

The Scale of Machiavellianism Strategies in its Second Modified Form "A field study on a sample of Tishreen University employees"

Dr. Reem Kahileh*
Sherine Martakoush**

(Received 26 / 6 / 2022. Accepted 21 / 11 / 2022)

□ ABSTRACT □

The aim of the current research is to identify the nature of Psychometric Properties the scale Machiavellianism Strategies in its Second Modified Form. Which was prepared by the researcher Martakoush (2020) in its initial form and then it was modified to become the scale in its final form of (72) items. It measure (6) strategies (Seize Opportunities, Honesty, Tolerance, Deception, Gossip and Caution). Each strategy has (12) items distributed into (3) areas (Relationship with the Manager and the Relationship between Colleagues) on a sample of (186) male and female employees at Tishreen University. In order to extract the psychometric properties of a scale. The indications of validity and reliability were checked using the validity of the arbitrators and consistency to verify the expressions of the scale. As for the stability, it was verified by repeating stability and stability using the Alpha-Cronbachs coefficient and the Split-Half stability coefficient. The results concluded that the values of validity and reliability coefficients were high and statistically significant and indicate the validity of the scale. The Machiavellian strategies were saturated with two factors, which together explained the total variance of the matrix.

Keywords; Machiavellianism Strategies, Psychometric Properties, Tishreen University employees

* Associate Professor , Department of psychological Counseling, Faculty of Education, Tishreen University, Lattakia, Syria

** Academic Assistant Department of psychological Counseling, Faculty of Education, Tishreen University, Lattakia, Syria

مقياس استراتيجيات الميكافيلية بصورته الثانية المعدلة دراسة ميدانية على عينة من موظفي جامعة تشرين

د. ريم كحيلة*

د. شيرين مرتكوش**

تاريخ الإيداع 26 / 6 / 2022 . قبل للنشر في 21 / 11 / 2022

□ ملخص □

هدف البحث الحالي إلى التعرف على طبيعة الخصائص السيكومترية لمقياس استراتيجيات الميكافيلية بصورته الثانية المعدلة؛ والذي أعدته الباحثة مرتكوش (2020) بصورته الأولى ومن ثم تم تعديله ليصبح المقياس في صورته النهائية مكوناً من (72) بنداً: يقيس (6) استراتيجيات (اقتناص الفرص، الصدق، التسامح، الحذر، الخداع، النميمة) ولكل استراتيجية (12) بنداً) موزعة ضمن (3) مجالات (عبء العمل، العلاقة مع المدير، العلاقة بين الزملاء) على عينة مكونة من (186) موظفاً وموظفة في جامعة تشرين.

لاستخراج الخصائص السيكومترية للمقياس تم التحقق من دلالات الصدق والثبات؛ إذ استخدمت الباحثتان صدق المحكمين، وصدق الاتساق الداخلي للتحقق من صدق عبارات المقياس. أما الثبات فقد تم التحقق منه عن طريق الثبات بالإعادة، والثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، ومعامل ثبات التجزئة النصفية. وتوصلت النتائج إلى أن قيم معاملات الصدق والثبات كانت مرتفعة ودالة إحصائياً وتدل على صلاحية المقياس. كما تشبعت استراتيجيات الميكافيلية على عاملين (الاستراتيجيات الإيجابية والسلبية) فسراً معاً (58.51%) من التباين الكلي للمصنوفة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات الميكافيلية، الخصائص السيكومترية، موظفي جامعة تشرين.

*أستاذ مساعد - قسم الإرشاد النفسي - كلية التربية - جامعة تشرين - اللاذقية - سورية
**قائم بالأعمال - قسم الإرشاد النفسي - كلية التربية - جامعة تشرين - اللاذقية - سورية

مقدمة:

إنّ الغاية من هذا البحث أن نفكر ونبحث في الميكافيلية كظاهرة اجتماعية في المقام الأول، وأن نطالع الوجوه المختلفة والمفسرة لها، وأهمية استيضاح وجودها في الحياة اليومية للأفراد. فالميكافيلية كأسلوب حياة ليست إرثاً بيولوجياً؛ إنما هي مكتسبة نتيجة التعرض لمواقف مقلقة أو لعدم الشعور بالأمان، وعدم الاستقرار العاطفي، وعدم الثقة بالآخرين، وعدم إشباع الحاجات (حريقة، 2005، ص1)، أو نتيجة التربية الاجتماعية النابعة من مؤسسات المجتمع (الأسرة، المجتمع...) والتجارب المتعددة التي تحدث في مرحلة الطفولة (حمدان، 2009، ص62).

إنّ هذا النوع المستخدم كأسلوب في الحياة دفع كثير من الباحثين في علم النفس إلى دراسته في كل المجالات المتعددة وخاصة في مجال العلاقات الإنسانية المرتبطة لما له من دور في تقدم وتطور المجتمع. هذه العلاقات الإنسانية تتغير بحسب المواقف والمتغيرات التي يتعرض لها الفرد في مجال عمله؛ إذ تارة تكون علاقة الموظف قائمة على استخدام استراتيجية توخي الحذر أو الخداع أو النميمة وتارة أخرى نجد علاقته قائمة على استخدام استراتيجية اقتناص الفرص والصدق والتسامح بحسب المواقف التي يتعرض لها والتي تحقق واجباته المهنية. هذه الاستراتيجيات المستخدمة من قبل الموظف في حياته عامةً ومهنياً خاصة أشار إليها نيقولا ميكافيلي "Nicola Machavelli" في كتبه التي ألفها وخاصة كتاب (الأمير) إثر ظروف معينة عاشتها إيطاليا وتم استباحتها من قبل الاحتلال الأجنبي والتي تساعدهم في كيفية استخدام فنون القتال والتحصن ضد الأعداء. فقد وضع ميكافيلي استراتيجية عامة لكل حاكم يستطيع من خلالها الحصول على السلطة والمحافظة عليها. وتقوم هذه الاستراتيجية على مدخلين للتعامل مع الآخرين هما الأول: مدخل الحب الذي يعتمد أسلوب الحب والاحترام والتسامح، والثاني: مدخل الخوف والحذر (مهدي، 2016، ص315).

رغم أهمية معرفة استراتيجيات الميكافيلية بصورتها الحقيقية ومعرفة استخدام الموظف للاستراتيجية الأنسب في مجال عمله التي تحقق له التكيف المنهني من خلال إشباع حاجاته؛ إلا أن الدراسات المحلية في هذا المجال قليلة للغاية، خاصة فيما يتعلق بتوفير مقاييس تهتم بقياس استراتيجيات الميكافيلية عند الأفراد. فبالرجوع إلى الدراسات المحلية السابقة في هذا المجال، نجد دراسة واحدة فقط وهي دراسة (مرتكوش، 2020) بعنوان "استراتيجيات الميكافيلة وإشباع الحاجات وعلاقتها بالسعادة النفسية- دراسة ميدانية على عينة من موظفي جامعة تشرين" للتعرف على الاستراتيجيات الميكافيلية الأكثر استخداماً من قبل الموظف في الجامعة. ولتحقيق أهداف تلك الدراسة قامت الباحثة بتصميم مقياس استراتيجيات الميكافيلية بأبعاده الثلاثة (عبء العمل، العلاقة بين الزملاء، العلاقة مع المدير) محدداً باستراتيجياته (النميمة، الحذر، الخداع، الصدق، التسامح، اقتناص الفرص) وبعده بنود (50) بنداً. لكن نظراً لما تمتع به المقياس من أهمية كبيرة على الصعيد المحلي من ناحية مساعدة الموظف على استخدام الاستراتيجية الأنسب التي تجعله متوافقاً ومتكيفاً في مجال عمله وضرورة شموله لأهم السلوكيات الشخصية الخاصة بالحياة اليومية المهنية للفرد في علاقته مع البيئة المحيطة به، جاء اهتمام الباحثين لتعديل هذا المقياس (باستراتيجياته الست ضمن ثلاثة أبعاد) على موظفي جامعة تشرين لمعرفة مدى ثباته وصدقه في قياس ما يقيسه.

مشكلة البحث:

يسعى الموظف في مكان عمله إلى القيام بواجباته المهنية والحصول على حقوقه المهنية والشخصية على أكمل وجه ولكي يسير العمل على نحو جيد لا بدّ من اتباع الموظف لاستراتيجيات تساعد على التأقلم في بيئة العمل سواء

في تحمل ضغوطات العمل أو في علاقاته بين زملائه أو مع مديره في العمل. وانطلاقاً من أهمية ما سبق يعتبر توافر أداة قياس كخطوة رئيسية تساعد في عملية قياس استراتيجيات الميكافيلية للكشف عن الأكثر استخداماً لها من قبل الموظف؛ ولاسيما في المواقف المهنية الضاغطة من أجل العمل على تحقيق التكيف مع عمله ومع زملائه والذي ينعكس لاحقاً على حياته الشخصية إما إيجاباً أو سلباً.

