الرسوخ التنظيمي						
		الارتباط R	الثقة	الولاء	روح الفريق	سلوك المواطنة	المرونة	القيادة المغناطيسية
		0.649**	0.596**	0.494**	0.583**	0.475**	0.559**	
		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
		نوع واتجاه العلاقة	طردية موجبة	طردية موجبة	طردية موجبة	طردية موجبة	طردية موجبة	طردية موجبة
		شدة العلاقة	قوية	قوية	قوية	قوية	قوية	قوية
		القرار	قبول الفرضية	قبول الفرضية	قبول الفرضية	قبول الفرضية	قبول الفرضية	قبول الفرضية

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل؛ (** معنوية عند (0.01) (*) معنوية عند (0.05) نلاحظ من نتائج الجدول رقم (9) أن هناك علاقة ارتباط ايجابية بين القيادة المغناطيسية والرسوخ التنظيمي بقيمة ارتباط بلغت (**0.559) عند مستوى دلالة معنوية أقل من مستويات المعنوية (0.01؛ 0.05)، وكانت العلاقة ايجابية وتشير تلك القيمة الموجبة إلى العلاقة الطردية بين المتغيرين مما يعني أن دور المهم الذي يلعبه القادة المغناطيسيون في تعزيز رسوخ الافراد وتقوية

الارتباط بمنظمتهم وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها "هناك علاقة ارتباط ايجابية بين القيادة المغناطيسية والرسوخ التنظيمي". أما بخصوص الفرضيات الفرعية التي تبين ابعاد القيادة المغناطيسية مع الرسوخ التنظيمي وكما يأتي:

أما بخصوص الفرضيات الفرعية، فقد بين الجدول رقم (9) وكما يأتي:

أ. تنص هذه الفرضية على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة والرسوخ التنظيمي في مركز التطوير الإداري، وكما مبين في الجدول أعلاه، أن قيمة الارتباط كانت عالية وهي (0.649^{**}) بمستوى دلالة (0.01) وهذا الارتباط هو الأعلى على مستوى الأبعاد مما يدل على أن أفراد العينة يدركون دور الثقة بين القادة والتابعين هو العنصر الحيوي في تعزيز انتمائهم ورسوخهم في المركز، وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الفرعية الأولى والتي هي "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة والرسوخ التنظيمي حسب آراء عينة مركز التطوير الإداري"

ب. تنص هذه الفرضية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء ومتغير الرسوخ التنظيمي، وحين الرجوع إلى الجدول السابق تبين أن العلاقة قوية حيث إن قيمة الارتباط كانت عالية وهي (0.596^{**}) بمستوى دلالة (0.01)، وهذا مؤشر ممتاز إلى أن أفراد العينة مدركين لأهمية ولاء الأفراد في تعزيز رسوخ الأفراد في المنظمة وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الفرعية الثانية والتي هي "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء والرسوخ التنظيمي من وجهة أفراد العينة في مركز التطوير الإداري"

ج. تنص هذه الفرضية وجود علاقة ارتباط معنوي بين روح الفريق والرسوخ التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة، وتبين من نتائج التحليل الإحصائي كما مبين في الجدول السابق أن قيمة الارتباط كانت عالية وهي (0.494^{**}) بمستوى دلالة (0.01) وهذا يعني أن أساس نجاح المركز نابع على تشكيل فرق العمل التي تعزز الرسوخ التنظيمي، كما إن العمل الجماعي سيستجيب الاستقرار النفسي والتكامل في العمل، وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الفرعية الثالثة والتي هي "توجد علاقة ارتباط معنوي بين روح الفريق والرسوخ التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة"

د. تنص هذه الفرضية وجود علاقة ارتباط معنوي بين سلوك المواطنة والرسوخ التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة، وتبين من نتائج التحليل الإحصائي كما مبين في الجدول السابق أن قيمة الارتباط كانت عالية وهي (0.583^{**}) بمستوى دلالة (0.01) وهذا يدل على أن التركيز على سلوك المواطنة من قبل الجميع سوف يولد رسوخ وانتماء عالي لدى الأفراد تجاه منظماتهم، وهذا هدف المنظمات الناجحة وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص "توجد علاقة ارتباط معنوي بين سلوك المواطنة والرسوخ التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة".

