

## دور التراكم المعرفي للموارد البشرية في تقليل سلوكيات الخداع الاستراتيجي

### The role of Knowledge accumulation of human resources in reducing the behaviors of strategic deception

أ.م. حسين وليد حسين - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Assistant Prof . Hussein Waleed Hussein

[hussainsmart431@yahoo.com](mailto:hussainsmart431@yahoo.com)

#### المستخلص

يحاول هذا البحث مناقشة وتفسير طبيعة الدور الذي يمارسه التراكم المعرفي للموارد البشرية من خلال ابعاده الثلاثة (الذكاء الجماعي، التفكير الجماعي، والحكمة الجماعية) في تقليل سلوكيات الخداع الاستراتيجي المتمثلة بـ(السلوك الاستخباراتي، السلوك الانتهازي، والسلوك غير الملتزم)، اذ اشارت مشكلة البحث الى اغفال الدور الذي يمارسه التراكم المعرفي في تعزيز روح التعاون والتنسيق بين الموارد البشرية لتبادل المعلومات والمعرفة بينهم بالشكل الذي يحد من سلوكيات الخداع الاستراتيجي، وعليه تبرز اهمية البحث في تقديم مجموعة من الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة المبحوثة وبقدر تعلق الامر بمتغيرات البحث، قد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في جانبه التطبيقي، اذ اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والتي تم اعدادها بالاستناد لعدد من المقاييس الجاهزة بعد ان تم اخضاعها لاختبارات الصدق والثبات لتلائم البيئة العراقية، وتم توزيعها على عينة من العاملين في كلية الرافدين الجامعة والبالغ عددها (89) فرداً، وبعد معالجة وتحليل البيانات باستخدام عدد من الادوات الاحصائية ضمن البرامج (SPSS.V20) (AMOS)، تم التوصل الى مجموعة من النتائج التي اكدت صحة الفرضية التي انطلق منها البحث، وعليه اوصى البحث بضرورة قيام المنظمة بوضع آليات تحفز موارد البشرية على تبادل معرفتهم لضمان تحقيق التراكم المعرفي لديها وعدم خسارة المهمة منها من جهة، وتقليل سلوكيات الخداع الاستراتيجي من جهة اخرى.

الكلمات المفتاحية : التراكم المعرفي، الذكاء الجماعي، التفكير الجماعي، الحكمة الجماعية، الخداع الاستراتيجي، السلوك الاستخباراتي، السلوك غير الملتزم، السلوك الانتهازي.

#### Abstract

This research attempts to discuss and explain the nature of the role played by cognitive accumulation of human resources through its three dimensions (collective intelligence, collective thinking, and collective wisdom) in reducing the strategic deception behaviors of (intelligence behavior, opportunistic behavior, and non-committed behavior), as the research problem indicated To ignore the role that knowledge accumulation plays in enhancing the spirit of cooperation and coordination between human resources to exchange information and knowledge between them in a way that limits the behavior of strategic deception, and therefore the importance of research in providing a set of solutions to the problems facing the organization As far as the matter relates to research variables, the researcher has adopted the descriptive analytical approach in his applied aspect, as the questionnaire was adopted as a major tool for data collection, which was prepared based on a number of ready-made measures after it was subjected to validity and stability tests to suit the Iraqi environment, and was distributed to a sample of workers in Al-Rafidain University College, which number (89) individuals, and after processing and analyzing data using a number of statistical tools within the programs (SPSS.V20) (AMOS), a set of results was reached that confirmed the validity of the hypothesis from which the research was launched, and the research recommended that the need Manna Meh develop mechanisms to stimulate human resources to share their knowledge to ensure that the accumulation of knowledge has not lost the important ones on the one hand, and reduce the behaviors of strategic deception on the other.

**Key words:** cognitive accumulation, group intelligence, group thinking, collective wisdom, strategic deception, intelligence behavior, non-compliant behavior, opportunistic behavior.

## اولا : المقدمة والمنهجية العلمية للبحث

تمثل المعرفة احدى الموارد المهم والنادرة التي تمتاز بها المنظمات، والتي ترتبط بشكل مباشر بالموارد البشرية العاملة لديها، لذا من الضروري ان تعمل على وضع سلسلة من الاجراءات والآليات للحفاظ عليها وتحقيق التراكم الخاص بها، لضمان عدم فقدانها او تقادمها، ومن هنا ظهر مصطلح التراكم المعرفي للموارد البشرية الذي يسهم في تعزيز المعرفة واستثمارها بأفضل شكل ممكن وبما يتوافق مع التوجهات الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة. كما ادى التزايد التنافسي بين منظمات الاعمال وبين الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة، الى ابتكار مجموعة من الادوات والطرق التي يتم من خلالها تزييف المعلومات وايصالها بشكل خاطئ الى الآخرين، من اجل دفعهم للتحرك بشكل لا يؤثر على الافراد او منظماتهم وهذا هو جوهر الخداع الاستراتيجي، الذي يتم التعامل به على مستوى المنظمة وافرادها. والتي سوف نسعى في هذا البحث الى التعرف على كيفية توظيف التراكم المعرفي للموارد البشرية في تقليل سلوكيات الخداع الاستراتيجي بين الموارد البشرية داخل منظمات الاعمال وليس على مستوى المنظمات مع بعضها البعض، ويمكن تلخيص منهجية البحث في ضوء النقاط الآتية :

1. مشكلة البحث : يمكن تلخيص مشكلة البحث الرئيسة في تحديد مدى فاعلية المنظمة المبحوثة، بتوظيف التراكم المعرفي لدى

مواردها البشرية في تقليل سلوكيات الخداع الاستراتيجي فيها، عبر التساؤلات الآتية :

أ- ما هي طبيعة التراكم المعرفي للموارد البشرية في كلية الرافدين الجامعة.

