



## الذخيرة السلوكية للقائد ودورها في الحد من التضليل الاستراتيجي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في ديوان محافظة النجف الأشرف

م.م اصيل محمد المعمار  
المديرية العامة للتربية في محافظة النجف  
الاشرف  
[sseelmohamed24@gmail.com](mailto:sseelmohamed24@gmail.com)

م.م حلا عبد الامير عبد الحمزة  
المديرية العامة للتربية في محافظة النجف  
الاشرف  
[halaabdalamer@gmail.com](mailto:halaabdalamer@gmail.com)  
[m](https://www.linkedin.com/in/halaabdalamer)

م.د شيماء ناظم عبد  
المديرية العامة للتربية في محافظة النجف  
الاشرف  
[sh.alquraishi90@gmail.co](mailto:sh.alquraishi90@gmail.co)  
[m](https://www.linkedin.com/in/sh.alquraishi90)

### المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى بيان دور الذخيرة السلوكية للقائد في الحد من التضليل الاستراتيجي، بوصفها أحد الاتجاهات القيادية الحديثة المعتمدة على التنوع السلوكي والمرونة في مواجهة التحديات التنظيمية. أُجري البحث في ديوان محافظة النجف الأشرف، واعتمدت المنهج الوصفي-التحليلي، باستخدام الاستبانة أداةً لجمع البيانات من عينة بلغت (199) موظفاً. ولتحليل البيانات، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية ضمن البرنامج الإحصائي SPSS، شملت: معامل الارتباط بيرسون، والانحدار الخطي المتعدد، واختبارات الفرضيات. توصل البحث إلى أن أهم استنتاج يتمثل في وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين الذخيرة السلوكية للقائد والتضليل الاستراتيجي، فضلاً عن وجود تأثير معنوي لأبعاد الذخيرة السلوكية مجتمعة في الحد من مظاهر التضليل، مما يدل على أن تنوع أنماط القائد السلوكية يسهم بفاعلية في تقليص ممارسات المعلومات المضللة داخل المنظمة، أما أهم توصية فقد تمثلت بضرورة تعزيز التنوع السلوكي للقادة وتطوير برامج تدريبية تعتمد على الشفافية، والابتكار، والتواصل الفعال بوصفها أدوات أساسية للحد من التضليل الاستراتيجي وبناء مستوى أعلى من الثقة التنظيمية.

**الكلمات المفتاحية:** الذخيرة السلوكية للقائد، التضليل الاستراتيجي، ديوان محافظة النجف الأشرف



## Leader's Behavioral Repertoire and Its Role in Mitigating Strategic Misinformation

### An analytical study of the opinions of a sample of employees in the office of the Najaf Governorate

Shaimaa Nazem Abd  
Directorate General  
of Education in Najaf  
Governorate  
[sh.alquraishi90@gmail.com](mailto:sh.alquraishi90@gmail.com)

Hala Abdulameer Abdulhamza  
Directorate General  
Education in Najaf Governorate  
[alaabdalamer@gmail.com](mailto:alaabdalamer@gmail.com)

Aseel Mohammed Al-Mimar  
Directorate General  
of Education in Najaf  
Governorate  
[asseelmohamed24@gmail.com](mailto:asseelmohamed24@gmail.com)

#### Abstract:

This research aims to clarify the role of the leader's behavioral repertoire in reducing strategic deception, as one of the modern leadership approaches that rely on behavioral diversity and flexibility in addressing organizational challenges. The study was conducted in the Office of the Governor of Al-Najaf Al-Ashraf and adopted the descriptive-analytical approach, using a questionnaire as the data collection tool for a sample of (199) employees. To analyze the data, several statistical methods were employed through the SPSS program, including Pearson correlation, multiple linear regression, and hypothesis testing. The study concluded that the most important finding is the presence of a statistically significant inverse correlation between the leader's behavioral repertoire and strategic deception. It also revealed a significant effect of the behavioral dimensions collectively in reducing deceptive practices, indicating that the diversity of the leader's behavioral patterns effectively contributes to limiting misleading information within the organization. The most important recommendation emphasized the need to enhance leaders' behavioral diversity and develop training programs based on transparency, innovation, and effective communication as essential tools for reducing strategic deception and strengthening organizational trust.

**Keywords:** *Leader's Behavioral Repertoire, Strategic Misinformation, Al-Najaf Al-Ashraf Governorate Office (Diwan).*



## المقدمة

أصبح موضوع الذخيرة السلوكية الحديثة من المحاور الجوهرية التي تزايد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة، لما له من دور مباشر في تعزيز كفاءة المنظمات، وضمان استدامة قراراتها، وتحقيق أهدافها في بيئات عمل معقدة ومتغيرة. وفي الوقت الذي تركز فيه بعض المنظمات على تطوير خططها الاستراتيجية، وصياغة رؤاها طويلة الأمد، تغفل أحياناً عن العنصر القيادي السلوكي الذي يشكل القاعدة الأساسية التي تستند إليها عملية اتخاذ القرارات الرشيدة، خصوصاً في ظل ما تشهده البيئات التنظيمية من تصاعد في أشكال التضليل الاستراتيجي، سواءً من خلال المعلومات المضللة، أو البيانات غير الدقيقة، أو التأثيرات الخارجية التي قد تربك مسارات العمل. وفي هذا السياق، تُعد الذخيرة السلوكية للقائد أحد المفاهيم الحديثة التي تكتسب أهمية متزايدة، إذ تشير الأدبيات الإدارية إلى أن امتلاك القائد لمجموعة متنوعة من السلوكيات المرنة والمتكاملة يتيح له القدرة على مواجهة التضليل الاستراتيجي بفاعلية، من خلال توظيف سلوكيات محددة في مواقف معقدة تتطلب حكمة، ومرونة، وعمقاً في التحليل ( Toroi,2024:26). كل ذلك يضع القادة أمام مسؤولية مضاعفة في تطوير أدوات سلوكية تُمكنهم من الحد من التأثيرات السلبية للمعلومات المضللة، وتعزيز ثقة فرق العمل بالقرارات المتخذة. وتبرز الذخيرة السلوكية للقائد كإطار إداري متجدد يقوم على توسيع نطاق السلوكيات المتاحة للقائد بما ينسجم مع متطلبات الموقف التنظيمي، بعيداً عن النمطية الجامدة، وأن القائد الذي يمتلك تنوعاً في الذخيرة السلوكية يكون أكثر قدرة على قراءة السياق، ومواجهة التضليل، والتأثير الإيجابي في الآخرين عبر تعزيز الشفافية وبناء قنوات حوار فعالة. كما أشار ( Van Tiel et al., 2021:156) إلى أن مواجهة التضليل الاستراتيجي لا تتوقف عند تحليل المعلومات فقط، بل ترتبط بقدرة القائد على اختيار السلوك المناسب الذي يُشجع على التمحيص، ويدعم التفكير النقدي، ويمنع انخداع الأفراد بالرسائل المضللة. ومن هذا المنطلق، جاءت هذا البحث الاستطلاعية لتسليط الضوء على العلاقة بين الذخيرة السلوكية للقائد بوصفها إطاراً سلوكياً متنوعاً، وبين قدرتها على الحد من التضليل الاستراتيجي الذي يواجه المنظمات المعاصرة في بيئاتها الداخلية والخارجية، وذلك عبر تحليل آراء عينة من القيادات الإدارية في إحدى المنظمات العاملة في محافظة النجف الأشرف. ويسعي هذا البحث إلى توضيح الكيفية التي يُمكن من خلالها تفعيل الذخيرة السلوكية للقائد في تعزيز وعي العاملين بمخاطر التضليل، وتدعيم مناخ تنظيمي يقوم على الشفافية، ويعزز من جودة القرارات الاستراتيجية. كما تهدف إلى تحديد مدى إدراك القادة لأهمية هذا المفهوم، والآليات التي يمكن أن



