

موضوعات إدارية معاصرة . محاضرة [3]

الموضوع الثالث: القيم التنظيمية.

- ❖ تعريف القيم وأهميتها.
- ❖ العلاقة بين القيم والاتجاهات والسلوك.
- ❖ تقسيمات القيم.
- ❖ الآثار السلبية المترتبة على عدم الإلتزام بالقيم.
- ❖ التوافق في القيم.

تعريف القيم وأهميتها:

القيم هي المرشد الأساسي في توجيه اتخاذ القرارات والتصرفات الأخرى، وهي التي تحدد إطاراً عاماً للممارسات الضرورية المرغوبة، حيث تؤدي الوظائف التالية:

- تحديد بدائل التصرف الممكنة.
- تقييم بدائل التصرف.
- التصرف وفقاً لتوجيه قيم معين.
- تحديد ردود الفعل الفردية تجاه ما تم اتخاذه من تصرفات.

كما تعمل القيم على:

- التأثير في توقعات الافراد وانماط سلوكهم تجاه المواقف المختلفة.
- التأثير بدرجات مختلفة على ميكانيزم التوافق بين اعضاء الجماعة.
- المساعدة في تحديد وفهم الدوافع الحقيقية وراء كل تصرف يقوم به الفرد والجماعة.
- تشكيل هيكل ثقافة الجماعة وانماط السلوك الثقافي التي تميزها.
- تحقيق التكامل والانسجام بين اهداف ومعايير كل من الافراد والجماعات.

والخلاصة ان القيم تمثل:

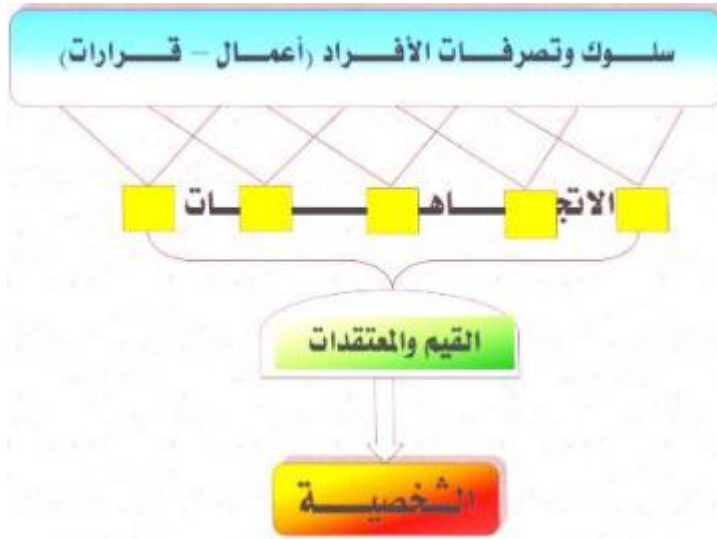
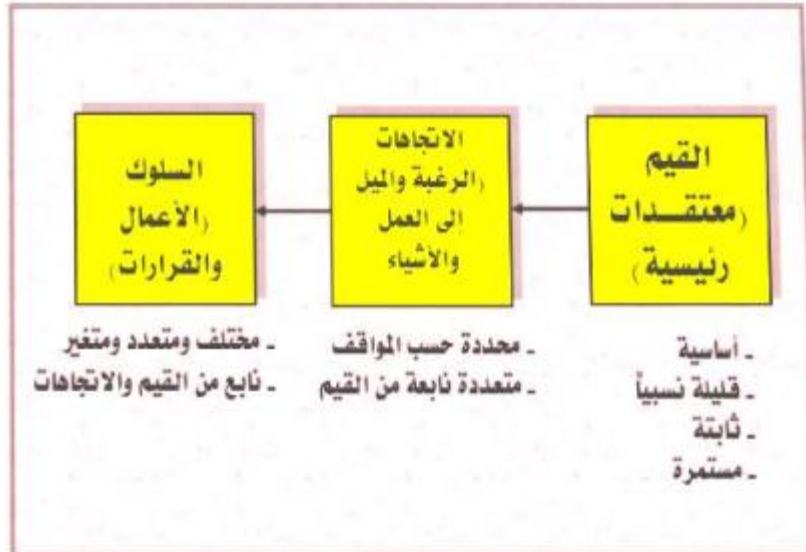
تصوراً يميز الفرد او الجماعة ويحدد ماهو مرغوب ، ويؤثر في اختيار الطرق والاساليب والوسائل والاهداف الخاصة بالتصرف، وفكرة المرغوب فيه تحدها ثقافة الفرد والجماعة التي تعتبر حجر الزاوية في مفهوم القيم.

اهمية القيم:

- تحدد ما يمكن اعتباره صحيحاً ومقبولاً واخلاقياً.
- تساعد في تقويم مختلف انواع السلوك والتصرفات الفردية.
- تلعب دوراً مؤثراً في تحديد نوعية الافراد الذين يتوافق الفرد معهم.
- تحدد اتجاهات الافراد فيما يتعلق بمختلف النواحي الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.

اهمية القيم للمديرين ومتخذى القرارات:

- تؤثر في ادراك وتوقع المدير للمشاكل الحالية والمستقبلية.
- تؤثر على انماط القرارات الشخصية والتنظيمية وحلول المشكلات.
- تحديد اسلوب تعامل المديرين مع الافراد الجماعات داخل وخارج المنظمة.
- تؤثر على تحديد معاني الانجاز والنجاح الفردي والتنظيمي.
- تضع حدود معينة للسلوك الاخلاقي وغير الاخلاقي.
- تؤثر على مدى قبول المدير واستيعابه الضغوط من داخل وخارج المنظمة.
- تؤثر في تحديد الاهداف الفردية والتنظيمية وأولويات تحقيقها.

جذور شجرة القيم وفروعها.العلاقة بين القيم والاتجاهات والسلوك

الخصائص التي تحدد الفروق بين القيم والاتجاهات.

