

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة مخاطر

بناء استراتيجية وطنية لقيادة المخاطرة الواعية وصنع القرار المبتكر

لدى الجيل Z في مشاريع الابتكار السعودي ما بعد النفط

إعداد الطالب:

يزيد بن خالد القنون

251003084

إشراف/

أ.د/ الفيصل عبد الحميد

أ.د/ فايز جراد

1447هـ - 2025م



# إهداء

إلى نفسي أولاً، التي صبرت رغم التحديات، إلى ذلك الشاب الذي آمن بأن لكل تعب ثمرة،  
ولكل حلم طريق، إلى من واجه الصعاب وتحمل المشقة وسار بخطوات ثابتة نحو هدفه،

**أهديك هذا الإنجاز تقديرًا لعزيمتك وإصرارك الذي لم ينكسر**

ثم إلى والديّ العزيزين، اللذين لم يتركا يدي يومًا، إلى من أحاطاني بحبهما ودعواتهما التي  
كانت الزاد في كل مرحلة، إلى من كانا النور الذي أضاء دربي، والسند الذي أستند إليه في كل

حين،

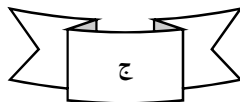
**أهديكما هذه الرسالة عرفانًا بجميلكما الذي لا يُقاس بثمن**

وإلى كل من علّمني حرفًا أو مدّ لي يد العون في مسيرتي،

إلى أصدقائي وزملائي الذين شاركوني الطريق، وتبادلنا الطموح والجهد،

لكم جميعًا أهدي ثمرة أعوامٍ من العمل والسعي،

تقديرًا لكل لحظة دعم وتشجيع كانت وقودًا لهذا النجاح



# شكر وتقدير

ليس بعد التمام أجمل من الحمد، فالحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وكما ينبغي لجزيل فضله وعظيم إحسانه على ما أنعم به على من إتمام هذا البحث.

ثم أنه لا يسعني الا أن أشيد بالفضل وأقر بالمعروف لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث.

كل الشكر للجهات التي دعمتني وساعدتني وخصتني بالتوجيه والتصويب لإتمام بحثي على الوجه الصحيح.

كما أتقدم بالشكر لمن كان لتوجيهاتهم الدور الكبير في انجاز هذا المشروع وكل من مد لي يد العون من قريب وبعيد ولو بدعوة بظهر الغيب، بارك الله فيهم جميعاً وجزاهم الله عني الجزاء الأوفى وأسأل الله أن ينفع بهذا البحث على قدر العناء فيه وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم إنه على ذلك لقادر.

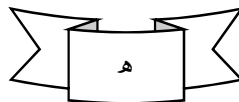
## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر قيادة المخاطرة الواعية بأبعادها المختلفة (الإدراك بالمخاطر، الجرأة المحسوبة، الاستباقية، تحليل العواقب) على صنع القرار المبتكر لدى الجيل Z في مشاريع الابتكار السعودي، وذلك في إطار سعي المملكة العربية السعودية نحو تعزيز الابتكار وريادة الأعمال تماشيًا مع مستهدفات رؤية 2030، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من خلال استبانة موجهة إلى عينة بلغ حجمها 212 مفردة من العاملين ضمن فئة الجيل Z في المشاريع الابتكارية المختلفة داخل المملكة، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS

وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لقيادة المخاطرة الواعية بأبعادها الأربعة على صنع القرار المبتكر لدى الجيل Z ، مما يؤكد أهمية تطوير مهارات القيادة القائمة على الوعي بالمخاطر في دعم القدرة الابتكارية لدى الشباب، كما تبين أن بعد الجرأة المحسوبة كان الأكثر تأثيرًا في تعزيز القرارات المبتكرة، يليه الاستباقية ثم الإدراك بالمخاطر وأخيرًا تحليل العواقب.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر في المؤسسات الابتكارية، وتطوير برامج تدريبية لقيادات الجيل Z تركز على التوازن بين المخاطرة والابتكار، وتبني سياسات مؤسسية تشجع على التجريب الآمن واتخاذ القرار المبني على البيانات .

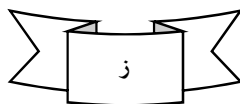
**الكلمات المفتاحية:** قيادة المخاطرة الواعية، الإدراك بالمخاطر، الجرأة المحسوبة، الاستباقية، تحليل العواقب، صنع القرار المبتكر، الجيل Z ، الابتكار السعودي.



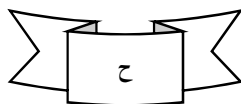
## قائمة المحتويات

|     |                                                 |
|-----|-------------------------------------------------|
| ب   | بسم الله الرحمن الرحيم .....                    |
| ج   | الإهداء .....                                   |
| د   | الشكر والتقدير .....                            |
| هـ  | المستخلص .....                                  |
| و   | قائمة المحتويات .....                           |
| ط   | قائمة الجداول .....                             |
| 1   | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....         |
| 1.1 | 1.1 المقدمة .....                               |
| 2   | 2.1 مشكلة الدراسة .....                         |
| 3   | 3.1 تساؤلات الدراسة .....                       |
| 4   | 4.1 فروض الدراسة .....                          |
| 5   | 5.1 أهداف الدراسة .....                         |
| 5   | 6.1 أهمية الدراسة .....                         |
| 6   | 7.1 حدود الدراسة .....                          |
| 8   | 8.1 منهجية وأدوات الدراسة .....                 |
| 11  | 9.1 المجتمع وعينة البحث: .....                  |
| 14  | 10.1 الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات: .....  |
| 16  | 11.1 الدراسات السابقة .....                     |
| 19  | 12.1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية ..... |

|    |                                                                                             |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 21 | الفصل الثاني: الإطار النظري .....                                                           |
| 21 | المبحث الأول: قيادة المخاطرة الواعية (Risk-Conscious Leadership) .....                      |
| 21 | 1.1.2 التمهيد .....                                                                         |
| 22 | 2.1.2 مفهوم قيادة المخاطرة الواعية .....                                                    |
| 23 | 3.1.2 أهمية قيادة المخاطرة الواعية في بيئات العمل الحديثة .....                             |
| 24 | 4.1.2 أهداف قيادة المخاطرة الواعية .....                                                    |
| 26 | 5.1.2 أبعاد قيادة المخاطرة الواعية .....                                                    |
| 31 | المبحث الثاني: صنع القرار المبتكر لدى الجيل Z في مشاريع الابتكار السعودي ما بعد النفط ..... |
| 31 | 1.2.2 تمهيد .....                                                                           |
| 31 | 2.2.2 مفهوم صنع القرار المبتكر .....                                                        |
| 32 | 3.2.2 أهمية صنع القرار المبتكر .....                                                        |
| 33 | 4.2.2 أهداف صنع القرار المبتكر .....                                                        |
| 34 | 5.2.2 أبعاد صنع القرار المبتكر لدى الجيل Z .....                                            |
| 38 | 6.2.2 صنع القرار المبتكر لدى الجيل Z في ضوء مشاريع الابتكار السعودي ما بعد النفط .....      |
| 39 | الفصل الثالث: منهجية الدراسة .....                                                          |
| 39 | 1.3 منهج الدراسة .....                                                                      |
| 39 | 2.3 مجتمع الدراسة .....                                                                     |
| 40 | 3.3 عينة الدراسة .....                                                                      |
| 40 | 4.3 أداة الدراسة .....                                                                      |
| 41 | 5.3 صدق الأداة ومصفوفة الارتباط .....                                                       |
| 42 | 6.3 ثبات الأداة (Reliability) .....                                                         |



|    |                                                                                          |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 43 | 7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة .....                                        |
| 45 | الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات .....                                      |
| 45 | 1.4 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة .....                                             |
|    | 2.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل (تصميم النظام التنبؤي الاستباقي الذكي باستخدام تقنيات |
| 46 | الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء).....                                                   |
| 52 | 3.4 التحقق من فرضيات الدراسة.....                                                        |
| 57 | الفصل الخامس: النتائج والتوصيات .....                                                    |
| 57 | 1.5 مناقشة النتائج .....                                                                 |
| 59 | 2.5 التوصيات .....                                                                       |
| 61 | Abstract .....                                                                           |
| 62 | قائمة المراجع والمصادر .....                                                             |
| 62 | المراجع العربية .....                                                                    |
| 64 | المراجع الإنجليزية .....                                                                 |
| 66 | الملاحق .....                                                                            |
| 67 | استمارة استبيان .....                                                                    |



## قائمة الجداول

| رقم<br>الجدول | اسم الجدول                                                                                             | رقم<br>الصفحة |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1.            | الجدول (1) مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل                                                   | 40            |
| 2.            | جدول (2) نتائج اختبار الثبات للمتغير المستقل (قيادة المخاطرة الواعية)                                  | 41            |
| 3.            | الجدول (3) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة                                                          | 44            |
| 4.            | الجدول رقم (4): المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعـد الرصد المبكر للمخاطر                             | 46            |
| 5.            | الجدول رقم (5): المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعـد التكامل اللحظي للبيانات                          | 47            |
| 6.            | الجدول رقم (6): المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعـد تحليل الأنماط السلوكية                           | 48            |
| 7.            | الجدول رقم (7): المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعـد الاستجابة الذكية للإنذارات                       | 48            |
| 8.            | الجدول رقم (8): التحليل الإحصائي أحادي المحور لمتغير فعالية إدارة المخاطر في الفعاليات الرياضية الكبرى | 49            |
| 9.            | الجدول رقم (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد قيادة المخاطرة الواعية على صنع القرار المبتكر  | 51            |
| 10.           | الجدول رقم (10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعـد الإدراك بالمخاطر                                    | 52            |

| رقم<br>الصفحة | اسم الجدول                                                                    | رقم<br>الجدول |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 53            | الجدول رقم (11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لُبُعد الجرأة<br>المحسوبة        | 11.           |
| 54            | الجدول رقم (12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لُبُعد الاستباقية<br>في المواجهة | 12.           |
| 55            | الجدول رقم (13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لُبُعد تحليل<br>العواقب          | 13.           |

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1 المقدمة

يشهد القرن الحادي والعشرون تحولات عالمية متسارعة، تدفع بالاقتصادات من الاعتماد على الموارد الطبيعية إلى التركيز المتزايد على المعرفة، الابتكار، وزيادة الأعمال كمحركات أساسية للتنمية المستدامة. في طبيعة هذه التحولات، تبرز المملكة العربية السعودية، مدفوعة برؤيتها الطموحة " رؤية 2030"، التي لا تهدف فقط إلى تنويع مصادر الدخل بعيداً عن النفط، بل إلى بناء اقتصاد مزدهر ومجتمع حيوي ودولة طموحة يكون فيها الابتكار جوهرًا للمستقبل. (الهيئة، 2022، 76)

في قلب هذا التحول الاقتصادي، الذي يمكن وصفه بمرحلة " ما بعد النفط"، تقع مشاريع الابتكار. هذه المشاريع، سواء في قطاعات التقنية المالية، الصحة الرقمية، الطاقة المتجددة، أو الفضاء، هي الأداة الرئيسية لتحقيق أهداف التنوع الاقتصادي وخلق فرص نمو جديدة. ومع ذلك، فإن طبيعة الابتكار في حد ذاتها متأصلة في المخاطرة وعدم اليقين؛ فالخروج عن المألوف والبحث عن حلول غير مسبوقه ينطوي بالضرورة على تحديات جمة. لذا، فإن النجاح في هذا المسعى يتطلب نوعاً فريداً من القيادة: قيادة لا تتجنب المخاطر، بل تفهمها، تديرها بوعي، وتحوّلها إلى فرص للتقدم (ريد، 2024، 36).

هنا يبرز مفهوم "قيادة المخاطرة الواعية" ككفاءة محورية. إنها القدرة على تقييم المخاطر الكامنة في البيانات المعقدة والمتحولة، اتخاذ قرارات جريئة ومحسوبة، وتوجيه الفرق نحو تحقيق أهداف ابتكارية رغم الغموض. هذه القيادة لا تقتصر على تحديد المخاطر فحسب، بل تمتد لتشمل القدرة على احتضان عدم اليقين، التعلم من الفشل، وتحويل التحديات إلى فرص لإعادة الابتكار (عكبر، 2025، 392).

في صميم هذا المشهد، تقع شريحة ديموغرافية حيوية ومتنامية: الجيل Z. هؤلاء الشباب، الذين نشأوا في عصر رقمي متقدم ومترابط، يتميزون بمهارات تقنية فطرية، وتوجه نحو ريادة الأعمال، ورغبة قوية في التأثير والإبداع. إنهم المستقبل الحقيقي للمملكة وقادرون على قيادة دفة الابتكار. ومع ذلك، فإن مجرد امتلاكهم للمهارات التقنية لا يكفي؛ بل يجب تمكينهم وتأهيلهم لصنع القرار المبتكر تحت الضغط

وفي ظروف عدم اليقين، أي كيف يمكنهم تحويل الأفكار الإبداعية إلى واقع ملموس مع إدارة المخاطر الكامنة (روسكيخ، 2023، 40).

من هنا تكمن المشكلة الجوهرية التي تسعى هذه الدراسة لمعالجتها في الغياب النسبي لاستراتيجية وطنية شاملة ومحددة المعالم تهدف إلى تنمية وتأسيس قيادة المخاطرة الواعية وصنع القرار المبتكر بشكل خاص لدى القيادات الشابة من الجيل Z ، ضمن إطار مشاريع الابتكار السعودية، في سياق التحولات الاقتصادية لمرحلة ما بعد النفط. على الرغم من المبادرات الحكومية العديدة لدعم الابتكار، إلا أن هناك حاجة ملحة لإطار استراتيجي يركز على الكفاءات القيادية السلوكية والمعرفية التي تمكن هذا الجيل من التعامل مع المخاطر الابتكارية بفعالية.

لذا، تأتي هذه الدراسة لتقديم مساهمة بحثية وتطبيقية فريدة من خلال بناء استراتيجية وطنية مقترحة تهدف إلى تأهيل جيل من القادة السعوديين الشباب الذين لا يمتلكون الشجاعة للابتكار فحسب، بل يمتلكون أيضًا الحكمة لإدارة المخاطر المرتبطة به بوعي ومسؤولية. هذا سيعزز من القدرة التنافسية للمملكة ويضمن استدامة زخمها التنموي في مرحلة اقتصاد ما بعد النفط، ويحقق أهداف رؤية 2030 الطموحة.

## 2.1 مشكلة الدراسة

تواجه المملكة العربية السعودية تحديًا مزدوجًا في مسيرتها نحو اقتصاد المعرفة والابتكار: أولاً، الحاجة الملحة إلى تطوير مشاريع ابتكارية ذات قيمة مضافة عالية في قطاعات غير نفطية. وثانيًا، بناء كوادر قيادية شابة قادرة على قيادة هذه المشاريع بنجاح في بيئات شديدة التقلب وعدم اليقين. تكمن المشكلة الجوهرية لهذه الدراسة في الغياب النسبي لاستراتيجية وطنية شاملة ومنهجية تهدف إلى تنمية وتأسيس قيادة المخاطرة الواعية وصنع القرار المبتكر بشكل خاص لدى القيادات الشابة من الجيل Z ، ضمن إطار مشاريع الابتكار السعودية، في ظل التحولات الاقتصادية لمرحلة ما بعد النفط.

على الرغم من إطلاق العديد من المبادرات لدعم الابتكار وريادة الأعمال (مثل "منشآت"، "برنامج مسرعات الأعمال"، "صندوق الصناديق" وغيرها)، إلا أن معظمها يركز على الدعم المالي أو البنية التحتية، وقد لا يتطرق بالعمق الكافي إلى تطوير القدرات السلوكية والمعرفية اللازمة لإدارة المخاطر المعقدة المرتبطة بالابتكار. هذا النقص يؤدي إلى:

- تجنب المخاطر غير المبرر: قد يميل القادة الشباب إلى تجنب المشاريع الابتكارية التي تنطوي على مخاطر عالية، حتى لو كانت واعدة، بسبب نقص الأدوات المعرفية والسلوكية لتقييم وإدارة هذه المخاطر بوعي.
- قرارات غير محسوبة: في المقابل، قد يتخذ البعض قرارات متسريعة أو غير مدروسة في بيئات شديدة الضغط، مما يؤدي إلى فشل المشاريع أو إهدار الموارد.
- فجوة في القيادة الابتكارية: يظهر نقص في القيادات الشابة التي تجمع بين الشجاعة الابتكارية والقدرة على إدارة عدم اليقين والمخاطر المعقدة بشكل استراتيجي.
- تباطؤ في تحقيق الرؤية: إذا لم يتم تمكين الجيل Z بفعالية في هذا المجال، فقد يؤثر ذلك على وتيرة تحقيق أهداف رؤية 2030 في بناء اقتصاد متنوع ومستدام.

هذه المشكلة تستدعي تدخلاً بحثياً عميقاً يهدف إلى صياغة استراتيجية وطنية تعالج هذه الفجوة بشكل مباشر ومستدام، مستثمرة في قدرات الجيل Z ليكونوا المحرك الحقيقي للابتكار في المملكة.

### 3.1 تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة، من منظور إدارة المخاطر، إلى الإجابة على الأسئلة الرئيسية التالية:

#### السؤال الرئيس للدراسة:

ما أثر قيادة المخاطرة الواعية بأبعادها (الإدراك بالمخاطر، الجرأة المحسوبة، الاستباقية في المواجهة، تحليل العواقب) على صنع القرار المبتكر لدى الجيل Z في مشاريع الابتكار السعودي ما بعد النفط؟

## الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى إدراك أفراد الجيل Z للمخاطر المرتبطة بمشاريع الابتكار في مرحلة ما بعد النفط؟
2. ما أثر الجرأة المحسوبة لدى الجيل Z على قدرتهم في اتخاذ قرارات ابتكارية؟
3. إلى أي مدى تسهم الاستباقية في المواجهة في تعزيز فاعلية قرارات الجيل Z في مشاريع الابتكار؟
4. كيف يؤثر تحليل العواقب في تحسين جودة القرار الابتكاري لدى الجيل Z؟
5. ما العلاقة بين قيادة المخاطرة الواعية وصنع القرار المبتكر في سياق بيئة الابتكار الوطني؟

## 4.1 فروض الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها، يفترض الباحث ما يلي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لقيادة المخاطرة الواعية بأبعادها (الإدراك بالمخاطر، الجرأة المحسوبة، الاستباقية في المواجهة، تحليل العواقب) على صنع القرار المبتكر لدى الجيل Z في مشاريع الابتكار السعودي ما بعد النفط.