تسهم في تحويله إلى ممارسة واقعية داخل المنظمات (Tan & Wilderom,2025:145). ويرى (van der Hoek & Beerkens,2021: 364) أن الذخيرة السلوكية لا تُعد مجرد أدوات تواصل إداري، بل فلسفة قيادية تعكس قدرة القائد على المواءمة بين مختلف الأدوار والسلوكيات تبعاً لمقتضيات الموقف، بما يضمن الحد من التضليل الاستراتيجي وصناعة قرارات أكثر موضوعية. وبذلك، فإن النتائج المتوقعة من هذا البحث يمكن أن تسهم في تقديم توصيات عملية تعزز من قدرة المنظمات على مواجهة التحديات المرتبطة بالتضليل، وبناء ثقافة قيادية قائمة على المرونة، والشفافية، والتنوع السلوكي، بما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء الاستراتيجي واستدامة التوجهات التنظيمية. وقد تم تقسيم البحث إلى أربعة مباحث، إذ يتناول المبحث الأول المنهجية العلمية للبحث، بينما يستعرض المبحث الثاني الجانب النظري لمتغيرات البحث، أما المبحث الثالث فيتناول الجانب العملي للبحث من خلال تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها من عينة العاملين في ديوان محافظة النجف الأشرف واختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقة بين الذخيرة السلوكية للقائد والتضليل الاستراتيجي، في حين يركز المبحث الرابع على مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة، وعرض أبرز الاستنتاجات والتوصيات التي يمكن أن تسهم في دعم هذا التوجه القيادي.

### المبحث الأول / المنهجية العلمية للبحث

#### أولاً : مشكلة البحث

إن بيئة العمل المعاصرة، ولا سيما في المنظمات الحكومية، تشهد تحديات متزايدة تتمثل في حجم المعلومات وتنوع مصادرها، وما يرافق ذلك من مخاطر التضليل الاستراتيجي الذي قد يؤثر بشكل مباشر على دقة القرارات وجودتها. وفي ظل هذا الواقع، أصبح من الضروري البحث عن أنماط قيادية تُمكن القادة من مواجهة هذه التحديات، عبر الاعتماد على تنوع سلوكياتهم ومرونتهم في التعامل مع المواقف المختلفة. وتُعد الذخيرة السلوكية للقائد أحد الأساليب الحديثة التي تركز على توسيع نطاق السلوكيات القيادية المتاحة للقائد، بما يتيح له القدرة على مواجهة الممارسات التضليلية، وتعزيز الشفافية والوعي التنظيمي، وصولاً إلى تحقيق بيئة عمل أكثر وضوحاً واستقراراً استراتيجياً. غير أن مدى فاعلية الذخيرة السلوكية للقادة في الحد من التضليل الاستراتيجي ما زال بحاجة إلى الدراسة والتحليل، خصوصاً في المنظمات التي تتعامل مع قضايا حيوية مرتبطة بالمجتمع والإدارة العامة. ومن هنا يمكن طرح التساؤل الرئيس للبحث:

1- ما هو دور الذخيرة السلوكية للقائد في الحد من التضليل الاستراتيجي؟



ويتفرع من هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية، منها:

أ. إلى أي مدى يُمارس القادة في ديوان محافظة النجف الأشرف أنماطاً سلوكية متنوعة في مواجهة التضليل الاستراتيجي؟

ب. ما أبرز مظاهر التضليل الاستراتيجي التي تواجه العاملين في ديوان المحافظة؟

ج. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنوع الذخيرة السلوكية للقائد والقدرة على الحد من التضليل الاستراتيجي داخل بيئة العمل؟

ثانياً : أهمية البحث

تنبع أهمية هذا البحث من بعدين رئيسيين، أولهما الأهمية النظرية المتمثلة في تسليط الضوء على مفهوم الذخيرة السلوكية للقائد كأحد الاتجاهات الحديثة في الفكر القيادي، والذي لم يحظَ بعد بالاهتمام الكافي في الدراسات العربية عموماً، والبيئات الحكومية خصوصاً. أما البعد الآخر فهو الأهمية التطبيقية التي تتمثل في محاولة تشخيص واقع الممارسات القيادية في ديوان محافظة النجف الأشرف، وتقييم دورها في مواجهة مظاهر التضليل الاستراتيجي، وتعزيز الشفافية والوضوح في العمل الإداري. وتكمن أهمية البحث في الآتي:

1. تأتي أهمية البحث من كونه يتناول أحد المفاهيم القيادية المعاصرة وهو الذخيرة السلوكية للقائد، التي تؤكد على تنوع السلوكيات القيادية ومرونتها، في محاولة لفهم أثرها في الحد من التضليل الاستراتيجي داخل المنظمات.

2. يسعى البحث إلى تقديم تصور علمي عن مدى تأثير هذا التنوع السلوكي لدى القادة في مواجهة المعلومات المضللة، وتحسين جودة القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية.

3. يساعد البحث في تشخيص واقع التضليل الاستراتيجي في بيئة العمل قيد الدراسة (ديوان محافظة النجف الأشرف)، من خلال استقراء آراء العاملين حول مظاهره ومدى فاعلية الممارسات القيادية في التعامل معه.

4. يسهم البحث في دعم الجهود التنظيمية الرامية إلى بناء بيئة عمل أكثر شفافية ووضوحاً عبر تعزيز السلوكيات القيادية المرنة، وهو ما قد ينعكس إيجاباً على مستوى الثقة في القرارات وكفاءة الأداء الإداري.

5. يوفر البحث قاعدة أولية لدراسات لاحقة تستهدف العلاقة بين الذخيرة السلوكية للقادة والتحديات التنظيمية المختلفة في قطاعات أخرى، مما يعزز من إمكانية التعميم والاستفادة الأوسع من نتائجه.



