



**Tikrit Journal of Administration  
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The Role of A leader's Informal Status to Determine Influence  
Methods in Workers**

**An Analytical Study of the Opinions of A sample of Workers in the  
Directorate of Municipalities of Nineveh**

Prof. Dr. Sultan Ahmed Khleaf Alnofal  
Administrative Technical College/Mosul  
Northern Technical University  
Sultan1962ahmed@ntu.edu.iq

Researcher: Nour Thnoon A. Albejat  
Administrative Technical College/Mosul  
Northern Technical University  
nourthnoon@ntu.edu.iq

**Abstract:**

This study aimed to identify and uncover the correlation and effect relationships between the informal leader status through its basic variables including (personal admiration, the diversity of relational sphere, communication with influential people, and possession of wealth), as an independent variable and methods of influence including (complimenting, rational persuasion, personal appeal, spiritual appeal, and legitimacy) as a dependent variable. The problem of the study stemmed from the questions: Do the leaders in the researched organization have the variables that support their informal status, and which variables are most likely to enhance the status of these leaders? What kind of influence methods can be adopted by leaders? What is the degree of disparity in their adoption in the research organization?

The study adopted several hypotheses represented by: (there is a correlation between the informal status of the leader and the methods of influencing the workers) at the level of the organization in question. The current study adopted a questionnaire as a method for collecting data on the researched subject. The questionnaire covered (100) individuals at random, and the researchers used the descriptive approach. The study resulted in a number of conclusions, the most prominent of which are: the emergence of the basic variables for the informal leader's status at the level of the organization in question, as well as the adoption of administrative leaders at the level of the researched organization a set of influencing methods towards workers, including (complimenting, rational persuasion, spiritual appeal, personal appeal, and legitimacy), coupled with the existence of a state of correlation between (the leader's informal status and the methods of influencing the workers) at the level of the researched organization. The study concluded with a set of recommendations, the most important of which is emphasizing the importance of the leader's informal status in the organizational field and working to enrich the influential methods that the leader can adopt in the field of work.

**Keywords:** The leader's informal status, The basic variables of the leader's informal status, The methods of influence.

## دور مكانة القائد غير الرسمية في تحديد أساليب التأثير في العاملين دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلديات نينوى<sup>(\*)</sup>

الباحثة: نور ذنون عبدالله البيجات  
الكلية التقنية الإدارية/الموصل  
الجامعة التقنية الشمالية

أ.د. سلطان أحمد خليف النوفل  
الكلية التقنية الإدارية/الموصل  
الجامعة التقنية الشمالية

### المستخلص:

هدفت الدراسة الى وصف وتشخيص اكتشاف علاقات الارتباط والتأثير بين مكانة القائد غير الرسمية عبر متغيراتها الأساس (الاعجاب الشخصي، تنوع المد العلاقتي، التواصل مع اصحاب النفوذ، امتلاك الثروة) متغيراً مستقلاً، وبين اساليب التأثير بأنواعها (الاطراء، الاقناع العقلاني، المناشدة الشخصية، المناشدة الروحية، الشرعية) متغيراً معتمداً، وقد انطلقت مشكلة الدراسة من تساؤل مفاده: هل تتوافر لدى القادة في المنظمة المبحوثة المتغيرات الداعمة لمكانتهم غير الرسمية وأي المتغيرات الأكثر ارجحية في تعزيز مكانة القادة؟ وما نوع الاساليب التأثيرية التي يمكن اعتمادها من قبل القادة؟ وما درجة التفاوت في اعتمادها في المنظمة المبحوثة؟ وتبنت عدة فرضيات تمثلت ب: (توجد علاقة ارتباط بين مكانة القائد غير الرسمية وبين أساليب التأثير في العاملين) على مستوى مديرية بلديات نينوى. واعتمدت الدراسة الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات عن الموضوع المبحوث وقد غطت الاستبانة (100) فرداً وعلى نحو عشوائي، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي. وتمخضت الدراسة عن جملة استنتاجات منها: بروز المتغيرات الأساس لمكانة القائد غير الرسمية على مستوى المنظمة المبحوثة فضلاً عن تبني القيادات الادارية فيها مجموعة من الاساليب التأثيرية في العاملين والتي تحددت بـ (الاطراء، الاقناع العقلاني، المناشدة الروحية، المناشدة الشخصية، الشرعية) مقترناً ذلك بوجود حالة من الارتباط بين (مكانة القائد غير الرسمية وبين اساليب التأثير في العاملين) على مستوى المنظمة المبحوثة واختتمت الدراسة مسعاها بجملة توصيات أهمها التأكيد على اهمية مكانة القائد غير الرسمية في المجال التنظيمي والعمل على اثراء الاساليب التأثيرية التي يمكن ان يعتمدها القائد في ميدان العمل.

**الكلمات المفتاحية:** مكانة القائد غير الرسمية، المتغيرات الأساس لمكانة القائد غير الرسمية، اساليب التأثير.

### المقدمة

تمثل مكانة القائد مقصدا ذاتيا يروم تحقيقه في ميدان العمل وخارجه بغض النظر عن المتغيرات الأساس الداعمة والمجسدة لهذه المكانة سواء اكانت بإطارها الرسمي ام غير الرسمي اذ ان ذلك يترك اثرا ويجلي تبعات في ذات العاملين وهذا يعني ان مكانة القائد لها وقعها في تحديد اساليب التأثير الممكن اعتمادها في مجالات العمل المختلفة وقد جاءت هذه الاساليب تحت تصنيفات متنوعة الا ان العامل الأكثر اهمية وفعلا هو بيان مستوى ارتباطها بالمكانة بحيث تكون هذه المكانة محددًا فعليًا لطبيعة ونوعية تلك الأساليب وبناء على ذلك تمحورت متجهات الدراسة بالآتي:

### المبحث الأول: (منهجية الدراسة)

**أولاً. مشكلة الدراسة:** تمثل المكانة احد المقاصد الذاتية التي يسعى القائد لبلوغها وجعلها منطلقاً لمد علاقاته وبسط تأثيره في ميدان العمل كونها قضية مهمة اشترت اهتمام الباحثان مثلما كرس

(\*) البحث مسئل من رسالة الماجستير الموسومة: دور مكانة القائد الرسمية وغير الرسمية في تحديد أساليب التأثير في العاملين/دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلديات نينوى.

جهودهما لسد الفجوة المعرفية في هذا المجال الذي مازالت المنظمات تعاني من حدته لذا تجلت الحاجة الى ضرورة امتلاكها للمتغيرات الداعمة لتلك المكانة والمجسدة لهيئته علماً أن اقرار مثل هذه المكانة يرتبط بمجموعة من المتغيرات الاساس (الاعجاب الشخصي، التواصل مع اصحاب النفوذ، تنوع المد العلاقاتي وصولاً الى امتلاك الثروة). علماً أن توافر مثل هذه المتغيرات قد يجسد درجة من المكانة لدى القائد وبذات الوقت يؤثر تأثيره عبر حالات (الاطراء، الاقناع، المناشدة الروحية والشخصية والشرعية) على العاملين وان حالات التأثير هذه تخضع لمستوى توافر المتغيرات الداعمة لمكانته، عليه تمحورت مشكلة الدراسة الحالية في اثاره التساؤلات الاتية:

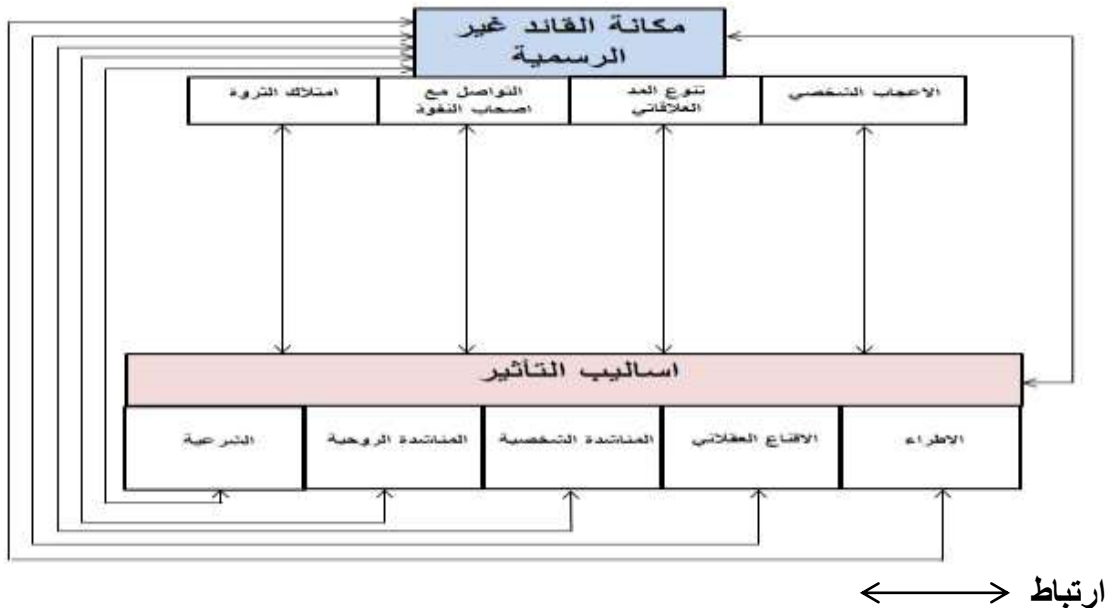
١. هل تتوافر لدى القادة في المنظمة المبحوثة المتغيرات الداعمة لمكانتهم غير الرسمية وأي المتغيرات الاساس أكثر ارجحية في تعزيز مكانة القادة؟
٢. ما نوع الاساليب التأثيرية التي يمكن اعتمادها من قبل القادة؟
٣. بيان درجة التفاوت في اعتماد اساليب التأثير على مستوى المنظمة المبحوثة؟
٤. ماهي علاقات الارتباط التي تحدها المتغيرات المترجمة لمكانة القائد غير الرسمية في تحديد اساليب التأثير المعتمدة على مستوى المنظمة المبحوثة؟

**ثانياً. أهمية الدراسة:** تنبثق أهمية الدراسة الحالية من دورها الفاعل في تأمين الدعائم الاساسية لتحديد اساليب التأثير في العاملين على مستوى المنظمة المبحوثة، علماً ان مثل هذه الدعائم تنطلق من المكانة التي يشغلها القائد في ميدان عمله بحيث ان ارتفاع المكانة قد ينعكس على نوع وطبيعة الاساليب التأثيرية الممكن اعتمادها فضلاً عن ذلك فان هذه الدراسة تمثل دعوة مستقبلية للباحثين للخوض في هذا الموضوع واعطاءه اهمية قصوى في المجال التنظيمي.

