



كفاءة القائد المستقبلي في ضوء المسارات المهنية المتكاملة وعلاقتها بكفاءة إدارة المخاطر بدلالة صدق التعبير عن الذات (دراسة ارتباطية تنبؤية على مستفيدي منصة جديرون بلس)

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 الكشف عن العلاقة بين كفاءة القائد المستقبلي في ضوء المسارات المهنية المتكاملة وكفاءة إدارة المخاطر لدى مستفيدي منصة «جديرون بلس» بدلالة صدق التعبير عن الذات في هذه العلاقة، وبناء نموذج تنبؤي يوضح إسهام المسارات القيادية المستقبلية في التنبؤ بكفاءة إدارة المخاطر. كما سعت الدراسة إلى تحديد مستوى الكفاءات القيادية المستقبلية ومستوى كفاءة إدارة المخاطر لدى أفراد العينة، والكشف عن الفروق في هذين المتغيرين تبعاً للجنس والحالة الوظيفية، والتحقق من الخصائص السيكمترية لمقياس كفاءة إدارة المخاطر. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي التحليلي، وطُبقت على عينة بلغت (5608) من مستفيدي منصة «جديرون بلس» بالمملكة العربية السعودية. وأظهرت النتائج أن مستوى الكفاءات القيادية المستقبلية ومستوى كفاءة إدارة المخاطر لدى أفراد العينة جاء بدرجة مقبولة، حيث بلغ المتوسط العام للكفاءات القيادية المستقبلية (62.37)، بينما بلغ المتوسط العام لكفاءة إدارة المخاطر (62.24). كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ودالة إحصائياً بين الكفاءات القيادية المستقبلية وكفاءة إدارة المخاطر، حيث بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمتغيرين (0.97). وأظهرت نتائج تحليل الانحدار أن جميع المسارات القيادية المستقبلية أسهمت بصورة دالة إحصائية في التنبؤ بكفاءة إدارة المخاطر، وفُسر ما نسبته (97.5%) من التباين في كفاءة إدارة المخاطر ($R^2 = 0.975$) وجاء مسار الهوية القيادية وبناء الدور التنفيذي في المرتبة الأولى من حيث قوة الإسهام التنبؤي ($\beta = 0.437$)، يليه مسار التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية ($\beta = 0.286$)، ثم مسار النمو والابتكار وتطوير نموذج العمل ($\beta = 0.168$)، ثم مسار التقييم الذاتي وبناء خطة القائد المستقبلي ($\beta = 0.106$)، بينما أسهم كل من المالية التنفيذية والذكاء المالي ($\beta = 0.027$) والقرارات الاستثمارية والتنبؤ والسيناريوهات ($\beta = 0.018$) بدرجات أقل. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معظم أبعاد الكفاءات القيادية المستقبلية وكفاءة إدارة المخاطر لصالح الإناث، في حين تبين وجود فروق تعزى للحالة الوظيفية لصالح موظفي القطاعين الحكومي والخاص مقارنة ببقية الفئات، خاصة في الكفاءات القيادية الداعمة والبعد التحويلي لكفاءة إدارة المخاطر. وأكدت النتائج أهمية الكفاءات القيادية المستقبلية بوصفها محدداً رئيساً لكفاءة إدارة المخاطر، وأهمية تنمية الهوية القيادية والتفكير الاستراتيجي والابتكار في تعزيز الجاهزية للتعامل مع المخاطر والتحديات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: كفاءة القائد المستقبلي، الكفاءات القيادية المستقبلية، كفاءة إدارة المخاطر، صدق التعبير عن الذات، المسارات المهنية المتكاملة، النمذجة التنبؤية، جديرون بلس.



University of the Arts London in Oman
Risalat Journal for Humanities and Social Research
مجلة رسالات للأبحاث الإنسانية والاجتماعية
تصدر عن جامعة الفنون بلندن في عُمان



🌐 <https://rjhsr.com>
✉ editor@rjhsr.com

e-ISSN: 3135-2758

p-ISSN: 3135-274X

Volume (4)

June 2026

العدد (4)

يونيو 2026

Future Leader Competency in Light of Integrated Skill Pathways and its Relationship with Risk Management Competency Through the Lens of Authentic Self-Expression (A Correlational Predictive Study Among Jadiroon Plus Platform Beneficiaries)

Dr. Faisal bin Hamdi Ali Al-Juhani

Researcher and Human Capacity Development Supervisor Ministry of Education, General Directorate of Education in Makkah Region, Saudi Arabia

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

ABSTRACT

This study aimed to examine the relationship between future leader competency, based on integrated skill pathways, and risk management competency among beneficiaries of the Jadiroon Plus platform, considering authentic self-expression as an indicator within this relationship. The study also sought to develop a predictive model explaining the contribution of future leadership pathways to predicting risk management competency. In addition, it aimed to identify the levels of future leadership competencies and risk management competency among participants, investigate differences according to gender and employment status, and verify the psychometric properties of the Risk Management Competency Scale. The study adopted a descriptive correlational analytical approach and was conducted on a large sample of 5,608 beneficiaries of the Jadiroon Plus platform in the Kingdom of Saudi Arabia. The findings revealed that both future leadership competencies and risk management competency were at a moderate/acceptable level, with a mean score of 62.37 for future leadership competencies and 62.24 for risk management competency. The results also showed a strong positive and statistically significant correlation between future leadership competencies and risk management competency, with a correlation coefficient of 0.97. Regression analysis indicated that all future leadership pathways significantly contributed to predicting risk management competency and collectively explained 97.5% of the variance in risk management competency ($R^2 = 0.975$). The strongest predictor was the Leadership Identity and Executive Role Building pathway ($\beta = 0.437$), followed by Strategic Thinking and Competitive Advantage ($\beta = 0.286$), Growth, Innovation, and Business Model Development ($\beta = 0.168$), and Self-Assessment and Future Leader Development Planning ($\beta = 0.106$). Lower contributions were found for Executive Finance and Financial Intelligence ($\beta = 0.027$) and Investment Decisions, Forecasting, and Scenario Planning ($\beta = 0.018$).

Keywords: Future Leader Competency, Future Leadership Competencies, Risk Management Competency, Authentic Self-Expression, Integrated Skill Pathways, Predictive Modeling, Jadiroon Plus.





University of the Arts London in Oman
Risalat Journal for Humanities and Social Research
مجلة رسالات للأبحاث الإنسانية والاجتماعية
تصدر عن جامعة الفنون بلندن في عُمان



🌐 <https://rjhsr.com>
✉ editor@rjhsr.com

e-ISSN: 3135-2758

p-ISSN: 3135-274X

Volume (4)

June 2026

العدد (4)

يونيو 2026

المقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة وتغيرات عميقة في مختلف المجالات الاقتصادية والتقنية والاجتماعية والتنظيمية، الأمر الذي فرض على المنظمات والمؤسسات تحديات متزايدة تتطلب أنماطاً جديدة من القيادة قادرة على التعامل مع بيئات العمل المعقدة وغير المستقرة، وفي ظل تزايد مستويات عدم اليقين، وتسارع الابتكار، واشتداد المنافسة، لم يعد نجاح المؤسسات يعتمد فقط على امتلاك الموارد المادية أو التقنية، بل أصبح مرتبطاً بصورة متزايدة بامتلاك قيادات تمتلك القدرة على استشراف المستقبل، واستيعاب المتغيرات، والتكيف معها، وتوجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية في بيئات تتسم بالتغير المستمر.

وفي هذا السياق برز مفهوم الكفاءات القيادية المستقبلية بوصفه أحد المفاهيم الحديثة التي تعكس قدرة القائد على التعامل مع تحديات المستقبل من خلال منظومة متكاملة من المهارات والقدرات التي تشمل بناء الهوية القيادية، والتفكير الاستراتيجي، والابتكار، واتخاذ القرار، والتعلم المستمر، بما يمكنه من قيادة المنظمات في البيئات المتغيرة والمعقدة ((Day, 2000)، وأيضاً امتلاك مهارات الذكاء المالي، واتخاذ القرارات الاستثمارية، والتقييم الذاتي والتعلم المستمر، حيث تؤكد أدبيات القيادة الاستراتيجية (Northouse, 2022؛ Day & Harrison, 2007). أن القادة الأكثر قدرة على استشراف المتغيرات وتحليل السيناريوهات المستقبلية هم الأكثر قدرة على توجيه منظماتهم نحو الاستدامة والتميز وتحقيق الميزة التنافسية في البيئات الديناميكية. وتفسر نظرية القدرات الديناميكية قدرة الأفراد والمنظمات على استشعار التغيرات والفرص والتهديدات وإعادة تشكيل الموارد والقدرات بما يتلاءم مع البيئة المحيطة، الأمر الذي يجعلها إطاراً مناسباً لتفسير دور الكفاءات القيادية المستقبلية في التعامل مع التحديات والمخاطر المستقبلية (Teece et al., 1997). وتؤكد أهمية امتلاك القادة للقدرة على استشعار التغيرات والفرص والتهديدات المحيطة، وإعادة تشكيل الموارد والقدرات التنظيمية بصورة مستمرة بما يضمن التكيف مع المتغيرات البيئية (Teece, 2007) ومن هذا المنظور، لا تُعد الكفاءات القيادية المستقبلية مجرد مجموعة من المهارات الفردية، بل تمثل قدرات استراتيجية تمكن القائد من فهم البيئة المحيطة، والتنبؤ بالتغيرات المحتملة، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وتعزيز جاهزية المنظمة للمستقبل.

وتتسجم هذه الرؤية مع التوجهات الحديثة التي تؤكد أن الصمود المؤسسي والجاهزية والاستباقية لم تعد تتحقق من خلال الأنظمة والإجراءات فقط، وإنما من خلال بناء القدرات البشرية والقيادية القادرة على التعلم المستمر والابتكار والتكيف مع التغيرات. وفي هذا الإطار تؤكد أدلة مجلس المخاطر الوطنية أن الصمود المؤسسي والجاهزية والاستباقية والمرونة التنظيمية أصبحت من المرتكزات الأساسية لتمييز المؤسسات واستدامتها، وأن تحقيقها يتطلب قيادات تمتلك الرؤية والقدرة على الابتكار وبناء القدرات والتعلم المستمر واتخاذ القرار الفعال في البيئات عالية المخاطر (مجلس المخاطر الوطنية، 2026؛ مجلس المخاطر الوطنية، 2026). وتزايد الاهتمام ببناء الرؤية القيادية، وبناء القدرات، والابتكار، والاستباقية، والتعلم المستمر، والتي تُشكل مرتكزات أساسية لتعزيز جاهزية المؤسسات ورفع قدرتها على التعامل مع التحديات والمخاطر وتحقيق الاستدامة المؤسسية، كما تؤكد معايير الجائزة أن القائد الفاعل يمثل محوراً رئيساً في بناء الصمود المؤسسي وتعزيز المرونة التنظيمية وقدرة المؤسسة على الاستجابة للمتغيرات المستقبلية. ويتفق هذا التصور مع معيار إدارة المخاطر الدولي ISO 31000 الذي يؤكد دمج إدارة المخاطر في الحوكمة والقيادة والاستراتيجية، كما يتسق مع إطار إدارة المخاطر المؤسسية COSO ERM الذي ينظر إلى القيادة والثقافة التنظيمية بوصفهما عنصرين أساسيين في فعالية إدارة المخاطر (ISO, 2018؛ COSO, 2017) وإطار الكفاءات القيادية وإدارة المخاطر الصادر عن معهد إدارة المخاطر والسلامة الدولي (IIRSM)، والتي تؤكد جميعها أن فعالية إدارة المخاطر ترتبط بالقيادة، والثقافة التنظيمية، واتخاذ القرار، والقدرة على الاستشراف والتكيف مع التغيرات. كما تنظر هذه الأطر إلى إدارة المخاطر بوصفها عملية استراتيجية متكاملة تعتمد بصورة جوهرية على الكفاءات القيادية التي يمتلكها الأفراد داخل المنظمة.

ومن الناحية التطبيقية، تمثل الكفاءات القيادية المستقبلية أحد المرتكزات الرئيسة التي تمكن الأفراد من التعامل بفاعلية مع البيئات التنظيمية المعقدة والمتغيرة، وذلك من خلال ما توفره من قدرات استشرافية وتحليلية وسلوكية تساهم في تعزيز جودة القرارات التنظيمية ورفع مستوى الجاهزية للمستقبل. فالتفكير الاستراتيجي يساعد القادة على قراءة المتغيرات البيئية واستشعار الفرص والتهديدات المحتملة وتطوير تصورات مستقبلية تساهم في الحد





University of the Arts London in Oman
Risalat Journal for Humanities and Social Research
مجلة رسالات للأبحاث الإنسانية والاجتماعية
تصدر عن جامعة الفنون بلندن في عُمان



<https://rjhsr.com>
editor@rjhsr.com

e-ISSN: 3135-2758

p-ISSN: 3135-274X

Volume (4)

June 2026

العدد (4)

يونيو 2026

من حالات عدم اليقين، بينما يوفر النمو والابتكار القدرة على إعادة تشكيل الممارسات والموارد التنظيمية بما يدعم التكيف مع التحديات والظروف المستجدة (Ireland & Hitt, 1999) كما تسهم الكفاءات المرتبطة بالذكاء المالي والقرارات الاستثمارية والتنبؤ في تحسين قدرة القائد على تقييم البدائل المتاحة وتحليل النتائج المحتملة للقرارات المختلفة، وتقدير مستويات المخاطرة والعائد المتوقع، بما يدعم اتخاذ قرارات أكثر رشداً في البيانات التي تتسم بالغموض والتقلب (Lord & Hall, 2005) وفي المقابل، تؤدي الهوية القيادية دوراً محورياً في تعزيز الشعور بالمسؤولية والالتزام وتحمل تبعات القرارات، في حين يسهم التقييم الذاتي في تنمية الوعي بالقدرات الشخصية وتطوير التعلم المستمر والاستفادة من الخبرات السابقة، الأمر الذي يدعم تحسين الأداء المستقبلي وجودة الاستجابة للمواقف المعقدة (Day & Harrison, 2007).

وفي ضوء ذلك، يمكن النظر إلى هذه الكفاءات بوصفها موارد قيادية ونفسية واستراتيجية متكاملة تسهم في تعزيز قدرة الفرد على فهم المخاطر والتعامل معها بصورة أكثر فاعلية، حيث ترتبط الكفاءة الذاتية والمرونة والقدرة على التكيف والتفاوض الواقعي بارتفاع جودة الأداء في المواقف التي تتطلب اتخاذ قرارات تحت الضغط أو التعامل مع ظروف تتسم بعدم التأكد، وهو ما يجعل الكفاءات القيادية المستقبلية مدخلاً مهماً لفهم التباين في مستويات كفاءة إدارة المخاطر بين الأفراد داخل المنظمات والمؤسسات (Luthans, et al., 2007) ورغم أهمية الكفاءات القيادية المستقبلية في دعم إدارة المخاطر، فإن العلاقة بينهما لا تبدو ميكانيكية أو مباشرة لدى جميع الأفراد بالمستوى نفسه؛ إذ قد تختلف قدرة الأفراد على توظيف ما يمتلكونه من كفاءات ومعارف ومهارات في مواقف العمل الفعلية، ومن هنا تبرز أهمية صدق التعبير عن الذات بوصفه متغيراً نفسياً يعكس مدى اتساق الفرد مع قيمه وقناعاته الداخلية وقدرته على التعبير عنها من خلال سلوكياته وممارساته المهنية (Kernis & Goldman, 2006) ويفترض منظور الأصالة النفسية أن الأفراد الأكثر صدقاً في التعبير عن ذاتهم يكونون أكثر قدرة على ترجمة قدراتهم ومعارفهم إلى سلوكيات عملية متسقة مع قيمهم وقناعاتهم الداخلية، الأمر الذي قد يفسر التباين في قدرة القادة على توظيف كفاءاتهم القيادية في إدارة المخاطر بصورة فعالة (Wood et al., 2008).

وفي ضوء ذلك، تنطلق الدراسة الحالية من افتراض مفاده أن الكفاءات القيادية المستقبلية تسهم في تعزيز التفكير الاستراتيجي والابتكار والقدرة على التنبؤ والتكيف مع المتغيرات، وأن هذه القدرات تنعكس بدورها على رفع كفاءة إدارة المخاطر، في حين يتأثر هذا الأثر بدرجة صدق التعبير عن الذات لدى الفرد. ومن ثم تسعى الدراسة إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين كفاءة القائد المستقبلي في ضوء المسارات المهنية المتكاملة وكفاءة إدارة المخاطر.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تشهد المنظمات المعاصرة، ولا سيما في البيئات التي تتسم بالتعقيد والتغير المتسارع وارتفاع مستويات المخاطر وعدم التأكد، حاجة متزايدة إلى قيادات قادرة على استشراف المستقبل والتعامل مع التحديات الناشئة بكفاءة ومرونة. وقد أدى ذلك إلى تنامي الاهتمام بالكفاءات القيادية المستقبلية بوصفها أحد المداخل الحديثة التي تساعد الأفراد والمنظمات على بناء الجاهزية والاستباقية وتعزيز القدرة على التكيف والاستدامة في البيئات الدينامية (World Economic Forum, 2026). وفي الوقت نفسه، أصبحت إدارة المخاطر أحد المرتكزات الرئيسية للحوكمة والأداء المؤسسي والصمود التنظيمي، حيث تؤكد الأطر العالمية الحديثة أن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها واستمرار أعمالها ترتبط بمدى فاعلية ممارسات إدارة المخاطر ودمجها في عمليات القيادة واتخاذ القرار (مجلس المخاطر الوطنية، 2026؛ مجلس المخاطر الوطنية، 2026؛ COSO, 2017; ISO, 2018; IIRSM, 2021).

ورغم هذا التطور، فإن التحدي لم يعد مقتصرًا على امتلاك القائد لرؤية استراتيجية أو مهارات ابتكار أو قدرات تحليلية متقدمة، بل أصبح يتمثل في قدرته على تحويل هذه الكفاءات إلى سلوكيات عملية تنعكس في استشعار المخاطر وتحليلها، واتخاذ القرارات في الظروف المعقدة، وضبط العمليات، وتعزيز الثقافة التنظيمية الواعية بالمخاطر، والتعلم المستمر من الخبرات السابقة، حيث وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن التفكير الاستراتيجي، والابتكار، والقدرة على التنبؤ، والذكاء المالي، والهوية القيادية، والتقييم الذاتي تمثل مكونات أساسية للقيادة





University of the Arts London in Oman
Risalat Journal for Humanities and Social Research
مجلة رسالات للأبحاث الإنسانية والاجتماعية
تصدر عن جامعة الفنون بلندن في عُمان



🌐 <https://rjhsr.com>
 ✉ editor@rjhsr.com

e-ISSN: 3135-2758

p-ISSN: 3135-274X

Volume (4)

June 2026

العدد (4)

يونيو 2026

الفاعلة في البيئات عالية المخاطر، إلا أن طبيعة العلاقة بين هذه الكفاءات وبين كفاءة إدارة المخاطر ما تزال بحاجة إلى مزيد من التفسير والتحقق العلمي. (Kragt & Day, 2020) كما تشير مراجعة الأدبيات إلى تزايد الاهتمام بدراسة العلاقة بين القيادة وإدارة المخاطر خلال السنوات الأخيرة، حيث أظهرت العديد من الدراسات وجود ارتباط إيجابي بين الممارسات القيادية وكفاءة إدارة المخاطر في سياقات تنظيمية متنوعة. فقد تناولت بعض الدراسات دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز إدارة المخاطر والجاهزية المؤسسية (القحطاني، 2025؛ تناح، 2023؛ عبدالمحسن، 2024)، بينما ركزت دراسات أخرى على القيادة الاستباقية والقيادة المستدامة والقيادة البارعة والذكاء الاستراتيجي بوصفها محددات لتحسين التعامل مع المخاطر والأزمات وتعزيز المرونة التنظيمية (العنزي والحراشنة، 2025؛ حمادنة، 2020؛ الكريطي والطاهر، 2022؛ العباسي والنجار، 2025). كما أكدت دراسات حديثة أهمية فعالية القيادة والثقافة التنظيمية والقدرات التكيفية في رفع كفاءة إدارة المخاطر وبناء الصمود المؤسسي (Abubakar, 2026; Aldahmashi & Abdulsamad, 2026; Ogunsanya, 2026; Tanquezon et al., 2025).

كما تكشف مراجعة الدراسات الحديثة عن وجود اهتمام متنامٍ بربط القيادة بإدارة المخاطر في سياقات تنظيمية متعددة؛ فقد تناولت بعض الدراسات الكفاءة القيادية وعلاقتها بمناخ السلامة النفسية والاجتماعية، وتكوين الهوية المهنية، وكفاءات قيادة الأزمات، وتحليل تطور أدبيات الكفاءات القيادية عالمياً (Agahi, 2026; Azhar & Ayobami, 2026; Cataloni et al., 2026; Choi et al., 2026). العلاقة بين القيادة وإدارة المخاطر بصورة مباشرة من خلال المراجعات الأدبية أو النماذج المفاهيمية أو التطبيقات القطاعية المختلفة، مثل الرعاية الصحية، والتعليم، وسلاسل الإمداد، والبنوك، والقطاع العام، والسلامة المهنية، والمخاطر السيبرانية (Ali et al., 2025; Bak & Grzesik, 2026; Ellis & Abbott, 2026; Karami, 2026; Kamaraj & Selvarasu, 2026; Nouari & Bouchta, 2020). ورغم أهمية هذا التراكم البحثي، إلا أن معظم هذه الدراسات عالجت القيادة من خلال أنماط أو ممارسات عامة مثل القيادة التحويلية، أو المستدامة، أو الرشيدة، أو الأخلاقية، أو قيادة التغيير، ولم تتناول الكفاءات القيادية المستقبلية بوصفها منظومة مهارية متكاملة متعددة المسارات يمكن أن تفسر الفروق الفردية في كفاءة إدارة المخاطر (Akinola, 2025; al-shibly et al., 2025; Firmansyah & Khakim, 2025; Hamzah et al., 2026; Nistane, 2026; Sharma, 2026; Tjahyono et al., 2025).

كما ركزت دراسات أخرى على إدارة المخاطر باعتبارها نظاماً أو ممارسة تنظيمية ترتبط بالأداء، أو الثقافة التنظيمية، أو فاعلية الفرق، أو جودة إدارة المخاطر، أو استدامة الأداء، دون بناء نموذج يفسر كيف تتحول الكفاءات القيادية لدى الفرد إلى سلوكيات فعلية في استشعار المخاطر وتحليلها واتخاذ القرار تحت الضغط والتعلم من الخبرات السابقة (Erdil & Ali, 2026; Larasati et al., 2025; Lasmi et al., 2025). وتشير بعض الدراسات الحديثة إلى أهمية القيادة في تعزيز الممارسات المرتبطة بإدارة المخاطر في مجالات نوعية ومتخصصة؛ فقد أوضحت دراسة (Adams et al., 2025) أن فعالية قيادة الموارد البشرية تسهم في تعزيز الوعي الأمني السيبراني والامتثال للإجراءات الوقائية وبناء المرونة التنظيمية في بيئات العمل الرقمية. كما أكدت دراسات أخرى دور القيادة في تحسين جودة إدارة المخاطر وتعزيز الصمود المؤسسي والجاهزية التنظيمية في قطاعات متنوعة (Abubakar, 2026; Aldahmashi & Abdulsamad, 2026; Karami, 2026; Tanquezon et al., 2026). قطاعية محددة، ولم تتناول الكفاءات القيادية المستقبلية بوصفها منظومة مهارية متكاملة، كما لم تبحث في الآليات النفسية التي قد تفسر كيفية انتقال أثر تلك الكفاءات إلى ممارسات إدارة المخاطر على المستوى الفردي.

ورغم التوسع الملحوظ في الدراسات التي تناولت الكفاءات القيادية وقيادة الأزمات والقيادة الأخلاقية والتحويلية والاستراتيجية، وعلاقتها بإدارة المخاطر أو الصمود المؤسسي والأداء التنظيمي، فإن معظمها ركز على أنماط قيادية عامة أو على المتغيرات التنظيمية والهيكلية والثقافية المرتبطة بإدارة المخاطر. كما أكدت بعض الدراسات العربية أهمية القيادة الاستراتيجية والاستباقية في تعزيز إدارة المخاطر ورفع جاهزية المؤسسات لمواجهة التحديات والأزمات المستقبلية (العباسي والنجار، 2025؛ القحطاني، 2025؛ العنزي والحراشنة، 2025). إلا أن مراجعة الأدبيات تشير إلى ندرة الدراسات التي تناولت الكفاءات القيادية المستقبلية بوصفها منظومة مهارية





- متكاملة، أو بحثت في إسهام مساراتها المختلفة في تفسير الفروق الفردية في كفاءة إدارة المخاطر. كما لم تكشف الأدبيات – في حدود اطلاع الباحث – عن دراسات اختبرت نموذجاً ارتباطياً تنبؤياً يجمع بين المسارات الستة للكفاءات القيادية المستقبلية (الهوية القيادية، والتفكير الاستراتيجي، والنمو والابتكار، والذكاء المالي، والقرارات الاستثمارية والتنبؤ، والتقييم الذاتي) والأبعاد السلوكية لكفاءة إدارة المخاطر (الوعي بالمخاطر، والتحليل والاستباق، واتخاذ القرار تحت الضغط، والضبط التشغيلي، والثقافة والأخلاقيات، والتقييم الذاتي والتعلم من المخاطر). مع توظيف صدق التعبير عن الذات بوصفه متغيراً نفسياً مفسراً لكيفية انتقال الكفاءات القيادية من مستوى القدرة الكامنة إلى مستوى الممارسة الفعلية، ولا سيما في البيئة السعودية والعربية. ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في الحاجة لبناء نموذج تكاملي يفسر إسهام الكفاءات القيادية المستقبلية في التنبؤ بكفاءة إدارة المخاطر في ضوء البعد النفسي المتمثل في صدق التعبير عن الذات. من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس "ما مستوى كفاءة القائد المستقبلي وعلاقتها بكفاءة إدارة المخاطر في ضوء المسارات المهارية المتكاملة لدى المستفيدين من منصة «جديرون بلس»؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم تفريعه للأسئلة التالية:
- 1) ما البنية العاملية لمقياس كفاءة إدارة المخاطر في ضوء المسارات المهارية المتكاملة (الوعي بالمخاطر، التفكير التحليلي والاستباقي، القرارات تحت الضغط، الضبط التشغيلي والجودة، الثقافة التنظيمية والأخلاقيات، التقييم الذاتي والنمو المهني)؟
 - 2) ما مستوى الكفاءات القيادية المستقبلية، وما مستوى كفاءة إدارة المخاطر لدى أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية والمسارات الفرعية لكل منهما؟
 - 3) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في الكفاءات القيادية المستقبلية ومساراتها وفي كفاءة إدارة المخاطر ومساراتها تعزى إلى متغيرات الجنس، الحالة الوظيفية؟
 - 4) ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين المسارات الستة للكفاءات القيادية المستقبلية والمسارات الستة لكفاءة إدارة المخاطر؟
 - 5) ما إسهام مسارات الكفاءات القيادية المستقبلية في التنبؤ بكفاءة إدارة المخاطر لدى أفراد عينة الدراسة؟

أهداف الدراسة

- 1) الكشف عن البنية العاملية لمقياس كفاءة إدارة المخاطر قائم على المسارات المهارية السلوكية المتكاملة.
- 2) تحديد مستوى الكفاءات القيادية المستقبلية ومستوى كفاءة إدارة المخاطر لدى أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية والمسارات الفرعية.
- 3) الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات كفاءة إدارة المخاطر والكفاءات القيادية المستقبلية تبعاً لمتغيرات الجنس والحالة الوظيفية.
- 4) تحديد العلاقات الارتباطية بين المسارات القيادية المستقبلية والمسارات السلوكية لإدارة المخاطر.
- 5) بناء نموذج تنبؤي يوضح إسهام المسارات القيادية المستقبلية في التنبؤ بكفاءة إدارة المخاطر لدى القائد المستقبلي.

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

- تسهم الدراسة في توسيع الإطار النظري للكفاءات القيادية المستقبلية من خلال ربطها بأحد المتغيرات التنظيمية المعاصرة ذات الأهمية المتزايدة، وهو كفاءة إدارة المخاطر، ضمن نموذج تفسيري يجمع بين الأبعاد القيادية والسلوكية والنفسية في إطار واحد، وتثري الأدبيات العربية في مجال القيادة وإدارة المخاطر من خلال تقديم نموذج تكاملي يوضح طبيعة العلاقة بين المسارات المهارية المتكاملة للكفاءات القيادية المستقبلية (الهوية القيادية، والتفكير الاستراتيجي، والنمو والابتكار، والذكاء المالي، والقرارات الاستثمارية والتنبؤ، والتقييم الذاتي) وبين الأبعاد السلوكية لكفاءة إدارة المخاطر.



- تسهم في سد فجوة بحثية تتعلق بندرة الدراسات التي تناولت الكفاءات القيادية المستقبلية بوصفها منظومة مهارية متكاملة مرتبطة بإدارة المخاطر، مع توظيف صدق التعبير عن الذات بوصفه متغيراً نفسياً مفسراً للعلاقة بينهما.
- تقدم مقياساً عربياً مقنناً لكفاءة إدارة المخاطر لدى القادة المستقبليين، بما يدعم الجهود البحثية المستقبلية في مجال القياس النفسي والتنظيمي، ويفتح المجال أمام دراسات مقارنة وطولية وتجريبية في البيئات العربية.
- تسهم في تطوير النماذج النظرية المفسرة للعلاقة بين القيادة وإدارة المخاطر في البيئات التنظيمية المتغيرة وعالية التعقيد، بما ينسجم مع التوجهات الحديثة في القيادة الاستراتيجية والقدرات الديناميكية والصمود المؤسسي مثل مجلس المخاطر الوطنية (2026، ب).
- الأهمية المنهجية: تتمثل في بناء وتقنين مقياس عربي لكفاءة إدارة المخاطر لدى القادة المستقبليين، والتحقق من خصائصه السيكمترية على عينة كبيرة من مستفيدي منصة «جديرون بلس»، بما يوفر أداة قياس يمكن الاستفادة منها في الدراسات المستقبلية وفي تطبيقات التشخيص والتطوير القيادي.
- ثانياً: الأهمية التطبيقية**
- تزويد الجهات التعليمية والتدريبية ومؤسسات تنمية القدرات البشرية ومنصات التقييم المهني – ومن بينها منصة «جديرون بلس» – بمؤشرات علمية تساعد في تصميم برامج تطوير قيادي تستهدف المسارات القيادية الأكثر تأثيراً في كفاءة إدارة المخاطر.
- مساعدة الجهات المعنية باستقطاب القيادات واختيارها وتطويرها في بناء قرارات أكثر دقة وموضوعية من خلال الاستفادة من مؤشرات الكفاءات القيادية المستقبلية ومؤشرات كفاءة إدارة المخاطر عند تقييم المرشحين للمواقع القيادية.
- توفير أداة تشخيصية يمكن الاستفادة منها في تحديد نقاط القوة وفرص التحسين لدى الأفراد في مجالات القيادة المستقبلية وإدارة المخاطر، بما يدعم خطط التطوير المهني وبناء المسارات القيادية.
- دعم مبادرات الحوكمة وإدارة المخاطر والصمود المؤسسي من خلال تنمية جيل من القادة يمتلكون وعياً استراتيجياً وقدرات استشرافية وسلوكيات مهنية تمكنهم من التعامل الفاعل مع المخاطر والتحديات المستقبلية.
- إمداد صناع القرار في المؤسسات العامة والخاصة ببيانات ومؤشرات علمية تساهم في فهم العوامل المرتبطة بكفاءة إدارة المخاطر لدى القيادات المستقبلية، بما يدعم جهود الاستدامة والجاهزية المؤسسية واستمرارية الأعمال.
- تعزيز ثقافة إدارة المخاطر والوعي الاستباقي بالمخاطر داخل المؤسسات من خلال إبراز دور الكفاءات القيادية المستقبلية والعوامل النفسية المرتبطة بها في تحسين جودة القرارات والممارسات المرتبطة بإدارة المخاطر.

المصطلحات الإجرائية للدراسة

- 1. كفاءة القائد المستقبلي (الكفاءات القيادية المستقبلية)** تُعرّف إجرائياً بأنها الدرجة الكلية التي يحصل عليها الفرد على مقياس الكفاءات القيادية المستقبلية في ضوء المسارات المهارية المتكاملة، والذي يقيس مستوى امتلاك الفرد للمهارات والمعارف والسلوكيات المرتبطة بستة مسارات رئيسية هي: الهوية القيادية وبناء الدور التنفيذي، والتفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية، والنمو والابتكار وتطوير نموذج العمل، والمالية التنفيذية والذكاء المالي، والقرارات الاستثمارية والتنبؤ والسيناريوهات، والتقييم الذاتي وبناء خطة القائد المستقبلي. ويتضمن كل مسار ثلاثة مستويات من الكفاءة هي: المهارات الأساسية، والمهارات الداعمة، والمهارات التحويلية.
- 2. كفاءة إدارة المخاطر** تُعرّف إجرائياً بأنها الدرجة الكلية التي يحصل عليها الفرد على مقياس كفاءة إدارة المخاطر الذي أعده الباحث، والذي يقيس قدرة الفرد على استشعار المخاطر وتحليلها والتعامل معها واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها في بيئات العمل المختلفة. ويتكون المقياس من ستة مسارات سلوكية رئيسية هي: الوعي بالمخاطر والهوية السلوكية، والتفكير التحليلي والاستباقي في المخاطر، والقرارات تحت الضغط وإدارة المواقف الحرجة، والضبط التشغيلي والجودة في البيئات عالية الخطورة، والثقافة التنظيمية والأخلاقيات والامتثال



للمخاطر، والتقييم الذاتي والنمو المهني في إدارة المخاطر، وذلك عبر ثلاثة مستويات من الكفاءة تشمل المهارات الأساسية والمهارات الداعمة والمهارات التحويلية.