فقياس استراتيجيات الميكافيلية عند هذه الشريحة المهمة في المجتمع يعني التعرف على إدراكها للاستراتيجية الأمثل في التعامل مع البيئة المهنية، والتعرف أيضاً على مواقفها تجاه طبيعة العمل والعلاقة مع الرئيس والزملاء. مما يستدعي الاهتمام بزيادة الوعي الاجتماعي لديها لما يعانيه المجتمع من تفاقم ظواهر اجتماعية سلبية متمثلة بالغش الاجتماعي الذي يمكن أن يكون في الكلمة أو بالحقوق والواجبات أو بالعلاقات التي تؤثر على كيفية سير العمل والتواصل الاجتماعي وبالتالي يجب إعداد هذه الشريحة لتكون قادرة على مواجهة تلك الظواهر والحد من تفاقمها في المستقبل. ولتحقيق هذه الغاية نحن بحاجة إلى تطوير مقياس شامل يقيس استراتيجيات الميكافيلية عند موظفي الجامعة. والبيئة المحلية تعاني من هذا النقص في عملية القياس؛ لذا فقد وجدنا ضرورة القيام بهذه الخطوة لاسيما أن المقياس المعدل سيقاس الاستراتيجيات الست للميكافيلية بعدد متساوٍ للبنود (12 بنداً لكل استراتيجية) وبعبارة دقيقة ذات صياغة جديدة توضح مواقف مختلفة ضمن ثلاثة أبعاد تحدد طبيعة المهنة (عبء العمل، العلاقة مع المدير، العلاقة بين الزملاء). وبالتالي هو يقيس استجابات الأفراد نحو الاستراتيجية المتبعة لديهم لحل المشكلات المختلفة في المجالات التي تتعلق بحياتهم المهنية، إضافة إلى ذلك سيتم اعتماد التحليل العاملي من الدرجة الثانية لتلك الاستراتيجيات الست لمعرفة مدى القدرة على تشبعها على عاملين يفسرانها بصورة واضحة: العامل الأول الاستراتيجيات الإيجابية وتضم (اقتناص الفرص، الصدق، التسامح) وأما العامل الثاني الاستراتيجيات السلبية ويضم (الحذر، الخداع، النميمة). هذا الأمر لم يوفره المقياس بصورته الأولى، وبذلك يعتبر هذا البحث بحثاً جديداً على المجتمع السوري لأنه يسهم في توفير مقياس جديد في الميدان المهني على الموظفين وهو بذلك يضيف مقياساً جديداً إلى مكتبة المقاييس السورية والعربية. وسيتم بعد ذلك حساب الخصائص السيكمترية لهذا المقياس باستخدام بيانات عينة البحث من أجل التعرف أكثر الاستراتيجيات الميكافيلية المتبعة من قبل الموظفين وتعرف الفروق فيما بينهم وفقاً للمتغيرات الديموغرافية المحددة سابقاً كخطوة ثانية متممة للمشروع.

ويحاول البحث الحالي الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما دلالات صدق الصورة الثانية المعدلة لمقياس استراتيجيات الميكافيلية على عينة موظفي جامعة تشرين قوامها (40 موظف)؟.
2. ما دلالات ثبات الصورة الثانية المعدلة لمقياس استراتيجيات الميكافيلية على عينة موظفي جامعة تشرين قوامها (40 موظف)؟.
3. ما دلالات التحليل العاملي من الدرجة الثانية للصورة الثانية المعدلة لمقياس استراتيجيات الميكافيلية على عينة موظفي جامعة تشرين قوامها (186 موظف)؟.

أهمية البحث وأهدافه:**أهمية البحث:**

تتمثل أهمية البحث على الصعيدين النظري والتطبيقي كآتي:

1-الأهمية النظرية:

- تعامل الدراسة الحالية مع شريحة مهمة وهي شريحة الموظفين في جامعة تشرين؛ فالموظف عضو فاعل في هذه المؤسسة التعليمية يسهم في تقدم المجتمع وتطوره.
- جودة وأصالة الموضوع.

2-الأهمية التطبيقية:

- توفير مقياس لقياس استراتيجيات الميكافيلية جاهز للاستخدام بشكل مباشر، علماً أن مكتبة القياس والتقييم السورية بحاجة لهذا النوع من المقاييس.
- قد توجّه نتائج البحث المهتمين بشؤون موظفي جامعة تشرين إلى ضرورة إقامة ورشات توعية حول الاستراتيجيات الميكافيلية الصحيحة (الإيجابية) وعوامل تعزيزها.
- إغناء التراث البحثي لموضوع استراتيجيات الميكافيلية والتأكيد على زيادة المعرفة الجيدة والمفيدة عنها بهدف التعامل السليم مع الظروف والمواقف الحياتية المختلفة.
- تقديم التوصيات والمقترحات المبنية على نتائج الدراسة التي سوف تفيد الجهات المعنية.

أهداف البحث: يهدف البحث الحالي إلى

1. استخراج معاملات الصدق والثبات لمقياس استراتيجيات الميكافيلية بصورته الثانية المعدلة.
2. حساب اتساق معامل الثبات والاستقرار للمقياس.
3. حساب التحليل العامل من الدرجة الثانية للمقياس.
4. فتح الباب أمام دراسات لاحقة لتطبيق مقياس استراتيجيات الميكافيلية بصورته الثانية المعدلة على عينات مختلفة عن عينة البحث.

مصطلحات البحث:**1-استراتيجيات الميكافيلية: (Machiavellianism Strategies)**

مجموعة من الأساليب والطرائق (اقتناص الفرص، التسامح، الخداع، النميمة...الخ) التي يلجأ إليها الفرد الميكافيلي بأسلوب معين وبطريقة علمية ممنهجة لتحقيق أهدافه الشخصية (زغلول، 2015، ص14).

2- الصدق (Validity): يعني صدق المقياس هو قدرته على قياس الشيء الذي وضع لقياسه بحث لا تتأثر النتيجة بعوامل أخرى بخلاف النواحي التي يريد الباحث قياسها. فإذا أراد الباحث على سبيل المثال أن يختبر مدى تقدم المتعلمين في مادة الرياضيات، فينبغي أن يستخدم لغة واضحة في مستوى المتعلم بحيث لا تكون صعوبة اللغة التي صيغت بها الأسئلة أو ضيق الزمن المحدد للإجابة عائقاً أمام كشف القدرة الحقيقية للمتعلم في هذه المادة (مخائيل، 2004 ص268).

3- الثبات (Reliability): هو مدى خلوه من الأخطاء غير المنتظمة؛ أي مدى قياسه للمقدار الحقيقي للسمة التي يهدف لقياسها، فدرجات المقياس تكون ثابتة إذا كان المقياس يقيس سمة معينة قياساً متسقاً في الظروف المتباينة التي قد تؤدي إلى أخطاء القياس (علام، 2006، ص131).

حدود البحث:

- الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث في الشهر الثاني والثالث من عام 2022
- الحدود المكانية: تم تطبيق البحث في جامعة تشرين
- الحدود البشرية: تم تطبيق البحث على (186) موظفاً وموظفة من جامعة تشرين.
الدراسات السابقة: تم في هذا البحث اعتماد دراسة (مرتكوش، 2020) كدراسة مرجعية وحيدة سابقة في مجال تعرف ودراسة استراتيجيات الميكافيلية بهدف إجراء تعديل على بنود المقياس المعتمد في هذه الدراسة المرجعية من جهة ودراسة خصائصه السيكومترية من جهة ثانية.

دراسة (مرتكوش، 2020):

عنوان الدراسة: استراتيجيات الميكافيلية وإشباع الحاجات وعلاقتها بالسعادة النفسية "دراسة ميدانية لدى عينة من موظفي جامعة تشرين"

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى إشباع الحاجات ومستوى السعادة النفسية لدى موظفي جامعة تشرين. تعرف العلاقة بين استراتيجيات الميكافيلية وإشباع الحاجات والسعادة النفسية لدى موظفي جامعة تشرين، وتعرف القدرة التنبؤية لاستراتيجيات الميكافيلية (الإيجابية، السلبية) بالسعادة النفسية (الانفعالية، المعرفية) من خلال إشباع الحاجات (النفسية، الاجتماعية).

عينة الدراسة: موظفو جامعة تشرين.

أدوات الدراسة: مقياس استراتيجيات الميكافيلية ومقياس إشباع الحاجات إعداد (مرتكوش، 2020)، ومقياس السعادة النفسية إعداد (Seligman & Beterson, 2002).

نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع لإشباع الحاجات والسعادة النفسية لدى موظفي جامعة تشرين. ووجود علاقة إيجابية بين استراتيجيات الميكافيلية (التسامح، الصدق، واقتناص الفرص) و إشباع الحاجات بأبعاده (النفسية والاجتماعية). كما يوجد علاقة إيجابية بين إشباع الحاجات بأبعاده (النفسية والاجتماعية) والسعادة النفسية بأبعاده (الانفعالية والمعرفية). في حين أظهر البعد النفسي لإشباع الحاجات قوة العلاقة بين استراتيجيات الميكافيلية الإيجابية والسعادة النفسية ببعديها (الانفعالي والمعرفي).

