

## المحاضرة (٤ بث ١) : [ الفصل الرابع : القوة التنظيمية ]

يهدف هذا الفصل إلى تحديد ما يلي :

- ١- مفهوم كل من القوة الشخصية و القوة الإدارية . ٢- الفرق بين القوة و بعض المفاهيم الأخرى .
- ٣- مصادر القوة الشخصية . ٤- العوامل التي يتوقف عليها تأثير القوة . ٥- مداخل القوة الإدارية .
- ٦- مؤشرات القوة الشخصية و الإرادية . ٧- خطوات إدارة القوة . ٨- قوة مشاركة المستويات الدنيا .
- ٩- أسلوب تمكين العاملين ( إعطاء قوة العاملين ) .
- تحوي المنظمات العديد من الأفراد و الجماعات المتباينة في قوتها ، و في السنوات العشر الأخيرة ازداد اهتمام العلماء و الباحثين و كذلك متخذي القرارات بمفاهيم القوة و طبيعة دورها في المنظمات .
- ولعل كثرة الكتابات و تعدد الآراء حول موضوع القوة إنما يرجع إلى غموض مفهومها و عدم القدرة - حتى الآن - على تحديده تحديدا دقيقا .
- علاوة على ما سبق فإن موضوع القوة يفرض نفسه على كل المستويات التنظيمية لأنه ظاهرة تعيشها كافة المنظمات و تحيط بها من كافة الاتجاهات لذلك فإن موضوع القوة يجب أن يحصل على مزيد من الاهتمام لإزالة ما يكتنفه من غموض .
- و القوة بالنسبة للعلوم الإنسانية - ومنها علم الإدارة مثلها مثل الطاقة في العلوم الفيزيائية . و إذا ما سلمنا بأن القوة المنتشرة داخل المنظمات و أنها قد تساعد أو تعوق أداء بعض الأعمال أو تحقيق بعض الأهداف .
- إلا أننا في حاجة إلى التعرف على من يملك هذه القوة ، كما أن مجرد التساؤل على من يملك القوة دون السؤال عن الآليات التي تساعد على اكتسابها أو استعمالها يعد غير كاف و غير منطقي من كافة الأوجه .
- وبداية يجب أن نلفت الانتباه إلى أن هناك مفهومين مختلفين للقوة أحدهما متعلق بالقوة الشخصية التي تركز على التأثير الشخصي و القوة الإدارية التي تؤثر على العمليات و الأنشطة المرتبطة بالمنظمة . فالقوة الشخصية مملوكة بواسطة بعض الأفراد و يستعملونها لتحقيق بعض حاجاتهم الشخصية .
- أما القوة الإدارية فهي مملوكة بواسطة بعض الجماعات أو الإدارات أو الأقسام داخل المنظمة و تستخدم لتحقيق بعض الاحتياجات التنظيمية لذلك فهي توجه مباشرة للتأثير على المنظمة .
- بينما القوة الشخصية لا تؤثر على المنظمة إلا هامشيا أو بطريقة غير مباشرة . بمعنى آخر فإن القوة الشخصية تؤثر بصفة خاصة على السلوك الإنساني و العلاقات الشخصية بينما القوة الإدارية تساعد في فهم كيفية أداء العمل بالمنظمة و التفاعلات و الإدارات و الأقسام التابعة لها .

**\* مفهوم القوة :** التركيز على القوة الشخصية سوف يوضح فقط الوسائل و الأدوات التي يعتمد عليها الأفراد في العمل داخل المنظمة ، بينما نجد أن دراسة القوة على مستوى الإدارات يوضح لنا سبب قدرة بعض الإدارات أو الأقسام في التأثير على أعمال المنظمة أكثر من غيرها من الإدارات أو الأقسام الأخرى .