3. **المسارات المهنية المتكاملة في إدارة المخاطر:** تُعرّف إجرائياً بأنها مجموعة المجالات السلوكية والمعرفية المترابطة التي تشكل كفاءة الفرد في إدارة المخاطر، وتقاس من خلال ستة مسارات رئيسة تعكس أبعاد إدارة المخاطر في بيئات العمل، ويتدرج الأداء فيها عبر ثلاثة مستويات هي:

- المهارات الأساسية: وتشير إلى القدرات اللازمة لأداء المهام المرتبطة بإدارة المخاطر بصورة صحيحة، مثل التعرف على المخاطر وتحليلها والالتزام بالإجراءات واتخاذ القرار في المواقف المختلفة.
- المهارات الداعمة: وتشير إلى القدرات التي تعزز فاعلية تطبيق المهارات الأساسية، مثل التواصل الفعال، والعمل الجماعي، واستخدام البيانات، والتنظيم والمتابعة.

• المهارات التحويلية: وتشير إلى القدرات التي تسهم في إحداث تغيير نوعي في طريقة التفكير والسلوك تجاه المخاطر، مثل الاستشراف، والتعلم من الخبرات السابقة، وبناء ثقافة المخاطر، وتعزيز التحسين المستمر.

4. **صدق التعبير عن الذات:** يُعرّف إجرائياً بأنه الدرجة التي يحصل عليها الفرد على مقياس صدق التعبير عن الذات، والتي تعكس مستوى الاتساق بين قيمه وقناعاته الداخلية وبين سلوكياته وممارساته الفعلية، ومدى قدرته على التعبير بصورة صادقة عن أفكاره واتجاهاته ومواقفه المهنية دون مبالغة أو تصنع أو خضوع مفرط للضغوط الاجتماعية. ويوظف هذا المتغير في الدراسة الحالية بوصفه مؤشراً نفسياً مفسراً يساهم في تفسير الفروق الفردية في ترجمة الكفاءات القيادية المستقبلية إلى ممارسات فعلية مرتبطة بكفاءة إدارة المخاطر. ولأغراض التحليل، تُحوّل درجات الأفراد إلى درجة مئوية موزونة تتراوح بين (0-100%)، بحيث تُستخدم في تفسير مستوى كفاءة إدارة المخاطر وكفاءة القيادات المستقبلية بدلالة درجة صدق التعبير عن الذات.

حدود الدراسة

• **حدود موضوعية:** تقتصر الدراسة على دراسة العلاقة بين الكفاءات القيادية المستقبلية (الهوية القيادية، والتفكير الاستراتيجي، والنمو والابتكار، والذكاء المالي، والقرارات الاستثمارية والتنبؤ، والتقييم الذاتي) وكفاءة إدارة المخاطر بالمسارات (الوعي بالمخاطر، التفكير التحليلي والاستباقي، القرارات تحت الضغط، الضبط التشغيلي والجودة، الثقافة التنظيمية والأخلاقيات، التقييم الذاتي والنمو المهني)، كما تُقاس بأداتين مبنيتين على نموذج المسارات المهنية المتكاملة بدلالة صدق التعبير عن الذات، ولا تتناول متغيرات أخرى مثل الأداء الفعلي في الميدان إلا عبر الاستجابات الذاتية.

• **حدود بشرية:** أفراد عينة من المستفيدين من منصة «جديرون بلس» ممن أتموا مقياس الكفاءات القيادية المستقبلية ومقياس كفاءة إدارة المخاطر، من الباحثين وعمل وطلاب الجامعات وموظفي القطاعين الحكومي والخاص.

• **حدود مكانية:** تقتصر على المستفيدين داخل المملكة العربية السعودية.

• **حدود زمنية:** تم تطبيق الدراسة خلال عام 2026.

الإطار النظري والدراسات السابقة

تنطلق الدراسة من افتراض أن كفاءة إدارة المخاطر لا تتشكل بصورة مستقلة عن خصائص القائد وكفاءاته المستقبلية، بل تمثل انعكاساً لقدرته على استشراف التحديات والتعامل مع البيئات المتغيرة واتخاذ القرارات في ظل عدم التأكد. وفي هذا السياق، تسهم الكفاءات القيادية المستقبلية في بناء منظومة من القدرات المعرفية والسلوكية التي تمكن القائد من التعامل الفعال مع المخاطر التنظيمية، فمسار التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية يعزز قدرة القائد على استشعار التهديدات والفرص المستقبلية وتحليل السيناريوهات المحتملة قبل تحولها إلى مخاطر فعلية، الأمر الذي يرفع مستوى الوعي بالمخاطر والاستعداد المبكر للتعامل معها. كما يساهم مسار النمو والابتكار وتطوير نموذج العمل في تعزيز مرونة القائد وقدرته على التكيف مع التغيرات والاضطرابات والتحديات المستجدة، بما يدعم استمرارية الأداء التنظيمي في البيئات الدينامية. ومن جهة أخرى، يزود مسار المالية التنفيذية والذكاء المالي القائد بالقدرة على تقدير الآثار الاقتصادية للمخاطر وتقييم البدائل المختلفة واتخاذ قرارات أكثر رشداً فيما يتعلق بتخصيص الموارد وإدارة الخسائر المحتملة، كما يعزز



University of the Arts London in Oman
Risalat Journal for Humanities and Social Research
مجلة رسالات للأبحاث الإنسانية والاجتماعية
تصدر عن جامعة الفنون بلندن في عُمان



🌐 <https://rjhsr.com>
✉ editor@rjhsr.com

e-ISSN: 3135-2758
p-ISSN: 3135-274X

Volume (4)
June 2026

العدد (4)
يونيو 2026

مسار القرارات الاستثمارية والتنبؤ والسيناريوهات قدرة القائد على التعامل مع حالات عدم اليقين من خلال تحليل الاحتمالات المستقبلية وتقدير مستويات المخاطرة والعائد المتوقع لكل بديل، وفي المستوى الشخصي، يساهم مسار الهوية القيادية وبناء الدور التنفيذي في تنمية الشعور بالمسؤولية والالتزام وتحمل تبعات القرارات، الأمر الذي يدعم السلوك القيادي الفعال في إدارة المخاطر، كما يعمل مسار التقييم الذاتي وبناء خطة القائد المستقبلي على تطوير التعلم المستمر واستخلاص الدروس المستفادة من الخبرات السابقة والأخطاء التنظيمية، بما يؤدي إلى تحسين جودة القرارات المستقبلية المتعلقة بالمخاطر.

إلا أن تأثير هذه الكفاءات القيادية لا يتحول بالضرورة إلى ممارسات فعلية في إدارة المخاطر لدى جميع الأفراد بالمستوى نفسه، إذ يفترض أن يتدخل صدق التعبير عن الذات بوصفه متغيراً نفسياً مفسراً لهذه العلاقة. فكلما ارتفع مستوى صدق التعبير عن الذات لدى القائد، زادت درجة الاتساق بين قناعاته الداخلية وسلوكياته التنظيمية، وأصبح أكثر قدرة على توظيف كفاءاته القيادية بصورة حقيقية وفعالة في مواجهة المخاطر واتخاذ القرارات والتعامل مع المواقف الحرجة. ومن ثم يمكن النظر إلى صدق التعبير عن الذات بوصفه الآلية النفسية التي تفسر كيفية تحول الكفاءات القيادية المستقبلية من إمكانات وقدرات كامنة إلى ممارسات وسلوكيات واقعية تساهم في رفع كفاءة إدارة المخاطر، وفيما يلي عرضاً للمفاهيم والنظرية بالتركيز على نموذج العلاقة المحتمل بين المتغيرين:

أولاً: الكفاءات القيادية المستقبلية في ضوء المسارات المهارية المتكاملة

أصبحت الكفاءات القيادية المستقبلية من المرتكزات الأساسية لإعداد الأفراد للتعامل مع متطلبات بيئات العمل الحديثة التي تتسم بالتغير المتسارع وارتفاع مستويات التعقيد وعدم التأكد. فالتطورات التقنية المتلاحقة، واتساع الاقتصاد المعرفي، وتزايد الاعتماد على الابتكار والتحول الرقمي، فرضت على المؤسسات البحث عن قيادات تمتلك القدرة على استشراف المستقبل والتكيف مع المتغيرات وصناعة القرارات في بيئات ديناميكية (World Economic Forum, 2025). وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن القيادة الفاعلة ترتبط بمجموعة من الكفاءات القابلة للتطوير والتعلم، والتي تمكن الفرد من التأثير في الآخرين، وإدارة التغيير، وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة. (Kouzes & Posner, 2017; Northouse, 2022) ومن هذا المنطلق برز مفهوم الكفاءات القيادية المستقبلية بوصفه إطاراً يركز على القدرات التي يحتاجها الأفراد لمواجهة تحديات المستقبل والاستفادة من الفرص الناشئة في البيئات المتغيرة (Kragt & Day, 2020).

وتتبنى الدراسة الحالية تصوراً للكفاءات القيادية المستقبلية باعتبارها بناءً متعدد الأبعاد يتكون من ستة مسارات مهارية متكاملة تشمل: الهوية القيادية، والتفكير الاستراتيجي، والنمو والابتكار، والذكاء المالي، والقرارات الاستثمارية والتنبؤ، والتقييم الذاتي. ويفترض هذا التصور أن فاعلية القائد المستقبلي تعتمد على التكامل بين هذه المسارات وقدرتها على دعم اتخاذ القرار والتكيف مع التحديات واستثمار الفرص في البيئات المهنية المعاصرة. وتكتسب هذه الكفاءات أهمية متزايدة في ضوء التحولات التي يشهدها سوق العمل، حيث أصبح النجاح المهني والقيادي مرتبطاً بامتلاك مزيج من القدرات الاستراتيجية والتحليلية والابتكارية، إلى جانب الوعي الذاتي والتعلم المستمر، بما يعزز جاهزية الأفراد للأدوار القيادية المستقبلية وقدرتهم على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسات واستدامة أداؤها. وقام الجهني (2026ب) بقياس الكفاءات القيادية المستقبلية والتي تمثل بناءً متعدد الأبعاد يتكون من ستة مسارات مهارية متكاملة، تتفاعل فيما بينها لتشكيل الجاهزية القيادية للفرد، وهي: الهوية القيادية، والتفكير الاستراتيجي، والنمو والابتكار، والذكاء المالي، والقرارات الاستثمارية والتنبؤ، والتقييم الذاتي، وتم قياس كل مسار في ضوء المهارات التالية:

- الأساسية = مدى امتلاكه للقدرات الجوهرية للمسار.
- الداعمة = مدى توفر العوامل التي تساعد على تطبيق تلك القدرات بفعالية.
- التحويلية = مدى قدرته على تحويل المهارة إلى أثر ونتائج حقيقية.

حيث تم بناء كل مسار من مسارات المقياس في ضوء ثلاثة مستويات مترابطة من الكفاءة. ويتمثل المستوى الأول في (المهارات الأساسية) التي تعبر عن القدرات والمعارف الجوهرية التي ينبغي أن يمتلكها القائد أو المستفيد في المسار، وتقيس مدى إتقانه للأساسيات والمتطلبات الرئيسة للمجال. أما المستوى الثاني فيتمثل في (المهارات الداعمة) التي تشمل المهارات المساندة التي تعزز فاعلية تطبيق المهارات الأساسية وتحسن جودة





University of the Arts London in Oman
Risalat Journal for Humanities and Social Research
مجلة رسالات للأبحاث الإنسانية والاجتماعية
تصدر عن جامعة الفنون بلندن في عُمان



🌐 <https://rjhsr.com>
 ✉ editor@rjhsr.com

e-ISSN: 3135-2758

p-ISSN: 3135-274X

Volume (4)

June 2026

العدد (4)

يونيو 2026

الأداء، وتقيس قدرة المستفيد على دعم ممارساته الرئيسية من خلال أدوات وأساليب مكملة. في حين يتمثل المستوى الثالث في (المهارات التحولية) التي تعبر عن المهارات المتقدمة التي تمكن المستفيد من إحداث تغيير ملموس وتطوير الأداء أو المنظمة، وتقيس قدرته على القيادة والتطوير والابتكار وتحقيق أثر مستدام. ويوضح جدول (1) الابعاد الثلاثة في كل مسار من المسارات الستة (الأساسية – الداعمة – التحويلية) داخل كل مسار

جدول (1) وصف تنفيذي مختصر للمستويات الثلاثة داخل كل مسار للكفاءات القيادية المستقبلية

المسار	المستوى الأساسي	المستوى الداعم	المستوى التحويلي
الهوية القيادية وبناء الدور التنفيذي	بناء الهوية القيادية وفهم الدور والمسؤوليات والقدرة على التأثير.	تعزيز التواصل والتعاون واحترام الآخرين والعمل ضمن المنظومة.	ترسيخ القيم والنزاهة والمسؤولية وتحقيق أثر قيادي مستدام.
التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية	تحليل البيانات والتفكير الناقد والتخطيط الاستراتيجي.	تنظيم المعلومات واكتشاف الأنماط والربط المنطقي بين المعطيات.	بناء رؤية مستقبلية وتحويل التحليل إلى قرارات استراتيجية طويلة الأثر.
النمو والابتكار وتطوير نموذج العمل	إدارة التغيير والابتكار وحل المشكلات وتطوير الأعمال.	تنمية المرونة والتعاون وبناء العلاقات الداعمة للابتكار.	قيادة التحول وتحقيق النمو المستدام مع التركيز على الجودة والإتقان.
المالية التنفيذية والذكاء المالي	فهم الأرقام والتحليل المالي والقياس واتخاذ القرارات المالية.	إدارة الموارد والعمليات وجمع البيانات وتنظيمها بكفاءة.	توظيف الذكاء المالي في تحسين الأداء وتحقيق القيمة الاستراتيجية.
القرارات الاستثمارية والتنبؤ والسيناريوهات	تحليل البيانات والمؤشرات وتقييم البدائل الاستثمارية.	التعامل مع التغيرات والمخاطر والتحديات المحتملة.	استشراف المستقبل وبناء السيناريوهات وصناعة القرارات بعيدة المدى.
التقييم الذاتي وبناء خطة القائد المستقبلية	الوعي بالذات وتحديد نقاط القوة وفرص التطوير القيادي.	تنظيم الأداء والالتزام والتطوير المهني وإدارة الوقت.	المبادرة والمرونة وحل المشكلات وبناء خطة نمو قيادية مستدامة.

المصدر (الجهني، 2026ب)

ثانياً: كفاءات إدارة المخاطر في ضوء المسارات المهنية المتكاملة
 تُعد كفاءة إدارة المخاطر من الكفاءات التنظيمية الأساسية التي تزايدت أهميتها في ظل ما تشهده بيئات العمل من تغيرات متسارعة وتحديات معقدة تنسم بعدم التأكد وارتفاع مستوى المخاطر، فلم تعد إدارة المخاطر وظيفة رقابية تقتصر على معالجة التهديدات بعد وقوعها، بل أصبحت عملية استراتيجية مستمرة تهدف إلى استشراف المخاطر وتحديداتها وتحليلها وتقييمها واتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها بما يدعم تحقيق الأهداف واستدامة الأداء المؤسسي، وتؤكد المنظمة الدولية للمعايير أن إدارة المخاطر تمثل أنشطة منسقة لتوجيه المنظمة ومراقبتها فيما يتعلق بالمخاطر، وأنها ترتبط بصورة مباشرة بعمليات القيادة والحوكمة واتخاذ القرار (ISO 31000, 2018) وتشير الأدبيات إلى أن إدارة المخاطر تقوم على مجموعة من العمليات المترابطة تشمل تحديد المخاطر وتشخيصها وتحليل آثارها المحتملة، وتقييم مستوياتها، واختيار البدائل المناسبة للتعامل معها، ثم متابعة نتائج المعالجة وتقويمها بصورة مستمرة، ويتطلب ذلك وجود رؤية استراتيجية وقدرات تنظيمية ومعرفية وسلوكية تمكن الأفراد من التعامل مع المخاطر بفاعلية وكفاءة (بدوان، 2020). كما ترتبط إدارة المخاطر ارتباطاً وثيقاً



University of the Arts London in Oman
Risalat Journal for Humanities and Social Research
مجلة رسالات للأبحاث الإنسانية والاجتماعية
تصدر عن جامعة الفنون بلندن في عُمان



<https://rjhsr.com>
editor@rjhsr.com

e-ISSN: 3135-2758
 p-ISSN: 3135-274X

Volume (4)
 June 2026

العدد (4)
 يونيو 2026

بالإدارة الاستراتيجية؛ إذ يسهم المدخل الاستراتيجي في تمكين المؤسسات من استشراف المتغيرات والتحديات المستقبلية، وتحديد الفرص والتهديدات، وبناء الاستجابات المناسبة لها، بما يعزز القدرة على التكيف والاستمرار وتحقيق الأهداف طويلة المدى (المغربي، 2020).

وقد تطور مفهوم إدارة المخاطر تاريخياً من التركيز على التأمين والتعويض عن الخسائر إلى تبني منظور إداري شامل يركز على تحليل المخاطر واتخاذ القرارات في ظل عدم التأكد، ومع اتساع تطبيقاته انتقل من القطاعات المالية والصناعية إلى مختلف المؤسسات الخدمية والتعليمية والحكومية، وأصبح أحد المرتكزات الرئيسة لتحقيق الاستدامة والتميز المؤسسي (إبراهيم، 2019). وفي ضوء التوجهات الحديثة، لم تعد كفاءة إدارة المخاطر تُقاس بمدى الالتزام بالإجراءات والأنظمة فقط، بل بقدرة الأفراد على ممارسة سلوكيات مهنية تسهم في استشعار المخاطر والتعامل معها بفاعلية (لبنان، 2026). وانطلاقاً من ذلك تتبنى الدراسة الحالية تصوراً لكفاءة إدارة المخاطر بوصفها بناءً متعدد الأبعاد يتكون من ستة مسارات مهارية متكاملة هي: الوعي بالمخاطر والهوية السلوكية، والتفكير التحليلي والاستباقي، والقرارات تحت الضغط وإدارة المواقف الحرجة، والضبط التشغيلي والجودة في البيئات عالية الخطورة، والثقافة التنظيمية والأخلاقيات والامتثال للمخاطر، والتقييم الذاتي والنمو المهني في إدارة المخاطر. ويفترض هذا التصور أن كفاءة إدارة المخاطر لا تتحدد بامتلاك المعرفة المتعلقة بالمخاطر فحسب، بل تتطلب تكاملاً بين المهارات الأساسية اللازمة للتعامل مع المواقف الخطرة، والمهارات الداعمة التي تعزز فاعلية الأداء، والمهارات التحولية التي تمكن الفرد من تحويل المعرفة والخبرة إلى ممارسات استباقية تسهم في تعزيز المرونة والصمود المؤسسي، ويتوافق هذا التصور مع ما تؤكد عليه المعايير الدولية والأطر المهنية الحديثة من أن إدارة المخاطر تمثل كفاءة سلوكية وقيادية متكاملة ترتبط بالقدرة على اتخاذ القرار والتعلم المستمر وتعزيز ثقافة المخاطر داخل المؤسسات (ISO 31000, 2018; IIRSM, COSO, 2017; 2021; وبذلك يمكن النظر إلى كفاءة إدارة المخاطر باعتبارها أحد المؤشرات الرئيسة للجاهزية المهنية والقيادية في المؤسسات المعاصرة، نظراً لدورها في دعم استمرارية الأعمال، وتحسين جودة القرارات، وتعزيز القدرة على التعامل مع البيئات المتغيرة والمعقدة وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية.

أهداف كفاءة إدارة المخاطر في ضوء المسارات المهارية المتكاملة

تهدف كفاءة إدارة المخاطر إلى تمكين الأفراد من التعامل الفاعل مع حالات عدم التأكد والمخاطر المحتملة بما يدعم تحقيق الأهداف التنظيمية واستمرارية الأداء (سايح وزكي، 2015)، كما أن إدارة المخاطر الفاعلة تسهم في رفع القدرة على استشعار المخاطر وتحليلها واتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها، مع تعزيز الاستفادة من الفرص وتقليل الآثار السلبية المحتملة (AIRMIC & ALARM, 2010) كما تتطلب فاعلية إدارة المخاطر أن تكون جزءاً من عمليات اتخاذ القرار، وأن تنتم بالاستمرارية والديناميكية والاعتماد على المعلومات المتاحة والتكيف مع الظروف المتغيرة (إبراهيم، 2019). وتشير الأدبيات مثل (البقي وشريقي، 2025؛ الجردانية، 2020؛ الزهراني، 2024؛ السويري، 2025؛ العباسي والنجار، 2025) إلى أن أهداف إدارة المخاطر تتمثل في تعزيز الوعي بالمخاطر لدى متخذي القرار، وتوضيح المسؤوليات والإجراءات المرتبطة بالتعامل معها، وتقييم مستويات المخاطر وتحديد الاستجابات المناسبة لها، بما يضمن استمرارية الأعمال وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. كما تسهم إدارة المخاطر في دعم القدرة على البقاء والاستمرار والنمو وتحقيق الاستقرار المؤسسي وتقليل الخسائر المحتملة والمحافظة على الموارد والأصول المختلفة (النجار، 2019؛ الفقهاء، 2012).

وفي البيئات التنظيمية المعاصرة، اتسعت أهداف إدارة المخاطر لتشمل بناء ثقافة مؤسسية واعية بالمخاطر، وتطوير نظم التنبؤ والاستباق، وتعزيز الجاهزية للطوارئ والأزمات، ودعم جودة القرارات وتحسين القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية والتقنية والتنظيمية (عبدالمحسن، 2024؛ العنزي والحراشة، 2025؛ القحطاني، 2025؛ الكريطي والطاهر، 2022؛ تناح، 2023؛ خالد، 2025؛ حمادنة، 2020)، يمكن النظر إلى أهداف كفاءة إدارة المخاطر من خلال ستة مسارات مهارية متكاملة؛ إذ يهدف الوعي بالمخاطر والهوية السلوكية إلى تعزيز إدراك المخاطر وتحمل المسؤولية تجاهها، بينما يهدف التفكير التحليلي والاستباقي إلى تنمية القدرة على تحليل المؤشرات المبكرة والتنبؤ بالمخاطر المحتملة. كما يركز مسار القرارات تحت الضغط وإدارة المواقف الحرجة على رفع كفاءة اتخاذ القرار في الظروف المعقدة، في حين يسهم الضبط التشغيلي والجودة في تعزيز الالتزام





بالإجراءات وتقليل الأخطاء. أما الثقافة التنظيمية والأخلاقيات والامتثال للمخاطر فتهدف إلى ترسيخ السلوك المسؤول والالتزام المهني، بينما يركز التقييم الذاتي والنمو المهني على التعلم المستمر والاستفادة من الخبرات السابقة لتحسين الممارسات المستقبلية في إدارة المخاطر. وبذلك تمثل كفاءة إدارة المخاطر منظومة متكاملة من القدرات المعرفية والسلوكية التي لا تقتصر على تجنب المخاطر أو الحد من أثارها، وإنما تمتد إلى بناء الجاهزية والاستباقية والمرونة التنظيمية وتعزيز القدرة على تحقيق الأهداف في البيئات المتغيرة والمعقدة (IIRSM, 2021).

عمليات كفاءة إدارة المخاطر في ضوء المسارات المهنية المتكاملة

تشير الأدبيات إلى أن إدارة المخاطر تمثل عملية منهجية مستمرة تهدف إلى التعرف على المخاطر المحتملة وتحليلها وتقييمها واختيار الاستجابات المناسبة لها ومتابعتها بصورة دورية؛ بما يساهم في دعم اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة (Chapman, 2006; Sum, 2015) وتؤكد النماذج الحديثة لإدارة المخاطر أن فاعلية هذه العملية تعتمد على تكامل مجموعة من المراحل تبدأ بفهم الأهداف والبيئة التنظيمية، ثم تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها، يلي ذلك اختيار استراتيجيات التعامل معها ومراقبة نتائجها بصورة مستمرة وتتضمن عملية إدارة المخاطر عادة خمس عمليات رئيسية هي: تحليل الأهداف والبيئة التشغيلية، وتحديد المخاطر المحتملة، وتقييم احتمالية حدوثها وأثارها، واختيار استراتيجيات الاستجابة المناسبة لها، ثم المراقبة والتقييم المستمر لفاعلية الإجراءات المتخذة (Chapman, 2006) كما تعتمد عملية التقييم على تقدير احتمال وقوع الخطر وحجم تأثيره وأولوية التعامل معه، بما يساعد متخذ القرار على تخصيص الموارد واختيار البدائل المناسبة للمعالجة (النجار، 2019). وتتنوع استراتيجيات الاستجابة للمخاطر بين تجنب المخاطر أو الحد من أثارها أو نقلها أو قبولها وفق طبيعة الخطر ومستوى تأثيره، كما يمكن استثمار بعض المخاطر بوصفها فرصاً لتحسين الأداء وتحقيق قيمة مضافة للمؤسسة (قطيشات، 2025؛ قبالوي وآخرون، 2025؛ نذير، 2025) وتعد المتابعة والتقييم المستمران جزءاً أساسياً من دورة إدارة المخاطر؛ إذ تسمح بمراجعة فعالية الإجراءات المطبقة، واكتشاف المخاطر الجديدة، وتحديث سجلات المخاطر بصورة دورية بما يضمن استدامة الجاهزية والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية والتنظيمية (مجلس المخاطر الوطنية، 2026). وفي ضوء الدراسة الحالية تم تحديد ستة مسارات وفق عمليات إدارة المخاطر كمهارات مستقبلية للقائد وهي:

- الوعي بالمخاطر (Risk Awareness) ويشير إلى قدرة الفرد على إدراك مصادر المخاطر المحتملة ومؤشراتها وأثارها المتوقعة في بيئة العمل.
- التحليل والاستباق (Risk Analysis and Proactivity) ويعبر عن قدرة الفرد على تحليل المخاطر وتقدير احتمالاتها وأثارها المستقبلية واتخاذ إجراءات استباقية للتعامل معها.
- اتخاذ القرار تحت الضغط (Decision-Making Under Pressure) ويشير إلى قدرة الفرد على اتخاذ قرارات فعالة ومتوازنة في المواقف التي تتسم بالغموض أو ضيق الوقت أو ارتفاع مستوى المخاطر.
- الضبط التشغيلي وإدارة الإجراءات (Operational Control) ويعبر عن قدرة الفرد على تطبيق الإجراءات الوقائية ومتابعة تنفيذها والحد من الأخطاء والانحرافات التشغيلية المرتبطة بالمخاطر.
- الثقافة والأخلاقيات المرتبطة بالمخاطر (Risk Culture and Ethics) وتشير إلى التزام الفرد بالقيم المهنية والأخلاقية ونشر الوعي بالمخاطر وتعزيز السلوك المسؤول داخل بيئة العمل.
- التقييم الذاتي والتعلم من المخاطر (Self-Evaluation and Learning from Risk) ويعبر عن قدرة الفرد على مراجعة قراراته السابقة واستخلاص الدروس المستفادة من الأخطاء والمواقف الخطرة وتحسين أدائه المستقبلي.

وتنعكس عمليات إدارة المخاطر في المسارات السلوكية لكفاءة إدارة المخاطر؛ حيث يجسد مسار الوعي بالمخاطر والهوية السلوكية مرحلة التعرف على المخاطر وإدراكها، بينما يعكس مسار التفكير التحليلي والاستباقي عمليات التحليل والتقييم والتنبيه، ويتصل مسار القرارات تحت الضغط وإدارة المواقف الحرجة بمرحلة اختيار الاستجابة المناسبة للمخاطر، في حين يرتبط مسار الضبط التشغيلي والجودة بتنفيذ الإجراءات الوقائية والرقابية. أما مسار الثقافة التنظيمية والأخلاقيات والامتثال للمخاطر فيعزز الالتزام المؤسسي بمعايير إدارة المخاطر، بينما يجسد مسار التقييم الذاتي والنمو المهني عمليات المراجعة والتعلم المستمر وتحسين



الممارسات المستقبلية في إدارة المخاطر. وبذلك تمثل هذه المسارات إطاراً سلوكياً متكاملأ يعكس المراحل الأساسية لإدارة المخاطر في صورتها التطبيقية لدى الأفراد (مجلس المخاطر الوطنية، 2026، أ، ب).

دور القيادة في كفاءة إدارة المخاطر

تؤكد الأدبيات المعاصرة أن فاعلية إدارة المخاطر ترتبط بدرجة كبيرة بالكفاءات القيادية التي يمتلكها القادة وقدرتهم على استشراف التغيرات والتعامل مع البيئات المعقدة واتخاذ القرارات في ظل عدم التأكد (البقي وشريقي، 2025)، فالقائد الفاعل لا يقتصر دوره على الاستجابة للمخاطر بعد وقوعها، بل يمتد إلى التنبؤ بها، وتحليل آثارها، وتوجيه الموارد والإمكانات للتعامل معها بصورة استباقية تساهم في تحقيق الاستدامة والصمود المؤسسي (العزي والحراشة، 2025). وتشير الأدبيات مثل (القحطاني، 2025؛ الكريطي والظاهر، 2022؛ نتاح، 2023؛ خالد، 2025؛ حمادنة، 2020؛ سابح وتركي، 2015؛ قطيشات، 2025) إلى أن أدوار القيادة في إدارة المخاطر تتوزع بين ثلاثة أبعاد رئيسية: الأدوار الشخصية المرتبطة ببناء العلاقات وتحفيز العاملين ودعم ثقافة المخاطر، والأدوار المعلوماتية المرتبطة بجمع البيانات ومتابعة المؤشرات وتحليل المعلومات المتعلقة بالمخاطر، والأدوار القرارية المرتبطة باتخاذ القرارات التصحيحية وتخصيص الموارد والتعامل مع الأزمات والطوارئ، كما يرى الزهراني (2024) أن القيادة الفاعلة في إدارة المخاطر تمر بمراحل تبدأ ببناء رؤية مشتركة للمستقبل، ثم إشراك فرق العمل في تنفيذها، ودعمهم خلال التنفيذ، وانتهاءً بالتقويم والتعلم المستمر. وفي ضوء الدراسة الحالية، تنعكس هذه الأدوار القيادية في المسارات السلوكية لكفاءة إدارة المخاطر؛ إذ يرتبط الوعي بالمخاطر والهوية السلوكية بقدرة القائد على استشعار المخاطر وبناء ثقافة واعية بها، بينما يرتبط التفكير التحليلي والاستباقي بمهارات تحليل المعلومات واستشراف التهديدات والفرص. كما يجسد مسار القرارات تحت الضغط وإدارة المواقف الحرجة الدور القراري للقائد في التعامل مع الأزمات، في حين يعكس مسار الضبط التشغيلي والجودة قدرته على متابعة تنفيذ الإجراءات وضمان فاعليتها. أما الثقافة التنظيمية والأخلاقيات والامتثال للمخاطر فتمثل دور القيادة في ترسيخ السلوك المؤسسي المسؤول، بينما يجسد التقويم الذاتي والنمو المهني قدرة القائد على مراجعة أدائه والتعلم من الخبرات السابقة وتحسين ممارساته المستقبلية. وبذلك يمكن النظر إلى كفاءة إدارة المخاطر بوصفها محصلة لسلسلة من السلوكيات والقدرات القيادية التي تتكامل فيما بينها لتمكين الفرد من التعرف على المخاطر وتحليلها والاستجابة لها والتعلم منها بصورة مستمرة، وهو ما يتفق مع التوجهات الحديثة التي تنظر إلى إدارة المخاطر باعتبارها كفاءة قيادية وسلوكية متكاملة وليست مجرد إجراءات أو أنظمة تنظيمية (IIRSM, 2021).

