



تحليل العلاقة بين الخداع الاستراتيجي والسلوك الانتهازي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في بعض الجامعة العراقية

م. م. وائل حاتم ناصر

الجامعة التقنية الجنوبية/ معهد تقني بصره

Weal.899@gmail.com

المستخلص

تهدف الدراسة الحالية لمعرفة طبيعة العلاقة التي تربط الخداع الاستراتيجي مع السلوك الانتهازي في مكان العمل، كان عينة البحث موظفي بعض الجامعات العراقية (الجامعة التقنية الجنوبية، جامعة الكوفة، جامعة كربلاء، جامعة القادسية)، من خلال توزيع الاستبانة عشوائياً إذ تم توزيع (400) استبانة وكان عدد الاستبانات المسترجعة (339) استبانة في حين الاستبانات الصالحة للاستعمال بلغت (306) استبانة أي بنسبة استجابة تقدر بـ(76%)، وكانت نتائج النظرية للدراسة هو عدم وجود فهم واضح لمتغيرات البحث، أما الجانب العملي وبالاعتماد على برنامج SPSS v.20 وبرنامج AMOS v.20 تم التوصل الى مجموعة من النتائج وهي وجود علاقة تأثير معنوي ذات دلالة اخصائية بين الخداع الاستراتيجي والسلوك الانتهازي في مكان العمل، واهم الاستنتاجات للدراسة هو طبيعة التواصل بين الطرفين تلعب دور مهم في التأثير على السلوك الانتهازي، في حين أوصى الباحث بضرورة توفر إدارة عليا وقيادة فاعلة تساهم في الحد من السلوك الانتهازي في مكان العمل.

الكلمات والمصطلحات الرئيسية: الخداع الاستراتيجي، التقييم الاستخباري، اتخاذ الاجراء، السلوك الانتهازي، المصالح الذاتية، عدم الالتزام.

The relationship analysis between the Strategic Deception and Opportunistic Behavior: an exploratory study the opinions of a sample of workers in some Iraqi University

Abstract

The current study aims to acknowledge the type of the relationship between the Strategic deception, and Opportunistic behavior in the work. The employee of some Iraq universities such as Southern Technical University, Kufa University, Kerbala University and Al-qadisiyah University. (400) questionnaire had randomly been distributed and the number of return questionnaires was (300), where is the useful questionnaire or reached (306) which is (76%) as a response ratio. More a very the surrey result had no a clear understanding for research variables. In the scientific part, and based on these programs SPSS v.20. and Amos v.20., we found out some results which have a relationship of significant effect has statistically significant between Strategic deception, and Opportunistic behavior in the workplace and the most important connection between both of them which plays a pivotal role to affect the Opportunistic behavior. In addition, the research recommends providing a supreme administration and active leadership to reduce the Opportunistic behavior in the workplace.

Keyword: Strategic deception, Opportunistic behavior, some Iraq universities.



المقدمة

ان الاهتمام المتزايد من قبل الباحثين والممارسين في دراسة العنصر البشري في مكان العمل كونه يمثل عامل مهم لتحقيق ميزة تنافسية بغض النظر عن الإمكانيات المادية الأخرى، كما يمثل تحدي كبير لأصحاب القرار باعتبار إيجاد الموظف الكفوء القادر على تغليب المصالح الشخصية على المصالح التنظيمية، وهو ما أكدته () عندما يرى فهم الفهم السلوك البشري في مكان العمل يمثل ابرز تحديات القرن الحادي والعشرين، لذا هذا البحث يمثل خطوة باتجاه فهم السلوك البشري من خلال التعرف على متغيرات البحث المتمثلة بـ (السلوك الانتهازي والخداع الاستراتيجي) ومدى تأثير التي يمكن ان تسببه هذه المتغيرات على أداء الموظف وعلى قطاع التعليم العالي (عينة البحث)، ولغرض ردم الفجوة المعرفية الناتجة عن بعدي البحث تم الاستعانة ببرنامج SPSS v.20 وبرنامج AMOS v.20.

المبحث الأول - الإطار المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة البحث Research Problem:

أصبح السلوك الانتهازي مرض خطير مستشري في اغلب المؤسسات الحكومية (رشيد، 2013)، وهو ما أكدته (حسين، 2015) عندما يذكر ان البيئة التعليمية في بعض الجامعات العراقية بيئة موبوءة تستشري في أحضانها كافة أنواع الأمراض المعرفية والسلوكيات الشاذة وربما كان السلوك الانتهازي أخطر وأشدّها وطأةً، والذي يفسر سبب غياب القيم الأخلاقية والمبادئ التوجيهية التي يمكن ان تكون المعيار لسلوكيات الموظف في مكان العمل، ولعل السبب الرئيسي لتوجه الموظفين لمثل هكذا سلوكيات، هو تغليب المصلحة الشخصية على المصالح التنظيمية والاجتماعية في مكان العمل، بحيث اصبح للموظف استراتيجية للخداع يسعى من خلالها تعظيم المكاسب المادية او المعنوية حتى وان كانت على حساب الاخرين في العمل، بناءً على ما تقدم تم صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيسي الاتي:

ما دور الخداع الاستراتيجي في السلوك الانتهازي لموظفي بعض الجامعات العراقية؟

يتفرع من التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الاتية:

1. ما مستوى السلوك الانتهازي لدى عينة البحث؟
2. ما مستوى الخداع الاستراتيجي لعينة البحث؟
3. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الخداع الاستراتيجي والسلوك الانتهازي؟
4. هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الخداع الاستراتيجي والسلوك الانتهازي؟

ثانياً: اهداف البحث Research Objectives:

تتدرج تحت أسئلة البحث مجموعة من الأهداف وهي:

1. تحديد مدى انتشار السلوك الانتهازي في مكان العمل لعينة البحث.
2. تحديد مدى انتشار الخداع الاستراتيجي في مكان العمل لعينة البحث.
3. تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين الخداع الاستراتيجي والسلوك الانتهازي.
4. تحديد طبيعة علاقة التأثير بين الخداع الاستراتيجي والسلوك الانتهازي.



ثالثاً: أهمية البحث Research Significance:

هناك مجموعة من النقاط التي توضح أهمية البحث الحالية في كلا الجانبين النظري والعملي وهي كالآتي:

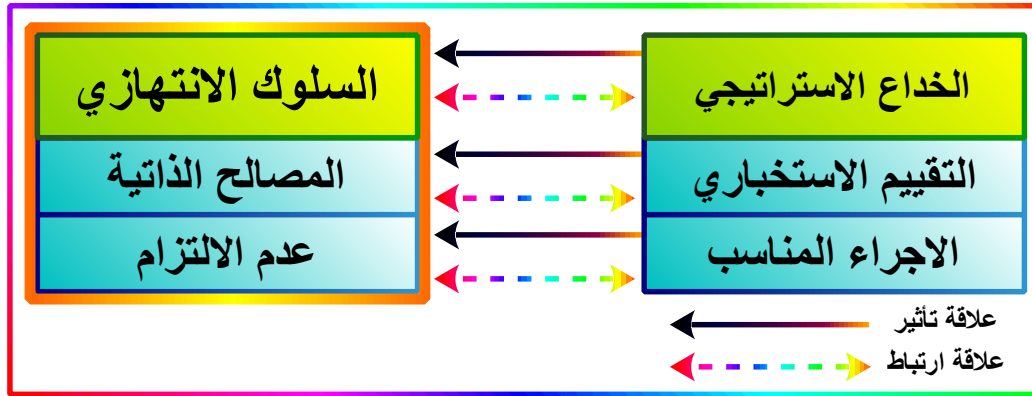
1. الجانب النظري: التعرف على اهم الاسهامات التي اهتمت بدراسة احدى او كلا متغيرات البحث، والتعرف الى ما خلص اليه الباحثين من أفكار ونتائج يمكن الاستفادة منها، فضلاً عن طبيعة العلاقة التي تجمع متغيري الدراسة.

