

مدى إدراك القيادات للميكافطية في منظماتهم

"دراسة تحليلية في عينة من المنظمات"

م.د. سندية مروان الحياي

أ.م.د. سرمد غانم صالح الطائي

كلية الادارة والاقتصاد

كلية الادارة والاقتصاد

جامعة الموصل

جامعة الموصل

تاريخ قبول النشر ٢٠١٤/٩/١٨

تاريخ استلام البحث ٢٠١٣/١١/٧

المستخلص

تعدّ الميكافلية أحد الأساليب العدوانية التي تجعل الأفراد العاملين ينظرون إلى الإدارة بمنظور غير طبيعي ولا يستحسنون تصرفاتها نتيجة تعاليها عليهم وتذمرها باستمرار منهم وقيامها بتصرفات غير لائقة تجعل الكثير من هؤلاء الأفراد يتركون أعمالهم وحتى إن لم يتركوها فإنهم يشعرون بالملل باستمرار، من هنا هدف البحث التعرف على الأسباب الدافعة للميكافلية لدى القيادة الادارية والمشجعة له ،وقد تحددت مشكلة البحث باستخدام القيادة الإدارية لأسلوب الميكافلية في التعامل مع الأفراد العاملين داخل منظماتهم من خلال إثارة مجموعة من الآثارات البحثية:

- ١ - هل أن معظم القيادات الإدارية في منظمات اليوم من النوع التي تستخدم الميكافلية عند تعاملها مع الأفراد العاملين ؟
 - ٢ - هل هناك تباين بين آراء القيادات الإدارية وآراء الأفراد العاملين في استخدام تلك القيادة للميكافلية من عدمه ؟
 - ٣ - هل هناك تباين بين المنظمات المبحوثة في استخدام القيادة الادارية للميكافلية في تعاملهم مع الافراد العاملين؟
- واتبع البحث المنهج الوصفي في جمع المعلومات النظرية وتنظيمها ومنهج المسح والتحليل في جمع البيانات الميدانية وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لأغراض إنجازه، وتم توزيع الاستبانة، وزعت الاولى على عينة من القيادة الاداري ة (٤) والثانية وزعت على الافراد العاملين(٣٧).
- وتوصل البحث إلى الاستنتاج الآتي : هناك تباين بين المنظمات المبحوثة (معمل الغزل والنسيج، مدرسة طارق بن زياد، المعهد التقني الموصل ، معمل الإسمنت) في استخدام القيادة الإدارية للميكافلية في تعاملهم.
- كما قدم البحث مجموعة من المقترحات يمكن أن تسهم في تشخيص الميكافلية والابتعاد عنه قدر المستطاع في منظماتنا.

المقدمة:

تستخدم القيادة الإدارية الشخصية الميكافلية متوهمة بأنها تستطيع من خلال هذا الأسلوب فرض سيطرتها مستخدمة الشدة مع الأفراد العاملين و أن أحد الأسباب التي تجعل هذه القيادة تتماهى في الخطأ هو الصمت من قبل الآخرين سواء كان لأسباب اجتماعية أو نفسية أو دينية أو

لأي سبب آخر، ولكن لو تم مواجهتهم بأساليبهم غير اللائقة فأنهم سيسعون إلى ترك هذه الأساليب أو التقليل منها قدر الإمكان.

لقد تعامل الباحثان مع الموضوع في إطار امور اعتبرت من المتغيرات التي لها التأثير الكبير في منظماتنا لهذا تمت دراسة الموضوع في أكثر من منظمة ومقارنة الحالة في تلك المنظمات ، وتضمن البحث إطارين أولهما النظري الذي تضمن مفهوم الميكافلية وخصائص القادة الميكافليين والوسائل الدفاعية لحمايتهم من المي كافلية إما الإطار الميداني فقد تضمن وصف ا " وتشخيص" للعينة المبحوثة ووصفها وتشخيصها" لمتغيرات البحث.

المبحث الاول

اولاً: مشكلة البحث:

يعد موضوع الميكافلية من الموضوعات الشائكة في منظماتنا لما له من تأثير كبير في أداء المنظمات، فينبغي السعي إلى تقليلها قدر المستطاع إلا أن مسألة القضاء عليها تعترضها محددات وسلوكيات مما يعني تعذر تحقيقها وبالذات في ظل تحديات تفرض وطأتها وتظهر سعة قوتها الأمر الذي جعل الباحثين يحددون هذه المشكلة من خلال إثارة جملة من التساؤلات مبنية بالآتي:

- ١ - هل أن معظم القيادات الإدارية في منظمات اليوم من النوع الذي تستخدم الميكافلية عند تعاملها مع الأفراد العاملين؟
- ٢ - هل هناك تباين بين آراء القيادة الإدارية وآراء الأفراد العاملين في استخدام تلك القيادة للميكافلية من عدمه؟
- ٣ - هل هناك تباين بين المنظمات المبحوثة في استخدام القيادة الادارية للميكافلية في تعاملهم مع الافراد العاملين؟

ثانياً: أهداف البحث:

تمحورت أهداف البحث بالآتي:

- ١ توضيح مفهوم الميكافلية.
- ٢-الوقوف على الأسباب الدافعة للميكافلية لدى القيادة الإدارية والمشجعة لهذا السلوك غير الأخلاقي عند تعاملها مع الأفراد العاملين.

ثالثاً: أهمية البحث:

تبلورت أهمية البحث من خلال بيان دور الميكافلية في المنظمات ، وكذلك معرفة أداء القيادة الإدارية وقدراتها عند استخدام هذا الأ سلوب من خلال الاختبار الميداني ، لان الميدان يمثل

المختبر الفعلي لبيان إمكانية الأخذ بالنظريات من عدمه ، وقد اتضحت معالم هذا البحث من منظور تطبيقي في منظمات معاصرة وعلى نحو يكشف أوجه العلاقة بين هذين البعدين استناداً " إلى إجابات المبحوثين عن مجموعة من التساؤلات ذات الصلة بهذين البعدين.

رابعاً: "فرضية البحث:

- ١ - هناك تباين بين المنظمات المبحوثة (معمل الغزل والنسيج، مدرسة طارق بن زياد، المعهد التقني الموصل، معمل الإسمنت) في الميكافلية المستخدمة من قبل القيادة الإدارية.
- ٢ - هناك تباين بين آراء الأفراد العاملين والقيادة الإدارية في استخدام الميكافلية في تعاملها مع هؤلاء الأفراد العاملين.

خامساً: "حدود البحث:

- ١- الحدود المكانية للدراسة :- تمثلت بمعمل الغزل والنسيج ، مدرسة طارق بن زياد، المعهد التقني الموصل، معمل الإسمنت.
- ٢- الحدود الزمانية للدراسة :- انحصرت حدود البحث الزمانية في المدة الواقعة ما بين ٢٠١١/١٠/١-٢٠١١/١٢/١.

سادساً: "تصميم الاستمارة وأدوات القياس:

سيتم عرض مقياس البحث ، فضلاً عن الأدوات التي استخدمت في القياس على وفق الفقرات الآتية:

لقد صممت استمارتي الاستبانة وزعت الأولى على القيادة الإدارية والثانية على أفراد العاملين وتضمنت الاستمارة جزاءين وكالآتي:

الأول: وقد اقتص بالحصول على البيانات التعريفية بالأفراد العاملين (العمر، سنوات الخدمة الجنس، التحصيل العلمي)

الجزء الثاني: اشتمل على المقاييس الخاصة بالميكافلية.

