

التوازن النفسي - المهاري للحد من المخاطر السلوكية بدلالة صدق التعبير عن الذات وعلاقته بكل من الجدارات القيادية والجدارات المالية (دراسة تطبيقية)

د. فيصل بن حمدي علي الجهني

باحث، مشرف تنمية قدرات بشرية، وزارة التعليم، الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة. المملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: hjohani2152@moe.gov.sa - f.sawa@hotmail.com

الملخص

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى التوازن النفسي-المهاري لدى أفراد عينة الدراسة، بوصفه مؤشراً يعكس درجة الاتساق بين المستويين المرتفع والمنخفض، في ضوء صدق التعبير عن الذات، وما يرتبط به من مستويات المخاطر السلوكية، وتحديد مستوى الجدارات القيادية والجدارات المالية لدى أفراد عينة الدراسة والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية في كل من: التوازن النفسي-المهاري وصدق التعبير عن الذات والجدارات القيادية والجدارات المالية وذلك تبعاً لمتغيري الجنس والحالة، وتحليل العلاقة الارتباطية بين: التوازن النفسي-المهاري وصدق التعبير عن الذات والجدارات القيادية والجدارات المالية وبناء نموذج تنبؤي يوضح إسهام مجالات التوازن النفسي-المهاري، عند المستويين المرتفع والمنخفض (كل على حدة)، في التنبؤ بالجدارات القيادية وفي التنبؤ بالجدارات المالية استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة مكونة من (ن = 5616) مفحوصاً عبر منصة "جديرون بلس". واعتمدت الدراسة على مقياس التوازن النفسي-المهاري القائم على ستة أبعاد رئيسية (النفسي، القيمي، الاجتماعي، التنفيذي، القيادي، الرقمي) في مستويين (مرتفع ومنخفض)، مع احتساب الفجوة بينهما كمؤشر على درجة الاتساق الداخلي وصدق التعبير عن الذات. أظهرت النتائج أن مستوى التوازن النفسي-المهاري لدى أفراد العينة جاء مرتفعاً بشكل عام، ووجود درجة جيدة من الاتساق بين القدرات النفسية-المهارية ومستوى الضبط القيمي-النفسي. كما جاء مؤشر صدق التعبير عن الذات مستوى مرتفعاً جداً، وهو ما يعكس درجة عالية من الانسجام الداخلي بين ما يمتلكه الأفراد من قدرات وما يمارسونه فعلياً في سلوكهم. وكشف تحليل الفجوة عن تفاوت بين الأبعاد، حيث ظهر أعلى مستوى من الاتساق في البعد القيمي، في حين سجل البعد الاجتماعي والرقمي فجوات أكبر نسبياً، مما يشير إلى وجود تحديات في نقل القدرات إلى ممارسات فعلية في السياقات الاجتماعية والتقنية. كما بينت نتائج التصنيف أن غالبية الأفراد تتركز في مستويي التوازن المرتفع والنسبي، مع نسبة ملحوظة في الفئة الانتقالية، في حين ظهرت حالات عدم التوازن - خاصة الإيجابي (الأخطر) - بنسب منخفضة جداً، ما يدل على ندرة الأنماط عالية الخطورة رغم أهميتها التفسيرية.

وفيما يتعلق بالجدارات، أظهرت النتائج أن مستوى الجدارات القيادية والمالية جاء ضمن مستوى "متقن"، مع تفوق نسبي للجدارات القيادية، إلا أنها اتسمت بتباين مرتفع بين الأفراد، في حين كانت الجدارات المالية أكثر استقراراً ولكن أقل وصولاً إلى المستويات العليا، كما كشفت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية في التوازن النفسي-المهاري تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، بينما لم تظهر فروق في صدق التعبير أو الجدارات القيادية والمالية، كذلك أظهرت النتائج فروقاً تعزى لمتغير الحالة لصالح الموظفين - خاصة الحكوميين - في التوازن، وعدم وجود فروق في الجدارات.

الكلمات المفتاحية: التوازن النفسي، المهاري، صدق التعبير عن الذات، المخاطر السلوكية، الجدارات القيادية، الجدارات المالية.

Psychological–Skill Balance for Reducing Behavioral Risks in Light of Authentic Self-Expression and Its Relationship with Leadership and Financial Competencies (An Applied Study)

Dr. Faisal bin Hamdi Ali Al-Juhani

Researcher, Human Capacity Development Supervisor, Ministry of Education, Makkah Region, Saudi Arabia

Email: f.sawa@hotmail.com - hjohani2152@moe.gov.sa

ABSTRACT

This study aimed to identify the level of psychological–skill balance as an indicator of consistency between high and low levels across dimensions, in light of authentic self-expression and its associated behavioral risks. It also examined leadership and financial competencies, explored differences according to gender and status, analyzed correlational relationships, and developed a predictive model for competencies based on psychological–skill balance domains. The study adopted a descriptive correlational analytical approach. Data were collected from (N = 5616) participants via the “Jadeeron Plus” platform. A psychological–skill balance scale was used, covering six domains (psychological, value-based, social, executive, leadership, and digital) at two levels (high and low), with the gap between them representing internal consistency and authentic self-expression.

Results indicated a high overall level of psychological–skill balance, reflecting strong alignment between capabilities and value-based self-regulation. Authentic self-expression was also very high, indicating strong internal coherence. Gap analysis showed the highest consistency in the value-based domain, while social and digital domains exhibited relatively larger gaps, suggesting challenges in translating capabilities into practice. Most participants were classified within high and moderate balance levels, with a notable proportion in transitional states, while cases of imbalance—especially positive imbalance—were extremely rare. Leadership and financial competencies were both at a “proficient” level; leadership competencies were slightly higher but more variable, whereas financial competencies were more stable but less advanced. Significant gender differences were found in psychological–skill balance in favor of females, with no differences in authentic self-expression or competencies. Differences by status favored employed individuals, particularly government employees.

Keywords: Psychological–Skill Balance, Authentic Self-Expression, Behavioral Risks, Leadership Competencies, Financial Competencies.

المقدمة

يشهد العالم المعاصر تنامياً متسارعاً في الاهتمام بتنمية الجدارات القيادية والمالية بوصفها من أهم مكونات رأس المال البشري القادر على الإسهام الفاعل في تحقيق التنمية المستدامة على المستويين الوطني والمؤسسي، وفي الوقت ذاته، تكشف الأدبيات النفسية والتنظيمية أن هذه الجدارات لا تعمل في فراغ، بل تتأثر بعمق بمستوى التوازن النفسي-المهاري لدى الفرد، وبقدرته على التعبير الصادق عن ذاته إدراكاً وتواصلًا وسلوكاً. تُعد القدرات القيادية والمالية من الركائز الأساسية التي يقوم عليها الأداء المهني المعاصر، حيث تعكس مدى كفاءة الفرد في التعامل مع متطلبات العمل واتخاذ القرارات في السياقات التنظيمية والاقتصادية المختلفة (EI) (Hamamsy et al., 2022). غير أن النظر إلى هذه القدرات بمعزل عن السياق النفسي والقيمي الذي يحكمها قد يؤدي إلى تفسير جزئي أو غير دقيق لمستوى الأداء، إذ إن امتلاك المهارة لا يضمن بالضرورة توظيفها بصورة رشيدة أو متوازنة.

وفي هذا السياق، برزت الحاجة إلى تبني منظور تكاملي يربط بين القدرات والضوابط التي تنظمها، وهو ما يعكسه مفهوم التوازن النفسي-المهاري، الذي يُشير إلى حالة من الاتساق بين الأبعاد النفسية والقيمية والاجتماعية والتنفيذية والقيادية والرقمية، بما يضمن توظيف القدرات في اتجاهات إيجابية ومنضبطة. ويستند هذا التصور إلى عدد من الأطر النظرية، مثل نظرية الضبط الذاتي التي تؤكد دور التحكم في الدوافع والانفعالات في توجيه السلوك (Bandura, 1991)، ونظرية السلوك المخطط التي تربط بين النية والسلوك من خلال الضبط المدرك والمعايير الاجتماعية (Ajzen, 1991).

وتُعد نظرية السلوك المخطط التي قدمها (Icek Ajzen, 1991) من أبرز النماذج النظرية في تفسير السلوك الإنساني، حيث تُعد امتداداً لنظرية الفعل العقلاني، مع إضافة بُعد مهم يتمثل في التحكم السلوكي المدرك، وترتكز النظرية على أن السلوك الإنساني يمكن التنبؤ به من خلال النية السلوكية، والتي تُعد العامل المباشر للسلوك، وتتأثر هذه النية بثلاثة مكونات رئيسية: الاتجاه نحو السلوك (Attitude) ويعكس تقييم الفرد الإيجابي أو السلبي لأداء سلوك معين، والمعايير الذاتية (Subjective Norms) وتشير إلى إدراك الفرد للضغوط الاجتماعية أو توقعات الآخرين تجاه قيامه بالسلوك، والتحكم السلوكي المدرك (Perceived Behavioral Control) ويعكس مدى شعور الفرد بقدرته على تنفيذ السلوك، سواء من حيث توفر الموارد أو الكفاءة الذاتية. وتبين أن هذه العوامل الثلاثة تتنبأ بدرجة عالية من الدقة بالنية السلوكية، وأن هذه النية، إلى جانب التحكم السلوكي المدرك، تُفسر نسبة كبيرة من التباين في السلوك الفعلي، كما بينت الدراسة أن هذه المكونات الثلاثة ترتبط بأنواع مختلفة من المعتقدات: معتقدات سلوكية (تؤثر في الاتجاه) ومعتقدات معيارية (تؤثر في المعايير الذاتية) ومعتقدات تحكمية (تؤثر في التحكم المدرك) وتبين أن طبيعة العلاقة الدقيقة بين هذه المعتقدات والمكونات الثلاثة لا تزال غير محسومة بشكل كامل، وفسرت النظرية أنه قد يمتلك الفرد قدرة (مرتفع) لكن لا يطبقها بسبب ضعف الضبط أو ضغط اجتماعي أو ضعف تحكم، ويُمكن أن تُفسر العلاقة بين التوازن النفسي-المهاري والسلوك القيادي والمالي في ضوء نظرية السلوك المخطط (Ajzen, 1991) التي تؤكد أن السلوك لا يتحدد بالقدرة فقط، بل بالنية المدعومة بالمواقف والمعايير الاجتماعية والتحكم السلوكي المدرك، وهو ما يتشابه مع مفهوم التوازن بين الأبعاد النفسية والقيمية والتنفيذية في الدراسة الحالية.

وانطلاقاً من هذا التصور، لا يُنظر إلى ارتفاع أو انخفاض أي بُعد من أبعاد التوازن النفسي-المهاري بمعزل عن غيره، بل في ضوء العلاقة التفاعلية بين الأبعاد، حيث قد ينشأ الخطر السلوكي ليس من ضعف القدرات، بل من عدم التوازن بينها، خاصة في الحالات التي ترتفع فيها بعض الأبعاد (كالقدرات التنفيذية أو القيادية) مقابل انخفاض أبعاد الضبط (كالبعد القيمي أو النفسي)، مما قد يؤدي إلى توظيف غير منضبط لهذه القدرات.

وفي هذا الإطار، يبرز مفهوم صدق التعبير عن الذات بوصفه مؤشراً على درجة الاتساق بين ما يمتلكه الفرد من قدرات وما يعكسه في استجاباته وسلوكياته، حيث تشير الأدبيات إلى أن غياب هذا الاتساق قد يؤدي إلى تحيزات في تقديم الذات أو تضخيم القدرات (Paulhus, 1991; Ones et al., 1996)، وهو ما ينعكس على دقة تفسير الأداء المهني والتنبؤ به. كما أن التوازن بين الأبعاد الستة (النفسية، القيمي، الاجتماعي، التنفيذي، القيادي، الرقمي) لا يؤثر فقط في السلوك الفردي، بل يمتد أثره إلى مستوى الجدارات القيادية والمالية، حيث يُتوقع أن

يسهم التوازن المرتفع في تعزيز جودة الأداء واستدامته، في حين قد يؤدي عدم التوازن إلى أنماط من الأداء غير المستقر أو المخاطر السلوكية.

ومن هنا، تنطلق هذه الدراسة لتقديم نموذج تفسيري قائم على تحليل التوازن بين الأبعاد النفسية-المهارية، وربطه بصدق التعبير عن الذات بوصفه متغيراً بسيطاً، لفهم علاقته بكلٍ من الجدارات القيادية والمالية. كما تسعى الدراسة إلى سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية من خلال تقديم إطار تكاملي يفسر الأداء المهني في ضوء الاتساق بين القدرات والضوابط، بدلاً من الاقتصار على قياس مستوى القدرات بشكل منفصل. يتناول هذا البحث التوازن النفسي-المهاري بوصفه بنية متعددة الأبعاد، تشمل: بعد الاستعداد الشخصي-النفسي، والبعد القيمي-الأخلاقي-الهيوياتي، وبعد التنشئة والخبرة الاجتماعية-الثقافية، وبعد القدرات التنفيذية-الإجرائية، وبعد الاتصالي-القيادي-التنظيمي، وبعد التمكن الرقمي-التقني؛ إذ يفترض أن يشكل تكامل هذه الأبعاد إطاراً عاماً لما يمكن تسميته «الكفاءة النفسية-المهارية» للفرد في السياقات المهنية والمالية المعاصرة.

تكيف التصور في ضوء نظرية السلوك المخطط (Ajzen, 1991)



التوازن النفسي-المهاري : بنية متعددة الأبعاد



الفرد الذي يتمتع بدرجة مرتفعة من التوازن النفسي-المهاري يكون أكثر قدرة على تنظيم انفعالاته، وتحمل المسؤولية، وإدارة الضغوط، وتوظيف مهاراته التنفيذية والقيادية والرقمية بمرونة في المواقف المعقدة، مما ينعكس إيجاباً على ممارسة القيادة، والتعامل مع الموارد المالية، واتخاذ قرارات تتسم بالمسؤولية الأخلاقية والشفافية. في المقابل، يرتبط ضعف التوازن النفسي أو اختلاله بارتفاع احتمالية الوقوع في قرارات غير رشيدة، أو ممارسات مالية وسلوكية لا تتسم بالمسؤولية والالتزام القيمي. وتُظهر الأدبيات كذلك أن صدق التعبير عن الذات – بما يتضمنه من وعي بالذات، وقبول لها، وقدرة على التعبير عنها بشكل متزن أمام الآخرين – يُعد من المتغيرات المحورية في بناء الجداريات القيادية؛ إذ يرتبط بمستويات أعلى من الوعي الذاتي، والقيادة الأصيلة، والقدرة على بناء الثقة مع الآخرين. كما أن هذا الصدق في التعبير عن الذات يشكل أساساً مهماً في اتخاذ قرارات مالية مسؤولة، وفي تجنب السلوكيات المالية عالية الخطورة وغير الأخلاقية، في ظل تعقد المنتجات المالية والفضاءات الرقمية المعاصرة.

من هنا تتبلور الحاجة إلى تناول التوازن النفسي-المهاري بوصفه حالة من الانسجام النسبي بين الأبعاد الستة السابقة، في ضوء صدق التعبير عن الذات، واستكشاف كيفية ارتباط هذه المنظومة بالجداريات القيادية والمالية في السياق المهني المعاصر. وتأتي هذه الدراسة لتسهم في هذا المجال من خلال بناء إطار قياس وتحليل لعلاقة التوازن النفسي-المهاري بصدق التعبير عن الذات، واستجلاء مدى ارتباطهما بالجداريات القيادية والمالية لدى الفئة المستهدفة.

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في أنّ كثيراً من ممارسات تقييم القدرات والجداريات المهنية، رغم ما شهدته من تطور ملحوظ، لا تزال تعتمد في الغالب على قياس مستويات الأداء أو الكفاءة بصورة جزئية، دون الأخذ في الاعتبار درجة الاتساق بين هذه القدرات وبين الأبعاد النفسية والقيمية التي تضبط توظيفها في الواقع. ويترتب على ذلك احتمال التقدير غير الدقيق لمستوى الكفاءة الفعلية للفرد، خاصة في البيئات التي تتأثر بتحيزات تقديم الذات أو المبالغة في عرض القدرات. ورغم الجهود البحثية التي تناولت تطوير أدوات القياس في البيئة العربية، فقد ركزت بعض الدراسات على بناء مقاييس متخصصة أو التحقق من خصائصها السيكمترية، مثل دراسة الجهني (2024) التي تناولت بناء مقياس الاستعداد القيمي، ودراسة الجهني (2025) التي هدفت إلى تقنين بطارية القياس الشامل للكفاءات والجداريات الحديثة، بالإضافة إلى دراسات لاحقة ركزت على الخصائص السيكمترية لمقاييس القدرات والميول المهنية والاستعداد النفسي والقيمي للتطوع (الجهني، 2025ب)، وكذلك دراسة العلاقة بين الاستيعاب القرائي ومصداقية التعبير عن الذات في ضوء زمن الاستجابة (الجهني، 2025ج). كما تناولت دراسة الجهني (2026) فاعلية بطارية القياس الشامل في التنبؤ بالملاءمة الوظيفية في ضوء صدق التعبير عن الذات.