#### ثالثاً. اهداف الدراسة:

١. محاولة بناء نظري لمتغيرات الدراسة الحالية (دور مكانة القائد غير الرسمية واساليب التأثير في العاملين عبر التوظيف الافضل لجهود الباحثين والكتاب في هذا المجال
٢. تحديد طبيعة العلاقة بين مكانة القائد غير الرسمية وبين اساليب التأثير في العاملين على مستوى المنظمة المبحوثة (الارتباط والتأثير).

رابعاً. **مخطط الدراسة الفرضي:** تم التعبير عن المخطط الفرضي الدراسة الحالية بالشكل (١)



الشكل (١): مخطط الدراسة

**خامساً. فرضيات الدراسة:**

١. تجسد اجابات المبحوثين عن الفقرات الفرعية المترجمة لمكانة القائد غير الرسمية درجة تحققها.
٢. ممارسة القائد لنوع محدد من اساليب التأثير في العاملين على مستوى المنظمة المبحوثة يعتمد على اجابات المبحوثين عن الفقرات المفسرة لكل اسلوب.
٣. توجد علاقة ارتباط بين مكانة القائد غير الرسمية واساليب التأثير على مستوى المنظمة المبحوثة.
٤. توجد علاقة ارتباط بين المتغيرات الاساس لمكانة القائد غير الرسمية وبين اساليب التأثير في العاملين على مستوى المنظمة المبحوثة.
٥. توجد علاقة ارتباط بين كل نوع من انواع اساليب التأثير في العاملين وبين مكانة القائد غير الرسمية على مستوى المنظمة المبحوثة.

**سادساً. مجتمع الدراسة وعينته:**

١. **مجتمع الدراسة:** وتعد مديرية بلديات نينوى احدى المديريات التابعة لمديرية البلديات العامة في بغداد وقد تم تأسيسها في العام 1964 وقد واصلت المديرية تطورها لتضم مجموعة من الاقسام (المشاريع، التخطيط والمتابعة، الاملاك، تنظيم المدن، المالية، الموازنة، الرقابة والتدقيق الداخلي، الموارد البشرية، الاليات، المخازن، الغابات والحدائق، نظم المعلومات والحاسبة، القانونية، التصاريح الامنية، الواردات، المخلفات الصلبة والبيئة، العلاقات العامة والاعلام) فضلاً عن وجود وحدات تنظيمية ذات صلة بهذه الاقسام وقد سعت المديرية الى تقديم افضل الخدمات للمعنيين (التنظيف، شق الطرق واكسائها، انشاء الحدائق العامة والمنتزهات، تخصيص الاراضي حسب الجهات المشمولة وعلى وفق ضوابط محددة). وقد بلغ حجم الملاك الفعلي للقيادات الإدارية فيها (270) أي ان حجم العينة شكل ما نسبته (37%) من حجم الملاك الفعلي.

٢. **عينة الدراسة:** تحددت عينة الدراسة بـ (100) فرداً من العاملين في مديرية بلديات نينوى. **سابعاً. أسلوب جمع البيانات والمعلومات وتحليلها:** اعتمد الباحثان على مجموعة من الأساليب الخاصة بجمع البيانات والمعلومات تحددت بـ

١. الاستعانة بالعديد من المصادر العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة لتغطية الجانب النظري.

٢. تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات بالجانب الميداني لهذا الغرض التي وقد تضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء، يعرض الجزء الأول منها المعلومات الشخصية، والجزء الثاني يشمل مكانة القائد الرسمية وغير الرسمية، وتضمن الجزء الثالث اساليب التأثير في العاملين، وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي وقد منحت بدائل الاستجابة من (1-5) درجات (لا اتفق بشدة، لا اتفق، محايد، اتفق، اتفق بشدة) على التوالي، وتمت الاستفادة من المصادر الواردة في الجانب النظري ومن اجل اختبار فرضيات الدراسة تم اعتماد برنامج التحليل الاحصائي (SPSS).

**المبحث الثاني: الجانب النظري****اولاً. مكانة القائد غير الرسمية:**

أ. **مفهوم مكانة القائد غير الرسمية:** عُرِفَت المكانة في قاموس المورد (البلعبيكي، ٢٠٠٩: ١١٤٤) بانها الوضع الشرعي، وضع المرء، الشيء في نظر القانون، مرتبة، منزلة رفيعة، حالة، وضع. اما عن الدلالة الاصطلاحية فقد جاءت اسهامات الباحثين متباينة اذ تشكل مكانة القائد عنصراً مهماً وعامل قوة وجذب للأعضاء بما يمهد له التأثير في العاملين الامر الذي حدا بالباحثين

الى التعرض لها وعلى نحو يؤشر ماهيتها ويكشف عن مضمونها وهذا ما تجلى في طروحات (ابو حويج، ٢٠٠٣: ٢١٢) اذ وصف المكانة بانها أحد العوامل المؤدية الى زيادة جاذبية الجماعة وكلما ازدادت مكانة القائد التي يحصل عليها ازداد انضمام الجماعة اليه وعلى نحو يؤمن له مكانة أفضل. وذهب (احسان، ٢٠١١: ٣٢٥) الى القول بان مكانة القائد تعبر عن الموقع الوظيفي او المنزلة التي يحظى بها القائد من قبل الاخرين. وبناءً على ما تقدم من تعريفات لمكانة القائد فقد تبنى الباحثان التعريف الاجرائي الاتي ممثلاً بأنها:

حصيلة المفاعلة بين مجموعة من المتغيرات المجسدة لمكانة القائد غير الرسمية (الاعجاب الشخصي، تنوع المد العلاقاتي، التواصل مع اصحاب النفوذ، امتلاك الثروة) وعلى نحو يؤشر مستوى هذه المكانة ويجسد طبيعة التأثير الذي تحدثه في الميدان التنظيمي.

**ب. المتغيرات الأساس لمكانة القائد غير الرسمية:** تعد مكانة القائد غير الرسمية بمثابة الوضع الذي يحصل عليه الفرد نتيجة لخصائص معينة لم يتم الادلاء بقيمتها رسمياً من قبل المنظمة مثلاً (كبير السن، التجارب التي مر بها) (جرينبرج وبارون، ٢٠٠٤: ٢٩٨) ويمكن ان تتجسد هذه المكانة عبر مجموعة من المتغيرات الأساس أمكننا تحديدها في إطار الدراسة الحالية بالآتي:

**١. الاعجاب الشخصي:** يتجلى الاعجاب الشخصي في امتلاك القائد لمجموعة من السمات الشخصية التي تمثل منطلقاً لقدرته على الفعل واحداث التأثير في الاخرين علماً ان هذه السمات تتجسد في الثقة العالية بالنفس فضلاً عن القناعة الشديدة بالمعتقدات التي يحملها القائد مما يوفر فرصة سانحة لفرض هيمنته في ميدان العمل (الطائي، ٢٠١٠: ٤٠) وبالمقابل هناك من ينظر الى الاعجاب الشخصي في اطار النرجسية لدى القائد والتي تعكس مستوى التركيز على الذات والسعي لحمايتها والتمكن من ادارة رغباته وقدراته الا ان ذلك لا يعني تخطي بعض الجوانب السلبيه في هذا المجال والمتمثلة بوجود المبالغة فضلاً عن الحساسية الزائدة مقترناً ذلك بوجود تصور لديه بأن قدراته تفوق قدرات الاخرين وان كل ما يتم تحقيقه من منجزات يعود الفعل والفضل اليه وفي ذلك درجة عالية من المبالغة واحتمالية التعظيم على جهود الاخرين وقد يتعارض ذلك مع الاحداث العامة للعمل (نجم، ٢٠١٢: ١٠٨).

**٢. تنوع المد العلاقاتي:** تمثل العلاقات "اتصال ذو طرفين لحل المشاكل والمنازعات المتعلقة بتضارب المصالح والمنافع وذلك بالتوعية عن الوجه الصحيح لتبادل المنفعة بالإضافة الى انها تعنى بإقامة الفهم المتبادل على اساس الحقائق والمعرفة" (Black, 1972: 6) كما وصف (جرادات والشامي، ٢٠١٠: ١٥) العلاقات بالجهد المخطط للتأثير في الرأي العام من خلال الاداء الناجح والاتصالات ذات الاتجاهين وان بروز معالم المد العلاقاتي لدى القائد الاداري يمكنه من الدخول في كثير من التفاصيل التي تخص العمل وبالتالي تدفعه الى احداث عملية التأثير في الاخرين مقترناً كل ذلك بأن امتداد العلاقات يؤشر جملة معطيات منها ما يخص مستوى التعاملات واخر يجلي حالات الاثر والتأثير الذي يحدثها القائد في ميدان العمل، وفي ظل ما تقدم يبدو للباحثين ان العلاقات التنظيمية تشكل احد الركائز الاساسية الواجب استحضرها في ميدان العمل كونها تجسد قوة اللحمة بين الادارات التنظيمية وبين العاملين وعلى نحو يكرس فكرة مساعي كل طرف لخدمة الاخر بحيث تكون اواصر الترابط قوية وعمليات التبادل الفكري قائمة مما يعني ان كينونة العلاقات حية وبمداها الذي يمس شغاف القلوب مثلما يستميل العقول، وهنا منحى فعلي لحالات الاخذ والعطاء والقول والفعل، علماً ان العلاقات التنظيمية تتخذ اكثر من صيغة وشكل سواء اكانت

عمودية ام افقية الا ان المهم هو ان يظهر التودد في العلاقات وفي كافة الاتجاهات بحيث يكون محركاً لحالات التفاعل ومدخلاً للتقارب دون جعلها سبيلاً للصراعات وحالات الشقاق وقد تتخذ العلاقات جانب الحياد احياناً مما يفسر للباحثين ان التودد مورداً استراتيجياً شأنه شأن الاصول المنظرية الأخرى (النوفل، ٢٠٢١: ٥١).