الكفاءات القيادية الداعمة لكفاءة إدارة المخاطر

تشير الأدبيات مثل (البقي وشريقي، 2025؛ السويري، 2025؛ العزي والحراشة، 2025؛ القحطاني، 2025؛ خالد، 2025؛ قطيشات؛ نذير، 2025). إلى أن إدارة المخاطر الفاعلة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بامتلاك الأفراد والقادة مجموعة من الكفاءات المعرفية والسلوكية التي تمكنهم من استشراف التحديات والتعامل مع البيئات المعقدة واتخاذ القرارات المناسبة في ظل عدم التأكد، وأن القدرة على بناء الرؤية المستقبلية، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، واستشراف الفرص والتهديدات، وتوظيف الموارد بكفاءة، تمثل مرتكزات أساسية لدعم إدارة المخاطر وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

كما تبرز الأدبيات مجموعة من الخصائص القيادية المرتبطة مباشرة بكفاءة إدارة المخاطر؛ فقد أكدت دراسة حمادنة (2020) أهمية الرصد الاستراتيجي في تعزيز قدرة القادة على اكتشاف المخاطر مبكراً، بينما أشارت دراسة الجردانية (2020) إلى دور التفكير الاستراتيجي في تحسين الاستجابة للتحديات التنظيمية. وأوضحت دراسة الكريطي والظاهر (2022) أهمية القيادة البارعة في تجنب المخاطر الاستراتيجية من خلال حسن تقدير المواقف واتخاذ القرارات المناسبة. كما بينت دراسة نتاح (2023) أن القيادة الاستراتيجية تساهم في رفع كفاءة التعامل مع المخاطر عبر التخطيط والاستشراف والتوجيه الفعال، وأظهرت دراسة عبدالمحسن (2024) أهمية القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر المستقبلية من خلال استشراف المتغيرات والاستعداد لها، في حين أكدت دراسة الزهراني (2024) دور اليقظة الاستراتيجية بوصفها آلية داعمة لتعزيز إدارة المخاطر في المؤسسات التعليمية، كما أشارت دراسة العباسي والنجار (2025) إلى إسهام الذكاء الاستراتيجي في الحد من المخاطر



University of the Arts London in Oman
Risalat Journal for Humanities and Social Research
مجلة رسالات للأبحاث الإنسانية والاجتماعية
تصدر عن جامعة الفنون بلندن في عُمان



🌐 <https://rjhsr.com>
 ✉ editor@rjhsr.com

e-ISSN: 3135-2758
 p-ISSN: 3135-274X

Volume (4)
 June 2026

العدد (4)
 يونيو 2026

الاستراتيجية وتحسين جودة القرارات. وبينت دراسة العززي والحراشة (2025) أهمية القيادة الاستباقية في تعزيز القدرة على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها قبل وقوعها. كما أوضحت دراسة القحطاني (2025) أن القيادة الاستراتيجية تسهم في رفع جاهزية المؤسسات الحكومية لمواجهة الأزمات والمخاطر، وأكدت دراسة خالد (2025) أهمية تهيئة المتطلبات القيادية والتنظيمية اللازمة لتعزيز إدارة المخاطر. وأشارت دراسة قطيشات (2025) إلى دور الكفاءات القيادية في تحسين الاستجابة للمخاطر والتعامل مع حالات عدم التأكد، في حين أبرزت دراسة قبلاني وآخرون (2025) أهمية القيادة في إدارة المخاطر لضمان نجاح المشاريع واستدامة نتائجها. كما بينت دراسة البقمي وشرقي (2025) دور اليقظة الاستراتيجية في دعم إدارة المخاطر خلال الأزمات، وأكدت دراسة السويدي (2025) أهمية التكامل بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة المخاطر في تعزيز كفاءة سلاسل الإمداد واستمرارية الأعمال. وأوضحت دراسة نذير (2025) أن الإدارة الاستراتيجية تساعد المؤسسات على التكيف مع المخاطر من خلال التخطيط الاستباقي واتخاذ القرارات الرشيدة، بينما أشارت دراسة سايح وتركلي (2015) إلى أهمية بناء القدرات القيادية في تحسين القدرة المؤسسية على مواجهة المخاطر والتحديات المستقبلية، وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن إدارة المخاطر لا تعتمد على المعرفة الفنية بالمخاطر فحسب، بل تتطلب منظومة متكاملة من القدرات القيادية تشمل الرؤية المستقبلية، واليقظة الاستراتيجية، والتفكير الاستراتيجي، والمرونة، واتخاذ القرار، والتعلم المستمر، وإدارة التغيير، وهي جميعها تمثل مكونات جوهرية للكفاءات القيادية المستقبلية التي تتبناها الدراسة الحالية. وتشير الأدبيات أن كفاءة إدارة المخاطر تمثل محصلة لتكامل القدرات القيادية والمعرفية والسلوكية التي تمكن الفرد من استشعار المخاطر وتحليلها والتعامل معها بصورة استباقية. وتتجسد هذه الكفاءة في مجموعة من المسارات السلوكية تشمل الوعي بالمخاطر، والتفكير التحليلي والاستباقي، واتخاذ القرارات تحت الضغط، والضبط التشغيلي، وبناء الثقافة التنظيمية الداعمة، والتقييم الذاتي والتعلم المستمر. كما تؤكد الدراسات أن فعالية إدارة المخاطر ترتبط بقدرة القائد على استشعار التهديدات والفرص المستقبلية، وتحليل البيئة، واتخاذ القرارات في ظل عدم التأكد، وتوظيف اليقظة الاستراتيجية والتعلم المستمر في مواجهة الأزمات (البقمي وشرقي، 2025؛ السويدي، 2025؛ العباسي والنجار، 2025؛ القحطاني، 2025). وفي ضوء الدراسة الحالية، تتعكس هذه القدرات في مسارات الكفاءات القيادية المستقبلية؛ حيث يدعم التفكير الاستراتيجي استشعار المخاطر، ويسهم النمو والابتكار في تعزيز المرونة والتكيف، ويعزز الذكاء المالي تقدير الآثار الاقتصادية للمخاطر، بينما يدعم مسار القرارات الاستثمارية التعامل مع عدم التأكد وبناء السيناريوهات المستقبلية، في حين يعزز مسار الهوية القيادية والتقييم الذاتي المسؤولية المهنية والتعلم المستمر، بما يسهم في رفع كفاءة إدارة المخاطر وتحقيق الجاهزية المستقبلية.

المتطلبات اللازمة لتنمية كفاءة إدارة المخاطر

تشير الأدبيات إلى أن فاعلية إدارة المخاطر لا تعتمد على وجود الأنظمة والإجراءات فحسب، بل تتطلب توافر مجموعة من المتطلبات القيادية والتنظيمية والمعرفية التي تدعم القدرة على استشعار المخاطر وتحليلها والتعامل معها بصورة استباقية. ومن أبرز هذه المتطلبات وجود رؤية استراتيجية واضحة، وقيادات قادرة على استشعار المتغيرات المستقبلية، وتوافر نظم معلومات دقيقة تدعم اتخاذ القرار، إلى جانب الهياكل التنظيمية المرنة، وأنظمة الحوافز، والموارد المالية والبشرية اللازمة لتطبيق ممارسات إدارة المخاطر بكفاءة (خالد، 2025؛ القحطاني، 2025؛ نذير، 2025). كما أن التفكير الاستراتيجي يمثل أحد أهم المتطلبات اللازمة لإدارة المخاطر، لما يوفره من قدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، واستشعار الفرص والتهديدات، وبناء السيناريوهات المستقبلية، واختيار البدائل المناسبة في ظل ظروف عدم التأكد. كما يسهم في توجيه الموارد والإمكانات نحو الأولويات الأكثر ارتباطاً بالمخاطر والتحديات المستقبلية (العباسي والنجار، 2025؛ البقمي وشرقي، 2025؛ الزهراني، 2024). كذلك تمثل نظم المعلومات الاستراتيجية مطلباً أساسياً لدعم إدارة المخاطر، إذ تتيح جمع البيانات وتحليلها وتوفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، بما يدعم عمليات التنبؤ واتخاذ القرار ومتابعة المخاطر وتقويمها بصورة مستمرة. كما تسهم أنظمة الحوافز والتمكين التنظيمي في تعزيز مشاركة العاملين ورفع مستوى الالتزام بممارسات إدارة المخاطر وتحقيق الاستجابة الفاعلة للتحديات المختلفة (السويدي، 2025؛ قبلاني، 2025).





وآخرون، 2025؛ حمادنة، 2020). ومن منظور الدراسة الحالية، يمكن تصنيف المتطلبات المرتبطة بكفاءة إدارة المخاطر في ثلاثة مستويات متكاملة:

- المتطلبات الأساسية: وتشمل الوعي بالمخاطر، وفهم إجراءاتها، والقدرة على تحليل المواقف واتخاذ القرارات المناسبة والالتزام بالأنظمة والتعليمات المرتبطة بإدارة المخاطر.
- المتطلبات الداعمة: وتشمل مهارات التواصل، والعمل الجماعي، وتنظيم المعلومات، واستخدام البيانات والمؤشرات، والتنسيق بين الأطراف المختلفة أثناء التعامل مع المخاطر.
- المتطلبات التحولية: وتشمل استشراف المستقبل، والتعلم من الخبرات السابقة، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المخاطر، والقدرة على إحداث التغيير والتطوير المستمر في أساليب التعامل مع التحديات والتحديات. وفي ضوء ذلك، ترى الدراسة الحالية أن كفاءة إدارة المخاطر تمثل محصلة لتكامل هذه المتطلبات الثلاثة، حيث لا تقتصر على المعرفة الفنية بالمخاطر، وإنما تشمل القدرة على توظيف المعارف والمهارات والسلوكيات بصورة متكاملة تمكن الفرد من الاستجابة للمواقف المعقدة واتخاذ قرارات فعالة تسهم في تعزيز الجاهزية والمرونة والصمود المؤسسي.

كفاءة إدارة المخاطر ورؤية المملكة العربية السعودية 2030

أولت رؤية المملكة العربية السعودية 2030 اهتماماً كبيراً ببناء القدرات البشرية والقيادية وتعزيز الجاهزية المؤسسية لمواجهة التحديات المستقبلية، وذلك من خلال محاورها الرئيسية: المجتمع الحيوي، والاقتصاد المزدهر، والوطن الطموح. وقد أكدت الرؤية أهمية تطوير رأس المال البشري، وتعزيز الابتكار، ورفع كفاءة المؤسسات، وبناء منظومات عمل أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع المتغيرات والمخاطر المستقبلية (رؤية السعودية 2030، 2016). وفي هذا السياق، أصبحت إدارة المخاطر أحد المرتكزات الأساسية الداعمة لتحقيق مستهدفات الرؤية، من خلال تبني ممارسات الحوكمة الفاعلة، وتحسين كفاءة الأجهزة الحكومية، وتعزيز استمرارية الأعمال، ورفع مستويات الجاهزية والاستباقية في مواجهة التحديات. كما ركزت الرؤية على أهمية التعرف المبكر على المخاطر وتحليلها وتقييم أثارها ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها، بما يدعم جودة القرارات وكفاءة الأداء المؤسسي واستدامة النتائج (رؤية السعودية، 2030، 2016). كما أكد برنامج تنمية القدرات البشرية (2021-2025م) على أهمية تحقيق متطلبات تنمية الكفاءات القيادية المستقبلية إذ أكدت أهمية التفكير الاستراتيجي، والابتكار، واستشراف المستقبل، وتنمية القدرات البشرية، وربط مخرجات التعليم باحتياجات سوق العمل، وهي جميعها تمثل مكونات أساسية في بناء القائد القادر على التعامل مع المخاطر وإدارة حالات عدم التأكد بكفاءة. ومن هذا المنطلق، يمكن النظر إلى كفاءة إدارة المخاطر بوصفها إحدى الكفاءات الجوهرية التي تسهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، حيث يتطلب تحقيق التحول الوطني وجود أفراد يمتلكون القدرة على استشعار المخاطر وتحليلها واتخاذ القرارات المناسبة في البيئات المتغيرة، وهو ما يتقاطع بصورة مباشرة مع مسارات الكفاءات القيادية المستقبلية التي تتبناها الدراسة الحالية، وبخاصة التفكير الاستراتيجي، والنمو والابتكار، والذكاء المالي، والقرارات الاستثمارية والتنبؤ، والتقييم الذاتي المستمر.

ثالثاً: علاقة الكفاءات القيادية في إدارة المخاطر بمنظومة متكاملة

شهدت الأدبيات الحديثة تحولاً جوهرياً في النظر إلى إدارة المخاطر، فلم تعد تُفهم بوصفها وظيفة رقابية أو إجرائية مستقلة، بل أصبحت جزءاً من منظومة القيادة وصنع القرار الاستراتيجي. وتؤكد الأطر العالمية المعاصرة أن فعالية إدارة المخاطر تعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة القيادة، والثقافة التنظيمية، والقدرة على اتخاذ القرارات في ظل عدم التأكد، ويعد معيار ISO 31000:2018 من أهم المراجع العالمية في هذا المجال، حيث يؤكد أن إدارة المخاطر يجب أن تكون مدمجة في جميع أنشطة المنظمة وعملياتها، وأن نجاحها يعتمد على القيادة والالتزام من الإدارة العليا، وعلى دمج التفكير بالمخاطر في الحوكمة والاستراتيجية والثقافة التنظيمية. (ISO, 2018) كما يذهب إطار COSO Enterprise Risk Management (ERM) إلى أن إدارة المخاطر المؤسسية ليست عملية منفصلة عن القيادة والاستراتيجية، بل هي عملية متكاملة مع تحديد الأهداف وصنع القرارات وتحقيق الأداء المؤسسي. ويضع إطار COSO مكون "الحوكمة والثقافة" في مقدمة مكونات إدارة المخاطر، باعتباره المسؤول عن تشكيل السلوكيات والقيم واتجاهات الأفراد نحو المخاطر داخل المنظمة. (COSO) وانطلاقاً من هذه الرؤية، يمكن النظر إلى القيادة المستقبلية وإدارة المخاطر بوصفهما بعدين متداخلين؛



إذ إن القائد لا يواجه المخاطر بوصفها أحداثاً منفصلة، بل يتعامل معها من خلال رؤيته الاستراتيجية، وقدرته على التحليل والاستباق، وكفاءته في اتخاذ القرار تحت الضغط، ومستوى وعيه القيمي والأخلاقي.

الأساس النظري للعلاقة بين القيادة المستقبلية وإدارة المخاطر

تستند العلاقة بين القيادة المستقبلية وإدارة المخاطر إلى عدد من المداخل النظرية المعاصرة، وفيما يلي عرضاً للمداخل النظرية التي تعزز العلاقة

أولاً: المنظور السيكولوجي:

يمكن تفسير العلاقة بين الكفاءات القيادية المستقبلية وكفاءة إدارة المخاطر بالمنظور السيكولوجي من خلال افتراض أن أداء القائد في المواقف عالية التعقيد لا يتحدد بالمعرفة الفنية وحدها، بل يتأثر ببنية النفسية، وسماته الوظيفية، ومنظومته القيمية، وطريقة تكيفه مع الضغط والغموض. ويستند النموذج المقترح إلى أربع عدسات تفسيرية: نظرية السمات لألبورت، والتحليل النفسي لفرويد، ونظرية القيم لسبرانجر، ونظرية الميول التكيفية، بحيث تفسر مجتمعة كيف ينتقل القائد من امتلاك الكفاءة إلى ممارستها فعلياً في بيئات المخاطر، فمن منظور نظرية السمات، تمثل الكفاءات القيادية المستقبلية أنماطاً وظيفية قابلة للملاحظة والقياس، مثل الحسم، والانضباط، والتحليل، والتنظيم، والتأثير. وهذا يتسق مع أدبيات تطوير القيادة التي ترى أن الكفاءة القيادية تُبنى تدريجياً عبر الهوية القيادية والخبرة والتعلم المقصود (Day, 2000; Day & Harrison, 2007; Lord & Hall, 2005). كما تدعم دراسات حديثة هذا التوجه؛ إذ بينت أن الكفاءة القيادية والهوية المهنية ترتبطان بتشكيل

السلوك القيادي في بيئات العمل المتغيرة (Cataloni et al., 2026; Choi et al., 2026; Kragt & Day, 2020). أما من منظور التحليل النفسي، فإن كفاءة إدارة المخاطر تُختبر بوضوح تحت الضغط؛ فالقائد قد يبدو فعالاً في الظروف العادية، لكنه قد يتردد أو يندفع أو يفقد توازنه عند ارتفاع مستوى الخطر. ومن ثم تفسر هذه النظرية الفروق بين القادة في القرارات تحت الضغط وإدارة المواقف الحرجة، من خلال نضج الأنماط، وضبط الانفعال، وتحمل القلق، والقدرة على مراجعة الذات. ويتقاطع ذلك مع رأس المال النفسي الذي يؤكد أهمية الكفاءة الذاتية، والمرونة، والأمل، والتفاؤل في دعم الأداء في المواقف المعقدة (Luthans et al., 2007). وتضيف نظرية القيم لسبرانجر بعداً مهماً في تفسير العلاقة؛ إذ إن قرارات المخاطر ليست قرارات فنية فقط، بل قرارات محكمة بقيم مثل السلامة، والامتثال، والعدالة، والمسؤولية، والعائد، والسمعة. لذلك قد يختار قائد ما الالتزام والاحتراز رغم كلفة القرار، بينما يفضل آخر السرعة أو العائد على حساب الضوابط. وهذا ينسجم مع نظرية الأصالة النفسية التي تربط فعالية السلوك بدرجة الاتساق بين القيم الداخلية والممارسة الفعلية (Kernis & Goldman, 2006; Wood et al., 2008). كما تشترك مع الأدبيات التي أكدت دور القيادة الأخلاقية والثقافة التنظيمية في إدارة المخاطر (Ogunsanya, 2026; Sharma, 2026; Tanquezon et al., 2026). أما نظرية الميول التكيفية فتفسر اختلاف القادة في نمط التعامل مع الغموض والتغير؛ فبعض القادة يتعاملون مع المخاطر بصورة استباقية وتحولية، وبعضهم يتعامل معها بصورة محافظة أو تجنبية أو اندفاعية. وهذا يربط المدخل السيكولوجي بنظرية القدرات الديناميكية التي تؤكد أن القدرة على الاستشعار والتكيف وإعادة تشكيل الموارد شرط أساسي للنجاح في البيئات المتغيرة (Teece, 2007; Teece et al., 1997). كما تدعمه الدراسات التي ربطت القيادة بالمرونة والصمود المؤسسي والاستعداد للأزمات (Abubakar, 2026; Karami, 2026; Nouari & Bouchta, 2020). بين القيادة المستقبلية وإدارة المخاطر من خلال ثلاث دوائر متداخلة: سمات قيادية وظيفية تظهر في الهوية والتفكير والتحليل، وقيم موجهة تضبط القرار والسلوك الأخلاقي، وديناميات تكيف تحدد قدرة القائد على الثبات والتعلم والاستجابة تحت الضغط. ومن ثم فإن صدق التعبير عن الذات يمثل في هذه الدراسة مؤشراً نفسياً مهماً يوضح مدى اتساق القائد مع قيمه وسلوكه، ومدى قدرته على تحويل كفاءاته القيادية المستقبلية إلى ممارسة فعلية في إدارة المخاطر. ويوضح الشكل (1) المحركات الثلاثة للشخصية القيادية لإدارة المخاطر.



University of the Arts London in Oman
Risalat Journal for Humanities and Social Research
مجلة رسالات للأبحاث الإنسانية والاجتماعية
تصدر عن جامعة الفنون بلندن في عُمان



<https://rjhsr.com>
editor@rjhsr.com

e-ISSN: 3135-2758
p-ISSN: 3135-274X

Volume (4)
June 2026

العدد (4)
يونيو 2026



شكل (1) المحرك الثلاثي للشخصية القيادية المتكاملة

ولتوضيح الأساس النظري الذي يقوم عليه النموذج التكاملي للكفاءات القيادية المستقبلية وإدارة المخاطر، يبين الشكل (2) آلية التفاعل بين الأبعاد الرئيسية المكونة للشخصية القيادية الفاعلة، والمتمثلة في السمات الوظيفية، والقيم الموجهة للسلوك، والقدرة على التكيف مع المتغيرات والمخاطر. ويعكس الشكل مفهوم التوازن الديناميكي بوصفه أساساً لتكوين نمط وظيفي قادر على تحقيق الأداء الفعال في البيئات المعقدة والمتغيرة.



شكل (2) المحرك الثلاثي للشخصية القيادية المتكاملة

يتضح من النموذج أن الكفاءة القيادية الفاعلة تنشأ من التكامل بين ثلاثة أبعاد رئيسية هي: السمات القيادية، والقيم الموجهة للسلوك، والقدرة على التكيف مع المتغيرات. وقد طوّر الباحث مدخلاً سيكولوجياً تكاملياً يجمع بين نظريات ألبرت و فرويد وسبرانجر وبوندي/باون لتفسير العلاقة بين الكفاءات القيادية المستقبلية وكفاءة إدارة المخاطر. وينظم النموذج هذه العلاقة ضمن ثلاث وحدات مترابطة تبدأ ببناء السمات القيادية الوظيفية، ثم تنمية العقل القيادي للمستقبل، وتنتهي بديناميات المخاطر والقيم والسلوك.



شكل (3) علاقة النظريات الأربع بالمسارات الستة في البنية التعليمية للقيادة المستقبلية وإدارة المخاطر

ثانياً: المنظور الاستراتيجي والتنظيمي الإداري

يُعد المنظور الاستراتيجي والتنظيمي الإداري من أكثر المداخل النظرية قدرةً على تفسير العلاقة بين الكفاءات القيادية المستقبلية وكفاءة إدارة المخاطر، إذ ينظر إلى القيادة بوصفها عملية استشراف للمستقبل، وتوجيه الموارد، وبناء للقدرات التنظيمية القادرة على التعامل مع التغيرات وحالات عدم التأكد. كما يؤكد هذا المنظور أن فعالية إدارة المخاطر لا ترتبط بالإجراءات الفنية فقط، وإنما تتأثر بدرجة كبيرة بكفاءة القيادة، والثقافة التنظيمية، والقيم المؤسسية، والقدرة على التكيف والتعلم المستمر في البيئات المتغيرة، وفيما يلي أبرز النظريات والمداخل التي تفسر العلاقة:

1. **مدخل القيادة الاستراتيجية Strategic Leadership** يرى مدخل القيادة الاستراتيجية أن القائد الفعّال هو القادر على استشراف المستقبل، وتحليل المتغيرات البيئية، والتعامل مع الغموض وعدم التأكد، وصياغة استجابات استراتيجية تمكن المنظمة من المحافظة على تنافسيتها واستدامتها (Ireland & Hitt, 1999). وتؤكد أدبيات القيادة الاستراتيجية أن القائد لا يقتصر دوره على إدارة العمليات اليومية، بل يمتد إلى بناء الرؤية المستقبلية، وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز القدرة التنظيمية على التكيف مع المتغيرات والتحديات الناشئة (Boal & Hooijberg, 2001). ومن منظور إدارة المخاطر، تُعد مهارات التفكير الاستراتيجي وتحليل البيئة والتنبؤ وصنع القرار من أهم الأدوات التي تساعد القائد على اكتشاف المخاطر المحتملة قبل تحولها إلى أزمات فعلية، كما تمكنه من توجيه الموارد والإمكانات نحو الاستجابة الاستباقية للمخاطر وتقليل آثارها السلبية. ولذلك يُنظر إلى التفكير الاستراتيجي والابتكار والقرارات الاستثمارية والتنبؤ بوصفها كفاءات قيادية مستقبلية تؤثر بصورة مباشرة في كفاءة إدارة المخاطر. وتتسق هذه الرؤية مع ما أشارت إليه الأدبيات حول دور القيادة الاستراتيجية في رفع جاهزية المؤسسات للتعامل مع الأزمات والمخاطر وتعزيز القدرة على الصمود التنظيمي (Nouari & Bouchta, 2020; Akinola, 2025).



2.مدخل القيادة التحويلية Transformational Leadership تنطلق القيادة التحويلية من قدرة القائد على إحداث التغيير الإيجابي في الأفراد والمنظمات من خلال بناء رؤية مشتركة، وتعزيز الدافعية، وتطوير الثقافة التنظيمية، وتشجيع التعلم والابتكار، وتمكين العاملين من تجاوز المصالح الفردية نحو تحقيق الأهداف الجماعية (Northouse, 2022). وفي سياق إدارة المخاطر، يسهم القائد التحويلي في بناء ثقافة تنظيمية واعية بالمخاطر، وتشجيع الإفصاح عنها، وتعزيز التعلم من الأخطاء والحوادث السابقة، وتحويل الخبرات المتراكمة إلى معرفة تنظيمية تدعم الاستعداد للمخاطر المستقبلية. كما أن قدرته على التأثير والإلهام تساعد في رفع مستوى الالتزام بإجراءات السلامة والامتثال التنظيمي وتعزيز السلوكيات الوقائية لدى العاملين. ويتوافق هذا الطرح مع إطار COSO الذي يؤكد أن الثقافة التنظيمية والسلوك القيادي يمثلان أحد المكونات الجوهرية لإدارة المخاطر المؤسسية (COSO, 2017)، كما يتفق مع نتائج الدراسات التي أوضحت أن القيادة التحويلية تسهم في تعزيز فعالية إدارة المخاطر وجودة القرارات التنظيمية (Firmansyah & Khakim, 2025; Ogunsanya, 2026; Tjahyono et al., 2025).

3.مدخل القيادة القائمة على القيم: Values-Based Leadership يركز هذا المدخل على أن السلوك القيادي الفعال لا يعتمد على المهارات الفنية والإدارية فقط، بل يستند إلى منظومة من القيم الأخلاقية التي توجه القرارات والممارسات التنظيمية. فالقيم تشكل مرجعاً داخلياً يحدد كيفية التعامل مع المخاطر والمواقف المعقدة، ويؤثر في درجة الالتزام والشفافية والمسؤولية عند اتخاذ القرارات (Kouzes & Posner, 2017). وفي مجال إدارة المخاطر، تؤكد المعايير الحديثة أن فعالية أنظمة إدارة المخاطر ترتبط بمدى ترسيخ القيم الأخلاقية داخل المنظمة. وقد جعل إطار COSO القيم الجوهرية والسلوك الأخلاقي جزءاً أساسياً من مكون الحوكمة والثقافة (COSO, 2017)، كما تؤكد المواصفة الدولية ISO 31000 أن نجاح إدارة المخاطر يتطلب ثقافة تنظيمية داعمة تتبنى النزاهة والمساءلة والشفافية (ISO, 2018). ومن هذا المنطلق، فإن الكفاءات القيادية المستقبلية لا تقتصر على مهارات التفكير والتحليل واتخاذ القرار، بل تشمل أيضاً القدرة على توجيه السلوك التنظيمي نحو ممارسات مسؤولة ومتوازنة عند التعامل مع المخاطر والتحديات المختلفة. وتؤكد الدراسات الحديثة أهمية البعد الأخلاقي والقيمي في تعزيز فاعلية إدارة المخاطر وتحقيق الاستدامة التنظيمية (Sharma, 2026; Ellis & Abbott, 2026).

4.نظرية القدرات الديناميكية Dynamic Capabilities Theory تُعد نظرية القدرات الديناميكية من أكثر النظريات استخداماً في تفسير قدرة المنظمات والأفراد على التعامل مع البيئات المتغيرة وغير المستقرة. وترى هذه النظرية أن النجاح التنظيمي يعتمد على قدرة القادة والمنظمات على استشعار التغيرات والفرص والتهديدات، واغتنامها، ثم إعادة تشكيل الموارد والقدرات بما يتناسب مع المتغيرات الجديدة (Teece, et sl., 1997). وطور Teece هذا التصور من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي: الاستشعار، واغتنام الفرص، وإعادة التشكيل (Teece, 2007) وتمثل هذه الأبعاد في جوهرها العمليات الأساسية التي تقوم عليها إدارة المخاطر المعاصرة. وفي ضوء الدراسة الحالية، يمكن النظر إلى الوعي بالمخاطر والهوية السلوكية بوصفهما انعكاساً لقدرة الاستشعار المبكر للمخاطر، بينما يعبر التفكير التحليلي والاستباقي عن قدرة اغتنام الفرص والتعامل مع التهديدات بصورة استباقية، في حين تمثل القرارات تحت الضغط وإدارة المواقف الحرجة والضبط التشغيلي والجودة صوراً عملية لإعادة تشكيل الموارد والاستجابات التنظيمية لمواجهة المخاطر. وتتفق هذه الرؤية مع الدراسات الحديثة التي ربطت بين القدرات الديناميكية والقيادة الاستراتيجية والمرونة التنظيمية وإدارة المخاطر في البيئات المعقدة والمتغيرة (Karami, 2026; Abubakar, 2026; Erdil & Ali, 2026). وتشير المداخل السابقة مجتمعة إلى أن العلاقة بين الكفاءات القيادية المستقبلية وكفاءة إدارة المخاطر يمكن تفسيرها من خلال قدرة القائد على استشعار المستقبل، وبناء الثقافة التنظيمية الداعمة، وتوجيه السلوك وفق منظومة قيمية وأخلاقية واضحة، إضافة إلى امتلاك القدرات الديناميكية اللازمة للاستجابة للتغيرات والتهديدات الناشئة. وبذلك تمثل الكفاءات القيادية المستقبلية مورداً استراتيجياً يسهم في تعزيز جاهزية الأفراد ويوضح شكل (4) المداخل النظرية الرئيسة للمنظور الاستراتيجي والتنظيمي الإداري وعلاقتها بالكفاءات القيادية المستقبلية وكفاءة إدارة المخاطر، ويؤكد هذا المنظور أن قدرة الأفراد على التعامل مع المخاطر ترتبط بما يمتلكونه من كفاءات قيادية تمكنهم من استشعار المستقبل، وتحليل المتغيرات البيئية، واتخاذ القرارات المناسبة في ظل ظروف الغموض وعدم التأكد.



الشكل (4) المداخل النظرية الرئيسة للمنظور الإستراتيجي والتنظيمي الإداري وعلاقتها بالكفاءات القيادية المستقبلية وكفاءة إدارة المخاطر.

ثالثاً: منظور إدارة المخاطر ككفاءة سلوكية قيادية

لم تعد الأدبيات المعاصرة تنظر إلى إدارة المخاطر بوصفها مجموعة من الإجراءات الفنية أو النظم الرقابية فحسب، بل أصبحت تُعد كفاءة سلوكية وقيادية متكاملة ترتبط بطريقة تفكير الأفراد واستجابتهم للمواقف المعقدة وقدرتهم على اتخاذ القرارات في ظل الغموض وعدم التأكد، وينطلق هذا المنظور من أن فاعلية إدارة المخاطر تتأثر بالخصائص النفسية والقيادية للأفراد بقدر تأثيرها بالمعرفة الفنية والإجرائية، كما تؤكد الأدبيات أن نجاح إدارة المخاطر يرتبط بمجموعة من الكفاءات الشخصية والسلوكية التي تشمل الوعي بالمخاطر، والثقة بالنفس، والمرونة النفسية، والقدرة على التعلم والتكيف، وتطوير الهوية القيادية، وهو ما يجعل هذا المنظور من أكثر المداخل النظرية ملائمة لتفسير العلاقة بين الكفاءات القيادية المستقبلية وكفاءة إدارة المخاطر.

1. إدارة المخاطر بوصفها كفاءة سلوكية قيادية يرى منظور الكفاءات السلوكية في إدارة المخاطر أن فاعلية التعامل مع المخاطر لا تعتمد على المعرفة الفنية والإجراءات التنظيمية وحدها، بل ترتبط بمجموعة من السلوكيات والقدرات القيادية التي تمكن الفرد من استشعار المخاطر وتحليلها واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها. ويؤكد إطار الكفاءة القيادية لإدارة المخاطر الصادر عن المعهد الدولي لإدارة المخاطر والسلامة (IIRSM) أن إدارة المخاطر الفاعلة تقوم على تكامل ثلاثة أنواع من الكفاءات هي: الكفاءات الفنية، والكفاءات التجارية والاستراتيجية، والكفاءات القيادية والسلوكية. وتشمل هذه الكفاءات بناء الوعي بالمخاطر، ودعم اتخاذ القرار، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتشجيع التعلم المستمر، ورفع القدرة على التكيف مع المتغيرات. ويتفق هذا الطرح مع تصور الدراسة الحالية الذي ينظر إلى كفاءة إدارة المخاطر بوصفها منظومة سلوكية متكاملة تضم الوعي بالمخاطر، والتفكير التحليلي والاستباقي، والقرارات تحت الضغط، والضبط التشغيلي، والثقافة التنظيمية والأخلاقيات، والتقييم الذاتي والنمو المهني، بما يجعل إدارة المخاطر نتاجاً لتفاعل المعرفة والمهارة والسلوك في آن واحد. (IIRSM, 2021)

2. نظرية رأس المال النفسي (Psychological Capital Theory) تفسر نظرية رأس المال النفسي قدرة الأفراد على تحقيق الأداء المرتفع والتعامل مع المواقف المعقدة من خلال امتلاكهم مجموعة من الموارد النفسية الإيجابية التي تتمثل في الكفاءة الذاتية، والأمل، والتفاؤل، والمرونة النفسية. وترى النظرية أن الأفراد الذين يمتلكون مستويات مرتفعة من هذه الموارد يكونون أكثر قدرة على مواجهة الضغوط، واتخاذ القرارات، والتكيف مع التغيرات والأزمات، والاستمرار في تحقيق الأهداف رغم التحديات التي تواجههم. وفي ضوء الدراسة الحالية تسهم هذه النظرية في تفسير العلاقة بين الكفاءات القيادية المستقبلية وكفاءة إدارة المخاطر، حيث ترتبط الكفاءة الذاتية بالثقة في اتخاذ القرارات، ويرتبط الأمل والتفاؤل بالنظرة الإيجابية للمستقبل والقدرة على استشراف الفرص، في حين تمثل المرونة النفسية أحد أهم المتطلبات اللازمة للتعامل مع المخاطر والأحداث غير المتوقعة.