الخاصية	القيم	الاتجاهات
الموافقة الاجتماعية	قد تتطلب موافقة إجتماعية لإقرارها فهي تعبير عن فعل إجتماعي	قد لا يحتاج لموافقة إجتماعية فهي مجرد ميل لفعل مرغوب حول موضوع معين
درجة الوعي	تمثل وعياً إجتماعياً لمعتقداتها حيث تحدد الأحكام والمبادئ والمعايير المتصلة بنشاط وتفاعل الجماعة وبالتالي فهي معيارية	تمثل وعياً فردياً لمعتقداتها حيث تحدد نشاطه الواقعي أو المحتمل وبالتالي فهي غير معيارية ولا تصلح كأحكام نهائية
درجة التجريد	أكثر تجريداً وأكثر رمزية	أقل تجريداً
الثبات	أكثر ثباتاً فهي تتغير ببطء.	أقل ثباتاً فهي أسهل تغييراً
التكوين	تتكون ببطء ، لحاجتها لاتجاهات وخبرات ومعارف.	تتكون بسرعة فهي لا تحتاج لخبرات كثيرة.
درجة العمومية	لها صفة العمومية . فهي تعبر عن أحكام عامة تعتمد على مجموعة من الاتجاهات	تعبر عن موقف أو موضوع واحد أو عدد قليل من المواقف.

تقسيمات القيم:أ. تقسيم القيم بحسب مثاليتها وواقعيتها :

● اتجاهات اهتمت بمثالية القيم :

وتقوم هذه الاتجاهات على اساس ان القيم معتقدات أزلية رئيسية ثابتة وغير قابلة للتعديل مع اختلاف الزمان والمكان والاشياء، ولهذا فالقيم هنا مطلقة ومجردة لا ترتبط بتجارب او خبرات سابقة وإنما تتميز بالسمو والرفعة والمثالية والمعنوية.

● اتجاهات اهتمت بواقعية القيم :

وتتأسس هذه الاتجاهات على فكرة مؤداها ان القيم حقيقة موجودة في الواقع المادي وليست مجرد معنويات ومثاليات ، ولهذا يمكن تحديد القيم من خلال التحليل العلمي والعقلي . وبالتالي فإن القيم هنا تهتم بالجوانب الاجتماعية بهدف تحقيق سعادة ومنفعة الانسان وتحفيزه على العمل والانتاج وتحقيق الذات.

● اتجاهات اهتمت بنسبية القيم :

وتبني هذه الاتجاهات على اساس عدم وجود قيم اخلاقية مطلقة اذاً إن القيم قابلة للتغيير والنظر إليها نسبية تختلف من فرد لآخر، ومن موقف لآخر ومن مكان لآخر ، ومن زمان لآخر ، ومن مهنة لأخرى ... وهكذا .

ب - تقسيم القيم بحسب انماط الشخصية والقيم المهنية (القيم الشخصية):

القيمة	الخصائص المميزة
القيم الاجتماعية	العلاقات بين الأشخاص، الحب، والإخاء، والانتماء.
القيم النظرية	الحقيقة والمعرفة والأفكار الرؤية المستقبلية.
القيم الاقتصادية	المجالات المادية والمالية والمنفعة.
القيم الجمالية	الجمال، الحق، العدل، الشكل والتناسق والجماليات.
القيم الدينية	المعتقدات والمبادئ الدينية الراسخة.
القيم السياسية	المركز والنفوذ والسلطة والسيطرة والمكانة.

● **القيم النظرية :**

اهتمام الفرد وميله الى اكتشاف الحقيقة ، والسعي لتكوين الاتجاه المعرفي ، والموازنة بين الاشياء على اساس ماهيتها ، والسعي وراء القوانين الحاكمة. النظرة الموضوعية النقدية ، المعرفة التنظيمية .

● **القيم الاقتصادية :**

اهتمام الفرد بكل ما هو مادي. والسعي للحصول على الثروة وزيادتها عن طريق الانتاج والتسويق واستهلاك البضائع واستثمار الاموال. يتميز الفرد بنظرة عملية وتقييم الاشياء والاشخاص تبعاً لمنفعتها.

● **القيم الجمالية :**

اهتمام الفرد وميله الى ما هو جميل من ناحية الشكل او التوافق، والنظر الى العالم نظره تقدير من ناحية التكوين والتنسيق والتوافق الشكلي ، ولا يعني هذا ان الذين يتميزون بهذه القيمة يكونون فنانين مبتكرين بل ان بعضهم لا يستطيعون الإبداع الفني.

● **القيم الاجتماعية :**

اهتمام الفرد وميله الى غيره من الناس فهو يحبهم ويميل الى مساعدتهم ، ويجد في ذلك اشباعاً له ، ويتسم الافراد الذين يتميزون بتلك القيم بالعطف والحنان والايثار وخدمة الغير.

● **القيم السياسية :**

اهتمام الفرد وميله للحصول على القوة والنفوذ ، والسيطرة والتحكم في الاشياء والاشخاص ، ولا يعني هذا ان الذين يتميزون بهذه القيمة يكونون من رجال السياسة فبعضهم قادة في نواحي الحياة المختلفة ، يتصفون بقدرتهم على توجيه غيرهم والتحكم في مصائرهم.

● **القيم الدينية :**

اهتمام الفرد وميله الى معرفة ما وراء العالم الظاهري ، فهو يرغب في معرفة اصل الانسان ومصيره ويرى ان هناك قوة تسيطر على العالم الذي يعيش فيه. وهو يحاول ان يصل نفسه بهذه القوة.

الآثار السلبية المترتبة على عدم الالتزام بالقيم :

- 1) قيام بعض القادة بدور السماسرة بين المنظمات التي يعملون بها وبين عملاء من خارجها .
- 2) التدخل بالوساطة او السلطة لضمان تعيين بعض الاصدقاء او الاقارب او المؤيدين.
- 3) الموافقة على اصدار العقود والتراخيص لأعمال تضر بالصالح العام او تلوث البيئة.
- 4) فرض الحماية او التستر على بعض الخارجين على القانون او المزاولين لأعمال منافية لقيم وتقاليد المجتمع.
- 5) ممارسة بعض العاملين لأنماط ضارة بالمجتمع وتخل بمبدأ تكافؤ الفرص بين المواطنين مثل الرشوة والمحسوبية.
- 6) ابتكار طرق واساليب ملتوية في الاستغلال وسوء استخدام السلطة والمركز الوظيفي.
- 7) زيادة ظاهرة طلب العمولات والبشيش من جانب بعض العاملين وارتفاع قيمتها بشكل ملحوظ بارتفاع المستوى الاداري.
- 8) لجوء بعض المسؤولين الى التهرب من المسؤولية عن بعض الاعمال.
- 9) استغلال المنصب والمركز الوظيفي في الإثراء غير المشروع.
- 10) سوء معاملة الجمهور من المتعاملين والتعالي عليهم.
- 11) اظهار فروض الطاعة والولاء من جانب بعض المرؤوسين لرؤسائهم حتى ولو تعارض ذلك مع صالح العمل.
- 12) الاعلان عن قيام مشروعات وهمية او احتيالية ثم يكتشف المتعاملون انهم ضحايا نصب واحتيال.
- 13) تهرب بعض اصحاب الأعمال من دفع حق الدولة من الضرائب المستحقة على نتائج اعمالهم او ابتكار اساليب ملتوية للغش والتزييف.
- 14) عدم مشاركة منظمات الأعمال في النهوض بالمجتمع والوفاء بمسؤولياتها تجاهه.

