E - ISSN 2626-093X
https://journalofstrategicandmilitarystudies.de/

المجلد 8/ العدد 30(مارس 2026)
Vol: 8 / N°: 30 (March 2026)

مجلة الدراسات الاستراتيجية والعسكرية
Journal of Strategic and Military Studies

Assessing Senior Leadership Competence in MENA Security Agencies: A Psychological and Behavioral Approach

Dr. Amna Sultan Humaid Al-Risi
Political Psychologist
Sultanate Of Oman

Email : dr.amna-risi@democraticac.de
: 0009-0005-1951-1569

Received	Accepted	Published
11/03/2026	16/03/2026	31/03/2026

DOI: https://doi.org/10.63939/JSMS.2025-Vol8.N30.86-118

Dr. Amna Sultan Humaid Al-Risi. (2026) Assessing Senior Leadership Competence in MENA Security Agencies: A Psychological and Behavioral Approach. *Journal of Strategic and Military Studies,, volume 8* (issue30), pp-pp: 86- 118

Abstract

The present study aimed to identify the role of psychological and behavioral tests in measuring the competence of senior leaders in security and military institutions in the Middle East and North Africa. The study was conducted on a sample of (61) leaders and officers from security and military institutions in the Middle East and North Africa. The descriptive-analytical approach was adopted to implement the study procedures. The study instrument consisted of a questionnaire developed by the researcher. The results revealed a statistically significant positive relationship between the results of psychological and behavioral tests and both leadership competencies in field situations and the actual leadership performance at senior command positions, confirming the effectiveness of these tests in measuring leadership competence. The findings also indicated the presence of obstacles that limit the application of these tests, albeit to a moderate degree, along with clear agreement that developing and adapting the tests to the regional context contributes to enhancing their accuracy and effectiveness. Furthermore, the results showed statistically significant differences attributed to the variables of age, years of experience, and type of institution, with differences in favor of younger and middle age groups and in favor of military personnel, while no statistically significant differences were found with respect to the educational qualification variable. The researcher recommended adopting a scientifically developed methodology adapted to institutional specificities when implementing tools for assessing the competence of senior leaders.

Keywords: Psychological and Behavioral Tests – Senior Leadership Competence – Security and Military Institutions – Middle East and North Africa.

© 2026, Al-Risi, licensee Democratic Arab Center. This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0), which permits non-commercial use of the material, appropriate credit, and indication if changes in the material were made. You can copy and redistribute the material in any medium or format as well as remix, transform, and build upon the material, provided the original work is properly cited.

مجلة الدراسات الاستراتيجية والعسكرية
Journal of Strategic and Military Studies
المجلد 8/ العدد 30(مارس 2026)
Vol: 8 / N°: 30 (March 2026)
E - ISSN 2626-093X
https://journalofstrategicandmilitarystudies.de/

الاختبارات النفسية والسلوكية ودورها في قياس كفاءة القيادات العليا في الأجهزة الأمنية والعسكرية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا: دراسة وصفية تحليلية

د. آمنة سلطان حميد الريسي
باحث في علم النفس السياسي
سلطنة عُمان
الايميل: dr.amna-risi@democraticac.de
حساب: 0009-0005-1951-1569

تاريخ الاستلام	تاريخ القبول	تاريخ النشر
2026/03/11	2026/03/16	2026/03/31

DOI : https://doi.org/10.63939/JSMS.2025-Vol8.N30.86-118:

للاقتباس: آمنة سلطان حميد الريسي. (2026). الاختبارات النفسية والسلوكية ودورها في قياس كفاءة القيادات العليا في الأجهزة الأمنية والعسكرية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا: دراسة وصفية تحليلية ، مجلة الدراسات الاستراتيجية والعسكرية، رقم المجلد 08 (العدد30)، ص ص: 86-118.

ملخص

هدفت الدراسة الراهنة للتعرف على دور الاختبارات النفسية والسلوكية في قياس كفاءة القيادات العليا في الأجهزة الأمنية والعسكرية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وأجريت على الدراسة على عينة تتألف من (61) من قيادات وضباط الأجهزة الأمنية والعسكرية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتنفيذ إجراءات الدراسة، وتألفت أداة الدراسة من الاستبانة من (إعداد الباحثة)، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نتائج الاختبارات النفسية والسلوكية وكلٍّ من الكفايات القيادية في المواقف الميدانية ومستوى الأداء القيادي الفعلي في مواقع القيادة العليا، مما يؤكد فاعلية هذه الاختبارات في قياس الكفاءة القيادية. كما تبين وجود معوقات تحد من التطبيق، ولكن بدرجة متوسطة، مع اتفاق واضح على أن تطوير وتكييف الاختبارات للبيئة الإقليمية يسهم في رفع دقتها وفاعليتها. وكشفت النتائج عن وجود فروق دالة تُعزى إلى متغيرات العمر وسنوات الخبرة ونوع الجهاز، وجاءت الفروق لصالح الفئات العمرية الأصغر والمتوسطة ولصالح العسكريين، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل الدراسي. وأوصت الباحثة بضرورة تبني منهجية علمية مطورة ومتكيفة مع الخصوصية المؤسسية في تبني أدوات تقييم كفاءة القيادات العليا.

الكلمات المفتاحية: الاختبارات النفسية والسلوكية - كفاءة القيادات العليا - الأجهزة الأمنية والعسكرية - منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

©2026، الريسي، الجهة المرخص لها: المركز الديمقراطي العربي.
نُشرت هذه المقالة البحثية وفقًا لشروط Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0).
تسمح هذه الرخصة بالاستخدام غير التجاري، وينبغي نسبة العمل إلى صاحبه، مع بيان أي تعديلات عليه. كما تتيح حرية نسخ، وتوزيع، ونقل العمل بأي شكل من الأشكال، أو بأية وسيلة، ومزجه وتحويله والبناء عليه، طالما يُنسب العمل الأصلي إلى المؤلف.

مقدمة

تساعد الاختبارات النفسية والسلوكية أصحاب الأعمال في تقييم أداء الموظفين وبالتالي معرفة مدى توافق الموظف مع متطلبات الوظيفة والمنصب، فالاختبارات النفسية والسلوكية تمنح إدارة المؤسسات معلومات دقيقة عن المستوى النفسي والسلوكي للفرد وعن المهارات الشخصية التي يمتلكها والتي قد يتعذر اكتشافها بوسائل أخرى. هذه الاختبارات تلعب دوراً حاسماً في تقييم الأداء المعرفي والعاطفي والسلوكي للموظف ومعرفة الاضطرابات العصبية والنفسية والسلوكية التي يعاني منها، وقياس قدراته الإدراكية ووظائف ذاكرته ومهاراته المختلفة كمهارة حل المشكلات، ومستوى الانتباه، والمهارات اللغوية. بالإضافة إلى إن هذه الاختبارات تساعد إدارة المؤسسات في وضع خطط لإعادة بناء قدرات الأفراد، وتطوير مهاراتهم (حمزة، ٢٠٢٥).

وتبرز أهمية الكفاءة القيادية في ظل التنامي في بيئات العمل المعقدة والسريعة وأهمها بيئة العمل في الأجهزة الأمنية والعسكرية وفي مقدمتها جهاز المخابرات. هذا التنامي السريع يتطلب مستويات عالية من الكفاءات القيادية الفعالة التي تساهم في خدمة الأفراد وتمكينهم مما يخلق جو من الثقة والولاء للمؤسسات الأمنية والعسكرية. الكفاءات القيادية في هذه الأجهزة تساعد في رفع مستوى التخطيط واستشراف المستقبل لهذه المؤسسات، كما أن القيادات ذات الكفاءة العالية قادرون على اتخاذ قرارات مبنية على تحليل عميق للواقع الأمني والعسكري وتحدياته. فكلما كان القائد العسكري من أصحاب الكفاءات العالية، كلما كان قادر على منح أفراده مزيد من المرونة في العمل وتشجيعهم للعمل بولاء وثقة، ومساعدتهم على النمو والإبداع لخدمة هذه المؤسسات بطريقة ابتكارية (الجياوي، ٢٠٢٥).

ومن هنا تحاول الباحثة التعرف على دور الاختبارات النفسية والسلوكية في قياس الكفاءات القيادية للعاملين في الأجهزة الأمنية والعسكرية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وفهم كيف بالإمكان استخدام الاختبارات النفسية والسلوكية في معرفة مستوى الكفاءة للقيادات العليا في هذه الأجهزة بالشكل الذي يساهم في تطوير ونمو هؤلاء القادة في تعميق الرؤى المستقبلية في إدارة الأجهزة الأمنية والعسكرية.

مشكلة الدراسة

تحظى المؤسسات العسكرية والأمنية بثقة بالغة من قبل المواطنين، لذلك وبحسب رأي الباحثة فإن دورها في حل القضايا السياسية والاقتصادية أكثر أهمية من المؤسسات الحكومية والخاصة، ولكن القيادات العسكرية والأمنية باتت اليوم تعاني من ضغوطات نفسية مستمرة تقود الى القلق والاكتئاب واضطرابات ما بعد الصدمة وصعوبة في العلاقات الاجتماعية والاسرية وذلك نتيجة المشاكل التي تتعامل معها والتي تتفاقم بسبب السرية مما يجعل هذه القيادات من الصعب عليهم الحصول على دعم نفسي لأزم.

بالإضافة إلى أنه في ظل عدم الاستقرار الجيوسياسي المستمر في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، دائما ما ينتشر الأفراد العسكريون بانتظام في بيئات تتطلب جهدًا كبيرًا، مما يزيد من تعرضهم للمخاطر النفسية. في الدنمارك، تشير التوقعات إلى أن حوالي 10% من المحاربين القدامى الذين شاركوا في مهام عالية الكثافة، مثل تلك التي جرت في العراق وأفغانستان، سيعانون من أعراض اكتئاب حاد أو اضطراب ما بعد الصدمة بعد انتهاء خدمتهم، وهو ما يتوافق مع التقديرات

الدولية. يرتبط انتشار هذه الحالات ارتباطًا وثيقًا بسياق المهمة وبيئة التهديد؛ ومع ذلك، فإن تأثيرها على الأفراد والأسر والمجتمع كبير وواسع النطاق، مما يساهم في أعباء صحية طويلة الأمد وانخفاض قدرة القوى العاملة. علاوة على ذلك، يواجه الجنود مجموعة من الضغوط المستمرة حتى أثناء أداء واجباتهم في وقت السلم، في ظل بيئة متقلبة وغير مؤكدة ومعقدة وغامضة. من هنا جاءت الحاجة إلى مبادرات وقائية للصحة النفسية تُعزز القدرة على التأقلم والمرونة في الحياة اليومية بما يتجاوز العلاج السريري. وفقًا لأبحاث حديثة، يمكن لبرامج التدريب على الصحة النفسية المصممة جيدًا والملائمة للسياق أن تُساعد في الوقاية من المشكلات النفسية أو التخفيف من حدتها إذا تم تطويرها واختبارها وتنفيذها بشكل صحيح (Kjaergaard.,et.al, 2025).

من هنا نستنتج أن الأفراد والضباط العاملين بالمؤسسات العسكرية والأمنية أكثر عرضة من غيرهم للصدمات النفسية ووجود تقييم منتظم لحالاتهم النفسية ونشر ثقافة الصحة النفسية بينهم قد يساعد في معالجتهم وعونهم على التخطي السريع وبالتالي استمرارية عملهم وفق الكفاءة التي تتوافق مع ثقة المواطنين بهم.

أسئلة الدراسة

إن السؤال الرئيسي الذي تحاول الدراسة الإجابة علية هو:

- ما مدى فاعلية الاختبارات النفسية والسلوكية في قياس كفاءة الضباط في الوظائف القيادية العليا في الأجهزة العسكرية والأمنية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا؟

وينبثق من هذا السؤال الرئيسي، التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما مدى فاعلية الاختبارات النفسية والسلوكية في الكشف عن الكفاءات القيادية للضباط في المواقف الميدانية والأزمات الأمنية؟
- ما طبيعة العلاقة بين نتائج الاختبارات النفسية والسلوكية ومستوى الأداء القيادي الفعلي للضباط في مواقع القيادة العليا؟
- ما الفرق بين فاعلية الاختبارات النفسية والسلوكية تبعاً لنوع الجهاز (عسكري/أمني) في دول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا؟
- ما الفرق بين فاعلية الاختبارات النفسية والسلوكية تبعاً للنوع (ذكر/أنثى) في دول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا؟
- ما أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق الاختبارات النفسية والسلوكية في تقييم القيادات العليا في الأجهزة الأمنية والعسكرية؟
- ما متطلبات تطوير وتكييف الاختبارات النفسية والسلوكية بما يتلاءم مع الخصوصية الثقافية والأمنية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا؟

أهداف الدراسة

أهداف الدراسة هي على النحو التالي:

- التعرف على فاعلية الاختبارات النفسية والسلوكية في قياس كفاءة الضباط في الوظائف القيادية العليا في الأجهزة العسكرية والأمنية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا
- التعرف على مدى فاعلية الاختبارات النفسية والسلوكية في الكشف عن الكفاءات القيادية للضباط في المواقف الميدانية والأزمات الأمنية
- معرفة طبيعة العلاقة بين نتائج الاختبارات النفسية والسلوكية ومستوى الأداء القيادي الفعلي للضباط في مواقع القيادة العليا
- التعرف على الفرق بين فاعلية الاختبارات النفسية والسلوكية تبعاً لنوع الجهاز (عسكري/أمني) في دول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا
- التعرف على فاعلية الاختبارات النفسية والسلوكية تبعاً للنوع (ذكر/أنثى) في دول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا
- معرفة أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق الاختبارات النفسية والسلوكية في تقييم القيادات العليا في الأجهزة الأمنية والعسكرية
- التعرف على المتطلبات التي ستساعد على تطوير وتكييف الاختبارات النفسية والسلوكية بما يتلاءم مع الخصوصية الثقافية والأمنية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

أهمية الدراسة

الأهمية التطبيقية: تأتي الأهمية التطبيقية للدراسة كونها تحاول المساهمة حل المشكلات النفسية القائمة بين القيادات العليا في الأجهزة الأمنية والعسكرية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وسد بعض الفجوات النفسية التي يعاني منها هؤلاء القادة. كما أن هذا البحث يعتبر أداة فعالة لحل المشكلات النفسية المعقدة التي يواجهوا هؤلاء القادة ويعمل على تحسين جودة حياتهم من خلال تحويل المعرفة النظرية إلى حلول وتطبيقات ملموسة تعالج مشاكل نفسية واقعية. كما أن هذا البحث يساهم في التنمية المستدامة من خلال توفير توصيات ورؤى جديدة وتوفير بيانات ومعلومات لدعم القرارات الأمنية والعسكرية، كما يشجع هذا القطاع على مواكبة التطورات المتسارعة في مجالاتهم.

