

الإدارة بالاستغلال دراسة لاتجاهات موظفي الإدارة العليا للسلوك المكيافلي في القطاع العام في محافظة إربد، الأردن

تاريخ قبوله ١٩٩٥/٧/٣١

تاريخ استلام البحث ١٩٩٤/٨/١٦

نعيم نصير*

جامعة اليرموك، إربد، الأردن

ملخص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على المكيافلية كنسلوب للاستغلال في الإدارة، وطريقة قياسها كظاهرة سلوكية لدى المديرين في القطاع الحكومي الأردني، ومدى شيوعها بينهم من خلال عينة من ٩٧ موظفاً في الإدارة العليا في محافظة إربد في الأردن، وبيان مدى تأثير هذه الظاهرة بمتغيرات أخرى كالجنس والعمر والمؤهل العلمي والتخصص فيه. وبعد تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS-X) أظهر البحث عدم وجود نزعة مكيافلية عالية لدى موظفي العينة، حيث وصل معدل هذه النزعة لجميع أفراد العينة ٠.٥١، أي ما يعادل ٢.٣٠ من ٥ على مقياس ليكارت. كما وجد ١١ نزعة تتراوح قوتها ما بين ٢.٨٧-٣.٥١، ودل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس وقوة النزعة المكيافلية في حالتين فقط. كذلك ظهرت علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفئة العمرية للموظفين والنزعة المكيافلية في حالتين فقط، كما أظهر البحث علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي للموظف والنزعة المكيافلية في خمس حالات، وأخيراً أظهر البحث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخصص في الشهادة العلمية والنزعة المكيافلية في ثلاث حالات، وجميعها حالات قليلة بالمقارنة بالثلثين حالة التي احتوتها الاستبانة. ثم انتهى البحث بتوصيات تعمق تمسك الموظف الأردني بالقيم والأخلاقيات العربية والإسلامية التي ستحد من النزعات المكيافلية لديه.

جميع الحقوق محفوظة لجامعة اليرموك، ١٩٩٦

* استاذ مشارك في قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

المقدمة

دلت المحاولات المتكررة للتطوير الإداري وتركيزها على رفع مستوى أداء الموظف العام عن طريق التدريب والتأهيل وتطوير أساليب العمل على أنها لا تكفي لتحقيق الأهداف المرجوة، وأنه لا بد أن يتصف الموظف بالسلوك الحميد والأخلاق القويمة وهو ينجز عمله العام، لأن الأخلاق الحميدة هي صمام الأمان الوحيد للأداء الحسن وكفاءة الأداء. ويتمثل السلوك الحميد بجملة خصال تنعكس أثارها في الممارسات السلوكية للموظف كالأمانة في الأداء والعدالة في معاملة الناس والعاملين والتجرد ونكران الذات وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، وغيرها من الخصال التي أقرتها الأديان السماوية والفلسفات الاجتماعية المختلفة.

إن الواقع المعاش في الوقت الحاضر قد لا يعكس مثل هذه السلوكيات الحميدة، ففي حين تجمع النظريات الإدارية الحديثة على التمسك بهذه الأخلاقيات، إلا أن الفساد الإداري ما زال مستشرياً وما زالت سلوكيات البعض من المديرين تتصف بقلة اهتمامها بالمصلحة العامة وبحقوق ومطالب المواطنين، ولا يتوخون في ممارسة سلطاتهم على الآخرين تطبيق مبادئ العدالة والمساواة والإنصاف في المعاملة، ووصل بعضهم إلى القول بأن الكذب والتضليل والغش والإطراء الكاذب تعطي نتائج أفضل من الصدق والأمانة والعدالة. ولقد حاولت أن أجد نظريات تبرر هذه السلوكيات السلبية للموظفين وتعطي لها المشروعية والواقعية، فلم أجد أفضل من المكيافيللة لتفسيرها وتفهم أبعادها المختلفة.

أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى التعرف على المكيافيلية كأسلوب للاستغلال في الإدارة وطريقة قياسها كظاهرة سلوكية لدى المديرين ومن ثم محاولة قياس مدى شيوع هذه الظاهرة المكيافيلية بين المديرين في الإدارة العليا في القطاع الحكومي الأردني من خلال عينة مختارة لهذا الغرض من موظفي الإدارة العليا في محافظة إربد وممن يشغلون وظيفة مدير دائرة أو مساعد مدير، كما تهدف الدراسة إلى بيان مدى تأثر

انتشار هذه الظاهرة بعوامل أخرى كالجنس والعمر والمؤهل العلمي ومجال التخصص فيه.

خطة البحث

من أجل إيجاد توافق بين أهداف البحث وفرضياته فقد انقسم إلى خمسة أجزاء رئيسية. حيث يتناول الجزء الأول تعريف الإدارة المكيافلية وبيان الصفات التي يتميز بها سلوك المدير المكيافلي. أما الجزء الثاني فيتناول باختصار ما كتب من أدبيات حول الإدارة المكيافلية والدراسات السابقة حول الموضوع وبيان طرق قياس النزعة المكيافلية لدى المديرين. ويتناول الجزء الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها والعينة المدروسة. كما يتناول الجزء الرابع تحليل البيانات واستخلاص النتائج وأخيراً يعرض الجزء الخامس لأهم الاستنتاجات والتوصيات التي خلص إليها البحث.

أولاً، الإدارة المكيافلية

قبل حوالي أربعمئة عام، قام الفيلسوف الإيطالي نيقولو مكيافلي (Niccolo Machiavelli) بتأليف كتابه المشهور «الأمير» والذي حاول من خلاله أن يكسب محبة لورنزو، أحد أفراد أسرة مديشي حاكم مدينة فلورنسه الإيطالية. ومن ثم دعوته إلى الخدمة العامة والجاه والسلطان. ووضع مكيافلي استراتيجية عامة لكل حاكم أو قائد يستطيع من خلالها أن يحصل على السلطة ويحافظ عليها. تقوم هذه الاستراتيجية على مدخلين للتعامل مع الأفراد، الأول، مدخل الحب والذي يعتمد أسلوب الحب والاحترام كأساس للقيادة والإدارة. ولم يفضل مكيافلي هذا الأسلوب لأن الحب يتحكم به الأتباع وباستطاعتهم قطعه متى شاعوا. أما المدخل الثاني، فهو الخوف الذي فضله مكيافلي على الحب لأن المديرين يتحكمون بهذه العلاقة وباستطاعتهم أن يضعفوها أو يقوّوها حسب رغبتهم.

عُرفت المكيافلية عبر العصور بالخداع والمكر والوصولية في العلاقات الإنسانية، فالأفراد المكيافليون هم الذين يستغلون غيرهم لتحقيق مآربهم الشخصية.⁽¹⁾ (Christie and Geis, 1970) لقد درست الأفكار المكيافلية في العلوم السياسية ومورست من قبل

بعض الملوك والوزراء الذين اختلفوا في طباعهم وأهدافهم، من أمثال ريشيليو وكريستينا ملكة السويد وفريدريك ملك بروسيا، وبسمارك، وكليمونصو، وقد اتسعت هذه الحلقة في القرن العشرين اتساعاً كبيراً فشملت أولئك الذين ثاروا على أنظمة الحكم القديمة، فقد اختارها موسوليني عندما كان طالباً في الدراسات العليا، موضوعاً للأطروحة التي قدمها للحصول على درجة الدكتوراه، وكان هتلر يضع هذا الكتاب على مقربة من سريره فيقرأ فيه كل ليلة، قبل أن ينام، ولا يدهشنا قول ماكس ليرنر في مقدمته لكتاب «أحاديث» أن لينين وستالين أيضاً، قد تتلمذا على مكيافلي^(٢).

أما في الإدارة فتشير الأمثلة الحديثة على أن الأفكار المكيافلية موجودة وممارسة في الإدارة، ففي نهاية الستينات ظهر كتاب «الإدارة ومكيافلي» على قائمة أكثر الكتب مبيعاً. حيث اختار الكاتب أنتوني جي (Jay, 1968) عدة أفكار مكيافلية وطبقها بنجاح في شركات كبيرة، ويخلص «جي» إلى القول بأنه وعلى الرغم من حقيقة قلة اهتمام المؤرخين الأكاديميين في الإدارة بمكيافلي، فإن أفكاره ما زالت تقدم نصائح كبيرة وعاجلة وملاحظات صحيحة للإدارة العليا للشركات الكبرى في العالم وفي القطاعين العام والخاص.^(٣)

يقدم الكتاب بعض الآراء حول إدارة السلطة والسياسة في المنظمات. ويعتبرون مثل هذه المعرفة هامة للمديرين، خاصة لتقدمهم الوظيفي. ونظراً لأهمية هذه المعارف فقد قامت بعض الجامعات مثل جامعة كورنيل (Cornell) في ولاية نيويورك بطرح مساق عن الإدارة المكيافلية يركز على كيفية استعمال الأساليب المكيافلية لتعزيز فرص المدير في التقدم الوظيفي، ففي الجلسة الافتتاحية لهذا المساق، وُصف جورج كونر (George Conner) بالتأمر والمكر، كما استخدم بعض الأساليب المكيافلية للحصول على الموافقة اللازمة لبناء المرفق الجديد في شركة تكساس لتزويد الأدوات المعدنية (Texas Hardware Supply).