University of the Arts London in Oman
Risalat Journal for Humanities and Social Research
مجلة رسالات للأبحاث الإنسانية والاجتماعية
تصدر عن جامعة الفنون بلندن في عُمان



<https://rjhsr.com>
 editor@rjhsr.com

e-ISSN: 3135-2758
 p-ISSN: 3135-274X

Volume (4)
 June 2026

العدد (4)
 يونيو 2026

كما تساعد النظرية في تفسير الدور الذي تؤديه الهوية القيادية والتقييم الذاتي في تعزيز جاهزية الأفراد للاستجابة للمخاطر والتعامل معها بكفاءة وفاعلية. (Luthans et al., 2007)

3. نظرية الهوية القيادية (Leadership Identity Theory) تنطلق نظرية الهوية القيادية من أن ممارسة القيادة لا تعتمد فقط على امتلاك المهارات والمعارف، وإنما ترتبط بدرجة إدراك الفرد لنفسه بوصفه قائداً وقدرته على تبني الدور القيادي بصورة مستقرة وواضحة. وترى النظرية أن تطور الهوية القيادية يمثل عملية نفسية واجتماعية يتشكل من خلالها تصور الفرد عن ذاته القيادية، الأمر الذي ينعكس على مستوى الثقة بالنفس وتحمل المسؤولية والقدرة على التأثير واتخاذ القرار. وكلما كانت الهوية القيادية أكثر رسوخاً زادت قدرة الفرد على التعامل مع المواقف المعقدة واتخاذ القرارات في ظل ظروف الغموض وعدم التأكد. وتكتسب هذه النظرية أهمية خاصة في الدراسة الحالية لارتباطها المباشر بمسار الهوية القيادية وبناء الدور التنفيذي، حيث يمكن تفسير تأثير هذا المسار في كفاءة إدارة المخاطر من خلال دوره في تعزيز الثقة بالقرارات، وتحمل المسؤولية، والقدرة على مواجهة التحديات والمخاطر بصورة أكثر فاعلية. كما تشير الأدبيات إلى أن الهوية القيادية تعد من العوامل المؤثرة في السلوك القيادي الفعلي بدرجة قد تفوق تأثير المهارات الفنية المجردة (Day & Harrison, 2007; Lord & Hall, 2005)

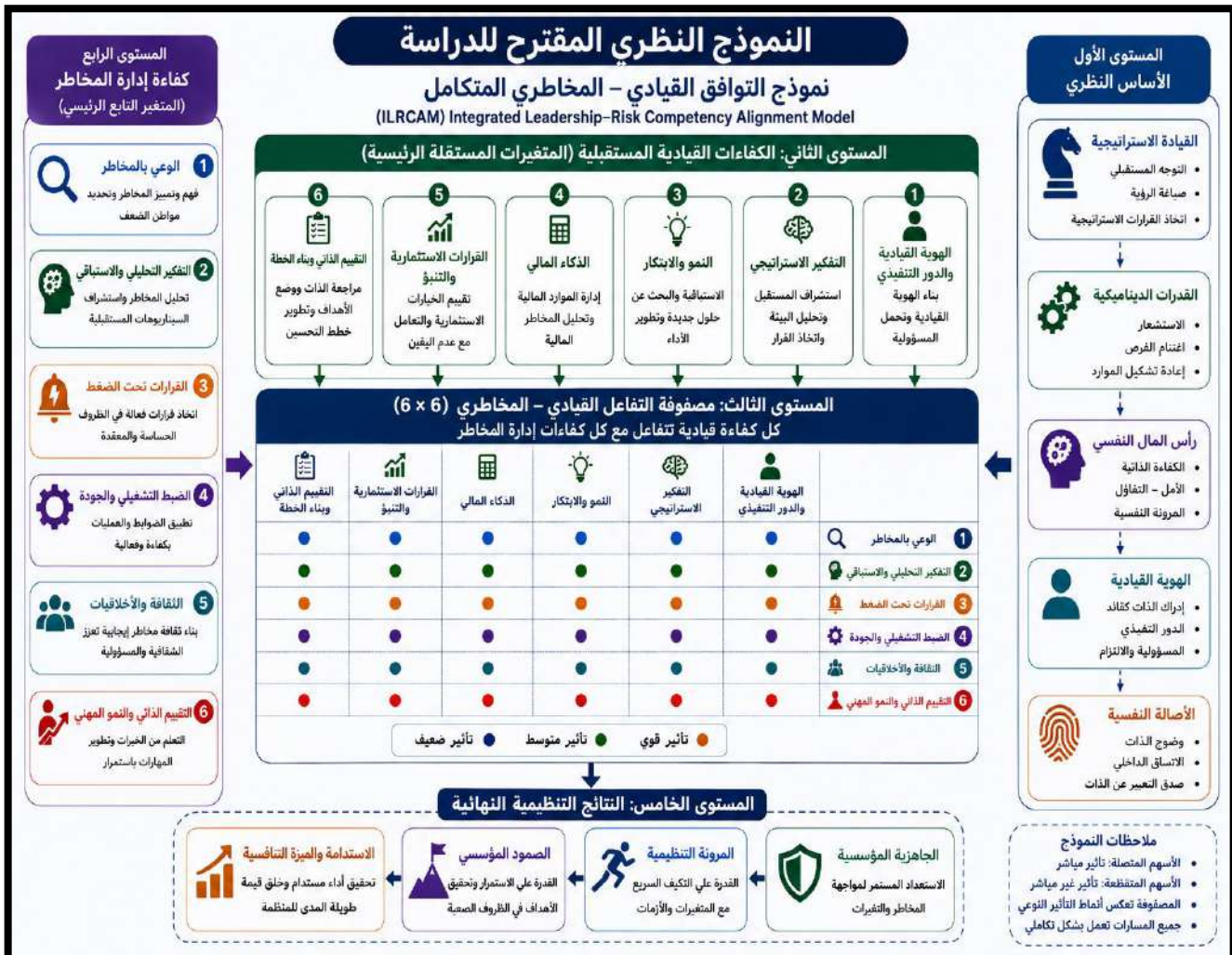
4. نظرية الأصالة النفسية (Authenticity Theory) تعد نظرية الأصالة النفسية من أكثر النظريات ارتباطاً بمتغير صدق التعبير عن الذات الذي تتبناه الدراسة الحالية، حيث تفترض أن الأفراد الأكثر أصالة هم أولئك الذين تتسق سلوكياتهم وقراراتهم مع قيمهم ومعتقداتهم الداخلية بصورة واضحة ومستقرة. وترى النظرية أن الأصالة النفسية ترتبط بوضوح مفهوم الذات، والاستقرار الانفعالي، والقدرة على اتخاذ القرارات بصورة متزنة، ومقاومة الضغوط والتأثيرات الخارجية. ومن هذا المنطلق يمكن تفسير صدق التعبير عن الذات بوصفه عاملاً مهماً في تحويل الكفاءات القيادية المستقبلية إلى سلوك فعلي في إدارة المخاطر، إذ إن القائد الذي يمتلك فهماً واضحاً لذاته وقيمه يكون أكثر قدرة على اتخاذ قرارات متسقة ومسؤولة في المواقف الخطرة والمعقدة. كما تساعد الأصالة النفسية في تعزيز التعلم الذاتي، ومراجعة الأداء، والقدرة على الاستفادة من الخبرات السابقة في تطوير الاستجابات المستقبلية للمخاطر. وبذلك تمثل الأصالة النفسية أحد التفسيرات النظرية المهمة للعلاقة بين الهوية القيادية والتقييم الذاتي وكفاءة إدارة المخاطر في الدراسة الحالية (Wood et al., 2008) يوضح الشكل (5) الأساس النظري لمنظور إدارة المخاطر بوصفها كفاءة سلوكية قيادية، حيث يربط بين الموارد النفسية الإيجابية للفرد، والهوية القيادية، والأصالة النفسية بوصفها مرتكزات تفسر قدرة القائد على التعامل مع المخاطر. ويفترض النموذج أن كفاءة إدارة المخاطر لا تنتج عن المعرفة الفنية فقط، وإنما تتشكل من تفاعل الخصائص النفسية والقيادية التي تنعكس على السلوك والقرارات في المواقف المعقدة والضاغطة.





شكل (5) النموذج النظري لمنظور إدارة المخاطر ككفاءة سلوكية قيادية إدارة المخاطر ككفاءة سلوكية قيادية

يبين الشكل أن رأس المال النفسي يعزز الثقة والمرونة والتفاؤل في مواجهة المخاطر، بينما تسهم الهوية القيادية في رفع مستوى المسؤولية والحسم القيادي، في حين تدعم الأصالة النفسية الاتساق بين القيم والسلوك واتخاذ القرار. ويؤدي تكامل هذه المكونات إلى تعزيز مسارات إدارة المخاطر الستة، بما ينعكس على رفع مستوى الجاهزية والمرونة والصمود المؤسسي في مواجهة التحديات المستقبلية ويوضح الشكل (6) النموذج النظري المقترح.



شكل (6) النموذج المقترح لتوافق الكفاءات القيادية وإدارة المخاطر

إطار معهد إدارة المخاطر والقيادة (IIRSM) وتفسير العلاقة بين القيادة وإدارة المخاطر يُعد إطار الكفاءات القيادية وإدارة المخاطر الصادر عن معهد إدارة المخاطر والسلامة الدولي (IIRSM) من الأطر المهنية الحديثة التي تقدم تصوراً متكاملاً للعلاقة بين القيادة وإدارة المخاطر، حيث ينظر إلى إدارة المخاطر بوصفها كفاءة تنظيمية وسلوكية مشتركة وليست مسؤولية فنية تقتصر على المتخصصين. وينطلق الإطار من افتراض رئيس يتمثل في أن إدارة المخاطر يجب أن تكون جزءاً من مسؤوليات جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، وأنها تمثل مهارة قابلة للتعليم والتطوير والنقل بين القطاعات والتخصصات المختلفة (IIRSM, 2021). ويؤكد الإطار أن الكفاءة في إدارة المخاطر لا تتحقق من خلال المعرفة الفنية فقط، وإنما من خلال تكامل ثلاثة مكونات رئيسية هي: الكفاءات الفنية (Technical Competencies)، والكفاءات التجارية والتنظيمية (Business Competencies)، وسلوكيات القيادة (Leadership Behaviours). وتعمل هذه المكونات بصورة متكاملة على تمكين الأفراد من التعرف على المخاطر وتحليلها وتقدير آثارها واتخاذ القرارات المناسبة للتعامل معها في مختلف المواقف التنظيمية، كما يشير الإطار إلى أن القيادة الفاعلة تؤدي دوراً محورياً في ترسيخ ثقافة إدارة المخاطر، وتعزيز الوعي بالمخاطر، ودعم اتخاذ القرار، وتشجيع التعلم المستمر، وتحقيق المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف مع البيئات المتغيرة. ويؤكد أن نجاح إدارة المخاطر يرتبط بقدرة القادة



University of the Arts London in Oman
Risalat Journal for Humanities and Social Research
مجلة رسائل للأبحاث الإنسانية والاجتماعية
تصدر عن جامعة الفنون بلندن في عُمان



<https://rjhsr.com>
 editor@rjhsr.com

e-ISSN: 3135-2758
 p-ISSN: 3135-274X

Volume (4)
 June 2026

العدد (4)
 يونيو 2026

على توظيف المعرفة والخبرة والمهارات السلوكية في مواجهة التحديات وحالات عدم التأكد، بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الاستدامة التنظيمية (IIRSM, 2021). وتتوافق هذه الرؤية بصورة مباشرة مع النموذج النظري للدراسة الحالية؛ إذ تنظر الدراسة إلى الكفاءات القيادية المستقبلية بوصفها مجموعة من القدرات والمهارات التي تساهم في بناء كفاءة إدارة المخاطر. فمسارات التفكير الاستراتيجي، والنمو والابتكار، والذكاء المالي، والقرارات الاستثمارية والتنبؤ، والتقييم الذاتي وبناء الخطة المستقبلية تمثل في جوهرها كفاءات قيادية يمكن أن تفسر قدرة الأفراد على التعامل مع المخاطر والاستجابة لها بصورة فعالة. كما أن مسارات إدارة المخاطر التي تتناول الوعي بالمخاطر، والتفكير التحليلي والاستباقي، واتخاذ القرارات تحت الضغط، والضبط التشغيلي، والثقافة التنظيمية، والنمو المهني تمثل المخرجات السلوكية والتطبيقية لهذه الكفاءات القيادية. ومن هذا المنطلق يوفر إطار IIRSM أساساً نظرياً ومهنيّاً داعماً لافتراض الدراسة بأن كفاءة إدارة المخاطر تمثل امتداداً تطبيقياً للكفاءات القيادية المستقبلية، وأن تطوير القدرات القيادية يساهم بصورة مباشرة في تعزيز قدرة الأفراد على استشعار المخاطر وتحليلها والاستجابة لها بفاعلية، بما يدعم الجاهزية التنظيمية والمرونة والصمود في مواجهة التحديات المستقبلية.

الدراسات السابقة

هنالك العديد من الدراسات السابقة المرتبطة بالقيادة وإدارة المخاطر منها دراسة سايح وتركلي (2015) هدفت التعرف إلى إسهامات نظام الرقابة الداخلية في دعم مراقبة التسيير البنكي وقيادة المخاطر التشغيلية في المؤسسات البنكية الجزائرية. وتوصلت الدراسة إلى أن فعالية أنظمة الرقابة الداخلية تساهم في الحد من المخاطر التشغيلية وتعزيز القدرة على متابعة الأداء واتخاذ القرارات المناسبة، كما هدفت دراسة Kim and McLean (2015) إلى بناء إطار نظري متكامل للكفاءات القيادية العالمية من خلال مراجعة شاملة للأدبيات المتعلقة بالقيادة والكفاءات في البيئات العالمية. وتوصلت الدراسة إلى تطوير إطار يتكون من ثلاثة مستويات وأربعة أبعاد رئيسية للكفاءة القيادية العالمية، يوضح العلاقات بين المعارف والمهارات والسمات القيادية اللازمة للعمل في البيئات الدولية المتغيرة. كما أكدت الدراسة أهمية هذا الإطار في دعم برامج إعداد القادة وتطوير نماذج الكفاءات القيادية القادرة على التعامل مع التحديات المستقبلية والبيئات المعقدة.

وفي دراسة Nouari and Bouchta (2020) هدفت الدراسة إلى بحث دور القيادة العالمية في إدارة مخاطر الأعمال الدولية، وأظهرت النتائج أن القيادات القادرة على التفكير العالمي واستيعاب المتغيرات البيئية والثقافية تمتلك قدرة أكبر على إدارة المخاطر المرتبطة بالأعمال الدولية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، كما هدفت دراسة حمادنة (2020) إلى الكشف عن أثر القيادة المستدامة في إدارة المخاطر في المصارف الأردنية، مع اختبار الدور الوسيط للرصد الاستراتيجي. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للقيادة المستدامة في تحسين إدارة المخاطر، كما تبين أن الرصد الاستراتيجي يساهم في تعزيز هذه العلاقة. وسعت دراسة الجردانية (2020) إلى التعرف على العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى اليقظة الاستراتيجية وكفاءة إدارة المخاطر. وفي دراسة الكريبي والطاهر (2022) تم بحث دور القيادة البارعة في تجنب المخاطر الاستراتيجية لدى عينة من القيادات الأمنية. وأكدت النتائج أن القيادة البارعة تساهم في تقليل المخاطر الاستراتيجية من خلال تعزيز المرونة التنظيمية والقدرة على التعامل مع المواقف المعقدة. أما دراسة تناح (2023) فقد هدفت إلى الكشف عن دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر بمجموعة من الوكالات التابعة لبنك الجزائر الخارجي، وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للقيادة الاستراتيجية في تحسين عمليات إدارة المخاطر والحد من أثارها السلبية، وهدفت دراسة عبدالمحسن (2024) إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر المستقبلية بوزارة القوى العاملة، وتوصلت إلى أن القيادات الاستراتيجية تساهم في رفع مستوى الاستعداد للمخاطر المستقبلية وتعزيز القدرة على التعامل مع التحديات المحتملة، كما تناولت دراسة الزهراني (2024) دور الإدارة الاستراتيجية بالجامعات السعودية بوصفها متغيراً وسيطاً بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر، وأظهرت النتائج أن الإدارة الاستراتيجية تؤدي دوراً وسيطاً فاعلاً في تعزيز أثر اليقظة الاستراتيجية على إدارة المخاطر.

وهدفت دراسة العنزي والحراشة (2025) إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الاستباقية وإدارة مخاطر البيئة المدرسية، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة بين مستوى ممارسة القيادة الاستباقية وكفاءة إدارة المخاطر، كما هدفت دراسة القحطاني (2025) إلى بيان دور القيادة الاستراتيجية في رفع كفاءة المؤسسات



University of the Arts London in Oman
Risalat Journal for Humanities and Social Research
مجلة رسائل للأبحاث الإنسانية والاجتماعية
تصدر عن جامعة الفنون بلندن في عُمان



<https://rjhsr.com>
editor@rjhsr.com

e-ISSN: 3135-2758
p-ISSN: 3135-274X

Volume (4)
June 2026

العدد (4)
يونيو 2026

الحكومية في مواجهة المخاطر والأزمات، وأكدت النتائج أن القيادة الاستراتيجية تمثل عاملاً رئيساً في تعزيز الجاهزية المؤسسية والاستجابة الفاعلة للأزمات، وتناولت دراسة قبلاني وأبو الطاهر (2025) دور القيادة في إدارة المخاطر لضمان نجاح المشاريع في شركة أرامكو السعودية، وأظهرت النتائج أن القيادة الفاعلة تسهم في تحسين ممارسات إدارة المخاطر وزيادة فرص نجاح المشاريع.

وسعت دراسة خالد (2025) إلى تحديد متطلبات بناء قدرات القيادات النسائية في مواجهة مخاطر التغيرات المناخية، وأكدت النتائج أهمية تنمية القدرات القيادية والاستراتيجية لمواجهة المخاطر البيئية المستقبلية.

كما بحثت دراسة قطيشات (2025) أثر اليقظة الاستراتيجية في إدارة استمرارية الأعمال مع الدور المعدل لإدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية، وأظهرت النتائج أن إدارة المخاطر تعزز العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية واستمرارية الأعمال، وتناولت دراسة البقمي وشرقي (2025) دور اليقظة الاستراتيجية في إدارة المخاطر خلال أزمة كوفيد-19 بالمملكة العربية السعودية، وأكدت النتائج أهمية اليقظة الاستراتيجية في دعم القرارات الاستباقية والحد من آثار الأزمات.

أما دراسة العباسي والنجار (2025) فقد هدفت إلى الكشف عن دور الذكاء الاستراتيجي للقيادة في الحد من المخاطر الاستراتيجية، وتوصلت إلى وجود تأثير إيجابي للذكاء الاستراتيجي في خفض مستوى المخاطر وتحسين جودة القرارات، كما هدفت دراسة السويري (2025) إلى بيان دور الإدارة الاستراتيجية وإدارة المخاطر في تعزيز كفاءة سلاسل الإمداد والتوريد العسكرية بدولة الكويت، وأظهرت النتائج أن التكامل بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة المخاطر يسهم في رفع الكفاءة التشغيلية وتحقيق المرونة التنظيمية.

وفي السياق ذاته، هدفت دراسة نذير (2025) إلى تحليل دور الإدارة الاستراتيجية في التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات السعودية، وأكدت النتائج أن الإدارة الاستراتيجية تسهم في تحسين القدرة على التنبؤ بالمخاطر والاستجابة لها. وهدفت دراسة Ali et al. (2025) إلى استكشاف دور مبادئ إدارة المخاطر في تعزيز جاهزية القيادات المدرسية والاستجابة للأزمات في المؤسسات التعليمية. واعتمدت الدراسة المنهج المختلط من خلال الاستبيانات والمقابلات مع مديري المدارس ونوابهم وكبار المعلمين، للكشف عن العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ومستوى الجاهزية القيادية في مواجهة الأزمات، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المنهجية وبين قدرة القيادات المدرسية على الاستجابة الفعالة للأزمات، كما بينت أن التخطيط الاستباقي، وإشراك أصحاب المصلحة، والتدريب على السيناريوهات الواقعية تسهم في تعزيز الثقة القيادية وتحسين جودة اتخاذ القرار تحت الضغط. وأكدت الدراسة أن دمج مبادئ إدارة المخاطر في الممارسات القيادية اليومية يسهم في رفع مستوى الصمود المؤسسي والقدرة على التكيف مع الأزمات والتحديات المستقبلية، وهدفت دراسة Larasati et al. (2025) إلى تحليل محددات جودة إدارة المخاطر ودور القيادة في تعزيزها داخل وزارة الأشغال العامة، بالاعتماد على نظرية الإسناد والقيادة التحويلية. وأظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية والكفاءات واللوائح التنظيمية ونظم معلومات إدارة المخاطر تؤثر إيجابياً في جودة إدارة المخاطر، وكانت الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيراً. كما أكدت الدراسة أن القيادة الفاعلة تعزز أثر هذه العوامل وتسهم في رفع جودة إدارة المخاطر وتحقيق الأهداف التنظيمية بصورة أكثر كفاءة، وهدفت دراسة Lasmi et al. (2025) إلى الكشف عن أثر إدارة المخاطر في فعالية فرق الموارد البشرية، ودراسة الدور المعدل لأسلوب القيادة في هذه العلاقة. وأظهرت النتائج أن تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر يسهم بصورة مباشرة في تحسين فعالية فرق العمل، كما أن أنماط القيادة الفاعلة لا تعزز أداء الفرق فحسب، بل تزيد أيضاً من أثر إدارة المخاطر في تحقيق الاستقرار والأداء التنظيمي. وأكدت الدراسة أهمية التكامل بين القيادة وإدارة المخاطر بوصفهما عاملين أساسيين في رفع كفاءة الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال.

وهدفت دراسة Akinola (2025) إلى توضيح العلاقة بين فعالية القيادة وإدارة المخاطر، وانطلقت من أن القيادة بطبيعتها تنطوي على مخاطر تتطلب فهماً وإدارة واعية لتجنب توليد مخاطر جديدة داخل المنظمة. وأكدت الدراسة أن القيادة الفاعلة في إدارة المخاطر تستند إلى السلوك الأخلاقي، والقدرة على الفهم والتحليل والتركيز عند التعامل مع المواقف الخطرة. كما بينت أن نجاح القائد في إدارة المخاطر يعتمد على الموازنة بين المسؤولية والوعي بالمخاطر واتخاذ القرارات الرشيدة التي تحد من الآثار السلبية المحتملة. كما هدفت دراسة Firmansyah & Khakim (2025) إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية وذكاء الأعمال والحكومة الإلكترونية في تحسين أداء مؤسسات القطاع العام، مع اختبار الدور الوسيط لإدارة المخاطر. وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية وذكاء الأعمال والحكومة الإلكترونية تؤثر إيجابياً في الأداء المؤسسي بصورة مباشرة وغير



University of the Arts London in Oman
Risalat Journal for Humanities and Social Research
مجلة رسالات للأبحاث الإنسانية والاجتماعية
تصدر عن جامعة الفنون بلندن في عُمان



<https://rjhsr.com>
editor@rjhsr.com

e-ISSN: 3135-2758
p-ISSN: 3135-274X

Volume (4)
June 2026

العدد (4)
يونيو 2026

مباشرة من خلال إدارة المخاطر. كما أكدت الدراسة أن إدارة المخاطر تمثل آلية محورية لتعزيز جودة القرارات وتحسين الأداء المؤسسي في البيئات الحكومية المعقدة. وهدفت دراسة (Tjahyono et al. (2025 إلى تطوير نموذج يفسر دور القيادة المستدامة في تعزيز ممارسات إدارة المخاطر وتحقيق الأداء المستدام في القطاع المصرفي الإندونيسي. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للقيادة المستدامة في تحسين ممارسات إدارة المخاطر، كما أسهمت إدارة المخاطر في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسات المصرفية. وأكدت الدراسة أهمية تبني نهج قيادي مستدام يدعم إدارة المخاطر ويعزز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية. وهدفت دراسة (Al-Shibly et al. (2025 إلى استكشاف تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في إدارة المخاطر، مع اختبار الدور الوسيط للقيادة الرشيدة. وأظهرت النتائج أن ممارسات الموارد البشرية الخضراء تسهم بصورة إيجابية في تعزيز إدارة المخاطر، كما أن القيادة الرشيدة عززت من قوة هذه العلاقة. وأكدت الدراسة أهمية تطوير أنماط قيادية مرنة قادرة على دعم الاستدامة والابتكار وتحسين فعالية إدارة المخاطر داخل المؤسسات، وهدفت دراسة (Adams et al. (2025 إلى بحث دور قيادة الموارد البشرية في إدارة المخاطر السيبرانية داخل بيئات العمل الرقمية. وأشارت النتائج إلى أن بناء ثقافة تنظيمية واعية بالأمن السيبراني، وتوفير التدريب المستمر، وتعزيز التواصل والدعم القيادي، يسهم في رفع جاهزية العاملين وتقليل احتمالية التعرض للمخاطر السيبرانية. كما أكدت الدراسة أن القيادة الفاعلة تمثل عنصراً أساسياً في تعزيز المرونة التنظيمية والاستجابة للحوادث الأمنية الرقمية. وهدفت دراسة (Cataloni et al. (2026 إلى استكشاف دور الكفاءة القيادية في تطبيق مناخ السلامة النفسية والاجتماعية داخل البيئة المدرسية، من خلال دراسة نوعية شملت مقابلات ومجموعات نقاش مع قادة المدارس في نيوزيلندا. وأظهرت النتائج أن الكفاءة القيادية تمثل عاملاً محورياً في تعزيز بيئات العمل الآمنة نفسياً، وأن القيادة الفاعلة تسهم في تطوير السياسات والإجراءات الداعمة للصحة النفسية وإدارة المخاطر النفسية والاجتماعية. كما حددت الدراسة مجموعة من الكفاءات القيادية المؤثرة في إدارة المخاطر، تمثلت في القيادة الملهمة، والقدرة على التعامل مع التعقيد، والقيادة متعددة المهارات، مما يؤكد أن فعالية إدارة المخاطر ترتبط بقدرة القائد على بناء ثقافة تنظيمية داعمة، وتحليل المواقف المعقدة، والتعامل الاستباقي مع التحديات، وهي نتائج تتقاطع بصورة مباشرة مع أبعاد التفكير الاستراتيجي، والوعي بالمخاطر، والثقافة التنظيمية، والتقييم الذاتي التي تتبناها الدراسة الحالية. وأيضاً هدفت دراسة (Agahi (2026 إلى تحديد الكفاءات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات التنظيمية خلال المراحل الأولى من جائحة كوفيد-19، والكشف عن اختلاف تجلياتها بين المستويين الاستراتيجي والتشغيلي. واعتمدت الدراسة المنهج النوعي من خلال مقابلات مع عشرين قائداً استراتيجياً وتشغيلياً. وأسفرت النتائج عن تحديد ثماني كفاءات قيادية رئيسة لإدارة الأزمات، هي: التواصل، والذكاء العاطفي، والقدرة على التكيف، ومراعاة الآخرين، واتخاذ القرار، وفهم السياق، والمرونة، والإبداع. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقات تأزرية بين هذه الكفاءات تسهم في تعزيز مرونة المنظمة وقدرتها على مواجهة المخاطر. وتبرز أهمية هذه النتائج في تأكيدها أن كفاءة إدارة المخاطر لا تعتمد على المهارات الفنية فقط، بل على مجموعة متكاملة من القدرات القيادية والسلوكية المرتبطة بالتكيف واتخاذ القرار والتعلم والابتكار، وهو ما يدعم التصور النظري للدراسة الحالية الذي ينظر إلى كفاءة إدارة المخاطر بوصفها مخرجاً سلوكياً للكفاءات القيادية المستقبلية، خاصة في أبعاد القرارات تحت الضغط، والتفكير الاستباقي، والنمو والابتكار، والتقييم الذاتي والنمو المهني.

وهدفت دراسة (Azhar & Ayobami (2026 إلى تحليل التطور العالمي لأبحاث الكفاءات القيادية خلال الفترة (1960-2025) من خلال دراسة ببيومترية شملت (1993) منشوراً علمياً. وأظهرت النتائج أن الكفاءات القيادية تطورت من كونها صفات ثابتة إلى قدرات ديناميكية تتكيف مع متغيرات البيئة والسياق التنظيمي، كما برزت نظريتنا الموارد والقدرات الدينامية كأكثر الأطر تفسيراً للكفاءة القيادية المعاصرة. وأكدت الدراسة أن الكفاءات القيادية الحديثة ترتبط بالقدرة على الابتكار والاستجابة للتغيرات وإدارة التحديات والمخاطر، مما يدعم النظر إلى إدارة المخاطر بوصفها أحد المخرجات الرئيسة للكفاءات القيادية المستقبلية. كما هدفت دراسة (Choi et al. (2026 إلى تقييم أثر برامج التعليم من الأقران في تنمية الكفاءة القيادية وتكوين الهوية المهنية لدى طلاب الطب. وأظهرت النتائج تحسناً ملحوظاً في جميع مجالات الكفاءة القيادية بعد المشاركة في البرنامج، خاصة في مجالات التعلم التكيفي، وعقلية النمو، والذكاء العاطفي، والعمل الجماعي. كما أكدت الدراسة أن تنمية الهوية القيادية والتعلم التجريبي يسهمان في تعزيز الثقة بالنفس وتحسين القدرة على اتخاذ القرار والتعامل مع المواقف المعقدة، وهي جوانب ترتبط بصورة وثيقة بالاستعداد لإدارة المخاطر والتكيف مع الضغوط والتحديات



University of the Arts London in Oman
Risalat Journal for Humanities and Social Research
مجلة رسائل للأبحاث الإنسانية والاجتماعية
تصدر عن جامعة الفنون بلندن في عُمان



<https://rjhsr.com>
editor@rjhsr.com

e-ISSN: 3135-2758
p-ISSN: 3135-274X

Volume (4)
June 2026

العدد (4)
يونيو 2026

المهنية المستقبلية، كما هدفت دراسة (Bak & Grzesik (2026 إلى تقديم مراجعة أدبية شاملة للعلاقة بين القيادة وإدارة المخاطر من خلال تحليل (84) دراسة علمية تم اختيارها من بين (887) دراسة وفق منهجية PRISMA. وأظهرت النتائج وجود ارتباط وثيق بين أنماط القيادة وممارسات إدارة المخاطر، حيث تؤثر القيادة في إدراك المخاطر، وصنع القرارات، وتطوير المهارات والأساليب المستخدمة في تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها. كما أكدت الدراسة أن القيادة تمثل أحد المحددات الرئيسة لفاعلية إدارة المخاطر، وأن المواقف والسلوكيات القيادية تؤثر بصورة مباشرة في الثقافة التنظيمية المرتبطة بالمخاطر، مما يدعم الافتراض الرئيس للدراسة الحالية القائم على وجود علاقة جوهرية بين الكفاءات القيادية المستقبلية وكفاءة إدارة المخاطر. وهدفت دراسة (Aldahmashi & Abdulsamad (2026 إلى مراجعة الأدلة العلمية المتعلقة بالعلاقة بين إدارة المخاطر وفعالية القيادة وجودة الرعاية الصحية، من خلال تحليل (88) دراسة منشورة خلال الفترة (2012-2026). وأظهرت النتائج أن فعالية القيادة تمثل آلية وسيطة أساسية تحول ممارسات إدارة المخاطر إلى نتائج تنظيمية إيجابية، حيث يسهم القادة الفاعلون في تعزيز ثقافة السلامة، ودعم اتخاذ القرارات المستنيرة، وترسيخ المساءلة، وتطبيق الممارسات الوقائية بصورة أكثر كفاءة. كما أكدت الدراسة أن القيادة الفاعلة تعد قدرة تنظيمية جوهرية لتعزيز المرونة والجودة وتقليل الآثار السلبية للمخاطر، مما يبرز الدور المحوري للكفاءات القيادية في رفع كفاءة إدارة المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي، وهدفت دراسة (Hamzah et al. (2026 إلى إعادة تفسير إدارة المخاطر من منظور فلسفي عملي، والكشف عن انعكاسات ذلك على القيادة التنظيمية. وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المخاطر لا تمثل عملية فنية أو إجرائية فقط، بل تعد ممارسة قيادية وأخلاقية تتطلب الحكمة العملية، والحكم السياقي، والقدرة على اتخاذ القرارات في ظل الغموض وعدم اليقين. كما بينت النتائج أن القادة الأكثر قدرة على إدارة المخاطر هم الذين يمتلكون مهارات التفكير الأخلاقي والاستراتيجي، والقدرة على الموازنة بين البدائل المختلفة وتحمل المسؤولية تجاه نتائج قراراتهم. وتدعم هذه النتائج التوجه الحديث الذي ينظر إلى إدارة المخاطر بوصفها كفاءة قيادية وسلوكية متكاملة ترتبط بالتفكير الاستراتيجي والوعي بالمخاطر واتخاذ القرار والمرونة التنظيمية. كما هدفت دراسة (Sharma (2026 إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الأخلاقية وإدارة المخاطر من خلال توظيف المبادئ القيادية الواردة في كتاب "الأرثاشاسترا" لكونتيلية ومقارنتها بأطر الحوكمة وإدارة المخاطر المعاصرة. وأظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية القائمة على المساءلة، واستشراف المستقبل، ومراعاة مصالح أصحاب المصلحة، تمثل أساساً لتعزيز فعالية إدارة المخاطر واستدامة المؤسسات. كما أكدت الدراسة أن الإخفاقات الأخلاقية تعد من أهم مسببات المخاطر التنظيمية، وأن دمج القيم الأخلاقية في الممارسات القيادية يسهم في تعزيز المرونة التنظيمية ورفع جودة القرارات المرتبطة بالمخاطر، وهو ما يدعم أهمية مسار الثقافة التنظيمية والأخلاقيات ضمن نموذج الدراسة الحالية، وهدفت دراسة (Ogunsanya (2026 إلى فحص أثر القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية وقوة فرق إدارة المخاطر في فعالية إدارة مخاطر المؤسسات. واعتمدت الدراسة على بيانات (449) مديراً تنفيذياً ومديراً للمخاطر في مؤسسات مالية دولية، وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً في فعالية إدارة المخاطر من خلال تعزيز ثقافة إدارة المخاطر وتقوية فرق العمل المعنية بها. كما كشفت الدراسة عن وجود تأثيرات وساطة متسلسلة للثقافة التنظيمية وقوة الفريق في العلاقة بين القيادة التحويلية وفعالية إدارة المخاطر، مما يؤكد أن نجاح إدارة المخاطر يرتبط بقدرة القائد على بناء ثقافة تنظيمية داعمة وتمكين العاملين وتعزيز التعلم الجماعي، وهو ما يتفق مع الأبعاد الداعمة والتحويلية للكفاءات القيادية المستقبلية. وهدفت دراسة (Abubakar (2026 إلى بناء إطار نظري يفسر العلاقة بين المرونة التنظيمية والتأهب للأزمات من خلال دمج إدارة المخاطر والقيادة والاستراتيجيات التكيفية. وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات الأكثر قدرة على مواجهة الأزمات هي تلك التي تنجح في التكامل بين القيادة الفاعلة، وإدارة المخاطر الاستراتيجية، والأنظمة التنظيمية القابلة للتكيف. كما أكدت النتائج أن القيادة تمثل محوراً رئيساً في تعزيز الجاهزية للمخاطر والاستجابة للأزمات والمحافظة على استمرارية الأداء في البيئات المتقلبة، مما يدعم الطرح النظري للدراسة الحالية القائم على أن الكفاءات القيادية المستقبلية تمثل أحد أهم محددات كفاءة إدارة المخاطر والمرونة التنظيمية، وهدفت دراسة (Karami (2026 إلى الكشف عن دور القيادة والابتكار في تعزيز المرونة وإدارة المخاطر داخل سلاسل إمداد السكك الحديدية، وتحديد أثر ذلك في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر بصورة مباشرة في تبني الابتكار التنظيمي، وأن الابتكار يسهم في تعزيز المرونة وقدرات إدارة المخاطر، والتي بدورها تعد محركاً رئيساً للميزة التنافسية. كما بينت الدراسة أن



العلاقة بين القيادة والمرونة تمر جزئياً عبر الابتكار بوصفه آلية تشغيلية تترجم الرؤية القيادية إلى قدرة فعلية على مواجهة المخاطر والتكيف مع التغيرات. وتدعم هذه النتائج أهمية مسارات التفكير الاستراتيجي والنمو والابتكار والقرارات المستقبلية في تفسير الفروق في كفاءة إدارة المخاطر لدى الأفراد والمؤسسات. وهدفت دراسة Tanquezon et al. (2026) إلى فحص أثر فعالية القيادة والأنماط الثقافية التنظيمية في تعزيز ممارسات إدارة المخاطر في مؤسسات التعليم العام. واعتمدت الدراسة على بيانات (182) موظفاً في وزارة التعليم بالفلبين باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. وأظهرت النتائج أن فعالية القيادة تؤثر بصورة جوهرية في تشكيل ثقافة المخاطر، وأن الوعي بالمخاطر والتواصل بشأنها يمثلان آليتين رئيسيتين لتعزيز جاهزية المؤسسات وقدرتها على الصمود. كما أكدت الدراسة أن سلوكيات القيادة والثقافة التنظيمية تشكلان معاً الأساس الذي تُبنى عليه ممارسات إدارة المخاطر الفاعلة، وهو ما يدعم أهمية أبعاد الوعي بالمخاطر والثقافة التنظيمية والاتصال الفعال ضمن النموذج المقترح للدراسة الحالية، وهدفت دراسة Erdil & Ali (2026) إلى الكشف عن العلاقة بين إدارة مخاطر المعرفة والأداء التنظيمي المستدام، مع دراسة الدور الوسيط لسلوك القيادة والدور المعدل للثقافة التنظيمية. واعتمدت الدراسة على عينة بلغت (303) موظفين من بلدية مسقط، واستخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية لتحليل العلاقات بين المتغيرات. وأظهرت النتائج أن سلوك القيادة يؤدي دوراً وسيطاً مهماً في تفسير العلاقة بين إدارة مخاطر المعرفة والأداء التنظيمي، كما أن الثقافة التنظيمية تعزز هذه العلاقة وتزيد من فاعليتها. وتبرز أهمية الدراسة في تأكيدها أن القيادة تمثل آلية رئيسية لتحويل المعرفة المرتبطة بالمخاطر إلى ممارسات تنظيمية تدعم الاستدامة والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية.