ه. تنص هذه الفرضية وجود علاقة ارتباط معنوي بين العلاقة بين المرونة والرسوخ التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة، وتبين من نتائج التحليل الإحصائي كما مبين في الجدول السابق أن قيمة الارتباط كانت عالية وهي (0.475^{**}) بمستوى دلالة (0.01) وهذا يعني أن إدارة المركز تركز على المرونة الموائمة للتغيرات البيئية الكبيرة مما ينعكس ايجاباً على الروح المعنوية للأفراد وتقوية رسوخهم التنظيمي، وبالرغم من أن الارتباط عالي إلا أن هذه الفرضية تحققت بأقل ارتباط مقارنة ببقية أبعاد القيادة المغناطيسية الأخرى، وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الفرعية الخامسة والتي هي "توجد علاقة ارتباط معنوي بين المرونة والرسوخ التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة"

2. اختبار فرضية التأثير: تم اختبار هذه الفرضية في البحث المتعلقة بقياس تأثير المتغير المستقل بأبعاده في المتغير التابع باستخدام أنموذج الانحدار الخطي المتعدد ولأجل ذلك فقد وضعت فرضية رئيسية وفرضيات فرعية لتحليل علاقة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع وهي كما في الجدول أدناه:

الجدول (10) يبين المؤشرات تأثير المتغير المستقل بأبعاده في المتغير التابع

	القرار	مسار التأثير	المتغير المستقل وأبعاده	(α)	(β)	F	R ²	Sig
الرسوخ التنظيمي Y	قبول الفرضية	<---	الثقة X1	.277	.737	31.45	.421	0.000
	قبول الفرضية	<---	الولاء X2	.307	.598	29.98	.355	0.000
	قبول الفرضية	<---	روح الفريق X3	.321	.631	30.33	.244	0.000
	قبول الفرضية	<---	سلوك المواطنة x4	.343	.602	28.99	.340	0.000
	قبول الفرضية	<---	المرونة x5	.411	.599	28.67	.226	0.000
	قبول الفرضية	<---	القيادة المغناطيسية x	.331	.633	29.88	.312	0.000
N=53			قيمة F الجدولية بمعنوية (0.01) = 7.08					

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS v.25.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد هنالك تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة المغناطيسية في الرسوخ التنظيمي، ومن خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن قيمة F المحسوبة هي (29.88) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (7.08) بمستوى معنوية (0.01) وحدود ثقة 99% وهذا يدل على مدى التأثير العالي للقيادة المغناطيسية في الرسوخ التنظيمي، كما إن R² بلغت (0.312). وهذا يعني أن ما مقدار (31%) من التباين الحاصل في الرسوخ التنظيمي تباين مفسر بفعل القيادة المغناطيسية، وإن حوالي (69%) من التباين غير مفسر بفعل عوامل أخرى لم تدخل في انموذج الانحدار الخاص بهذا المتغير، كما بلغت قيمة الثابت ($\alpha=331$) وهذا يعني أن هنالك وجود للرسوخ التنظيمي قدره (33.3) حتى وإن كانت القيادة المغناطيسية تساوي صفراً، أما قيمة (B=0.63) وهي تؤكد بأن تغييراً في وحدة واحدة للقيادة المغناطيسية سيؤدي إلى تغيير في الرسوخ التنظيمي بمقدار (0.63) وهو تأكيد لقوة تأثير القيادة المغناطيسية في الرسوخ التنظيمي، وهنا تحققت الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها "يوجد هنالك تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة المغناطيسية في الرسوخ التنظيمي"

