المحاضرة ٤ - القوة التنظيمية

- تحوي المنظمات العديد من الأفراد والجماعات المتباينة في قوتها، وفي السنوات العشر الأخيرة ازداد اهتمام العلماء والباحثين وكذلك متخذي القرارات بمفاهيم القوة وطبيعة دورها في المنظمات.
- ولعل كثرة الكتابات وتعدد الآراء حول موضوع القوة إنما يرجع إلى غموض مفهومها وعدم القدرة - حتى الأن - على تحديده تحديدا دقيقا.
- 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.
- والقوة بالنسبة للعلوم الإنسانية _ومنها علم الإدارة_ مثلها مثل الطاقة في العلوم الفيزيائية وإذا ما سلمنا بأن القوة منتشرة داخل المنظمات وأنها قد تساعد أو تعوق أداء بعض الأعمال أو تحقيق بعض الأهداف .
- إلا أننا في حاجه 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 كافي وغير منطقي من كافة الأوجه.
- وبداية يجب أن نلفت الانتباه إلى أن هناك مفهومين مختلفين للقوة أحدهما متعلق بالقوة الشخصية التي تركز على التأثير الشخصي والقوة الإدارية التي تؤثر على العمليات والأنشطة المرتبطة بالمنظمة. فالقوة الشخصية مملوكه بواسطة بعض الأفراد ويستعملونها لتحقيق حاجاتهم الشخصية.
- أما القوة الإدارية فهي مملوكة بواسطة بعض الجماعات أو الإدارات أو الأقسام داخل المنظمة وتستخدم 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 والعلاقات الشخصية بينما القوة الإدارية تساعد في فهم كيفية أداء العمل بالمنظمة والتفاعلات والإدارات والأقسام التابعة لها.

مفهوم القوة :

التركيز على القوة الشخصية سوف يوضح فقط الوسائل والأدوات 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 والإدارية لدى العديد من العلماء والباحثين)

القوة الشخصية	القوة الإدارية
(١) تعريف weber : هي احتمال قيام شخص ما داخل علاقة اجتماعية معينة بفرض إراداته على الآخرين رغم مقاومتهم ، وذلك بغض النظر عن الأساس الذي يبني عليه هذا الاحتمال .	**(١) تعريف Parsons :** هي قدرة الوحدة او القسم او الادارة داخل نظام معين على تحقيق مصالحها داخل هذا النظام ، والتأثير على عملياته .
(٢) تعريف Blau : هي قدرة شخص او مجموعة من الأشخاص على فرص إراداتهم على الآخرين رغم مقاومتهم .	**(٢) تعريف salanick and pfeffer :** هي قدرة من يملكها على تحقيق النتائج المرغوبة .
(٣) تعريف Dahl : هي قدرة الشخص (أ) على فرض إراداته على الشخص (ب) إلى المدى الذي يجعل (ب) يفعل شيء لا يرغب فيه .	**(٣) تعريف Kaplan :** هي قدرة اداره معينه او مجموعة من الأشخاص في التأثير على سلوك الآخرين للحصول على النتائج المرغوبة .
(٤) تعريف Worng : هي قدرة شخص او مجموعة من الأشخاص في التأثير على الآخرين لتحقيق نتائج مرغوبة .	**(٤) تعريف Russevl :** هي قدرة القسم او الإدارة على تحقيق نتائج معينة عن قصد .

★ وبادئ ذي بدء يجب أن نعرف أن القوة سواء الشخصية منها أو الإدارية يمكن ملاحظتها من خلال اتجاهين هما: الاتجاه الرأسي، والاتجاه الأفقي. ويأتي نتيجة ارتباط القوة بالهيكل التنظيمي وبصفة خاصة مبادئ التدرج الهرمي وتقسيم العمل وتسلسل الأوامر.

- **فالقوة الرأسية:** مرتبطة بنظام السلطة بالمنظمة، بينما تظهر القوة الأفقية بوضوح في الحالات والمواقف الغامضة، وعندما تكون المسؤوليات غير محددة تحديدا دقيقا.

- **والقوة الرأسية** من ناحيه أخرى تعتمد على الوضع الوظيفي في الهرم التنظيمي حيث تختلف قوة الأفراد أو الجماعات باختلاف المركز الوظيفي والدرجة الوظيفية. فالأفراد أو الإدارات التي تملك القوة هي تلك الموجودة في المستويات الإدارية العليا داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتزداد القوة بزيادة المستوى الإداري.