ب- هل هناك سلوكيات للخداع الاستراتيجي في كلية الرافدين الجامعة.

ت- ما هي طبيعة العلاقة المتوقعة بين التراكم المعرفي للموارد البشرية، وسلوكيات الخداع الاستراتيجي في كلية الرافدين الجامعة.

2. اهمية البحث : تتمثل اهمية البحث في محاولة الباحث، تقديم مناقشة علمية وجدل فكري حول اهمية الدور الذي يمارسه

التراكم المعرفي للموارد البشرية في اسناد عمليات المنظمة المختلفة، وبشكل خاص الابتكارية والابداعية لتتلاءم مع التوجهات

البيئية، وتزداد اهمية هذا الدور بسبب سلوكيات الخداع الاستراتيجي التي تؤثر سلباً على اداءها واداء موارد البشرية، فضلاً

عن تأثيرها السلبي في تمسك وروح التسامح والتعاون فيما بينهم . وعليه تبرز اهمية البحث في جانبين : الاول في طبيعة

المتغيرات المبحوثة وحدثهم واهميه الدور الذي يمارسونه في مساعدة المنظمة على تحقيق اهدافها، اما الجانب الثاني فيتمثل

في محاولة الباحث تقديم مجموعة من الحلول للتحديات والمشكلات التي تعيق قدرة المنظمة على الاستفادة من التراكم

المعرفي للموارد البشرية في تقليل سلوكيات الخداع الاستراتيجي بالاطلاع على تجارب الدول المتقدمة في هذا المجال .

3. اهداف البحث : تشخيص واقع المتغيرات المبحوثة، واهميتها النسبية، والعلاقات الكامنة فيما بينها. للخروج بجملته من

الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها تعزيز درجة الوعي والادراك لدى المنظمة المبحوثة، بضرورة توظيف التراكم المعرفي

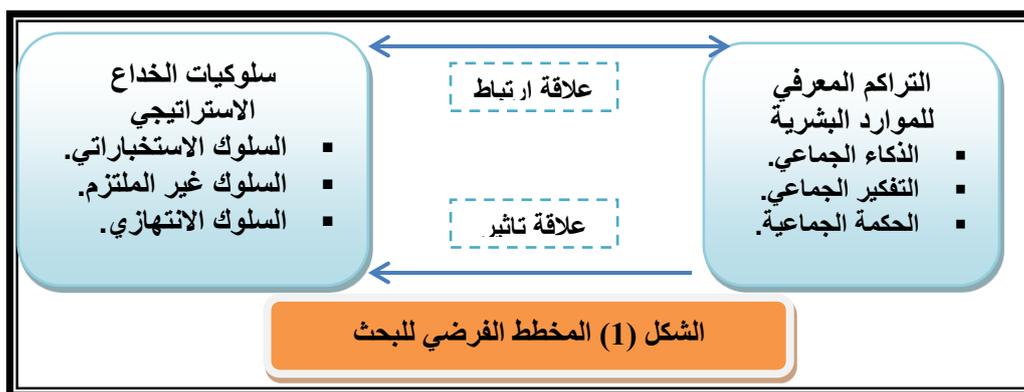
للموارد البشرية في تقليل سلوكيات الخداع الاستراتيجي داخلها، من خل الوصول الى انموذج واقعي يربط بين متغيرات البحث،

وبما ينسجم مع الواقع الميداني.

4. نموذج البحث : يلخص النموذج الفرضي للبحث فكرته الرئيسة، من خلال الاسهم التي توضح علاقات الارتباط والتأثير بين

المتغير التفسيري والاستجابي، والنتيجة المتوقعة هي انخفاض لسلوكيات المتغير الاستجابي، ويمكن توضيح ذلك من خلال

الشكل (1) :



5. **فرضية البحث** : ينطلق هذا البحث من فرضية رئيسية تجمع علاقات الارتباط والتأثير معاً، إذ نصت على (توجد علاقة ترابط وتأثير ذات دلالة احصائية ومعنوية بين التراكم المعرفي للموارد البشرية وتقليل الخداع الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة).
6. **منهج البحث وادواته** : اعتمد المنهج الوصفي التحليلي لتنفيذ هذا البحث لتوافقه مع اهدافه، إذ اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي تم اعدادها بالاستناد الى افكار الباحثون المشار اليهم في الفقرتين (ثانياً ، ثالثاً)، بعد تكييفها واخضاعها لمقاييس الصدق والثبات لكي تلائم البيئة العراقية، كما استخدم البرنامجين (SPSS .V20) (AMOS) في ادخال ومعالجة بيانات البحث باعتماد الادوات الاحصائية المشار اليها في الفقرة (رابعاً).
7. **مجتمع البحث وعينته** : جرى اختيار كلية الرافدين الجامعة كميدان للتطبيق، إذ تم توزيع استبانات البحث على عينة من الموارد البشرية في كلية الرافدين الجامعة والبالغ عددهم (89) فرداً، اما سبب اختيار هذا الكلية فأنها تمثل احدى الكليات الاهلية العريقة في العراق، والتي استمرت في النمو والنجاح على الرغم من الظروف الصعبة التي واجهتها، بحكم الطبيعة الديناميكية للبيئة العراقية، بما يؤشر التراكم المعرفي لمواردها البشرية، وقلة لسلوكيات الخداع الاستراتيجي فيما بينهم.

