

المحاضرة الثالثة إدارة 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 الآن - على تحديده تحديداً ودقيقاً.

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 أن يحصل على مزيد من الاهتمام لإزالة ما يكتنفه من غموض.

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 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 كافٍ 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 مملوكة بواسطة بعض الأفراد ويستعملونها لتحقيق بعض 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 هامشياً 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 إدارته على الآخرين رغم مقاومتهم، وذلك بغض النظر عن الأساس الذي يبني عليه هذا الاحتمال.	(١) تعريف Parsons: هي قدرة الوحدة أو القسم أو الإدارة داخل نظام معين على تحقيق مصالحها داخل هذا النظام، والتأثير على عملياته.
(٢) تعريف Blau: هي قدرة شخص أو مجموعة من الأشخاص على فرض إدارتهم 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 إدارته على الشخص (ب) إلى المدى الذي يجعل (ب) يفعل شيء لا يرغب فيه.	(٣) تعريف Kaplan: هي قدرة إدارة معينة أو مجموعة من الأشخاص في التأثير على سلوك الآخرين للحصول على النتائج المرغوبة.
(٤) تعريف Wrong: هي قدرة شخص أو مجموعة من الأشخاص في التأثير على الآخرين لتحقيق نتائج مرغوبة.	(٤) تعريف Russevl: هي قدرة القسم أو الإدارة على تحقيق نتائج معينة عن قصد.

	(٥) تعريف French and Raven: هي قدرة شخص ما في مستوى (أ) في إجبار شخص آخر في مستوى (ب) على فعل أشياء لا يرغب فيها.
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

وبدئ ذي بدئ 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 في المنظمة، بينما تظهر القوة الأفقية بوضوح في الحالات والمواقف الغامضة، وعندما تكون المسئوليات غير محددة تحديداً دقيقاً.

والقوة الرأسية من ناحية 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 المستوي 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 الأشخاص. لذلك فإن هذه المستويات الإدارية لديها قوة التأثير على الآخرين أكثر من غيرها من المستويات الدنيا.

الفرق بين مفهوم القوة وبعض المفاهيم الأخرى

القوة والتسلط أو الهيمنة:

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 إلحاق الضرر الجسدي أو النفسي من الطرف الذي يملك القوة على الطرف الآخر. وإنما تبني القوة على عوامل أخرى سيرد ذكرها فيما بعد عند الحديث عن مصادرها.

القوة والسلطة:

تعني السلطة حق الشخص في إصدار الأوامر والتعليمات واتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها

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

الأولي: الحق في اتخاذ القرار .

الثانية: الحق في إصدار الأوامر .

الثالثة: الحق في متابعة التنفيذ .

الرابعة: الحق في توقيع العقوبات ومنح المكافآت

بناء على ما سبق فإنه يمكن القول إن 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 وإن كان كل من السلطة والقوة من أهم العوامل التي تجمع العلاقات وتنسق الجهود وتوجيهها لتحقيق الأهداف التنظيمية.

علاوة على ما سبق فإنه يمكن القول بأن **السلطة دائما** تتدفق من أعلى إلى أسفل أي يمارسها الرؤساء على المرؤسين بموجب موقعهم 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 بين الأفراد أو المجموعات التي تقع في مستوي تنظيمي واحد .

والسلطة يمكن تفويضها أما القوة فغير قابلة للتفويض

القوة الحقيقية والقوة المتاحة:

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

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

في حين أن البعض الآخر من العلماء يري 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 فعلا.

مصادر القوة الشخصية

: The Foundation of Individual

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

1- قوة الحكمة أو القوة الشرعية

2 - قوة المكافأة.

3 - قوة العقاب

4 - القوة المرجعية.

5 - القوة التخصصية

6 - قوة الخبرة والمعلومات

1- 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، وفي بعض المناطق في مصر) تعترف للأعضاء الأكبر سنا بنوع خاص من الاحترام والتقدير مما يكسبهم نوع من القوة لا تتوافر لمن هم أصغر سنا.

2- قوة المكافأة

Reward power

يتمتع المديرون الذين يملكون القدرة على التحكم في وتوزيع الموارد بنوع من القوة، حيث يملكون التأثير والقدرة على تشكيل وتوجيه سلوك الآخرين 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 على عدة عوامل هي:

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.