2. الجانب العملي: لم يكن هناك قدر كافي من الاهتمام من قبل الباحثين العراقيين فيما يتعلق بدراسة متغيرات البحث او حتى المتغيرات الفرعية في البيئة العراقية على قدر علم الباحث كما تزيد من أهمية البحث ما يلي:

- أ. أهمية عينة البحث وما تقدمه من خدمات لها دور فعال في المجتمع.
- ب. الاستفادة من نتائج البحث الحالي لغرض القيام بدراسة مستقبلية في قطاع التعليم العالي او قطاعات أخرى في بيئة العمل العراقية.
- ج. معرفة مستوى الخداع الاستراتيجي والسلوك الانتهازي في بيئة العمل العراقية لغرض اتخاذ اجراء رادع لمثل هكذا سلوكيات في مكان العمل مستقبلاً.

رابعاً: المخطط الفرضي البحث Research Framework:

لغرض الوصول للعلاقة السببية التي تجمع بين متغيري الدراسة (الخداع الاستراتيجي والسلوك الانتهازي)، تم رسم مخطط فرضي استناداً على مجموعة من الباحثين أمثال Christian & Young (2015); Walter et al., (2015); Söderlund, (2013); Griffith et al., (2011); (2004) وكما هو موضح في الشكل (1):



الشكل (1) المخطط الفرضي

خامساً: فرضية البحث Research hypothesis:

لغرض الوصول الى النتائج المرجة من انشاء هذا البحث لابد من وضع حلول تخمينية تقلص من الجهد وتمنع التشتت في العمل، على هذا الأساس يمكن وضع مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية في هذا المجال وكما يلي:



1. هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الخداع الاستراتيجي والسلوك الانتهازي، وينبثق عن هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين، هي:

- أ. هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التقييم الاستخباري والسلوك الانتهازي.
 - ب. هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الاجراء المناسب والسلوك الانتهازي.
2. توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين الخداع الاستراتيجي والسلوك الانتهازي.
- أ. هناك تأثير موجب ذات دلالة إحصائية بين التقييم الاستخباري والسلوك الانتهازي.
 - ب. هناك تأثير موجب ذات دلالة إحصائية بين الاجراء المناسب والسلوك الانتهازي.

سادسا: مقياس الدراسة Research Measurement:

اعتمدت الدراسة الحالية على تدرج مقياس (Likert) لقياس مستوى الاستجابة للعينة المبحوثة إذ استخدم الباحث تدرج (لا اتفق، اتفق) لقياس متغير الخداع الاستراتيجي من خلال ابعادها (التقييم الاستخباري، والاجراء المناسب) كذلك لقياس السلوك الانتهازي من خلال (المصالح الذاتية وعدم الالتزام)، وكان عدد فقرات القياس لمتغير الخداع الاستراتيجي (8) فقرات، في حين السلوك الانتهازي تم قياسه من خلال (9) فقرات ويمكن توضيح عدد فقرات كل متغير من متغيرات الدراسة وكما يلي:

الجدول (1) مقاييس متغيرات الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	الترميز	المقياس المعتمد
المصالح الذاتية (SII)	5	SI1, SI2, SI3, SI4, SI5	Crandall, 1994; Qu & Loosemore, 2013
عدم الالتزام (LCC)	4	LC1, LC2, LC3, LC4	Sánchez-Manjavacas et al., 2014; Qu & Loosemore, 2013
التقييم الاستخباري (AI)	3	AI1, AI2, AI3	Mayer et al., 2003
الاجراء المتخذ (PFB)	5	PFB1, PFB2, PFB3, PFB4, PFB5	O'Brien & Toms, 2010

المصدر: من اعداد الباحث

سابعا: مجتمع وعينة البحث: Community and Sample of research:

يتكون مجتمع البحث من الموظفين في أربعة جامعات عراقية حكومية وهي (الجامعة التقنية الجنوبية، وجامعة الكوفة، وجامعة كربلاء، وجامعة القادسية) ومن خلال اعتماد الطريقة العشوائية في توزيع الاستبانة كونها أداة تعطي وصف دقيق لعينة البحث تم الإجابة على الفقرة الأولى من الاستبانة والتي تتعلق بوصف العينة وكما هو موضح في الجدول (2):



الجدول (2) وصف عينة الدراسة

المتغيرات الشخصية	التصنيفات	التكرارات	النسبة المئوية
العمر	25-35	31	10%
	36-45	150	49%
	46-55	112	37%
	56- فأكثر	13	4%
المجموع الكلي			
التحصيل الدراسي	البكالوريوس	238	78%
	الماجستير	41	13%
	الدكتوراه	27	9%
المجموع الكلي			
النوع الاجتماعي	ذكر	291	96%
	انثى	15	4%
المجموع الكلي			
سنوات الخدمة	1-10	89	29%
	11-20	131	43%
	21-30	64	21%
	31-40	16	5%
	41-فما فوق	6	2%
المجموع الكلي			
100%			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

المبحث الثاني - الخلفية النظرية للمبحث

أولاً: مفهوم الخداع الاستراتيجي:

على الرغم من استخدام الواسع لمفهوم الخداع الاستراتيجي عند التكلم عن التفكير العسكري لكن اخذ الاهتمام بهذا المفهوم يأخذ مكانه في بيئة الاعمال (Kamran, 2011, p: 1; Ahmad, et al., 2014, p: 5)، إذ لهذا المفهوم جذور تاريخية ولعل اول من استخدم هذا المصطلح هو Aristotle وفي العصر الحديث Machiavelli (Krahnke & Wanasika, 2011, p: 2)، لكن من بين ابرز العلماء الذي اهتم كثيراً بهذا المفهوم هو العالم الفرنسي (Sartre) عندما اطلق مصطلح (mauvaise foi) تعني (سوء النية)، اد كانت مساهمته مهمة في هذا المجال على الرغم من اخذه لهذا المفهوم من الجانب النفسي (Paulhus, 1986, p: 144)، في هذا المجال يعد Lewis أول من استخدم مصطلح الخداع الاستراتيجي في بيئة الاعمال عندما ناقش سبب الازمة في Wall Street سنة 1987م مؤكداً ان سبب ما حدث هو وجود الخداع في التعاملات التي حصلت (Fleming & Zyglidopoulos, 2008, p: 6)، هنا لا بد من الإشارة الى ان نظرية الخداع لـ Szasz هي الأساس التي استند عليه مفهوم الخداع الاستراتيجي والذي حاولت تصنيفه الى خداع غريب وغير غريب إذ النوع الأول يشير الى بث معتقدات تتعارض مع ثقافة الشخص على عكس التصنيف الثاني وهو بث معتقدات خاطئة (Hagen, 2008, p: 10).