### ثالثاً : أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى ممارسة القادة في ديوان محافظة النجف الأشرف للذخيرة السلوكية في تعاملهم مع مختلف المواقف التنظيمية.
2. تشخيص أبرز مظاهر التضليل الاستراتيجي التي قد تواجه العاملين في ديوان المحافظة.
3. بيان العلاقة بين تنوع الذخيرة السلوكية للقائد ومستوى القدرة على الحد من التضليل الاستراتيجي في بيئة العمل.
4. تقديم توصيات عملية تسهم في تطوير الأساليب القيادية وتعزيز الشفافية والوضوح في المنظمات الحكومية.

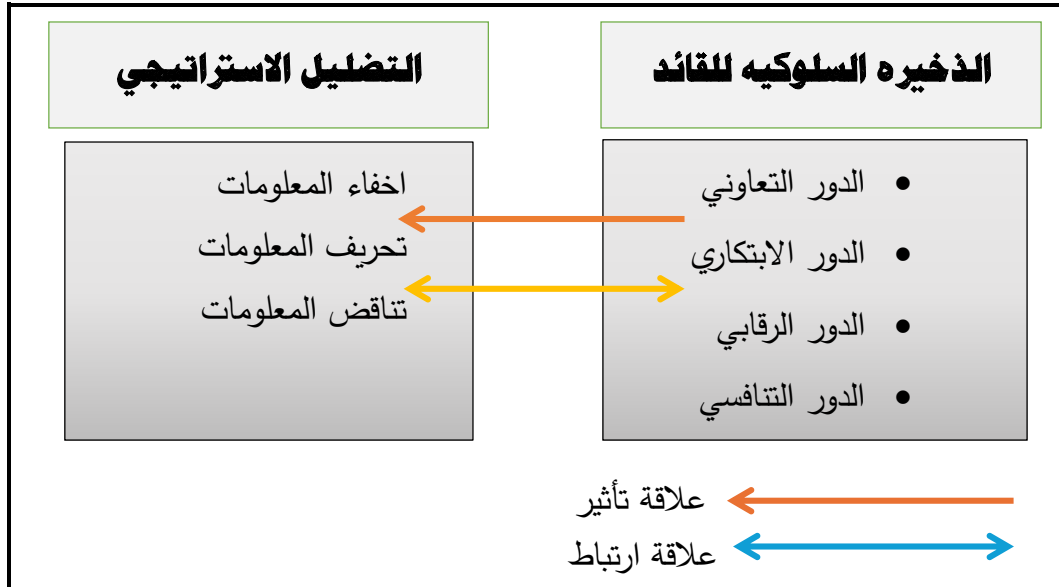
### رابعاً : فرضيات البحث

يتكون البحث الحالي من مجموعة من الفرضيات الرئيسية، وهي كالاتي: -

- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الذخيرة السلوكية للقادة مجتمعة مع التضليل الاستراتيجي وابعاده، وتتفرع منه عدد من الفرضيات الفرعية، كالاتي: -
- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الدور التعاوني والتضليل الاستراتيجي وابعاده.
  - 2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الدور الابتكاري والتضليل الاستراتيجي وابعاده.
  - 3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الدور الرقابي والتضليل الاستراتيجي وابعاده.
  - 4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الدور التنافسي والتضليل الاستراتيجي وابعاده.
- الفرضية الرئيسية الثانية: وجود تأثير ذو دلالة احصائية للذخيرة الاستراتيجية للقائد بأبعاده مجتمعة في التضليل الاستراتيجي ، وتتفرع منه عدد من الفرضيات الفرعية، وكالاتي: -
- 1- تؤثر الذخيرة السلوكية للقائد بأبعاده مجتمعة في اخفاء المعلومات تأثيراً ذي دلالة احصائية.
  - 2- تؤثر الذخيرة السلوكية للقادة بأبعاده مجتمعة في تحريف المعلومات تأثيراً ذي دلالة احصائية.
  - 3- تؤثر الذخيرة السلوكية للقادة بأبعاده مجتمعة في تناقض المعلومات تأثيراً ذي دلالة احصائية.

**خامساً : مخطط البحث الفرضي**

- 1- تم صياغة مخطط البحث الفرضي بناءً على مجموعة من الدراسات ذات الصلة بمتغيرات البحث ومجالها أمثال دراسة كل من ( Lawrence & Quinn, 2009; Al-Zu'bi & Alkharabsheh, 2020) (Massey et al., 2020).  
بناءً على ما تقدم، تمكنت الباحثة من بناء نموذج فرضي للبحث يجمع المتغيرين معاً، والذي يقدم إطاراً واضحاً حول متغيرات البحث من حيث موقع المتغيرات الرئيسية واتجاهات علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات، يمكن توضيح متغيرات البحث الرئيسية وكما يأتي: -
- 2- **المتغير المستقل (الذخيرة السلوكية للقائد)**: الذي تضمن أربعة أبعاد فرعية (الدور التعاوني، الدور الابتكاري، الدور الرقابي، الدور التنافسي) وتم قياسه من خلال دراسة (Lawrence & Quinn, 2009; Al-Zu'bi & Alkharabsheh, 2020).
- 3- **المتغير التابع (التضليل الاستراتيجي)**: الذي تضمن ثلاثة أبعاد فرعية ( إخفاء المعلومات، تحريف المعلومات، تناقض المعلومات) وفق دراسة (Massey et al., 2020).  
يعمل المخطط على تقديم نموذج شامل يوضح الذخيرة السلوكية للقائد ودورها في الحد من التضليل الاستراتيجي وكما موضح في الشكل (1) الآتي: -



الشكل (1) مخطط البحث الإفتراضي

المصدر: من إعداد الباحثين



## المبحث الثاني : الجانب النظري لمتغيرات البحث

أولاً : الذخيرة السلوكية للقائد

## 1- مفهوم الذخيرة السلوكية للقائد

تُعد الذخيرة السلوكية للقائد أحد المفاهيم الحديثة في الفكر القيادي والإداري، إذ تركز على امتلاك القائد لمجموعة متنوعة من السلوكيات والمهارات التي تمكنه من التكيف مع المواقف المتغيرة ومواجهة التحديات المعقدة. ويرى (Al-Zu'bi & Alkharabsheh, 2020:2) أن فعالية القيادة لا تُقاس بنمط واحد ثابت من السلوك، بل بقدرة القائد على توظيف مجموعة من الأدوار السلوكية المتكاملة مثل دور المبتكر، الميسر، المراقب، والوسيط بما ينسجم مع متطلبات الموقف. ومن هذا المنطلق، تُعد الذخيرة السلوكية أداة استراتيجية تساعد القادة على مواجهة التضليل الاستراتيجي من خلال تنويع الاستجابات، وتحليل المعلومات بدقة، وتبني ممارسات تعزز الشفافية والمساءلة. كما يشير (Călin,2020:3) إلى أن القائد الذي يمتلك تعقيداً سلوكياً (Behavioral Complexity) يكون أكثر قدرة على معالجة الضغوط المتعارضة والتعامل مع المعلومات المضللة عبر التحقق، التمحيص، وإشراك مختلف الأطراف في عملية اتخاذ القرار.