إلا أن هذه الدراسات – على أهميتها – ركزت بدرجة أكبر على بناء المقاييس أو التحقق من خصائصها السيكمترية أو قدرتها التنبؤية، دون التعمق في تحليل طبيعة الاتساق بين الأبعاد النفسية-المهارية ذاتها، أو دراسة الفجوة بين المستويات المرتفعة (القدرات) والمستويات المنخفضة (الضبط القيمي-النفسي) بوصفها مؤشراً على التوازن أو عدمه، وما يترتب على ذلك من مخاطر سلوكية محتملة.

ومن هنا تبرز الحاجة إلى تبني نموذج تفسيري أكثر تكاملاً، يربط بين التوازن النفسي-المهاري وصدق التعبير عن الذات بوصفه مؤشراً على درجة الاتساق الداخلي، ويدرس في الوقت ذاته انعكاس هذا التوازن على الجداريات القيادية والمالية، بما يسهم في تفسير جودة الأداء المهني ليس فقط من خلال مستوى الكفاءة، بل من خلال كيفية توظيفها في ضوء الضبط القيمي والنفسي.

كما أنّ كثيراً من ممارسات تقييم القدرات والجداريات المهنية، مثل - (الدماطي وآخرون، 2019؛ الرشيد وآخرون، 2024؛ الشهري وآخرون، 2025؛ الغامدي، 2025؛ القرني، 2024؛ المالكي، 2024؛ المسعود، 2025؛ مجدلاوي وآخرون، 2024؛ مدب وآخرون، 2024؛ يوسف وآخرون، 2024؛ حسين وآخرون، 2025) ودراسة (IFAC, 2019) - رغم تطورها، لا تزال تميل إلى تفسير الأداء القيادي والمالي بصورة جزئية، من خلال التركيز على مستوى المهارة أو الكفاءة بشكل منفصل، دون النظر إلى درجة الاتساق بين هذه القدرات

وبين الأبعاد النفسية والقيمية والاجتماعية التي تنظم توظيفها في الواقع، ويترتب على ذلك احتمال تقدير غير دقيق لمستوى الكفاءة الفعلية للفرد، خاصة في البيانات التي تتأثر بتحيزات تقديم الذات أو المبالغة في عرض القدرات. وفي هذا السياق، تبرز أهمية مفهوم التوازن النفسي-المهاري بوصفه إطاراً تكاملياً يربط بين الأبعاد الستة (النفسي، القيمي، الاجتماعي، التنفيذي، القيادي، الرقمي)، حيث لا يُفسر الأداء من خلال مستوى البعد فقط، بل من خلال درجة الاتساق أو التباين بين هذه الأبعاد، وهو ما يُعبر عنه بالفجوة بين المستويين المرتفع والمنخفض. إذ تشير الأدبيات إلى أن الخطر السلوكي أو ضعف الأداء قد لا ينشأ من انخفاض القدرات، بل من عدم التوازن بينها، خاصة عندما ترتفع بعض الأبعاد في مقابل انخفاض أبعاد الضبط القيمي أو النفسي.

وأيضاً على الرغم من تزايد الدراسات التي تناولت القدرة المالية والسلوك المالي والثقافة المالية، إلا أنها غالباً ما تناولت هذه المتغيرات بشكل مجزأ، حيث ركزت بعض الدراسات على المعرفة المالية، وأخرى على السلوك أو القدرة المدركة، دون تقديم نموذج تكاملي يجمع بينها في إطار واحد (Xiao et al., 2014; Xiao & Porto, 2017; Lusardi & Mitchell, 2014; Fernandes et al., 2014)، مما يبرز الحاجة إلى دراسة الجدارات المالية بوصفها بناءً مركباً يتكامل فيه الجانب المعرفي والسلوكي والقيمي، وهو ما تسعى إليه الدراسة الحالية في ضوء مفهوم التوازن النفسي-المهاري.

ومن جهة أخرى، يُعد صدق التعبير عن الذات عاملاً حاسماً في تفسير نتائج التقييم، حيث يعكس درجة الاتساق بين ما يمتلكه الفرد من قدرات وما يعبر عنه في استجاباته، وتشير الدراسات إلى أن غياب هذا الاتساق قد يؤدي إلى تحيزات في التقدير أو تضخيم القدرات، مما يؤثر في دقة التنبؤ بالأداء المهني (Paulhus, 1991; Ones et al., 1996). ورغم تزايد الاهتمام بقياس الجدارات القيادية والمالية، إلا أن معظم الدراسات السابقة تناولت هذه المتغيرات بشكل منفصل، أو ركزت على اختبار العلاقات المباشرة بينها، دون تبني نموذج تكاملي يدمج بين التوازن بين الأبعاد النفسية-المهارية ومؤشر صدق التعبير عن الذات بوصفه متغيراً وسيطاً أو ضابطاً، يفسر كيفية انتقال أثر هذا التوازن إلى الأداء القيادي والمالي. كما أن التحولات الاقتصادية المعاصرة، وتوجهات اقتصاد المعرفة والتنافسية العالمية، تتطلب نماذج تقييم تتجاوز القياس التقليدي للمهارات، لتشمل فهماً أعمق للعوامل النفسية والقيمية التي تضبط السلوك المهني، بما يتسق مع مستهدفات برنامج تنمية القدرات البشرية ضمن رؤية المملكة 2030، والذي يركز على إعداد أفراد يمتلكون مهارات عالية مدعومة بمنظومة قيمية وسلوكية متكاملة (برنامج تنمية القدرات البشرية، 2021-2025).

وعليه، تتحدد مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: إلى أي مدى يساهم التوازن النفسي-المهاري، بأبعاده الستة، في الحد من المخاطر السلوكية، والتنبؤ بالجدارات القيادية والمالية، في ضوء مستوى صدق التعبير عن الذات؟ وتتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى التوازن النفسي-المهاري لدى أفراد عينة الدراسة، بوصفه مؤشراً يعكس درجة الاتساق بين المستويين المرتفع والمنخفض في الأبعاد الستة، في ضوء صدق التعبير عن الذات، وما يرتبط به من مستويات المخاطر السلوكية؟
2. ما مستوى الجدارات القيادية والجدارات المالية لدى أفراد عينة الدراسة؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في (التوازن النفسي-المهاري، صدق التعبير عن الذات، الجدارات القيادية الجدارات المالية) تُعزى لمتغيري الجنس والحالة؟
4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوازن النفسي-المهاري وصدق التعبير عن الذات والجدارات القيادية والجدارات المالية؟
5. إلى أي مدى تساهم مجالات التوازن النفسي-المهاري بدلالة صدق التعبير عن الذات عند المستوى المرتفع والمنخفض (كل على حدة) في التنبؤ بالجدارات القيادية؟
6. إلى أي مدى تساهم مجالات التوازن النفسي-المهاري بدلالة صدق التعبير عن الذات عند المستوى المرتفع والمنخفض (كل على حدة) في التنبؤ بالجدارات المالية؟

أهداف الدراسة

- تحديد مستوى التوازن النفسي-المهاري لدى أفراد عينة الدراسة، بوصفه مؤشراً يعكس درجة الاتساق بين المستويين المرتفع والمنخفض في الأبعاد الستة، في ضوء صدق التعبير عن الذات، وما يرتبط به من مستويات المخاطر السلوكية.
- تحديد مستوى الجدارات القيادية والجدارات المالية لدى أفراد عينة الدراسة.
- الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية في كلٍّ من: التوازن النفسي-المهاري وصدق التعبير عن الذات والجدارات القيادية والجدارات المالية وذلك تبعاً لمتغيري الجنس والحالة.
- تحليل العلاقة الارتباطية بين: التوازن النفسي-المهاري وصدق التعبير عن الذات والجدارات القيادية والجدارات المالية
- بناء نموذج تنبؤي يوضح إسهام مجالات التوازن النفسي-المهاري، عند المستويين المرتفع والمنخفض (كلٌّ على حدة)، في التنبؤ بالجدارات القيادية.
- بناء نموذج تنبؤي يوضح إسهام مجالات التوازن النفسي-المهاري، عند المستويين المرتفع والمنخفض (كلٌّ على حدة)، في التنبؤ بالجدارات المالية.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية: تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من سعيها إلى إثراء الأدبيات العربية في مجال التوازن النفسي-المهاري، من خلال تقديم طرح تكاملي يربط هذا المفهوم بمتغيرات حديثة ذات صلة وثيقة بالأداء المهني، وهي صدق التعبير عن الذات، والجدارات القيادية، والجدارات المالية. حيث تتجاوز الدراسة الطرح التقليدي الذي يتناول هذه المتغيرات بشكل منفصل، لتقدم نموذجاً مفاهيمياً يدمج بينها في إطار واحد يفسر العلاقة الديناميكية بين القدرات والضوابط التي تحكم توظيفها. كما تسهم في توضيح دور الاتساق الداخلي للفرد بوصفه عنصراً حاسماً في تفسير السلوك المهني، من خلال إبراز الفجوة بين المستويين المرتفع والمنخفض كمدخل تحليلي يعكس درجة التوازن أو عدمه. وبذلك تضيف الدراسة بعداً نظرياً جديداً يسهم في تطوير فهم أعمق لطبيعة العلاقة بين التكوين النفسي والمهاري للفرد وبين مخرجاته القيادية والمالية، خاصة في السياقات العربية التي لا تزال بحاجة إلى نماذج تفسيرية تكاملية في هذا المجال.

ثانياً: الأهمية التطبيقية: تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في تقديم إطار تشخيصي عملي يمكن من خلاله رصد مستوى التوازن النفسي-المهاري لدى الأفراد، وتحديد جوانب القصور في أحد أبعاده الستة، وربط ذلك مباشرة بمستوى الأداء في الجدارات القيادية والمالية. حيث يتيح هذا الإطار للمؤسسات التعليمية والمهنية، وكذلك جهات التوظيف، فهماً أدق لمواطن القوة والضعف لدى الأفراد، بما يدعم اتخاذ قرارات أكثر دقة وموضوعية في الاختيار والتطوير. كما تسهم الدراسة في دعم تصميم برامج إرشادية وتدريبية تستند إلى نتائج واقعية، تركز على تعزيز التوازن بين القدرات والضبط القيمي والنفسي، وتحسين مستوى صدق التعبير عن الذات، بوصفه مدخلاً رئيساً لرفع كفاءة الأداء المهني. إضافة إلى ذلك، توأمت الدراسة توجهات التنمية الوطنية نحو بناء رأس مال بشري متوازن ومؤهل، من خلال توفير نموذج تطبيقي قابل للاستخدام في بيئات العمل المختلفة، بما يسهم في الحد من المخاطر السلوكية وتعزيز الاستدامة في الأداء القيادي والمالي.

مصطلحات الدراسة الإجرائية

1. **التوازن النفسي-المهاري:** هو حالة ديناميكية من الاتساق بين البناء الداخلي للفرد (انفعالاته، قيمه، هويته) وقدرته على توظيف مهاراته التنفيذية والقيادية والرقمية بطريقة أصيلة وفعالة في السياقات المهنية والمالية (Kernis, 2003)، ويُعرّف إجرائياً بأنه الدرجة التي تعكس مستوى الاتساق بين الأبعاد النفسية-المهارية الستة (النفسي، القيمي، الاجتماعي، التنفيذي، القيادي، الرقمي)، وذلك من خلال حساب متوسط درجات المستويين المرتفع (H) والمنخفض (L) لكل بُعد، واحتساب الفجوة بينهما (H - L)، بحيث تشير القيم القريبة من الصفر إلى توازن مرتفع، في حين تشير القيم المرتفعة موجباً أو سالباً إلى عدم توازن.

2. **صدق التعبير عن الذات:** يُعرّف إجرائياً بأنه درجة الاتساق بين استجابات الفرد على المستويين - المرتفع (القدرة الادائية أو المهارة) وهي ما يستطيع الفرد فعله والمنخفض (الضبط القيمي-النفسي أو الانفعالي) وهي ما يضبط ويوجه هذا الفعل " الضبط الذاتي القيمي " - في الأبعاد النفسية-المهارية، ويُقاس من خلال مقدار الفجوة بينهما، حيث يدل انخفاض الفجوة على ارتفاع مستوى صدق التعبير عن الذات، بينما يدل ارتفاعها على وجود تحيز في تقديم الذات أو عدم اتساق في الاستجابات.

3. **المخاطر السلوكية:** تُعرّف إجرائياً بأنها الأنماط السلوكية المحتملة الناتجة عن عدم التوازن بين الأبعاد النفسية-المهارية، وتُقاس من خلال حجم واتجاه الفجوة (H - L) ، حيث تشير الفجوة الموجبة المرتفعة (قدرات عالية مقابل ضبط منخفض) إلى مخاطر سلوكية مرتفعة، بينما تشير الفجوة السالبة المرتفعة إلى ضعف في الأداء، وتُصنّف الحالات إلى: توازن مرتفع، توازن نسبي، عدم توازن إيجابي، وعدم توازن سلبي.

التعريفات الإجرائية لمستويات التوازن

أ. **التوازن المرتفع (High Balance)** يُعرّف إجرائياً بأنه الحالة التي يتقارب فيها مستوى القدرة/المهارة (المرتفع) مع مستوى الضبط القيمي-النفسي (المنخفض) في الأبعاد النفسية-المهارية، حيث تكون الفجوة بينهما منخفضة ($\geq 10\%$)، مع ارتفاع كلا المستويين ($\leq 75\%$)، بما يعكس اتساقاً داخلياً عالياً، وقدرة على توظيف المهارات بصورة أصيلة ومنضبطة.

ب. **التوازن النسبي (Moderate Balance)** يُعرّف إجرائياً بأنه الحالة التي يظهر فيها مستوى متوسط لكلٍ من القدرة/المهارة والضبط القيمي-النفسي ($60\% - 74\%$)، مع فجوة محدودة إلى متوسطة ($10\% - 20\%$)، بما يعكس درجة مقبولة من الاتساق، إلا أنها تحتاج إلى تعزيز لتحقيق توازن أعلى.

ج. **عدم التوازن الإيجابي (Positive Imbalance)** يُعرّف إجرائياً بأنه الحالة التي يرتفع فيها مستوى القدرة/المهارة ($\leq 75\%$) في مقابل انخفاض مستوى الضبط القيمي-النفسي ($\geq 60\%$)، مع فجوة مرتفعة ($\leq 20\%$)، مما يشير إلى توفر مهارات عالية غير مصحوبة بضبط كافٍ، ويرتبط ذلك بزيادة احتمالية المخاطر السلوكية وسوء توظيف القدرات.

د. **عدم التوازن السلبي (Negative Imbalance)** يُعرّف إجرائياً بأنه الحالة التي يرتفع فيها مستوى الضبط القيمي-النفسي ($\leq 75\%$) في مقابل انخفاض مستوى القدرة/المهارة ($\geq 60\%$)، مع فجوة مرتفعة ($\leq 20\%$)، مما يعكس وجود منظومة قيمية منضبطة دون امتلاك كافٍ للمهارات، ويرتبط ذلك بضعف الأداء والفاعلية. وتم تصنيف أفراد العينة إلى هذه المستويات بناءً على الفجوة بين المستويين المرتفع والمنخفض (H - L) ، مع مراعاة اتجاه الفجوة وحجمها، بوصفها مؤشراً على درجة الاتساق أو عدم التوازن بين الأبعاد النفسية-المهارية.

4. **الجدارات القيادية:** تُعرّف إجرائياً بأنها الدرجة التي يحصل عليها الفرد في مقياس الجدارات القيادية، والتي تعكس مستوى قدرته على التأثير في الآخرين، واتخاذ القرار، والعمل الجماعي، وإدارة المواقف التنظيمية، ويتم التعبير عنها بالقيمة الكلية (النسبة المئوية) المستخرجة من الأداة المستخدمة في الدراسة.

5. **الجدارات المالية:** تُعرّف إجرائياً بأنها الدرجة التي يحصل عليها الفرد في مقياس الجدارات المالية، والتي تعكس مستوى قدرته على التعامل مع الجوانب المالية، واتخاذ القرارات الاقتصادية، وإدارة الموارد بكفاءة، ويتم التعبير عنها بالقيمة الكلية (النسبة المئوية) المستخرجة من الأداة المستخدمة في الدراسة.

حدود الدراسة

1. **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على مستويات التوازن النفسي-المهاري للحد من المخاطر السلوكية بدلالة صدق التعبير عن الذات وعلاقته بكلٍ من الجدارات القيادية والجدارات المالية، وتعتمد الدراسة على تفسير هذه المتغيرات في إطار تكاملي، حيث لا يُنظر إلى مستوى المتغيرات بمعزل عن بعضها، بل في ضوء درجة الاتساق بينها، وهو ما يعزز من دقة تفسير النتائج.

2. **الحدود البشرية:** تُطبّق الدراسة على عينة من الباحثين عن العمل الذين يخضعون لتقييم مهني باستخدام بطارية القياس الشامل دون التعميم على جميع الفئات المهنية الأخرى التي لا تشارك في هذا النمط من التقييم.

3. **الحدود المكانية:** تُنفَّذ الدراسة في سياق منصة القياس واستكشاف المواهب الوظيفية (جديرون بلس) تستخدم مقاييس متعددة لقياس التوازن النفسي والمهاري للحد من المخاطر السلوكية ودرجات الكلية للمشاركين بالجدارات القيادية والمالية.