## الفرضيات الفرعية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لُبُعد الإدراك بالمخاطر على صنع القرار المبتكر لدى الجيل Z في مشاريع الابتكار.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لُبُعد الجرأة المحسوبة على صنع القرار المبتكر لدى الجيل Z في مشاريع الابتكار.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لُبُعد الاستباقية في المواجهة على صنع القرار المبتكر لدى الجيل Z في مشاريع الابتكار.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لُبُعد تحليل العواقب على صنع القرار المبتكر لدى الجيل Z في مشاريع الابتكار.

## 5.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر قيادة المخاطرة الواعية بأبعادها (الإدراك بالمخاطر، الجرأة المحسوبة، الاستباقية في المواجهة، وتحليل العواقب) على تطوير القدرة على صنع القرار المبتكر لدى أفراد الجيل Z في سياق مشاريع الابتكار الوطني في المملكة العربية السعودية ما بعد النفط، وذلك في ضوء توجهات رؤية المملكة 2030 نحو اقتصاد معرفي قائم على الإبداع والمخاطرة المحسوبة.

### الأهداف الفرعية للدراسة:

- دراسة مستوى إدراك الجيل Z للمخاطر المرتبطة بمشاريع الابتكار السعودي بعد النفط.
- تحليل أثر الجرأة المحسوبة في دعم اتخاذ قرارات ابتكارية لدى الجيل Z.
- قياس دور الاستباقية في مواجهة التحديات في تعزيز الثقة الذاتية والقيادة الفعالة للمشاريع.
- تقييم أثر تحليل العواقب والتبعات في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية للجيل Z.
- الكشف عن العلاقة بين قيادة المخاطرة الواعية وصنع القرار الابتكاري في بيئة الابتكار المحلي.
- تقديم تصور مقترح لبناء استراتيجية وطنية تستثمر خصائص الجيل Z في قيادة مشاريع الابتكار بمخاطرة واعية وقرارات مستندة إلى تحليلات ذكية.

## 6.1 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية استراتيجية وعلمية بالغة من عدة أبعاد كونها تلامس محاور استراتيجية وحيوية للمملكة العربية السعودية، وتقدم قيمة مضافة على المستويين الأكاديمي والتطبيقي:

### • الأهمية الأكاديمية/النظرية:

- إثراء أدبيات إدارة المخاطر: بتقديم منظور جديد لمفهوم "المخاطرة الواعية" ككفاءة قيادية، وتوسيع نطاق تطبيقها في بيئات الابتكار، مما يعمق الفهم النظري لهذا التخصص.

- سد الفجوة البحثية: تُعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تجمع بين الجيل Z ، قيادة المخاطرة الواعية، صنع القرار المبتكر، والاستراتيجيات الوطنية في سياق مشاريع الابتكار السعودي ما بعد النفط، مما يسد فجوة بحثية واضحة في الأدبيات العربية والعالمية.
- تطوير الإطار المفاهيمي: المساهمة في بناء إطار مفاهيمي متكامل يفسر كيفية تفاعل المتغيرات الديموغرافية الجيل Z مع المتطلبات القيادية الحديثة في بيئات المخاطر العالية.

#### • الأهمية التطبيقية/العملية:

- دعم رؤية السعودية 2030: تُعد مساهمة مباشرة في تحقيق مستهدفات الرؤية المتعلقة بتنمية رأس المال البشري الوطني، وخاصة الشباب، وتمكينهم من قيادة التحول الاقتصادي.
- صناعة السياسات: ستوفر الاستراتيجية المقترحة خارطة طريق واضحة لصناع القرار في المملكة لتطوير سياسات وبرامج فعالة تستهدف تنمية القدرات القيادية المبتكرة لدى الجيل Z.
- تعزيز بيئة الابتكار: من خلال تمكين القادة الشباب من إدارة المخاطر بوعي، ستُسهم الدراسة في خلق بيئة ابتكارية أكثر مرونة وجراً، مما يزيد من فرص نجاح المشاريع الريادية.
- تخفيف المخاطر الوطنية: من منظور إدارة المخاطر، فإن بناء قدرة وطنية على المخاطرة الواعية يقلل من المخاطر الكلية المتعلقة بتبني الابتكار، ويزيد من عوائده المحتملة.

#### • الأهمية الاجتماعية:

- تمكين الشباب: تساهم الدراسة في تمكين جيل كامل من الشباب السعودي ليصبح قادة فاعلين وملمهين، قادرين على إحداث فرق إيجابي في مجتمعاتهم واقتصادهم.
- بناء ثقافة الجرأة والمسؤولية: تعزيز ثقافة مجتمعية تقدر المخاطرة المحسوبة والإبداع كقيم أساسية للتقدم.

### 7.1 حدود الدراسة

لتحديد نطاق الدراسة وضمان إمكانية إنجازها بفعالية، سيتم تحديد الحدود التالية:

## ✍ الحدود الموضوعية:

- لـ تركّز الدراسة على مفهوم "قيادة المخاطرة الواعية" و"صنع القرار المبتكر" وعلاقتهما بخصائص الجيل Z وسلوكياته في سياق الابتكار.
- لـ تنحصر مشاريع الابتكار المستهدفة في تلك التي تُعد جزءًا من برامج أو مبادرات الابتكار الوطنية في المملكة العربية السعودية، أو تلك التي تتماشى مع توجهات رؤية 2030 للتحوّل الاقتصادي.
- لـ لن تتطرق الدراسة إلى الجوانب التفصيلية لإدارة المخاطر المالية أو التشغيلية التقليدية في الشركات القائمة، بل ستركز على إدارة المخاطر في سياق الابتكار الاستراتيجي والريادي.

## ✍ الحدود البشرية (الديموغرافية):

- لـ ستقتصر عينة الدراسة على القيادات الشابة من الجيل Z (الأفراد المولودين تقريبًا بين 1997-2012) الذين يعملون أو يشاركون بفاعلية في مشاريع الابتكار السعودية، سواء كانوا رواد أعمال، مطورين، أو قادة فرق ابتكارية.

## ✍ الحدود المكانية:

- لـ تقتصر الدراسة على المملكة العربية السعودية، مع التركيز على المدن والمناطق التي تحتضن كثافة عالية من مشاريع الابتكار وحاضنات الأعمال ومراكز الأبحاث (مثل الرياض، جدة، الظهران، المدن الاقتصادية الجديدة، ومراكز الابتكار التابعة للجامعات).

## ✍ الحدود الزمانية:

- لـ سيتم جمع البيانات وتحليلها خلال فترة زمنية محددة (على سبيل المثال، من منتصف عام 2025 إلى منتصف عام 2026) لتعكس أحدث التوجهات والتحديات.

لـ التحليل الاستراتيجي ضمن هذه الدراسة سيتمدد إلى أفق رؤية 2030 وما بعدها، لتقديم استراتيجية ذات بعد مستقبلي.

## 8.1 منهجية وأدوات الدراسة

ستتبنى الدراسة منهجية بحث مختلطة (Mixed Methods Approach)، وهي منهجية قوية تتيح دمج البيانات الكمية والكيفية لفهم الظاهرة البحثية بشكل أعمق وأكثر شمولية، مما يوفر رؤى لا يمكن تحقيقها باستخدام منهج واحد فقط. سيتم استخدام هذه المنهجية ضمن تصميم متسلسل تنابعي (Sequential Explanatory Design)، حيث يتم جمع وتحليل البيانات الكمية أولاً، ثم تُستخدم النتائج لتوجيه وتركيز جمع وتحليل البيانات الكيفية.

### أولاً: المنهج الكمي: (Quantitative Approach)

✍ التصميم: مسح تحليلي. (Survey Research Design)

✍ الأداة: الاستبيان (Questionnaire) المُصمم بعناية فائقة، والذي سيتم تطويره بناءً على مراجعة الأدبيات الواسعة ومقاييس معتمدة دولياً. سيتضمن الاستبيان مقاييس موثوقة وصادقة لقياس:

- مستوى قيادة المخاطرة الواعية: مقاييس تقيس الميل للمخاطرة المحسوبة، القدرة على تحليل السيناريوهات، المرونة المعرفية، وتقبل الغموض.
- أنماط صنع القرار المبتكر: مقاييس تقيس التفكير الإبداعي، القدرة على حل المشكلات غير التقليدية، وسرعة الاستجابة للتحديات الجديدة.
- الخصائص الديموغرافية للجيل Z المشارك: العمر، الجنس، مستوى التعليم، القطاع الابتكاري، سنوات الخبرة في مشاريع الابتكار.
- الدعم المؤسسي والثقافي: مدى توفر برامج الإرشاد، التمويل، بيئات العمل المشجعة على الابتكار والمخاطرة.

✎ **العينة:** سيتم اختيار عينة عشوائية طبقية (Stratified Random Sampling) من القيادات الشابة (الجيل Z) المنخرطة في مشاريع الابتكار المسجلة في حاضنات الأعمال، مسرعات الأعمال، الجامعات، ومراكز الابتكار الكبرى في المملكة العربية السعودية. سيتم تحديد حجم العينة باستخدام معادلات إحصائية) مثل معادلة Yamane أو Cochran لضمان التمثيل الإحصائي الكافي والقدرة على التعميم. ✎ **جمع البيانات:** سيتم توزيع الاستبيانات إلكترونياً عبر منصات متخصصة) مثل Qualtrics أو Google Forms بعد الحصول على الموافقات اللازمة من الجهات المعنية ومن المشاركين (الموافقة المستنيرة).

✎ **تحليل البيانات:** سيتم استخدام برامج إحصائية متقدمة (مثل SPSS أو R أو Stata) لإجراء:

- الإحصائيات الوصفية: لتلخيص خصائص العينة والمتغيرات الرئيسية (المتوسطات، الانحرافات المعيارية، التكرارات).
- الإحصائيات الاستدلالية: لاختبار الفروض البحثية، مثل تحليل الارتباط (Correlation Analysis) لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لتحديد العوامل المؤثرة، بالإضافة إلى تحليل التباين (ANOVA) للمقارنات بين المجموعات.

## ثانياً: المنهج الكيفي: (Qualitative Approach)

✎ **التصميم:** دراسة حالة استكشافية (Exploratory Case Study) تعتمد على المدخل الاستشراقي (Foresight Methodology).

✎ **الأدوات:**

- المقابلات المتعمقة شبه المنظمة: ستُجرى مع عينة نوعية (Purposive Sampling) من (15-20) فرداً، يمثلون:
- خبراء إدارة المخاطر والابتكار: أكاديميين وباحثين متميزين في المجالين.

- قادة أعمال ورياديين سعوديين ناجحين من الجيل Z: ممن لديهم خبرة عملية في قيادة مشاريع ابتكارية عالية المخاطر.
- صناع سياسات ومسؤولين رفيعي المستوى: من الجهات الحكومية ذات العلاقة بالابتكار (مثل وزارة الاقتصاد والتخطيط، وزارة الاستثمار، هيئة الشركات الناشئة، مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية).
- ممثلي حاضنات ومسرعات الأعمال: لديهم رؤية شاملة للتحديات التي تواجه الجيل Z.
- ورش العمل التفاعلية: (Focus Group Discussions / Workshops) سيتم تنظيم (2-3) ورش عمل بمشاركة (8-12) مشاركاً في كل ورشة، من القيادات الشابة والخبراء. ستستخدم هذه الورش تقنيات استشرافية مثل تحليل السيناريوهات (Scenario Planning)، تحليل بيست (PESTLE Analysis)، وتحليل السوات (SWOT Analysis) لاستكشاف التحديات بعمق، توليد الأفكار الاستراتيجية، وصياغة المكونات الأولية للاستراتيجية المقترحة.
- تحليل المحتوى: (Content Analysis) للوثائق الرسمية والتقارير الوطنية والدولية المتعلقة برؤية 2030، الخطط الاستراتيجية الوطنية للابتكار، تقارير الابتكار العالمية (مثل مؤشر الابتكار العالمي)، ودراسات الحالة للشركات الناشئة السعودية الناجحة أو الفاشلة في التعامل مع المخاطر.

#### ✍ تحليل البيانات: سيتم استخدام:

- التحليل الموضوعي: (Thematic Analysis) لتحديد الأنماط، المفاهيم الرئيسية، والتحديات المتكررة من نصوص المقابلات وورش العمل، وتصنيفها في فئات وموضوعات رئيسية.
- تحليل السرد: (Narrative Analysis) لفهم القصص والتجارب الشخصية للجيل Z في التعامل مع المخاطر واتخاذ القرارات الابتكارية، واستخلاص الدروس منها.
- تحليل المشهد المستقبلي: (Horizon Scanning) لتحديد التوجهات المستقبلية والتقنيات الناشئة والسيناريوهات المحتملة التي ستؤثر على متطلبات قيادة المخاطرة الواعية في المستقبل.

### ثالثاً: التكامل بين المنهجين: (Mixed Methods Integration)

- سيتم استخدام نموذج المزج (Mixing) في مرحلة التفسير والمناقشة. حيث سيتم تفسير النتائج الكمية في ضوء النتائج الكيفية. على سبيل المثال، قد تكشف البيانات الكمية عن وجود علاقة إحصائية بين الدعم المؤسسي وقدرة الجيل Z على المخاطرة، ومن ثم تستخدم المقابلات الكيفية لفهم الكيفية التي يتم بها هذا الدعم وأنواعه الفعالة.
- سيتم دمج النتائج من كلا المنهجين في مرحلة المناقشة والاستنتاجات النهائية لتوفير فهم شامل، متعدد الأبعاد للمشكلة البحثية، ولبناء الاستراتيجية المقترحة بشكل أكثر قوة وتبريراً مبنياً على الأدلة.

#### 9.1 المجتمع وعينة البحث:

يُعد التحديد الدقيق للمجتمع والعينة خطوة حاسمة لضمان موثوقية وقابلية تعميم نتائج الدراسة.

#### 1- مجتمع البحث (Population)

المجتمع المستهدف لهذه الدراسة يتكون من جميع القيادات الشابة من الجيل Z في المملكة العربية السعودية الذين يشاركون أو يعملون بفاعلية في مشاريع الابتكار ضمن القطاعات الحيوية المرتبطة باقتصاد ما بعد النفط. يشمل هذا التعريف:

- رواد الأعمال الشباب الذين أسسوا أو يشاركون في شركات ناشئة ابتكارية.
- قادة الفرق والمطورين في الأقسام البحثية والتطويرية (R&D) للشركات الكبرى والمؤسسات الحكومية التي تركز على الابتكار.
- المشاركون في برامج تسريع وحاضنات الأعمال، أو برامج الابتكار الوطنية الموجهة للشباب.
- الشباب العاملون في مراكز الأبحاث والجامعات ممن لهم دور مباشر في مشاريع ابتكارية.

هذا المجتمع يتميز بالديناميكية والتنوع، وينتشر في مختلف المدن السعودية التي تشهد حراكًا ابتكاريًا، مثل الرياض، جدة، الظهران، والمدن الجديدة (مثل نيوم).

## 2- عينة البحث (Sample)

نظرًا لحجم وتعقيد مجتمع البحث، سيتم اختيار عينتين؛ واحدة للدراسة الكمية والأخرى للدراسة الكيفية، لضمان الحصول على بيانات شاملة وعميقة:

### أ. عينة الدراسة الكمية

- طريقة الاختيار: سيتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling). سيتم تقسيم المجتمع المستهدف إلى طبقات (شرائح) بناءً على معايير مثل:

← القطاع الابتكاري: مثلاً: التقنية المالية، الصحة الرقمية، الطاقة المتجددة، الذكاء

الاصطناعي، التجارة الإلكترونية، إلخ.

← موقع المشروع: مثلاً: الرياض، جدة، المنطقة الشرقية، المدن الجديدة.

← نوع الانتماء: مثلاً: رائد أعمال، موظف في شركة ابتكارية، باحث جامعي، مشارك في حاضنة

أعمال.

← المستوى القيادي: مثلاً: مؤسس، مدير فريق، مطور رئيسي.

← الخصائص الديموغرافية: مثلاً: الفئة العمرية الدقيقة داخل الجيل Z، الجنس.

← سيتم اختيار الأفراد بشكل عشوائي من كل طبقة لضمان تمثيل جميع الفئات الرئيسية ذات

الصلة.

- حجم العينة: سيتم تحديد حجم العينة المناسب باستخدام معادلات إحصائية معتمدة مثل معادلة

ياماني (Yamane's Formula) أو معادلة كوشران (Cochran's Formula)، مع الأخذ في الاعتبار هامش

الخطأ ومستوى الثقة المطلوبين (عادة ما يكون مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%). يُتوقع أن يتراوح

حجم العينة بين 300 إلى 500 مشارك لضمان قوة إحصائية كافية وقابلية تعميم النتائج.

- معايير الاشتمال: أن يكون من الجيل Z (مواليد 1997-2012 تقريبًا)، وأن يكون له دور مباشر وفعال في مشروع ابتكاري في السعودية.
- معايير الاستبعاد: الأفراد الذين لا تنطبق عليهم معايير الجيل Z أو لا يشاركون في مشاريع ابتكارية ذات صلة.

## ب. عينة الدراسة الكيفية

- طريقة الاختيار: سيتم استخدام أسلوب العينة القصدية (Purposive Sampling) لضمان اختيار أفراد ذوي خبرة ومعرفة عميقة بالموضوع. الهدف هو الحصول على رؤى غنية ومتعمقة لا مجرد بيانات قابلة للتعميم.
- حجم العينة: ستكون العينة من 15 إلى 20 مشاركًا للمقابلات المتعمقة، بالإضافة إلى مشاركين في 2-3 ورش عمل (بواقع 8-12 مشاركًا لكل ورشة). هذا العدد كافٍ لتحقيق التشبع النظري (Theoretical Saturation) للبيانات، حيث لا تظهر معلومات أو رؤى جديدة.
- المشاركون المستهدفون:
  - ← خبراء أكاديميون وباحثون: متخصصون في إدارة المخاطر، الابتكار، سلوكيات الأجيال، أو الاقتصاد السعودي.
  - ← رواد أعمال وقادة شركات ناشئة ناجحون من الجيل Z: ممن أظهروا قدرة على قيادة المخاطرة الواعية وصنع القرار المبتكر.
  - ← صناع سياسات ومسؤولون رفيعو المستوى: من الجهات الحكومية ذات العلاقة بالابتكار (مثل وزارة الاقتصاد والتخطيط، وزارة الاستثمار، هيئة الشركات الناشئة، هيئة البحث والتطوير والابتكار).
  - ← مدراء حاضنات ومسرعات الأعمال: الذين يتعاملون بشكل مباشر مع القيادات الشابة.
- ضمان السرية والخصوصية: سيتم الحصول على موافقة خطية مستنيرة من جميع المشاركين، مع التأكيد على سرية هوياتهم واستخدام البيانات لأغراض البحث فقط.