أما بخصوص الفرضيات الفرعية، يتضح من الجدول أعلاه ما يأتي:

أ. **تحليل تأثير بعد الثقة في الرسوخ التنظيمي:** ومن خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن قيمة F المحسوبة هي (31.45) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (7.08) بمستوى معنوية (0.01) وحدود ثقة 99% وهذا يدل على مدى التأثير العالي للثقة في الرسوخ التنظيمي، كما إن R² بلغت (0.421). وهذا يعني أن ما مقدار (42%) من التباين الحاصل في الرسوخ التنظيمي تباين مفسر بفعل الثقة، وإن حوالي (58%) من التباين غير مفسر بفعل عوامل أخرى لم تدخل في انموذج الانحدار الخاص بهذا البعد، كما بلغت قيمة الثابت ($\alpha=277$) وهذا يعني أن هنالك وجود للرسوخ التنظيمي قدره (28.3) حتى وإن كانت الثقة تساوي صفراً، أما قيمة (B=.737) وهي تؤكد بأن تغييراً في وحدة واحدة للثقة سيؤدي إلى تغيير في الرسوخ التنظيمي بمقدار (0.737) وهو تأكيد لقوة تأثير الثقة في الرسوخ التنظيمي، وهنا تحققت الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها "يوجد هنالك تأثير ذو دلالة معنوية للثقة في الرسوخ التنظيمي"

ب. **تحليل تأثير بعد الولاء في الرسوخ التنظيمي:** ومن خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن قيمة F المحسوبة هي (29.98) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (7.08) بمستوى معنوية (0.01)

وحدود ثقة 99% وهذا يدل على مدى التأثير العالي للولاء في الرسوخ التنظيمي، كما إن R^2 قد بلغت (355). وهذا يعني أن ما مقدار (35%) من التباين الحاصل في الرسوخ التنظيمي تباين مفسر بفعل الولاء، وإن ما يقارب (65%) من التباين غير مفسر بفعل عوامل أخرى لم تدخل في انموذج الانحدار الخاص بهذا البعد، كما بلغت قيمة الثابت ($\alpha = 307$) وهذا يعني أن هنالك وجود للرسوخ التنظيمي قدره (30.) حتى وإن كان الولاء تساوي صفراً، أما قيمة ($B = 598$) وهي تؤكد بأن تغيراً في وحدة واحدة للولاء سيؤدي إلى تغيير في الرسوخ التنظيمي بمقدار (0.60) وهو تأكيد لقوة تأثير الولاء في الرسوخ التنظيمي، وهنا تحققت الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها "يوجد هنالك تأثير ذو دلالة معنوية للولاء في الرسوخ التنظيمي".

ج. **تحليل تأثير بعد روح الفريق في الرسوخ التنظيمي:** ومن خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن قيمة F المحسوبة هي (30.33) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (7.08) بمستوى معنوية (0.01) وحدود ثقة 99% وهذا يدل على مدى التأثير العالي لروح الفريق في الرسوخ التنظيمي، كما إن R^2 قد بلغت (244). وهذا يعني أن ما مقدار (24%) من التباين الحاصل في الرسوخ التنظيمي تباين مفسر بفعل روح الفريق، وإن ما يقارب (76%) من التباين غير مفسر بفعل عوامل أخرى لم تدخل في انموذج الانحدار الخاص بهذا البعد، كما بلغت قيمة الثابت ($\alpha = 321$) وهذا يعني أن هنالك وجود للرسوخ التنظيمي قدره (32.) حتى وإن كان روح الفريق يساوي صفراً، أما قيمة (B) بلغت (631). وهي تؤكد بأن تغيراً في وحدة واحدة لروح الفريق سيؤدي إلى تغيير في الرسوخ التنظيمي بمقدار (0.63) وهو تأكيد لقوة تأثير روح الفريق في الرسوخ التنظيمي، وهنا تحققت الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها "يوجد هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لروح الفريق في الرسوخ التنظيمي".