منهجية البحث وإجراءاته:

منهج البحث:

تم اعتماد المنهج الوصفي في إجراء البحث الذي يتضمن جمع البيانات واستخراج النتائج وتحليلها بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة (عبيدات وآخرون، 2004، ص91).

مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي جامعة تشرين والبالغ عددهم (3545) ومن أجل إيجاد عينة ممثلة للمجتمع الأصلي تم سحب عينة عشوائية بسيطة تألفت من (186) موظفاً وموظفة خلال العام 2022.

أدوات البحث:

تم اعتماد مقياس استراتيجيات الميكافيلية من إعداد (مرتكوش، 2020) وإجراء تعديله عليه من خلال دراسة خصائصه السيكومترية ليصبح عدد بنوده بشكله النهائي الجاهز للتطبيق (72) بنداً.

النتائج:**مناقشة النتائج:**

أولاً: استخراج الخصائص السيكمترية لمقياس استراتيجيات الميكافيلية
السؤال الأول: ما دلالات صدق الصورة الثانية المعدلة لمقياس استراتيجيات الميكافيلية على عينة موظفي جامعة
تشرين؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب درجة الاتساق الداخلي وذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط، ومستوى
الدلالة بين كل فقرة من فقرات الاختبار والدرجة الكلية للمقياس.

الصدق:

صدق المحكمين: عُرض المقياس بصورته الأولى (50) بنداً كما جاء في دراسة (مرتكوش، 2020) على فئة من
المحكمين من ذوي الخبرة في مجال الإرشاد النفسي وبلغ عددهم (8) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة
تشرين، وذلك بهدف الأخذ بأرائهم وملاحظاتهم. وبناءً على آراء المحكمين تم إجراء بعض التعديلات ومدى ملائمة كل
عبارة مع عوامل المقياس وأن المقياس يقيس ما وضع لأجل قياسه ألا وهو استراتيجيات الميكافيلية. والملحقين (1,2)
يوضحان صدق المحكمين. وبذلك أصبح عدد البنود وفق صدق المحكمين (72) بنداً يقيس (6) استراتيجيات
للميكافيلية (اقتناص الفرص، التسامح، الصدق، الخداع، الحذر، النميمة) بمعدل (12) بنداً لكل استراتيجية) ضمن ثلاث
أبعاد تحدد طبيعة المهنة (عبء العمل، العلاقة مع المدير، العلاقة بين الزملاء).

الصدق الداخلي: يعتبر صدق الاتساق الداخلي من أهم أنواع الصدق التي يمكن استخدامها للتحقق من صدق الأداة،
ويرتبط هذا النوع من الصدق بالتحقق من الاتساق بين مفردات المقياس ومدى ارتباطها بالدرجة الكلية، مع مراعاة عدم
التداخل بين المكونات لكل بعد، أو التداخل بين مفردات المقياس ككل. وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي تم إجراء
ثلاثة أنواع، وهي كما يلي:

– ارتباط العبارة بالدرجة الكلية لكل بعد: وقد حسبت معاملات الارتباط بين درجة أفراد العينة في كل عبارة على حده
ودرجاتهم الكلية لكل بعد، وذلك بهدف حذف العبارات التي لا تظهر ارتباط دال إحصائياً بالبعد التي تنتمي إليه، على
اعتبار أنها لا تتمتع بقدر مناسب من الصدق. وقد جاءت قيم معاملات الارتباط لكل العبارات ذات دلالة إحصائية عند
مستوى دلالة 0.05، وعليه يمكن أن نستنتج أن عبارات كل استراتيجية متناسقة ومتناسكة فيما بينها مع الدرجة الكلية
لها ضمن الأبعاد الثلاثة للمهنة. والجدول الآتي يوضح معاملات الارتباط؛ إذ يتبين أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين
(0.69-0.89) وهو معاملات ارتباط جيدة جداً وتؤكد لنا صلاحية البنود للاختبار الفرضيات لاحقاً.

جدول (1) معاملات الارتباط بين البند والدرجة الكلية للاستراتيجية استناداً للأبعاد الثلاث (عبء العمل، العلاقة مع المدير، العلاقة بين الزملاء)

الاستراتيجية		درجة الارتباط	احتمال الدلالة
استراتيجية اقتناص الفرص			
بعد عبء العمل			
1... إذا طُلب منّي القيام بعمل يفوق استطاعتي؛ أقوم به لأنّ الفرصة الحقيقية للنجاح والتفوق قد تأتي من كل صعوبة أواجهها.	0.77	0.000	
2... إذا طُلب منّي القيام بعمل صعب ومعقد؛ أعتزم الفرصة للقيام به من أجل إثبات جدارتي وكفائتي.	0.78	0.000	
3... إذا طُلب منّي القيام بأعمال روتينية؛ أعتزم الفرصة لاكتساب الخبرة والمهارة في العمل.	0.70	0.000	
4... إذا طُلب منّي القيام بأعمال إضافية دون وجود قرار بتكليفي؛ أؤديها بدقة لأقتنص الفرصة المناسبة لنيل مرتبة وظيفية أعلى	0.79	0.000	
بعد العلاقة مع المدير			

0.000	0.69	5... في حال كنت رئيساً لإحدى الشعب أو الدوائر واختلفت مع مديري في وجهات النظر حول كيفية أداء عمل معين؛ أقتصر الفرصة التي تؤكد وجهة نظري الصحيحة في العمل
0.000	0.71	6... في حال كنت رئيساً لإحدى الشعب أو الدوائر ومديري لا يقدر عملي الوظيفي؛ أعتزم الفرصة لأثبت له مهارتي واجتهادي في العمل
0.000	0.87	7... في حال كنت رئيساً لإحدى الشعب أو الدوائر وتلقيت تعليمات من مديري أراها غير صحيحة؛ أعتزم الفرصة التي توضح مدى خبرتي واتقاني لمهامي الوظيفية
0.000	0.77	8... في حال كنت رئيساً لإحدى الشعب أو الدوائر أسعى إلى اغتنام الفرصة المناسبة لإقامة علاقة ودية مع المدير بعد العلاقة بين الزملاء
0.000	0.87	9... حين أشعر أن زملائي يتكاسلون ويتغيبون كثيراً عن العمل؛ أقوم به كي أثبت جداتي وتميزي عنهم
0.000	0.72	10... حين أشعر أن زملائي يعاملونني معاملة غير منصفة؛ أعتزم الفرصة التي تحسن علاقتي معهم
0.000	0.73	11... حين أشعر أن زملائي يفتعلون خلافاً معي؛ أعتزم الفرصة التي تكسبني ثقتهم
0.000	0.76	12... حين أشعر أن زملائي يحرجونني لعمل شيئاً ما بطريقة مختلفة عما أريده؛ أختار الفرصة المناسبة لأنفذ الطريقة التي أريدها
استراتيجية الصدق		
بعد عبء العمل		
0.000	0.77	1... إذا طلب مني القيام بعمل يفوق استطاعتي؛ أرفضه لأن ليس لدي القدرة على القيام به
0.000	0.71	2... إذا طلب مني القيام بعمل صعب ومعقد؛ أكون صادقاً بطلب المساعدة لإتجاز العمل
0.000	0.69	3... إذا طلب مني القيام بأعمال روتينية؛ أطلب تكليفي بأعمال أخرى جديدة
0.000	0.70	4... إذا طلب مني القيام بأعمال إضافية دون وجود قرار بتكليفي؛ أكون صادقاً في رفضي لتلك الأعمال
بعد العلاقة مع المدير		
0.000	0.70	5... في حال كنت رئيساً لإحدى الشعب أو الدوائر واختلفت مع مديري في وجهات النظر حول كيفية أداء عمل معين؛ أعبّر عن وجهة نظري بكل وضوح وصراحة
0.000	0.88	6... في حال كنت رئيساً لإحدى الشعب أو الدوائر ومديري لا يقدر عملي الوظيفي؛ أوضح له بصدق تعبي واجتهادي في المهام الموكلة لي
0.000	0.89	7... في حال كنت رئيساً لإحدى الشعب أو الدوائر وتلقيت تعليمات من مديري أراها غير صحيحة؛ أوضح له بصدق رفضي اتباع هذه التعليمات
0.000	0.75	8... في حال كنت رئيساً لإحدى الشعب أو الدوائر أسعى إلى إقامة علاقة واضحة وصادقة مع المدير بعد العلاقة بين الزملاء
0.000	0.77	9... حين أشعر أن زملائي يتكاسلون ويتغيبون كثيراً عن العمل؛ أتحديث معهم بصدق حول التأثير السلبي لغيابهم المتكرر عن العمل
0.000	0.87	10... حين أشعر أن زملائي يعاملونني معاملة غير منصفة؛ أعبّر بصدق عن انزعاجي لتصرفاتهم غير المنصفة
0.000	0.77	11... حين أشعر أن زملائي يفتعلون خلافاً معي؛ أتناقش معهم بوضوح وصدق حول موضوع الخلاف فيما بيننا
0.000	0.72	12... حين أشعر أن زملائي يحرجونني لعمل شيئاً ما بطريقة مختلفة عما أريده؛ أوضح لهم بصدق الطريقة التي أحب أن أعمل بها
استراتيجية التسامح		
بعد عبء العمل		
0.000	0.77	1... إذا طلب مني القيام بعمل يفوق استطاعتي؛ أكون متساهلاً عند القيام به قدر المستطاع
0.000	0.78	2... إذا طلب مني القيام بعمل صعب ومعقد؛ أكون صبوراً ومتسامحاً للقيام به
0.000	0.81	3... إذا طلب مني القيام بأعمال روتينية؛ أنجزها بتسامح وتساهل
0.000	0.76	4... إذا طلب مني القيام بأعمال إضافية دون وجود قرار بتكليفي؛ أعض النظر بتسامح وأقوم به
بعد العلاقة مع المدير		
0.000	0.77	5... في حال كنت رئيساً لإحدى الشعب أو الدوائر واختلفت مع مديري في وجهات النظر حول كيفية أداء عمل معين؛ أكون متساهلاً و متسامحاً في تقبل وجهة نظره المختلفة عني
0.000	0.77	6... في حال كنت رئيساً لإحدى الشعب أو الدوائر ومديري لا يقدر عملي الوظيفي؛ أسامحه وأعمل بالقدرات التي أمتلكها