في هذا المجال هناك تسميات مختلفة للخداع الاستراتيجي منها الاتصالات الخادعة او الكذب، إذ الخداع يمكن ملاحظة في للمنظمات كبيرة الحجم التي تتسم بالتعقيد فضلا عن العوامل الطرفية التي يمكن ان تلعب دور مهم في هذا المجال (Masip, 2004, p: 1695)، وهو ما أكده (3: 2011) Krahnke & Wanasika باعتبار العوامل البيئية يمكن ان يكون لها دور مهم في هذا المجال مثل العولمة والتنافس الشديد، ويضيف الاخير ان الخداع الاستراتيجي هي أداة استراتيجية ووسيلة مشروعة للمنافسة معتمد في ذلك على إجراءات استراتيجية ابداعية على المستوى الشخصي والتنظيمي، ويضيف (Christian & Young, 2004, p: 220) في هذا المجال الى اعتبار الخداع الاستراتيجي أداة مفيدة للتفاعلات الاجتماعية داخل المنظمة، اما على مستوى الافراد تشير الى خلق صورة ذاتية او الثقة بالذات فضلا عن المكانة الاجتماعية التي يسعى للوصول اليها (Buller & Burgoon, 1994, 193; Hagen, 2008, p: 8). وبشكل عام يشير الخداع الاستراتيجي الى محاولة متعمدة لإخفاء او تليفق او التلاعب بطريقة ما بالمعلومات واقعية او عاطفية عن طريق استخدام الأسلوب اللفظي وغير اللفظي بغض النظر عن ما اذا كانت المحاولة ناجحة او فاشلة (Masip et al., 2004, p: 1695)، يُذكر في هذا المجال الى اختلاف وجهات النظر بين (Christian & Young, 2004, 218; Ahmad et al., 2014, p: 357) إذ يؤكد الأخير على ان الخداع الاستراتيجي أداة لصرف انتباه عن معلومة حيوية من خلال تعزيز او المبالغة او تقليل من اهمية معلومة في حين يرى كل من Christian & Young عن الخداع يمكن ان يكون بث معلومة حتى لو كانت صحيحة لغرض جمع بيانات او معلومات اكثر من خلال ردود فعل الجهة المستهدفة، وفي هذا المجال يذكر (Fleming & Zyglidopoulos 2008, p: 838) يمكن ان يكون الخداع كمرض معدي ينتقل من المستوى الشخصي الى مستوى المنظمة مالم تكون هناك اجراء رادعة، وبالنتيجة النتائج التدميري بالنسبة للمستويين المنظمة والشخصي (Christian & Young, 2004, p: 220)، وبالنتيجة يكون لها انعكاس سلبي على معدل العائد التي تتوقع المنظمة الحصول عليه (Jamison 2008, p: 479)، ويضيف (Cohen et al., 2009, p: 1322) في هذا المجال ان الخداع يمكن ملاحظته بالنسبة للرجال اكثر عند مقارنته مع النساء في حين معدل الخداع للجماعات هو اقل مقارنة مع الافراد.

وفق لما تقدم، يرى الباحث ان الخداع الاستراتيجي (تحقيق اهداف شخصية للموظف على حساب الرؤساء وزملاء العمل من خلال تخطيط مسبق للجهة المستهدفة والظروف المحيطة فضلاً عن النتائج المتوقعة من الخداع).

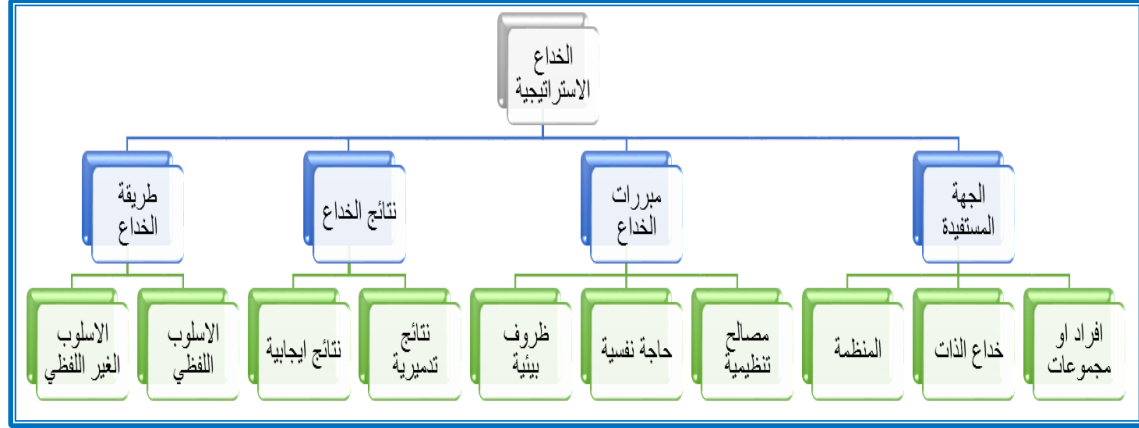
ثانياً: تصنيفات الخداع الاستراتيجي:

حاول الباحثين تصنيف الخداع مثل (Fleming & Zyglidopoulos, 2008, p: 6) على أساس الجهة المستهدفة الى مستوى الأشخاص ووحدة الاعمال وعلى مستوى المنظمة ككل، في حين يضيف (Griffith et al., 2011, p: 510) تصنيف اخر للخداع من حيث النتائج الى خداع غير ضار وخداع ضار، كما يصنف (Cohen et al., 2009, p: 1320) الخداع على أساس الدافع من القيام به الى مصالح شخصية وتنظيمية ومجتمعية، واخيراً بعض العلماء أمثال (Masip et al., 2004, p: 1695)



يصنف الخداع الى الأسلوب المعتمد في الخداع وهو الأسلوب اللفظي وغير اللفظي ويمكن توضيح ما تقدم من خلال الشكل (2):

الشكل (2) اهم تصنيفات الخداع الاستراتيجي



المصدر: من اعداد الباحث.

ثالثاً: ابعاد الخداع الاستراتيجي

على الرغم الدراسات القليلة في هذا المجال لكن حاول (Russell, 1991, p: 335, 337) دراسة الخداع الاستراتيجية من خلال بعدين أساسيين وهي التقييم الاستخباراتي والاجراء المناسب وهو ما سوف يتم الاعتماد عليهما في هذه الدراسة لفهم وقياس الخداع الاستراتيجي وكما يلي:

1. **التقييم الاستخباري:** تسعى هذه المرحلة الى التعرف على مستوى الدكاء الطرف المستهدف في كشف عملية الخداع، والتي تتأثر بالمعلومات التي يمتلكها هذا الطرف ومدى تأثره في حال اكتشاف بعض السلوكيات التي تكون مشبوهة وردود الفعل التي سيبيدها في حال اكتشاف عملية الخداع (Russell, 1991, p: 335)، مع التأكيد على عامل الخبرة والتي تؤثر على مستوى الدكاء ومدى استعداد ذلك الطرف للتضحية بتلك الفرصة من اجل الطرف المخادع (Heuer, 1999, p: 2).

2. **الاجراء المناسب:** بعد ان تم جمع المعلومات الكافية عن الشخص المستهدف يكون هناك مجموعة من القرارات حول وقت ومكان الاستهداف كذلك حول الهدف من عملية الخداع هل هو لغرض مصالح ذاتية او تنظيمية او مجتمعية مع اخذ الظروف البيئية بنظر عند القيام بالخداع الاستراتيجي (Russell, 1991, p: 335, 337)، ومؤثر في كيفية القيام بالعملية الخداع فيما اذا كان عن طريق تقديم معلومات مضللة (الكذب) أو معلومات صحيحة أو عن طريق الانتقاد لذلك الشخص وصولاً للأسلوب الأخير من الخداع وهو عن طريق القيام بسلوك معين لغرض تضليل او تشتيت انتباه ذلك الشخص (Hala, 2001, p: 115).

رابعاً: مفهوم السلوك الانتهازي:

المشكلة الأساسية التي نواجهها في الوقت الحاضر هو ما يتعلق بالجانب الأخلاقي (Andrunik & Svetlakov, 2013, p: 57)، ولعل السلوك الانتهازي هو احدى هذه الجوانب، لذا اخذ هذا الموضوع اهتمام الكثير من الباحثين لدراسته في مكان العمل (Sollner, 1998, p: 601)، ولعل هذا الاهتمام