4. **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة خلال الفترة الزمنية التي تم فيها تطبيق المقاييس وجمع بيانات الملاءمة الوظيفية المدركة في عام 2026م. منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي التنبؤي، وذلك بهدف الكشف عن طبيعة العلاقات الإحصائية بين متغيرات الدراسة، والمتتمثلة في التوازن النفسي-المهاري بأبعاده الستة (عند المستويين المرتفع والمنخفض)، وصدق التعبير عن الذات، والجدارات القيادية، والجدارات المالية، وتحليل قدرتها على التنبؤ بمستويات الأداء القيادي والمالي لدى أفراد عينة الدراسة. ويُعد هذا المنهج مناسباً لمثل هذه الدراسات التي تسعى إلى تحليل العلاقات بين المتغيرات كما هي في الواقع دون تدخل الباحث، مع اختبار قوة هذه العلاقات واتجاهها باستخدام معاملات الارتباط، كما يتيح البعد التنبؤي في هذا المنهج استخدام نماذج الانحدار لتحليل مدى إسهام كل من أبعاد التوازن النفسي-المهاري وصدق التعبير عن الذات في تفسير التباين في الجدارات القيادية والمالية.

المجتمع والعينة

تكوّن مجتمع الدراسة من الأفراد الذين أُتيح لهم الوصول لمنصّة "جديرون بلس" وقد تم اختيار المشاركين باستخدام أسلوب عينة الفرصة نظراً لملاءمته في حالات الدراسات الواسعة جغرافياً، ولتسهيل الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشاركين، بلغ عددهم (5516) استجابة تم تصنيفهم وفقاً لمتغير مستويات الجدارات القيادية والجدارات المالية كما بالجدول (1).

جدول (1) توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمستويات الجدارات القيادية والمالية

التصنيفات	الجدارات القيادية		الجدارات المالية	
	العدد	%	العدد	%
مبادر	1065	19.3%	1047	19.0%
مساند	1809	32.8%	1633	29.6%
متقن	517	9.4%	2063	37.4%
ملهم	924	16.8%	454	8.2%
راند	1201	21.8%	319	5.8%
المجموع	5516	100%	5516	100%

يتضح من الجدول توزيع أفراد العينة على مستويات الجدارات القيادية والمالية، حيث أظهرت النتائج تبايناً واضحاً بين المجالين. ففي الجدارات القيادية، جاءت النسبة الأعلى في مستوى (مساند) (32.8%)، تليها راند (21.8%) ثم (مبادر) (19.3%)، في حين انخفضت نسبة مستوى (متقن) (9.4%)، أما في الجدارات المالية، فقد تركزت النسبة الأكبر في مستوى (متقن) (37.4%)، يليه (مساند) (29.6%)، بينما جاءت المستويات العليا (ملهم) (8.2%) و(راند) (5.8%) بنسب أقل. وتشير هذه النتائج إلى نمطين مختلفين في تكوين الجدارات، حيث يميل المجال القيادي إلى التوزع بين المستويات المتوسطة والعليا، في حين يتركز المجال المالي في المستوى التشغيلي، وهو ما يعكس أن الوصول إلى المستويات العليا في الجدارات المالية (ملهم، راند) أكثر تعقيداً، ويتطلب تكاملاً أعلى بين المهارات التحليلية والضبط القيمي-النفسي. ويمكن تفسير هذا التباين في ضوء مفهوم التوازن النفسي-المهاري، إذ إن التقدم نحو المستويات الاستراتيجية لا يعتمد على امتلاك القدرات فقط، بل يرتبط بدرجة الاتساق بين القدرات (المستوى المرتفع) وأبعاد الضبط القيمي-النفسي (المستوى المنخفض)، وأن أي فجوة بينهما قد تحد من انتقال الأفراد إلى المستويات القيادية أو المالية العليا، وتؤثر في جودة توظيف تلك الجدارات.

أدوات الدراسة

تمثلت أداة الدراسة الرئيسية في مقياس التوازن النفسي-المهاري للحد من المخاطر السلوكية بدلالة صدق التعبير عن الذات، حيث ينطلق هذا المقياس من فرضية أساسية مفادها أن المخاطر السلوكية لا تنتج عن ضعف القدرات فقط، بل عن اختلال التوازن بين القدرات من جهة، والضوابط القيمية والاجتماعية والتنظيمية والرقمية من جهة أخرى. ويشكل هذا الاختلال بيئة خصبة لظهور أنماط سلوكية عالية الخطورة إذا توافرت الدافعية والفرصة.

ويستند المقياس إلى تكامل عدد من الأطر النظرية، من أبرزها: نظرية الضبط الذاتي (Self-Regulation Theory) التي تفسر دور التحكم في الدوافع والانفعالات في توجيه السلوك (Baumeister & Heatherton, 2007; Baumeister et al., 1996)، ونظرية التعلم الاجتماعي (Bandura, 1991) التي تؤكد دور النماذج والخبرة الملاحظة في تكوين الممارسات، ونظرية السلوك المخطط (Ajzen, 1991) التي تربط بين النية والسلوك عبر الاتجاهات والمعايير المدركة وضبط السلوك المدرك.

إضافة إلى نماذج الذكاء التنفيذي (Executive Functions) التي تركز على التخطيط والتنظيم وحل المشكلات (Carver & Scheier, 1998)، وأدبيات السلوك الرقمي والأمن السيبراني التي تبيّن كيف يمكن للتمكّن الرقمي أن يكون مصدر حماية أو مصدر خطر بحسب مستوى الضبط القيمي والنفسي (Hadlington, 2017; Albladi & Weir, 2018)، مما يدعم افتراض الدراسة الحالية بأن ارتفاع المهارات الرقمية (المستوى المرتفع) دون وجود ضبط قيمي ونفسي كافٍ (المستوى المنخفض) قد يؤدي إلى ممارسات رقمية محفوفة بالمخاطر، في حين يسهم التوازن بينهما في تعزيز الاستخدام الآمن والمسؤول للتقنية.

وجميع ما سبق ذكره يدعم افتراض الدراسة الحالية بأن التوازن النفسي-المهاري يمثل إطاراً تكاملياً لتفسير السلوك، وأن اختلال هذا التوازن بين القدرات والضبط قد يؤدي إلى ارتفاع المخاطر السلوكية، في حين يسهم الاتساق بينهما في تعزيز السلوك المنضبط والأداء الفعّال. ويهدف المقياس إلى ما يأتي:

- تقييم مستوى التوازن بين الجوانب النفسية والمهارية لدى الفرد عبر ستة أبعاد تكاملية.
- التنبؤ بالمخاطر السلوكية المحتملة بناءً على أنماط التباين بين هذه الأبعاد (أبعاد مرتفعة مقابل أبعاد منخفضة).

- إنتاج مؤشر مركب (Risk Index) يساعد في اتخاذ القرار على مستوى الفرد والبيئة التعليمية/المهنية. ويعتمد المقياس على ستة أبعاد تكاملية للتوازن النفسي-المهاري وهي:
1) بعد الاستعداد الشخصي-النفسي: يشمل الخصائص الانفعالية والسمات الشخصية المرتبطة بتنظيم الانفعال، والمرونة النفسية، وتحمل المسؤولية، وإدارة الضغوط؛ أي جاهزية الفرد النفسية للتعامل مع متطلبات الحياة دون اندفاع مفرط أو انسحاب غير مبرر.

2) البعد القيمي-الأخلاقي-الهوياتي: يرتبط بمنظومة القيم والمبادئ الأخلاقية التي يتبناها الفرد، ووضوح هويته الذاتية والمهنية، ومدى قدرته على اتخاذ قرارات تتسجم مع هذه القيم في المواقف المختلفة، بما يعزز النزاهة والشفافية والمسؤولية.

3) بعد التنشئة والخبرة الاجتماعية-الثقافية: يتصل بخبرات التنشئة داخل الأسرة والمدرسة والمجتمع، وأنماط العلاقات الاجتماعية، وتأثير البيئة الثقافية في تشكيل تصورات الفرد عن ذاته وعن الآخر، وما يترتب على ذلك من ممارسات في السياقات التعليمية والمهنية والمجتمعية.

4) بعد القدرات التنفيذية-الإجرائية: يشير إلى مهارات التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والمتابعة، وحل المشكلات، وإدارة الوقت والموارد؛ وهي القدرات التي تُحوّل النوايا والأفكار إلى أفعال ونتائج ملموسة على أرض الواقع.

5) البعد الاتصالي-القيادي-التنظيمي: يتصل بمهارات التواصل الفعّال، والعمل الجماعي، والتأثير في الآخرين، وبناء الفرق، واتخاذ القرارات وتنفيذها في سياق تنظيمي، مع مراعاة الأبعاد الإنسانية والقيمية للقيادة، وامتداد ذلك إلى الأدوار القيادية في البيئات الرقمية.

6) بعد التمكّن الرقمي-التقني: يشمل مستوى كفاءة الفرد في استخدام التقنيات الرقمية والمنصات الإلكترونية، وإدراكه لأبعادها الأخلاقية والاجتماعية، وقدرته على توظيفها في دعم قراراته وسلوكياته بشكل واعٍ ومسؤول؛ بحيث يكون "حارساً رقمياً" لنفسه ولمن حوله، لا مجرد مستخدم أو مستغل محتمل.

وتقوم الفرضية الأساسية للمقياس على أن الخطر السلوكي يرتفع عندما يوجد بُعد مرتفع (قدرة أو تمكّن) يقابله بُعد منخفض (ضبط أو توجيه أو قيمة حاكمة)، فينشأ من هذا التباين نمط خطر محتمل. على سبيل المثال: قدرة تنفيذية عالية وضعف قيمي يؤدي إلى خطر استغلالي أو احتيالي مالي منظم. وتمكّن رقمي عالٍ وضعف نفسي (اندفاع/قلق) يؤدي إلى اندفاع رقمي (تنمر، اختراق بدافع الفضول، مشاركة محتوى ضار)، ومهارات قيادية عالية وضعف قيمي يؤدي إلى تأثير سلبي على الآخرين (تحريض، تضليل، استقطاب). ويعتمد التفسير لدرجات المقياس على مستويين متكاملين:

1. تحليل الأبعاد الفردية: يتم تحديد مستوى كل بُعد (مرتفع / منخفض) وفق معايير محكية مما يكون ملفاً شخصياً للتوازن النفسي-المهاري.
 2. تحليل التباين (Gap Analysis): تُدرس الفجوات بين الأبعاد، مع التركيز على الحالات التي يكون فيها بُعد أو أكثر في مستوى مرتفع مقابل بُعد/أبعاد أخرى في مستوى منخفض، لاستخراج أنماط المخاطر المحتملة (Risk Patterns).

مصفوفة التباين بين الأبعاد (Risk Matrix)

تعتمد مصفوفة التباين على المبدأ الآتي: ارتفاع بُعد (قوة) + انخفاض بُعد آخر (فجوة) = نمط خطر محتمل، ويبين الجدول (2) أمثلة لأنماط الخطر المتوقعة عندما يكون البعد في الصف مرتفعاً، والبعد في العمود منخفضاً:

جدول (2) مصفوفة المخاطر السلوكية بدلالة التباين بين الأبعاد (Risk Matrix)

الرقمي منخفض	القيادي منخفض	التنفيذي منخفض	الاجتماعي منخفض	القيمي منخفض	النفسي منخفض	
اندفاع رقمي (تتمر إلكتروني، نشر محتوى ضار، تهديدات وقتية)	استعراض فردي خطر دون تنظيم جماعة (مثل قيادة متهورة أو مجازفات عالية)	قرارات متهورة في المواقف المالية/المهنية قد تقود لأخطاء جسيمة	تهور فردي منزل أو سلوكيات إيذاء ذاتي/ممتلكات	اندفاع عدواني أو عنيف، اعتداءات فردية مدفوعة بانفعال بلا ضابط قيمي	—	النفسي مرتفع
ضعف حماية رقمية وقابلية للاستغلال في احتيال أو ابتزاز (كضحية أكثر من كفاعل)	ضعف فعالية قيادية رغم سلامة القيم، بما يسمح بقيادة أقل التزاماً بالظهور	تعطيل مهام تنفيذية بدعوى مثالية مفرطة أو خوف من التورط	تشدد قيمي قد يفوق لممارسات إقصائية أو قاسية داخل محيط ضيق	—	انسحاب أو تجنب دفاعي مبالغ فيه، لا يظلب عليه الطابع الجرمي، بل ضعف مبادرة	القيمي مرتفع
انخراط رقمي سلبي مع مجموعات عبر الشبكات (حملات تشهير، تحريض إلكتروني، غرف استدرج)	تابعية عمياء لقيادة منحرفين تؤدي للمشاركة في سلوكيات مجرّمة	نشاط جماعي غير منظم قد ينتهي بتجاوزات على الأنظمة أو الممتلكات	—	انخراط في جماعات أو ثقافات فرعية منحرفة (عضابات صغيرة، مجموعات منحرفة سلوكياً أو مالياً)	خضوع للضغط الجماعي نحو سلوك عنيف أو متهور (مشاجرات جماعية، تخريب أثناء التجمعات)	الاجتماعي مرتفع
استخدام تقني خطر (بناء أدوات أو بنى تحتية تسهل الجرائم الإلكترونية)	تنفيذ عمليات غير مشروعة لصالح قيادات أخرى (منفذ كفاء في بنية غير قانونية)	—	إنجاز مشروعات أو مهام لمصلحة شبكات منحرفة اجتماعياً أو مالياً	استغلال/احتيايل منظم (جرائم مالية وإدارية: تلاعب مستندات، استغلال أنظمة، اختلاس)	تخطيط وتنفيذ سلوكيات خطيرة بلا تقدير كاف للعواقب على الذات (مخاطر ميدانية عالية)	التنفيذي مرتفع
تأثير رقمي سلبي واسع (قيادة حملات تشهير، تحريض إلكتروني، ترويج لمحتوى غير مشروع)	—	قيادة بلا تخطيط رشيد قد تقود لقرارات كارثية أو عمليات فاشلة ذات أثر كبير	قيادة شبكات اجتماعية منحرفة (زعامة مجموعات تمارس سلوكيات مجرّمة اجتماعياً أو قانونياً)	تضليل وتحريض منظم (قيادة مجموعات نحو سلوك منحرف أو مخالف للأنظمة)	تأثير اندفاعي يفوق جماعة لسلوك عنيف (تحشيد لمشاجرة، قطع طريق، تخريب)	القيادي مرتفع
—	قيادة رقمية سلبية (إدارة قنوات أو مجموعات تنظم أو تسوق لسلوكيات مجرّمة)	استخدام غير منضبط لمهارات تقنية في أنشطة مشبوهة (اختراق أنظمة، تجاوز صلاحيات، تعطيل خدمات)	عزلة رقمية ضمن جماعات مغلقة أو منصات منحرفة (مجموعات رقمية خطيرة)	انحراف رقمي قيمياً (إنتاج/ترويج محتوى غير أخلاقي، استغلال جنسي/مالي عبر المنصات)	اندفاع رقمي شخصي (تتمر، تهديدات، مشاركة محتوى مسميء أو خطر)	الرقمي مرتفع

تعتمد الدراسة الحالية على مبدأ التباين بين الأبعاد النفسية-المهارية، حيث لا يُنظر إلى ارتفاع أو انخفاض أي بُعد بمعزل عن غيره، بل في إطار تكاملي يركّز على الفجوة بين الأبعاد، ويُفترض أن الخطر السلوكي أو الانحراف في الأداء يزداد في الحالات التي يرتفع فيها أحد الأبعاد (كقدرة أو تمكّن) في مقابل انخفاض بعد آخر (كضبط قيمي أو نفسي أو اجتماعي)، مما يؤدي إلى توظيف غير متوازن للقدرات.

وبناءً على ذلك، تم بناء مصفوفة تفسيرية (Risk Matrix) توضح أنماط السلوك المحتملة الناتجة عن تفاعل الأبعاد الستة، حيث يمثل كل تقاطع بين بُعد مرتفع وآخر منخفض نمطاً سلوكياً متوقعاً، قد يتراوح بين ضعف الأداء إلى المخاطر السلوكية أو الانحرافات التنظيمية والمالية، وتمّ توظيف مصفوفة التباين بين الأبعاد في هذه الدراسة ليس فقط للتنبؤ بالمخاطر السلوكية، بل لفهم أنماط الأداء القيادي والمالي، حيث إن اختلال التوازن بين الأبعاد قد يؤدي إلى ظهور جداريات قيادية أو مالية مرتفعة شكلياً، لكنها غير متسقة قيمياً أو نفسياً، وهو ما يرتبط بمفهوم صدق التعبير عن الذات، حيث تستند على القاعدة " كل بُعد مرتفع بدون ضابط = خطر أو انحراف في نفس المجال". فمثلاً تنفيذي مرتفع وقيمي منخفض (احتيايل مالي / استغلال إداري) وقيادي مرتفع وقيمي منخفض (تضليل / قيادة منحرفة) ورقمي مرتفع ونفسي منخفض (اندفاع رقمي، تتمر، اختراق) واجتماعي مرتفع وقيمي منخفض (جماعات منحرفة).

