

أثر كفايات القائد الكشفي والبناء القيادي في كفايات إدارة المخاطر في ضوء مستوى النضج القيادي

د. فيصل بن حمدي علي الجهني

باحث، مشرف تنمية قدرات بشرية، وزارة التعليم، الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية
 البريد الإلكتروني: hjohani2152@moe.gov.sa - F.SAWA@HOTMAIL.COM

الملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى كفايات القائد الكشفي، والكفاءات القيادية المستقبلية، وكفاءة إدارة المخاطر، والنضج القيادي لدى أفراد عينة الدراسة، والتعرف على الفروق في هذه المتغيرات تبعاً لبعض المتغيرات الديموغرافية، والكشف عن طبيعة العلاقات الارتباطية بينها، فضلاً عن تحديد مقدار الإسهام النسبي لأبعاد كفايات القائد الكشفي في تفسير التباين في الكفاءات القيادية المستقبلية وكفاءة إدارة المخاطر والنضج القيادي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي التنبؤي، وطبقت أدواتها على عينة بلغت (5400) مستجيب من مستفيدي منصة «جديرون بلس» في المملكة العربية السعودية. وأظهرت النتائج وجود مستوى مقبول للمتغيرات الرئيسة وأبعادها لدى أفراد الدراسة، كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس لصالح الإناث في المتغيرات الأربعة، أما بالنسبة للحالة الوظيفية، فقد أظهرت النتائج أن الفروق لم تشمل جميع المتغيرات وأبعادها؛ إذ تركزت في بعض الأبعاد المحددة، ولا سيما البعد التحويلي للكفاءات القيادية المستقبلية، والبعد الداعم والبعد التحويلي لكفايات إدارة المخاطر، والبعد التحويلي للنضج القيادي، لصالح العاملين في القطاعين الحكومي والخاص مقارنة ببعض الفئات التعليمية والباحثين عن عمل، كما كشفت النتائج عن علاقات ارتباطية موجبة قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرات وأبعادها وبين كفايات القيادة الكشفية، وأظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي قوة تنبؤية مرتفعة جداً لأبعاد كفايات القائد الكشفي؛ إذ فسرت الأبعاد السبعة مجتمعة (97.6%) من التباين الكلي في الكفاءات القيادية المستقبلية ($R^2 = 0.976$)، وجاء القائد الميداني المؤثر في مقدمة الأبعاد من حيث معامل الانحدار ($B = 0.333$). كما فسرت أبعاد كفايات القائد الكشفي (97.5%) من التباين في كفاءة إدارة المخاطر ($R^2 = 0.975$)، وجاء المربي الكشفي بالقيم في مقدمة الأبعاد من حيث معامل الانحدار ($B = 0.267$)، في حين فسرت الأبعاد السبعة (97.9%) من التباين في النضج القيادي ($R^2 = 0.979$)، وهي أعلى نسبة تفسير بين المتغيرات التابعة الثلاثة، وجاء القائد الميداني المؤثر في مقدمة الأبعاد من حيث معامل الانحدار ($B = 0.345$). وتوصي الدراسة بتطوير برامج إعداد القيادات الكشفية من خلال نموذج تكاملي يجمع بين الكفايات الميدانية والتربوية والقيمية والتنظيمية والمستقبلية، وربطها بتنمية كفايات إدارة المخاطر والنضج القيادي، مع تعزيز فرص التدريب والممارسة التطبيقية والمحاكاة والمواقف القيادية الواقعية بما يساهم في إعداد قائد كشفي أكثر جاهزية للتعامل مع متطلبات القيادة المستقبلية والمخاطر والتغيرات المتسارعة.

الكلمات المفتاحية: كفايات القائد الكشفي، القائد المستقبلي، الكفاءات القيادية المستقبلية، كفاءة إدارة المخاطر، النضج القيادي، القيادة الكشفية.

The Impact of Scout Leader Competencies and Leadership Development on Risk Management Competencies in Light of Leadership Maturity

Dr. Faisal bin Hamdi Ali Al-Juhani

Researcher and Human Capacity Development Supervisor, Ministry of Education,
General Directorate of Education in Makkah Region, Kingdom of Saudi Arabia
Email: F.SAWA@HOTMAIL.COM – hjohani2152@moe.gov.sa

ABSTRACT

This study aimed to assess the levels of Scout leader competencies, future leadership competencies, risk management competencies, and leadership maturity among the study participants; examine differences in these variables according to selected demographic characteristics; investigate the nature of the correlations among them; and determine the relative contribution of Scout leader competency dimensions to explaining variance in future leadership competencies, risk management competencies, and leadership maturity. The study employed a descriptive correlational-predictive design, and the instruments were administered to a sample of 5,400 respondents who were beneficiaries of the Jadeeron Plus platform in the Kingdom of Saudi Arabia. The findings indicated acceptable levels across the main study variables and their dimensions. Statistically significant gender differences were found in all four variables in favor of females. With respect to employment status, differences were not observed across all variables and dimensions; rather, they were concentrated in specific dimensions, particularly the transformational dimension of future leadership competencies, the supportive and transformational dimensions of risk management competencies, and the transformational dimension of leadership maturity, with differences favoring employees in the government and private sectors over some student groups and job seekers. The findings also revealed strong, positive, and statistically significant correlations between Scout leadership competencies and the other study variables and their dimensions. Stepwise multiple regression analysis demonstrated the very high predictive power of the Scout leader competency dimensions. Collectively, the seven dimensions explained 97.6% of the total variance in future leadership competencies ($R^2 = 0.976$), with the Influential Field Leader dimension showing the largest regression coefficient ($B = 0.333$). The Scout leader competency dimensions also explained 97.5% of the variance in risk management competencies ($R^2 = 0.975$), with the Values-Based Scout Educator dimension showing the largest regression coefficient ($B = 0.267$).

Keywords: Scout Leader Competencies, Future Leader, Future Leadership Competencies, Risk Management Competencies, Leadership Maturity, Scout Leadership.

المقدمة

تواجه المؤسسات المعاصرة تحولات متسارعة في طبيعة القيادة وأدوارها نتيجة التغيرات التنظيمية والتقنية والاجتماعية، وتساعد مستويات عدم اليقين والمخاطر، وتنامي الحاجة إلى قادة يمتلكون القدرة على التفكير الاستراتيجي والاستباقي، واتخاذ القرارات في المواقف المعقدة، وإدارة الموارد والعلاقات بكفاءة، والتكيف مع المتغيرات وبناء استجابات قابلة للتطوير، وفي ظل هذه التحولات، لم يعد النظر إلى القيادة باعتبارها مجموعة من المهارات الإدارية المنفصلة كافياً لتفسير فاعلية القائد؛ بل اتجه الاهتمام إلى القيادة بوصفها عملية نمائية تتكامل فيها الكفايات والهوية والخبرة والقدرة على التعلم والتكيف مع المواقف المتغيرة (Day, 2000; Day & Harrison, 2007; Lord & Hall, 2005) كما تؤكد القيادة الاستراتيجية أن فاعلية القائد في البيئات الديناميكية ترتبط بقدرته على استشراف المستقبل والمحافظة على المرونة الاستراتيجية وتوجيه القدرات والموارد نحو التعامل مع الفرص والتهديدات المتغيرة (Ireland & Hitt, 1999; Boal & Hooijberg, 2001).

وفي هذا السياق، يبرز القائد المستقبلي بوصفه قائداً تتجاوز جاهزيته امتلاك المعرفة والخبرة الراهنة إلى بناء قدرات تمكنه من التعامل مع متطلبات لم تتشكل بصورة كاملة بعد، ويتمثل هذا البناء في مجموعة من المسارات المهارية المتكاملة التي تشمل: الهوية القيادية وبناء الدور التنفيذي، والتفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية، والنمو والابتكار وتطوير نموذج العمل، والعالمية التنفيذية والذكاء المالي، والقرارات الاستثمارية والتنبؤ والسيناريوهات، والتقييم الذاتي وبناء خطط القائد المستقبلي. ويتفق هذا التصور مع منظور تطوير القيادة الذي ينظر إلى النمو القيادي بوصفه عملية تراكمية تنتقل فيها قدرات الفرد من اكتساب المهارات إلى بناء الهوية القيادية والقدرة على أداء أدوار أكثر تعقيداً (Day & Harrison, 2007)، كما ينسجم مع نظرية القدرات الديناميكية التي تؤكد أهمية استشعار التغيرات والفرص والتهديدات والاستجابة لها وإعادة تشكيل الموارد والقدرات بما يتلاءم مع البيئات المتغيرة (Teece et al., 1997; Teece, 2007).

وبالتوازي مع ذلك، أصبحت كفاءة إدارة المخاطر مكوناً جوهرياً من مكونات الأداء القيادي؛ إذ لا تكفي قدرة القائد على تحقيق الأهداف ما لم تقترن بقدرته على التعرف إلى مصادر عدم اليقين، وتحليل المخاطر، واستشراف آثارها، واتخاذ القرارات الملائمة بشأنها. وفي الدراسة الحالية تتمثل هذه الكفاءة في مسارات تشمل الوعي بالمخاطر والهوية السلوكية، والتفكير التحليلي والاستباقي في المخاطر، وبناء القرارات تحت الضغط وإدارة المواقف الحرجة، والضبط التشغيلي والجودة في البيئات عالية المخاطر، والثقافة التنظيمية والأخلاقيات والامتثال للمخاطر، والتقييم الذاتي والنمو المهني في مجال إدارة المخاطر. ومن ثم، لا تُفهم إدارة المخاطر بوصفها استجابة إجرائية لما يقع من أحداث فحسب، وإنما بوصفها كفاية قيادية استباقية تبدأ بالإدراك والتحليل والتقدير، وتمتد إلى القرار والاستجابة والتعلم.

ويدعم هذا التصور معيار إدارة المخاطر ISO 31000 الذي يربط إدارة المخاطر بالقيادة والالتزام والتكامل مع أنشطة المؤسسة وصنع القرار (ISO, 2018)، كما يضع إطار COSO ERM الحوكمة والثقافة والاستراتيجية والأداء والمعلومات والاتصال ضمن المكونات المتكاملة لإدارة المخاطر المؤسسية (COSO, 2017) وتؤكد أطر معهد إدارة المخاطر والسلامة الدولي أهمية القيادة والكفاءة والوعي والثقافة في بناء القدرة على التعامل الفاعل مع المخاطر (IIRSM, 2021). وبذلك تصبح العلاقة بين القيادة وإدارة المخاطر علاقة تتجاوز الإجراءات الفنية إلى القدرات التي تحدد كيفية إدراك القائد للمخاطر وتفسيرها والاستجابة لها، ولا يتحدد الأداء القيادي الفاعل بمقدار ما يمتلكه الفرد من كفايات فقط، بل يرتبط كذلك بدرجة النضج القيادي التي بلغها في توظيف تلك الكفايات؛ فامتلاك المعرفة والمهارة لا يعني بالضرورة القدرة على استخدامها بالكفاءة نفسها عند تغير المواقف أو ارتفاع مستوى التعقيد والضغط، ومن هذا المنطلق، تعكس خريطة النضج القيادي في الدراسة تطور القائد عبر مسارات تشمل التنظيم الانفعالي، والوعي بالذات، والرشد في القرار، وجودة التفاعل، ولياقة

الوعي، وبناء السياق، وهي مسارات تتصل بقدرة القائد على فهم ذاته والآخرين والموقف المحيط به قبل اختيار الاستجابة القيادية المناسبة.

ويمكن تأصيل ذلك في التصورات النمائية للقيادة؛ إذ يشير Lord & Hall (2005) إلى أن تطور الخبرة القيادية يرتبط بانتقال المعرفة والمهارات من مستويات أولية إلى أبنية معرفية وسلوكية أكثر تكاملاً تسمح بالتعامل مع مواقف متزايدة التعقيد، بينما يرى Day & Harrison (2007) أن تطوير القيادة يمتد من بناء قدرات الفرد إلى تكوين الهوية القيادية والقدرة على أداء الأدوار القيادية ضمن السياقات الاجتماعية والتنظيمية، ومن ثم، يكتسب النضج القيادي أهميته في الدراسة الحالية من كونه يعبر عن نوعية توظيف البناء القيادي في الممارسة، وليس مجرد امتلاك القائد لمجموعة من المهارات بصورة منفصلة.

وتتخذ هذه المتغيرات دلالة أكثر خصوصية عند تناولها في البيئة الكشفية؛ فالعمل الكشفى يجمع بين التربية والقيادة والعمل الميداني والتطوع، وإدارة البرامج وبناء الشراكات وخدمة المجتمع، ويضع القائد في مواقف تتطلب منه الانتقال المستمر بين أدوار تربوية وتنظيمية وقيادية ومجتمعية؛ ولذلك لا يؤدي القائد الكشفى دوراً إدارياً تقليدياً، بل يتعامل مع الأفراد والجماعات والبرامج والمواقف الميدانية والموارد والشركاء، ويكون مسؤولاً عن توجيه الخبرة الكشفية بما يحقق أهدافها التربوية والقيمية والاجتماعية، وهذه الطبيعة تجعل الكفاية القيادية أكثر ارتباطاً بالممارسة والتفاعل والخبرة الفعلية منها بالأداء الإداري المجرد.

ومن هنا يمكن النظر إلى كفايات القائد الكشفى باعتبارها بناءً متعدد الأبعاد يتمثل في الدراسة الحالية في سبعة أنماط مترابطة هي: القائد الميداني المؤثر، والمربي الكشفى بالقيم، ومهندس البرامج الكشفية، ومنظم الأداء الكشفى، وصانع الشراكات والأثر المجتمعي، وقائد التطوع والانتماء، والقائد الكشفى المستقبلي، ويعكس كل نمط جانباً مميزاً من البناء القيادي؛ فالتأثير الميداني يتصل بالحضور القيادي والقدرة على تحويل التوجيه إلى ممارسة، والتربية بالقيم تربط السلوك القيادي بالمرجعية الأخلاقية والتربوية، وهندسة البرامج تحول الأهداف إلى خبرات وأنشطة منظمة، وتنظيم الأداء يضبط الموارد والعمليات، وبناء الشراكات يوسع دائرة الأثر المجتمعي، وقيادة التطوع والانتماء تعزز المشاركة والدافعية، بينما يمثل القائد الكشفى المستقبلي قدرة القيادة الكشفية على الاستعداد للتغير والتجديد.

ولا تعمل هذه الأنماط في الممارسة الكشفية بمعزل بعضها عن بعض؛ فالموقف القيادي الواحد قد يستدعي من القائد القدرة على التأثير، والالتزام بالقيم، وتنظيم العمل، وتقدير المخاطر، والتواصل مع الآخرين، واتخاذ القرار، والتكيف مع تغير الظروف في الوقت نفسه. وهنا يظهر التقارب النظري بين كفايات القائد الكشفى والبناء القيادي المستقبلي وكفاءة إدارة المخاطر والنضج القيادي؛ إذ توفر الكفايات الكشفية المجال التطبيقي الذي تمارس فيه القيادة، بينما تعكس كفاءات القائد المستقبلي درجة الجاهزية والاستشراف والتكيف، وتبين كفايات إدارة المخاطر قدرة القائد على التعامل المنظم والاستباقي مع عدم اليقين، في حين يعكس النضج القيادي مستوى التكامل والوعي الذي تُوظف من خلاله تلك القدرات في الموقف القيادي.

ويكتسب هذا الترابط أهمية إضافية في ضوء التوجهات الوطنية نحو تنمية القدرات البشرية، وتعزيز العمل التطوعي، وبناء الجاهزية والصمود المؤسسي، حيث تؤكد أدلة مجلس المخاطر الوطنية أهمية الرؤية القيادية، وبناء القدرات، والاستباقية، والابتكار، والتعلم المستمر في رفع قدرة المؤسسات على مواجهة المخاطر والمتغيرات وتحقيق الاستدامة (مجلس المخاطر الوطنية، 2026أ؛ مجلس المخاطر الوطنية، 2026ب). وفي السياق الكشفى، يعني ذلك أن إعداد القائد للمستقبل لا ينبغي أن يقتصر على رفع كفاءته في تنفيذ البرامج، بل ينبغي أن يمتد إلى بناء قائد قادر على قراءة السياق، وتقدير المخاطر، والتصرف بنضج، وتوجيه الأفراد وصناعة الأثر المجتمعي.

وانطلاقاً من ذلك، تبرز الحاجة إلى دراسة كفايات القائد الكشفى ليس من حيث مستوى توافرها لدى الأفراد فحسب، وإنما من خلال موقعها داخل منظومة البناء القيادي الأوسع؛ وذلك بالكشف عن علاقتها بالكفاءات

القيادية المستقبلية وكفاءة إدارة المخاطر والنضج القيادي، وفحص الفروق في هذه المتغيرات وفق بعض خصائص أفراد الدراسة، ثم تحديد مقدار الإسهام النسبي لأبعاد كفايات القائد الكشفي في تفسير التباين في المتغيرات القيادية الثلاثة. ويسمح هذا المدخل بتجاوز الوصف المنفصل لكفايات القائد إلى اختبار قدرتها التفسيرية والتنبؤية، وتحديد الأبعاد الكشفية الأكثر اتصالاً ببناء القائد المستقبلي وكفاءته في إدارة المخاطر ونضجه القيادي؛ بما يوفر أساساً علمياً يمكن الاستفادة منه في تطوير برامج إعداد القيادات الكشفية وتقييمها وبناء مسارات تنميتها في ضوء متطلبات المستقبل.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تتطلب طبيعة العمل الكشفي المعاصر من القائد الجمع بين أدوار متعددة ومتداخلة؛ فهو قائد ميداني، ومربٍ بالقيم، ومصمم للبرامج، ومنظم للأداء، وبنّاء للشراكات، وقائد للعمل التطوعي والانتماء، فضلاً عن حاجته إلى الاستعداد للمستقبل والتعامل مع المواقف المتغيرة والمخاطر المرتبطة بالأنشطة والبرامج الكشفية، ويضاف إلى ذلك أن العمل الكشفي يتضمن بطبيعته مواقف ترتبط بالأمن والسلامة، وضبط التنفيذ، وتحمل المسؤولية، والتعامل مع المخاطر في الأنشطة والمخيمات والبرامج. وقد أكدت سياسات جمعية الكشافة العربية السعودية (2018أ، ب، ج، و) أهمية الأمن والسلامة والحماية من الأذى والتأمين وتنظيم المسؤوليات، بما يبرز أن إدارة المخاطر ليست جانباً منفصلاً عن العمل الكشفي، وإنما جزء أصيل من الممارسة القيادية ذاتها. ومن هنا تبرز الحاجة إلى معرفة ما إذا كانت كفايات القائد الكشفي ترتبط فعلاً بارتفاع كفاءة إدارة المخاطر، وأي الأبعاد الكشفية أكثر اتصالاً بهذا الجانب. كما أن النضج القيادي يضيف بعداً تفسيرياً مهماً؛ لأن القائد قد يمتلك المعرفة والمهارة لكنه يختلف في قدرته على ضبط انفعالاته، والوعي بذاته، واتخاذ القرار الرشيد، وجودة التفاعل، وفهم السياق وبرز الاهتمام بمتغيرات مثل الوعي الذاتي والاستجابة النفسية والتوافق والاستقرار النفسي، وهو ما يعكس تنامي الحاجة إلى فهم البعد النفسي والسلوكي في ممارسة القيادة الكشفية، وليس الاكتفاء بقياس الأداء الفني أو التنظيمي فقط. ويذكر حنون وعذاب (2022) أهمية تقدير الذات وعلاقته بالمهارات الأساسية للقائد الكشفي، وأكد شعلان (2024) أهمية الاستقرار النفسي والتكيف الكشفي للقائد، وتدل هذه الشواهد على الاهتمام بجوانب منفردة من شخصية القائد وأدائه، دون اختبارها ضمن بناء تكاملي يربط كفايات القائد الكشفي بالقائد المستقبلي وكفاءة إدارة المخاطر والنضج القيادي.