حيث نجد أنه داخل أي منظمة توجد بعض المستويات الإدارية التي لديها الصلاحية في إعطاء الأوامر والتعليمات واتخاذ القرارات الواجبة الاحترام والتنفيذ من قبل مجموعة من الاشخاص. لذلك فإن هذه المستويات الإدارية لديها قوة التأثير على الآخرين أكثر من غيرها من المستويات الدنيا.

(الفرق بين مفهوم القوة وبين بعض المفاهيم الأخرى)

- **القوة والتسلط والهيمنة:**

تتضمن مفاهيم التسلط أو الهيمنة جوانب الإكراه والتعسف في استخدام القوة ذلك أن ممارسة القوة لا تنطوي على تهديد أو عنف حيث لا يقتصد بالقوة بإلحاق الضرر الجسمي أو النفسي من الطرف الذي يملك القوة على الطرف الاخر. وإنما تبني القوة على عوامل أخرى سيرد ذكرها فيما بعد عند الحديث عن مصادرها.

القوة والسلطة:-

تعني السلطة حق الشخص في إصدار الاوامر والتعليمات واتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها.

والسلطة تعطي صاحبها الحق في توجيه سلوك الاخرين بناء على الحقوق التالية:

الاول: الحق في اتخاذ القرار

الثاني: الحق في إصدار الاوامر

الثالث: الحق في متابعة تنفيذ القرار

الرابع: الحق في توقيع العقوبات ومنح 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 تأسس على المنصب الرسمي فقط وإن كان كل من السلطة والقوة من أهم العوامل التي تجمع العلاقات وتنسق الجهود وتوجهها لتحقيق الأهداف التنظيمية.

علاوة على ما سبق فإنه يمكن القول بأن السلطة دائماً تتدفق من أعلى إلى أسفل أي يمارسها الرؤساء على المرؤوسين بموجب موقعهم الوظيفي .

أما القوة فإنها يمكن أن تتدفق من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى . كما يمكن أن تتدفق بشكل أفقي بين المجموعات أو الأفراد التي تقع في مستوى تنظيمي واحد.

والسلطة **يمكن تفويضها** أما القوة **فغير قابله للتفويض.**

القوة الحقيقية والقوة المتاحة :

القوة المتاحة كما يقترح بعض العلماء بأنه ليس من الضروري أن تكون القوة ممارسة ومستخدمة بالفعل حتى يعلم الآخرون أنها موجودة.

أما القوة الحقيقية أو الفعلية وهي القوة الموجودة التي تمارس بشكل ملحوظ وإن كان لعض العلماء من جهة أخرى يرى أن القوة بصفة عامة هي ما يمكن حدوثه وممارسته من تأثير ولا يشترط ذلك حدوث فعلي أو الممارسة الفعلية للقوة.

في حين أن البعض الآخر من العلماء يرى بأن كل من القوة الحقيقية والقوة المتاحة يندرجا تحت مفهوم آخر وهو "المقدرة" وهي التي تسمح للفرد أو الجماعة بامتلاك القوة دون ممارستها أو استخدامها فعلاً.

مصادر القوة الشخصية :

يستمد المديرون قوتهم وقدرتهم على التأثير في الآخرين من خلال كل أو بعض المصادر التالية ، هو ما يمكن أن يطلق عليه أنواع القوة الشخصية:-

١- قوة الحكمة أو القوة الشرعية
٢- قوة المكافاة **٤-** قوة العقاب
٣- القوة المرجعية **٥-** القوة التخصصية

٦- قوة الخبرة أو المعلومات

١- قوة الحكمة أو 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 مناطق مصر ،تعترف للأعضاء الأكبر سناً بنوع خاص من الاحترام والتقدير مما يكسبهم نوع من القوة لا تتوافر لمن هم أصغر سناً

٢- قوة المكافأة :

يتمتع المديرون الذين يملكون القدرة على التحكم في وتوزيع الموارد بنوع من القوة، حيث يملكون التأثير والقدرة على تشكيل وتوجيه سلوك الاخرين من خلال توزيع أو إمساك هذه المنافع مثل الأجور والمرتبات والمكافآت والترقية وغيرها من المنافع المادية أو المعنوية.

ويتوقف تأثير هذا النوع من القوة على سلوك الأفراد داخل المنظمات علة عدة عوامل :

احتمال الحصول على المكافأة ، وعدالة توزيع المكافآت فكلما توقع الأفراد لقدرة المدير على إعطاء مزايا، وكذلك قدرته على منح مزايا أكبر زادت قوة هذا المدير.

٣- قوة العقاب :

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 وطلباته.