والآن، وبعد تأثر سلوك المديرين بالأساليب المكيافلية لا بد من الكلام عن أهم

الصفات التي يتصف بها المدير المكيافلي وهي:

أولاً: قلة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل: فالمدير المكيافلي لا يقترب كثيراً من الآخرين ويميل إلى الخداع والمكر في التعامل معهم. فهو يرى مثلاً أن الإنسان الذي يريد امتهان الطيبة والخير في كل شيء يصاب بالحزن والأسى عندما يرى نفسه محاطاً بهذا العدد من الناس الذين لا خير فيهم.^(٤) كما يرى أنه إذا أراد الإساءة لإنسان فيجب أن تكون هذه الإساءة على درجة بالغة بحيث لا يضطر بعدها إلى التخوف من انتقامه.^(٥) ويرى أيضاً أنه إذا كان من العسير الجمع بين محبة الأتباع، وخوفهم منه فإن من الأفضل أن يخافوه على أن يحبوه، هذا إذا توجب عليه الاختيار بينهما.^(٦) ويبرر مبدأه هذا بأن الناس يحبون تبعاً لأهوائهم وإرادتهم الخاصة، ولكنهم يخافون تبعاً لأهواء الأمير وإرادته، وأن الأمير العاقل هو الذي يعتمد على ما يقع تحت سلطانه لا تحت سلطان الآخرين.^(٧) والمدير المكيافلي يجب أن يكون مدهناً كبيراً ومراثياً عظيماً، لأن من طبيعة الناس، كما يرى مكيافلي، أن يكونوا من البساطة والسذاجة بحيث يطيعون احتياجاتهم الراهنة، ولذا فإن من يتقن الخداع، يجد دائماً أولئك الذين هم على استعداد لأن تنطلي عليهم خديعته.^(٨) والمكيافلي ترى أن يتظاهر المدير بالرحمة وحفظ الوعد والشعور الإنساني النبيل والإخلاص والتدين، وأن يكون فعلاً متصفاً بها، ولكن عليه أن يعد نفسه، عندما تقتضي الضرورة، أن يكون متصفاً بعكسها^(٩)، ويرى أن الكراهية قد تنجم عن الأعمال الطيبة بقدر ما تنجم عن الأعمال الشريرة.^(١٠)

ثانياً: قلة الاهتمام بالأخلاقيات المتعارف عليها: فالمدير المكيافلي نفعي وعملي ويشعر بأن في أعمال جميع الناس الغاية تبرر الوسطة^(١١)، ويرى أيضاً أن بعض الأشياء التي تبدو فضائل، تؤدي إذا اتبعت إلى دمار الإنسان، بينما هناك أشياء أخرى تبدو كرزائل ولكنها تؤدي إلى زيادة ما يشعر به الإنسان من طمأنينة وسعادة.^(١٢) والمدير الذكي المتبصر لا يحافظ على وعوده عندما يرى أن هذه المحافظة تؤدي إلى الإضرار بمصالحه.^(١٣) ويرى أيضاً أن من الأفضل للمدير أن يكون بخيلاً، فهذا يعرضه للتحقير دون الكراهية، على أن يكون مرغماً بدافع الحاجة (بسبب الكرم) إلى أن يصبح

نصائباً سلاباً، مما يعرضه للتحقير والكرهية معاً.^(١٤) وتبرر المكيافلية للمدير ارتكابه للشر أحياناً للمحافظة على سلطته وعليه السير مع التيار وإرضاء الفاسدين إن كان في ذلك ضرورة للحفاظ على مركزه حيث تكون الأعمال الطيبة مؤذية ومضرة في مثل هذه الحالة^(١٥). فالمدير المكيافلي يقول لرؤوسيه ما يريدون سماعه، ويؤمن بأنه من الصعب التقدم بدون اللف والدوران.

ثالثاً: قلة الالتزام بأيديولوجية محددة: المدير المكيافلي نفعي وعملي ويعتبر أن المحافظة على علاقات جيدة مع الكل سياسة جيدة. ويؤمن بأن باستطاعته أن يغير طبيعته وفقاً لتغير الأزمنة والظروف، بينما القدر لا يتغير أبداً.^(١٦) ولذلك يعتبر التزامه بأيديولوجية معينة قيدياً يحد من مرونته، ولذلك على المدير المكيافلي الذي يرغب في الحفاظ على سلطته أن يرتكب الشر أحياناً، إذ عندما يكون الفريق الذي يعتقد بضرورته للحفاظ على مركزه فاسداً، فعليه أن يسير مع التيار، وأن يعمل على إرضائه وفي هذه الحالة تكون الأعمال الطيبة مؤذية ومضرة.^(١٧) كما أن المدير المكيافلي يؤمن بأن الحظ يتبدل وأن الناس يبقون ثابتين على أساليبهم، وهم ينجحون، طالما أن أساليبهم تتوافق مع الظروف، أما عندما تتعارض فإن الفشل سيكون من نصيبهم.^(١٨)

رابعاً: نظرة الشك للطبيعة البشرية: ينظر المدير المكيافلي نظرة تشاؤمية للطبيعة البشرية، فأناس بصورة عامة، ناكرون للجميل، متقلبون، مراعون مياولون إلى تجنب الأخطار، وشديدي الطمع، وهم إلى جانبك طالما أنك تقيدهم، فيبذلون لك دماغهم، وحياتهم وأطفالهم وكل ما يملكون، طالما أن الحاجة بعيدة نائية، ولكنها عندما تدنو يثورون، ومصير من يركن إلى وعودهم، دون اتخاذ استعدادات أخرى إلى الدمار والخراب.^(١٩) والمدير المكيافلي ينظر إلى الأفراد على أنهم أنانيون، فمن الأسهل على الإنسان أن ينسى وفاة والده، من أن ينسى ضياع إرثه وممتلكاته.^(٢٠) ويعتقد أيضاً أن من شيمة الناس أن يخذعوا، إلا إذا أرغموا بطريق الحاجة الماسة على أن يكونوا صادقين، لذلك يجب أن تكون المشورة خاضعة لحكمة المدير وتبصره، وأن لا يرضخ تبصر المدير للمشورات التي تقدم إليه مهما كانت صادقة.^(٢١)

ويرى المدير المكيافلي أن الحب يرتبط بسلسلة من الالتزامات التي قد تتحطم، بالنظر إلى أنانية الناس، عندما يخدم تحطيمها مصالحهم بينما يرتكز الخوف على الخشية من العقاب وهي خشية قلما تمنى بالفشل^(٣٣) وأخيراً يتفق المدير المكيافلي مع عبارة أن كل فرد يثق بالآخرين يجلب المتاعب لنفسه، وأن الأفراد لا يعملوا ما لم يرغموا على فعل ذلك.

ثانياً، الدراسات السابقة

لم يقع بين يدي الكاتب أي دراسة حول الإدارة المكيافلية في الأردن أو البلاد العربية الأخرى. لكن هناك دراسات كثيرة حول هذا الموضوع ضمن ما كتب من أدبيات حول الإدارة في الدول الأخرى، ففي دراسة حول المكيافلية والقيادة (دروري وجلسكينوس (Drory & Gluskinos, 1980)) تبين أن الأفراد من ذوي المعدلات العالية للمكيافلية أكثر سلطة واقتناعاً من غيرهم، وهم الأكثر ميلاً للشهرة كقادة، والأكثر قدرة على تكوين ورقابة الجماعات. وهم الأوسع مجالاً لاستخدام السلوك القيادي، وقد يستعملون المشاركة في عملية اتخاذ القرارات عندما تتطلب الظروف ذلك وحتى في مثل هذه الظروف فإنهم يبدون اهتماماً أقل بشعور التابع من الأفراد من ذوي المعدلات المنخفضة للمكيافلية.^(٣٣) وفي دراسة للقوى النسبية للنزعات المكيافلية لمجموعة من المديرين والمرشحين للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات. بين سيجل (Siegel, 1973) أن المديرين هم أقل المجموعات نزعة نحو المكيافلية.^(٣٤) كما استنتج أن طلبة الماجستير قد اختاروا وظائف إدارية بالرغم من وجود خبرة متدنية في إدارة شؤون الآخرين كما أدى التركيز على المعارف والمهارات وأساليب الإدارة إلى ضعف إيمان مدير المستقبل وثقته في الآخرين. أما مجموعة أعضاء هيئة التدريس فكانت الأعلى من حيث معدل المكيافلية. وبشكل عام، فقد حصل الأفراد الأصغر سناً على معدلات أعلى من الكبار، والذكور أكثر من الإناث، وطلبة الجامعات أكثر من مديري الأعمال. وفي دراسة لـ كروات وبييس (Krout & Paice, 1976) عن النزعة المكيافلية للوالدين وأطفالهم، وجدوا أن هناك نزعة مكيافلية عالية بين الأطفال

من عمر عشر سنوات.^(٢٥) وهناك دراسة قام بها كل من قيز و مون (Geis & Moon, 1981) حول المكيافلية والخداع توصلوا فيها إلى نتيجة أن المكيافلين أكثر قدرة من غيرهم على الخداع، فهم كذابون محتالون ومع ذلك يظهرون أنهم أكثر صدقاً من غير المكيافلين.^(٢٦) كما بينت دراسة أخرى قام بها باندي (Pandey, 1986) أن المكيافلين أكثر ميلاً لاستخدام التملق من نوي المعدلات المنخفضة للمكيافلية.^(٢٧) وفي دراسة لكاهون (Calhoon, 1969) تبين أن الكثيرين من المديرين المعاصرين ينعنون آراء مكيافلي السلطوية بالمنطقية والعملية والمساندة للأفكار التقليدية في القيادة بالرغم من قساوة نصائحه.^(٢٨) وأثبتت دراسة قام بها قيميل وهيزلر (Gemmill & Heisler, 1972) للمكيافلية وعلاقتها بالاجهاد الوظيفي أثناء العمل والرضاء الوظيفي والتقدم الوظيفي، أن الإدارة المكيافلية تؤدي إلى زيادة الاجهاد الوظيفي وتدني الرضا الوظيفي وقلة الترقيات.^(٢٩)

بالرغم من الاعتقاد الشائع بأن الإدارة المكيافلية غالباً ما تساهم في النجاح الإداري، فإن الخبرة والبحث تقترح بأن هذا النجاح قصير الأجل. فالمديرون المكيافليون يصبحون متشككين، ويصبح تقدمهم الوظيفي محدود وتزداد قابليتهم للإصابة بالاجهاد أثناء العمل.^(٣٠) (Christie and Geis, 1970).