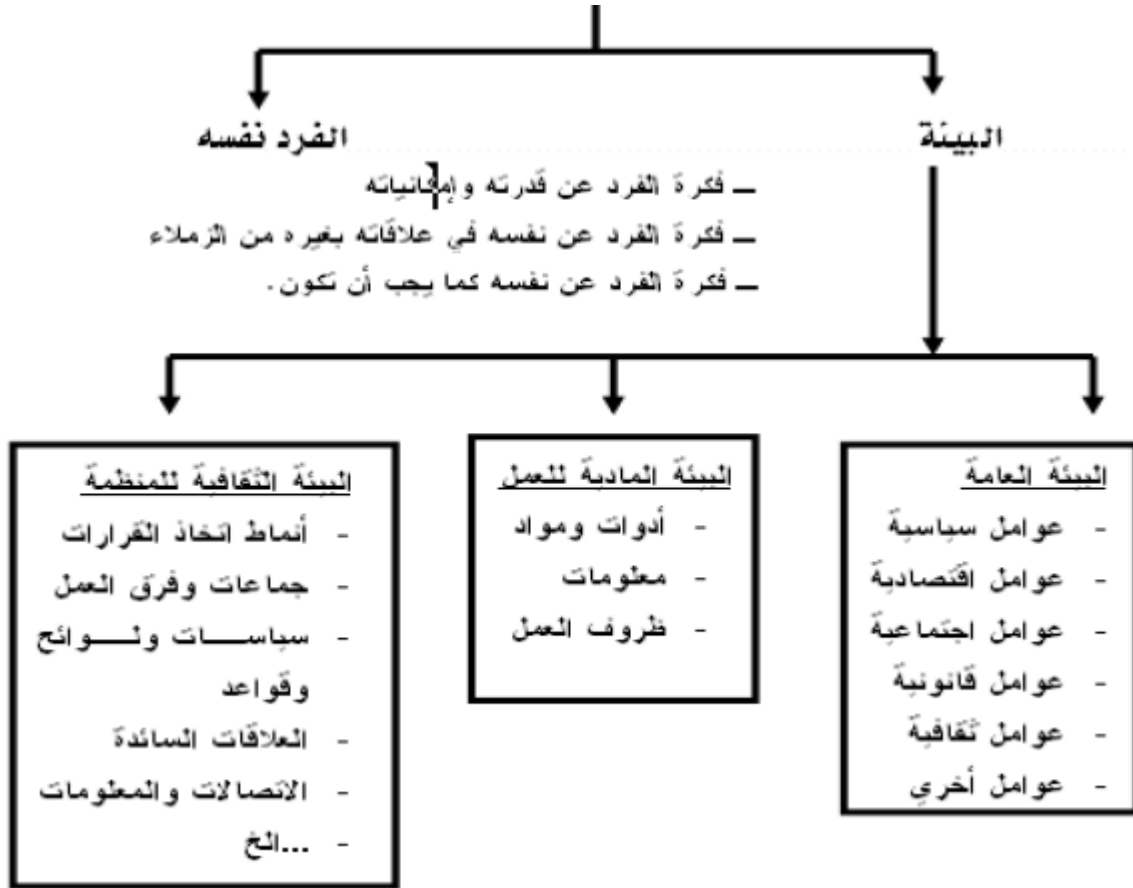
عزيزي الطالب يجب ان تعلم :

- ان هناك اتفاق بين العلماء والباحثين على ما للقيم من دور في تحقيق التوافق والتوازن الداخلي للفرد ، بالإضافة الى توافقه مع الجماعات المحيطة به ، والبيئة التي ينتمي اليها.
- امكانية التعرف على انماط القيم لدى الافراد من خلال تحديد ردود افعالهم تجاه مواقف محددة. وتلعب استقصاءات القيم دوراً هاماً في ذلك.
- تنظيم القيم في بناء هرمي. اي انها ليست ذات درجة واحدة من الأهمية. وتختلف هذه الأهمية النسبية من فرد لآخر طبقاً لإختلاف البيئة والخبرات المكتسبة والخصائص الشخصية.
- ان القيم موضوعات مرغوبة دائماً ، وهو ما يعني بأن اتخاذ السلوك لنمط معين بناء على توجيه قيمه محدد يجب ان يتم وفقاً لرغبة الفرد وإرادته دون ضغط او اذعان لأي مصدر خارجي.

التوافق في القيم:

هو درجة الأنساق او التماثل او التشابه بين قيم الأفراد داخل المنظمة خلال فترة زمنية محددة.

العوامل المؤثرة في توافق القيم



اهمية التوافق في القيم:

- تحقيق درجة عالية من الرضا عن العمل سواء تعلق هذا الرضا بخصائص العمل او بيئته.
- كلما زادت درجة التوافق بين قيم العاملين من جهة وبينهم وبين قيم المنظمة من جهة اخرى كلما زادت درجة ولائهم للمنظمة والتزامهم بسياساتها ونظم العمل بها.
- ان فعالية القيادة لها علاقة مباشرة بالقيم المتبادلة بين القائد وتابعيه.
- ان فعالية مجموعات وفر العمل وفعالية التنسيق فيما بينها يرتبط بتوافق القيم بين اعضاء المجموعات والفرق.
- يشتد الصراع بين الافراد والجماعات ويصعب ايجاد حلول له عندما تباين انماط القيم بينهم.
- تزداد فعالية البرامج التدريبية في تحقيق اهدافها عندما تتوافق قيم المدربين والمتدربين.
- ان تضارب القيم وعد تجانسها واختلاف توجهاتها قد يؤدي بالمنظمة الى التفكك والانهيار.
- يساعد توافق القيم على زيادة كفاءة عملية اتخاذ القرارات والاتصالات وتبادل المعلومات .
- يساعد توافق القيم على تخفيض معدلات ترك العمل والمحافظة على الادوات والمعدات .
- يساعد على زيادة الكفاءة في العمل ورفع معدلات الأداء.
- المساعدة في تصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية.