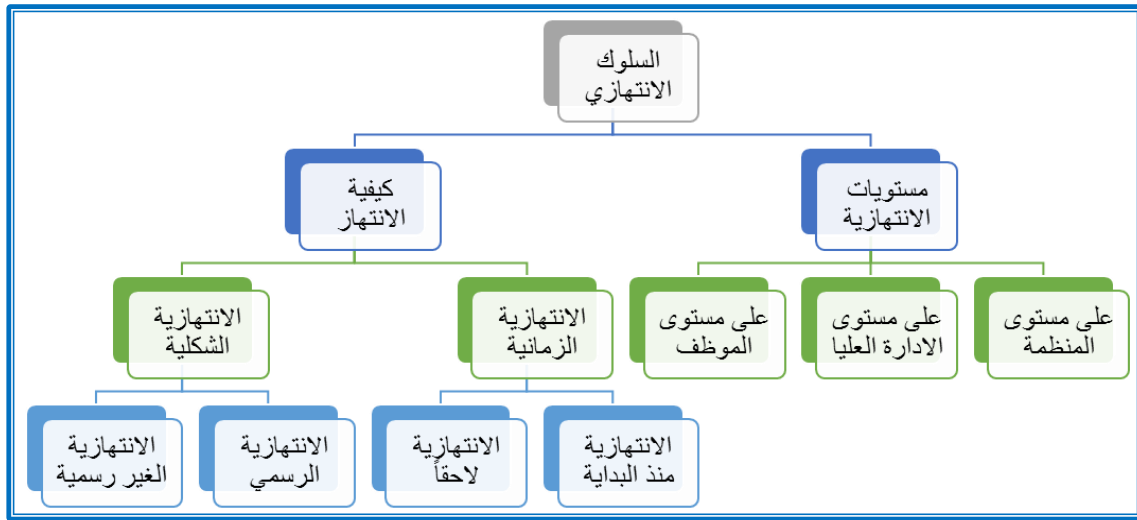
نتاج عن الخسائر والتي تقدر 15% من إيرادات المنظمة يعود الى السلوكيات الانتهازية & Andrunik (Svetlakov, 2013, p: 57)، ويعتبر (Williamson (1975) هو اول من اهتم بدراسة السلوك الانتهازي محاولا فهمه باعتباره "سلوك يسعى لتحقيق المصالح الذاتية بالمكر" (Baker, 2015, p: 143)، لتأخذ اهتمام اكبر فيما بعد باعتبارها ظاهرة معقدة وفريدة من نوعها تركز على طبيعة الظروف البيئية (Maglaras, 2013, p: 103)، ويضيف (Grabowska & Mohammadi (2013, p: 9) الى انه عدم الصراحة او الصدق في السعي لتحقيق المصالح الذاتية هو سلوك انتهازي بحد ذاته، لكن مع مرور الوقت اخذ يتطور هذا المفهوم بشكل كبير في السنوات الأخيرة إذ في البدء كان الاهتمام بهذا المفهوم على مستوى المنظمة لكن مع مرور الوقت اصبح الاهتمام على المستوى التنظيمي يمكن ان يصيب الإدارة العليا والموظفين (Leeson, 2011, p: 4; D'Alpaos et al., 2013, p: 25) ، لابد من الإشارة هنا الى ان السلوك الانتهازي ليس بالضرورة ان يكون لها اثار سلبية وانما هناك الانتهازية الإيجابية من هذا السلوك (Walter et al., 2015, p: 959)، يتميز السلوك الانتهازي بالتجاهل أي تجاهل الطرف الثاني من حيث الاضرار التي قد تصيبه جراء هذا السلوك في مكان العمل (Morita & Servátka, 2014, p: 2)، كما يتصف هذا السلوك بصفة التعامل الذاتي أي بعبارة أخرى التفكير في كيفية القيام بالمهام بشكل الذي يتلائم مع الأهداف والمعتقدات بغض النظر عن تأثير الآخرين بمثل هكذا سلوك (Leeson, 2011, p: 3)، وبطبيعة الحال صفتي التجاهل والتعامل مع الذات تكون مرتبطة بالنية المسبقة لذى احد الأطراف السلوك الانتهازي دون علم الطرف الاخر (Luo et al., 2011, p: 3)، استند الباحثين في تفسير السلوك الانتهازي على مجموعة النظريات ومن ابرز هذه النظريات هي نظرية تكلفة المعاملات transaction cost theory ونظرية الانحراف delinquency theory ونظرية العلاقة التعاقدية relational exchange theory (Qu & Loosemore, 2013, p: 960)، يتفق الباحثين على ان القيام بالسلوك الانتهازي من عدمه يتأثر بمتغيرات موجودة في البيئة الخارجية بشكل أساسي (Maglaras, 2013, p: 44)، على أساس ما تقدم ان ضعف احد الأطراف يحفز على القيام بالسلوك الانتهازي (D'Alpaos et al., 2013, p: 26)، المستوى الثقافي والتعاون من العوامل المشجعة للسلوك الانتهازي (Grabowska & Mohammadi, 2013, p: 20)، على أساس ما تقدم يمكن القول ان السلوك الانتهازي هو سلوك غير ودي او تصرف مشكوك في نواياه لاحد الأطراف تجاه الطرف المقابل ويكون ذات طبيعة استراتيجية وبدوافع ونوايا في الغالب خفية عن الجهة المقابلة للموظف (Maglaras, 2013, p: 35)، بناءً على ما تقدم يذكر العلماء مجموعة من السلوكيات التي تندرج ضمن السلوك الانتهازي وهي الغش والتشويش والتهرب من الالتزام والسرقة والاختلاس والتمويه (Söllner, 1998, p: 600). ومن وجهة نظر الباحث يرى ان السلوك الانتهازي (حالة عدم الالتزام بما هو متفق عليه مسبق ينتج عنه سلوك يسعى لاستغلال الطرف الاخر للوصول الى المصالح الذاتية)



خامسا: تقسيم السلوك الانتهازي

إشارة بعض العلماء الى وجود العديد من التصنيفات للسلوك الانتهازي لكن من ابرز هذه التقسيمات هو ما أكده كل من (Lannelongue & González-Benito, 2012, p: 11) على انه هناك سلوك انتهازي شكلي وهو الانتهاك الصارخ للاتفاق مثل كسر العقود الاتفاق والسلوك الانتهازي القانوني أي انه غير رسمي لكنه يتنافى مع القوانين الاجتماعية والأعراف وهو ما يعرف بالانتهازية الضمنية، والنوع الاخر من السلوك الانتهازي وهو ما يعرف بالانتهازية الزمانية وينقسم الى نوعين سلفاً أي في المرحلة الأولى من الاتفاق من حيث التصليل في بداية الاتفاق للطرف الثاني او في مرحلة لاحقة في مرحلة متقدمة من الاتفاق (Söderlund, 2013, p: 19)، ومن جهة أخرى تصنيف الانتهازية الى المستوى التنظيمي والإدارة العليا والموظفين (Leeson, 2011, p: 5) ويمكن توضيح ما تقدم كما في الرسم ادناه:

الشكل (3) أبرز تصنيفات السلوك الانتهازي



المصدر: من اعداد الباحث.

سادسا: ابعاد السلوك الانتهازي:

حاول العديد من الدراسات فهم السلوك الانتهازي على مستوى المنظمة لذا من الصعب تجد دراسة تتوافق مع هذا البحث والذي يسعى لقياس السلوك الانتهازي على مستوى الموظفين على هذا الأساس اعتمدت الدراسة الحالية في قياس السلوك الانتهازي على الباحث (Qu & Loosemore, 2013) إذ استخدمنا متغيري المصالح الذاتية وعدم الالتزام في فهم السلوك الانتهازي وعلى هذا الأساس يمكن توضيح هذين البعدين وكما يلي:

1. المصالح الذاتية:

تتسم الطبيعة البشرية بالتملك لذا تسعى بشكل او باخر لتحقيق بعض المصالح التي تعود بالمنفعة لذلك الشخص او المجموعة او المنظمة بشكل تؤثر على القرارات التي قد تكون مصيرية لتوجهات ذلك الشخص ويمكن ان نرى أهمية المصالح الذاتية مقابل المصالح الطرف الاخر عند تضارب هذه المصالح وكيفية بقاء او تغير السلوك البشري تبعا لطريقة تفكير الموظف بالمصالح الذاتية وبطبيعة الحال تتأثر هذه



المصالح بالمستوى الثقافي والتكلفة المترتبة عليه في حال عدم تحقيق تلك المصالح من خسارة او ربح
(Collins, 1995, 58; Moore & Loewenstein, 2004, p: 189).

