

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

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 الجسدي 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 لتمتعته 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 .

- وبالرغم من احتمال عدم وجود قوة شرعية أو قوة ثواب أو قوة عقاب لمساعد نائب الرئيس فقد يعتقد الآخرون أن هذا الشخص يتصرف بموافقة نائب الرئيس مما ينتج عنه حيازته للقوة أو التأثير في الآخرين .

#### ٥) القوة التخصصية : Specialized Power :

- وتستند على القدرة الخاصة أو المهارة الفنية العالية التي يلم بها فرد معين جون باقي الأفراد مما يجعله يتمتع بنوع من القوة في كافة أنحاء المنظمة حتى على أولئك الذين هم أعلى منه في المركز الوظيفي .

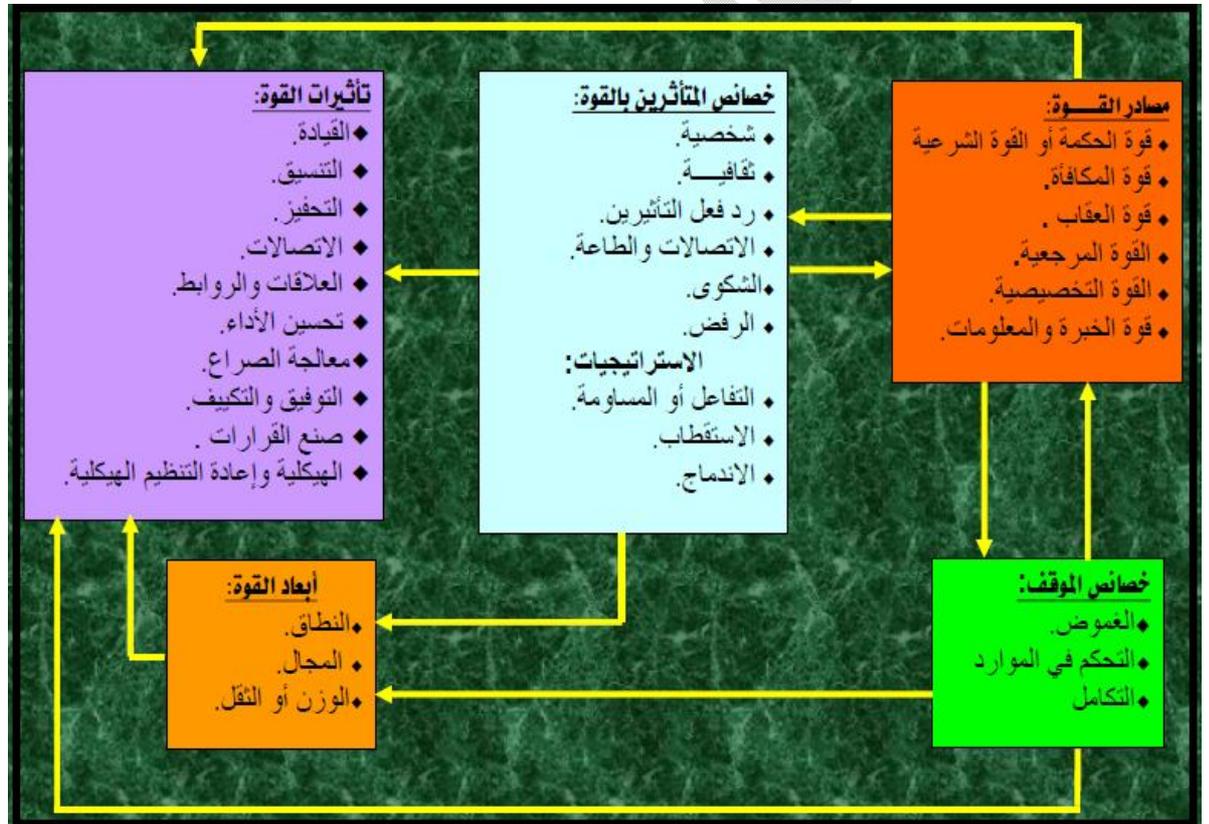
#### ٦) قوة الخبرة و المعلومات : Expert and Information Power :

- يوجد بعض الأفراد الذين يملكون القوة الناتجة من خبرتهم الطويلة في العمل مما يجعلهم يلمون بمهارات و معارف متنوعة و بالتالي اكتسابهم نوع من القوة علاوة على ذلك فهناك أفراد آخرون تتوافر لديهم الفرصة للحصول على معلومات حول أمور معينة داخل المنظمة أو تتصل بعلاقة المنظمة بالبيئة .

- و قد ترتبط هذه المعلومات أو لا ترتبط بوظيفة الفرد أو موقعه من التنظيم .

\* **العوامل التي يتوقف عليها تأثير القوة :** لا شك أن القوة سواء شخصية أو إدارية لها أثارها سواء على الأفراد أو المنظمات و ما تحققه القوة من تأثيرات ليست بذات الدرجة ولكنها تختلف وفقا لعدة عوامل .

\* **الشكل التالي يوضح العوامل التي يتوقف عليها مدى تأثير القوة على كل من الأفراد و المنظمات :**



\* يوضح الشكل السابق أن الآثار الشخصية و التنظيمية للقوة تتوقف على عدة عوامل هي :

١) **عوامل متعلقة بمن يملكون القوة :** - و تشمل تلك العوامل الخصائص الشخصية لهؤلاء الأفراد التي يحصلوا منها على مصادر قوتهم بالإضافة إلى استعدادهم الشخصي لإظهار مواطن القوة لديهم و مما هو جدير بالذكر أن درجة تأثير القوة الشخصية تتوقف كذلك على حجم و نوعية مصادرة قوة الأفراد الذي يملكونها .

٢) **عوامل متعلقة بالمتأثرين بالقوة :** و تنقسم تلك العوامل إلى ما يلي :

١- **الخصائص الشخصية للمتأثرين بالقوة :**

- حيث تزداد قوة المدير في التأثير على المرؤوسين أو تقل وفقا لما يتمتع به المرؤوسين من خصائص شخصية .

## 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 .. ~