3- 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 وطلباته. وتتوقف كفاءة هذا النوع من القوة على مدى الاختلاف في أساليب العقاب

وعداتها، كذلك لا يمكن تطبيق هذا النوع من القوة دون ملاحظة السلوك للتعرف على السلوك غير المرغوب فيه.

4- القوة المرجعية Referent Power

وتقوم علي أساس انجذاب شخص لأخر أو إعجاب بآخر، فقد يكون المدير محبوبا لتمتعته بصفات أو سمات معينة تجذب المرؤوسين نحوه وتدفعهم إلى طاعته وتنفيذ أوامره بل وأحيانا تدفعهم إلى القيام بأكثر مما هو مطلوب منهم Extra. Role Behavior- ويمكن أن تستند القوة المرجعية أيضا علي 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.

5- القوة التخصصية Specialized power

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 علي أولئك الذين هم أعلي منه في المركز الوظيفي.

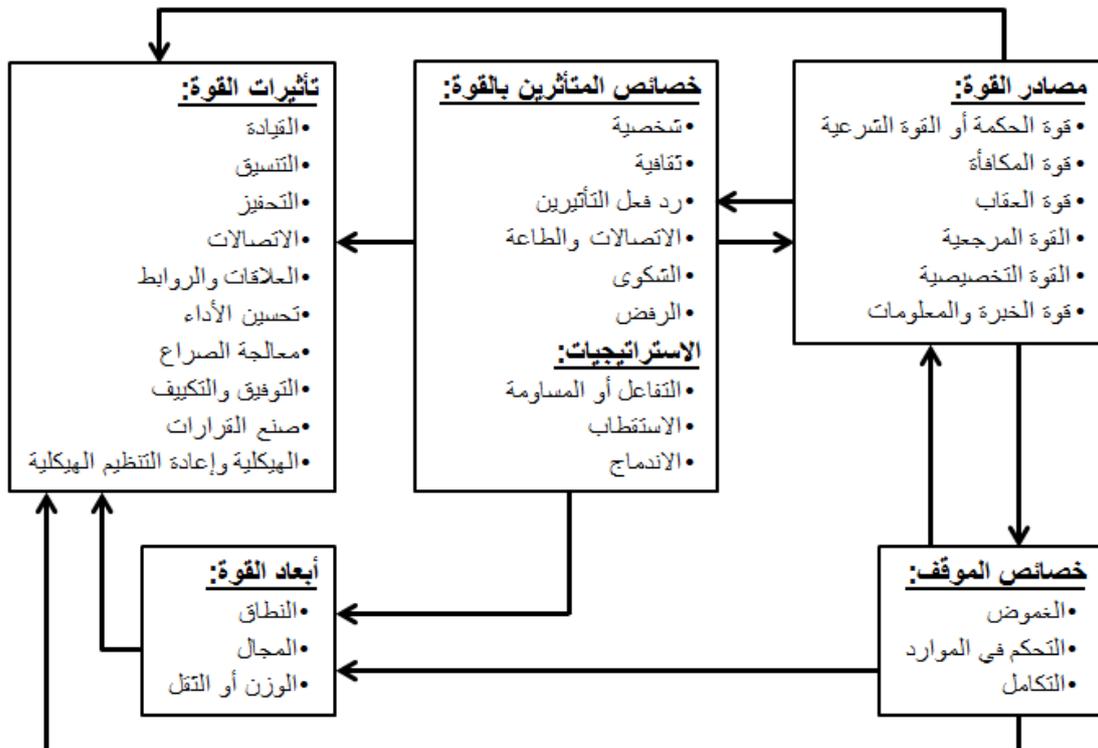
6- قوة الخبرة والمعلومات Expert and Information Power

يوجد بعض الأفراد 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 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 وما تحققه القوة من تأثيرات ليست بذات الدرجة ولكنها تختلف وفقا لعدة عوامل.

وشكل رقم () التالي يوضح العوامل التي يتوقف عليها مدي تأثير القوة على كل من الأفراد والمنظمات:



يوضح شكل رقم () السابق أن الإثار الشخصية والتنظيمية للقوة تتوقف على عدة عوامل وهي:

1- عوامل متعلقة بمن يملكون القوة: وتشمل تلك العوامل الخصائص الشخصية لهؤلاء الأفراد التي يحصلوا منها علي مصادر قوتهم بالإضافة إلي استعدادهم الشخصي لإظهار مواطن القوة لديهم ومما هو جدير بالذكر أن درجة تأثير القوة الشخصية تتوقف كذلك علي حجم ونوعية مصادر قوة الأفراد الذي يملكونها.