قياس النزعة المكيافلية لدى المديرين

حتى نقيس النزعة المكيافلية لدى المديرين على النحو الذي بينه مكيافلي في كتابه «الأمير»، فقد قام عالما النفس ريتشارد كرسطي وفلورنس قيز (Christie & Geis, 1970) بتطوير استبانة أطلقا عليها اسم مقياس مكيافلي (Mach Scale) مكون من ٢٠ فقرة يطلب من خلالها التعرف على مدى موافقة المجيب عليها على مقياس ليكارت من ١ إلى ٥ (لا أوافق بشدة - أوافق بشدة).^(٣١) يدل المعدل العالي لمقياس المكيافلية على النزعة نحو القسوة والاستراتيجية المرتكزة على حب الذات والأنانية في العلاقات الإنسانية، فالذي يتصف بمعدل عال على مقياس المكيافلية لا يثق كلية بالآخرين، كما أن الكذب على الآخرين مقبول، وأفضل طريقة للتعامل مع الآخرين أن نخبرهم ما يريدون سماعه.

أما الذين يحصلون على معدل منخفض على مقياس مكيافلي، فلا يتفقون مع هذه الآراء، ويعتقدون أن معظم الأفراد طيبون، وأن الأعمال الصحيحة قيماً هي الجديرة بالتنفيذ، ومن الممكن أن تتقدم وظيفياً بوسائل أخلاقية. ولتحقيق أهداف هذا البحث فقد قمت بقراءة كتاب «الأمير» لمكيافلي واطلعت على الاستبانة المصممة من قبل كريستي وقيز (Christie & Geis) ثم صممت استبانة أكثر شمولاً حيث أضفت عشر فقرات على الاستبانة الأصلية لتصبح ثلاثين فقرة.

ثالثاً: منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة أسلوب المسح الإحصائي في جمع المعلومات، حيث تم تطوير استبانة لدراسة النزعة نحو السلوك المكيافلي من قبل عالمي النفس ريتشارد كريستي وفلورنس قيز (Richard Christie & Florence Geis) وأطلقا عليها مقياس المكيافلية (Mach Scale). احتوت الاستبانة على عشرين فقرة، منها عشرة فقرات بصيغة الإثبات وعشرة بصيغة سلبية (رفض للسلوك المكيافلي)، كما احتوت كل فقرة على درجات حسب مقياس ليكارت (١-٥ درجات). ثم قام الباحث بعد دراسة مستفيضة لكتاب الأمير لمكيافلي بإضافة ١٠ فقرات أخرى (٢١-٣٠) على الاستبانة الأصلية، فأصبحت الاستبانة مكونة من ثلاثين فقرة، منها ١٥ فقرة بصيغة الإثبات وخمسة عشر فقرة بصيغة سلبية (رفض للسلوك المكيافلي)، مما اقتضى عكس التقديرات لها قبل جمعها. أما الفقرات الموضوعية بصيغة الإثبات والتي تجمع تقديراتها كما هي فهي أرقام: ١، ٢، ٥، ٨، ١٢، ١٣، ١٥، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٣، ٢٦، ٢٧، ٣٠. أما الفقرات الموضوعية بصيغة سلبية والتي تتطلب عكس التقديرات لها قبل جمعها فهي أرقام: ٣، ٤، ٦، ٧، ٩، ١٠، ١١، ١٤، ١٦، ١٧، ٢٢، ٢٤، ٢٥، ٢٨، ٢٩. ولا بد من التذكير هنا أن هذه الاستبانة لا تقيس واقع السلوك المكيافلي، بل نظرة المديرين لما هو مقبول أو مرفوض من هذه النزعات.

فرضيات البحث

تستند فرضيات هذا البحث إلى تحليل ظاهرة السلوك المكيافلي في الإدارة وما تضمنته من صفات كما وردت في كتاب «الأمير» وتم تلخيصها في استبانة صممت لهذه الغاية.

إن الفرضيات التي يطرحها البحث هي إجابات محتملة يمكن أن تتحقق من خلالها أهداف البحث وذلك في ضوء البيانات التي تم جمعها من خلال الأسلوب المسحي لعينة مكونة من ٩٧ موظفاً حكومياً. أما الفرضيات فهي:

- ١- من المتوقع أن يكون لدى موظفي الإدارة العليا نزعة عالية للسلوك المكيافلي يعكسها المعدلات العالية لمقياس المكيافلية لديهم.
- ٢- من المتوقع أن يعكس ترتيب الصفات المكيافلية أهمية مختلفة من حيث مدى شيوعتها ضمن سلوكيات الموظفين في العينة المدروسة.
- ٣- من المتوقع أن يوجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الجنس والسن والمؤهل العلمي والتخصص فيه (متغيرات مستقلة) والنزعة المكيافلية (متغير تابع).

عينة الدراسة

بلغ عدد أفراد عينة الدراسة ٩٧ موظفاً ممن يشغلون وظيفة مدير أو مساعد مدير في محافظة إربد وجميعهم اجتازوا دورة الإدارة العليا في معهد الإدارة العامة وهم يشكلون نخبة من القادة الإداريين في محافظة إربد. وكما هو متوقع فإن غالبيتهم من الذكور وكما يدل جدول رقم (١)، حيث بلغ عدد الموظفين الذكور ٩٤ موظفاً وبنسبة ٩٦,٩٪ من المجموع العام لأفراد العينة.

جدول رقم (١)

توزيع عينة الدراسات حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكور	٩٤	٩٦,٩
إناث	٣	٣,١
المجموع	٩٧	١٠٠%

أما الإناث فبلغ عددهن ٣ وبنسبة مئوية تصل إلى ٣,١ % من المجموع العام لأفراد العينة، وهذا يدل على أن الوظائف الإدارية العليا ما زالت مقتصرة على الذكور دون الإناث. أما توزيع العينة حسب العمر، فيدل جدول رقم (٢) على أن أكثر من نصف حجم العينة من الفئة العمرية ٤٠-٤٩ عاماً حيث بلغ عدد الموظفين ٥٠ موظفاً وبنسبة تصل إلى ٥١,٦ % من المجموع العام لأفراد العينة، ثم يليها الفئة العمرية ٥٠ فأكثر حيث بلغ عدد موظفين ممن هم ضمن هذه الفئة ٣٦ موظفاً وبنسبة مئوية تصل إلى ٣٧,١ %، وأخيراً الفئة العمرية ٣٠-٣٩ عاماً، حيث بلغ عدد الموظفين من هذه الفئة ١١ موظفاً وبنسبة تمثيل تصل إلى ١١,٣. ويدل هذا التوزيع على أن ٨٨,٧ % من حجم العينة تتجاوز أعمارها ٤٠ عاماً.

جدول رقم (٢)

توزيع العينة حسب فئات العمر

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية %
٣٠-٣٩	١١	١١,٣
٤٠-٤٩	٥٠	٥١,٦
٥٠ فأكثر	٣٦	٣٧,١
المجموع	٩٧	١٠٠%

أما توزيع أفراد العينة حسب المؤهلات العلمية، فيدل جدول رقم (٣) على أن معظم أفراد العينة من حملة البكالوريوس فأكثر، حيث بلغ عدد أفراد العينة ممن يحملون درجة البكالوريوس فأكثر ٨٤ موظفاً وبنسبة مئوية تصل إلى ٨٦,٦٪ من مجموع العينة.

جدول رقم (٢)

توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية ٪
ثانوية فأقل	٥	٥,٢
دبلوم	٨	٨,٢
بكالوريوس	٤٩	٥٠,٥
دراسات عليا	٣٥	٣٦,١
المجموع	٩٧	١٠٠٪

يشير جدول رقم (٤) إلى توزيع أفراد العينة حسب مجال التخصص في الشهادات العلمية، حيث يبين التوزيع أن حوالي ٤٧ موظفاً يحملون شهادات في تخصصات العلوم الاجتماعية وبنسبة تصل إلى ٤٨,٥٪ من مجموع العينة، ثم يليها المهندسين حيث بلغ عددهم ٢٨ موظفاً وبنسبة تصل إلى ٢٨,٩٪ من مجموع العينة، ثم يأتي الأطباء الذين بلغ عددهم ١٧ طبيباً وبنسبة تصل إلى ١٧,٥٪ من مجموع العينة، وأخيراً حاملي الشهادات في العلوم الطبيعية حيث بلغ عددهم ٥ موظفين وبنسبة تصل إلى ٥,٢٪ من مجموع العينة.

جدول رقم (٤)

توزيع العينة حسب مجال التخصص في الشهادة العلمية

التخصص	العدد	النسبة المئوية %
العلوم الاجتماعية	٤٧	٤٨,٤
العلوم الطبيعية	٥	٥,٢
الهندسة	٢٨	٢٨,٩
الطب	١٧	١٧,٥
المجموع	٩٧	٪١٠٠

رابعاً: تحليل البيانات واستخلاص النتائج

لقد تم تفرغ الاستبانات وعددها ٩٧ استبانة وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS-X)، حيث استخدم الباحث في تحليل البيانات مربع كاي ومعامل ارتباط بيرسون لاختبار الاستقلال بين متغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي والتخصص فيه والنزعات المكيافلية. كما تم ترتيب النزعات المكيافلية حسب أهميتها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس مدى ثبات الإجابات لكل نزعة. كما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية كالتوزيع النسبي للنزعات المكيافلية وغيرها مما يتلاءم وطبيعة الدراسة، وأظهر التحليل النتائج التالية:

١- مدى شيوع النزعة المكيافلية في سلوك موظفي الإدارة العليا.