#### ثانياً : مفهوم التراكم المعرفي للموارد البشرية وابعادها

يشكل مصطلح التراكم المعرفي للموارد البشرية احدى المفاهيم الادارية المعاصرة ذات الاهمية البالغة لارتباطه المباشر بأتمن موارد المنظمة وهي المعرفة المتاحة لدى مواردها البشرية، وقد تم تعريفه بعده تعاريف طبقاً لتوجهات الباحثين والمهتمين بهذا المجال . وقد تم تعريف التراكم المعرفي البشرية بأنه العملية التي تقوم من خلالها المنظمة بصقل افكار ومعارف مواردها البشرية، بالشكل الذي يمكنها من مواكبة التغييرات الخارجية وتقليل حالات عدم التأكد التي من الممكن ان تواجههم في العمل ( Chang & Lee , 3 : 2008) ، نلاحظ ان هذا التعريف اكد على اهمية هذا المتغير في التكيف مع البيئة الخارجية، وبالتركيز على جانب التحفيز عرف بأنه العملية التي تقوم من خلالها المنظمة بتحفيز مواردها البشرية، بشكل عاطفي لتحسين التعاون والتسامح والتواصل فيما بينهم، لكي يسهم في تبادل معرفتهم فيما بينهم بشكل اكثر فاعلية، لمواكبة عملية التقدم العلمي التي تشهدها البيئة المحيطة ( Bird 1 : 2009 ) . ومن وجه نظر معرفية بحثه عرف التراكم المعرفي للموارد البشرية بأنه عملية تهتم ببناء المخزون المعرفي اللازمة لمساعدة المنظمة على تحقيق اهدافها من خلال الاحتفاظ بالموارد البشرية التي تشكل هذا المخزون (5 : 2012 , Petrovich) ، ومن جهة اخرى عرف بأنه العملية التي تقوم من خلال المنظمة بتوظيف الشبكات الاجتماعية للتواصل وانظمة الاتصال من اجل تبادل المعلومات بين مواردها البشرية لبناء قاعدة معرفة تدعن عمليات الابتكار الخاصة بها (4 : 2014 , Wang el at) ، يتبين من هذا التعريف اهمية التراكم المعرفي في دعم عمليات الابتكار للموارد البشرية، وعلى وفق مناهج السلوك التنظيمي عرف بأنه احدى آليات التعلم التنظيمي التي يتم من خلالها بناء سلسلة من الاجراءات اللازمة لتطوير القدرات الديناميكية الخاصة بالموارد البشرية داخل المنظمات المعاصرة (6 : 2014 , Barros el at) ، وبذات الاتجاه تقريباً عرف بأنه العملية التي تقوم من خلالها المنظمة باكتساب معرفة جديدة او نقل المعرفة المتاحة لديها الى مجالات اخرى غير مستثمر بها سابقاً ( Malherbe &

8 : (Simon-Lee , 2017)، والتركيز على الجانب التنافسي للمنظمات عرف التراكم المعرفي للموارد البشرية بأنه سلسلة من الاجراءات التي تقوم بها المنظمة من اجل توظيف المعرفة الخاصة بموارد البشرية لتعزيز ميزتها التنافسية وبشكل خاص على المستوى الدولي (3: Ratcliff, 2018). وبعد الاطلاع على التعاريف السابقة يمكن تعريف التراكم المعرفي للموارد البشرية من وجهة نظر الباحث بأنه سلسلة من الاجراءات والآليات التي تعمل من خلالها المنظمة على تعزيز المعرفة المتاحة لدى مواردها البشرية، من خلال تحفيزهم وتشجيعهم على (الذكاء الجماعي، التفكير الجماعي، والحكمة الجماعية) لضمان استثمار هذه المعرفة، وتوظيفها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية التي تسعى اليها. وفيما يخص اهمية التراكم المعرفي للموارد البشرية فهو يمثل احدى الشروط الاساسية لضمان نجاح المنظمة في تنفيذ عمليات الابداع والابتكار في الانشطة والعمليات التي تقوم بتنفيذها، لكونه يتطلب مشاركة جميع الموارد البشرية بمعرفتهم وبدون اي غموض او التشتت (1: Wang el at , 2014)، كما اكد ( Barros el at , 2014 : 4) بان تراكم المعرفة يمثل احدى الشروط الاساسية لضمان بقاء المنظمة واستمرارها في العمل، لأطول فترة ممكن وبشكل خاص الكبيرة منها التي تواجه تحديات تنافسية شديدة . كما تم تحديد مجموعة من المكونات التي يتألف منها التراكم المعرفي للموارد البشرية والتي سوف يعتمدها الباحث لدراسة هذا المتغير في الجانب التطبيقي من هذا البحث وهي :