د. **تحليل تأثير بعد سلوك المواطنة في الرسوخ التنظيمي:** ومن خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن قيمة F المحسوبة هي (28.67) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (7.08) بمستوى معنوية (0.01) وحدود ثقة 99% وهذا يدل على مدى التأثير العالي لسلوك المواطنة في الرسوخ التنظيمي، كما إن R^2 قد بلغت (340). وهذا يعني أن ما مقدار (34%) من التباين الحاصل في الرسوخ التنظيمي تباين مفسر بفعل سلوك المواطنة، وإن ما يقارب (66%) من التباين غير مفسر بفعل عوامل أخرى لم تدخل في انموذج الانحدار الخاص بهذا البعد، كما بلغت قيمة الثابت ($\alpha = 343$) وهذا يعني أن هنالك وجود للرسوخ التنظيمي قدره (34.) حتى وإن كان سلوك المواطنة يساوي صفراً، بينما نجد أن قيمة (B) بلغت (602). وهي تؤكد بأن تغيراً في وحدة واحدة لسلوك المواطنة سيؤدي إلى تغيير في الرسوخ التنظيمي بمقدار (0.60) وهو تأكيد لقوة تأثير سلوك المواطنة في الرسوخ التنظيمي، وهنا تحققت الفرضية الفرعية الرابعة والتي مفادها "يوجد هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لروح الفريق في الرسوخ التنظيمي".

هـ. **تحليل تأثير بعد المرونة في الرسوخ التنظيمي:** ومن خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن هذه الفرضية تؤثر بشكل مقبول لكنها الأقل مقارنتاً ببقية الفرضيات، حيث نجد أن قيمة F المحسوبة هي (28.99) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (7.08) بمستوى معنوية (0.01) وحدود ثقة 99% وهذا يدل على مدى التأثير العالي للمرونة في الرسوخ التنظيمي، كما إن R^2 قد بلغت (226). وهذا يعني أن ما مقدار (23%) من التباين الحاصل في الرسوخ التنظيمي تباين مفسر بفعل المرونة، وإن ما يقارب (77%) من التباين غير مفسر بفعل عوامل أخرى لم تدخل في انموذج الانحدار الخاص بهذا البعد، كما بلغت قيمة الثابت ($\alpha = 411$) وهذا يعني أن هنالك وجود للرسوخ التنظيمي قدره (41.) حتى وإن كان سلوك المواطنة يساوي صفراً، بينما نجد أن قيمة (B) بلغت (599). وهي تؤكد بأن تغيراً

في وحدة واحدة للمرونة سيؤدي إلى تغيير في الرسوخ التنظيمي بمقدار (0.60) وهو تأكيد لقوة تأثير المرونة في الرسوخ التنظيمي، وهنا تحققت الفرضية الفرعية الخامسة والتي مفادها "يوجد هناك تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة في الرسوخ التنظيمي".

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات: تم تخصيص فقرة الاستنتاجات لتسليط الضوء على أهم الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث من خلال نتائج الجانب الميداني للبحث وكما يأتي:

1. يتضح للباحث أن متغيرات البحث (القيادة المغناطيسية والرسوخ التنظيمي) هي متغيرات حديثة في مجال نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي مما يفسر ذلك قلة الدراسات ولاسيما الدراسات المحلية.
 2. يتضح أن القيادات في المركز التطوير الإداري تتصف بالسمات المغناطيسية الجاذبة لمن حولها مما يولد انسجام كبير بين الجميع نحو تحقيق الأهداف.
 3. تبين أن هناك مفهوم جيد لسلوك المواطنة التنظيمية من قبل أفراد العينة، إلا أن القادة يتمسكون بالتعليمات الرسمية فقط مما ينعكس سلباً على عطاء الأفراد وادائهم في العمل.
 4. تبين أن إدارة المركز تهتم بترصين العلاقة والثقة بين القادات والأفراد لتقديم أفضل عطاء وابداع، لكن هناك ضعف في مشاركة الأفراد في جميع المستويات في صنع القرارات.
 5. تبين أن إدارة المركز تسعى جاهدة نحو تعزيز بقاء وانتماء الموظفين لها وبالتالي زيادة رسوخهم وتشبثهم بمنظمتهم وعدم تركها بالرغم من الامكانيات التحفيزية القليلة.
 6. من خلال الزيارات الميدانية للباحث، استنتج الباحث أن الجانب الاعلاني لمركز التطوير الإداري ضعيف مما يؤدي ذلك إلى اغفال جهود المركز الإدارية.
 7. تبين أن العلاقة والتأثير بين القادة المغناطيسية والرسوخ التنظيمي هي علاقات ايجابية معنوية جيدة، وهذا تأكيد لأهمية القيادة المغناطيسية على الأفراد وعلى رسوخهم وثباتهم في العمل.
- ثانياً. التوصيات:** في ضوء الاستنتاجات السابقة، يضع الباحث جملة من التوصيات التي يراها مهمة للبحث وهي:

1. ضرورة أن تكون هناك أبحاث ودراسات على المستوى المحلي داعمة لمفهوم القيادة المغناطيسية والرسوخ التنظيمي، على اعتبار أن هذه المفاهيم مهمة في بقاء ازدهار المنظمات وبقائها.
2. ضرورة أن يكون هناك برنامج للأعداد القادة وخصوصاً ذوي الصفات الجاذبة بغية تعزيز بقاء المركز مزدهراً على المستوى المعرفي.
3. ضرورة اعطاء الإدارة العليا المزيد من الحرية للقيادات بكافة المستويات لتعزيز سلوكيات المواطنة والعمل خارج التكاليف الرسمية.
4. لتعزيز الثقة بين القيادات والأفراد، ضرورة أن تزداد مساحة المشاركة بين كافة المستويات الإدارية في المركز خصوصاً على المستوى الاستراتيجي.
5. ضرورة الاهتمام بالعمل التحفيزي للموظفين (مادياً ومعنوياً) خصوصاً وإن المركز يمتلك بعض الموارد الذاتية المتأتية من الدورات التدريبية والجانب الاستشاري فضلاً عن امتلاكه مجلة إدارية تسمى (مجلة التنمية الإدارية).
6. ضرورة تفعيل الجانب الاعلاني للمركز من خلال ضرورة ارشاد موظفي القطاع الحكومي والخاص والمختلط بضرورة الدخول بدورات تدريبية حصراً من مركز التطوير الإداري لأغراض الترفيع، وضرورة تفعيل مجلة المركز العلمية بشكل ينافس مجلات الجامعات العراقية.