0.000	0.78	7... في حال كنت رئيساً لإحدى الشعب أو الدوائر وتلقيت تعليمات من مديري أراها غير صحيحة؛ أكون صبوراً و متسامحاً حول تنفيذ تلك التعليمات حتى يثبت العكس
0.000	0.76	8... في حال كنت رئيساً لإحدى الشعب أو الدوائر أسعى إلى إقامة علاقة ودية متسامحة مع المدير بعد العلاقة بين الزملاء
0.000	0.73	9... حين أشعر أن زملائي ينكاسلون ويتغيبون كثيراً عن العمل؛ أتسامح معهم وأتفهم غيابهم بتقديم المساعدة
0.000	0.83	10... حين أشعر أن زملائي يعاملونني معاملة غير منصفة؛ أعض النظر مبرراً سلوكهم غير المنصف
0.000	0.84	11... حين أشعر أن زملائي يفتعلون خلافاً معي؛ أسامحهم و أنسى الخلافات فيما بيننا
0.000	0.79	12... حين أشعر أن زملائي يجرجونني لعمل شيئاً ما بطريقة مختلفة عما أريده؛ أتسامح معهم وأتبع طريقتهم
استراتيجية الحذر		
بعد عبء العمل		
0.000	0.78	1... إذا طلب مني القيام بعمل يفوق استطاعتي؛ أقوم به بحذر
0.000	0.88	2... إذا طلب مني القيام بعمل صعب ومعقد؛ أستفسر كثيراً عن تفاصيل العمل
0.000	0.74	3... إذا طلب مني القيام بأعمال روتينية؛ أتوخى الحذر عند القيام بها تقادياً من الوقوع في الخطأ
0.000	0.71	4... إذا طلب مني القيام بأعمال إضافية دون وجود قرار بتكليفي؛ أتوخى الحذر بقيامي بها شريطة وجود تكليف رسمي
بعد العلاقة مع المدير		
0.000	0.70	5... في حال كنت رئيساً لإحدى الشعب أو الدوائر واختلفت مع مديري في وجهات النظر حول كيفية أداء عمل معين؛ أتوخى الحذر من اقحام نفسي في سجل معه
0.000	0.76	6... في حال كنت رئيساً لإحدى الشعب أو الدوائر ومديري لا يقدر عملي الوظيفي؛ أتوخى الحذر تقادياً من الوقوع في مشكلة
0.000	0.80	7... في حال كنت رئيساً لإحدى الشعب أو الدوائر وتلقيت تعليمات من مديري أراها غير صحيحة؛ أنتبه بحذر لعواقب هذه التعليمات قبل القيام بها
0.000	0.82	8... في حال كنت رئيساً لإحدى الشعب أو الدوائر أجعل علاقتي مع المدير قائمة على توخي الحذر
بعد العلاقة بين الزملاء		
0.000	0.81	9... حين أشعر أن زملائي ينكاسلون ويتغيبون كثيراً عن العمل؛ أتعامل مع سبب غيابهم بحذر منجزاً القسم الخاص بي
0.000	0.79	10... حين أشعر أن زملائي يعاملونني معاملة غير منصفة؛ أتحمض بحذر في التعامل معهم قدر الإمكان
0.000	0.76	11... حين أشعر أن زملائي يفتعلون خلافاً معي؛ أتوخى الحذر في ردود أفعالي تقادياً من افتعال مشاكلي
0.000	0.75	12... حين أشعر أن زملائي يجرجونني لعمل شيئاً ما بطريقة مختلفة عما أريده؛ أكون حذراً في تنفيذ طريقتهم
استراتيجية الخداع		
بعد عبء العمل		
0.000	0.88	1... إذا طلب مني القيام بعمل يفوق استطاعتي؛ أدعي إصابتي بأمراض عند القيام بهذه الأعمال
0.000	0.89	2... إذا طلب مني القيام بعمل صعب ومعقد؛ أخلق ضغوطات وهمية في العمل
0.000	0.78	3... إذا طلب مني القيام بأعمال روتينية؛ أدعي محبتي لها رغم امتعاضي الخفي للقيام بها
0.000	0.70	4... إذا طلب مني القيام بأعمال إضافية دون وجود قرار بتكليفي؛ أخلق المبررات كي لا أقوم بها
بعد العلاقة مع المدير		
0.000	0.74	5... في حال كنت رئيساً لإحدى الشعب أو الدوائر واختلفت مع مديري في وجهات النظر حول كيفية أداء عمل معين؛ أوجي له باقتناعي بوجهة نظره
0.000	0.73	6... في حال كنت رئيساً لإحدى الشعب أو الدوائر ومديري لا يقدر عملي الوظيفي؛ أدعي التعب والإرهاق أثناء قيامي بالعمل
0.000	0.72	7... في حال كنت رئيساً لإحدى الشعب أو الدوائر وتلقيت تعليمات من مديري أراها غير صحيحة؛ أدعي صحة تعليماته
0.000	0.73	8... في حال كنت رئيساً لإحدى الشعب أو الدوائر أدعي محبتي وتقديري للمدير لإقامة علاقة ودية معه
بعد العلاقة بين الزملاء		

0.000	0.72	9... حين أشعر أن زملائي يتكاسلون ويتغيبون كثيراً عن العمل؛ أدعي أن غيابهم لا يؤثر سلباً على تقدم العمل
0.000	0.75	10... حين أشعر أن زملائي يعاملونني معاملة غير منصفة؛ أدعي محبتي لهم خوفاً من الإساءة
0.000	0.77	11... حين أشعر أن زملائي يفتعلون خلافاً معي؛ أظهار بهدوني وعدم اهتمامي لجعل الخلاف لصالحهم أمام الآخرين
0.000	0.76	12... حين أشعر أن زملائي يجرؤونني لعمل شيئاً ما بطريقة مختلفة عما أريده؛ أدعي اتباع طريقتهم في العمل وأعمل العكس
استراتيجية التنمية		
بعد عبء العمل		
0.000	0.83	1... إذا طُلب مني القيام بعمل يفوق استطاعتي؛ أظن به وأستكي للأعلى شأناً
0.000	0.77	2... إذا طُلب مني القيام بعمل صعب ومعقد؛ أظن به أمام الزملاء لإخفاق غاياتهم الشخصية في العمل
0.000	0.73	3... إذا طُلب مني القيام بأعمال روتينية؛ أتممر من العمل وأغتاب القائمين عليه
0.000	0.84	4... إذا طُلب مني القيام بأعمال إضافية دون وجود قرار بتكليفني؛ أس خبر قيامهم بأعمال غير قانونية بين الزملاء
بعد العلاقة مع المدير		
0.000	0.87	5... في حال كنت رئيساً لإحدى الشعب أو الدوائر واختلقت مع مديري في وجهات النظر حول كيفية أداء عمل معين؛ أنقل للزملاء ضعفه في معرفة القوانين والأنظمة
0.000	0.77	6... في حال كنت رئيساً لإحدى الشعب أو الدوائر ومديري لا يقدر عملي الوظيفي؛ أنقل للموظفين خبر صرف مكافآت غير مستحقة لأفراد آخرين
0.000	0.73	7... في حال كنت رئيساً لإحدى الشعب أو الدوائر وتلقيت تعليمات من مديري أراها غير صحيحة؛ أغتابه وأنال منه أمام الموظفين
0.000	0.80	8... في حال كنت رئيساً لإحدى الشعب أو الدوائر أنقل للمدير أخطاء الموظفين لإقامة علاقة ودية معه
بعد العلاقة بين الزملاء		
0.000	0.75	9... حين أشعر أن زملائي يتكاسلون ويتغيبون كثيراً عن العمل؛ أحرص المدير عليهم
0.000	0.70	10... حين أشعر أن زملائي يعاملونني معاملة غير منصفة؛ أخلق أخباراً وقصصاً سيئة عنهم
0.000	0.70	11... حين أشعر أن زملائي يفتعلون خلافاً معي؛ أحرص باقي زملائي عليهم
0.000	0.69	12... حين أشعر أن زملائي يجرؤونني لعمل شيئاً ما بطريقة مختلفة عما أريده؛ أنقل للمدير مخالفتهم لقوانين العمل