1. **الذكاء الجماعي** : وهو العملية التي يتم من خلالها تلقي عدد كبير من الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة نفس المعرفة، نتيجة التفاعل الاجتماعي الذي يتم بينهم (3 : Bird , 2009)، اي بعبارة اخرى الذكاء الذي ينشأ نتيجة التعاون او التنافس بين الموارد البشرية عند تفاعل معرفتهم مع بعضهم البعض (6 : Petrovich , 2012)، ومن الضروري الاشارة الى ان هذه العملية تتطلب استقلالية تامة في التفسير والتحليل، مع مراعاة شروط الزمان والمكان التي يتوجب ان تكون متشابهة بالنسبة للموارد البشرية التي تتعامل مع نفس المعرفة (6: Ratcliff, 2018).
2. **التفكير الجماعي**: احدى انواع التفكير الذي تحاول فيه الموارد البشرية تقريب وجهات نظرهم وافكارهم من بعضهم البعض لتجنب حدوث الصراعات فيها بينهم (64 : Chirico , 2007)، وبذات الاتجاه تمت الاشارة اليه بأنه العملية التي يتم فيها تحليل وتقديم الافكار من قبل مجموعة من الموارد البشرية لتفسيرها والوصول الى اتخاذ قرار مشترك بدون نقد او التقليل من شان افكار الاخرين (4 : Chang & Lee , 2008)، وهنا من الضروري اشاعه المناخ المناسب الذي يحفز على طرح الافكار وتقبل وجهات نظر الاخرين في ظل ثقافة التسامح والتعاون والثقة المتبادلة (235 : Gustafsson el at , 2019).
3. **الحكمة الجماعية** : القدرات الادراكية لمجموعة من الموارد البشرية على العمل معها لزيادة مستويات الخبرة الخاصة بهم وتعزيزها من خلال تفاعلهم مع بعضهم البعض (435 : Chirico , 2008)، اي بعبارة اخرى قدرة الافراد على حل المشكلات وطرح الافكار بضرورة تداؤبية مع بعضهم البعض (5 : Wuestman el at , 2017)، وقد اكدت العديد من الدراسات اهمية الحكمة الجماعية في ظل العولمة التي يشهدها العالم وزيادة مفاهيم اخرى مثل الحوكمة والتواصل الالكتروني (9 : Malherbe & Simon-Lee , 2017).

### ثالثاً : مفهوم سلوكيات الخداع الاستراتيجي وابعادها

يكتنف تحديد مفهوم واضح ودقيق للخداع الاستراتيجي صعوبة، بسبب تداخله مع المفاهيم الاستراتيجية الاخرى، لذا تم تقديم مجموعة من التوجهات والمداخل لتعريفه من قبل الباحثين والمهتمين، اذ تم تعريفه بأنه الاداة التي يعتمد عليها المورد لبشري من اجل صرف الانتباه بعيدة عن المعلومات المهمة، وذلك من خلال المبالغة او التعزيز او التقليل من شأنها ( Jones , 2014 : 25). ومن وجهة نظر سلوكية عرف الخداع الاستراتيجي بأنه السلوكيات التي يقوم بها المورد البشرية من اجل اخفاء المعلومات الدقيقة والمهمة، ومحاولة ابعادها عن الاخرين من خلال علاقته بهم (3 : Krahnke & Wanasika , 2015)، وعلى وفق المدخل ذاته عرف بأنه احدى السلوكيات الضارة التي يقوم بها المورد البشري، نتيجة التلاعب بالمعلومات المتاحة لديه ونقلها بصورة غير دقيقة للأخرين، مما ينعكس سلبا على ادائهم وقدرتهم في تحقيق الاهداف الخاصة بهم ( Jenkins & Delbridge , 2016 : 3). كما عرف الخداع الاستراتيجي ومن جهة اخرى بأنه احدى اساليب الاتصالات التي يعتمدها المورد البشري، عندما

يحاول تحريف المعلومات المتاحة لديه وايصالها بصورة لا تتلاءم مع طبيعتها للأخرين، لضمان عدم استخدامها من قبلهم بالصورة الصحيحة (45 : 2016 ، Appling & Briscoe)، وبذات الاتجاه تقريبا عرف بأنه السلوك التي يحقق من خلاله المورد البشري اهدافه على حساب زملائه ورؤسائه في العمل، وذلك من خلال التخطيط لكيفية اخفاء المعلومات عنهم في ظل ظروف بيئية محددة مسبقاً (ناصر، 2017 : 328) ، كما تم تعريفه بأنه احدى السلوكيات التي يقوم بها المورد البشري من اجل بناء انطباعات ايجابية له من وجهة نظر الاخرين، لتحقيق البروز والترقي في المنظمة (2 : 2017 ، Luo et al). وبعد الاطلاع على التعاريف السابقة يمكن تعريف الخداع الاستراتيجي اجرائياً من وجهة نظر الباحث بأنه مجموعة من السلوكيات (الاستخباراتي، غير الملتمزم، الانتهازي) التي يقوم بها المورد البشري من اجل استغلال المعلومات المتاحة لديه ولدى الاخرين لتحقيق مصلحته الشخصية على حساب مصالح الاخرين والمنظمة ككل. وقد اشارة الباحثون (2: 2017 ، Reid et al) بان اهمية الكشف عن الخداع الاستراتيجي ومعالجته، يشكل احدى الدعامات الاساسية للحفاظ على البنية التحتية للمنظمة، ومن ثم ثقافتها وتركيزها على تحقيق الاهداف الاستراتيجية التي تسعى اليها، ومن ثم الحفاظ على سمعتها في ظل بيئتها الخارجية، لضمان استدامه حصتها السوقية وميزتها التنافسية لأطول فترة ممكنة (4 : 2018 ، Chelliah & Swamy). كما قام الباحثين والمهتمون بتحديد مجموعة من السلوكيات الفرعية الخاصة بالخداع الاستراتيجي ، والتي سيتم اعتمادها في الجانب التطبيقي لهذا البحث وهي :