الاستراتيجيات التنظيمية لتحقيق التوافق في القيم:**1- وضع قائمة واضحة بقيم المنظمة والمحافظة على استمرارها**

➤ تعتبر الادارة العليا مسئولة عن تحديد القيم الاساسية للمنظمة. كل مدير او رئيس قسم مسئول عن المحافظة على تلك القيم بارسائها لدى تابعيه عن طريق:

- القدوة.
- سياسات واجراءات العمل المدعمة للقيم.
- الاقناع.
- الاجبار.

➤ وقائمة قيم المنظمة يجب ان يراعي فيها ما يلي:

- ان تكون مناسبة لطبيعة نشاط المنظمة.
- ان تكون القيم التي تشملها القائمة محددة بدقة ووضوح.
- ان تحوز رضا وقبول جميع اعضاء المنظمة وكافة مستوياتها.
- ان تتكون من مجموعة متجانسة من القيم.

➤ وللمحافظة على القيم واستمرارها يجب مراعاة ما يلي:

- تعريف العاملين بالمنظمة بها وبما هو مطلوب منهم للمحافظة عليها.
- نقل قيم المنظمة للاعضاء الجدد وضمان استيعابهم الجيد لها.
- دعم وتجديد الهيكل التنظيمي والوظائف بما يدعم القيم القائمة ويساعد في المحافظة عليها.

2- ان يكون توافق القيم احد المسئوليات الهامة لادارة الموارد البشرية:

➤ حيث تعتبر تلك الادارة مسئولية عن زيادة التوافق بين خصائص الفرد ومواصفات الوظيفة من خلال الانشطة التالية:

- الاختيار والتعيين.
- التدريب والتطوير.
- التقييم ونظم المكافآت.
- تصميم الوظائف والاعمال.

3- تكامل حاجات الرؤساء والمرؤوسين:

➤ حاجات المرؤوسين من الرؤساء تنقسم الى نوعين:

(1) احتياجات وظيفية :

وتتمثل في تحديد ما ينجز من (الاهداف) وكيفية الانجاز (الانشطة)، وكيفية قياس مستوى الانجاز (التقييم والمعلومات المرتدة) علاوة على توفير الموارد اللازمة للعمل.

(2) الاحتياجات الشخصية :

وهذه الاحتياجات تعتبر متبادلة للرؤساء واحتياجاتهم من المرؤوسين ، وللمرؤوسين احتياجاتهم من الرؤساء، وتختلف هذه الاحتياجات المتبادلة باختلاف دورة حياة كل منهم بالمنظمة.

موضوعات إدارية معاصرة . محاضرة [4]

القوة التنظيمية

يهدف هذا الفصل الى تحديد مايلي:

- 1- مفهوم كل من القوة الشخصية والقوة الإدارية.
- 2- الفرق بين القوة وبعض المفاهيم الأخرى.
- 3- مصادر القوة الشخصية.
- 4- العوامل التي يتوقف عليها تأثير القوة.
- 5- مداخل القوة الإدارية.
- 6- مؤشرات القوة الشخصية والإدارية.
- 7- خطوات إدارة القوة.
- 8- قوة مشاركة المستويات الدنيا.
- 9- أسلوب تمكين العاملين (إعطاء قوة العاملين).

- تحوي المنظمات العديد من الافراد والجماعات المتباينة في قوتها ، وفي السنوات العشر الاخيرة ازداد اهتمام العلماء والباحثين وكذلك متخذي القرارات بمفاهيم القوة وطبيعة دورها في المنظمات .
- ولعل كثرة الكتابات وتعدد الآراء حول موضوع القوة انما يرجع الى غموض مفهومها وعدم القدرة - حتى الان - على تحديده تحديداً دقيقاً .
- علاوة على ما سبق فإن موضوع القوة يفرض نفسه على كل المستويات التنظيمية لأنه ظاهرة تعيشها كافة المنظمات وتحيط بها من كافة الاتجاهات لذلك فإن موضوع القوة يجب ان يحصل على مزيد من الاهتمام لإزالة ما يكتنفه من غموض .
- والقوة بالنسبة للعلوم الانسانية - ومنها علم الادارة - مثلها مثل الطاقة في العلوم الفيزيائية . واذا ما سلمنا بأن القوة منتشرة داخل المنظمات وانها قد تساعد او تعوق أداء بعض الأعمال او تحقيق بعض الاهداف .
- إلا اننا في حاجة الى التعرف على من يملك هذه القوة ، كما ان مجرد التساؤل على من يملك القوة دون السؤال عن الآليات التي تساعد على اكتسابها او استعمالها يعد غير كاف وغير منطقي من كافة الأوجه .
- وبداية يجب ان نلفت الانتباه الى ان هناك **مفهومين مختلفين للقوة** احدهما متعلق بالقوة الشخصية التي تركز على التأثير الشخصي والقوة الادارية التي تؤثر على العمليات والانشطة المرتبطة بالمنظمة . **فالقوة الشخصية** مملوكة بواسطة بعض الافراد ويستعملونها لتحقيق بعض حاجاتهم الشخصية .
- اما **القوة الادارية** فهي مملوكة بواسطة بعض الجماعات او الادارات او الاقسام داخل المنظمة وتستخدم لتحقيق بعض الاحتياجات التنظيمية لذلك فهي توجه مباشرة للتأثير على المنظمة .
- بينما **القوة الشخصية** لا تؤثر على المنظمة الا هامشياً او بطريقة غير مباشرة . بمعنى اخر فإن **القوة الشخصية** تؤثر بصفة خاصة على السلوك الانساني والعلاقات الشخصية بينما **القوة الادارية** تساعد في فهم كيفية اداء العمل بالمنظمة والتفاعلات والادارات والاقسام التابعة لها .

مفهوم القوة:

- التركيز على القوة الشخصية سوف يوضح فقط الوسائل والأدوات التي يعتمد عليها الافراد في العمل داخل المنظمة ، بينما نجد ان دراسة القوة على مستوى الإدارات يوضح لنا سبب قدرة بعض الإدارات او الاقسام في التأثير على اعمال المنظمة أكثر من غيرها من الإدارات او الاقسام الأخرى .