وعرف (Lawrence et al.,2009:2) الذخيرة السلوكية هي قدرة القائد على أداء أدوار وسلوكيات متعددة ومتناقضة أحياناً بما يعكس تنوع الاستجابات المطلوبة في المواقف التنظيمية المعقدة، إذ يُعد القائد الفعال من يمتلك مرونة في توظيف هذه الأدوار وفقاً لحاجات الموقف.

بينما عرف (Al-Zu'bi & Alkharabsheh, 2020:1) الذخيرة السلوكية على أنها اتساع في سلوكيات القائد يمكنه من الاستجابة لمجموعة واسعة من المطالب والتوقعات المتباينة داخل المنظمة، بما يحقق التوازن بين الأدوار الإبداعية والرقابية، وبين العلاقات الداخلية والتوجهات الخارجية.

ويؤكد (Speckhart,2013:16) أن اعتماد منظور "الذخيرة السلوكية" يمكن القائد من العمل في اتجاهات متعددة (إلى الأعلى، الأسفل، الجانبين، والخارج) مما يقلل من فرص تمرير المعلومات المضللة عبر مستويات التنظيم المختلفة. ومن خلال هذه المرونة السلوكية، يصبح القائد أكثر قدرة على خلق بيئة عمل قائمة على الثقة والتواصل الفعال، بما يحد من التضليل ويعزز اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر دقة وموضوعية.

بينما بينها (van der Hoek & Beerkens,2021: 364) هي إطار متعدد الأبعاد مبني على إطار القيم المتنافسة (Competing Values Framework) يحدد قدرة القائد على التكيف مع



التعقيد التنظيمي من خلال الانتقال المرن بين أدوار مثل: المبتكر، الميسر، المراقب، والمنتج، بما يعزز الفعالية القيادية.

وتشير الذخيرة السلوكية إلى دمج القائد لمجموعة من الأدوار المتباينة والمتعارضة ظاهرياً، ويُنظر إليها كأداة استراتيجية تُمكنه من التعامل مع بيانات ديناميكية ومعقدة، إذ تمثل تنوع السلوكيات عنصراً جوهرياً في نجاح القيادة الفعالة ( Tan & Wilderom,2025:145).

## 2- أبعاد الذخيرة السلوكية للقائد

تتسم الذخيرة السلوكية للقائد بجملة من الأبعاد التي تعكس جوهرها في تمكين القائد من مواجهة البيانات المعقدة والتعامل مع التحديات المرتبطة بالتضليل الاستراتيجي. إذ تهدف إلى منح القائد قدرة على توظيف أنماط سلوكية متنوعة ومتوازنة بما يتيح له بناء استجابات مرنة في مواقف مختلفة، وتحقيق التوازن بين الابتكار والرقابة، وبين التعاون والتنافس. من خلال هذا التنوع السلوكي، يصبح القائد أكثر قدرة على كشف محاولات تمرير المعلومات المضللة، وتحليلها، والتعامل معها بأساليب موضوعية تضمن دقة القرارات الاستراتيجية. وكما يؤكد (Tan & Wilderom,2025:146) أن فعالية القيادة لا تتحقق من خلال الاقتصار على سلوك واحد بل من خلال امتلاك "ذخيرة" متكاملة من الأدوار التي يتم تفعيلها بحسب متطلبات الموقف. وفي السياق نفسه، يشير ( Călin,2020:4) إلى أن التعقيد السلوكي يُعد من الخصائص الجوهرية التي تُمكن القائد من موازنة الأدوار المتناقضة والتعامل مع تضارب المصالح أو تدفق المعلومات غير الدقيقة. هذه الأبعاد بمفهومها العام تشكل إطاراً ديناميكياً يربط بين القائد ومختلف أصحاب المصلحة بروح من الشفافية والقدرة على الضبط والتحفيز بما يدعم الحد من التضليل ويضمن نمطاً قيادياً أكثر استباقية وموضوعية وتتعدد وجهات نظر الباحثين حول أبعاد الذخيرة السلوكية، فقد حددها (Lawrence & Quinn, 2009; Al-) في أربعة أبعاد رئيسية، وفيما يأتي توضيحاً للأبعاد الفرعية:- أ. الدور التعاوني (Collaborative Role): يركز هذا الدور على تعزيز التفاعل الإيجابي بين القائد وأعضاء الفريق، عبر بناء مناخ من الثقة والدعم المتبادل، ومن خلال هذا البعد يصبح القائد قادراً على إشراك الآخرين في مواجهة محاولات التضليل، إذ يفتح المجال أمام النقاش الجماعي والنقد البناء، ما يقلل من فرص تمرير معلومات غير دقيقة في بيئة العمل ( Journeault & Vallières,2021:2).



ب. الدور الابتكاري (Innovative Role): يُعنى بابتكار حلول جديدة واستشراف بدائل غير تقليدية للتعامل مع المواقف المعقدة. فالقائد المبتكر يوظف التفكير الإبداعي لاكتشاف الثغرات في المعلومات المضللة، ويعمل على طرح رؤى استراتيجية تسهم في تعزيز المناعة التنظيمية ضد محاولات التضليل (Farida & Setiawan, 2022:8).

ت. الدور الرقابي (Control Role): يُجسد الجانب التنظيمي من القيادة عبر التركيز على المتابعة والتدقيق وضبط الأداء، إذ يتيح هذا الدور للقائد وضع آليات تحقق ورقابة تمنع تداول المعلومات المغلوطة أو تضخيمها، وبالتالي يضمن أن القرارات تُبنى على بيانات دقيقة وموثوقة (Simons, 2019:2).

ث. الدور التنافسي (Competition Role): يركز على توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، وتعزيز روح التحدي لمواجهة الضغوط الخارجية أو الحملات المضللة و يبرز القائد كعنصر محفز يدفع فريقه للتغلب على العقبات، وحماية المنظمة من التأثيرات السلبية الناجمة عن المعلومات المغلوطة من خلال تعزيز الأداء والمصادقية (Arora-Jonsson et al., 2020:6).

### ثانياً : التضليل الاستراتيجي

#### 1- مفهوم التضليل الاستراتيجي :

يُعد التضليل الاستراتيجي (Strategic Misinformation) من المفاهيم الحديثة التي برزت في الأدبيات الإدارية والتنظيمية في ظل تعقد بيانات العمل وتشابك العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمات. فقد أصبحت المعلومات اليوم أحد أهم الموارد الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات في رسم توجهاتها المستقبلية واتخاذ قراراتها المصيرية، ومن ثم فإن أي خلل في تدفق هذه المعلومات أو تشويهها قد ينعكس سلباً على استقرار المنظمة وفعاليتها. ويُنظر إلى التضليل الاستراتيجي بوصفه أحد أخطر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية، كونه يُقوض مبدأ الشفافية ويخلق حالة من الغموض وعدم اليقين داخل بيئة العمل، الأمر الذي قد يؤدي إلى قرارات غير دقيقة أو انحرافات استراتيجية يصعب تداركها (Kim & Lim, 2023:4).

