



**كلية الإدارة
تخصص إدارة مخاطر**

**بناء استراتيجية وطنية لقيادة المخاطرة الواعية وصنع القرار
المبتكر لدى الجيل Z في مشاريع الابتكار السعودي ما بعد النفط**

**خطة بحث مقترحة للتسجيل لدرجة الماجستير في الإدارة
تخصص "إدارة مخاطر".**

إعداد الطالب: يزيد بن خالد القنون

الرقم الجامعي/251003084

إشراف/ د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

1447هـ - 2025م

أولاً: المقدمة

يشهد القرن الحادي والعشرون تحولات عالمية متسارعة، تدفع بالاقتصادات من الاعتماد على الموارد الطبيعية إلى التركيز المتزايد على المعرفة، الابتكار، وريادة 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. (الهيبي، 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 مسبقة 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 البيئات 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 (عكبور، 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 وتأصيل 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 أيضاً 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.

ثانياً: مشكلة الدراسة

تواجه المملكة العربية السعودية تحدياً مزدوجاً في مسيرتها نحو اقتصاد المعرفة والابتكار: أولاً، الحاجة الملحة إلى تطوير مشاريع ابتكارية ذات قيمة مضافة عالية في قطاعات غير نفطية. وثانياً، 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 وتأصيل 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 متسارعة 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.

ثالثاً: تساؤلات الدراسة

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

1. ما هو الإطار المفاهيمي لقيادة المخاطرة الواعية وصنع القرار المبتكر، وما هي مكوناته الأساسية في سياق مشاريع الابتكار؟
2. ما هي الخصائص السلوكية والمعرفية المميزة للجيل Z فيما يتعلق بالتعامل مع المخاطر وصنع القرار في بيئات الابتكار السعودية؟
3. ما هي أبرز التحديات والفرص التي تواجه القيادات الشابة من الجيل Z في ممارسة قيادة المخاطرة الواعية وصنع القرار المبتكر ضمن مشاريع الابتكار السعودية في سياق التحول الاقتصادي ما بعد النفط؟
4. ما هي أفضل الممارسات الدولية والاستراتيجيات الفعالة في تنمية قيادة المخاطرة الواعية وصنع القرار المبتكر لدى الأجيال الشابة في البيئات الابتكارية المشابهة؟
5. ما هي المكونات الأساسية والمبادئ التوجيهية لاستراتيجية وطنية مقترحة لتعزيز قيادة المخاطرة الواعية وصنع القرار المبتكر لدى الجيل Z في مشاريع الابتكار السعودي ما بعد النفط؟

رابعاً: فروض الدراسة

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

- الفرض الأول: يؤثر غياب استراتيجية وطنية ممنهجة سلبيًا وبشكل معنوي على مستوى قيادة المخاطرة الواعية وصنع القرار المبتكر لدى الجيل Z في مشاريع الابتكار السعودي.
- الفرض الثاني: توجد علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين درجة تبني القيادات الشابة من الجيل Z لسلوكيات المخاطرة الواعية ومستوى النجاح والابتكار المتحقق في مشاريعهم.
- الفرض الثالث: يمكن لصياغة وتطبيق استراتيجية وطنية محكمة أن تسهم بشكل جوهري في تحسين قدرة القيادات الشابة من الجيل Z على إدارة المخاطر بوعي واتخاذ قرارات ابتكارية في بيئات ما بعد النفط.
- الفرض الرابع: تختلف العوامل المؤثرة على قيادة المخاطرة الواعية وصنع القرار المبتكر لدى الجيل Z في السياق السعودي باختلاف أنماط الدعم المتاحة (تعليمي، مؤسسي، ثقافي).

خامساً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- الهدف النظري والمفاهيمي: تطوير إطار نظري ومفاهيمي شامل يدمج مفاهيم قيادة المخاطرة الواعية، صنع القرار المبتكر، وخصائص الجيل Z في سياق مشاريع الابتكار المعقدة.

- **الهدف التشخيصي والتحليلي:** تحليل الوضع الراهن لقدرات الجيل Z في قيادة المخاطرة الواعية وصنع القرار المبتكر، وتحديد أبرز التحديات والفرص في مشاريع الابتكار السعودي.
- **الهدف المقارن:** استخلاص الدروس المستفادة وأفضل الممارسات من التجارب الدولية الرائدة في تنمية قدرات القيادات الشابة على المخاطرة الواعية والابتكار.
- **الهدف الاستراتيجي والتطوري:** بناء وتصميم استراتيجية وطنية مقترحة قابلة للتطبيق العملي، لتمكين القيادات الشابة من الجيل Z في المملكة العربية السعودية من قيادة المخاطرة الواعية وصنع القرار المبتكر في سياق اقتصاد ما بعد النفط.
- **الهدف التوصوي:** تقديم توصيات عملية ومحددة للجهات المعنية (مثل وزارة الاقتصاد والتخطيط، وزارة الاستثمار، هيئة الشركات الناشئة، المؤسسات التعليمية، مراكز الأبحاث) لتفعيل الاستراتيجية المقترحة وضمان استدامتها.

سادساً: 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 للجيل 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، سُسهم الدراسة في خلق بيئة ابتكارية أكثر مرونة وجرأة، 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 مجتمعهم واقتصادهم.
 - **بناء ثقافة الجرأة والمسؤولية:** تعزيز ثقافة مجتمعية تقدر المخاطرة المحسوبة والإبداع كقيم أساسية للتقدم.