وعليه، تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في الحاجة إلى بناء فهم تكاملي للعلاقة بين كفايات القائد الكشفي والقائد المستقبلي وكفاءة إدارة المخاطر والنضج القيادي، والكشف عن مستويات هذه المتغيرات والفروق فيها تبعاً لبعض الخصائص الديموغرافية والمهنية، وتحديد طبيعة العلاقات الارتباطية بينها، وقياس مقدار الإسهام النسبي لأبعاد كفايات القائد الكشفي في تفسير التباين في الدرجة الكلية للقائد المستقبلي وكفاءة إدارة المخاطر والنضج القيادي. ويكتسب هذا التوجه أهميته من ندرة الدراسات - في حدود ما أتاحتها المراجع التي استندت إليها الدراسة - التي جمعت هذه المتغيرات الأربعة في نموذج ارتباطي تنبؤي واحد في السياق الكشفي.

وعلى هذا الأساس، يمكن صياغة السؤال الرئيس للدراسة على النحو الآتي:

ما أثر كفايات القائد الكشفي في القائد المستقبلي وكفاءة إدارة المخاطر في ضوء مستوى

النضج القيادي؟

ويتفرع عنه الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى كفايات القائد الكشفي، والقائد المستقبلي، وكفاءة إدارة المخاطر، والنضج القيادي لدى أفراد عينة الدراسة؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كفايات القائد الكشفي، والقائد المستقبلي، وكفاءة إدارة المخاطر، والنضج القيادي تُعزى إلى الجنس وحالة المستجيب؟

3. ما طبيعة العلاقة بين كفايات القائد الكشفي، والقائد المستقبلي، وكفاءة إدارة المخاطر، والنضج القيادي لدى أفراد عينة الدراسة؟

4. ما مقدار الإسهام النسبي لأبعاد كفايات القائد الكشفي في تفسير التباين في الدرجة الكلية للقائد المستقبلي وكفاءة إدارة المخاطر والنضج القيادي؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الأربعة الآتية:

1. التعرف على مستوى كفايات القائد الكشفي، والقائد المستقبلي، وكفاءة إدارة المخاطر، والنضج القيادي لدى أفراد عينة الدراسة.

2. الكشف عن الفروق في كفايات القائد الكشفي، والقائد المستقبلي، وكفاءة إدارة المخاطر، والنضج القيادي التي تُعزى إلى الجنس والحالة الوظيفية لدى أفراد عينة الدراسة.

3. الكشف عن طبيعة العلاقات الارتباطية واتجاهها وقوتها بين كفايات القائد الكشفي، والقائد المستقبلي، وكفاءة إدارة المخاطر، والنضج القيادي لدى أفراد عينة الدراسة.

4. تحديد مقدار الإسهام النسبي لأبعاد كفايات القائد الكشفي في تفسير التباين في الدرجة الكلية لكل من القائد المستقبلي، وكفاءة إدارة المخاطر، والنضج القيادي.

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة الكشفية من خلال تناول كفايات القائد الكشفي بوصفها بناءً متعدد الأبعاد، وربطها بثلاثة متغيرات قيادية مترابطة هي: القائد المستقبلي، وكفاءة إدارة المخاطر، والنضج القيادي، ضمن إطار تفسيري متكامل، وتدعم التوجه نحو دراسة القيادة الكشفية من منظور تكاملي وتنبؤي يتجاوز وصف مستوى الكفايات إلى تفسير العلاقات بينها وبين المخرجات القيادية ذات الصلة بالمستقبل والمخاطر والنضج.

- تسهم في سد فجوة بحثية تتمثل في ندرة الدراسات التي اختبرت بصورة متزامنة العلاقات بين كفايات القيادة الكشفية والجاهزية للقيادة المستقبلية وإدارة المخاطر والنضج القيادي، إذ اتجهت غالبية الدراسات ذات العلاقة بالقيادة الكشفية إلى تناول جوانب محددة مثل الأداء والسلوك القيادي والوعي الذاتي والتكيف بصورة منفصلة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

- تزويد المؤسسات والجمعيات والجهات المعنية بالعمل الكشفي بمؤشرات علمية تساعد في تحديد كفايات القائد الكشفي الأكثر إسهاماً في بناء القائد المستقبلي ورفع كفاءة إدارة المخاطر والنضج القيادي.

- دعم تطوير برامج إعداد وتأهيل وتنمية القادة الكشفيين من خلال توجيه المحتوى التدريبي نحو الكفايات التي تظهر قيمة تفسيرية وتنبؤية أكبر، وربط التدريب بالمواقف الميدانية والقيادية الواقعية.

- الإفادة من نتائج الدراسة في تشخيص نقاط القوة والاحتياجات التطويرية لدى القادة الكشفيين، وبناء مسارات تطوير فردية ومؤسسية تستند إلى مؤشرات قابلة للقياس في الكفايات والجاهزية المستقبلية وإدارة المخاطر والنضج القيادي.

- مساعدة الجهات المعنية في اختيار القادة الكشفيين وتطويرهم وتخطيط التعاقب القيادي على أسس أكثر موضوعية، بما يعزز جاهزية القيادات الكشفية للتعامل مع التحولات المستقبلية والمواقف عالية المخاطر ومتطلبات العمل الكشفي المتجددة.

المصطلحات الإجرائية للدراسة

1. كفاءة القائد المستقبلي (الكفاءات القيادية المستقبلية) تُعرّف إجرائياً بأنها الدرجة الكلية التي يحصل عليها الفرد على مقياس الكفاءات القيادية المستقبلية، والذي يقيس مستوى امتلاك الفرد للمهارات والمعارف والسلوكيات المرتبطة بستة مسارات رئيسية هي: الهوية القيادية وبناء الدور التنفيذي، والتفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية، والنمو والابتكار وتطوير نموذج العمل، والمالية التنفيذية والذكاء المالي، والقرارات الاستثمارية والتنبؤ والسيناريوهات، والتقييم الذاتي وبناء خطة القائد المستقبلي. ويتضمن كل مسار ثلاثة مستويات من الكفاءة هي: المهارات الأساسية، والمهارات الداعمة، والمهارات التحويلية.

2. كفايات إدارة المخاطر تُعرّف إجرائياً بأنها الدرجة الكلية التي يحصل عليها الفرد على مقياس كفايات إدارة المخاطر الذي أعده الباحث، والذي يقيس قدرة الفرد على استشعار المخاطر وتحليلها والتعامل معها واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها في بيئات العمل المختلفة. ويتكون المقياس من ستة مسارات سلوكية رئيسية هي: الوعي بالمخاطر والهوية السلوكية، والتفكير التحليلي والاستباقي في المخاطر، والقرارات تحت الضغط وإدارة المواقف الحرجة، والضبط التشغيلي والجودة في البيئات عالية الخطورة، والثقافة التنظيمية والأخلاقيات والامتثال للمخاطر، والتقييم الذاتي والنمو المهني في إدارة المخاطر، وذلك عبر ثلاثة مستويات من الكفاءة تشمل المهارات الأساسية والمهارات الداعمة والمهارات التحويلية.

3. النضج القيادي: يُعرّف إجرائياً بأنه الدرجة الكلية التي يحصل عليها الفرد على مقياس النضج القيادي المستخدم في الدراسة الحالية، والتي تعكس مستوى تطور قدرته على إدارة ذاته واستجاباته وممارساته القيادية بوعي واتزان، وفهم المواقف والسياقات المحيطة، واتخاذ القرارات الرشيدة، وبناء تفاعلات فاعلة مع الآخرين. ويتكون المقياس من ستة مسارات رئيسية هي: التنظيم الانفعالي، والوعي بالذات، والرشد في القرار، وجودة التفاعل، ولباقة الوعي، وبناء السياق. وتحدد الدرجة الكلية للمقياس مستوى النضج القيادي لدى الفرد، كما تعكس درجة كل مسار مستوى النضج المرتبط بالجانب الذي يقيسه، وذلك عبر ثلاثة مستويات من الكفاءة تشمل المهارات الأساسية والمهارات الداعمة والمهارات التحويلية.

4. كفايات القائد الكشفي: تُعرّف إجرائياً بأنها الدرجة الكلية التي يحصل عليها الفرد على مقياس كفايات القائد الكشفي المستخدم في الدراسة الحالية، والذي يقيس مستوى امتلاك الفرد وممارسته للكفايات القيادية اللازمة لأداء أدواره الكشفية التربوية والميدانية والتنظيمية والمجتمعية والتطويرية. ويتكون المقياس من سبعة أبعاد رئيسية هي: القائد الميداني المؤثر، والمربي الكشفي بالقيم، ومهندس البرامج الكشفية، ومنظم الأداء الكشفي، وصانع الشراكات والأثر المجتمعي، وقائد التطوع والانتماء، والقائد الكشفي المستقبلي. وتعتبر الدرجة الكلية عن المستوى العام لكفايات القائد الكشفي، في حين تعكس درجة كل بُعد مستوى امتلاك الفرد للكفايات المرتبطة بذلك البعد، وذلك عبر ثلاثة مستويات من الكفاءة تشمل المهارات الأساسية والمهارات الداعمة والمهارات التحويلية.

حدود الدراسة

• **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على أربعة متغيرات رئيسية هي: كفايات القائد الكشفي بأبعادها: القائد الميداني المؤثر، والمربي الكشفي بالقيم، ومهندس البرامج الكشفية، ومنظم الأداء الكشفي، وصانع الشراكات والأثر المجتمعي، وقائد التطوع والانتماء، والقائد الكشفي المستقبلي؛ ومتغير القائد المستقبلي بمساراته: الهوية القيادية وبناء الدور التنفيذي، والتفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية، والنمو والابتكار وتطوير نموذج العمل، والمالية التنفيذية والذكاء المالي، والقرارات الاستثمارية والتنبؤ والسيناريوهات، والتقييم الذاتي وبناء خطط القائد المستقبلي؛ ومتغير كفاءة إدارة المخاطر بمساراتها: الوعي بالمخاطر والهوية السلوكية، والتفكير التحليلي والاستباقي، والقرارات تحت الضغط وإدارة المواقف الحرجة، والضبط التشغيلي والجودة،

والثقافة التنظيمية والأخلاقيات والامتثال، والتقييم الذاتي والنمو المهني؛ ومتغير النضج القيادي بأبعاده: التنظيم الانفعالي، والوعي بالذات، والرشد في القرار، وجودة التفاعل، ولياقة الوعي، وبناء السياق.

• **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة من مستفيدي منصة "جديرون بلس" من طلاب التعليم العام، وطلاب الجامعات، وموظفي القطاع الحكومي، وموظفي القطاع الخاص، والباحثين عن عمل، ممن استكملوا المقاييس المعتمدة في الدراسة.

• **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على مستفيدي منصة «جديرون بلس» في المملكة العربية السعودية.

• **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة وجمع بياناتها خلال عام 2026م.

الإطار النظرية والدراسات السابقة

تتعلق الدراسة الحالية من تصور تكاملي للقيادة الكشفية، يقوم على أن كفايات القائد الكشفي لا تعمل بمعزل عن بقية مكونات البناء القيادي، وإنما ترتبط بمدى جاهزية الفرد لأدوار القائد المستقبلي، وقدرته على إدارة المخاطر، ومستوى نضجه القيادي، فالعمل الكشفي بطبيعته التربوية والميدانية والتنظيمية والتوعوية يضع القائد أمام مواقف تتطلب التأثر، والالتزام بالقيم، وتنظيم الأداء، وتصميم البرامج، وبناء الشراكات، واتخاذ القرار والتكيف مع المتغيرات، ومن هذا المنطلق، تفترض الدراسة وجود ترابط بين كفايات القائد الكشفي بأبعادها السبعة وبين مسارات القائد المستقبلي وكفايات إدارة المخاطر وأبعاد النضج القيادي، وأن اختلاف مستوى الكفايات الكشفية قد يسهم في تفسير التباين في هذه المتغيرات. وعليه، يعرض الإطار النظري المفاهيم والنماذج المفسرة للمتغيرات الأربعة والعلاقات المتوقعة بينها، ثم يستعرض الدراسات السابقة ذات الصلة، تمهيداً لبناء الأساس النظري والتفسيري للدراسة الحالية.

أولاً: كفايات القائد الكشفي

مفهوم كفايات القيادة الكشفية

تمثل كفايات القيادة الكشفية منظومة متكاملة من المعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات والقيم التي تمكن القائد الكشفي من ممارسة أدواره التربوية والميدانية والتنظيمية والمجتمعية بفاعلية، وتوظيفها في قيادة الأفراد والفرق، وتنفيذ البرامج، وتنظيم الموارد، وتحقيق أهداف الحركة الكشفية (Deekoontod et al, 2026) ولا تقتصر الكفاية في هذا السياق على المعرفة النظرية أو الحصول على التأهيل الكشفي، وإنما تظهر في قدرة القائد على تحويل ما يمتلكه من معرفة وخبرة وقيم إلى ممارسة فعلية تتناسب مع طبيعة الموقف الكشفي ومتطلباته (Kirs, 2007).

وبناءً على ذلك، يمكن تعريف القائد الكشفي في الدراسة الحالية بأنه: القائد الذي يوظف معارفه ومهاراته وخصائصه الشخصية والقيمية في توجيه الأفراد والفرق، وتيسير التعلم بالممارسة، وإدارة البرامج والمواقف الكشفية، وبناء الخبرات التربوية التي تعزز النمو والقيادة والمسؤولية والمواطنة لدى المشاركين، مع القدرة على التكيف مع متطلبات البيئة الكشفية المتغيرة.

الكفاية الكشفية بوصفها كفاية تطبيقية

تتجاوز كفايات القائد الكشفي في الدراسة الحالية التصور الذي يحصر الكفاءة في المعرفة الفنية بالعمل الكشفي، لتشمل قدرة القائد على تحويل المعرفة والقيم والمهارات والخصائص الشخصية إلى ممارسة فعلية داخل البيئة الكشفية. وتستخلص الدراسة الحالية من تكامل هذه الأدبيات مع الوثائق المنظمة للعمل الكشفي سبعة أبعاد لكفايات القائد الكشفي هي: القائد الميداني المؤثر، والمربي الكشفي بالقيم، ومهندس البرامج الكشفية، ومنظم الأداء الكشفي، وصانع الشراكات والأثر المجتمعي، وقائد التطوع والانتماء، والقائد الكشفي المستقبلي. وتمثل هذه الأبعاد بناءً نظرياً مقترحاً للدراسة الحالية، ولا تُنسب بصورتها السباعية إلى Deekoontod et al. (2026) أو إلى المنظمة العالمية للحركة الكشفية أو إلى أي دراسة منفردة، وإنما تستمد مرتكزاتها من التكامل بين الأدبيات البحثية والمرجعيات الكشفية والتنظيمية ذات الصلة.

1. القائد الميداني المؤثر:

يمثل القائد الميداني المؤثر البعد الذي تظهر من خلاله الكفاية الكشفية في الممارسة الفعلية؛ وتتمثل كفاية القائد بصورة مباشرة في المواقف الميدانية التي تتطلب منه توجيه الفريق، وتوزيع المسؤوليات، وتحفيز الأعضاء، والتعامل مع متطلبات الموقف، والمحافظة على تماسك الجماعة وتوجيهها نحو الهدف.

2. المربي الكشفي بالقيم

ينطلق هذا البعد من الطبيعة التربوية للحركة الكشفية؛ ويؤسس دستور المنظمة العالمية للحركة الكشفية هذا الاتجاه من خلال المبادئ التي تقوم عليها الحركة والطريقة الكشفية، وما تتضمنه من التعلم بالممارسة، والتقدم الشخصي، ونظام الفريق، ودعم الراشدين (WOSM, 2017) ويقتضي ذلك أن يكون القائد قادراً على تحويل القيمة من مفهوم مجرد إلى ممارسة يشاهدها العضو ويختبرها في النشاط والعلاقة والتفاعل اليومي، فالتربية بالقيم تتحقق من خلال القدوة، وإسناد المسؤولية، واحترام الآخرين، والحوار، والعمل الجماعي، والخدمة، وإتاحة الفرصة للشباب للتعلم من التجربة.

3. مهندس البرامج الكشفية

تظهر كفاية القائد كذلك في قدرته على تحويل أهداف الحركة وطريقتها التربوية إلى خبرات وبرامج قابلة للتنفيذ؛ وتمثل البرامج والأنشطة الوسيط التطبيقي الذي تتحول من خلاله أهداف الحركة والطريقة الكشفية إلى خبرات تربوية فعلية، ولذلك تتطلب كفاية القائد القدرة على تحويل الأهداف إلى برامج وأنشطة، وتنظيم الخبرات والموارد، ومراعاة احتياجات المشاركين، ومتابعة التنفيذ، وتقويمه، وتطويره.