7. ضرورة أن يكون هنالك سعي حقيقي لتفعيل دور القيادة المغناطيسية الداعمة والمؤثرة في الرسوخ التنظيمي بغية تحقيق التفوق التنظيمي.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. هاشم علي، (2022)، الاستقامة التنظيمية ودورها في تعزيز الجاذبية التنظيمية بحث ميداني لآراء عينة من التدريسيين الزائرين بالمعاهد الخاصة في محافظة دهوك، المجلة الاكاديمية لجامعة نورو، المجلد 11، العدد 1.
2. أبو أحمد، أميرة ربيع محمد، (2022)، الرسوخ التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي والدعم التنظيمي المدرك لدى عينة من الممرضات العاملات بمستشفيات العزل في ظل جائحة فيروس كورونا المستجد covid-19. مجلة الإرشاد النفسي، 69 (1)، 193-262.
3. التميمي، ماهر محسن، (2015)، تأثير القيادة المغناطيسية في الجاذبية التنظيمية من خلال تنمية القابليات الشخصية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مقدمي الخدمة في شركتي التأمين العراقية الوطنية، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة - كلية الادارة والاقتصاد.
4. التوبي، سلام بن سلام، رجب، محمد رياض، (2023)، مستوى توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 7(31)، 537-566.
5. دليل الانجازات السنوي للمركز الوطني للتطوير الاداري وتقنية المعلومات، 2022.
6. الذبحاوي، عامر عبد الكريم، شعلان، منذر عباس، (2019)، أثر الارتجال التنظيمي في تحقيق فاعلية فرق العمل: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المصارف الأهلية في محافظة النجف الأشرف.
7. السالم، ماهر علي، (2015)، الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية جامعة دمشق.
8. الشايع، علي صالح، التويجري، عبد العزيز محمد، (2022)، المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمين، مجلة الدراسات والبحوث التربوية المجلد 2، العدد 6.
9. العجيلي، زينب علي، (2021)، القيادة المغناطيسية وعلاقتها بروحانية مكان العمل لمدرسي التربية الرياضية لمديريات تربية الرصافة في بغداد، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة للبنات.
10. عشري، تامر إبراهيم، (2021)، الروحانية في مكان العمل كوسيط بين مناخ العمل الأخلاقي والرسوخ التنظيمي (بالتطبيق على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة)، المجلة العربية للإدارة، 41 (2)، 265-286.
11. عشري، تامر إبراهيم، سبع، & سنية محمد أحمد سليمان، (2023)، توسيط الرسوخ التنظيمي في العلاقة بين الشغف بالعمل والارتباط الوظيفي بالتطبيق على معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 4(2)، 49-77.
12. علي، قحطان لطفي، (2008)، كنت موظفا في وزارة التخطيط، دار ورد للنشر والتوزيع، ط1 الأردن-عمان.

13. عياد، وخالد محمود فهمي، (2022)، التأثيرات التفاعلية بين العلامة التجارية لصاحب العمل وجودة العلاقة التبادلية بين القائد والمروؤوس على الرسوخ الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية بمحافظة الدقهلية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 59(1)، 53-95.
14. الغريباي، علاء محسن، (2017)، دور القيادة المغناطيسية في تحسين الاداء المنظمي دراسة تحليلية وصفية، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية –كلية الادارة والاقتصاد.
15. الكناني، محمد كامل، الفتلاوي، ميثاق هاتف، (2019)، الدور الوسيط الانغراز الوظيفي في العلاقة التأثيرية بين الصورة التنظيمية المدركة ومخرجات العمل: بحث تحليلي لآراء عينة من موظفي مديرية شباب ورياضة كربلاء، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد.
16. محمد، وداد يوسف، (2022)، سلوكيات القيادة المغناطيسية وعلاقتها بالجاذبية التنظيمية والابداع التنظيمي لدى رؤساء وأعضاء الاتحادات والأندية الرياضية في محافظة ديالى، مجلة المستنصرية لعلوم الرياضة، المجلد 4، العدد 2.
17. محمد، عبد الناصر طه، (2023)، دور الثقة التنظيمية كمتغير تفاعل ي في العلاقة بين خصائص الوظيفة والالتزام الوجداني: دراسة تطبيقية على العاملين بالوظائف الإدارية بجامعة أسيوط، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 4، العدد 1 جامعة طمياط.
18. المساري، عادل ياسين جواد، (2013)، دور الثقافة التنظيمية في سلوكيات المواطن التنظيمية: بحث استطلاعي لآراء عينة من موظفي هيئة النزاهة، رسالة دبلوم عالي في الرقابة والتفتيش غير منشور، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Andresen, Maiké, (2015), What Determines Expatriates Performance While Abroad? The Role of Job Embeddedness, Journal of Global Mobility, Vol. 3, Iss. 1: 77-79.
2. Antonic, Jasna Auer & Antonic, Bostjan, (2011), Employee Loyalty and its Impact on Firm Growth, International Journal of Management & Information system, vol. 15, No.1
3. Cetin s.s., and Guney, S., (2017), Role of Culture on the Relationships between Trust, Commitment and Corporate Citizenship, Revista de Cercetare si Interventie Sociala; Iasi 59, (1), 118-135.
4. Cheng, C. Y., (2013), A longitudinal study of newcomer job embeddedness and sales outcomes for life insurance salespersons. Journal of Business Research. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.07.024>
5. Chung, H. F., Shin, J. W., Chiang, H. Y., & Ho, M. T., (2022), What Drives Working Habits for Sharing Knowledge in Virtual Teams? An Organizational Embeddedness Perspective. SAGE Open, 12(1), 21582440221079924.
6. Durkin, Dianne M., (2013), Ten Critical steps to Achieving Magnetic Leadership with Teams, PM World Journal, vol.11, Issue. II
7. Durkin, Danni & Earle, Carey, (2010), The Power of Magnetic Leadership: it's Time to Get R.E.A.L, CreateSpace Independent publishing platform
8. Durkin, Dianne M., (2014), The power of Magnetic Leadership: Energize your organization for future success, Loyalty factor TM, LLC, Virginia school Boards Association (VSBA), PP.20.