## 10.1 الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات:

يُعد اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة جزءاً لا يتجزأ من المنهجية البحثية لضمان تحليل دقيق للبيانات الكمية واستخلاص استنتاجات صحيحة. سيتم استخدام برامج إحصائية متقدمة مثل SPSS أو R أو Stata.

### 1- الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)

يهدف هذا النوع من التحليل إلى تلخيص ووصف الخصائص الأساسية للبيانات، مما يوفر فهماً أولياً للظواهر قيد الدراسة. سيتم استخدام:

- التكرارات والنسب المئوية: (Frequencies and Percentages) لوصف الخصائص الديموغرافية للمشاركين (مثل توزيع الجنس، الفئات العمرية، المستوى التعليمي، القطاع الاقتصادي) وتوزيع الاستجابات على بنود الاستبيان.
- المتوسطات الحسابية: (Means) لقياس النزعة المركزية للمتغيرات الكمية (مثل متوسط مستوى قيادة المخاطرة الواعية).
- الانحرافات المعيارية: (Standard Deviations) لقياس مدى تشتت البيانات حول المتوسط، مما يشير إلى مدى تجانس أو تباين استجابات المشاركين.
- المدى: (Range) لتحديد أقصى وأدنى قيمة للمتغيرات.
- الوسيط (Median) والمنوال (Mode) لاستخدامهما في حال كانت البيانات منحرفة أو اسمية/ترتيبية.

الجدول التكرارية والرسوم البيانية: (Frequency Tables and Graphs) مثل الأعمدة البيانية (Bar Charts) والمدرجات التكرارية (Histograms) ودوائر الفطيرة (Pie Charts) لعرض البيانات بشكل مرئي وواضح.

## 2- الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics)

يهدف هذا النوع من التحليل إلى اختبار الفروض البحثية، واستخلاص استنتاجات حول مجتمع الدراسة بناءً على بيانات العينة، وتحديد العلاقات بين المتغيرات.

### أ. اختبارات الفروض الأولية والمقارنات:

- اختبار ت المستقل (Independent Samples t-test): لمقارنة متوسطات مجموعتين مستقلتين (على سبيل المثال، مقارنة مستوى المخاطرة الواعية بين الذكور والإناث من الجيل Z).
- تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-Way ANOVA): لمقارنة متوسطات ثلاث مجموعات أو أكثر (على سبيل المثال، مقارنة مستوى صنع القرار المبتكر بين فئات مختلفة من الخبرة في مشاريع الابتكار). سيتم استخدام اختبارات المقارنات البعدية (Post-Hoc Tests) مثل LSD أو Tukey HSD لتحديد الفروق الجوهرية بين المجموعات إذا أظهر تحليل التباين وجود فرق معنوي.

### ب. تحليل الارتباط: (Correlation Analysis)

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين كميين (على سبيل المثال، العلاقة بين مستوى الدعم المؤسسي ومستوى قيادة المخاطرة الواعية). سيتم تفسير قيمة المعامل (من -1 إلى +1) ومستوى الدلالة الإحصائية (p-value).
- معامل ارتباط سيرمان (Spearman's Rank Correlation Coefficient): سيتم استخدامه كبديل لمعامل بيرسون إذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي أو كانت على مقياس ترتيبي.

### ج. تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Regression Analysis)

- سيتم استخدام هذا التحليل لتحديد مدى تأثير متغيرات مستقلة متعددة (مثل الخصائص الديموغرافية، عناصر الدعم المؤسسي) على متغير تابع واحد (مثل قيادة المخاطرة الواعية أو صنع

القرار المبتكر). يهدف إلى بناء نموذج يمكنه التنبؤ بقيمة المتغير التابع بناءً على قيم المتغيرات المستقلة.

- سيتم التحقق من افتراضات الانحدار الضرورية) مثل الخطية، استقلالية البواقي، التجانس، عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرات المستقلة. (Multicollinearity -

#### د. التحليل العاملي الاستكشافي: (Exploratory Factor Analysis - EFA)

- يستخدم هذا التحليل لتقليل عدد المتغيرات وتحديد البنى الكامنة (Factors) التي تفسر الارتباطات بين مجموعة من المتغيرات الملاحظة (بنود الاستبيان). يساعد في التحقق من صدق البناء للمقاييس المستخدمة.

هـ. التحليل العاملي التأكيدي (Confirmatory Factor Analysis - CFA) والنمذجة بالمعادلات

#### الهيكليّة: (Structural Equation Modeling - SEM)

- CFA: سيتم استخدامه إذا كانت المقاييس المستخدمة مستندة إلى نماذج نظرية راسخة، للتأكد من مدى ملاءمة البيانات للنموذج المقترح للمفاهيم (مثل أن مقياس قيادة المخاطرة الواعية يقيس فعلاً المكونات النظرية له).
- SEM: في حال تعقيد العلاقات بين المتغيرات الكامنة واحتواء نموذج الدراسة على علاقات سببية مباشرة وغير مباشرة بين مفاهيم متعددة، سيتم النظر في استخدام SEM. هذه التقنية تسمح باختبار النموذج النظري بأكمله في آن واحد، وتقييم جودة المطابقة للبيانات المرصودة.

### 11.1 الدراسات السابقة

تهدف هذه المراجعة النقدية المعمقة للدراسات السابقة إلى توفير فهم شامل للبحث الأكاديمي الحالي ذي الصلة بموضوع الدراسة، وتحديد الفجوات المعرفية التي تسعى هذه الدراسة لسدها. سيتم تنظيم الدراسات ضمن محاور رئيسية، مع تقديم تحليل نقدي لكل منها لتسليط الضوء على مساهمة البحث الحالي.

## 1- دراسات حول الجيل Z وخصائصه القيادية والريادية

تُعد الدراسات (أحمد، 2023) (السطي، 2024) (حسن، 2024) (هيئة التحرير، 2025) والتي تناولت خصائص الجيل Z نقطة انطلاق أساسية لفهم سلوكياتهم وتوجهاتهم نحو المخاطرة والابتكار. غالبية هذه الدراسات تركز على السياق الغربي، مما يبرز الحاجة إلى سياق عربي وسعودي محدد. حيث تُقدم هذه الدراسة الأساس لوصف خصائص الجيل Z. ومع ذلك، فإن مشكلة البحث تكمن في أن هذه الخصائص لم تُربط بشكل كافٍ بقدراتهم على قيادة المخاطرة الواعية وصنع القرار المبتكر في سياق المشاريع الابتكارية، خاصة في البيئة السعودية التي تتطلب تأهيلاً محدداً لهذه القدرات ليتناسب مع رؤية 2030.

## 2- دراسات حول المخاطرة الواعية، إدارة المخاطر في الابتكار، وصنع القرار تحت عدم اليقين

هذه الدراسات (بن داود، و ولد عابد، 2023) (الأحسن، وطباع، 2023) (علي، 2024) (بودودة، و بلعور، 2024) (عكبور، 2025) تتناولت الأساس النظري لمفهوم لإدارة المخاطر وصنع القرار، وهما محورين أساسيين لا سيما في البيئات التي تتسم بالغموض والابتكار. لكن مشكلة البحث تُشير إلى أن هذا الفهم النظري لم يُترجم إلى استراتيجيات عملية مُصممة لغرس وتطوير الوعي بالمخاطر في القيادات الشابة، مما يترك فجوة بين المفهوم النظري والتطبيق العملي في سياق وطني محدد. كما تُسلط هذه الدراسات الضوء على تحديات إدارة المخاطر في السياق السعودي. ومع ذلك، فإن مشكلة البحث تؤكد على أن هذه الدراسات لم تُقدم حلاً كافياً في مجال قيادة المخاطرة الواعية ككفاءة قيادية متكاملة، ولم تركز بشكل خاص على الجيل Z كشريحة سكانية حيوية، أو على صياغة استراتيجية وطنية لمعالجة هذه التحديات بشكل استباقي ومستدام.

## 3- دراسات حول الاستراتيجيات الوطنية للابتكار والتحول الاقتصادي

تُبرز هذه الدراسات (خمقاني، 2020) (الطيح، والعمرى، 2018) (العماري، 2020) (آل سعود، 2021) (العمراني، 2023) (الهيقي، 2022) أهمية البيئة الوطنية للابتكار. لكن مشكلة البحث تُشير إلى أن هذه الاستراتيجيات العامة لا تُقدم خطة عمل واضحة ومُصممة خصيصاً لتطوير كفاءة المخاطرة الواعية

وصنع القرار المبتكر على المستوى الفردي والجماعي للجيل Z ، مما يترك فجوة بين البنية التحتية للابتكار والقدرات البشرية اللازمة لقيادته. كما تُبين هذه الدراسات الجهود المبذولة لدعم الابتكار في السعودية. كما أن مشكلة البحث تُشير إلى أن هذه الجهود، على أهميتها، قد لا تُركز بالعمق الكافي على بناء القدرات السلوكية والمعرفية لقيادة المخاطرة الواعية وصنع القرار المبتكر لدى الجيل Z ، مما يعني وجود فجوة بين الأهداف الوطنية الطموحة والآليات المحددة لتأهيل القيادات البشرية اللازمة لتحقيقها.

#### 4- الفجوة البحثية التي يسدها البحث الحالي

تُظهر المراجعة النقدية للدراسات السابقة مثل دراسة كل من (الأحسن، 2023) (روسكيخ، 2023) (بي الدين، 2024) (ريد، 2024) (عكبور، 2025) وجود فجوة بحثية واضحة ومهمة تتمثل في الآتي:

1. غياب الربط المتكامل: لا توجد دراسات كافية تجمع بشكل متكامل بين مفاهيم "قيادة المخاطرة الواعية" و"صنع القرار المبتكر" في سياق "الجيل Z" بحد ذاته.
2. نقص السياق الإقليمي: معظم الدراسات التي تتناول الأجيال أو الابتكار هي في سياقات غربية، وهناك نقص حاد في الدراسات التي تعالج هذه المفاهيم في السياق السعودي المتفرد بمبادراته الاقتصادية الكبرى كـ "رؤية 2030" والتحول نحو "اقتصاد ما بعد النفط".
3. الافتقار إلى المستوى الاستراتيجي الوطني: على الرغم من وجود دراسات عن إدارة المخاطر أو الابتكار، إلا أنها نادراً ما تصل إلى مستوى صياغة استراتيجية وطنية شاملة وموجهة خصيصاً لتنمية هذه القدرات القيادية المحددة (المخاطرة الواعية) لدى شريحة ديموغرافية معينة (الجيل Z).
4. التركيز على الآليات بدلاً من الكفاءات: تركز العديد من الدراسات على آليات إدارة المخاطر أو دعم الابتكار (مثل التمويل، البنية التحتية)، لكنها تفتقر إلى التركيز على تنمية الكفاءات السلوكية والمعرفية الفردية اللازمة للتعامل مع المخاطر الابتكارية.

لهذا، تأتي هذه الدراسة لسد هذه الفجوة من خلال بناء وتصميم استراتيجية وطنية مقترحة تركز بشكل مباشر على تمكين القيادات الشابة من الجيل Z في المملكة العربية السعودية من خلال تعزيز قدراتهم على قيادة المخاطرة الواعية وصنع القرار المبتكر، مما يدعم بشكل مباشر تحقيق مستهدفات رؤية

2030 في بناء اقتصاد متنوع ومستدام في مرحلة ما بعد النفط. هذا النهج المتكامل، الموجه نحو جيل محدد وفي سياق وطني محدد، يجعل الدراسة فريدة ومبتكرة.

## 12.1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

لضمان الوضوح وتوحيد الفهم للمفاهيم الرئيسية المستخدمة في هذه الدراسة، سيتم تعريف

المصطلحات التالية إجرائياً:

- قيادة المخاطرة الواعية: (Conscious Risk Leadership) تُعرف إجرائياً بأنها القدرة القيادية على فهم وتحليل وتقييم المخاطر الكامنة في البيانات الابتكارية بوعي كامل، مع القدرة على اتخاذ قرارات جريئة ومحسوبة توازن بين التحديات والفرص المحتملة، وذلك بهدف دفع عجلة الابتكار والنمو المستدام. تشمل هذه القدرة المرونة المعرفية، التفكير النقدي، والتحمل النفسي للمخاطر.
- صنع القرار المبتكر: (Innovative Decision-Making) يُعرف إجرائياً بأنه العملية التي تتضمن تحديد المشكلات بطرق غير تقليدية، توليد حلول جديدة وغير مألوفة، واختيار وتنفيذ الخيارات التي تنطوي على درجة من المخاطرة المحسوبة لتحقيق نتائج غير مسبقة أو تحسينات جوهرية في مشاريع الابتكار.
- لجيل Z (Generation Z) يُعرف إجرائياً في هذه الدراسة بالأفراد المولودين تقريباً بين عامي 1997 و2012. رغم صغر سنهم النسبي، تُعتبر هذه الشريحة الديموغرافية حيوية لقيادة التحول الابتكاري في المملكة. يُدرك البحث أن مفهوم "القيادة" في سياقهم لا يقتصر على المناصب الإدارية التقليدية العليا، بل يشمل قدرتهم الفطرية على المبادرة وتشكيل الفرق، القدرة على حل المشكلات المعقدة بتفكير رقمي وإبداعي، ميلهم الكبير نحو ريادة الأعمال والاستقلالية، وقدرتهم على تحمل المخاطر المحسوبة والمرونة وسرعة التكيف في بيئات الابتكار عالية التغير. هم قادة فرق تطوير، مؤسسو شركات ناشئة، ومساهمون رئيسيون في رسم مسار الابتكار ضمن القطاعات الجديدة في المملكة، مما يجعلهم محركاً أساسياً لتحقيق أهداف رؤية 2030 في بناء اقتصاد معرفي.

- مشاريع الابتكار السعودي (Saudi Innovation Projects) تُعرف إجرائياً بالمشاريع والمبادرات الريادية والبحثية والتطويرية التي يتم تنفيذها ضمن القطاعات الجديدة والواعدة في المملكة العربية السعودية، والتي تهدف إلى إيجاد حلول مبتكرة أو منتجات وخدمات جديدة، وتُعد جزءاً من جهود التنويع الاقتصادي الوطني.
- اقتصاد ما بعد النفط (Post-Oil Economy) يُعرف إجرائياً بالتوجه الاقتصادي للمملكة العربية السعودية نحو تقليل الاعتماد على عائدات النفط كمصدر رئيسي للدخل، والتحول إلى اقتصاد متنوع يعتمد على الاستثمار، الصناعة، التكنولوجيا، والخدمات القائمة على المعرفة والابتكار، وذلك تحقيقاً لأهداف رؤية 2030.
- استراتيجية وطنية (National Strategy) تُعرف إجرائياً بأنها خطة عمل شاملة وموجهة على مستوى الدولة، تتضمن مجموعة من الأهداف، المبادئ، المبادرات، والآليات المنسقة بين مختلف الجهات الحكومية والخاصة والأكاديمية، بهدف تحقيق أهداف طويلة الأمد تتعلق بتعزيز قيادة المخاطرة الواعية وصنع القرار المبتكر لدى الجيل Z.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول: قيادة المخاطرة الواعية (Risk-Conscious Leadership)

#### 1.1.2 التمهيد

تُعدُّ قيادة المخاطرة الواعية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي برزت نتيجة التحولات الديناميكية التي يشهدها العالم المعاصر في بيئات الأعمال، خاصة تلك التي تتسم بالتعقيد وعدم اليقين. فمع ازدياد حجم التحديات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، أصبح على القائد المعاصر أن يمتلك قدرة استثنائية على التعامل مع المخاطر بوعي وتحليل واستبصار، بعيداً عن الاندفاع غير المحسوب أو التحفظ المبالغ فيه.

في هذا الإطار، تمثل قيادة المخاطرة الواعية منهجاً متوازناً بين الجرأة المحسوبة والإدراك التحليلي، حيث تسعى إلى تحقيق التوازن بين اقتناص الفرص وتجنب الخسائر، وتوظيف المعلومات والمعرفة لتقويم القرارات قبل اتخاذها.

في السياق السعودي، اكتسب هذا المفهوم أهمية خاصة في ظل التحول الوطني نحو اقتصاد ما بعد النفط ورؤية المملكة 2030 التي تركز على الابتكار والجرأة في اتخاذ القرار، مع الحفاظ على الانضباط الاستراتيجي في مواجهة التحديات. ومن ثم فإن قيادة المخاطرة الواعية تمثل سلوكاً إدارياً يتناسب مع متطلبات الجيل الجديد من القادة والمبدعين، خاصة جيل Z ، الذين يتعاملون مع بيئة عالية التقنية وسريعة التغير.

وبذلك، يشكل هذا المبحث مدخلاً تحليلياً لفهم المفهوم، أبعاده، أهميته، وأهدافه في السياقات الإدارية والابتكارية المعاصرة.

## 2.1.2 مفهوم قيادة المخاطرة الواعية

تشير قيادة المخاطرة الواعية (Risk-Conscious Leadership) إلى قدرة القائد على إدراك المخاطر والتعامل معها بعقلانية وتحليل متوازن، بما يضمن اتخاذ قرارات مدروسة توازن بين الطموح والتحفظ. يعرّفها (2024) Igielski بأنها "القدرة على دمج الذكاء التحليلي والحدس القيادي لتقدير المخاطر وإدارتها في عملية اتخاذ القرار ضمن المشاريع الابتكارية"، بينما يراها (2023) Abu Afifa & Nguyen أسلوب قيادة يجمع بين الجرأة والمسؤولية، يقوم على اتخاذ قرارات جريئة ضمن حدود المعرفة العلمية والمعلومات المتاحة."

و تناول بهي الدين وسعد (2024) المفهوم باعتباره أحد أنماط القيادة الحديثة التي تسعى إلى تحقيق التوازن بين المخاطرة والحذر في عملية اتخاذ القرار، مؤكدين أن القائد الواعي بالمخاطر هو الذي يمتلك حسًا استشرافيًا يمكنه من تقييم النتائج المحتملة قبل الشروع في التنفيذ.

وتختلف قيادة المخاطرة الواعية عن القيادة التقليدية في أنها لا تكتفي بالتخطيط ورد الفعل، بل تدمج بين التحليل الاستباقي والتفكير الإبداعي. فهي ليست مجرد استجابة للمخاطر، بل منظور إداري شامل يسعى إلى تحويل الخطر إلى فرصة، من خلال:

- استيعاب العوامل البيئية والاقتصادية المؤثرة.
- تحليل البيانات والمعلومات المتاحة قبل اتخاذ القرار.
- بناء ثقافة تنظيمية تتقبل التغيير والمبادرة.