الأهمية النظرية: تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في كونها تساهم في خلق ثقافة ومعرفة جديدة وتساهم في رفع مستوى الوعي العام حول أهمية تطبيق الاختبارات النفسية والسلوكية في سبيل رفع كفاءة القيادات العليا في الأجهزة الأمنية والعسكرية وتزود المهتمين والباحثين بمعلومات حديثة. كما تم من خلال هذه الدراسة تناول موضوع جديد لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل كاف مما يثري الأدبيات العلمية ويصبح مرجع للدراسات اللاحقة وجزءاً من المعرفة العامة. قَدم هذا البحث كذلك معرفة ومعلومات جديدة ساهمت في فهم أعمق للظواهر النفسية والسلوكية التي يعاني منها الأشخاص الذي يعملون في الوظائف القيادة العليا في الأجهزة الأمنية والعسكرية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتفسير وتحليل الجانب النفسي للقيادات الأمنية والعسكرية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وفهم أسبابها وتحليل العلاقة القائمة بين الجانب النفسي للقائد العسكري والأمني والكفاءة القيادية، بهدف الوصول إلى نتائج وتفسيرات واستنتاجات عميقة تساعد متخذي القرار العسكري والأمني للتعامل مع التحديات النفسية التي تواجه العسكريين بمرونة وشمولية.

الإطار النظري والدراسات السابقة

الاختبارات النفسية والسلوكية

1. تعريف الاختبارات النفسية والسلوكية

الاختبارات النفسية والسلوكية، هي اختبارات تستخدم لتحديد السلوك النفسي والجسدي والقدرات والمشاكل، وللتنبؤ بالأداء النفسي للفرد. يشير مصطلح "الاختبار" إلى أي وسيلة والتي غالباً ما تكون مصممة بشكل رسومات تُستخدم للكشف عن استجابات يمكن ربطها بالسلوك البشري في سياقات معينة، وللتنبؤ بسلوك مستقبلي مثل النجاح الدراسي، يُطلق على هذا النوع من الاختبارات "اختبار القدرات". أما عند استخدامه لتقييم المهارات الأكاديمية أو المهنية، فيُمكن تسميته "اختبار التحصيل". في أماكن مثل مراكز إعادة التأهيل، وعيادات الصحة النفسية، والمستشفيات النفسية، قد تكون الاختبارات النفسية والسلوكية مفيدة في تشخيص السلوكيات غير السوية والكشف عنها. وقد استخدمت القطاعات الخاصة والحكومية الاختبارات النفسية والسلوكية بكثرة لاختبار كفاءة الموظفين. كما يعتمد الباحثون الأكاديميون غالباً على هذه الاختبارات

لترجمة المفاهيم النظرية مثل الذكاء إلى مقاييس عملية قابلة للتطبيق (Fiske and Adkind, 2024)

تُعد هذه الاختبارات أداة قيمة تساعد أخصائي الصحة النفسية على فهم أعمق لأفكار الفرد ومشاعره وسلوكياته. هذه المعلومات ضرورية لوضع خطط علاجية مخصصة تُراعي الاحتياجات الفريدة لكل عميل. تشمل الاختبارات النفسية مجموعة متنوعة من الاختبارات السريرية، بما في ذلك التقييمات النفسية والمقاييس المعيارية. صُممت هذه الاختبارات لتقييم الأداء المعرفي والعاطفي والسلوكي للفرد بطريقة منظمة وموضوعية. قد تتضمن التقييمات النفسية مقابلات واستبيانات وملاحظات، بينما تشمل المقاييس المعيارية مقاييس وقوائم معتمدة تُتيح المقارنة بين الأفراد. باستخدام الاختبارات النفسية، يستطيع الأخصائي النفسي تحديد اضطرابات الصحة النفسية بدقة ووضع استراتيجيات علاجية. علاوة على ذلك، تُساعد الاختبارات النفسية في تتبع التقدم بمرور الوقت، مما يُتيح تعديل خطط العلاج حسب الحاجة. الهدف الرئيسي للاختبارات النفسية والسلوكية هو تمكين الأفراد من التغلب على التحديات وتحقيق تغيير دائم من خلال رعاية شاملة وقائمة على الأدلة (Cognitive Behavior Institute, 2025)

وعليه تعرف الباحثة الاختبارات النفسية والسلوكية على أنها أداة بالغة الأهمية لفهم وتشخيص وعلاج المشكلات النفسية لدى الأفراد. فالاختبارات النفسية والسلوكية عملية شاملة تتضمن مجموعة متنوعة من التقنيات لتقييم سلوك الشخص وشخصيته وقدراته المعرفية وسماته النفسية الأخرى. تُقدم هذه العملية رؤى قيمة تساعد الأفراد على تحسين صحتهم

النفسية ورفاهيتهم بشكل عام. التقييم النفسي والسلوكي هو أسلوب يستخدمه الأخصائي النفسي لقياس سلوك العميل وملاحظته للوصول إلى التشخيص وتوجيه العلاج. ويتضمن تقييماً منهجياً باستخدام أدوات وتقنيات متنوعة، كالاختبارات والمقابلات والملاحظات ودراسات الحالة، لجمع معلومات حول الصحة النفسية للشخص ووظائفه. تُصمم هذه التقييمات خصيصاً لمعالجة أسئلة أو مخاوف محددة تتعلق بالحالة النفسية للعميل، وتُستخدم في بيئات متنوعة، تشمل البيئات السريرية والتعليمية والتنظيمية.

2. أهداف وأهمية الاختبارات النفسية والسلوكية

في عالمنا سريع الخطى، باتت الصحة النفسية مصدر قلق بالغ للكثيرين. يعاني واحد من كل خمسة وعشرين بالغاً في الولايات المتحدة من مرض نفسي، بما في ذلك الفصام، والاضطراب ثنائي القطب، والاكتئاب الحاد. مع ذلك، حتى بالنسبة لمن لم يُشخص لديهم أي مرض نفسي، فإن ضغوطات الحياة اليومية قد تؤدي إلى القلق والاكتئاب ومشاكل نفسية أخرى. تعتبر الاختبارات النفسية والسلوكية أداة فعالة لمساعدة الأفراد على فهم صحتهم النفسية وإدارتها بشكل أفضل (Cognitive Behavior Institute, 2025)

أجريت دراسة (خلف، 2025) بعنوان الضغوط النفسية للعمل وعلاقتها بالاستمتاع بالحياة لدى أساتذة الجامعة للتعرف على العلاقة الارتباطية بين الضغوط النفسية للعمل والاستمتاع بالحياة، إذ يواجه الأستاذ الجامعي ضغوطاً كثيرة أثناء قيامه بمهامه الأكاديمية والمهنية. أهم ما توصلت له نتائج الدراسة، أن الضغوط المزمنة تؤدي إلى استنزاف نفسي وحرق وظيفي الأمر الذي ينعكس سلباً على الأداء والكفاءة الوظيفية. كما أكدت الدراسة على أن زيادة الضغوط أثناء العمل يساعد في تقليل مستوى الاستمتاع بالحياة والعكس صحيح. أوصت الدراسة بضرورة تخفيف الأعباء الوظيفية للمدرس الجامعي من خلال تقليل الأعباء الإدارية، وإعادة توزيع المهام الوظيفية مع التركيز على تحسين بيئة العمل لضمان ظروف مهنية محفزة وداعمة وتعزيز التوازن الشخصي والوظيفي. أوصت الدراسة كذلك بضرورة تطوير برامج دعم نفسي للمدرس الجامعي وضرورة إشراك الأستاذ الجامعي في صنع القرارات المتعلقة بالسياسات الأكاديمية لتعزيز شعور التمكين لديهم.

من خلال استخدام هذه الاختبارات، يستطيع أخصائيو الصحة النفسية الحصول على معلومات قيمة حول أفكار الشخص ومشاعره وسلوكياته وحالته العامة. ويمكن استخدام هذه المعلومات لوضع خطط علاجية مخصصة تُعالج مشاكل محددة وتُعزز الصحة النفسية الشاملة (Cognitive Behavior Institute, 2025)

فقد هدفت دراسة (Aleshchenko & Kokun, 2025) بعنوان الدعم النفسي للأفراد العسكريين في ظروف القتال: التحديات المعاصرة للنظر للمشاكل الملحة المتعلقة بالدعم النفسي للعسكريين في ظروف القتال، مع التركيز على ضغوط القتال، والإرهاق العاطفي، واضطراب ما بعد الصدمة، وغيرها من التداعيات النفسية للحرب. وركزت على فهم التحديات الرئيسية التي يوجهها العسكريون أثناء المهام القتالية، وتقديم التوجهات الرئيسية لتحسين نظام الدعم النفسي للعسكريين كتحديث مناهج التدريب النفسي لهيئة القيادة، وتطبيق التقنيات الرقمية في الدعم النفسي، وتوسيع نطاق جهود الإعلام والتوعية، وتطوير شبكة دعم نفسي للأزمات. أكدت نتائج الدراسة على ضرورة إجراء إصلاح شامل لنظام الدعم المعنوي والنفسي في القوات المسلحة الأوكرانية، داعية إلى الانتقال نحو تقديم دعم نفسي متكامل للعسكريين. أوصت

الدراسة بضرورة تبني أساليب جديدة لرصد الحالة النفسية والعاطفية للعسكريين باستخدام المنصات الرقمية، وأنظمة التشخيص الآلية، وتطبيقات الهواتف المحمولة.

من خلال توفير فهم شامل للعالم الداخلي للفرد، يمكن أن تكون الاختبارات النفسية أداة فعالة في تعزيز الصحة النفسية. ومن خلال هذه التقييمات، يستطيع أخصائيو الصحة النفسية فعل ما يلي (Cognitive Behavior Institute, 2025)

-**تحديد المشكلات الكامنة:** تساعد الاختبارات النفسية في تحديد المشكلات الكامنة التي قد تُسهم في تحديات الصحة النفسية، مثل الحالات غير المشخصة أو التجارب المؤلمة.

-**وضع خطط علاجية مخصصة:** من خلال فهم أعمق لأفكار الشخص ومشاعره وسلوكياته، يستطيع أخصائيو الصحة النفسية وضع خطط علاجية مخصصة تستهدف مشكلات محددة وتعزز الصحة العامة.

-**متابعة التقدم:** يمكن أيضاً استخدام الاختبارات النفسية الدورية كأداة لمتابعة التقدم بمرور الوقت وإجراء التعديلات اللازمة على خطط العلاج.

-**الحد من الوصمة الاجتماعية والحكم الذاتي:** من خلال توفير نهج موضوعي قائم على البيانات لفهم الصحة النفسية، يمكن أن تساعد الاختبارات النفسية في الحد من الوصمة الاجتماعية والحكم الذاتي المرتبطين غالباً بطلب المساعدة في مواجهة تحديات الصحة النفسية.

أجريت دراسة (الجندي، 2023) بعنوان تأثير صدمات العمل داخل المؤسسات الإعلامية على سلامة الصحة النفسية والجسدية للإعلاميين والصحفيين المصريين: دراسة تطبيقية التي هدفت للتعرف على أنواع الضغوط المهنية التي يعاني منها الإعلاميون المصريون وقياس مدى تأثيرها على صحتهم النفسية والجسدية، كما هدفت للتعرف على تأثير هذه الضغوط على حياتهم الاجتماعية ومستوى الأداء المهني لديهم، وتسليط الضوء على دور المؤسسات الدولية المهنية في حماية الإعلاميين والصحفيين المصريين من العنف النفسي وحمايتهم من الصدمات النفسية. استخدمت الدراسة منهج المسح بالعينة للحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بالموضوع. تلخصت نتائج الدراسة في أن هناك ضغوطاً يتعرض لها الإعلاميون والصحفيون المصريون داخل المؤسسات الإعلامية وأكثرها هي عدم الاهتمام بالكفاءات وتوظيف القيادات غير مؤهلة وتقديم رواتب غير مرضية مع غياب المعايير الواضحة للترقي الوظيفي. كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن أغلب الإعلاميين الذين تمت عليهم الدراسة يعانون من الضيق والكآبة والحزن والغضب وقلة النوم، كما أنهم يعانون من الصداع وألم في القولون، بالإضافة إلى قلة إبداعهم في بيئة العمل وقلة الإنتاجية. أوصت الدراسة بضرورة وضع بروتوكول للصحة النفسية داخل المؤسسات الإعلامية المصرية، وضرورة تعيين قيادات على قدر كافٍ من الاتزان النفسي واستضافة خبراء زائرين لنقل خبراتهم.

يُعد التقييم النفسي أداة مثالية للأفراد في مختلف مراحل حياتهم وظروفهم، فهو يُشكل أداة بالغة الأهمية لمن يعانون مما يلي(Cognitive Behavior Institute, 2025)

-**ضعف التحصيل الدراسي:** لا سيما في مجالات محددة كالرياضيات أو القراءة، حيث لم يتم تحديد السبب الجذري بوضوح من خلال وسائل أخرى.

-**صعوبات في الوظائف التنفيذية:** بما في ذلك صعوبات الانتباه أو الذاكرة أو التحفيز، خاصة عندما لا يحدد مقدمو الرعاية الصحية الآخرون هذه المشكلات.

-**صعوبات في المهارات الاجتماعية أو تأخر في النمو:** للأفراد الذين يواجهون صعوبة في التفاعل الاجتماعي أو الذين يعانون من تأخر في مراحل نموهم.

-**حالات تُعيق التقدم العلاجي:** الحالات التي تُعيق فيها سمات الشخصية أو الصدمات النفسية أو غيرها من التعقيدات التقدم في خطط العلاج الحالية.

-**احتياجات الأدوية النفسية:** مثل الأفراد الذين لا يستجيبون للأدوية الموصوفة أو الذين يحتاجون إلى تقييم رسمي لاضطراب نقص الانتباه مع فرط النشاط قبل البدء بتناول الأدوية المنشطة.

-**متطلبات التسهيلات المدرسية:** أولئك الذين يحتاجون إلى تقييم نفسي مُحدث للتأهل للحصول على تسهيلات أو تجديدها في بيئة تعليمية.

-**الاختبارات السابقة القديمة:** عندما تعتبر التقييمات النفسية السابقة قديمة، هناك حاجة لتحديث هذه التقييمات لتوجيه خطط العلاج الحالية.

قد تمت دراسة (المقرن، 2024) بعنوان العلاقة بين المناعة النفسية الاجتماعية وإجهاد العمل لدى المرأة السعودية العاملة التي هدفت للتعرف على العلاقة بين المناعة النفسية الاجتماعية وإجهاد العمل للمرأة السعودية العاملة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لجمع البيانات وتحليلها. توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى المناعة النفسية الاجتماعية للمرأة السعودية وفقاً للسيدات السعوديات المشاركات في الاستبانة كان مرتفعاً، وأن الإجهاد النفسي التي تعاني منه في بيئة العمل بدرجة متوسطة، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة بين الإجهاد النفسي في بيئة العمل والمناعة النفسية الاجتماعية. في إطار النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تقديم برامج دعم نفسي للمرأة السعودية العاملة، وتشجيع المرأة السعودية على التنمية الذاتية من خلال تعلم إدارة الوقت والتنظيم الفعال.