أما دراسة Kamaraj & Selvarasu (2026) فقد هدفت إلى التعرف على تأثير ثقافة السلامة وسلوك القيادة وإدراك المخاطر والالتزام بالتدريب في تعزيز إدارة السلامة المهنية في قطاع التعدين. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باستخدام الاستبيانات والمقابلات. وأظهرت النتائج أن ثقافة السلامة تعد من أقوى العوامل المؤثرة في إدراك المخاطر والالتزام بإجراءات السلامة، كما تبين أن القيادة الفعالة، وخاصة القيادة التحولية، تسهم في تعزيز التزام العاملين بمعايير السلامة من خلال توفير بيئة داعمة وتشجيع السلوكيات الوقائية. وتؤكد هذه النتائج أهمية الدور القيادي في بناء الوعي بالمخاطر وترسيخ الممارسات الوقائية داخل المؤسسات عالية الخطورة. في حين هدفت دراسة Ellis & Abbott (2026) إلى توضيح مبادئ إدارة المخاطر وممارساتها القيادية في البيئات الصحية، من خلال التركيز على كيفية تحويل مفاهيم إدارة المخاطر من مستوى النظريات إلى مستوى التطبيق العملي. وأشارت الدراسة إلى أن فعالية إدارة المخاطر تعتمد على وجود قيادة قادرة على توظيف أدوات تقييم المخاطر، وتطبيق نظم الرقابة المناسبة، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر والتعلم التنظيمي. كما أكدت أن القادة يمثلون العنصر المحوري في ربط السياسات والإجراءات اليومية بأهداف السلامة والجودة، بما يسهم في تحسين النتائج وتقليل الآثار السلبية للمخاطر، وهو ما يدعم التوجه الذي تتبناه الدراسة الحالية في النظر إلى إدارة المخاطر باعتبارها كفاءة قيادية وسلوكية متكاملة وليست مجرد إجراءات فنية. وهدفت دراسة Nistane (2026) إلى تحليل دور إدارة المخاطر الاستراتيجية وقيادة التغيير في نجاح تنفيذ برنامج "مؤخيا مانترى مازي لادكي باهين يوجانا" بولاية ماهاراشترا الهندية، بوصفه أحد برامج الرعاية الاجتماعية واسعة النطاق التي تعتمد على التكامل الرقمي وتعدد الجهات المعنية. واعتمدت الدراسة على تحليل وثائق السياسات والبيانات الثانوية والأطر الاستراتيجية المقارنة لفحص المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية والحوكمة المرتبطة بالبرنامج، وأظهرت النتائج أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية، إلى جانب قيادة التغيير الفعالة، أسهم في تعزيز الكفاءة والشفافية والاستدامة من خلال تحسين الحوكمة، ومواءمة أصحاب المصلحة، ومتابعة الأداء بصورة مستمرة. كما بينت الدراسة أن القادة الذين يمتلكون القدرة على إدارة التغيير والتعامل مع التحديات التنظيمية كانوا أكثر قدرة على الحد من المخاطر المرتبطة بالتنفيذ وضمان استمرارية البرنامج وتحقيق أهدافه، وتدعم نتائج الدراسة العلاقة بين القيادة وإدارة المخاطر من خلال تأكيدها أن نجاح المبادرات والبرامج الكبرى لا يعتمد على الإجراءات الفنية وحدها، بل يتطلب قيادة استراتيجية قادرة على استشعار المخاطر وإدارة التغيير والتنسيق بين الأطراف المختلفة لتحقيق المرونة والفعالية التنظيمية، وهو ما يتفق مع توجه الدراسة الحالية في الربط بين الكفاءات القيادية المستقبلية وكفاءة إدارة المخاطر.



التعقيب العام على الدراسات السابقة

أظهرت الدراسات السابقة اتفاقاً واضحاً على أن القيادة تمثل عاملاً محورياً في تعزيز فاعلية إدارة المخاطر، وأن قدرة القادة على استشراف المستقبل، وتحليل البيئة، واتخاذ القرارات في ظل عدم التأكد، تسهم بصورة مباشرة في رفع جاهزية المنظمات لمواجهة التهديدات والتحديات المختلفة. وقد أكدت العديد من الدراسات أهمية القيادة الاستراتيجية واليقظة الاستراتيجية والابتكار والمرونة التنظيمية في تحسين كفاءة إدارة المخاطر وتعزيز القدرة على الاستجابة للأزمات (الجردانية، 2020؛ الزهراني، 2024؛ القحطاني، 2025؛ البقمي وشرقي، 2025؛) (Nouari & Bouchta, 2020). كما بينت الدراسات الحديثة أن إدارة المخاطر لم تعد تقتصر على الجوانب الفنية والإجرائية، بل أصبحت ترتبط بمجموعة من الكفاءات القيادية والسلوكية، مثل الهوية القيادية، والذكاء العاطفي، والقدرة على التكيف، وبناء الثقافة التنظيمية الداعمة للمخاطر، والتعلم المستمر، واتخاذ القرار تحت الضغط (Ali et al., 2025; Agahi, 2026; Cataloni et al., 2026). كذلك أوضحت بعض الدراسات أن فعالية إدارة المخاطر تتأثر بعوامل وسيطة ومعدلة مثل الثقافة التنظيمية، والقيادة التحويلية، ورأس المال النفسي، والمرونة التنظيمية، بما يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي والاستدامة التنظيمية (Firmansyah & Khakim, 2025; Ogunsanya, 2026; Abubakar, 2026; Erdil & Ali, 2026). وعلى الرغم من ثراء الأدبيات السابقة، إلا أن معظم الدراسات تناولت القيادة وإدارة المخاطر من منظور جزئي يركز على نمط قيادي محدد أو قطاع معين، في حين لم تحظ الكفاءات القيادية المستقبلية بوصفها منظومة متكاملة تضم الهوية القيادية، والتفكير الاستراتيجي، والابتكار، والذكاء المالي، والقرارات الاستثمارية، والتقييم الذاتي باهتمام كافٍ، خاصة في علاقتها المباشرة بكفاءة إدارة المخاطر. وتحاول الدراسة تقديم نموذج تكاملي يفسر العلاقة بين الكفاءات القيادية المستقبلية وكفاءة إدارة المخاطر، في ضوء منظور نفسي-تنظيمي يجمع بين الأبعاد القيادية والسلوكية والتنظيمية في إطار واحد.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي التنبؤي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها المتمثلة في الكشف عن طبيعة العلاقة بين كفاءة القائد المستقبلي في ضوء المسارات المهارية المتكاملة وكفاءة إدارة المخاطر بدلالة صدق التعبير عن الذات، وبناء نموذج تنبؤي يوضح إسهام المسارات المهارية للكفاءات القيادية المستقبلية في التنبؤ بكفاءة إدارة المخاطر.

المجتمع والعينة: تكوّن مجتمع الدراسة من الأفراد الذين أُتيح لهم الوصول لمنصة "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 (5608) استجابة كما بالجدول (2).

جدول (2) توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمستويات متغير الجنس والحالة الوظيفية

المتغير	المستويات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	3388	60.4%
	انثى	2220	39.6%
	المجموع	5608	100%
الحالة الوظيفية	طالب تعليم عام	125	2.2%
	طالب جامعي	777	13.9%
	موظف قطاع حكومي	256	4.6%
	موظف قطاع خاص	518	9.2%
	باحث عن عمل	3932	70.1%
	المجموع	5608	100%

يتضح من جدول (2) أن أفراد الدراسة بلغ عددهم (5608) فرداً. وفيما يتعلق بمتغير الجنس، شكّل الذكور النسبة الأكبر من أفراد الدراسة بواقع (3388) فرداً بنسبة (60.4%)، في حين بلغ عدد الإناث (2220) فرداً بنسبة (39.6%). أما بالنسبة للحالة الوظيفية، فقد جاءت فئة الباحثين عن عمل في المرتبة الأولى من حيث



التمثيل العددي بنسبة (70.1%) من إجمالي أفراد الدراسة، تلتها فئة طلاب الجامعات بنسبة (13.9%)، ثم موظفو القطاع الخاص بنسبة (9.2%)، وموظفو القطاع الحكومي بنسبة (4.6%)، في حين جاءت فئة طلاب التعليم العام في المرتبة الأخيرة بنسبة (2.2%). وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد الدراسة من الباحثين عن عمل، وهو ما يتسق مع طبيعة منصة «جديرون بلس» بوصفها منصة تهدف إلى تنمية القدرات المهنية والقيادية ودعم الجاهزية لسوق العمل، الأمر الذي يوفر فرصة مناسبة لدراسة الكفاءات القيادية المستقبلية وكفاءة إدارة المخاطر لدى الفئات المستهدفة من المنصة.

أداتي الدراسة

تمثلت أداتي الدراسة فيما يلي:

1. **مقياس الكفاءات القيادية المستقبلية في ضوء المسارات المهنية المتكاملة** الذي أعده الجهني (2026) لقياس مستوى كفاءة القائد المستقبلي بدلالة صدق التعبير عن الذات. وقد بُني المقياس في ضوء الأدبيات الحديثة المتعلقة بالقيادة المستقبلية والكفاءات القيادية والتفكير الاستراتيجي والابتكار والذكاء المالي والتطوير الذاتي، إضافة إلى متطلبات الجاهزية القيادية في بيئات العمل المستقبلية. ويتكون المقياس من ستة مسارات رئيسة هي: الهوية القيادية وبناء الدور التنفيذي، والتفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية، والنمو والابتكار وتطوير نموذج العمل، والمالية التنفيذية والذكاء المالي، والقرارات الاستثمارية والتنبؤ والسيناريوهات، والتقييم الذاتي وبناء خطة القائد المستقبلي. كما يتضمن كل مسار ثلاثة مستويات للكفاءة تتمثل في المهارات الأساسية، والمهارات الداعمة، والمهارات التحويلية. ويعتمد المقياس على تحويل الدرجات إلى درجات معيارية موزونة تتراوح بين (0-100)، بما يسمح بتفسير مستوى الكفاءة القيادية المستقبلية وفق أربعة مستويات أداء هي: يحتاج إلى تطوير (أقل من 50%)، ومقبول (50%-69%)، وجيد (70%-84%)، ومتقدم (85% فأكثر). وقد تحققت الدراسة الأصلية من الخصائص السيكومترية للمقياس من خلال التحقق من الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي والصدق العاملي. وأظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي توافق البناء العاملي مع البناء النظري للمقياس، حيث استخرجت ستة عوامل رئيسة تمثل المسارات الستة المقترحة، وفُسرَت مجتمعة ما نسبته (64.82%) من التباين الكلي. كما تراوحت التشبعات العاملية للأبعاد الفرعية بين (0.728-0.843)، وهي قيم تشير إلى قوة البناء العاملي للمقياس. كذلك أظهرت مؤشرات الثبات قِيماً مرتفعة؛ تراوحت معاملات ألفا كرونباخ للمسارات بين (0.75-0.87)، وبلغ معامل الثبات الكلي (0.78)، مما يؤكد صلاحية المقياس للاستخدام في الدراسات البحثية والتطبيقية. وقد استخدمت الدراسة الحالية الدرجة الكلية للمقياس ودرجات مساراته الستة بوصفها مؤشراً على مستوى الكفاءات القيادية المستقبلية لدى أفراد العينة.
2. **مقياس كفاءة إدارة المخاطر في ضوء المسارات المهنية المتكاملة:** لتحقيق أهداف الدراسة، ولعدم توفر أداة عربية - في حدود اطلاع الباحث - تقيس كفاءة إدارة المخاطر لدى القادة المستقبليين في ضوء المسارات المهنية المتكاملة، قام الباحث ببناء مقياس كفاءة إدارة المخاطر في ضوء المسارات المهنية المتكاملة وفق مجموعة من الخطوات العلمية المنظمة، وذلك على النحو الآتي:

1- تحديد الأساس النظري للمقياس: بدأ الباحث بمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بإدارة المخاطر والقيادة والكفاءات المهنية، إضافة إلى الأطر والمعايير الدولية ذات العلاقة، ومن أبرزها معيار إدارة المخاطر الدولي (ISO, 2018)، وإطار إدارة المخاطر المؤسسية (COSO, 2017)، وإطار الكفاءات القيادية وإدارة المخاطر الصادر عن معهد إدارة المخاطر والسلامة الدولي (IIRSM, 2021)، إلى جانب الدراسات الحديثة التي أكدت العلاقة بين القيادة وإدارة المخاطر والصمود المؤسسي والجاهزية التنظيمية (Abubakar, 2026; Aldahmashi & Abdulsamad, 2026; Bāk & Grzesik, 2026; Nouari & Bouchta, 2020; Ogunsanya, 2026; Tanquezon et al., 2026).

2- تحديد أبعاد المقياس: في ضوء المراجعة النظرية وتحليل الأدبيات ذات الصلة، تم تحديد ستة مسارات سلوكية رئيسة تمثل كفاءة إدارة المخاطر لدى القادة المستقبليين، وهي:

- **الوعي بالمخاطر والهوية السلوكية:** قدرة الفرد على إدراك مصادر المخاطر ومؤشراتها المحتملة وإظهار السلوك المهني المسؤول تجاهها، يبدأ من الإلمام بالمعلومات والالتزام بالإجراءات، ويتطور إلى التعاون والمسؤولية المهنية، وصولاً إلى التأثير في الآخرين وتعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر.



University of the Arts London in Oman
Risalat Journal for Humanities and Social Research
مجلة رسالات للأبحاث الإنسانية والاجتماعية
تصدر عن جامعة الفنون بلندن في عُمان



<https://rjhsr.com>
editor@rjhsr.com

e-ISSN: 3135-2758
p-ISSN: 3135-274X

Volume (4)
June 2026

العدد (4)
يونيو 2026

- التفكير التحليلي والاستباقي في المخاطر: قدرة الفرد على تحليل المخاطر وتقدير احتمالاتها وآثارها المستقبلية واتخاذ إجراءات استباقية للتعامل معها، يبدأ بتحليل المعلومات وتصنيفها، ثم توظيف البيانات واستشراف الاتجاهات، وصولاً إلى الإبداع في التنبؤ بالمخاطر وصياغة الحلول المستقبلية
 - القرارات تحت الضغط وإدارة المواقف الحرجة: قدرة الفرد على اتخاذ قرارات فعالة ومتوازنة في المواقف التي تنسم بالغموض أو ضيق الوقت أو ارتفاع مستوى المخاطر، يبدأ باتخاذ القرار ومواجهة التحديات، ثم تنظيم الأولويات والتكيف مع الظروف، وصولاً إلى المرونة والقدرة على إدارة المواقف المعقدة.
 - الضبط التشغيلي والجودة في البيئات عالية الخطورة: قدرة الفرد على تطبيق الإجراءات الوقائية ومتابعة تنفيذها والحد من الأخطاء والانحرافات التشغيلية، يبدأ بالالتزام بالإجراءات التشغيلية، ثم إدارة الموارد والمتابعة، وصولاً إلى قيادة التحسين المستمر وضمان الجودة.
 - الثقافة التنظيمية والأخلاقيات والامتثال للمخاطر: التزام الفرد بالقيم المهنية والأخلاقية وتعزيز الوعي بالمخاطر والامتثال للأنظمة والإجراءات ذات العلاقة، يبدأ بالالتزام بالقيم والأنظمة، ثم بناء العلاقات والتواصل الفعال، وصولاً إلى التأثير في الثقافة التنظيمية وتعزيز السلوك الأخلاقي.
 - التقييم الذاتي والنمو المهني في إدارة المخاطر: قدرة الفرد على مراجعة ممارساته السابقة واستخلاص الدروس المستفادة من الخبرات والمواقف الخطرة وتطوير أدائه المستقبلي في مجال إدارة المخاطر، يبدأ بالوعي الذاتي وتشخيص جوانب القوة والتطوير، ثم تنظيم الأداء والتعلم المستمر، وصولاً إلى المبادرة والابتكار وبناء خطط النمو المهني المستدام.
- كما تم تصميم كل مسار من مسارات كفاءة إدارة المخاطر في ضوء ثلاثة مستويات متكاملة للكفاءة، تمثل عمق الأداء واتساع أثره السلوكي والمهني. ويتمثل فيما يلي:
- المستوى الأول في المهارات الأساسية التي تعكس المعارف والقدرات الجوهرية اللازمة لأداء الأدوار المرتبطة بإدارة المخاطر بكفاءة، مثل التعرف على المخاطر وتحليلها واتخاذ القرارات والالتزام بالإجراءات.
 - المستوى الثاني فيتمثل في المهارات الداعمة التي تسهم في تعزيز فاعلية الأداء وتحسين جودة التطبيق، مثل التواصل والتعاون وتنظيم المعلومات واستخدام البيانات والعمل الجماعي.
 - المستوى الثالث المهارات التحويلية التي تعكس قدرة الفرد على تحويل المعرفة والمهارة إلى أثر مستدام من خلال الاستشراف والابتكار والتعلم المستمر والتأثير الإيجابي في بيئة العمل.
- وانطلاقاً من هذا التصور، تم بناء كل مسار من المسارات الستة وفق هذه المستويات الثلاثة؛ بحيث يقيس المستوى الأساسي جاهزية الفرد لأداء متطلبات إدارة المخاطر، ويقيس المستوى الداعم العوامل المساندة التي تعزز فعالية الممارسة، بينما يقيس المستوى التحويلي قدرة الفرد على قيادة التحسين والتطوير والتعامل الاستباقي مع المخاطر في البيئات التنظيمية المتغيرة، ويوضح جدول (3) المستويات الثلاثة في كل مسار.

جدول (3) مستويات مسارات مقياس كفاءة إدارة المخاطر

النمط	المهارات الأساسية (جوهر الدور)	المهارات الداعمة (تعزيز الفعالية)	المهارات التحويلية (تنقل في الفكر والسلوك)
مسار الوعي بالمخاطر والهوية السلوكية	الإلمام بالمعلومات، النزاهة والدقة في تقديم المعلومات، الامتثال للأنظمة والقوانين، التزم بسياسات المنظمة، الصبر والمسؤولية، الصدق والأمانة، القدرة على تحمل المسؤولية، الانضباط، المظهر العام، القيم	النضج السلوكي التطوعي، الهوية والانتماء التطوعي، الدافع القيمي للتطوع، رضا المستفيدين، جودة أداء الخدمات، احترام الثقافات، التعاون والعدالة، الالتزام بالقيم والمظهر العام، الانتماء الوطني	القيادة، القيادة وإدارة التغيير، تطوير وتنمية الأفراد، التأثير على الآخرين، تحفيز الآخرين، التحفيز والإلهام، التطوير التنظيمي، إدارة التغيير



University of the Arts London in Oman
Risalat Journal for Humanities and Social Research
مجلة رسالات للأبحاث الإنسانية والاجتماعية
تصدر عن جامعة الفنون بلندن في عُمان



<https://rjhsr.com>
editor@rjhsr.com

e-ISSN: 3135-2758
p-ISSN: 3135-274X

Volume (4)
June 2026

العدد (4)
يونيو 2026

النمط	المهارات الأساسية (جوهر الدور)	المهارات الداعمة (تعزيز الفعالية)	المهارات التحولية (تنقل في الفكر والسلوك)
مسار التفكير التحليلي والاستباقي في المخاطر	التخطيط المنهجي، تصنيف المعلومات واكتشاف الأنماط، تحليل الأسباب والنتائج، الربط المنطقي، التحليل المنطقي، التفكير الناقد، حل المشكلات، حل المشكلات المعقدة، تحليل البيانات، تحليل البيانات الرقمية، تقدير الكميات والقياسات، تنظيم البيانات بيانياً، فهم النظم الحركية	التفكير الاستراتيجي، الرؤية التحليلية، الطلاقة الفكرية، الإستراتيجية الشمولية، الإمام بالمعلومات، جمع البيانات، التطوير المستمر، الرؤية المستقبلية	الإبداع والابتكار، الإبداع والتفكير غير التقليدي، حل المشكلات الإبداعي، الابتكار، المرونة والتجريب
مسار القرارات تحت الضغط وإدارة المواقف الحرجة	صنع القرار، اتخاذ القرارات، اتخاذ القرار الموضوعي، مواجهة التحديات، القدرة على التكيف، التحكم الذاتي	إدارة الوقت، التخطيط المسبق، تنظيم المهام، تنظيم وتخطيط المسارات، قراءة وتفسير الخرائط، التصور الثلاثي للأشكال، التمييز بين الأحجام والمسافات	المرونة، المثابرة، العزيمة، الإيجابية، المرونة والتجريب، الطلاقة الفكرية في المواقف الحرجة (يمكن ربطها بالطلاقة الفكرية الموجودة في القائمة)
مسار الضبط التشغيلي والجودة في بيئات عالية الخطورة	التنظيم، التخطيط، التخطيط والتنظيم، تنفيذ الخطط، التحكم بالموارد، إدارة العمليات، التركيز على الجودة، المهارات الواقعية، المواظبة والدقة بالمواعيد، المعرفة بطبيعة العمل، تعددية المهام	الضبط الدقيق للأدوات، التعامل مع الأجهزة والأدوات، الصيانة والإصلاح، إصلاح الأدوات والمواد، تركيب وفك المكونات، الصناعة وتجميع المكونات الحركات الدقيقة، استخدام التقنية، التمكن الرقمي التمكن الرقمي التقني	التركيز على الجودة (كمنطق تصميم أنظمة)، التطوير المستمر، إدارة الموارد (بشكل استراتيجي)، إدارة التغييرات، التطوير التنظيمي
مسار الثقافة التنظيمية والأخلاقيات والامتثال للمخاطر	احترام الثقافات، التعاون والعدالة، اللباقة واحترام حقوق الآخرين، التعامل مع الزملاء، التسامح، الوضعية	التواصل الفعال / التواصل الفعال، الإستراتيجي، الحوار، إنشاء العلاقات، بناء العلاقات، المشاركة، التعاطف، احترام التنوع	القيادة وإدارة التغيير، التحفيز والإلهام، التأثير على الآخرين، التطوير التنظيمي، التحول الثقافي الرقمي
مسار التقييم الذاتي والنمو المهني في إدارة المخاطر	التحكم الذاتي، الانضباط، الإيجابية، التمكن الرقمي، جمع البيانات، تلخيص وإعادة الصياغة، فهم النصوص المكتوبة	التحليل اللغوي، الإقناع، الكلمة، مهارات الإقناع، التعبير الشفوي، التواصل الفعال / الفعال، تنظيم البيانات بيانياً	المبادرة، التطوير المستمر، الإبداع والابتكار، الإتقان، المثابرة

3- صياغة فقرات المقياس: تم إعداد فقرات المقياس استناداً إلى التعريفات النظرية والإجرائية للأبعاد السابقة، وبلاستفادة من الأدبيات الحديثة في إدارة المخاطر والكفاءات القيادية، بحيث تعكس الفقرات السلوكيات



والممارسات المرتبطة بكل مسار من المسارات الستة، مع مراعاة الوضوح اللغوي وملاءمة الفقرات للفئات المستهدفة من الدراسة.

الخصائص السيكومترية للمقياس

تم تطبيق المقياس على عينة استطلاعية من الباحثين عن العمل وطلاب التعليم العام والجامعات والموظفين بالقطاع الحكومي والقطاع الخاص، والتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمجالات بحساب معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية للمقياس الذي ينتمي إليه البعد، كما تم التأكد من صدق التحليل العاملي لتحديد البنية العاملية للمقياس، بالإضافة إلى حساب مؤشر الثبات، كما يلي:

(1) **الصدق الظاهري (صدق المحكمين)** تم عرض المقياس في صورته الأولية على (10) محكمين من أساتذة علم النفس التربوي والإرشاد والتوجيه والموارد البشرية في بعض الجامعات السعودية مثل (جامعة أم القرى، جامعة الملك عبدالعزيز، جامعة تبوك) وطلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول فقرات المقياس، وفي ضوء الآراء والملاحظات والتوجيهات التي أبداها السادة المحكمون تم الإبقاء على الفقرات التي نالت نسبة اتفاق (80%) فأكثر، مع إعادة الصياغة لبعض الفقرات ومن خلال الإجراءات التي تم إتباعها أمكن التأكد من صدق المحكمين، وأصبحت المقياس تتمتع بالصدق الظاهري (صدق المحكمين).

(2) **التحقق من صدق الاتساق الداخلي:** طبق المقياس على عينة استطلاعية من مستفيدي منصة «جديرون بلس» شملت باحثين عن عمل وطلاب التعليم العام والجامعات وموظفين في القطاعين الحكومي والخاص، ثم حُسبت معاملات ارتباط بيرسون بين كل بعد والدرجة الكلية للمقياس، وبين الأبعاد الفرعية والمسارات التي تنتمي إليها، وذلك للتحقق من اتساق البناء الداخلي للمقياس، كما في جدول (4).

جدول (4) مصفوفة معاملات ارتباط الأبعاد الفرعية بالمجالات الرئيسية لمقياس كفاءة إدارة المخاطر

الدرجة الكلية	التقييم الذاتي والنمو المهني	الثقافة التنظيمية والأخلاقيات	الضبط التشغيلي والجودة في البيئات عالية الخطورة	القرارات تحت الضغط والمواقف الحرجة	التفكير التحليلي والاستباقي	الوعي بالمخاطر والهوية السلوكية	
0.55*	0.24**	0.25**	0.26**	0.23**	0.26**	0.87**	أساسي وعي المخاطر
0.52*	0.23**	0.24**	0.23**	0.22**	0.22**	0.84**	داعم وعي المخاطر
0.60*	0.27**	0.26**	0.29**	0.26**	0.28**	0.89**	تحويلي وعي المخاطر
0.54*	0.25**	0.24**	0.25**	0.24**	0.83**	0.23**	أساسي التحليل
0.52*	0.22**	0.24**	0.22**	0.24**	0.85**	0.23**	داعم التحليل
0.57*	0.27**	0.26**	0.25**	0.29**	0.87**	0.27**	تحويلي التحليل
0.55*	0.26**	0.23**	0.26**	0.86**	0.26**	0.24**	أساسي القرار
0.51*	0.21**	0.21**	0.24**	0.84**	0.24**	0.20**	داعم القرار
0.58*	0.27**	0.26**	0.26**	0.88**	0.29**	0.26**	تحويلي القرار
0.56*	0.26**	0.26**	0.86**	0.27**	0.25**	0.26**	أساسي الضبط



الدرجة الكلية	التقييم الذاتي والنمو المهني	الثقافة التنظيمية والأخلاقيات	الضبط التشغيلي والجودة في البيئات عالية الخطورة	القرارات تحت الضغط المواقف الحرجة	التفكير التحليلي والاستباقي	الوعي بالمخاطر والهوية السلوكية	
*							
*0.51	**0.23	**0.23	**0.84	**0.22	**0.23	**0.23	داعم الضبط
*0.59	**0.28	**0.26	**0.88	**0.28	**0.26	**0.28	تحويلي الضبط
*0.55	**0.25	**0.86	**0.25	**0.25	**0.24	**0.26	أساسي الثقافة
*0.52	**0.21	**0.84	**0.22	**0.21	**0.23	**0.23	داعم الثقافة
*0.57	**0.25	**0.88	**0.28	**0.25	**0.27	**0.27	تحويلي الثقافة
*0.54	**0.85	**0.24	**0.25	**0.24	**0.24	**0.25	أساسي التقييم
*0.52	**0.84	**0.22	**0.23	**0.23	**0.23	**0.22	داعم التقييم
*0.57	**0.88	**0.25	**0.27	**0.26	**0.26	**0.26	تحويلي التقييم

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتضح من جدول (4) أن معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية والمجالات الرئيسية لمقياس كفاءة إدارة المخاطر جاءت جميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يشير إلى تمتع المقياس بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي والصدق البنائي. وقد تراوحت معاملات ارتباط أبعاد الوعي بالمخاطر والهوية السلوكية بمجالها بين (0.84-0.89)، في حين تراوحت معاملات ارتباط أبعاد التفكير التحليلي والاستباقي بين (0.83-0.87)، وتراوحت معاملات ارتباط أبعاد القرارات تحت الضغط وإدارة المواقف الحرجة بين (0.84-0.88). كما تراوحت معاملات ارتباط أبعاد الضبط التشغيلي والجودة في البيئات عالية الخطورة بين (0.84-0.88)، وأبعاد الثقافة التنظيمية والأخلاقيات بين (0.84-0.88)، وأبعاد التقييم الذاتي والنمو المهني بين (0.84-0.88). كما أظهرت النتائج أن معاملات ارتباط الأبعاد الفرعية بالدرجة الكلية للمقياس تراوحت بين (0.51-0.60)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يدل على إسهام هذه الأبعاد في قياس البناء الكلي لكفاءة إدارة المخاطر. كذلك يلاحظ أن معاملات ارتباط الأبعاد بمجالاتها الأصلية جاءت أعلى بصورة واضحة من ارتباطها بالمجالات الأخرى، حيث تراوحت معاملات الارتباط البيئية مع المجالات غير المنتمية إليها بين (0.20-0.29)، وهو ما يدعم تمايز المجالات عن بعضها البعض واحتفاظ كل مجال بخصوصيته النظرية. وتشير هذه النتائج مجمعة إلى توافر مؤشرات قوية للصدق البنائي التقاربي (Convergent Validity)، حيث ارتبطت الأبعاد الفرعية بدرجة مرتفعة بالمجالات التي تنتمي إليها، كما تدعم في الوقت نفسه الصدق التمييزي (Discriminant Validity) من خلال انخفاض معاملات ارتباط الأبعاد بالمجالات الأخرى مقارنةً بمجالها الأصلي، الأمر الذي يؤكد صلاحية المقياس وملاءمته لقياس كفاءة إدارة المخاطر في ضوء المسارات المهنية المتكاملة.

(3) التحقق من الصدق البنائي: للتحقق من البناء العاملي للمقياس أُجري التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis)، بهدف الكشف عن العوامل الكامنة المفسرة لفقرات المقياس وتحديد



البنية العاملية والتحقق من مدى توافقها مع البناء النظري المقترح للمسارات الستة، للإجابة عن السؤال الأول، بالإضافة إلى حساب معاملات ارتباط المسارات مع الدرجة الكلية للمقياس، كما بالجدول (5).

جدول (5) مصفوفة معاملات الارتباط بين مجالات مقياس كفاءة إدارة المخاطر والدرجة الكلية للمقياس

المجال	الوعي بالمخاطر والهوية السلوكية	التفكير التحليلي والاستباقي	القرارات تحت الضغط وإدارة المواقف الحرجة	الضبط التشغيلي والجودة في البيئات عالية الخطورة	الثقافة التنظيمية والأخلاقيات	التقييم الذاتي والنمو المهني
الوعي بالمخاطر والهوية السلوكية	1.000					
التفكير التحليلي والاستباقي	**0.288	1.000				
القرارات تحت الضغط وإدارة المواقف الحرجة	**0.271	**0.307	1.000			
الضبط التشغيلي والجودة في البيئات عالية الخطورة	**0.299	**0.282	**0.299	1.000		
الثقافة التنظيمية والأخلاقيات	**0.296	**0.286	**0.273	**0.293	1.000	
التقييم الذاتي والنمو المهني	**0.283	**0.285	**0.285	**0.291	**0.275	1.000
الدرجة الكلية	**0.640	**0.640	**0.638	**0.643	**0.634	**0.631

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتضح من جدول (5) أن معاملات الارتباط بين مسارات مقياس كفاءة إدارة المخاطر جاءت جميعها موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط البيئي بين المجالات من (0.271) إلى (0.307)، وهي معاملات ارتباط متوسطة تشير إلى وجود علاقة بين المجالات مع احتفاظ كل مجال باستقلاله النسبي وخصوصيته المفاهيمية. كما تراوحت معاملات ارتباط المجالات بالدرجة الكلية للمقياس بين (0.631) و(0.643)، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، مما يدل على أن المجالات الستة تمثل مكونات مترابطة للبناء الكلي لكفاءة إدارة المخاطر. وتشير هذه النتائج إلى توافر مؤشرات جيدة لصدق البناء (Construct Validity) والصدق التقاربي، كما تدعم صلاحية المقياس للاستخدام في الدراسة الحالية.