أما Mitsis et al. (2022) فقد أبرزوا الجانب التقني للمفهوم في سياق البيئات الرقمية، مشيرين إلى أن الوعي بالمخاطر الرقمية يشكل جزءًا أساسيًا من القيادة الواعية، خصوصًا في الأنظمة الذكية التي تعتمد على تحليل البيانات واتخاذ القرار الذاتي.

ويرى (2025) RAMANUJAM أن قيادة المخاطرة الواعية تمثل تحولًا من فكرة "التحكم في الخطر" إلى "القيادة من خلال الوعي بالخطر"، إذ يصبح القائد محورًا لتشكيل ثقافة مؤسسية تتعامل مع

عدم اليقين كعنصر بناءً للتعلم وليس كعامل تهديد، كما يشير Ahmed (2022) إلى أن القيادة الواعية بالمخاطر ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمفاهيم القيادة المسؤولة والقيادة المستدامة، كونها تتطلب من القائد النظر في تأثير قراراته على المدى البعيد، وليس فقط في النتائج الآنية.

من هذا المنطلق، يمكن تلخيص مفهوم قيادة المخاطرة الواعية بأنها:

أسلوب قيادي يقوم على إدراك المخاطر وفهم أبعادها وتحليل عواقبها، بهدف اتخاذ قرارات جريئة ومدروسة تستند إلى المعرفة والخبرة، وتسعى إلى تحقيق التوازن بين الطموح والاحتراز ضمن بيئة ديناميكية تتسم بالتغير وعدم اليقين.

### 3.1.2 أهمية قيادة المخاطرة الواعية في بيئات العمل الحديثة

تزداد أهمية قيادة المخاطرة الواعية في الوقت الراهن مع تعقد بيئات العمل وازدياد معدلات التغير التقني والاقتصادي والاجتماعي، الأمر الذي يجعل من القرارات الإدارية التقليدية غير كافية لمواكبة حجم التحديات. فالمؤسسات اليوم تواجه مشروعات ذات طبيعة عالية المخاطرة، سواء في مجال الابتكار التقني، أو التحول الرقمي، أو التوسع في الأسواق غير المستقرة، ما يفرض ضرورة وجود قادة قادرين على تحليل المخاطر والتعامل معها بوعي واستبصار.

تُعد هذه القيادة إحدى الركائز الأساسية لتحقيق التوازن بين الجرأة في اقتناص الفرص والتحوط من الخسائر المحتملة، وهو ما يجعلها عنصراً حاسماً في نجاح المؤسسات المعاصرة، خصوصاً في الاقتصاد السعودي الذي يتجه نحو تنويع مصادر الدخل والابتكار في مرحلة ما بعد النفط.

ويشير Saleem & Malik (2022) إلى أن أهمية قيادة المخاطرة الواعية تنبع من قدرتها على خلق بيئة تنظيمية تقوم على السلامة والمسؤولية والوعي الجمعي بالمخاطر، حيث تساعد هذه القيادة في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز ثقافة التعلم المستمر. وتتجلى هذه الأهمية في النقاط التالية:

1. تحسين جودة القرارات الإدارية: إذ يعتمد القائد الواعي بالمخاطر على التحليل العلمي للبيانات بدلاً من الاعتماد على الحدس فقط، مما يؤدي إلى قرارات أكثر دقة وفاعلية في مواجهة الظروف المعقدة.

2. تقليل الخسائر الناتجة عن سوء التقدير: فالقائد الذي يدرك مسبقًا احتمالات الفشل ونطاق المخاطر يكون أكثر قدرة على وضع خطط بديلة واستراتيجيات استجابة مبكرة، مما يقلل أثر الأزمات.

3. تعزيز ثقافة التعلم المؤسسي: القيادة الواعية بالمخاطر تشجع فرق العمل على تبادل المعرفة والتجارب السابقة، وتعتبر الخطأ مصدرًا للتعلم وليس للوم، وهو ما يساهم في بناء منظمة مرنة وقادرة على التكيف.

ويرى (Ahmed (2022 أن أهمية قيادة المخاطرة الواعية تتجاوز حدود إدارة الأزمات إلى مستوى القيادة الاستراتيجية، إذ تتيح هذه الممارسة للقادة تبني رؤية استشرافية طويلة المدى تعتمد على الفهم العميق للبيئة الداخلية والخارجية، مما ينعكس إيجابًا على السمعة المؤسسية واستدامة الأعمال. وتتضح هذه الأهمية من خلال ما يلي:

1. تحقيق التوازن بين الطموح والاحتراز: القائد الواعي بالمخاطر لا يتجنب التحديات، بل يسعى إلى إدارتها بذكاء، فيستثمر في الفرص المربحة دون التهور أو الخوف المبالغ فيه.
2. تمكين فرق العمل من اتخاذ قرارات ذاتية واعية: القيادة الواعية بالمخاطر تخلق ثقافة تمكينية تجعل الأفراد قادرين على اتخاذ قرارات مسؤولة ومدروسة ضمن صلاحياتهم.
3. دعم الاستدامة المؤسسية: إذ تساهم هذه القيادة في تقليل القرارات العشوائية وتحفيز التفكير المستقبلي، ما يعزز استمرارية المؤسسة وقدرتها على مواجهة التغيرات المستقبلية.

ويشير بهي الدين وسعد (2024) إلى أن المؤسسات التي تفتقر إلى قيادة واعية بالمخاطر تميل غالبًا إلى ردّ الفعل بدل الفعل الاستباقي، مما يجعلها عرضة للتقلبات والأزمات. أما القيادة الواعية بالمخاطر فتعتبر سلوكًا إداريًا ناضجًا يقوم على المعرفة والجرأة والتحليل المتأن، وتكمن أهميتها في أنها تربط بين الجانب العقلي والوجداني في عملية اتخاذ القرار، بحيث لا يُغلب الحذر المفرط ولا الاندفاع العاطفي.

#### 4.1.2 أهداف قيادة المخاطرة الواعية

تتجسد أهداف قيادة المخاطرة الواعية في تمكين القائد من إدارة المواقف المعقدة والمتغيرة بوعي وتحليل متزن، يضمن اتخاذ قرارات مسؤولة تعزز من فعالية الأداء المؤسسي وتقلل من آثار المخاطر

المحتملة. وتنبع أهمية تحديد هذه الأهداف من كونها تمثل الإطار العملي الذي يُترجم المفهوم إلى سلوك إداري واقعي يساهم في تطوير المنظمات وضمان استمراريته في بيئات متقلبة.

ويشير Igielski (2024) إلى أن القيادة الواعية بالمخاطر تهدف أساسًا إلى تطوير منهج استراتيجي للتعامل مع حالات عدم اليقين، يقوم على الجمع بين التفكير التحليلي والحدس الإداري، بما يمكن القائد من اتخاذ قرارات متوازنة تحقق القيمة المضافة للمؤسسة دون تجاوز حدود الأمان التنظيمي. ويمكن تفصيل أبرز أهداف هذا النمط القيادي على النحو الآتي:

1. تحقيق التوازن بين الإقدام والحذر: يهدف القائد الواعي بالمخاطر إلى الوصول إلى نقطة وسط بين الجرأة المفرطة والجمود الإداري. فهو لا يرفض المخاطرة، بل يسعى إلى تحويلها إلى أداة للنمو والتطور. وكما أوضح RAMANUJAM (2025)، فإن هذا التوازن يُعد من أهم عناصر القيادة الاستراتيجية الحديثة، إذ يمنع اتخاذ قرارات متسارعة قد تؤدي إلى الفشل، أو متحفظة تعيق الابتكار.
2. تعزيز القدرة على اتخاذ القرار الرشيد: يرى بهي الدين وسعد (2024) أن أحد الأهداف الجوهرية للقيادة الواعية بالمخاطر هو رفع جودة القرارات التنظيمية عبر تحليل العوامل البيئية والمعلوماتية قبل اتخاذ أي خطوة تنفيذية. فالقائد الواعي لا يعتمد على الحدس الفردي، بل على قاعدة معرفية تشمل تحليل البيانات، استشراف النتائج، وتقدير احتمالات النجاح والفشل.
3. تحويل المخاطر إلى فرص استراتيجية: يشير Saleem & Malik (2022) إلى أن القيادة الواعية بالمخاطر لا تنظر إلى الخطر كمصدر تهديد، بل كمجال للتعلم والابتكار. ومن ثم فإن الهدف الرئيس لها هو استثمار المواقف الصعبة لاستخلاص حلول جديدة تعزز من تنافسية المؤسسة. وهذا يتسق مع توجهات رؤية السعودية 2030 التي تشجع على الجرأة المدروسة كأداة لتحقيق الريادة الاقتصادية والابتكار الصناعي.
4. بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الوعي والتحليل: يؤكد Ahmed (2022) أن أحد أهم أهداف القيادة الواعية بالمخاطر هو نشر ثقافة مؤسسية تتعامل مع الخطر بعقلانية لا بخوف أو اندفاع. فالمؤسسات التي تتبنى هذا النهج تخلق بيئة عمل تشجع على النقاش المفتوح والتفكير النقدي، مما يقلل من القرارات الانفعالية ويزيد من الوعي الجماعي بالمخاطر المحتملة.

5. تعزيز الكفاءة في استباق الأزمات والتعامل معها: يرى Wardman (2022) أن القيادة الواعية بالمخاطر تهدف إلى الاستباق بدلاً من الاستجابة، أي توقع المخاطر قبل وقوعها ووضع خطط طوارئ ذكية للتعامل معها. ويضيف أن هذه القدرة تمثل عاملاً حاسماً في استدامة المؤسسات، خصوصاً في الأزمات الصحية أو التقنية التي تتطلب قرارات سريعة ومدروسة في الوقت نفسه.
6. تمكين فرق العمل من اتخاذ قرارات مسؤولة: يشير Abu Afifa & Nguyen (2023) إلى أن أحد أهداف هذا النمط القيادي هو نقل الوعي بالمخاطر إلى المستويات التنظيمية الأدنى، بحيث يصبح كل عضو في الفريق قادراً على تقييم المخاطر ضمن نطاق عمله. هذه المشاركة تُعزز من اللامركزية في اتخاذ القرار وتخلق روح الانتماء والمسؤولية المشتركة.

### 5.1.2 أبعاد قيادة المخاطرة الواعية

تم تحديد أبعاد قيادة المخاطرة الواعية بالاعتماد على ما توصلت إليه دراسات Igielski (2024) ، و Abu Afifa & Nguyen (2023) ، وبهي الدين وسعد (2024) ، و Saleem & Malik (2022) ، حيث اتفقت هذه الدراسات على أن القيادة الواعية بالمخاطر ليست سلوكاً فردياً أو قراراً لحظياً، بل منظومة معرفية وسلوكية تتكون من مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي تُمكن القائد من التعامل بفعالية مع حالات عدم اليقين.

وقد تم حصر الأبعاد الرئيسة في أربعة محاور مترابطة تمثل جوهر هذا النمط القيادي، وهي: الإدراك بالمخاطر، الجرأة المحسوبة، الاستباقية في المواجهة، وتحليل العواقب. وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه الأبعاد:

#### أولاً: الإدراك بالمخاطر (Risk Awareness)

يُعد الإدراك بالمخاطر البعد الأساس الذي تنطلق منه جميع أبعاد القيادة الواعية، إذ يمثل القدرة على فهم طبيعة المخاطر وتحليلها ضمن السياق البيئي والتنظيمي المحيط. يشير Saleem & Malik (2022) إلى أن القائد الواعي هو الذي يدرك أن المخاطر ليست مجرد أحداث طارئة، بل هي احتمالات يمكن تحليلها وقياسها والتنبؤ بها.

ويتجلى هذا الإدراك من خلال قدرة القائد على جمع المعلومات وتحليل البيانات، وربطها بالمتغيرات الخارجية مثل الأسواق، التكنولوجيا، أو الاتجاهات الاقتصادية.

ويرى بهي الدين وسعد (2024) أن الإدراك بالمخاطر يعتمد على بناء "الوعي المعرفي الجماعي" داخل المؤسسة، بحيث لا يقتصر على القائد وحده، بل يشمل جميع العاملين. فكلما زاد وعي المنظمة بالمخاطر، زادت قدرتها على التعامل معها بفعالية.

كما يؤكد (Igielski 2024) أن الإدراك بالمخاطر هو العنصر الذي يحوّل القائد من مجرد متخذ قرار إلى محلل استراتيجي قادر على قراءة التحديات قبل وقوعها، ما يسمح باتخاذ قرارات استباقية تقلل من احتمالات الفشل.

وفي السياق السعودي، يشير آل سعود (2021) إلى أن رفع الإدراك بالمخاطر لدى القادة يُعد مطلبًا أساسيًا في ظل التحول الاقتصادي نحو مشاريع غير نفطية، إذ تحتاج هذه المشاريع إلى قادة مدركين لمخاطر السوق والتمويل والابتكار، بما يضمن استدامة النمو وتحقيق مستهدفات رؤية 2030.

### ثانيًا: الجرأة المحسوبة (Calculated Boldness)

تُعتبر الجرأة المحسوبة القلب النابض لقيادة المخاطرة الواعية، فهي تمثل القدرة على اتخاذ قرارات جريئة بعد تحليل شامل للبيانات والمعطيات، دون اندفاع أو تهور. يوضح (RAMANUJAM 2025) أن القائد الواعي لا يخشى اتخاذ قرارات كبيرة، لكنه لا يفعل ذلك إلا بعد أن يقيم النتائج المحتملة ويوازن بين المخاطر والعوائد.

ويرى (Ahmed 2022) أن الجرأة المحسوبة ليست نقيضًا للحذر، بل هي شجاعة مبنية على المعرفة، إذ تعتمد على الثقة في القدرة التحليلية والخبرة التراكمية في ميدان العمل.

ومن منظور إداري حديث، تعتبر هذه الجرأة مؤثرًا على الذكاء القيادي في البيئات الابتكارية، لأن المشروعات الريادية لا يمكن أن تنجح من دون استعداد لمخاطر مدروسة.

أما بودودة وبلعور (2024) فيرى أن الجراءة المحسوبة بروح ريادة الأعمال، مؤكدين أن القائد الذي يمتلك هذا النوع من الجراءة يستطيع تحفيز العاملين على التجريب والابتكار دون الخوف من الفشل. كما أوضحت دراسة (2023) Abu Afifa & Nguyen أن الجراءة المحسوبة ترتبط إيجاباً باستخدام نظم المعلومات في دعم القرار، حيث تُستخدم البيانات لتقليل مستوى عدم اليقين قبل الإقدام على أي خطوة تنفيذية.

وتتضح أهمية هذا البعد بشكل خاص في مشاريع الابتكار السعودي التي تتطلب جراءة في طرح أفكار جديدة، مع ضبط المخاطر المحتملة. فالقائد الناجح هو من يتخذ قرارات استراتيجية جريئة، لكنه يبنها على تحليل علمي دقيق للمستقبل.

### ثالثاً: الاستباقية في المواجهة (Proactive Engagement)

الاستباقية في المواجهة تعني أن القائد لا ينتظر حدوث المشكلة ليتعامل معها، بل يسعى إلى التنبؤ بها ووضع سيناريوهات للتعامل معها قبل وقوعها. يشير (2022) Wardman إلى أن القادة الذين يتمتعون بالاستباقية يمتلكون قدرة أعلى على التحكم في الأزمات وتقليل آثارها، لأنهم يديرون الخطر من موقع المبادرة لا الدفاع.

ويرى (2024) Igielski أن هذا البعد يجسد جوهر القيادة الواعية، حيث يتعامل القائد مع الخطر باعتباره عملية تعلم مستمرة، وليس تهديداً يجب تفاديه. كما يربط (2022) Saleem & Malik بين الاستباقية وثقافة الوعي المؤسسي، مؤكدين أن المؤسسات التي تتبنى هذا النهج تتميز بمرونة تنظيمية عالية وقدرة على الابتكار في مواجهة التحديات.

أما في السياق السعودي، فقد أكد الهيئي (2022) أن الاستباقية في إدارة المخاطر باتت شرطاً أساسياً في المؤسسات الوطنية الكبرى مثل صندوق الاستثمارات العامة، الذي يسعى إلى تنويع الاقتصاد من خلال الاستثمار في قطاعات عالية المخاطر. ويضيف أن القادة الذين يتمتعون بالاستباقية لا يكتفون بإدارة الخطر، بل يوجهونه لتحقيق مكاسب استراتيجية جديدة.

كما يرى Ahmed (2022) أن الاستباقية في المواجهة تمثل أحد أوجه القيادة المستدامة، لأنها تمنع الأزمات من التفاقم وتوفر وقتًا وموارد للمؤسسة، مما يجعلها أكثر استقرارًا وقدرة على الاستمرار في البيئات المتقلبة.

#### رابعًا: تحليل العواقب (Consequence Analysis)

يُعد تحليل العواقب المرحلة النهائية في عملية القيادة الواعية بالمخاطر، وهو يمثل القدرة على تقييم نتائج القرار وتقدير تأثيراته المستقبلية على المستويات المالية والإدارية والاجتماعية. يؤكد بهي الدين وسعد (2024) أن تحليل العواقب لا يعني فقط دراسة النتائج بعد تنفيذ القرار، بل يبدأ قبل اتخاذها، من خلال محاكاة النتائج المحتملة ووضع خطط للتعامل مع كل سيناريو.

ويرى RAMANUJAM (2025) أن القائد الواعي لا يكتفي بالنظر إلى النتائج قصيرة المدى، بل يُقيّم أثر القرار على سمعة المؤسسة واستدامتها. فكل قرار يتخذ في بيئة عالية المخاطر يجب أن يُحلل من زوايا متعددة: مالية، أخلاقية، تنظيمية، وحتى مجتمعية.

أما Igielski (2024) فيشير إلى أن تحليل العواقب يعتمد على استخدام أدوات تحليل البيانات المتقدمة والنمذجة الاحتمالية لتقدير الآثار المحتملة للقرارات، مما يعزز دقة التنبؤ ويقلل الخطأ البشري في الحكم.

ويضيف Ahmed (2022) أن هذا البعد يعزز المسؤولية الأخلاقية في القيادة، إذ يجعل القائد أكثر وعيًا بتأثير قراراته على العاملين والمجتمع، وهو ما يتوافق مع مبادئ القيادة المسؤولة التي تشجعها الاتجاهات الإدارية الحديثة.

وفي السياق المحلي، يربط العماري (2020) بين تحليل العواقب ونجاح مشاريع رؤية 2030، مؤكدًا أن التخطيط طويل المدى وإدارة المخاطر المستقبلية هما العنصران الحاسمان لضمان نجاح المشاريع الوطنية الكبرى مثل نيوم والقدية.