ومن هنا ترى الباحثة أن الاختبارات النفسية والسلوكية تُعتبر أدوات تشخيصية وتقييمية بالغة الأهمية، يستخدمها المختصون لقياس السمات المعرفية والعاطفية والشخصية. فهي تُحدد الأسباب الجذرية للسلوك، وتُسهم في وضع خطط علاجية مخصصة، وتُساعد في التوجيه التعليمي والمهني، وتُوفر بيانات موضوعية للبحوث. وتكمن أهميتها الأساسية في تعزيز الوعي الذاتي، وتحسين نتائج الصحة النفسية، والتنبؤ بالسلوك المستقبلي. الأهداف الرئيسية للاختبارات النفسية والسلوكية تتلخص في الدقة التشخيصية لتحديد حالات الصحة النفسية للفرد مثل القلق، والاكتئاب، واضطراب نقص الانتباه مع فرط النشاط، وتخطيط العلاج وتوجيه التدخلات العلاجية المصممة خصيصاً لكل فرد، تقييم القدرات المعرفية وقياس الذكاء والذاكرة ومهارات حل المشكلات، توقع السلوك والتنبؤ بكيفية تصرف الفرد في مواقف محددة، التوجيه التعليمي والمهني وتحديد صعوبات التعلم، والموهبة، أو الاستعداد المهني، وأخيراً فهم الذات وتقديم رؤى حول سمات الشخصية لتحقيق النمو الشخصي.

3. النظريات الخاصة بالاختبارات النفسية والسلوكية

الاختبارات النفسية والسلوكية تعتبر في عصرنا الحالي أحد الأدوات المستخدمة لقياس السلوك البشري والقدرات العقلية كمستوى الذكاء ونمط الشخصية، كما أنها تستخدم لتقييم مستوى صحة الفرد النفسية. ساعدت هذه الاختبارات في فهم توجهات الأفراد وفهم التحديات وتحديد المشاكل التي تعرقل نموهم. ومن أشهر هذه الاختبارات اختبارات الاكتئاب، والقلق واختبار فرط الحركة وتشتت الانتباه ADHD واختبارات الشخصية MBTI واختبارات الذكاء IQ. كما تعمل هذه الاختبارات على تقييم الوظائف الإدراكية المعقدة وتقييم سلوك الأفراد في مواقف مختلفة وتقييم القدرات الادراكية.

من أشهر النظريات التي اهتمت بدراسة السلوك هي النظرية السلوكية Behaviorism، وهي نظرية أساسية في الاختبارات السلوكية التي تهدف لتعلم مهارات وسلوكيات جديدة. ويمكننا فهم النظرية السلوكية فهمًا أساسيًا من خلال دراسة تاريخ أربعة من أبرز علماء النفس الذين ساهموا في تطويرها: إيفان بافلوف، وإدوارد ثورندايك، وجون ب. واتسون، وب. ف. سكينر. لم يطور كلٌّ منهم مبادئ السلوكية بمعزل عن الآخر، بل اعتمد كلٌّ منهم على أعمال الآخر. يُعتبر إدوارد لي ثورندايك أول من درس الإشراط الإجرائي، أو التعلم من عواقب السلوكيات. وقد برهن على هذا المبدأ من خلال دراسة المدة التي تستغرقها حيوانات مختلفة للضغط على رافعة للحصول على الطعام كمكافأة لحل لغز. كما كان رائدًا في قانون التأثير، الذي يقدم نظرية حول كيفية تعلم السلوك وتعزيزه. إحدى التجارب التي أجراها ثورندايك سُميت "تجربة صندوق الألغاز"، وهي مشابهة لتجربة "الفأر في المتاهة" الكلاسيكية. في هذه التجربة، وضع ثورندايك قطة في صندوق مع قطعة طعام على سطحه الخارجي، وحدد الوقت الذي استغرقته القطة للضغط على الرافعة لفتح الصندوق والحصول على الطعام. في أول مرتين أو ثلاث مرات وُضعت فيها كل قطة في الصندوق، كان هناك فرق طفيف في الوقت الذي استغرقته لفتح الصندوق، لكن التجارب اللاحقة أظهرت انخفاضًا ملحوظًا في الوقت حيث تعلمت كل قطة أن الرافعة نفسها ستفتح الصندوق باستمرار. ومن أهم مساهمات ثورندايك في هذا المجال عمله في ريادة قانون التأثير. ينص هذا القانون على أن السلوك الذي تتبعه نتائج إيجابية من المرجح أن يتكرر، وأن أي سلوك ذي نتائج سلبية سيتوقف تدريجيًا مع مرور الوقت. وقد دعمت تجارب ثورندايك على صندوق الألغاز هذا الاعتقاد: إذ تم تكييف الحيوانات لأداء مهام متكررة بمجرد حصولها على مكافآت. تُشكل نظريتا ثورندايك الرئيسيتان أساسًا لكثير من الدراسات السلوكية وعلم النفس على الحيوانات حتى يومنا هذا. تدعم نتائجه، التي تُفيد بأن الحيوانات يمكنها تعلم الضغط على الرافعات والأزرار للحصول على الطعام، العديد من أنواع الدراسات الحيوانية المختلفة التي استكشفت سلوكيات أخرى، وأنشأت الإطار الحديث لأوجه التشابه المفترضة بين استجابات الحيوانات واستجابات البشر (إنجلهارت، ١٩٧٠)

النظرية الإسقاطية Projective Theories هي كذلك أحد النظريات المستخدمة في الاختبارات النفسية والسلوكية. تستخدم هذه النظرية اختبارات إسقاطيه تقدم للمفحوص مثيرات غير منظمة وبناء على استجابته يتم اكتشاف صراعاته الداخلية ومكونات شخصيته الخفية. فالنظرية الإسقاطية تعتمد على فكرة أن الأشخاص يسعون لأسقاط مشاعرهم ودوافعهم اللاواعيه على محفزات غامضة ومجهولة لتفسيرها وفهمها، وتعد عملية الإسقاط الذي يقوم بها هؤلاء الأفراد عملية دفاعية نفسية لتخفيف من حدة القلق من خلال أسناد ما هو غير مقبول لشخص أو ظرف أو أمر آخر (شافر، ٢٠١٥).

اختبار روشاخ، اختبار هولتزمان، اختبار الإدراك الموضوعي، اختبار السلوك، واختبار دراسة خط اليد وغيرها هم من أنواع الاختبارات الإسقاطية (الشبول، ٢٠٢٢). اختبار رورشاخ، حيث يستخدم الخبراء اختبار رورشاخ لبقع الحبر بكثرة لأغراض الاختبارات الإسقاطية. في هذا الاختبار، تُرسم بقع حبر مختلفة بشكل متماثل، ولكن في وضع غير منتظم. ثم يُسأل الشخص عما يراه في هذه البقع. يحصل على إجابات مختلفة من هذا الاختبار، ثم تُحلل الإجابة مع مراعاة معايير مختلفة. يتحقق الخبراء من الوقت الذي استغرقه الشخص للإجابة، وما قاله عن بقع الحبر، وهو أهم جانب تم التطرق إليه. فإذا رأى الشخص مثلا صورًا مخيفة، فإنه يفترض أنه يعاني من جنون العظمة (Reddy, 2025)

اختبار هولتزمان لبقع الحبر، يُعد اختبار هولتزمان أحد أشكال اختبار رورشاخ. الصور المستخدمة للمستجيب هنا أكثر بكثير من الاختبار السابق. الفرق الرئيسي بين الاختبارين هو أن التقييم الموضوعي في هذا الاختبار تحديدًا أكثر أهمية، حيث يتحقق الخبراء فعليًا من وقت رد فعل الفرد أثناء اختبار بقع الحبر العظمة (Reddy, 2025). اختبار الإدراك الموضوعي، يُعد هذا الاختبار اختبارًا شائعًا آخر، ويُعرف أكثر باسم اختبارTAT. في هذا النوع من الاختبارات، يُطلب من الفرد النظر إلى مشاهد مختلفة غامضة. يُمنح المستجيب وقتًا لتحليل المشاهد وفهم جوانب مختلفة من الصورة أو المشهد العظمة (Reddy, 2025). اختبار السلوك، يُطلب من المفحوص تقديم معلومات حول نوع الصورة المعروضة، مثل الشخصيات، ومشاعرها، أو سؤاله عمّا سيحدث لاحقًا. يتحقق الخبراء من هذه الإجابات، ويتوصلون إلى استنتاجات، وبالتالي فهم الحالة النفسية للشخص العظمة (Reddy, 2025)

والنظرية الأخيرة المعنية بتصميم الاختبارات النفسية وتقييمها هي نظرية القياس النفسي Psychometric Theory وتشمل نظرية الاختبار الكلاسيكية، نظرية الاستجابة للبند، والاختبار التكيفي، وتُستخدم الاختبارات النفسية لقياس ذكاء الفرد وشخصيته، وإمكانياته، وقدراته، وسلوكه. وهي مصممة لإظهار مدى ملاءمة الشخص لدور معين بناءً على أدائه، كما تُظهر خصائصه الشخصية، واستعداداته/قدراته المعرفية، ومهاراته في التفكير النقدي. وهناك نوعان رئيسيان من هذه الاختبارات: اختبارات الشخصية واختبارات القدرات (Maddocks, 2019). تُقيّم اختبارات الشخصية عوامل عديدة، مثل دوافعك وقيمك واهتمامك العام بأمور معينة، لمعرفة مدى ملاءمتها لثقافة عمل معينة. تتنوع اختبارات الشخصية بشكل كبير، بما في ذلك اختبارات مثل مؤشرات مايرز-بريغز التي تُقسّم الأشخاص إلى 16 فئة شخصية رئيسية (Unidirect, 2025). بينما تُركز اختبارات القدرات على استكشاف مهاراتك في التفكير وعقليتك للوظيفة التي تتقدم لها. لتحسين مهاراتك في اختبارات القدرات، وعلى الفرد التدرب كثيرًا عليها حتى يتقنها ويتمكن من الإجابة على الأسئلة بشكل صحيح (Unidirect, 2025). هذه الاختبارات تشمل التفكير العددي واللفظي، والتحليل البياني، والتحقق من الأخطاء في العمل، ولقد أصبحت هذه الاختبارات شائعة الاستخدام كجزء من عملية المقابلة، وتُستخدم غالبًا في برامج الدراسات العليا (Unidirect, 2025).

من خلال العرض السابق للنظريات العلمية، ترى الباحثة أن النظريات النفسية هي أفكار قائمة على الحقائق تصف ظاهرة من ظواهر السلوك البشري، تستند هذه النظريات إلى فرضية مدعومة بالأدلة. ولذا، فإن العنصرين الأساسيين للنظرية النفسية هما: أن تصف سلوكاً ما، وأن تتنبأ بسلوكيات مستقبلية. تنبثق بعض أشهر النظريات النفسية من منظورات

فروع مختلفة في علم النفس، حيث يمثل كل فرع منها طريقة مختلفة لفهم العقل البشري وسلوكه. وهذا لا يعني أن أي نظرية معينة "صحيحة" أو أفضل من غيرها، بل يعني فقط وجود مناهج متنوعة لفهم وتفسير وتوقع كيفية تفكير الناس وتصرفهم.

الكفاءة القيادية

1. تعريف الكفاءة القيادية

في كثير من الأحيان، يعتمد نجاح أي شركة في المستقبل على كفاءة قادتها. وتتمثل الخطة المستدامة لتحقيق النجاح على المدى الطويل في بناء كوادر قيادية مؤهلة. ويبدأ ذلك بفهم ماهية الكفاءات القيادية. فقد أشار تقرير "حالة الكفاءات لعام 2024" إلى أن ثلاثة أرباع المؤسسات (75.4%) تستخدم الكفاءات القيادية لتوظيف وتطوير قادة أكفاء. وبينما تُعد القيادة القوية ضرورية لنجاح الأعمال، إلا أن العديد من القادة يُقصّرون في حق موظفيهم. فنصف الموظفين لا يثقون بقدرة مديريهم على قيادة فرقهم نحو النجاح خلال العامين المقبلين. وعندما يفتقر الموظفون إلى الثقة بقادتهم، يتضاءل تركيزهم وحماسهم. وفي النهاية، ستتحمل الشركات التي لا تُنمّي قادة أكفاء ثمن انخفاض الروح المعنوية لموظفيها. ويمكن لتطوير الكفاءات القيادية وتطبيقها أن يساعد المؤسسات على بناء ثقافة مؤسسية قوية تُحقق النجاح(Kragt and Day, 2020)

تُعرّف الكفاءات بأنها المعارف والمهارات والقدرات والسمات المحددة من حيث السلوكيات، اللازمة للنجاح في وظيفة محددة. وتوجد ثلاثة أنواع من الكفاءات: الكفاءات الأساسية، والكفاءات القيادية، والكفاءات الوظيفية. تشير الكفاءات القيادية إلى العوامل التي تُساهم في جوهر القائد الفعال، وتشمل هذه العوامل كيفية قيادة المؤسسة، وقيادة الآخرين، وقيادة الذات. تُعد بعض الكفاءات القيادية ضرورية في مختلف الأدوار والمؤسسات، ولكن ينبغي لكل مؤسسة أن تُحدد الكفاءات المطلوبة من فريق قيادتها لتحقيق ميزة تنافسية. ويُعد تحديد الكفاءات القيادية المهمة للعمل أمراً بالغ الأهمية، ويمكن للمؤسسات تحقيق ذلك من خلال وضع إطار عمل للكفاءات. إطار عمل الكفاءات يعمل على تحديد الكفاءات (الأساسية، والقيادية، والوظيفية) المطلوبة في كل دور داخل مؤسستك، فلكل دور خصوصيته، ويحتاج إلى مجموعة فرعية محددة من المهارات والقدرات. وبعد استطلاع آراء الأشخاص الرئيسيين، قد يكتشف صاحب العمل أن كل دور قيادي يحتاج إلى مجموعة مختلفة من الكفاءات القيادية. تشترك جميع الأدوار في المؤسسة في نفس الكفاءات الأساسية، ولكن ينبغي أن تكون الكفاءات القيادية والوظيفية خاصة بكل دور(Kragt and Day, 2020)

ترى الباحثة أن الكفاءة القيادية هي مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات والسمات القابلة للقياس والملاحظة والتطوير، والتي تُمكّن القائد من القيادة بفعالية. وتركز هذه الكفاءات على توجيه الفرق، وتحقيق النتائج، وتعزيز نجاح المؤسسة. وهي أساسية لتحديد معايير الأداء العالي، وتوجيه تطوير القيادة، وتحديد القادة المحتملين. فالكفاءة القيادية عبارة عن مزيج من المعرفة والمهارات والسلوكيات والسمات الشخصية، سلوكيات عملية يمكن ملاحظتها وقياسها في بيئة العمل. الكفاءات القيادية هي على عكس سمات الشخصية الثابتة، يمكن اكتساب هذه الكفاءات وتطويرها بمرور الوقت من خلال التدريب والخبرة. وتشتمل عموماً ثلاث مجالات رئيسية: قيادة المنظمة، وقيادة الآخرين، وقيادة الذات.