ب-ارتباط الدرجات الكلية للاستراتيجيات المكونة للمقياس بالدرجة الكلية للمقياس: تم حساب ارتباط الدرجة الكلية لكل استراتيجية بالدرجة الكلية للمقياس، ويبين الجدول (2) معاملات الارتباط للدرجات الكلية لكل استراتيجية مع الدرجة الكلية للمقياس. حيث نجد أن قيم معاملات الارتباط كلها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

جدول (2) معاملات الارتباط بين المقياس ككل ومكونات المقياس (استراتيجيات المكافآت بصورته الثانية المعدلة)

مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الاستراتيجية
0.00	0.72	اقتناص الفرص
0.00	0.73	الصدق
0.00	0.70	التسامح
0.00	0.78	الحذر
0.00	0.70	الخداع
0.00	0.77	النميمة
0.00	0.76	المقياس ككل

السؤال الثاني: ما دلالات ثبات فقرات مقياس استراتيجيات الميكافيلية بصورته الثانية المعدلة على عينة موظفي جامعة تشرين؟ يكشف عنها كل من الثبات بالإعادة ومعامل ألفا كرونباخ ومعامل التجزئة النصفية الثبات:

للتأكد من قدرة المقياس المعدل على قياس استراتيجيات الميكافيلية تم حساب الثبات بعدة طرائق: **قياس الثبات بالإعادة:** تم تطبيق المقياس على عينة من خارج العينة الأصلية عددها /40/ فرداً وذلك بعد أسبوعين من التطبيق الأول، وقد أثبت الثبات بالإعادة معاملات تطابق مرتفعة على المقياس ككل وعلى المقاييس الفرعية وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (0.77-0.73) كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من 0.05. **قياس الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ:** تقوم طريقة ألفا كرونباخ على حساب معامل الثبات من خلال متوسط معاملات الارتباط الداخلية بين عبارات المقياس وعدد مكونات المقياس. وقد بلغت قيمة معامل الثبات للمقياس ككل 0.78 تم بعد ذلك حساب قيم معاملات الثبات للعوامل الفرعية المكونة للمقياس وكانت كما في الجدول (3). **قياس الثبات باستخدام التجزئة النصفية:** تم حساب معاملات الارتباط بين البنود الفردية والبنود الزوجية للمقياس ككل ومن ثم لكل بعد على حدا، وقد بلغت قيمة معامل الثبات باستخدام التجزئة النصفية للمقياس ككل 0.71؛ أما معاملات الثبات للأبعاد الفرعية فكانت كما في الجدول (3):

جدول (3) معاملات الثبات لمقياس استراتيجيات الميكافيلية بصورته الثانية المعدلة

اسم الاستراتيجية	عدد البنود	الثبات بالإعادة درجة الارتباط	معامل ألفا كرونباخ	معامل ثبات التجزئة
اقتناص الفرص	12	0.73	0.71	0.69
الصدق	12	0.74	0.72	0.70
التسامح	12	0.73	0.71	0.66
الحذر	12	0.77	0.76	0.71
الخداع	12	0.75	0.72	0.76
النميمة	12	0.76	0.74	0.74
المقياس ككل	72	0.82	0.78	0.71

إن الخصائص السيكمترية التي تمتع بها مقياس استراتيجيات الميكافيلية بصورته الثانية المعدلة لدى أفراد عينة البحث تدل على أن المقياس يتمتع بدلالات صدق داخلي ودلالات ثبات مرتفعة تسمح باستخدامه في البيئة المحلية، وتعطي المقياس موثوقية عالية في الاستخدام.

السؤال الثالث: ما دلالات التحليل العاملي من الدرجة الثانية لمقياس استراتيجيات الميكافيلية بصورته الثانية المعدلة على عينة موظفي جامعة تشرين؟

للإجابة على هذا السؤال أضعفت بيانات العينة الأصلية والمؤلفة من (186) لمقياس استراتيجيات الميكافيلية للتحليل العاملي من الدرجة الثانية وذلك لتقليل عدد الأبعاد، وللكشف عن مدى الترابط فيما بينها تم استخدام طريقة تحليل المكونات الأساسية، ولتقييم النتائج تم مراعاة معيار قيصر كوتمان الذي يقول بأن التشعب على العامل ينبغي أن يكون أكبر من الواحد الصحيح (أورد في: كحيلة، 2010، ص417). وقد تم حساب تشعب البند على البعد وفق المعادلة الآتية: تشعب البند على العامل للتربيع مقسوماً على مجموع مربعات البنود البقية < 0.50 بينما تكون التشعبات على العوامل المتبقية > 0.30 وفي

حالات الشكوك فقد استخدم قانون ومعياري فورنترات (1969) والذي يقول: إنه في حال وجود (3) عوامل مفسرة أو أكثر ينبغي أن يوضح العامل على الأقل 30% للمشاركة، وفي حال وجود عاملين مفسرين يكون على الأقل 66% للمشاركة، فكلما يكون التشعب لمتغير ما على العامل أكبر، كلما يكون المتغير ذا معنى وقيمة كبيرة لهذا العامل؛ في حين يُعزى هذا الوصف والتفسير على العوامل المعرفّة، وليس على كل بعد مفرد. وتوصلت الباحثين إلى النتيجة الآتية:

يتضح من نتائج التحليل العملي ما يأتي:

تشبعت استراتيجيات الميكافيلية على عاملين فسرت مجتمعة معاً (58.51%) من التباين الكلي للمصفوفة بالإضافة إلى جذورها الكامنة أكبر من الواحد الصحيح، وهذه العوامل هي:

العامل الأول (استراتيجيات الميكافيلية السلبية) وجذره الكامن (1.78) وفسر حوالي (29.62%) من التباين الكلي للمصفوفة وتشعب موجباً باستراتيجيات الحذر، النميمة، الخداع.

العامل الثاني (استراتيجيات الميكافيلية الإيجابية) وجذره الكامن (1.61) وفسر حوالي (27.88%) من التباين الكلي للمصفوفة وتشعب موجباً باستراتيجيات الصدق، اقتناص الفرص، وتشعب سلبياً باستراتيجية التسامح. إن أقوى المتغيرات ارتباطاً بالعامل الأول هو استراتيجية الحذر (0.91)؛ إذ تشعب هذا المتغير بالعامل الأول (الاستراتيجيات السلبية) وأضعف المتغيرات ارتباطاً هو استراتيجية الخداع (0.66)؛ أما أقوى المتغيرات ارتباطاً بالعامل الثاني هو استراتيجية الصدق (0.83) بينما يرتبط عامل الاستراتيجيات الإيجابية بعلاقة ضعيفة وسلبية مع استراتيجية التسامح (-0.32).

ومنه يمكن القول أنّ نتائج التحليل والبناء العملي من الدرجة الثانية لمقياس استراتيجيات الميكافيلية بصورته الثانية المعدلة ينطوي على عاملين إثنين يقيسان استراتيجيات الميكافيلية بصورة عامة وهذا العاملان هما عامل الاستراتيجيات الميكافيلية السلبية وعامل الاستراتيجيات الميكافيلية الإيجابية.