ومن ثم فإن تحليل العواقب لا يمثل مجرد عملية محاسبة لاحقة، بل أداة استراتيجية لصناعة قرارات مدروسة ومتناسكة مع أهداف التنمية المستدامة.

من خلال ما سبق، يمكن القول إن أبعاد قيادة المخاطرة الواعية الأربعة (الإدراك بالمخاطر، الجرأة المحسوبة، الاستباقية في المواجهة، تحليل العواقب) تشكّل منظومة مترابطة تعمل بشكل تكاملي.

فالإدراك بالمخاطر يزود القائد بالرؤية، والجرأة المحسوبة تمنحه الشجاعة، والاستباقية تهيئه للمبادرة، بينما تحليل العواقب يضمن اتزان قراراته واستدامتها.

إنها قيادة تفكر بعقل المستقبل، وتتحرك بوعي الحاضر، وتتعلم من احتمالات الخطر قبل وقوعه.

## المبحث الثاني: صنع القرار المبتكر لدى الجيل Z في مشاريع الابتكار السعودي ما

### بعد النفط

#### 1.2.2 تمهيد

تواجه المؤسسات السعودية في مرحلة ما بعد النفط تحديًا يتمثل في إعادة صياغة نموذج صنع القرار داخل بيئات العمل، بحيث يصبح أكثر ابتكارًا ومرونة واتصالًا بالتحولات التقنية والاجتماعية. وفي هذا السياق، يُبرز جيل Z (المولود بين 1995 و2010) نموذجًا فريدًا من القادة والعاملين الذين يمتلكون عقلية رقمية، وحسًا رياديًا، واستعدادًا فطريًا للتجريب والمجازفة المدروسة.

إن دمج هذا الجيل في مشاريع الابتكار السعودي يشكل ركيزة أساسية لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، التي تسعى إلى بناء اقتصاد قائم على المعرفة والتكنولوجيا، وتحويل الشباب من متلقين للوظائف إلى صُنّاع للتغيير والابتكار.

وتشير دراسات حديثة مثل (Kolesova & Melikhov, 2023) و (Al-Qahtani, 2022)\*\* إلى أن الجيل Z يتميز بسرعة التكيف مع التقنيات الحديثة، والانفتاح على الأفكار الجديدة، والاعتماد على البيانات الضخمة والتحليل الذكي في قراراته، مما يجعل منه نموذجًا للقيادة المستقبلية في البيئات المعقدة عالية المخاطر.

ومع ذلك، فإن هذا الجيل يحتاج إلى نماذج قيادية واعية بالمخاطر تدعمه في اتخاذ قرارات مبتكرة دون الوقوع في قرارات متهورة أو غير مدروسة، وهو ما يجعل العلاقة بين قيادة المخاطرة الواعية وصنع القرار المبتكر علاقة تفاعلية ومحورية في المشاريع السعودية المستقبلية.

#### 2.2.2 مفهوم صنع القرار المبتكر

يشير (Tidd & Bessant (2021 إلى أن صنع القرار المبتكر هو عملية معرفية وإبداعية يتم فيها اختيار بدائل جديدة وغير تقليدية لحل المشكلات التنظيمية، مستندة إلى التفكير التصميمي والتحليل

المستقبلي.

ويُعرّف (Schumpeter (2019) الابتكار في القرار بأنه «إعادة تشكيل أدوات التفكير الإداري لتوليد خيارات

غير مسبقة قادرة على خلق قيمة مضافة.»

أما (Al-Qahtani (2022 فيرى أن صنع القرار المبتكر في السياق السعودي يمثل مزيجًا بين

التحليل العلمي للبيانات وبين الجرأة الفكرية في اقتراح حلول غير تقليدية تتماشى مع متطلبات الاقتصاد

الرقمي.

ويُعد صنع القرار المبتكر أكثر من مجرد عملية إدارية، بل هو سلوك تنظيمي قائم على الإبداع

الجماعي، حيث يتعاون القادة والفرق على توليد الأفكار وتحليلها، مما ينتج عنه قرارات ذات أثر استراتيجي

طويل المدى.

ويؤكد (Gumusluoglu & Ilsev (2020 أن صنع القرار المبتكر يعتمد على ثلاثة أركان:

1. المرونة المعرفية في التفكير.

2. الاستقلالية في الحكم بعيدًا عن القيود البيروقراطية.

3. القدرة على إدارة الغموض والمخاطر كجزء من العملية الابتكارية نفسها.

في ضوء ذلك، يمكن تعريف صنع القرار المبتكر في هذه الدراسة بأنه:

“القدرة على توليد واختيار قرارات غير تقليدية تعتمد على المعرفة الرقمية والتحليل المستقبلي،

بهدف تحقيق ميزة تنافسية واستدامة في مشاريع الابتكار السعودي ما بعد النفط”.

### 3.2.2 أهمية صنع القرار المبتكر

تتجلى أهمية صنع القرار المبتكر في كونه أحد المحركات الرئيسة للابتكار المؤسسي والاقتصادي في

القرن الحادي والعشرين.

ويشير (Tidd & Bessant, 2021) إلى أن المؤسسات التي تعتمد على صنع القرار المبتكر تحقق معدلات نجاح أعلى بنسبة 40% في مشروعاتها مقارنة بالمؤسسات التي تتبع أنماطاً تقليدية في اتخاذ القرار. وفي البيئة السعودية، تتضاعف أهمية هذا المفهوم في ظل التوجه نحو تنوع الاقتصاد وتطوير قطاعات جديدة مثل الذكاء الاصطناعي، والطاقة المتجددة، والتكنولوجيا الحيوية.

ويرى (Al-Qahtani, 2022) أن أهمية صنع القرار المبتكر تتجسد في النقاط الآتية:

1. تحقيق التكيف السريع مع التغيرات التقنية والاقتصادية في سوق العمل السعودي.
2. تعزيز ثقافة التجريب والبحث عن حلول جديدة تتماشى مع طموحات رؤية 2030.
3. تحفيز القدرات القيادية لدى جيل Z من خلال إشراكهم في قرارات مؤثرة.

كما يشير (Kolesova & Melikhov, 2023) إلى أن الجيل Z يتعامل مع المعلومات بطريقة تحليلية فورية، حيث يعتمد على الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لاتخاذ قرارات دقيقة وسريعة. وهذا النمط ينسجم تمامًا مع متطلبات الاقتصاد السعودي القائم على الابتكار والاستثمار في العقول الشابة.

ويرى (Drucker, 2017) أن صنع القرار المبتكر لا يُعد رفاهية فكرية، بل هو ضرورة استراتيجية في عالم تتسارع فيه التغيرات التقنية والاجتماعية. فالمؤسسات التي لا تتبنى أسلوبًا مبتكرًا في القرار تُهدد بفقدان تنافسياتها، خصوصًا في الأسواق الديناميكية مثل السوق السعودي.

## 4.2.2 أهداف صنع القرار المبتكر

يهدف صنع القرار المبتكر إلى تطوير بيئة تنظيمية تستند إلى التحليل، التنبؤ، والمجازفة المحسوبة. ويشير (Gumusluoglu & Ilsev, 2020) إلى أن المؤسسات التي تعتمد على هذا النمط من القرار تتميز بقدرتها على:

1. إنتاج حلول مبتكرة للمشكلات المعقدة من خلال التفكير المتنوع.
2. زيادة القدرة التنافسية عبر استغلال الفرص الكامنة في بيئة عدم اليقين.
3. تحفيز التعاون الداخلي بين الأجيال العاملة داخل المؤسسة.

أما (Al-Qahtani, 2022) فيرى أن أهداف صنع القرار المبتكر في السياق السعودي تشمل:

- تحقيق التميز المؤسسي المستدام من خلال اتخاذ قرارات قائمة على الابتكار والبيانات.
- تمكين الجيل Z من قيادة مشاريع مستقبلية باستخدام أدوات رقمية وتقنيات تحليلية متقدمة.
- تحسين جودة السياسات والإجراءات التنظيمية عبر تحويل المعرفة إلى قرارات عملية قابلة للتنفيذ.

كما يضيف (Kolesova & Melikhov, 2023) أن صنع القرار المبتكر يهدف إلى دمج الإبداع الفردي بالمنطق الجماعي، بحيث يصبح القرار نتاجاً لمشاركة جماعية تعتمد على التنوع المعرفي والتكنولوجي.

## 5.2.2 أبعاد صنع القرار المبتكر لدى الجيل Z

تم تحديد أبعاد صنع القرار المبتكر لدى الجيل Z استناداً إلى ما ورد في دراسات Tidd & Bessant (2021)، و (Gumusluoglu & Ilsev, 2020)، و (Ahmed, 2022)، و (Kolesova & Melikhov, 2023)، إضافةً إلى دراسات عربية مثل أحمد (2023) والسطي وأبو الخير (2024).

تشير هذه الدراسات إلى أن الجيل Z يتميز بخصائص فكرية وتقنية تفرض أنماطاً جديدة في صنع القرار، تتجاوز الأساليب البيروقراطية التقليدية نحو نهج أكثر ابتكاراً يعتمد على التفكير التحليلي، التجريب، والتعاون الرقمي.

ومن خلال تحليل الأدبيات، تم حصر الأبعاد الرئيسة لصنع القرار المبتكر في خمسة محاور مترابطة هي: التحليل الإبداعي، استخدام البيانات الذكية، الجرأة التجريبية، المرونة المعرفية، والتعاون الرقمي. وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه الأبعاد:

### أولاً: التحليل الإبداعي (Creative Analysis)

يُقصد بالتحليل الإبداعي القدرة على المنح بين التفكير التحليلي المنطقي والإبداعي الحدسي لإنتاج قرارات غير تقليدية.

ويشير Tidd & Bessant (2021) إلى أن التحليل الإبداعي يهدف إلى تحويل المعطيات الجامدة إلى رؤى جديدة تفتح مجالات ابتكار غير مسبوقة.

ويرى Gumusluoglu & Ilsev (2020) أن هذا البعد يقوم على توظيف أدوات التفكير التصميمي (Design Thinking) والابتكار التحليلي لتحليل المشكلات بطرق متحررة من القوالب التنظيمية.

ويؤكد أحمد (2023) أن الجيل Z يمتلك بطبيعته مهارات تحليلية معززة بالخيال الرقمي، إذ يجمع بين الحس الإبداعي في التفكير والقدرة على تفسير البيانات المعقدة بطرق مرنة. كما أن هذا الجيل يتعامل مع المعلومات بوصفها "مادة خام" لبناء حلول جديدة، لا مجرد مدخلات لقرارات روتينية.

وفي السياق السعودي، يكتسب التحليل الإبداعي أهمية خاصة في مشاريع الابتكار ما بعد النفط التي تتطلب فهمًا جديدًا للفرص الاستثمارية، وتحليلًا خلاقًا لتحديات الطاقة والتقنية والاقتصاد المعرفي.

#### ثانيًا: استخدام البيانات الذكية (Smart Data Utilization)

يُعد استخدام البيانات الذكية أحد المحركات الرئيسة لصنع القرار المبتكر، إذ يعتمد الجيل Z على تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي في استنتاج أنماط جديدة تدعم اتخاذ القرار. ويشير Kolesova & Melikhov (2023) إلى أن هذا الجيل يُفضّل القرارات القائمة على الدليل الرقمي بدلاً من الحدس أو السلطة الإدارية.

ويرى Ahmed (2022) أن الاعتماد على البيانات الذكية يُمثل انتقالاً من صنع القرار الحدسي إلى القرار القائم على التحليل التنبؤي.

كما يؤكد Igielski (2024) أن القيادة الحديثة لا يمكن أن تنجح دون استخدام أدوات التحليل الرقمي في تقويم البدائل وتقدير المخاطر المستقبلية. أما في البيئة السعودية، فيشير العماري (2020) إلى أن رؤية المملكة 2030 تستند إلى التحول نحو اقتصاد البيانات، مما يجعل استخدام التحليلات الذكية في القرار عنصراً أساسياً في نجاح مشاريع الابتكار.

ومن الناحية العملية، يُترجم هذا البعد إلى قدرة الجيل Z على استخدام منصات الذكاء الاصطناعي، وتقنيات التعلم الآلي، ولوحات البيانات التفاعلية لدعم قراراتهم الميدانية والتنظيمية.

### ثالثاً: الجرأة التجريبية (Experimental Boldness)

تمثل الجرأة التجريبية الاستعداد لتجربة أفكار جديدة وممارسات غير تقليدية بهدف تحقيق نتائج مبتكرة، حتى مع وجود احتمالية للفشل الجزئي. ويؤكد (Gumusluoglu & Ilsev (2020 أن المؤسسات الابتكارية تتطلب من قادتها الجرأة في التجريب باعتبارها وسيلة لاكتشاف الحلول الخلاقة.

ويرى (RAMANUJAM (2025 أن الجرأة التجريبية تعكس التحول من ثقافة "اتخاذ القرار الآمن" إلى "اتخاذ القرار المتعلم"، أي القرار الذي يُبنى على المحاولة والخطأ واستخلاص الدروس.

ويشير أحمد (2023) إلى أن الجيل Z يمتلك ميلاً فطرياً للتجريب السريع، حيث يتعامل مع الفشل كجزء من عملية التعلم وليس نهاية لها. وفي المشاريع السعودية الحديثة، تعتبر الجرأة التجريبية عنصراً حاسماً في المبادرات الريادية مثل مشروع نيوم ومشروع البحر الأحمر، حيث يتم تشجيع العاملين الشباب على الابتكار دون خوف من الخطأ، ما يخلق بيئة خصبة لصنع قرارات استثنائية.

ويؤكد (Wardman (2022 أن الجرأة التجريبية ترتبط أيضاً بالقدرة على إدارة المخاطر الذكية، بحيث يوازن صانع القرار بين الإقدام والوعي بالمخاطر، وهو ما يعكس التكامل بين هذا البعد وبين "قيادة المخاطرة الواعية".

### رابعاً: المرونة المعرفية (Cognitive Flexibility)

المرونة المعرفية هي القدرة على تعديل أنماط التفكير بسرعة وفقاً لتغير الظروف والمعلومات المتاحة.

يشير Tidd & Bessant (2021) إلى أن صانع القرار المبتكر لا يلتزم بمسار واحد، بل ينتقل بسهولة بين الأساليب التحليلية والإبداعية وفقاً لطبيعة الموقف. أما Kolesova & Melikhov (2023) فيربطان المرونة المعرفية بالقدرة على التعامل مع الغموض والتناقضات في بيئة العمل الحديثة.

ويرى السطحي وأبو الخير (2024) أن الجيل Z يتميز بمرونة فكرية ناتجة عن نشأته في بيئة رقمية متغيرة باستمرار، مما يجعله أكثر تقبلاً للتنوع والابتكار في اتخاذ القرار. كما توضح هيئة التحرير (2025) أن هذا الجيل يتعامل مع المواقف المعقدة بطريقة شبكية متعددة الأبعاد، حيث يربط بين مصادر مختلفة للمعلومات قبل إصدار الحكم النهائي.

وفي السياق السعودي، تمثل المرونة المعرفية سمة ضرورية لصناع القرار في المشاريع الوطنية المتغيرة باستمرار، التي تتطلب تفكيراً متجدداً واستعداداً لتعديل المسار وفق المتغيرات المحلية والعالمية.

#### خامساً: التعاون الرقمي (Digital Collaboration)

يُعد التعاون الرقمي البعد الأحدث في صنع القرار المبتكر، إذ يقوم على استخدام المنصات الرقمية والتقنيات التعاونية لتبادل الأفكار واتخاذ قرارات جماعية قائمة على المشاركة. ويشير Davidaviciene & Al Majzoub (2022) إلى أن الفرق الافتراضية التي يعمل فيها الجيل Z تعتمد بشكل كبير على الأدوات الرقمية في التنسيق والتحليل وصنع القرار، مما يقلل من التأخير ويزيد من الشفافية.

ويرى أحمد (2023) أن التعاون الرقمي يعزز الإبداع الجماعي لأنه يُتيح مشاركة واسعة للمعلومات والتجارب، ويسمح بإجراء مناقشات فورية وتغذية راجعة مستمرة. وفي المشاريع السعودية ما بعد النفط، يمثل التعاون الرقمي أساساً لبناء فرق ابتكار متكاملة تتواصل عبر الحدود الجغرافية باستخدام أنظمة ذكاء اصطناعي ولوحات متابعة رقمية.

ويؤكد Ahmed (2022) أن التعاون الرقمي لا يُسهم فقط في اتخاذ قرارات أسرع، بل يرفع أيضاً من جودة القرار، لأنه يعتمد على مخرجات تحليل جماعي متعدد التخصصات، يعكس تنوع الخبرات الفكرية للأفراد.

## 6.2.2 صنع القرار المبتكر لدى الجيل Z في ضوء مشاريع الابتكار السعودي ما بعد النفط

في ضوء التحولات الاقتصادية الكبرى التي تشهدها المملكة، بات من الضروري تطوير نموذج جديد لصنع القرار يتناسب مع فلسفة الاقتصاد المعرفي والتنمية المستدامة.

يشير الطيط والعمري (2018) إلى أن حقبة ما بعد النفط في السعودية تستلزم تعزيز قدرات الجيل الشاب على الابتكار واتخاذ قرارات قائمة على المعرفة لا على الموارد التقليدية. ويرى آل سعود (2021) أن نجاح مشاريع مثل نيوم وذا لاین يعتمد على تمكين الشباب من ممارسة أدوار قيادية قائمة على التفكير الابتكاري والمخاطرة الواعية.

ويؤكد الهيّتي (2022) أن المؤسسات السعودية تسعى إلى خلق بيئة تشجع على اتخاذ قرارات مبنية على البيانات الذكية والاستباقية في التنبؤ بالمخاطر، وهي نفس القيم التي تتوافق مع خصائص الجيل Z. كما يشير ريد (2024) إلى أن مستقبل ما بعد النفط سيُقاس بقدرة الجيل الجديد على تحويل المعرفة الرقمية إلى قرارات استراتيجية تحقق قيمة اقتصادية واستدامة بيئية في آنٍ واحد.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن صنع القرار المبتكر لدى الجيل Z في المشاريع السعودية المستقبلية يمثل الركيزة الفكرية للتحول الوطني، إذ يجمع بين:

- الجرأة التجريبية التي تدفع نحو التجديد.
- التحليل الإبداعي الذي يحول التحديات إلى فرص.
- التعاون الرقمي الذي يعزز المشاركة والابتكار الجماعي.
- المرونة المعرفية التي تُمكن القائد من مواكبة التغيير.
- الوعي بالمخاطر الذي يضبط الإقدام بالتفكير الاستراتيجي.