يبين جدول رقم (٥) النسب المئوية للنزعات المكيافلية وكما أظهرتها إجابات الموظفين على كل نزعة من النزعات الثلاثين الموجودة في الاستبانة أن نزعة «عدم إخبار الآخرين عن السبب الحقيقي لقيام الموظف بعمل ما لم يكن مفيداً إخباره» احتلت المرتبة الأولى حيث بلغت النسبة للموافقين عليها ٧٧,٣٪ من أفراد العينة. ثم يأتي بالمرتبة الثانية نزعة «أن يقبل المدير النصيحة ولكن عندما يريد هو» حيث بلغت النسبة المئوية للموافقين عليها ٥٥,٦٪ من أفراد العينة. ويأتي في المرتبة الثالثة نزعتي «معظم الأفراد ليسوا

بشجعان» و«من الحكمة إطراء الأفراد الهامين»، وبنسبة مئوية تصل إلى ٥١,٥٪ لكل منهما من أفراد العينة. ويأتي في المرتبة الخامسة نزعة «من الأسهل على الإنسان نسيان وفاة والده من أن ينسى إرثه وماله» وبنسبة ٥٠,٦٪ من عدد أفراد العينة. ثم تبدأ بعد ذلك مجموع نسبة الموافقين والموافقين بشدة بالتناقص عن ٥٠٪ من عدد أفراد العينة حتى تصل في حدها الأدنى لنزعة «التهور خير من الحذر» حيث بلغت نسبة الموافقين عليها ٣,١٪ من عدد أفراد العينة. كما يظهر جدول رقم (٥) أن المعدل العام للنسبة المئوية للموافقين على جميع النزعات المكافلية هي ٢٥,٦٪ من المجموع العام لعدد العينة، بينما المعدل العام للنسبة المئوية لغير الموافقين على هذه النزعات يصل إلى ٦٧٪ من المجموع العام لعدد العينة، أما المحايدون فتصل نسبهم إلى ٧,٤٪ من المجموع العام للعينة. وهذه النسب تنفي الفرضية الأولى للبحث والتي تتوقع وجود نزعة عالية للسلوك المكافلي لدى موظفي الإدارة العليا.

يمكننا تحديد الأهمية النسبية لكل نزعة من النزعات المكافلية المذكورة في الجدول السابق بالنظر إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل نزعة، وكما يظهرها جدول رقم (٦) والذي يبين ترتيب النزعات المكافلية لدى موظفي الإدارة العليا من حيث مدى اتفاق الموظفين حول النزعة وثبات إجاباتهم على كل نزعة. فكلما زادت قيمة الانحراف المعياري لكل نزعة كلما قلت درجة ثبات هذه النزعات. ويظهر الجدول رقم (٦) أن الأهمية النسبية للنزعات المكافلية لدى الموظفين تتراوح ما بين ١,٦٨٠ كحد أدنى و ٣,٨٧٦ كحد أعلى. يلاحظ من الجدول أن هناك ١١ نزعة مكافلية تحتل مكانة وأهمية كبيرة كأكثر النزعات المكافلية شيوعاً بين الموظفين حيث حصلت على متوسط حسابي أكثر من ٢,٥، وتراوح ما بين ٢,٥١٥ و ٣,٨٧٦ في حدها الأعلى آخذين بعين الاعتبار أن هذه المتوسطات منسوبة إلى ٥ كأعلى درجة على مقياس ليكارت. أما بقية النزعات المكافلية والمبالغ عددها ١٩ نزعة فتعكس أهمية متفنية حيث تراوحت ما بين ١,٣٦١ في حدها الأدنى إلى ٢,٤٥٤ في حدها الأعلى مما يدل على عدم أهميتها.

جدول رقم (٥)

النسب المئوية للنزعات المكيافلية

رقم الفقرة	النزعة المكيافلية	غير موافق	محايد	موافق	العدد
١	لا تخبر أحداً عن السبب الحقيقي لقيامك بعمل ما لم يكن مفيداً أن تخبره.	١٦,٥	٦,٢	٧٧,٣	٩٧
٢	أفضل طريقة للتعامل مع الأفراد أن تخبرهم ما يريدون سماعه.	٥١,٥	٣,٢	٤٥,٣	٩٧
٣	على الفرد أن يتصرف فقط عندما يتأكد من أن تصرفه صحيح أخلاقياً.	٨٤,٥	٦,٢	٩,٣	٩٧
٤	يعتبر جميع الأفراد في الأساس سيئين وغير لطيفين.	٧٦,٢	١,١	٢٢,٧	٩٧
٥	من الأفضل افتراض أن جميع الأفراد يتصرفون بمسحة من الشر التي تظهر عليهم لمجرد إعطائهم فرصة التعبير عن آرائهم.	٦٣,٩	١١,٤	٢٤,٧	٩٧
٦	يعتبر الخداع أفضل سياسة في كل الحالات	٩٣,٨	١,٠	٥,٢	٩٧
٧	يوجد مبرر للكذب على الآخرين	٩٢,٨	٤,١	٣,١	٩٧
٨	بصورة عامة، لا يعمل الأفراد ما لم يرغبوا على ذلك.	٦٣,٩	٢,١	٢٤,٠	٩٧
٩	من الأفضل أن يكون الإنسان هاماً ومخدعاً من أن يكون وضيعاً وأميناً.	٨٣,٥	١١,٤	٥,١	٩٧
١٠	عندما تسأل أحداً ليعمل من أجلك فمن الأفضل عدم إعطاء الأسباب الحقيقية لرغبتك.	٨٨,٦	٤,٢	٧,٢	٩٧
١١	معظم الأفراد الذين يتقدمون في حياتهم يعيشون حياة لا تتميز بالأخلاق والنزاهة.	٤٠,٢	١٣,٤	٤٦,٤	٩٧
١٢	كل فرد يثق تماماً بالآخرين هو فرد يبحث عن المشاكل.	٦٩,١	١١,٣	١٩,٦	٩٧
١٣	أكبر فرق بين معظم المجرمين والآخرين هو أنهم مغفلون لدرجة القاء القبض عليهم متلبسين بجريمتهم.	٦٠,٨	١٠,٣	٢٨,٩	٩٧
١٤	معظم الأفراد ليسوا بشجعان	٣٠,٩	١٨,٦	٥٠,٥	٩٧

نصير

رقم الفقرة	النزعة المكيافلية	غير موافق	محايد	موافق	العدد
١٥	من الحكمة أن تطري الأفراد الهامين	٣٥,١	١٣,٤	٥١,٥	٩٧
١٦	ليس من الممكن أن تكون جيداً في جميع الحالات	٧٥,٣	٤,١	٢٠,٦	٩٧
١٧	كان أحدهم على حق عندما قال «يولد مغفل كل دقيقة».	٤٦,٤	١٣,٤	٤٠,٢	٩٧
١٨	من الصعب التقدم بدون مراوغة	٤٨,٥	١١,٣	٤٠,٢	٩٧
١٩	يجب منح الأشخاص المصابين بأمراض غير قابلة للشفاء حق اختيار الموت بدون ألم	٧٥,٣	٩,٢	١٥,٥	٩٧
٢٠	من الأسهل على الإنسان أن ينسى وفاة والده من أن ينس خضياح إرثه وممتلكاته.	٤٠,٢	٩,٢	٥٠,٦	٩٧
٢١	إذا أردت معاقبة أحد رؤوسيك يجب أن تكون العقوبة بالغة بحيث لا تضطر بعدها إلى الخوف من انتقامك.	٧٦,٣	٤,١	١٩,٦	٩٧
٢٢	على المدير أن لا يحافظ على وعوده	٧٨,٤	٨,٢	١٣,٤	٩٧
٢٣	المدير الذي يسعى إلى تقوية مساعديه يحكم على نفسه بالدمار.	٨٩,٧	٢,٠	٨,٣	٩٧
٢٤	ليس من الأفضل أن يتصف المدير بالرحمة وحفظ الوعد والشعور الإنساني النبيل والأخلاق والتدين.	٨٧,٦	٣,١	٩,٣	٩٧
٢٥	من الأفضل أن يكون المدير مهاباً على أن يكون محبوباً.	٧٨,٤	١٠,٢	١١,٤	٩٧
٢٦	يعتبر الأفراد ناكرون الجميل متقلبون ومراحن وميالون لتجنب الأخطار وشديدي الطمع.	٦٠,٨	٩,٤	٢٩,٨	٩٧
٢٧	على المدير أن يقبل النصيحة عندما يريد هو لا عندما يريد الآخرون.	٤١,٢	٣,٢	٥٥,٦	٩٧
٢٨	التهور خير من الحذر.	٩٦,٩	صفر	٣,١	٩٧
٢٩	تنجم الكراهية عن الأعمال الخيرة بقدر ما تنتج عن الأعمال الشريرة.	٩١,٧	٣,٢	٥,١	٩٧
٣٠	عند اقتراف الإساءات فيجب أن تكون دفعة واحدة وبصورة جماعية.	٧٣,٢	١٤,٤	١٢,٤	٩٧
٣١	المتوسط الحسابي لجميع النسب المثوية	٦٧,٠	٧,٤	٢٥,٦	٩٧

فلموظفين نزعة قوية نحو عدم إخبار رؤوسهم عن السبب الحقيقي لقيامهم بعمل ما، ما لم يكن مفيداً أن يخبروهم، وأن معظم الأفراد ليسوا بشجعان، وهم يقبلون النصيحة عندما يريدون فقط لا عندما يريد الآخرون. وكذلك لديهم نزعة لإطراء الأفراد الهامين. وهم، إن اقتضى الأمر، ينسون وفاة والديهم بسهولة أكثر من نسيانهم لضياع إرثهم وممتلكاتهم وهم يؤمنون بأن معظم الأفراد الذين يتقدمون في حياتهم الوظيفية لا يعيشون حياة تتميز بالأخلاق والأمانة. ويعتقدون بصحة القول «يولد مغفل كل دقيقة» وهذا يعني أنه يمكن استغلال الإنسان بسبب كونه مغفلاً. ويعتقدون بأن أفضل طريقة للتعامل مع الآخرين أن تخبرهم ما يريدون سماعه. ويؤمنون بالمرآة والمنارة في سبيل تحقيق التقدم الوظيفي. كما يحملون نظرة متشائمة عن الطبيعة البشرية باعتقادهم بأن الأفراد ناكرون للجميل ومتقلبون مراؤن وميالون إلى تجنب الأخطار وشديدو الطمع.

جدول رقم (٦)

ترتيب النزعات المكيافلية لدى موظفي الإدارة العليا في

محافظة إربد حسب أهميتها

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النزعة المكيافلية لدى الموظفين
١,١٦٦	٣,٨٧٦	١. لا تخبر أحداً عن السبب الحقيقي لقيامك بعمل ما لم يكن مفيداً أن تخبره.
١,٢٣٦	٣,٣٧١	٢. معظم الأفراد ليسوا بشجعان.
١,٣٤٦	٣,٢٠٦	٣. على المدير أن يقبل النصيحة دائماً، ولكن عندما يريد هو، لا عندما يريد الآخرون.
١,٢٨٠	٣,١٣٤	٤. من الحكمة أن تطري الأفراد الهامين.
١,٤٠٥	٣,٠٦٢	٥. من الأسهل على الإنسان أن ينسى وفاة والده، من أن ينسى ضياع إرثه وممتلكاته.