وأشار (Samoilenko & Suvorova, 2023:507) إلى أن التضليل الاستراتيجي يتمثل في محاولات متعمدة للتأثير على عملية صنع القرار من خلال التحكم في تدفق المعلومات أو حجب أجزاء منها أو تضخيم بعضها الآخر، وذلك بما يخدم مصالح فئة معينة على حساب المصلحة العامة للمنظمة. كما يرى (Massey et al., 2020:14) أن التضليل الاستراتيجي يتجسد عبر ثلاثة أبعاد



رئيسية هي: إخفاء المعلومات، تحريفها، وتوليد التناقض في محتواها، وهذه الممارسات تُعد بمثابة آليات يستخدمها الأفراد أو الجماعات للتأثير في فهم القيادة للواقع الاستراتيجي.

وعرّف (Kim & Lim,2023:7) التضليل الاستراتيجي بأنه "الاستخدام الواعي والمتعمد لمعلومات مضللة أو غير دقيقة بقصد التأثير على استجابات الأفراد والمنظمات بصورة تؤدي إلى إضعاف قدرتهم على الاختيار الرشيد. بينما عرّف (Massey et al.,2020:4) المفهوم ذاته بأنه إدخال بيانات أو مؤشرات مشوشة أو مغلوطة في العملية الاستراتيجية للمنظمة، بما يعرقل مسار التقييم السليم للبدائل ويحد من فاعلية القرارات المتخذة.

وفي السياق نفسه، يشير (Peng & Meng,2023:2) إلى أن خطورة التضليل الاستراتيجي تكمن في كونه لا يقتصر على تمرير معلومات زائفة أو ناقصة، بل يمتد إلى خلق مناخ من الارتباك التنظيمي الذي يصعب معه على القادة التمييز بين الحقائق والادعاءات، مما يُضعف قدرتهم على رسم سياسات دقيقة أو صياغة خطط طويلة المدى. كما يضيف (Farrell et al.,2019:3) أن التضليل الاستراتيجي يُمارس غالبًا بصورة خفية عبر مستويات مختلفة من التنظيم، بحيث يُصبح من الصعب رصده أو تتبعه دون وجود آليات رقابية ومعايير صارمة للتحقق من مصداقية المعلومات. وبناءً على ما تقدم، يمكن القول إن التضليل الاستراتيجي هو عملية مقصودة تهدف إلى التأثير على تدفق المعلومات داخل المنظمة أو في بيئتها الخارجية، وذلك عبر الإخفاء، أو التحريف، أو التناقض، مما يؤدي إلى زعزعة الشفافية ويقوّض قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات رشيدة وفعّالة. ومن ثمّ فإن فهم هذا المفهوم وتحديد أبعاده يُعدّ أمرًا أساسيًا للقيادات الإدارية في سعيها نحو بناء أنظمة أكثر صلابة في مواجهة الممارسات المضللة.

## 2- أبعاد التضليل الاستراتيجي :

في بيئة العمل المعاصرة، تتزايد أهمية فهم الأبعاد المختلفة التي يتجلى من خلالها التضليل الاستراتيجي وتأثيره على استقرار المنظمات وجودة قراراتها. إذ يُعدّ التضليل أحد أبرز التحديات التي تواجه القادة وصُنّاع القرار، لما له من انعكاسات خطيرة على دقة المعلومات، وموثوقية التقارير، وسلامة التوجهات الاستراتيجية. ومن هذا المنطلق، سعى الباحث إلى تحديد أبرز الأبعاد التي يتجسد عبرها التضليل الاستراتيجي في بيئة العمل، بما يساهم في كشف أنماطه وطرق معالجته، وضمان اتخاذ قرارات قائمة على الشفافية والموضوعية. واستنادًا إلى الدراسة التي أجراها



(Massey et al.,2020) والتي سلّطت الضوء على ثلاث ابعاد فرعية للتضليل الاستراتيجي وفي

ما يلي شرحاً مختصراً لكل بعد من هذه الابعاد:

أ. إخفاء المعلومات (Information Concealment): يقصد به حجب أو كتمان بعض البيانات أو الحقائق الجوهرية عن صنّاع القرار أو الأطراف المعنية داخل المنظمة، إما بشكل متعمد أو انتقائي. ويؤدي هذا البعد إلى تقليل وضوح الصورة الكلية للموقف، مما يفتح المجال لاتخاذ قرارات غير دقيقة أو مبنية على معلومات ناقصة (Wang et al.,2023:5).

ب. تحريف المعلومات (Information Distortion): يتمثل في التلاعب بالحقائق أو إعادة صياغتها بطريقة تؤدي إلى تغيير معناها الأصلي، كالمبالغة في بعض الجوانب أو التقليل من أهمية أخرى. هذا البعد يشكل خطراً كبيراً على القرارات الاستراتيجية لأنه يقدم صورة غير موضوعية للواقع، مما قد يقود إلى توجيه الموارد أو السياسات في مسارات غير صحيحة (Thapa & Kumar,2022:718).

ت. تناقض المعلومات (Information Inconsistency): يقصد به تقديم بيانات أو تقارير متضاربة حول نفس الموضوع أو القضية، سواء عن قصد أو نتيجة ضعف في أنظمة التدقيق والمراجعة، ويؤدي هذا التناقض إلى حالة من الغموض والارتباك داخل المنظمة، مما يقلل من فعالية عملية اتخاذ القرار ويزيد من فرص تمرير المعلومات المضللة دون كشفها (Walker et al.,2023:2).

### المبحث الثالث : الجانب العملي

#### الجانب الميداني للبحث

#### المبحث الأول

#### التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

يُعد التحليل الوصفي أداة أساسية لفهم طبيعة البيانات وتوزيعها ضمن مجتمع البحث، إذ يتيح للباحث ملاحظة مدى انتشار المتغيرات التي تناولتها البحث في المجتمع المستهدف. ويعتمد هذا التحليل بشكل رئيسي على مؤشرين أساسيين هما: المتوسط الحسابي، الذي يعكس الاتجاه العام للبيانات وبيّن القيم المركزية، والانحراف المعياري، الذي يوضح درجة التباين أو التشتت حول المتوسط، مما يساعد في التعرف على مدى تماثل أو تفاوت الإجابات بين أفراد العينة. ومن خلال هذا التحليل، يمكن



للباحث تحديد الاتجاهات العامة للمتغيرات المدروسة، واستخلاص مؤشرات أولية حول سلوك المستجيبين وتصوراتهم، وهو ما يساهم في وضع قاعدة متينة للخطوات التحليلية التالية، بما في ذلك اختبار العلاقات بين المتغيرات وتقييم فرضيات البحث. ويلي ذلك استعراض النتائج الخاصة بالمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغير من متغيرات البحث كما يلي:

### 1- التحليل الوصفي لمتغير الذخيرة السلوكية للقائد

باستخدام برنامج SPSS V. 27 تم التوصل إلى نتائج التحليل الوصفي لمتغير الذخيرة السلوكية للقائد، كما يوضح الجدول (2). وأظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المقياس تجاوزت الوسط الفرضي البالغ (3) وفق مقياس ليكرت الخماسي، مما يشير إلى انتشار عكسي للذخيرة السلوكية للقائد في المنظمة المبحوثة. علاوة على ذلك، أظهرت نتائج التحليل الوصفي قيم انحراف معياري منخفضة نسبياً، وهو ما يعكس اتساق استجابات المستجيبين وقلة التباين بين إجاباتهم، مما يعزز من موثوقية البيانات ويؤكد دقة فهم المستجيبين للفقرات المطروحة. ويعكس هذا التوافق في الإجابات درجة توافق واضحة بين أفراد العينة فيما يخص الذخيرة السلوكية للقائد المستخدم في المنظمة، وهو ما يشكل أساساً قوياً لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة، بما في ذلك اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات.