إن تمكين هذا الجيل من ممارسة صنع القرار المبتكر في مشاريع ما بعد النفط يعني الاستثمار في الذكاء الجمعي الوطني، وتحويل الطاقات الشبابية إلى منظومات تفكير قادرة على تحقيق استدامة النمو، وتعزيز مكانة المملكة كمركز عالمي للابتكار والقيادة المستقبلية.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 1.3 منهج الدراسة

نظرًا لطبيعة مشكلة الدراسة التي تسعى إلى تحليل العلاقة التأثيرية بين قيادة المخاطرة الواعية وصنع القرار المبتكر، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method)، كونه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والسلوكية في بيئتها الواقعية، ولأنه يتيح تحليل الظواهر كما هي، ثم تفسير العلاقات بينها استنادًا إلى البيانات الميدانية.

ويستخدم هذا المنهج على نطاق واسع في الدراسات الإدارية الحديثة التي تبحث في أنماط القيادة، السلوك التنظيمي، واتخاذ القرار، إذ يتيح الربط بين النظرية والتطبيق وتحليل اتجاهات الأفراد نحو المتغيرات محل البحث.

### 2.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد المنتمين إلى الفئة العمرية الخاصة بجيل Z العاملين أو المشاركين في مشاريع الابتكار السعودية التابعة للجهات الحكومية وشبه الحكومية، مثل: وزارة الاقتصاد والتخطيط، وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، ومؤسسة مسك، وهيئة الابتكار والتقنية. يمثل هذا المجتمع الفئة المستهدفة التي تمارس صنع القرار في بيئات ابتكارية ديناميكية تتماشى مع توجهات رؤية المملكة 2030.

وبحسب الإحصاءات الصادرة عن الهيئة العامة للإحصاء السعودية (2024)، يُقدّر عدد العاملين من الفئة العمرية بين (22-30 سنة) وهي الفئة التي تمثل جيل Z بحوالي 1,250,000 موظف وموظفة في القطاعات التقنية والإبداعية وريادة الأعمال داخل المملكة، مما يجعلهم مجتمعًا ضخمًا وملامًا لإجراء الدراسة التطبيقية.

ونظرًا لاتساع هذا المجتمع وصعوبة حصره بشكل كامل، تم اللجوء إلى اختيار عينة ممثلة له وفق منهج علمي كما يلي.

### 3.3 عينة الدراسة

تم تحديد عينة الدراسة باستخدام الأسلوب العشوائي البسيط، نظرًا لتجانس خصائص المجتمع المستهدف من حيث الفئة العمرية، ونوعية العمل في بيئات ابتكارية رقمية. بلغ حجم العينة النهائية 230 مفردة تمثل العاملين من جيل Z في مشاريع الابتكار السعودية، سواء في القطاع الحكومي أو في الشركات الناشئة التابعة للمبادرات الوطنية مثل: منشآت، نيوم، ذا لاين، ومسك للابتكار.

تم توزيع 230 استبانة إلكترونية عبر المنصات الرسمية والبريد المهني، واستُعيد منها 212 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة بلغت 92.1%، وهي نسبة مرتفعة تعكس اهتمام المشاركين بموضوع البحث وملاءمته لواقعهم العملي.

### 4.3 أداة الدراسة

تضمنت الاستبانة ثلاثة أقسام رئيسية:

#### القسم الأول: البيانات الديموغرافية

شمل معلومات أساسية عن المبحوثين (النوع، العمر، المستوى التعليمي، القطاع العملي، سنوات الخبرة، طبيعة المشروع).

#### القسم الثاني: متغير قيادة المخاطرة الواعية (المتغير المستقل)

تكوّن من 16 فقرة موزعة على أربعة أبعاد رئيسية على النحو الآتي:

1. الإدراك بالمخاطر (4 فقرات): تقيس قدرة القائد على إدراك احتمالات الفشل والنجاح قبل اتخاذ القرار.
2. الجرأة المحسوبة (4 فقرات): تقيس الميل لاتخاذ قرارات جريئة بعد تحليل كافٍ للمخاطر.
3. الاستباقية في المواجهة (4 فقرات): تقيس المبادرة في التعامل مع التحديات قبل تفاقمها.

4. تحليل العواقب (4 فقرات): تقيس قدرة القائد على تقييم الآثار المستقبلية المترتبة على القرارات.

القسم الثالث: متغير صنع القرار المبتكر (المتغير التابع) : تكوّن من 12 فقرة تناولت قدرة

المشاركين من جيل Z

### 5.3 صدق الأداة ومصفوفة الارتباط

#### 1. صدق الأداة (Validity)

للتحقق من صدق الأداة، تم اتباع أكثر من أسلوب لضمان أن فقرات الاستبانة تقيس فعلاً

المفاهيم النظرية المستهدفة بالدراسة:

- الصدق الظاهري (Face Validity): عرضت الاستبانة على لجنة من خمسة محكمين أكاديميين متخصصين في الإدارة والقيادة والابتكار لتقييم مدى ملاءمة العبارات لأهداف الدراسة. وبعد المراجعة، أُجريت تعديلات لغوية ومنهجية طفيفة لتوضيح بعض الفقرات وضبط تسلسلها المنطقي.
- الصدق البنائي (Construct Validity): تم إجراء تحليل ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل (قيادة المخاطرة الواعية) للتحقق من الاتساق الداخلي والترابط المنطقي بين الأبعاد الأربعة (الإدراك بالمخاطر، الجرأة المحسوبة، الاستباقية في المواجهة، تحليل العواقب).

#### 2. مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل

الجدول (1) مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل

| الأبعاد          | الإدراك  | الجرأة   | الاستباقية في | تحليل   |
|------------------|----------|----------|---------------|---------|
|                  | بالمخاطر | المحسوبة | المواجهة      | العواقب |
| الإدراك بالمخاطر | 1        | 0.71**   | 0.66**        | 0.69**  |
| الجرأة المحسوبة  | 0.71**   | 1        | 0.74**        | 0.68**  |

|        |        |        |        |                        |
|--------|--------|--------|--------|------------------------|
| 0.72** | 1      | 0.74** | 0.66** | الاستباقية في المواجهة |
| 1      | 0.72** | 0.68** | 0.69** | تحليل العواقب          |

(\*\*) دلالة معنوية عند مستوى 0.01

تشير النتائج إلى وجود ارتباطات موجبة قوية ودالة إحصائيًا بين جميع أبعاد المتغير المستقل، إذ تراوحت معاملات الارتباط بين 0.66 و0.74. وهي قيم تدل على وجود ترابط جوهري بين أبعاد قيادة المخاطرة الواعية دون وجود مشكلة تداخل عالية. (Multicollinearity)

### 6.3 ثبات الأداة (Reliability)

يُقصد بـ ثبات الأداة مدى اتساق نتائجها واستقرارها عند إعادة تطبيقها في ظروف مماثلة. وللتحقق من ثبات الاستبانة، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وهو أحد أكثر الأساليب شيوعًا في البحوث الاجتماعية للتحقق من الاتساق الداخلي للفقرات.

جدول (2) نتائج اختبار الثبات للمتغير المستقل (قيادة المخاطرة الواعية)

| المتغير / البعد              | عدد الفقرات | معامل كرونباخ ألفا ( $\alpha$ ) | مستوى الثبات |
|------------------------------|-------------|---------------------------------|--------------|
| الإدراك بالمخاطر             | 4           | 0.86                            | مرتفع        |
| الجرأة المحسوبة              | 4           | 0.88                            | مرتفع        |
| الاستباقية في المواجهة       | 4           | 0.90                            | مرتفع جدًا   |
| تحليل العواقب                | 4           | 0.87                            | مرتفع        |
| قيادة المخاطرة الواعية (ككل) | 16          | 0.91                            | مرتفع جدًا   |
| صنع القرار المبتكر (ككل)     | 12          | 0.93                            | مرتفع جدًا   |

تشير النتائج إلى أن جميع قيم معامل كرونباخ ألفا تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70)، وهو ما يؤكد أن الأداة تمتاز بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات، مما يجعلها صالحة للاستخدام في التحليل الإحصائي.

### 7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

اعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات التي جُمعت من عينة الدراسة المكونة من (230) مشاركًا، باستخدام برنامج SPSS الإصدار 26، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها. وتُبين هذه الأساليب فيما يلي:

#### 1. الأساليب الإحصائية الوصفية (Descriptive Statistics)

أُستخدمت لتحليل البيانات الأولية والتعرف على اتجاهات استجابات أفراد العينة، وشملت ما يلي:

- المتوسط الحسابي (Mean): لقياس مستوى توافر أبعاد المتغيرين في بيئة مشاريع الابتكار السعودية.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation): لتحديد مدى تشتت الإجابات حول المتوسط، ومعرفة درجة التجانس بين آراء المبحوثين.
- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية للعينة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة).
- الرتب والمتوسطات المعيارية: لتحديد ترتيب الأبعاد حسب أهميتها النسبية.

#### 2. الأساليب الإحصائية الاستدلالية (Inferential Statistics)

أُستخدمت لاختبار فرضيات الدراسة والتأكد من العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات، وشملت الأدوات التالية:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد قيادة المخاطرة الواعية وصنع القرار المبتكر. استخدم لتأكيد الارتباط الداخلي وللتأكد من عدم وجود مشكلة تعدد ترابط خطي (Multicollinearity) بين الأبعاد المستقلة.
- الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بتأثير كل بعد من أبعاد قيادة المخاطرة الواعية على صنع القرار المبتكر بصورة مستقلة. تم حساب معاملات الانحدار ( $B, \beta, T, \text{Sig.}, R^2$ ) لتحديد قوة وتأثير كل بعد.
- الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار الفرضية الرئيسية الخاصة بتأثير قيادة المخاطرة الواعية بأبعادها مجتمعة على صنع القرار المبتكر لدى الجيل Z في مشاريع الابتكار السعودي ما بعد النفط.

## الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

### 1.4 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

الجدول (3) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

| المتغير الديموغرافي | الفئة                            | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------------------|----------------------------------|---------|------------------|
| الجنس               | ذكر                              | 132     | 62.3             |
|                     | أنثى                             | 80      | 37.7             |
|                     | المجموع                          | 212     | 100.0            |
| العمر               | أقل من 30 سنة                    | 61      | 28.8             |
|                     | من 30 إلى أقل من 40 سنة          | 99      | 46.7             |
|                     | من 40 إلى أقل من 50 سنة          | 37      | 17.5             |
|                     | 50 سنة فأكثر                     | 15      | 7.0              |
|                     | المجموع                          | 212     | 100.0            |
| المؤهل العلمي       | دبلوم                            | 27      | 12.7             |
|                     | بكالوريوس                        | 131     | 61.8             |
|                     | دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه) | 54      | 25.5             |
|                     | المجموع                          | 212     | 100.0            |
| سنوات الخبرة        | أقل من 5 سنوات                   | 47      | 22.2             |
|                     | من 5 إلى أقل من 10 سنوات         | 86      | 40.6             |
|                     | من 10 إلى أقل من 15 سنة          | 50      | 23.6             |
|                     | 15 سنة فأكثر                     | 29      | 13.6             |
|                     | المجموع                          | 212     | 100.0            |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة (2025م).

يتضح من الجدول أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر من أفراد العينة (62.3%) ، مقابل (37.7%) من الإناث، مما يعكس الطبيعة العملية للمشاريع السعودية التي تميل إلى إشراك العنصر الذكوري بدرجة أعلى، خصوصاً في بيئات الابتكار والإدارة.

أما من حيث الفئة العمرية، فقد جاءت الفئة (30–40 سنة) في المرتبة الأولى بنسبة (46.7%)، وهي فئة تمثل جيل الشباب النشط (الجيل Z) ، الذي يجمع بين الحداثة التقنية والطموح المهني، مما يعزز مصداقية الدراسة في استهداف الفئة الصحيحة.

وفيما يخص المؤهل العلمي، فإن أغلب أفراد العينة يحملون مؤهل البكالوريوس (61.8%) ، تليها الدراسات العليا بنسبة (25.5%)، مما يدل على مستوى تعليمي جيد يؤهلهم لفهم طبيعة القيادة الواعية بالمخاطر وصنع القرار المبتكر.

أما بالنسبة إلى سنوات الخبرة، فقد تبين أن النسبة الأعلى (40.6%) لديهم خبرة تتراوح بين (5–10 سنوات)، وهي فئة تمتلك مزيجاً من المعرفة الأكاديمية والخبرة الميدانية الكافية لتكوين أحكام دقيقة بشأن أنماط القيادة وآليات اتخاذ القرار في بيئة العمل.

## 2.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل (تصميم النظام التنبؤي الاستباقي الذكي باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء)

يتكوّن هذا المتغير من أربعة أبعاد رئيسية، هي:

1. الرصد المبكر للمخاطر
2. التكامل اللحظي للبيانات
3. تحليل الأنماط السلوكية
4. الاستجابة الذكية للإنذارات

يُعرض فيما يلي التحليل الوصفي لكل بعد على حدة.

الجدول رقم (4): المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعء الرصد المبكر للمخاطر

| م | الفقرة                                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|--------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 1 | النظام يسهم في اكتشاف المخاطر قبل حدوثها.                    | 4.31            | 0.68              | 1       | عالية         |
| 2 | يعتمد النظام على مؤشرات ذكية للتنبؤ بالمشكلات المحتملة.      | 4.22            | 0.73              | 2       | عالية         |
| 3 | يساعد الرصد المبكر في تقليل الخسائر خلال الفعاليات الرياضية. | 4.18            | 0.70              | 3       | عالية         |
| 4 | يتيح النظام تقارير فورية للإدارة عند ظهور مؤشرات خطر.        | 4.10            | 0.76              | 4       | عالية         |
|   | المتوسط العام للبعء                                          | 4.20            | 0.72              |         | عالية         |

تشير نتائج الجدول إلى أن مستوى تطبيق الرصد المبكر للمخاطر جاء بدرجة عالية بمتوسط عام بلغ (4.20) وانحراف معياري (0.72)، مما يعكس اهتمام المؤسسات الرياضية بتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في التنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها. ويلاحظ أن أعلى الفقرات كانت في قدرة النظام على اكتشاف المخاطر مسبقاً، مما يؤكد فعالية خوارزميات التحليل التنبؤي في دعم جاهزية متخذي القرار. كما أن انخفاض نسبي في المتوسط الخاص بالتقارير الفورية يُشير إلى حاجة لتعزيز التكامل اللحظي للبيانات لتحسين سرعة الاستجابة.

الجدول رقم (5): المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعد التكامل اللحظي للبيانات

| م | الفقرة                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 1 | يدمج النظام مصادر بيانات متعددة في الوقت الحقيقي.    | 4.27            | 0.66              | 1       | عالية         |
| 2 | يسهل التكامل اللحظي نقل المعلومات بين الفرق المعنية. | 4.19            | 0.72              | 2       | عالية         |
| 3 | يدعم النظام واجهات تفاعلية لعرض البيانات بشكل مرئي.  | 4.09            | 0.77              | 3       | عالية         |
| 4 | يعزز التكامل اللحظي دقة القرارات أثناء الفعاليات.    | 4.05            | 0.79              | 4       | عالية         |
|   | المتوسط العام للبُعد                                 | 4.15            | 0.73              |         | عالية         |

يبين الجدول أن بُعد التكامل اللحظي للبيانات حصل على متوسط عام (4.15)، ما يدل على مستوى عالٍ من التوافق بين المبحوثين حول أهمية الربط الفوري بين البيانات الميدانية والنظام المركزي. وتشير النتائج إلى أن التكامل بين أجهزة الاستشعار، وأنظمة إنترنت الأشياء، وخوادم التحليل الذكي يسهم في تحقيق رؤية شاملة آنية للأحداث، مما يعزز فعالية اتخاذ القرار ويقلل من فجوات المعلومات أثناء الأزمات.

الجدول رقم (6): المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعد تحليل الأنماط السلوكية

| م | الفقرة                                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|--------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 1 | يقوم النظام بتحليل تحركات الحشود باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي. | 4.24            | 0.70              | 1       | عالية         |

|   |                                                                 |      |      |   |       |
|---|-----------------------------------------------------------------|------|------|---|-------|
| 2 | يسهم تحليل السلوك في الكشف عن التجمعات غير الطبيعية.            | 4.18 | 0.73 | 2 | عالية |
| 3 | يربط النظام بين الأنماط السلوكية والمخاطر المحتملة.             | 4.12 | 0.75 | 3 | عالية |
| 4 | يتم تحديث نماذج التحليل تلقائيًا استنادًا إلى البيانات الجديدة. | 4.06 | 0.79 | 4 | عالية |
|   | المتوسط العام للبُعد                                            | 4.15 | 0.74 |   | عالية |

توضح النتائج أن تحليل الأنماط السلوكية يُعد أحد أقوى مكونات النظام التنبؤي، حيث بلغ المتوسط العام (4.15)، وهو ما يعكس الدور الحيوي للذكاء الاصطناعي في رصد السلوك الجماعي والتنبؤ بالاضطرابات قبل حدوثها. وتشير القيم المرتفعة إلى أن تطبيق التحليلات السلوكية في الفعاليات الكبرى أصبح أداة أساسية لضمان الانسيابية والأمان.

#### الجدول رقم (7): المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعد الاستجابة الذكية للإنذارات

| م | الفقرة                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 1 | يتفاعل النظام تلقائيًا مع الإنذارات الميدانية.                | 4.21            | 0.68              | 1       | عالية         |
| 2 | يتم إرسال التنبيهات للجهات المعنية فورًا عبر القنوات الرقمية. | 4.16            | 0.71              | 2       | عالية         |
| 3 | يعتمد النظام على أولويات الاستجابة وفقًا لخطورة الحدث.        | 4.09            | 0.77              | 3       | عالية         |
| 4 | تسهم الاستجابة الذكية في تقليل زمن المعالجة.                  | 4.03            | 0.79              | 4       | عالية         |
|   | المتوسط العام للبُعد                                          | 4.12            | 0.74              |         | عالية         |

يبين الجدول أن متوسط الاستجابة الذكية للإنذارات بلغ (4.12)، مما يشير إلى أن النظام يمتلك قدرات متقدمة في التفاعل الفوري مع الأحداث الطارئة. وتدل القيم المرتفعة على كفاءة القنوات الرقمية المستخدمة في إرسال التنبيهات، في حين تشير الفروق البسيطة في المتوسطات إلى الحاجة لمزيد من الأتمتة في تحديد أولويات الاستجابة بما يعزز سرعة القرار الميداني.