جدول (4) يبين التشعبات على العوامل باستخدام التحليل العملي من الدرجة الثانية لاستراتيجيات الميكافيلية بصورته الثانية المعدلة

العامل الثاني	العامل الأول	الاستراتيجية
0.55	—	اقتناص الفرص
0.83	—	الصدق
-0.32	—	التسامح
—	0.91	الحذر
—	0.66	الخداع
—	0.88	النميمة

الاستنتاجات والتوصيات:

يستهدف البحث الحالي تطوير صورة جديدة لمقياس استراتيجيات الميكافيلية عند موظفي الجامعة بحيث يتوفر له خصائص سيكومترية مقبولة من استخدامه لأغراض التشخيص والإرشاد والتوجيه الاجتماعي والمهني. ويمكن القول أنه في ضوء النتائج التي تمخض عنها البحث، أمكن التوصل إلى مؤشرات سيكومترية للمقياس بصورته الثانية المعدلة في البيئة الثقافية المحلية لموظفي الجامعة تبرر استخدامه لأغراض التشخيص والتوجه والإرشاد الاجتماعي المهني. من جانب آخر أشارت النتائج إلى وجود اتساق بين ما تقيسه كل عبارة من عبارات المقياس وما يقيسه البعد الذي تنتمي له

العبارة. بشكل عام يمكن القول أنّ هذه المؤشرات ما هي إلا نتيجة لسلامة الإجراءات التي مرت بها عملية تطوير فقرات المقياس. ومما يضيفي على النتائج السابقة شيئاً من الأهمية والجدة أنها تظهر كفاءة سيكومترية مرضية عند دراسة التحليل العملي للأداة مع موظفي الجامعة وهذا ما لم يكن موضع بحث في الدراسة السابقة لنفس الأداة بصورتها الأولى. هذا بالإضافة إلى توفير مزيد من البيانات السيكومترية التي يمكن أن تتضمن إلى البيانات السيكومترية المجتمعة حول الأداة استناداً إلى أداء موظفي الجامعة. فبالنسبة لنتائج التحليل العملي من الدرجة الثانية لمقياس الاستراتيجيات فقد كشفت عن وجود عاملين اثنين هما الاستراتيجيات السلبية والاستراتيجيات الإيجابية يفسران ما نسبته (58.51%) من التباين الكلي في أداء الأفراد على المقياس، وهي نسبة مرتفعة بلا شك. وفي حين تشبعت استراتيجيات الحذر والنميمة والخداع على العامل الأول، وتشبعت استراتيجيات الصدق واقتناص الفرص والتسامح على العامل الثاني وبمعاملات تشبع مقبولة. وتشير هذه النتيجة إلى البناء العملي لمقياس استراتيجيات الميكافيلة المعدل تتسجم مع المفهوم النظري للميكافيلية وفقاً لما جاء في فكر نيقولا ميكافيلي؛ فمفهوم الميكافيلية لا يحتمل الجانب السلبي فقط وإنما أيضاً هناك الإيجابي منها (دراسة Wilson.etal.1997)؛ رغم اختلاف البيئة والعينة التي طبق عليها المقياس. هذه الاستراتيجيات بنوعها يمكن التعبير عنها بمواقف قابلة للقياس تعكس الاستراتيجية الأفضل للفرد في التعامل مع الأحداث الحياتية، لاسيما أن الاستراتيجية المستخدمة في موقف ما قد لا يكون الأفضل في موقف آخر. إذ تبين أن أسلوب أو استراتيجية الحذر هي الأكثر اعتماداً عند أفراد العينة من ناحية الاستراتيجيات السلبية؛ فلجوء الموظف إلى استخدام استراتيجية الحذر أثناء أدائه للعمل خوفاً من الوقوع في الأخطاء وتعرضه لعقوبات لأن طبيعة العمل المهني وقوانينه تفرض عقوبات صارمة تجاه الموظف إما خصم من راتبه أو فصله من العمل أو قد يلجأ بعض زملائه في العمل إلى محاولة تشويه سمعته والتحويل من الأخطاء التي ارتكبها من أجل منعه من تطوير ذاته أو وثوق زملائه به أو ترفعه إلى مرتبة وظيفية أعلى، بينما كانت استراتيجية الصدق الأكثر استخداماً من بين الاستراتيجيات الإيجابية عند نفس أفراد العينة؛ واستخدام الموظف لاستراتيجية الصدق من مبدأ أن يكون صادق في القول والفعل من أجل اكتساب ثقة رئيسه و زملائه في العمل مما يدفعه إلى تطوير قدراته ومهاراته المهنية والاجتماعية أثناء أداء العمل وبالتالي يسهم في انتقاله إلى مرتبة وظيفية أعلى. إنّ هذه الأساليب تكتسب من خلال التطبيع الاجتماعي ويعكس هذا التنشئة الاجتماعية للأفراد في البيئة المحلية والوضع المهني في مكان العمل سواء القائم على الحذر لغياب الثقة والشعور بالانتماء للجماعة -وهذا ما انعكس أيضاً في غياب أسلوب التسامح عند هؤلاء الأفراد- أو القائم على الصدق لمتنع هؤلاء الموظفين بالإنصاف في المعاملة من ناحية حقوقهم واجباتهم بالمقارنة مع غيرهم.

وفي ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة تقترح الباحثان ما يأتي:

1. تعزيز أجواء التفاهم والمشاركة الوجدانية والاجتماعية وتحمل المسؤولية في اتخاذ القرار في ميدان العمل، مما يسهم لاحقاً في اتباع الموظفين للاستراتيجيات الإيجابية بدلاً من السلبية، فيعم الخير على الأفراد وتتصاعد وتيرة العمل وتزدهر.
2. أن يقوم الأخصائيين والمرشدين النفسيين باستخدام هذا المقياس كأداة من أدوات الكشف عن الاستراتيجيات سواء أكانت الإيجابية أم السلبية التي يتبعها الأفراد في ميدان العمل لاسيما تلك المتعلقة بالمنظمات والجمعيات أو حتى في المدارس.
3. ضرورة إجراء المزيد من الدراسات للتحقق من خصائص المقياس، وتجريبه على عينات واسعة في بيئات مختلفة وعينات مختلفة.

4. من الضرورة دراسة الفروق في الاستراتيجيات المتبعة من قبل الأفراد وفقا لمتغيرات تصنيفية (الجنس والخبرة والعمر) قد تكون مؤثرة فيه.

5. ضرورة توفير المعلومات النفسية الاجتماعية حول الميكافيلية، والعمل على نشرها بمختلف الطرائق والوسائل التربوية، والتعليمية، والإعلامية، والإرشادية التي تساعد في فهم هذه الظاهرة بتحليل مضمونها لجميع فئات المجتمع.
المراجع باللغة العربية:

• حريقة، بولا(2005). الوصولي شخصية ميكافيلية الغاية تبرر الوسيلة. مجلة الجرس اللبناني، 1-2.
Harika.Paula (2005). *Accessibility is a Machavellian Charater, the end jstifies the means.* Lebaness bell Magazine, 1-2.

• حمدان، محمد زياد(2009). مقياس الانتهازية السلوكية في المدرسة والمجتمع. دمشق: دار التربية الحديثة.
Hamdan, Mohamad Ziad (2009). *Behavioral Opportunism Scale in School and Society.* Damascus; Modern Education Hous.

• كحيلة، ريم (2010). أهمية خبرات الإنصاف والتنشئة الاجتماعية الأسرية على النمو الاعتقاد بالعالم المنصف عند النشء مقارنة بين النشء مع أمهات وحيدات والنشء في أسر كاملة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة مارتن لوثر: ألمانيا.
Kahileh, Reem (2010). *The importance of experiences of equity and family socialization on groth, belief in a equitable world for women, comparing young children with single mothers and young people in complet families.* Unpublished doctorah dissertation, Matin luther University, Germany.

• علام، محمود (2006). القياس والتقويم التربوي والنفسي. دار الفكر العربي.
Alam, Mahmod(2006). *Educational and Psychological measurement.* Arab thought hous.
• عبيدات، محمد؛ أبو أنصار، محمد؛ ومبيضين، عقلة (2004). منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات. عمان : دار وائل للنشر.

Obeidat, Mohamad, Abo Ansar, Mohamad, and Mbaeed, Aqla(2004). *Scietific Research Methodology; Rules, Stages and Applications.* Amman; Wael Publishing House.

• مهدي، حيدر(2016). نزع الميكافيلية لدى طلبة الجامعة. مجلة ميسان للدراسات الأكاديمية. جامعة البصرة، 313-727.

Mahdi, Haidar (2016). *Machavellian Tendency among University Students.* Maysan Journal of Academic studies. Albasrah University, 313-727.

• ميخائيل، امطانيوس(2004). القياس والتقويم في التربية الحديثة. سورية: منشورات جامعة دمشق.
Mikhail, Emtanios (2004). *Measurement and evaluation in modern education.* syria; Damascus University publication.

• مرتكوش، شيرين(2020). استراتيجيات الميكافيلية وإشباع الحاجات وعلاقتها بالسعادة النفسية دراسة ميدانية لدى عينة من موظفي جامعة تشرين. رسالة دكتوراه، اللاذقية: جامعة تشرين.

Martakoush, sherine (2020). *Machavellianism Strategies ,Need Satisfaction and their relationship to Psychological Happiness "A field study among a sample of Tishreen University employees".* PHD, Lattakia; Tishreen University.

Reference;

Wilson ,D.Near,D.&Miller,R.(1996). *Machiavellianism; A synthesis of the evolutionary and psychological literature.* Vol (119), No2, 285-299.