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

٤- القوة المرجعية :

وتقوم على أساس انجذاب شخص لأخر أو إعجاب بآخر، فقد يكون المدير محبوباً لتمتعه بصفات أو سمات معينه تجذب المرؤوسين نحوه وتدفعهم إلى طاعته وتنفيذ أوامره بل وأحياناً تدفعهم إلى القيام بأكثر مما هو مطلوب منهم.

ويمكن أن تستند القوة المرجعية أيضا 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 :

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

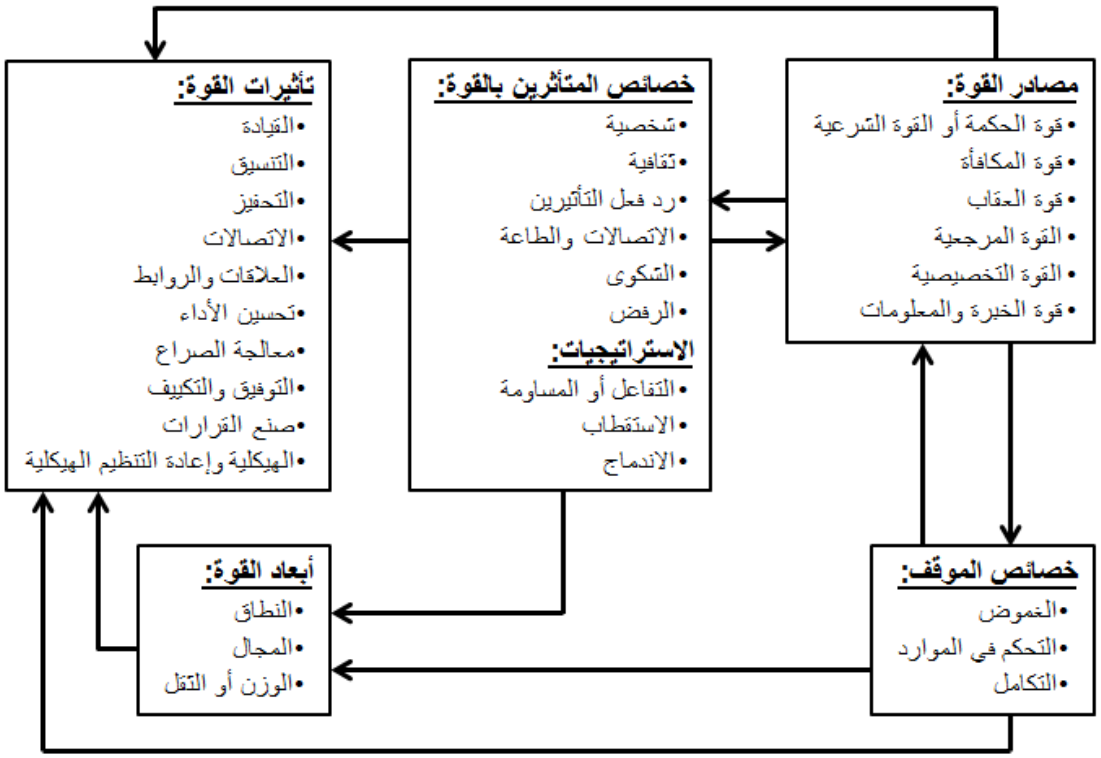
٦- قوة الخبرة والمعلومات :

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 أفراد آخرون تتوافر لديهم الفرصة للحصول على معلومات حول أمور معينة داخل المنظمة أو تتصل بعلاقة المنظمة بالبيئة.

وقد ترتبط هذه المعلومات أو لا ترتبط بوظيفة الفرد أ، موقعه من التنظيم.

- **العوامل التي يتوقف عليها تأثير القوة:**

لا شك أن القوة سواء شخصية أو إدارية لها أثارها سواء على الأفراد أو المنظمات وما تحققه القوة من تأثيرات ليست بذات الدرجة ولكنها تختلف وفقا لعدة عوامل.



يوضح الشكل السابق أن الاثار الشخصية أو التنظيمية لقوة تتوقف على عدة عوامل وهي:

١-عوامل متعلقة بمن يملكون القوة :

وتشمل تلك العوامل الخصائص الشخصية لهؤلاء الأفراد التي يحصلوا منها على مصادر قوتهم بالإضافة إلى استعدادهم الشخصي لإظهار مواطن القوة لديهم ومما هو جدير بالذكر أن درجة تأثير القوة الشخصية تتوقف كذلك على حجم ونوعية مصادر قوة الأفراد الذين يملكونها.