وقد استخدم مدرج ليكرت الخماسي في استمارة الاستبانة ومرتباً " بالترتيب من عبارة (لا اتفق تماماً) التي أخذت الوزن (١) وصولاً إلى عبارة (اتفق تماماً) التي أخذت الوزن (٥) وبوسط فرضي قدره (٣)، وقد أجري التحليل الإحصائي باستخدام عدد من الأدوات الإحصائية لغرض التحقق من صحة الفرضيات، وتم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لأغراض إنجاز التحليل الإحصائي في هذا البحث، وقد تمثلت أهم هذه التحليلات بالتكرارات والنسب المئوية لاستمارتي الاستبانة من أجل استخدامها في وصف بعد البحث.

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً: مفهوم الميكافلية:

إنّ الكثير من القادة الإداريين يميلون إلى استخدام الميكافلية عند ممارسة أعمالهم لمحاولتهم فرض سيادتهم وشدتهم على الأفراد الذين هم بمعيتهم متوهمين بلنّ هذا الأسلوب هو الذي يمكنهم من تحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم، هذا مما دفع علماء النفس إلى إضافة خاصية الميكافلية إلى خصائص الشخصية التي تحتاج إلى دراسة ، وبوجه عام فلنّ الأفراد الذين يرتفع عندهم هذا البعد يقبلون مبادئ الميكافلية ويحاولون السيطرة على الآخرين ولو بطرق غير أخلاقية.

ينطوي هذا التعبير على معنيين أولهما يدل على الأعمال اللاأخلاقية وانطلاقاً من المبدأ المعروف (الغاية تبرر الوسيلة) الذي يعزى إلى ميكافلي كالغدر والذسائس والمؤامرات والمكائد، وثانيهما فهو دقيق ومحدد ويشير إلى أفكار ميكافلي التي تميزه عن غيره من المفكرين والتي تضمنها كتابه (الامير) الصادر عام ١٥١٣م يرجع أصل هذه النظرية وهذا المصطلح إلى نيكولا ميكافلي الذي وُلِدَ في مدينة فلورنسا بإيطاليا، بدأ ميكافلي حياته موظفًا بسيطاً في حكومة مدينة فلورنسا، وحين اجتاحت الجيوش الفرنسية مدينة فلورنسا، وأطاحت بحكم أسرة ميديتشي سارع ميكافلي إلى تأييد النظام الجديد، وتقل في وظائف حكومية كثيرة تحت ظلّ هذا النظام، ولما عادت أسرة ميديتشي للحكم بمساعدة من البابا قبض على ميكافلي، ونفي إلى مزرعته الواقعة على أطراف مدينة فلورنسا، وتوفي هناك سنة 1527 ميلادية.. (محمود ، ٢٠١٣: بدون صفحة) (زاهد، ووهاب، بدون تاريخ:٣) (ابو شقفة،٢٠١٣: بدون صفحة)

من هنا فقد عرف (جرينبرج، بارون، ٢٠٠٩: ١٤٠) الميكافلية بأنها شخصية قريبة من الشخصية السكوبانية، تتصف بأنها سطحية وتكذب بسهولة ولا تشعر بأي وخز في الضمير عند تحطيم الآخرين في سبيل الأهداف الشخصية ، فضلاً عن قسوتها وقلة عواطفها.

وهناك من رآها بأنها استخدام أساليب خبيثة لتجعل الأ فراد الآخرين ينظرون إلى الإدارة بمنظور سيء.(نجم، ٢٠١٢: ٢٣١)

ووضحها (Stone,2004 :87) بأنها الشخصية التي تميل إلى التهور والإحساس بعدم المسؤولية مع نشر الشائعات الكاذبة بما يثير المتاعب للآخرين معقداً" مبدأ (الغاية تبرر الوسيلة).

واستخدمت الميكافلية الإدارية على القيادة التي تستخدم القوة وطرح القيادة بعيدة عن الأهداف النبيلة أو المبادئ السامية أو الرؤية الايجابية التي تحرك تطلعات الأ فراد نح و النجاح.(الشهري،٢٠٠٩: ٢٣٤) (Cutler,2003 :34).

ثانياً: خصائص القادة الميكافيليين :-

إنّ القادة الذين ترتفع لديهم خاصية الميكافيلية يشبهون مايسميه علماء النفس بالشخصية الأنانية معتمدين في تصنيف تلك الخصائص على نوع العمل الموكل إليهم وطبيعة التنظيم الذي يعملون فيه. ويمكن إيجاز خصائص القادة الميكافيليين بالاتي (Peter&Smith,2003:123):
(Casico,S.& Awad,2003:98).

(١) تعتمد القيادة إهمال استخدام المعلومات المفيدة بادعاء النسيان أو مايشابه تلك التبريرات .
(٢) البحث عن الأساليب العدوانية التي تجعل الأ أفراد العاملين ينظرون إلى الإدارة بمنظور غير لائق

٣- عدم وفائهم بالتعهدات ومن ثم فهو يوقع الأفراد الآخرين في حيرة عند إنجاز الأعمال

٤- نشر الأخبار غير الصحيحة عن الأفراد الآخرين بما يثير لهم المتاعب.

٥- تقوم بالتفاعل المباشر مع الأفراد وجهاً لوجه.

٦- تحكم على المواقف بعدد قليل من القواعد والتعليمات والأنظمة.

٧- تسعى إلى الاندماج العاطفي مع التفاصيل غير ذات الصلة بالموضوع .

يمكن القول إنّ درجة الميكافيلية وعلاقتها بالفرد العامل تعتمد على نوع العمل الذي يمارسه في المنظمة، فمثلاً " الأعمال التي يتطلب أداءها توافر مهارات المساومة أو الأعمال التي تنتهي بمكافأة تعويضية عند الفوز جميعها تتطلب ميكافيلية مرتفعة.

ثالثاً: الوسائل الدفاعية لحماية القيادة من الشخصية الميكافيلية:

نظراً لأنّ الشخصية الميكافيلية شخصية أنانية تسعى لمصلحتها الخاصة ولو على حساب الآخرين فان وجود مثل تلك الشخصية يلحق بالمنظمة الكثير من الإضرار، وهناك عدة وسائل يمكن استخدامها لحماية الأفراد العاملين من إضرار تلك الشخصية يمكن إجمالها فيما يأتي:-

(عليوة، ٢٠٠١: ٦٧) (جرينبرج، بارون، ٢٠٠٩: ١٤٠)

(١) محاولة كشف حقيقته أمام الآخرين :-إن احد الأسباب التي تدفع الشخصية الميكافيلية إلى التمادي في الخطأ هو الصمت من قبل الآخرين سواء كان أسباب اجتماعية أو نفسية أو لأي سبب آخر، ولكن إذا تم مواجهته بأخطائه أمام الآخرين فلنّ هذه الفضيحة أو المكاشفة قد لا نقضي على كل مساوئه كلياً" ولكن على الأقل ستجعل حقيقته معروفة للجميع .

(٢) الاهتمام بأفعال الآخرين لا بأقوالهم :-فالأشخاص ذوو الميكافيلية العالية يستخدمون الخداع والتضليل ويقولون ما لا يفعلون، فهم يوهمون الأ أفراد بأنهم يعملون لصالحهم وان كانوا في الواقع

يدبرون لهم المكائ للوصول على رقابهم ،وحتى تحمي نفسك من جدالهم يجب أن يكون اهتمامك فيعلمهم لا بقولهم.