4. منظم الأداء الكشفي

يمثل تنظيم الأداء الجانب الذي تنتقل من خلاله القيادة من المبادرة الفردية إلى ممارسة منظمة تضمن وضوح المسؤوليات واستثمار الموارد ومتابعة التنفيذ والمحافظة على جودة العمل. فالعمل الكشفي يتطلب تنظيم الأفراد والوقت والتجهيزات والأنشطة والسجلات والمسؤوليات، فضلاً عن الالتزام باللوائح ومتطلبات الأمن والسلامة. ويتطلب العمل الكشفي الفاعل قدراً من التنظيم يضمن وضوح الأدوار، وحسن استخدام الموارد، والمتابعة، والالتزام، واستمرارية العمل. ويظهر هذا الاتجاه بصورة واضحة في الوثائق التنظيمية، الذي يعبر عن قدرة القائد على تنظيم الأدوار والموارد والعمليات، ومتابعة الأداء، وتقويمه، وتحسينه.

5. صانع الشراكات والأثر المجتمعي

يمتد العمل الكشفي خارج حدود الوحدة أو الفرقة إلى المجتمع؛ فالحركة الكشفية تقوم على خدمة الآخرين والمشاركة المجتمعية وتحمل المسؤولية، الأمر الذي يجعل قدرة القائد على بناء العلاقات وتعبئة الموارد والتعاون مع الجهات ذات الصلة جزءاً من فاعليته القيادية، الذي يعكس قدرة القائد على الانتقال من إدارة النشاط داخل الوحدة إلى بناء شبكة من العلاقات والموارد والمبادرات التي توسع أثر العمل الكشفي في المجتمع

6. قائد التطوع والانتماء

يرتبط العمل الكشفي في جوهره بالمشاركة والانتماء والعمل الجماعي وتحمل المسؤولية، ولذلك يحتاج القائد إلى القدرة على استقطاب الأفراد وتحفيزهم والمحافظة على مشاركتهم وتمكينهم من أداء أدوار ذات معنى. ومن ثم طورت الدراسة بُعد قائد التطوع والانتماء ليعبر عن قدرة القائد على استقطاب المتطوعين وتحفيزهم وتمكينهم وتعزيز المسؤولية والعمل الجماعي والانتماء واستدامة المشاركة

7. القائد الكشفي المستقبلي

يعكس هذا البعد قدرة القائد الكشفي على المحافظة على فاعلية دوره في بيئة تتغير متطلباتها بصورة مستمرة. فالقيادة الكشفية المعاصرة لم تعد مرتبطة بإتقان الممارسات التقليدية وحدها، وإنما تتطلب الاستعداد للتغيير والتعلم المستمر وتوظيف الابتكار والتقنية والتكيف مع المتطلبات الاجتماعية والتربوية والتنظيمية المستجدة ومن ثم، يعبر القائد الكشفي المستقبلي عن قدرة القائد على قراءة التحولات المؤثرة في العمل الكشفي، والتعلم المستمر

منها، والتكيف معها، وتوظيف الابتكار والتقنية والمعرفة المستجدة في تطوير البرامج والممارسات وبناء استجابات جديدة تحافظ على ملائمة العمل الكشفي وفاعليته واستدامته.

التكامل بين الأبعاد السبعة

تتسم كفايات القائد الكشفي بطبيعة تكاملية؛ إذ لا تعمل أبعادها بصورة منفصلة، بل تتفاعل لتشكّل نمطاً متكاملاً من الأداء القيادي يجمع بين التأثير الميداني، والمرجعية القيمية، وتصميم البرامج، وتنظيم الأداء، وبناء الشراكات، وقيادة التطوع، والاستعداد للمستقبل. فالتأثير الميداني يحتاج إلى قيم تضبط الممارسة، والقيم تحتاج إلى برامج تحولها إلى خبرات تربوية، بينما يتطلب تنفيذ البرامج تنظيمًا ومتابعةً وجودة، كما يحتاج العمل الكشفي إلى علاقات وشراكات توسع أثره، وقيادة تطوعية تعزز الانتماء واستدامة المشاركة، فضلاً عن قدرة مستقبلية تمكّن القائد من التكيف والتجديد.

دراسات سابقة ذات صلة بكفايات القائد الكشفي

دراسة (Deekoontod et al. (2026 التي هدفت إلى تطوير وتقييم منهج تدريبي قائم على الكفايات لقادة الكشفية في تايلاند في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين. واعتمدت منهج بحث التصميم والتطوير، وأجرت في المرحلة الأولى تحليل احتياجات على 476 قائداً كشفياً من المعلمين، ثم طُبّق المنهج المطور تجريبياً على 83 مشاركاً. وصنفت كفايات القائد في ثلاثة مجالات: المعرفة والمهارات والخصائص الشخصية. وأظهرت النتائج أن المهارات تمثل أعلى فجوات الاحتياج، وأن تطبيق المهارات والتكيف وتقديم التدريب والقيادة كانت من أكثر الكفايات احتياجاً للتطوير. كما ارتفعت المعرفة بعد التدريب بصورة دالة إحصائياً، وتجاوز أداء المهارات والخصائص الشخصية معيار الكفاءة البالغ 80%. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في تأصيل مفهوم كفايات القائد الكشفي بوصفه بناءً متعدد المكونات وقابلاً للتنمية والقياس. وفي دراسة (Kałużny & Żak (2022 تناولت القيادة الكشفية بوصفها بيئة لتطوير الصفات القيادية، وقد تبين ارتباط القيادة الكشفية بالتدريب والقيادة في سياقات دولية متعددة. وتفيد البحث الحالي في دعم الفرضية العامة بأن الخبرة الكشفية توفر سياقاً عملياً لنمو الخصائص القيادية، وفي دراسة (Sinde & Alves (2024 تناولت خبرات التعلم من منظور المشاركين في الكشفية في إطار الابتكار التربوي. وتبين أهمية نقل المعرفة والمهارات إلى المواقف الكشفية الحقيقية، وكذلك في تفسير الدور المتطور للقادة الراشدين في التربية غير النظامية. وتفيد الدراسة الحالية في تأصيل التعلم بالممارسة والتطبيق الفعلي للكفاية.

أما دراسة (Urban et al. (2022 طورت واختبرت نظرية تغيير لـ Boy Scouts of America، وأكدت أهمية الدور التربوي والاجتماعي للقيادة الكشفية وقدرتها على الإسهام في تنمية الشباب والمواطنة. وتفيد البحث الحالي في توسيع فهم القيادة الكشفية من إدارة النشاط إلى إحداث نتائج تنموية لدى الشباب، وفي دراسة (Rohm (2013 بحثت العلاقة بين الكشفية والقيادة الخادمة من منظور عابر للثقافات، وتبين وجود علاقة بين القيادة الكشفية بمنظومة قيمية وخدمية وليس بالأداء الإداري وحده، وفي دراسة (Balaria et al. (2023 تناولت بصورة مباشرة دور الكشفية في تنمية المهارات القيادية لدى المراهقين في الفلبين، وتبين دور البيئة الكشفية في تنمية القيادة

ثانياً: الكفاءات القيادية المستقبلية في ضوء المسارات المهنية المتكاملة

تقرض التحولات المتسارعة في بيئات العمل إعادة النظر في طبيعة القدرات التي يحتاج إليها القائد للنجاح في الأدوار المستقبلية؛ إذ لم تعد الفاعلية القيادية مرتبطة بالخبرة الفنية أو القدرة على إدارة العمليات الجارية فحسب، وإنما أصبحت تتطلب مزيجاً من الوعي بالذات، والتفكير الاستراتيجي، والابتكار، والفهم المالي، واستشراف الاحتمالات المستقبلية، والقدرة على تحويل هذه الإمكانيات إلى قرارات وممارسات ذات أثر، ويزداد هذا المطلب في البيئات التي تتسم بالتعقيد وعدم اليقين وتسارع التحول التقني وتغير أنماط العمل، الأمر الذي يجعل الاستعداد

للقيادة المستقبلية عملية نمائية مستمرة تتجاوز امتلاك مجموعة ثابتة من المهارات (Kragt & Day, 2020; Northouse, 2022; World Economic Forum, 2025).

البناء المفاهيمي للكفاءات القيادية المستقبلية

تستند الدراسة الحالية إلى البناء الذي قدمه الجهني (2026) للكفاءات القيادية المستقبلية، مع توظيفه في سياق الدراسة الحالية لاختبار موقع هذه الكفاءات ضمن النموذج الذي يربط كفايات القائد الكشفي بكفاءة إدارة المخاطر والنضج القيادي. ويقوم هذا البناء على النظر إلى الجاهزية للقيادة المستقبلية بوصفها ناتجاً لتفاعل ستة مسارات مهارية متكاملة، هي: الهوية القيادية وبناء الدور التنفيذي، والتفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية، والنمو والابتكار وتطوير نموذج العمل، والمالية التنفيذية والذكاء المالي، والقرارات الاستثمارية والتنبؤ والسيناريوهات، والتقييم الذاتي وبناء خطة القائد المستقبلي (الجهني، 2026).

1. الهوية القيادية وبناء الدور التنفيذي: يمثل مسار الهوية القيادية نقطة الانطلاق في بناء القائد المستقبلي؛ إذ يرتبط بوعي الفرد بذاته بوصفه قائداً، وفهمه لطبيعته دوره ومسؤولياته وحدود تأثيره، وقدرته على تحويل هذا الوعي إلى ممارسة تتسم بالاتساق والمسؤولية. ويتطور المسار من تأسيس الهوية وفهم الدور والقدرة على التأثير، إلى بناء علاقات قائمة على التواصل والتعاون واحترام الآخرين، وصولاً إلى ممارسة قيادية راسخة توجهها القيم والنزاهة والمسؤولية وتسعى إلى تحقيق أثر قابل للاستمرار (الجهني، 2026).

2. التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية: يرتبط التفكير الاستراتيجي بقدرة القائد على تجاوز المعالجة المباشرة للمواقف إلى قراءة العلاقات والاتجاهات والآثار بعيدة المدى. ويبدأ هذا المسار بالقدرة على تحليل البيانات والتفكير الناقد والتخطيط، ثم يتطور نحو تنظيم المعلومات واكتشاف الأنماط والربط بين المعطيات، ليصل في مستواه المتقدم إلى تكوين رؤية مستقبلية وترجمة التحليل إلى اختيارات وقرارات استراتيجية تسهم في بناء قيمة وميزة مستدامة (الجهني، 2026).

3. النمو والابتكار وتطوير نموذج العمل: يعبر هذا المسار عن قدرة القائد على التعامل مع التطوير بوصفه عملية مستمرة، تبدأ من إدارة التغيير وحل المشكلات وتوليد الأفكار وتطوير الأعمال، وتتعرّز بالمرونة والتعاون وبناء العلاقات التي تدعم الابتكار. ويظهر المستوى الأكثر تقدماً عندما يصبح القائد قادراً على قيادة التحول وربط الابتكار بالنمو والجودة والاستدامة، بدل اقتصره على تقديم حلول جزئية للمشكلات القائمة (الجهني، 2026).

4. المالية التنفيذية والذكاء المالي: يُمثّل هذا المسار أهمية البعد المالي في ممارسة القيادة التنفيذية؛ إذ يحتاج القائد إلى فهم الأرقام والمؤشرات والقياسات المالية واستخدامها في تقييم الأداء واتخاذ القرار، ويتسع هذا الفهم ليشمل إدارة الموارد والعمليات وتنظيم البيانات ذات الصلة، ثم ينتقل في مستواه الأكثر تقدماً إلى توظيف المعرفة المالية في المفاضلة بين الخيارات وتحسين الأداء وتعظيم القيمة الاستراتيجية للقرارات (الجهني، 2026).

5. القرارات الاستثمارية والتنبؤ والسيناريوهات: يركز هذا المسار على قدرة القائد على اتخاذ القرار في ظل تعدد البدائل وعدم اليقين. ويبدأ بتحليل البيانات والمؤشرات وتقييم الخيارات، ثم يمتد إلى التعامل مع المخاطر والتغيرات والتحديات المحتملة، وصولاً إلى بناء السيناريوهات واستشراف النتائج المستقبلية وصناعة قرارات تتجاوز الاستجابة للحاضر إلى الاستعداد للاحتمالات بعيدة المدى (الجهني، 2026). وهذا المسار مهم بصفة خاصة في الدراسة الحالية؛ لأنه يوفر نقطة اتصال نظرية مع كفاءة إدارة المخاطر دون أن يتطابق معها؛ فالمسار يقيس قدرة القائد المستقبلية على التنبؤ والمفاضلة وصناعة القرار في ضوء السيناريوهات، بينما يمثل متغير إدارة المخاطر في الدراسة بناءً أوسع له كفاياته وأبعاده المستقلة.

6. التقييم الذاتي وبناء خطة القائد المستقبلي: يضع المسار السادس القائد أمام مسؤوليته عن نموه القيادي؛ إذ يبدأ بالوعي بالذات والقدرة على تشخيص نقاط القوة ومجالات التطوير، ويتقدم إلى تنظيم الأداء والالتزام وإدارة الوقت والتطوير المهني، ثم يتحول إلى قدرة على المبادرة والمرونة ومعالجة المشكلات وبناء خطة نمو قيادية

قابلة للتنفيذ والاستمرار. وبذلك يصبح التقييم الذاتي أداة لتوجيه التطور، وليس مجرد حكم على مستوى الأداء في لحظة معينة (الجهني، 2026).

التدرج المهاري داخل المسارات

ينتظم كل مسار من المسارات الستة في ثلاثة مستويات للكفاية هي: الأساسي، والداعم، والتحويلي (الجهني، 2026). ولا تعبر هذه المستويات عن ثلاثة أبعاد مستقلة، وإنما تصف تدرجاً في طبيعة ممارسة الكفاية داخل المسار الواحد، ويمثل المستوى الأساسي القاعدة التي يقوم عليها الأداء في المسار، ويعكس امتلاك الفرد للمعارف والقدرات الجوهرية التي تمكنه من ممارسة متطلباته الرئيسية، أما المستوى الداعم فيعبر عن القدرات المساندة التي تزيد من جودة تطبيق الكفايات الأساسية، من خلال التنظيم والتواصل والتعاون واستخدام الأدوات والأساليب الملائمة. بينما يعكس المستوى التحويلي قدرة الفرد على نقل الكفاية من حدود الأداء الشخصي أو التشغيلي إلى مستوى إحداث التطوير والتغيير وبناء قيمة وأثر أكثر استدامة، (الجهني، 2026).

ثالثاً: كفايات إدارة المخاطر

تكتسب كفايات إدارة المخاطر أهمية متزايدة في البيئات التنظيمية التي تتسم بالتغير وعدم اليقين وتداخل مصادر التهديد؛ إذ لم يعد التعامل مع المخاطر مقتصرًا على الاستجابة للحوادث أو الحد من الخسائر بعد وقوعها، وإنما أصبح جزءاً من التفكير الإداري والقيادي الذي يسبق الحدث، ويعمل على التعرف إلى مصادر عدم التأكد، وتحليل آثارها، وتقدير أولوياتها، واختيار الاستجابات المناسبة لها. ويؤكد معيار ISO 31000 أن إدارة المخاطر ترتبط بالحوكمة والقيادة وصنع القرار، وأنها عملية متكاملة ينبغي أن تكون جزءاً من أنشطة المؤسسة وعملياتها المختلفة (ISO, 2018). ويتطلب الانتقال من إدارة المخاطر بوصفها مجموعة إجراءات إلى ممارستها بوصفها كفاية مهنية أن يمتلك الفرد أكثر من المعرفة بالقواعد والأنظمة كما تتفق معه الأطر الحديثة التي تنظر إلى إدارة المخاطر باعتبارها مسؤولية ممتدة عبر مستويات المؤسسة، وترتبط بثقافتها وقراراتها وقيمتها وآليات تعلمها، وليس بوحدة تنظيمية متخصصة وحدها. (COSO, 2017; IIRSM, 2021).

مفهوم كفايات إدارة المخاطر

يمكن النظر إلى كفايات إدارة المخاطر بوصفها قدرة مركبة تظهر في كيفية إدراك الفرد للمخاطر وفهمها وتحليلها والتصرف حيالها، وفي قدرته على تحويل المعلومات والخبرة إلى استجابات مناسبة تسهم في حماية الأهداف والموارد وتحسين جودة القرار، وتتبنى الدراسة الحالية البناء الذي قدمه الجهني (2026ب)، والذي ينظم كفايات إدارة المخاطر في ستة مسارات مهارية مترابطة، مع إعادة توظيفه في سياق القيادة الكشفية واختبار علاقته ببقية متغيرات الدراسة. ويقوم هذا البناء على أن التعامل الكفء مع المخاطر يمتد من الوعي بالخطر، إلى تحليله واستباقه، ثم اتخاذ القرار حياله، وضبط العمليات المرتبطة به، وترسيخ الثقافة الأخلاقية والتنظيمية الداعمة، وأخيراً مراجعة الخبرة والتعلم منها (الجهني، 2026ب). وبذلك يمكن تعريف كفايات إدارة المخاطر في الدراسة الحالية بأنها منظومة مترابطة من القدرات المعرفية والتحليلية والسلوكية والتنظيمية التي تمكن الفرد من استشعار المخاطر واستباقها، وتحليل احتمالاتها وآثارها، واتخاذ القرارات المناسبة في مواجهتها، وضبط الأداء المرتبط بها، والتصرف بمسؤولية وأخلاقية، والتعلم من الخبرات بما يدعم الجاهزية والمرونة واستدامة الأداء.