### ٣. التواصل مع اصحاب النفوذ: يُمكن القائد من اقرار تأثيراته وحل المشكلات التي تعترضه فضلاً

عن فض الخلافات وتقديم اوجه الدعم والاسناد الى حد انه يكسب العاملين ويجعلهم اكثر استجابة له، اي ان التواصل مع اصحاب النفوذ يؤمن حالة الشد الحماسي لدى العاملين من منطلق الايفاء بحاجاتهم والالمام بمتطلباتهم وفي هذا الصدد اشار (القيوتي، ٢٠٠٨: ٢٤١) الى ان من يكتسب شبكة اتصالات واسعة وحرية الوصول لأصحاب القوة والنفوذ ستكون لديه قدرة على التأثير سواء اكان ذلك بشكل مباشر ام غير مباشر علماً ان بناء مثل هذه الشبكات قد يكلف القيادات اموالاً طائلة لان نسيج العلاقات الهادف الى التأثير يستلزم توافر كل ما يعزز هذا النسيج ويدعم فعله في مجال القرارات مما يعني ان العلاقة مع اصحاب النفوذ قد تكون بوابة الولوج للارتباط بهم وبالتالي التأثير في عملية صنع واتخاذ القرار ولما كانت هذه القرارات تمثل جوهر العمليات الادارية عليه اقتضت الضرورة اعطاء الاهمية الفعلية لها وبما يجعل اصحاب النفوذ في اطار الاستفادة والمنفعة.

### ٤. امتلاك الثروة: تمثل الثروة عنصراً يجعل القائد سخيّاً وعادلاً مثلما انها تمثل احد العوامل التي

تلعب دوراً فاعلاً في مجال المكانة اذ ان توافرها بالمستوى العالي لدى القائد يمثل فرصة سانحة لإبداء اضافاته في ميدان العمل وبالذات عند استحضارها في مواجهة المشكلات التي تعترض العاملين في ميدان العمل فضلاً عن ذلك فان ثروة القائد قد تدفعه الى ابداء المزيد من الاسهامات له سواء على المستوى الفردي او على المستوى المنظمي فهو يدعم العاملين مثلما يقدم ما لديه لحلحلة بعض المشكلات التي تواجه منظمته عبر تسخيرها لما يمتلكه ويلازم ذلك ان ارتفاع مؤشر الثروة لدى القائد يعني ابراز جزء من معالم مكانته انطلاقاً من فكرة مفادها ان القوي مالياً يفعل ما يستطيع فعله وعلى افتراض ان الظروف تخدمه وفي هذا الصدد اشار كل من (بدر والصباغ، ٢٠٢٠: ١٣٧) الى القول بأن المال يعتبر وسيلة لشراء النفوذ وكسب التأثير وزيادة القدرة على حين نجد ان الضعيف مالياً قد يعاني من ضعفه لذا تجلت معالم الاهتمام بالثروة لدى القائد وعدها مصدراً لتعزيز مكانته وحتى سريان تأثيره، صحيح ان البعض يقول ان هناك بعض الاشياء جديرة بالاهتمام والتي تتمثل بالعدالة، الطبيعة، الجمال الا انه تجاهل اهمية المال. وبناءً على ما تقدم يتضح للباحثين ان مكانة القائد وليدة جملة متغيرات منها ما يمس الرسمية واخر يجسد الجوانب غير الرسمية اخذين بنظر الاعتبار ان فعل المتغيرات غير الرسمية في مجال المكانة قد يفوق فعل المتغيرات الرسمية مما يعني وجود مساحة من التباين ويكاد ذلك ان يكون حقيقة قائمة في مجال الاعمال وفي ظل مواقف معينة دون غيرها انطلاقاً من ان الجوانب غير الرسمية قد تكون نابعة من كوامن ذاتية على حين نجد ان الجوانب الرسمية مستمدة من قواعد واجراءات عمل محددة.

### ثانياً. اساليب التأثير:

#### أ. مفهوم التأثير: يعد التأثير الوجه الاخر للقوة التي تمنح القائد امكانية تغيير سلوكيات العاملين وبما

يؤشر قدرته على حث الاخرين لتحقيق النتائج المرغوبة فضلاً عن ذلك فان التأثير يرتبط بمقدار الهيبة التي يتمتع بها القائد، وفي هذا الصدد اشار (جراي، ١٩٨٨: ٢٨٩) الى ان التأثير يتولد نتيجة ممارسة القوة، علماً أن القوة تتصل بقدرة الفرد على التأثير في الغير وعلى نحوٍ يمكنه من إحداث التغييرات في سلوكيات الافراد وهذا يؤكد لنا ان الجانب الاساسي للقوة يتمثل بصيغة التأثير الى حد

أن فاعلية العلاقات تؤثر عبر التأثيرات وفي السياق ذاته يرى (بارسونز) أن التأثير مثله مثل النفوذ، علماً أن القوة تجعله يتمتع بقدر من المركز لمساهمته في تسهيل عملية التبادل التي من خلالها يتم التحرك على وفق مسار يعكس حالات الزيادة أو النقص في التأثير، أما (روشييه، ١٩٨١: ١١٣) فيشير الى وجود اختلاف بين التأثير والقوة على حين نجد أن (الحسن، ١٩٨٤: ١٢٤) يبدي وجهة نظر مغايرة لـ (روشييه) بقوله ان التأثير مثله مثل القوة ولا يمكن تحديد نتائجه إذ قد يكون مجرد محاولات الى حد ان النتائج قد تكون موضع شكوك وفي اطار الرفض او القبول بها. ويؤكد (جلاب والحسين، ٢٠١٣: ٤١) بان التأثير يشير الى إدراك اهمية ودلالة الاثر في الاعمال المنجزة والاهداف التي يجب تحقيقها، كما يمتد التأثير الى انه أحد ابعاد التمكين النفسي. اما (العنزي، ٢٠١٦: ٣٣٤) فقد اشار الى التأثير كأداة يمتلكها القائد لتحقيق النفوذ المرغوب على العاملين كما ان التأثير يقع بين القوة والسلطة كونه عملية يحاول من خلالها طرف معين تعديل سلوكيات الاخرين وتصرفاتهم واتجاهاتهم عبر مجموعة من الاساليب والوسائل.

وبناءً على ما تقدم فقد اهتم الباحثان الى تعريف اساليب التأثير في العاملين بانها مجموع التكتيكات التي يعتمدها القائد لأحداث التغيير في سلوكيات العاملين وبما يحقق الاهداف التي يصبو اليها علماً ان هذه الاساليب تتخذ انواعاً متعددة (الاطراء، الاقناع العقلاني، المناشدة الروحية، المناشدة الشخصية والشرعية) على وفق توجهات الدراسة الحالية.

**ب. أنواع اساليب التأثير:** وردت اساليب التأثير في العاملين في ظل الدراسة الحالية وفق السياق الآتي:

**١. الاطراء:** يشكل احد انواع اساليب التأثير في العاملين التي يعتمدها القائد في ميدان العمل وخارجه كون (الاطراء) يؤشر كلمات الثناء وحالات المدح مما يؤثر في الطرف الاخر ويدفعه الى قبول كل ما يملى عليه او يطلب منه وهذا ما يتماشى مع طروحات (Holmes, 1988: 485) التي اكدت ان الاطراء لا يخرج عن كونه فعل كلامي ينسب ضمناً او علنياً الى شخص اخر لتأشير حالات الفضل لديه وهذا يفسر للباحثين ان الاطراء يمثل تكتيكاً ينتهجه القائد بغية جذب الاخرين وتأمين دوائر التفاعل معهم علماً ان هذه الدوائر مشحونة بالشحنة الايجابية التي تعكس التودد وتؤمن درجة من العاطفية مثلما تسهم في اثاره النزعة الوجدانية لدى العاملين وبالذات عند توظيفها بشكل صحيح الى حد انه لا يدخر جهداً بشأن العمل، لذا فإن الاطراء يساهم مساهمة فعالة في استمالة الفرد وحتى توجيه قدراته ورسم مسار سلوكياته وبما يتماشى مع ما هو مطلوب منه من قبل القائد في اطار التواصل الفعلي ومراعاة المزاج النفسي للعاملين اي ان القائد يدور في ذات العاملين وعلى نحو يمكنه من اثارته بشكل مرغوب به مع امكانية القائد في عرض المبررات التي قادته الى من يختارهم ويفضلهم قياساً بغيرهم عند اداء المهمات الخاصة مما يوفر مدخلاً للقائد لضرورة مراعاة الظروف بقصد اقتناص الفرص التي تتيح له تحقيق مقاصده ضمن نطاق العمل مع العاملين ومن ثم الاستجابة لها ضمن نطاق القبول دون اي محاولات رفض بحيث يتم خلق حالة من الانسجام وحتى الفعل ورد الفعل ولكن بمنظور ايجابي يتيح للقائد ابداء آراءه وطرح تصوراتهِ وحتى تقديم طلباته مقابل التفاعل الايجابي مع العاملين وفي هذا الصدد اشار كل من (النوفل ومحمد، ٢٠٢٠: ١٣٣) ان مثل هذه الحالة تتطلب فهم القائد لذاته وللعاملين معه الى حد انه يشخص حالات الشحن الذاتي للعاملين مثلما يتحرى عن ادارة هذا الشحن وبروح ايجابية مما يستلزم منه العيش الفعلي في نطاق صناع المعرفة وبما يمكنهم من عرض افكارهم وطرح مبادراتهم برؤية شمولية تكشف عن المتطلبات مثلما تبحث عن الحقوق والواجبات واثم ايجاد علاقة بين محرركات الذات لدى تلك المستويات ونعني هنا اطراف العمل وصناع المعرفة وبناء الحضارة