**\* جدول رقم (٢) المفاهيم الشائعة للقوة الشخصية و الإدارية لدى العديد من العلماء و الباحثين .**

القوة الشخصية	القوة الإدارية
(1) تعريف <b>Weber :</b> 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 <b>Parsons:</b> هي قدرة الوحدة أو القسم أو الإدارة داخل نظام معين على تحقيق مصالحها داخل هذا النظام، والتأثير على عملياته.
(2) تعريف <b>Blau :</b> هي قدرة شخص أو مجموعة من الأشخاص على فرض إرادتهم على الآخرين رغم مقاومتهم.	(2) تعريف <b>Salanick and Pfeffer :</b> هي قدرة من يملكها على تحقيق النتائج المرغوبة
(3) تعريف <b>Dahl :</b> هي قدرة الشخص (أ) على فرض إرادته على الشخص (ب) إلى المدى الذي يجعل (ب) يفعل شيء لا يرغب فيه.	(3) تعريف <b>Kaplan:</b> هي قدرة ادارته معينه أو مجموعة من الأشخاص في التأثير على سلوك الآخرين للحصول على النتائج المرغوبة.

القوة الشخصية	القوة الإدارية
(4) تعريف Worng : هي قدرة شخص أو مجموعة من الأشخاص في التأثير علي الآخرين لتحقيق نتائج مرغوبة.	(4) تعريف Russevl : هي قدرة القسم أو الإدارة علي تحقيق نتائج معينة عن قصد
(5) تعريف French and Raven : هي قدرة شخص ما في مستوي ( أ ) في إجبار شخص آخر في مستوي (ب) علي فعل أشياء لا يرغب فيها	

< و بادئ ذي بدئ يجب أن يعرف أن القوة سواء الشخصية منها أو الإدارية يمكن ملاحظتها من خلال اتجاهين هما الاتجاه الرأسي ، و الاتجاه الأفقي . و يأتي نتيجة ارتباط القوة بالهيكل التنظيمي و بصفة خاصة مبادئ التدرج الهرمي و تقسيم العمل و تسلسل الأوامر .

< فالقوة الرأسية مرتبطة بنظام السلطة في المنظمة ، بينما تظهر القوة الأفقية بوضوح في الحالات و المواقف الغامضة و عندما تكون المسؤوليات غير محددة تحديدا دقيقا .

< و القوة الرأسية من ناحية أخرى تعتمد على الوضع الوظيفي في الهرم التنظيمي حيث تختلف قوة الأفراد أو الجماعات باختلاف المركز الوظيفي و الدرجة الوظيفية .

< فالأفراد و الإدارات التي تملك القوة هي تلك الموجودة في المستويات الإدارية العليا داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة ، و تزداد القوة بزيادة المستوى الإداري .

< حيث نجد أنه داخل أي منظمة توجد بعض المستويات الإدارية التي لديه الصلاحيات في إعطاء الأوامر و التعليمات و اتخاذ القرارات الواجبة الاحترام و التنفيذ من قبل مجموعة من الأشخاص . لذلك فإن هذه المستويات الإدارية لديها قوة التأثير على الآخرين أكثر من غيرها من المستويات الدنيا .

\* الفرق بين مفهوم القوة و بعض المفاهيم الأخرى :

(١) القوة و التسلط أو الهيمنة :

- تتضمن مفاهيم التسلط أو الهيمنة جوانب الإكراه و التعسف في استخدام القوة أن ممارسة القوة لا تنطوي على تهديد أو عنف حيث لا يقتصد بالقوة إلحاق الضرر الجسمي أو النفسي من الطرف الذي يملك القوة على الطرف الآخر . و إنما تبني القوة على عوامل أخرى سيرد ذكرها فيما بعد عند الحديث عن مصادرها .

(٢) القوة و السلطة :

- تعني السلطة حق الشخص في إصدار الأوامر و التعليمات و اتخاذ القرارات و متابعة تنفيذها .

- و السلطة تعطي صاحبها الحق في توجيه سلوك الآخرين بناء على الحقوق التالية :

الأولى : الحق في اتخاذ القرار . الثانية : الحق في إصدار الأوامر .

الثالثة : الحق في متابعة التنفيذ . الرابعة : الحق في توقيع العقوبات و منح المكافآت .

- بناء على ما سبق فإنه يمكن القول أن القوة مفهوم أوسع من السلطة ، إذ تعتبر السلطة نوع من أنواع القوة تقرر من قبل التنظيم ، كذلك تختلف القوة عن السلطة في أنها – أي القوة لا تتأسس على المنصب الرسمي فقط و إن كان كل من السلطة و القوة من أهم العوامل التي تجمع العلاقات و تنسق الجهود و توجيهها لتحقيق الأهداف التنظيمية .