الأسس النظرية المفسرة للعلاقة بين الكفاءات القيادية المستقبلية وكفايات إدارة المخاطر

تستند العلاقة بين الكفاءات القيادية المستقبلية وكفايات إدارة المخاطر إلى مجموعة من المداخل النظرية التي تتكامل في تفسير كيفية انتقال القدرات القيادية من مستوى الاستعداد والامتلاك إلى مستوى السلوك الفعلي عند مواجهة المخاطر. وتوضح هذه المداخل أن التعامل الفاعل مع المخاطر لا يعتمد على المعرفة الفنية وحدها، وإنما يتأثر بطريقة تفكير القائد، وهويته وقيمه، وموارده النفسية، وقدرته على التكيف وإعادة توجيه الموارد والاستجابات في البيئات المتغيرة. وفيما يأتي أبرز النظريات والمداخل التي يستند إليها التصور النظري للدراسة الحالية:

1. **مدخل القيادة الاستراتيجية Strategic Leadership** يفسر مدخل القيادة الاستراتيجية العلاقة بين القيادة وإدارة المخاطر من خلال قدرة القائد على قراءة البيئة واستشراف تحولاتها وصياغة رؤية مستقبلية وتوجيه الموارد بما يساعد المنظمة على التعامل مع التهديدات والفرص، فدور القيادة الاستراتيجية يتجاوز إدارة النشاط الجاري إلى بناء القدرة التنظيمية على التكيف والاستجابة للمتغيرات طويلة المدى (Ireland & Hitt, 1999; Boal & Hooijberg, 2001).
 2. **مدخل القيادة التحويلية Transformational Leadership** يوضح مدخل القيادة التحويلية جانباً مختلفاً من العلاقة؛ إذ يركز على قدرة القائد على بناء رؤية مشتركة، والتأثير في الآخرين، وتحفيزهم، وتشجيع التعلم والابتكار وإحداث التغيير (Northouse, 2022) وتكتسب هذه القدرات أهمية في إدارة المخاطر لأن نجاح الأنظمة والإجراءات يتوقف جزئياً على مدى تحولها إلى سلوكيات يتبناها العاملون وثقافة مشتركة داخل المؤسسة.
 3. **القيادة القائمة على القيم Based Leadership-Values** تفسر القيادة القائمة على القيم الجانب الأخلاقي في قرارات المخاطر؛ إذ لا تتحدد جودة القرار بكفاءته الفنية فقط، وإنما كذلك بالقيم التي توجه اختيار القائد بين البدائل، مثل المسؤولية والنزاهة والعدالة والشفافية والمحافظة على سلامة الأفراد والموارد. ومن ثم تعمل القيم بوصفها مرجعية تضبط ممارسة السلطة والقرار.
 4. **نظرية القدرات الديناميكية Dynamic Capabilities Theory** تقدم نظرية القدرات الديناميكية تفسيراً وثيق الصلة بطبيعة الدراسة الحالية؛ إذ تفترض أن النجاح في البيئات المتغيرة يعتمد على قدرة المنظمة وقيادتها على استشعار التغيرات والفرص والتهديدات، واغتنامها، وإعادة تشكيل الموارد والقدرات بما يلائم المتطلبات الجديدة (Teece et al., 1997; Teece, 2007).
 5. **نظرية رأس المال النفسي Psychological Capital Theory** تفسر نظرية رأس المال النفسي قدرة القائد على المحافظة على فاعليته عند مواجهة الضغوط والتحديات من خلال أربعة موارد نفسية إيجابية هي الكفاءة الذاتية، والأمل، والتفاؤل، والمرونة النفسية (Luthans et al., 2007).
 6. **نظرية الهوية القيادية Leadership Identity** تنطلق نظرية الهوية القيادية من أن القيادة لا تتحدد فقط بما يعرفه الفرد أو يستطيع أداءه، وإنما كذلك بمدى إدراكه لنفسه بوصفه قائداً وقبوله للمسؤوليات المرتبطة بهذا الدور. وتتطور الهوية القيادية من خلال الخبرة والتفاعل والتعلم، وتنعكس على الثقة وتحمل المسؤولية والتأثير في الآخرين وممارسة الدور القيادي (Lord & Hall, 2005; Day & Harrison, 2007).
 7. **نظرية الأصالة النفسية Authenticity Theory** تضفي نظرية الأصالة النفسية بعداً يتعلق بالاتساق بين الذات والقيم والسلوك؛ إذ ترتبط الأصالة بوعي الفرد بذاته وقدرته على التصرف بصورة تتوافق مع قيمه ومعتقداته بدل الخضوع بصورة كاملة للضغوط الخارجية (Wood et al., 2008).
 8. **منظور إدارة المخاطر بوصفها كفاءة سلوكية قيادية** يكمل إطار IIRSM المداخل النظرية السابقة من منظور مهني تطبيقي؛ إذ يعرض الكفاءة في إدارة المخاطر باعتبارها نتاجاً لتكامل الكفاءات الفنية، والكفاءات التجارية والتنظيمية، والسلوكيات القيادية، بما يعني أن إدارة المخاطر لا تنحصر في المتخصص الفني، وإنما ترتبط كذلك بطريقة ممارسة القيادة واتخاذ القرار والتواصل والتعلم والتكيف (IIRSM, 2021).
- تكشف النظريات السابقة أن العلاقة بين الكفاءات القيادية المستقبلية وكفايات إدارة المخاطر يمكن تفسيرها عبر مستويات متكاملة: يفسر مدخل القيادة الاستراتيجية ونظرية القدرات الديناميكية قدرة القائد على الاستشراف والتكيف؛ وتفسر القيادة التحويلية والقيادة القائمة على القيم قدرته على التأثير في الثقافة والسلوك التنظيمي؛ بينما تفسر نظرية رأس المال النفسي والهوية القيادية والأصالة النفسية الموارد الداخلية التي تساعد على تحمل المسؤولية والمحافظة على اتزان القرار والتعلم من الخبرة. ويجمع إطار IIRSM هذه الجوانب في منظور تطبيقي ينظر إلى إدارة المخاطر باعتبارها كفاءة فنية وتنظيمية وقيادية متكاملة.

دراسات سابقة ذات صلة بكفايات إدارة المخاطر

تناولت مجموعة من الدراسات العلاقة بين القيادة وإدارة المخاطر من مداخل قيادية واستراتيجية مختلفة؛ فقد توصلت دراسة (Nouari and Bouchta 2020) إلى أن القيادة العالمية والقدرة على استيعاب المتغيرات البيئية والثقافية تعززان إدارة مخاطر الأعمال الدولية، وأظهرت دراسة حمادنة (2020) أثر القيادة المستدامة في إدارة المخاطر، مع دور وسيط للرصد الاستراتيجي. كما بينت دراسة الكريطي والطاهر (2022) إسهام القيادة البارعة في تجنب المخاطر الاستراتيجية من خلال المرونة والقدرة على التعامل مع المواقف المعقدة، وأثبتت دراسة تتاح (2023) أثر القيادة الاستراتيجية في تحسين إدارة المخاطر والحد من أثارها السلبية. وأكدت دراسة عبدالمحسن (2024) دور القيادة الاستراتيجية في رفع الاستعداد للمخاطر المستقبلية، في حين توصلت دراسة الزهراني (2024) إلى دور وسيط للإدارة الاستراتيجية في العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر.

وفي الاتجاه نفسه، كشفت دراسة العنزي والحراشة (2025) عن علاقة إيجابية بين القيادة الاستباقية وكفايات إدارة مخاطر البيئة المدرسية، وأكدت دراسة القحطاني (2025) دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز جاهزية المؤسسات الحكومية للمخاطر والأزمات، بينما بينت دراسة قبلاوي وأبو الطاهر (2025) إسهام القيادة الفاعلة في تحسين إدارة المخاطر وزيادة فرص نجاح المشاريع في أرامكو السعودية. وأظهرت دراسة البقي وشرفي (2025) أهمية اليقظة الاستراتيجية في دعم القرارات الاستباقية خلال الأزمات، وربطت دراسة العباسي والنجار (2025) الذكاء الاستراتيجي بخفض المخاطر وتحسين القرارات. كما توصلت دراسة السويري (2025) إلى أن تكامل الإدارة الاستراتيجية وإدارة المخاطر يعزز الكفاءة التشغيلية والمرونة في سلاسل الإمداد العسكرية، وأكدت دراسة نذير (2025) إسهام الإدارة الاستراتيجية في التنبؤ بالمخاطر والاستجابة لها في الشركات السعودية.

وتناولت دراسات أخرى العوامل التنظيمية والسلوكية المصاحبة لهذه العلاقة؛ إذ أظهرت دراسة Larasati et al. (2025) تأثير الثقافة التنظيمية والكفاءات واللوائح ونظم المعلومات في جودة إدارة المخاطر، مع بروز الثقافة التنظيمية بوصفها العامل الأكثر تأثيراً ودور القيادة في تعزيز هذه العوامل. كما بينت دراسة Lasmi et al. (2025) أن إدارة المخاطر تحسن فعالية فرق الموارد البشرية، وأن القيادة الفاعلة تعزز أثرها في الاستقرار والأداء التنظيمي. وأكدت دراسة Akinola (2025) أن القيادة الفاعلة للمخاطر تتطلب السلوك الأخلاقي والتحليل والوعي بالمخاطر واتخاذ القرارات الرشيدة. وأظهرت دراسة Firmansyah and Khakim (2025) أن إدارة المخاطر تؤدي دوراً وسيطاً في تأثير القيادة التحويلية وذكاء الأعمال والحكومة الإلكترونية في الأداء المؤسسي، بينما توصلت دراسة Tjahyono et al. (2025) إلى أثر القيادة المستدامة في تحسين إدارة المخاطر ودورها في تعزيز الأداء المستدام. كما أبرزت دراسة Adams et al. (2025) دور قيادة الموارد البشرية في بناء ثقافة الأمن السيبراني والتدريب والتواصل بما يرفع الجاهزية ويحد من المخاطر الرقمية.

وتعزز الدراسات الحديثة لعام 2026 هذا الاتجاه؛ فقد أوضحت دراسة Cataloni et al. (2026) أن الكفاءة القيادية تسهم في بناء مناخ أمن نفسياً واجتماعياً، وحددت القيادة الملهمة والتعامل مع التعقيد وتعدد المهارات ضمن الكفاءات المؤثرة في إدارة المخاطر. وحددت دراسة Agahi (2026) ثمان كفاءات قيادية لإدارة الأزمات هي التواصل، والذكاء العاطفي، والتكيف، ومراعاة الآخرين، واتخاذ القرار، وفهم السياق، والمرونة، والإبداع، مؤكدة تكاملها في تعزيز المرونة التنظيمية. كما بين التحليل البيليومتري الذي أجراه Azhar and Ayobami (2026) أن مفهوم الكفاءات القيادية تطور من السمات الثابتة إلى قدرات ديناميكية ترتبط بالابتكار، والتكيف، وإدارة التحديات، والمخاطر. وأظهرت دراسة Choi et al. (2026) إسهام التعلم التكيفي وعقلية النمو والذكاء العاطفي والعمل الجماعي في تنمية الكفاءة والهوية القيادية والقدرة على التعامل مع المواقف المعقدة.

وعلى مستوى الأدلة التجميعية، خلصت مراجعة (Bak and Grzesik (2026) لـ (84) دراسة إلى وجود ارتباط وثيق بين القيادة وإدارة المخاطر؛ إذ تؤثر القيادة في إدراك المخاطر واتخاذ القرارات والثقافة التنظيمية وأساليب تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها. كما أظهرت مراجعة Aldahmashi and Abdulsamad (2026) لـ (88) دراسة أن فعالية القيادة تمثل آلية مهمة لتحويل ممارسات إدارة المخاطر إلى نتائج تنظيمية إيجابية من خلال ثقافة السلامة والمساءلة والقرار المستنير والممارسات الوقائية. ومن منظور فلسفي، أوضحت دراسة Hamzah et al. (2026) أن إدارة المخاطر ليست عملية فنية فحسب، بل ممارسة قيادية وأخلاقية تستلزم الحكمة العملية والحكم السياقي واتخاذ القرار في ظل الغموض، بينما أكدت دراسة Sharma (2026) دور القيادة الأخلاقية والمساءلة والاستشراف ومراعاة أصحاب المصلحة في تعزيز إدارة المخاطر والمرونة التنظيمية.

وفيما يتعلق بالثقافة والمرونة التنظيمية، بينت دراسة Ogunsanya (2026) أن القيادة التحويلية تعزز فعالية إدارة المخاطر من خلال ثقافة المخاطر وقوة فرق العمل، وأكدت دراسة Abubakar (2026) أن التأهب للأزمات يتطلب التكامل بين القيادة الفاعلة وإدارة المخاطر الاستراتيجية والأنظمة التنظيمية القابلة للتكيف. وأظهرت دراسة Karami (2026) أن الابتكار يؤدي دوراً في ترجمة القيادة التحويلية إلى مرونة وقدرة على إدارة المخاطر وتحقيق الميزة التنافسية. كما توصلت دراسة Tanquezon et al. (2026) إلى أن فعالية القيادة تسهم في تشكيل ثقافة المخاطر، وأن الوعي والتواصل بشأن المخاطر يدعمان الجاهزية المؤسسية والقدرة على الصمود.

وفي البيناث عالية الحساسية للمخاطر، أكدت دراسة Kamaraj and Selvarasu (2026) أثر ثقافة السلامة وسلوك القيادة وإدراك المخاطر والتدريب في تعزيز السلامة المهنية، مع بروز دور القيادة التحويلية في دعم السلوك الوقائي. وأوضحت دراسة Ellis and Abbott (2026) أهمية القيادة في تحويل إدارة المخاطر من المبادئ النظرية إلى التطبيق من خلال تقييم المخاطر والرقابة والتحسين المستمر والتعلم التنظيمي. كما بينت دراسة Nistane (2026) أن الجمع بين إدارة المخاطر الاستراتيجية وقيادة التغيير يعزز الحوكمة والكفاءة والاستدامة ومواءمة أصحاب المصلحة في البرامج واسعة النطاق.

وتكشف الدراسات السابقة، على اختلاف سياقاتها ومناهجها، عن اتجاه متقارب يؤكد أن إدارة المخاطر ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقرارات القيادية، ولا سيما الاستشراف والتفكير الاستراتيجي، والوعي بالمخاطر، واتخاذ القرار، والتكيف والمرونة، والابتكار، والثقافة التنظيمية والأخلاقية، والتواصل والتعلم المستمر، كما تكشف الدراسات الأحدث عن تحول واضح من النظر إلى إدارة المخاطر باعتبارها نشاطاً فنياً وإجرائياً إلى النظر إليها بوصفها كفاية قيادية وسلوكية وتنظيمية متكاملة. ويدعم ذلك توجه الدراسة الحالية نحو بحث كفايات إدارة المخاطر في علاقتها بالبناء القيادي الأوسع للقائد، مع اختبارها في السياق الكشفي الذي لم يكن محورياً مباشراً للدراسات السابقة المعروضة.

رابعاً: مستوى النضج القيادي

تتطرأ الاتجاهات الحديثة إلى القيادة بوصفها عملية نمائية تتطور عبر الخبرة والتعلم والتفاعل والتأمل، وليس باعتبارها مجموعة ثابتة من السمات أو المهارات، ويظهر هذا التطور في قدرة القائد على فهم ذاته وتنظيم استجاباته الانفعالية، والتعلم من الخبرة، وإصدار الأحكام في المواقف المعقدة، وبناء علاقات أكثر نضجاً، وفهم السياق الذي يمارس فيه دوره القيادي، ومن ثم يعكس النضج القيادي مستوى أعمق من التطور يتجاوز امتلاك المهارات إلى القدرة على توظيفها بوعي واتزان وفق متطلبات الموقف (Day, 2021).

الأبعاد المكونة لمستويات النضج القيادي

تستخلص الدراسة الحالية من التكامل بين هذه الاتجاهات النظرية ستة أبعاد مترابطة لتمثيل مستوى النضج القيادي، هي: التنظيم الانفعالي، والوعي بالذات، والرشد في القرار، وجودة التفاعل، ولياقة الوعي، وبناء السياق.

ولا تُنسب هذه الأبعاد الستة بصورتها الحالية إلى نظرية واحدة أو نموذج سابق بعينه؛ وإنما تمثل بناءً تكاملياً مقترحاً في الدراسة الحالية بالإفادة من دراسة الجهني (2026ج) لتنمية القيادة، وتطور الهوية القيادية، ونمو الراشدين، واليقظة وصناعة المعنى، والأمان النفسي والتعلم التنظيمي، وفيما يلي أبعاد النضج القيادي (الجهني، 2026ج).

1. التنظيم الانفعالي: يمثل التنظيم الانفعالي الأساس النفسي للنضج القيادي، ويشير إلى قدرة القائد على إدراك حالته الانفعالية وتنظيم استجاباته والمحافظة على قدر مناسب من الاتزان عند التعرض للضغط أو المواقف المعقدة. ولا يعني النضج غياب الانفعال، وإنما قدرة القائد على منع الاستجابة الانفعالية الآنية من السيطرة على تفكيره وسلوكه وقراره. ولذلك يرتبط التنظيم الانفعالي بجودة الحكم والعلاقات والثقة والقدرة على الاستمرار في أداء الدور القيادي في الظروف الصعبة. (Day, 2021; Goleman, Boyatzis, & McKee, 2013).

2. الوعي بالذات: يعكس الوعي بالذات قدرة القائد على فهم قيمه ودوافعه ونقاط قوته ومجالات تطويره، وإدراك أثر خصائصه وسلوكياته في الآخرين. وتتجاوز هذه القدرة مجرد معرفة السمات الشخصية إلى المراقبة الواعية للذات والتعلم من التغذية الراجعة وإعادة تقييم الممارسة القيادية. ويرتبط ذلك بتطور الهوية القيادية والتأليف الذاتي؛ إذ يصبح القائد أكثر قدرة على بناء مرجعية داخلية واعية توجه سلوكه وقراراته (Baxter Magolda, 2001; Komives et al., 2005; Yamanaka & Owen, 2023).

3. الرشد في القرار: يُمثل الرشد في القرار البعد المعرفي للنضج، ويظهر في قدرة القائد على تحليل المعلومات والبدائل، وتحمل الغموض، والنظر في العواقب، والموازنة بين الاعتبارات المتعارضة قبل إصدار الحكم. فالنضج في القرار لا يقاس بسرعة الحسم وحدها، وإنما بجودة التفكير الذي يسبق القرار وملاءمته للسياق واتزانه بين متطلبات الأداء والاعتبارات الإنسانية والقيمية. (Day, 2021) وتدعم نظرية نمو الراشدين هذا التصور؛ إذ يرتبط التطور المعرفي بزيادة القدرة على استيعاب التعقيد والتناقض وتجاوز التفسيرات المبسطة للمواقف، بما يساعد القائد على إصدار أحكام أكثر استقلالاً ونضجاً (Kegan, 1994).