٢-عوامل متعلقة بالمتأثرين بالقوة : وتنقسم تلك العوامل إلى ما يلي ..

أ- <u>الخصائص الشخصية للمتأثرين بالقوة</u> :

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

ب- <u>رد فعل المتأثرين بالقوة</u> :

يستطيع المرؤوسين إحداث ردود أفعال عديدة حينما يستخدم الرؤساء أنواع معينه من القوة ،

وتتمثل ردود أفعال المرؤوسين في ثلاثة أنماط هي الشكوى، والطاعة، والرفض.

★ الاستراتيجيات المتبعة:

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

<u>*المساومة:</u>

ومن أمثلتها المساومة الجماعية بين الإدارة والعمال فالإدارة من جهة تطالب بقوة عامله ومستقرة ومنتجه لتتمكن من تحقيق الاهداف الاقتصادية للشركة، بينما يطالب العمال بأجور مناسبة ومزايا إضافية.

<u>*الاستقطاب:</u>

وهي استراتيجية أخرى لاكتساب القوة ، وهي عملية استقطاب عناصر أو جماعات جديدة إلى الجماعة أو الجماعات القائمة حالياً.

<u>*الاندماج:</u>

كثيراً ما يحدث الاندماج بين بعض الافراد أو الجماعات لزيادة القوة ، أو التخفيف من آثار قوة الغير، وهناك العديد من حالات الاندماج التي تحدث بين الشركات حتى العملاقة منها.

كما يحدث الاندماج أيضاً في مجال السياسة الدولية لاكتساب القوة الناتجة عن توحيد الآراء ، ويصدق ذلك أيضاً على النظم السياسية التي تقوم على تعدد الاحزاب.

٣- العوامل الموقفية:

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

(الغموض، السيطرة على الموارد ، التوقيت)

٤- ابعاد القوة :

تشمل القوة سواء كانت فردية أو إدارية على ثلاثة جوانب أو ابعاد مختلفة وهي(النطاق، والمجال، والثقل أو الوزن) كل منها يلعب دوراً فيما يمكن أن تحقق القوة من تأثير على الاخرين، **وذلك على النحو التالي:**

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

قوة الإدارات أو الأقسام:

لا تختلف القوة التي تتمتع بها قسم معين أو ادارة معينة عن القوة الشخصية الا في كون قوة القسم أو الادارة يتمتع بها هذا القسم أو هذه الادارة بكاملها .

وتوجد ثلاث مداخل لشرح وتفسير قوة الاقسام والادارات 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 والتي تختلف باختلاف موقعه في التنظيم وبالتالي فإن الاشخاص الذين يملكون القوة هم أولئك الذين يملكون السلطة الشرعية وفق مراكزهم الوظيفية.

- وبالقياس على ذلك فإن قوة القسم أو الادارة تتحدد وفق موقع هذه الادارة أو القسم في الهيكل التنظيمي للمنشأة.

- وقوة القسم أو الادارة وفق هذا المدخل تكون مستقرة وغير شخصية .فهي مستقرة بحكم استقرار الهيكل التنظيمي والقواعد التنظيمية، وهي غير شخصية لأنها لم تنشأ لشخص واحد وغير مرتبطة بوجود شخص معين.

٢-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 أو الاقسام المركزية في المنظمة والتي تقوم بخدمة كافة الادارات أو الاقسام الاخرى تتمتع بشيء من القوة تفوق قوة الاقسام الاخرى.

- كذلك فإن القسم أو الادارة التي تسيطر على الموارد وتقوم بتوزيعها وتخصيصها وتسيطر على الغموض الذي يكتنف المواقف وتقدم التفسيرات عنها تمتع بقوة أكبر من غيرها من الاقسام.

- ويرى أصحاب هذا المدخل أن علاقات القوة ليست ثابته ولكنها متغيرة وفقاً لتغير قدرة القسم أو الادارة على السيطرة على المشكلات والموارد الهامة والنادرة، ذلك أن هذه المشكلات والموارد عادةً ماتكون نابعة من البيئة الخارجية التي تتسم بدورها بالتغيير وعدم الاستقرار مما يؤثر على تغيير وعدم استقرار القوة.

- وبالتالي فإن القوة وفقاً لأصحاب هذا المدخل تملكها الأقسام أو الادارات القادرة على التحكم والسيطرة في الموارد والمشكلات، كذلك القادرة على إدارة ظروف عدم التأكد.

٣-المدخل التوافقي أو الثقافي:

- وفق هذا المدخل فإن الادارات أو 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.