٢. **الاقناع العقلاني:** يتجلى هذا الأسلوب في اعتماد القائد فكرة المناقشة المفتوحة وفي اطار الادلة الواقعية التي تمكنه من التعبير عن ما يروم تحقيقه في مجال العمل وبما يجعل طلباته في نطاق الاستجابة اخذاً بنظر الاعتبار ان كل ما يعمد اليه وما يطلبه من العاملين يساهم مساهمة فعالة في معالجة مشكلة ما في ميدان العمل وفي اطار الخطط التي يضعها والاساليب التي ينتهجها مع استحضار صيغ واساليب فعالة في مجال التعامل بحيث يجعل من افكاره اداة فاعلة للدخول في ذات العاملين والتأثير فيهم عبر الافكار وليست التبعات وهذا يعني ان القائد لديه مجموعة من الاساليب لإقناع العاملين وحث التأثير فيهم كما ان الاقناع يمثل مدخلاً لكسب الثقة وارساء قواعد القبول دون الحاجة الى ابراز معالم الضغوط والقسر، اي ان القائد يجب ان يمتلك القدرة التامة على اقناع العاملين بالفكرة التي يسعى الى نشرها بينهم فضلاً عن ذلك يجب المحافظة على معاني الكلمات التي يستخدمها بحيث تكون محددة التفسير مقترناً ذلك باجتنابه حالات الجدل يلزم ذلك اختياره للجمل التي تكون ذات اثر نفسي ايجابي لدى العاملين بحيث تخلق لديه حالة من الاستقرار فضلاً عن اشعارهم بأهمية التحري عن الحقائق والبحث عن ما هو صائب وصحيح وهذا يستلزم توفر مجموعة من المهارات التي تمكنه من التأثير بالعاملين وبروح ايجابية تسهم في استقطاب العاملين وقبولهم لما يتم طرحه ويواجهه الاقناع بعض المعوقات منها ما يخص تدني مستوى الحوار بين الاطراف العاملة وخر يؤثر طرح افكار مربكة وعلى نحو يجعل الشخص المستقبل لها في اطار عدم القبول يلزم ذلك حالات الافراط في الذات وعلى نحو يجعل الطرف الاخر (العاملين) ينظرون للقائد بمنظار اخر اساسه النرجسية وحب الذات المفرط. وما تقدم يوفر مدخلاً للقول بضرورة مراعاة التنوع وادارته في اطار بناء ثقافة لدى القائد بحيث تدعم حالات التنوع بين العاملين وعلى نحو يمكنه من التأثير فيهم عبر التفاهم والثقة (McCan & Kohntopp, 2017: 361) بحيث تتاح للعاملين الحرية في مناقشة الافكار دون تردد على اعتبار ان التباين الثقافي بين العاملين يمثل مدخلاً فعالاً لتأمين قيم مضافة وبالتالي المساهمة الفعلية في تعزيز الميزة التنافسية وهذا ما يتماشى مع طروحات (ادريس، ٢٠٠٠: ١٠٨) التي اكدت على ان القائد يجب ان لا يعتمد على التهديد وفرض الشروط بقدر ما يستحضر الاقناع والاقتناع لكونهما المدخل لتأمين الحوار بين الاطراف في اطار الحجج والبراهين وباستخدام المعلومات التي تعبر عن حقائق او مواقف متعلقة بالعمل كما انهما (الاقناع والاقتناع) لا يتحققان من خلال الانفعالات العاطفية.

٣. **المناشدة الشخصية:** تهدف المناشدة الشخصية الى جذب العاملين عبر مجموعة من الممارسات الهادفة الى كسبهم عن طريق طلب خدمة شخصية منهم (Özkan, et al., 2021: 4906) تتوج انجزاتهم وبذات الوقت تجلي مصداقية وصدقة القائد معهم وبما يجعل من ذلك منفذاً لتمير طلبات القائد وقبول اراءه والتفاعل مع طروحاته مما يؤثر خيط من التواصل الودي بين القائد والعاملين وفي اطار التفاعل الحي بحيث يستجيب العاملون لأية تكاليفات تطرح من قبله تجاههم وبذات الوقت يجعل منهم قوة فاعلة لإدامة زخم العمل وحيويته وفي ذلك اشارات فعلية الى عمق العلاقات وبما يمهد لأية حالات مناقشة يبيدها القائد تجاه العاملين لان القائد يبقى بأمس الحاجة الى جهود العاملين واءهم ومقترحاتهم وحتى شكواهم لان ذلك يمثل ومضة في سجله التاريخي فالقائد الذي لا يتمكن من حشد قدرات العاملين في ظل الظروف الغامضة والازمات يتعذر عليه مد خطوط التواصل وبمنحهاها الايجابي الامر الذي يفسر لنا ان المناشدة الشخصية التي يبيدها القائد لا تخرج عن كونها محاولات حماسية جادة من قبله تجاه العاملين ومثل هذه المناشادات لها جملة من الافرازات سواء على المستوى الذاتي، المنظمي امتداداً الى المجتمع. مما يعني ان آثار ونتائج



المناشدة الشخصية للقائد لها فعلها وعلى نحو يجعل منها اسلوباً تأثيرياً فاعلاً وبالذات عند توظيفها بشكل صحيح وعملية كهذه تتطلب وجود رؤية واضحة المعالم لدى القائد باتجاه العاملين سواء تعلق الأمر بتنشئتهم الاجتماعية او تحصيلهم الدراسي امتداداً الى درجة الوعي والثقافة التي يمتلكونها ومثل هذه الامور قد توفر لدى القائد تصور واضح عن الوقت الذي يتم فيه اطلاق المناشدة لان الأوقات الحرجة والمواقف الغامضة قد تتطلب من القائد حالة من التريث بالتالي دراسة الوقت والموقف وعلى نحو يؤمن لهم رؤى متنوعة بحيث يحدد نوع المناشدة وكيف توجه ولمن توجه وفي اي الاوقات يكون العاملين اكثر استجابة علماً ان هذه الاستجابة قد تكون متنوعة المتعلمة، الخادعة والمتخذقة) وعلى نحو يترتب عليها سلوكيات (لي وكينج، ٢٠٠٤: ١٥٨-١٦٠) وينجم عن المناشدة الشخصية من وجهة نظر الباحثان جملة امور:

- شد العاملون الى عملهم وشحنهم.
- تقوية عرى التماسك بين القائد والعاملين.
- امكانية القائد في تحديد الثغرات في العلاقات ونقاط الضعف في العمل والسعي الى ردمها.
- تحريك العاملين ذاتياً لأبداء ما يدور في اذهانهم.
- جعل العاملين قوى فاعلة في إطار التعاون.
- بروز توجهات جديدة لدى العاملين بشأن العمل وبالتالي عرض كل ما لديهم على القائد دون تردد (لان المناشدة الشخصية تخترق الذات قبل اية تعليمات).

٤. **المناشدة الروحية:** تعكس المناشدة الروحية طبيعة الممارسات التي يعتمدها القائد في ميدان العمل وعلى نحو يجسد حالة من العاطفية التي تثير حماس العاملين في اطار القيم التي يمتلكها والثقة الراسخة لديه وهذا يعني ان القائد يؤكد على تنمية مشاعر العاملين في ظل القيم التي يؤمنون بها على اعتبار ان هذه القيم تمثل خط الدفاع الاول لدى العاملين، كما يستخدم فيها القائد المثل العليا والآمال والتطلعات لخلق الحماس لدى العاملين والتأثير في سلوكهم (احمد، ٢٠١٧: ٥٢١) وعلى نحو يجعل منهم معاملات فاعلة في المجال التنظيمي بحيث تتجلى اوجه التفاؤل ويسود الامل وتقر حالات الانفتاح على البيئة رغم التغيرات التي تعترضها مما يؤشر وجود درجة من التواصل الايجابي بين العاملين والقائد بغض النظر عن نوع ومستوى ودرجة التواصل مع اعطاء الاولوية للتواصل العقلي لكونه يجسد مهارات ويسهم في ايقاظ القدرات وبالتالي يكون منطلقاً لكثير من اسهاماته انطلاقاً من قدرة القائد على تحريك الجوانب الروحية والعاطفية لدى العاملين عبر توظيف القيم واستحضار المثل لديهم (Lian & Low, 2012: 64) وعدها مكامن قوة يمكن الاستفادة منها الى حد استثمار قدرات العاملين في اطارها الصحيح من هنا تنبثق توجهات ايجابية لدى العاملين ناجمة عن فعل القائد، اذ ان حيويته وقدرته على مخاطبة ذات العاملين بجوانب روحية تجعله الاقرب اليهم وبالتالي امكانية فهم ما يبتغونه وما يعانون منه لان خطاب الروح غير خطاب الجسد لذا جاءت انطلاقة القائد قوية في مجال المناشدة الروحية استناداً الى فكرة مفادها ان اسهامات الجوانب الروحية قد تفوق اية اسهامات لان اساسها القيم والمشاعر وحالات الاسناد الروحي، لذا تتضح اهمية المناشدة الروحية وحسب رؤية الباحثان عبر الجوانب الاتية:

- تنطلق من القيم وتعددها الاساس الفاعل للعمل والتأثير.
- أكثر غوراً في الذات الانسانية قياساً بغيرها.
- أعمق تفاعلاً مع الجوانب الروحية فهي داعم للقيم ومؤكداً للتحالفات ومؤمنة لكيفية استثمار المشاعر.