4. جودة التفاعل: تعبر عن المظهر الاجتماعي للنضج القيادي، وتشمل قدرة القائد على الإنصات وفهم الآخرين وإدارة الحوار وبناء الثقة والتعامل البناء مع الاختلاف والصراع. ولا تختزل جودة التفاعل في مهارة الاتصال، بل تعكس فهم القائد للطبيعة الاجتماعية والتشاركية للقيادة وقدرته على تحويل العلاقات إلى مجال للتعاون والتعلم والمسؤولية المشتركة. (Day, 2021) وتفسر أدبيات تطور الهوية القيادية هذا التحول؛ فمع تقدم الهوية القيادية يتراجع تصور القيادة بوصفها ممارسة فردية قائمة على الشخص القائد، ويتسع إدراك الفرد لأهمية العلاقات والمشاركة والتأثير المتبادل في العملية القيادية (Komives et al., 2005; Yamanaka & Owen, 2023).

5. لياقة الوعي: تشير لياقة الوعي إلى قدرة القائد على المحافظة على المرونة الذهنية والانتباه والتأمل، ومراجعة افتراضاته وإعادة تفسير الخبرة عندما تتغير المعطيات. ويعكس هذا البعد قدرة القائد على تجنب الجمود المعرفي والانفتاح على المعلومات الجديدة، بما يسمح له بالتعلم والتكيف وإعادة بناء فهمه للمواقف المعقدة. (Day, 2021; Kegan, 1994) ويشترك هذا البعد مع اليقظة الذهنية التي تدعم الانتباه الواعي والحد من الاستجابات التلقائية (Reb et al., 2014)، ومع صناعة المعنى التي تساعد القائد على تفسير الأحداث الغامضة وربط المعلومات وبناء فهم يوجه السلوك في البيئات المتغيرة (Weick et al., 2005).

6. بناء السياق: يمثل بناء السياق الامتداد التنظيمي للنضج القيادي؛ إذ ينتقل أثر تطور القائد من ذاته وسلوكه المباشر إلى البيئة التي يعمل فيها الآخرون. ويظهر ذلك في قدرته على إيجاد مناخ يتسم بالثقة والعدالة والأمان النفسي والتعلم والمشاركة، بما يشجع الأفراد على التعبير عن آرائهم وتحمل المسؤولية والتعلم من الأخطاء والمساهمة في التطوير. (Edmondson, 2019) ويتسق هذا البعد مع منظور المنظمة المتعلمة الذي يجعل من مسؤوليات القيادة بناء الشروط التي تسمح بالتعلم الجماعي وتبادل المعرفة والتحسين المستمر. (Senge, 2006)

ومن ثم يمثل بناء السياق انتقال النضج من خاصية تنعكس في القائد إلى قدرة تؤثر في البيئة التنظيمية المحيطة به.

التكامل بين أبعاد مستويات النضج القيادي

تتكامل الأبعاد الستة في تفسير مستوى النضج القيادي، لكنها لا تفهم بالضرورة بوصفها مراحل حتمية يمر بها جميع القادة بالتسلسل نفسه. فالتنظيم الانفعالي يوفر قاعدة للاتزان، ويساعد الوعي بالذات القائد على فهم دوافعه وأثره، ويظهر النضج المعرفي في جودة الحكم والقرار، بينما يتمثل البعد الاجتماعي في جودة التفاعل، وتتسع القدرة التأملية من خلال لياقة الوعي، ثم يمتد أثر هذه المكونات إلى البيئة التنظيمية من خلال بناء السياق، وبذلك تعكس خريطة النضج القيادي انتقالاً مفاهيمياً من سؤال: ما المهارات التي يمتلكها القائد؟ إلى سؤال أكثر عمقاً: كيف يوظف القائد ما يمتلكه من كفاءات في ضوء مستوى تطوره النفسي، والمعرفي، والاجتماعي، والتنظيمي؟ وهذا التمييز مهم للدراسة الحالية؛ لأنه يسمح بالفصل نظرياً بين الكفاءات القيادية المستقبلية التي تصف ما يستطيع القائد ممارسته، وبين النضج القيادي الذي يصف مستوى الاتزان والوعي والعمق الذي يحكم كيفية ممارسة تلك الكفاءات. (Day, 2021)

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي التنبؤي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، والمتمثلة في التعرف إلى مستويات كفايات القائد الكشفي، والقائد المستقبلي، وكفايات إدارة المخاطر، والنضج القيادي لدى أفراد عينة الدراسة، والكشف عن الفروق في هذه المتغيرات تبعاً لمتغيري الجنس وحالة المستجيب، وتحديد طبيعة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة وأبعادها. كما يهدف هذا المنهج إلى الكشف عن مقدار الإسهام النسبي لأبعاد كفايات القائد الكشفي في تفسير التباين والتنبؤ بالدرجة الكلية لكل من القائد المستقبلي، وكفايات إدارة المخاطر، والنضج القيادي، بما يسهم في بناء تصور تفسيري وتنبؤي للعلاقات بين متغيرات الدراسة.

المجتمع والعينة

تكوّن مجتمع الدراسة من الأفراد الذين أُتيح لهم الوصول لمنصة "جديرون بلس" وقد تم اختيار المشاركين باستخدام أسلوب عينة الفرصة نظراً لملاءمته في حالات الدراسات الواسعة جغرافياً، ولتسهيل الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشاركين، بلغ عددهم (5400) استجابة تم تصنيفهم وفقاً لمتغير الجنس والحالة الوظيفية كما بالجدول (1).

جدول (1) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمستويات متغير الجنس والحالة الوظيفية

المتغير	المستويات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	3243	60.1%
	انثى	2157	39.9%
	المجموع	5400	100.0%
الحالة الوظيفية	طالب تعليم عام	123	2.3%
	طالب جامعي	738	13.7%
	موظف قطاع حكومي	245	4.5%
	موظف قطاع خاص	493	9.1%
	باحث عن عمل	3801	70.4%
	المجموع	5400	100.0%

يتضح من جدول (1) أن أفراد عينة الدراسة بلغ عددهم (5400) فرداً. وفيما يتعلق بمتغير الجنس، شكّل الذكور النسبة الأكبر من أفراد العينة، إذ بلغ عددهم (3243) فرداً بنسبة (60.1%)، في حين بلغ عدد الإناث (2157) فرداً بنسبة (39.9%). أما فيما يتعلق بحالة أفراد العينة، فقد جاءت فئة الباحثين عن عمل في المرتبة الأولى من حيث التمثيل العددي، بواقع (3801) فرداً وبنسبة (70.4%) من إجمالي أفراد العينة، تلتها فئة طلاب الجامعات بواقع (738) فرداً وبنسبة (13.7%)، ثم فئة موظفي القطاع الخاص بواقع (493) فرداً وبنسبة (9.1%)، تلتها فئة موظفي القطاع الحكومي بواقع (245) فرداً وبنسبة (4.5%)، في حين جاءت فئة طلاب التعليم العام في المرتبة الأخيرة، بواقع (123) فرداً وبنسبة (2.3%). وتظهر هذه النتائج أن عينة الدراسة يغلب عليها الذكور، كما يتركز الجزء الأكبر منها في فئة الباحثين عن عمل. ويُراعى هذا التوزيع عند تفسير النتائج المتعلقة بالفروق وفق الجنس وحالة المستجيب، ولا سيما في ضوء التفاوت الواضح في أحجام الفئات المختلفة.

أدوات الدراسة

استناداً إلى طبيعة متغيرات الدراسة وأهدافها، اعتمدت الدراسة على أربع أدوات للقياس تغطي المتغيرات الرئيسية المتمثلة في: القائد المستقبلي، وكفايات إدارة المخاطر، والنضج القيادي، وكفايات القائد الكشفي. وقد روعي في اختيار الأدوات أن تتوافق مع البناء المفاهيمي للدراسة، وأن تتيح قياس المتغيرات على مستوى الدرجة الكلية وأبعادها الفرعية، بما يخدم التحليلات الوصفية والمقارنة والارتباطية والتنبؤية التي تستهدفها الدراسة.

واعتمدت الدراسة في قياس المتغيرات الثلاثة الأولى على مقاييس سبق بناؤها وتقنينها وتوظيفها في دراسات علمية سابقة، إذ استند قياس القائد المستقبلي إلى مقياس الكفاءات القيادية المستقبلية في ضوء المسارات المهنية المتكاملة الذي طوره الجهني (2026)، في حين استند قياس كفايات إدارة المخاطر إلى المقياس المستخدم في دراسة الجهني (2026)، كما تم الاعتماد في قياس النضج القيادي على خريطة النضج القيادي الواردة في دراسة الجهني (2026). وقد أخذت في الاعتبار الأطر النظرية والخصائص السيكمترية التي استندت إليها هذه المقاييس في الدراسات الأصلية، مع التحقق من ملاءمتها لبيانات الدراسة الحالية وفق الإجراءات الإحصائية المناسبة.

أما المتغير الرابع، كفايات القائد الكشفي، فقد تطلب إعداد أداة تتلاءم بصورة مباشرة مع طبيعة العمل الكشفي وتنوع الأدوار القيادية التي يمارسها القائد في البيئة الكشفية؛ لذلك تم بناء مقياس لمؤشرات كفايات القائد الكشفي لأغراض الدراسة الحالية، وقد صيغ المقياس في ضوء البناء المفاهيمي للكفايات المستهدفة، بما يعكس أنماط الأداء القيادي الكشفي ومجالاته الرئيسية، وللتحقق من البناء الكامن للمقياس ومدى انتظام مؤشرات ضمن الأبعاد المفترضة، أُجري التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis)، إلى جانب إجراءات التحقق من الصدق والثبات، قبل استخدام درجاته في الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار العلاقات بين متغيراتها. وفيما يأتي عرض تفصيلي لكل أداة من أدوات الدراسة، من حيث بنائها وأبعادها وطريقة تصحيحها ومؤشرات صدقها وثباتها.

أولاً: مقياس القائد المستقبلي

لقياس متغير القائد المستقبلي، استعانت الدراسة بمقياس الكفاءات القيادية المستقبلية في ضوء المسارات المهنية المتكاملة الذي أعده الجهني (2026). ويقوم المقياس على تصور متعدد الأبعاد للجاهزية القيادية المستقبلية، ينظر إلى كفاءة القائد بوصفها بناءً يتشكل من مجموعة من المسارات المتكاملة التي تجمع بين بناء الهوية القيادية، والقدرة الاستراتيجية، والابتكار، والكفاءة المالية، والاستشراف، والتطوير الذاتي.

بناء المقياس وأبعاده

يتكون المقياس من ستة مسارات رئيسة تمثل في مجموعها البناء المقاس للقائد المستقبلي، وهي:

(1) الهوية القيادية وبناء الدور التنفيذي: ويقاس تكوين الهوية القيادية والوعي بالدور التنفيذي ومتطلبات ممارسته، ويُعرّف بأنه " قدرة القائد على تكوين وعي واضح بهويته القيادية وأدواره ومسؤولياته التنفيذية، وترجمة هذا الوعي إلى سلوك مؤثر قائم على القيم والنزاهة والتواصل الفاعل وتحمل المسؤولية".

(2) التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية: ويقاس القدرة على قراءة البيئة، والتفكير بعيد المدى، واستيعاب محددات التميز والتنافس، ويُعرّف بأنه " قدرة القائد على تحليل البيئة والمعطيات واكتشاف الأنماط والفرص والتحديات، وصياغة رؤية مستقبلية وتوظيفها في اتخاذ قرارات استراتيجية تسهم في تحقيق قيمة وميزة تنافسية مستدامة".

(3) النمو والابتكار وتطوير نموذج العمل: ويعكس التوجه نحو التطوير والابتكار واستثمار فرص النمو وتحسين نماذج العمل، ويُعرّف بأنه " قدرة القائد على استكشاف فرص النمو وقيادة الابتكار والتغيير، وتطوير نماذج وأساليب العمل بما يعزز المرونة، والكفاءة، والقيمة المضافة، والاستدامة".

(4) المالية التنفيذية والذكاء المالي: ويتناول الجوانب المرتبطة بالفهم المالي وتوظيف المؤشرات والمعلومات المالية في الممارسة القيادية، ويُعرّف بأنه " قدرة القائد على فهم المعلومات والمؤشرات المالية وتحليلها وتوظيفها في إدارة الموارد وتقييم الأداء ودعم القرارات التنفيذية بما يسهم في تعظيم القيمة وتحقيق الكفاءة والاستدامة المالية".

(5) القرارات الاستثمارية والتنبؤ والسيناريوهات: ويعكس القدرة على التعامل مع البدائل المستقبلية، واستشراف الاحتمالات، ودعم القرارات الاستثمارية من خلال التنبؤ وبناء السيناريو، ويُعرّف بأنه " قدرة القائد على تقييم البدائل والفرص الاستثمارية في ضوء البيانات والمخاطر والمتغيرات المستقبلية، واستخدام التنبؤ وبناء السيناريوهات لدعم القرارات بعيدة المدى".

(6) التقييم الذاتي وبناء خطة القائد المستقبلي: ويرتبط بقدرة الفرد على مراجعة مستوى كفاءته وتحديد احتياجاته التطويرية وتحويلها إلى مسار منظم للنمو القيادي، ويُعرّف بأنه " قدرة القائد على تقويم كفاياته وأدائه بصورة منهجية، وتحديد نقاط القوة والفجوات التطويرية، وتحويل نتائج التقييم إلى أهداف وخطة مستمرة للنمو المهني والقيادي والاستعداد للأدوار المستقبلية".

وتتنظم المهارات المرتبطة بهذه المسارات في ثلاثة مستويات متدرجة، هي: المستوى الأساسي، والمستوى الداعم، والمستوى التحويلي، بما يعكس تدرج الكفاءة من امتلاك المهارات الجوهرية، مروراً بالمهارات المعززة للأداء، وصولاً إلى المهارات القادرة على إحداث أثر وتحويل قيادي، ويتيح هذا التنظيم قياس مستوى الأداء في كل مسار ومستوى، فضلاً عن استخلاص الدرجة الكلية للقياس.

تصحيح المقياس وتفسير الدرجات

تعالج درجات المقياس من خلال تحويلها إلى درجات معيارية موزونة تتراوح بين (0-100)، بحيث تعبر الدرجة الأعلى عن مستوى أعلى في الكفاءات المرتبطة بالقائد المستقبلي. وتفسر الدرجات وفق أربعة مستويات: يحتاج إلى تطوير إذا كانت الدرجة أقل من (50%)، ومقبول من (50%-69%)، وجيد من (70%-84%)، ومتقدم عند بلوغ الدرجة (85%) فأكثر.

صدق المقياس وثباته في الدراسة الأصلية

قدم الجهني (2026) شواهد متعددة للتحقق من الخصائص السيكومترية للمقياس، شملت الصدق الظاهري، وصدق الاتساق الداخلي، والصدق البنائي، والصدق العاملي. وأظهر التحليل العاملي الاستكشافي استخلاص ستة عوامل رئيسة متسقة مع المسارات التي يقوم عليها البناء النظري للمقياس، وفسرت مجتمعة (64.82%) من التباين الكلي، كما تراوحت التشبعات العاملية للأبعاد الفرعية بين (0.728-0.843). وفيما يتعلق بالثبات، تراوحت معاملات ألفا كرونباخ للمسارات بين (0.75-0.87)، في حين بلغ معامل الثبات الكلي للمقياس

(0.78)، وهي النتائج التي قدمتها الدراسة الأصلية بوصفها مؤشرات على اتساق المقياس وإمكان استخدامه في قياس البناء المستهدف (الجهني، 2026أ).

توظيف المقياس في الدراسة الحالية.

استخدمت الدراسة الحالية المقياس لقياس القائد المستقبلي لدى أفراد العينة، واعتمدت على الدرجة الكلية، ودرجات المسارات الستة، ودرجات المستويات الثلاثة (الأساسي، والداعم، والتحويلي)، بما يتوافق مع أسئلة الدراسة المتعلقة بتحديد المستوى، والكشف عن الفروق، ودراسة العلاقات بين المتغيرات، وتحليل الإسهام التنبؤي.

ثانياً: مقياس كفايات إدارة المخاطر

لقياس متغير كفايات إدارة المخاطر، اعتمدت الدراسة الحالية على مقياس كفايات إدارة المخاطر في ضوء المسارات المهارية المتكاملة الذي أعده الجهنبي (2026ب). وينطلق المقياس من تصور ينظر إلى كفايات إدارة المخاطر بوصفها بناءً مهارياً وسلوكياً متكاملًا، لا يقتصر على التعرف إلى مصادر المخاطر أو الاستجابة لها، بل يشمل تحليلها واستباقها، واتخاذ القرارات في الظروف الضاغطة، وضبط الأداء التشغيلي، وتعزيز الامتثال والثقافة التنظيمية، إلى جانب التعلم من الخبرات وتطوير الممارسة المهنية في التعامل مع المخاطر.

بناء المقياس وأبعاده

يتكون المقياس من ستة مسارات رئيسة تعبر عن المجالات المكونة لكفايات إدارة المخاطر، وهي:

1. الوعي بالمخاطر والهوية السلوكية: ويشير إلى قدرة الفرد على إدراك مصادر المخاطر ومؤشراتها، وفهم ما يرتبط بها من مسؤوليات مهنية وسلوكية، والتعامل معها بوعي وانضباط، بما يعزز السلوك المسؤول وثقافة الانتباه للمخاطر.
2. التفكير التحليلي والاستباقي في المخاطر: ويعبر عن قدرة الفرد على تحليل المعلومات المرتبطة بالمخاطر، وفهم أسبابها ونتائجها وتقدير احتمالاتها وأثارها، واستشراف اتجاهاتها، بما يدعم الانتقال من الاستجابة للمخاطر بعد وقوعها إلى التعامل الاستباقي معها.
3. بناء القرارات تحت الضغط وإدارة المواقف الحرجة: ويشير إلى قدرة الفرد على اتخاذ قرارات متوازنة في المواقف التي تنتم بالغموض أو ضيق الوقت أو ارتفاع مستوى الخطورة، مع تنظيم الأولويات والمحافظة على التحكم الذاتي والمرونة في مواجهة الظروف الحرجة.
4. الضبط التشغيلي والجودة في البيئات عالية الخطورة: ويعكس قدرة الفرد على تنظيم العمليات والموارد والالتزام بالإجراءات الوقائية ومتابعة التنفيذ والحد من الأخطاء والانحرافات، مع توظيف التحسين المستمر بما يدعم جودة الأداء وسلامته في البيئات التي ترتفع فيها مستويات المخاطر.
5. الثقافة التنظيمية والأخلاقيات والامتثال للمخاطر: ويتناول قدرة الفرد على ممارسة السلوك المهني في إطار من القيم والأخلاقيات والالتزام بالأنظمة والإجراءات، والمساهمة في بناء علاقات تنظيمية وتواصل مهني يعززان الامتثال والوعي الجماعي بالمخاطر.
6. التقييم الذاتي والنمو المهني في إدارة المخاطر: ويشير إلى قدرة الفرد على مراجعة أدائه وخبراته في التعامل مع المخاطر، واستخلاص الدروس المستفادة، وتشخيص جوانب القوة والاحتياجات التطويرية، وتوظيفها في تحسين الأداء وبناء مسار مستمر للنمو المهني في إدارة المخاطر.