2. أهمية تطوير الكفاءة القيادية

تتعدد فوائد تطوير الكفاءات القيادية، فبالإضافة إلى اكتساب الأفراد المهارات اللازمة للتعامل بفعالية مع تعقيدات السوق العالمية، تستفيد المؤسسات أيضاً مما يلي(Salimimoghadam, et.al, 2023)

-**تحسين القيادة:** يزود تطوير الكفاءات القيادية القادة بالمهارات والمعرفة والقدرات اللازمة لقيادة فرق متنوعة وتحقيق النجاح المؤسسي على مستوى العالم.

-**تعزيز الذكاء الثقافي:** تعزز الكفاءة القيادة الذكاء الثقافي، مما يسمح للقادة بالتعامل بفعالية مع مختلف السياقات الثقافية والتكيف معها.

-**زيادة مشاركة الموظفين:** يُظهر الاستثمار في تطوير القيادة التزاماً بنمو الموظفين ونجاحهم، مما يؤدي إلى مستويات أعلى من المشاركة والرضا داخل المؤسسة.

-**استقطاب أفضل المواهب والاحتفاظ بها:** من المرجح أن تستقطب المؤسسات التي تولي أولوية لتطوير الكفاءات القيادية أفضل المواهب وتحتفظ بها، ممن يسعون إلى فرص النمو وأدوار مليئة بالتحديات.

تشير المهارات إلى مجال العمل، بينما تشمل الكفاءة السلوكيات والمهارات والصفات الشخصية اللازمة للأداء الفعال. في دراسة (سويسي والاحول، ٢٠٢٥) بعنوان دور تنمية الكفاءات البشرية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة لقطاع التعليم الأساسي مراقبة التعليم سبها التي هدفت إلى تحليل أثر برامج تنمية الكفاءات البشرية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع مراقبة التعليم بسبها. تم اعتماد المنهج التحليلي واستخدام الاستبانة لجمع البيانات حول برامج التنمية البشرية في المؤسسة قيد الدراسة وتحليلها بشكل أدق ودراسة أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين. أظهرت نتائج الدراسة أن بعض العوامل التنظيمية والإدارية داخل المؤسسة تعتبر عائق أمام فاعلية برامج التنمية المهنية، مما يستجوب ضرورة المراجعة الدائمة لسياسات المنظمة لضمان تعزيزها لهذه البرامج وبالتالي تعزيز الأداء المؤسسي. أكدت نتائج الدراسة كذلك أن ضعف توافق البرامج التدريبية مع احتياجات العمل يقلل من كفاءة البرامج ويؤثر في فعاليتها. اوصت الدراسة بضرورة إعادة تصميم برامج للتدريب المهني لتلبي احتياجات العاملين، مع تطوير سياسات تعمل على تحسين بيئة العمل وتقليل التحديات الإدارية. كما أوصت الدراسة بضرورة إشراك القيادات الإدارية في التخطيط والتنفيذ لبرامج التنمية المهنية لضمان الاستدامة.

من خلال تزويد الأفراد بالأدوات والخبرات اللازمة، يمكن للمنظمات أن تعزز وجود جيل من القادة المهرة القادرين على تحقيق النجاح على نطاق عالمي. يمتلك القادة كفاءات أساسية محددة تُعد حاسمة لنجاحهم في قيادة فرق متنوعة والتعامل مع تعقيدات بيئة الأعمال العالمية. تُمكّن هذه الكفاءات من الاستجابة بفعالية للتحديات والفرص التي تتيحها العولمة. الكفاءات الأساسية التي تُميز القادة هي كالتالي(Abun, et.al, 2023)

-**الذكاء الثقافي:** يُعد الذكاء الثقافي كفاءة حيوية للقادة. فهو ينطوي على فهم وتقدير السياقات والمعايير والقيم الثقافية المختلفة. يستطيع القادة ذوو الذكاء الثقافي العالي تكييف سلوكهم وأسلوب تواصلهم وقراراتهم للقيادة والتعاون بفعالية مع أفراد من خلفيات ثقافية متنوعة.

-**عقلية شاملة:** من الكفاءات الأساسية الأخرى التي يجب على القادة امتلاكها لرفع مستوى كفاءتهم امتلاك عقلية شاملة. يُقدر القادة ذوو العقلية الشاملة وجهات النظر والأفكار والخبرات المتنوعة ويتبنونها. إنهم يُهيئون بيئة عمل شاملة تُعزز التعاون والابتكار والشعور بالانتماء بين أعضاء الفريق من مختلف الثقافات والخلفيات.

-**الهوية العالمية:** يُعد تطوير هوية عالمية أمراً بالغ الأهمية للقادة. تتضمن هذه الكفاءة تعزيز الشعور بالهدف المشترك والوحدة بين الفرق المنتشرة في مختلف المناطق والبلدان. يستطيع القادة ذوو الهوية العالمية الراسخة مواءمة أهداف فرقهم وغاياتها مع الرؤية التنظيمية الشاملة، مما يضمن جهوداً متماسكة ومركزة نحو تحقيق النجاح الدولي.

-**المرونة الثقافية:** المرونة الثقافية هي القدرة على التكيف والتعامل بمرونة مع مختلف المواقف الثقافية. يستطيع القادة الذين يتمتعون بالمرونة الثقافية تعديل سلوكهم وأسلوب تواصلهم بسرعة عند التفاعل مع أفراد من ثقافات مختلفة، فهم يراعون الفروق الثقافية الدقيقة والعادات، مما يضمن تواصلاً فعالاً وتعاوناً بين الثقافات.

-**بناء الشبكات:** يُعد بناء الشبكات من الكفاءات الأساسية للقادة. فهم يُدركون أهمية التعاون وتبادل المعرفة عبر الحدود. من خلال بناء شبكات فعالة مع أفراد من مناطق مختلفة ورعايتها، يستطيع القادة الاستفادة من وجهات نظر متنوعة، واكتساب رؤى ثاقبة حول الأسواق المحلية، وتعزيز علاقات هادفة تُسهم في تحقيق النجاح الدولي.

تُظهر النتائج أن الذكاء العاطفي، ومهارات التواصل، والتفكير الاستراتيجي، والقدرة على التكيف، والتمكين، تُسهم بشكل مستمر في نجاح المشاريع في مختلف القطاعات. تُعزز هذه الكفاءات التعاون، ومشاركة أصحاب المصلحة، واتخاذ القرارات في ظل ظروف متغيرة وغير ثابتة، كما تُعزز عوامل التمكين، مثل الثقافات التنظيمية الداعمة، والتواصل الفعال، وسلوكيات القيادة المُحفزة (Sampson and Asonye, 2025)

دراسة (شعيبي ويحي، ٢٠٢٥) بعنوان أثر جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في الخطوط الجوية السعودية بمحافظة جدة التي هدفت لمعرفة أثر جودة الحياة الوظيفية المتمثلة في الرواتب، الترقية، العلاقات الاجتماعية، ومشاركة الموظفين في الإدارة على الاحتراق الوظيفي للموظفين الإداريين العاملين في الخطوط السعودية بجدة في المملكة العربية السعودية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع المعلومات والبيانات حول الموضوع والاستبانة لجمع البيانات من العاملين. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة جودة الحياة لموظفين الخطوط السعودية بجدة مرتفعة، وإن إدارة الخطوط السعودية تحرص على تطبيق إجراءات السلامة والوقاية وتعمل على توفير بيئة عمل آمنة. كما أكدت نتائج الدراسة إلى أن العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة عالية ويسود العمل مناخ تنظيمي يدعم التفاعل والاحترام المتبادل، الأمر الذي ينعكس إيجابا على رفع مستوى الأداء. اوصت الدراسة بتطوير نظام للحوافز المالية يعتمد على الأداء الوظيفي للعاملين، وتوفير سياسات واضحة للترقي الوظيفي، مع ضرورة توفير برامج تدريبية بشكل مستمر، ومعايير شفافة للتقييم وللترقيات. كما أوصت الدراسة بضرورة تفعيل التواصل البناء الفعال بين المستويات الإدارية المختلفة.

لا تقتصر فوائد تطوير كفاءات القيادة العالمية على الأفراد في أدوارهم القيادية فحسب، بل تُسهم أيضاً في النجاح الشامل للمؤسسة (Salimimoghadam, et.al, 2023)

-**تحسين أداء الفريق:** يستطيع القادة ذوو مهارات القيادة متعددة الثقافات خلق بيئات شاملة وتعاونية تُعزز فرق العمل عالية الأداء.

-**تعزيز الابتكار:** يستطيع القادة الذين يتمتعون بعقلية متنوعة وذكاء ثقافي دفع عجلة الابتكار من خلال استلهام الأفكار من مختلف الثقافات ووجهات النظر.

-**زيادة فعالية السوق:** يستطيع القادة ذوو القدرات القيادية الدولية تصميم استراتيجيات مخصصة لتلبية الاحتياجات والتفضيلات الخاصة بالأسواق المختلفة، مما يؤدي إلى تحسين فعالية السوق ورضا العملاء.

-**تعزيز سمعة المؤسسة:** تكتسب المؤسسات ذات القدرات القيادية القوية سمعة طيبة في الحساسية الثقافية والقدرة على التكيف، مما يجذب الأفراد الموهوبين والشراكات من جميع أنحاء العالم.

مما سبق، تعتبر الباحثة أن الكفاءات القيادية أي المهارات والسلوكيات والمعارف اللازمة للقيادة الفعالة أساسية لتحسين أداء المؤسسة، وتعزيز ثقافة إيجابية، وضمان نمو مستدام. فهي تُمكّن القادة من تحفيز فرق العمل، وإدارة التغييرات المعقدة، واتخاذ قرارات موضوعية قائمة على البيانات. كما تُسهم هذه الكفاءات في تحسين إدارة المواهب وتعزيز مشاركة الموظفين. وهي ترى أن الأسباب الرئيسية لأهمية الكفاءات القيادية تشمل ١. تحسين أداء المؤسسة واستراتيجيتها، حيث إنه يؤثر القادة الأكفاء بشكل مباشر على النتائج من خلال مواءمة أهداف الفريق مع استراتيجيات المؤسسة، وتعزيز الإنتاجية، والتعامل مع بيئات الأعمال المعقدة والمتغيرة ٢. تحسين أداء الفريق وثقافته، يُعزز القادة الأكفاء بيئة عمل إيجابية، ويُحسنون مشاركة الموظفين، ويبنون الثقة، مما يزيد من الإنتاجية والرضا الوظيفي ٣. إدارة التغيير بفعالية، يستطيع القادة ذوو الكفاءات العالية توجيه فرقهم خلال التغييرات التنظيمية السريعة، مما يضمن سلاسة الانتقال وزيادة القدرة على التكيف ٤. تطوير المواهب والتخطيط للتعاقب الوظيفي، توفر أطر الكفاءات هيكلاً واضحاً وموضوعياً لتحديد القادة المحتملين، والتوظيف، والترقية، مما يقلل من التحيز ويضمن وجود كوادر قيادية قوية ٥. اتخاذ القرارات الاستراتيجية، تُمكّن الكفاءات القادة من اتخاذ قرارات أفضل، لا سيما عند التعامل مع التحديات متعددة الثقافات أو الفرق العالمية.

3. نظريات الكفاءة القيادية

ومثلما كان هناك نظريات تحدثت عن الاختبارات النفسية والسلوكية والتي تم ذكرها أعلاه، هناك نظريات ركزت على مفهوم معايير الاختيار والتعيين لمختلف المناصب القيادية العليا، وذلك من أجل ضمان سير العمل وفق كفاءة قيادية وإدارية عالية. أن التوظيف للمناصب القيادية العليا تعتمد على عدد من المعايير وهي مزيج من مؤهلات علمية، وسنوات خبرة، ومهارات فنية ومعرفية، وكفاءة قيادية، وسمات شخصية مناسبة. وقد تم استنباط هذه المعايير من نظريات القيادة التالية: النظرية السلوكية في القيادة، نظرية السمات، النظرية الموقفة.

النظرية السلوكية في القيادة Leadership Behavior Models ركزت على سلوك وأسلوب القائد في بيئة العمل، ومن التصنيفات الأكثر تأثيرا في النظرية السلوكية في القيادة هو التصنيف الهرمي للسلوكيات القيادية Hierarchical Taxonomy of Leadership Behaviors المتمثل في النموذج ثلاثي العوامل المقترح من قبل Yukl والذي يركز على وصف السلوكيات المستخدمة من قبل القادة تجاه موظفيهم، وقد تم استخدام هذه السلوكيات كأحد معايير القبول والتعيين في الوظائف القيادية. فمعايير التوظيف للمناصب القيادة العليا وفقا للنظرية السلوكية هي القيادة الموجهة نحو المهام حيث يتم وضع معايير لقياس الأداء وإنجاز المهام الوظيفية، القيادة الموجهة نحو الأفراد وهنا تتمحور معايير القبول حول العلاقات الإنسانية في بيئة العمل والعمل الجماعي والتحفيز والتشجيع، القيادة الديمقراطية التي توضع معايير يتم من خلالها قياس مدى قابلية القائد لمشاركة المرؤوسين في وضع السياسات وتفويض بعض صلاحيات السلطة لهم، المهارات الفنية والإدارية وهي معايير متعلقة في تطبيق الإجراءات واتمام المهام وامتلاك المعرفة الفنية والإدارية المناسبة للمنصب، المرونة وهو معايير يتم فيه قياس مقدرة القائد على التكيف مع التغيير ومواجهة مختلف التحديات والظروف الصعبة، الاتصال الفعال والتي تقيس مقدرة القائد على فتح قنوات للتواصل مع الأخرين وبناء علاقات شخصية مبنية على الثقة والاحترام (زبوج، ٢٠٢٢).