وتشير النتائج النظرية للمصفوفة إلى أن الخطر لا يكمن في ضعف القدرات، بل في عدم اتساقها مع الضوابط القيمية والنفسية، حيث تتحول القدرات المرتفعة إلى أدوات انحراف عند غياب الضبط (Vohs & Baumeister, 2016)، مما يدعم افتراض الدراسة الحالية بأن ارتفاع أحد الأبعاد (كالقدرات التنفيذية أو القيادية أو الرقمية) في

مقابل انخفاض الأبعاد الضابطة قد يؤدي إلى توظيف غير متوازن للقدرات، وانحرافات سلوكية في نفس المجال الذي ترتفع فيه القدرة، وهو ما يشكل جوهر مفهوم عدم التوازن النفسي-المهاري. ويذكر (Muraven & Baumeister, 2000)، عند غياب الضبط يحدث استنزاف موارد الضبط الذاتي وقد يحول القدرات المرتفعة إلى سلوكيات اندفاعية أو غير منضبطة.

إجراءات التأكد من الصدق والثبات

تم تطبيق مقياس التوازن النفسي-المهاري للحد من المخاطر السلوكية على عينة من الباحثين عن العمل، واستخراج نتائج التطبيق لكل مشارك، تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للمجالات بحساب معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية للمقياس الذي تنتمي إليه الفقرة بالمستوى المرتفع والمنخفض، كما تم التأكد من صدق التمييزي للمجالات المقياس، بالإضافة إلى حساب مؤشر الثبات للمجالات الستة والدرجة الكلية، يوضح جدول (3) نتائج ذلك.

جدول (3) معاملات ارتباط بيرسون بين المجالات والدرجة الكلية لمقياس التوازن النفسي-المهاري للحد من المخاطر السلوكية بالمستوى المرتفع والمنخفض

الدرجة الكلية للمنخفض	الرقمي	القيادي	التنفيذي	الاجتماعي	القيمي	شخصي نفسي	
**0.78	**0.53	**0.50	**0.39	**0.66	**0.73	-	الاستعداد الشخصي-النفسي
**0.91	**0.60	**0.74	**0.47	**0.87	-	**0.56	القيمي-الأخلاقي-الهوياتي
**0.86	**0.58	**0.60	**0.45	-	**0.52	**0.59	التنشئة والخبرة الاجتماعية-الثقافية
**0.67	**0.33	**0.35	-	**0.50	**0.46	**0.73	القدرات التنفيذية-الإجرائية
**0.77	**0.40	-	**0.76	**0.79	**0.61	**0.81	الاتصالي-القيادي-التنظيمي
**0.73	-	**0.47	**0.56	**0.33	**0.26	**0.46	التمكن الرقمي-التقني
	**0.73	**0.89	**0.82	**0.74	**0.71	**0.84	الدرجة الكلية للمرتفع

** دال عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من نتائج جدول (3) أن أبعاد مقياس التوازن النفسي-المهاري ترتبط فيما بينها بعلاقات موجبة ودالة إحصائياً، بما يعكس وجود بناء كامن مشترك يجمع هذه الأبعاد ضمن إطار تكاملي واحد، مع احتفاظ كل بُعد بدرجة من الاستقلال النسبي. وتكشف أنماط الارتباط عن تمايز وظيفي بين الأبعاد؛ إذ تظهر الارتباطات المرتفعة بين البعدين القيمي والاجتماعي (0.87)، وبين القيمي والقيادي (0.74)، بما يشير إلى أن الضبط القيمي يمثل محوراً منظماً للسلوك الاجتماعي والقيادي، ويعمل كآلية توجيه تحدد كيفية توظيف القدرات في السياقات التفاعلية والتنظيمية. في المقابل، تسجل الأبعاد ذات الطابع الإجرائي والتقني، كالبعد التنفيذي والرقمي، ارتباطات أقل نسبياً مع بقية الأبعاد، وهو ما يعكس طبيعتها الأدائية التي تعتمد على المهارة أكثر من اعتمادها على الضبط، الأمر الذي يدعم افتراض الدراسة بأن هذه الأبعاد قد تعمل بكفاءة ظاهرية حتى في ظل ضعف نسبي في الضبط القيمي أو النفسي. كما تُظهر الارتباطات القوية بين الأبعاد والدرجة الكلية لكل من المستويين المرتفع والتي تراوحت من (0.71-0.89) والمنخفض والتي تراوحت من (0.67-0.91) أن المقياس لا يقيس قدرات أو سمات منفصلة، بل يقيس منظومة ديناميكية من التفاعل بين القدرة والضبط، حيث يسهم كل بُعد في تشكيل التوازن الكلي. غير أن هذا الترابط لا يلغي احتمالية حدوث اختلال وظيفي، بل على العكس، فإن تباين قوة العلاقات بين الأبعاد يدعم منطق المصفوفة التفسيرية التي تقوم عليها الدراسة، والتي تفترض أن الخطر السلوكي لا ينشأ من ضعف الأبعاد في حد ذاتها، بل من عدم اتساقها، خاصة في الحالات التي ترتفع فيها الأبعاد التنفيذية أو القيادية أو الرقمية في مقابل انخفاض الأبعاد القيميّة أو النفسية. وعليه، فإن هذه النتائج لا تعزز فقط صدق البناء للمقياس، بل تقدّم أيضاً دليلاً إمبريقياً على صلاحية النموذج التفسيري القائم على التوازن، بوصفه إطاراً قادراً

على تفسير الفروق في أنماط الأداء القيادي والمالي، وكذلك التنبؤ بالمخاطر السلوكية في ضوء طبيعة التفاعل بين الأبعاد. كما يوضح جدول (4) نتائج الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمجالات المقياس والدرجة الكلية.

جدول (4) معاملات ثبات كرونباخ ألفا للمجالات والدرجة الكلية لمقياس التوازن النفسي-المهاري للحد من المخاطر السلوكية بالمستوى المرتفع والمنخفض

معامل ثبات ألفا	العدد	
0.83	6	المستوى المرتفع
0.85	6	المستوى المنخفض

يتضح من جدول (4) أن معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمقياس التوازن النفسي-المهاري جاءت مرتفعة لكل من المستويين المرتفع والمنخفض، حيث بلغ معامل الثبات للمستوى المرتفع (0.83)، وللمستوى المنخفض (0.85)، وهي قيم تشير إلى درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات كل مستوى. وتدلل هذه النتائج على أن فقرات المقياس تقيس بُعداً متجانساً، وتعكس استقراراً في استجابات الأفراد، مما يعزز من موثوقية الأداة في قياس التوازن النفسي-المهاري، كما يُلاحظ تقارب معاملات الثبات بين المستويين، وهو ما يشير إلى أن المقياس يحافظ على درجة مقاربة من الدقة في قياس كلٍّ من مستوى القدرات (المرتفع) ومستوى الضبط القيمي-النفسي (المنخفض)، بما يدعم صلاحية استخدامه في تحليل الفجوة بين المستويين بوصفها مؤشراً على التوازن أو عدمه، وتشير هذه القيم إلى أن المقياس يتمتع بدرجة ثبات كافية للاستخدام في التحليلات الارتباطية والتنبؤية، حيث تتجاوز معاملات الثبات الحد المقبول (0.70)، مما يدعم الاعتماد على نتائجه في اختبار فرضيات الدراسة.

إجراءات جمع البيانات

تم اعتماد مجموعة من الإجراءات المنظمةة لتحويل استجابات أفراد عينة الدراسة إلى مؤشرات قابلة للتفسير، وذلك على النحو الآتي:

1. **تحويل الاستجابات إلى درجات معيارية:** تم تحويل استجابات الأفراد على بنود المقياس إلى درجات معيارية لكل بُعد من الأبعاد النفسية-المهارية الستة (النفسي، القيمي، الاجتماعي، التنفيذي، القيادي، الرقمي)، بما يتيح المقارنة بين الأفراد والأبعاد المختلفة.
2. **تصنيف مستويات الأبعاد:** تم تحديد مستوى كل بُعد إلى مستويين (مرتفع – منخفض) وفق محكات معيارية محددة مسبقاً، تعكس درجة امتلاك الفرد للقدرة/المهارة (المستوى المرتفع) ودرجة الضبط القيمي-النفسي (المستوى المنخفض).
3. **حساب الفجوة وتحليل التوازن:** تم احتساب الفجوة بين المستويين لكل مجال المرتفع والمنخفض من خلال حساب ناتج الفرق بينهما (H – L) بوصفها مؤشراً على درجة الاتساق أو عدم التوازن، ومن ثم تصنيف الأفراد إلى مستويات (توازن مرتفع، توازن نسبي، عدم توازن إيجابي، عدم توازن سلبي).
4. **تحليل أنماط المخاطر السلوكية:** تم استخدام مصفوفة التباين بين الأبعاد لاستخراج أنماط المخاطر السلوكية المحتملة، وذلك عند تلاقي بُعد مرتفع مع بُعد منخفض، بما يعكس احتمالات سوء توظيف القدرات أو ضعف الأداء.
5. **إنتاج بطاقة التوازن النفسي-المهاري:** تم إعداد مخرجات فردية لكل مفحوص في صورة "بطاقة توازن نفسي-مهاري"، تتضمن كل بُعد من الأبعاد الستة، الفجوة بين المستويين المرتفع والمنخفض وأنماط المخاطر السلوكية المحتملة، مستوى الخطورة العام (منخفض-مرتفع).
6. **تحليل النتائج على المستوى الكلي:** تم تجميع نتائج الأفراد على مستوى العينة لاستخراج مؤشرات كمية عامة حول أنماط التوازن والمخاطر السلوكية، بما يسهم مستقبلاً في دعم تصميم برامج إرشادية وتدريبية، ووضع سياسات وقائية موجهة.
7. **تم احتساب متغير صدق التعبير عن الذات على مستويين:** المستوى الأول على مستوى الأبعاد الفرعية، من خلال حساب الفجوة بين المستوى المرتفع والمستوى المنخفض لكل بُعد على حدة، وتحويلها إلى مؤشر إيجابي

يعكس درجة الاتساق (100 - الفجوة)، والمستوى الثاني على المستوى الكلي، من خلال حساب المتوسط العام لدرجات الصدق عبر الأبعاد الستة، وذلك بهدف استخدامه في التحليلات الارتباطية والتنبؤية. تم تطوير نموذج تحليلي قائم على مبدأ التوازن وعدم التوازن بين الأبعاد النفسية-المهارية، حيث تم استخدام الفجوة (Gap) بين الأبعاد كمؤشر على درجة الاتساق الداخلي، مما أتاح تصنيف الأفراد إلى مستويات تفسيرية تعكس جودة الأداء، وليس فقط مستواه الكمي. " حيث إذا كانت قيمة الفجوة أعلى من (0.20) موجبة فهذا يعني حالة خطر (قدرات بدون ضبط)، وإذا كان الفارق سالباً بقيمة (0.20) أو أكثر فهذا يعني "ضعف" قيم بدون قدرة" وكلما كانت أقل من (0.20) واقتربت من الصفر (حالة توازن). حيث تم احتساب الفجوة بين الأبعاد باستخدام الفرق الموجب (المرتفع - المنخفض)، تم تحديد الفجوة ($\leq 20\%$) بناءً على معيار الانحراف الكبير (Large Effect Difference) وذلك للحفاظ على دلالة الاتجاه، حيث يشير الفرق الموجب إلى تفوق القدرات على الضبط، في حين يشير الفرق السالب إلى تفوق الضبط على القدرات، وهو ما يسمح بالتمييز بين أنماط عدم التوازن الإيجابي والسلبي. وقد تم اعتماد حد (20%) كفجوة معيارية للدلالة على عدم التوازن، نظراً لكونها تمثل فرقاً جوهرياً بين الأبعاد، في حين استُخدمت الحدود (60% - 75%) لتصنيف مستويات الأبعاد بشكل مستقل، مما يميز بين مستوى الأداء من جهة، ودرجة الاتساق بين الأبعاد من جهة أخرى. تم تحديد عتبة (20%) كفارق جوهري يدل على عدم التوازن، استناداً إلى أدبيات الفروق الكبيرة (Large Effect Size) التي تشير إلى أن الفروق التي تتجاوز (0.8) من الانحراف المعياري تمثل تأثيراً مرتفعاً (Cohen, 1988) كما يتسق ذلك مع نماذج التباين في علم النفس التنظيمي ونظرية الضبط الذاتي (Self-Regulation Theory)، التي تؤكد أن اختلال التوازن بين القدرة والضبط يؤدي إلى انحراف في السلوك أو ضعف في الأداء (Bandura, 1991). Carver & Scheier, 1998 وبناءً عليه، تم اعتماد الفجوة ($\leq 20\%$) كمؤشر على عدم التوازن، في حين تم استخدام نطاقات (60% - 75%) لتصنيف مستويات الأداء الفردي، مما يسمح بالتمييز بين مستوى البعد نفسه، ودرجة الاتساق بين الأبعاد.

جدول (5) محكات مستويات التوازن النفسي-المهاري

المستوى	المحكات (المعايير)		التفسير	الدلالة	الوصف
	المرتفع	المنخفض			
التوازن المرتفع (High Balance)	المرتفع $\leq 75\%$ والمنخفض $\geq 75\%$ والفجوة $\geq 10\%$	توازن متكامل بين المهارة والقيم	أداء قيادي ومالي أصيل ومستدام	قدرة عالية + ضبط عالي + اتساق داخلي قوي	عالي
التوازن النسبي (Moderate Balance)	المرتفع $60\% - 74\%$ والمنخفض $60\% - 74\%$ والفجوة $10\% - 20\%$	توازن مقبول يحتاج إلى تطوير	أداء جيد لكنه غير مستقر	مهارات موجودة + قيم موجودة + تماسك متوسط	متوسط
عدم التوازن الإيجابي (Positive Imbalance)	المرتفع $\leq 75\%$ والمنخفض $\geq 60\%$ والفجوة $\leq 20\%$	قدرات عالية بدون ضبط كافٍ	أخطر مستوى (احتمال انحراف)	مهارات قوية جداً + ضعف قيم/نفسية	عالي
عدم التوازن السلبي (Negative Imbalance)	المرتفع $\geq 60\%$ والمنخفض $\leq 75\%$ والفجوة $\leq 20\%$	قيم عالية بدون قدرة كافية	ضعف في الأداء	أخلاقي جيد + ضعف في التنفيذ أو القيادة	منخفض

وتشير حالات عدم التوازن إلى أنماط أداء قد تتراوح بين ضعف الفاعلية أو مخاطر الانحراف في توظيف المهارات، وعليه تم استخراج متغير جديد (صدق التعبير عن الذات) أما الدرجات الموزونة للجدارات القيادية والمالية فقد تم الحصول عليها لنفس المشاركين من درجاتهم في بطارية القياس الشامل للكفاءات القيادية والمالية في التنبؤ بالملاءمة الوظيفية لدى الباحثين عن العمل في ضوء صدق التعبير عن الذات (الجهني، 2026).

نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج السؤال الأول ومناقشته " نصّ السؤال الأول على " ما مستوى التوازن النفسي-المهاري لدى أفراد عينة الدراسة، بوصفه مؤشراً يعكس درجة الاتساق بين المستويين المرتفع والمنخفض في الأبعاد الستة، في ضوء صدق التعبير عن الذات، وما يرتبط به من مستويات المخاطر السلوكية؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات العينة وفقاً للمستوى المرتفع والمنخفض، كما تم احتساب متغير صدق التعبير عن الذات من خلال قياس الفجوة بين المستوى المرتفع (القدرات) والمستوى المنخفض (الضبط القيمي-النفسي)، وذلك باستخدام الفرق المطلق بينهما، ثم تحويله إلى مؤشر إيجابي يعكس درجة الصدق من خلال معادلة (100 - الفجوة)، بحيث تشير القيم المرتفعة إلى درجة عالية من الاتساق بين القدرات والضبط، في حين تعكس القيم المنخفضة وجود فجوة وعدم اتساق في التعبير عن الذات، كما تبيّن النتائج في جدول (6).

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات والدرجة الكلية لمقياس التوازن النفسي-المهاري للحد من المخاطر السلوكية بالمستوى المرتفع والمنخفض وصدق التعبير عن الذات

المجالات	المستوى المرتفع		المستوى المنخفض		صدق التعبير عن الذات	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاستعداد الشخصي-النفسي	71.98	10.86	70.77	11.22	93.47	5.14
القيمي-الأخلاقي-الهوياتي	73.56	14.74	73.38	10.95	90.45	7.48
التنشئة والخبرة الاجتماعية-الثقافية	67.45	10.71	74.32	11.97	89.35	8.50
القدرات التنفيذية-الإجرائية	71.20	10.13	73.71	17.84	87.14	9.51
الاتصالي-القيادي-التنظيمي	70.79	9.46	74.14	16.59	88.31	8.39
التمكّن الرقمي-التقني	61.13	20.91	65.98	15.39	89.03	8.75
الدرجة الكلية	69.35	9.92	72.05	10.82	95.07	3.71

يتضح من جدول (6) أن المتوسطات الحسابية للمستوى المرتفع تراوحت بين (61.13 - 73.56)، في حين تراوحت في المستوى المنخفض بين (65.98 - 74.32)، مما يشير إلى تقارب نسبي بين مستويات القدرات ومستويات الضبط القيمي-النفسي لدى أفراد العينة. كما أظهرت نتائج صدق التعبير عن الذات ارتفاعاً ملحوظاً، حيث بلغ المتوسط الكلي (95.07)، وهو ما يعكس درجة عالية من الاتساق بين استجابات الأفراد على المستويين المرتفع والمنخفض، وتظهر النتائج كذلك تبايناً بين المجالات، حيث سجّل البعد القيمي أعلى متوسط في المستوى المرتفع، في حين جاء التمكن الرقمي في أدنى مستوى، مما يشير إلى وجود تفاوت في توزيع القدرات عبر المجالات المختلفة. كما لوحظ في بعض الأبعاد ارتفاع المستوى المنخفض مقارنة بالمرتفع، وهو ما قد يعكس قوة في الضبط القيمي أو الاجتماعي تفوق مستوى التمكن المهاري في تلك المجالات. كما يوضح جدول (7) تحليل الفجوة بين الأبعاد.