- تحرك كل ما هو كامن مثلما تحرك الظاهر في القدرات.
- تفرض وقعها في ميدان العمل رغم حرارة الاجراءات.
- تضع ثوابت للتعاملات مع القائد والعاملين.
- تجعل القائد يرى في العاملين ما لا يراه الاخرين.
- تضيف اسهامات تخص الروح وتغذي الجسد في ميدان العمل.
- تتجاوز الاطر المألوفة لمتطلبات العمل بحيث انها تخرق القيود والحواجز وتجعل من الاسس الروحية المنظم الفعلي للعمل.

٥. **الشرعية:** حمل مفهوم الشرعية معاني ودلالات عدة لدى الباحثين فهناك من وصف الشرعية بالأحقية وبالمقابل هناك من اكد على ان الشرعية تتجلى في امكانية اصدار الاوامر والقيادة ومنحها طابعاً رسمياً الزامياً بحيث ان الطاعة تتم عن الواجب وليس الخوف وهذا يدفعنا الى القول بأن كل ما هو مؤسس قانونياً، قيمياً وعقلياً هو شرعي وان جوهر الشرعية لدى القائد يتجلى في قبول العاملين له وما يمارسه اي ان شرعية القائد تتحقق عندما يتولد الادراك الفعلي لدى القائد مثلما يحظى بقبول العاملين وفي ذلك اشارة الى حالة من التوافق القيمي بينهما كما يقترن ما تقدم بان الشرعية هي صورة حية لطبيعة العلاقة القائمة بين القائد والعاملين بحيث تستحضر القيم وتقر مصالح العمل وبما يؤمن القبول والطوعية ولكي يتجلى هذا الاسلوب بمداه الصحيح فلا بد استحضار مجموعة من الشروط: (النائب، ٢٠١٧: ٧٧)

١. تجسد القوة طبقاً لقواعد ثابتة سواء اكانت اساسها القانون او المواثيق.
٢. يجب ان تطرح القواعد في إطار المعتقدات المشتركة بين القائد والعاملين.
٣. اقرار الموافقة من قبل العاملين.

ومع ما تقدم فقد تفصح الشرعية عن القواعد والادلة التي يعتمدها القائد في ميدان العمل ويجعلها مدخلاً لإضفاء الرسمية على طلباته بغية تأمين الاستجابة التي ينشد الحصول عليها من قبل العاملين مما يعني ان الادلة والوثائق الرسمية التي يمتلكها القائد يمكن عدها سبباً فاعلة لإقرار شرعيته واضفاء الاستجابة لطلباته مع سعي القائد الى توظيف كل ما يتمخض عن الحوادث التي واجهته على مستوى العمل لصالح ما يروم ابتغاه كونها دروس وعبر يمكن للقائد الاستفادة منها واصدار الاحكام المستقبلية تجاه العاملين والعاملين مما يوفر للباحثين منطلقاً للقول بأن اسلوب الشرعية الذي ينتهجه القائد في ميدان العمل بقصد التأثير على العاملين ناجم عن جوانب رسمية ذات سمة قانونية وعلى نحو يحدد مدى قبول الاطراف بإعطاء الحق في الحكم للقائمين على السلطة. وبناءً على ما تقدم فإن الشرعية تمثل اكتساب ضمن إطار قانوني قد يؤشر درجة من الالتزام من قبل القائد بالأهداف والقيم والمبادئ دون اية تعارض الا ان ذلك لا يعني ان الشرعية تتسم بالجمود بقدر ماهي عملية تطويرية يمكن ان تكون بدرجات متفاوتة مصدرها ارادة العاملين وعلى نحو يؤمن لها نظام قيمي ومعنوي.

### المبحث الثالث: الجانب الميداني

١. **أولاً وصف وتشخيص المتغيرات الاساس لمكانة القائد غير الرسمية على مستوى المنظمة المبحوثة**
١. **الاعجاب الشخصي:** يظهر الجدول (1) مجموعة الفقرات الفرعية المعبرة عن الإعجاب الشخصي والتمثلة بـ (x1, x2, x3, x4, x5) اذ بلغ معدل الاتفاق العام لإجابات المبحوثين ما نسبته (52.8) وبوسط حسابي (3,736) وانحراف معياري قيمته (1.322) ونسبة استجابة (74.72)

ومعامل اختلاف (35.39) وبالمقابل نجد ان المعدل العام لـ (لا اتفق بشدة، لا اتفق) شكل ما نسبته (14.8) الامر الذي يفسر للباحثين ان ما يمتلكه القائد من صفات تمثل موضع لجذب العاملين الى حد الاقتداء به وفي اطار ما ينجزه من مهمات مما حدا بهم الى تتبع سلوكياته حد التمثيل لها وفي ذلك اشارة فعلية الى ان اوجه الاعجاب التي يحظى بها القائد في مجال عمله تمثل مساهماً فعالاً في تأشير مكانته.

الجدول (١): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة ومعامل الاختلاف للأعجاب الشخصي على مستوى المنظمة المبحوثة

معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		الإعجاب الشخصي
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
20.41	77.40	0.79	3.87	0	0	4	4	26	26	49	49	21	21	X1
24.52	73.40	0.90	3.67	1	1	9	9	29	29	44	44	17	17	X2
24.86	70.00	0.87	3.50	2	2	10	10	33	33	46	46	9	9	X3
21.16	75.60	0.80	3.78	1	1	4	4	27	27	52	52	16	16	X4
84.20	77.20	3.25	3.86	11	11	32	32	47	47	9	9	1	1	X5
35.39	74.72	1.322	3.736	3		11.8		32.4		40		12.8		
				14.8						52.8				المعدل الكلي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS.

٢. تنوع المد العلاقاتي: يتجسد تنوع المد العلاقاتي في مجموعة من الفقرات الفرعية (x6, x7, x8, x9, x10) علماً ان معدل الاتفاق العام لإجابات المبحوثين بلغ ما نسبته (51.6) وبوسط حسابي (3.788) وانحراف معياري (1.528) ونسبة استجابة (75.76) ومعامل اختلاف (40.34) وبالمقابل نجد ان المعدل العام لإجابات المبحوثين (لا اتفق، لا اتفق بشدة) بلغ ما نسبته (13.4) مما يفسر لنا امتلاك القائد في المنظمة المبحوثة علاقات متنوعة مع اطراف متعددة سواء اكانت اطراف داخلية وخارجية وتتسم هذه العلاقات بالاتساع وتكون مدخلاً للقطاعات التي يقدمها كما انها تمثل سبيلاً للتماسك التنظيمي في اطار التركيز على العلاقات الودية في ميدان العمل على مستوى المنظمة المبحوثة.

الجدول (٢): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة ومعامل الاختلاف لتنوع المد العلاقاتي على مستوى المنظمة المبحوثة

معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		تنوع المد العلاقاتي
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
23.24	76.60	0.89	3.83	0	0	7	7	28	28	40	40	25	25	X6
22.52	74.60	0.84	3.73	0	0	6	6	34	34	41	41	19	19	X7
21.83	74.20	0.81	3.71	1	1	2	2	39	39	41	41	17	17	X8
105.22	80.40	4.23	4.02	11	11	31	31	43	43	14	14	1	1	X9
23.84	73.00	0.87	3.65	1	1	8	8	31	31	45	45	15	15	X10
40.34	75.76	1.528	3.788	2.6		10.8		35		36.2		15.4		
				13.4						51.6				المعدل الكلي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS.

٣. التواصل مع اصحاب النفوذ: يغطي التواصل مع اصحاب النفوذ مجموعة من الفقرات الفرعية ممثلة بـ (x11, x12, x13, x14, x15) وقد بلغ معدل الاتفاق العام لإجابات المبحوثين ما نسبته

(60.00) مقابل (لا اتفق، لا اتفق بشدة) وبنسبة (8.6) وبوسط حسابي (3.658) وانحراف معياري (0.842) علما ان نسبة الاستجابة بلغت (73.16) ومعامل الاختلاف (23.02) وتكاد مثل هذه النسب تجلي للباحثين حقيقة مفادها ان القائد يقيم جسور التفاعل مع صناعات المعرفة مثلما يمد يد التفاعل مع متخذي القرارات مقترنا ذلك بامتلاك صلات وثيقة مع شبكات الاعلام فضلاً عن توظيفه لمهارات الاتصال العقلي اثناء تعامله مع العاملين وذلك في سعيه لاستثمار امكانيات اصحاب الموارد لدعم نشاطاته وتأمين تحركاته وقراره فعالياته.

الجدول (3): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة ومعامل الاختلاف للتواصل مع اصحاب النفوذ على مستوى المنظمة المبحوثة

معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		التواصل مع اصحاب النفوذ
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
19.47	76.00	0.74	3.80	0	0	5	5	24	24	57	57	14	14	X11
22.52	74.60	0.84	3.73	0	0	6	6	34	34	41	41	19	19	X12
25.61	73.40	0.94	3.67	1	1	11	11	27	27	42	42	19	19	X13
22.10	70.60	0.78	3.53	0	0	10	10	35	35	47	47	8	8	X14
25.56	71.20	0.91	3.56	2	2	8	8	37	37	38	38	15	15	X15
23.02	73.16	0.842	3.658	0.6		8		31.4		45		15		
				8.6						60.00				المعدل الكلي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS.