نظريات السمات Trait Theory والتي تركز على التعرف على القائد من خلال تحديد السمات والخصائص الثابتة والمستمرة التي تميزه عن غيره، وهذه السمات قد تكون جسدية، فكرية، انفعالية. أحيانا يطلق عليها (نظرية السمة في علم النفس) ظهرت على يد عالم النفس الأمريكي جوردون ويلارد ألبورت عام ١٩٦١م بعد دحض نظرية الرجل العظيم. أوضحت هذه النظرية المتطلبات القيادية والسمات اللازمة لنجاح القائد، والتي ساهمت في نجاح العديد من المؤسسات من خلال وضع المقاييس اللازمة لترشيح واختيار القادة (مجدي، ٢٠١٨). نظرية السمات تركز على الخصائص الجسمانية للقائد أو الكاريزما من مظهر خارجي وطول ووزن وقوة بدنية، فقد أكد العالم "ماكس فيبر" أن الكاريزما هي التي تحول الفرد العادي لقائد وتساعده في القيام بدوره القيادي بشكل فعال ولها دور رئيسي في جعل الأتباع متفانين وخاضعين لقائدهم (Khan.,et.al, 2016). وتستخدم نظرية السمات كذلك للتعرف على الخصائص الإدراكية والمعرفية للقائد كقياس مستوى الذكاء والدهاء ومهارات اللغة والثقافة، والخصائص الشخصية كالثقة بالنفس والشجاعة والحماس واتخاذ القرارات وحل الأزمات ومهارات التواصل والاتصال الفعالة والمرونة، تستخدم أيضا للتعرف على قيم هذا القائد ومعاييره الأخلاقية والاجتماعية (الغيلاني، ٢٠٢٢)

والنظرية القيادية الأخيرة التي تستخدم في قياس معايير تعيين القادة في المناصب القيادية العليا هي نظرية القيادة الموقفة Situational Leadership Theory ويطلق عليها أحيانا بالقيادة الظرفية. ظهرت كرد فعل لنظرية السمات التي ركزت على القائد وصفاته وتجاهلت المواقف والأتباع، وتعتبر من أكثر النظريات شيوعاً وانتشاراً. نظرية القيادة الموقفية جاء بها عالم السلوك ورائد الأعمال الدكتور بول هيرسي ١٩٨٦م، وترى بأنه ليس من الضروري أن تتوفر الخصائص ذاتها في القائد في جميع المواقف، حيث إن المواقف المختلفة تتطلب أنواعاً معينة من السمات القيادية. فالنظرية الموقفية تؤمن بإن القيادة هي وليدة المواقف، وأن المواقف هي التي تكشف القادة الحقيقيين وإمكانياتهم (هيرسي، ٢٠١٨). تعتمد معايير القيادة الموقفية على عدة عوامل متغيرة في ذات الموقف. تتضمن هذه المعايير تحليل موقف القائد بناء على الظروف المحيطة به من طبيعة المهمة وعدد المرؤوسين، ومستوى أدائهم، وكفاءتهم والتزامهم، وتحديد الأساليب القيادية المناسبة والتعامل مع التحديات والضغوطات بمرونة واستخدام أساليب قيادية مختلفة بحسب ما تتطلبه الظروف، وتقييم مستوى الموظفين والتزامهم تجاه المهام بوعي

وبفهم لطبيعتهم ولشخصياتهم المختلفة. ومن العوامل الأخرى التي تحدد معايير التعيين وفقا للنظرية الموقفية قوة مركز القائد وما يمتلك من صلاحيات وسلطة رسمية تؤثر في قدرته على توجيه المرؤوسين، والتوجيه والمساندة بما يتناسب مع كل موقف (الجمري، ٢٠١٥)

ترى الباحثة أن نظريات الكفاءة القيادية تحدد المهارات والسلوكيات والسمات اللازمة للقيادة الفعالة، والتي تتطور من سمات فطرية إلى قدرات قابلة للتكيف ومكتسبة؛ غالباً ما تجمع النماذج الحديثة بين هذه النظريات لتحديد المهارات الأساسية القابلة للتطبيق للقادة وهي التفكير الاستشرافي وصياغة رؤية واضحة وملهمة، الانضباط الذاتي والذكاء العاطفي وإدارة السلوكيات والمشاعر الشخصية، التواصل وإدارة النزاعات والتفاعل الفعال مع الآخرين وحل المشكلات، القدرة على التكيف وتعديل أسلوب القيادة بناءً على التغيرات البيئية واحتياجات الفريق، المهارات الفنية والإنسانية وامتلاك المعرفة الوظيفية والقدرة على العمل مع الآخرين.

الإجراءات المنهجية للدراسة

فروض الدراسة

من خلال استقراء التراث النظري والدراسات السابقة وثيقة الصلة بمتغيرات الدراسة، قامت الباحثة بصياغة فروض الدراسة كالتالي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج الاختبارات النفسية والسلوكية والكفايات القيادية لدى الضباط في المواقف الميدانية والأزمات الأمنية من وجهة نظر القيادات.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج الاختبارات النفسية والسلوكية ومستوى الأداء القيادي الفعلي للضباط في مواقع القيادة العليا من وجهة نظر القيادات.
3. توجد معوقات تحدّ من إمكانية تطبيق الاختبارات النفسية والسلوكية لتقييم كفاءة القيادات العليا بالمؤسسات العسكرية والأمنية
4. يسهم تطوير وتكييف الاختبارات النفسية والسلوكية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا في رفع مستوى دقتها وفاعليتها في تشخيص الكفاءة القيادية للضباط.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى كفاءة الاختبارات النفسية والسلوكية في قياس كفاءة الضباط القياديين تُعزى إلى متغير العمر في دول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى كفاءة الاختبارات النفسية والسلوكية في قياس كفاءة الضباط القياديين تُعزى إلى متغير المؤهل الدراسي في دول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا
7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى كفاءة الاختبارات النفسية والسلوكية في قياس كفاءة الضباط القياديين تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في دول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

8. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى كفاءة الاختبارات النفسية والسلوكية في قياس كفاءة الضباط القياديين تُعزى إلى نوع الجهاز (عسكري/أمني) في دول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

إجراءات الدراسة

أولاً: العينة

تحديد مجتمع وعينة الدراسة: يقصد بمجتمع الدراسة جميع القيادات العليا في الأجهزة الأمنية والعسكرية في دول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ممن يشغلون مناصب إشرافية أو استراتيجية، ولديهم خبرة قيادية لا تقل عن أربع سنوات. ونظرًا لحساسية المجتمع وصعوبة الوصول إليه، لا يمكن استخدام العينة العشوائية البسيطة، وتم اختيار القيادات التي خضعت لاختبارات نفسية أو سلوكية وتشغل مناصب فعلية ولديها خبرة في العمليات، وهي عينة قصدية، وتم توزيع الاستبيان على (100) مشارك واستردت الباحثة (61) استبانة صالحة ومكتملة.

اختيار عينة الدراسة: تم تطبيق أداة الدراسة على عدد (61) مشارك. وبيان ذلك كالتالي:

الجدول (1) وصف لعينة الدراسة بالنسبة للعمر

العمر	العدد	النسبة
25 – 30 سنة	25	%41
من 31- 39 سنة	24	%39
أكثر من 40 سنة	12	%20
الإجمالي	61	%100

الجدول (2) وصف لعينة الدراسة بالنسبة لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
(5-10)	12	%20
(11-20)	36	%59
(21-30)	13	%21
الإجمالي	61	100

جدول(3) وصف لعينة الدراسة بالنسبة لنوع الجهاز

نوع الجهاز	العدد	النسبة
أمني	37	%60.7
عسكري	24	%39,3
الإجمالي	61	100

جدول(4) وصف لعينة الدراسة بالنسبة للنوع

الجنس	العدد	النسبة
أنثى	18	%29
ذكر	43	%71
الإجمالي	61	100

جدول(5) وصف لعينة الدراسة بالنسبة للمستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	النسبة
مؤهل عالي	15	%25
دبلوما	22	%36
ماجستير	16	%26
دكتوراه	8	%13
الإجمالي	61	%100

ثانيًا: أدوات الدراسة

بناء الاستبانة:

تحديد هدف الاستبانة: يمثل هدف الاستبانة معرفة دور الاختبارات النفسية والسلوكية في قياس كفاءة القيادات العليا في الأجهزة الأمنية والعسكرية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

تحديد محاور الاستبانة: في هذه الخطوة تم تحديد محاور الاستبانة في ضوء محاور الدراسة النظرية والدراسات السابقة والبحوث المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، وهي على النحو التالي:

أولاً: دور الاختبارات النفسية في قياس الكفايات القيادية لدى الضباط في المواقف الميدانية والأزمات الأمنية

يشير هذا البعد إلى مدى إسهام أدوات القياس النفسي في الكشف عن السمات والانفعالات والخصائص الشخصية المرتبطة بالكفاءة القيادية في البيئات الأمنية والعسكرية عالية المخاطر.

ثانيًا: دور الاختبارات السلوكية في قياس مستوى الأداء القيادي الفعلي للضباط في مواقع القيادة العليا

يتناول هذا البعد فاعلية أدوات التقييم السلوكي في قياس السلوك القيادي الفعلي في الواقع العملياتي، بما يشمل إدارة الأزمات، والتفكير الاستراتيجي، والاتصال، وتنظيم الفرق عالية المخاطر.

ثالثًا: المعوقات والمشكلات المرتبطة بتطبيق الاختبارات النفسية والسلوكية

يقيس هذا البعد التحديات التنظيمية والفنية والثقافية التي قد تحد من فاعلية تطبيق أدوات التقييم النفسي والسلوكي في المؤسسات الأمنية والعسكرية..

رابعًا: سبل تطوير الاختبارات النفسية والسلوكية لقياس كفاءة القيادات العليا

يركز هذا البعد على الآليات والإجراءات المقترحة لتعزيز دقة وموضوعية أدوات القياس النفسي والسلوكي في تقييم القيادات العليا.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: اختبار صحة الفرض الأول

تشير النتيجة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج الاختبارات النفسية والسلوكية والكفايات القيادية لدى الضباط في المواقف الميدانية والأزمات الأمنية، إلا أن مستوى هذه العلاقة جاء في حدود «إلى حد ما» من وجهة نظر القيادات. ويعكس ذلك اعترافًا بأهمية أدوات القياس النفسي في تفسير جوانب من الكفاءة القيادية، دون أن يُنظر إليها باعتبارها عاملًا حاسمًا أو كافيًا بمفرده في الحكم على كفاءة الأداء القيادي في بيئات العمليات المعقدة.

كما تعكس النتيجة أن أدوات القياس النفسي تُسهم بدرجة مقبولة في التنبؤ بقدرة القائد على اتخاذ القرار تحت الضغط، والتكيف مع المتغيرات، ورفع مستوى الجاهزية القيادية. غير أن هذا الإسهام لا يصل – وفق وجهة نظر المبحوثين – إلى مستوى الاعتماد الكامل عليها كمؤشر نهائي للحكم على جودة القرارات أو فاعلية الأداء في الواقع العملياتي، الذي يتسم بالتعقيد والتغير السريع، وتشير الدرجة المتوسطة كذلك إلى احتمال وجود فجوة بين المؤشرات النظرية التي تقيسها الاختبارات النفسية وبين متطلبات المواقف الميدانية الفعلية، حيث قد تتداخل متغيرات السياق الأمني، وطبيعة التهديد، وثقافة المؤسسة، والخبرة القيادية السابقة في تحديد مستوى الكفاءة الفعلي.

ثانيًا: اختبار صحة الفرض الثاني

وتشير نتائج اختبار الفرض الثاني إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج الاختبارات النفسية والسلوكية ومستوى الأداء القيادي الفعلي للضباط في مواقع القيادة العليا من وجهة نظر القيادات، وهو ما يعكس قبولًا علميًا وعمليًا لدور أدوات التقييم السلوكي في قياس الكفاءة القيادية الواقعية. فقد أظهرت النتائج أن (90%) من العبارات حققت فروقًا دالة إحصائيًا لصالح الموافقة عند مستوى دلالة (≤ 0.05)، في حين جاءت عبارة واحدة فقط في اتجاه الحياد بنسبة (10%)، ولم تسجل أي عبارة في اتجاه عدم الموافقة، الأمر الذي يدل على اتجاه إيجابي واضح نحو فاعلية الاختبارات السلوكية في قياس الأداء القيادي الفعلي.

وتعكس هذه النتيجة قناعة القيادات بأن أدوات التقييم السلوكي تمثل مؤشرات مباشرة للسلوك القيادي في الميدان، لا سيما في مجالات إدارة الأزمات، والتفكير الاستراتيجي، والانضباط المؤسسي، وإدارة الفرق عالية المخاطر.

ثالثًا: اختبار صحة الفرض الثالث

تشير نتائج اختبار الفرض الثالث إلى وجود معوقات تحدّ من إمكانية تطبيق الاختبارات النفسية والسلوكية لتقييم كفاءة القيادات العليا بالمؤسسات العسكرية والأمنية، إلا أن درجة إدراك هذه المعوقات جاءت في مجملها متوسطة. فقد أظهرت النتائج أن (22%) فقط من العبارات جاءت في اتجاه الموافقة الدالة إحصائيًا، مقابل (78%) في اتجاه الحياد، مع عدم وجود أي عبارة في اتجاه عدم الموافقة. ويعكس ذلك أن أفراد العينة لا ينكرون وجود معوقات، إلا أنهم لا يرونها مرتفعة الحدة أو معيقة بشكل جوهري لتطبيق الاختبارات.

ويُفسَّر ارتفاع نسبة الحياد بأن القيادات قد تدرك وجود تحديات تنظيمية وفنية، لكنها لا تعتبرها عوائق قاطعة تحول دون استخدام الاختبارات النفسية والسلوكية. فقد ترتبط بعض المعوقات – مثل نقص الكوادر المتخصصة، أو ضعف التقنين المحلي، أو عدم الدمج المنهجي لنتائج الاختبارات في قرارات الترقية – بدرجة من القصور الإداري القابل للتطوير، وليس بمشكلة بنيوية عميقة في ثقافة المؤسسة. ومن ثمّ فإن الموقف الحيادي يعكس إدراكًا واقعيًا لوجود تحديات دون تضخيم أثرها.

رابعًا: اختبار صحة الفرض الرابع

تشير نتائج اختبار الفرض الرابع إلى وجود اتجاه إيجابي نحو الإقرار بأهمية تطوير وتكييف الاختبارات النفسية والسلوكية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا لرفع مستوى دقتها وفاعليتها في تشخيص الكفاءة القيادية للضباط. فقد أظهرت النتائج أن (56%) من العبارات جاءت في اتجاه الموافقة الدالة إحصائيًا عند مستوى (≤ 0.05)، مقابل (44%) في اتجاه الحياد، دون تسجيل أي نسبة لعدم الموافقة. ويعكس ذلك قبولًا ملحوظًا لفكرة التطوير، مع وجود قدر من التحفظ أو التقدير المتوسط لدى جزء من أفراد العينة.

وتدل نسبة الموافقة التي تجاوزت نصف العبارات على إدراك القيادات لأهمية التقنين المحلي للاختبارات، وتحديث أدوات القياس بصورة دورية، وتدريب المختصين، واستخدام المحاكاة الواقعية، بوصفها آليات أساسية لتحسين جودة القياس. كما تعكس هذه النتيجة قناعة بأن دمج التقييم النفسي والسلوكي، واعتماد تقنيات التحليل الإحصائي المتقدم، وتوحيد معايير التقييم، تمثل خطوات ضرورية لتعزيز موضوعية النتائج ودقتها في البيئة الأمنية والعسكرية.