المفاهيم الشائعة للقوة الشخصية والإدارية لدى العديد من العلماء والباحثين

القوة الشخصية	القوة الإدارية
(1) تعريف Weber : هي احتمال قيام شخص ما داخل علاقة اجتماعية معينة بفرض إرادته على الآخرين رغم مقاومتهم، وذلك بغض النظر عن الأساس الذي يبني عليه هذا الاحتمال.	(1) تعريف Parsons: هي قدرة الوحدة أو القسم أو الإدارة داخل نظام معين على تحقيق مصالحها داخل هذا النظام، والتأثير على عملياته.
(2) تعريف Blau : هي قدرة شخص أو مجموعة من الأشخاص على فرض إرادتهم على الآخرين رغم مقاومتهم.	(2) تعريف Salanick and Pfeffer : هي قدرة من يملكها على تحقيق النتائج المرغوبة
(3) تعريف Dahl : هي قدرة الشخص (أ) على فرض إرادته على الشخص (ب) إلى المدى الذي يجعل (ب) يفعل شيء لا يرغب فيه.	(3) تعريف Kaplan: هي قدرة اداره معينه أو مجموعة من الأشخاص في التأثير على سلوك الآخرين للحصول على النتائج المرغوبة.
(4) تعريف Worng : هي قدرة شخص أو مجموعة من الأشخاص في التأثير على الآخرين لتحقيق نتائج مرغوبة.	(4) تعريف Russevl : هي قدرة القسم أو الإدارة على تحقيق نتائج معينة عن قصد
(5) تعريف French and Raven : هي قدرة شخص ما في مستوي (أ) في إجبار شخص آخر في مستوي (ب) على فعل أشياء لا يرغب فيها	

- وبإدئ ذي بدئ يجب ان نعرف ان القوة سواء الشخصية منها او الادارية يمكن ملاحظتها من خلال اتجاهين هما الاتجاه الرأسي و الاتجاه الافقي. ويأتي نتيجة ارتباط القوة بالهيكل التنظيمي وبصفة خاصة مبادئ التدرج الهرمي وتقسيم العمل وتسلسل الاوامر.
- فالقوة الرأسية مرتبطة بنظام السطة في المنظمة ، بينما تظهر القوة الافقية بوضوح في الحالات والمواقف الغامضة، وعندما تكون المسؤوليات غير محددة تحديداً دقيقاً.
- والقوة الرأسية من ناحية اخرى تعتمد على الوضع الوظيفي في الهرم التنظيمي حيث تختلف قوة الافراد او الجماعات باختلاف المركز الوظيفي والدرجة الوظيفية.
- فالافراد او الادارات التي تملك القوة هي تلك الموجودة في المستويات الادارية العليا داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة ، وتزداد القوة بزيادة المستوى الاداري.
- حيث نجد انه داخل اي منظمة توجد بعض المستويات الادارية التي لديها الصلاحية في اعطاء الاوامر والتعليمات واتخاذ القرارات الواجبة الاحترام والتنفيذ من قبل مجموعة من الاشخاص . لذلك فإن هذه المستويات الادارية لديها قوة التأثير على الاخرين اكثر من غيرها من المستويات الدنيا.

الفرق بين مفهوم القوة وبعض المفاهيم الاخرى:**القوة والتسلط او الهيمنة:**

تتضمن مفاهيم التسلط او الهيمنة جوانب الإكراه والتعسف في استخدام القوة ذلك ان ممارسة القوة لا تنطوي على تهديد او عنف حيث لا يقتصد بالقوة الحاق الضرر الجسدي او النفسي من الطرف الذي يملك القوة على الطرف الاخر. وإنما تبني القوة على عوامل اخرى سيرد ذكرها فيما بعد عند الحديث عن مصادرها.

القوة والسلطة :

تعني السلطة حق الشخص في اصدار الاوامر والتعليمات واتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها. والسلطة تعطي صاحبها الحق في توجيه سلوك الاخرين بناء على الحقوق التالية:

✓ **الاولى :** الحق في اتخاذ القرار.

✓ **الثانية :** الحق في اصدار الاوامر.

✓ **الثالثة :** الحق في متابعة التنفيذ.

✓ **الرابعة :** الحق في توقيع العقوبات ومنح المكافآت.

- بناء على ما سبق فإنه يمكن القول ان **القوة مفهوم اوسع من السلطة** ، اذ تعتبر **السلطة نوع من انواع القوة** تقرر من قبل التنظيم ، كذلك **تختلف القوة عن السلطة** في انها – اي القوة لا تتأسس على المنصب الرسمي فقط وان كان كل من السلطة والقوة من اهم العوامل التي تجمع العلاقات وتنسق الجهود وتوجيهها لتحقيق الاهداف التنظيمية.
- علاوة على ما سبق فإنه يمكن القول بأن **السلطة دائما** تتدفق من اعلى الى اسفل اي يمارسها الرؤساء على المرؤوسين بموجب موقعهم الوظيفي.
- **اما القوة** فإنه يمكن ان تتدفق من اعلى الى اسفل او اي الاتجاه المعاكس من اسفل الى اعلى . كما يمكن ان تتدفق بشكل افقي بين الافراد او المجموعات التي تقع في مستوى تنظيمي واحد.
- **والسلطة** يمكن تفويضها اما **القوة** فغير قابلة للتفويض.

القوة الحقيقية والقوة المتاحة:

- **القوة المتاحة** كما يقترح بعض العلماء بأنه ليس من الضروري ان تكون القوة ممارسة ومستخدمة بالفعل حتى يعلم الاخرين انها موجودة.
- **اما القوة الحقيقية او الفعلية** وهي القوة الموجودة التي تمارس بشكل ملحوظ وان كان بعض العلماء من جهة اخرى يرى ان القوة بصفة عامة هي ما يمكن حدوثه وممارسته من تأثير ولا يشترط ذلك الحدوث الفعلي او الممارسة الفعلية للقوة.
- في حين ان البعض الاخر من العلماء يرى بأن كل من القوة الحقيقية والقوة المتاحة يندرجا تحت مفهوم اخر وهو **"المقدرة"**. وهي التي تسمح للفرد او الجماعة بامتلاك القوة دون ممارستها أو استخدامها فعلاً.

مصادر القوة الشخصية:

➤ يستمد المدير قوتهم وقدرتهم على التأثير في الاخرين من خلال كل او بعض المصادر التالية:

➤ (وهو ما يمكن ان يطلق عليه انواع القوة الشخصية):

- 1- قوة الحكمة او القوة الشرعية.
2- قوة المكافأة.
3- قوة العقاب.
4- القوة المرجعية.
5- القوة التخصصية.
6- قوة الخبرة والمعلومات.

(1) قوة الحكمة او القوة الشرعية :

هذا النوع من القوة يكون مصدره الثقافة السائدة في مجتمع معين فهناك العديد من المجتمعات (كما هو الحال في الشرق الاقصى، وفي بعض المناطق في مصر) تعترف للاعضاء الاكبر سناً بنوع خاص من الاحترام والتقدير مما يكسبهم نوع من القوة لا تتوافر لمن هم اصغر سناً.