1. **السلوك الاستخباراتي** : يتمثل هذا البعد بقدرة الموارد البشري على تحديد طبيعة المعلومات المتاحة لدى الاطراف المستهدفة من قبله (28 : 2014 ، Jones)، ومن ثم توظيف مجموعة من السلوكيات غير المرغوبة في سبيل كشف هذه المعلومات، والتقليل من شأنها او تسريبها لتفقد القيمة الخاصة بها، من اجل تحقيق اهدافه الخاصة (Krahnke & Wanasika ، 2015 : 5).

2. **السلوك غير الملتمزم**: يتجسد هذا البعد في السلوكيات التي يقوم بها المورد البشري، ولا تتوافق مع المعايير الاخلاقية والقانونية المعتمدة في المنظمة (46 : 2016 ، Appling & Briscoe)، وفي ضوء هذه السلوكيات يقوم المورد البشري باستخدام المعلومات والافشاء عنها او ترسيبها من اجل التأثير بشكل سلبي على الاداء العام للمنظمة وتراجعها في البيئة التي تعمل ضمنها (4: 2017 ، Reid et al).

3. **السلوك الانتهازي** : وهو احد ابعاد الخداع الاستراتيجي الذي لا تلتزم به الموارد البشرية بما بق وان اتفقت عليه مع الاخرين من اجل تحقيق المصلحة الذاتية على حساب مصلحتهم (ناصر، 2017 : 330) ، وعليه فان المورد البشري يسعى هنا الى توظيف المعلومات المتاحة لديه ولدى الاخرين في سبيل تحقيق اهدافه، وبغض النظر عن مدى تعارضها او تضاربها مع اهداف المنظمة والاخرين لذي يتعامل معهم (3 : 2017 ، Luo et al).

وبعد الاطلاع على ما ذكر في الفقرتين (ثانياً ، ثالثاً) يستنتج الباحث بان التراكم المعرفي للموارد البشرية من خلال تنمية روح التعاون والتسامح فيما بينهم، يسهم في نشر المعلومات والمعرفة المهمة داخل المنظمة، وتشاركها من قبل مواردها البشرية، ومن ثم فان ذلك يسهم في التقليل من سلوكيات الخداع الاستراتيجي، التي تعمل على تسريب او كشف المعلومات والتقليل من اهميتها، وبناءً على ما ذكر اعلاه تم صياغة الفرضية الرئيسية التي تضمنها هذا البحث.

#### رابعاً : مناقشة نتائج التحليل وتفسيرها

يحاول الباحث في هذه الفقرة التعرف على واقع المتغيرات المبحوثة، ومن ثم تشخيص اهميتها النسبية في المنظمة ميدان التطبيق، ليتسنى له اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرين التفسيري والاستجابي للتأكد من صحة الفرضية التي انطلق منها البحث. وقد قام الباحث بأجراء الاختبارات اللازمة للتعرف على طبيعة التوزيع الذي تتبعه البيانات، وبما ان عينة البحث اكبر من (30) فرداً، وان جميع نتائج التحليل الخاصة المشاهدة فما دون اكبر من (0.05)، وكما موضح في الجدول (1) فان البيانات قد حققت الشرط المطلوب لكلا المتغيرين التفسيري والاستجابي لتتبع التوزيع الطبيعي :

الجدول (1) نتائج اختبار توزيع البيانات لمتغيرات البحث

النتيجة	Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnova		متغيرات البحث
	Statistic	Sig.	Statistic	Sig.	
التوزيع الطبيعي	0.087	0.152	0.097	0.143	التراكم المعرفي للموارد البشرية
التوزيع الطبيعي	0.096	0.137	0.084	0.126	الخداع الاستراتيجي

كما قام الباحث بأجراء التحليل التوكيدي لضمان صحة الفرضية التي تضمنها البحث ونموذجه ، ومن ثم التأكد من الصدق البنائي للأداة التي اعتمدت في جمع البيانات، وكما يوضح الجدول (2) بان كافة النتائج اكبر من (0.05)، وعليه فهي تعطي مؤشراً واضحاً بان البيانات التي تم جمعها تتوافق مع اهداف البحث، ومن ثم فهي صالحة لأجراء كافة التحليلات الاحصائية الخاصة بها:

الجدول (2) نتائج التحليل العاملي التوكيدي

ت	المؤشر	التراكم المعرفي للموارد البشرية	الخداع الاستراتيجي
<b>1- مؤشرات جودة المطابقة (Goodness-of-Fit)</b>			
أ	X2 كاي سكوير	11.241	5.321
ب	درجة الحرية (DF)	5	6
ت	النسبة بين X2 ودرجة الحرية DF	0.751	0.542
ث	مؤشر حسن المطابقة (GFI)	0.654	0.761
ج	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA).	0.591	0.756
ح	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.832	0.654
خ	مؤشر توكور لوبيس (TLI)	0.619	0.831
<b>2- الاوزان الانحدارية المعيارية (التشبعات المعيارية)</b>		<b>الاوزان المقبولة <math>\leq 0.5</math></b>	