(4) **التحقق من الثبات:** تم التحقق من ثبات المقياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاده وللمقياس ككل، إضافة إلى حساب معاملات الثبات المناسبة للتأكد من اتساق الاستجابات واستقرار القياس، كما بالجدول (6)

جدول (6) معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمجالات مقياس كفاءة إدارة المخاطر والدرجة الكلية

المجال	معامل ألفا كرونباخ
الوعي بالمخاطر والهوية السلوكية	0.83
التفكير التحليلي والاستباقي	0.82
القرارات تحت الضغط وإدارة المواقف الحرجة	0.82
الضبط التشغيلي والجودة في البيئات عالية الخطورة	0.82
الثقافة التنظيمية والأخلاقيات	0.82



0.82	التقييم الذاتي والنمو المهني
0.86	الدرجة الكلية للمقياس

يتضح من جدول (6) أن جميع قيم معاملات الثبات لمسارات مقياس كفاءة إدارة المخاطر جاءت مرتفعة، حيث تراوحت معاملات ألفا كرونباخ للمجالات الفرعية بين (0.82-0.83)، في حين بلغ معامل الثبات للدرجة الكلية للمقياس (0.86). وتشير هذه النتائج إلى تمتع المقياس بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي، مما يعكس تجانس الأبعاد الفرعية المنتمية لكل مسار وقدرتها على قياس البناء الذي وضعت من أجله. وتعد هذه القيم مؤشراً على صلاحية المقياس للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجه والوثوق بها، إذ تجاوزت جميع معاملات الثبات الحد الأدنى المقبول للثبات والبالغ (0.70)، وهو المعيار الذي اقترحه (Nunnally and Bernstein 1994) للحكم على كفاية ثبات أدوات القياس. كما أن تجاوز معظم القيم لمستوى (0.80) يشير إلى مستوى جيد من الثبات الداخلي للمقياس (Nunnally 1994) وعليه يمكن القول إن مقياس كفاءة إدارة المخاطر يتمتع بدرجة مناسبة من الثبات والاتساق الداخلي، الأمر الذي يدعم صلاحيته للاستخدام في الدراسة الحالية ويدعم الثقة في النتائج المستخلصة منه.

إجراءات جمع البيانات

تم اعتماد مجموعة من الإجراءات المنظمة لجمع البيانات ومعالجتها وذلك على النحو الآتي:

1. **تطبيق المقياسين إلكترونياً:** تم تطبيق مقياس الكفاءات القيادية المستقبلية في ضوء المسارات المهنية المتكاملة ومقياس كفاءة إدارة المخاطر في ضوء المسارات المهنية المتكاملة إلكترونياً من خلال منصة «جديرون بلس»، وإتاحة الفرصة للمستفيدين للإجابة عن جميع فقرات المقياس وفق تعليمات موحدة.
2. **حساب الدرجات الأولية:** تم احتسابها لاستجابات الأفراد على فقرات المقياس، ثم تجميعها على مستوى الأبعاد الفرعية (المهارات الأساسية، والمهارات الداعمة، والمهارات التحويلية) وعلى مستوى المسارات الستة الرئيسية.
3. **تحويل الدرجات إلى مؤشرات معيارية بدلالة صدق التعبير عنه الذات:** تم تحويل الدرجات الخام إلى درجات معيارية تتراوح بين (0-100)، بما يتيح المقارنة بين الأفراد والمسارات المختلفة، ويسهل تفسير النتائج وفق مستويات أداء موحدة.
4. **احتساب درجات المسارات الرئيسية:** تم احتساب الدرجة الكلية لكل مسار من المسارات الستة، والدرجة الكلية للأبعاد الفرعية.
5. **احتساب الدرجة الكلية للكفاءات القيادية المستقبلية وكفاءات إدارة المخاطر:** تم استخراج الدرجة الكلية للمقياسين من خلال المتوسط العام لدرجات المسارات الستة، بما يعكس مستوى الكفاءات القيادية المستقبلية والكفاءة بإدارة المخاطر لدى المستفيد.
6. **تصنيف مستويات الأداء:** تم تفسير نتائج المقياس وفق أربعة مستويات معيارية للأداء، حيث تشير الدرجات الأقل من (50%) إلى مستوى «يحتاج تطويراً»، وتشير الدرجات من (50%-69%) إلى مستوى «مقبول»، بينما تشير الدرجات من (70%-84%) إلى مستوى «جيد»، في حين تشير الدرجات من (85%-100%) إلى مستوى «متقدم».
7. **تحليل البيانات إحصائياً:** تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة، بما في ذلك الإحصاءات الوصفية لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والتحليل العاملي الاستكشافي للتحقق من البنية العاملية للمقياس، ومعاملات الصدق والثبات للتحقق من الخصائص السيكمترية، واختبارات الفروق الإحصائية لدراسة أثر متغيري الجنس والحالة الوظيفية، وتحليل الانحدار المتعدد للكشف عن إسهام المسارات المهنية المتكاملة في التنبؤ بالدرجة الكلية لإدارة المخاطر.

نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج السؤال الأول ومناقشته" الذي نصّ على " ما البنية العاملية لمقياس كفاءة إدارة المخاطر في ضوء المسارات المهنية المتكاملة (الوعي بالمخاطر، التفكير التحليلي والاستباقي، القرارات تحت الضغط، الضبط التشغيلي والجودة، الثقافة التنظيمية والأخلاقيات، التقييم الذاتي والنمو المهني)؟ تمّ تطبيق المقياس على عينة من الباحثين عن العمل وطلاب التعليم العام والجامعات والموظفين بالقطاع الحكومي والقطاع الخاص، واستخراج



نتائج التطبيق لكل مشارك، والتأكد من صدق التحليل العاملي وتمت المعالجات الإحصائية لبيانات الدراسة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم استخدام تحليل العاملي الاستكشافي (EFA) Exploratory Factor Analysis للكشف عن البنية العاملية، لأفراد الدراسة (5608) مستجيباً، للكشف عن البنية العاملية للمقياس وقد تم التأكد من مناسبة مصفوفة معامل الارتباطات بين العبارات للتحليل العاملي باستخدام اختبار بارتليت Bartlett's Test، حيث بلغت قيمة كاي تربيع (41935.311) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بلغت قيمة دلالتها الإحصائية (0.000) كما تم حساب قيم اختبار كايزر-ماير-أولكين Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) والتي بلغت (0.843) التي أظهرت مناسبة مصفوفة معاملات الارتباط للتحليل العاملي الاستكشافي، وهي دالة إحصائية، واعتمد في استخراج العوامل على طريقة المكونات الأساسية، والتدوير المتعمد باستخدام فيري ماكس Varimax وفي تحديد عدد العوامل على محك الجذر الكامن أكبر من الواحد، كما حدد معيار التشعب الجوهري للبند بالعوامل وفق محك جيلفورد أكبر من أو يساوي 0.3 (Laher, 2010) بالاعتماد على العوامل التي يزيد جذرها الكامن عن الواحد الصحيح، تم استخراج ستة عوامل، تشعبت عليها أبعادها الثلاثة وجاءت قيم التشعبات على كل عامل كما يوضحها جدول (7).

جدول (7) قيم التشعبات على العوامل الستة والجذر الكامن ونسبة التباين المفسر لكل عامل والتباين الكلي بعد التدوير

الابعاد	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس
أساسي وعي المخاطر	0.84					
داعم وعي المخاطر	0.82					
تحويلي وعي المخاطر	0.84					
أساسي التحليل			0.83			
داعم التحليل			0.82			
تحويلي التحليل			0.83			
أساسي القرار				0.83		
داعم القرار				0.82		
تحويلي القرار				0.83		
أساسي الضبط					0.82	
داعم الضبط					0.82	
تحويلي الضبط					0.84	
أساسي الثقافة		0.83				
داعم الثقافة		0.82				
تحويلي الثقافة		0.84				
أساسي التقييم		-		0.83		
داعم التقييم				0.81		
تحويلي التقييم				0.84		
الجذر الكامن	5.43	1.66	1.60	1.58	1.57	1.51
نسبة التباين المفسر	30.14	9.22	8.88	8.76	8.71	8.37
التباين التراكمي (%)	30.14	39.36	48.24	57.00	65.71	74.09

يتضح من جدول (7) أن نتائج التحليل العاملي الاستكشافي أسفرت عن استخراج ستة عوامل رئيسية تتفق مع البناء النظري المقترح لمقياس كفاءة إدارة المخاطر. وقد تراوحت التشعبات العاملية للأبعاد الفرعية على عواملها المناظرة بين (0.81-0.84)، وهي قيم مرتفعة تتجاوز الحد الأدنى المقبول للتشعب العاملي، مما يشير إلى قوة ارتباط الأبعاد بالعوامل التي تنتمي إليها ودعم الصدق البنائي للمقياس، كما أظهرت النتائج أن العامل الأول استحوذ على أكبر نسبة من التباين المفسر بلغت (30.14%) وبجذر كامن مقداره (5.43)، في حين



تراوحت نسب التباين المفسر للعوامل الخمسة الأخرى بين (8.37%-9.22%). وقد بلغت نسبة التباين الكلي المفسر بواسطة العوامل الستة مجتمعة (74.09%)، وهي نسبة مرتفعة تشير إلى قدرة العوامل المستخرجة على تفسير قدر كبير من التباين في استجابات أفراد الدراسة. وتدل هذه النتائج على أن البناء العاملي للمقياس يتسق مع التصور النظري الذي بُني عليه، والمتمثل في ستة مجالات رئيسية هي: الوعي بالمخاطر والهوية السلوكية، والتفكير التحليلي والاستباقي، والقرارات تحت الضغط وإدارة المواقف الحرجة، والضبط التشغيلي والجودة في البيئات عالية الخطورة، والثقافة التنظيمية والأخلاقيات، والتقييم الذاتي والنمو المهني، مما يوفر أدلة قوية على الصدق البنائي للمقياس وصلاحيته للاستخدام في الدراسة الحالية.

تفسير البنية العاملية للمسارات الستة

أظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي توافقاً واضحاً بين البناء النظري لمقياس كفاءة إدارة المخاطر والبناء العاملي المستخرج، حيث تشبعت الأبعاد الفرعية (الأساسية، والداعمة، والتحويلية) الخاصة بكل مجال على عامل مستقل، وبقيم تشبع عاملية مرتفعة تراوحت بين (0.81-0.84)، مما يؤكد أن كل مجال يمثل بُعداً مستقلاً من أبعاد كفاءة إدارة المخاطر، وفي الوقت نفسه يشكل جزءاً من البناء الكلي للمقياس. أولاً: **مجال الوعي بالمخاطر والهوية السلوكية**، أظهرت الأبعاد الأساسية والداعمة والتحويلية تحميلات عاملية مرتفعة تراوحت بين (0.82-0.84)، مما يدل على أن الوعي بالمخاطر يمثل بناءً متكاملًا يجمع بين إدراك مصادر المخاطر ومؤشراتها، والالتزام بالسلوكيات المهنية المرتبطة بها، والقدرة على تعزيز الوعي بالمخاطر في بيئة العمل. وتشير هذه النتيجة إلى أن إدارة المخاطر تبدأ من بناء وعي فردي وسلوكي يمكن ترجمته إلى ممارسات مهنية مسؤولة.

ثانياً: **مجال التفكير التحليلي والاستباقي في المخاطر**، جاءت تحميلات الأبعاد الفرعية مرتفعة وتراوحت بين (0.82-0.84)، مما يؤكد أن التحليل والاستباق يمثلان بناءً موحدًا تتكامل فيه مهارات جمع المعلومات وتحليلها مع القدرة على استشراف التهديدات المستقبلية والتعامل معها قبل وقوعها. كما تعكس هذه النتيجة أهمية المهارات التحويلية في تحويل التفكير التحليلي إلى ممارسات استباقية فعالة في إدارة المخاطر.

ثالثاً: **مجال القرارات تحت الضغط وإدارة المواقف الحرجة**، أظهرت الأبعاد الفرعية لهذا المجال تحميلات عاملية تراوحت بين (0.82-0.84)، مما يعكس قوة العلاقة بين القدرة على اتخاذ القرار وإدارة المواقف المعقدة والحرجة. وتشير النتائج إلى أن التعامل الفعال مع المخاطر يتطلب تكاملاً بين المعرفة والمهارة والقدرة على التصرف السريع والمتزن في الظروف الضاغطة.

رابعاً: **مجال الضبط التشغيلي والجودة في البيئات عالية الخطورة**، سجلت أبعاده الفرعية تحميلات عاملية مرتفعة تراوحت بين (0.82-0.84)، مما يدل على درجة عالية من التجانس بين مكوناته المختلفة. وتؤكد هذه النتيجة أن الالتزام بالإجراءات والمعايير التشغيلية ومتابعة الجودة تمثل عناصر مترابطة تسهم في الحد من المخاطر التشغيلية وتحسين مستوى الأداء المؤسسي.

خامساً: **مجال الثقافة التنظيمية والأخلاقيات والامتثال للمخاطر**، تراوحت التحميلات العاملية لأبعاده بين (0.82-0.84)، مما يشير إلى أن الالتزام الأخلاقي والثقافة التنظيمية والامتثال للأنظمة والإجراءات تمثل جوانب مترابطة لبناء واحد. كما تعكس النتائج أهمية بناء ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المخاطر تسهم في تعزيز السلوك المسؤول والحد من الممارسات غير الآمنة.

سادساً: **مجال التقييم الذاتي والنمو المهني في إدارة المخاطر**، أظهرت الأبعاد الفرعية لهذا المجال تحميلات عاملية مرتفعة تراوحت بين (0.81-0.84)، مما يدل على أن الوعي بالذات والتعلم المستمر وتطوير الممارسات المهنية تمثل مكونات مترابطة لبناء واحد. وتشير هذه النتيجة إلى أن كفاءة إدارة المخاطر لا تقتصر على التعامل مع المواقف الحالية، بل تمتد إلى الاستفادة من الخبرات السابقة والتطوير المستمر للقدرة المهنية. وتشير نتائج التحليل العاملي الاستكشافي إلى أن كفاءة إدارة المخاطر تتكون من ستة مجالات مترابطة ومستقلة نسبياً، يمثل كل منها جانباً نوعياً من جوانب الكفاءة في التعامل مع المخاطر. كما أظهرت النتائج أن كل مجال يتكون من ثلاثة مستويات متكاملة هي: المهارات الأساسية التي تمثل المعارف والقدرة الجوهرية اللازمة لإدارة المخاطر، والمهارات الداعمة التي تعزز فاعلية الأداء، والمهارات التحويلية التي تعكس القدرة على تحويل المعرفة والخبرة إلى ممارسات مستدامة وأثر مهني إيجابي، وقد دعمت قيم التشبع المرتفعة وانفراد كل مجموعة من الأبعاد الفرعية بعامل مستقل البناء النظري للمقياس، كما دعمت صلاحية تصنيف كفاءة إدارة



المخاطر إلى ستة مجالات رئيسة هي: الوعي بالمخاطر والهوية السلوكية، والتفكير التحليلي والاستباقي، والقرارات تحت الضغط وإدارة المواقف الحرجة، والضبط التشغيلي والجودة في البيئات عالية الخطورة، والثقافة التنظيمية والأخلاقيات والامتثال للمخاطر، والتقييم الذاتي والنمو المهني، مما يوفر دليلاً قوياً على الصدق البنائي والصدق العملي للمقياس.

نتائج السؤال الثاني ومناقشته " نص السؤال الثاني على " ما مستوى الكفاءات القيادية المستقبلية، وما مستوى كفاءة إدارة المخاطر لدى أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية والمسارات الفرعية لكل منهما؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات المستجيبين ، بدلالة تحويل درجات المقياس الخام إلى درجات معيارية بحسب صدق التعبير عن الذات بحيث تشير القيم المرتفعة إلى درجة عالية من الاتساق ، في حين تعكس القيم المنخفضة وجود فجوة وعدم اتساق في التعبير عن الذات. أولاً: مستوى الكفاءات القيادية المستقبلية .

جدول (8) مستوى الكفاءات القيادية المستقبلية لدى أفراد الدراسة

الترتيب	التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المسار
1	مقبول	9.71	63.32	النمو والابتكار وتطوير نموذج العمل
2	مقبول	10.60	62.86	المالية التنفيذية والذكاء المالي
3	مقبول	9.42	62.79	التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية
4	مقبول	10.50	62.07	القرارات الاستثمارية والتنبؤ والسيناريوهات
5	مقبول	9.62	62.05	الهوية القيادية وبناء الدور التنفيذي
6	مقبول	9.73	61.15	التقييم الذاتي وبناء خطة القائد المستقبلية
—	مقبول	9.09	62.37	المتوسط العام للمقياس

يتضح من جدول (8) أن مستوى الكفاءات القيادية المستقبلية لدى أفراد الدراسة جاء بدرجة مقبولة، حيث بلغ المتوسط العام للمقياس (62.37) بانحراف معياري (9.09)، وهو يقع ضمن الفئة المعيارية الممتدة من (50%-69%) التي تشير إلى مستوى «مقبول». ويعني ذلك أن أفراد الدراسة يمتلكون مستوى مناسباً من الكفاءات القيادية المستقبلية يؤهلهم لممارسة الأدوار القيادية الأولية والتعامل مع متطلبات بيئات العمل المعاصرة، إلا أن هذه الكفاءات ما زالت بحاجة إلى مزيد من التطوير والتمكين للوصول إلى مستوى «جيد» أو «متقدم» كما أظهرت النتائج أن جميع المسارات الستة جاءت ضمن مستوى "مقبول"، مع وجود تباين نسبي في ترتيبها. فقد جاء مسار **النمو والابتكار وتطوير نموذج العمل** في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (63.32)، مما يشير إلى امتلاك أفراد الدراسة مستوى مقبولاً من القدرة على التكيف مع التغيرات، وتوليد الأفكار الجديدة، والمشاركة في تطوير الحلول والمبادرات المستقبلية. وجاء مسار **المالية التنفيذية والذكاء المالي** في المرتبة الثانية بمتوسط (62.86)، وهو ما يعكس مستوى مقبولاً من الوعي بالمفاهيم المالية والقدرة على فهم الجوانب الاقتصادية المرتبطة بالقرارات المهنية. كما احتل مسار **التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية** المرتبة الثالثة بمتوسط (62.79)، مما يدل على توافر مستوى مقبول من مهارات التحليل والاستشراف والتفكير بعيد المدى، وهي مهارات تعد من المرتكزات الأساسية للقيادة المستقبلية. في حين جاء مسار **القرارات الاستثمارية والتنبؤ والسيناريوهات** في المرتبة الرابعة بمتوسط (62.07)، وهو ما يشير إلى مستوى مقبول من القدرة على تحليل البدائل المستقبلية والتعامل مع حالات عدم التأكد. أما مسار **الهوية القيادية وبناء الدور التنفيذي** فقد جاء في المرتبة الخامسة بمتوسط (62.05)، بما يعكس مستوى مقبولاً من وضوح الدور القيادي والشعور بالمسؤولية والقدرة على ممارسة الأدوار التنفيذية. بينما جاء مسار **التقييم الذاتي وبناء خطة القائد المستقبلية** في المرتبة الأخيرة بمتوسط (61.15)، ورغم وقوعه ضمن المستوى المقبول، إلا أن هذه النتيجة قد تشير إلى حاجة الأفراد إلى مزيد من الدعم في مجالات الوعي بالذات، والتخطيط المهني، وبناء مسارات تطوير شخصية أكثر وضوحاً واستدامة.

وبصفة عامة، تشير هذه النتائج إلى أن أفراد الدراسة يمتلكون قاعدة مقبولة من الكفاءات القيادية المستقبلية عبر مختلف المسارات، إلا أن عدم وصول أي من المسارات إلى مستوى «جيد» يعكس وجود فرصة تطويرية مهمة



يمكن استثمارها من خلال البرامج التدريبية والتطويرية التي تركز على تنمية التفكير الاستراتيجي، والابتكار، والهوية القيادية، والوعي الذاتي؛ بما يسهم في رفع جاهزية الأفراد للأدوار القيادية المستقبلية والتعامل مع متطلبات بيئات العمل المتغيرة بصورة أكثر فاعلية، كما يوضح جدول (9) مستوى الأبعاد الفرعية للكفاءات القيادية المستقبلية.

جدول (9) مستوى الأبعاد الفرعية للكفاءات القيادية المستقبلية

الترتيب	التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	مقبول	10.61	63.99	البعد التحويلي
2	مقبول	8.98	61.95	البعد الأساسي
3	مقبول	9.54	61.18	البعد الداعم
-	مقبول	9.09	62.37	الدرجة الكلية

يتضح من جدول (9) أن مستوى الأبعاد الفرعية للكفاءات القيادية المستقبلية لدى أفراد الدراسة جاء بدرجة مقبولة في جميع الأبعاد، حيث بلغ المتوسط الكلي للمقياس (62.37) بانحراف معياري (9.09)، وهو يقع ضمن الفئة المعيارية التي تشير إلى مستوى «مقبول». كما جاء البعد التحويلي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (63.99)، يليه البعد الأساسي بمتوسط (61.95)، ثم البعد الداعم بمتوسط (61.18)، وجميعها ضمن المستوى المقبول. وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد الدراسة يمتلكون مستوى أعلى نسبياً في المهارات المرتبطة بإحداث التغيير والتأثير وتطبيق المعارف والمهارات في مواقف عملية ومواقف مستقبلية معقدة، مقارنة بالمهارات الأساسية والداعمة. ويمكن تفسير ذلك في ضوء طبيعة الفئة المستهدفة من مستفيدي منصة «جديرون بلس»، حيث تركز العديد من البرامج التطويرية الحديثة على تنمية الجوانب التطبيقية والمهارات المستقبلية المرتبطة بالمبادرة والابتكار والتكيف مع التغيرات أكثر من تركيزها على الجوانب التقليدية للمعرفة أو المهارات المساندة. كما يعكس ارتفاع البعد التحويلي نسبياً وجود استعداد لدى الأفراد لتبني أدوار قيادية أكثر فاعلية في المستقبل، والقدرة على توظيف ما يمتلكونه من معارف وخبرات في إحداث أثر ملموس داخل بيئات العمل. ويتفق ذلك مع الأدبيات الحديثة التي تشير إلى أن القيادة المستقبلية أصبحت ترتبط بصورة متزايدة بالقدرة على التعبير والتجديد والابتكار والتكيف مع البيئات المتسارعة أكثر من ارتباطها بالأدوار الإدارية التقليدية (Kragt & Day, 2020; World Economic Forum, 2025). وفي المقابل، جاء البعد الأساسي في المرتبة الثانية، مما يشير إلى امتلاك أفراد الدراسة مستوى مقبولاً من المعارف والقدرات الجوهرية المرتبطة بالهوية القيادية والتفكير الاستراتيجي والذكاء المالي والتقييم الذاتي، إلا أن هذه المهارات لم تصل بعد إلى المستوى الجيد أو المتقدم، وهو ما قد يعكس حاجة الأفراد إلى مزيد من البناء المعرفي المنظم والتدريب المتخصص لتعزيز جاهزيتهم القيادية المستقبلية. أما البعد الداعم فقد جاء في المرتبة الأخيرة رغم بقائه ضمن المستوى المقبول، الأمر الذي قد يشير إلى أن المهارات المساندة المرتبطة بالتواصل والتعاون والتنظيم وإدارة العلاقات والاستفادة من المعلومات ما زالت تمثل جانباً يحتاج إلى مزيد من التطوير. وتعد هذه النتيجة ذات أهمية خاصة؛ لأن الدراسات الحديثة تؤكد أن نجاح القائد المستقبلي لا يعتمد فقط على قدراته الفنية أو الاستراتيجية، وإنما على امتلاكه منظومة من المهارات الداعمة التي تمكنه من توظيف تلك القدرات بصورة فعالة داخل فرق العمل والمنظمات (Azhar & Ayobami, 2026; Cataloni et al., 2026). وتنسجم هذه النتيجة بصورة عامة مع نتائج دراسة الجهني (2026ب) التي أشارت إلى أن الأبعاد التحويلية تميل إلى تحقيق مستويات أعلى مقارنة بالأبعاد الأساسية والداعمة في مقاييس الكفاءات القيادية المستقبلية، كما تتفق مع ما توصلت إليه دراسة Choi et al. (2026) التي أكدت أن بناء الهوية المهنية والقيادية يتطور بصورة أكبر عندما تتاح للأفراد فرص التطبيق والممارسة الفعلية، وليس من خلال المعرفة النظرية فقط. كما تدعمها نتائج دراسة Azhar & Ayobami (2026) التي أوضحت أن الاتجاهات العالمية الحديثة في تطوير القيادات أصبحت تركز على القدرات التحويلية والمرونة والابتكار باعتبارها من أهم كفاءات القادة في المستقبل.

وعموماً، تشير النتائج إلى أن الكفاءات القيادية المستقبلية لدى أفراد الدراسة تتسم بوجود قاعدة مقبولة من المهارات الأساسية والداعمة والتحويلية، مع تفوق نسبي للمهارات التحويلية، وهو ما يعكس استعداداً أولياً جيداً



University of the Arts London in Oman
Risalat Journal for Humanities and Social Research
مجلة رسالات للأبحاث الإنسانية والاجتماعية
تصدر عن جامعة الفنون بلندن في عُمان



<https://rjhsr.com>
editor@rjhsr.com

e-ISSN: 3135-2758
p-ISSN: 3135-274X

Volume (4)
June 2026

العدد (4)
يونيو 2026

لمتطلبات القيادة المستقبلية، إلا أن الوصول إلى مستويات أعلى من الجاهزية القيادية يتطلب تعزيز المهارات الأساسية والداعمة جنباً إلى جنب مع المهارات التحويلية لضمان تحقيق التكامل بين المعرفة والتطبيق والتأثير القيادي المستدام.
ثانياً: نتائج مستوى كفاءة إدارة المخاطر

جدول (10) مستوى كفاءة إدارة المخاطر لدى أفراد الدراسة

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط	المسار
1	مقبولة	10.03	64.15	القرارات تحت الضغط وإدارة المواقف الحرجة
2	مقبولة	9.80	63.37	التقييم الذاتي والنمو المهني
3	مقبولة	9.19	61.81	التفكير التحليلي والاستباقي
4	مقبولة	9.60	61.92	الضبط التشغيلي والجودة
5	مقبولة	9.89	61.40	الثقافة التنظيمية والأخلاقيات
6	مقبولة	9.90	60.82	الوعي بالمخاطر والهوية السلوكية
—	مقبولة	9.02	62.24	المتوسط العام للمقياس

يتضح من جدول (10) أن مستوى كفاءة إدارة المخاطر لدى أفراد الدراسة جاء بدرجة مقبولة، حيث بلغ المتوسط العام للمقياس (62.24) بانحراف معياري (9.02)، وهو يقع ضمن الفئة المعيارية (50%-69%) التي تشير إلى مستوى «مقبول». وتعني هذه النتيجة أن أفراد الدراسة يمتلكون أساساً مناسباً من المعارف والمهارات والسلوكيات المرتبطة بإدارة المخاطر، إلا أن هذا المستوى لا يزال بحاجة إلى تطوير نوعي للانتقال إلى مستوى "جيد" أو "متقدم".

وجاء مسار القرارات تحت الضغط وإدارة المواقف الحرجة في المرتبة الأولى بمتوسط (64.15)، مما يشير إلى أن أفراد الدراسة يظهرون قدرة أفضل نسبياً على التعامل مع المواقف الضاغطة واتخاذ قرارات في ظروف تنسم بالغموض أو السرعة أو ارتفاع مستوى المخاطر. ويمكن تفسير ذلك بأن الخبرات المهنية والتعليمية والحياتية قد تسهم في تنمية القدرة على الاستجابة للمواقف الحرجة بصورة أسرع من تنمية الجوانب المؤسسية الأعمق مثل ثقافة المخاطر أو الوعي المنهجي بها. وجاء مسار التقييم الذاتي والنمو المهني في المرتبة الثانية بمتوسط (63.37)، وهو ما يعكس وجود استعداد مقبول لدى أفراد الدراسة لمراجعة أدائهم، والتعلم من الخبرات السابقة، وتطوير ذواتهم في مجال إدارة المخاطر. وتعد هذه النتيجة مهمة؛ لأن إدارة المخاطر لا تعتمد فقط على الاستجابة اللحظية، بل تحتاج إلى تعلم مستمر وتحسين ذاتي واستخلاص الدروس من المواقف السابقة.

أما مسار التفكير التحليلي والاستباقي والضبط التشغيلي والجودة فجاء في المرتبتين الثالثة والرابعة بمتوسطين (61.81) و(61.92)، وكلاهما ضمن المستوى المقبول. وتدل هذه النتيجة على امتلاك أفراد الدراسة مستوى مناسباً من القدرة على تحليل المخاطر ومتابعة الإجراءات وضبط الأداء، إلا أن هذه الجوانب تحتاج إلى مزيد من التدريب على استخدام البيانات، وبناء السيناريوهات، وتطبيق أدوات التحليل والاستباق والرقابة التشغيلية.

وجاء مسار الثقافة التنظيمية والأخلاقيات في المرتبة الخامسة بمتوسط (61.40)، مما يشير إلى أن البعد القيمي والأخلاقي والامتثال للمخاطر حاضر لدى أفراد الدراسة بدرجة مقبولة، لكنه يحتاج إلى تعزيز أكبر، خاصة أن ثقافة المخاطر تعد من العوامل الرئيسية في تحويل إدارة المخاطر من ممارسة فردية إلى سلوك مؤسسي مستدام.

أما مسار الوعي بالمخاطر والهوية السلوكية فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط (60.82)، ورغم أنه يقع ضمن المستوى المقبول، إلا أن ترتيبه الأخير يكشف عن حاجة واضحة إلى تعزيز الوعي المبكر بالمخاطر، وتنمية الحس السلوكي المسؤول تجاه مصادر الخطر ومؤثراته قبل وقوعه. وتعد هذه النتيجة ذات دلالة؛ لأن الوعي بالمخاطر يمثل المدخل الأول لبقية عمليات إدارة المخاطر، فضعه النسبي قد يحد من فاعلية التحليل والاستباق والقرار والضبط.

وتتفق هذه النتائج مع ما تؤكدته أطر إدارة المخاطر الحديثة من أن كفاءة إدارة المخاطر لا تتحقق من خلال الإجراءات فقط، بل تتطلب وعياً بالمخاطر، وقدرة على اتخاذ القرار، وثقافة تنظيمية داعمة، وتعلماً مستمراً. كما تتسجم مع إطار ISO 31000 وإطار COSO وإطار IIRSM التي تؤكد أهمية دمج إدارة المخاطر في القيادة



والثقافة وصنع القرار وبناء القدرات (COSO, 2017; IIRSM, 2021; ISO, 2018). كما تتفق مع الدراسات التي أكدت دور القيادة والجاهزية والتعلم والمرونة في تحسين إدارة المخاطر والصمود المؤسسي (Abubakar, 2026; Bāk & Grzesik, 2026; Karami, 2026; Ogunsanya, 2026; Tanquezon et al., 2026). وبصورة عامة، تشير النتائج إلى أن أفراد الدراسة يمتلكون مستوى مقبولاً من كفاءة إدارة المخاطر، مع تفوق نسبي في جانب التعامل مع المواقف الحرجة واتخاذ القرار تحت الضغط، مقابل حاجة أكبر إلى تنمية الوعي بالمخاطر، والثقافة التنظيمية، والتحليل الاستباقي. وهذا يبرز أهمية تصميم برامج تطويرية تركز على بناء الوعي المبكر بالمخاطر، وتعزيز ثقافة الامتثال والأخلاقيات، وتنمية مهارات التحليل والتنبؤ، بما يساهم في رفع كفاءة إدارة المخاطر من المستوى المقبول إلى المستويات الأعلى.

جدول (11) مستوى أبعاد كفاءة إدارة المخاطر

الترتيب	التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	مقبول	9.22	62.68	البعد الداعم
2	مقبول	9.48	62.44	البعد الأساسي
3	مقبول	9.42	61.61	البعد التحويلي
-	مقبول	9.02	62.24	الدرجة الكلية

يتضح من جدول (11) أن مستوى أبعاد كفاءة إدارة المخاطر لدى أفراد الدراسة جاء بدرجة مقبولة في جميع الأبعاد، حيث بلغ المتوسط الكلي للمقياس (62.24) بانحراف معياري (9.02)، وهو يقع ضمن الفئة المعيارية الممتدة من (50%-69%) التي تشير إلى مستوى «مقبول». كما جاء البعد الداعم في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (62.68)، يليه البعد الأساسي بمتوسط (62.44)، ثم البعد التحويلي بمتوسط (61.61)، وجميعها ضمن المستوى المقبول. وتشير هذه النتيجة إلى وجود تقارب نسبي بين مستويات الأبعاد الثلاثة، مما يعكس توازناً عاماً في مكونات كفاءة إدارة المخاطر لدى أفراد الدراسة. ويُفسر تفوق البعد الداعم بأن الأفراد يميلون إلى امتلاك المهارات المساندة المرتبطة بالتواصل، وتبادل المعلومات، والتنسيق، والالتزام بالإجراءات، والاستفادة من البيانات والمؤشرات في التعامل مع المواقف المختلفة، وهي مهارات غالباً ما تتاح فرص ممارستها بصورة أكبر في البيئات التعليمية والمهنية مقارنة بالمهارات التحويلية الأكثر تعقيداً. كما جاء البعد الأساسي في المرتبة الثانية، وهو ما يشير إلى امتلاك أفراد الدراسة مستوى مقبولاً من المعارف والمهارات الجوهرية المرتبطة بتحديد المخاطر وتحليلها واتخاذ القرارات المناسبة للتعامل معها. ويعكس ذلك وجود قاعدة معرفية ومهنية مناسبة يمكن البناء عليها في تطوير قدرات أكثر تقدماً في مجال إدارة المخاطر.

أما البعد التحويلي فقد جاء في المرتبة الثالثة رغم بقائه ضمن المستوى المقبول، وهو ما قد يشير إلى أن المهارات المرتبطة بإحداث التغيير الاستباقي، وبناء ثقافة المخاطر، والتأثير في الآخرين، والتعلم التنظيمي من الخبرات السابقة ما زالت بحاجة إلى مزيد من التطوير. ويُعد هذا الأمر متوقعاً نسبياً؛ لأن المهارات التحويلية تمثل المستوى الأعلى من مستويات الكفاءة، وتتطلب خبرات تراكمية وممارسات قيادية متقدمة لا تتوافر بالدرجة نفسها لدى جميع أفراد العينة.

وتتسق هذه النتائج مع نظرية القيادة الاستراتيجية التي تفترض أن إدارة المخاطر الفاعلة تبدأ بامتلاك المعارف والمهارات الأساسية، ثم تتطور من خلال المهارات الداعمة المرتبطة بالتواصل والتنسيق، وصولاً إلى المهارات التحويلية التي تمكن القائد من بناء الاستجابة الاستباقية للمخاطر وصناعة التغيير داخل المنظمة.