(٣) تجنب المواقف التي يمكن أن تعطيم الفرصة لممارسة الأعييم :-فالمواقف التي تستئث العواطف والانفعالات تعطي فرصة سانحة للشخصية الميكافطية لممارسة الأعييم حيث يمكن أن تستغل تلك المواقف للوشاية والتضليل،لذلك ينبغي قدر المستطاع تجنب المواقف التي تتخذ فيها قرارات هامة أو إصدار تعليقات قد يساء فهمها واستغلالها.

المبحث الثالث: الإطار الميداني

يتناول المبحث تعريفًا بالميدان المبحوث مع وصف للعينة المختارة وعلى النحو الآتي:-

أولاً:-الميدان المبحوث

اختبر البحث فرضياته في عينه من المنظمات الخدمية والتعليمية ،وقد تم اختبار عينة من القيادة الإدارية والأفراد العاملين لأخذ آرائهم حول البحث الحالي.

الجدول (١) توزيع استمارة الاستبيان على عينة البحث

ت	المنظمات المبحوثة	عدد الاستمارات الموزعة		عدد الاستمارات المسترجعة		%
		القيادة الإدارية	الأفراد	القيادة الإدارية	الأفراد	
١	معمل الغزل والنسيج	١	١٢	١	١٠	٨٣.٣٣
٢	مدرسة طارق بن زياد	١	١١	١	٨	٧٢.٧٢
٣	المعهد التقني الموصل	١	١٠	١	٩	٩٠
٤	معمل الأسمنت	١	١٢	١	١٠	٨٣.٣٣
	المجموع	٤	٤٥	٤	٣٧	٨٢.٢٢

يتبين من خلال الجدول (١) إن نسبة إجابة القيادة الإدارية مثلت (١٠٠%) وإجابة الأفراد العاملين (٨٢.٢٢)

ثانياً:-خصائص عينة البحث

فيما يأتي خصائص عينة البحث وفقا للبيانات التي قدمها المبحوثين ومن خلال إجابتهم (١)العمر

الجدول (٢) توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية

الفئات العمرية	التكرار		النسبة المئوية
	القيادة الإدارية	الأفراد العاملين	
٣٠-٢٠	-	١٠	٢٧.٠٢

٢٧.٠٢	-	١٠	-	٤٠-٣١
٢٧.٠٢	٥٠	١٠	٢	٥٠-٤١
١٨.٩١	٥٠	٧	٢	٦٠-٥١
١٠٠	١٠٠	٣٧	٤	المجموع

يتبين من خلال الجدول (٢) إن الفئات العمرية (٤١-٥٠ و ٥١-٦٠) هي مثلتها القيادة الإدارية وبنسبة متساوية (٥٠%) أما عن الأفراد العاملين فكانت الفئات العمرية (٢٠-٣٠)، (٤٠-٥٠)، (٥٠-٦٠) هي النسبة الأعلى (٢٧.٠٢%) أما النسبة الأقل الفئة العمرية (٦٠-٥١) فكانت النسبة (١٨.٩١%).

٢-الجنس

نلاحظ الجدول (٣) بالنسبة للقيادة الإدارية فمثلتها الذكور بنسبة (١٠٠%) وكذلك بالنسبة للأفراد العاملين حيث مثل الذكر أيضا النسبة الأعلى (٨١.٠٨%)

الجدول (٣) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار		النسبة المئوية	
	القيادة الإدارية	الأفراد العاملين	القيادة الإدارية	الأفراد العاملين
ذكر	٤	٣٠	١٠٠	٨١.٠٨
أنثى	-	٧	-	١٨.٩١
المجموع	٤	٣٧	١٠٠	١٠٠

٣- سنوات الخدمة

يتبين من خلال الجدول (٤) بالنسبة للقيادة الإدارية إن سنوات الخدمة مثلتها الفئات العمرية (٦-١٠) و (١٠) فأكثر هي النسب الأعلى وينسب متساوية (٥٠%) أمّا عن الأفراد العاملين فكانت الفئة (٥ فاقل) هي الأعلى إذ مثلت (٤٠.٥٤) أما الفئة (٦-١٠) فكانت الأقل ومثلتها النسبة (٢٧.٠٢%)

الجدول (٤) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار		النسبة المئوية	
	القيادة الإدارية	الأفراد العاملين	القيادة الإدارية	الأفراد العاملين
٥ فاقل	-	١٥	-	٤٠.٥٤
١٠-٦	٢	١٠	٥٠	٢٧.٠٢
١٠ فأكثر	٢	١٢	٥٠	٣٢.٤٣
المجموع	٤	٣٧	١٠٠	١٠٠

٤-التحصيل العلمي

يظهر الجدول (٥) بالنسبة للقيادة الإدارية إن شهادة البكالوريوس هي النسبة الأعلى للمبحوثين مثلت (٤٥-٤٥) أما الفئة الأقل فكان نسبة الدبلوم العالي ف مثلت (٤.٥٤) أما بالنسبة للأفراد المبحوثين فكانت شهادة البكالوريوس أيضا هي الأعلى إذ مثلت (٥٠) بالنسبة للأفراد المبحوثين أما الفئة الأقل فكانت الدبلوم الفني والماجستير هي الأقل إذ مثلت نسبة (٨.٣٣)

الجدول (٥) توزيع أفراد العينة حسب التحصيل العلمي

التحصيل العلمي		التكرار		النسبة المئوية	
		الأفراد العاملون	القيادة الإدارية	الأفراد العاملون	القيادة الإدارية
إعدادية فما دون	١٠	-	٢٧.٠٢	-	-
دبلوم فني	٥	-	١٣.٥١	-	-
بكالوريوس	٢	١٥	٤٠.٥٤	٥٠	-
دبلوم عالي	-	-	-	-	-
الماجستير	١	٧	١٨.٩١	٢٥	-
الدكتوراه	١	-	-	٢٥	-
المجموع	٤	٣٧	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠

ثالثا: وصف وتشخيص متغيرات البحث

الجدول (٦) التوزيعات التكرارية لمتغير الميكافطية للقيادة الإدارية

المقاييس	مقياس الاستجابة									
	اتفق بشدة		اتفق		غير متأكد		لا اتفق		لا اتفق بشدة	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
X1	١٠٠	٤	-	-	-	-	-	-	-	-
X2	٧٥	٣	-	-	-	-	٢٥	١	-	-
X3	٧٥	٣	-	-	٢٥	١	-	-	-	-
X4	٧٥	٣	-	-	٢٥	١	-	-	-	-
X5	٧٥	٣	-	-	٢٥	١	-	-	-	-
X6	٢٥	١	-	-	٧٥	٣	-	-	-	-
X7	٢٥	١	-	-	٧٥	٣	-	-	-	-
X8	٢٥	١	-	-	٥٠	٢	٢٥	١	-	-
X9	٧٥	٣	-	-	-	-	٢٥	١	-	-

-	-	-	-	-	-	-	-	١٠٠	٤	X10
-	-	-	-	-	-	-	-	١٠٠	٤	X11
-	-	٥٠	٢	-	-	٥٠	٢	-	-	X12
-	-	٥٠	٢	٢٥	١	٢٥	١	-	-	X13
		٥٠	٢	٢٥	١	-	-	٢٥	١	X14
-	-	٢٥	١	٢٥	١	٢٥	١	٢٥	١	X15
-	-	-	-	٢٥	١	-	-	٧٥	٣	X16
-	-	٥٠	٢	-	-	-	-	٥٠	٢	X17
-	-	٥٠	٢	-	-	-	-	٥٠	٢	X18
-	-	١٠٠	٤	-	-	-	-	-	-	X19
-	-	٧٥	٣	-	-	-	-	٢٥	١	X20
		٢٧		١٩.٧٥		٥		٤٧.٥		المؤشر الكلي