خامسًا: اختبار صحة الفرض الخامس

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة تُعزى إلى متغير العمر في جميع محاور الاستبيان وكذلك في الاستبيان ككل، مما يؤكد أن الفئة العمرية تمثل متغيرًا مؤثرًا في تقدير مستوى كفاءة الاختبارات النفسية والسلوكية في قياس كفاءة الضباط القياديين. وهذا يعني أن اتجاهات القيادات نحو فاعلية هذه الاختبارات ليست متجانسة، بل تختلف باختلاف المرحلة العمرية والخبرة المرتبطة بها.

وقد أظهرت نتائج اختبار بينفروني للمقارنات البعدية أن الفروق في محور "دور الاختبارات النفسية في قياس الكفايات القيادية في المواقف الميدانية والأزمات الأمنية" جاءت لصالح الفئة العمرية (25–30 سنة). ويمكن تفسير ذلك بأن القيادات

الأصغر سنًا أكثر تقبّلًا للأدوات العلمية الحديثة، وأكثر ثقة في المقاييس النفسية كوسيلة موضوعية للتشخيص، خاصة في ظل تنامي الاهتمام الأكاديمي والتدريب الحديث بالقياس النفسي داخل المؤسسات العسكرية والأمنية.

سادسًا: اختبار صحة الفرض السادس

تشير هذه النتيجة إلى أن مستوى التأهيل الأكاديمي لا يؤثر بصورة معنوية في إدراك فاعلية الاختبارات النفسية والسلوكية في قياس كفاءة القيادات العليا. ويمكن تفسير ذلك بأن تقييم الكفاءة القيادية في السياقين الأمني والعسكري يرتبط بدرجة أكبر بالخبرة المهنية والتجربة الميدانية مقارنة بالخلفية الأكاديمية، كما أن جميع أفراد العينة يعملون ضمن أطر تنظيمية موحدة تعتمد سياسات وإجراءات متقاربة في مجال التقييم.

كما تعكس هذه النتيجة درجة من التجانس الفكري والمهني بين مختلف الفئات التعليمية، بما يشير إلى أن الوعي بأهمية الاختبارات النفسية والسلوكية أصبح جزءًا من الثقافة المؤسسية داخل الأجهزة الأمنية والعسكرية، وليس مرتبطًا بحيازة درجة علمية معينة. وعليه، يمكن الاستنتاج أن تطوير هذه الاختبارات أو تحسين آليات تطبيقها لا يتطلب تمييزًا مبنيًا على المؤهل الدراسي، بل يمكن توجيهه بصورة شاملة لجميع الفئات القيادية.

سابعًا: اختبار صحة الفرض السابع

تشير هذه النتيجة إلى أن سنوات الخبرة تمثل متغيرًا مؤثرًا في تشكيل تصورات القيادات حول كفاءة الاختبارات النفسية والسلوكية، إذ إن تراكم الخبرة المهنية ينعكس على طريقة فهمهم لأدوات القياس ومدى الثقة بها. فالضباط ذوو الخبرة المتوسطة أو الطويلة قد يكون لديهم تصور أعمق لطبيعة القيادة الميدانية ومتطلباتها، مما يجعل تقييمهم لفاعلية الاختبارات أكثر ارتباطًا بالواقع العملي مقارنة بذوي الخبرة الأقل، الذين قد يميلون إلى النظرة النظرية أو الأكاديمية للأدوات.

كما يمكن تفسير وجود الفروق بأن الضباط في الفئة (5–10 سنوات) لا يزالون في مرحلة التكوين القيادي، وبالتالي قد ينظرون إلى الاختبارات النفسية والسلوكية كوسيلة داعمة للتطور والترقي. في حين أن الفئة (11–20 سنة) تكون قد مرت بتجارب قيادية متنوعة، مما يمنحها قدرة أكبر على الحكم على مدى ملاءمة هذه الاختبارات للواقع الميداني. أما الفئة (21–30 سنة)، فقد تعتمد بدرجة أكبر على الخبرة التراكمية والحكم المهني الشخصي، وهو ما قد يؤثر في تقديرها لفاعلية أدوات القياس المقننة.

ثامنًا: اختبار صحة الفرض الثامن

تشير هذه النتيجة إلى أن أفراد الجهاز العسكري أظهروا متوسطات أعلى في تقديرهم لكفاءة الاختبارات السلوكية في قياس الأداء القيادي الفعلي مقارنةً بنظرائهم في الأجهزة الأمنية. ويمكن تفسير ذلك بأن البيئة العسكرية تتسم بدرجة عالية من التنظيم الهرمي والانضباط والاعتماد على معايير أداء واضحة ومقننة، مما يجعل أدوات التقييم السلوكي أكثر انسجامًا مع طبيعة العمل العسكري، خاصة في ما يتعلق بتقييم القيادة في المواقف العملياتية واتخاذ القرار تحت الضغط.

أما فيما يتعلق بمحور المعوقات والمشكلات، فإن الفروق لصالح العسكريين قد تعكس وعيًا أكبر لديهم بطبيعة التحديات التنظيمية أو الفنية المرتبطة بتطبيق الاختبارات، أو قد تشير إلى خبرة أوسع في التعامل مع نظم تقييم رسمية داخل

المؤسسات العسكرية التي غالبًا ما تعتمد على إجراءات تقويم دورية ومنهجية. كما يمكن أن يكون الجهاز العسكري أكثر تعرضًا لبرامج تقييم مقننة، ما يجعله أكثر قدرة على رصد أوجه القصور والمعوقات مقارنة بالجهاز الأمني.

توصيات الدراسة

بناء على نتائج الدراسة الحالية توصي بالباحثة بالتالي:

- تطوير الاختبارات النفسية والسلوكية بما يتناسب مع الخصوصية الثقافية والأمنية لدول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، مع إجراء تجارب أولية على عينات من الضباط لضمان الصدق والثبات.
- مراجعة أدوات القياس بشكل مستمر لمواكبة التغيرات في بيئات العمل القيادي ومتطلبات الأداء الميداني، بما يعزز دقة وفاعلية الاختبارات.

المراجع:

المراجع بالعربية

- أبو مصطفى، عبد الله (٢٠٢٥). العوامل النفسية الاجتماعية في بيئة العمل: دراسة استكشافية للسلامة المهنية ودافعية الإنجاز لدى العاملين في الخدمات الإنسانية بقطاع غزة. ***مجلة بوابة الباحثين للدراسات والابحاث.*** ١(٣)، ٢٥٩ - ٢٩٧ متوفر في الرابط التالي: https://researchersportal-iq.com/index.php/pub/article/view/127

- أحمد، فاطمة؛ مرسي، عمر؛ الحلواني، حنان؛ أحمد، نعمات (٢٠٢٥). السلوك التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية (دراسة تحليلة نظرية). ***مجلة كلية التربية(أسيوط).*** ٤١(٣)، ١٧١ - ١٩٩ متوفر في الرابط التالي: https://journals.ekb.eg/article_427901_0.html

- أحمد، مهند (٢٠٢٥). الفكر الاقتصادي للملك عبد العزيز آل سعود: أركانه ودلالاته وتأثيراته على أسس النهضة الاقتصادية وركائز بناء الدولة الحديثة (١٩٣٢-١٩٥٣م) دراسة تاريخية-تحليلية. ***مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية***. ٦(١١)، ٥٧٥-٦٠١. متوفر في الرابط التالي: https://www.hnjournal.net/ar/6-11-35/

- بنكاسم، محمد (٢٠٢٢). ***ضغوط متراكمة وسرية ملزمة، ما لا تعرفه عن المشاكل النفسية لضباط الاستخبارات الأمريكية***. متوفر في الرابط التالي: https://aja.me/js6xa2

- الجمري، منصور (٢٠١٥). ***النظريات الموقفية في القيادة.*** متوفر في الرابط التالي: https://www.alwasatnews.com/news/1018391.html#:~:text=M3

- الجندي، حنان (٢٠٢٣). تأثير صدمات العمل داخل المؤسسات الإعلامية على سلامة الصحة النفسية والجسدية للإعلاميين والصحفيين المصريين: دراسة تطبيقية. ***المجلة العربية لبحوث الاعلام والاتصال***. ٤١(٢٠٢٣)، ٣٧٤ - ٤٠٩ متوفر في الرابط التالي: https://journals.ekb.eg/article_315722.html

- الجياوي، نضال (٢٠٢٥). الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والتميز بالأداء التنظيمي في جهاز المخابرات العامة: دراسة تطبيقية على جهاز المخابرات في محافظة الخليل. ***رسالة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة الاستراتيجية***، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

- حمزة، عبد العال (٢٠٢٥). أثر إدارة الموارد البشرية على تقييم الأداء بالتطبيق على جامعة العلوم والتقانة (٢٠٢٠-٢٠٢٥). ***مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية***. ٦(١١)، ١٥٦-١٧٥. متوفر في الرابط التالي: https://www.hnjournal.net/ar/6-11-10/

- خلف، أحمد (٢٠٢٥). الضغوط النفسية للعمل وعلاقتها بالاستمتاع بالحياة لدى أساتذة الجامعة. ***مجلة الشرق الأوسط للعلوم التربوية والنفسية.*** ٥(٢٠٢٥)، ١٧٧ - ١٩٥ متوفر في الرابط التالي: https://search.shamaa.org/PDF/Articles/JOMejeps/MejepsVol5No2Y2025/mejeps_2025-v5-n2_177-195.pdf

- دوحي، كرار؛ شعير، استبراق (٢٠٢٥). دور الجيش في النظام السياسي المصري بعد عام ٢٠١١. ***مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية***. ١٠(٦)، ٤٠٧-٤٢٦. متوفر في الرابط التالي: https://www.hnjournal.net/ar/6-10-26/

- الدويش، شيماء؛ العثمان، إبراهيم (٢٠٢٣). فاعلية تقييم السلوك الوظيفي في التعرف على المشكلات السلوكية لذوي الاضطرابات السلوكية والانفعالية: مراجعة أدبية. ***البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)***، ٣٩(٦.٢)، ٨٦ - ١٠٨ متوفر في الرابط التالي: https://journals.ekb.eg/article_317218_0.html

- الرماحي، أحمد (٢٠٢٥). التحولات في العقيدة العسكرية التركية بعد العام ٢٠١٨: دراسة في المحددات الاستراتيجية والأولويات الدفاعية والأمنية. ***مجلة اشور للعلوم القانونية والسياسية***. ٢(٤)، ١٠٩١-١١٠٨. متوفر في الرابط التالي: https://ashurjournal.com/index.php/AJLPS/article/view/264

- زبوج، أميرة (٢٠٢٢). مستوى ممارسة السلوكات القيادية لدى قادة مؤسسة شيالي Chiali سطيف حسب النموذج ثلاثي العوامل YUKL. ***المجلة الدولية للأداء الاقتصادي***. ٥(٢)، ٥١٣ - ٥٢٩ متوفر في الرابط التالي: https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/640/5/2/206539

- سرمد (٢٠٢٢). **5 نواب *يقترحون ضوابط جديدة لتنظيم التعيين في الوظائف القيادية.*** متوفر في الرابط التالي: https://sarmad.com/168316/

- سويسي، إسماعيل؛ الاحول، عبد السلام (٢٠٢٥). دور تنمية الكفاءات البشرية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة لقطاع التعليم الأساسي مراقبة التعليم سبها. ***المجلة الليبية للدراسات الأكاديمية المعاصرة.*** ٣(١)، ٥٨٦ – ٦١٢. متوفر في الرابط التالي: https://ljcas.ly/index.php/ljcas/article/view/103

- شافر، روي (٢٠١٥). ***الاختبارات الإسقاطية والتحليل النفسي***. متوفر في الرابط التالي: https://platform.almanhal.com/Files/1/60140

- الشبول، زينا (٢٠٢٢). تعريف الاختبارات الإسقاطية. متوفر في الرابط التالي: https://mawdoo3.com

- شعيبي، فيصل؛ يحي، أحمد (٢٠٢٥). أثر جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في الخطوط الجوية السعودية بمحافظة جدة. ***المجلة العربية للنشر العلمي***. ٨(٧٩)، ٧١٥ – ٧٤٠. متوفر في الرابط التالي:
https://www.ajsp.net/research/%D8%A3%D8%AB%D8%B1%20%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9%20

%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%8A%D8%A7%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A%D8%A9%20%D8%B9%D9%84%D9%89%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AD%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D9%82%20%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A_31.pdf

- الشمري، حصة؛ سعيد، عبد الحكيم؛ قنديل، ثابت (٢٠٢٥). درجة الاحتراق الوظيفي من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بدولة الكويت. ***المجلة التربوية لتعليم الكبار***. ٧(٣)، ٩١ – ١١٥. متوفر في الرابط التالي: https://altk.journals.ekb.eg/article_448403.html

- صبّار (٢٠٢٤). ***معايير التوظيف وأنواعها وأمثلة عليها***. متوفر في الرابط التالي: https://sabbar.com/blog/employment-criteria

- الطاهر، بن (٢٠١٧). القيادة الموقفية كمدخل لتحقيق الكفاءة المهنية للموارد البشرية. ***مجلة أبحاث نفسية وتربوية.*** ٢٠١٧(١٢)، ٥٥ - ٧٠ متوفر في الرابط التالي: https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/55/9/2/46752

- عبد المحسن، أحمد (٢٠٢٢). ***معايير تقييم المرشحين للوظائف القيادية في الحكومة***. متوفر في الرابط التالي: https://www.vetogate.com/4663910#:~:text=1

- عبده، أحمد (٢٠٢٢). السياسة الأمريكية تجاه التدخل العسكري الروسي في أوكرانيا وانعكاساتها على حلف الناتو. ***مجلة السياسة والاقتصاد***. ١٦(١٧)، ٤١٣-٤٤٥. متوفر في الرابط التالي: https://journals.ekb.eg/article_264002_0.html

- عبده، فيولا.، محمد، مي.، العدوي، عطية؛ عبد الرحمن، أحمد (٢٠١٩). ***معايير اختيار القيادات الإدارية لعام ٢٠١٩ - ٢٠٢٠***. متوفر في الرابط التالي: http://www.foe.zu.edu.eg/faculty/article_details?AT=124837&type=article

- العزاوي، حسين (٢٠٢٥). ***التحولات السياسية في مصر بعد ثورة ٢٥ يناير*** (٢٠١١-٢٠١٥). ٤١(١٢)، ٤٥٥-٤٧٧. متوفر في الرابط التالي: https://iasj.rdd.edu.iq/journals/uploads/2025/08/28/558e6245e445186892626194ad2d959e.pdf

- العنزي، علي (٢٠٢٥). أثر استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين استقطاب الكفاءات وتقييمها في إطار التحول الرقمي: دراسة تطبيقية على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية. ***المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية.*** ٤(٦)، ٥٠ – ٩٢. متوفر في الرابط التالي: https://vsrp.co.uk/wp-content/uploads/3-IJFAES-Vol.-4-No.6-Jun-2025-paper2-Faisal.pdf