جدول (7) تحليل الفجوة بين الأبعاد

المجال	المرتفع	المنخفض	الفجوة	مستوى التوازن
الاستعداد الشخصي-النفسي	71.98	70.77	1.21	توازن مرتفع جداً
القيمي-الأخلاقي-الهوياتي	73.56	73.38	0.18	توازن مثالي
التنشئة والخبرة الاجتماعية	67.45	74.32	6.87	توازن متوسط
القدرات التنفيذية	71.20	73.71	2.51	توازن مرتفع
الاتصالي-القيادي	70.79	74.14	3.35	توازن مرتفع
التمكّن الرقمي	61.13	65.98	4.85	توازن متوسط
الدرجة الكلية	69.35	72.05	2.70	توازن مرتفع

أظهرت نتائج تحليل الفجوة بين المستويين المرتفع والمنخفض عبر أبعاد التوازن النفسي-المهاري وجود درجات متفاوتة من الاتساق بين القدرات والضبط القيمي-النفسي. حيث سجل البعد القيمي-الأخلاقي أدنى فجوة (0.18)، مما يشير إلى مستوى عالٍ جداً من الاتساق الداخلي، في حين ظهرت أعلى فجوة في بعد التنشئة والخبرة الاجتماعية (6.87)، وهو ما يعكس وجود تباين نسبي بين القدرات والتطبيق الفعلي في السياق الاجتماعي، كما أظهرت الأبعاد التنفيذية والقيادية فجوات منخفضة إلى متوسطة، مما يدل على توازن مقبول في توظيف المهارات، في حين يشير البعد الرقمي إلى وجود فجوة ملحوظة نسبياً، تعكس تحديات في تحقيق التوازن بين التمكن التقني والضبط السلوكي المرتبط به. وتؤكد هذه النتائج أن المخاطر السلوكية لا تنشأ بالضرورة من ضعف القدرات، بل من درجة عدم الاتساق بينها، حيث تمثل الفجوة بين المستويين مؤشراً دقيقاً على احتمالية الانحراف أو ضعف الكفاءة التطبيقية، وهو ما يدعم الإطار النظري للدراسة القائم على تفسير الأداء في ضوء التوازن بين القدرة والضبط. كما تم تصنيف أفراد العينة إلى أربعة مستويات وفقاً لدرجة التوازن بين الأبعاد المرتفعة والمنخفضة، مع الاعتماد على الفجوة بينهما بوصفها مؤشراً رئيساً على الاتساق أو عدم الاتساق، حيث يعكس التوازن المرتفع تكاملاً بين القدرات والضوابط، ويوضح جدول (8)

جدول (8) مستوى التوازن النفسي-المهاري لدى العينة (ن = 5516)

المستوى	العدد	%	التفسير	الدلالة
التوازن المرتفع	2015	36.53%	توازن متكامل بين المهارة والقيم	أداء قيادي ومالي أصيل ومستدام
التوازن النسبي	2131	38.63%	توازن مقبول يحتاج تطوير	أداء جيد لكنه غير مستقر
مستويات متوسطة	1328	24.08%	توازن متوسط يحتاج إلى تطوير	حالات وسطية/مختلطة
عدم التوازن الإيجابي (الخطر)	3	0.05%	قدرات عالية بدون ضبط	خطر سلوكي محتمل
عدم التوازن السلبي	39	0.71%	قيم بدون قدرة كافية	ضعف في الأداء

أظهرت نتائج جدول (8) توزيع أفراد العينة على مستويات التوازن النفسي-المهاري وفق المحكات، حيث تبين أن غالبية الأفراد تتركز في مستويي التوازن النسبي (38.63%) والتوازن المرتفع (36.53%)، وهو ما يشير إلى أن نسبة كبيرة من العينة تمتلك درجة مقبولة إلى مرتفعة من الاتساق بين القدرات والضبط القيمي-النفسي. كما شكّلت الحالات المتوسطة أو الانتقالية نسبة (24.08%)، وهي فئة تعكس وجود تباينات جزئية بين الأبعاد، بما يشير إلى أن التوازن لدى هذه الفئة لا يزال في طور التشكل ويحتاج إلى مزيد من التطوير.

وفي المقابل، ظهرت حالات عدم التوازن بنسب منخفضة جداً، حيث بلغت نسبة عدم التوازن السلبي (0.71%)، في حين مثلت حالات عدم التوازن الإيجابي - التي تُعد الأكثر خطورة في النموذج - نسبة ضئيلة للغاية بلغت (0.05%) فقط. وتشير هذه النتيجة إلى أن الأنماط السلوكية عالية الخطورة، المرتبطة بامتلاك قدرات مرتفعة دون ضابط قيمي أو نفسي كافٍ، تُعد نادرة في العينة، إلا أنها تمثل فئة حرجة تتطلب اهتماماً خاصاً لما قد ينجم

عنها من مخاطر قيادية أو مالية مرتفعة. وتعكس هذه النتائج الطبيعة المتدرجة والديناميكية لمفهوم التوازن النفسي-المهاري، حيث لا يقتصر على حالات ثنائية (متوازن/غير متوازن)، بل يظهر على شكل طيف يمتد من التوازن المرتفع إلى الحالات الانتقالية، وهو ما يدعم الإطار النظري للدراسة القائم على تفسير الأداء والسلوك في ضوء درجة الاتساق بين الأبعاد، وليس فقط مستوى كل بُعد على حدة.

وتتسجم هذه النتيجة مع ما تؤكد أدبيات الضبط الذاتي التي ترى أن الأفراد القادرين على تنظيم انفعالاتهم وتوجيه سلوكهم وفق معايير داخلية يتمتعون بأداء أكثر استقراراً وكفاءة في السياقات المهنية والاجتماعية (Baumeister & Vohs, 2016). كما تدعم هذه النتيجة الطرح القائل بأن الكفاءة الحقيقية لا تُقاس فقط بمستوى المهارة، بل بمدى اتساقها مع منظومة القيم والضوابط الداخلية (Miao, et al, 2017).

أظهرت النتائج وجود نسبة غير قليلة من الأفراد ضمن الفئة المتوسطة أو الانتقالية، وهو ما يشير إلى أن التوازن النفسي-المهاري لا يتحقق بوصفه حالة ثابتة، بل يمثل عملية ديناميكية متدرجة تتأثر بتباينات جزئية بين الأبعاد المختلفة. ويمكن تفسير ذلك في ضوء نظرية السلوك المخطط (Ajzen, 1991)، التي تؤكد أن السلوك لا يتحدد فقط بالقدرة، بل أيضاً بالمعايير المدركة ومستوى التحكم السلوكي، مما يعني أن أي خلل في أحد هذه المكونات قد يؤدي إلى عدم اتساق في الأداء رغم توفر الإمكانيات.

أما فيما يتعلق بحالات عدم التوازن، فقد كشفت النتائج عن انخفاض ملحوظ في نسبتها، خاصة عدم التوازن الإيجابي الذي يُعد الأكثر خطورة في النموذج، حيث يمثل حالات يمتلك فيها الفرد قدرات مرتفعة دون وجود ضبط قيمي أو نفسي كافٍ. وعلى الرغم من ندرة هذه الحالات، إلا أن أهميتها تكمن في طبيعتها النوعية، إذ تشير الأدبيات إلى أن غياب الضبط الذاتي لدى الأفراد ذوي القدرات العالية قد يقود إلى سلوكيات منحرفة أو قرارات عالية المخاطر، خصوصاً في المجالات القيادية والمالية (Muraven & Baumeister, 2000). وهذا يتسق مع نتائج دراسات السلوك المالي التي تؤكد أن الكفاءة المالية لا ترتبط فقط بالمعرفة، بل بالسلوك المنضبط والقدرة على اتخاذ قرارات رشيدة (Xiao & Porto, 2017).

كما تدعم هذه النتائج مفهوم "القيادة الأصيلة (Authentic Leadership)"، الذي يؤكد أن فعالية القائد لا تنبع فقط من مهاراته، بل من درجة اتساقه الداخلي وصدق تعبيره عن ذاته، حيث يؤدي غياب هذا الاتساق إلى أنماط قيادية مضللة أو منحرفة رغم امتلاك مهارات عالية (Avolio & Gardner, 2005). ومن هنا، تبرز أهمية متغير "صدق التعبير عن الذات" بوصفه عاملاً وسيطاً أو ضابطاً يفسر كيفية توظيف القدرات في الواقع، ويحد من التباين بين الأداء الظاهري والسلوك الفعلي.

وتؤكد هذه النتائج مجتمعة أن التوازن النفسي-المهاري يمثل إطاراً تفسيرياً متقدماً لفهم السلوك المهني، حيث لا يكمن الخطر في ضعف القدرات بحد ذاتها، بل في عدم اتساقها مع الضوابط القيمية والنفسية. كما تسهم الدراسة في تقديم نموذج تفسيري يتجاوز المقاربات التقليدية التي تركز على مستوى الكفاءة فقط، نحو فهم أكثر عمقاً يقوم على تحليل الفجوة بين القدرة والضبط، وهو ما يعزز من دقة التنبؤ بالسلوك القيادي والمالي، ويدعم تصميم برامج تطويرية تستهدف تحقيق هذا التوازن بوصفه مدخلاً للحد من المخاطر السلوكية.

نتائج السؤال الثاني ومناقشته

نص السؤال الثاني على " ما مستوى الجدارات القيادية والجدارات المالية لدى أفراد عينة الدراسة؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات العينة. كما يوضح جدول (9).

(9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الجدارات القيادية والمالية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجدارات
متقن	27.76	55.99	القيادية
متقن	20.40	49.63	المالية

تشير نتائج الجدول (9) إلى أن متوسط الجدارات القيادية بلغ (55.99) بانحراف معياري مرتفع نسبياً (27.76)، في حين بلغ متوسط الجدارات المالية (49.63) بانحراف معياري (20.40)، وقد تم تصنيف كلاهما ضمن مستوى "متقن". ويعكس هذا التصنيف أن أفراد العينة يمتلكون مستوى مقبولاً من الكفاءة في كلا المجالين، إلا أن الفروق في المتوسطات والانحرافات المعيارية تكشف عن دلالات تفسيرية مهمة تدعم ما ورد في وصف التوزيع النسبي للمستويات في جدول (1) السابق. فارتفاع المتوسط في الجدارات القيادية مقارنة بالمالية يشير إلى أن العينة تميل نسبياً إلى امتلاك قدرات قيادية أعلى، وهو ما يتسق مع التوزيع الذي أظهر انتشار الأفراد عبر مستويات متعددة، بما في ذلك المستويات العليا (رائد، ملهم). إلا أن الارتفاع الكبير في الانحراف المعياري (27.76) يدل على وجود تباين واسع بين الأفراد في هذا المجال، مما يعني أن هذه الجدارات ليست متجانسة، بل تتركز بدرجات متفاوتة بين فئات العينة، وهو ما يفسر ظهور نسب ملحوظة في المستويات العليا إلى جانب مستويات أدنى.

في المقابل، فإن انخفاض متوسط الجدارات المالية (49.63) مقارنة بالقيادية، إلى جانب انخفاض الانحراف المعياري نسبياً (20.40)، يشير إلى أن الكفاءة المالية لدى الأفراد أكثر تركزاً حول المستوى التشغيلي (متقن)، مع تباين أقل بين الأفراد. وهذا يتفق مع ما أظهره الجدول من تركز النسبة الأكبر في مستوى "متقن"، وانخفاض تمثيل المستويات العليا (ملهم، رائد)، مما يدل على أن الوصول إلى المستويات المتقدمة في المجال المالي أقل شيوعاً وأكثر انتقائية. ويمكن تفسير هذا التباين بين المجالين في ضوء نتائج التوازن النفسي-المهاري، حيث تشير الفجوات المتوسطة في بعض الأبعاد، خاصة الاجتماعية والرقمية، إلى وجود عدم اتساق جزئي قد يؤثر في القدرة على الانتقال إلى المستويات الاستراتيجية، لا سيما في المجال المالي الذي يتطلب درجة أعلى من التكامل بين المهارات التحليلية والضببط القيمي-النفسي. وبالتالي، فإن انخفاض المتوسط المالي وتماسكه النسبي يعكسان أن غالبية الأفراد يعملون ضمن مستوى تشغيلي مستقر، لكنهم لم يصلوا بعد إلى مستويات القيادة المالية العليا التي تتطلب توازناً أدق وأكثر تعقيداً.

بناءً على ذلك، تؤكد النتائج أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لا تعكس فقط مستوى الأداء، بل تكشف أيضاً عن طبيعة توزيع الجدارات داخل العينة، حيث يشير التباين المرتفع في المجال القيادي إلى فرص أكبر للتمييز والتفاوت، في حين يعكس التباين الأقل في المجال المالي نمطاً أكثر استقراراً لكنه أقل وصولاً إلى المستويات العليا. وهو ما يدعم التفسير الوارد في الجدول، ويعزز دور التوازن النفسي-المهاري بوصفه عاملاً حاسماً في تفسير اختلاف أنماط تطور الجدارات بين المجالين.

ومن خلال الرجوع إلى جدول (7) تحليل الفجوة على مستوى الأبعاد يكشف عن تباينات مهمة تفسر الفروق بين المجالين القيادي والمالي؛ إذ أظهرت بعض الأبعاد، مثل البعد الاجتماعي (فجوة = 6.87) والرقمي (فجوة = 4.85)، فجوات أعلى نسبياً مقارنة بالأبعاد القمية والنفسية، وهو ما يشير إلى وجود عدم اتساق جزئي في هذه المجالات. ويمكن تفسير انخفاض تمثيل المستويات العليا في الجدارات المالية (ملهم، رائد) في ضوء هذه الفجوات، حيث إن التقدم نحو المستويات الاستراتيجية في المجال المالي يتطلب تكاملاً دقيقاً بين المهارات التحليلية والضببط القيمي-النفسي، وأي اختلال في هذا التوازن قد يحد من انتقال الأفراد إلى هذه المستويات المتقدمة. وفي المقابل، يُلاحظ أن المجال القيادي، رغم تباينه، يمتلك انتشاراً أوسع في المستويات العليا، وهو ما قد يُعزى إلى انخفاض الفجوة في الأبعاد المرتبطة بالاتصال والقيادة (3.35) والتنفيذ (2.51)، مما يعكس قدرة أفضل على توظيف المهارات في السياقات التفاعلية والتنظيمية. ومع ذلك، فإن ارتفاع الانحراف المعياري يشير إلى أن هذا التقدم ليس متجانساً بين الأفراد، بل يتركز لدى فئات معينة.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن التوازن النفسي-المهاري يلعب دوراً حاسماً في تفسير أنماط توزيع الجدارات، حيث لا يعتمد الوصول إلى المستويات العليا على امتلاك القدرات فقط، بل على درجة الاتساق بين هذه القدرات وأبعاد الضبط القيمي-النفسي. كما تؤكد هذه النتائج أن الفجوة بين المستويين تمثل مؤشراً تفسيرياً دقيقاً يفسر تباين الأداء بين المجالين القيادي والمالي، ويكشف عن الأسباب الكامنة وراء صعوبة الانتقال إلى المستويات الاستراتيجية، خاصة في المجال المالي.