- علاوة على ما سبق فإنه يمكن القول بأن **السلطة دائماً** تتدفق من أعلى إلى أسفل أي يمارسها الرؤساء على المرؤوسين موجب موقعه الوظيفي .

- **أما القوة** فإنها يمكن أن تتدفق من أعلى إلى أسفل أو في الاتجاه المعاكس من أسفل إلى أعلى . كما يمكن أن تتدفق بشكل أفقي أو المجموعات التي تقع في مستوى تنظيمي واحد .

- **و السلطة** يمكن تفويضها أما القوة فغير قابلة للتفويض .

### (٣) القوة الحقيقية و القوة المتاحة :

- **القوة المتاحة** : كما يقترح بعض العلماء بأنه ليس من الضروري أن تكون القوة ممارسة أو مستخدمة بالفعل حتى يعلم الآخرين أنها موجودة .

- **أما القوة الحقيقية الفعلية** : و هي القوة الموجودة التي تمارس بشكل ملحوظ و إن كان بعض العلماء من جهة أخرى يرى أن **القوة بصفة عامة هي** : ما يمكن حدوثه و ممارسته من تأثير ولا يشترط ذلك الحدوث الفعلي أو الممارسة الفعلية للقوة .

- في حين أن البعض الآخر من العلماء يرى بأن كل من القوة الحقيقية و القوة المتاحة يندرجا تحت مفهوم آخر وهو **" المقدره "** : وهي التي تسمح للفرد أو الجماعة بامتلاك القوة دون ممارستها أو استخدامها فعلا .

\* **مصادر القوة الشخصية : The Foundation of Individual** : يستمد المديرون قوتهم و قدرتهم على التأثير في الآخرين من خلال كل أو بعض المصادر التالية : ( وهو ما يمكن أن يطلق عليه أنواع القوة الشخصية ) .

- ١- قوة الحكمة أو القوة الشرعية .
- ٢- قوة المكافأة .
- ٣- قوة العقاب .
- ٤- القوة المرجعية .
- ٥- القوة التخصصية .
- ٦- قوة الخبرة و المعلومات .

### (١) قوة الحكمة أو القوة الشرعية : Rational / Legal Power

- هذا النوع من القوة يكون مصدره الثقافة السائدة في مجتمع معين فهناك العديد من المجتمعات ( كما هو الحال في الشرق الأقصى ، و في بعض المناطق في مصر ) تعترف للأعضاء الأكبر سناً بنوع خاص من الاحترام و التقدير مما يكسبهم نوع من القوة لا تتوافر لمن هم أصغر سناً .

### (٢) قوة المكافأة : Reward Power

- يتمتع المديرون الذين يملكون القدرة على التحكم في و توزيع الموارد بنوع من القوة ، حيث يملكون القدرة و التأثير على تشكيل و توجيه سلوك الآخرين من خلال توزيع أو إمساك هذه المنافع مثل الأجور و المرتبات و المكافآت و الترقية و غيرها من المنافع المادية أو المعنوية .

- و يتوقف تأثير هذا النوع من القوة على سلوك الأفراد داخل المنظمات على عدة عوامل هي :

< احتمال الحصول على المكافأة ، و عدالة توزيع المكافآت فكلما توقع الأفراد لقدرة المدير على إعطاء مزايا ، و كذلك قدرته على منح مزايا أكبر زادت قوة هذا المدير .

### (٣) قوة العقاب : Coercive Power

- القدرة على معاقبة الآخرين تعتبر من أهم أسس القوة ، كذلك يستمد المدير قدرته في توقيع العقاب على الآخرين مثل اللوم أو التوبيخ أو الخصم من الأجر أو المرتب أو تخفيض الدرجة أو إنهاء الخدمة لعدم الامتثال لتوجيهات المدير و طلباته .

- و تتوقف كفاءة هذا النوع من القوة على مدى الاختلاف في أساليب العقاب و عدالتها ، كذلك لا يمكن تطبيق هذا النوع من القوة دون ملاحظة السلوك للتعرف على السلوك غير المرغوب فيه .

### (٤) القوة المرجعية : Referent Power

- تقوم على أساس انجذاب شخص لآخر أو إعجاب بآخر ، فقد يكون المدير محبوباً لامتعه بصفات أو سمات معينة تجذب المرؤوسين نحوه و تدفعهم إلى طاعته و تنفيذ أوامره بل و أحياناً تدفعهم إلى القيام بأكثر مما هو مطلوب منهم . **Extra- Role Behavior**

- ويمكن أن تستند القوة المرجعية أيضاً على الارتباط أو التبعية التنظيمية لشخص آخر قوي .