جدول (2) التحليل الوصفي لمتغير الذخيرة السلوكية للقائد

المتغير	البعد	رمز الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الذخيرة السلوكية للقائد	الدور التعاوني	X11	3.4819	1.00257
		X12	3.3038	1.05161
		X13	3.4617	1.00314
		X14	3.3696	1.02421
الذخيرة السلوكية للقائد	الدور الابتكاري	X21	3.2249	1.11141
		X22	3.4223	0.90465
		X23	3.2802	1.19631
		X24	3.8565	0.9984
الذخيرة السلوكية للقائد	الدور الرقابي	X31	3.4223	0.96397
		X32	3.3433	1.10821
		X33	3.4826	0.98209
		X34	3.2512	1.03186
الذخيرة السلوكية للقائد	الدور التنافسي	X41	3.5802	0.94066
		X42	3.5275	1.01404
		X43	3.3959	1.02191
		X44	3.2512	1.03186
	المعدل العام		3.450755	0.994633

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 27



## 2- التحليل الوصفي لمتغير التضليل الاستراتيجي

باستخدام برنامج SPSS V. 27 تم التوصل إلى نتائج التحليل الوصفي لمتغير التضليل الاستراتيجي، كما يوضح الجدول (3). وأظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المقياس تجاوزت الوسط الفرضي البالغ (3) وفق مقياس ليكرت الخماسي، مما يشير إلى انتشار عكسي لهذه الفقرات بين أفراد المنظمة المبحوثة، وهو ما يعكس المستوى العام للتضليل الاستراتيجي داخل البيئة التنظيمية محل البحث. كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي قيم انحراف معياري منخفضة نسبياً، وهو ما يدل على اتساق استجابات المستجيبين وقلة التباين بين إجاباتهم، مما يعزز من موثوقية البيانات وصلاحياتها لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة. ويعكس هذا التوافق بين إجابات المستجيبين درجة وضوح وفهمهم للفقرات المتعلقة بالتضليل الاستراتيجي، مما يوفر قاعدة صلبة لدعم الاستنتاجات والتحليلات المتعلقة بتقييم التضليل الاستراتيجي وعلاقته بالمتغيرات الأخرى في البحث.

جدول (3) التحليل الوصفي لمتغير التضليل الاستراتيجي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	رمز الفقرة	البعد	المتغير
0.98921	3.5898	Y11	إخفاء المعلومات	التضليل الاستراتيجي
0.94074	3.7477	Y12		
0.96181	3.6556	Y13		
0.97591	3.7872	Y14		
0.8513	3.8004	Y21	تحريف المعلومات	
1.16197	3.3662	Y22		
0.98175	3.7609	Y23		
1.00501	3.6425	Y24		
0.96364	3.603	Y31	تناقض المعلومات	
0.87864	3.9319	Y32		
0.89292	3.853	Y33		
1.07259	3.7477	Y34		
1.031684	3.612856	المعدل العام		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 27

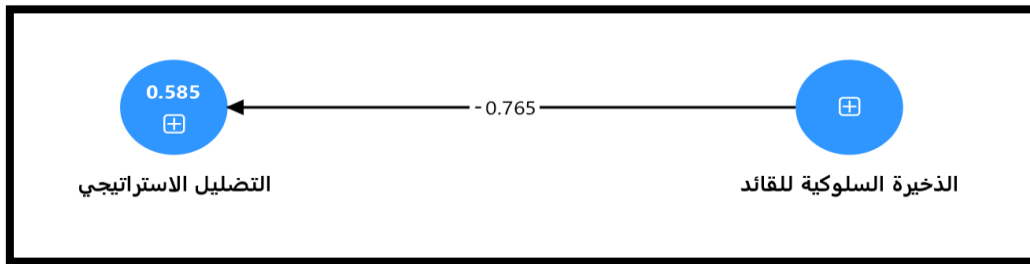
## المبحث الثاني

## اختبار فرضيات التأثير

تنص فرضية التأثير الرئيسية على وجود علاقة تأثير عكسية ذات دلالة إحصائية بين متغير الذخيرة السلوكية للفائد ومتغير التضليل الاستراتيجي. لاختبار هذه الفرضية، تم بناء النموذج الهيكلي كما يظهر في الشكل (2)، والذي يعكس العلاقات المفترضة بين المتغيرين ضمن إطار PLS-SEM.



وُستعرض نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول (4)، إذ توضح معاملات المسار (Path Coefficients) وقيم  $t$  المستخلصة من عملية Bootstrapping لتحديد دلالة العلاقة. يُستخدم هذا التحليل لتحديد مدى قوة العلاقة بين الذخيرة السلوكية للقائد والتضليل الاستراتيجي، بالإضافة إلى تقييم معنوية التأثير المباشر للذخيرة السلوكية للقائد في التضليل الاستراتيجي وفقاً للمعايير الإحصائية المقبولة (Hair et al., 2017).



### شكل (2) الانموذج الهيكلي لاختبار فرضية التأثير الرئيسية

ملاحظة توضيحية حول النموذج الهيكلي:

تمثل الأرقام الموجودة على الأسهم قيم معاملات المسار (Path Coefficients)، والتي تعكس قوة واتجاه التأثير المباشر بين المتغيرات في النموذج.

تمثل الأرقام داخل الدوائر قيم معامل التحديد ( $R^2$ ) لكل متغير تابع، والتي تعكس مدى قدرة المتغيرات المستقلة على تفسير التباين في المتغير التابع.

يشير الرمز [+ ] إلى إخفاء الفقرات التابعة للمتغير عند عدم الحاجة إليها في تقييم النموذج الهيكلي، وذلك بهدف تبسيط النموذج وإظهار العلاقات الرئيسية بين المتغيرات بشكل واضح.