(2) قوة المكافأة :

- يتمتع المديرين الذين يملكون القدرة على التحكم في توزيع الموارد بنوع من القوة ، حيث يملكون التأثير والقدرة على تشكيل وتوجيه سلوك الاخرين من خلال توزيع او امساك هذه المنافع مثل الاجور والمرتبات والمكافآت والترقية وغيرها من المنافع المادية او المعنوية.
- ويتوقف تأثير هذا النوع من القوة على سلوك الافراد داخل المنظمات على عدة عوامل هي :
- احتمال الحصول على المكافأة ، وعدالة توزيع المكافآت فكلما توقع الافراد لقدرة المدير على إعطاء المزايا ، وكذلك قدرته على منح مزايا اكبر زادت قوة هذا المدير.

(3) قوة العقاب :

- القدرة على معاقبة الاخرين تعتبر من اهم اسس القوة، كذلك يستمد المدير قدرته في توقيع العقاب على الاخرين مثل اللوم او التوبيخ او الخصم من الاجر او المرتب او تخفيض الدرجة او انتهاء الخدمة لعدم الامتثال لتوجيهات المدير وطلباته.
- وتتوقف كفاءة هذا النوع من القوة على مدى الاختلاف في اساليب العقاب وعدالتها، كذلك لا يمكن تطبيق هذا النوع من القوة دون ملاحظة السلوك للتعرف على السلوك غير المرغوب فيه.

(4) القوة المرجعية :

- وتقوم على اساس انجذاب شخص لآخر او اعجاب بأخر ، فقد يكون المدير محبوباً لتمتعته بصفات او سمات معينة تجذب المرؤوسين نحوه وتدفعهم الى طاعته وتنفيذ اوامره بل واحياناً تدفعهم الى القيام بأكثر مما هو مطلوب منهم.
- ويمكن ان تستند القوة المرجعية ايضا على الارتباط او التبعية التنظيمية لشخص آخر قوي.
- وبالرغم من احتمال عدم وجود قوة شرعية او قوة ثواب او قوة عقاب لمساعدة نائب الرئيس فقد يعتقد الآخرون ان هذا الشخص يتصرف بموافقة نائب الرئيس مما ينتج عنه حيازته للقوة او التأثير في الاخرين.

(5) القوة التخصصية :

وتستند على القدرة الخاصة او المهارة الفنية العالية التي يلم بها فرد معين دون باقي الافراد مما يجعله يتمتع بنوع من القوة في كافة انحاء المنظمة حتى على اولئك الذين هم اعلى منه في المركز الوظيفي.

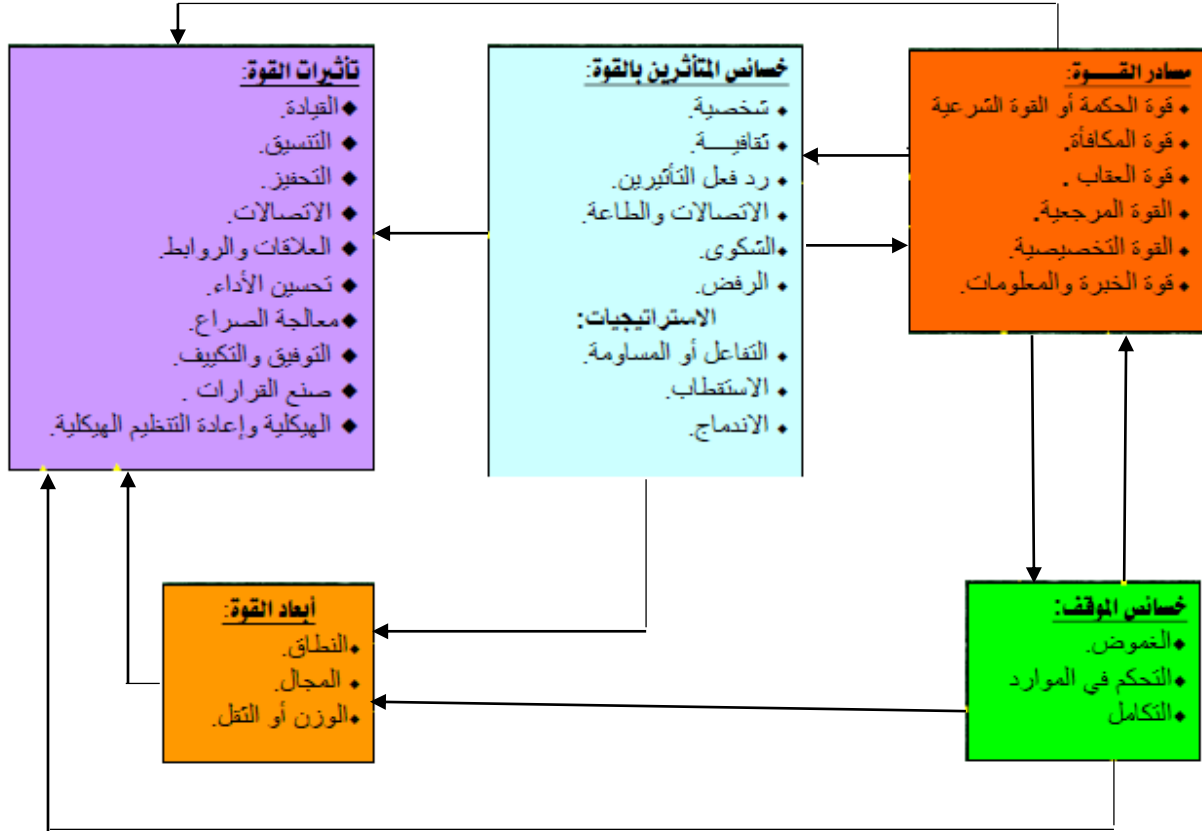
(6) قوة الخبرة والمعلومات:

- يوجد بعض الافراد الذين يملكون القوة الناتجة من خبرتهم الطويلة في العمل مما يجعلهم يلمون بمهارات ومعارف متنوعة وبالتالي اكتسابهم نوع من القوة ، علاوة على ذلك فهناك افراد اخرون تتوافر لديهم الفرصة للحصول على معلومات حول امور معينة داخل المنظمة او تتصل بعلاقة المنظمة بالبيئة .
- وقد ترتبط هذه المعلومات او لا ترتبط بوظيفة الفرد او موقعه من التنظيم.