نلاحظ من خلال آراء القيادة الإدارية إن المؤشر الكلي يؤكد أن القيادة الإدارية تسلك الميكانيكية في تعاملها مع الأفراد العاملين فكانت النسبة (٥٢.٥%) بالنسبة للسؤال الأول كانت نسبة الاتفاق (١٠٠%) وهذا يدل على إن القيادة ا لإدارية تحاول دائما " العمل بسرية لا تمنح الثقة لأفراد العاملين فهي تعمل بعيدة عنهم ، لأنها ترى أن تلك السرية هي التي تمنح العمل التميز ، أمّا عن السؤال الثاني فكانت نسبة الاتفاق (٧٥%) وهذا يدل على أن القيادة الإدارية قد تعمل وفق مبدأ النفاق وهي لا تشعر بذلك إي إنها تحاول إرضاء الأفراد العاملين وعمل ما يريدون ولو على حساب العمل والأداء ، أما عن السؤال الثالث وهنا المشكلة فكانت نسبة الاتفاق (٧٥%) فهذا يبين أن القيادة الإدارية ترى نفسها أنها تتمتع بالأخلاق وهذا مؤكد لأنه من غير المعقول عليها إن تتحدث عن نفسها بالشيء السلب، أما عن السؤال الرابع الخاص بالنظرة الى النفس البشرية فكانت أيضا " نسبة الاتفاق (٧٥%) فهذا يدل على أن القيادة الإدارية مثلما ترى الأفراد العاملين أنهم جيدين ولكن في نفس الوقت لا يخلون من الأخطاء، اي انها لا تشكك فيهم دائما " وجاءت نسبة (٧٥%) من المدراء تؤثر عدم ثقة القيادة الإدارية بأفراد العاملين فهي تراهم أنهم أفراد سلبيون وعندما تتاح لهم الفرص فأنهم من الممكن ان يظهروا نواياهم السلبية تجاه عملهم وقياداتهم ، أما عن الامانة فكانت نسبة عدم التأكد (٧٥%) وهذا يعني إن القيادة الإدارية لا تستطيع الإجابة على هذا السؤال فهي قد ترى أن هنالك مقاييس أخرى للمفاضلة المادية والمعنوية مستبعدة الأمانة في ذلك، وجاء الجانب الخاص بتقبل المروغة والتلاعب بنسبة عدم تأكد (٧٥%) وهذا يعني إن القيادة الإدارية ترى نفسها مرنة في تعاملها مع الأفراد المروغين فهي قد تتسامح معهم في بعض

الأحيان وعدم معاقبتهم والتغاضي عن أخطاء كثيرة يعملونها، وجاء السؤال الخاص بمراقبة المدراء ذاتياً "لأنفسهم متذبذباً" فكانت نسبة عدم التأكد (٥٠%) تؤكد على أن لديها رقابة ذاتية على نفسها وتحاسب ذاتها دون الحاجة الى متابعة من قبل اداراتها وانها تنفذ الاعمال التي تراها مناسبة دون رقابة عليها، وكانت نسبة الاتفاق (٧٥%) لدى القادة انهم يهتمون بمعنويات افرادهم ويفضلون التعامل مع الافراد النزيبين والامينين لانهم هم الذين يحققون الأداء الكفوء والإنتاجية العالية من خلال استقامتهم ونزاهتهم في أداء الأعمال ويقدمونهم على غيرهم من غير المتواضعين ، وبخصوص الصراحة في التعامل مع الآخرين فكانت نسبة الاتفاق (١٠٠%) وتظهر ان المدراء يظهرون انهم يعتمدون الصراحة في التعامل ولا يلجأون الى التضليل والكذب والمراوغة في التعامل مع مرؤوسيههم ، وجاء السؤال الخاص بمع رفة رأي المدراء عن العلاقة بين الخلق الحسن والنزاهة وبين التميز واضحاً " إذ أكد (١٠٠%) من المدراء انهم يؤمنون بذلك وهذه من الاجابات المؤكدة التي ستحصل على نسبة (١٠٠%) اذ لا يمكن الاعتقاد ان الادارة ترى نفسها غير ذلك وانها تؤكد على الأخلاقيات العالية التي ينبغي أن يتمتعوا لا لكي يتميزوا ، واطهرت ثقة المدراء بمرؤوسيههم مختلفة اذ اظهر نصفهم أنهم يمنحون الثقة لمرؤوسيههم بعد تجربتهم لهؤلاء المرؤوسين وبعد ان تخضعهم لمواقف متعددة وبتجارب عديدة حتى تستطيع ان تمنحهم الثقة فهي ترى انه من خلال تلك التجارب والمواقف تستطيع الابتعاد عن المشاكل التي قد تواجههم ، وجاءت نفس النسبة بخصوص رأي القادة بالآخرين حيث لا يرى (٥٠%) من القادة ان المجرمين ينجون بافعالهم وانهم لن يعاقبوا على اخطائهم وهذه ظاهرة تشجع الافراد غير الجيدين عن التماذي في اخطائهم واطهر ايضا " بعض المدراء ان الافراد لا يخلون من الشجاعة عندما يتطلب الأمر ذلك واذا كان هذا رأي القادة بالافراد بصورة عام ة فهو يعكس رأيهم عن ذاتهم ايضا "، اما عن السؤال الخاص بعدالة تعامل القادة مع مرؤوسيههم فكانت النسب موزعة بالتساوي على الاتفاق والتأكد وعدم الاتفاق اي ان المدراء عادل ون، وجاء السؤال الخاص بتقييم مواقف الافراد مؤشراً "(٧٥%) على انها لا تحكم على افرادها نتيجة موقف واحد بل على مجمل مواقف ومعنى ذلك انها لا تحاسبه على خطأ واحد بل تنظر له ككل وفي مجمل مواقفه هو ج يد في معظم الاحيان وهذه ايضا" إجابة مؤكدة فهي من غير المعقول ان تكون إجابتها بأنها تحكم على الفرد من خلال موقف واحد لأنها ستظهر انها قيادة متسرعة، وجاء السؤال الخاص برأي المدراء عن قول الافراد انه يولد شخص غير جيد في كل دقيقة متناقضا " ايضا"، إذ اظهر ٥٠% منهم انهم يرون الافراد عامة وافرادهم بدرجة خاصة انهم غير جيدين لذا فينبغي مراقبتهم وتوجيههم من قبلها كذلك من غير المعقول تركهم بحريتهم فهم افراد يعملون لمصالحهم الشخصية فقط، اما عن السؤال الثامن عشر

فكانت نسبة الاتفاق (٥٠%) فترة القيادة الإدارية إن المناصب التي يشغلونها او يرغبون الوصول اليها تتطلب منهم التقدم على حساب الآخرين وان ضمان التقدم هو عدم الاهتمام بالآخرين وبذكرنا هذا بالمثل القائل (من بعد الطوفان) وقد يكون هذا مؤشرا " على نظرتنا الى بعض المدراء عند شغلهم المناصب العليا ، وكانت اجابة المدراء عن السؤال الخاص ب ضرورة التصرف في حالات ميؤوس منها، اذ اظهر (١٠٠%) من المدراء عدم اجابتهم بفلسفة (الموت الرحيم) اي انه في حالة عدم امكانية شفاء الفرد فالافضل انه يموت بمعنى آخر عندما لايمكن اصلاح الفرد فالافضل التخلص منه، ويسأل هل صحيح انه لا يمكن اصلاح الفرد مهما كان المشكلة ان قدرات القادة مختلفة فقد لا يستطيع قائد او مدير اصلاح فرد فان مدير آخر يستطيع اصلاحه ولكن يظهر ان معظم المدراء لا يبذلون الجهود لاصلاح افرادهم وبالنتيجة يتخلصون منهم، وجاء السؤال الاخير الخاص بحب المال وحب جمع المال واضحا "، فقد اظهر (٢٥%) ونعتقد ان الاجابة يجب ان تكون (١٠٠%) ان الافراد يحبون جمع الاموال، وندكر المثل القائل ان الفرد ينسى موت والده ولا ينسى اموال سيحصل عليها ، وهذه ظاهرة سلبية وان اعترف (٢٥%) من القادة انهم لا يهتمون بالاموال.