٤. امتلاك الثروة: يحتضن امتلاك الثروة مجموعة من الفقرات الفرعية (x16, x17, x18, x19, x20) وقد بلغ معدل الاتفاق العام لإجابات المبحوثين ما نسبته (48.2) مقابل المعدل العام لـ (لا اتفق، لا اتفق بشدة) والتي كانت نسبته (18.2) وبوسط حسابي (3.418) وانحراف معياري (1.062) ونسبة استجابة (68.36) ومعامل اختلاف (31.07) مما يمهد للباحثين القول بان مكانة القائد غير الرسمية قد يستمد جزءاً منها من المتغير الاساس امتلاكه الثروة وذلك في اطار عدها (الثروة) مصدراً للإسناد ودعم الآخرين مع امكانية احتواء الازمات على وفق الامكانيات بقصد تحقيق جانباً من التوجهات المستقبلية وقد يمثل ذلك توجهاً ايجابياً لدى القيادة على مستوى المنظمة المبحوثة لكونه يفصح عن سعي القيادة الى توظيف ما تمتلكه لصالح المنظمة المبحوثة. وقد يبرز رأياً يناقض ذلك الا ان حقيقة الامر توشر مقدار التضحيات التي يقدمها القائد الى حد توظيفه لثروته لصالح توجهات منظمته.

الجدول (4): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة ومعامل الاختلاف لامتلاك الثروة على مستوى المنظمة المبحوثة

معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		امتلاك الثروة
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
32.86	70.60	1.16	3.53	7	7	12	12	23	23	37	37	21	21	X16
34.77	65.00	1.13	3.25	7	7	20	20	27	27	33	33	13	13	X17
31.09	68.20	1.06	3.41	4	4	14	14	36	36	29	29	17	17	X18
27.56	70.40	0.97	3.52	3	3	7	7	43	43	29	29	18	18	X19
29.29	67.60	0.99	3.38	3	3	14	14	39	39	30	30	14	14	X20
31.07	68.36	1.062	3.418	4.8		13.4		33.6		31.6		16.6		
				18.2						48.2				المعدل الكلي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS.

وما تقدم يؤشر للباحثين تحقق الفرضية الاولى والتي نصت على انه:  
تستند مكانة القائد غير الرسمية على مستوى المنظمة المبحوثة على طبيعة اجابات المبحوثين عن الفقرات الفرعة المترجمة لها. اما بشأن الاهمية الترتيبية فيمكن الاستفادة من معطيات الجدول (٥) والتي افصحت عن ان المتغير الاساس (تنوع المد العلاقاتي) قد شغل المرتبة الاولى وبوسط حسابي (3.788) ونسبة استجابة (75.76) ثم يليه الاعجاب الشخصي وبوسط حسابي (3.736) ونسبة استجابة (1.322) ثم يأتي المتغير الاساس (التواصل مع اصحاب النفوذ) ليمثل المرتبة الثالثة وبوسط حسابي (3.658) ونسبة استجابة (73.16) ويظهر المتغير الاساس (امتلاك الثروة) ليشغل المرتبة الاخيرة الامر الذي يفصح للباحثين عن جملة امور منها ما يؤشر اهمية المد العلاقاتي في ميدان العمل على مستوى المنظمة المبحوثة واخر يجسد اهمية الاعجاب الشخصي من قبل العاملين بالقائد وعلى النحو الذي يبلور فعله مثلما يؤكد ضرورة تواصله مع اصحاب النفوذ وبالمقابل فان امتلاك القائد للثروة جاء بمرتبة اقل قياساً بالمتغيرات الاساس الاخرى مما يعني ان عملية تحريك الثروة لصالح التوجهات المنظمة قد لا تحظى بالاهتمام الفعال من قبل القائد في جميع المواقف لأمر قد يحددها القائد بذاته وتكون خارجة عن نطاق التقدير الذاتي للعاملين.

الجدول (٥): الأهمية الترتيبية لمتغيرات الاساس لمكانة القائد غير الرسمية

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة	معامل الاختلاف	الرتب
1	3.736	1.322	74.72	35.39	الثاني
2	3.788	1.528	75.76	40.34	الأول
3	3.658	0.842	73.16	23.02	الثالث
4	3.418	1.062	68.36	31.07	الرابع
	3.65	1.19	73.00	32.46	مكانة القائد غير الرسمية ومتغيراتها الأساس

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS.  
ثانياً. وصف انواع اساليب التأثير في العاملين وتشخيصها: تعرض الجداول (6-10) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة ومعامل الاختلاف لأنواع اساليب التأثير في العاملين من خلال اجابات المبحوثين (افراد العينة) عن الفقرات المعبرة عنها علماً ان هذه الاساليب المعتمدة في ظل الدراسة الحالية تحددت بـ (الاطراء، الاقناع العقلاني، المناشدة الروحية، المناشدة الشخصية، الشرعية) وفيما يلي توضيحاً لها:  
١. الاطراء: يتضمن هذا النوع من اساليب التأثير مجموعة من الفقرات الفرعية التي تمثلت بـ (x21, x22, x23, x24, x25) وقد كان معدل الاتفاق العام لإجابات المبحوثين ما نسبته (58.6) مقابل (10) (لا اتفق، لا اتفق بشدة) وكان ذلك بوسط حسابي (3.614) وانحراف معياري (0.85) ونسبة استجابة (72.28) ومعامل اختلاف (23.52) مما يدل على ان القائد في المنظمة المبحوثة يعتمد الى مدح العاملين مع مراعاة المزاج النفسي وتأمين الاثارة الايجابية لهم والكشف عن مبررات اختيار العاملين لأداء بعض المهمات مقترناً ذلك بانتهازه الفرص لتكليف العاملين بأعباء اضافية تفوق قدراتهم وبما يمهد السبيل للقائد لإحداث حالة من التأثير في العاملين، اي ان الاطراء على العاملين يشكل مدخلاً للتأثير فيهم وبالتالي تحريك القدرات الكامنة لديهم لصالح العمل.

الجدول (٦): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة ومعامل الاختلاف لأسلوب الإطراء على مستوى المنظمة المبحوثة

معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
24.79	72.60	0.90	3.63	0	0	11	11	32	32	40	40	17	17	X21
22.07	71.60	0.79	3.58	0	0	7	7	40	40	41	41	12	12	X22
19.43	77.20	0.75	3.86	1	1	4	4	18	18	62	62	15	15	X23
22.97	74.00	0.85	3.70	1	1	6	6	31	31	46	46	16	16	X24
29.09	66.00	0.96	3.30	3	3	17	17	36	36	35	35	9	9	X25
23.52	72.28	0.85	3.614	1	9			31.4	44.8		13.8			الإطراء
				10						58.6				المعدل الكلي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS.

٢. **الاقناع العقلاني:** يتضمن هذا النوع من اساليب التأثير مجموعة من الفقرات الفرعية التي تمثلت بـ (x26, x27, x28, x29, x30) وقد تركزت اجابات المبحوثين حول تلك الفقرات وبدرجة (اتفق، اتفق بشدة) اذ بلغ معدل الاتفاق العام لإجابات المبحوثين (62.75) مقابل (لا اتفق، لا اتفق بشدة) ونسبة (4.4) وبوسط حسابي (3.702) وانحراف معياري (0.79) علما ان نسبة الاستجابة بلغت (74.04) ومعامل الاختلاف (21.34) وتكاد مثل هذه النسب تجلي للباحثين ان القائد يقوم بمناقشة العاملين في اطار الادلة الواقعية، كما انه يكشف عن اوجه استفادة العاملين من تلبية طلباته على اعتبار ان هذه الطلبات تسهم في معالجة المشكلات، مقترناً كل ذلك بميل القائد الى التعامل مع العاملين ممن يتأثرون بالأفكار باعتبار ان هذه الافكار تمثل مواطن للابتكار والتجديد.

الجدول (٧): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة ومعامل الاختلاف لأسلوب الاقناع العقلاني على مستوى المنظمة المبحوثة

معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		الاقناع العقلاني
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
20.16	75.40	0.76	3.77	0	0	3	3	34	34	46	46	17	17	X26
20.77	73.20	0.76	3.66	0	0	5	5	36	36	47	47	12	12	X27
19.52	74.80	0.73	3.74	0	0	3	3	34	34	49	49	14	14	X28
21.66	74.80	0.81	3.74	1	1	5	5	28	28	51	51	15	15	X29
24.72	72.00	0.89	3.60	1	1	11	11	28	28	47	47	13	13	X30
21.34	74.04	0.79	3.702	0.4	4			33	48.25		14.5			المعدل الكلي
				4.4						62.75				

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS.

٣. **المناشدة الروحية:** يتجلى محتوى هذا النوع من اساليب التأثير في مجموعة من الفقرات الفرعية (x31, x32, x33, x34, x35) وقد جاء معدل الاتفاق العام لإجابات المبحوثين (اتفق بشدة، اتفق) بنسبة (57.4) وبالمقابل نجد ان المعدل العام لـ (لا اتفق، لا اتفق بشدة) كانت نسبته (4) بوسط حسابي (3.692) وانحراف (0.78). علما ان نسبة الاستجابة بلغت (73.84) ومعامل الاختلاف (21.13) وقد تبين ان معدل الاتفاق العام يفوق المعدل العام لـ (لا اتفق، لا اتفق بشدة)

مما يفسر للباحثين قيام القائد في المنظمة المبحوثة بتنمية مشاعر العاملين في ظل القيم فضلاً عن انه أكثر تفاؤلاً الى حد تحريكه للجوانب الروحية لدى العاملين عبر الاتصالات المكتوبة لتنمية التوجهات الايجابية مما يعني ان المناشدة الروحية للعاملين تمثل أحد السبل الكفيلة للتأثير فيهم من قبل القائد على مستوى المنظمة المبحوثة.