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الزعة الميكياقللية لدى الموظفين
١,٣٦٧	٢,٠٨٢	٦. معظم الأفراد الذين يتقدمون في حياتهم هم أفراد لا يعيشون حياة تتميز بالأخلاق والنظافة.
١,٤٧٨	٢,٩٥٩	٧. كان أحدهم على حق حين قال «يولد مغفل كل دقيقة».
١,٥١٦	٢,٨٤٥	٨. أفضل طريقة للتعامل مع الأفراد أن نخبرهم ما يريدون سماعه.
١,٣١٨	٢,٨١٤	٩. من الصعب التقدم بدون مراوغة.
١,٢٥٧	٢,٥٧٧	١٠. بشكل عام يعتبر الأفراد ناكرون للجميل ومتقلبون ومراوون وميالون إلى تجنب الأخطار وشديدو الطمع.
١,٢٢٦	٢,٥١٥	١١. بصورة عامة، لا يعمل الأفراد بجد ما لم يرغبوا على ذلك.
١,٢٦٧	٢,٤٥٤	١٢. أكبر فرق بين معظم المجرمين والآخرين هو أنهم مغفلون لدرجة أنهم يتم القاء القبض عليهم متلبسين بجريمتهم.
١,٠٤٣	٢,٣٦١	١٣. ليس من الممكن أن تكون جيداً في جميع الحالات.
١,١٩٢	٢,٣٦١	١٤. من الأفضل افتراض أن جميع الأفراد يتصفون بمسحة من الشر التي ستظهر عليهم بمجرد إعطائهم فرصة التعبير عن رغباتهم.
١,١٤٧	٢,٢٩٩	١٥. يعتبر جميع الأفراد في الأساس سيئين وغير لطيفين.
١,١٥٠	٢,٢٢٧	١٦. كل فرد يثق تماماً بالآخرين يبحث عن المشاكل.
١,٢٩٩	٢,٠٢١	١٧. إذا أردت معاقبة أحد مرؤوسيك يجب أن تكون العقوبة بالغة بحيث لا تضطر بعدها إلى الخوف من انتقامه.
١,٠١٠	٢,٠٠٠	١٨. من الأفضل أن يكون المدير مهاباً على أن يكون محبوباً.
١,١٢٢	١,٩٦٩	١٩. عند اقتراف الإساءات يجب أن تكون دفعة واحدة وبصورة جماعية ومنح المنافع قطرة قطرة.
٩,١٤٦	١,٩٠٧	٢٠. على المدير ألا يحافظ على وعده.
١,٢٠٥	١,٨٣٥	٢١. يجب منح الأشخاص المصابين بأمراض غير قابلة للشفاء حق اختيار الموت بدون ألم.
٠,٩٦١	١,٨١٤	٢٢. عندما تسأل أحداً ليعمل من أجلك فمن الأفضل عدم إعطاء الأسباب الحقيقية لرغبتك.

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النزعة المكيافلية لدى الموظفين
٠,٩٩٧	١,٧٢٢	٢٣. من الأفضل أن يكون الإنسان هاماً وغير أمين من أن يكون رضيعاً وأميناً.
١,٠٤٦	١,٦٨٠	٢٤. ليس من الخير أن يتصف المدير بالرحمة وحفظ الوعد والشعور الإنساني النبيل والإخلاص والتدين.
١,٠٦٨	١,٦٧٠	٢٥. المدير الذي يسعى إلى تقوية مساعديه يحكم على نفسه بالدمار.
٠,٩٦٣	١,٦٠٨	٢٦. على الفرد أن لا يتصرف فقط عندما يتأكد من أن تصرفه صحيح أخلاقياً.
٠,٨٣١	١,٥٠٥	٢٧. تنجم الكراهية عن الأعمال الطيبة بقدر ما تنجم عن الأعمال الشريرة.
٠,٨٧٨	١,٤٥٢	٢٨. يعتبر الخداع أفضل وسيلة في جميع الحالات.
٠,٧٦٢	١,٤٢٣	٢٩. يوجد مبرر للكذب على الآخرين.
٠,٧٨٠	١,٣٦١	٣٠. التهور خير من الحذر.
	٢,٣٠	معدل المتوسط الحسابي
		المعدل من ١٥٠

$$\text{المعدل لجميع أفراد العينة } \% = 100 \times 150 / 69,076 = 46,051\%$$

وأخيراً يؤكدون سلبية الإنسان باعتقادهم أنه لا يعمل بجد ما لم يرغم على ذلك. أما المتوسط الحسابي لجميع أفراد العينة فهو ٢,٣٠ وهو أقل من ٢,٥ وهذا يدل على أن النزعة المكيافلية قليلة نسبياً بين موظفينا وهي لم تصل بعد إلى مرحلة الخطورة، وإذا حسبنا هذا المتوسط الحسابي وحولناه إلى نسبة مئوية لوجدنا أنه يعادل ٤٦,٠٥١٪. ومعنى ذلك أنه لم يصل بعد إلى ٥٠٪، مما يؤكد النتيجة السابقة وهي أن النزعة المكيافلية لدى موظفي الإدارة العليا في محافظة إربيد ما زالت ضعيفة ولم تصل بعد إلى درجة مقلقة، ولكن جاء الوقت لاتخاذ الاحتياطات اللازمة لمنع زيادتها

واستفحال انتشارها، وهذا يؤكد الفرضية الثانية التي تتوقع أن يعكس ترتيب النزعات المكيافلية أهمية مختلفة من حيث مدى شيوعها ضمن سلوكيات الموظفين في العينة المدروسة.

٣. علاقة الجنس والعمر والمؤهل العلمي والتخصص فيه بالنزعة المكيافلية للموظفين: لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس والعمر والمؤهل العلمي والتخصص فيما يتعلق بالنزعة المكيافلية لدى الموظفين في عينة الدراسة فقد تم حساب مربع كاي لكافة إجابات أفراد العينة. ويتبين من الجدول رقم (٧) عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والتخصص مجتمعين والنزعة المكيافلية لدى الموظفين، ونظراً لقلّة عدد الإناث ضمن وظائف الإدارة العليا في القطاع الحكومي وكما تظهره العينة المختارة، حيث بلغ عددهن ٣ موظفات، فقد تم حذف نتائج اختبار مربع كاي الخاص بالعلاقة بين الجنس والنزعات المكيافلية لمثل هذا العدد.

جدول رقم (٧)

ملخص لمربعات كاي لعلاقة الجنس والعمر والمؤهل العلمي والتخصص فيه بالنزعة المكيافلية

رقم الفقرة	النزعة المكيافلية	مربع كاي		نوع العلاقة			
		الجنس	العمر	الجنس	العمر	المؤهل العلمي	التخصص العلمي
١.	لا تُخبر أحداً من السبب الحقيقي لقيامك بعمل ما لم يكن مفيداً أن تخبره.	٤,٤	٨,٨	١٦,٥	٢٣,٩	غ م	غ م غ م غ م
٢.	أفضل طريقة للتعامل مع الأفراد أن تخبرهم ما يريدون سماعه.	٨,٥	١١,٠	١٨,٧	١٠,٩	غ م	غ م غ م غ م
٣.	على الفرد أن يتصرف فقط عندما يتأكد من أن تصرفه صحيح أخلاقياً	١,٧	٧,٥	٧,٥	٧,١	غ م	غ م غ م غ م

الإدارة بالاستغلال: دراسة لاتجاهات موظفي الإدارة العليا للسلوك المكيافلي

رقم الفقرة	النزعة المكيافلية	مربع كاي		نوع العلاقة			
		الجنس	العمر المؤهل التخصص العلمي	الجنس	العمر المؤهل التخصص العلمي	العلمي	العلمي
٤.	يعتبر جميع الأفراد في الأساس سيئين وغير لطيفين.	١,٤	٤,٤	١٧,٨	٢٥,٧	م غ م غ م غ م	
٥.	من الأفضل افتراض أن جميع الأفراد يتصفون بمسحة من الشر التي تظهر عليهم بمجرد إعطائهم فرصة التعبير عن آرائهم.	٢,١	١٠,٨	٧,٨	٩,٢	م غ م غ م غ م غ م	
٦.	يعتبر الخداع أفضل سياسة في كل الحالات.	١,٤	١٩,٥	١٣,١	٥,٥	م غ م غ م غ م غ م	
٧.	يوجد مبرر للكذب على الآخرين	١,٤	٣,٩	٤,٩	١٦,٤	م غ م غ م غ م غ م	
٨.	بصورة عامة لا يعمل الأفراد ما لم يرغبوا على ذلك.	٠,٤	٩,٥	٦,٦	٦,٣	م غ م غ م غ م غ م	
٩.	من الأفضل أن يكون الإنسان هاماً ومخادعاً من أن يكون وضيعاً وأميناً.	١,٧	١١,٨	٢٥,٣	٩,٦	م غ م غ م غ م غ م	
١٠.	عندما تسأل أحداً ليعمل من أجلك فمن الأفضل عدم إعطاء الأسباب الحقيقية لرغبتك.	٠,٦	٢,٥	٨,٣	٨,١	م غ م غ م غ م غ م	
١١.	معظم الأفراد الذين يتقدمون في حياتهم يعيشون حياة لا تتميز بالاخلاق والنظافة.	٣,٩	١٠,٥	٨,٥	١١,١	م غ م غ م غ م غ م	
١٢.	كل فرد يثق تماماً بالآخرين هو فرد يبحث عن المشاكل.	٦,٤	١٧,٠	٩,٥	١٣,٧	م غ م غ م غ م غ م	
١٣.	أكبر فرق بين معظم المجرمين والآخرين هو أنهم مغفلون لدرجة القاء القبض عليهم متلبسين بجريمتهم.	٦,٠	٣,٥	٢٦,٤	٩,٨	م غ م غ م غ م غ م	
١٤.	معظم الأفراد ليسوا بشجعان.	١٣,٦	٤,٧	١١,٠	١٤,٠	م غ م غ م غ م غ م	
١٥.	من الحكمة أن تطري الأفراد الهامين.	٧,٣	٤,٧	٩,٥	١٢,٢	م غ م غ م غ م غ م	