مستويات الكفاءة في المقياس

تنظم المهارات المرتبطة بكل مسار من المسارات الستة في ثلاثة مستويات متدرجة ومتكاملة، هي: المستوى الأساسي، والمستوى الداعم، والمستوى التحويلي. ويعبر المستوى الأساسي عن المعارف والمهارات الجوهرية اللازمة لممارسة متطلبات إدارة المخاطر، بينما يمثل المستوى الداعم المهارات التي تعزز فاعلية التطبيق وجودة الأداء، في حين يعكس المستوى التحويلي القدرة على توظيف المعرفة والخبرة في الاستشراف والابتكار وقيادة

التحسين وإحداث أثر مستدام في التعامل مع المخاطر، ويتيح هذا البناء قياس كفايات إدارة المخاطر على أكثر من مستوى؛ إذ يمكن استخلاص درجة لكل مسار من المسارات الستة، ودرجات للمستويات الثلاثة، إلى جانب الدرجة الكلية للمقياس، بما يوفر قراءة متعددة المستويات لبناء كفايات إدارة المخاطر.

تصحيح المقياس وتفسير الدرجات

تُحوّل الدرجات المستخرجة من المقياس إلى درجات معيارية موزونة تتراوح بين (0-100)، بحيث تشير الدرجة الأعلى إلى مستوى أعلى من كفايات إدارة المخاطر. وتفسر الدرجات وفق أربعة مستويات للأداء: يحتاج إلى تطوير للدرجات الأقل من (50%)، ومقبول للدرجات من (50%-69%)، وجيد للدرجات من (70%-84%)، ومتقدم للدرجات التي تتراوح من (85%-100%).

صدق المقياس في الدراسة الأصلية

تحقق الجهني (2026ب) من الخصائص السيكومترية للمقياس باستخدام مجموعة من مؤشرات الصدق. فعلى مستوى الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، عُرِضَت الصورة الأولية للمقياس على (10) محكمين من ذوي الاختصاص، واعتمدت الفقرات التي حققت نسبة اتفاق بلغت (80%) فأكثر، مع إجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظات المحكمين، كما جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال معاملات ارتباط الأبعاد الفرعية بالمسارات التي تنتمي إليها وبالدرجة الكلية للمقياس. وأظهرت النتائج ارتفاع ارتباط الأبعاد الفرعية بمساراتها الأصلية؛ إذ تراوحت معاملات الارتباط في مسار الوعي بالمخاطر والهوية السلوكية بين (0.84-0.89)، وفي التفكير التحليلي والاستباقي بين (0.83-0.87)، وفي القرارات تحت الضغط وإدارة المواقف الحرجة بين (0.84-0.88)، كما تراوحت في كل من الضبط التشغيلي والجودة، والثقافة التنظيمية والأخلاقيات، والتقييم الذاتي والنمو المهني بين (0.84-0.88). وكانت جميع هذه الارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى (0.01). وأظهرت النتائج كذلك أن معاملات ارتباط الأبعاد الفرعية بالدرجة الكلية للمقياس تراوحت بين (0.51-0.60)، بينما كانت ارتباطاتها بالمسارات الأخرى أقل، وتراوحت بين (0.20-0.29). وقد قدم هذا النمط من العلاقات دليلاً في الدراسة الأصلية على أن الأبعاد ترتبط بدرجة أكبر بالمسارات التي تنتمي إليها، مع احتفاظ المسارات بقدر من التمايز فيما بينها. وعلى مستوى العلاقات بين المسارات الستة، تراوحت معاملات الارتباط البيئية بينها بين (0.271-0.307)، في حين تراوحت معاملات ارتباط المسارات بالدرجة الكلية للمقياس بين (0.631-0.643)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)؛ مما قدم مؤشرات إضافية على ترابط المسارات في إطار البناء الكلي للمقياس مع احتفاظ كل مسار بخصوصيته النسبية.

ثبات المقياس في الدراسة الأصلية

تحقق الجهني (2026ب) من ثبات المقياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وأظهرت النتائج مستويات مرتفعة من الاتساق الداخلي؛ إذ بلغ معامل ألفا لمسار الوعي بالمخاطر والهوية السلوكية (0.83)، وبلغ (0.82) لكل من التفكير التحليلي والاستباقي، والقرارات تحت الضغط وإدارة المواقف الحرجة، والضبط التشغيلي والجودة في البيئات عالية الخطورة، والثقافة التنظيمية والأخلاقيات، والتقييم الذاتي والنمو المهني. كما بلغ معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية للمقياس (0.86)، وهي مؤشرات دعمت الاعتماد على المقياس في قياس كفايات إدارة المخاطر في الدراسة الأصلية.

توظيف المقياس في الدراسة الحالية

استخدمت الدراسة الحالية مقياس كفايات إدارة المخاطر لقياس مستوى هذا المتغير لدى أفراد العينة، واعتمدت في التحليل على الدرجة الكلية للمقياس، ودرجات المسارات الستة، ودرجات المستويات الثلاثة: الأساسي، والداعم، والتحويلي. وأتاح ذلك وصف مستوى كفايات إدارة المخاطر، واختبار الفروق المرتبطة بخصائص

أفراد العينة، والكشف عن علاقاتها بكفايات القائد الكشفي والقائد المستقبلي والنضج القيادي، فضلاً عن توظيف الدرجة الكلية لكفايات إدارة المخاطر في التحليلات التنبؤية التي تستهدفها الدراسة.

ثالثاً: مقياس النضج القيادي

لقياس النضج القيادي، اعتمدت الدراسة الحالية على مقياس النضج القيادي الذي استخدمه الجهني (2026ج)، والذي يتناول النضج بوصفه بناءً قيادياً متعدد الأبعاد يعكس مستوى التطور الداخلي للقائد ومدى جاهزيته لممارسة أدواره القيادية بصورة متزنة وواعية، ويقوم المقياس على تصور يتجاوز النظر إلى النضج القيادي باعتباره امتلاكاً لمجموعة من المهارات المنفصلة، ليركز على تكامل الوعي بالذات، وتنظيم الانفعالات، ورشد القرار، وجودة التفاعل مع الآخرين، ولياقة الوعي، والقدرة على بناء السياقات الداعمة للأداء والتعلم.

بناء المقياس وأبعاده

يتكون المقياس من ستة أبعاد رئيسة تمثل في تكاملها خريطة النضج القيادي، وهي:

1. التنظيم الانفعالي: ويشير إلى قدرة القائد على إدراك استجاباته الانفعالية وضبطها وإدارتها بصورة متزنة، والمحافظة على التحكم الذاتي في المواقف القيادية المختلفة، ولا سيما المواقف التي تتطلب الصبر وتحمل المسؤولية ومواجهة الضغوط والتحديات.
2. الوعي بالذات: ويعبر عن قدرة القائد على تكوين إدراك واقعي لذاته وقيمه وهويته وقدراته، وفهم جوانب القوة والاحتياجات التطويرية لديه، وتوظيف هذا الوعي في مراجعة سلوكه وتطوير أدائه وعلاقاته القيادية.
3. الرشد في اتخاذ القرار: ويشير إلى قدرة القائد على التعامل المتزن مع المواقف والبدائل المختلفة من خلال تحليل المعلومات والأسباب والنتائج، وتقدير الخيارات، وحل المشكلات، وتوظيف التفكير الناقد والاستراتيجي في الوصول إلى قرارات ملائمة للظروف الحالية والنتائج المستقبلية.
4. جودة التفاعل: وتعكس قدرة القائد على بناء علاقات إيجابية وفاعلة مع الآخرين تقوم على التواصل والحوار والتعاون واحترام التنوع، وإدارة الاختلافات والنزاعات، بما يطور قدرته على التأثير والتحفيز والمشاركة وبناء علاقات قيادية منتجة.
5. لياقة الوعي: وتشير إلى جاهزية القائد الذهنية والسلوكية لفهم المواقف والمتغيرات المحيطة والتفاعل معها بمرونة ويقظة، وتنظيم المعلومات والأولويات، والاستفادة من المعرفة والتقنية والتعلم المستمر بما يدعم قدرته على التكيف والتطوير والابتكار.
6. بناء السياق: ويعبر عن قدرة القائد على فهم البيئة التي يمارس فيها دوره والمساهمة في تشكيلها بما يدعم الثقة والتعلم والجودة والعدالة والأداء الفاعل، من خلال الالتزام بالأنظمة والقيم، وإدارة الموارد والعمليات، وقيادة التغيير، وتطوير البيئة التنظيمية بما يجعلها أكثر دعماً للتعلم والتحسين والابتكار.

مستويات النضج القيادي

تنظم المهارات المرتبطة بالأبعاد الستة في ثلاثة مستويات متدرجة ومتكاملة، هي: المستوى الأساسي، والمستوى الداعم، والمستوى التحويلي. ويمثل المستوى الأساسي الممارسات والقدرات الجوهرية اللازمة لظهور النضج في السلوك القيادي، بينما يتناول المستوى الداعم المهارات التي تعزز فاعلية هذه الممارسات وتساعد على استقرارها وتطويرها، في حين يعكس المستوى التحويلي قدرة القائد على توظيف خبراته ووعيه في إعادة تشكيل أنماط التفكير والسلوك وإحداث أثر قيادي يتجاوز الممارسة المباشرة إلى التطوير والتحسين المستمر، وينتج هذا التنظيم استخلاص مؤشرات على مستوى كل بعد من أبعاد النضج القيادي، فضلاً عن درجات المستويات الثلاثة والدرجة الكلية للمقياس؛ بما يوفر قراءة متكاملة لدرجة تطور النضج القيادي لدى الفرد.

صدق المقياس في الدراسة الأصلية

تحقق الجهني (2026ج) من الخصائص السيكومترية للمقياس باستخدام عدد من إجراءات الصدق. فعُرض المقياس في صورته الأولية على (10) محكمين من المختصين، واعتمدت العبارات التي حصلت على نسبة اتفاق بلغت (80%) فأكثر، كما أظهرت نتائج صدق الاتساق الداخلي أن معاملات ارتباط المستويات الفرعية بالأبعاد التي تنتمي إليها جاءت موجبة ومرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وتراوح بين (0.85-0.94)، بما يشير إلى اتساق المستويات الأساسية والداعمة والتحويلية مع الأبعاد النظرية التي تمثلها. وفي المقابل، تراوحت ارتباطات المستويات الفرعية بالأبعاد الأخرى بين (0.57-0.82)، وهو ما أظهر وجود ترابط بين مكونات النضج القيادي مع احتفاظ الأبعاد بدرجة من التمايز النسبي، وعلى مستوى البناء الكلي، ارتبطت المستويات المهارية الثلاثة بالدرجة الكلية للمقياس ارتباطاً مرتفعاً؛ إذ بلغت معاملات الارتباط (0.96) للمستوى الأساسي، و (0.95) للمستوى الداعم، و (0.93) للمستوى التحويلي، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.01). كما بلغت معاملات الارتباط بين المستويات الثلاثة (0.85-0.90)، بما يعكس درجة مرتفعة من التكامل بينها في تمثيل بناء النضج القيادي.

الصدق العاملي للمقياس

جرى التحقق في الدراسة الأصلية من البناء العاملي للمقياس باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي من الدرجة الثانية (Order Exploratory Factor Analysis-Second)، على مستوى الأبعاد الفرعية الممثلة للمستويات الأساسية والداعمة والتحويلية. وأظهرت الاختبارات الأولية ملائمة البيانات للتحليل العاملي؛ إذ بلغت قيمة $KMO = 0.821$ ، كما بلغ اختبار بارتليت للكروية $\chi^2 = 79446.018$ بدرجات حرية (153)، وكان دالاً إحصائياً عند مستوى (0.01). وأسفر التحليل عن استخراج ستة عوامل رئيسية متوافقة مع الأبعاد النظرية للمقياس، هي: التنظيم الانفعالي، والوعي بالذات، والرشد في اتخاذ القرار، وجودة التفاعل، ولياقة الوعي، وبناء السياق. وتراوحت التشبعات العاملية للمستويات الفرعية على العوامل التي تنتمي إليها بين (0.864-0.893)، وهي تشبعات مرتفعة تدعم انتظام المستويات الثلاثة داخل أبعادها المفترضة، كما فسرت العوامل الستة مجتمعة (80.87%) تقريباً من التباين الكلي، وتوزعت نسب التباين المفسر على العوامل المستخرجة بين (10.02%-28.86%). وتقدم هذه النتائج دليلاً على توافق البناء العاملي المستخرج مع التصور النظري الذي يقوم عليه المقياس، وعلى أن النضج القيادي يتشكل من أبعاد مترابطة، مع احتفاظ كل بعد بخصائصه العاملية النسبية.

ثبات المقياس في الدراسة الأصلية

تحقق الجهني (2026ج) من ثبات المقياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وأظهرت النتائج معاملات اتساق داخلي مناسبة إلى مرتفعة؛ إذ بلغ معامل ألفا (0.88) للتنظيم الانفعالي، و (0.87) للوعي بالذات، و (0.78) للرشد في اتخاذ القرار، و (0.85) لجودة التفاعل، و (0.83) للياقة الوعي، و (0.81) لبناء السياق، في حين بلغ معامل الثبات للدرجة الكلية للمقياس (0.95). وتشير هذه القيم إلى مستوى مرتفع من الاتساق الداخلي للدرجة الكلية، مع تمتع الأبعاد الفرعية بدرجات مناسبة من الثبات.

توظيف المقياس في الدراسة الحالية

استخدمت الدراسة الحالية مقياس النضج القيادي لقياس مستوى النضج لدى أفراد العينة من خلال الدرجة الكلية للمقياس، وأبعاده الستة، ومستوياته الثلاثة: الأساسي، والداعم، والتحويلي. وأتاح ذلك وصف مستوى النضج القيادي، والكشف عن الفروق المرتبطة بمتغيري الجنس وحالة المستجيب، ودراسة علاقته بكل من كفايات القائد الكشفي، والقائد المستقبلي، وكفايات إدارة المخاطر، فضلاً عن استخدام درجته الكلية ضمن التحليلات الخاصة بالكشف عن مقدار إسهام أبعاد كفايات القائد الكشفي في تفسير التباين في النضج القيادي.

رابعاً: مقياس كفايات القائد الكشفي

لتحقيق أهداف الدراسة، ونظراً لعدم توفر أداة عربية – في حدود اطلاع الباحث – تقيس كفايات القائد الكشفي قام الباحث ببناء المقياس وفق مجموعة من الخطوات العلمية المنظمة، وذلك على النحو الآتي:

الأساس النظري وبناء مقياس كفايات القائد الكشفي

استند بناء مقياس كفايات القائد الكشفي في الدراسة الحالية إلى تصور تكاملي للكفاية القيادية، ينظر إلى القائد الكشفي بوصفه فاعلاً تربوياً وميدانياً وتنظيماً يعمل في بيئة تطوعية ذات أهداف تربوية ومجتمعية، ووفق هذا التصور، لا تقتصر كفاية القائد على امتلاك المعرفة الكشفية أو استكمال متطلبات التأهيل، وإنما تتمثل في قدرته على توظيف معارفه ومهاراته وقيمه وسلوكياته في ممارسة أدواره القيادية في المواقف والبرامج والوحدات الكشفية، ويجد هذا التصور مرتكزه العام في فلسفة الحركة الكشفية؛ إذ يحدد دستور المنظمة العالمية للحركة الكشفية هدف الحركة في الإسهام في تنمية الشباب من خلال الارتقاء بقدراتهم البدنية والعقلية والعاطفية والاجتماعية والروحية، بما يعزز أدوارهم كأفراد ومواطنين مسؤولين وأعضاء فاعلين في مجتمعاتهم المحلية والوطنية والعالمية. (World Organization of the Scout Movement [WOSM], 2017). ويتصل مفهوم الكفاية القيادية في السياق الكشفي بالطبيعة التربوية للطريقة الكشفية؛ إذ يحدد دستور المنظمة مجموعة من العناصر المترابطة التي تقوم عليها هذه الطريقة، من بينها الوعد والقانون، والتعلم بالممارسة، والتقدم الشخصي، ونظام الفريق، ودعم الراشدين، والإطار الرمزي، والطبيعة، والمشاركة المجتمعية. (WOSM, 2017) وتدل هذه العناصر على أن دور الراشد في الكشفية يتجاوز الإدارة المباشرة للنشاط إلى الإسهام في تكوين خبرة تربوية تساعد الشباب على التعلم والمشاركة وتحمل المسؤولية والعمل الجماعي والنمو الشخصي. ومن ثم اتخذت الدراسة من التكامل بين الوظيفة التربوية والممارسة القيادية الفعلية منطلقاً عاماً في بناء مفهوم كفايات القائد الكشفي.

وعلى المستوى التنظيمي المحلي، تعزز وثائق جمعية الكشافة العربية السعودية (2018، ب، ج، د، هـ، و) هذا التصور القائم على ارتباط القيادة بالدور والممارسة والمسؤولية. فقد أعدت سياسة الراشدين في الجمعية بوصفها دليلاً تنظيمياً يصف الخطوات والإجراءات المنظمة للعلاقة بين الجمعية وشاغلي المهام القيادية فيها، ويتناول عدداً من المهام القيادية في الجمعية وقطاعاتها، وهو ما يؤكد أن ممارسة القيادة الكشفية ترتبط بأدوار ومسؤوليات محددة داخل البناء التنظيمي للعمل الكشفي (جمعية الكشافة العربية السعودية، 1439هـ). ويظهر الارتباط بين التأهيل والمسؤولية والأداء كذلك في نظام تسجيل الوحدات الكشفية بجمعية الكشافة العربية السعودية؛ إذ يشترط النظام ألا يقل التأهيل الكشفي لقائد الوحدة عن الشارة الخشبية، ويحدد للقائد ومساعدته مهاماً وبيانات تتصل بالمؤهل الكشفي والعلمي والتخصص والمهمة الكشفية، كما ينص على تقييم الوحدة دورياً والتزامها بالأنظمة واللوائح المنظمة للنشاط (جمعية الكشافة العربية السعودية، د.ت.). ويشير ذلك إلى أن ممارسة الدور القيادي الكشفي تجمع بين التأهيل، وتحمل المسؤولية، وتنظيم العمل، والمتابعة والتقييم، والالتزام المؤسسي.