## ٢- رد فعل المتأثرين بالقوة :

- يستطيع المرؤوسين إحداث ردود أفعال عديدة حينما يستخدم الرؤساء أنواع معينة من القوة ، و تتمثل ردود أفعال المرؤوسين في ثلاث أنماط هي الشكوى ، و الطاعة ، و الرفض .

## ٣) الإستراتيجيات المتبعة :

- و يقصد بها تلك الإستراتيجيات التي قد يلجأ إليها الأفراد أو الجماعات الذين يملكون القوة لزيادة درجة تأثيرهم على الآخرين ، تلك المتبعة من جانب المتأثرين بالقوة للحد من قدرة من يملكون القوة في التأثير عليهم .

## ٤) المساومة :

- و من أمثلتها المساومة الجماعية بين الإدارة و العمال فالإدارة من جهة تطالب بقوة عاملة مستقرة و منتجة لتتمكن من تحقيق الأهداف الاقتصادية للشركة ، بينما يطالب العمال بأجور مناسبة و بمزايا إضافية .

## ٥) الاستقطاب :

- و هي إستراتيجية أخرى لاكتساب القوة ، و هي عملية استقطاب عناصر أو جماعات جديدة إلى الجماعة أو الجماعات القائمة حالياً .

## ٦) الاندماج :

- كثيراً ما يحدث الاندماج بين بعض الأفراد أو الجماعات لزيادة القوة ، أو للتخفيف من أثار قوة الغير ، و هناك العديد من حالات الاندماج التي تحدث بين الشركات حتى العملاقة منها .

- كما يحدث الاندماج أيضاً في مجال السياسية خاصة في مجال السياسة الدولية لاكتساب القوة الناتجة عن توحيد الآراء ، و يصدق ذلك أيضاً على النظم السياسية التي تقوم على تعدد الأحزاب .

## ٧) العوامل الموقفية :

- و هي تلك العوامل التي تؤثر على وظائف الأفراد و أنشطة الجماعات و من أهم هذه العوامل ما يلي :

- ١- الغموض .
- ٢- السيطرة على الموارد .
- ٣- التوقيت .

## ٨) أبعاد القوة :

- تشمل القوة سواء كانت فردية أو إدارية على ثلاثة جوانب أو أبعاد مختلفة و هي النطاق ، و المجال ، و الثقل أو الوزن كل منها يلعب دوراً فيما يمكن أن تحقق القوة من التأثير على الآخرين ، و ذلك على النحو التالي :

- ١- نطاق القوة .
- ٢- مجال القوة .
- ٣- وزن أو ثقل القوة .

## \* قوة الإدارات و الأقسام : Power of Departments

- لا تختلف القوة التي تتمتع بها قسم معين أو إدارة معينة عن القوة الشخصية إلا في كون قوة القسم أو الإدارة التي يتمتع بها هذا القسم أو هذه الإدارة بكاملها .

- و توجه ثلاث مداخل لشرح و تفسير قوة الأقسام أو الإدارات داخل المنظمة :

- ١- المدخل العقلي ( الرشيد ) .
- ٢- المدخل ( الموقفي ) .
- ٣- المدخل التوافقي أو الثقافي .

## ١) المدخل العقلي ( الرشيد ) :

- يقوم هذا المدخل على أن القوة تتواجد من خلال السلطة التي يملكها الفرد ، و التي تختلف باختلاف موقعه في التنظيم ، و بالتالي فإن الأشخاص الذين يملكون القوة هم أولئك الذين يملكون السلطة الشرعية وفق مراكزهم الوظيفية .

- و بالقياس على ذلك فإن قوة القسم أو الإدارة تتحدد وفق موقع هذه الإدارة أو القسم في الهيكل التنظيمي للمنشأة .

- و قوة القسم أو الإدارة وفق هذا المدخل تكون مستقرة و غير شخصية . فهي مستقرة بحكم استقرار الهيكل التنظيمي و القواعد التنظيمية ، و هي غير شخصية لأنها لم تنشأ لشخص واحد و غير مرتبطة بوجود شخص معين .