نصير

رقم الفقرة	النزعة المكيافلية	مربع كاي		نوع العلاقة			
		الجنس	العمر المؤهل التخصص العلمي	الجنس	العمر المؤهل التخصص العلمي	الجنس	العمر المؤهل التخصص العلمي
١٦	ليس من الممكن أن تكون جيداً في جميع الحالات.	٧,٧	٧,٣ ٢٠,٩ ١٢,٧	م	م	م	م
١٧	كان أحدهم على حق عندما قال «يولد مغفل كل دقيقة».	١,٩	١٠,٢ ١٠,٦ ١١,٦	م	م	م	م
١٨	من الصعب التقدم بدون مراوغة	٥,٤	٥,٢ ٧,٩ ١٥,٧	م	م	م	م
١٩	يجب منح الأشخاص المصابين بأمراض غير قابلة للشفاء حق اختيار الموت بدون ألم.	١,٤	٤,٩ ١٢,٢ ٩,١	م	م	م	م
٢٠	من الأسهل على الإنسان أن ينسى وفاة والده من أن ينسى ضياع إرثه وممتلكاته.	٤,٩	٨,٢ ١٢,٧ ١٠,٧	م	م	م	م
٢١	إذا أردت معاقبة أحد مرؤوسيك يجب أن تكون العقوبة بالغة بحيث لا تضطر بعدها إلى الخوف من انتقامه.	٠,٩٨	٨,٣ ١٢,٢ ٥,٩	م	م	م	م
٢٢	على المدير أن لا يحافظ على وعوده.	٢,٢	٥,٢ ٢٤,١ ١٢,٥	م	م	م	م
٢٣	المدير الذي يسعى إلى تقوية مساعديه يحكم على نفسه بالدمار.	٠,٤	١٠,٧ ١٦,٠ ٩,٣	م	م	م	م
٢٤	ليس من الأفضل أن يتصف المدير بالرحمة وحفظ الوعد والشعور الإنساني النبيل والأخلاق والدين.	٠,٤	٥,٤ ١١,٠ ٨,٠	م	م	م	م
٢٥	من الأفضل أن يكون المدير محبوباً.	٣,٨	٤,٣ ٩,٨ ١٥,٩	م	م	م	م
٢٦	يعتبر الأفراد ناكرون للجميل متقلبون ومراعون وميالون لتجنب الأخطار وشديدي الطمع.	٥,٠	٤,١ ٧,٧ ٨,٩	م	م	م	م

الإدارة بالاستغلال: دراسة لاتجاهات موظفي الإدارة العليا للسلوك المكيافلي

رقم الفقرة	النزعة المكيافلية	مربع كاي				نوع العلاقة			
		الجنس	العمر	المؤهل التخصصي	العلمي	الجنس	العمر	المؤهل التخصصي	العلمي
٢٧	على المدير أن يقبل النصيحة عندما يريد هو لا عندما يريد الآخرون.	٥,٠	١١,١	١٣,٨	٢٢,٠	م	م	م	م
٢٨	التهور خير من الحذر.	١,١	١,١	٤,٩	٧,٦	م	م	م	م
٢٩	تنجم الكراهية عن الأعمال الخيرة بقدر ما تنتج عن الأعمال الشريرة.	١,٧	٤,٣	١٢,٧	٨,١	م	م	م	م
٣٠	عند اقتراح الاسماء فيجب أن تكون دفعة واحدة وبصورة جماعية.	١٣,٠	٥,٣	٢١,٩	٨,٢	م	م	م	م

* معنوي ** غير معنوي

درجات الحرية			
الجنس	العمر	المؤهل التخصصي	العلمي
٤	٨	١٢	١٢

أما بالنسبة للعلاقة بين الفئة العمرية والنزعات المكيافلية الموجودة في الاستبانة فلا يوجد أي علاقة ذات دلالة معنوية بينها إلا في نزعتين، الأولى «لا تعتبر الأمانة أفضل سياسة في جميع الحالات»، حيث تبين العلاقة أن هذه النزعة السلوكية تتناقص كلما زاد عمر الموظف وتصل إلى حدها الأعلى في الفئة العمرية (٣٠) إلى (٣٩) وتصل إلى حدها الأدنى في الفئة العمرية ٥٠ عاماً فأكثر. وكان الموظف بمرور الزمن يزداد وعيه ويتجه نحو الاعتقاد بأن الأمانة هي أفضل سياسة في جميع الحالات. أما النزعة الثانية، «كل فرد يثق بالآخرين هو فرد يبحث عن المشاكل»، حيث تبين العلاقة أن هذه النزعة المكيافلية تتزايد كلما زاد عمر الموظف ففي حين لا يوافق عليها من هم ضمن الفئة

العمرية (٣٠-٣٩) تزداد إلى نسبة ٢٨٪ ممن هم في الفئة العمرية (٤٠-٤٩) وتصبح ١٣,٩٪ ممن هم في الفئة العمرية (٥٠ عاماً فأكثر، وهذا ينفي الفرضية الثالثة إن لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفئة العمرية والنزعة المكيافلية، وأن النزعة المكيافلية تزداد بازدياد العمر.

تبين العلاقة بين المؤهل العلمي والنزعات المكيافلية في الاستبانة على عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بينها إلا في خمس حالات. الأولى، «من الأفضل أن يكون الإنسان هاماً وغير أمين من أن يكون وضيعاً وأميناً»، حيث وجد أن هذه النزعة ترتفع بارتفاع مستوى المؤهل العلمي. فلم يوافق جميع من هم من حملة الثانوية العامة أو أقل عليها، وكذلك جميع حملة مؤهل الدبلوم بعد الثانوية العامة، بينما بلغت نسبة من وافق عليها من حملة البكالوريوس ١٤,٣٪ من حملة الشهادة، وحوالي ١,٤٪ من حملة شهادات الدراسات العليا. وكان ارتفاع المؤهل العلمي يجعل الفرد يميل إلى استخدام وسائل ميكياقلية لتحقيق طموحاته في التقدم الوظيفي. أما الحالة الثانية فهي «الفرق بين معظم المجرمين والآخرين هو أنهم مغفلون لدرجة أنهم يتم القاء القبض عليهم متلبسين بجريمتهم»، حيث وجد علاقة عكسية، فهي تتناقص مع زيادة مستوى المؤهل العلمي. فقد بلغت نسبة الموافقين عليها بشدة من حملة الثانوية العامة فما دون ٤٠٪ من عددهم الإجمالي ولم يوجد أحد من حملة الدبلوما ممن يتفق مع هذه النزعة، أما نسبة من يتفق مع هذه النزعة من حملة البكالوريوس فبلغت ٣٢,٦٪، وأخيراً ٢٨,٦٪ من حملة الدراسات العليا. وقد يعزى ذلك إلى اعتقاد أن من كانت مؤهلاته محدودة تكون حيله ووسائله في التهرب من العقوبة محدودة بعكس من تكون مؤهلاته عالية الذي تسخر وسائل كثيرة لخدمته من حيلة وذكاء ودهاء يستطيع بواسطتها التهرب من العقوبات. أما الحالة الثالثة فهي «لا تستطيع أن تكون جيداً في جميع الحالات»، حيث وجد أن الجميع من حملة الثانوية العامة فما دون لا يتفقون معها. وكذلك الحال بالنسبة لحملة الدبلوما، أما حملة البكالوريوس فإن النسبة للموافقين منهم على هذه النزعة تصل إلى ٢٨,٥٪، أما حملة شهادات الدراسات العليا، فتصل نسبة الموافقين منهم إلى

٢٠, ١٧٪. وهذا يعكس ما يتمتع به حملة الشهادات العليا من قدرة على التكيف مع الظروف والمواقف المتغيرة وعدم تمسكهم بأيديولوجية أو سلوك معين. أما الحالة الرابعة فهي «على المدير أن لا يحافظ على وعوده خاصة إذا أدى ذلك إلى الإضرار بمصالحه»، حيث تبين أن هذه النزعة تتناقص بازدياد المؤهل العلمي. فقد وافق عليها ٦٠٪ من حملة الثانوية العامة فما دون، ولم يوافق عليها أي من حملة الدبلوما، ووافق عليها ١٥, ٢٪ من حملة البكالوريوس، ١٤, ٣٪ من حملة شهادات الدراسات العليا. أما الحالة الخامسة والأخيرة فهي «عند اقتراح الإساءات فيجب أن تكون دفعة واحدة وبصورة جماعية ومنح المنافع قطرة قطرة». نجد أن العلاقة عكسية، فهي تتناقص بازدياد المؤهل العلمي. فبلغت نسبة الموافقين عليها من حملة الثانوية العامة فما دون ٦٠٪ من حاملي هذا المؤهل، ولا أحد من حملة الدبلوم، ١٢, ٣٪ من حملة البكالوريوس، ٨, ٦٪ من حملة شهادات الدراسات العليا. فالأكثر ثقافة يؤمنون بالتدرج باستخدام العقوبات وإعطاء الوقت الكافي لمروسيهم لتعديل سلوكهم ولا يؤمنون بالعقوبات الجماعية. وهذا ينفي الفرضية الرابعة، إذ لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي والنزعة المكيافلية.