وتم الاعتماد على الادوات الاحصائية الموضحة في الجدول (3) لتحديد واقع واهمية المتغيرين التفسيري بأبعاده (الذكاء الجماعي، التفكير الجماعي، الحكمة الجماعية)، والمتغير الاستجابي بأبعاده (السلوك الاستخباراتي ، السلوك الانتهازي، السلوك غير الملتزم)، وكانت النتائج على النحو الاتي :

الجدول (3) واقع المتغيرات المبحوثة واهميتها النسبية

ت	المتغيرات	النسبة المئوية للاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
1	الذكاء الجماعي	87%	4.2	0.68	0.16	1
2	التفكير الجماعي	81%	3.5	0.95	0.27	3
3	الحكمة الجماعية	86%	3.9	0.81	0.21	2
	اجمالي متغير التراكم المعرفي للموارد البشرية	85%	3.9	0.81	0.21	1
4	السلوك الاستخباراتي	54%	2.2	0.98	0.45	3
5	السلوك غير الملتزم	57%	2.3	0.93	0.41	2
6	السلوك الانتهازي	61%	2.6	1.11	0.42	1
	اجمالي متغير سلوكيات الخداع الاستراتيجي	57%	2.4	1.01	0.43	2

التراكم المعرفي للموارد البشرية : يتبين من نتائج الجدول (3) ان المتغير التفسيري تضمن ثلاثة ابعاد، وقد حقق نسبة مئوية للاتفاق بلغت (85%) وهي نسبة جيدة جداً واعلى من النسبة المعيارية للاتفاق البالغة (66.7%)، ومن ثم فان هذه النتائج تؤكد امتلاك الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة المقدرة على التعاون والعمل بروح الفريق، لضمان تبادل المعارف والخبرات الخاصة بهم مع بعضهم البعض بالشكل الذي يؤدي الى خلق التراكم المعرفي داخلها، وقد اكدت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.9) وهي ايضا اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وتؤكد وجود هذا المتغير بدرجة عالية في المنظمة المبحوثة، اما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت (0.81) فهي تعكس وجود انسجام عالي بين اجابات افراد العينة المبحوثة اتجاه فقرات هذا

المتغير، وقد جاءت هذه النتائج متسقة مع قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (0.21). وعلى مستوى الأبعاد الفرعية وبقدر تعلق الامر بالأهمية النسبية التي تم تحديدها بالاستناد الى قيمة الوسط الحسابي، فقد جاء بالمرتبة الاولى بعد الذكاء الجماعي بقيمة وسط حسابي (4.2)، في حين جاء بالمرتبة الثانية بعد الحكمة الجماعية بوسط حسابي (3.9)، واخيراً جاء بعد التفكير الجماعي بالمرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغت قيمته (3.5). وفيما يخص متغير الخداع الاستراتيجي : نلاحظ من الجدول (3) ان هذا المتغير تم قياسه من خلال ثلاث ابعاد فرعية، وبعد معالجة وتحليل البيانات الخاصة به حقق سبة مئوية للاتفاق بلغت (57%) وهي اقل من النسبة المعيارية للاتفاق (66.7%)، وتؤكد هناك قلة واضحة لوجود الخداع الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة، وقد جاءت قيمة الوسط الحسابي الخاصة بهذا المتغير لتؤكد وجوده بمستويات قليلة اذ بلغت (2.4) وهي كذلك اقل من قيمة الوسط الفرضي، اما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت (1.01)، فهي تؤكد وجود انسجام ضعيف بين اجابات العينة المبحوثة حول فقرات هذا المتغير، وما يؤكد هذه النتيجة هي قيمة معامل الاختلاف البالغة (0.43). وعلى مستوى الأبعاد الفرعية الخاصة بمتغير الخداع الاستراتيجي ، فقد جاء بعد السلوك الانتهازي بالمرتبة الاولى بوسط حسابي بلغ (2.6)، وجاء بعد السلوك غير الملتمزم بالمرتبة الثانية بوسط حسابي (2.3)، واخيراً جاء بعد السلوك الاستخباراتي بوسط حسابي (2.2). اذ منحت هذه النتائج متغير الخداع الاستراتيجي وابعاده الترتيب الثاني من حيث التوافر في المنظمة المبحوثة بالمقارنة مع متغير التراكم المعرفي للموارد البشرية وابعاده .