نتائج السؤال الثالث ومناقشته

نص السؤال الثالث على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات (التوازن النفسي-المهاري، صدق التعبير عن الذات، الجدارات القيادية الجدارات المالية) تُعزى لمتغيري الجنس والحالة؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار (ت) للمقارنة بين وسطين للكشف عن دلالة الفروق التي تعزى للجنس ونتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق وفقاً للحالة كما يلي:

1. الجنس

جدول (10) نتائج اختبار ت (Independant sample t test) للكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات بالمتغيرات التي تُعزى للجنس

المتغير	الجنس	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت (t)	الدلالة (.Sig)
التوازن المرتفع	ذكر	68.93	9.62	3.837-	0.000
	أنثى	69.98	10.32		
التوازن المنخفض	ذكر	71.47	10.83	4.838-	0.000
	أنثى	72.91	10.75		
صدق التعبير (GAP)	ذكر	95.04	3.67	0.585-	0.559
	أنثى	95.10	3.77		
الجدارات القيادية	ذكر	55.87	27.94	0.395-	0.693
	أنثى	56.18	27.49		
الجدارات المالية	ذكر	49.91	20.63	1.233	0.218
	أنثى	49.22	20.06		

يتضح من نتائج جدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في متغيري التوازن النفسي-المهاري عند المستويين المرتفع والمنخفض، حيث بلغت قيمة (ت) للمستوى المرتفع (-3.837) عند مستوى دلالة (0.000)، وكذلك للمستوى المنخفض (-4.838) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، وتشير هذه النتائج إلى تفوق الإناث في كلا المستويين، إذ سجلن متوسطات أعلى مقارنة بالذكور، مما يعكس امتلاكهن درجة أعلى نسبياً من القدرات النفسية-المهارية، وكذلك مستوى أعلى من الضبط القيمي-النفسي. وربما يُفسر دلالة هذه الفروق لصالح الإناث في ضوء طبيعة التكوين المتكامل للأبعاد النفسية-المهارية، حيث يلاحظ أن الإناث غالباً ما يظهرن مستوى أعلى في بعد الاستعداد الشخصي-النفسي من حيث الوعي بالذات وتنظيم الانفعالات، إلى جانب قوة في البعد القيمي-الأخلاقي-الهوياتي المرتبط بالالتزام والمعايير الداخلية، كما قد يسهم البعد المرتبط بالتنشئة والخبرة الاجتماعية-الثقافية في تعزيز هذا التفوق نتيجة أنماط التنشئة التي تعزز الضبط الاجتماعي والتوافق السلوكي. كذلك يمكن أن يُعزى ذلك إلى امتلاك الإناث قدراً مناسباً من القدرات التنفيذية-الإجرائية المرتبطة بالتخطيط والانضباط، إضافة إلى تميز نسبي في البعد الاتصالي-القيادي-التنظيمي من حيث مهارات التواصل وبناء العلاقات، وهي عناصر تدعم الاتساق بين القدرة والسلوك. وعلى الرغم من أن البعد الرقمي-التقني قد لا يظهر فروقاً كبيرة في بعض السياقات، إلا أن تكامله مع الأبعاد الأخرى لدى الإناث قد يسهم في رفع مستوى التوازن العام. وبناءً على ذلك، يمكن تفسير تفوق الإناث ليس فقط بارتفاع مستوى أحد الأبعاد، بل بدرجة أعلى من التكامل والاتساق بين الأبعاد النفسية-المهارية مجتمعة، وهو ما يعكس في ارتفاع كل من مستوى القدرة ومستوى الضبط لديهن مقارنة بالذكور.

وفي المقابل، لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في متغير صدق التعبير عن الذات، حيث بلغت قيمة (ت) (-0.585) عند مستوى دلالة (0.559)، وهي قيمة غير دالة، مما يدل على أن درجة الاتساق بين المستويين المرتفع والمنخفض متقاربة بين الجنسين، رغم وجود فروق في مستويات كل منهما على حدة. كما لم تسفر النتائج عن فروق دالة إحصائياً في الجدارات القيادية، حيث بلغت قيمة (ت) (-0.395) عند مستوى دلالة (0.693)، ولا

في الجدارات المالية بقيمة (ت = 1.233) ومستوى دلالة (0.218)، وهي جميعها قيم غير دالة، مما يشير إلى أن مستوى الكفاءة القيادية والمالية لا يتأثر باختلاف الجنس. ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء أن الفروق بين الذكور والإناث تتركز في مستوى التكوين الداخلي (القدرة والضببط)، في حين أن توظيف هذه القدرات في صورة جدارات قيادية أو مالية يعتمد بدرجة أكبر على مستوى الاتساق بين الأبعاد، وهو ما لم يختلف بين الجنسين، كما تدل القيم المرتفعة لمتوسط صدق التعبير على أن الأفراد - بغض النظر عن الجنس - يمتلكون مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي، الأمر الذي يفسر عدم انعكاس الفروق في التوازن على مستوى الجدارات، ويؤكد أن التوازن النفسي-المهاري يمثل متغيراً بنويماً مستقلاً نسبياً عن الفروق الديموغرافية، وأن التأثير الحقيقي يظهر في طبيعة العلاقة بين الأبعاد وليس في مستواها المطلق فقط.

2. الحالة

جدول (11) تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات المتغيرات التي تُعزى لاختلاف مستويات الحالة للمستجيبين (ن=5516)

المجالات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التوازن المرتفع	بين المجموعات	2068.464	4	517.116	5.275	0.000
	داخل المجموعات	540299.821	5511	98.040		
	المجموع الكلي	542368.285	5515			
التوازن المنخفض	بين المجموعات	4326.836	4	1081.709	9.290	0.000
	داخل المجموعات	641657.886	5511	116.432		
	المجموع الكلي	645984.722	5515			
صدق التعبير عن الذات	بين المجموعات	151.432	4	37.858	2.756	0.026
	داخل المجموعات	75695.952	5511	13.735		
	المجموع الكلي	75847.384	5515			
الجدارات القيادية	بين المجموعات	804.231	4	201.058	0.261	0.903
	داخل المجموعات	4248698.359	5511	770.949		
	المجموع الكلي	4249502.590	5515			
الجدارات المالية	بين المجموعات	1887.311	4	471.828	1.133	0.339
	داخل المجموعات	2294128.018	5511	416.282		
	المجموع الكلي	2296015.330	5515			

يتضح من نتائج جدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغيري التوازن النفسي-المهاري عند المستويين المرتفع والمنخفض وفق متغير الحالة، حيث بلغت قيمة (F) للمستوى المرتفع (5.275) عند مستوى دلالة (0.000)، وكذلك للمستوى المنخفض (9.290) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، كما ظهرت فروق دالة في متغير صدق التعبير عن الذات، حيث بلغت قيمة (F = 2.756) عند مستوى دلالة (0.026)، مما يشير إلى تأثير درجة الاتساق بين المستويين بطبيعة الحالة (طالب، موظف، باحث عن عمل). في المقابل، لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في الجدارات القيادية، حيث بلغت قيمة (F = 0.261) عند مستوى دلالة (0.903)، ولا في الجدارات المالية بقيمة (F = 1.133) عند مستوى دلالة (0.339)، وهي قيم غير دالة، مما يدل على أن مستوى الكفاءة القيادية والمالية لا يختلف باختلاف الحالة. ويوضح جدول (12) نتائج اتجاه الفروق بالمتغيرات التي ظهرت دلالتها الإحصائية.

جدول (12) نتائج اختبار أقل مربع للفرق (LSD Test) لتحديد اتجاه الفروق في تقدير بين متوسطات الدرجات للمتغيرات التي تُعزى لاختلاف مستويات الحالة

المتغيرات	المستويات	المتوسط الحسابي	عام	جامعي	حكومي	خاص	باحث
التوازن المرتفع	طالب عام	65.9754					
	طالب جامعي	69.2251	*3.25				
	موظف حكومي	70.9039	*4.93	*1.67		*1.15	*1.58
	موظف خاص	69.7584	*3.78				
	باحث عن عمل	69.3258	*3.35				
التوازن المنخفض	طالب عام	67.1125					
	طالب جامعي	72.4999	*5.39				
	موظف حكومي	73.9608	*6.85	*1.46		*1.20	*2.06
	موظف خاص	72.7628	*5.65				
صدق التعبير عن الذات	باحث عن عمل	71.9025	*4.79				
	طالب عام	95.3585					
	طالب جامعي	94.7626					
	موظف حكومي	95.0863					
	موظف خاص	94.7623					
	باحث عن عمل	95.1499		*0.38		*0.39	

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)

يتضح من نتائج المقارنات البعدية باستخدام اختبار (LSD) وجود فروق دالة إحصائية بين بعض فئات الحالة في متغيري التوازن النفسي-المهاري عند المستويين المرتفع والمنخفض، حيث تركزت الفروق بشكل واضح لصالح فئات الموظفين، وبخاصة الموظف الحكومي، الذي تفوق على كل من طالب التعليم العام والطالب الجامعي والباحث عن عمل في مستوى التوازن المرتفع، كما تفوق كذلك في التوازن المنخفض مقارنة ببعض الفئات، وهو ما يشير إلى أن الأفراد العاملين - وخصوصاً في القطاع الحكومي - يتمتعون بدرجة أعلى من الاتساق بين القدرات والضبط القيمي-النفسي، ويعزى ذلك إلى تراكم الخبرات المهنية، والانخراط في بيئات عمل منظمة تفرض مستويات أعلى من الالتزام والانضباط، مما يعزز التكامل بين الأبعاد النفسية-المهارية. كما أظهرت النتائج أن طالب التعليم العام يمثل الفئة الأدنى في معظم المقارنات، حيث جاءت الفروق لصالح جميع الفئات الأخرى تقريباً، وهو ما يمكن تفسيره بمرحلة النمو وعدم اكتمال البناء النفسي والمهاري في هذه الفئة. وفيما يتعلق بصدق التعبير عن الذات.

وفيما يتعلق بصدق التعبير عن الذات، فقد ظهرت فروق محدودة دالة إحصائية لصالح فئة الباحث عن عمل مقارنة بكل من الطالب الجامعي والموظف في القطاع الخاص، حيث بلغ متوسط الباحثين عن عمل (95.1499)، مقابل (94.7626) للطالب الجامعي، و(94.7623) للموظف في القطاع الخاص، وبفروق دالة بلغت نحو (*0.38) و(*0.39) على التوالي. ورغم أن حجم الفروق يبدو محدوداً من الناحية العملية، إلا أنه يشير إلى أن فئة الباحثين عن عمل أظهرت درجة أعلى نسبياً من الاتساق في الاستجابة، وقد يُفسر ذلك بأن الباحث عن عمل يكون في موقف يتطلب قدراً أكبر من الانتباه والجدية في التعبير عن ذاته، نظراً لارتباط نتائج القياس بفرص التوجيه أو التوظيف، مما قد يدفعه إلى تقديم استجابات أكثر اتساقاً وواقعية. ومع ذلك، فإن تقارب المتوسطات وارتفاعها لدى جميع الفئات يدل على أن صدق التعبير عن الذات مرتفع بوجه عام، وأن الفروق بين الحالات وإن كانت دالة إحصائية، إلا أنها محدودة في حجمها ولا تعكس تبايناً جوهرياً كبيراً بين الفئات.

ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء أن التوازن النفسي-المهاري يتأثر بطبيعة الخبرة الحياتية والمهنية المرتبطة بالحالة؛ حيث أظهرت المتوسطات أن الموظفين الحكوميين والجامعيين يميلون إلى مستويات أعلى في كل من القدرة والضبط مقارنة بطلاب التعليم العام، وهو ما يعكس دور النضج والخبرة في تعزيز الاتساق بين الأبعاد النفسية-المهارية، كما أن دلالة الفروق في صدق التعبير تشير إلى أن مستوى الوعي الذاتي والتعبير الواقعي عن القدرات يتطور مع الخبرة، في حين أن عدم وجود فروق في الجدارات القيادية والمالية يدل على أن هذه الجدارات لا تعتمد فقط على الحالة، بل تتشكل من خلال عوامل أكثر تعقيداً تتعلق بدرجة التكامل بين الأبعاد النفسية-المهارية، وليس مجرد الانتماء لفئة تعليمية أو وظيفية، وهو ما يعزز الطرح النظري للدراسة بأن التوازن يمثل متغيراً بنويماً أعمق من المتغيرات الديموغرافية في تفسير الأداء المهني.

نتائج السؤال الرابع ومناقشته

نص السؤال الرابع على "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات بين التوازن النفسي-المهاري وصدق التعبير عن الذات والجدارات القيادية والجدارات المالية؟ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للكشف عن طبيعة العلاقة واتجاهها بين مجالات التوازن النفسي-المهاري (بمستوياته المرتفع والمنخفض) ومجالات صدق التعبير عن الذات، بالمجالات بالإضافة إلى الدرجة الكلية لصدق التعبير (GAP)، وذلك بهدف تحليل مستوى الاتساق بين الأبعاد المختلفة، وتحديد ما إذا كان التوازن يرتبط ببنية التعبير عن الذات أو بمستوى الجدارات.

جدول (14) معاملات ارتباط بيرسون بين مجالات التوازن النفسي-المهاري ومجالات صدق التعبير عن الذات

GAP	الرقمي	القيادي	التنفيذي	الاجتماعي	القيمي	الشخصي	المجالات
**0.04	**0.12	**0.09	**0.13	**0.19-	**0.19	**0.14	الشخصي (مرتفع)
**0.10	**0.05	**0.05	**0.12	*0.04-	**0.21	**0.14	القيمي (مرتفع)
**0.26	**0.08	**0.18	**0.17	**0.33	**0.15	**0.16	الاجتماعي (مرتفع)
**0.09	**0.15	**0.10	**0.18	**0.18-	**0.19	**0.15	التنفيذي (مرتفع)
**0.15	**0.12	**0.18	**0.17	0.02	**0.20	**0.18	القيادي (مرتفع)
**0.20	**0.44	**0.08	**0.10	**0.06-	**0.15	**0.11	الرقمي (مرتفع)
**0.05-	**0.11	**0.08	**0.11	**0.15-	**0.16	**0.24	الشخصي (منخفض)
**0.10-	**0.13	**0.04	**0.12	**0.27-	**0.20	**0.18	القيمي (منخفض)
**0.11-	**0.13	**0.04	**0.10	**0.39-	**0.20	**0.16	الاجتماعي (منخفض)
**0.12-	**0.06	**0.11	**0.16	**0.10-	**0.12	**0.11	التنفيذي (منخفض)
**0.15-	**0.05	*0.04-	**0.07	**0.16-	**0.15	**0.12	القيادي (منخفض)
**0.08	**0.18	**0.08	**0.14	**0.09-	**0.18	**0.14	الرقمي (منخفض)

** دال عند (0.01) *دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)

يتضح من نتائج الجدول وجود نمط ارتباطي منظم ودال إحصائياً بين مجالات التوازن النفسي-المهاري ومجالات صدق التعبير عن الذات، حيث أظهرت مجالات المستوى المرتفع علاقات ارتباط موجبة مع معظم أبعاد صدق التعبير (الشخصي، القيمي، التنفيذي، القيادي، الرقمي)، وإن كانت هذه العلاقات في مجملها ضعيفة إلى متوسطة، مما يشير إلى أن ارتفاع القدرات النفسية-المهارية يرتبط بزيادة درجة الاتساق في التعبير عن الذات عبر أبعاده المختلفة. وفي المقابل، برزت علاقات سالبة مع البعد الاجتماعي في عدد من المجالات المرتفعة، خاصة الاستعداد الشخصي ($r = -0.19$)، والتنفيذي ($r = -0.18$)، والرقمي ($r = -0.06$)، وهو ما يعكس وجود تباين

نوعي في هذا البعد تحديداً، ويشير إلى أن التفاعل الاجتماعي قد لا يعكس دائماً اتساقاً حقيقياً في التعبير، بل قد يتأثر بعوامل سياقية أو توافقية.

كما أظهرت النتائج أن أقوى العلاقات مع الدرجة الكلية لصدق التعبير عن الذات (GAP) تمثلت في البعد الاجتماعي ($r = 0.26$) والبعد الرقمي ($r = 0.20$)، وهي أعلى معاملات ارتباط في الجدول، مما يدل على أن الاتساق في التعبير عن الذات يتشكل بدرجة أكبر من خلال كفاءة التفاعل الاجتماعي والتمكن الرقمي، بوصفهما بيئتين يظهر فيهما السلوك بشكل مباشر وقابل للملاحظة.

وفي المقابل، أظهرت مجالات المستوى المنخفض نمطاً عكسياً، حيث ظهرت علاقات سالبة دالة مع الدرجة الكلية لصدق التعبير في معظم الأبعاد، خاصة القيمي ($r = -0.10$)، والاجتماعي ($r = -0.11$)، والقادي ($r = -0.15$)، مما يشير إلى أن ارتفاع هذه الأبعاد في صورتها غير المتكاملة (أي دون توافق مع مستوى القدرات) يرتبط بانخفاض مستوى صدق التعبير عن الذات، وهو ما يعكس حالة من عدم الاتساق الداخلي.

وبوجه عام، تؤكد هذه النتائج أن التوازن النفسي-المهاري يرتبط بشكل مباشر ببنية صدق التعبير عن الذات أكثر من ارتباطه بمستوى الجدارات، وأن الاتساق بين الأبعاد (وليس مستواها المنفرد) يمثل العامل الحاسم في تفسير جودة السلوك المهني والمالي، وهو ما يدعم بقوة الطرح النظري للدراسة القائم على أن الخطر لا ينشأ من ضعف القدرة، بل من اختلال التوازن بين القدرة والضبط القيمي-النفسي.

تتنسق النتائج الحالية مع الأدبيات النفسية والتنظيمية التي تؤكد أن جودة الأداء لا ترتبط بمستوى القدرات فقط، بل بدرجة الاتساق بين هذه القدرات والضبط الداخلي. فقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن مجالات التوازن النفسي-المهاري في مستواها المرتفع ترتبط ارتباطاً موجباً ودالاً إحصائياً مع معظم أبعاد صدق التعبير عن الذات، وهو ما يشير إلى أن ارتفاع القدرات عندما يكون مصحوباً بدرجة من الاتساق الداخلي يعزز من مصداقية السلوك والتعبير. وتدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه (Tangney, et al., 2004) حيث بينوا أن ارتفاع مستوى الضبط الذاتي يرتبط بالتكيف الأفضل، وانخفاض السلوكيات السلبية، وتحسن الأداء العام، بما يعكس أهمية الاتساق الداخلي في توجيه السلوك.