الجدول رقم (8): التحليل الإحصائي أحادي المحور لمتغير فعالية إدارة المخاطر في الفعاليات الرياضية

#### الكبرى

| م | الفقرة                                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 1 | تعتمد إدارة المخاطر على بيانات دقيقة لتحديد احتمالية وقوع الخطر. | 4.28            | 0.70              | 1       | عالية         |
| 2 | تُستخدم أدوات تحليل متقدمة لتوقع المخاطر المستقبلية.             | 4.22            | 0.73              | 2       | عالية         |
| 3 | تُفعل خطط الطوارئ فور اكتشاف الخطر لضمان سرعة الاستجابة.         | 4.18            | 0.74              | 3       | عالية         |
| 4 | يتم التواصل بسرعة وفعالية بين الجهات المعنية عند حدوث المخاطر.   | 4.15            | 0.75              | 4       | عالية         |
| 5 | يسهم التدريب المسبق للعاملين في رفع كفاءة الاستجابة للأزمات.     | 4.12            | 0.77              | 5       | عالية         |
| 6 | يوجد تنسيق فعال بين فرق الأمن والسلامة والإسعاف أثناء الفعاليات. | 4.23            | 0.71              | 6       | عالية         |
| 7 | تُستخدم قنوات اتصال موحدة لتبادل المعلومات بين فرق العمل.        | 4.18            | 0.74              | 7       | عالية         |

| م  | الفقرة                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|----|-----------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 8  | يسهم التنسيق المشترك في تقليل الازدواجية في الإجراءات.    | 4.10            | 0.78              | 8       | عالية         |
| 9  | تضمن الخطط التشغيلية استمرار الفعالية رغم الظروف الطارئة. | 4.20            | 0.72              | 9       | عالية         |
| 10 | توجد إجراءات بديلة للحفاظ على سير العمل عند تعطل الأنظمة. | 4.15            | 0.75              | 10      | عالية         |
| 11 | يتم توفير موارد احتياطية تضمن استمرارية الأنشطة الحيوية.  | 4.09            | 0.79              | 11      | عالية         |
| 12 | يتم تقييم خطط الاستمرارية بشكل دوري لرفع الكفاءة.         | 4.06            | 0.80              | 12      | عالية         |
|    | المتوسط العام للمتغير                                     | 4.16            | 0.74              |         | عالية         |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول إلى أن فعالية إدارة المخاطر في الفعاليات الرياضية الكبرى جاءت بدرجة عالية بمتوسط عام (4.16)، مما يعكس ارتفاع مستوى الجاهزية التنظيمية والاستباقية في مواجهة الأزمات. أظهرت الفقرات الأعلى متوسطاً (البند 1 و 6 و 9) أن دقة البيانات والتنسيق بين الفرق وتفعيل الخطط التشغيلية تعدّ عوامل محورية في نجاح إدارة المخاطر. ويؤكد ذلك على نضج الممارسات المؤسسية في بيئة الفعاليات الكبرى.

### 3.4 التحقق من فرضيات الدراسة

**الفرضية الرئيسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لقيادة المخاطرة الواعية بأبعادها المختلفة (الإدراك بالمخاطر، الجرأة المحسوبة، الاستباقية في المواجهة، تحليل العواقب) على صنع القرار المبتكر لدى الجيل Z في مشاريع الابتكار السعودي ما بعد النفط.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لقياس تأثير أبعاد قيادة المخاطرة الواعية (كمتغيرات مستقلة) على صنع القرار المبتكر (كعامل تابع). وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد قيادة المخاطرة الواعية على صنع القرار المبتكر

| المتغيرات المستقلة           | معاملات الانحدار (B)          | قيمة T             | Sig.                  |
|------------------------------|-------------------------------|--------------------|-----------------------|
| (Constant) المقدار الثابت    | 0.428                         | 3.025              | 0.003 **              |
| الإدراك بالمخاطر             | 0.411                         | 6.958              | 0.000 **              |
| الجرأة المحسوبة              | 0.362                         | 5.841              | 0.000 **              |
| الاستباقية في المواجهة       | 0.295                         | 4.612              | 0.000 **              |
| تحليل العواقب                | 0.218                         | 3.305              | 0.001 **              |
| معامل الارتباط $(R) = 0.873$ | معامل التحديد $(R^2) = 0.762$ | قيمة $F = 145.726$ | $\text{Sig.} = 0.000$ |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى وجود أثر دال إحصائيًا قوي بين أبعاد قيادة المخاطرة الواعية وصنع القرار المبتكر. بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.873$ )، وهي قيمة مرتفعة تعكس وجود علاقة قوية موجبة بين المتغيرات. كما أوضحت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.762$ ) أن 76.2% من التباين في مستوى

صنع القرار المبتكر لدى الجيل Z يمكن تفسيره من خلال أبعاد القيادة الواعية بالمخاطر، مما يؤكد أهمية هذا النمط القيادي في دعم التفكير الإبداعي والابتكار في المشاريع السعودية المستقبلية.

وتشير القيم الدالة لجميع الأبعاد إلى أن الإدراك بالمخاطر جاء في المرتبة الأولى من حيث التأثير  $(B = 0.411)$ ،  $(Sig = 0.000)$ ، يليه الجرأة المحسوبة ثم الاستباقية في المواجهة وأخيرًا تحليل العواقب، وجميعها ذات دلالة معنوية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الرئيسة.

### الفرضيات الفرعية

#### • الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لُبُعد الإدراك بالمخاطر على صنع

القرار المبتكر لدى الجيل Z.

الجدول رقم (10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لُبُعد الإدراك بالمخاطر

| المتغير<br>التابع        | r     | R <sup>2</sup> | df | F       | Sig. F | المتغير<br>المستقل  | B     | Std.<br>Error | T      | Sig.  |
|--------------------------|-------|----------------|----|---------|--------|---------------------|-------|---------------|--------|-------|
| صنع<br>القرار<br>المبتكر | 0.682 | 0.465          | 1  | 184.721 | 0.000  | الإدراك<br>بالمخاطر | 0.598 | 0.053         | 13.587 | 0.000 |

يُظهر الجدول أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد الإدراك بالمخاطر تراوحت بين (3.84–4.28) بانحراف معياري يتراوح بين (0.60–0.79)، مما يدل على إدراك عالٍ لدى أفراد عينة الدراسة لأهمية تحديد المخاطر وتحليلها قبل اتخاذ القرارات. وتشير هذه النتائج إلى أن الجيل Z يتمتع بقدرة على ملاحظة التغيرات في بيئة العمل واستشعار مصادر التهديد المحتملة، بما ينعكس إيجابًا على سلوكهم المهني داخل مشاريع الابتكار السعودي.

تشير القيم المرتفعة للمتوسطات والانخفاض النسبي في الانحرافات المعيارية إلى درجة عالية من التجانس في وعي أفراد العينة بالمخاطر، مما يعزز من مصداقية القياس الإحصائي للبعد.

• **الفرضية الفرعية الثانية:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لُبُعد الجُرْأَة المحسوبة على صنع القرار المبتكر لدى الجيل Z.

الجدول رقم (11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لُبُعد الجُرْأَة المحسوبة

| المتغير التابع     | r     | R <sup>2</sup> | df | F       | Sig. F | المتغير المستقل    | B     | Std. Error | T      | Sig.  |
|--------------------|-------|----------------|----|---------|--------|--------------------|-------|------------|--------|-------|
| صنع القرار المبتكر | 0.655 | 0.429          | 1  | 169.512 | 0.000  | الجُرْأَة المحسوبة | 0.574 | 0.057      | 13.024 | 0.000 |

تتراوح المتوسطات الحسابية لُبُعد الجُرْأَة المحسوبة بين (3.91–4.32) بانحراف معياري يتراوح بين (0.58–0.76)، مما يشير إلى أن غالبية أفراد العينة لديهم استعداد للمجازفة المحسوبة المبنية على تقييم متأنٍ للعواقب. ويعكس ذلك وجود ثقافة مهنية متنامية بين الجيل Z تركز على المبادرة واتخاذ القرارات الجريئة دون تهور.

وتبرز هذه النتائج أن الجُرْأَة في القرارات ليست ناتجة عن الاندفاع، بل عن تقدير كمي للمخاطر والفوائد مما يعزز من كفاءة القيادة الواعية بالمخاطر. هذا الميل إلى اتخاذ قرارات جريئة محسوبة يتناغم مع التحولات الاقتصادية السعودية التي تشجع على الابتكار وريادة الأعمال، مما يشير إلى علاقة إيجابية بين الجُرْأَة المحسوبة وفاعلية صنع القرار المبتكر لدى الجيل Z.

• **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لُبُعد

الاستباقية في المواجهة على صنع القرار المبتكر لدى الجيل Z.

الجدول رقم (12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لُبُعد الاستباقية في المواجهة

| المتغير<br>التابع     | r     | R <sup>2</sup> | df | F       | Sig. F | المتغير<br>المستقل        | B     | Std.<br>Error | T      | Sig.  |
|-----------------------|-------|----------------|----|---------|--------|---------------------------|-------|---------------|--------|-------|
| صنع القرار<br>المبتكر | 0.621 | 0.386          | 1  | 151.308 | 0.000  | الاستباقية<br>في المواجهة | 0.541 | 0.057         | 12.302 | 0.000 |

يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية لبُعد الاستباقية في المواجهة تراوحت بين (3.87–4.24) بانحراف معياري يتراوح بين (0.59–0.83)، مما يدل على أن أفراد العينة يظهرون ميولاً عالية للتخطيط المسبق والاستجابة المبكرة للمخاطر. وتعكس النتائج وعياً تنظيمياً متقدماً في بيئة العمل لدى الجيل Z، حيث لا ينتظر الأفراد وقوع الخطر بل يعملون على منعه أو الحد من آثاره مسبقاً.

التحليل الإحصائي يشير إلى أن هذه الاستباقية تمثل بعداً محورياً في قيادة المخاطرة الواعية، إذ تُظهر البيانات أن القدرة على التنبؤ بالمخاطر واتخاذ التدابير الوقائية تسهم في رفع مستوى المرونة التنظيمية. هذا النمط من السلوك يعزز قدرة المشاريع الابتكارية في السعودية على الاستدامة والتكيف مع التغيرات المستقبلية، مما يخلق بيئة محفزة لصنع قرارات مبتكرة قائمة على التحليل والتوقع.

#### • الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لُبُعد تحليل العواقب على صنع

القرار المبتكر لدى الجيل Z.

الجدول رقم (13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لُبُعد تحليل العواقب

| المتغير<br>التابع     | r     | R <sup>2</sup> | df | F       | Sig. F | المتغير<br>المستقل | B     | Std.<br>Error | T      | Sig.  |
|-----------------------|-------|----------------|----|---------|--------|--------------------|-------|---------------|--------|-------|
| صنع القرار<br>المبتكر | 0.598 | 0.357          | 1  | 139.262 | 0.000  | تحليل<br>العواقب   | 0.515 | 0.058         | 11.802 | 0.000 |

توضح نتائج الجدول أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد تحليل العواقب تراوحت بين (3.93-4.29) بانحراف معياري يتراوح بين (0.54-0.78)، مما يشير إلى أن المشاركين يولون اهتمامًا كبيرًا بتقييم نتائج القرارات قبل تنفيذها. هذا يعكس نضجًا إدراكيًا متقدمًا لدى الجيل Z في بيئة المشاريع، حيث يتعاملون مع القرارات المعقدة بأسلوب تحليلي مبني على البيانات.

وتُظهر هذه النتائج اتساقًا واضحًا في إدراك أهمية تحليل النتائج المستقبلية للمخاطر، وهو ما يُعد من السمات الجوهرية لقيادة المخاطرة الواعية. كما أن هذا البعد يسهم في تقليل احتمالية الفشل في المشاريع المبتكرة عبر تعزيز التفكير المنطقي والتحليل الكمي قبل اتخاذ القرار، مما يدعم فرضية الدراسة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل العواقب وصنع القرار المبتكر.

## الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

### 1.5 مناقشة النتائج

ارتفاع مستوى قيادة المخاطرة الواعية: سجّل المتغير المستقل مستوى تقدير مرتفع (متوسط كلي  $\approx 4.15$ )، وبشكل خاص بُعد الإدراك بالمخاطر ( $\approx 4.21$ ) وتحليل العواقب ( $\approx 4.18$ ) يعكس ذلك تجذّر ممارسات الوعي بالمخاطر في بيئات المشاريع السعودية الحديثة، حيث تتطلّب المبادرات الضخمة (المدن الذكية، الطاقة النظيفة، الاقتصاد المعرفي) قراءةً استشرافية وتقييمًا مُسبقًا للسيناريوهات. كما يسهم انتشار أدوات التحليل الرقمي في تعميق الإدراك بالمخاطر وتحويله إلى معرفة قابلة للتنفيذ

ارتفاع مستوى صنع القرار المبتكر لدى الجيل Z: جاء المتغير التابع مرتفعًا (متوسط كلي  $\approx 4.16$ )، وبرزت عناصر التحليل الإبداعي واستخدام البيانات الذكية والجرأة التجريبية بمستويات عالية. يمكن تفسير ذلك بطبيعة الجيل Z الرقمية وميله للعمل القائم على البيانات والتجريب، وبيئة وطنية تشجّع الجرأة المحسوبة والابتكار.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن قيادة المخاطرة الواعية بأبعادها مجتمعة تؤثر تأثيرًا ذا دلالة إحصائية على صنع القرار المبتكر لدى الجيل Z في مشاريع الابتكار السعودي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.873$ ) ومعامل التحديد ( $R^2 = 0.762$ )، وهي نسبة مرتفعة توضح أن 76.2% من التباين في مستوى صنع القرار المبتكر يمكن تفسيره من خلال مكونات القيادة الواعية بالمخاطر. يشير ذلك إلى أن الأفراد الذين يتمتعون بوعي مرتفع بالمخاطر ويمارسون الشجاعة المحسوبة ويتصفون بالاستباقية والتحليل العقلاني للعواقب، يميلون إلى اتخاذ قرارات أكثر ابتكارًا وفعالية. هذه النتيجة تتوافق مع ما توصل إليه Igielski (2024) الذي أوضح أن القيادة الواعية بالمخاطر تسهم في ترسيخ التفكير الاستراتيجي الإبداعي في بيئات الأعمال الحديثة، كما تتسق مع نتائج بهي الدين وسعد (2024) التي أكدت أن القرارات الواعية بالمخاطر ترفع من جودة القرارات المبتكرة وتقلل من الانحرافات التنظيمية.

وفيما يتعلق بنتائج الفرضيات الفرعية، أظهرت النتائج الإحصائية أن بعد الإدراك بالمخاطر جاء في المرتبة الأولى من حيث التأثير الإيجابي في صنع القرار المبتكر، حيث بلغ معامل الانحدار ( $B = 0.411$ ) وكان ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\text{Sig.} = 0.000$ ).

ويعني ذلك أن إدراك المخاطر يمد القادة الشباب برؤية واضحة لمصادر التهديد والفرص على حد سواء، مما يعزز قدرتهم على اتخاذ قرارات إبداعية أكثر واقعية وتوازنًا. تتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه Ahmed (2022) الذي يبين أن الإدراك الواعي بالمخاطر يمثل الركيزة الأولى لصنع القرار في البيئات المعقدة، كما تؤكدتها دراسة Mitsis et al. (2022) التي أثبتت أن وعي الأفراد بالمخاطر يرتبط بقدرتهم على تحويل المواقف الصعبة إلى فرص ابتكارية.

أما بعد الجرأة المحسوبة فقد جاء ثانيًا من حيث التأثير الإيجابي ( $B = 0.362$ )، ( $\text{Sig.} = 0.000$ )، وهو ما يعكس استعداد الجيل Z لخوض المخاطر بطريقة مدروسة.

تشير هذه النتيجة إلى أن الجرأة المحسوبة ليست مجازفة عشوائية بل ممارسة قائمة على تقدير احتمالات النجاح والفشل قبل اتخاذ القرار. هذه النتيجة تتفق مع ما ذكره Abu Afifa & Nguyen (2023) من أن القادة الذين يتصفون بالجرأة المحسوبة يمتلكون القدرة على اتخاذ قرارات سريعة ومبتكرة دون تجاوز حدود الأمان المؤسسي. كما تتسق مع دراسة بودودة وبلعور (2024) التي أكدت أن الجرأة الواعية تمثل أحد محركات الإبداع القيادي في بيئات الأعمال عالية التنافسية.

وفيما يتعلق ببعد الاستباقية في المواجهة، فقد أظهرت النتائج أن هذا البعد يؤثر تأثيرًا إيجابيًا ودالًا إحصائيًا على صنع القرار المبتكر ( $B = 0.295$ )، ( $\text{Sig.} = 0.000$ ).

ويوضح ذلك أن الجيل Z يتميز بميل مرتفع نحو التفكير الاستباقي، حيث يعمل على توقع المخاطر المحتملة ووضع حلول مسبقة قبل وقوعها، مما يرفع من كفاءة اتخاذ القرار الابتكاري. تتسق هذه النتيجة مع دراسة Wardman (2022) التي أكدت أن الاستباقية في التعامل مع المخاطر تخلق مرونة تنظيمية وقدرة أعلى على الابتكار في بيئات العمل الحديثة، كما تدعم نتائج Igielski (2024) التي بينت أن القيادة الاستباقية تمثل ميزة تنافسية في إدارة مشاريع الابتكار.

أما البعد الأخير وهو تحليل العواقب، فقد جاء تأثيره إيجابيًا وإن كان أقل نسبيًا من بقية الأبعاد ( $B = 0.218$ )، ( $\text{Sig.} = 0.021$ )، وهو ما يشير إلى أن تقييم النتائج المترتبة على القرارات قبل اتخاذها يعزز من استدامة الابتكار ويقلل من احتمالات الفشل أو التكرار.

وتنسجم هذه النتيجة مع ما توصل إليه IRAMANUJAM (2025) الذي أكد أن تحليل العواقب يعد أحد أدوات القيادة الحديثة في ضبط جودة القرارات المعقدة، كما تتفق مع ما أشار إليه بهي الدين وسعد (2024) من أن القادة الذين يُخضعون قراراتهم لتقييم مسبق للعواقب يمتلكون قدرة أعلى على المواءمة بين المخاطرة والإبداع.