ويمكن من خلال الجدول (4) توضيح طبيعة علاقات الارتباط بين المتغيرين الرئيسة وابعادهم الفرعية، باستخدام معامل الارتباط لسبيرمان وكما موضح :

الجدول (4) علاقات الارتباط بين المتغيرات المبحوثة

العلاقات المعنوية		الخداع الاستراتيجي	السلوك غير الملتمزم	السلوك الانتهازي	السلوك الاستخباراتي	متغيرات البحث	
الاهمية النسبية	العدد						
%100	4	**0.54	**0.50	**0.69	**0.43	الذكاء الجماعي	
%100	4	**0.46	**0.36	**0.36	**0.66	التفكير الجماعي	
%100	4	**0.65	**0.59	**0.66	**0.71	الحكمة الجماعية	
%100	4	**0.55	**0.48	**0.57	**0.60	التراكم المعرفي للموارد البشرية	
	12	4	4	4	4	العلاقات المعنوية	
%100		%100	%100	%100	%100	الاهمية النسبية	
** الارتباط ذات معنوية عند مستوى 0.01				* الارتباط ذات معنوية عند مستوى 0.05			

يتبين ان متغير التراكم المعرفي للموارد البشرية حقق علاقة ارتباط موجبه وطردية مع متغير سلوكيات الخداع الاستراتيجي اذ بلغت قيمته (\*\*0.55) عند مستوى معنوية (0.1)، وهذه النتائج تعكس الدور الذي يؤدي من خلاله المتغير التفسيري الى تقليل سلوكيات المتغير الاستجابي في المنظمة المبحوثة، كما بلغت عدد علاقات الارتباط الموجبة بين الأبعاد الفرعية للمتغير التفسيري والمتغير الاستجابي وابعاده (12) من اصل (12) علاقة، أي ما يعادل نسبته (100%) من اجمالي العلاقات . ومن اجل اختبار علاقات التأثير بين المتغيرات المبحوثة تم استخدام معامل الانحدار الخطي البسيط، والجدول (5) يوضح نتائج التحليل، اذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (15.63) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (0.01)، وبحدود ثقة (99%)، وهذه النتائج تعكس وجود تأثير للمتغير التفسيري في المتغير الاستجابي، كما بلغت قيمة الثابت بلغت (a=0.42) وهذا يعني هناك وجود للخداع الاستراتيجي بمقدار (0.42) وحتى وان كان التراكم المعرفي للموارد البشرية يساوي صفر، اما قيمة (B=0.65) فهي تؤكد بان تغيير المتغير التفسيري وحدة واحدة يؤدي الى تغيير بمقدار (0.65) في المتغير الاستجابي، كما بلغت قيمة (R2) (0.31) فهي تؤكد ان ما مقداره (34%) من التباين الحاصل في الخداع الاستراتيجي هو مُفسّر بفعل التراكم المعرفي للموارد البشرية الذي دخل الأ نموذج ، وأن (69%) هو تباين مُفسّر لعوامل لم يتضمنها أنموذج الانحدار الحالي. كما ان نماذج الانحدار الخاصة بالأبعاد الفرعية للتراكم المعرفي اليت حققت أثر معنوية في تقليل الخداع الاستراتيجي بلغت (3) نماذج من اصل (3) اي ما يعادل بسبته (100%) من اجمالي العلاقات التأثيرية.

الجدول (5) اثر المتغير التفسيري في المتغير الاستجابي

المتغيرات	a	B	R 2	F	مستوى المعنوية
الذكاء الجماعي	0.52	0.61	0.29	13.32	0.01
التفكير الجماعي	0.46	0.53	0.21	14.37	0.01
الحكمة الجماعية	0.29	0.81	0.58	19.21	0.01
التراكم المعرفي للموارد البشرية	0.42	0.65	0.31	15.63	0.01
F الجدولية بمستوى دلالة 0.05= 4.05			F الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 7.08		
n=89					

وعليه فان النتائج التي تم تفسيرها ومناقشتها والموضحة في الجدولين (4، 5) تعطي مبرراً واضحاً لعدم رفض الفرضية الرئيسية التي انطلق منها هذا البحث والتي اشارت الى : (توجد علاقة ترابط وتأثير ذات دلالة احصائية ومعنوية بين التراكم المعرفي للموارد البشرية وتقليل الخداع الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة).

#### خامساً : الاستنتاجات والتوصيات

أ: الاستنتاجات : يقدم الباحث في هذه الفقرة اهم الاستنتاجات، التي تمكن من تحديدها في اطار نتائج التحليل في الفقرة السابقة، وكما يأتي :

1. يتضح من نتائج التحليل بان هناك تراكم معرفي لدى الموارد البشرية العاملة في كلية الرافدين الجامعة، يتمثل من خلال التعاون وتبادل المعارف والافكار فيما بينهم.
2. اكدت نتائج التحليل على انخفاض سلوكيات الخداع الاستراتيجي لدى المنظمة المبحوثة، وقدرتها على استثمار المعلومات المتاحة لديها، في تحديد التوجه الصحيح لعملياتها من الناحية الاستراتيجية.
3. هناك علاقة وثيقة بين التراكم المعرفي للموارد البشرية وتقليل سلوكيات الخداع الاستراتيجي، وبشكل خاص بين الذكاء الجماعي والسلوك الانتهازي .
4. اكدت نتائج تحليل علاقات التأثير بان التراكم المعرفي للموارد البشرية يسهم وبشكل حيوي في تقليل ممارسات الخداع الاستراتيجي التي تحدث داخل المنظمة المبحوثة.