وكخلاصه عامة للمداخل السابقة فإن قوة الاقسام أو الوحدات تحدد وفقاً لما يلي:

١) القدرة على التكيف مع ظروف عدم التأكيد.

٢) القدرة على أداء الانشطة الضرورية والهامة.

٣) القدرة على أداء الانشطة التي تعتبر مركزية المنظمة.

٤) القدرة على توفير الموارد والمعلومات النادرة والقيمة.

تقدير القوة (مؤشرات القوة):

من الذي يملك القوة بالمنظمة، وماهي المؤشرات التي يمكن من خلالها تقدير مدى القوة التي يتمتع بها شخص ما في المنظمة ولا يملكها شخص آخر ؟ أو تملكها ادارة معينة ولا تملكها ادارة أخرى.

في الحقيقة أن هناك عدة مؤشرات يمكن من خلالها تقدير قوة بعض الاشخاص أو الادارات ومن هذه المؤشرات:

١) مصادر القوة كمقياس ما: في هده الحالة يمكن اعتبار مصادر القوة التي سبق الاشارة اليها كمقاييس لها، فعلى سبيل المثال كلما زادت خبرة الشخص ودرجة 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 واكثر تأثيراً على المنظمة مثل بناء مصنع جديد، أو إنتاج منتج جديد، أو غزو سوق جديد لتصرف المنتجات.

٣) الشهرة أو السمعة: من أهم الطرق ومؤشرات تقدير القوة في المنظمة تأتي من خلال سؤال الاخرين سواء من العاملين بالمنظمة أو المتعاملين معها وأحياناً 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 مع شخصيات معينة أو ضد شخصيات أخرى.

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

٦) رموز وعلامات القوة: بالرغم من أنه 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 .

٧) مؤشرات مركبة: أي مؤشر للقوم يمكن أن يعطي دلائل مضلله بمفرده في حالات خاصة، لذلك فإنه لتقدير القوة على اسس واقعيه لابد من الاعتماد على أكثر من مؤشر في نفس الوقت.

فمثلاً لتقدير قوة الأقسام أو الادارات بالمنظمة يجب أن تؤخذ المؤشرات التالية في الاعتبار:

١- مدى تمثيل الادارة في المواقع الادارية العامة.

٢- نسبة تمثيل هذه الادارة أو القسم في مستوى الادارة العليا.

٣- مدى تمثيل الادارة أو القسم في مجلس الادارة .

٤- مستوى أجور ومكافآت وحوافز مدير هذه الادارة بالمقارنة بمديري الادارات الاخرى.

٥- بداية مربوط الاجور والمكافآت والحوافز للعاملين بهذه الادارة مقارنة بالعاملين بالإدارات الاخرى.

٦- مدى تواجد الادارة أو القسم في مبنى المركز الرئيسي للشركة من عدمه.

٧- متوسط حجم المكاتب المخصصة للعاملين بهذه الادارة.

٨- موقع الادارة أو القسم في الهيكل التنظيمي للشركة.

٩- معدلات نمو وتقدم الافراد في هذه الادارة في الماضي والقريب.

١٠- معدل تمثيل الادارة أو القسم في اللجان والفرق المشكلة لتحقيق أهداف معينة دائمة أو مؤقته.

١١- معدلات ترقية الافراد العاملين في الادارة بالمقارنة بالإدارات الاخرى.

١٢- مدى شهرة الادارة بالتأثير على قرارات المنظمة.

١٣- حجم ما يخصص لإدارة من نفقات في إعداد الموازنة.

تقدير القوة في الثقافات المختلفة :

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

خطوات إدارة القوة:

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

١) التحديد الواضح والدقيق للأهداف الشخصية أو التنظيمية.

٢) تحديد الافراد أو الجهات المتأثرة بما هو متاح من قوة، والاشخاص أو الجهات التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق الاهداف.

٣) تحديد رد فعل الاخرين تجاه التصرفات، وتحديد ردود أفعالك تجاه تصرفاتهم.

٤) تحديد مصادر القوة التي تتمتع بها ، وتحديد مصادر القوة لدى الاخرين بالإضافة إلى التعرف على أكثر هذه المصادر تأثيراً .

٥) تحديد قواعد التأثير التي تستطيع بها كسب المزيد من السيطرة على الاخرين.

٦) تحديد الاستراتيجيات والتكتيكات المختلفة التي يمكن بها اختبار مدى قوتك واكتشاف نقاط الضعف فيها، وزيادة قدرتك على استخدامها بكفاءة في المواقف والاوقات المناسبة.

ARWA123