كما تتسق النتائج مع نموذج "قوة ضبط النفس" الذي طرحه (Baumeister, et al., 2007)، والذي يؤكد أن غياب الضبط أو استنزافه (ego depletion) يؤدي إلى ضعف القدرة على تنظيم السلوك رغم امتلاك القدرات، وهو ما يفسر ظهور العلاقات السالبة في بعض الأبعاد، خاصة في المجال الاجتماعي، حيث قد يظهر السلوك بصورة غير متسقة نتيجة تأثيرات سياقية أو ضغوط خارجية.

وفي السياق نفسه، تدعم نتائج الدراسة ما توصلت إليه (Sutton, 2020)، حيث أظهرت أن الاتساق بين الذات الداخلية والسلوك الظاهر (Authenticity) يرتبط إيجابياً بالرفاه والأداء والاندماج، وهو ما يفسر الارتباطات الأعلى التي ظهرت في الدراسة الحالية مع الدرجة الكلية لصدق التعبير عن الذات، خاصة في البعدين الاجتماعي والرقمي، بوصفهما أكثر البيئات التي يظهر فيها السلوك بشكل مباشر وقابل للحكم.

وعلى صعيد الأداء التنظيمي، يمكن تفسير هذه النتائج في ضوء أدبيات القيادة الأصيلة، كما أشار (Avolio, et al., 2005) حيث يؤكد أن القائد الفعال هو من يمتلك اتساقاً داخلياً بين قيمه وسلوكه، وأن غياب هذا الاتساق قد يؤدي إلى أنماط قيادة مضللة أو غير أصيلة، حتى في حال توفر المهارات القيادية.

وبوجه عام، تعزز هذه النتائج الطرح النظري للدراسة الحالية، الذي يفترض أن الخطر السلوكي لا يكمن في ضعف القدرة بحد ذاته، بل في عدم اتساقها مع الأبعاد القيمي والنفسية، حيث تتحول القدرات المرتفعة في غياب الضبط إلى أدوات محتملة للانحراف. كما تؤكد أن صدق التعبير عن الذات يمثل متغيراً وسيطاً حاسماً يفسر كيفية توظيف القدرات، وليس مجرد انعكاس لمستواها، وهو ما يمنح النموذج التفسيري للدراسة قوة تفسيرية تتجاوز النماذج التقليدية التي تركز على قياس المهارات بمعزل عن سياقها النفسي والقيمي.

ويوضح جدول (15) ارتباط مجالات التوازن النفسي-المهاري مع مستويات الجدارات القيادية والمالية

جدول (15) معاملات ارتباط بيرسون بين مجالات التوازن النفسي-المهاري ومستويات الجدارات القيادية والمالية

الجدارات المالية	الجدارات القيادية	المجالات
**0.40	**0.79	الشخصي (مرتفع)
**0.41	**0.67	القيمي (مرتفع)
**0.49	**0.74	الاجتماعي (مرتفع)
**0.45	**0.78	التنفيذي (مرتفع)
**0.48	**0.86	القيادي (مرتفع)
**0.55	**0.69	الرقمي (مرتفع)
**0.16	**0.69	الشخصي (منخفض)
**0.14	**0.76	القيمي (منخفض)
**0.15	**0.70	الاجتماعي (منخفض)
**0.05-	**0.53	التنفيذي (منخفض)
0.01-	**0.58	القيادي (منخفض)
**0.41	**0.75	الرقمي (منخفض)
**0.61	**0.95	التوازن المرتفع
**0.16	**0.85	التوازن المنخفض

** دال عند (0.01) *دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)

يتضح من نتائج جدول (15) وجود نمط ارتباطي قوي ودال إحصائياً بين مجالات التوازن النفسي-المهاري ومستويات الجدارات القيادية، حيث أظهرت جميع الأبعاد في المستوى المرتفع معاملات ارتباط موجبة مرتفعة تراوحت بين (0.67 – 0.86)، مما يدل على أن ارتفاع القدرات النفسية-المهارية يرتبط بشكل مباشر بارتفاع مستوى الجدارات القيادية، وبصورة خاصة في البعد القيادي ($r = 0.86$) والبعد التنفيذي ($r = 0.78$)، وهو ما يعكس أن المهارات المرتبطة بالتأثير والتنظيم واتخاذ القرار تمثل أساساً جوهرياً في تكوين الجدارات القيادية. كما أظهرت مجالات المستوى المنخفض ارتباطات موجبة قوية نسبياً مع الجدارات القيادية، وهو ما يشير إلى أن هذه الجدارات قد تتأثر أيضاً بعوامل الضبط القيمي والنفسي، إلا أن هذا التأثير لا يعكس بالضرورة اتساقاً حقيقياً، بل قد يشير إلى تداخل بنائي بين الأبعاد.

وفيما يتعلق بالجدارات المالية، فقد ظهرت ارتباطات موجبة متوسطة مع مجالات المستوى المرتفع، تراوحت بين (0.40 – 0.55)، حيث كان البعد الرقمي الأعلى ارتباطاً ($r = 0.55$)، مما يعكس الدور المحوري للتمكن الرقمي في الكفاءة المالية، في حين انخفضت الارتباطات في مجالات المستوى المنخفض بشكل ملحوظ، بل ظهرت علاقات سالبة في بعض الأبعاد مثل التنفيذي ($r = -0.05$)، مما يشير إلى أن ضعف الاتساق في هذه الأبعاد قد ينعكس سلباً على الأداء المالي.

كما أظهرت النتائج أن التوازن الكلي في مستواه المرتفع يرتبط ارتباطاً قوياً جداً بالجدارات القيادية ($r = 0.95$) والمالية ($r = 0.61$)، في حين كان الارتباط أضعف في المستوى المنخفض، وهو ما يؤكد أن الاتساق بين الأبعاد يمثل العامل الحاسم في تفسير مستوى الجدارات، وليس مجرد ارتفاع أو انخفاض الأبعاد بشكل منفصل. وبوجه عام، تدعم هذه النتائج فرضية الدراسة بأن الجدارات القيادية والمالية لا تتشكل فقط من خلال امتلاك المهارات، بل تعتمد بدرجة أكبر على مدى تكاملها واتساقها مع الأبعاد القيمية والنفسية، حيث يؤدي هذا الاتساق إلى توظيف أكثر فاعلية للقدرات، في حين قد يؤدي اختلاله إلى أنماط أداء غير مستقرة أو مضللة.

نتائج السؤال الخامس ومناقشته

نص السؤال الخامس على " إلى أي مدى تسهم مجالات التوازن النفسي-المهاري بدلالة صدق التعبير عن الذات عند المستوى المرتفع والمنخفض (كل على جدة) في التنبؤ بالجدارات القيادية؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Regression)، حيث تم الحكم على قوة النموذج من خلال معامل التحديد (R^2)، وعلى دلالة من خلال اختبار (ANOVA)، وعلى إسهام كل بُعد من خلال معاملات (Beta) وقيم الدلالة الإحصائية. وقد كشفت النتائج عن: قيمة معامل التحديد للمستوى المرتفع = (0.911) وقيمة ف = (9362.08)، عند مستوى دلالة (0.000) وبالمثل بلغت: قيمة معامل التحديد للمستوى المنخفض = (0.762) وقيمة ف = (2941.10)، عند مستوى دلالة (0.000) مما يدل على أن كلا النموذجين دالان إحصائياً، مع تفوق واضح للنموذج المرتفع في القوة التفسيرية. ويلخص جدول (14) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمجالات التوازن النفسي-المهاري للتنبؤ بالجدارات القيادية

جدول (14) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمجالات التوازن النفسي-المهاري للتنبؤ بالجدارات القيادية

م	المتغيرات	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل بيتا	قيمة ت الاحصائية	الدلالة
المرتفع	الثابت	30.36	0.22	—	136.22	0.000
	الرقمي	0.108	0.002	0.330	67.74	0.000
	الاجتماعي	0.142	0.004	0.222	32.11	0.000
	القيمي	0.099	0.002	0.212	41.21	0.000
	القيادي	0.131	0.008	0.181	17.00	0.000
	التنفيذي	0.099	0.005	0.146	20.82	0.000
	الشخصي	0.087	0.005	0.138	18.82	0.000
المنخفض	الثابت	37.81	0.32	—	116.66	0.000
	الرقمي	0.185	0.004	0.416	49.27	0.000
	القيمي	0.125	0.011	0.199	11.49	0.000
	التنفيذي	0.071	0.003	0.186	24.78	0.000
	الشخصي	0.111	0.006	0.182	18.65	0.000
	القيادي	0.039	0.004	0.095	9.59	0.000
	الاجتماعي	0.016	0.008	0.028	2.07	0.039

يتضح من نتائج جدول (14) وجود دلالة إحصائية لثابت الانحدار وجميع المتغيرات في كلا النموذجين، مما يؤكد صلاحية مجالات التوازن النفسي-المهاري للتنبؤ بالجدارات القيادية، إلا أن النموذج المرتفع أظهر قدرة تفسيرية أعلى بكثير مقارنة بالنموذج المنخفض، حيث فسّر ما نسبته (91.1%) من التباين في الجدارات القيادية مقابل (76.2%) في المستوى المنخفض، وهو ما يشير إلى أن الاتساق بين الأبعاد النفسية-المهارية – وليس مجرد وجودها – يمثل العامل الحاسم في بناء الجدارات القيادية. كما أظهرت النتائج أن البعد الرقمي جاء كأقوى متنبئ في كلا النموذجين ($Beta = 0.330$) في المرتفع، و ($Beta = 0.416$) في المنخفض، مما يعكس الدور المحوري للتمكن الرقمي في القيادة المعاصرة، يليه البعد الاجتماعي والقيمي في النموذج المرتفع، وهو ما يدل على أن القيادة الفعالة تتشكل من خلال التفاعل الاجتماعي المنظم والضبط القيمي، في حين توزعت التأثيرات في النموذج المنخفض بشكل أضعف وأكثر تشتتاً، حيث انخفضت معاملات (Beta) بشكل ملحوظ، خاصة في البعد الاجتماعي ($Beta = 0.028$)، مما يشير إلى أن هذه الأبعاد في صورتها غير المتكاملة تفقد قدرتها التفسيرية. وبوجه عام، تؤكد هذه النتائج أن الجدارات القيادية لا تعتمد على مستوى المهارات فقط، بل على درجة تكاملها واتساقها مع الضوابط القيمية والنفسية، وأن أي اختلال في هذا التوازن يؤدي إلى انخفاض كفاءة التنبؤ بالأداء

القيادي، وهو ما يدعم بقوة النموذج النظري للدراسة القائم على أن التوازن النفسي-المهاري يمثل البنية الأساسية لتفسير السلوك القيادي الفعال.

يتضح من معاملات الانحدار أن إسهام الأبعاد يختلف باختلاف مستوى التوازن النفسي-المهاري، حيث يُلاحظ في المستوى المرتفع أن البعد القيمي يسهم بنسبة تقارب (9.9%) في التنبؤ بالجدارات القيادية، بينما يسهم البعد الاجتماعي بنسبة (14.2%)، والبعد الرقمي بنسبة (10.8%)، والبعد القيادي بنسبة (13.1%)، في حين جاءت مساهمة البعدين التنفيذي والشخصي متقاربة عند حوالي (9.9%) و(8.7%) على التوالي، مما يشير إلى توازن نسبي في توزيع الأثر بين الأبعاد مع بروز نسبي للبعد الاجتماعي. ويفسر نسبة إسهام البعد الاجتماعي (التنشئة والخبرة الاجتماعية-الثقافية) والقيادي (الاتصالي-القيادي-التنظيمي) إلى أن هذين البعدين يرتبطان بطبيعة القيادة بوصفها عملية اجتماعية تفاعلية تقوم على التأثير والتواصل وبناء العلاقات، حيث تسهم التنشئة والخبرة الاجتماعية-الثقافية في تشكيل أنماط السلوك والتفاعل، بينما يعكس البعد الاتصالي-القيادي-التنظيمي القدرة على توظيف هذه العلاقات في مواقف قيادية فعالة.

أما في المستوى المنخفض، فقد برز البعد الرقمي كأقوى المتنبئات بنسبة (18.5%)، يليه البعد القيمي بنسبة (12.5%)، ثم البعد الشخصي بنسبة (11.1%)، بينما انخفضت مساهمة البعد التنفيذي إلى (7.1%)، والبعد القيادي إلى (3.9%)، في حين جاءت مساهمة البعد الاجتماعي ضعيفة جداً ولم تتجاوز (1.6%)، مما يعكس تراجعاً واضحاً في تأثير هذا البعد في ظل انخفاض مستوى الاتساق. ويفسر إسهام البعد القيمي والبعد الشخصي إلى أن هذين البعدين يعكسان الأساس الداخلي للفرد، حيث يرتبط البعد القيمي بالضبط الأخلاقي وتوجيه السلوك، في حين يعكس البعد الشخصي مستوى النضج النفسي والاستعداد الداخلي، مما يجعلهما أكثر حضوراً في تفسير السلوك في ظل انخفاض الاتساق العام بين الأبعاد.

نتائج السؤال السادس ومناقشته

نص السؤال السادس على " إلى أي مدى تسهم مجالات التوازن النفسي-المهاري بدلالة صدق التعبير عن الذات عند المستوى المرتفع والمنخفض (كل على حدة) في التنبؤ بالجدارات المالية؟ ولإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Regression)، حيث تم الحكم على قوة النموذج من خلال معامل التحديد (R^2)، وعلى دلالة من خلال اختبار (ANOVA)، وعلى إسهام كل بُعد من خلال معاملات (Beta) وقيم الدلالة الإحصائية. وقد كشفت النتائج عن: قيمة معامل التحديد للمستوى المرتفع = (0.437) وقيمة ف = (712.30)، عند مستوى دلالة (0.000) وبالمثل بلغت: قيمة معامل التحديد للمستوى المنخفض = (0.228) وقيمة ف = (407.92)، عند مستوى دلالة (0.000) مما يدل على أن كلا النموذجين دالان إحصائياً، مع تفوق واضح للنموذج المرتفع في القوة التفسيرية.

جدول (15) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمجالات التوازن النفسي-المهاري للتنبؤ بالجدارات المالية

م	المتغيرات	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل بيتا	قيمة ت	الدلالة الاحصائية
المرتفع	الثابت	34.17	0.25	—	134.29	0.000
	الرقمي	0.064	0.002	0.427	34.89	0.000
	الاجتماعي	0.094	0.005	0.322	18.54	0.000
	القيمي	0.042	0.003	0.197	15.19	0.000
	التنفيذي	0.031	0.005	0.101	5.75	0.000
	الشخصي	0.028-	0.005	0.097-	5.26-	0.000
المنخفض	القيادي	0.029-	0.009	0.089-	3.33-	0.001
	الثابت	42.41	0.26	—	166.39	0.000
	الرقمي	0.102	0.003	0.506	33.99	0.000
	التنفيذي	0.031-	0.002	0.180-	13.38-	0.000

0.000	11.69-	0.206-	0.003	0.039-	القيادي
0.000	3.65	0.076	0.006	0.022	القيمي

يتضح من نتائج جدول (15) وجود دلالة إحصائية لثابت الانحدار وجميع المتغيرات في كلا النموذجين، إلا أن القدرة التنبؤية لمجالات التوازن النفسي-المهاري في تفسير الجدارات المالية جاءت أقل مقارنة بالجدارات القيادية، حيث بلغ معامل التحديد في المستوى المرتفع (43.7%) مقابل (22.8%) في المستوى المنخفض، وهو ما يشير إلى أن الجدارات المالية تتأثر بعوامل إضافية خارج نطاق الأبعاد النفسية-المهارية.

كما أظهرت النتائج أن البعد الرقمي يمثل أقوى متنبئ في كلا النموذجين ($Beta = 0.427$) في المرتفع، و ($Beta = 0.506$) في المنخفض؛ مما يعكس الدور الحاسم للتمكن الرقمي في الكفاءة المالية المعاصرة، خاصة في ظل التحول نحو الاقتصاد الرقمي. كما برز البعد الاجتماعي في المستوى المرتفع كعامل مؤثر ($Beta = 0.322$)، مما يدل على أهمية التفاعل والخبرة الاجتماعية في دعم السلوك المالي الرشيد، في حين انخفض تأثيره في المستوى المنخفض وخرج من النموذج، مما يعكس فقدان هذا البعد لفاعليته في ظل ضعف الاتساق. ومن ناحية أخرى، ظهرت بعض الأبعاد بتأثيرات سلبية، خاصة الشخصي والقيادي في المستوى المرتفع، والتنفيذي والقيادي في المستوى المنخفض، وهو ما يشير إلى أن هذه الأبعاد عند عدم تكاملها أو توظيفها بشكل غير متوازن قد تؤثر سلباً على الأداء المالي.