2. عدم الالتزام:

مع أهمية الالتزام في أداء الاعمال تأتي أهمية عدم الالتزام في مكان العمل والنتائج المترتبة على هذا النوع من السلوك وبطبيعة الحال من النتائج المتوقعة لحالة عدم الالتزام انخفاض في الأداء وزيادة معدلات الدوران للعمل والمخالفة لما هو متفق عليه من قوانين الأداء في مكان العمل (Dixit & Bhati, 2012, p: 40)، لعل من أسباب عدم الالتزام هو غياب الرقيب الذاتي للموظف فضلا عن عدم وجود قوانين او مشرفين في مكان العمل (Meyer & Maltin, 2010, p: 323).

المبحث الثالث - التطبيق العملي

اولاً: اختبار جودة المطابقة:

يعد اختبار جودة المطابقة أداة المقياس لأي بحث خطوة سابقة للقيام بالتحليل الاحصائي اللازم لتحديد مستوى انتشار المتغيرات، وفي ادناه توضيح مفضل لهذا الاختبار.

1. الصدق الظاهري:

لغرض التحقق من صدق محتوى الاستبانة تم عرضها على (4) محكمين أصحاب اختصاص وتم اجراء تعديلات وإعادة صياغة على بعض فقرات الاستبانة وفقاً لتوجيهات المحكمين أصحاب الاختصاص.

2. صدق البناء Construct Validity:

باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية للتحقق من صدق بناء المقياس لمتغيري البحث ومدى ملائمة فقرات المقياس مع الأسس النظرية له تم الاعتماد على التحليل العاملي التوكيدي ويعتمد على معايير لقياس جودة المطابقة لفقرات المقياس مع متغيرات المقياس ويمكن توضيح هذه المعايير كما في الجدول (3):



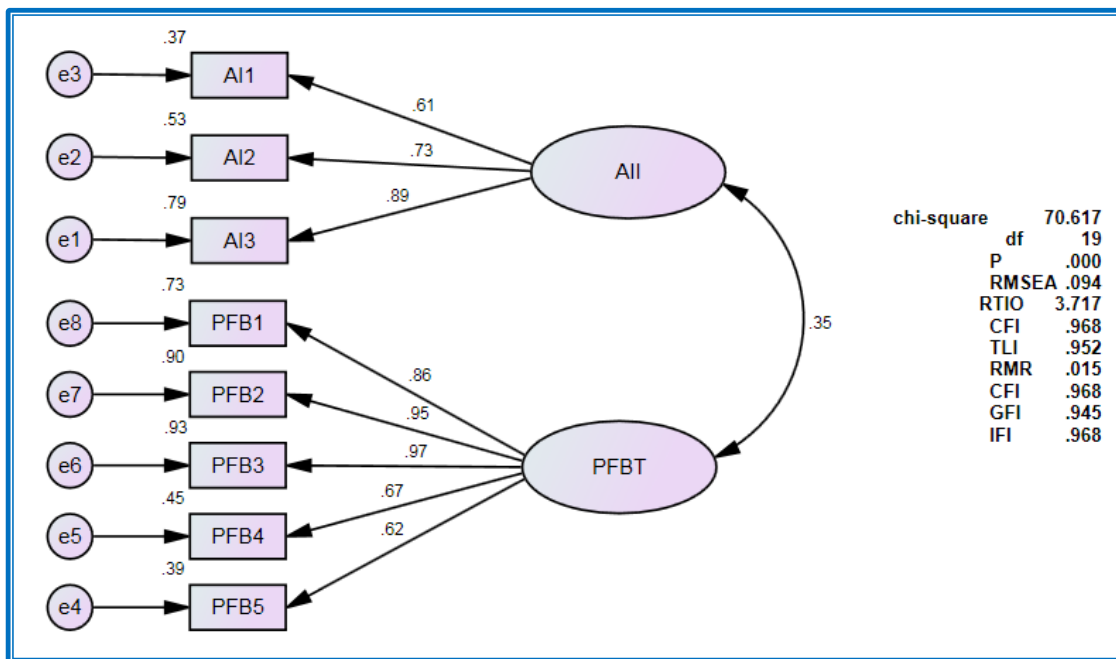
الجدول (3) مؤشرات جودة المطابقة بحسب نموذج المعادلات الهيكلية

المؤشر	المدى المثالي للمؤشر	قيمة أفضل مطابقة
مربع كاي (Chi-square)	ان تكون (Chi-square) غير دالة القيمة المرتفعة تشير الى تطابق غير حسن	ان تكون (Chi-square) غير دالة لقيمة المنخفضة تشير الى تطابق حسن
نسبة قيمة (Chi-square) الى درجات الحرية (df) (x2/df)	1-5 اقل من 5 قبول وتطابق حسن	القيم المنخفضة تشير الى تطابق افضل اقل من 2 تطابق تام
مؤشر حسن او جودة المطابقة Goodness of Fit (GFI)	(GFI > 0.90) القيم المرتفعة بين هذا المدى تطابق افضل	(GFI=1) مطابقة تامة
مؤشر حسن المطابقة المصحح Adjusted Goodness Index	(AGFI > 0.90) القيم المرتفعة بين هذا المدى تطابق افضل	(AGFI=1) مطابقة تامة
جذر متوسط مربعات خطأ الاقتراب (التقريبي) (RMSEA)	(RMSEA) (0.08-0.09)	القيم المنخفضة تشير الى تطابق افضل
مؤشر المطابقة المعياري (Normed Fit Index (NFI)	(NFI > 0.90) القيم المرتفعة تشير الى تطابق أفضل	(NFI=1) مطابقة تامة
مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index	(CFI > 0.95) القيم المرتفعة تشير الى تطابق أفضل	(CFI=1) مطابقة تامة
Tucker- مؤشر توكر لويس (LewTI Index (TLI)	(TLI > 0.95) القيم المرتفعة تشير الى تطابق أفضل	(TLI=1) مطابقة تامة
مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index (IFI)	(IFI > 0.95) القيم المرتفعة تشير الى تطابق أفضل	(IFI=1) مطابقة تامة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على (Hooper et al; (2008)

أ. التحليل العاملي القياسي لمتغير الخداع الاستراتيجي:

من خلال الشكل (4) والذي يوضح التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الخداع الاستراتيجي من خلال مجموعة من المؤشرات ودرجة ارتباط كل فقرة وكما موضح ادناه:



الشكل (4) أنموذج التحليل العاملي التوكيدي للخداع الاستراتيجي.

ومن خلال أنموذج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الخداع الاستراتيجي وكما هو الشكل (4) يمكن

توضيح أبرز النتائج التي تم التوصل إليها وكما في الجدول (3):

الجدول (4) نتائج التحليل العاملي التوكيدي للخداع الاستراتيجي

Estimate			
0.889	AII	<---	AI3
0.725	AII	<---	AI2
0.607	AII	<---	AI1
0.622	PFB	<---	PFB5
0.673	PFB	<---	PFB4
0.967	PFB	<---	PFB3
0.949	PFB	<---	PFB2
0.855	PFB	<---	PFB1

المصدر: مخرجات برنامج AMOS v.20

وكما موضح فإن مؤشرات انموذج الخداع الاستراتيجي متطابقة مع معايير جودة المطابقة وفقاً لـ