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

### جدول (4) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بفرضية التأثير الرئيسية

معامل التحديد $R^2$	حجم التأثير $f^2$	النتيجة	P Value	t Value	معامل المسار	VIF	المسار	الفرضية	جودة المطابقة SRMR
0.585	0.482	قبول	0	8.702	-0.765	1	X→Y	H1	0.07

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

يعرض الجدول (4) نتائج تقييم النموذج الهيكلي لفرضية التأثير الرئيسية، والتي تنص على وجود تأثير عكسي ذي دلالة إحصائية للذخيرة سلوكية للقائد على التضليل الاستراتيجي. أظهرت النتائج أن معيار جودة المطابقة SRMR بلغ 0.07، وهو أقل من الحد الأقصى المقبول (0.08)، مما يشير



إلى أن النموذج يمتلك مطابقة جيدة مع البيانات الفعلية وفق معايير PLS-SEM. أما معامل المسار (Path Coefficient) بين الذخيرة السلوكية للقائد والتضليل الاستراتيجي فقد بلغ  $-0.765$ ، وقد حقق هذا المعامل المعايير المطلوبة لكل من قيمة  $t$  ومستوى الدلالة  $p$ ، مما يشير إلى معنوية التأثير المباشر للذخيرة السلوكية للقائد على التضليل الاستراتيجي. وبناءً على ذلك، يمكن قبول فرضيات التأثير. كما بلغ معامل التحديد  $R^2$  للمتغير التابع ( $0.585$ ) مما يدل على أن المتغير المستقل (الذخيرة السلوكية للقائد) يفسر حوالي  $58\%$  من التباين في التضليل الاستراتيجي، في حين تشير النسبة المتبقية إلى وجود عوامل أخرى لم تُدرس ضمن نطاق هذا البحث.

### ثالثاً: اختبار الفرضيات الفرعية لفرضية التأثير الرئيسية

قامت الباحثة ببناء الانموذج الهيكلي وذلك لغرض اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن فرضية التأثير الرئيسية ( $H1-1, H1-2, H1-3, H1-4$ )، ويستعرض نتائجه الجدول (5).

جدول (5) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية لفرضية التأثير الرئيسية

معامل التحديد $R^2$	حجم التأثير $f^2$	النتيجة	p Value	t Value	معامل المسار	VIF	المسار	الفرضية	جودة المطابقة SRMR
0.662	0.337	قبول	0.000	5.103	-0.207	1.180	X1→Y	H1-1	0.06
	0.098	قبول	0.003	3.998	-0.193	1.870	X2 → Y	H1-2	
	0.326	قبول	0.000	6.956	-0.220	1.257	X3 → Y	H1-3	
	0.812	قبول	0.000	7.010	-0.225	1.423	X4 → Y	H1-4	

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS V. 4

يعرض الجدول (5) نتائج تقييم النموذج الهيكلي للفرضيات الفرعية لفرضية التأثير الرئيسية، والتي تتعلق بتأثير أبعاد متغير الذخيرة السلوكية للقائد على متغير التضليل الاستراتيجي. أظهرت النتائج أن معيار جودة المطابقة SRMR بلغ  $0.06$ ، وهو أقل من الحد الأقصى المقبول ( $0.08$ )، مما يشير إلى أن النموذج يتمتع بمطابقة جيدة مع البيانات الفعلية وفق معايير PLS-SEM. أما معاملات المسار (Path Coefficients) للفرضيات الأربعة الفرعية، فقد حققت جميعها المعايير المطلوبة لقيم  $t$  ومستوى الدلالة  $p$ ، مما يدل على معنوية التأثير المباشر لكل بعد من أبعاد الذخيرة السلوكية للقائد على التضليل الاستراتيجي. وبناءً على ذلك، يمكن قبول الفرضيات الفرعية المنبثقة عن فرضية التأثير الرئيسية. كما بلغ معامل التحديد  $R^2$  للمتغير التابع  $0.662$ ، مما يعكس أن أبعاد متغير الذخيرة السلوكية للقائد تفسر حوالي  $66\%$  من التباين في التضليل الاستراتيجي، في حين تمثل النسبة المتبقية عوامل أخرى لم تُدرس ضمن نطاق هذا البحث.



### المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

بعد تحليل البيانات واختبار الفرضيات، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي نتج عنها عدد من الاستنتاجات والتوصيات، وهي كالآتي :

#### أولاً : الاستنتاجات

1. أثبت البحث أن الذخيرة السلوكية للقائد تمثل عاملاً حاسماً في الحد من التضليل الاستراتيجي، إذ يتيح تنوع الأدوار السلوكية مرونة أكبر في مواجهة المواقف التنظيمية المعقدة.
2. تبيّن أن الأبعاد الأربعة للذخيرة السلوكية (التعاوني، الابتكاري، الرقابي، التنافسي) تعمل بشكل تكاملي على تقليل مظاهر التضليل من خلال الجمع بين بناء الثقة، والابتكار، والرقابة الدقيقة، وتحفيز الأداء.
3. أظهرت النتائج أن التضليل الاستراتيجي يشكّل تهديداً مباشراً لدقة القرارات وجودتها، وأن امتلاك القائد لتعقيد سلوكي (Behavioral Complexity) يعزز من قدرته على كشف المعلومات المغلوطة والتعامل معها.
4. أكد البحث أن الدور التعاوني والرقابي لهما التأثير الأكبر في كشف المعلومات المضللة ومنع تمريرها، بينما يسهم الدور الابتكاري والتنافسي في إيجاد حلول عملية ورفع مستوى الأداء التنظيمي.
5. خلصت النتائج إلى أن غياب التنوع السلوكي لدى القادة يزيد من احتمالية تعرض المنظمة للتضليل، مما يضعف قدرتها على صياغة قرارات استراتيجية دقيقة وفعّالة.
6. أظهرت النتائج الميدانية وجود فروق معنوية بين استجابات الموظفين حول ممارسة القادة لأدوار الذخيرة السلوكية، مما يشير إلى أن مستوى تطبيق هذه الأدوار يختلف باختلاف المواقع الإدارية، وأن بعض الأقسام تمتلك قادة أكثر تنوعاً سلوكياً من غيرها.
7. أثبت التحليل الإحصائي أن بعد (التعاوني) كان الأعلى من حيث المتوسطات الحسابية في بيئة العمل، مما يدل على أن القادة يميلون إلى إشراك الموظفين والتواصل معهم، وهو ما انعكس إيجاباً في الحد من تداول المعلومات المضللة.
8. بيّنت النتائج أن بعد (تحريف المعلومات) كان الأكثر ظهوراً ضمن أبعاد التضليل الاستراتيجي، وهو ما يؤكد الحاجة لآليات رقابية وسلوكية أقوى لضمان سلامة تدفق المعلومات داخل المنظمة.