- العيدي، شراز؛ شيخي، ياسمين (٢٠٢٥). أثر إدارة الكفاءات على التفوق التنظيمي دراسة ميدانية مؤسسة النخبة الخاصة بالجلفة. ***رسالة ماجستير في علوم التسيير***، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر. متوفر في الرابط التالي: http://dspace.univ-djelfa.dz:8080/xmlui/handle/112/7627?show=full

- الغيلاني، عبد الرزاق (٢٠٢٢). أثر سمات شخصية القائد في الممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان (دراسة حالة على القطاع العام في محافظة جنوب الشرقية). متوفر في الرابط التالي: https://www.asu.edu.om/img/Dissertations/Dissertations_2022_m4d21_154039.pdf

- مجدي، أحمد (٢٠١٨). ***نظريات السمات لجوردون ألبورت***، مكتبتك شبكة المعلومات العربية. متوفر في الرابط التالي: https://www.maktabtk.com/blog/post/99

- مصطفى، عبد الحميد؛ حميميد، حميميد (٢٠٢٣). اختيار وتعيين الموارد البشرية المعايير والتأثيرات (دراسة ميدانية على الإدارة العامة للشركة الأهلية للإسمنت المساهمة)***: المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والتجارة*** القرة بوللي، ٢٠٢٣(٨)، ٢٠ - ٣٣ متوفر في الرابط التالي: https://sjg.elmergib.edu.ly/index.php/sjg/article/download/5/2/4

- المقرن، منيرة (٢٠٢٤). العلاقة بين المناعة النفسية الاجتماعية وإجهاد العمل لدى المرأة السعودية العاملة. ***مجلة كلية التربية (أسيوط)***. ٤(٤٠)، ٩٧ - ١٥٦ متوفر في الرابط التالي: https://journals.ekb.eg/article_360364.html

- نجم، عبد الحكيم؛ مراد، هبة؛ الدريني، سارة (٢٠٢٥). تأثير الكفاءات القيادية على الأداء الوظيفي: الدور الوسيط للكفاءة الذاتية بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات الخاصة بمحافظة الغربية. ٤٩(٤)، ٧٩٤-٨٣٤. متوفر في الرابط التالي: https://alat.journals.ekb.eg/article_459810.html

- هيرسي، بول (٢٠١٨). ***القيادة الموقفية***، إدارة. كوم، ٦٤٦(٢٨). متوفر في الرابط التالي: https://edara.com/Khulasat/Details

- الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية (٢٠١٩). ***الدليل الاسترشادي لإعداد ومراجعة الأوصاف الوظيفية وتقييم الوظائف في الحكومة الاتحادية***. متوفر في الرابط التالي: https://www.fahr.gov.ae/wp-content/uploads/2024/03/1d80d53e.pdf

- هيئة تحرير مستشفى NP إسطنبول الوطني (٢٠٢٥). ***ما هي الاختبارات والمقاييس النفسية؟*** متوفر في الرابط التالي: https://npistanbul.com/ar

- يوسف، طارق؛ أبو الزهور، ياسمينة (٢٠٢٤). ***مفارقة الثقة في المؤسّسة العسكرية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا***. متوفر في الرابط التالي: https://mecouncil.org/ar/publication/

المراجع باللغات الأجنبية

- Abun, D., Julian, F. P., Calipjo M. G., & Nicolas, M. T. (2023). Examining the Influence of Leadership Competencies on Employees' Work Engagement. Divine Word International ***Journal of Management and Humanities***. 2 (2), pp. 242-267. Retrieved from https://hal.science/hal-04101988/document
- Akinyele, A. I., & Chen, Z. (2025). Dark clouds of leadership: causes and consequences of toxic leadership. ***International Studies of Management & Organization,*** 55(4), 476–503. Retrieved from https://doi.org/10.1080/00208825.2024.2442185
- Aleshchenko, V. & Kokun, O. (2025). Psychological Support For Military Personnel In Combat Conditions: ***Contemporary Challenges***, 11(1). Retrieved from https://apsijournal.com/index.php/psyjournal/article/view/1629
- Alixandrescu, R., & Alexandru, B. (2024). The Army Leader: Understanding the Importance of Displaying A Positive Personal Example in the Modern Military Leadership. ***Land Forces Academy Review***, 29(4), 433-443. Retrieved from https://reference-global.com/article/10.2478/raft-2024-0046

- Al-Subaie, A. A. (2025). Leadership Responsibilities and Characteristics in Security Work. Open ***Journal of Leadership***, 14(2), 194-209. Retrieved from https://www.scirp.org/pdf/ojl2025142_22330672.pdf
- Axtell, K. (2025). ***Military Service and Leadership.*** Springer Nature Link. 1-5. Retrieved from https://link.springer.com/rwc/10.1007/978-3-031-51650-4_41-1
- Biddle, T. (2023). ***Coercion Theory: A Basic Introduction for Practitioners***, 2(3), 94-109. Retrieved from https://tnsr.org/2020/02/coercion-theory-a-basic-introduction-for-practitioners/
- Boutteill, L. (2025). ***What Are Leadership Competencies? Definition, Examples, and Development.*** Retrieved from https://quarterdeck.co.uk/articles/leadership-competencies-is
- Cherry, Kendra (2025). ***What Is the Great Man Theory of Leadership***?. Retrieved from https://www.verywellmind.com/the-great-man-theory-of-leadership-2795311
- Cognitive Behavior Institute (2025). ***Psychological Testing: What to Expect.*** Retrieved from https://www.papsychotherapy.org/blog/psychological-testing-what-to-expect
- Engelhart, M. D. (1970). [Review of Measurement and evaluation in psychology and education]. ***Journal of Educational Measurement***, 7(1), 53–55. Retrieved from http://www.jstor.org/stable/1433880
- Fiske, Donald , Adkins, Dorothy C. (2024). ***Psychological Testing***. Retrieved from https://www.britannica.com/science/psychological-testing
- gai, G., Horner, R. H., & Sprague, J. R. (1999). Functional- assessment- based behavior support planning: Research to practice to research. ***Behavioral Disorders.*** 24(3), 253-257
- Harris, B. (1979). ***Whatever happened to Little Albert? American Psychologist***, 34(2), 151-160. Retrieved from http://www.academia.edu/8144115/Whatever_happened_to_Little_Albert
- Hauser, L. (1997). Behaviorism. In J. Fieser & D. Bradley (Eds.), ***Internet encyclopedia of philosophy.*** Retrieved from http://www.iep.utm.edu/behavior/
- Henderson, J. (2025). ***Essential Leadership Competencies for 2025***. Retrieved from https://www.cance.org/essential-leadership-competencies-for-2025/
- Hundito, B. (2023). The Prominence of Leadership Competence and Organizational Culture in Sports Industry: Review of Related Literature***. Journal of Organizational Culture Communications and Conflict,*** 27(S2), 1-10. Retrieved from https://www.abacademies.org/articles/the-prominence-of-leadership-competence-and-organizational-culture-in-sports-industry-review-of-related-literature-16028.html
- IMD (2026). ***Everything you need to know about participative leadership.*** Retrieved from https://www.imd.org/blog/leadership/participative-leadership/
- Kernic, F., Elbe, M., Richter, G. (2023). ***Military Leadership: Concepts and Theoretical Approaches.*** Springer Nature Link. 1-22. Retrieved from file:///Users/apple/Downloads/22893-75255-1-PB.pdf
- Khan, Z. A., Nawaz, A., & Khan, I. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. Journal of Resources Development and Management SSN 2422-8397 ***An International Peer-reviewed Journal*** Vol.16, 2016.

- Kjaergaard, A., Karstoft, K., Schmidt, B. W. & Kirk, J. W. (2025). ***Development of a military mental health training program aiming to promote mental health and operational readiness in the Danish armed forces: an intervention mapping approcah.*** Retrieved from file:///Users/apple/Downloads/fpubh-13-1676193.pdf
- Kragt, D., Day, D. (2020). ***Predicting Leadership Competency Development and Promotion Among High-Potential Executives:*** The Role of Leader Identity. Retrieved from https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7419574/
- Maddocks, K. (2019). ***What is Psychometrics? How Assessments Help Make Hiring Decisions***. Retrieved from https://www.snhu.edu/about-us/newsroom/social-sciences/what-is-psychometrics
- Oladipo, C. E., Adeleye Dennis Ilesanmi, Shaka Mamudu, & Umole, I. Mohammad. (2025). Developing Influence And Persuasive Skills In Leadership: A Panacea For Effective Administration: Auchi Polytechnic In Focus. International ***Journal of Humanities and Cultural Studies Research***, 10(6). Retrieved from https://nightingalepublications.com/index.php/nijhcsr/article/view/359
- Pavlov, I. P. (1927). ***Conditioned reflexes: An investigation of the physiological activity of the cerebral cortex (G. V. Anrep, Trans.).*** London, England: Oxford University Press. Retrieved from http://psychclassics.yorku.ca/Pavlov/
- Peters, M. (2023). ***Who Leads, Who Follows? Critical Review of the Field of Leadership Studies: From the 'Great Man' & Trait Theory to Equity & Diversity Leadership in the Biodigital Era***, 5(2023), 25-50. Retrieved from https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1163/25902539-05010009
- Psychology.Town (2024). ***Understanding Psychological Testing: Types and Characteristics.*** Retrieved from https://psychology.town/assessment-counselling-guidance/understanding-psychological-testing-types-characteristics/
- Reddy, C. (2025). Projective Tests: ***Theory, Types, Advantages & Disadvantages.*** Retrieved from https://content.wisestep.com/projective-tests-theory-types-advantages-disadvantages/
- Salimimoghadam, S., Ghanbaripour, A. N., Tumpa, R. J., & Watanabe, T. (2025). Core leadership competencies of project managers for enhancing project success in today's fast-evolving world: a systematic literature review. ***Smart and Sustainable Built Environment***. Retrieved from https://www.emerald.com/sasbe/article-pdf/doi/10.1108/SASBE-09-2025-0546/11036560/sasbe-09-2025-0546en.pdf
- Sampson, J. S. & Asonye, B. O. (2025). Future Proof Leadership: Evolving Leadership Competencies for the Modern Workplace - A Human Resources Perspective. ***International Journal of Human Resource Studies***, 15(2), 44-69. Retrieved from file:///Users/apple/Downloads/22893-75255-1-PB.pdf
- Sartika, D. Ulfiati, L. & Hidayati, H. (2025). Persuasive Strategies in Jacinda Ardern's Speeches: A Critical Discourse Analysis of Women Leadership in Crisis. ***Indonesian Journal of English Language Teaching and Applied Linguistics***, 10(1), 109-124. Retrieved from https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1467928.pdf
- Skinner, B. F. (1968). The technology of teaching. East Norwalk, CT: Appleton-Century-Crofts.

- Stewart, H. (2025). ***The Leadership Development Skills to Build in 2025*** . Retrieved from https://trainingmag.com/the-leadership-development-skills-to-build-in-2025/
- Sudkamp, K. M., Williams, H. J., Jaycox, L. H., Dunigan, M., & Young, S. (2022). Trauma in the U.S. ***Intelligence Community***. Available at: https://www.rand.org/pubs/perspectives/PEA1027-1.html
- Teixeira, J., Pais, L., dos Santos, N. R., & de Sousa, B. (2024). Empowering Leadership in the Military: Pros and Cons. ***Merits Journal of Human Resources,*** 4(4), 346–369. Retrieved from https://www.mdpi.com/2673-8104/4/4/26
- Unidirect (2025). ***Psychometric Test Meaning and Psychometric Test Examples.*** Retrieved from https://university-direct.com/graduate-jobs/psychometric-test-meaning/
- Watson, J. B., & Rayner, R. (1920). Conditioned emotional reactions. ***Journal of Experimental Psychology***, 3(1), 1-14. Retrieved from http://psychclassics.yorku.ca/Watson/emotion.htm

Romanization of Arabic Bibliography

- Abu Mustafa, Abdullah (2025). Al-'Awamil al-Nafsiyyah al-Ijtima'iyyah fi Bi'at al-'Amal: Dirasah Istikshafiyyah li al-Salamah al-Mihaniyyah wa Dafi'iyyah al-Injaz lada al-'Amilin fi al-Khidmat al-Insaniyyah bi Qita' Ghazzah (Psychosocial Factors in the Work Environment: An Exploratory Study of Occupational Safety and Achievement Motivation Among Workers in Human Services in the Gaza Strip). Majallat Bawwabat al-Bahithin li al-Dirasat wa al-Abhath, 1(3), 259-297. Available at: https://researchersportal-iq.com/index.php/pub/article/view/127
- Ahmad, Fatimah; Mursi, Omar; al-Hilwani, Hanan; Ahmad, Ni'mat (2025). Al-Suluk al-Tanzimi wa 'Alaqatuh bi al-Rida al-Wazifi fi al-Mu'assasat al-Ta'limiyyah (Dirasah Tahliliyyah Nazariyyah) (Organizational Behavior and its Relationship to Job Satisfaction in Educational Institutions: A Theoretical Analytical Study). Majallat Kulliyyat al-Tarbiyah (Assiut), 41(3), 171-199. Available at: https://journals.ekb.eg/article_427901_0.html
- Ahmad, Muhannad (2025). Al-Fikr al-Iqtisadi li al-Malik 'Abd al-'Aziz Al Sa'ud: Arkanuhu wa Dalalatuhu wa Ta'thiratuhu 'ala Usus al-Nahdah al-Iqtisadiyyah wa Raka'iz Bina' al-Dawlah al-Hadithah (1932-1953m) Dirasah Tarikhiyyah-Tahliliyyah (The Economic Thought of King Abdulaziz Al Saud: Its Pillars, Indications, and Influences on the Foundations of the Economic Renaissance and the Pillars of Building the Modern State (1932-1953 AD): A Historical-Analytical Study). Majallat al-'Ulum al-Insaniyyah wa al-Tabi'iyyah, 6(11), 575-601. Available at: https://www.hnjournal.net/ar/6-11-35/
- Bankasim, Muhammad (2022). Dughut Mutarakimah wa Sirriyyah Mulzimah, Ma La Ta'rifuh 'an al-Mashakil al-Nafsiyyah li Dubbat al-Istikhbarat al-Amirkiyyah (Accumulating Pressure and Binding Secrecy: What You Don't Know About the Psychological Problems of US Intelligence Officers). Available at: https://aja.me/js6xa2
- Al-Jamri, Mansour (2015). Al-Nazariyyat al-Mawqifiyyah fi al-Qiyadah (Situational Theories in Leadership). Available at: https://www.alwasatnews.com/news/1018391.html#:~:text=M3
- Al-Gendy, Hanan (2023). Ta'thir Suda'mat al-'Amal Dakhil al-Mu'assasat al-I'lamiyyah 'ala Salamat al-Sihhah al-Nafsiyyah wa al-Jasadiyyah li al-I'lamiyyin wa al-Suhufiyyin al-Misriyyin: Dirasah Tatbiqiyyah (The Impact of Work Trauma within Media Institutions on

the Mental and Physical Health Safety of Egyptian Media Professionals and Journalists: An Applied Study). Al-Majallah al-'Arabiyyah li Buhuth al-I'lam wa al-Ittisal, 41(2023), 374-409. Available at: https://journals.ekb.eg/article_315722.html