الجدول (٧) التوزيعات التكرارية لمتغير الميكافطية للأفراد العاملين

مقياس الاستجابة										المقاييس
لا اتفق بشدة		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
-	-	١٠.٣	٤	٢١.٦	٨	١٠.٨	٤	٥٧.٣	٢١	X1
١٠.٨	٤	١٣.٥	٥	٢١.٦	٨	١٨.٤	٧	٣٥.٢	١٣	X2
١٦.٢	٦	٢٩.٧	١١	١٦.٨٢	٦	١٦.٢	٦	٢١.٦	٨	X3
٥.٤	٢	٢١.٦	٨	٢٧.٠٢	١٠	٢٧.٠٢	١٠	١٨.٩٦	٧	X4
-	-	١٠.٨	٤	١٠.٨	٤	٧٨.٣٧	٢٩	-	-	X5
٥.٤٥	٢	٨.١٠	٣	١٨.٩	٧	١٣.٥	٥	٥٤.٠٥	٢٠	X6
٢.٧	١	٢.٧	١	١٠.٨	٤	٥.٤	٢	٧٨.٣٧	٢٩	X7
١٠.٨	٤	٨.١٠	٣	١٣.٥	٥	٣٢.٤	١٢	٣٥.٢	١٣	X8
١٦.٢	٦	-	-	٨.١٠	٣	٣٢.٤	١٢	٤٣.٢٤	١٦	X9
٦										
٢٧.٠	١٠	-	-	١٠.٨٦	٤	٢٩.٧٢	١١	٣٢.٤	١٢	X10
٢										

٢.٧	١	-	-	١٠.٨	٤	٧٨.٣٧	٢٩	٨.١٠	٣	X11
٤٥.٩	١٧	٢.٧	١	١٨.٩	٧	٢١.٦	٨	١٠.٨	٤	X12
٩										
٢٤.٣	٩	٨.١٦	٣	١٨.٩	٧	٢٧.٠٢	١٠	٢١.٦	٨	X13
٢										
١٨.٩	٧	١٣.٥	٥	٢٤.٣٢	٩	٣٥.٢	١٣	٨.١٠	٣	X14
٤٣.٢	١٦	-	-	١٠.٨	٤	٢١.٦	٨	٢٤.٣٢	٩	X15
٤										
٤٥.٩	١٧	-	-	٨.١٠	٣	٢٤.٣٢	٩	٢٧.٠٢	١٠	X16
٣٢.٤	١٢	٥.٤	٢	١٠.٨	٤	٢٧.٠٢	١٠	٢٤.٣٢	٩	X17
١٣.٥	٥	١٦.٢	٦	٢٧.٠٢	١٠	٣٥.٢	١٣	٨.١٠	٣	X18
٢٧.٠	١٠	١٨.٩	٧	٨.١٠	٣	-	-	٤٥.٩	١٧	X19
٢										
٣٥.٢	١٣	-	-	١٠.٣	٤	-	-	٥٤.٥	٢٠	X20
٢١.٤		٨.٧٨		١٧.١٩		٢٤.٦٤		٢٧.٩٠		المؤشر الكلي
٥										

جاءت اجابات الافراد العاملين مع نفس القيادات التي تم تحليل اجاباتهم سابقا " مختلفة ، ففي حين اكد المدراء في اجاباتهم على انهم لا يميلون الى الميكافيلية وانهم يعملون بافضل الوسائل والطرق العلمية والاخلاقية لاداء اعمالهم ولتحقيق تقدمهم . الا ان اجابات رؤوسهم لم تتفق معهم على هذا الاساس بل كانت تعطي صورة متناقضة تماما " لما يقوله مديرهم في بعض الاحيان فقد ظهر في اجابة الافراد العاملين عن السؤال الخاص بقضاء الادارة لأعمالها بكتمان الا في حالة تحقيق ميزة للادارة ان (٦٨.١%) من الافراد العاملين يتفقون على ذلك في حين جاءت اجابات قياداتهم على نفس السؤال ب (١٠٠%)، اما السؤال الخاص بمعاملة القيادة لافرادها وفق ما يجب هؤلاء الافراد وما يرغبون لترضيتهم والتي اتفق عليها (٧٥%) من المدراء، ان هذه الحالة صحيحة لدى (٥٤.١%)، وفي السؤال الثالث الخاص بللمعايير الاخلاقية وهو ان الاخلاق هي الاساس وهي قبل كل شي فقد اظهر (٧٥%) من المدراء انهم يتفقون مع ذلك ولم يجب (٢٥%) ولم يعترف اي فرد بمعنى ان الاخلاق لديهم بصورة عامة هي كل شيء ، في حين جاءت اجابات رؤوسهم مختلفة اذ اشر (٤٥.٩%) من الرؤوسيين عدم صحة ذلك وامتنع (١٦.٢%) منهم عن اعطاء رأي فقط (١٨.٩%) كانوا منفقين بشدة على ذلك ، معنى هذا ان (٦٢%) ان الافراد العاملين لا يرون قادتهم متمسكين بالاخلاق كما يقول هؤلاء القادة . بخصوص السؤال الخاص فان النفس

البشرية لا تخلو من العطف والكفاءة من منطلق الهام النفس البشرية الفجور والتقوى، فقد اتفق على ذلك (٧٥%) من القادة ولم يوجد اي رأي مخالف لذلك في حين ان الاتفاق كان لدى (٤٥.٩%) من المرؤوسين وامتتع (٢٧%) منهم عن الاجابة مقابل (٢٦.٤%) فقط من الافراد العاملين الذين لا يرون صحة هندسة الموضوع مع قادتهم.

و ادعى (٧٥%) من القادة ولم يجب (٢٥%) منهم، ولا يوجد رأي مخالف عن هؤلاء القادة الواثقين من ان مرؤوسيهم سلبيون وانهم سيظهرون حالتهم السلبية هذه بشكل او بآخر وهذا يتناسب جدا " مع نظرية (X) لماكريكور وهنا نؤشر ان هذا الانطباع قد يكون لدى كافة المدراء بخصوص هذه النظرة السلبية، في حين نجد ان اجابات المرؤوسين كانت مختلفة، اذ اشر (٥١.٣٢%) من المرؤوسين ان قياداتهم تعتبرهم سيئين وانهم يخفون نواياهم لحين ظهورها بشكل او بآخر وامتتع (١٠.٧%) عن الاجابة، في حين اختلف عن ذلك (٣٧%) من المرؤوسين.