العوامل التي يتوقف عليها تأثير القوة:

لا شك ان القوة سواء شخصية او ادارية لها اثارها سواء على الافراد او المنظمات وما تحققه القوة من تأثيرات ليست بذات الدرجة ولكنها تختلف وفقاً لعدة عوامل.

والشكل التالي يوضح العوامل التي يتوقف عليها مدى تأثير القوة على كل من الأفراد والمنظمات.



يوضح الشكل السابق ان الاثار الشخصية والتنظيمية للقوة تتوقف على عدة عوامل هي:

1- عوامل متعلقة بمن يملكون القوة :

وتشمل تلك العوامل الخصائص الشخصية لهؤلاء الافراد التي حصلوا منها على مصادر قوتهم بالإضافة الى استعدادهم الشخصي لإظهار مواطن القوة لديهم ومما هو جدير بالذكر ان درجة تأثير القوة الشخصية تتوقف كذلك على حجم ونوعية مصادر قوة الافراد الذي يملكونها.

2- عوامل متعلقة بالمتأثرين بالقوة :

وتنقسم تلك العوامل الى :

- ✓ أ- الخصائص الشخصية للمتأثرين بالقوة: حيث تزداد قوة المدير في التأثير على المرؤوسين او تقل وفقاً لما يتمتع به المرؤوسون من خصائص شخصية.
- ✓ ب- رد فعل المتأثرين بالقوة: يستطيع المرؤوسون إحداث ردود افعال عديدة حينما يستخدم الرؤساء انواع معينة من القوة ، وتتمثل ردود افعال المرؤوسين في ثلاثة انماط هي الشكوى ، والطاعة ، والرفض.

الاستراتيجيات المتبعة :

ويقصد بها تلك الاستراتيجيات التي قد يلجأ إليها الافراد او الجماعات الذين يملكون القوة لزيادة درجة تأثيرهم على الاخرين او تلك المتبعة من جانب المتأثرين بالقوة لحد من قدرة من يملكون القوة في التأثير عليهم.

❖ المساومة :

ومن امثلتها المساومة الجماعية بين الادارة والعمال فالادارة من جهة تطالب بقوة عاملة مستقرة ومنتجة لتتمكن من تحقيق الاهداف الاقتصادية للشركة ، بينما يطالب العمال بأجور مناسبة ومزايا اضافية.

❖ الاستقطاب :

وهي استراتيجية اخرى لاكتساب القوة ، وهي عملية استقطاب عناصر او جماعات جديدة الى الجماعة او الجماعات القائمة حالياً.

❖ الاندماج :

كثيراً ما يحدث الاندماج بين بعض الافراد او الجماعات لزيادة القوة ، او للتخفيف من اثار قوة الغير ، وهناك العديد من حالات الاندماج التي تحدث بين الشركات حتى العملاقة منها.
كما يحدث الاندماج ايضاً في مجال السياسة خاصة في مجال السياسة الدولية لاكتساب القوة الناتجة عن توحيد الآراء ، ويصدق ذلك ايضاً على النظم السياسية التي تقوم على تعدد الاحزاب.

3- العوامل الموقفية :

وهي تلك العوامل التي تؤثر على وظائف الافراد وانشطة الجماعات ومن اهم هذه العوامل ما يلي :

- 1- الغموض
- 2- السيطرة على الموارد
- 3- التوقيت

4- ابعاد القوة :

تشمل القوة سواء كانت فردية او ادارية على ثلاثة جوانب او ابعاد مختلفة وهي **النطاق، والمجال، والثقل او الوزن** كل منها يلعب دوراً فيما يمكن ان تحقق القوة من تأثير على الاخرين ، وذلك على النحو التالي :

- 1) نطاق القوة.
- 2) مجال القوة.
- 3) وزن او ثقل القوة.

قوة الادارات او الاقسام :

لا تختلف القوة التي تتمتع بها قسم معين او ادارة معينة عن القوة الشخصية الا في كون قوة القسم او الادارة يتمتع بها هذا القسم او هذه الادارة بكاملها. وتوجد ثلاثة مداخل لشرح وتفسير قوة الاقسام او الادارات داخل المنظمة:

- 1) المدخل العقلي (الرشيد).
- 2) المدخل (الموقفي).
- 3) المدخل التوافقي او الثقافي.

1- المدخل العقلي (الرشيدي):

- يقوم هذا المدخل على ان القوة تتواجد من خلال السلطة التي يملكها الفرد، والتي تختلف باختلاف موقعه في التنظيم ، وبالتالي فإن الاشخاص الذين يملكون القوة هم اولئك الذين يملكون السلطة الشرعية وفق مراكزهم الوظيفية.
- وبالقياس على ذلك فإن قوة القسم او الادارة تتحدد وفق موقع هذه الادارة او القسم في الهيكل التنظيمي للمنشأة.
- وقوة القسم او الادارة وفق هذا المدخل تكون مستقرة وغير شخصية. فهي مستقرة بحكم استقرار الهيكل التنظيمي والقواعد التنظيمية ، وهي غير شخصية لانها لم تنشأ لشخص واحد وغير مرتبطة بوجود شخص معين.

2- المدخل الموقفي:

- وفق هذا المدخل فإن الاشخاص الذين لديهم القدرة على السيطرة والتحكم في المشكلات الحرجة وما ينتج عنها من آثارهم الذين يملكون القوة وبالقياس على ذلك فإن الادارات او الاقسام المركزية في المنظمة والتي تقوم بخدمة كافة الادارات او الاقسام الاخرى تتمتع بشيء من القوة تفوق قوة الاقسام الاخرى.
- كذلك فإن القسم او الادارة التي تسيطر على الموارد وتقوم بتوزيعها وتخصيصها وتسيطر على الغموض الذي يكتنف المواقف وتقدم التفسيرات عنها تمتع بقوة اكبر من غيرها من الاقسام.
- ويرى اصحاب هذا المدخل ان علاقات القوة ليست ثابتة ولكنها متغيرة وفقاً لتغير قدرة القسم او الادارة على السيطرة على المشكلات والموارد الهامة والنادرة ، ذلك ان هذه المشكلات والموارد عادة ما تكون نابعة من البيئة الخارجية التي تتسم بدورها بالتغير وعدم الاستقرار مما يؤثر على تغير وعدم استقرار القوة.
- وبالتالي فإن القوة وفقاً لأصحاب هذا المدخل تملكها الاقسام او الادارات القادرة على التحكم والسيطرة في الموارد والمشكلات ، كذلك القدرة على ادارة ظروف عدم التأكد.