كما تتسجم مع نظرية القدرات الديناميكية التي تؤكد أن قدرة الأفراد والمؤسسات على الاستشعار والتعلم والتكيف وإعادة تشكيل الموارد تمثل جوهر النجاح في التعامل مع البيئات المتغيرة والمخاطر المستقبلية (Teece, 2007). وتتفق هذه النتيجة كذلك مع ما تؤكد عليه الأطر المهنية العالمية لإدارة المخاطر؛ إذ يشير معيار ISO

(2018) 31000 إلى أن إدارة المخاطر الفاعلة تتطلب دمج المعرفة والمهارات والسلوكيات الداعمة في جميع مستويات العمل، بينما يؤكد إطار COSO (2017) أهمية الثقافة التنظيمية والتواصل وصنع القرار في رفع كفاءة إدارة المخاطر. كما يوضح إطار IIRSM (2021) أن الكفاءة في إدارة المخاطر تتكون من مزيج متكامل من الكفاءات الفنية والتجارية والسلوكية والقيادية، وأن فعالية إدارة المخاطر تعتمد على قدرة الأفراد على تحويل



المعرفة إلى ممارسات عملية وسلوكيات مؤثرة. كما تنسجم هذه النتائج مع عدد من الدراسات الحديثة التي أشارت إلى أن التواصل والتنسيق والوعي التنظيمي تمثل مرتكزات أساسية في نجاح إدارة المخاطر، وأن بناء ثقافة المخاطر والقدرات التحويلية يحتاج إلى جهود تطويرية طويلة المدى (Abubakar, 2026; Aldahmashi & Abdulsamad, 2026; Bak & Grzesik, 2026; Ogunsanya, 2026; Tanquezon et al., 2026). كما تتفق مع الدراسات العربية التي أكدت أهمية القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي والجاهزية المؤسسية في تعزيز إدارة المخاطر ورفع القدرة على مواجهة الأزمات والتحديات المستقبلية (العباسي والنجار، 2025؛ القحطاني، 2025؛ العنزي والحراشة، 2025) وبصورة عامة، تشير النتائج إلى أن أفراد الدراسة يمتلكون مستوى مقبولاً من كفاءة إدارة المخاطر عبر أبعادها الأساسية والداعمة والتحويلية، مع تفوق نسبي للمهارات الداعمة. كما توضح أن الانتقال إلى مستويات أعلى من الكفاءة يتطلب التركيز بصورة أكبر على تنمية المهارات التحويلية المرتبطة بالاستباقية والتأثير والتعلم التنظيمي وبناء ثقافة المخاطر، بما يساهم في تعزيز الجاهزية القيادية والمؤسسية للتعامل مع التحديات والمخاطر المستقبلية، وتتفق هذه النتيجة مع افتراضات نظرية القيادة الاستراتيجية ونظرية القدرات الديناميكية، اللتين تؤكدان أن التفكير الاستراتيجي والابتكار والتعلم المستمر تمثل مرتكزات أساسية لرفع كفاءة الأفراد في التعامل مع التحديات والمخاطر المستقبلية، كما تنسجم مع توجهات (ISO 31000 (2018) و COSO (2017) و IIRSM (2021) التي تؤكد أن بناء القدرات القيادية يمثل مدخلاً أساسياً لتعزيز فاعلية إدارة المخاطر وتحقيق الصمود المؤسسي.

نتائج السؤال الثالث ومناقشته " نصّ على هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في الكفاءات القيادية المستقبلية ومساراتها وفي كفاءة إدارة المخاطر ومساراتها تعزى إلى متغيرات الجنس، الحالة الوظيفية ؟ 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 الوظيفية كما يلي:

1. الجنس

جدول (12) نتائج اختبار ت (Independent sample t test) للكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات بالمتغيرات التي تعزى للجنس

الابعاد والمسارات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت*	الدلالة الاحصائية
الكفاءات القيادية الأساسية	ذكر	3388	61.84	8.82	-	0.268
	انثى	2220	62.11	9.21	1.107	
الكفاءات القيادية الداعمة	ذكر	3388	60.58	9.30	-	0.000
	انثى	2220	62.09	9.84	5.805	
الكفاءات القيادية التحصيلية	ذكر	3388	63.71	10.60	-	0.013
	انثى	2220	64.43	10.62	2.490	
الكفاءات القيادية التحصيلية	ذكر	3388	62.04	8.95	-	0.001
	انثى	2220	62.88	9.28	3.361	
كفاءة إدارة المخاطر الأساسية	ذكر	3388	61.87	9.22	-	0.000
	انثى	2220	63.30	9.81	5.550	
كفاءة إدارة المخاطر الداعمة	ذكر	3388	62.35	9.07	-	0.001
	انثى	2220	63.19	9.42	3.338	
كفاءة إدارة المخاطر التحصيلية	ذكر	3388	61.13	9.20	-	0.000
	انثى	2220	62.35	9.69	4.749	
كفاءة إدارة المخاطر	ذكر	3388	61.78	8.80	-	0.000
	انثى	2220	62.95	9.30	4.737	

يتضح من نتائج جدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في معظم أبعاد ومتغيرات الدراسة، إلا أن اتجاه هذه الفروق اختلف باختلاف المتغير محل القياس. ففيما يتعلق بالكفاءات القيادية المستقبلية، أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في البعد الداعم ($t = -5.805$, $p = 0.000$)، والبعد التحويلي ($t = -2.490$, $p = 0.013$)، وكذلك في الدرجة الكلية للكفاءات القيادية المستقبلية ($t = -3.361$, $p =$



(0.001)، وجاءت جميع هذه الفروق لصالح الإناث؛ إذ بلغ المتوسط الكلي للإناث (62.88) مقابل (62.04) للذكور.

وفي المقابل، لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في البعد الأساسي للكفاءات القيادية المستقبلية (ت = -1.107، $p = 0.268$)، مما يشير إلى تقارب الجنسين في امتلاك المعارف والمهارات القيادية الجوهرية، مع تفوق نسبي للإناث في الجوانب التطبيقية والمساندة والتحويلية للكفاءة القيادية. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع أبعاد كفاءة إدارة المخاطر والدرجة الكلية للمقياس، حيث جاءت الفروق لصالح الإناث في البعد الأساسي (ت = -5.559، $p = 0.000$)، والبعد الداعم (ت = -3.338، $p = 0.001$)، والبعد التحويلي (ت = -4.749، $p = 0.000$)، إضافة إلى الدرجة الكلية لكفاءة إدارة المخاطر (ت = -4.737، $p = 0.000$).

وقد بلغ المتوسط الكلي للإناث (62.95) مقابل (61.78) للذكور، بما يشير إلى امتلاك الإناث مستوى أعلى نسبياً من السلوكيات والمهارات المرتبطة بإدارة المخاطر، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء طبيعة الأبعاد التي ظهرت فيها الفروق؛ إذ إن الأبعاد الداعمة والتحويلية في الكفاءات القيادية المستقبلية ترتبط بدرجة كبيرة بمهارات التنظيم الذاتي، والتخطيط، والالتزام، والتواصل، والتعلم المستمر، وهي جوانب تشير العديد من الدراسات إلى أنها تظهر بمستويات أعلى لدى الإناث في البيئات التعليمية والتطويرية.

كما أن إدارة المخاطر في صورتها السلوكية تعتمد بدرجة كبيرة على اليقظة والانتباه للتفاصيل والالتزام بالإجراءات والتقييم المستمر للمواقف، وهي خصائص قد تسهم في تفسير تفوق الإناث في أبعاد كفاءة إدارة المخاطر. كما يمكن تفسير هذه النتيجة من منظور نظرية الأصالة (Authenticity Theory)؛ إذ إن ارتفاع الاتساق بين القيم الشخصية والسلوك المهني قد ينعكس على درجة الالتزام بالممارسات التطويرية والسلوكيات المرتبطة بإدارة المخاطر. كذلك تشير نظرية رأس المال النفسي إلى أن الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي والتعلم المستمر تمثل عوامل مؤثرة في تطوير الكفاءات المهنية والقيادية، وهي جوانب ترتبط بصورة وثيقة بالأبعاد الداعمة والتحويلية التي ظهرت فيها الفروق.

وتتسجم هذه النتائج مع عدد من الدراسات التي أشارت إلى وجود فروق لصالح الإناث في بعض المهارات القيادية والتنظيمية والتطويرية المرتبطة بالتعلم المستمر والجاهزية المهنية، كما تتفق مع نتائج بعض الدراسات الحديثة التي أوضحت أن الإناث يظهرون مستويات أعلى في بعض السلوكيات المرتبطة بإدارة المخاطر والالتزام التنظيمي والتطوير الذاتي. وفي المقابل، فإن عدم ظهور فروق في البعد الأساسي للكفاءات القيادية المستقبلية يشير إلى أن الجنسين يمتلكان مستويات متقاربة من المعارف والمهارات الجوهرية، وأن الفروق تتركز بصورة أكبر في كيفية توظيف تلك المعارف وتحويلها إلى ممارسات وسلوكيات عملية. وبوجه عام، تشير النتائج إلى أن متغير الجنس يؤثر بدرجة محدودة في الكفاءات القيادية المستقبلية وكفاءة إدارة المخاطر، حيث جاءت الفروق - متى ما وجدت - لصالح الإناث، بينما ظل البعد الأساسي للكفاءات القيادية المستقبلية متقارباً بين الجنسين، الأمر الذي يعكس تشابهاً في الأساس المعرفي للكفاءة، مقابل تفوق نسبي للإناث في الجوانب السلوكية والتطبيقية والتحويلية المرتبطة بالقيادة وإدارة المخاطر.

2. الحالة

جدول (13) تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات المتغيرات التي تُعزى لاختلاف مستويات الحالة للمستجيبين (ن=5806)

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	
0.087	2.037	164.089	4	656.355	بين المجموعات	الكفاءات القيادية الأساسية
		80.566	5603	451413.599	داخل المجموعات	
			5607	452069.954	المجموع الكلي	
0.007	3.516	319.745	4	1278.980	بين المجموعات	الكفاءات القيادية الداعمة



University of the Arts London in Oman
Risalat Journal for Humanities and Social Research
مجلة رسالات للأبحاث الإنسانية والاجتماعية
تصدر عن جامعة الفنون بلندن في عُمان



<https://rjhsr.com>
editor@rjhsr.com

e-ISSN: 3135-2758
p-ISSN: 3135-274X

Volume (4)
June 2026

العدد (4)
يونيو 2026

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
داخل المجموعات	509482.650	5603	90.930		
المجموع الكلي	510761.631	5607			
بين المجموعات	1062.144	4	265.536	2.360	0.051
داخل المجموعات	630300.685	5603	112.493		
المجموع الكلي	631362.829	5607			
بين المجموعات	896.489	4	224.122	2.715	0.028
داخل المجموعات	462468.390	5603	82.539		
المجموع الكلي	463364.880	5607			
بين المجموعات	594.715	4	148.679	1.654	0.158
داخل المجموعات	503628.946	5603	89.886		
المجموع الكلي	504223.661	5607			
بين المجموعات	774.745	4	193.686	2.281	0.058
داخل المجموعات	475798.641	5603	84.919		
المجموع الكلي	476573.386	5607			
بين المجموعات	878.028	4	219.507	2.479	0.042
داخل المجموعات	496161.038	5603	88.553		
المجموع الكلي	497039.066	5607			
بين المجموعات	718.357	4	179.589	2.209	0.065
داخل المجموعات	455438.355	5603	81.285		
المجموع الكلي	456156.712	5607			

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة في بعض أبعاد ومتغيرات الدراسة تُعزى لاختلاف مستويات الحالة الوظيفية، في حين لم تظهر فروق دالة إحصائية في عدد من الأبعاد الأخرى. ففيمما يتعلق بالكفاءات القيادية المستقبلية، أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية للكفاءات القيادية المستقبلية، حيث بلغت قيمة ($F = 2.715$) عند مستوى دلالة (0.028)، مما يشير إلى أن مستوى الكفاءات القيادية المستقبلية يختلف باختلاف الحالة الوظيفية للمفحوصين. كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في البعد الداعم للكفاءات القيادية المستقبلية،



حيث بلغت قيمة ($F = 3.516$) عند مستوى دلالة (0.007)، وهي أعلى قيمة دالة إحصائية بين أبعاد الكفاءات القيادية المستقبلية.

وفي المقابل، لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في البعد الأساسي للكفاءات القيادية المستقبلية، حيث بلغت قيمة ($F = 2.037$) عند مستوى دلالة (0.087)، كما لم تظهر فروق دالة في البعد التحويلي للكفاءات القيادية المستقبلية، حيث بلغت قيمة ($F = 2.360$) عند مستوى دلالة (0.051)، وهي قيمة اقترنت من مستوى الدلالة الإحصائية دون أن تصل إليه. أما فيما يتعلق بكفاءة إدارة المخاطر، فقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في البعد التحويلي لكفاءة إدارة المخاطر فقط، حيث بلغت قيمة ($F = 2.479$) عند مستوى دلالة (0.042)، مما يشير إلى تأثير المهارات التحويلية المرتبطة بإدارة المخاطر بالحالة الوظيفية للأفراد. بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لكفاءة إدارة المخاطر، حيث بلغت قيمة ($F = 2.209$) عند مستوى دلالة (0.065)، كما لم تظهر فروق دالة في البعد الأساسي لكفاءة إدارة المخاطر ($F = 1.654$)، $p = 0.158$) ولا في البعد الداعم لكفاءة إدارة المخاطر ($F = 2.281$)، ($p = 0.058$) رغم اقتراب الأخير من مستوى الدلالة الإحصائية. وتشير هذه النتائج إلى أن الحالة الوظيفية ترتبط بدرجة أكبر بالكفاءات القيادية المستقبلية مقارنة بكفاءة إدارة المخاطر، كما يبدو أن تأثير الحالة الوظيفية يتركز بصورة خاصة في المهارات الداعمة للكفاءات القيادية، وهي المهارات المرتبطة بالتواصل والتنسيق والعمل التعاوني والاستفادة من المعلومات والموارد المتاحة، وهي جوانب تتأثر بطبيعة الخبرات التعليمية والمهنية التي يمر بها الأفراد في مراحلهم الوظيفية المختلفة، كما توجي النتائج بأن المهارات التحويلية في إدارة المخاطر أكثر حساسية لاختلاف الخبرات المهنية من المهارات الأساسية والداعمة، إذ تتطلب هذه المهارات قدراً أعلى من الخبرة والتجربة العملية والتعرض لمواقف متنوعة تسهم في بناء القدرة على إحداث التغيير والتأثير والاستجابة الاستباقية للمخاطر، وبصفة عامة، تشير النتائج إلى وجود تأثير محدود للحالة الوظيفية في بعض أبعاد الكفاءات القيادية المستقبلية وكفاءة إدارة المخاطر، مع بروز هذا التأثير بصورة أوضح في البعد الداعم للكفاءات القيادية المستقبلية والبعد التحويلي لكفاءة إدارة المخاطر. ولتحديد اتجاه الفروق بين فئات الحالة الوظيفية المختلفة ومعرفة الفئات التي تعزى إليها هذه الفروق، تم استخدام اختبار المقارنات البعدية، كما نتبين النتائج في الجدول التالي.

جدول (14) نتائج اختبار أقل مربع للفرق (LSD) لتحديد اتجاه الفروق بين متوسطات الدرجات الكلية للمسارات والأبعاد الفرعية التي تعزى لاختلاف الحالة الوظيفية

المسارات والأبعاد	الحالة	المتوسطات	عام	جامعي	حكومي	خاص	باحث
الكفاءات القيادية الداعمة	طالب عام	60.23	----	----	----	----	----
	طالب جامعي	60.45	----	----	----	----	----
	موظف حكومي	61.98	----	*1.53	----	----	----
	موظف خاص	62.24	*2.01	*1.79	----	----	*1.09
	باحث عن عمل	61.16	----	----	----	----	----
الكفاءات القيادية	طالب عام	61.60	----	----	----	----	----
	طالب جامعي	61.95	----	----	----	----	----
	موظف حكومي	63.40	----	*1.46	----	----	----
	موظف خاص	63.24	----	*1.29	----	----	*0.94
	باحث عن عمل	62.30	----	----	----	----	----
كفاءة إدارة المخاطر	طالب عام	60.61	----	----	----	----	----



University of the Arts London in Oman
Risalat Journal for Humanities and Social Research
مجلة رسالات للدراسات الإنسانية والاجتماعية
تصدر عن جامعة الفنون بلندن في عُمان



<https://rjhsr.com>
editor@rjhsr.com

e-ISSN: 3135-2758
p-ISSN: 3135-274X

Volume (4)
June 2026

العدد (4)
يونيو 2026

المسارات والابعاد	الحالة	المتوسطات	عام	جامعي	حكومي	خاص	باحث
التحويلية	طالب جامعي	61.27	----	----	----	----	----
	موظف حكومي	62.50	----	----	----	----	----
	موظف خاص	62.53	*1.92	*1.26	----	----	*0.99
	باحث عن عمل	61.54	----	----	----	----	----

يتضح من نتائج اختبار أقل فرق دال (LSD) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات الحالة الوظيفية في عدد من المتغيرات التي أظهرت دلالة إحصائية في تحليل التباين الأحادي، وهي: الكفاءات القيادية الداعمة، والدرجة الكلية للكفاءات القيادية المستقبلية، والبعد التحويلي لكفاءة إدارة المخاطر. ففي الكفاءات القيادية الداعمة، أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية لصالح موظفي القطاع الحكومي مقارنة بطلاب الجامعات، حيث بلغ متوسط موظفي القطاع الحكومي (61.98) مقابل (60.45) لطلاب الجامعات، كما ظهرت فروق لصالح موظفي القطاع الخاص مقارنة بطلاب التعليم العام وطلاب الجامعات والباحثين عن عمل، إذ بلغ متوسط موظفي القطاع الخاص (62.24) وهو أعلى متوسط بين جميع الفئات. وتشير هذه النتيجة إلى أن المهارات الداعمة المرتبطة بالتواصل والتنسيق والعمل التعاوني وتنظيم الأداء والاستفادة من المعلومات تتأثر بصورة مباشرة بالانخراط في البيئات المهنية، حيث تتيح الممارسة اليومية فرصاً أكبر لاكتساب هذه المهارات وتطويرها مقارنة بالفئات التي ما زالت في المراحل التعليمية أو الانتقالية.

كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية للكفاءات القيادية المستقبلية، حيث تفوق موظفو القطاع الحكومي على طلاب الجامعات، بينما تفوق موظفو القطاع الخاص على طلاب الجامعات والباحثين عن عمل. وقد سجل موظفو القطاع الحكومي أعلى متوسط حسابي (63.40)، يليهم موظفو القطاع الخاص (63.24)، ثم الباحثون عن عمل (62.30)، فطلاب الجامعات (61.95)، وأخيراً طلاب التعليم العام (61.60). ويعكس هذا التدرج نمطاً منطقياً يتوافق مع تطور الخبرات المهنية والتعليمية؛ فكلما ازدادت فرص الممارسة الواقعية واتسعت الخبرات التنظيمية ارتفع مستوى الكفاءات القيادية المستقبلية. أما في البعد التحويلي لكفاءة إدارة المخاطر، فقد ظهرت الفروق لصالح موظفي القطاع الخاص مقارنة بطلاب التعليم العام وطلاب الجامعات والباحثين عن عمل، حيث بلغ متوسط موظفي القطاع الخاص (62.53) مقابل (60.61) لطلاب التعليم العام و(61.27) لطلاب الجامعات و(61.54) للباحثين عن عمل. وتوحي هذه النتيجة بأن المهارات التحويلية المرتبطة بإدارة المخاطر – مثل الاستباقية، والتعلم من الخبرات، والتأثير في الآخرين، وبناء ثقافة المخاطر – تتطور بصورة أكبر لدى الأفراد الذين يمارسون أدواراً مهنية فعلية ويتعرضون بصورة مستمرة لمواقف تتطلب اتخاذ القرار والتعامل مع المشكلات والتحديات التنظيمية.

ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء نظرية القيادة الاستراتيجية التي تفترض أن الكفاءات القيادية تتشكل وتتطور من خلال التفاعل المستمر مع المواقف التنظيمية المعقدة، وأن الخبرات المهنية تتيح فرصاً أكبر لممارسة التحليل والتخطيط وصنع القرار مقارنة بالمواقف التعليمية التقليدية. كما تنسجم هذه النتائج مع نظرية القدرات الديناميكية التي تؤكد أن بناء القدرات الاستراتيجية والقدرة على التكيف وإعادة تشكيل الموارد يتطور من خلال الممارسة الفعلية والتفاعل مع التحديات الواقعية في بيئات العمل، كما يمكن تفسير تفوق الموظفين، وخاصة في القطاع الحكومي والخاص، بأن بيئات العمل المعاصرة تفرض على العاملين التعامل المستمر مع متطلبات الأداء، والأنظمة، والجودة، وإدارة المخاطر، والعمل ضمن فرق متعددة التخصصات، وهي جميعها ممارسات تسهم في تعزيز الكفاءات القيادية المستقبلية ومهارات إدارة المخاطر بصورة تراكمية. وفي المقابل، فإن طلاب التعليم العام وطلاب الجامعات ما زالوا في مراحل الإعداد والتكوين، الأمر الذي يحد نسبياً من فرص الممارسة الفعلية لهذه الكفاءات. وتتفق هذه النتيجة مع ما تشير إليه الأدبيات الحديثة من أن الكفاءات القيادية لا تتكون من خلال المعرفة النظرية فقط، وإنما تتطور من خلال الخبرة والممارسة والتعرض للمواقف التنظيمية الواقعية. كما تنسجم مع نتائج الدراسات التي أكدت أن الخبرة المهنية ترتبط بارتفاع مستويات الكفاءة القيادية والجاهزية المستقبلية والقدرة على التعامل مع المخاطر والتحديات التنظيمية (Azhar & Ayobami, 2026; Choi et





(al., 2026; Cataloni et al., 2026). كما تتفق مع الدراسات العربية التي أوضحت أن الانخراط في البيئات المهنية يساهم في تنمية القدرات القيادية والاستراتيجية وتحسين الجاهزية لمتطلبات العمل المستقبلية (الشامسي وملا، 2025؛ نجم وآخرون، 2025) وبوجه عام، تشير النتائج إلى أن الحالة الوظيفية تمثل عاملاً مؤثراً في تنمية بعض جوانب الكفاءات القيادية المستقبلية وكفاءة إدارة المخاطر، وأن الخبرة المهنية الفعلية تمثل أحد أهم العوامل المفسرة لتفوق موظفي القطاعين الحكومي والخاص مقارنة بالفئات الأقل انخراطاً في بيئات العمل، وهو ما يؤكد أهمية توفير فرص التدريب والممارسة التطبيقية المبكرة للطلاب والباحثين عن عمل بهدف تعزيز جاهزيتهم القيادية والمهنية للمستقبل.

نتائج السؤال الرابع ومناقشته نصّ على " ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين المسارات الستة للكفاءات القيادية المستقبلية والمسارات الستة لكفاءة إدارة المخاطر؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين المسارات الستة للكفاءات القيادية المستقبلية ومسارات كفاءة إدارة المخاطر، كما تم حساب معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية (الأساسية، والداعمة، والتحويلية) في المقياسين؛ بهدف الكشف عن طبيعة العلاقة بينهما وتحديد اتجاهها وقوتها، وفيما يلي عرضاً للنتائج.

أولاً: نتائج العلاقات الارتباطية على مستوى المسارات

جدول (15) معاملات ارتباط بيرسون بين مسارات الكفاءات القيادية المستقبلية ومسارات كفاءة إدارة المخاطر

الدرجة الكلية لإدارة المخاطر	التقييم الذاتي والنمو المهني	الثقافة التنظيمية والأخلاقيات	الضبط التشغيلي والجودة	القرارات تحت الضغط وإدارة المواقف الحرجة	التفكير التحليلي والاستباقي	الوعي بالمخاطر والهوية السلوكية	مسارات كفاءة إدارة المخاطر
**0.96	**0.92	**0.94	**0.85	**0.87	**0.80	**0.95	الهوية القيادية وبناء الدور التنفيذي
**0.92	**0.88	**0.82	**0.87	**0.85	**0.93	**0.79	التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية
**0.93	**0.91	**0.84	**0.82	**0.91	**0.87	**0.79	النمو والابتكار وتطوير نموذج العمل
**0.79	**0.73	**0.67	**0.76	**0.76	**0.85	**0.62	المالية التنفيذية والذكاء المالي
**0.81	**0.74	**0.71	**0.78	**0.76	**0.84	**0.67	القرارات الاستثمارية والتنبؤ والسيناريوهات
**0.94	**0.89	**0.91	**0.86	**0.83	**0.79	**0.93	التقييم الذاتي وبناء خطة القائد المستقبلية
**0.97	**0.92	**0.89	**0.90	**0.90	**0.93	**0.86	الدرجة الكلية للكفاءات القيادية المستقبلية

**** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).**



يتضح من جدول (15) وجود علاقات ارتباطية موجبة قوية ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) بين جميع مسارات الكفاءات القيادية المستقبلية ومسارات كفاءة إدارة المخاطر. وقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.62) و(0.97)، مما يشير إلى أن ارتفاع مستوى الكفاءات القيادية المستقبلية يرتبط بارتفاع مستوى كفاءة إدارة المخاطر لدى أفراد الدراسة. وعلى مستوى المسارات الرئيسة، أظهرت النتائج أن الهوية القيادية وبناء الدور التنفيذي ارتبطت بدرجة مرتفعة جداً بمسارات إدارة المخاطر المختلفة، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.80) و(0.95)، وبلغ ارتباطها بالدرجة الكلية لكفاءة إدارة المخاطر (0.96)، مما يشير إلى أهمية بناء الهوية القيادية في تعزيز السلوكيات والممارسات المرتبطة بإدارة المخاطر، كما أظهرت نتائج التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية ارتباطات مرتفعة مع جميع مسارات إدارة المخاطر، ولا سيما التفكير التحليلي والاستباقي (0.93)، وهو ما يعكس الدور المحوري للتفكير الاستراتيجي في استشراف المخاطر وتحليلها والتعامل معها بصورة استباقية. وكذلك ارتبط النمو والابتكار وتطوير نموذج العمل ارتباطاً مرتفعاً بمسارات إدارة المخاطر، خاصة مجال القرارات تحت الضغط وإدارة المواقف الحرجة (0.91) ومجال التقييم الذاتي والنمو المهني (0.91)، مما يؤكد أهمية الابتكار والمرونة والتعلم المستمر في رفع كفاءة التعامل مع المخاطر. أما المالية التنفيذية والذكاء المالي والقرارات الاستثمارية والتنويع والسيناريوهات فقد أظهرت ارتباطات موجبة دالة تراوحت بين المتوسطة والمرتفعة، مما يشير إلى أهمية المهارات المالية والاستثمارية في تقدير المخاطر وتحليل البدائل واتخاذ القرارات الرشيدة في البيانات التي تنسم بعدم التأكد. كما سجل التقييم الذاتي وبناء خطة القائد المستقبلي ارتباطات مرتفعة مع مختلف مسارات إدارة المخاطر، حيث بلغ ارتباطه بالدرجة الكلية لكفاءة إدارة المخاطر (0.94)، مما يعكس أهمية الوعي الذاتي والتطوير المستمر في تحسين كفاءة الأفراد في التعامل مع المخاطر. وعلى المستوى الكلي، بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للكفاءات القيادية المستقبلية والدرجة الكلية لكفاءة إدارة المخاطر (0.97) وهو ارتباط مرتفع جداً، يشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرين، ويدعم الافتراض النظري للدراسة القائم على أن الكفاءات القيادية المستقبلية تمثل أحد المحددات الرئيسة لكفاءة إدارة المخاطر.

ثانياً: نتائج العلاقات الارتباطية على مستوى الأبعاد الفرعية

للتعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين الأبعاد الفرعية للكفاءات القيادية المستقبلية والأبعاد الفرعية لكفاءة إدارة المخاطر، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين الأبعاد الأساسية والداعمة والتحويلية في كل من المقياسين، وذلك بهدف الكشف عن درجة الترابط بين مستويات الكفاءة المختلفة، ومدى إسهامها في تفسير العلاقة بين الكفاءات القيادية المستقبلية وكفاءة إدارة المخاطر، كما يوضح ذلك جدول (16)

جدول (16) معاملات ارتباط بيرسون بين الأبعاد الفرعية لمسارات الكفاءات القيادية المستقبلية ومسارات كفاءة إدارة المخاطر

أبعاد الكفاءات القيادية المستقبلية	البعد الأساسي لإدارة المخاطر	البعد الداعم لإدارة المخاطر	البعد التحويلي لإدارة المخاطر	الدرجة الكلية لإدارة المخاطر
البعد الأساسي للكفاءات القيادية المستقبلية	**0.92	**0.92	**0.87	**0.94
البعد الداعم للكفاءات القيادية المستقبلية	**0.91	**0.89	**0.92	**0.95
البعد التحويلي للكفاءات القيادية المستقبلية	**0.81	**0.81	**0.83	**0.85
الدرجة الكلية للكفاءات القيادية المستقبلية	**0.94	**0.93	**0.93	**0.97

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).



يتضح من جدول (16) أن جميع معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية للكفاءات القيادية المستقبلية والأبعاد الفرعية لكفاءة إدارة المخاطر جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.81) و(0.97)، مما يشير إلى وجود علاقات ارتباطية قوية بين الأبعاد الفرعية للمتغيرين. وقد أظهرت النتائج أن البعد الأساسي للكفاءات القيادية المستقبلية ارتبط بدرجة مرتفعة بالأبعاد الأساسية والداعمة والتحويلية لكفاءة إدارة المخاطر، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.87) و(0.92)، كما بلغ ارتباطه بالدرجة الكلية لكفاءة إدارة المخاطر (0.94). ويشير ذلك إلى أن امتلاك المعارف والمهارات الجوهرية المرتبطة بالقيادة المستقبلية يسهم في تعزيز قدرة الأفراد على التعامل مع المخاطر بمختلف أشكالها. كما تبين أن البعد الداعم للكفاءات القيادية المستقبلية سجل أعلى الارتباطات مع أبعاد إدارة المخاطر، حيث تراوحت قيم الارتباط بين (0.89) و(0.92)، وبلغ ارتباطه بالدرجة الكلية لكفاءة إدارة المخاطر (0.95)، مما يؤكد أهمية المهارات الداعمة مثل التواصل والتعاون والتنظيم واستخدام المعلومات في رفع كفاءة إدارة المخاطر. وأظهرت النتائج كذلك وجود ارتباطات موجبة مرتفعة بين البعد التحويلي للكفاءات القيادية المستقبلية وأبعاد إدارة المخاطر المختلفة، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.81) و(0.83) وبلغ ارتباطه بالدرجة الكلية لكفاءة إدارة المخاطر (0.85)، مما يشير إلى أهمية المهارات التحويلية في تحويل المعرفة والقدرات إلى ممارسات وسلوكيات فاعلة في إدارة المخاطر.

وعلى المستوى الكلي، بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للكفاءات القيادية المستقبلية والدرجة الكلية لكفاءة إدارة المخاطر (0.97)، وهو ارتباط مرتفع جداً يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين. وتشير هذه النتيجة إلى أن الأفراد الذين يمتلكون مستويات مرتفعة من الكفاءات القيادية المستقبلية يكونون أكثر قدرة على ممارسة السلوكيات والمهارات المرتبطة بإدارة المخاطر بكفاءة وفاعلية. كما تراوحت معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للكفاءات القيادية المستقبلية وأبعاد إدارة المخاطر (الأساسية والداعمة والتحويلية) من (0.93-0.94) وتدعم هذه النتائج التصور النظري للدراسة الذي يفترض أن الكفاءات القيادية المستقبلية بأبعادها الأساسية والداعمة والتحويلية تمثل قاعدة معرفية وسلوكية تسهم بصورة مباشرة في رفع مستوى كفاءة إدارة المخاطر، كما تتسق مع الأدبيات الحديثة التي تؤكد الدور المحوري للقيادة في بناء الجاهزية والاستباقية والمرونة التنظيمية وتعزيز القدرة على التعامل مع المخاطر والتحديات المستقبلية.

وبذلك تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الكفاءات القيادية المستقبلية بأبعادها المختلفة وكفاءة إدارة المخاطر، بما يعني أن ارتفاع مستوى الكفاءات القيادية المستقبلية لدى الفرد يرتبط بارتفاع كفاءته في إدارة المخاطر. وتتسق هذه النتيجة مع الأطر المهنية والنظرية التي تؤكد أن إدارة المخاطر الفاعلة لا تعتمد على الإجراءات والأنظمة فقط، بل تتطلب قيادة قادرة على الاستشراف، واتخاذ القرار، وبناء ثقافة واعية بالمخاطر (COSO, 2017; IIRSM, 2021; ISO, 2018). كما تتفق مع اتجاه واسع من الدراسات الأجنبية التي أكدت دور القيادة والكفاءة القيادية وفعالية القيادة في تحسين إدارة المخاطر والصمود المؤسسي والجاهزية للأزمات في قطاعات متعددة (Abubakar, 2026; Adams et al., 2025; Aldahmashi & Abdulsamad, 2026; Akinola, 2025; Bak & Grzesik, 2026; Firmansyah & Khakim, 2025; Karami, 2026; Larasati et al., 2025; Lasmi et al., 2025; Nouari & Bouchta, 2020; Ogunsanya, 2026; Tanquezon et al., 2026; Tjahyono et al., 2025).