الجدول (٨): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة ومعامل الاختلاف لأسلوب المناشدة الروحية على مستوى المنظمة المبحوثة

معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		المناشدة الروحية
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
22.56	71.80	0.81	3.59	0	0	6	6	43	43	37	37	14	14	X31
23.56	73.00	0.86	3.65	0	0	7	7	39	39	36	36	18	18	X32
20.27	75.00	0.76	3.75	0	0	1	1	41	41	40	40	18	18	X33
20.27	73.00	0.74	3.65	0	0	4	4	39	39	45	45	12	12	X44
19.11	76.40	0.73	3.82	0	0	2	2	31	31	50	50	17	17	X35
21.13	73.84	0.78	3.692	0		4		38.6		41.6		15.8		
				4						57.4				المعدل الكلي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS.

٤. المناشدة الشخصية: يغطي هذا النوع من اساليب التأثير في العاملين مجموعة من الفقرات الفرعية (x36, x37, x38, x39) وقد جاء معدل الاتفاق العام لإجابات المبحوثين بنسبة (54.25) مقابل معدل (لا اتفق، لا اتفق بشدة) وبنسبة (10) وكان ذلك بوسط حسابي قيمته (3.5275) وانحراف معياري (0.800)، علماً ان نسبة الاستجابة بلغت (70.55) ومعامل الاختلاف (22.68)، وكادت ان تكون هذه النسب متباينة علماً ان القيمة الاكبر كانت لمعدل الاتفاق العام، اي ان القائد يشعر العاملين بأهمية تعاطفهم معه فضلاً عن محاولة اقامة روابط الصداقة الى حد الاعتماد عليهم بقصد تمرير طلباته وهنا اشارة الى ان المناشدة الشخصية للقائد تأخذ حيزاً مقبولاً في مجال التأثير في العاملين على مستوى المنظمة المبحوثة انطلاقاً من فكرة مفادها من يناشدي ذاتياً يمكنه ان يحرك كل ما هو كامن لدي على اعتبار ان المناشدة الشخصية اشبه بدعوة لأثارة القدرات وقرار عامل التفاعلات في ميدان العمل.

الجدول (٩): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة ومعامل الاختلاف لأسلوب المناشدة الشخصية على مستوى المنظمة المبحوثة

معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		المناشدة الشخصية
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
26.63	67.60	0.90	3.38	2	2	14	14	36	36	40	40	8	8	X36
20.75	69.40	0.72	3.47	0	0	8	8	42	42	45	45	5	5	X37
20.38	73.60	0.75	3.68	0	0	5	5	34	34	49	49	12	12	X38
23.18	71.60	0.83	3.58	0	0	11	11	31	31	47	47	11	11	X39
22.68	70.55	0.800	3.5275	0.5		9.5		35.75		45.25		9		
				10						54.25				المعدل الكلي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS.

٥. الشرعية: يحتضن هذا النوع من اساليب التأثير مجموعة من الفقرات الفرعية متمثلة بـ (x40, x41, x42, x43) وقد جاء معدل الاتفاق العام لإجابات المبحوثين بشأن هذه الفقرات الفرعية ما نسبته (63,25) مقابل معدل (لا اتفق، لا اتفق بشدة) بنسبة (7.75) وبوسط حسابي قيمته (3.705) وانحراف (0.82) ونسبة استجابة (74.1) ومعامل اختلاف (22.13) فضلاً عن ذلك فان حالة التفاوت في اجابات المبحوثين جاءت بنسب متباينة، علما ان النسبة الاكبر كانت باتجاه ايجابي مما يدل على سعي القائد لتوظيف كل ما لديه لتأمين الاستجابة للعاملين فضلاً عن اعتماده الوثائق الرسمية في اضاء جانباً من الشرعية على طلباته مع استحضار سلطته الرسمية في ميدان العمل مما يوفر دلالات واضحة للباحثين تتمثل في ان اسلوب الشرعية كان مستحضراً لدى القادة على مستوى المنظمة المبحوثة.

الجدول (١٠): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة ومعامل الاختلاف لأسلوب الشرعية على مستوى المنظمة المبحوثة

الشرعية	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة	معامل الاختلاف
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
X40	19	19	46	46	34	34	1	1	0	0	3.83	0.74	76.60	19.32
X41	17	17	42	42	34	34	7	7	0	0	3.69	0.84	73.80	22.76
X42	10	10	42	42	33	33	14	14	1	1	3.46	0.89	69.20	25.72
X43	16	16	61	61	15	15	7	7	1	1	3.84	0.81	76.80	21.09
									0.5	7.25	3.705	0.82	74.1	22.13
المعدل									7.75					

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS. وفيما تقدم اشارة واضحة لتحقيق الفرضية الثانية للدراسة والتي نصت على ان ممارسة القائد لنوع محدد من اساليب التأثير في العاملين على مستوى المنظمة المبحوثة يعتمد على اجابات المبحوثين عن الفقرات المفسرة لكل اسلوب. ولبيان الاهمية الترتيبية لأنواع اساليب التأثير في العاملين فقد تبين للباحثين من معطيات الجدول (١١) ان الشرعية قد احتلت المقام الاول وبنسبة استجابة (74.1) ومعامل اختلاف (22.13) ثم يليها الاقناع العقلاني بالمرحلة الثانية وبنسبة استجابة (74.04) ومعامل اختلاف (21.34) ثم تأخذ المناشدة الروحية المرتبة الثالثة وبنسبة استجابة (73.84) ومعامل اختلاف (21.13) ثم يليها الاطراء لينال ما نسبته (72.28) ومعامل اختلاف (23.52) واخيراً جاءت المناشدة الشخصية وبنسبة استجابة (70.55) ومعامل اختلاف (22.68) الامر الذي يوفر للباحثين منطلقات عديدة منها ان الشرعية تحتل الصدارة في انواع اساليب التأثير في العاملين مقترنا بالاقناع العقلاني الذي اسهم في فرض حالات التأثير في العاملين امتدادا الى الانواع الاخرى، علما ان المناشدة الشخصية كانت الاقل نسبة في الاستجابة. ويمكن تبرير الاهمية الترتيبية لأنواع اساليب التأثير في العاملين على مستوى المنظمة المبحوثة في القول بان العاملين يركزون على الشرعية ويعدونها الاسلوب الانسب للتأثير فيهم كونها تقوم على الجوانب الرسمية وتجلي الفعل الاجرائي في العمل ثم يبرز دور الاقناع العقلاني كأحد انواع اساليب التأثير ليكشف عن ضرورة اعتماد القائد لأسلوب الاقناع عند التعامل مع العاملين وعبر منحنيات المناشدة الروحية لهم ومحاولات الاطراء عليهم.



الجدول (١١): الأهمية الترتيبية لأنواع أساليب التأثير في العاملين

الرتب	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أنواع أساليب التأثير	ت
الرابع	23.52	72.28	0.85	3.614	الإطراء	1
الثاني	21.34	74.04	0.79	3.702	الإقناع العقلاني	2
الثالث	21.13	73.84	0.78	3.692	المناشدة الروحية	3
الخامس	22.68	70.55	0.8	3.528	المناشدة الشخصية	4
الأول	22.13	74.1	0.82	3.705	الشرعية	5
	22.16	72.96	0.81	3.65	المعدل العام لأساليب التأثير	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS.

### المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

يركز هذا المبحث على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية وبما يكشف عن علاقات الارتباط والاثربين متغيراتها على مستوى المنظمة المبحوثة وهذا ما تأطر في الآتي:  
أولاً: علاقات الارتباط

١. علاقة الارتباط بين مكانة القائد غير الرسمية وبين اساليب التأثير في العاملين: اشترت نتائج الدراسة الميدانية في الجدول (١٢) وجود علاقة ارتباط بين مكانة القائد غير الرسمية وبين اساليب التأثير وجاءت هذه العلاقة بقيمة معامل ارتباط نسبته (0.743) عند مستوى معنوية (0.05) الامر الذي يفسر للباحثين ان المتغيرات الاساس لمكانة القائد غير الرسمية للقائد تمارس فعلها على اساليب التأثير في العاملين عبر حالات الاعجاب الشخصي وتنوع المد العلاقاتي والتواصل مع اصحاب النفوذ وامتلاك الثروة مجتمعة ضمن نطاق مكانة القائد غير الرسمية وهذا يعني وجود توجه فعلي لإبراز الجوانب غير الرسمية في العمل حسب معطيات الدراسة الحالية وبذلك تحققت فرضية الدراسة الثالثة التي نصت على وجود علاقة ارتباط بين مكانة القائد غير الرسمية وبين اساليب التأثير في العاملين على مستوى المنظمة المبحوثة.

الجدول (١٢): علاقة الارتباط بين مكانة القائد غير الرسمية وأساليب التأثير في العاملين

مكانة القائد غير الرسمية	المتغير المستقل المتغير المعتمد
0.743	اساليب التأثير في العاملين

$P \leq 0.05^*$        $n=100$

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليلي الاحصائي SPSS.