9. كشف نموذج الانحدار أن بعد (الابتكاري) يمتلك تأثيرًا غير مباشر في الحد من التضليل، من خلال قدرته على تطوير حلول وأساليب جديدة لمعالجة مصادر المعلومات المشوشة والملتبسة.
10. أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط من التضليل الاستراتيجي في المنظمة، ما يشير إلى أن البيئة التنظيمية ما تزال بحاجة إلى تعزيز نظم الشفافية والرقابة؛ إذ إن الذخيرة السلوكية للقادة خفّضت نسبة التضليل لكنها لم تمنعه بالكامل.
11. أثبت الجانب العملي أن تعقيد السلوك القيادي (Behavioral Complexity) يرتبط إيجابياً بقدرة القائد على بناء بيئة معلوماتية منضبطة، من خلال تحسين جودة الحوار، وفتح قنوات أكثر لتبادل البيانات، وتقليل الاعتماد على المصادر غير الرسمية.
12. أظهرت النتائج أن الموظفين الذين يتعاملون مع قادة يمتلكون تنوعاً سلوكياً مرتفعاً يشعرون بثقة أكبر في القرارات التنظيمية، مما ينعكس على دعمهم لإجراءات الحد من التضليل ومشاركتهم في الإبلاغ عن أي معلومات غير دقيقة.
13. أشارت نتائج التحليل إلى أن البعد الرقابي من أكثر الأبعاد التي ساهمت عملياً في خفض مستويات (تناقض المعلومات)، عبر ضبط عمليات التحقق والتدقيق والشفافية في تداول البيانات اليومية.

#### ثانياً : التوصيات

1. تعزيز التنوع السلوكي للقادة عبر برامج تدريبية تركز على تطوير أبعاد الذخيرة السلوكية الأربعة (التعاوني، الابتكاري، الرقابي، التنافسي) بما يعزز مرونتهم في التعامل مع المواقف المضللة.
2. تطوير أنظمة رقابية ومعلوماتية تتيح التحقق المستمر من صحة البيانات المتداولة داخل المنظمة، مع اعتماد أدوات تقنية حديثة لرصد التحريف أو التناقض في المعلومات.
3. نشر ثقافة الشفافية والانفتاح من خلال تعزيز الحوار الداخلي، وتوسيع قنوات الاتصال بين القادة والموظفين، بما يقلل من فرص تمرير المعلومات المضللة.
4. تشجيع الابتكار في مواجهة التضليل عبر تحفيز القادة على تبني أساليب جديدة في تحليل البيانات، وتوظيف التفكير الإبداعي لرصد الإشارات المبكرة للمعلومات المغلوطة.
5. تعزيز الدور التنافسي الصحي من خلال ترسيخ قيم الأداء المبني على المصادقية، وتشجيع الفرق على التميز في تقديم حلول قائمة على معلومات دقيقة.



6. إجراء بحوث مستقبلية لتوسيع فهم العلاقة بين الذخيرة السلوكية للقائد والتحديات التنظيمية الأخرى، مثل الفساد الإداري أو ضعف المساءلة، بما يدعم تعميم النتائج على قطاعات مختلفة.

#### المصادر

1. Al-Zu'bi, H. A., & Alkharabsheh, S. A. (2020). Analyzing The Impact Of Behavioral Repertoire For Leaders On Human Resources Sustainability.
2. Arora-Jonsson, S., Brunsson, N., & Hasse, R. (2020). Where does competition come from? The role of organization. *Organization Theory*, 1(1), 2631787719889977.
3. Călin, I. E. (2020). Behavioral Integration and the Behavioral Repertoire as Qualitative Dimensions of a Management Team. *Ovidius University Annals, Series Economic Sciences*, 20(1).
4. Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business strategies and competitive advantage: the role of performance and innovation. *Journal of open innovation: Technology, market, and complexity*, 8(3), 163.
5. Farrell, J., McConnell, K., & Brulle, R. (2019). Evidence-based strategies to combat scientific misinformation. *Nature climate change*, 9(3), 191-195.
6. Journeault, M., Perron, A., & Vallières, L. (2021). The collaborative roles of stakeholders in supporting the adoption of sustainability in SMEs. *Journal of environmental management*, 287, 112349.
7. Kim, Y., & Lim, H. (2023). Debunking misinformation in times of crisis: Exploring misinformation correction strategies for effective internal crisis communication. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 31(3), 406-420.



8. Lawrence, K. A., Lenk, P., & Quinn, R. E. (2009). Behavioral complexity in leadership: The psychometric properties of a new instrument to measure behavioral repertoire. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 87-102.
9. Massey, P. M., Kearney, M. D., Hauer, M. K., Selvan, P., Koku, E., & Leader, A. E. (2020). Dimensions of misinformation about the HPV vaccine on Instagram: Content and network analysis of social media characteristics. *Journal of medical Internet research*, 22(12), e21451.
10. Peng, W., Lim, S., & Meng, J. (2023). Persuasive strategies in online health misinformation: a systematic review. *Information, Communication & Society*, 26(11), 2131-2148.
11. Samoilenko, S. A., & Suvorova, I. (2023). Artificial intelligence and deepfakes in strategic deception campaigns: The US and Russian experiences. In *The Palgrave handbook of malicious use of AI and psychological security* (pp. 507-529). Cham: Springer International Publishing.
12. Simons, R. (2019). The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives. In *Management Control Theory* (pp. 173-194). Routledge.
13. Speckhart, R. J. (2013). An examination of the relationship between leaders' behavioral repertoire, social power bases, and leadership effectiveness. Alliant International University.
14. Tan, A. B., van Dun, D. H., & Wilderom, C. P. (2025). What leader behaviors evoke employee innovative work behavior in Asia? Validation of a new survey scale. *Journal of Management & Organization*, 31(1), 144-172 .



15. Thapa, N., Abidi, A. I., & Kumar, S. (2022, March). A survey on information distortion of COVID19: Applying machine learning and natural language processing. In 2022 9<sup>th</sup> International Conference on Computing for Sustainable Global Development (INDIACom) (pp. 716-721). IEEE.
16. Toroi, G. I. (2024). A theoretical analysis of the art of deception from the 2022 Kharkiv counteroffensive. *Impact strategic*, 91(2), 25-47.
17. van der Hoek, M., Groeneveld, S., & Beerkens, M. (2021). Leadership behavior repertoire: An exploratory study of the concept and its potential for understanding leadership in public organizations. *Perspectives on Public Management and Governance*, 4(4), 363-378.
18. Van Tiel, B., Deliens, G., Geelhand, P., Murillo Oosterwijk, A., & Kissine, M. (2021). Strategic deception in adults with autism spectrum disorder. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 51(1), 255-266.
19. Walker, H. L., Ghani, S., Kuemmerli, C., Nebiker, C. A., Müller, B. P., Raptis, D. A., & Staubli, S. M. (2023). Reliability of medical information provided by ChatGPT: assessment against clinical guidelines and patient information quality instrument. *Journal of Medical Internet Research*, 25, e47479.
20. Wang, Z., Byrnes, O., Wang, H., Sun, R., Ma, C., Chen, H., ... & Xue, M. (2023). Data hiding with deep learning: A survey unifying digital watermarking and steganography. *IEEE Transactions on Computational Social Systems*, 10(6), 2985-2999.