ب: التوصيات : يقترح الباحث في هذه الفقرة، بعض التوصيات التي من شأنها تعزيز الواقع الميداني، لمتغيرات البحث وكما يأتي:

1. يوصى الباحث المنظمة المبحوثة بضرورة تعزيز التراكم المعرفي بين مواردها البشرية، من خلال نشر ثقافة التسامح والتعاون داخلها، بالشكل الذي يعمق التبادل المعرفي والمعلوماتي بين مواردها البشرية، لضمان عدم خسارة هذه الموارد القيمة لأي سبب من الاسباب.
2. يرى الباحث بانه يتوجب على المنظمة المبحوثة العمل وبشكل مستمر على متابعة سلوكيات مواردها البشرية، وبشكل خاص ذات العلاقة بالخداع الاستراتيجي، والحد من الغير مرغوب بها لضمان عدم التأثير على اداءها بالمستقبل، من خلال برامج التوعية والارشاد التي تنفذها.
3. يقترح الباحث بانه من الضروري اطلاع المنظمة المبحوثة على تجارب الدول المتقدمة في هذا المجال، ومحاولة نقل افكارها وتطبيقها في البيئة العراقية.
4. ينبغي توجيه رساله اعلامية لمواردها البشرية داخل المنظمة المبحوثة، حول اهم الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال تعزيز التراكم المعرفي من جهة، وتقليل الخداع الاستراتيجي من جهة اخرى، على مستوى الاداء الكلي لها وكذلك ادائهم.

## المصادر

1. ناصر ، وائل حاتم (2017) تحليل العلاقة بين الخداع الاستراتيجي والسلوك الانتهازي ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، المجلد 14 ، العدد 1 ، الصفحات 323-344.
2. Appling , Scott & Briscoe , Erica (2016) Individual Differences in Strategic Deception , Kansas Journal of Sociology, Vol 12 : pp45-52.
3. Barros , Ismael & Hernangómez , Juan & Martín , Natalia (2014) The process of knowledge accumulation in family firms: An empirical analysis , Journal of Business Research, Vol 63 , No 7 : pp 1-39.
4. Bird , Alexander (2009) Scientific progress as accumulation of knowledge : A reply to rowbottom , Philosophy and Phenomenological Research , Vol 74: pp 1-5.
5. Chang , Su-Chao & Lee , Ming-Shing (2008) The linkage between knowledge accumulation capability and organizational Innovation , Journal of knowledge management, Vol 12 , No 1 : pp 3-20.
6. Chelliah , John & Swamy , Yogita (2018) Deception and lies in business strategy , Journal of Business Strategy , Vol 9 : pp1-8.
7. Chirico , Francesco (2007) the Accumulation process of Knowledge in family firms , Electronic journal of family business studies , Vol 1 , No 1 : pp 62-90.
8. Chirico , Francesco (2008) Knowledge Accumulation in family firms ; evidence from four case studies, international small business journal , Vol 26 , No 4 : pp433-462.
9. Gustafsson , Lena & Berglind , Mårten & Granström , Anders & Grelle , Achim & Isacson , Gunnar & Kjellander , Petter & Larsson , Sören & Lindh , Magnus & Pettersson , Lars B. & Strengbom , Joachim & Stridh , Bengt & Sävström , Tom & Thor , Göran & Wikars , Lars-Ove & Mikusiński , Grzegorz (2019) Rapid ecological response and intensified knowledge accumulation following a north European mega-fire , Scandinavian journal of forest research, Vol 34, No 4: pp 234–253.
10. Jenkins , Sarah & Delbridge , Rick (2016) Trusted to deceive: A case study of 'strategic deception' and the normalization of lying at work ,journal Organization Studies , Vol16 : pp 1-24.
11. Jones , Christopher D. (2014) Soviet military doctrine as strategic deception: An offensive military strategy for defense of the socialist fatherland , The Journal of Slavic Military Studies , Vol 16, No 3 , pp.24-65.
12. Krahnke , Keiko & Wanasika , Isaac (2015) Minimizing strategic deception through individual values , Journal of Academic and Business Ethics , Vol 9 : pp1-24.
13. Luo , Qiang & Ma , Yina & Bhatt , Meghana A & Montague , P. Read & Feng , Jianfeng (2017) The Functional Architecture of the Brain Underlies Strategic Deception in Impression Management , Frontiers in Human Neuroscience , Vol 11 : pp1-12.
14. Malherbe , Magali & Simon-Lee , Fanny (2017) Learning and knowledge accumulation as sources of influence for actors during path constitution: the example of the emergence of NFC technology , Journal of Management Studies, Vol 47, No 4 : pp1-34.
15. Petrovich , Eugenio (2012) Accumulation of Knowledge in Para-Scientific Areas. The Case of Analytic Philosophy , Journal of the Association for Information Science and Technology, Vol 68: pp 1-32.
16. Ratcliff, Jessica (2018) Hand in with the survey : surveying and the accumulation of knowledge capital at india house during the Napoleonic wars, journal of notes and records , Vol 82 : pp 1-18.
17. Reid , Iain D. & Gozna , Lynsey F. & Boon , Julian C W (2017) From Tactical to Strategic Deception Detection: Application of Psychological Synthesis , Journal of Strategic Security , Vol 10 , No 1: pp1-21.
18. Wang , Gangfeng & Tian, Xitian & Geng , Junhao & Guo , Biao (2014) A knowledge accumulation approach based on bilayer social wiki network for computer-aided process innovation , International Journal of Production Research , Vol 16 , No 10 : pp1-19.
19. Wuestman , Mignon & Hoekman , Jarno & Frenken , Koen (2017) The Complex Geography of Scientific Knowledge Accumulation , Paper to be presented at the DRUID Academy Conference at University of Southern Denmark, Odense, Denmark.