يبين جدول رقم (٧) أيضاً العلاقة بين التخصص في المؤهل العلمي والنزعات المكيافلية لدى عينة الدراسة، حيث وجد ثلاث حالات فقط تظهر دلالة ذات علاقة معنوية. أما الحالة الأولى فهي «عدم إخبار أحد عن السبب الحقيقي لقيامك بعمل ما لم يكن مفيداً أن تخبره»، حيث نجد أن نسبة الموافقين من الأطباء هي الأعلى حيث وصلت إلى ٩٤, ١٪، ثم يأتي بعدهم المتخصصون في العلوم الاجتماعية حيث وصلت نسبة الموافقين منهم على هذه النزعة ٧٦, ٦٪. ثم يأتي المهندسون في المرتبة الثالثة حيث بلغت نسبة الموافقين منهم ٧٨, ٤٪، وأخيراً يأتي من يحملون شهادة في العلوم الطبيعية (فيزياء، كيمياء، أحياء) في المرتبة الرابعة والأخيرة، حيث بلغت نسبة الموافقين منهم ٦٠٪. وقد يكون طبيعة عمل الأطباء يقتضي في كثير من الأحيان عدم إخبار المريض عن طبيعة مرضه خاصة إن كان خطيراً. أما الحالة الثانية فهي «عدم اعتبار جميع الأفراد في الأساس جيدين ولطيفين»، حيث يأتي الأطباء في المقدمة وبنسبة موافقين تصل إلى

٣٥,٢٪ منهم، ويأتي المهندسون في المرتبة الثانية وبنسبة موافقين تصل إلى ٣٨,٧٪ منهم، ويأتي في المرتبة الثالثة المتخصصون في العلوم الاجتماعية وبنسبة تصل إلى ٢٥,٦٪ منهم، وأخيراً يأتي المتخصصون بالعلوم الطبيعية في المرتبة الرابعة وبنسبة تصل إلى ٢٠٪ من عددهم الإجمالي.

أما الحالة الثالثة فهي «قبول النصيحة دائماً عندما يريد هو لا عندما يريد الآخرون»، حيث كانت هذه النزعة في أعلى مستوى لها عند الأطباء وبنسبة موافقين تصل إلى ٨٢,٣٪ منهم، ويأتي في المرتبة الثانية حاملي المؤهلات في العلوم الاجتماعية ونسبة موافقين تصل إلى ٦٦,٧٪ منهم، ثم يأتي في المرتبة الثالثة حاملي المؤهلات في العلوم الطبيعية وبنسبة موافقين تصل إلى ٦٠٪ منهم، وأخيراً يأتي في المرتبة الرابعة المهندسون وبنسبة موافقين تصل إلى ٢٨,٦٪ منهم. وتجمع الحالات الأربع المذكورة على احتلال تخصص الطب المرتبة الأولى من حيث توفر النزعة الكيافلية الأقوى في الحالات الثلاث التي ظهر فيها علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخصص الطب وهذه الحالات.

محددات الدراسة

تعاني الدراسة من محددات تحد من إمكانية تعميم نتائجها، فصغر حجم العينة واقتصارها على موظفي منطقة واحدة يحد من إمكانية اعتبارها عينة ممثلة لموظفي القطاع الحكومي في الأردن. كما أن الدراسة قائمة على استطلاع آراء الموظفين حول بعض السمات السلوكية الكيافلية، والتي يملكها الكثير منهم قيمياً، ولكنهم قد يمارسونها فعلاً، فربما لا تعكس هذه الإجابات واقع ممارساتهم السلوكية، ولكن تعكس ما يجب أن يكون عليه السلوك. لكن وبالرغم من محددات الدراسة فإنها تبقى محاولة لسبر غور ظاهرة سلوكية سلبية بدأت تؤثر على موظفينا وتبعدهم عن الالتزام بالقواعد وقيم أخلاقيات الوظيفة العامة التي تمنع الاستغلال والوصولية. ومن الجدير بالذكر أن البحث لا يقيس واقع السلوك الكيافلي، بل نظرة المديرين لما هو مقبول أو مرفوض من قبلهم.

خامساً: الاستنتاجات والتوصيات

يمكن التوصل في ختام هذه الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات والتوصيات نستطيع إجمالها فيما يلي:

١. أظهرت الدراسة عدم وجود نزعة مكيافلية قوية لدى موظفي الإدارة العليا ممن يشغلون وظيفة مدير دائرة أو مساعد مدير دائرة في محافظة إربد حيث دلت الدراسة على معدل عام لجميع أفراد العينة يصل إلى ٢,٣٠ من ٥ على مقياس ليكارت وهو ما يعادل ٤٦,٠٥١٪. لكن ترتيب النزعات المكيافلية لدى أفراد العينة المدروسة حسب أهميتها تدل على وجود ١١ نزعة تتراوح قوتها ما بين ٢,٥١٥- ٣,٨٧٦ على مقياس ليكارت (تتجاوز ٥٠٪). مما يعني أن علينا الاهتمام بظاهرة الإدارة المكيافلية واتخاذ الإجراءات الوقائية للحد من انتشارها.
٢. نظراً لقلّة عدد الإناث ضمن وظائف الإدارة العليا في القطاع الحكومي، حيث بلغ عددهن ٣ في العينة، فإنه لم تظهر الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس وقوة النزعة المكيافلية، مما اقتضى حذف الاختبار الخاص بهذه العلاقة.
٣. لم تظهر الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفئة العمرية للموظفين والنزعة المكيافلية لديهم على المستوى الجماعي، لكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في نزعتين فرديتين فقط، وهما: «عدم اعتبار الأمانة أفضل سياسة في كل الحالات»، الثقة بالآخرين بحث عن المشاكل»، فالنزعة الأولى تتناقص بتقدم الموظف في السن، والثانية تتزايد بتقدمه في السن.
٤. لم تظهر الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي للموظف والنزعة المكيافلية لديه على المستوى الجماعي، ولكنها موجودة في خمس نزعات فقط وهي:

١. «الإنسان الهام غير الأمين أفضل من الوضيع الأمين».
٢. «الفرق بين المجرمين والآخرين هو أنهم مغفلون لدرجة القاء القبض عليهم متلبسين بجريمتهم».

٣. « لا تستطيع أن تكون جيداً في كل الحالات».
٤. «على المدير أن لا يحافظ على وعده إذا أدى ذلك إلى الإضرار بمصالحه».
٥. «يجب اقرار الإساءة دفعة واحدة وبصورة جماعية ومنح المنافع قطرة قطرة».
- فقد وجد أن النزعات المكيافلية الأولى والثانية تزداد بارتفاع المؤهل العلمي للموظف، بينما تتناقص النزعات الثانية والرابعة والخامسة بارتفاع المؤهل العلمي للموظف.
٥. لم تظهر الدراسة على المستوى الجماعي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخصص في الشهادة العلمية والنزعة المكيافلية إلا في حالتين: الأولى: «عدم إخبار أحد عن السبب الحقيقي لقيامك بعمل ما لم يكن مفيداً أن تخبره»، حيث بلغت هذه النزعة في حدها الأعلى عند الأطباء، ثم المتخصصين في العلوم الاجتماعية ثم المهندسين، وأخيراً المتخصصين في العلوم الطبيعية. الثانية: «عدم اعتبار جميع الأفراد في الأساس طيبين ولطيفين»، حيث وصلت هذه النزعة إلى حدها الأعلى عند الأطباء ثم المهندسين، ثم المتخصصين في العلوم الاجتماعية، وأخيراً المتخصصين في العلوم الطبيعية.
٦. إن أكثر النزعات المكيافلية شيوعاً بين موظفي الإدارة العليا وكما تظهرها عينة الدراسة مرتبة حسب أهميتها هي:
- أ. عدم إخبار المرؤوسين عن السبب الحقيقي لقيامك بعمل ما لم يكن مفيداً إخبارهم.
- ب. معظم الأفراد ليسوا بشجعان.
- ج. قبول الموظفين للنصيحة عندما يريدون فقط، لا عندما يريد الآخرون.
- د. نزعة الموظفين لإطراء الأفراد الهامين.
- هـ. من الأسهل على الإنسان أن ينسى وفاة والده من أن ينسى ضياع إرثه وممتلكاته.

- و. معظم الأفراد الذين يتقدمون في حياتهم يعيشون حياة لا تتميز بالأخلاق والنظافة.
- ز. كان أحدهم على حق حين قال «يولد مغفل كل دقيقة».
- ح. أفضل طريقة للتعامل مع الأفراد أن تخبرهم ما يريدون سماعه.
- ط. يصعب التقدم بدون مراوغة.
- ي. يعتبر الأفراد، وبشكل عام، ناكرون للجميل ومتقلبون ومراعون وميالون إلى تجنب الأخطار وشديدو الطمع.
- ك. بصورة عامة، لا يعمل الأفراد بجد ما لم يرغبوا على فعل ذلك. أما النزعات ١٩ الباقية فهي ضعيفة. وبمعدل أقل من ٢,٥ من ٥ على مقياس ليكارت.

٢. التوصيات

إن كل ما تستطيعه التشريعات القانونية للخدمة العامة ونظمها أن تسدي نصائح وتوجيهات للموظف بفعل كذا وتجنب فعل كذا لأن ارتكاب ذلك الفعل سيترتب عليه فرض العقوبات التأديبية، ولكن هذه التشريعات لا تستطيع تأكيد التزام الموظف بها وأنه سيمتنع عن التعامل مع الآخرين انطلاقاً من استغلالهم لتحقيق مصالحه الخاصة لأن الأمر كله مرتبط بخلفية الموظف وأمانته وقيمه الأخلاقية التي تربي عليها في المنزل والمدرسة والمجتمع ككل. ولذلك لا بد أن تتناول التوصيات البيئة الاجتماعية الواسعة وبيئة العمل الداخلية والتي يمكن إجمالها بما يلي:

١. التأكيد على نظرة الإسلام للوظيفة على أنها أمانة ومسؤولية وليست حقاً مكتسباً يُعطى لطالبه عند حاجته إليه، فقد حدد الرسول ﷺ هذا المفهوم حين طلب الصحابي أبو ذر الغفاري الإمارة قائلاً: ألا تستعملني؟ فقال الرسول ﷺ «يا أبا ذر إنك ضعيف، وأني أحب لك ما أحب ل نفسي، وإنها أمانة، وأنها يوم القيامة خزي وندامة، إلا من أخذها بحقها، وأدى الذي عليه فيها». رواه مسلم. وروى البخاري في صحيحه عن أبي هريرة رضي الله عنه: أن النبي ﷺ قال: «إذا ضيعت الأمانة أنتظر الساعة». قيل يا رسول الله وما إضاعتها؟ قال: «إذا وسدَّ

الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة». كما ورد في الحديث عن أبي موسى الأشعري أنه قال: دخلت على النبي ﷺ أنا ورجلان من بني عمي، فقال أحدهما: يا رسول الله: أمرنا على بعض ما ولاك الله تعالى. وقال الآخر مثل ذلك. فقال النبي ﷺ: إنا والله لا نولي هذا العمل أحداً سأله أو أحداً حرص عليه.