ويمثل البعد القيمي أحد المراكز الرئيسة لهذا البناء؛ فدستور المنظمة العالمية يجعل الواجب نحو الله، والواجب نحو الآخرين، والواجب نحو الذات أساساً لمبادئ الحركة، كما يربط الواجب نحو الآخرين بالمشاركة في تنمية المجتمع واحترام كرامة الإنسان وسلامة العالم الطبيعي، ويجعل مسؤولية الفرد عن تنمية ذاته جزءاً من هذه المبادئ. (WOSM, 2017) ومن ثم فإن الكفاية القيادية في السياق الكشفي لا يمكن فصلها عن المرجعية القيمية والسلوك المسؤول والقوة التي تتأسس عليها الممارسة الكشفية. كما يمثل البعد المجتمعي مكوناً أصيلاً في تصور الدور القيادي؛ إذ ترد المشاركة المجتمعية ضمن عناصر الطريقة الكشفية نفسها. (WOSM, 2017)

ويتعزز هذا التوجه في البيئة السعودية من خلال اهتمام الوثائق التنظيمية بعلاقات الجمعية مع الجهات الحكومية والقطاع الخاص والقطاع غير الربحي، بما يوفر أساساً لفهم دور القائد في التواصل مع البيئة المحيطة بالعمل الكشفي والاستفادة من العلاقات والشراكات في دعم البرامج والمبادرات والأثر المجتمعي (جمعية الكشفية العربية السعودية، 2018ج)

البناء المفاهيمي للمقياس في الدراسة الحالية

في ضوء المرتكزات السابقة، طورت الدراسة الحالية تصوراً مفاهيمياً لكفايات القائد الكشفي يجمع بين الوظائف التربوية والميدانية والتنظيمية والمجتمعية والتطويرية للدور القيادي. (منصة جديرون بلس، 2026) تم تنظيم المفاهيم في رادار القيادة الكشفية وهو تقرير شامل متاح على المنصة الإلكترونية. وقد صيغ هذا التصور في سبعة أبعاد تمثل مجالات مترابطة للأداء القيادي الكشفي. وهذه الأبعاد تمثل بناء مفاهيمي طورته الدراسة الحالية، مسترشداً بالمرتكزات الكشفية السابقة، تمهيداً للتحقق من صلاحيته نظرياً وإمبيريقياً، وهي كما يلي:

(1) **القائد الميداني المؤثر:** قدرة القائد على ممارسة القيادة الفعلية في البيئة الكشفية، وتوجيه الأفراد والفرق والتأثير الإيجابي فيهم، والمبادرة والتكيف مع متطلبات المواقف الميدانية بما يدعم تحقيق أهداف العمل الكشفي. وإجرائياً هي الدرجة التي يحصل عليها القائد على مؤشرات هذا البعد، وتعكس مستوى قدرته على تحمل المسؤولية، وتوجيه الفريق نحو أهداف واضحة، وتوزيع الأدوار، واتخاذ القرارات المتزنة، وتحفيز الأعضاء، وإحداث أثر ملموس في أداء الوحدة وتماسكها.

(2) **المربي الكشفي بالقيم:** قدرة القائد على تمثيل مبادئ الحركة الكشفية وقيمتها في سلوكه وممارسته التربوية، وتوظيف القدوة والتوجيه والتعلم بالممارسة في تنمية المسؤولية والانتماء والسلوك القيمي لدى المشاركين، وإجرائياً هي الدرجة التي يحصل عليها القائد على مؤشرات هذا البعد، وتعكس مستوى قدرته على توظيف النشاط الكشفي في بناء الفرد، وتمثيل القدوة، ومراعاة الفروق الفردية، والإنصات للأعضاء ومرافقتهم في نموهم القيمي والسلوكي والاجتماعي.

(3) **مهندس البرامج الكشفية:** قدرة القائد على تخطيط البرامج والأنشطة الكشفية وتصميمها وتنفيذها وتقييمها بما يترجم أهداف الحركة وعناصر الطريقة الكشفية إلى خبرات تربوية عملية ملائمة للمشاركين، وإجرائياً هي: الدرجة التي يحصل عليها القائد على مؤشرات هذا البعد، وتعكس مستوى قدرته على تحويل الأهداف إلى برامج وأنشطة مترابطة، وتنويع الخبرات الكشفية بين التعلم والخدمة والمغامرة، ومراعاة التوقيت والموارد وتجربة المشاركين، وتقييم البرامج وتحسينها بصورة مستمرة.

(4) **منظم الأداء الكشفي:** قدرة القائد على تنظيم الأدوار والمهام والموارد والوقت، وتنسيق العمل ومتابعة التنفيذ وتقييمه بما يعزز كفاءة الوحدة أو البرنامج وجودة أدائه واستمراريته، وإجرائياً هي: الدرجة التي يحصل عليها القائد على مؤشرات هذا البعد، وتعكس مستوى قدرته على تنظيم الأعمال والوثائق والموارد، وتحديد الأدوار والجدول والسياسات، ومتابعة الالتزام وجودة التنفيذ واستمرارية العمل، بما يساهم في تحويل الجهود الفردية إلى أداء مؤسسي منظم.

(5) **صانع الشراكات والأثر المجتمعي:** قدرة القائد على بناء علاقات وشراكات فاعلة مع الأطراف ذات الصلة وتوظيفها في دعم البرامج والمبادرات وتعزيز المشاركة المجتمعية وتوسيع أثر العمل الكشفي، وإجرائياً هي: الدرجة التي يحصل عليها القائد على مؤشرات هذا البعد، وتعكس مستوى قدرته على بناء العلاقات والشراكات، وربط العمل الكشفي باحتياجات المجتمع، والحوار والتمثيل المؤسسي، وتوظيف الشركاء في دعم المبادرات وتحقيق أثر ملموس لدى المستفيدين.

(6) **قائد التطوع والانتماء:** قدرة القائد على تحفيز المشاركين والمتطوعين وتمكينهم، وتنمية المسؤولية والعمل الجماعي والشعور بالانتماء، بما يدعم استدامة المشاركة في العمل الكشفي، وإجرائياً هي: الدرجة التي يحصل عليها القائد على مؤشرات هذا البعد، وتعكس مستوى قدرته على استقطاب المتطوعين وتحفيزهم وتمكينهم

وتقدير جهودهم، وتعزيز شعورهم بالانتماء والمسؤولية، وبناء تجربة تطوعية تشجعهم على الاستمرار والمشاركة والعطاء.

(7) **القائد الكشفي المستقبلي:** قدرة القائد على تطوير ذاته وممارساته بصورة مستمرة، واستيعاب التحولات والمتطلبات المستجدة والاستجابة لها، وتوظيف التعلم والتطوير والابتكار في تعزيز استدامة وفعالية العمل الكشفي، وإجرائياً هي: الدرجة التي يحصل عليها القائد على مؤشرات هذا البعد، وتعكس مستوى قدرته على استشراف التحولات التقنية والاجتماعية، والتعلم والتجريب، وتوظيف التقنية والبيانات والابتكار، وتحويل الأفكار الجديدة إلى حلول عملية تسهم في تطوير العمل الكشفي وتوسيع أثره مع المحافظة على رسالته التربوية. ويستند تصور الأبعاد السبعة في الدراسة الحالية إلى المرجعيات الكشفية التي تدعم أسسها ومكوناتها المفاهيمية العامة، دون أن يعني ذلك ثبوت البناء السباعي بوصفه نموذجاً قائماً بذاته، ويخضع البناء المقترح للتحقق من صدق المحتوى من خلال التحكيم العلمي، ثم للتحقق من صدق البناء وخصائصه السيكمترية في ضوء البيانات الميدانية؛ بما يتيح الحكم على مدى تمايز الأبعاد وترابطها وقدرتها على تمثيل مفهوم كفايات القائد الكشفي، وإجرائياً هي:

المستويات المهارية للمقياس

انطلقت الدراسة كذلك من أن الكفاية القيادية ليست حالة جامدة، وإنما يمكن أن تتطور عبر التعلم والممارسة والخبرة والتأهيل وتحمل المسؤوليات. ويجد هذا التصور أساساً عاماً في الطريقة الكشفية التي تتضمن التعلم بالممارسة والتقدم الشخصي ودعم الراشدين (WOSM, 2017)، كما يتسق مع التنظيم المحلي الذي يميز بين مستويات التأهيل الكشفي ويربط بعض الأدوار القيادية بمتطلبات تأهيلية محددة (جمعية الكشافة العربية السعودية، د.ت). وبناءً على ذلك، اقترحت الدراسة الحالية لأغراض بناء المقياس تنظيم مؤشرات الكفايات في ثلاثة مستويات مهارية: الأساسية، والداعم، والتحويلي. ويمثل المستوى الأساسي الحد الجوهري من المعرفة والمهارة والسلوك اللازم لممارسة الدور القيادي بصورة فاعلة، ويعبر المستوى الداعم عن قدرة القائد على الارتقاء بالممارسة من تنفيذ المهام إلى تحسينها وتنسيقها وتمكين الآخرين والمساهمة في رفع جودة الأداء، أما المستوى التحويلي فيعبر عن قدرة القائد على تجاوز الأداء المباشر إلى تطوير الممارسة وبناء القدرات وإحداث تحسين أو ابتكار وأثر قابل للاستمرار، وهذه المستويات الثلاثة، طورته الدراسة الحالية لبناء مؤشرات المقياس ونتائج التطبيق الميداني.

الخصائص السيكمترية للمقياس

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

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

(2) التحقق من صدق الاتساق الداخلي: طبق المقياس على عينة استطلاعية من مستفيدي منصة «جديرون بلس» شملت باحثين عن عمل وطلاب التعليم العام والجامعات وموظفين في القطاعين الحكومي والخاص، ثم حُسبت

معاملات ارتباط بيرسون بين كل بعد والدرجة الكلية للمقياس، وبين الأبعاد الفرعية التي تنتمي إليها، وذلك للتحقق من اتساق البناء الداخلي للمقياس، كما في جدول (2).

جدول (2) مصفوفة معاملات ارتباط الأبعاد الفرعية بالمجالات الرئيسية لمقياس كفاءات القائد الكشفي

الدرجة الكلية	القائد الكشفي المستقبلي	قائد التطوع والانتماء	صانع الشراكات والآخر المجتمعي	منظم الأداء الكشفي	مهندس البرامج الكشفية	المربي الكشفي بالقيم	القائد الميداني المؤثر	الأبعاد الفرعية
**0.45	**0.15	**0.11	**0.14	**0.12	**0.12	**0.10	**0.83	أساسي القائد الميداني المؤثر
**0.41	**0.11	**0.10	**0.12	**0.12	**0.10	**0.09	**0.80	داعم القائد الميداني المؤثر
**0.34	**0.08	**0.05	**0.08	**0.07	**0.10	**0.08	**0.75	تحويلي القائد الميداني المؤثر
**0.42	**0.13	**0.09	**0.10	**0.13	**0.12	**0.81	**0.11	أساسي المربي الكشفي بالقيم
**0.38	**0.12	**0.08	**0.09	**0.11	**0.09	**0.77	**0.08	داعم المربي الكشفي بالقيم
**0.31	**0.07	**0.03	**0.07	**0.08	**0.08	**0.72	**0.07	تحويلي المربي الكشفي بالقيم
**0.46	**0.15	**0.11	**0.13	**0.10	**0.86	**0.12	**0.13	أساسي مهندس البرامج الكشفية
**0.43	**0.14	**0.11	**0.11	**0.10	**0.82	**0.10	**0.12	داعم مهندس البرامج الكشفية
**0.37	**0.12	**0.08	**0.08	**0.06	**0.76	**0.08	**0.08	تحويلي مهندس البرامج الكشفية
**0.42	**0.12	**0.12	**0.11	**0.79	**0.11	**0.14	**0.13	أساسي منظم الأداء الكشفي
**0.37	**0.10	**0.10	**0.11	**0.76	**0.07	**0.09	**0.09	داعم منظم الأداء الكشفي
**0.31	**0.06	**0.06	**0.08	**0.70	**0.05	**0.09	**0.07	تحويلي منظم الأداء الكشفي
**0.45	**0.14	**0.11	**0.83	**0.12	**0.13	**0.11	**0.14	أساسي صانع الشراكات والآخر المجتمعي
**0.41	**0.10	**0.11	**0.81	**0.11	**0.10	**0.09	**0.11	داعم صانع الشراكات والآخر المجتمعي
**0.36	**0.08	**0.09	**0.75	**0.09	**0.09	**0.08	**0.09	تحويلي صانع الشراكات والآخر المجتمعي
**0.43	**0.14	**0.82	**0.13	**0.12	**0.11	**0.09	**0.11	أساسي قائد التطوع والانتماء
**0.38	**0.10	**0.79	**0.09	**0.09	**0.11	**0.07	**0.09	داعم قائد التطوع والانتماء
**0.33	**0.09	**0.74	**0.07	**0.08	**0.08	**0.06	**0.06	تحويلي قائد التطوع والانتماء
**0.50	**0.87	**0.15	**0.14	**0.12	**0.16	**0.14	**0.14	أساسي القائد الكشفي المستقبلي
**0.44	**0.83	**0.13	**0.11	**0.10	**0.13	**0.11	**0.11	داعم القائد الكشفي المستقبلي
**0.38	**0.78	**0.08	**0.09	**0.09	**0.12	**0.08	**0.09	تحويلي القائد الكشفي المستقبلي

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتضح من جدول (2) أن معاملات ارتباط الأبعاد الفرعية بالمجالات الرئيسية التي تنتمي إليها في مقياس كفايات القائد الكشفي جاءت موجبة ومرتفعة، إذ تراوحت بين (0.70-0.87). وكان أعلى معامل ارتباط للمستوى الأساسي في مجال القائد الكشفي المستقبلي، إذ بلغ (0.87)، تلاه المستوى الأساسي في مهندس البرامج الكشفية بمعامل ارتباط بلغ (0.86)، في حين ظهر أدنى معامل ارتباط للمستوى التحويلي في مجال منظم الأداء الكشفي وبلغ (0.70). وتظهر المصفوفة نمطاً واضحاً من الانتماء الداخلي للأبعاد الفرعية إلى مجالاتها النظرية؛ إذ جاءت معاملات ارتباط كل بعد فرعي بالمجال الرئيس الذي ينتمي إليه أعلى بصورة ملحوظة من ارتباطه بالمجالات الكشفية الأخرى. فقد تراوحت معاملات الارتباط بالأبعاد الأخرى -بعد التقريب- في معظمها بين (0.03-0.16)، مقابل معاملات تراوحت بين (0.70-0.87) مع المجال الأصلي. ويقدم هذا النمط مؤشراً مهماً على قدرة المجالات السبعة على تمثيل جوانب متميزة نسبياً من كفايات القائد الكشفي، مع انتظام المستويات الأساسي والداعم والتحويلي داخل المجال الذي تنتمي إليه.

كما تراوحت معاملات ارتباط الأبعاد الفرعية بالدرجة الكلية لمقياس كفايات القائد الكشفي بين (0.31-0.50)، وكانت جميعها موجبة. وجاء المستوى الأساسي في مجال القائد الكشفي المستقبلي أعلى ارتباط بالدرجة الكلية

(0.50)، في حين ظهرت أدنى القيم للمستوى التحويلي في كل من المربي الكشفي بالقيم ومنظم الأداء الكشفي وبلغت (0.31).

وبوجه عام، تقدم هذه النتائج دليلاً على صدق الاتساق الداخلي للمقياس؛ إذ تتسق الأبعاد الفرعية بدرجة مرتفعة مع المجالات النظرية التي تنتمي إليها، وترتبط في الوقت نفسه بالدرجة الكلية للمقياس في الاتجاه المتوقع، مع انخفاض ارتباطها بالمجالات غير المنتمية إليها. ويدعم ذلك الانتقال إلى التحقق من الصدق البنائي للمقياس باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي للتحقق من مدى انتظام الأبعاد الفرعية في العوامل السبعة المفترضة. وللتحقق من صدق البناء لمقياس كفايات القائد الكشفي، حُسبت معاملات ارتباط بيرسون بين الأبعاد الرئيسة السبعة المكونة للمقياس، إلى جانب حساب معامل ارتباط كل بُعد بالدرجة الكلية للمقياس. ويهدف هذا الإجراء إلى التحقق من مدى ترابط الأبعاد في إطار البناء الكلي لكفايات القائد الكشفي، وفي الوقت نفسه الوقوف على مقدار التمايز النسبي بينها، بما يدعم افتراض أن المقياس يتكون من أبعاد مترابطة تسهم في قياس بناء كلي مشترك. ويوضح جدول (3) مصفوفة معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس.