## ٢- المدخل ( الموقفي ) :

- وفق هذا المدخل فإن الأشخاص الذين لديهم القدرة على السيطرة و التحكم في المشكلات الحرجة و ما ينتج عنها من آثارهم الذين يملكون القوة .

- و بالقياس على ذلك فإن الإدارات أو الأقسام المركزية في المنظمة و التي تقوم بخدمة كافة الإدارات أو الأقسام الأخرى تتمتع بشيء من القوة تفوق قوة الأقسام الأخرى .

- كذلك فإن القسم أو الإدارة التي تسيطر على الموارد و تقوم بتوزيعها و تخصيصها و تسيطر على الغموض الذي يكتنف المواقف و تقدم التفسيرات عنها تمتع بقوة أكبر من غيرها من الأقسام .

- و يرى أصحاب هذا المدخل أن **علاقات القوة ليست ثابتة و لكنها متغيرة** وفقا لتغير قدرة القسم أو الإدارة على السيطرة على المشكلات و الموارد الهامة و النادرة ، ذلك أن هذه المشكلات و الموارد عادة ما تكون نابعة من البيئة الخارجية التي تتسم بدورها بالتغير و عدم الاستقرار مما يؤثر على تغير و عدم استقرار القوة .

- و بالتالي فإن **القوة** وفقا لأصحاب هذا المدخل تملكها الأقسام أو الإدارات القادرة على التحكم و السيطرة في الموارد و المشكلات ، كذلك القدرة على إدارة ظروف عدم التأكد .

## ٣) المدخل التوافقي أو الثقافي :

- وفق هذا المدخل فإن الإدارات أو الأقسام القوية هي التي تحمل قيم تتوافق مع قيم الإدارة العليا ، و كذلك تتوافق قيم المرؤوسين بها مع قيم رؤسائها بحيث يكون هذا التوافق في القيم يتسم بالاستقرار و الثبات .

**\* و كخلاصة عامة للمداخل السابقة فإن قوة الأقسام أو الوحدات تتحدد وفقا لما يلي :**

١- القدرة على التكيف مع ظروف عدم التأكد .

٢- القدرة على أداء الأنشطة الضرورية و الهامة.

٣- القدرة على أداء الأنشطة التي تعتبر مركزية المنظمة. ٤- القدرة على توفير الموارد و المعلومات النادرة و القيمة .

## **\* تقدير القوة مؤشرات القوة : How to Assess Power :**

- من الذي يملك القوة في المنظمة و ما هي المؤشرات التي يمكن من خلالها تقدير مدى القوة التي يتمتع بها شخص ما في المنظمة و لا يملكها شخص آخر ؟ أو تملكها إدارة معينة و لا تملكها إدارة أخرى .

- في الحقيقة أن هناك عدة مؤشرات يمكن من خلالها تقدير قوة بعض الأشخاص أو الإدارات و من هذه المؤشرات :

(١) **مصادر القوة كمقياس لها :** في هذه الحالة يمكن اعتبار مصادر القوة التي سبق الإشارة إليها كمقاييس لها ، فعلى سبيل المثال كلما زادت خبرة الشخص و درجة معرفته زادت بالتالي درجة قوته .

(٢) **نوعية القرارات التي تتدخل فيها القوة :** حيث تكون القوة الأكبر للشخص أو المجموعة التي تملك الحق في اتخاذ قرارات حيوية و أكثر تأثيرا على المنظمة مثل بناء مصنع جديد ، أو إنتاج منتج جديد ، أو غزو سوق جديد لتصرف المنتجات .

(٣) **الشهرة أو السمعة :** من أهم طرق و مؤشرات تقدير القوة في المنظمة تأتي من خلال سؤال الآخرين سواء من العاملين بالمنظمة أو المتعاملين معها و أحيانا من المقيمين في بيئتها عما هي الشخصيات القوية في منظمة ما .

(٤) **مؤشرات تمثيل المنظمة :** عادة ما يكون مؤشر الشهرة غير كاف بمفرده لتقدير القوة ، فقد تخضع إجابات من تقوم بسؤالهم لبعض التحيز من شخصيات معينة أو ضد شخصيات أخرى.