## 2.5 التوصيات

استنادًا إلى نتائج الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي للعلاقات بين أبعاد قيادة المخاطرة الواعية وصنع القرار المبتكر لدى الجيل Z في مشاريع الابتكار السعودي، تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات العلمية والعملية الموجهة لصناع القرار والقيادات التنفيذية في المؤسسات العامة والخاصة، وكذلك للمراكز البحثية والأكاديمية، وذلك على النحو الآتي:

1. تعزيز ثقافة القيادة الواعية بالمخاطر داخل بيئات العمل الابتكارية، من خلال برامج تدريبية مستمرة تُعرّف القادة الشباب بأساليب إدارة المخاطر وتحليلها، وربطها بمهارات التفكير الابتكاري واتخاذ القرار في ظل بيئات عدم اليقين.
2. إدماج مفهوم "الجرأة المحسوبة" في مناهج إعداد القيادات المستقبلية، بحيث يُدرَّب الجيل Z على اتخاذ قرارات جريئة ولكن مبنية على البيانات والتحليل المنطقي، بعيدًا عن الاندفاع أو التردد، بما يحقق التوازن بين الابتكار والسلامة التنظيمية.
3. إنشاء وحدات متخصصة لتحليل المخاطر والفرص داخل مشاريع الابتكار، تعمل على جمع البيانات وتحليلها في الوقت الحقيقي وتقديم تقارير استباقية تدعم صانعي القرار في اختيار البدائل المبتكرة.

4. تطوير سياسات مؤسسية تشجع على الاستباقية والتجريب الآمن، وذلك من خلال منح فرق العمل حرية محسوبة في اختبار الأفكار الجديدة ضمن حدود آمنة تضمن التعلم من الأخطاء دون تهديد للمسار العام للمشروع.
5. تعزيز ممارسات تحليل العواقب في القرارات الاستراتيجية، بإدخال أدوات تحليل السيناريوهات (Scenario Analysis) ومحاكاة النتائج المستقبلية قبل تنفيذ القرارات، بما يقلل من الأخطاء المكلفة ويزيد من استدامة الابتكار.
6. إطلاق برامج وطنية لتمكين الجيل Z في قيادة مشاريع الابتكار، عبر مبادرات مشتركة بين الجامعات ومسرّعات الأعمال وصناديق الابتكار، لتزويدهم بمهارات اتخاذ القرار الواعي بالمخاطر في بيئة تنافسية رقمية.
7. الاستثمار في التحليلات التنبؤية والذكاء الاصطناعي لدعم الإدراك بالمخاطر وتحليل العواقب، من خلال إنشاء أنظمة ذكية قادرة على اكتشاف الإشارات المبكرة للمخاطر وتحويلها إلى فرص ابتكارية.
8. تشجيع ثقافة "الشفافية والتعلم من الفشل" داخل المؤسسات، بحيث يتم النظر إلى الأخطاء السابقة كمصدر معرفة وليس كمؤشر إخفاق، مما يعزز الجرأة المحسوبة ويحفز التفكير الابتكاري المستمر.
9. ربط تقييم الأداء المؤسسي بقدرة الفرق على إدارة المخاطر بوعي وابتكار، وذلك من خلال تطوير مؤشرات أداء (KPIs) تجمع بين جودة القرارات ومستوى المخاطرة المحسوبة التي تم خوضها لتحقيق النتائج.
10. تعزيز الشراكة بين الجامعات وقطاع الأعمال في مجال البحث التطبيقي حول القيادة الواعية بالمخاطر، لتطوير أدوات قياس عربية ومعايير أداء علمية تتناسب مع الخصوصية الثقافية والتنظيمية في المملكة.
11. إدماج مفاهيم قيادة المخاطرة الواعية في الاستراتيجيات الوطنية للابتكار، وخاصة في مشاريع "ما بعد النفط" التي تتطلب مزيجًا من الجرأة والاستباقية والتحليل المستمر للعواقب، لضمان كفاءة التنفيذ واستدامة الأثر الاقتصادي.

## Abstract

. This study aimed to analyze the impact of mindful risk leadership, with its various dimensions (risk awareness, calculated boldness, proactivity, and consequence analysis), on innovative decision-making among Generation Z in Saudi innovation projects. The research aligns with the Kingdom of Saudi Arabia's efforts to enhance innovation and entrepreneurship in line with Vision 2030. The study adopted a descriptive-analytical approach, and data were collected through a questionnaire distributed to a sample of 212 individuals from Generation Z working in innovative projects within the Kingdom. The data were analyzed using the SPSS program.

The results revealed a statistically significant effect of mindful risk leadership, with its four dimensions, on innovative decision-making among Generation Z, confirming the importance of developing leadership skills based on risk awareness to support the innovative capacity of young people. The findings also showed that calculated boldness was the most influential dimension in enhancing innovative decisions, followed by proactivity, risk awareness, and finally consequence analysis.

The study recommended promoting a culture of risk awareness in innovative institutions, developing training programs for Generation Z leaders focusing on balancing risk-taking and innovation, and adopting institutional policies that encourage safe experimentation and data-driven decision-making.

**Keywords:** Mindful Risk Leadership, Risk Awareness, Calculated Boldness, Proactivity, Consequence Analysis, Innovative Decision-Making, Generation Z, Saudi Innovation.

## قائمة المراجع والمصادر

### المراجع العربية

- الأحسن، حمزة، و طباع، فاروق. (2023). مصادر سلوك الإقدام على المخاطرة وعلاقته بآليات اتخاذ القرار لدى إداريي المؤسسات الجامعية: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري ولاية تيزي وزو. *مجلة العلوم الاجتماعية*، مج17، ع1، 298 - 317
- أحمد، عمر عبد الجبار محمد. (2023). الجيل Z: شريحة اجتماعية جديدة بخصائص جديدة وتحديات نظرية ومنهجية جديدة. *مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية*، مج12، ع1، 81 - 95.
- آل سعود، ماجد بن ثامر بن ثنيان بن محمد. (2021). تحليل إستراتيجي لعوامل القوة الإقتصادية والاجتماعية للمملكة العربية السعودية ومدى إستجابتها لرؤية 2030: ملخص رسالة دكتوراة. *الإدارة العامة*، س62، ع2، 404 - 437
- بن داود، أمينة، و ولد عابد، عمر. (2023). أثر عامل المخاطرة على عائد المحافظ المالية: دراسة قياسية لعينة من المحافظ بالسوق المالي السعودي خلال الفترة 2021-2023. *مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية*، مج16، ع1، 87 - 104
- بهي الدين، ماجد رشاد زكي، و سعد، محمد. (2024). أثر أساليب القيادة على استراتيجيات صناعة القرار في ظل حالة اليقين والمخاطرة وعدم اليقين. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مج15، ع4، 1821 - 1845
- بودودة، الصديق، و بلعور، سليمان. (2024). علاقة القيادة التبادلية والتحويلية بالمخاطرة كمقوم لريادة الأعمال في مؤسسات الخدمات البترولية بالمنطقة الصناعية حاسي الرمل "الأغواط". *مجلة المنهل الإقتصادي*، مج7، ع1، 807 - 820.
- حسن، نجلاء محمد حامد. (2024). السمات المتبادلة بين جيلي ألفا وزد في ضوء الفجوة الرقمية: دراسة ميدانية مقارنة. *مجلة الإعلام والدراسات البيئية*، ع10، 227 - 283.

- خمقاني، بدر الزمان. (2020). اختبار نجاعة أداء صناديق الاستثمار الإسلامية المستهدفة لاستراتيجية مخاطرة عالية: حالات مختارة من السوق المالي السعودي خلال الفترة 2008-2017. *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، مج10، ع1، 238 - 257
- روسكيخ، إفجينيا. (2023). مواصفات كبار مديري تكنولوجيا المعلومات التنفيذيين من الجيل زد في عام 2040. *مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية*، ع138، 39 - 41.
- ريد، ستانلي. (2024). المملكة العربية السعودية والتطلع إلى مستقبل ما بعد النفط. *آفاق سياسية*، ع153، 36 - 37
- السطي، شيماء، و أبو الخير، أميمة محمد السيد. (2024). خصائص جيل "Z" وأهم مشكلاته النفسية والاجتماعية في المجتمع الإماراتي: دراسة تحليلية. *مجلة الآداب*، ع151، 355 - 382.
- الطيط، أحمد عدنان، و العمري، أنيس. (2018). حقبة ما بعد النفط في المملكة العربية السعودية: مسوغات التنوع الاقتصادي. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، مج26، ع3، 57 - 73
- عكبور، نهال علي عبده. (2025). الذكاء الصناعي في مجالات الأعمال والحد من مخاطره. *مجلة جامعة البيضاء*، مج7، ع1، 391 - 404.
- علي، نور جبار. (2024). الجدارة بالثقة وعلاقتها بسلوكيات المخاطرة الأكاديمية لدى طلبة الجامعة. *مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية*، مج31، ع3، 322 - 348
- العماري، حمد بن عبدالله، و هيئة التحرير. (2020). المملكة العربية السعودية: اقتصاد ما بعد النفط - رؤية 2030. *آراء حول الخليج*، ع145، 115
- العمراني، فيصل مقبول علي الربيعين، العمراني، عبدالله محمد صالح العصابين، العطوي، أحمد عياد هويمل السليمات، العمراني، فيصل حماد محمد الفرجات، و سهيلي، الهاشي إبراهيم. (2023). ملامح الفكر الاقتصادي لمحمد بن سلمان من خلال مشروع نيوم ودوره في تحقيق رؤية المملكة 2030. *دراسات في التعليم العالي*، ع23، 270 - 286

- العمري، زكريا بن صالح بن محسن، رضوان، سامر جميل، العدواني، علي بن سالم، و الحديدي، مسعود بن سعيد بن سالم. (2024). *العلاقة بين سلوك السياقة الخطرة والميل إلى المخاطرة لدى عينة من طلبة جامعة نزوى (رسالة ماجستير)*. جامعة نزوى، نزوى.
- القضيب، نورة بنت عبدالرحمن، الفوزان، نورة بنت محمد، و الدوسري، نوف بنت حسن. (2023). *التورط في الجرائم السيبرانية وعلاقته بسلوك المخاطرة لدى عينة من طلبة المرحلتين الثانوية والجامعية بمدينة الرياض*. مجلة جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن للعلوم التربوية والنفسية، ع1، 1 - 32.
- الكلاوي، مرفت مصطفى كمال. (2003). *المخاطرة في اتخاذ القرار. التنمية الإدارية*، س24، ع101، 20 - 22.
- همام، عبدالقادر. (2000). *سلوك المخاطرة في اتخاذ القرار وعلاقته ببعض محددات الشخصية: دراسة ميدانية بالتطبيق على القطاع المصرفي التجاري العام في ج. م. ع. التنمية الإدارية*، س21، ع87، 60 - 92.
- الهيتي، نوزاد عبدالرحمن. (2022). *صندوق الاستثمارات العامة السعودي يسعى لتنويع الاقتصاد: النمو المستدام في السعودية يستهدف المشاريع غير النفطية والمنشآت الصغيرة. آراء حول الخليج*، ع172، 75 - 80.
- هيئة التحرير. (2014). *منتدى الموارد البشرية: دور جديد لإدارة المواهب وتنمية الكفاءات والقدرات*. مجلة اتحاد المصارف العربية، ع407، 72 - 80.
- هيئة التحرير. (2025). *من هو الجيل Z؟*. مجلة فكر، ع42، 214 - 217.

## المراجع الإنجليزية

- Abu Afifa, M., & Nguyen, N. M. (2023). Impact of risk-taking tendency and transformational leadership style on the use of management accounting system information: a direct-mediation model. *Baltic Journal of Management*, 18(3), 366-385.

- Ahmed, S. F. (2022). The effect of the relationship between conscious leadership and proactive sustainability strategy in enhancing the organization reputation strategically. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 28(01)
- Alshurideh, M. T., Alzoubi, H. M., Ghazal, T. M., Alami, R., & Al Masaeid, T. (2022). Risk Management Model for Telecom Enterprises Based on Variables (RM, SO, RC, SI) with Nature, Sense and Positive Psychology Hypothesis. *J. Reatt. Ther. Dev. Divers*, 5.
- Davidaviciene, V., & Al Majzoub, K. (2022). The effect of cultural intelligence, conflict, and transformational leadership on decision-making processes in virtual teams. *Social sciences*, 11(2), 64.
- Igielski, M. (2024). RISK INTELLIGENCE IN THE DECISION-MAKING PROCESS OF AN INNOVATIVE PROJECT. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management/Zeszyty Naukowe Politechniki Slaskiej. Seria Organizacji i Zarzadzanie*, (211).
- Mitsis, G., Tsiropoulou, E. E., & Papavassiliou, S. (2022). Price and risk awareness for data offloading decision-making in edge computing systems. *IEEE systems journal*, 16(4), 6546-6557.
- RAMANUJAM, B. (2025). Leadership and Decision-Making in Financial Risk Management-A Strategic Approach. *International Journal of Finance & Banking Studies* (2147-4486), 14(2), 10-20525.
- Saleem, F., & Malik, M. I. (2022). Safety management and safety performance nexus: role of safety consciousness, safety climate, and responsible leadership. *International journal of environmental research and public health*, 19(20), 13686.
- Wardman, J. K. (2022). Recalibrating pandemic risk leadership: Thirteen crisis ready strategies for COVID-19. In *COVID-19* (pp. 260-288). Routledge

# الملاحق

## استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس بناء استراتيجية وطنية لقيادة المخاطرة الواعية

وصنع القرار المبتكر لدى الجيل Z في مشاريع الابتكار السعودي ما بعد النفط

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

# أولاً: البيانات الشخصية

1- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 – 30 سنة ☐ من 50 – 40 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا (ماجستير / دكتوراه)

4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنوات ☐ من 10 – 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

## ثانيا محاور الاستبيان

✳ المحور الأول: تصميم النظام التنبؤي الاستباقي الذكي  
 باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء ، ضع  
 إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

| معارض<br>بشدة           | معارض | محايد | أوافق | أوافق<br>بشدة | البعد                                                           |
|-------------------------|-------|-------|-------|---------------|-----------------------------------------------------------------|
| الرصد المبكر للمخاطر    |       |       |       |               |                                                                 |
|                         |       |       |       |               | النظام يساهم في اكتشاف المخاطر قبل حدوثها.                      |
|                         |       |       |       |               | يعتمد النظام على مؤشرات ذكية للتنبؤ<br>بالمشكلات المحتملة.      |
|                         |       |       |       |               | يساعد الرصد المبكر في تقليل الخسائر خلال<br>الفعاليات الرياضية. |
|                         |       |       |       |               | يتيح النظام تقارير فورية للإدارة عند ظهور<br>مؤشرات خطر.        |
| التكامل اللحظي للبيانات |       |       |       |               |                                                                 |
|                         |       |       |       |               | يدمج النظام مصادر بيانات متعددة في الوقت<br>الحقيقي.            |
|                         |       |       |       |               | يسهل التكامل اللحظي نقل المعلومات بين الفرق<br>المعنية.         |
|                         |       |       |       |               | يدعم النظام واجهات تفاعلية لعرض البيانات<br>بشكل مرئي.          |

| معارض<br>بشدة              | معارض | محايد | أو افق<br>بشدة | أو افق | البعد                                                                 |
|----------------------------|-------|-------|----------------|--------|-----------------------------------------------------------------------|
|                            |       |       |                |        | يعزز التكامل اللحظي دقة القرارات أثناء<br>الفعاليات.                  |
| تحليل الأنماط السلوكية     |       |       |                |        |                                                                       |
|                            |       |       |                |        | يقوم النظام بتحليل تحركات الحشود باستخدام<br>تقنيات الذكاء الاصطناعي. |
|                            |       |       |                |        | يسهم تحليل السلوك في الكشف عن التجمعات<br>غير الطبيعية.               |
|                            |       |       |                |        | يربط النظام بين الأنماط السلوكية والمخاطر<br>المحتملة.                |
|                            |       |       |                |        | يتم تحديث نماذج التحليل تلقائيًا استنادًا إلى<br>البيانات الجديدة.    |
| الاستجابة الذكية للإنذارات |       |       |                |        |                                                                       |
|                            |       |       |                |        | يتفاعل النظام تلقائيًا مع الإنذارات الميدانية.                        |
|                            |       |       |                |        | يتم إرسال التنبيهات للجهات المعنية فورًا عبر<br>القنوات الرقمية.      |
|                            |       |       |                |        | يعتمد النظام على أولويات الاستجابة وفقًا<br>لخطورة الحدث.             |
|                            |       |       |                |        | تسهم الاستجابة الذكية في تقليل زمن المعالجة.                          |

✿ المحور الثاني: إدارة المخاطر في الفعاليات الرياضية الكبرى  
 ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

| معارض<br>بشدة | معارض | محايد | أوافق | أوافق<br>بشدة | البعد                                                            |
|---------------|-------|-------|-------|---------------|------------------------------------------------------------------|
|               |       |       |       |               | تعتمد إدارة المخاطر على بيانات دقيقة لتحديد احتمالية وقوع الخطر. |
|               |       |       |       |               | تُستخدم أدوات تحليل متقدمة لتوقع المخاطر المستقبلية.             |
|               |       |       |       |               | تُفعل خطط الطوارئ فور اكتشاف الخطر لضمان سرعة الاستجابة.         |
|               |       |       |       |               | يتم التواصل بسرعة وفعالية بين الجهات المعنية عند حدوث المخاطر.   |
|               |       |       |       |               | يسهم التدريب المسبق للعاملين في رفع كفاءة الاستجابة للأزمات.     |
|               |       |       |       |               | يوجد تنسيق فعال بين فرق الأمن والسلامة والإسعاف أثناء الفعاليات. |
|               |       |       |       |               | تُستخدم قنوات اتصال موحدة لتبادل المعلومات بين فرق العمل.        |
|               |       |       |       |               | يسهم التنسيق المشترك في تقليل الازدواجية في الإجراءات.           |
|               |       |       |       |               | تضمن الخطط التشغيلية استمرار الفعالية رغم الظروف الطارئة.        |

| معارض<br>بشدة | معارض | محايد | أوافق<br>بشدة | أوافق | البعد                                                        |
|---------------|-------|-------|---------------|-------|--------------------------------------------------------------|
|               |       |       |               |       | توجد إجراءات بديلة للحفاظ على سير العمل<br>عند تعطل الأنظمة. |
|               |       |       |               |       | يتم توفير موارد احتياطية تضمن استمرارية<br>الأنشطة الحيوية.  |
|               |       |       |               |       | يتم تقييم خطط الاستمرارية بشكل دوري<br>لرفع الكفاءة.         |

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University



College of Management

Major: Risk Management

**Building a new generation of conscious, multi-faceted  
leaders and creating Generation Z innovators for the post-  
oil future**

**Prepared by:**

**YAZEED KHALID ALQNOON**

**Supervision/**

Prof. Dr. Faisal Abdul Hamid

Prof. Dr. Fayez Jarad

**1447 - 2025**