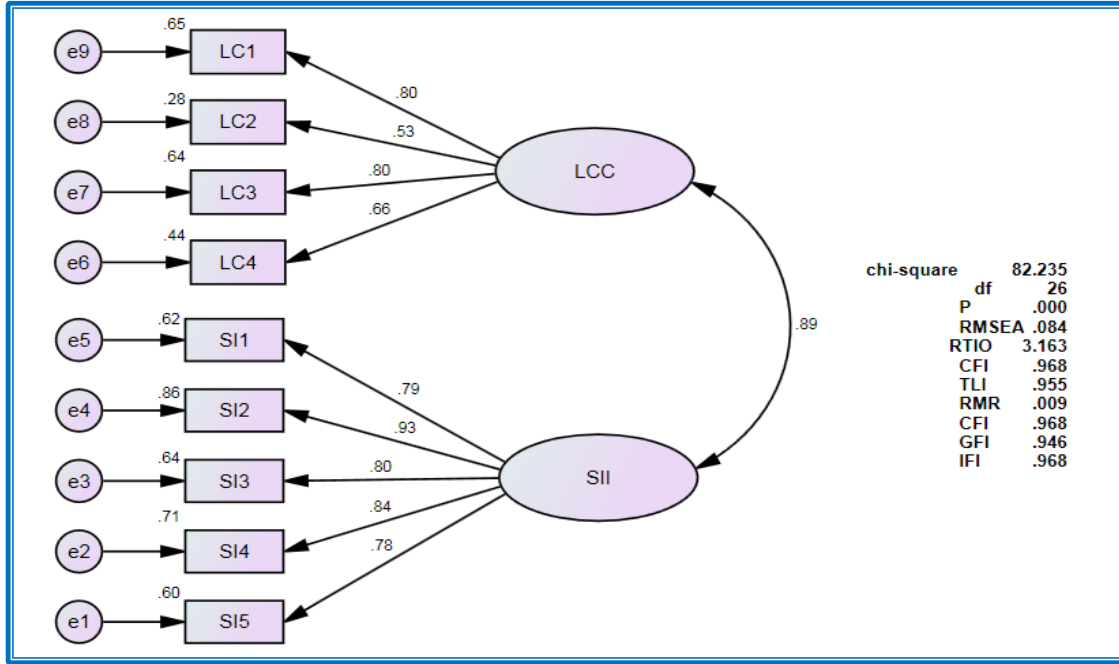
Hooper *et al.*, (2008) كما درجة التشبع لكل فقرة من فقرات مستوفية لمتطلبات التشبع لكل متغير،

فضلا عن ان نتائج الجدول ان (3) تشير الى انها جميعاً اكبر من الحدود الدنيا للتحليل العاملي التوكيدي.

ب. التحليل العاملي القياسي لمتغير السلوك الانتهازي:

من خلال الشكل (5) والذي يوضح التحليل العاملي التوكيدي لمتغير السلوك الانتهازي من خلال

مجموعة من المؤشرات ودرجة ارتباط كل فقرة وكما موضح ادناه:



الشكل (5) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير السلوك الانتهازي

ومن خلال أنموذج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير السلوك الانتهازي في الشكل (5) يمكن توضيح

أبرز النتائج التي تم التوصل اليها وكما في الجدول (5):

الجدول (5) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير السلوك الانتهازي

Estimate			
0.778	F1	<---	SI5
0.843	F1	<---	SI4
0.801	F1	<---	SI3
0.925	F1	<---	SI2
0.785	F1	<---	SI1
0.662	F2	<---	LC4
0.800	F2	<---	LC3
0.532	F2	<---	LC2
0.803	F2	<---	LC1

المصدر: مخرجات برنامج AMOS v.20

من خلال الشكل (5) والجدول (5) يظهر ان نتائج التحليل العاملي لمتغير السلوك الانتهازي مقبولة وهو ما اظهره معايير جودة المطابقة وتشبع كل فقرة من فقرات المقياس إضافة الى نتائج التحليل في الجدول (5).

3. ثبات المقياس:

ولغرض التأكد من الاتساق الداخلي لفقرات المقياس تم الاعتماد على Cronbach Alpha لغرض معرفة مدى ثبات كل فقرة من فقرات المقياس في حال تم إعادة توزيع الاستبانة مرة اخرة والحصول على نفس النتائج على هذا أساس الجدول (6) يوضح نتائج اختبار الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة وكما يلي:



الجدول (6) اختبار Cronbach Alpha لمتغيرات الدراسة

المتغيرات الرئيسية	الابعاد	عدد الفقرات	Cronbach Alpha
الخداع الاستراتيجي	التقييم الاستخباري	3	0.782
	الاجراء المناسب	5	0.912
السلوك الانتهازي	المصالح الذاتية	4	0.909
	عدم الالتزام	5	0.799

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب.

تشير نتائج الجدول (6) الى ان معامل Cronbach Alpha لمتغيرات الدراسة هي أكبر من 0.70 وهو ما يدل على توافر الاتساق الداخلي لفقرات و متغيرات الدراسة وهي صالحة لإجراء التحليل الاحصائي (Sekaran & Bougie, 2010).

ثانيا: اختبار فرضيات البحث:

1. فرضية الرئيسية الاولى:

تم التحقق من صحة هذه الفرضية اختبار علاقة الارتباط والتي تسعى للتحقق من علاقة التي تجمع بين المتغيرات الرئيسة عن طريق اختبار علاقة الارتباط للمتغيرات الفرعية لمتغيرات الدراسة وكانت النتيجة كم هو موضح في الجدول (7):

الجدول (7) علاقة الارتباط بين الخداع الاستراتيجي والسلوك الانتهازي

LCC	PFB	SII	AII		
			1		AII
				Sig. (2-tailed)	
		1	.364**		SII
			.000	Sig. (2-tailed)	
	1	.578**	.341**		PFB
		.000	.000	Sig. (2-tailed)	
1	.610**	.758**	.302**		LCC
	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

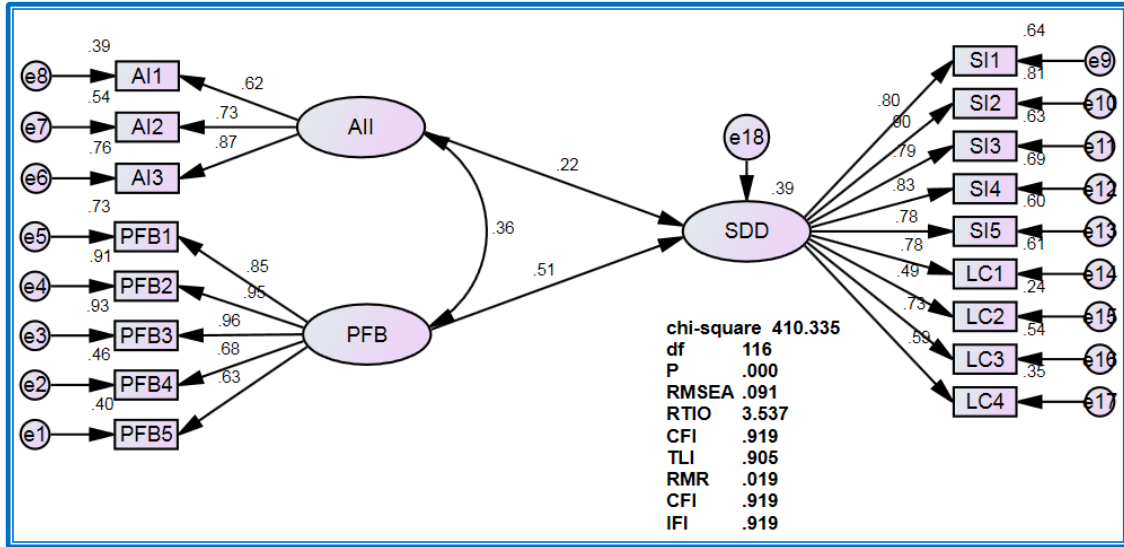
يتضح من الجدول (7) وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهو يدل على علاقة ارتباط قوية تجمع متغيرات الدراسة وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضية الرئيسة الأولى والتي تقول وجود علاقة ارتباط موجب ذات دلالة إحصائية بين الخداع الاستراتيجي والسلوك الانتهازي وتتفق هذه الفرضية دراسة كل من (Griffith et al., 2011, p: 508; Cohen et al.,) (2009, p: 5) التي تؤكد على علاقة الطردية التي تربط بين متغيري الدراسة.