٢. اعتبار الأمانة كأحد ركني الوظيفة في الإسلام، إضافة إلى ركن القوة. وحدد ابن تيمية (ابن تيمية، د. ت) معنى الأمانة بأنها ترجع إلى خشية الله، وألا يشتري بآياته ثمناً قليلاً، وترك خشية الناس.^(٣٢)

٣. إن من أهم أهداف سياسة الأجور في الإسلام استصلاح النفس، فالأجر الكافي لا يضطر صاحبه إلى اللجوء إلى الأساليب غير المشروعة والاستغلال. فقد أوصى الإمام علي كرم الله وجهه الأشر النخعي قائلاً: «ثم أسبع عليهم الأرزاق فإن ذلك قوة لهم على استصلاح أنفسهم، وغنى لهم عن تناول ما تحت أيديهم.^(٣٣) وجاء في كتاب الخراج لأبي يوسف (أبو يوسف، د. ت) أن أبا عبيدة قال لعمر بن الخطاب رضي الله عنه، دنست أصحاب الرسول ﷺ، فقال له عمر: يا أبا عبيدة، إذا لم أستعن بأهل الدين على سلامة ديني فيمن أستعن؟ قال: أما إن فعلت فأغنهم بالعمالة عن الخيانة. يقول: إذا استعملتهم على شيء فأجزل لهم في العطاء والرزق لا يحتاجون.^(٣٤)

٤. إن العدل والمساواة بين العاملين وعدم التمييز بينهم إلا على أساس الكفاءة والجدارة والأمانة يعطي الانطباع للموظفين أنه لا مجال للتقدم الوظيفي بطرق ملتوية ووسائل غير أخلاقية، فقد أوصى الإمام علي الأشتر النخعي عامله على مصر «ثم اعرف لكل امرئ منهم ما أبلى، ولا تضيفن بلاء امرئ إلى غيره. ولا تقصرن به دون غاية بلائه، ولا يدعونك شرف امرئ إلى أن تعظم من بلائه ما كان صغيراً، ولا ضعة امرئ إلى أن تستصغرن بلائه ما كان عظيماً.^(٣٥) وقوله للأشتر «ولا يكون المحسن والمسيء عندك بمنزلة سواء، فإن في ذلك تزهيذاً

لأهل الإحسان في الإحسان، وتدريباً لأهل الإساءة على الإساءة، والزم كلاً منهم ما أُلزم نفسه»^(٣٦)

٥. وجود القيادة الإدارية القدوة التي تضرب المثل الأعلى للموظفين ولا تضغط عليهم ليكونوا مداحين ووصوليين، تماماً كما قال الإمام علي للأشتر «والصق بأهل الورع والصدق، ثم رضهم على أن لا يطروك ولا يبجحوك بباطل لم تفعله، فإن كثرة الإطراء تحدث الزهو وتدني من العزة»^(٣٧)

٦. وضع ميثاق أخلاقي يلتزم به جميع الموظفين ومستمد من القيم العربية والإسلامية التي يحترمها المجتمع، بحيث يلتزم به الجميع ويحترمونه ويقسمون على التمسك بما ورد فيه من أخلاقيات وتلتزم القيادة الإدارية بمراقبة تنفيذه بكل دقة حتى يصبح جزءاً من سلوك الموظفين يعتادون عليه ولا يحيدون عنه مهما كان السبب.

أما آليات التطبيق العملي لهذه التوصيات فتتمثل بتصميم نظام للحافزية يكافئ على التمسك بالأخلاقيات الواردة في الميثاق الأخلاقي ويفرض عقوبات ملائمة على الخروج عليها. لأن تعديل السلوك يحتاج إلى تعزيز إيجابي، عن طيق المكافأة، لتكرار كل سلوك مقبول، وتعزيز سلبي عن طريق العقاب أو الإهمال لكل سلوك يتعارض مع هذه الأخلاقيات.

الهوامش

- (١) R. Christie and F.L. Geis, Studies in Machiavellianism (New York, Academic Press, 1970), p1.
- (٢) نيقولا مكيافللي، الأمير، تعريب خيرى حماد، الطبعة الثانية عشرة، بيروت، دار الآفاق الجديدة، ١٩٨٥، ص ١٨-١٩.
- (٣) Antony Jay, Management and Machiavelli: An inquiry into the politics of corporate life (New York, Bontam, 1968), p. 3.
- (٤) نيقولا مكيافللي، مرجع سابق، ص ١٣٦.
- (٥) المرجع السابق، ص ٦٣.
- (٦) المرجع السابق، ص ١٤٣-١٤٤.
- (٧) المرجع السابق، ص ١٤٦.
- (٨) المرجع السابق، ص ١٤٩.
- (٩) المرجع السابق، ص ١٥٠.
- (١٠) المرجع السابق، ص ١٥٩.
- (١١) المرجع السابق، ص ١٥١.
- (١٢) المرجع السابق، ص ١٣٧.
- (١٣) المرجع السابق، ص ١٤٨.
- (١٤) المرجع السابق، ص ١٤١.
- (١٥) المرجع السابق، ص ١٥٩.
- (١٦) المرجع السابق، ص ١٩٣.

- (١٧) المرجع السابق، ص ١٥٩.
- (١٨) المرجع السابق، ص ١٩٤.
- (١٩) المرجع السابق، ص ١٤٤.
- (٢٠) المرجع السابق، ص ١٤٥.
- (٢١) المرجع السابق، ص ١٨٦.
- (٢٢) المرجع السابق، ص ١٤٤.
- (٢٣) Amos Drory and Uri M. Gluskinos, "Machiavellianism and Leadership".
Journal of Applied Psychology, 65 (1) (February 1980), 81.
- (٢٤) Jacob P. Siegel, "Machiavellianism, MBA's and Managers, Leadership
Correlates and Socialization Effects", Academy of Management Journal, 16
(3) (september, 1973), 407.
- (٢٥) R.E. Kraut and J.D. Paice, "Machiavellianism in parents and their children",
Journal of personality and social psychology, 33, 1976, 782-786.
- (٢٦) F.L. Geis and T. H. Moon, "Machiavellianism and Deception", Journal of
Personality and Social Psychology, 41, 1981, 766-775.
- (٢٧) J. Pandey, "Effects of Machiavellianism and degree of organization
formalizations on ingratiation, Psychologia", An international Journal of
Psychology in orient, 24, 1986, 44-46.
- (٢٨) R. P. Calhoon, "Niccolo Machiavelli and the Twentieth Century
Administrator", Academy of Management Journal, 12, 1969, 210.
- (٢٩) Gary. R. Gemmill and W. J. Heisler, "Machiavellianism as a factor in
Managerial job strain, job satisfaction, and upward mobility", Academy of
Management Journal, 15, 1972, 51-61.

- R. Christie and F. L. Geis, OP. cit. (٣٠)
- Ibid. (٣١)
- تقي الدين أحمد بن تيمية (ت ٧٢٨هـ/١٣٢٨م). السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية، بيروت، دار المعرفة للطباعة والنشر، بدون تاريخ، ص ١٥. (٣٢)
- علي بن أبي طالب (ت ٤٠هـ/٦٦٠). نهج البلاغة، شرح الشيخ محمد عبده، الطبعة الثانية، ٤ أجزاء، بيروت، دار البلاغة، ١٩٨٥، ص ٦١١. (٣٣)
- يعقوب بن إبراهيم أبي يوسف (ت ١٨٤هـ/٧٩٩م). كتاب الخراج، بيروت، دار المعرفة للطباعة والنشر، بدون تاريخ، ص ١١٢. (٣٤)
- علي بن أبي طالب، مرجع سابق، ص ٦٠٩. (٣٥)
- المرجع السابق، ص ٦٠٥. (٣٦)
- المرجع السابق، ص ٦٠٤. (٣٧)

المصادر والمراجع

المراجع العربية

- ابن أبي طالب، علي (ت ٤٠٠هـ/٦٦٠). نهج البلاغة، شرح الشيخ محمد عبده، الطبعة الثانية، ٤ أجزاء، بيروت، دار البلاغة، ١٩٨٥.
- ابن تيمية، تقي الدين أحمد (ت ٧٢٨هـ/١٣٢٨م). السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية، بيروت، دار المعرفة للطباعة والنشر، بدون تاريخ.
- أبو يوسف، يعقوب بن إبراهيم (ت ١٨٤هـ/٧٩٩م) كتاب الخراج، بيروت، دار المعرفة للطباعة والنشر، بدون تاريخ.

المراجع الأجنبية

- Calhoun, R. P. "Niccolo Machiavelli and the Twentieth Century Administrator", *Academy of Management Journal*, 12, 1969, 210.
- Christie R. and Geis F.L., *Studies in Machiavellianism*. New York Academic Press, 1970.
- Drory, Amos and Gluskinos, Uri M. "Machiavellianism and Leadership". *Journal of Applied Psychology*, February 1980, 65 (1), 81.
- Geis F.L. and Moon T. H., "Machiavellianism and Deception", *Journal of Personality and Social Psychology*, 1981, 41, 766-775.
- Gemmill, Gary. R. and Heisler, W. J. "Machiavellianism as a factor in Managerial job strain, job satisfaction, and upward mobility", *Academy of Management Journal*, 1972, 15, 51-61.
- Jay, Antony. *Management and Machiavelli: An inquiry into the politics of corporate life*. New York, Bontam, 1968.
- Kraut R.E. and Paice, J.D., "Machiavellianism in parents and their children", *Journal of personality and social psychology*, 1976, 33, 782-786.
- Pandey, J. "Effects of Machiavellianism and degree of organization formalizations on ingratiation, Psychologia", *An international Journal of Psychology in orient*, 1986, 24, 44-46.
- Siegel, Jacob P., "Machiavellianism, MBA's and Managers, Leadership Correlates and Socialization Effects", *Academy of Management Journal*, september, 1973, 16 (3), 407.