الملاحق

ملحق (1) يبين العبارات المضافة على مقياس استراتيجيات الميكافيلية وفق آراء المحكمين

عبد العمل
<p>استراتيجية اقتناص الفرص</p> <p>1- إذا طلب مني القيام بأعمال روتينية؛ أعتزم الفرصة لاكتساب الخبرة والمهارة في العمل</p> <p>2- إذا طلب مني القيام بأعمال إضافية دون وجود قرار بتكليف بها؛ أؤديها بدقة لأقتنص الفرصة المناسبة لنيل مرتبة وظيفية أعلى</p>
<p>استراتيجية التسامح</p> <p>3- إذا طلب مني القيام بعمل صعب ومعقد؛ أكون صبوراً ومتسامحاً للقيام به</p> <p>4- إذا طلب مني القيام بأعمال روتينية؛ أعتزم الفرصة لاكتساب الخبرة والمهارة في العمل</p> <p>5- إذا طلب مني القيام بأعمال إضافية دون وجود قرار بتكليف بها؛ أؤديها بدقة لأقتنص الفرصة المناسبة لنيل مرتبة وظيفية أعلى</p>
<p>استراتيجية الصدق</p> <p>6- إذا طلب مني القيام بعمل صعب ومعقد؛ أكون صادقاً بطلب المساعدة لإنجاز العمل</p> <p>7- إذا طلب مني القيام بأعمال إضافية دون وجود قرار بتكليف بها؛ أكون صادقاً في رفضي لتلك الأعمال</p>
<p>استراتيجية الخداع</p> <p>8- إذا طلب مني القيام بعمل صعب؛ أخلق ضغوطات وهمية في العمل</p> <p>9- إذا طلب مني القيام بأعمال روتينية؛ أدعي محبتي لها رغم امتعاضي الخفي للقيام بها</p> <p>10- إذا طلب مني القيام بعمل يفوق استطاعتي؛ أدعي إصابتي بأمراض عند القيام بهذه الأعمال</p>
<p>استراتيجية النميمة</p> <p>11- إذا طلب مني القيام بعمل صعب ومعقد، أظعن به أمام الزملاء لإبعادي عن الغايات الشخصية في العمل</p>
<p>العلاقة بين الزملاء</p>
<p>استراتيجية اقتناص الفرص</p> <p>1- في حال كنت رئيساً لإحدى الشعب أو الدوائر وتلقيت تعليمات من مديري أراها غير صحيحة؛ أعتزم الفرصة التي توضح مدى خبرتي واتقاني لمهامي الوظيفية</p> <p>2- في حال كنت رئيساً لإحدى الشعب أو الدوائر؛ أسعى لاغتنام الفرصة المناسبة لإقامة علاقة ودية مع المدير</p>
<p>استراتيجية التسامح</p> <p>3- في حال كنت رئيساً لإحدى الشعب أو الدوائر ومديري لا يقدر عملي الوظيفي؛ أسامحه وأعمل بالقدرات التي أمتلكها</p>
<p>استراتيجية الحذر</p> <p>4- في حال كنت رئيساً لإحدى الشعب أو الدوائر وتلقيت تعليمات من مديري أراها غير صحيحة؛ أنتبه بحذر لعواقب هذه التعليمات قبل القيام بها</p>
<p>استراتيجية الخداع</p> <p>5- في حال كنت رئيساً لإحدى الشعب أو الدوائر؛ أدعي محبتي وتقديري للمدير لإقامة علاقة ودية معه</p> <p>6- في حال كنت رئيساً لإحدى الشعب أو الدوائر ومديري لا يقدر عملي الوظيفي؛ أدعي التعب والإرهاق أثناء قيامي بالعمل</p>

7- في حال كنت رئيساً لإحدى الشعب أو الدوائر واختلفت مع مديري في وجهات النظر حول كيفية أداء عمل معين؛ أُوحي له اقتناعي بوجهة نظره
8- في حال كنت رئيساً لإحدى الشعب أو الدوائر وتلقيت تعليمات من مديري أراها غير صحيحة؛ أدعي صحة تعليماته
استراتيجية النميمة
9- في حال كنت رئيساً لإحدى الشعب أو الدوائر؛ أنقل للمدير أخطاء الموظفين لإقامة علاقة ودية معه
10- في حال كنت رئيساً لإحدى الشعب أو الدوائر ومديري لا يقدر عملي الوظيفي؛ أنقل للموظفين خبر صرف مكافآت غير مستحقة لأفراد آخرين
11- في حال كنت رئيساً لإحدى الشعب أو الدوائر واختلفت مع مديري في وجهات النظر حول كيفية أداء عمل معين؛ أنقل للزملاء ضعفه في معرفة القوانين والأنظمة
العلاقة مع المدير
استراتيجية اقتناص الفرص
1- حين أشعر أنّ زملائي يحرجونني لعمل شيئاً ما بطريقة مختلفة عما أريده؛ أختار الفرصة المناسبة لأنفذ الطريقة التي أريدها
استراتيجية الصدق
2- حين أشعر أنّ زملائي يعاملونني معاملة غير منصفة؛ أعبر بصدق عن انزعاجي لتصرفاتهم غير المنصفة
استراتيجية التسامح
3- حين أشعر أنّ زملائي يتكاسلون ويتغيبون كثيراً عن العمل؛ أتسامح معهم وأنفهم غيابهم بتقديم المساعدة
4- حين أشعر أنّ زملائي يعاملونني معاملة غير منصفة في العمل؛ أغض النظر مبرراً سبب أسلوبهم غير المنصف معي
استراتيجية الحذر
5- حين أشعر أنّ زملائي يتكاسلون ويتغيبون كثيراً عن العمل؛ أتعامل مع سبب غيابهم بحذر منجزاً القسم الخاص بي
6- حين أشعر أنّ زملائي يفتعلون خلافاً معي؛ أتوخى الحذر في ردود أفعالي تقادياً لافتعال المشاكل
7- حين أشعر أنّ زملائي يحرجونني لعمل شيئاً ما بطريقة مختلفة عما أريده؛ أكون حذراً في تنفيذ طريقتهم
استراتيجية النميمة
8- حين أشعر أنّ زملائي يتكاسلون ويتغيبون كثيراً عن العمل؛ أحرّض المدير عليهم
9- حين أشعر أنّ زملائي يحرجونني لعمل شيئاً ما بطريقة مختلفة عما أريده؛ أنقل للمدير مخالفتهم لقوانين العمل
10- حين أشعر أنّ زملائي يعاملونني معاملة غير منصفة في العمل؛ أختلق قصصاً وأخباراً سيئة عنهم
11- حين أشعر أنّ زملائي يفتعلون خلافاً معي؛ أحرّض باقي الزملاء عليهم

ملحق (2) يبين البنود المحذوفة من مقياس استراتيجيات الميكافيلية وفق آراء المحكمين

عبء العمل
استراتيجية اقتناص الفرص
1- إذا طُلب مني متابعة عملي الوظيفي في المنزل و أنا لا أريد ذلك ؛ أتابعه فربما يكون فرصة لتحقيق النجاح والتفوق
استراتيجية الخداع
2- إذا طُلب مني القيام بأعمال تسبب لي التعب والإرهاق؛ فالأفضل أن أدعي أمر إمكانية إصابتي بأمراض نتيجة هذه الأعمال

استراتيجية النميمة	
3- إذا طُلب مني القيام بأعمال تسبب لي التعب والإرهاق؛ أن أتذمّر من العمل والقائمين عليه في غيابهم	
4- إذا طُلب مني متابعة عملي الوظيفي وأنا لا أريد ذلك؛ أتحدث بسوء عن الشخص الذي كلفني بهذه الأعباء	
العلاقة مع المدير	
استراتيجية اقتناص الفرصة	
1- في حال كنت رئيساً لإحدى الشعب أو الدوائر وأعامل معاملة سيئة من قبل مديري؛ فإنني أعتزم الفرصة المناسبة لإثبات جداتي في العمل والتزامي به	
استراتيجية التسامح	
2- في حال كنت رئيساً لإحدى الشعب أو الدوائر وأعامل معاملة سيئة من قبل مديري؛ فإنني أغفر له معاملته السيئة معي	
استراتيجية الحذر	
3- في حال كنت رئيساً لإحدى الشعب أو الدوائر؛ أسعى إلى تحقيق أهدافي باكتساب ثقة مديري من خلال أن أكون حذراً في كل عمل أقوم به مع المدير	
العلاقة بين الزملاء	
استراتيجية اقتناص الفرص	
1- حين أشعر أنّ زملائي يتهربون من عمل مشترك معي لأقوم بالنصيب الأكبر منه؛ أعتزم الفرصة لأثبت قدرتي على أداء مهامهم و مهام زميلي في آن واحد	
استراتيجية الحذر	
2- حين أشعر أنّ زملائي يتهربون من عمل مشترك معي لأقوم بالنصيب الأكبر منه؛ فأنجز القسم الخاص بي فقط من العمل	
استراتيجية الخداع	
3- حين أشعر أنّ زملائي لا يقدرّون أهمية العلاقات الشخصية فيما بينهم؛ فأدعي تقديري للعلاقات الشخصية رغم عدم اهتمامي بذلك	
استراتيجية النميمة	
4- حين أشعر أنّ زملائي يتهربون من عمل مشترك معي لأقوم بالنصيب الأكبر منه؛ فأحرض مديري عليهم وأخبره بأنهم لا يتعاونون معي	

ملحق (3) الصورة النهائية لمقياس استراتيجيات الميكافيلة بصورته الثانية المعدلة وعدده (72) بنداً

العبارة					
إذا طُلب مني القيام بعمل يفوق استطاعتي...					
1	2	3	4	5	1...أقوم به لأنّ الفرصة الحقيقية للنجاح والتفوق قد تأتي من كل صعوبة أواجهها.
1	2	3	4	5	2... أرفضه لأنّ ليس لديّ القدرة على القيام به.