٢. علاقة الارتباط بين المتغيرات الاساس لمكانة القائد غير الرسمية وبين اساليب التأثير في العاملين على مستوى المنظمة المبحوثة: تبين للباحثين من خلال معطيات الجدول (١٣) ان المتغيرات الاساس لمكانة القائد غير الرسمية لها ارتباط مع اساليب التأثير وقيم معامل ارتباط بلغت اقصاها (0.692) مع تنوع المد العلاقاتي ثم التواصل مع اصحاب النفوذ بقيمة معامل ارتباط نسبته (0.657) ثم متغير امتلاك الثروة اذ جاء بقيمة معامل ارتباط نسبته (0.602) وتلاها متغير الاعجاب الشخصي بقيمة معامل ارتباط نسبته (0.585) وكان ذلك عند مستوى معنوية (0.05) وبذلك تحققت الفرضية الرابعة للدراسة والتي نصت على: وجود علاقة ارتباط بين المتغيرات الاساس لمكانة القائد غير الرسمية وبين اساليب التأثير في العاملين على مستوى المنظمة المبحوثة.

الجدول (١٣): علاقة الارتباط بين متغيرات الأساس لمكانة القائد الرسمية وغير الرسمية وبين أساليب التأثير في العاملين

المتغيرات الأساس لمكانة القائد غير الرسمية				المتغير المستقل
امتلاك الثروة	التواصل مع أصحاب النفوذ	تنوع المد العلاقاتي	الإعجاب الشخصي	المتغير المعتمد
0.602*	0.657*	0.692*	0.585*	أساليب التأثير في العاملين

$P \leq 0.05^*$  n=100

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليلي الاحصائي SPSS. ٣. علاقة الارتباط بين كل نوع من انواع اساليب التأثير في العاملين وبين مكانة القائد غير الرسمية على مستوى المنظمة المبحوثة: يتضح لنا من معطيات الجدول (١٤) وجود علاقة ارتباط بين اساليب التأثير (الاطراء، الاقناع العقلائي، المناشدة الروحية، المناشدة الشخصية، الشرعية) وبين مكانة القائد غير الرسمية فقد كان لأسلوب المناشدة الروحية اكبر اسهام بقيمة ارتباط نسبته (0.776) ثم يليه الاطراء كأسلوب تأثيري ليرتبط مع المكانة غير الرسمية بقيمة (0.705) ثم الاقناع العقلائي ليرتبط بقيمة (0.780) وبالمقابل فإن لأسلوب الشرعية قيمة ارتباط نسبته (0.517) وقد كان اسلوب المناشدة الشخصية اقل ارتباطاً مع المكانة غير الرسمية وبقيمة (0.403) مما يؤشر للباحثين ان اساليب التأثير تترك ارتباطات مع مكانة القائد غير الرسمية. وتكاد هذه تجلي حقيقة تتمثل بأهمية الانشطة والفعاليات غير الرسمية على مستوى المنظمة المبحوثة وبذلك تم تحقيق الفرضية الخامسة للدراسة والتي نصت على: وجود علاقة ارتباط بين كل نوع من اساليب التأثير وبين مكانة القائد غير الرسمية.

الجدول (١٤): علاقة الارتباط بين كل نوع من انواع أساليب التأثير في العاملين ومكانة القائد الرسمية وغير الرسمية على مستوى المنظمة المبحوثة

أساليب التأثير في العاملين					مكانة القائد
الشرعية	المناشدة الشخصية	المناشدة الروحية	الإقناع العقلائي	الإطراء	
0.517*	0.403*	0.776*	0.687*	0.705*	غير الرسمية

\* وجود ارتباط معنوي عند مستوى احتمال 0.05.

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليلي الاحصائي SPSS.

### المبحث الخامس: (الاستنتاجات والتوصيات)

١. توافر المتغيرات الأساس لمكانة القائد غير الرسمية على مستوى المنظمة المبحوثة وضمن حدود محصورة بين المقبول الى المتوسط.
٢. وجود تباين واضح بشأن تحقق المتغيرات الأساس لمكانة القائد غير الرسمية على مستوى المنظمة المبحوثة مما يؤشر المستوى الترتيبي لها.
٣. اعتماد القيادات الادارية على مستوى المنظمة المبحوثة الاساليب التأثيرية في العاملين والتي تمحورت في (الاطراء، الاقناع العقلائي، المناشدة الروحية، المناشدة الشخصية، الشرعية)

٤. وجود تدرج واضح بشأن الاهمية الترتيبية لأساليب التأثير وقد برزت الشرعية كأسلوب تأثيري أكثر فعلا على مستوى المنظمة المبحوثة.

٥. اكدت نتائج الدراسة الميدانية ان هناك حالة من الارتباط قائمة بين (مكانة القائد غير الرسمية وبين اساليب التأثير في العاملين) على مستوى المنظمة المبحوثة، الامر الذي يوفر للباحثين منطلقاً للقول بأن اساليب التأثير في العاملين تخضع لمكانة القائد بمجالها غير الرسمي.

**ثانياً. التوصيات:** بناءً على ما ورد من استنتاجات فقد تقدم الباحثان بمجموعة من التوصيات يمكن اجمالها بالآتي:

١. ضرورة التوسع الجاد في تأشير المتغيرات المفسرة لمكانة القائد غير الرسمية على مستوى المنظمات وبما يسهم في اثرائها وتأمين اطر فكرية ناضجة يمكن للقيادات الادارية للاستفادة منها.
٢. العمل على تأمين فكرة ترسيخ المعايير الفعلية للقيادات على مستوى المنظمة المبحوثة وبما يمهدها السبيل لاكتشاف متغيرات اخرى قد لا تجول في ذهن الباحثان مما يشكل اضافة جادة نابعة من الميدان دون الاكتفاء بالأطر النظرية التي اجاد بها الباحثون في هذا المجال.
٣. العمل على اثراء الاساليب التأثيرية التي يعتمدها القائد في ميدان العمل على مستوى المنظمة المبحوثة وبما يؤثر اهمية هذه الاساليب وبالتالي تنوعها وعددها منطلقات فاعلة للتأثير الفعلي وصولاً الى تحديد مستوى ردود فعل العاملين بشأنها.

#### المصادر

#### اولاً. المصادر العربية:

١. أحمد، ابتسام سعيد، (٢٠١٧)، القوة التنظيمية لمعلمات رياض الاطفال، مجلة البحوث التربوية والنفسية، المجلد (١٤)، العدد ٥٥، ٥١٧-٥٤٣.
٢. ابو حويج، مروان، (٢٠٠٣)، المدخل إلى علم النفس العام، ط١، دار اليازوري، الاردن.
٣. ادريس، ثابت عبدالرحمن، (٢٠٠٠)، التفاوض مهارات واستراتيجيات، مطبعة الولاء الحديثة، القاهرة.
٤. البعلبكي، رمزي منير، منير (٢٠٠٩)، المورد الحديث قاموس انكليزي-عربي، دار العلم للملايين، لبنان، الطبعة الثانية.
٥. الحسن، احسان محمد، (١٩٨٤)، علم الاجتماع السياسي، مطبعة الجامعة، الموصل.
٦. العنزي، سعد علي حمود، (٢٠١٦)، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد.
٧. النوفل، سلطان أحمد خليف ومحمد، احمد سليمان، (٢٠٢٠)، ومضة فكرية في عالم الادارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
٨. النوفل، سلطان أحمد خليف، (٢٠٢١)، الادارة بالتودد مدخل سلوكي، دار الحامد، الاردن.
٩. النائب، احسان عبدالهادي، (٢٠١٧)، مفهوم السلطة وشرعيتها: اشكالية المعنى والدلالة، قسم العلوم السياسية، كلية القانون والسياسية، جامعة السليمانية.
١٠. الطائي، سعد خليل ابراهيم، (٢٠١٠)، أثر خصائص القيادة التحويلية في مجالات التغيير التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الاكاديمية في جامعة تكريت، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت.
١١. القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠٨)، نظرية المنظمة والتنظيم، ط٤، دار وائل، عمان، الاردن.

١٢. بدر، فاطمة والصباح، معاذ، (٢٠٢٠)، نظرية المنظمة، الجامعة الافتراضية السورية، سورية.
١٣. جراي، (١٩٨٨)، الاشراف مدخل علم السلوك التنظيمي لإدارة الناس، ترجمة عبداللطيف، معهد الادارة العلمي، الرياض.
١٤. جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت، (٢٠٠٩)، ادارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة د. رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، السعودية.
١٥. جلاب، إحسان دهش، (٢٠١١)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء، عمان.
١٦. جلاب، إحسان دهش والحسين، كمال كاظم طاهر، (٢٠١٣)، إدارة التمكين والاندماج، دار الصفاء، الاردن.
١٧. روبرت جي، لي، سارة. ان. كينج، (٢٠٠٤)، اكتشف القائد في ذاتك، ط١، دار العبيكان، الرياض.
١٨. روشيه، جي، (١٩٨١)، علم الاجتماع الأمريكي، ترجمة محمد الجوهري واحمد زايد، دار المعارف، القاهرة.
١٩. عبد الناصر، جرادات والشامي، لبنان هاتف، (٢٠١٠)، مقدمة في العلاقات العامة، دار اليازوري، عمان.
٢٠. نجم، عبود نجم، (٢٠١٢)، القيادة وادارة الابتكار، دار صفاء، عمان.

#### ثانياً. المصادر الاجنبية:

1. Lian, Lee Kim, and Low Guan Tui., (2012), Leadership styles and organizational citizenship behavior: The mediating effect of subordinate's competence and downward influence tactics, Journal of Applied Business and Economics, 13(2), 59-96
2. McCan, J., & Kohntopp, T., (2017), Developing a sustainable environment for workplace diversity, International Journal of Sustainable strategic Management, Vol. (5) No. (4), (361).
3. Özkan, H., & Yasin, A. V. A. N., (2021), Determining the Relationship Between Influence Tactics Used by School Principals and Leader-Member Exchange, OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 17 (38), 4903-4927.
4. Black, S., (1972), the role of public relations in management, Pitman Publishing, Lonod.
5. Holmes, Janet, (1988), Compliment and compliment responses in New Zealand English, Anthropological Linguistics 28.