2- عوامل متعلقة بالمتأثرين بالقوة: وتنقسم تلك العوامل إلي ما يلي:

1/2 - الخصائص الشخصية للمتأثرين بالقوة: حيث تزداد قوة المدير في التأثير علي المرؤوسين أو تقل وفقا لما يتمتع به المرؤوسون من خصائص شخصية

2/2 - رد فعل المتأثرين بالقوة: يستطيع المرؤوسون إحداث ردود أفعال عديدة حينما يستخدم الرؤساء أنواع معينة من القوة، وتتمثل ردود أفعال المرؤوسين في ثلاثة أنماط هي الشكوى، والطاعة، والرفض.

3/2 - الاستراتيجيات المتبعة: ويقصد بها تلك الاستراتيجيات التي قد يلجأ إليها الأفراد أو الجماعات الذين يملكون القوة لزيادة درجة تأثيرهم علي الآخرين، أو تلك المتبعة من جانب المتأثرين بالقوة للحد من قدرة من يملكون القوة في التأثير عليهم

2/3/1 المساومة: ومن أمثلتها المساومة الجماعية بين الإدارة والعمال فالإدارة من جهة تطالب بقوة عاملة مستقرة ومنتجة لتتمكن من تحقيق الأهداف الاقتصادية للشركة، بينما يطالب العمال بأجور مناسبة ومزايا إضافية

2/3/2 الاستقطاب: استراتيجية أخرى لاكتساب القوة، وهي عملية استقطاب عناصر أو جماعات جديدة إلى الجماعة أو الجماعات القائمة حاليا.

2/3/3 الاندماج: كثيرا ما يحدث الاندماج بين بعض الأفراد أو الجماعات لزيادة القوة، أو للتخفيف من أثار قوة الغير، وهناك العديد من حالات الاندماج التي تحدث بين الشركات حتى العملاقة منها. كما يحدث الاندماج أيضا في مجال السياسة خاصة في مجال السياسة الدولية لاكتساب القوة الناتجة عن توحيد الآراء، ويصدق ذلك أيضا على النظم السياسية التي تقوم على تعدد الأحزاب.

3- العوامل الموقفية:

: وهي تلك العوامل التي تؤثر علي وظائف الأفراد وأنشطة الجماعات ومن أهم هذه العوامل ما يلي

3/1- الغموض

3/2 :- السيطرة علي الموارد

3/3 :- التوقيت

4- أبعاد القوة:

تشمل القوة سواء كانت فردية أو إدارية على ثلاثة جوانب أو أبعاد مختلفة وهي النطاق والمجال، والثقل أو الوزن كل منها يلعب دورا فيما يمكن أن تحقق القوة من تأثير على الآخرين، وذلك على النحو التالي

4/1 :- نطاق القوة

4/2 :- مجال القوة

4/3 :- وزن أو ثقل القوة

• قوة الإدارات أو الأقسام Power of Departments

لا تختلف القوة التي تتمتع بها قسم معين أو إدارة معينة عن القوة الشخصية الا في كون قوة القسم أو الإدارة يتمتع بها هذا القسم أو هذه الإدارة بكاملها. وتوجد ثلاثة مداخل لشرح وتفسير قوة الأقسام أو الإدارات داخل المنظمة:

1- المدخل العقلي (الرشيد)

2- المدخل (الموقفي)

3- المدخل التوافقي أو الثقافي.

1- المدخل العقلي الرشيد:

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

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

وقوة القسم أو الإدارة 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.

2- المدخل (الموقفي)

وفق هذا المدخل فإن الأشخاص الذين لديهم القدرة على السيطرة والتحكم في المشكلات الحرجة وما ينتج عنها من آثارهم الذين يملكون القوة

وبالقياس على ذلك فإن الإدارات أو الأقسام المركزية في المنظمة والتي تقوم بخدمة كافة الإدارات أو الأقسام الأخرى تتمتع بشيء من القوة تفوق قوة الأقسام الأخرى.