2. فرضية الرئيسية الثانية:

تم بناء نموذج لغرض التحقق من صحة فرضيات الدراسة المتعلقة بطبيعة التأثير وفقاً للفرضية الرئيسة للدراسة والتي تنص "وجود تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين الخداع الاستراتيجي والسلوك الانتهازي" ومن هذه الفرضية تظهر مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي:



- أ. وجود علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للتقييم الاستخباري والسلوك الانتهازي.
 ب. وجود علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين الاجراء المناسب والسلوك الانتهازي.
 على ساس ما تقدم يمكن اختبار ما تقدم من فرضيات وكما هو موضح في انموذج الاختبار المدرج ادناه:



الشكل (6) أنموذج اختبار فرضية التأثير لمتغيرات الدراسة.

يظهر من الشكل (6) للأنموذج النهائي لكل من متغيري الخداع الاستراتيجي والسلوك الانتهازي (SDD) والمكون من سبعة عشر فقرة متوافقة مع معايير حسن المطابقة (مطابقة عالية عدى مؤشر RMSEA يوفر مطابقة مقبولة) وفقاً للباحث (Hooper et al; 2008)، كما أظهره النتائج وجود تأثير معنوي طردي بين السلوك الانتهازي والتقييم الاستخباري وبين الاجراء المتخذ والسلوك الانتهازي من جهة أخرى وكما هو موضح في الجدول (8):

الجدول (8) علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة

P	C.R.	S.E.	Estimate			
***	3.718	0.052	0.193	AII	<---	SDD
***	7.557	0.081	0.613	PFB	<---	SDD

المصدر: مخرجات برنامج AMOS v.20

وكما هو موضح في الجدول (7) هناك تأثير معنوي عند مستوى دلالة $p < 0.01$ إضافة الى ان قيمة C.R. مقبولة لذا تقبل الفرضيات الفرعية للدراسة، وللتوضيح اكثر (انظر للجدول (9)) والذي يوضح بالتفصيل مستوى معنوية و قيمة C.R. لكل فقرة من فقرات القياس وكما يلي:



الجدول (9) تقديرات أنموذج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

P	C.R.	S.E.	Estimate	
***	8.043	0.011	0.086	e18
***	12.046	0.012	0.15	e1
***	11.952	0.011	0.133	e2
***	5.727	0.003	0.018	e3
***	6.928	0.003	0.023	e4
***	11.058	0.006	0.066	e5
***	4.183	0.014	0.058	e6
***	8.466	0.013	0.113	e7
***	10.549	0.011	0.117	e8
***	10.917	0.007	0.078	e9
***	8.85	0.004	0.034	e10
***	11.026	0.007	0.082	e11
***	10.596	0.005	0.056	e12
***	11.151	0.008	0.087	e13
***	11.117	0.008	0.089	e14
***	12.095	0.014	0.17	e15
***	11.426	0.01	0.11	e16
***	11.926	0.013	0.157	e17

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20.

هنا لابد من الإشارة ان النتائج التي تم التوصل اليها تتوافق مع العديد من الدراسات التي حاول فهم احدى او كلا متغيري الدراسة في مكان العمل ومن ابرز هذه الدراسات هي (Sollner, 1998, p: 599;) (Griffith et al., 2011, p: 508).

المبحث الثالث - الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

بناءً على ما تم التوصل اليه من نتائج هناك مجموعة من الاستنتاجات المتعلقة بمتغيرات البحث وهي كالآتي:

1. طبيعة الطرف المستهدف وما يبديه من ردود فعل تؤثر على نوايا الاخرين للقيام بالسلوك الانتهازي.
2. يمكن لنظام المعلومات ان يكون لها تأثير كبير على السلوك الانتهازي والخداع الاستراتيجي من خلال الرسائل التي تبعثا للمرؤوسين حول ضرورة احترام المتبادل والإجراءات الرادعة في حال عدم تحقيق هذا النوع من الاحترام.
3. ان الخداع الاستراتيجي والسلوك الانتهازي على مستوى المنظمة او المجموعة يتبع عن المصالح الشخصية باتجاه تحقيق مصالح تنظيمية وهو يتفق مع ما جاء به (Fleming & Zyglidopoulos, 2008, p: 6; Leeson, 2011, p: 5).



4. التصورات الفردية حول النتائج المتحققة من القيام بالخداع الاستراتيجي والسلوك الانتهازي مقابل التبعات القانونية وردود فعل الموظف المستهدف بشكل مباشر عامل مهم للحد او تكرار هكذا سلوكيات مستقبلاً.

5. العوامل التي تؤثر على هكذا سلوكيات هي أكثر من العوامل التنظيمية بل هي عوامل اجتماعية وثقافية وقانونية، فضلاً عن طبيعة البيئة التي نشأ فيها.

ثانياً: التوصيات:

لغرض تحقيق الاستفادة الكاملة من هذه النتائج هناك مجموعة من التوصيات متعلقة بالدراسة لغرض تكين متخذي القرار وهي كالآتي:

1. ضرورة اعتماد الية في التوظيف جديدة تسعى لاختبار مدى استعداد الفرد للتضحية من اجل مصالح تنظيمية، وبالنتيجة يجنب المنظمة الكثير من التكاليف التي قد تتكبدها المنظمة فيما بعد نتيجة هكذا سلوكيات.

2. اعتماد قوانين صارمة لا يستثني الجميع عند القيام بسلوك انتهازي ضروري لبقاء المنظمة وازدهارها في المستقبل.

3. وجود إدارة عليا تحترم القوانين والأعراف بشكل يخلق انطباع لدى الموظفين حول أهمية احترام الجانب التنظيمي على حياته المهنية وتقدمه في التسلسل الهرمي الوظيفي.

4. ضرورة ان يكون للقائد دور مهم للتأثير على أي سلوك او تصور سلبي للموظف يمكن ان يقابله إجراءات رادعة لغرض عدم تكراره مستقبلاً.

5. دور الإدارة في خلق تصور إيجابي للموظفين ان تحقيق المصالح الشخصية يمكن تحقيقها عندما يتم تحقيق المصالح التنظيمية.

المصادر

1. Ahmad, A., Maynard, S. B., & Park, S. (2014). In *formation security strategies: towards an organizational multi-strategy perspective*. Journal of Intelligent Manufacturing, 25(2), 357-370.
2. Andrunik, A. P., & Svetlakov, A. G. (2013). *Overcoming Opportunistic Behavior of Personnel in Modern Companies*. World Applied Sciences Journal, 22(1), 57-62.
3. Baker, N. (2015). *Opportunistic Behavior in Organizations*. World, 5(2).
4. Buller, D. B., & Burgoon, J. K. (1994). *Deception: Strategic and nonstrategic communication*. Strategic interpersonal communication, 191-223.



- organizational commitment.** Journal of Leadership & Organizational Studies, 18(4), 508–521.
15. Hagen, E. (2008). **Non-bizarre delusions as strategic deception.** Medicine and evolution: Current applications, future prospect.
16. Hala, S., & Russell, J. (2001). **Executive control within strategic deception: a window on early cognitive development?** Journal of experimental child psychology, 80(2), 112–141.
17. Heuer, R. J. (1999). **Psychology of intelligence analysis.** Lulu. com.
18. Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). **Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit.** Articles, 2.
19. Jamison, J., Karlan, D., & Schechter, L. (2008). **To deceive or not to deceive: The effect of deception on behavior in future laboratory experiments.** Journal of Economic Behavior & Organization, 68(3), 477–488.
20. Kamran, Q. (2011). **Management by Deception (MBD): The Need for Designing a Viable Strategy.** Available at SSRN 2137880.
21. Krahnke, K., & Wanasika, I. (2011). **Minimizing strategic deception through individual values.** Journal of Academic and Business Ethics, 4, 1.
22. Lannelongue, G., & González-Benito, J. (2012). **Opportunism and environmental management systems: Certification as a smokescreen for stakeholders.** Ecological Economics, 82, 11–22.
23. Leeson, P. T. (2011). **Opportunism and organization under the black flag.** Organizational Dynamics, 40(1), 34–42.
24. Luo, J., Dignum, F., & Meyer, J. J. (2011). **A Formal Model of Opportunism Based on Situation Calculus.**
25. Masip, J.; Garrido, E. & Herrero, C. (2004). **Defining deception, anales de psicología,** vol. 20, nº 1, P: 1695–2294.
26. Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2003). **Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2.0. Emotion,** 3(1), 97.



27. Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). *Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda*. Journal of Vocational Behavior, 77(2), 323–337.
28. Moore, D. A., & Loewenstein, G. (2004). *Self-interest, automaticity, and the psychology of conflict of interest*. Social Justice Research, 17(2), 189–202.
29. Morita, H., & Servátka, M. (2014). *Investment in Outside Options as Opportunistic Behavior: An Experimental Investigation*. Available at SSRN 2540066.
30. O'Brien, H. L., & Toms, E. G. (2010, August). *Is there a universal instrument for measuring interactive information retrieval?: the case of the user engagement scale*. In Proceedings of the third symposium on Information interaction in context (pp. 335–340). ACM.
31. Paulhus, D. L. (1986). *Self-deception and impression management in test responses*. In Personality assessment via questionnaires (pp. 143–165). Springer Berlin Heidelberg.
32. Qu, Y., & Loosemore, M. (2013). *A meta-analysis of opportunistic behaviour in public-private partnerships: manifestations and antecedents*. Reading, Association of Researchers in Construction Management.
33. Russell, J., Mauthner, N., Sharpe, S., & Tidswell, T. (1991). *The 'windows task' as a measure of strategic deception in preschoolers and autistic subjects*. British journal of developmental psychology, 9(2), 331–349.
34. Sánchez-Manjavacas, Á., Saorín-Iborra, M. C., & Willoughby, M. (2014). *Internal employability as a strategy for key employee retention*. Innovar, 24(53), 7–22.
35. Walter, S. G., Walter, A., & Müller, D. (2015). *Formalization, communication quality, and opportunistic behavior in R&D alliances between competitors*. Journal of Product Innovation Management, 32(6), 954–970.



36. Μαγλαράς, Γ. (2013). *Examination of the level of adoption of opportunistic behaviors in the supply chain in the food sector: Relationships between multiple retailers and suppliers* (Doctoral dissertation).
37. <http://www.alquds.co.uk/?p=112817>
38. <https://www.kitabat.com/ar/print/51842.php>

الملحق (1) أسماء السادة المحكمين

ت	الأسماء	الاختصاص	مكان العمل
1	أ. د. احسان دهش جلاب	إدارة استراتيجية	جامعة القادسية
2	أ. د. صلاح عبد الرضا	إدارة استراتيجية	جامعة القادسية
3	أ. د. ليث علي يوسف	سلوك تنظيمي	جامعة الكوفة
4	م. د. محمود فهد الدليمي	إدارة الإنتاج والعمليات	جامعة كربلاء

الملحق (2) مقياس الدراسة

المتغير	البعد	ت	العبارات	الانقي	الاتفة
عدم الالتزام	عدم الالتزام	1	الشعور بحالة من عدم الانتماء لتلك الوظيفة او القسم.		
		2	لا يعط/عتبر وجود الموظف في هذه الجامعة مؤشراً لكفاءته		
		3	يصعب على معظم الموظفين أن يضعوا ثقة مطلقة بزملائهم في العمل.		
		4	ليس بالضرورة أن ينال الموظفون الملتزمين والجادين في العمل على رضا الإدارة العليا.		
المصالح الذاتية	المصالح الذاتية	1	أخذ استراحة أثناء العمل أكثر من الوقت المسموح به.		
		2	تحمل مسؤولية الأخطاء نيابة عن زملاء العمل.		
		3	عدم الرغبة بالتواجد في مواقع المسؤولية التي تتطلب بذل جهود كبيرة.		
		4	الغرض من التواجد بتلك الوظيفة هو اشباع حاجات الشخصية بغض النظر عن متطلبات الوظيفة.		
		5	إهمال الأوامر وتعليمات المسؤول المباشر بسبب تعارضها مع الرغبات.		
التقييم الاستخباري	التقييم الاستخباري	1	القرار المتخذ يكون بعد جمع المعلومات بشكل كافي عن المشكلة.		
		2	غياب او ضعف التواصل عندما تكون هناك ضغوط عمل		
		3	عند مواجهة التحديات تكون هناك طرق للحلول مبتكرة		
اتخاذ الاجراء	اتخاذ الاجراء	1	مناقشة المعلومات السرية مع زملاء العمل		
		2	تملق رؤساء العمل ولو على حساب الآخرين		
		3	المزاح مع الزملاء لغرض تشتيت الانتباه عن عمل غير اخلاقي		
		4	إيصال معلومات غير صحيحة الى الرئيس عن زملاء العمل		
		5	حل للمشكلات على أساس تحقيق أكبر قدر من المنافع الشخصية		



الملحق (3) الوسط الحسابي والتباين والانحراف المعياري

الجدول (1) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين لاستجابات عينة المبحوثين لأبعاد الخداع الاستراتيجي. (n=306)

أ. التقييم الاستخباري:				
ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
	أغلب الموظفين في شركتنا يعمدون إلى.....			
1	القرار المتخذ يكون بعد جمع المعلومات بشكل كافي عن المشكلة.	1.25	0.43	0.19
2	غياب او ضعف التواصل عندما تكون هناك ضغوط عمل	1.43	0.49	0.24
3	عند مواجهة التحديات تكون هناك طرق للحلول مبتكرة	1.41	0.49	0.24
ب. اتخاذ الاجراء:				
ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
	أغلب الموظفين في شركتنا يعمدون إلى.....			
1	مناقشة المعلومات السرية مع زملاء العمل	1.56	0.49	0.244
2	تملق رؤساء العمل ولو على حساب الاخرين	1.46	0.49	0.247
3	المزاح مع الزملاء لغرض تشتيت الانتباه عن عمل غير اخلاقي	1.50	0.49	0.249
4	إيصال معلومات غير صحية الى الرئيس عن زملاء العمل	1.47	0.49	0.248
5	حل للمشكلات على أساس تحقيق أكبر قدر من المنافع الشخصية	1.54	0.49	0.248

الجدول (2) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين لاستجابات عينة المبحوثين لأبعاد السلوك الانتهازي. (n=306)

أ. عدم الالتزام:				
ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
	أغلب الموظفين في شركتنا يعمدون إلى.....			
1	الشعور بحالة من عدم الانتماء لتلك الوظيفة او القسم.	1.58	0.49	0.24
2	لا يعتبر وجود الموظف في هذه الجامعة مؤشراً لكفاءته	1.40	0.48	0.24
3	يصعب على معظم الموظفين أن يضعوا ثقة مطلقة بزملائهم في العمل.	1.64	0.47	0.22
4	ليس بالضرورة أن ينال الموظفين الملتزمين والجادين في العمل على رضا الإدارة العليا.	1.32	0.46	0.22
ب. المصالح الذاتية:				
ت	العبارات	اتفق	لا اتفق	التباين
	أغلب الموظفين في شركتنا يعمدون إلى.....			
1	أخذ استراحة أثناء العمل أكثر من الوقت المسموح به.	1.23	0.42	0.18
2	تحمل مسؤولية الأخطاء نيابة عن زملاء العمل.	1.32	0.47	0.22
3	عدم الرغبة بالتواجد في مواقع المسؤولية التي تتطلب بذل جهود كبيرة.	1.24	0.43	0.18
4	الغرض من التواجد بتلك الوظيفة هو اشباع حاجات الشخصية بغض النظر عن متطلبات الوظيفة.	1.33	0.47	0.22
5	إهمال الأوامر وتعليمات المسؤول المباشر بسبب تعارضها مع الرغبات.	1.35	0.48	0.23