(٥) **تقدير النتائج أو العواقب :** تستخدم القوة لاتخاذ تصرفات معينة ، و أحد طرق تقدير القوة هو تحديد من المستفيد من تصرفات المنظمة ، و إلى أي مدى أو حجم استفادته من وراء هذه التصرفات أو القرارات .

(٦) **رموز و علامات القوة :** بالرغم من أنه توجد محاولات من قبل العديد من الجهات و الأفراد لإخفاء مدى تأثير القوة على قرارات المنظمة و تصرفاتها . إلا أنه ليس من السهل إخفاء رموز هذه القوة .

(٧) **مؤشرات مركبة :** أي مؤشر للقوة يمكن أن يعطي دلالة مضللة بمفرده في حالات خاصة ، لذلك فإنه لتقدير القوة على أسس واقعية لابد من الاعتماد على أكثر من مؤشر في نفس الوقت .

**\* فمثلاً لتقدير قوة الأقسام و الإدارات بالمنظمة يجب أن تؤخذ المؤشرات التالية في الاعتبار :**

- مدى تمثيل الإدارة في المواقع الإدارية العامة .
- نسبة تمثيل هذه الإدارة أو القسم في مستوى الإدارة العليا .
- مدى تمثيل الإدارة أو القسم في مجلس الإدارة .
- مستوى أجور و مكافآت و حوافز مدير هذه الإدارة بالمقارنة بمديري الإدارات الأخرى .
- بداية مربوط الأجور و المكافآت و الحوافز للعاملين بهذه الإدارة مقارنة بالعاملين في الإدارات الأخرى .
- مدى تواجد الإدارة أو القسم في مبنى المركز الرئيسي للشركة من عدمه .
- متوسط حجم المكاتب المخصصة للعاملين بهذه الإدارة .
- موقع الإدارة أو القسم في الهيكل التنظيمي للشركة .
- معدلات نمو و تقدم الأفراد في هذه الإدارة في الماضي القريب .
- معدل تمثيل الإدارة أو القسم في اللجان و الفرق المشكلة لتحقيق أهداف معينة – دائمة أو مؤقتة .
- معدلات ترقية الأفراد العاملين في الإدارة بالمقارنة بالإدارات الأخرى .
- مدى شهرة الإدارة بالتأثير على قرارات المنظمة .
- حجم ما يخصص الإدارة من نفقات في إعداد الموازنة .

**\* تقدير القوة في الثقافات المختلفة :**

< المؤشرات السابقة لتقدير القوة قد لا يصلح جميعها لكافة الثقافات فمثلاً يعتبر مؤشر الأجور و المرتبات صالح لتقدير القوة في ثقافة معينة مثل الثقافة الأمريكية ، و لكنه لا يصلح في الثقافة اليابانية نظراً لتقارب الأجور و المرتبات في الشركات اليابانية المتقاربة الحجم و النشاط كما أنه في مصر ترتبط الأجور و المرتبات بفترة الخبرة ، و العمر ، و نوع الوظيفة و مستوى التخصص ، و مكان العمل دون أن تعبر عن مدى قوة الفرد .

**\* خطوات إدارة القوة : Managing Power :**

**- إن عملية الاستخدام و الاستفادة بما هو متاح لدى شخص معين أو قسم معين من قوة لابد أن ينطوي على الخطوات التالية :**

- (١) التحديد الواضح و الدقيق للأهداف الشخصية أو التنظيمية :
- (٢) تحديد الأفراد أو الجهات المأثرة بما هو متاح من قوة ، و الأشخاص أو الجهات التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق الأهداف .
- (٣) تحديد رد فعل الآخرين تجاه التصرفات ، و تحديد ردود أفعالك تجاه تصرفاتهم .
- (٤) تحديد مصادر القوة التي تتمتع بها ، و تحديد مصادر القوة لدى الآخرين بالإضافة إلى التعرف على أكثر هذه المصادر تأثيراً .
- (٥) تحديد قواعد التأثير التي تستطيع بها كسب المزيد من السيطرة على الآخرين .
- (٦) تحديد الاستراتيجيات و التكتيكات المختلفة التي يمكنك بها اختيار مدى قوتك و اكتشاف نقاط الضعف فيها ، و زيادة قدرتك على استخدامها بكفاءة في المواقف و الأوقات المناسبة .

**تلخيص و تنسيق وترتيب : عيون سحاب .. ~**