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

ويرى أصحاب هذا المدخل أن علاقات القوة ليست ثابتة ولكنها متغيرة وفقاً لتغير قدرة القسم أو الإدارة على السيطرة على المشكلات والموارد الهامة والنادرة، ذلك أن هذه المشكلات والموارد عادة ما تكون نابعة من البيئة الخارجية التي تتسم بدورها بالتغيير وعدم الاستقرار مما يؤثر على تغير وعدم استقرار القوة.

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

3- المدخل التوافقي أو الثقافي:

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

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

1- القدرة على التكيف مع ظروف عدم التأكد.

2- القدرة على أداء الأنشطة الضرورية والهامة.

3- القدرة على أداء الأنشطة التي تعتبر مركزية المنظمة.

4- القدرة على توفير الموارد والمعلومات النادرة والقيمة.

تقدير القوة (مؤشرات القوة): How to Assess Power

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 إدارة معينة ولا تملكها إدارة أخرى.

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

(1) مصادر القوة كمقياس لها: في هذه الحالة يمكن اعتبار مصادر القوة التي سبق الإشارة إليها 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 وأكثر تأثيراً على المنظمة مثل بناء مصنع جديد، أو إنتاج منتج جديد، أو غزو سوق جديد لتصرف المنتجات.

٣) **الشهرة أو السمعة:** من أهم طرق ومؤشرات تقدير القوة في المنظمة تأتي من خلال سؤال الآخرين 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 والأفراد لإخفاء مدى تأثير القوة على قرارات المنظمة وتصرفاتها، إلا أنه ليس من السهل إخفاء رموز هذه القوة.

٧) **مؤشرات مركبة:** أي مؤشر للقوة يمكن أن يعطي دلالات مضللة بمفرده في حالات خاصة، لذلك فإنه لتقدير القوة على اسس واقعية لا بد من الاعتماد على أكثر من مؤشر في نفس الوقت.

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

- ١- مدى تمثيل الإدارة في المواقع الإدارية العامة.
- ٢- نسبة تمثيل هذه الإدارة أو القسم في مستوى الإدارة العليا.
- ٣- مدى تمثيل الإدارة أو القسم في مجلس الإدارة.
- ٤- مستوى أجور ومكافآت وحوافز مدير هذه الإدارة بالمقارنة بمديري الإدارات الأخرى.
- ٥- بداية مربوط الأجور والمكافآت والحوافز للعاملين بهذه الإدارة مقارنة بالعاملين بالإدارات الأخرى.
- ٦- مدى تواجد الإدارة أو القسم في مبنى المركز الرئيسي للشركة من عدمه.
- ٧- متوسط حجم المكاتب المخصصة للعاملين بهذه الإدارة.
- ٨- موقع الإدارة أو القسم في الهيكل التنظيمي للشركة.
- ٩- معدلات نمو وتقدم الأفراد في هذه الإدارة في الماضي والقريب.
- ١٠- معدل تمثيل الإدارة أو القسم في اللجان والفرق المشكلة لتحقيق أهداف معينة دائمة أو مؤقتة.
- ١١- معدلات ترقية الأفراد العاملين في الإدارة بالمقارنة بالإدارات الأخرى.
- ١٢- مدى شهرة الإدارة بالتأثير على قرارات المنظمة.
- ١٣- حجم ما يخصص للإدارة 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 الأجور والمرتبات في الشركات اليابانية المتقاربة الحجم والنشاط كما أنه في مصر ترتبط الأجور والمرتبات بفترة الخبرة، والعمر، ونوع الوظيفة ومستوى التخصص، ومكان العمل دون أن تعبر عن مدى قوة الفرد.

خطوات إدارة القوة: Managing Power

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

- ١) **التحديد الواضح والدقيق للأهداف الشخصية أو التنظيمية.**
- ٢) **تحديد الأفراد أو الجهات الماثرة بما هو متاح من قوة، والأشخاص أو الجهات التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق الأهداف.**
- ٣) **تحديد رد فعل الآخرين تجاه التصرفات، وتحديد ردود أفعالك تجاه تصرفاتهم.**
- ٤) **تحديد مصادر القوة التي تتمتع بها، وتحديد 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 والتكتيكات المختلفة التي يمكنك بها اختبار مدى قوتك واكتشاف نقاط الضعف فيها، وزيادة قدرتك على استخدامها بكفاءة في المواقف والأوقات المناسبة.**