اظهر (٢٥%) فقط من المدراء انهم يرجحون ان مبدأ الامانة هي مقياس التفاعل المادي والمعنوي مع مرؤوسيهم وهذه نسبة قليلة مقارنة ب(٧٥%) من المدراء الذين رفضوا الامانة على هذا السؤال، ويفترض ان تكون اجابات ال قادة متفقة كليا " مع هذا المعيار الخاص بالتعامل مع الافراد وفق اجاباتهم والتي يظهر في اجاباتهم انهم ليسوا على كامل الثقة، في حين اتفق (٦٨%) من العاملين على ان قياداتهم تهتم بدرجة الامانة لدى المرؤوسين في تعاملها معهم وامتتع (١٨.٩%) من المرؤوسين عن الاجابة. ويشير الى ان هذه الحالة وان كانت رفس موقف القادة من هذا الموضوع الى انها تؤشر في جانب آخر درجة الميكافيلية ليس لدى القادة وانما التابعين، فهم يريدون اقناع نفسهم بانهم امي نون وان قياداتهم تعاملهم على اساس ذلك في تعاملها معهم، الا ان اجابات المرؤوسين التي اختلفت مع ذلك والتي رفضت فكرة تعامل الادارة بامانة بان هؤلاء المرؤوسين ان لم يحصلوا على تقدم او خبرة لدى قياداتهم بسبب تفضيل القيادة غيرهم مع العلم انهم جيدون وامنيون وتم تفضيل آخرين عليهم من غير الامناء او ان هؤلاء يكرهون قياداتهم وانهم يعاملون بصورة جيدة وبالنتيجة انهم يشكون بقياداتهم. بخصوص السؤال السابع فقد جاءت اجابات القيادة غير واضحة اذ امتتع (٧٥%) من القادة عن الاجابة عن السؤال الخاص بانها لا تبصر اي عذر لمراوغة مرؤوسيهم او تحايلهم وانها لا تقبل بذلك اطلاقا " فقط (٢٥%) من القيادات اي ربعهم اتفقوا على ذلك، والظاهر ان القيادات الان اصبحت تقبل او تتنازل عن حالات مراوغة او تحايل يلجأ اليها مرؤوسيهم وتحاول تبريرها وايجاد الاعذار لها بسبب تفشي هذه الظواهر السلبية في الادارة لدينا اليوم، بخصوص السؤال الخاص بعمل القيادات ذاتيا " وعدم حاجتها لمراقبة من جهة عليا عليها فقط تباينت الاجابات بين (٢٥%) من الموافقين على ذلك و (٢٥%) من الراضين وعدم

حصول اجابات نصف العينة في حين جاءت اجابات التابعين مؤشرة ان (٦٧.٦%) فهم يعتقدون بامكانية الادارة ذاتيا " وعدم وجود حاجة للرقابة ورفض ذلك (١٨.١%) منهم ولو نحصل على اجابات (١٣.٥%)، ان ارتفاع نسبة التابعين الذين يتفقون على وجود الادارة الذاتية لديهم قد تكون دليلا" على استقلالية العاملين واتخاذهم قراراتهم بنفسهم بسبب ضعف الادارات او عدم قدرتها في السيطرة عليهم مما يتيح لهم المجال للتصرف وليس على اساس كونهم كفؤين لديهم اداة ذاتية ويحاسبون أنفسهم ذاتيا".

جاءت اجابات (٧٥%) من القادة عن السؤال الخاص بمعنويات الافراد العاملين ودورها في الحصول على الميزات التي يعتقد القادة انهم يعملون بها في حين اتفق على ذلك (٧٥.٦%) من المرؤوسين وهذا دليل على ظاهرة صحيحة في المنظمة على افتراض ان اجابات القادة والمرؤوسين صحيحة اذ يفترض ان تكون هذه الصفات الحميدة اساس للعمل والتقدم ،في حين نعتقد ان هذا السؤال (وكما تم تفسيره سابقا" من السؤال السادس) تتحدد اجابته ايجابيا " في معظم الأحيان من غير المعقول ان يقول المدراء او القادة أنهم غير عادلين ويهتمون بالأفراد الج يدين، وكذلك من المنطلق ان يوافق الأفراد حتى لو كانت هذه النتائج لا تعكس الحقيقة دائما " ، في حين أكد (١٠٠%) من القادة في السؤال العاشر ان شعارهم هو الصراحة في التعامل مع الآخرين إلا ان مرؤوسيهم أعطوا أرقاما" مختلفة اذ اتفق فقط (٦٢.١%) منهم على ذلك وامتنع (١٠%) عن الاجابة واختلف (٢٧%) على ذلك وهذا مؤشر آخر على ان القيادات تعتقد انها صحيحة دائما" او غالبا" الا ان هذا ليس رأي مرؤوسيهم ، كذلك اتفق (١٠٠%) من القيادات ان النجاح والتميز لا يأتي الا للأفراد الجيدين الذين حياتهم نظيفة وذات خلق وهو يتناسب مع اجابات القيادة عن السؤال العاشر الذي سبق هذا السؤال الا ان اجابات المرؤوسين ارتفعت في هذه الحالة الى (٨٦.٤%) وهذا يعني ان الاجابة دقيقة وصحيحة لارتفاعها والتي تعكس رأيا " عاما" عن اهمية الخلق والامانة والاستقامة في العمل والنجاح، اما عن السؤال الخاص عن القيادة الإدارية لا تعطي ثقها للآخرين إلا بعد تجربة لأنها لا تبحث عن المشاكل فقد ظهر ان (٤٧.١٢%) من الافراد المبحوثين لا يتفقون على ذلك مقابل (٣١.٤%) من الذين يعتقدون ان الادارة لا تعطي الثقة للآخرين الا بعد تجربتهم خوفا" من المشاكل وبعبارة اخرى ان حوالي نصف العينة يعقدون ان الادارة لا تهتم بالمشاكل ولا تهتم ان تعطي الاعمال لافراد مجردين او ليس لديهم تجربة، في حين أكد (٤٨.٩%) من عينة البحث على ان العاملين غير الجيدين كثيرين ولكن من الصعب اثبات ذلك في حين اكد (٢٧%) من العاملين على عكس ذلك وان كنا نرى في الواقع ان القليل من الافراد غير الجيدين يتم محاسبتهم وان القيادة تتغاضى عن محاسبتهم لاسباب عديدة، اما عن السؤال الرابع عشر فقد