وبوجه عام، تؤكد هذه النتائج أن الجدارات المالية لا تعتمد فقط على توفر المهارات، بل على كيفية توظيفها في سياق متكامل، وأن التمكن الرقمي يمثل البعد الأكثر حسماً، في حين أن غياب التوازن بين الأبعاد قد يؤدي إلى تقليل الكفاءة المالية رغم توفر بعض القدرات، وهو ما يدعم الطرح النظري للدراسة بأن الاتساق النفسي-المهاري يمثل شرطاً أساسياً لجودة الأداء المالي. ويتضح من معاملات الانحدار أن أكثر المجالات إسهاماً في المستوى المرتفع هو البعد الاجتماعي بنسبة تقارب (9.4%)، يليه البعد الرقمي بنسبة (6.4%)، ثم البعد القيمي بنسبة (4.2%)، فالتنفيذي بنسبة (3.1%)، في حين جاءت مساهمة البعدين الشخصي والقيادي سلبية بنسبة (2.8%) و (2.9%) على التوالي، مما يشير إلى أن الأبعاد التفاعلية المرتبطة بالتنشئة والخبرة الاجتماعية، إضافة إلى التمكن الرقمي، تمثل المحرك الرئيس للجدارات المالية عند ارتفاع مستوى التوازن، حيث تعكس القدرة على توظيف العلاقات والخبرات الاجتماعية في اتخاذ قرارات مالية رشيدة، إلى جانب القدرة على التعامل مع الأدوات الرقمية الحديثة.

أما في المستوى المنخفض، فقد برز البعد الرقمي كأقوى المتنبئات بنسبة (10.2%) وبفارق واضح عن بقية الأبعاد، يليه البعد القيمي بنسبة (2.2%)، في حين ظهرت تأثيرات سلبية لكل من البعد التنفيذي بنسبة (3.1%) والبعد القيادي بنسبة (3.9%)، مما يعكس أن الأداء المالي في حالة انخفاض التوازن يعتمد بشكل أساسي على المهارات التقنية المباشرة (الرقمية)، بينما تفقد الأبعاد الأخرى فاعليتها، بل وقد تتحول إلى عوامل معيقة عند غياب الاتساق، خاصة الأبعاد القيادية والتنفيذية التي تتطلب درجة أعلى من التنظيم والتكامل. ونشير نتائج تحليل الانحدار إلى اختلاف نوعي في بنية التأثير بين المستوى المرتفع والمنخفض من التوازن النفسي-المهاري في تفسير الجدارات المالية، حيث برز في المستوى المرتفع كلٌّ من البعدين الاجتماعي ($B = 0.094$) والرقمي ($B = 0.064$) بوصفهما الأكثر إسهاماً، وهو ما يمكن تفسيره في ضوء نظرية رأس المال الاجتماعي (Social Capital Theory)، التي تؤكد أن العلاقات الاجتماعية وشبكات التفاعل تسهم في تحسين جودة القرارات الاقتصادية والمالية من خلال تبادل المعلومات وبناء الثقة، إلى جانب دور التمكن الرقمي في تعزيز الكفاءة في التعامل مع الأدوات المالية الحديثة، وهو ما يتسق مع التحولات نحو الاقتصاد الرقمي. كما يعكس إسهام البعد القيمي ($B = 0.042$) في هذا المستوى أهمية الضبط الأخلاقي في توجيه السلوك المالي، حيث تعمل القيم كآلية تنظيمية تحد من المخاطر وتدعم اتخاذ قرارات مالية رشيدة، مما يشير إلى أن الأداء المالي المتوازن هو نتاج تفاعل بين البعد الاجتماعي (التفاعل)، والبعد الرقمي (الأداة)، والبعد القيمي (الضابط).

في المقابل، يُلاحظ في المستوى المنخفض انحصار التأثير في البعد الرقمي ($B = 0.102$) بوصفه المتنبئ الأقوى، مع تراجع واضح في إسهام بقية الأبعاد، بل وظهور تأثيرات سلبية للبعد التنفيذي ($B = -0.031$) والبعد القيادي ($B = -0.039$)، وهو ما يمكن تفسيره في ضوء طبيعة الأداء الأداة (Instrumental)

(Performance)، حيث يعتمد السلوك المالي في هذه الحالة على المهارات التقنية المباشرة دون تكامل مع الأبعاد التنظيمية أو القيادية، مما قد يؤدي إلى قرارات قصيرة المدى أو غير متوازنة. كما تعكس التأثيرات السالبة للأبعاد القيادية والتنفيذية حالة من عدم الاتساق الوظيفي (Misalignment)، حيث إن امتلاك مهارات قيادية أو تنظيمية دون وجود إطار قيمي ونفسي متكامل قد يؤدي إلى سوء توظيف هذه المهارات في السياق المالي، وهو ما يدعم الطرح النظري للدراسة القائم على أن الخطر لا يكمن في ضعف القدرة، بل في غياب الاتساق بين الأبعاد.

التوصيات

- بناءً على مجمل النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بما يلي:
- تعزيز برامج التوازن النفسي-المهاري لدى الأفراد، مع التركيز على تحقيق الاتساق بين القدرات والضبط القيمي-النفسي، لما له من أثر مباشر في تحسين الجدارات القيادية والمالية.
 - دمج التمكن الرقمي ضمن برامج إعداد القيادات، نظراً لدوره المحوري كأقوى متبني في كلٍّ من الجدارات القيادية والمالية.
 - تنمية مهارات التفاعل الاجتماعي والخبرة الثقافية، لما أظهرته النتائج من أهمية البعد الاجتماعي في دعم الأداء القيادي والمالي المتوازن.
 - تعزيز التربية القيمية والأخلاقية كإطار ضابط للسلوك المهني والمالي، خاصة في ظل تأثير البعد القيمي في تفسير جودة الأداء.
 - إعادة تصميم برامج التدريب القيادي بحيث لا تركز على المهارات فقط، بل على تكاملها مع الأبعاد النفسية والقيمية.
 - توجيه المؤسسات لاعتماد نماذج تقييم شاملة تأخذ في الاعتبار التوازن بين الأبعاد وليس مستوى المهارة فقط.
 - الاهتمام بالكشف المبكر عن حالات عدم التوازن (خصوصاً الإيجابي)، لما تمثله من مخاطر سلوكية محتملة رغم ارتفاع القدرات.

المقترحات البحثية المستقبلية

- 1- دراسة العلاقة السببية بين التوازن النفسي-المهاري والجدارات القيادية والمالية باستخدام نماذج المعادلات البنائية (SEM).
- 2- اختبار دور صدق التعبير عن الذات كمتغير وسيط بين التوازن النفسي-المهاري والأداء المهني.
- 3- دراسة التوازن النفسي-المهاري في بيئات العمل الرقمية وعلاقته بالأمن السيبراني والسلوك الرقمي.
- 4- تحليل الفجوة بين الأبعاد (Gap Analysis) بوصفها مؤشراً تنبؤياً بالمخاطر السلوكية والتنظيمية.
- 5- بناء برامج تدريبية قائمة على التوازن النفسي-المهاري وقياس فاعليتها تجريبياً.
- 6- استكشاف العلاقة بين التوازن النفسي-المهاري وجودة الحياة الوظيفية والرضا المهني.
- 7- دراسة الجدارات المالية في ضوء الاقتصاد الرقمي وربطها بالتمكن التقني والضبط القيمي.

المراجع

1. برنامج تنمية القدرات البشرية. (٢٠٢١م). الوثيقة الإعلامية برنامج تنمية القدرات البشرية ٢٠٢١-٢٠٢٥. مسترجع من: https://www.vision2030.gov.sa/media/kumdad3/hcdp_ar.pdf
2. الجهني، فيصل بن حمدي علي. (2024). بناء مقياس الاستعداد القيمي للمنافسة العالمية لدى طلاب المرحلة المتوسطة والثانوية بالمملكة العربية السعودية. مجلة القراءة والمعرفة، 24، 107-150.
3. الجهني، فيصل بن حمدي علي. (2025). الخصائص السيكومترية لبطارية القياس الشامل للكفاءات والجدارات الحديثة واستكشاف المواهب الوظيفية. المجلة العربية للقياس والتقويم، 6(12)، ص غير مذكورة في المصدر (<https://doi.org/10.21608/ajme.2025.459679>).

4. الجهني، فيصل بن حمدي علي. (2025). الخصائص السيكمترية لمقاييس القدرات والميول المهنية والاستعداد النفسي والقيمي للتطوع في ضوء مؤشرات صدق التعبير عن الذات وزمن الاستجابة. مجلة العصر للعلوم الإنسانية والاجتماع، (20)، 208-400247. <https://doi.org/10.33193/eJHAS.20.2025.400247-208>.
5. الجهني، فيصل بن حمدي علي. (2025). الاستيعاب القرائي بدلالة الزمن المقاس ومصداقية التعبير عن الذات بنتائج مقاييس بطارية القياس الشامل للجدارات الحديثة واستكشاف المواهب الوظيفية. مجلة العصر للعلوم الإنسانية والاجتماع، (20)، 22-38846. <https://doi.org/10.33193/eJHAS.20.2025.38846-22>.
6. الجهني، فيصل بن حمدي علي. (2026). فاعلية بطارية القياس الشامل للكفاءات القيادية والمالية في التنبؤ بالملاءمة الوظيفية لدى الباحثين عن العمل في ضوء صدق التعبير عن الذات: دراسة تطبيقية. مجلة العصر للعلوم الإنسانية والاجتماع، 22، 159-435199. <https://doi.org/10.33193/eJHAS.22.2026.435199-159>.
7. حسين، حسين جابر محمد، خليفة، محمد حفني، وأحمد، محمود مصطفى أحمد. (2025). واقع توافر الجدارات القيادية لدى مديري الكليات بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية. مجلة التربية، (207)5، 199 - 240.
8. الدماطي، حنان السيد أحمد، وعواد، عمرو محمد أحمد. (2019). التبادل بين القائد والمرؤوس كمتغير وسيط في العلاقة بين الجدارات القيادية وتحقيق إستراتيجية التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على القطاعات الخدمية بوزارة المالية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (2)، 159 - 190.
9. الرشدي، مريم بخيت سليمان، معوض، صلاح الدين إبراهيم، والعجمي، محمد حسنين عبده. (2024). واقع الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في دولة الكويت. مجلة كلية التربية بالمنصورة، (126)4، 1494 - 1510.
10. الشهري، مشاعل علي محمد، والسيبي، أريج حمزة. (2025). آليات مقترحة لتطوير الجدارات القيادية لمديرات مدارس الطفولة المبكرة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهن. مجلة كلية التربية للبنات بالقاهرة، (7)2، 110 - 163.
11. الغامدي، فيصل بن علي محمد. (2025). نمذجة العلاقات السببية بين الجدارات القيادية والثقافية التنظيمية والتميز المؤسسي. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، (2)40، 304 - 372.
12. القرني، علي سعيد محمد. (2024). قياس العلاقة بين الجدارات القيادية وتحديات رؤية المملكة العربية السعودية "2030" في الأجهزة الحكومية من وجهة نظر القيادات الإدارية. المجلة العربية للإدارة، (3)44، 101 - 118.
13. المالكي، سلطان بن حسين محسن. (2024). أثر ممارسة الجدارات القيادية على تحسين جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر موظفي وموظفات مدارس التعليم العام بمكتب التعليم جنوب الطائف. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (150)، 79 - 128.
14. المالكي، سلطان بن حسين محسن. (2024). أثر ممارسة الجدارات القيادية على تحسين جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر موظفي وموظفات مدارس التعليم العام بمكتب التعليم جنوب الطائف. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (150)، 79 - 128.
15. مجدلاوي، فداء عبد الرؤوف. (2024). الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين وسبل تطويرها: أنموذج مقترح على ضوء خبرات علمية (رسالة دكتوراه غير منشورة). الجامعة العربية الأمريكية - جنين، جنين.
16. مدب، ساهر إسماعيل، والمعموري، سلام حنتوش رشيد. (2024). الجدارات القيادية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الوطنية الأولمبية من وجهة نظر أعضائها. مجلة كلية التربية الأساسية، (123)، 188 - 213.
17. المسعود، ندى عبدالرحمن. (2025). أثر الجدارات القيادية لدى مديري المدارس في تحسين نواتج التعلم المدرسية: دراسة تطبيقية. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، (28)، 63 - 112.
18. معهد الإدارة العامة. (2019). أكاديمية تطوير القيادات الإدارية، الإطار السعودي للجدارات القيادية (SLCF). الرياض، المملكة العربية السعودية: أكاديمية تطوير القيادات الإدارية.

19. يوسف، أمل محمد محمد، منصور، فايز محمد، جمعة، صلاح محمد، والحجري، حنان السيد عبدالرحمن. (2024). برنامج تدريبي قائم على الجدارات المستقبلية لتطوير الأداء التدريسي لمعلمي المدارس الثانوية الفنية التجارية وأثره في تنمية جدارات المحاسبة المالية لدى طلابهم والاتجاه نحو العمل الحر. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 9(18)، 142 - 202.

20. Ajzen, Icek. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211. 10.1016/0749-5978(91)90020-T.

21. Albladi, Samar & Weir, George. (2018). User characteristics that influence judgment of social engineering attacks in social networks. *Human-centric Computing and Information Sciences*, 8. 10.1186/s13673-018-0128-7.

22. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>

23. Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 248–287. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90022-L](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90022-L)

24. Baumeister, R. F., & Heatherton, T. F. (1996). Self-regulation failure: An overview. *Psychological Inquiry*, 7(1), 1–15. https://doi.org/10.1207/s15327965pli0701_1

25. Baumeister, R. F., Vohs, K. D., & Tice, D. M. (2007). The strength model of self-control. *Current Directions in Psychological Science*, 16(6), 351–355. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2007.00534.x>

26. Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1998). *On the self-regulation of behavior*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139174794>

27. Černe, M., Hernaus, T., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2017). The role of multilevel synergistic interplay among team mastery climate, knowledge hiding, and job characteristics in stimulating innovative work behavior. *Human Resource Management Journal*, 27(2), 281–299. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12132>

28. Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2011). *The leadership pipeline: How to build the leadership-powered company* (2nd ed.). Jossey-Bass.

29. Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*.

30. Dreyfus, H. L., & Dreyfus, S. E. (1987). *Mind over machine: The power of human intuition and expertise in the era of the computer*. Free Press.

31. El-Hamamsy, L., Zapata-Cáceres, M., Martín Barroso, E., Mondada, F., & Dehler Zufferey, J. (2022). The competent Computational Thinking test (cCTt): Development and validation for upper primary education. arXiv preprint. arXiv

32. Fernandes, D., Lynch, J. G., Jr., & Netemeyer, R. G. (2014). Financial literacy, financial education, and downstream financial behaviors. *Management Science*, 60(8), 1861–1883. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2013.1849>

33. Hadlington, L. (2017). Human factors in cybersecurity; examining the link between Internet addiction, impulsivity, attitudes towards cybersecurity, and risky cybersecurity behaviours. *Heliyon*, 3(7), e00346. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2017.e00346>

34. IFAC. (2018). Professional accountants in business: At the heart of sustainable organizations. International Federation of Accountants. <https://www.ifac.org>
35. Institute of Management Accountants (IMA). (2020). IMA management accounting competency framework. <https://imamiddleeast.org/en/competency-framework/>
36. International Federation of Accountants (IFAC). (2019). International education standards (IES) for professional accountants. <https://www.ifac.org/education>
37. Kernis, M. H. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1–26. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1401_01
38. Lusardi, A., & Mitchell, O. S. (2014). The economic importance of financial literacy: Theory and evidence. *Journal of Economic Literature*, 52(1), 5–44. <https://doi.org/10.1257/jel.52.1.5>
39. Luthans, F. (2011) *Organizational Behaviour: An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill, New York.
40. Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2017). A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 177–202. <https://doi.org/10.1111/joop.12167>
41. Muraven, M., & Baumeister, R. F. (2000). Self-regulation and depletion of limited resources: Does self-control resemble a muscle? *Psychological Bulletin*, 126(2), 247–259. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.126.2.247>
42. Ones, D. S., Viswesvaran, C., & Reiss, A. D. (1996). Role of social desirability in personality testing for personnel selection: The red herring. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 660–679. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.6.660>
43. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2014). *OECD competency framework*. OECD Publishing.
44. Paulhus, D. L. (1991). Measurement and control of response bias. In J. P. Robinson, P. R. Shaver, & L. S. Wrightsman (Eds.), *Measures of personality and social psychological attitudes* (pp. 17–59). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-590241-0.50006-X>
45. Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081.
46. Sutton, A. (2020). Living the good life: A meta-analysis of authenticity, well-being and engagement. *Personality and Individual Differences*, 153, 109645. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109645>
47. Tangney, J.P., Baumeister, R.F. and Boone, A.L. (2004), High Self-Control Predicts Good Adjustment, Less Pathology, Better Grades, and Interpersonal Success. *Journal of Personality*, 72: 271-324. <https://doi.org/10.1111/j.0022-3506.2004.00263.x>
48. Vohs, K. D., & Baumeister, R. F. (2016). *Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications* (3rd ed.). New York: Guilford Press.



49. Wygant DB, Burchett D, Harp JP. (2019). Assessment of Noncredible Reporting and Responding. In: Sellbom M, Suhr JA, eds. *The Cambridge Handbook of Clinical Assessment and Diagnosis*. Cambridge Handbooks in Psychology. Cambridge University Press; 2019:63-79.
50. Xiao JJ, Porto N (2017), "Financial education and financial satisfaction: Financial literacy, behavior, and capability as mediators". *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 35 No. 5 pp. 805–817, doi: <https://doi.org/10.1108/IJBM-01-2016-0009>
51. Xiao, Jing Jian & Chen, Cheng & Chen, Fuzhong. (2013). Consumer Financial Capability and Financial Satisfaction. *Social Indicators Research*. 118. 415-432. [10.1007/s11205-013-0414-8](https://doi.org/10.1007/s11205-013-0414-8).