9. Esterlita, H. M., & Purba, D. E., (2019), Organizational Embeddedness Dimensions' Roles in Perceived Career Opportunities: Turnover Intention of Indonesian Millennials. In 2nd International Conference on Intervention and Applied Psychology (ICIAP 2018) (pp. 847-860). Atlantis Press.
10. Ionescu, Viadimir-cordin & Cornescu, Viorel & Druica, Elena, (2012), Flexible Organization, Global Business and Management Research: An International journal, Vol. (4), No. (3 &4)
11. Iqbal, Anam & Tufail, Muhammad Sajid & Lodhi, Rabnawaz, (2015), Employee Loyalty and organizational commitment in Pakistani Organizations, Global Journal of human Resource Management, vol. (3) No. (1) pp.1-11
12. Kouzes, J., & Posner, B., (2012), Leadership challenge: Get extraordinary things done. Leadership Excellence, 29(8), 3-4.
13. Ma, J., & Lu, L., (2023), The enhancement of student's organizational citizenship behavior to improve organizational embeddedness: action research on Beijing polytechnic in Beijing, China. ABAC ODI Journal Vision. Action. Outcome, 10(2), 271-290.
14. Mbengu A. & Ouakouak M.L., (2011), Strategic planning Flexibility and Firm performance: The moderating Role of Environmental Dynamism, conference International de Management strategique Nantes, France.
15. Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M., (2001), Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. Academy of management journal, 44(6), 1102-1121.
16. Polis, S., Higgs, M., Manning, V., Netto, G., & Fernandez, R., (2017), Factors contributing to nursing team work in an acute care tertiary hospital. Collegian, 24(1), 19-25.
17. Rosenfeld, Shoshana, (2012), The Power of Magnetic Leadership, First Edition, Printed in the United States of America,
18. Santoso, P. B., Asbari, M., Siswanto, E., & Fahmi, K., (2020), The role of job satisfaction and organizational citizenship behavior on performance: Evidence from Indonesian teachers. International Journal of Social and Management Studies, 1(1), 22-31.
19. Shariq, S., & Siddiqui, D. A., (2023), Organisational Embeddedness in Pakistan: Causes and Consequences. Available at SSRN 4432612.
20. Toode, Ü., (2020), Political leadership and public engagement in a changing media environment: A collection of explorative studies. PhD thesis, University of Jyväskylä
21. Yao, X.; Lee, T. W.; Burton, J. P. and Sablinski, (2004), Job Embeddedness: Current Research and Future Directions, In: Griffith, R. W., Understanding, Employee Retention and Turnover.
22. Zhang, M., Fried, D. D., & Griffith, R. W., (2012), A review of job embeddedness: Conceptual, measurement issues, and directions for future research. Human Resource management review, 22(3), 220-231.