سابعاً: حدود الدراسة

- لتحديد نطاق الدراسة وضمان إمكانية إنجازها بفعالية، سيتم تحديد الحدود التالية:
 - **الحدود الموضوعية:**
 - تركز الدراسة على مفهومي "قيادة المخاطرة الواعية" و"صنع القرار المبتكر" وعلاقتهما بخصائص الجيل Z وسلوكياته في سياق الابتكار.
 - تنحصر مشاريع الابتكار المستهدفة في تلك التي تُعد جزءاً من برامج أو مبادرات الابتكار الوطنية في المملكة العربية السعودية، أو تلك التي تتماشى مع توجهات رؤية 2030 للتحويل الاقتصادي.
 - 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):**
 - ستقتصر عينة الدراسة على القيادات الشابة من الجيل Z (الأفراد المولودين تقريباً بين 1997-2012) الذين يعملون أو يشاركون بفاعلية في مشاريع الابتكار السعودية، سواء كانوا رواد أعمال، مطورين، أو قادة فرق ابتكارية.
 - **الحدود المكانية:**
 - 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:**
 - سيتم جمع البيانات وتحليلها خلال فترة زمنية محددة (على سبيل المثال، من منتصف عام 2025 إلى منتصف عام 2026) لتعكس أحدث التوجهات والتحديات.
 - التحليل الاستشاري ضمن هذه الدراسة سيمتد إلى أفق رؤية 2030 وما بعدها، لتقديم استراتيجيات ذات بعد مستقبلي.

تاسعاً: منهجية وأدوات الدراسة

ستبنى 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 تتابعي (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) المصمم 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 الاستشرافي. (Foresight Methodology)

○ الأدوات:

▪ المقابلات المتعمقة شبه المنظمة :سُجِرى 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.

عاشرا: 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 حراكاً ابتكارياً، مثل الرياض، جدة، الظهران، والمدن الجديدة (مثل نيوم).

2- عينة البحث (Sample)

نظراً لحجم وتعقيد مجتمع البحث، سيتم اختيار عيّنتين؛ 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 تقريباً)، 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:** ستتكون العينة من 15 إلى 20 مشاركاً للمقابلات المتعمقة، بالإضافة إلى مشاركين في 2-3 ورش عمل (بواقع 8-12 مشاركاً 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.

حادي عشر: الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات:

يُعد اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة جزءًا 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 فهمًا أوليًا للظواهر قيد الدراسة. سيتم استخدام:

- التكرارات والنسب المئوية: (Frequencies and Percentages) لوصف الخصائص الديموغرافية للمشاركين (مثل توزيع الجنس، الفئات العمرية، المستوى التعليمي، القطاع الابتكاري) 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.
- الجداول 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 سبيرمان (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 (الضرورة) 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.

ثاني عشر: 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 إدارة 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 كشرريحة سكانية حيوية، أو على صياغة استراتيجية وطنية لمعالجة هذه التحديات بشكل استباقي ومستدام.

3- دراسات حول الاستراتيجيات الوطنية للابتكار والتحول الاقتصادي

تُبرز هذه الدراسات (خماقي، 2020) (الطيح، والعمرى، 2018) (العماري، 2020) (آل سعود، 2021) (العمري، 2023) (الهيبي، 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) (بهي 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.

ثالث عشر: 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 البيئات 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.

- **جيل 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، والمبادرات، والآليات المنسقة بين مختلف الجهات الحكومية والخاصة والأكاديمية، بهدف تحقيق أهداف طويلة الأمد تتعلق بتعزيز قيادة المخاطرة الواعية وصنع القرار المبتكر لدى الجيل Z.

رابع عشر: قائمة المراجع والمصادر

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 والإجتماعية للمملكة العربية السعودية ومدى إستجابتها لرؤية 2030: ملخص رسالة دكتوراة. *الإدارة العامة*، س62، ع2، 404 - 437

بن داود، آمنة، 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". *المجلة 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 الإقتصاد 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 .
- الطيح، 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، نihal 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
- العمري، فيصل مقبول علي الربيعين، العمري، عبدالله محمد صالح العصابين، العطوي، أحمد عياد هويل السليمات، العمري، فيصل حماد محمد الفرجات، و سهيلي، الهاشمي 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.
- القضيبي، 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 عبدالرحمن للعلوم التربوية والنفسية*، ع1 ، 1 - 32
- الكلوي، مرفت مصطفى كمال. (2003). المخاطرة في اتخاذ القرار. *التنمية الإدارية*، س24، ع101 ، 20 - 22.

همام، عبدالقادر. (2000). سلوك المخاطره في اتخاذ القرار وعلاقته ببعض محددات الشخصية: دراسة ميدانية بالتطبيق على القطاع المصرفي التجاري العام في ج. م. ع. التنمية الإدارية، س 21، ع 87 ، 60 -

92

الهيبي، نوزاد عبدالرحمن. (2022). صندوق الاستثمارات العامة السعودي يسعى لتنويع الاقتصاد: النمو المستدام في السعودية يستهدف المشاريع غير النفطية والمنشآت الصغيرة. آراء حول الخليج، ع 172 ، 75 - 80
هيئة التحرير. (2014). منتدى الموارد البشرية: دور جديد لإدارة المواهب وتنمية الكفاءات والقدرات. مجلة اتحاد المصارف العربية، ع 407 ، 72 - 80 .

هيئة التحرير. (2025). من هو الجيل Z ؟. مجلة فكر، ع 42 ، 214 - 217 .