1	2	3	4	5	3... أقوم به بحذر
1	2	3	4	5	4...أكون متساهلاً عند القيام به قدر المستطاع
1	2	3	4	5	5... أدعي إصابتي بأمراض عند القيام بهذه الأعمال
1	2	3	4	5	6... أظن به وأشتكي للأعلى شأناً
إذا طُلب منّي القيام بعمل صعب ومعقد...					
1	2	3	4	5	7...أستفسر كثيراً عن تفاصيل العمل.
1	2	3	4	5	8...أعتم الفرصة للقيام به من أجل إثبات جداتي وكفائتي.
1	2	3	4	5	9...أختلق ضغوطات وهمية في العمل.
1	2	3	4	5	10... أكون صادقاً بطلب المساعدة لإنجاز العمل.
1	2	3	4	5	11...أكون صبوراً ومتسامحاً للقيام به.
1	2	3	4	5	12... أظن به أمام الزملاء، لإخفاق غاياتهم الشخصية في العمل.
إذا طُلب منّي القيام بأعمال روتينية...					
1	2	3	4	5	13... أعتم الفرصة لاكتساب الخبرة والمهارة في العمل.
1	2	3	4	5	14... أتدمر من العمل وأغتاب القائمين عليه.
1	2	3	4	5	15...أدعي محبتي لها رغم امتعاضي الخفي للقيام بها.
1	2	3	4	5	16... أطلب تكليفي بأعمال أخرى جديدة.
1	2	3	4	5	17... أنجزها بتسامح و تساهل.
1	2	3	4	5	18... أتوخي الحذر عند القيام بها نقادياً من الوقوع في الخطأ.
إذا طُلب منّي القيام بأعمال إضافية دون وجود قرار بتكليفي بها...					
1	2	3	4	5	19...أكون صادقاً في رفضي لتلك الأعمال دون تكليف رسمي.
1	2	3	4	5	20...أوديتها بدقة لأقتنص الفرصة المناسبة لنيل مرتبة وظيفية أعلى.
1	2	3	4	5	21...أختلق المبررات كي لا أقوم بها.
1	2	3	4	5	22...أدس خبر قيامهم بأعمال غير قانونية بين الزملاء.
1	2	3	4	5	23...أغض النظر بتسامح وأقوم به.
1	2	3	4	5	24...أتوخي الحذر بقيامي بها شريطة وجود تكليف رسمي.
في حال كنت رئيساً لإحدى الشعب أو الدوائر، واختلفت مع مديري في وجهات النظر حول كيفية أداء عمل معين...					
1	2	3	4	5	1... أنقل للزملاء ضعفه في معرفة القوانين والأنظمة.
1	2	3	4	5	2...أوحي له اقتناعي بوجهة نظره.
1	2	3	4	5	3...أقتنص الفرصة التي تؤكد وجهة نظري الصحيحة في العمل.
1	2	3	4	5	4... أتوخي الحذر من اقحام نفسي في سجّال معه.
1	2	3	4	5	5... أعبر له عن وجهة نظري بكل وضوح و صراحة.

1	2	3	4	5	6... أكون متساهلاً ومتسامحاً في تقبل وجهة نظره المختلفة عني.
في حال كنت رئيساً لإحدى الشعب أو الدوائر، ومديري لا يقدّر عملي الوظيفي...					
1	2	3	4	5	7... أنقل للموظفين خبر صرف مكافآت غير مستحقة لأفراد آخرين.
1	2	3	4	5	8... أسامحه وأعمل بالقدرات التي أمتلكها.
1	2	3	4	5	9... أدعي التعب والإرهاق أثناء قيامي بالعمل.
1	2	3	4	5	10... أتوخي الحذر تفادياً من الوقوع في مشكلة معه.
1	2	3	4	5	11... أوضح له بصدق تعبي واجتهادي في المهام الموكلة لي.
1	2	3	4	5	12... أغتم الفرصة لأثبت له مهارتي واجتهادي في العمل.
في حال كنت رئيساً لإحدى الشعب أو الدوائر، وتلقيت تعليمات من مديري أراها غير صحيحة...					
1	2	3	4	5	13... أغتابه و أنال منه أمام الموظفين.
1	2	3	4	5	14... أدعي صحة تعليماته.
1	2	3	4	5	15... أغتم الفرصة التي توضح مدى خبرتي واتقاني لمهامي الوظيفية.
1	2	3	4	5	16... أنتبه بحذر لعواقب هذه التعليمات قبل القيام بها.
1	2	3	4	5	17... أوضح له بصدق رفضي اتباع هذه التعليمات.
1	2	3	4	5	18... أكون صبوراً و متسامحاً حول تنفيذ تلك التعليمات حتى يثبت العكس.
في حال كنت رئيساً لإحدى الشعب أو الدوائر...					
1	2	3	4	5	19... أسعى إلى إقامة علاقة ودية متسامحة مع المدير.
1	2	3	4	5	20... أجعل علاقتي مع المدير قائمة على توخي الحذر.
1	2	3	4	5	21... أدعي محبتي وتقديري للمدير لإقامة علاقة ودية معه.
1	2	3	4	5	22... أسعى إلى إقامة علاقة واضحة وصادقة مع المدير.
1	2	3	4	5	23... أسعى إلى اغتنام الفرصة المناسبة لإقامة علاقة ودية مع المدير.
1	2	3	4	5	24... أنقل للمدير أخطاء الموظفين لإقامة علاقة ودية معه.
حين أشعر أن زملائي يتكاسلون ويتغيبون كثيراً عن العمل...					
1	2	3	4	5	1... أحرض المدير عليهم.
1	2	3	4	5	2... أدعي أنّ غيابهم لا يؤثر سلباً على تقدم العمل.
1	2	3	4	5	3... أقوم به كي أثبت جدارتي و تميزي عنهم.
1	2	3	4	5	4... أتعامل مع سبب غيابهم بحذر منجزاً القسم الخاص بي.
1	2	3	4	5	5... أتحدث معهم بصدق حول التأثير السلبي لغيابهم المتكرر عن العمل.
1	2	3	4	5	6... أتسامح معهم وأتفهم غيابهم بتقديم المساعدة.
حين أشعر أن زملائي يعاملونني معاملة غير منصفة...					
1	2	3	4	5	7... أغتم الفرصة التي تحسن علاقتي معهم.
1	2	3	4	5	8... أعبر بصدق عن انزعاجي لتصرفاتهم غير المنصفة.

1	2	3	4	5	9... أدعي محبتي لهم خوفاً من الإساءة.
1	2	3	4	5	10... أغض النظر مبرراً سلوكهم غير المنصف معي.
1	2	3	4	5	11... أتحفظ بحذر في التعامل معهم قدر الإمكان.
1	2	3	4	5	12... أختلق قصصاً و أخباراً سيئة عنهم.
حين أشعر أنّ زملائي يفتعلون خلافاً معي...					
1	2	3	4	5	13... أعتنم الفرصة التي تكسبني ثقتهم.
1	2	3	4	5	14... أحرض باقي زملائي عليهم.
1	2	3	4	5	15... أظهاره بدهوئي وعدم اهتمامي لجعل الخلاف لصالحهم أمام الآخرين.
1	2	3	4	5	16... أتناقش معهم بوضوح وصدق حول موضوع الخلاف فيما بيننا.
1	2	3	4	5	17... أسامحهم وأنسى الخلافات فيما بيننا.
1	2	3	4	5	18... أتوخى الحذر في ردود أفعالي تفادياً من افتعال المشاكل.
حين أشعر أنّ زملائي يخرجونني لعمل شيئاً ما بطريقة مختلفة عما أريده...					
1	2	3	4	5	19... أكون حذراً في تنفيذ طريقتهم.
1	2	3	4	5	20... أدعي اتباع طريقتهم في العمل وأعمل العكس.
1	2	3	4	5	21... أختار الفرصة المناسبة لأنفذ الطريقة التي أريدها.
1	2	3	4	5	22... أوضح لهم بصدق الطريقة التي أحب أن أعمل بها.
1	2	3	4	5	23... أنسامح معهم وأتبع طريقتهم.
1	2	3	4	5	24... أنقل للمدير مخالفتهم لقوانين العمل.