كما تتسجم هذه النتيجة مع دراسات تناولت جوانب أكثر تخصصاً من العلاقة بين القيادة والمخاطر، مثل كفاءات قيادة الأزمات، والقيادة الأخلاقية، وقيادة التغيير، وسلوك القيادة في السلامة، والقيادة في المخاطر السيبرانية، حيث أكدت أن السلوك القيادي والوعي والتواصل والتعلم والابتكار تمثل عوامل داعمة للتعامل الفاعل مع المخاطر (Agahi, 2026; Cataloni et al., 2026; Choi et al., 2026; Ellis & Abbott, 2026; Hamzah et al., 2026; Kamaraj & Selvarasu, 2026; Nistane, 2026; Sharma, 2026). المستوى العربي، تتفق النتائج مع الدراسات التي أكدت دور القيادة الاستراتيجية والاستباقية والذكاء الاستراتيجي والبقطة الاستراتيجية في تعزيز إدارة المخاطر ورفع جاهزية المؤسسات لمواجهة الأزمات والتحديات المستقبلية (العباسي والنجار، 2025؛ البقمي وشرقي، 2025؛ الزهراني، 2024؛ السويري، 2025؛ العنزي والحراشنة، 2025؛ القحطاني، 2025؛ قبلأوي وأبو الطاهر، 2025؛ الكريطي والطاهر، 2022؛ نتاح، 2023؛ حمادنة، 2020؛ عبدالمحسن، 2024؛ نذير، 2025). وتضيف الدراسة الحالية إلى هذا الاتجاه البحثي أنها لا تكتفي بإثبات العلاقة العامة بين القيادة وإدارة المخاطر، بل توضحها من خلال مسارات مهارية محددة للكفاءات القيادية



المستقبلية ومسارات سلوكية مقابلة لكفاءة إدارة المخاطر، بما يعزز الفهم التفسيري لكيفية انتقال الكفاءة القيادية من مستوى الإمكانيات والقدرات إلى مستوى الممارسة الفعلية في إدارة المخاطر. نتائج السؤال الخامس ومناقشته " نص على " ما إسهام مسارات الكفاءات القيادية المستقبلية في التنبؤ بكفاءة إدارة المخاطر لدى أفراد عينة الدراسة؟ 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 دلالاته من خلال اختبار (ANOVA)، وعلى إسهام كل بُعد فرعي من أبعاد القيادة المستقبلية من خلال معاملات (Beta) وقيم الدلالة الإحصائية، وأيضاً إسهام كل مسار من مسارات القيادة المستقبلية في كفاءة إدارة المخاطر، وقد تم عرض النتائج على الترتيب التالي:

أولاً: إسهام الأبعاد الفرعية للكفاءات القيادية المستقبلية في التنبؤ بكفاءة إدارة المخاطر للإجابة عن هذا الجزء من السؤال تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) للكشف عن درجة إسهام الأبعاد الفرعية للكفاءات القيادية المستقبلية (البعد الأساسي، والبعد الداعم، والبعد التحويلي) في التنبؤ بكفاءة إدارة المخاطر لدى أفراد الدراسة. حيث كانت قيمة معامل الارتباط المتعدد بين المتغيرات (0,96) وهي تعد نسبة عالية من التباين، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (18) تحليل التباين لنموذج انحدار الأبعاد الفرعية للكفاءات القيادية المستقبلية في التنبؤ بكفاءة إدارة المخاطر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مربع معامل	الخطأ المعياري
الانحدار	437189.49	3	145729.83	43056.91	0.000	0.979	0.958	1.840
البواقي	18967.22	5604	3.385					
الكل	456156.71	5607						

يتضح من جدول (18) وجود تأثير (إسهام) دال إحصائياً عند مستوى (0.01) للأبعاد الفرعية للكفاءات القيادية المستقبلية في التنبؤ بكفاءة إدارة المخاطر، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد ($R = 0.979$)، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.958$)، مما يشير إلى أن الأبعاد الفرعية للكفاءات القيادية المستقبلية تفسر ما نسبته (95.8%) من التباين في كفاءة إدارة المخاطر، وهي نسبة مرتفعة جداً تؤكد القوة التنبؤية للنموذج، ولمعرفة الأبعاد الأكثر إسهاماً في التنبؤ بكفاءة إدارة المخاطر تم فحص معاملات الانحدار كما هو موضح في جدول (19)

جدول (19) تحليل الانحدار المتعدد للأبعاد الفرعية للكفاءات القيادية المستقبلية في التنبؤ بكفاءة إدارة المخاطر

مصدر الانحدار	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل بيتا	ت ودلالاتها
الثابت	1.217	0.173	—	**7.018
البعد الداعم	0.444	0.005	0.470	**81.963
البعد الأساسي	0.420	0.006	0.418	**72.041
البعد التحويلي	0.123	0.004	0.144	**30.272

** دالة عند مستوى الدلالة (0,01)

يتضح من جدول (19) وجود دلالة إحصائية لجميع الأبعاد الفرعية للكفاءات القيادية المستقبلية في التنبؤ بكفاءة إدارة المخاطر، حيث أسهمت الأبعاد الثلاثة في تفسير نسبة كبيرة من التباين في المتغير التابع، وقد جاء البعد



الداعم في المرتبة الأولى من حيث قوة الإسهام التنبؤي، إذ بلغت قيمة معامل بيتا المعياري ($\beta = 0.470$)، يليه البعد الأساسي بقيمة ($\beta = 0.418$)، ثم البعد التحويلي بقيمة ($\beta = 0.144$) وتشير هذه النتائج إلى أن المهارات الداعمة المرتبطة بالتواصل والتعاون وتنظيم المعلومات واستخدام البيانات تمثل أكثر الجوانب تأثيراً في كفاءة إدارة المخاطر، يليها امتلاك المهارات والمعارف الأساسية المرتبطة بالأدوار القيادية، ثم المهارات التحويلية التي تعكس القدرة على إحداث التغيير وتحويل المعرفة إلى أثر عملي مستدام. وقد ساهم البعد الداعم من الكفاءات القيادية المستقبلية في ضوء المسارات التكاملية بنسبة بلغت 44%، بينما ساهم البعد الداعم للقيادة المستقبلية بنسبة 42%، وبالبعد التحويلي ساهم بنسبة 12%. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن إدارة المخاطر في البيئات التنظيمية المعاصرة تعتمد بدرجة كبيرة على قدرة الأفراد على التواصل وتبادل المعلومات والعمل التشاركي واتخاذ القرارات المبنية على البيانات، وهي جميعها تمثل جوهر المهارات الداعمة. كما أن فعالية إدارة المخاطر تتطلب امتلاك قاعدة معرفية ومهارية أساسية تمكن الفرد من فهم المخاطر وتحليلها والتعامل معها، في حين تسهم المهارات التحويلية في تعزيز فاعلية هذه الممارسات من خلال الابتكار والتطوير المستمر. وتتفق هذه النتيجة مع التصور النظري للدراسة القائم على أن الكفاءات القيادية المستقبلية تمثل منظومة متكاملة من القدرات المعرفية والسلوكية التي تنعكس بصورة مباشرة على كفاءة إدارة المخاطر، كما تتفق مع الأدبيات الحديثة التي تؤكد أن القيادة الفاعلة تمثل أحد أهم محددات نجاح إدارة المخاطر والصمود المؤسسي والجاهزية المستقبلية. ثانياً: إسهام مسارات الكفاءات القيادية المستقبلية الستة في التنبؤ بكفاءة إدارة المخاطر. للكشف عن درجة إسهام مسارات الكفاءات القيادية المستقبلية في التنبؤ بكفاءة إدارة المخاطر، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Regression، وجاءت النتائج كما في الجدولين الآتيين:

جدول (20) تحليل التباين لانحدار مسارات الكفاءات القيادية المستقبلية في التنبؤ بكفاءة إدارة المخاطر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى	معامل الارتبا	مربع معامل	الخطأ المعياري
الاتحاد	444623.98	6	74103.99	35989.42	0.000	0.987	0.975	1.43494
البواقي	11532.734	5601	2.059					
الكل	456156.71	5607						

يتضح من جدول (20) أن نموذج الانحدار جاء دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث بلغت قيمة ف (35989.426)، وهي قيمة دالة إحصائياً. كما بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد ($R = 0.987$)، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.975$)، مما يعني أن مسارات الكفاءات القيادية المستقبلية الستة تفسر ما نسبته (97.5%) من التباين في كفاءة إدارة المخاطر. وتعد هذه النسبة مرتفعة جداً، وتشير إلى قوة النموذج التنبؤي، وإلى أن الكفاءات القيادية المستقبلية تمثل محدداً رئيساً في تفسير كفاءة إدارة المخاطر لدى أفراد العينة.

جدول (21) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمسارات الكفاءات القيادية في التنبؤ بإدارة المخاطر

المتغيرات	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل بيتا	قيمة ت	الدلالة الاحصائية
الثابت	1.255	0.134	—	**9.383	0.000
الهوية القيادية وبناء الدور	0.410	0.009	0.437	**46.147	0.000
التفكير الاستراتيجي والميزة	0.274	0.006	0.286	**44.803	0.000
النمو والابتكار وتطوير نموذج	0.157	0.005	0.168	**31.629	0.000
التقييم الذاتي وبناء خطة القائد	0.099	0.008	0.106	**12.350	0.000
المالية التنفيذية والذكاء المالي	0.023	0.004	0.027	**5.556	0.000
القرارات الاستثمارية والتنبؤ	0.016	0.004	0.018	**3.681	0.000

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).



يتضح من جدول (21) أن جميع مسارات الكفاءات القيادية المستقبلية أسهمت بصورة دالة إحصائياً في التنبؤ بكفاءة إدارة المخاطر، إلا أن قوة الإسهام اختلفت من مسار إلى آخر. فقد جاء مسار الهوية القيادية وبناء الدور التنفيذي في المرتبة الأولى من حيث قوة الإسهام التنبؤي، حيث بلغت قيمة بيتا ($\beta = 0.437$)، مما يشير إلى أن وضوح الهوية القيادية وتحمل المسؤولية وبناء الدور التنفيذي تمثل أقوى العوامل المفسرة لكفاءة إدارة المخاطر. ويمكن تفسير ذلك بأن إدارة المخاطر لا تعتمد فقط على المعرفة الفنية، بل تحتاج إلى قائد يمتلك إحساساً واضحاً بالمسؤولية والمساءلة والقدرة على اتخاذ موقف قيادي عند مواجهة المواقف الحرجة. وجاء مسار التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية في المرتبة الثانية بقيمة بيتا ($\beta = 0.286$)، وهو ما يؤكد أن القدرة على تحليل البيئة واستشراف التهديدات والفرص وبناء البدائل المستقبلية تعد من أكثر المسارات ارتباطاً بكفاءة إدارة المخاطر. وهذه النتيجة تتسجم مع نظرية القيادة الاستراتيجية التي ترى أن القائد الفاعل هو من يمتلك القدرة على قراءة المستقبل وصياغة الاستجابات المناسبة في البيئات الديناميكية (Boal & Hooijberg, 2001; Ireland & Hitt, 1999). أما مسار النمو والابتكار وتطوير نموذج العمل فقد جاء في المرتبة الثالثة بقيمة بيتا ($\beta = 0.168$)، مما يشير إلى أن الابتكار والمرونة وتطوير الحلول الجديدة تمثل عناصر مهمة في رفع كفاءة إدارة المخاطر، خاصة في البيئات التي تتغير فيها طبيعة التهديدات بصورة مستمرة. وتتفق هذه النتيجة مع نظرية القدرات الديناميكية التي تؤكد أهمية الاستشعار والتكيف وإعادة تشكيل الموارد لمواجهة التغيرات والتهديدات المستقبلية. (Teece, 2007; Teece et al., 1997) وجاء مسار التقييم الذاتي وبناء خطة القائد المستقبلي في المرتبة الرابعة بقيمة بيتا ($\beta = 0.106$)، مما يدل على أن الوعي بالذات والتعلم من الخبرات السابقة وتحديد فرص التطوير تسهم في تحسين قدرة الفرد على التعامل مع المخاطر. وتتسجم هذه النتيجة مع نظرية رأس المال النفسي التي تؤكد دور الكفاءة الذاتية والمرونة والتفاؤل والأمل في دعم الأداء الفاعل تحت الضغوط وفي المواقف المعقدة. (Luthans, et al., 2007)

أما مسارا المالية التنفيذية والذكاء المالي والقرارات الاستثمارية والتنبؤ والسيناريوهات فقد أسهما إحصائياً في التنبؤ بكفاءة إدارة المخاطر، إلا أن إسهامهما كان أقل من بقية المسارات، حيث بلغت قيمة بيتا للذكاء المالي ($\beta = 0.027$)، وبلغت للقرارات الاستثمارية والتنبؤ ($\beta = 0.018$). ويمكن تفسير ذلك بأن هذين المسارين يمثلان جوانب تخصصية في التقدير المالي والاستثماري للمخاطر، بينما تبدو كفاءة إدارة المخاطر في النموذج الحالي أكثر ارتباطاً بالهوية القيادية، والتفكير الاستراتيجي، والابتكار، والتقييم الذاتي بوصفها قدرات أوسع وأكثر شمولاً في التعامل مع المخاطر المتنوعة. وبذلك تجيب النتائج عن السؤال الخامس بأن مسارات الكفاءات القيادية المستقبلية تسهم بدرجة مرتفعة جداً في التنبؤ بكفاءة إدارة المخاطر، وأن أكثر المسارات إسهاماً هي: الهوية القيادية، ثم التفكير الاستراتيجي، ثم النمو والابتكار، ثم التقييم الذاتي، ثم الذكاء المالي، وأخيراً القرارات الاستثمارية والتنبؤ.

وتتفق هذه النتيجة مع ما تؤكدته أطر ISO 31000 و COSO و IIRSM من أن إدارة المخاطر الفاعلة ترتبط بالقيادة، والثقافة التنظيمية، واتخاذ القرار، وبناء القدرات. كما تتسجم مع الدراسات التي وجدت أن القيادة والفعالية القيادية والابتكار والثقافة التنظيمية تمثل عوامل حاسمة في تحسين إدارة المخاطر والصمود المؤسسي (Abubakar, 2026; Aldahmashi & Abdulsamad, 2026; Bāk & Grzesik, 2026; Karami, 2026; Ogunsanya, 2026; Tanquezon et al., 2026). كما تتشابه مع نتائج الدراسات العربية التي أكدت دور القيادة الاستراتيجية والاستباقية والذكاء الاستراتيجي في تعزيز إدارة المخاطر والجاهزية للآزمات (العباسي والنجار، 2025؛ القحطاني، 2025؛ العنزي والحراشة، 2025؛ عبدالمحسن، 2024؛ تناح، 2023) وتضيف الدراسة الحالية إلى تلك الأدبيات أنها لم تكف بإثبات أثر القيادة بصورة عامة، بل حددت المسارات القيادية الأكثر قدرة على التنبؤ بكفاءة إدارة المخاطر، مما يوفر أساساً عملياً لتصميم برامج تدريبية وانتقائية تركز على بناء الهوية القيادية، والتفكير الاستراتيجي، والابتكار، والتقييم الذاتي لدى القادة المستقبليين.

أولاً: التوصيات

1. تبني نموذج الكفاءات القيادية المستقبلية وإدارة المخاطر بوصفه إطاراً إرشادياً في برامج إعداد وتنمية القيادات بالمؤسسات التعليمية والحكومية والخاصة.
2. تصميم برامج تدريبية متخصصة لتنمية الكفاءات القيادية المستقبلية المرتبطة بإدارة المخاطر، وبخاصة التفكير الاستراتيجي، والابتكار، واتخاذ القرار في ظل عدم التأكد، والوعي بالمخاطر.



3. دمج مفاهيم إدارة المخاطر واليقظة الاستراتيجية واستشراف المستقبل ضمن المناهج الجامعية وبرامج إعداد القيادات الشابة.
4. تعزيز مهارات الهوية القيادية والتقييم الذاتي والتعلم المستمر بوصفها متطلبات أساسية لتطوير الجاهزية القيادية للتعامل مع المخاطر والتحديات المستقبلية.
5. توظيف نتائج الدراسة في بناء مسارات تطوير فردية تستند إلى نقاط القوة والاحتياجات التطويرية في الكفاءات القيادية وإدارة المخاطر.
6. تطوير أنظمة وممارسات مؤسسية تدعم نشر ثقافة إدارة المخاطر وتربطها بعمليات التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار.
7. توسيع فرص التدريب العملي والمحاكاة وسيناريوهات إدارة الأزمات والمخاطر؛ بما يسهم في تنمية المهارات التطبيقية للقيادات المستقبلية.
8. تعزيز برامج الابتكار والذكاء المالي وريادة الأعمال لما لها من دور في رفع القدرة على التعامل مع المخاطر واستثمار الفرص المستقبلية.
9. دعم المبادرات الوطنية الهادفة إلى بناء قيادات مستقبلية تمتلك كفاءات التفكير الاستراتيجي والمرونة والقدرة على إدارة المخاطر بما يتوافق مع مستهدفات التنمية المستدامة ورؤية المملكة 2030.

ثانياً: المقترحات البحثية

1. التحقق من الصدق العملي التوكيدي (CFA) لنموذج الكفاءات القيادية المستقبلية وكفاءة إدارة المخاطر على عينات متنوعة.
2. دراسة العلاقة بين الكفاءات القيادية المستقبلية ومتغيرات نفسية وتنظيمية أخرى مثل المرونة النفسية، ورأس المال النفسي، والذكاء العاطفي، واليقظة الاستراتيجية.
3. اختبار الدور الوسيط أو المعدل لكل من الهوية القيادية وصدق التعبير عن الذات في العلاقة بين الكفاءات القيادية المستقبلية وكفاءة إدارة المخاطر.
4. بناء برامج تدريبية قائمة على المسارات المهارية المتكاملة والتحقق من فاعليتها في تنمية كفاءة إدارة المخاطر لدى القيادات الشابة.

المراجع

1. إبراهيم، عيدة محمد أحمد (2019) إدارة المخاطر مدخل لتعزيز تنافسية الجامعات المصرية: تصور مقترح "دراسات في التعليم الجامعي: جامعة عين شمس - كلية التربية - مركز تطوير التعليم الجامعي (43) 309 - 256
2. بدوان، خالد واصف محمد (2020) أثر ممارسات إدارة المخاطر في جودة الرعاية الصحية في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية للخدمات العامة" رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
3. برنامج تنمية القدرات البشرية. (٢٠٢١م). الوثيقة الإعلامية برنامج تنمية القدرات البشرية ٢٠٢١-٢٠٢٦. مسترجع من: https://www.vision2030.gov.sa/media/kumdady3/hcdp_ar.pdf
4. البقمي، سعد، و شرقي، فاطمة. (2025). دور اليقظة الاستراتيجية في إدارة المخاطر: دراسة حالة أزمة كوفيد بالمملكة العربية السعودية. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، 10(1)، 927 - 936.
5. تناح، رانية. (2023). القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر: دراسة حالة مجموعة من الوكالات التابعة لبنك الجزائر الخارجي. مجلة أبحاث ودراسات التنمية، 10(1)، 342 - 362
6. الجردانية، هيفاء بنت علي. (2020). اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة المخاطر في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، مسقط.
7. الجهني، فيصل. (2026ب). الكفاءات القيادية المستقبلية في ضوء المسارات المهارية المتكاملة: بناء وتقييم مقياس للقيادات المستقبلية بدلالة درجات صدق التعبير عن الذات، مجلة العصر للعلوم الإنسانية والاجتماع. (2026)، 6 مايو). رقم EJHAS-20269076



University of the Arts London in Oman
Risalat Journal for Humanities and Social Research
مجلة رسالات للأبحاث الإنسانية والاجتماعية
تصدر عن جامعة الفنون بلندن في عُمان



<https://rjhsr.com>
editor@rjhsr.com

e-ISSN: 3135-2758
p-ISSN: 3135-274X

Volume (4)
June 2026

العدد (4)
يونيو 2026

8. حمادنة، عمر سعد عرسان. (2020). القيادة المستدامة وأثرها على إدارة المخاطر: الدور الوسيط للرصد الاستراتيجي: دراسة ميدانية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، الكرك.
9. خالد، أيمن عادل قذري. (2025). متطلبات بناء قدرات القيادات النسائية في مواجهة مخاطر التغيرات المناخية من منظور طريقة تنظيم المجتمع. المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، 6(3)، 291 - 308.
10. الزهراني، عبدالواحد. (2024). الإدارة الاستراتيجية بالجامعات السعودية كمتغير وسيط بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر. العلوم التربوية، 32(1)، 316 - 368.
11. سايح، الطيب، و تركي، عز الدين. (2015). إسهامات نظام الرقابة الداخلية في دعم مراقبة التسيير البنكي في قيادة المخاطر التشغيلية لدى المؤسسة البنكية: دراسة حالة التشريع البنكي الجزائري. مجلة العلوم الإنسانية، 43، 283 - 307.
12. السويري، فلاح ضويحي. (2025). دور الإدارة الاستراتيجية وإدارة المخاطر في تعزيز كفاءة سلاسل الإمداد والتوريد العسكرية: دراسة حالة على دولة الكويت. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 49(3)، 1 - 25.
13. الشامسي، عارف، و ملا، عبدالصبور. (2025). تقييم دور الكفاءات القيادية في التحول الرقمي المستدام في دولة الإمارات العربية المتحدة. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 22(2)، 538 - 568.
14. العباسي، محمد، و النجار، شهناز فاضل أحمد. (2025). دور الذكاء الاستراتيجي للقادة في الحد من المخاطر الاستراتيجية: دراسة تحليلية في مديرية التخطيط وزارة الدفاع. المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، 22(85)، 279 - 292.
15. عبدالمحسن، ندا حسين السيد. (2024). القيادة الاستراتيجية وإدارة المخاطر المستقبلية بوزارة القوى العاملة. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، 68(2)، 427 - 466.
16. العنزي، لانا عبدالمولى خلف، و الحراحشة، محمد عبود موسى. (2025). القيادة الاستباقية وعلاقتها بإدارة مخاطر البيئة المدرسية لدى مديري مدارس الرمثا. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 23(2)، 32 - 64.
17. الفقهاء، عصام نجيب (2012) إدارة المخاطر في الجامعات العربية: دراسة حالة جامعة فيلادلفيا في الأردن "مجلة كلية التربية: جامعة بنها - كلية التربية، 23(91) ص 79 - 103
18. قبلاوي، بدر رشاد، وأبو الطاهر، روضة أيمن. (2025). دور القيادة في إدارة المخاطر لضمان نجاح المشاريع في الشركة العربية الأمريكية للنفط "أرامكو" في المملكة العربية السعودية من عام 2020 إلى عام 2024. مجلة إدارة العديد والأزمات، 6(1)، 26 - 44.
19. القحطاني، مترك بن محمد. (2025). دور القيادة الاستراتيجية في رفع كفاءة المؤسسات الحكومية في مواجهة المخاطر والأزمات. المجلة القانونية، 26(2)، 1301 - 1346.
20. قطيشات، هاني راند هاني. (2025). أثر اليقظة الاستراتيجية في إدارة استمرارية الأعمال: الدور المعدل لإدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
21. الكريطي، عدنان، و الطاهر، محمد. (2022). دور القيادة البارعة في تجنب المخاطر الاستراتيجية: دراسة تحليلية لأراء عينة من القوات الأمنية في هيئة الحشد الشعبي التابعة لوزارة الدفاع. مجلة مركز دراسات الكوفة، 66(4)، 457 - 484.
22. لبنان. اتحاد المصارف العربية. إدارة الأبحاث والدراسات. (2026). المصارف المراسلة ركيزة أساسية في تسهيل التجارة الدولية وتمكين التحويلات العابرة للحدود: قدرة المصارف العربية على التكيف مع التحولات سيشكل عاملاً محورياً في دعم النمو والبقاء للمصارف العالمية الأكثر قدرة على إدارة المخاطر في بيئة مالية متغيرة. مجلة اتحاد المصارف العربية، 543، 60 - 62.
23. مجلس المخاطر الوطنية. (2026أ). دليل جائزة مجلس المخاطر الوطنية (الإصدار 1.1/35/41/137). الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية.
24. مجلس المخاطر الوطنية. (2026ب). دليل معايير التقييم لجائزة مجلس المخاطر الوطنية (الإصدار 1.1/36/41/137). الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية.



University of the Arts London in Oman
Risalat Journal for Humanities and Social Research
مجلة رسالات للأبحاث الإنسانية والاجتماعية
تصدر عن جامعة الفنون بلندن في عُمان



<https://rjhsr.com>
editor@rjhsr.com

e-ISSN: 3135-2758
 p-ISSN: 3135-274X

Volume (4)
 June 2026 العدد (4)
 يونيو 2026

25. المغربي ، محمد الفاتح (2020) إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي
26. النجار، عمر محمد خليل (2019) أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي لجامعة الأقصى بقطاع غزة " (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
27. نجم، عبدالحكيم، مراد، هبة محمود، و الدريني، سارة. (2025). تأثير الكفاءات القيادية على الأداء الوظيفي: الدور الوسيط للكفاءة الذاتية بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات الخاصة بمحافظة الغربية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 49(4)، 1 - 40
28. نذير، حنان عبدالله. (2025). دور الإدارة الاستراتيجية في التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات: دراسة تحليلية بالمملكة العربية السعودية خلال عام 2025. مجلة إدارة المخاطر والأزمات، 6(2)، 1 - 22.
29. Abubakar, Nawas. (2026). Organizational Resilience and Crisis Preparedness: Risk Management, Leadership and Adaptive Strategies. Journal of Education, Society and Behavioural Science. 39. 162-174. 10.9734/jesbs/2026/v39i21478.
30. Adams, Mia & Turner, Samuel & Tariq, Ayesha. (2025). Safeguarding the Digital Workplace: HR Leadership in Cyber Risk Management. https://www.researchgate.net/publication/396775388_Safeguarding_the_Digital_Workplace_HR_Leadership_in_Cyber_Risk_Management
31. Agahi, sepideh. (2026). Organizational crisis leadership competenci organizational crisis leadership competencies. 10(2).13140/rg.2.2.13666.90564.
32. AIRMIC, Alarm, IRM. (2010). A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000. <https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/10/a-structured-approach-to-erm.pdf> ,Retrieved 12/6/2026
33. Akinola, Paul. (2025). Leadership Effectiveness and Risk Management. https://www.researchgate.net/publication/387772607_Leadership_Effectiveness_and_Risk_Management
34. Aldahmashi, Amjad & Abdulsamad, Akram. (2026). From Risk Management to Healthcare Quality: The Role of Leadership Effectiveness-A Narrative Review. Advances in Social Sciences Research Journal. 13(5). 16-35. 10.14738/assrj.1305.1273.
35. Ali, Shazia & Saleem, Sadia & Zia, Iqra. (2025). Using Risk Management Principles to Enhance School Leadership Preparedness and Crisis Response. Journal of Social and Organizational Matters. 4. 552-561. 10.56976/jsom.v4i4.394.
36. al-shibly, Motteh & Joma, Mahmoud & Abu Bakir, Sahar & Almagharbeh, Bashar & Alotoum, Firas & lehyeh, Salman & Alghizzawi, Mahmoud & Al-Hammouri, Qais. (2025). Exploring the Influence of Green Human Resource Management on Risk Management: The Mediating Effect of Agile Leadership. Data and Metadata. 4. 696. 10.56294/dm2025696.
37. Azhar, Zubir & Ayobami, Ahmad. (2026). Leadership competencies: a global bibliometric analysis (1960–2025). Discover Sustainability. 7. 10.1007/s43621-026-02809-6.
38. Bąk, Sylwia & Grzesik, Katarzyna. (2026). Leadership in risk management – a scoping literature review. Management. 122-150. 10.58691/man/218037.
39. Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2001). Strategic leadership research: Moving on. The Leadership Quarterly, 11(4), 515–549.





University of the Arts London in Oman
 Risalat Journal for Humanities and Social Research
 مجلة رسالات للأبحاث الإنسانية والاجتماعية
 تصدر عن جامعة الفنون بلندن في عُمان



<https://rjhsr.com>
 editor@rjhsr.com

e-ISSN: 3135-2758
 p-ISSN: 3135-274X

Volume (4)
 June 2026

العدد (4)
 يونيو 2026

40. Cataloni, Stefano & Forsyth, Darryl & Brougham, David & Thorn, Kaye. (2026). Leadership Competence and Psychosocial Safety Climate Implementation in an Evolving School Work Environment. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 23. 573. 10.3390/ijerph23050573.
41. Chapman, R. J. (2006). *Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management*. John Wiley & Sons, West Sussex England
42. Choi, Justin & Gonzalez, Gabriela & Ahmed, Tahina & Eisner, Shirley. (2026). Fostering Leadership Competency and Professional Identity Formation Through Near Peer Educator Programs. *HCA Healthcare Journal of Medicine*. 7. 10.36518/2689-0216.2278
43. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*. COSO. (COSO) https://www.coso.org/guidance-erm?utm_source=chatgpt.com
44. Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)
45. Day, D. V., & Harrison, M. M. (2007). A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review*, 17(4), 360–373.
46. Ellis, Peter & Abbott, Jane. (2026). Risk management principles, practice and leadership. *Journal of Kidney Care*. 11(3). 148-150. 10.12968/jokc.2026.0037.
47. Erdil, Galip & Ali, Ahmed. (2026). The Relationship Between Knowledge Risk Management and Sustainable Organizational Performance: the Mediating Role of Leadership and the Moderating Role of Organizational Culture. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*. 6(4). e8187. 10.47172/2965-730x.sdgsreview.v6.n04.pe08187.
48. Firmansyah, Amrie & Khakim, Lutfi. (2025). Transformational leadership, business intelligence, and e-government: Enhancing public sector performance mediated by risk management. *Jurnal Tata Kelola dan Akuntabilitas Keuangan Negara*. 11(2). 321-342. 10.28986/jtaken.v11i2.1919.
49. Hamzah, Amir & Dini, Maya & Muhandi, Muhandi. (2026). Risk Management in a Practical Philosophical Perspective: Implications for Organizational Leadership. *Journal of Social Science and Business Studies*. 4(1). 20-24. 10.61487/jssbs.v4i1.294.
50. Institute of Risk and Safety Management (IIRSM). (2021). *Risk Management and Leadership Competence Framework*. United Kingdom, <https://www.iirsm.org/learn-and-develop/risk-management-and-leadership-competence-framework>
51. International Organization for Standardization (ISO). (2018). *ISO 31000:2018 Risk Management—Guidelines*. Geneva, Switzerland: ISO. https://www.iso.org/standard/65694.html?utm_source=chatgpt.com
52. Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness. *Academy of Management Executive*, 13(1), 43–57.
53. Kamaraj, K & Selvarasu, A. (2026). The Influence of Safety Culture, Leadership Behaviour, Risk Perception, and Training Compliance on Safety Management at Neyveli Lignite Mines in India. *Manatri: Journal of Multi-Disciplinary Research*. 2(11). 7-13. 10.4038/manatri.v2i1.2.





54. Karami, Meisam. (2026). Resilience and risk management in railway supply chains: the interplay of leadership, innovation and competitive advantage. *Railway Sciences*. 5(1). 1-19. 10.1108/RS-09-2025-004
55. Kernis Michael H. & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 283–357.
56. Kim, Junhee & Mclean, Gary. (2015). An Integrative Framework for Global Leadership Competency: Levels and Dimensions. *Human Resource Development International*. 18. 1-24. 10.1080/13678868.2014.1003721.
57. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations* (6th ed.). Wiley.
58. Kragt, D., & Day, D. V. (2020). Predicting Leadership Competency Development and Promotion Among High-Potential Executives: The Role of Leader Identity. *Frontiers in psychology*, 11, 1816. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01816>
59. Laher, S. (2010). Using exploratory factor analysis in personality research: Best-practice recommendations. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1). <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i1.873>
60. Larasati, Ruth & Purwanti, Lilik & R, Mohammad. (2025). Leadership at the Crossroads of Risk: Bridging Internal and External Factors in Enhancing Risk Management Quality. *Eduvest - Journal of Universal Studies*. 5(10). 12709-12721. 10.59188/eduvest.v5i10.51394.
61. Lasmi, Ni & Jelantik, I Gusti Ayu Agung Istri Dinda & Putra P, Komang. (2025). The role of risk management on HR team effectiveness: The moderating effect of leadership style. *Priviet Social Sciences Journal*. 5(11). 200-208. 10.55942/pssj.v5i11.864.
62. Lord, R. G., & Hall, R. J. (2005). Identity, deep structure and development of leadership skill. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 591–615.
63. Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572.
64. Nistane, Prof. (2026). Strategic Risk Management and Change Leadership in the Mukhyamantri Mazi Ladki Bahin Yojana: A Corporate Strategy Study. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management*. 10(1). 264-266. 10.55041/IJSREM.IBFE037.
65. Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
66. Nouari, K., and Bouchta, Y. (2020). The Role of Global Leadership in Risk Management of International Business. *Economic and Administrative Research*, 14, (3), pp. 199-214.
67. Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed., p. 736). McGraw-Hill.
68. Nunnally, Jun G. (1994). *Educational Measurement and evaluation*, McGraw- Hill Book Company, New York.
69. Ogunsanya, Adedayo. (2026). An Investigation of The Nomological Network of Enterprise Risk Management Effectiveness: The Roles of Transformational Leadership



University of the Arts London in Oman
 Risalat Journal for Humanities and Social Research
 مجلة رسالات للأبحاث الإنسانية والاجتماعية
 تصدر عن جامعة الفنون بلندن في عُمان



<https://rjhsr.com>
 editor@rjhsr.com

e-ISSN: 3135-2758
 p-ISSN: 3135-274X

Volume (4)
 June 2026

العدد (4)
 يونيو 2026

- and Organizational Culture. Thesis for: Doctor of Business Administration Advisor: Babatunde Ogunfowora, Anne Kleffner, Martin Halek 10.13140/RG.2.2.17264.01285.
70. Sharma, Komal. (2026). Kautilya to Corporates: Ethical Leadership and Risk Management in Indian Enterprises. In book: Innofusion- 2026: Contemporary Issues in Commerce, Management, Computer Science and Bharatiya Knowledge System (pp.10-20) Publisher: Prism Books (India), -Jaipur- Surat
71. Sum, R. M. (2015). Risk Prioritisation (RP): A Decision-Making Tool for Risk Management. PhD thesis.
72. Tanquezon, Naomi & Cabahug, Mitchie & Lamoste, Ana & Lagunzad, Ma & Amora, Jacque. (2026). Untangling the interplay of leadership effectiveness and cultural typologies in enhancing risk management practices in public education. *Frontiers in Education*. 11. 10.3389/educ.2026.1802639.
73. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
74. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
75. Tjahyono, Boy & Arief, Mts & Gunadi, Willy & Dwidienawati, Diena. (2025). Risk management practice in Indonesian banking industry: The role of sustainable leadership and environmental volatility. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*. 8(4). 101-109. 10.53894/ijirss.v8i3.7742.
76. Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Baliousis, M., & Joseph, S. (2008). The authentic personality. *Journal of Counseling Psychology*, 55(3), 385–399.
77. World Economic Forum [WEF], (2025). Future of Jobs Report 2025. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025>
78. World Economic Forum. (2026, January 18) What leadership looks like now and in the future*. <https://www.weforum.org/stories/2026/01/what-leadership-looks-now-future-next/>