3- المدخل التوافقي او الثقافي:

- وفق هذا المدخل فإن الادارات او الاقسام القوية هي التي تحمل قيم تتوافق مع قيم الادارة العليا ، وكذلك تتوافق قيم المرؤوسين بها مع قيم رؤسائها بحيث يكون هذا التوافق في القيم يتسم بالاستقرار والثبات.

وبخلاصة عامة للمداخل السابقة فإن قوة الاقسام او الوحدات تتحدد وفقاً لما يلي :

- 1) القدرة على التكيف مع ظروف عدم التأكد.
- 2) القدرة على اداء الانشطة الضرورية والهامة.
- 3) القدرة على اداء الانشطة التي تعتبر مركزية للمنظمة
- 4) القدرة على توفير الموارد والمعلومات النادرة والقيمة .

تقدير القوة (مؤشرات القوة):

- من الذي يملك القوة في المنظمة ، وما هي المؤشرات التي يمكن من خلالها تقدير مدى القوة التي يتمتع بها شخص ما في المنظمة ولا يملكها شخص اخر ؟ او تملكها ادارة معينة ولا تملكها ادارة اخرى.
- في الحقيقة ان هناك عدة مؤشرات يمكن من خلالها تقدير قوة بعض الاشخاص او الادارات ومن هذه المؤشرات :

(1) مصادر القوة كمقياس لها :

في هذه الحالة يمكن اعتبار مصادر القوة التي سبق الاشارة اليها كمقاييس لها ، فعلى سبيل المثال كلما زادت خبرة الشخص ودرجة معرفته زادت بالتالي درجة قوته.

(2) نوعية القرارات التي تتدخل فيها القوة :

حيث تكون القوة الأكبر للشخص او المجموعة التي تملك الحق في اتخاذ قرارات حيوية واكثر تأثيراً على المنظمة مثل بناء مصنع جديد ، او انتاج منتج جديد ، او غزو سوق جديدة لتصرف المنتجات.

(3) الشهرة او السمعة :

من اهم طرق ومؤشرات تقدير القوة في المنظمة تأتي من خلال سؤال الاخرين سواء من العاملين بالمنظمة أو المتعاملين معها وحياناً من المقيمين في بيئتها عما هي الشخصيات القوية في منظمة ما .

(4) مؤشرات تمثيل المنظمة :

عادة ما يكون مؤشر الشهرة غير كاف بمفرده لتقدير القوة ، فقد تخضع اجابات من تقوم بسؤالهم لبعض التحيز مع شخصيات معينة او ضد شخصيات اخرى.

(5) تقدير النتائج (او العواقب) :

تستخدم القوة لاتخاذ تصرفات معينة ، وأحد طرق تقدير القوة هو تحديد من المستفيد من تصرفات المنظمة ، والى أي مدى او حجم استفادته من وراء هذه التصرفات او القرارات.

(6) رموز وعلامات القوة :

بالرغم من انه توجد محاولات من قبل العديد من الجهات والافراد لإخفاء مدى تأثير القوة على قرارات المنظمة وتصرفاتها. الا انه ليس من السهل إخفاء رموز هذه القوة.

(7) مؤشرات مركبة :

اي مؤشر للقوم يمكن ان يعطي دلائل مضللة بمفرده في حالات خاصة . لذلك فإنه لتقدير القوة على اسس واقعية لابد من الاعتماد على اكثر من مؤشر في نفس الوقت.

فمثلاً لتقدير قوة الاقسام او الادارات بالمنظمة يجب ان تؤخذ المؤشرات التالية في الاعتبار:

- مدى تمثيل الادارة في المواقع الادارية العامة.
- نسبة تمثيل هذه الادارة او القسم في مستوى الادارة العليا.
- مدى تمثيل الادارة او القسم في مجلس الادارة.
- مستوى اجور ومكافآت وحوافز مدير هذه الادارة بالمقارنة بمديري الادارات الاخرى.
- بداية مربوط الاجور والمكافآت والحوافز للعاملين بهذه الادارة مقارنة بالعاملين بالادارات الاخرى.
- مدى تواجد الادارة او القسم في مبنى المركز الرئيسي للشركة من عدمه.
- متوسط حجم المكاتب المخصصة للعاملين بهذه الادارة.
- موقع الادارة او القسم في الهيكل التنظيمي للشركة.
- معدلات نمو وتقدم الافراد في هذه الادارة في الماضي والقريب.
- معدل تمثيل الادارة او القسم في اللجان والفرق المشكلة لتحقيق اهداف معينة — دائمة ، او مؤقتة.
- معدلات ترقية الافراد العاملين في الادارة بالمقارنة بالادارات الاخرى.
- مدى شهرة الادارة بالتأثير على قرارات المنظمة.
- حجم ما يخصص لادارة من نفقات في اعداد الموازنة.

تقدير القوة في الثقافات المختلفة

المؤشرات السابقة لتقدير القوة قد لا يصلح جميعها لكافة الثقافات فمثلاً يعتبر مؤشر الاجور والمرتبات صالح لتقدير القوة في ثقافة معينة مثل الثقافة الامريكية ، ولكنه لا يصلح في الثقافة اليابانية نظراً لتقارب الاجور والمرتبات في الشركات اليابانية المتقاربة الحجم والنشاط كما انه في مصر ترتبط الاجور والمرتبات بفترة الخبرة ، والعمر ، ونوع الوظيفة ومستوى التخصص ، ومكان العمل دون ان تعبر عن مدى قوة الفرد .

خطوات ادارة القوة:

ان عملية الاستخدام والاستفادة بما هو متاح لدى شخص معين او قسم معين من قوة لا بد ان ينطوي على الخطوات التالية :

- (1) التحديد الواضح والدقيق للاهداف الشخصية او التنظيمية.
- (2) تحديد الافراد او الجهات المتأثرة بما هو متاح من قوة ، والاشخاص او الجهات التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق الاهداف.
- (3) تحديد رد فعل الاخرين تجاه التصرفات ، وتحديد ردود افعالك تجاه تصرفاتهم .
- (4) تحديد مصادر القوة التي تتمتع بها ، وتحديد مصادر القوة لدى الاخرين بالاضافة الى التعرف على اكثر هذه المصادر تأثيراً.
- (5) تحديد قواعد التأثير التي تستطيع بها كسب المزيد من السيطرة على الاخرين.
- (6) تحديد الاستراتيجيات والتكتيكات المختلفة التي يمكن بها اختبار مدى قوتك واكتشاف نقاط الضعف فيها ، وزيادة قدرتك على استخدامها بكفاءة في المواقع والاقوات المناسبة.