كانت النسب متقاربة بين الذين ينظرون الى الافراد كشجعان او عكسه وهذه قد تتناسب مع باقي الاسئلة وكانت النسب متوسطة في الاسئلة السابقة ، واتفق (٤٦%) من الافراد العاملين على ان القيادة الادارية تعطي الافراد حقهم لتقنتها بان تقدم المنظمة يبني على اساس اعطاء الافراد حقهم وهذه النسبة التي تشكل اقل من (٥٠%) تؤكد على وجود عدالة من وجهة نظر الافراد المبحوثين اي حوالي (٥٥%) و(٤%) يمكن ان يركزون على عدم العدالة ، اما عن السؤال السادس عشر نجد ان (٥١%) يعتقدون انه يجب التعامل مع الافراد ككل وليس كاجزاء وقد يحصل ان يكون الفرد غير مناسب في موقف معين او حالة معينة او قد يكون في مجمل مواقفه محترم لذا المفروض يجب محاسبته بشكل متكامل، وادعى اكثر من (٥١%) بانهم متشائمون وينظرون بزيادة الافراد العاملين غير الجيدين وقد يكون هذا الانطباع متشابه مع العديد من الاسئلة وهذا يعني بان المستجيبين ينقسمون الى قسمين متقاربين ، اما عن السؤال الثامن عشر وبالرغم من عدم جواب (٢٧%) من العينة نجد ان (٤٣%) من الافراد العاملين يتفقون على ان طرق التقديم صعبة ومحاطة بالاشواك ومن الصعب اختراقها والنجاح بها دون الحاق اذى بالغير، في حين اكد (٤٥%) من افراد العينة على ان التخلص من المرضى الذين لا يوجد أمل في شفائهم أفضل من بقائهم على قيد الحياة والذي يعكس فلسفة الادارة بان المنظمة ستتخلص من اي فرد يعمل فيها اذا كان غير جيد ولا يوجد أمل في اصلاحه في حين أكد (٣٥%) من الافراد يرون عكس ذلك وهذا يعني ان ثلث العاملين يعتقدون ان على المنظمة الاحتفاظ بالافراد حتى لو كانوا غير الجيدين، اما عن السؤال العشرين فقد اكد (٥٢%) من الافراد المبحوثين ان قياداتهم يهتمون بجمع الاموال قبل اهتمامهم باي شي آخر وهذه النسبة عالية اذا اخذنا بنظر الاعتبار اكثر من (٤٨%) من الذين لديهم هذا التفكير السلبي والذي اصبح سائداً في العديد من منظمات اليوم ولم يتفق (١٧.١%) من الافراد المبحوثين على جواب لهذا السؤال وان كنا نعتقد بانهم يقصدون في الاجابات الضمنية ما جاء مع معظم الافراد الذين يهتمون بجمع الاموال اكثر من اي شي آخر.

الاستنتاجات والمقترحات

الاستنتاجات:

هناك تباين بين المنظمات المبحوثة (المعهد، المعمل، المدرسة) في وجود الميكافلية لدى قياداتها الإدارية وعلى الرغم من وجود هذا الاختلاف كانت النسب مرتفعة بالنسبة للمنظمات المبحوثة ويمكن أن يرجع السبب في ذلك إلى الآتي:

- ١- إن القيادات قد تكون ميكافلية الا انها لا تعرف بذلك التصرف على أساس ان ما عمله صحيح.

- ٢ إن هناك أسلوباً " شائعاً" وهو عمل أي شيء مهما كان بهدف تحقيق مصالح شخصية وخاصة لدى القيادات او غيرها.
- ٣ إن القيادات ترى نفسها انها صحيحة وانها تعمل الأشياء الصحيحة التي تتعد كل البعد عن الميكافيلية وان كانت آراء المرؤوسين التابعين غير ذلك.
- ٤ أشرت النتائج تناقضات كبيرة في إجابات الإدارة وبما يعتقدون ان مرؤوسيهم متميزون وجيدون على الرغم من أنهم غير كذلك.
- ٥ كانت بعض إجابات القيادات غامضة مثلاً " لا تستطيع إعطاء جواب عن درجة أمانة المرؤوسين، وفي الحقيقة هذا محدد لا يمكن التنافس فيه إما أن يكون الفرد أميناً او غير ذلك.
- ٦ من الطبيعي أن تؤثر القيادات أنها أمينة وأنها جيدة وأنها مثل في كل شيء وهذا طبيعي (لان تقييمها ذاتي) يكون في الغالبية غير دقيق.
- ٧ بالرغم من ان عينة البحث قليلة وخاصة بالمدراء الا أنها أشرت تبايناً واضحاً بينهم وهذا دليل على الاختلاف (او الأصح) وجود حالات ميكافيلية في الإدارات لأنهم أعطوا إجابات لنفس الموضوعات بأسلوب مختلف.
- ٨ لم يوافق معظم القادة على ان المال أهم شيء في حياتهم ونسأل هل أجابتهم هذه صحيحة؟
- ٩ أعطت إجابات المرؤوسين نتائج متناقضة عما ذكره قادتهم ، اذ يرون ان القادة لا يعملون لإرضاء مرؤوسيهم عكس ما قالوا، كما ان المرؤوسين يقولون ان قادتهم لا يتمسكون بالمعايير الاخلاقية كما يذكرون.
- ١٠-العديد من المدراء يؤمنون بنمط (X) لمايكركور ويتعاملون مع مرؤوسيهم على أنهم جيدون وقال المرؤوسون بان قياداتهم تراهم سيئين وانهم يخفون نواياهم.
- ١١-معظم إجابات الرؤساء هي عدم الثقة بمرؤوسيهم ، لانها تهتم بأمانتهم، وانفقت معهم إجابات المرؤوسين على اهتمام قياداتهم بأمانتها.
- ١٢-لا يتفق معظم المدراء على أمكانية اعتماد فلسفة الإدارة الذاتية مع مرؤوسيهم وانه لا يمكن السماح لهم بإدارة أنفسهم وهي عكس ما يقوله المرؤوسون.
- ١٣-اتفق القادة والمرؤوسون على أه مية رفع المعنويات لدى المرؤوسين، كذلك يرى المرؤوسون عدم وجود عدالة في التعامل معهم.
- ١٤-يرى المرؤوسون ان قادتهم يهتمون بجمع الأموال مثل أي شيء هذا ما يذكره رؤسائهم.

المقترحات:

قد يكون من الصعب الطلب من الأفراد ان يغيروا ما بأنفسهم خاصة وان هذه الجوانب السلوكية تبني مع الفرد وتزداد مع مرور السنين ليصعب تغييرها ، يزيد من دعمها ما يبني من قيم وعادات في المجتمعات وفي مواقع العمل.

ومع هذا نقدم بعض الاقتراحات منها:

- ١ - ضرورة نشر ثقافة وسلوكيات ايجابية في المنظمات، وينبغي ان تكون هذه القيم مخصصة ببناء مجتمعات سليمة.
- ٢ - العمل على بناء جسور للثقة بين الرؤساء والمرؤوسين والأهم بناء ثقة بين الفرد وذاته مما يساعد الافراد في تغيير نظراتهم السلبية.
- ٣ - تدعيم الاعمال والسلوكيات الايجابية سواء كانت من الرؤساء او غيرهم وبالعكس والحد من ممارسة السلوكيات السلبية ومحاسبة من يستخدمها.
- ٤ - تنفيذ دراسات وحلقات وورشات عمل في ال منظمات يحضرها الرؤساء والمرؤوسون يتم فيها طرح المشكلات لبناء قواعد للثقة بين الافراد.
- ٥ - إشراك المدراء والمرؤوسين بدورات تدريبية وتاهيلية لتطوير قدراتهم ومهاراتهم التفاعلية وبناء أسس علمية للاتصالات الرسمية وغير الرسمية لغرض تدعيم هذه المنظمات .
- ٦ - اعتماد الفلسفات العلمية الحديثة التي تعالج العديد من الامور في جوانبها الإنسانية، مثلاً " اعتماد الإدارة الذاتية ، والتفويض والتمكين والباب المفتوح والإدارة بالمشاركة والادارة بالتجوال وغيرها، لأنها تساعد في تطوير عمل الإدارة في المنظمات وتخلق بنية عمل على أسس صحيحة تقلل من السلوكيات السلبية.

المصادر

- ١ - ابو شقفة، كمال، ٢٠١٣، فلسطين ، هل تعرفون الميكافيلين الجدد، مقالة.
- ٢ - جرينبرج،جيرالد، بارون، روبرت، ٢٠٠٩، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر والتوزيع.
- ٣ - زاهد، احمد، ووهاب، حسن، بدون تاريخ ، مصطلحات قانونية وسياسية، وزارة حقوق الانسان، دائرة الدراسات والبحوث، قسم البحوث.