- Al-Jiyawi, Nidal (2025). Al-Dhaka' al-Istratiji ka Mutaghayyir Wasit fi al-'Alaqah bayn al-Qiyadah al-Khadimah wa al-Tamayyuz bi al-Ada' al-Tanzimi fi Jihaz al-Mukhabarat al-'Ammah: Dirasah Tatbiqiyyah 'ala Jihaz al-Mukhabarat fi Muhafazat al-Khalil (Strategic Intelligence as a Mediating Variable in the Relationship Between Servant Leadership and Organizational Performance Excellence in the General Intelligence Service: An Applied Study on the Intelligence Service in Hebron Governorate). Master's Thesis in Leadership and Strategic Management, Al-Quds Open University, Palestine.
- Hamzah, Abd al-Aal (2025). Athar Idarat al-Mawarid al-Bashariyyah 'ala Taqyim al-Ada' bi al-Tatbiq 'ala Jami'at al-'Ulum wa al-Tiqanah (2020-2025) (The Impact of Human Resource Management on Performance Evaluation: Applied to the University of Science and Technology (2020-2025)). Majallat al-'Ulum al-Insaniyyah wa al-Tabi'iyyah, 6(11), 156-175. Available at: https://www.hnjournal.net/ar/6-11-10/
- Khalaf, Ahmed (2025). Al-Dughut al-Nafsiyyah li al-'Amal wa 'Alaqatuha bi al-Istimta' bi al-Hayah lada Asatidhat al-Jami'ah (Work-Related Psychological Stress and Its Relationship to Enjoyment of Life Among University Professors). Majallat al-Sharq al-Awsat li al-'Ulum al-Tarbawiyyah wa al-Nafsiyyah, 5(2025), 177-195. Available at: https://search.shamaa.org/PDF/Articles/JOMejeps/MejepsVol5No2Y2025/mejeps_2025-v5-n2_177-195.pdf
- Dawhi, Karrar; Shu'ayr, Isti braq (2025). Dawr al-Jaysh fi al-Nizam al-Siyasi al-Misri Ba'd al-'Aam 2011 (The Role of the Military in the Egyptian Political System After 2011). Majallat al-'Ulum al-Insaniyyah wa al-Tabi'iyyah, 10(6), 407-426. Available at: https://www.hnjournal.net/ar/6-10-26/
- Al-Duwaysh, Shaima'; Al-Uthman, Ibrahim (2023). Fa'iliyyat Taqyim al-Suluk al-Wazifi fi al-Ta'arruf 'ala al-Mushkilat al-Sulukiyyah li Dhawi al-Idtirabat al-Sulukiyyah wa al-Infi'aliyyah: Muraja'ah Adabiyyah (The Effectiveness of Evaluating Job Behavior in Identifying Behavioral Problems of Individuals with Behavioral and Emotional Disorders: A Literature Review). Al-Buhuth wa al-Nashr al-'Ilmi (Al-Majallah al-'Ilmiyyah), 39(6.2), 86-108. Available at: https://journals.ekb.eg/article_317218_0.html
- Al-Rammahi, Ahmed (2025). Al-Tahawwulat fi al-'Aqidah al-'Askariyyah al-Turkiyyah Ba'd al-'Aam 2018: Dirasah fi al-Muhaddidat al-Istratijiyyah wa al-Awlawiyyat al-Difa'iyyah wa al-Amniyyah (Transformations in Turkish Military Doctrine After 2018: A Study of Strategic Determinants and Defense and Security Priorities). Majallat Ashur li al-'Ulum al-Qanuniyyah wa al-Siyasiyyah, 2(4), 1091-1108. Available at: https://ashurjournal.com/index.php/AJLPS/article/view/264
- Zabouj, Amirah (2022). Mustawa Mumarasat al-Sulukiyyat al-Qiyadiyyah lada Qadat Mu'assasat Chiali Setif Hasba al-Namudhaj Thulathi al-'Awamil YUKL (The Level of Leadership Behaviors Practice Among Leaders of the Chiali Establishment, Setif According to YUKL's Three-Factor Model). Al-Majallah al-Dawliyyah li al-Ada' al-Iqtisadi, 5(2), 513-529. Available at: https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/640/5/2/206539
- Sarmad (2022). 5 Nawwab Yaqtarihun Dawabit Jadidah li Tanzim al-Ta'yin fi al-Waza'if al-Qiyadiyyah (5 MPs Propose New Regulations for Organizing Appointments to Leadership Positions). Available at: https://sarmad.com/168316/

- Souissi, Ismail; Al-Ahwali, Abd al-Salam (2025). Dawr Tanmiyat al-Kafa'at al-Bashariyyah fi Tahsin al-Ada' al-Wazifi Dirasat Halat li Qita' al-Ta'lim al-Asasi Muraqabat al-Ta'lim Sabha (The Role of Developing Human Competencies in Improving Job Performance: A Case Study of the Basic Education Sector, Sabha Education Inspectorate). Al-Majallah al-Libiyyah li al-Dirasat al-Akadimiyyah al-Mu'asirah, 3(1), 586-612. Available at: https://ljcas.ly/index.php/ljcas/article/view/103
-
- Schafer, Roy (2015). Al-Ikhtibarat al-Isqatiyyah wa al-Tahlil al-Nafsi (Projective Tests and Psychoanalysis). Available at: https://platform.almanhal.com/Files/1/60140
- Al-Shaboul, Zeina (2022). Ta'rif al-Ikhtibarat al-Isqatiyyah (Definition of Projective Tests). Available at: https://mawdoo3.com
- Shu'aybi, Faisal; Yahya, Ahmed (2025). Athar Jawdat al-Hayah al-Wazifiyyah 'ala al-Ihtiraq al-Wazifi: Dirasah Maydaniyyah 'ala al-Muwazzafin al-Idariyyin fi al-Khutut al-Jawiyyah al-Sa'udiyyah bi Muhafazat Jeddah (The Impact of Quality of Work Life on Job Burnout: A Field Study on Administrative Employees at Saudi Airlines in Jeddah Governorate). Al-Majallah al-'Arabiyyah li al-Nashr al-'Ilmi, 8(79), 715-740. Available at: https://www.ajsp.net/research/%D8%A3%D8%AB%D8%B1%20%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%8A%D8%A7%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A%D8%A9%20%D8%B9%D9%84%D9%89%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AD%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D9%82%20%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A_31.pdf
- Al-Shammari, Hessah; Sa'id, Abd al-Hakim; Qandil, Thabit (2025). Darajat al-Ihtiraq al-Wazifi min Wajhat Nazar Mu'allimi al-Marhalah al-Ibtida'iyyah bi Dawlat al-Kuwayt (The Degree of Job Burnout from the Perspective of Primary School Teachers in the State of Kuwait). Al-Majallah al-Tarbawiyyah li Ta'lim al-Kibar, 7(3), 91-115. Available at: https://altk.journals.ekb.eg/article_448403.html
- Sabbar (2024). Ma'ayir al-Tawzif wa Anwa'uha wa Amthilah 'Alayha (Employment Criteria: Types and Examples). Available at: https://sabbar.com/blog/employment-criteria
- Al-Tahir, Bin (2017). Al-Qiyadah al-Mawqifiyyah ka Madkhal li Tahqiq al-Kafa'ah al-Mihaniyyah li al-Mawarid al-Bashariyyah (Situational Leadership as an Approach to Achieving Professional Competence of Human Resources).Majallat Abhath Nafsiyyah wa Tarbawiyyah, 2017(12), 55-70. Available at: https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/55/9/2/46752
- Abd al-Muhsin, Ahmed (2022). Ma'ayir Taqyim al-Murashshahin li al-Waza'if al-Qiyadiyyah fi al-Hukumah (Criteria for Evaluating Candidates for Leadership Positions in the Government). Available at: https://www.vetogate.com/4663910#:~:text=1
- Abduh, Ahmed (2022). Al-Siyasah al-Amirkiyyah Tijah al-Tadakhkhul al-'Askari al-Rusi fi Ukranya wa In'ikasatuha 'ala Hilf al-Nato (US Policy Towards the Russian Military Intervention in Ukraine and Its Repercussions on the NATO Alliance). Majallat al-Siyasah wa al-Iqtisad, 16(17), 413-445. Available at: https://journals.ekb.eg/article_264002_0.html
- Abduh, Viola; Muhammad, May; Al-Adawi, Attia; Abd al-Rahman, Ahmed (2019). Ma'ayir Ikhtiyar al-Qiyadat al-Idariyyah li al-'Aam 2019-2020 (Criteria for Selecting Administrative Leaders for the Year 2019-2020). Available at: http://www.foe.zu.edu.eg/faculty/article_details?AT=124837&type=article

- Al-Azzawi, Hussein (2025). Al-Tahawwulat al-Siyasiyyah fi Misr Ba'd Thawrat 25 Yanayir (2011-2015) (Political Transformations in Egypt After the January 25 Revolution (2011-2015)). Available at: https://iasj.rdd.edu.iq/journals/uploads/2025/08/28/558e6245e445186892626194ad2d959e.pdf
- Al-Anzi, Ali (2025). Athar Istiikhdam Tiqniyyat al-Dhaka' al-Istina'i fi Tahsin Istiqtab al-Kafa'at wa Taqyimuha fi Itar al-Tahawwul al-Raqmi: Dirasah Tatbiqiyyah 'ala Wizarat al-Mawarid al-Bashariyyah wa al-Tanmiyah al-Ijtima'iyyah fi al-Mamlakah al-'Arabiyyah al-Sa'udiyyah (The Impact of Using Artificial Intelligence Techniques in Improving the Attraction and Evaluation of Competencies within the Framework of Digital Transformation: An Applied Study on the Ministry of Human Resources and Social Development in the Kingdom of Saudi Arabia). Al-Majallah al-Dawliyyah li al-'Ulum al-Maliyyah wa al-Idariyyah wa al-Iqtisadiyyah, 4(6), 50-92. Available at: https://vsrp.co.uk/wp-content/uploads/3-IJFAES-Vol.-4-No.6-Jun-2025-paper2-Faisal.pdf
- Al-Aydi, Sharaz; Shikhi, Yasmine (2025). Athar Idarat al-Kafa'at 'ala al-Tafawwuq al-Tanzimi Dirasah Maydaniyyah Mu'assasat al-Nukhbah al-Khassah bi al-Jelfah (The Impact of Competencies Management on Organizational Excellence: A Field Study of the Elite Private Institution in Djelfa). Master's Thesis in Management Sciences, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, University of Ziane Achour - Djelfa, Algeria. Available at: http://dspace.univ-djelfa.dz:8080/xmlui/handle/112/7627?show=full
- Al-Ghailani, Abd al-Razzaq (2022). Athar Simat Shakhsiyyat al-Qa'id fi al-Mumarasat al-Qiyadiyyah al-Ibda'iyyah min Wajhat Nazar al-Muwazzafin fi al-Qita' al-'Amm bi Sultanat 'Uman (Dirasat Halat 'ala al-Qita' al-'Amm fi Muhafazat Janub al-Sharqiyyah) (The Impact of the Leader's Personality Traits on Creative Leadership Practices from the Viewpoint of Employees in the Public Sector in the Sultanate of Oman: A Case Study on the Public Sector in South Al Sharqiyah Governorate). Available at: https://www.asu.edu.om/img/Dissertations/Dissertations_2022_m4d21_154039.pdf
- Magdy, Ahmed (2018). Nazariyyat al-Simat li Gordon Allport (Gordon Allport's Trait Theories). Maktabtik, Arab Information Network. Available at: https://www.maktabtk.com/blog/post/99
- Mustafa, Abd al-Hamid; Himayyid, Himayyid (2023). Ikhtiyar wa Ta'yin al-Mawarid al-Bashariyyah al-Ma'ayir wa al-Ta'thirat (Dirasah Maydaniyyah 'ala al-Idarah al-'Ammah li al-Sharikah al-Ahliyyah li al-Ismant al-Musahimah) (Selection and Appointment of Human Resources: Criteria and Influences - A Field Study on the General Administration of the National Cement Company). Al-Majallah al-'Ilmiyyah li Kulliyyat al-Iqtisad wa al-Tijarah al-Qarrah Bully, 2023(8), 20-33. Available at: https://sjg.elmergib.edu.ly/index.php/sjg/article/download/5/2/4
- Al-Muqrin, Munirah (2024). Al-'Alaqah bayn al-Man'a'ah al-Nafsiyyah al-Ijtima'iyyah wa Ijhad al-'Amal lada al-Mar'ah al-Sa'udiyyah al-'Amilah (The Relationship Between Psychosocial Immunity and Work Stress Among Saudi Working Women). Majallat Kulliyyat al-Tarbiyah (Assiut), 4(40), 97-156. Available at: https://journals.ekb.eg/article_360364.html
- Nagm, Abd al-Hakim; Murad, Hiba; Al-Dariny, Sara (2025). Ta'thir al-Kafa'at al-Qiyadiyyah 'ala al-Ada' al-Wazifi: al-Dawr al-Wasit li al-Kafa'ah al-Dhatiyya bi al-Tatbiq 'ala al-'Amilin bi al-Mustashfayat al-Khassah bi Muhafazat al-Gharbiyyah (The Impact of Leadership Competencies on Job Performance: The Mediating Role of Self-Efficacy

Applied to Workers in Private Hospitals in Gharbiya Governorate).. Available at: https://alat.journals.ekb.eg/article_459810.html

- Hersey, Paul (2018). Al-Qiyadah al-Mawqifiyyah (Situational Leadership). Edara.com, 646(28). Available at: https://edara.com/Khulasat/Details
- Federal Authority for Government Human Resources (UAE) (2019). Al-Dalil al-Irshadi li I'dad wa Muraja'at al-Awsaf al-Wazifiyyah wa Taqyim al-Waza'if fi al-Hukumat al-Ittihadiyyah (The Guiding Guide for Preparing and Reviewing Job Descriptions and Evaluating Jobs in the Federal Government). Available at: https://www.fahr.gov.ae/wp-content/uploads/2024/03/1d80d53e.pdf
- NP Istanbul National Hospital Editorial Team (2025). Ma Hiya al-Ikhtibarat wa al-Maqayis al-Nafsiyyah? (What are Psychological Tests and Scales?). Available at: https://npistanbul.com/ar
- Youssef, Tarek; Abu al-Zuhour, Yasmine (2024). Mufaraqat al-Thiqah fi al-Mu'assasah al-'Askariyyah fi Mintaqat al-Sharq al-Awsat wa Shamal Afriqya (The Trust Paradox in the Military Institution in the Middle East and North Africa Region). Available at: https://mecouncil.org/ar/publication/