- ٤ - الشهري، يوسف، ٢٠٠٩، الميكافلية ، مقالة Http://www.mcveln.com
- ٥ - عليوة، محمد، (٢٠٠١)، المنظمات، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، مكتبة الإدارة الجديدة.
- ٦ - محمود، خالد وليد ، ٢٠١٣، فلسطين، التجسس الامريكي، مقالة
- ٧ - نجم، عبود نجم، ٢٠١٢، الإدارة والابتكار، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع
- ٨ - Casico,S.&Awad.j(2003),Organization,NewYork
- ٩ Cutler,Philips,2003 ,Management, New York McGraw _Hill
- ١٠ Peter.S&Smith.S.D,2003,Educational Administration,Jossy-Bass
- ١١ Stone,A.2004,Management of organizational behavior, Prentice-Hal7

م / استمارة استبيان (الأفراد العاملين)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسعى الباحثان لإعداد البحث الموسوم (مدى ادراك القيادات للميكافطية في منظماتهم دراسة تحليلية في عينة من المنظمات) ولغرض إكمال هذا البحث نرجو تفضلكم بملء استمارة الاستبيان الملحقة بالإجابات التي ترونها مناسباً لكل عبارة ولا داعي لذكر الاسم.

بيانات عامة للمجيب :

- العمر -
- الجنس
- عدد سنوات الخدمة
- التحصيل العلمي

متغير الميكافطية

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	غير متأكد	اتفق بشدة	اتفق
١	تستعان الإدارة العليا على قضاء أعمالها بالكتمان عن إي شيء لأي فرد إلا إذا كان ذلك يحقق ميزة .					
٢	تتعامل الإدارة العليا مع الآخرين بما يحبون من قول أو عمل.					
٣	مصدر انطلاق القيادة الإدارية إلى العمل هو الأخلاق قبل كل شيء.					
٤	تعمل القيادة الإدارية وفق منطلق الهام الله للنفس البشرية الفجور والتقوى فلا يخلو الأفراد من الكفاءة والعطف .					
٥	رأي القيادة الإدارية إن الأفراد السلبيون يكشفون ٣++ عن نواياهم السلبية عندما تتاح لهم الفرصة .					
٦	تعمل القيادة الإدارية وفق مبدأ أن الأمانة هي مقياس التفاضل المادي والمعنوي مع الأفراد العاملين في جميع الحالات .					
٧	لا تجعل القيادة الإدارية إي عذر للمراوغة					

					والتلوين .
					٨ دافع القيادة الإدارية للعمل ذاتيا " وبدون مراقبة من الجهات الأعلى .
					٩ تعمل القيادة الإدارية وفق منطلق المعنويات لها الأثر على المنظمة فأرى إن الشخص الأمين المتواضع يتقدم على المهم غير المتواضع .
					١٠ شعار القيادة الإدارية إن الصراحة هي الوسيلة للتعامل مع الآخرين في طلب الحاجة
					١١ ترى القيادة الإدارية إن التميز في العمل لا يأتي إلا لمن كانت حياته نظيفة وذات خلق .
					١٢ لا تعطي القيادة الإدارية ثقتها للآخرين إلا بعد تجربة لأنها لا تبحث عن المشاكل .
					١٣ رأي القيادة الإدارية إن المجرمين كثيرين ولكن قليل مما يثبت عليهم الجرم .
					١٤ ترى القيادة الإدارية إن الأفراد لا يخلون من الشجاعة.
					١٥ تعطى القيادة الإدارية عند تعاملها مع الأفراد العاملين حقهم لأنه الدافع للتقدم .
					١٦ ترى القيادة الإدارية إن الفرد ليس موقف بل مواقف فقد يكون في مجمل مواقفه محترم .
					١٧ تتفق القيادة الإدارية مع المقولة " ولادة فرد غير جيد في كل دقيقة " ونفى الأفراد الحديدية عن باقي البشر .
					١٨ رأي القيادة الإدارية طريق المجد والمناصب محاطة بالأشواك فمن الصعوبة أن نخترقه بدون أذى للغير .
					١٩ ترى الإدارة العليا تقرير مصير الحياة لمن يعاني من مرض غير مشافي في إنهاء حياته هو الحل الأفضل .
					٢٠ تتفق ال قيادة الإدارية مع الأفراد الذين

					يستعدون المال لدرجة أنهم ينسون الموت لذويهم ولا ينسون الأموال .
--	--	--	--	--	---

م / استمارة استبيان (القيادة الإدارية)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسعى الباحثان لإعداد البحث الموسوم (مدى ادراك القيادات للميكافلية في منظماتهم دراسة تحليلية في عينة من المنظمات) ولغرض إكمال هذا البحث نرجو تفضلكم بملء استمارة الاستبيان الملحقة بالإجابات التي ترونها مناسبة لكل عبارة ولا داعي لذكر الاسم .
بيانات عامة للمجيب :

- العمر -
- عدد سنوات الخدمة
- التحصيل العلمي
- الجنس

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	غير متأكد	اتفق بشدة	اتفق
١	استعن على قضاء أعمالي بالكتمان عن إي شي إلا إذا كان ذلك يحقق لك ميزة .					
٢	أتعامل مع الآخرين بما يحبون من قول او عمل.					
٣	مصدر انطلاقي إلى العمل هو الأخلاق قبل كل شيء.					
٤	من منطلق الهام الله للرفس البشرية الفجور والتقوى فلا يخلو الأفراد من الكفاءة والعطف .					
٥	رأي إن الأفراد سلبيون ويكشفون عن نواياه م السلبية عندما تتاح لهم الفرصة .					
٦	الأمانة هي مقياس التفاضل المادي والمعنوي مع الأفراد العاملين في جميع الحالات .					
٧	لا اجعل إي عذر للهراوغة والتلوين .					
٨	دافعي للعمل ذاتيا" وبدون مراقبة من الجهات الأعلى .					

					٩	المعنويات لها الأثر على المنظمة فأرى إن الشخص الأمين المتواضع يتقدم على المهم غير المتواضع .
					١٠	شعاري الصراحة هي الوسيلة للتعامل مع الآخرين في طلب الحاجة
					١١	إن التميز في العمل لا يأتي إلا لمن كانت حياته نظيفة وذات خلق .
					١٢	لا أعطي تقتي للآخرين إلا بعد تجربة لأنني لا ابحت عن المشاكل .
					١٣	رأى إن المجرمين كثير ون ولكن قليل مما يثبت عليهم الجرم .
					١٤	لا يخلو الأفراد من الشجاعة.
					١٥	أعطي الأفراد العاملين حقهم عند تعاملي معهم لأنه الدافع للتقدم .
					١٦	الفرد ليس موقف بل مواقف فقد يكون في مجمل مواقفه محترم .
					١٧	ظلم صاحب المقولة " ولادة فرد غير جيد في كل دقيقة " ونفى الأفراد الجيدين عن باقي البشر .
					١٨	طريق المجد والمناصب محاطة بالأشواك فمن الصعوبة أن نخترقه بدون أذى للغير.
					١٩	تقرير مصير الحياة لمن يعاني من مرض غير مشافي في إنهاء حياته هو الحل الأفضل .
					٢٠	يستعد المال بعض الأفراد لدرجة أنهم ينسون الموت لذويهم ولا ينسون الأموال.