جدول (3): مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد مقياس كفايات القائد الكشفي والدرجة الكلية للمقياس

البعد	القائد الميداني المؤثر	المربي الكشفي بالقيم	مهندس البرامج الكشفية	منظم الأداء الكشفي	صانع الشراكات والأثر المجتمعي	قائد التطوع والانتماء	القائد الكشفي المستقبلي
القائد الميداني المؤثر	1.000	-	-	-	-	-	-
المربي الكشفي بالقيم	**0.114	1.000	-	-	-	-	-
مهندس البرامج الكشفية	**0.135	**0.127	1.000	-	-	-	-
منظم الأداء الكشفي	**0.131	**0.141	**0.105	1.000	-	-	-
صانع الشراكات والأثر المجتمعي	**0.142	**0.114	**0.131	**0.135	1.000	-	-
قائد التطوع والانتماء	**0.108	**0.089	**0.125	**0.122	**0.126	1.000	-
القائد الكشفي المستقبلي	**0.138	**0.135	**0.165	**0.126	**0.136	**0.142	1.000
الدرجة الكلية	**0.504	**0.482	**0.516	**0.488	**0.509	**0.484	**0.535

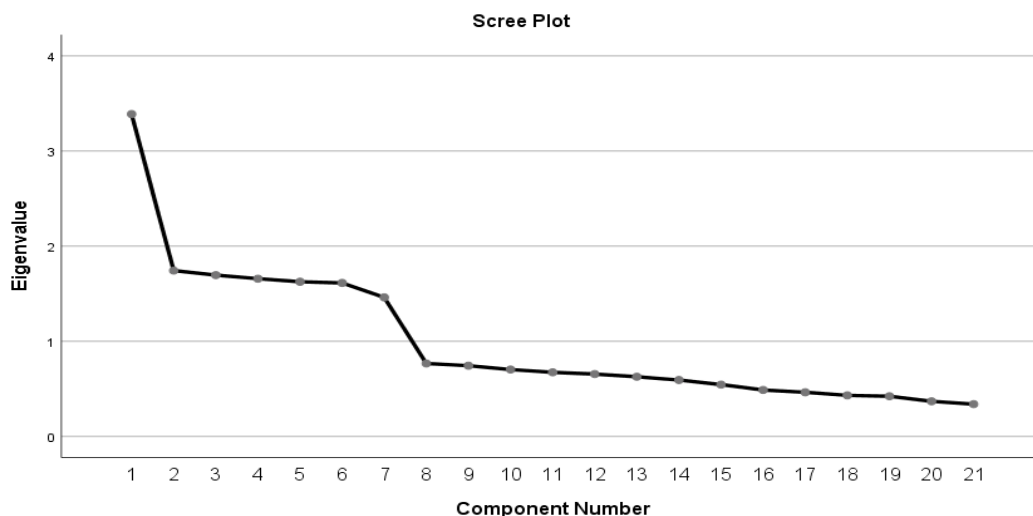
**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من جدول (3) أن جميع معاملات الارتباط البينية بين أبعاد مقياس كفايات القائد الكشفي جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وتراوح قيمها بين (0.089–0.165). وقد ظهر أعلى ارتباط بين بعدي مهندس البرامج الكشفية والقائد الكشفي المستقبلي، إذ بلغ (0.165)، في حين كان أدنى ارتباط بين بعدي المربي الكشفي بالقيم وقائد التطوع والانتماء، وبلغ (0.089). ويشير انخفاض معاملات الارتباط البينية بين الأبعاد، مع بقائها موجبة ودالة إحصائياً، إلى أن الأبعاد السبعة مرتبطة ضمن إطار مفاهيمي عام، لكنها لا تمثل أبعاداً متطابقة أو مكررة؛ إذ يحتفظ كل بعد منها بمساحة خاصة من التباين تعكس الجانب الذي يقيسه من كفايات القائد الكشفي. وتوفر هذه النتيجة مؤشراً على التمايز النسبي بين الأبعاد، بما يتفق مع التصور النظري للمقياس القائم على تعدد مجالات الكفاية الكشفية. كما أظهرت النتائج أن معاملات ارتباط الأبعاد السبعة بالدرجة الكلية لمقياس كفايات القائد الكشفي كانت جميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وتراوح بين (0.482–0.535). وجاء بعد القائد الكشفي المستقبلي أعلى ارتباط بالدرجة الكلية للمقياس بقيمة (0.535)، يليه مهندس البرامج الكشفية بقيمة (0.516)، ثم صانع الشراكات والأثر المجتمعي بقيمة (0.509)، والقائد الميداني المؤثر بقيمة (0.504)، ثم منظم الأداء الكشفي بقيمة (0.488)، وقائد التطوع والانتماء بقيمة (0.484)، في حين جاء

المربي الكشفي بالقيم بأقل معامل ارتباط مع الدرجة الكلية وبلغ (0.482). وتظهر المقارنة بين نوعي الارتباط أن ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للمقياس أعلى بوضوح من ارتباط الأبعاد بعضها ببعض؛ إذ لم تتجاوز الارتباطات البنينة (0.165)، بينما بدأت معاملات الارتباط بالدرجة الكلية من (0.482) ووصلت إلى (0.535). ويدعم هذا النمط افتراض أن الأبعاد السبعة تمثل مكونات متميزة نسبياً تتكامل في تكوين البناء الكلي لكفايات القائد الكشفي، وهو ما يقدم دليلاً على صدق البناء الداخلي للمقياس وبناء على ذلك، توفر مصفوفة الارتباط مؤشرات أولية داعمة للصدق البنائي، على أن يستكمل التحقق منه بنتائج التحليل العاملي الاستكشافي من خلال اختبار ملائمة البيانات للتحليل العاملي، وتحديد عدد العوامل المستخرجة، ونسب التباين المفسر، والتشبعات العاملية للأبعاد الفرعية على العوامل السبعة المفترضة.

(3) التحقق من الصدق العاملي للمقياس (البنية العاملية)

طبّق مقياس كفايات القائد الكشفي على أفراد الدراسة، ثم استُخرجت درجات المشاركين على الأبعاد الفرعية المكونة له، وتم التحقق من صدق البناء العاملي للمقياس على مستوى هذه الأبعاد، وأُجريت المعالجات الإحصائية باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث استُخدم التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis: EFA) على مستوى الأبعاد الفرعية؛ بهدف الكشف عن البنية العاملية الكامنة للمقياس، والتحقق من مدى انتظام المستويات المهارية الأساسية والداعمة والتحويلية في عوامل تعكس البناء النظري المقترح لكفايات القائد الكشفي. وقبل إجراء التحليل العاملي، تم التحقق من مدى ملائمة مصفوفة الارتباطات للتحليل باستخدام اختبار كايزر-ماير-أولكين (Kaiser-Meyer-Olkin: KMO) واختبار بارتليت للكروية (Bartlett's Test of Sphericity). وقد بلغت قيمة معامل KMO (0.709)، وهي قيمة تشير إلى كفاية العينة وملاءمة البيانات لإجراء التحليل العاملي. كما بلغت قيمة اختبار بارتليت للكروية (23990.269) عند درجات حرية بلغت (210)، وكانت دالة إحصائياً عند مستوى أقل من (0.001)، مما يدل على أن مصفوفة الارتباطات لا تمثل مصفوفة وحدة، وأن بين المتغيرات ارتباطات كافية تسمح باستخراج العوامل الكامنة. واستُخدمت طريقة المكونات الرئيسية (Principal Component Analysis) في استخراج العوامل، مع تدوير المحاور بطريقة فاريماكس (Varimax Rotation) مع تطبيع كايزر، واعتمد معيار الجذر الكامن الأكبر من الواحد الصحيح ($Eigenvalue > 1$) في تحديد عدد العوامل المحتفظ بها، إلى جانب الاسترشاد بمخطط الفرز (Scree Plot) (شكل 1) كما اعتمد الحد الأدنى المقبول للتشبع العاملي عند (0.30)، وتم إخفاء التشبعات التي تقل عن هذا الحد عند عرض المصفوفة العاملية. وقد أسفر التحليل عن استخراج سبعة عوامل رئيسية تجاوزت جذورها الكامنة الواحد الصحيح، وفُسرَت مجتمعة (62.775%) من التباين الكلي في الأبعاد الفرعية للمقياس، كما بجدول (4).



شكل (1): مخطط الفرز للعوامل (Scree Plot) للجذور الكامنة لمكونات مقياس كفايات القائد الكشفي

جدول (4): التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس كفايات القائد الكشفي

الأبعاد الفرعية	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع	العامل الخامس	العامل السادس	العامل السابع
القائد الميداني المؤثر – أساسي			0.832				
القائد الميداني المؤثر – داعم			0.797				
القائد الميداني المؤثر – تحويلي			0.726				
المربي الكشفي بالقيم – أساسي						0.818	
المربي الكشفي بالقيم – داعم						0.775	
المربي الكشفي بالقيم – تحويلي						0.689	
مهندس البرامج الكشفية – أساسي	0.856						
مهندس البرامج الكشفية – داعم	0.815						
مهندس البرامج الكشفية – تحويلي	0.742						
منظم الأداء الكشفي – أساسي							0.790
منظم الأداء الكشفي – داعم							0.767
منظم الأداء الكشفي – تحويلي							0.673
صانع الشراكات والأثر المجتمعي – أساسي		0.829					
صانع الشراكات والأثر المجتمعي – داعم		0.810					
صانع الشراكات والأثر المجتمعي – تحويلي		0.724					
قائد التطوع والاندماج – أساسي					0.815		
قائد التطوع والاندماج – داعم					0.793		
قائد التطوع والاندماج – تحويلي					0.712		
القائد الكشفي المستقبلي – أساسي	0.856						
القائد الكشفي المستقبلي – داعم	0.830						
القائد الكشفي المستقبلي – تحويلي	0.761						
الجذر الكامن	3.388	1.743	1.695	1.658	1.626	1.613	1.461
نسبة التباين المفسر قبل التدوير (%)	16.131	8.298	8.072	7.893	7.742	7.680	6.958
التباين التراكمي (%)	16.131	24.429	32.502	40.395	48.137	55.817	62.775

يتضح من جدول (4) أن نتائج التحليل العاملي الاستكشافي أسفرت عن استخراج سبعة عوامل رئيسة متوافقة مع البناء النظري المقترح لمقياس كفايات القائد الكشفي وقد تراوحت قيم التشبعات العاملية للأبعاد الفرعية، المتمثلة في المستويات الأساسية والداعمة والتحويلية، على العوامل التي تنتمي إليها بين (0.856-0.673)، وهي قيم تتجاوز بوضوح الحد الأدنى المقبول للتشبع العاملي، وتشير إلى ارتباط مناسب وقوي نسبياً بين الأبعاد الفرعية وعواملها الكامنة.

كما أظهرت النتائج أن العامل الأول استحوذ على أكبر نسبة من التباين قبل التدوير بلغت (16.13%) وبجذر كامن قدره (3.388)، تلاه العامل الثاني بنسبة تباين بلغت (8.30%) وبجذر كامن (1.743)، ثم العامل الثالث بنسبة (8.07%) وبجذر كامن (1.695)، والعامل الرابع بنسبة (7.89%) وبجذر كامن (1.658)، والعامل الخامس بنسبة (7.74%) وبجذر كامن (1.626)، والعامل السادس بنسبة (7.68%) وبجذر كامن (1.613)، في حين بلغ الجذر الكامن للعامل السابع (1.461) وفسر ما نسبته (6.96%) من التباين. وبلغت نسبة التباين التراكمي المفسر بواسطة العوامل السبعة مجتمعة (62.78%)، وهو ما يشير إلى قدرة البنية العاملية المستخرجة على تفسير نسبة معتبرة من التباين في استجابات أفراد الدراسة.

وتكشف المصفوفة العاملية بعد التدوير عن انتظام واضح للمستويات المهارية الثلاثة لكل بعد على عامل واحد، دون ظهور تشبعات متقاطعة جوهرية تجاوزت محك العرض المستخدم. فقد تشبعت مستويات القائد الكشفي المستقبلي على العامل الأول، وتشبع مهندس البرامج الكشفية على العامل الثاني، وصانع الشراكات والأثر المجتمعي على العامل الثالث، والقائد الميداني المؤثر على العامل الرابع، وقائد التطوع والانتماء على العامل الخامس، والمربي الكشفي بالقيم على العامل السادس، بينما انتظمت مستويات منظم الأداء الكشفي على العامل السابع، وتشير هذه النتائج إلى أن مقياس كفايات القائد الكشفي يمثل بناءً متعدد الأبعاد يتكون من سبع كفايات مترابطة ومتمايزة نسبياً، حيث احتفظ كل بعد بخصوصيته العاملية من خلال تشبع مستوياته المهارية الثلاثة على عامل مستقل. ويعزز ذلك التصور النظري الذي ينظر إلى الكفاية الكشفية بوصفها منظومة لا تقتصر على مجال واحد من الأداء، وإنما تجمع بين القيادة الميدانية، والتربية بالقيم، وهندسة البرامج، وتنظيم الأداء، وبناء الشراكات والأثر المجتمعي، وقيادة التطوع والانتماء، والاستعداد للقيادة الكشفية المستقبلية.

تفسير البنية العاملية

أظهرت نتائج التحليل العاملية توافقاً واضحاً بين البناء النظري المقترح والبنية العاملية المستخرجة، إذ تجمعت المستويات المهارية الثلاثة لكل كفاية على عامل مستقل، بما يعكس تجانس مكونات كل بعد وتميزها عن بقية الأبعاد.

1. القائد الميداني المؤثر: تشبعت مستوياته الأساسية والداعمة والتحويلية على عامل مستقل بقيم تراوحت بين (0.726-0.832)، مما يعكس تجانس المهارات المرتبطة بالتأثير الميداني، وإدارة المواقف، وتوجيه الفرق، وتحويل الحضور القيادي إلى أداء فعلي في الميدان.

2. المربي الكشفي بالقيم: تراوحت تشبعات مستوياته بين (0.689-0.818)، بما يشير إلى انتظام المكونات المرتبطة بالقدوة والقيم والتوجيه التربوي وبناء السلوك الكشفي في بعد مستقل.

3. مهندس البرامج الكشفية: سجل هذا البعد بعض أعلى التشبعات العاملية، إذ تراوحت القيم بين (0.742-0.856)، وهو ما يعكس اتساق المهارات المتعلقة بتخطيط البرامج الكشفية، وتصميمها، وتنفيذها، وتقويمها.

4. منظم الأداء الكشفي: تراوحت التشبعات بين (0.673-0.790)، بما يدل على تجانس المهارات المرتبطة بتنظيم الموارد والمهام والمتابعة وضبط جودة الأداء، مع بقاء المستوى التحويلي عند قيمة مقبولة عاملياً بلغت (0.673).

5. صانع الشراكات والأثر المجتمعي: جاءت التشبعات بين (0.724-0.829)، مما يشير إلى تكامل المهارات المرتبطة ببناء العلاقات والشراكات وتوسيع الأثر الاجتماعي والمجتمعي للعمل الكشفي.

6. قائد التطوع والانتماء: تراوحت تشبعات مستوياته بين (0.712-0.815)، بما يؤكد اتساق المهارات المرتبطة بتحفيز المتطوعين، وتنمية الانتماء، وتمكين المشاركة والمسؤولية التطوعية.

7. القائد الكشفي المستقبلي: سجل أعلى تشبع عاملي في المقياس بالتساوي مع المستوى الأساسي لمهندس البرامج الكشفية، حيث تراوحت تشبعات مستوياته بين (0.761-0.856). ويعكس ذلك تجانس المهارات المتعلقة بالاستشراف والتطوير والتكيف والابتكار والاستعداد لمتطلبات القيادة الكشفية المستقبلية.

وتشير النتائج بوجه عام إلى أن كل بعد من أبعاد مقياس كفايات القائد الكشفي يتكون من ثلاثة مستويات مهارية متكاملة: الأساسي، والداعم، والتحويلي، وأن انتظام هذه المستويات على سبعة عوامل مستقلة نسبياً، إلى جانب تشبعاتها العاملية المقبولة إلى المرتفعة، يوفر دليلاً داعماً على الصدق العاملي والبنائي للمقياس كما يدعم هذا البناء استخدام الدرجات الخاصة بالأبعاد السبعة والدرجة الكلية للمقياس في التحليلات اللاحقة للدراسة.

التحقق من الثبات: تم التحقق من ثبات المقياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاده وللمقياس ككل، إضافة إلى حساب معاملات الثبات المناسبة للتأكد من اتساق الاستجابات واستقرار القياس، كما بالجدول (5)

جدول (5) معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمجالات مقياس كفايات القائد الكشفي والدرجة الكلية

معامل ألفا كرونباخ	الكفايات
0.72	القائد الميداني المؤثر
0.73	المربي الكشفي بالقيم
0.75	مهندس البرامج الكشفية
0.78	منظم الأداء الكشفي
0.70	صانع الشراكات والأثر المجتمعي
0.71	قائد التطوع والانتماء
0.73	القائد الكشفي المستقبلي
0.77	الدرجة الكلية للمقياس

يتضح من جدول (5) أن معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد مقياس كفايات القائد الكشفي تراوحت بين (0.70–0.78)، وهي قيم تشير إلى مستوى مقبول من الاتساق الداخلي للأبعاد المكونة للمقياس. وقد جاء بُعد منظم الأداء الكشفي أعلى معامل ثبات بلغ (0.78)، يليه بُعد مهندس البرامج الكشفية بمعامل بلغ (0.75)، ثم كل من المربي الكشفي بالقيم والقائد الكشفي المستقبلي بمعامل بلغ (0.73) لكل منهما، ثم القائد الميداني المؤثر بمعامل بلغ (0.72)، وقائد التطوع والانتماء بمعامل بلغ (0.71)، في حين بلغ معامل الثبات لبُعد صانع الشراكات والأثر المجتمعي (0.70). كما بلغ معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية للمقياس (0.77)، وهو ما يشير إلى تمتع المقياس ككل بدرجة مناسبة من ثبات الاتساق الداخلي. وتدل هذه النتائج على وجود قدر مقبول من التجانس بين المكونات الداخلة في قياس كل كفاية من الكفايات السبع، وعلى اتساقها في تمثيل البناء العام الذي يستهدفه المقياس.

وتجاوزت معاملات الثبات الحد المقبول أو بلغته (0.70)، وهو ما يتفق مع المعيار الشائع الذي أشار إليه (Nunnally & Bernstein 1994) للحكم على كفاية الثبات في أدوات القياس. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن مقياس كفايات القائد الكشفي يتمتع بدرجة مقبولة من الثبات والاتساق الداخلي، بما يدعم صلاحيته للاستخدام في الدراسة الحالية وإمكانية الاعتماد على الدرجات المستخرجة منه في التحليلات الإحصائية اللاحقة.

إجراءات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة مجموعة من الإجراءات المنظمة لجمع البيانات ومعالجتها وتحويل الاستجابات إلى مؤشرات كمية قابلة للتفسير والتحليل الإحصائي، وبما يتسق مع طبيعة أدوات الدراسة الأربع ومتغيراتها، وذلك على النحو الآتي:

1. تطبيق أدوات الدراسة إلكترونياً: طبقت أدوات الدراسة إلكترونياً من خلال منصة «جديرون بلس»، وشملت مقياس القائد المستقبلي، ومقياس كفايات إدارة المخاطر، ومقياس خريطة النضج القيادي، ومقياس كفايات القائد الكشفي، وأُتيحت للمستفيدين فرصة الاستجابة وفق تعليمات موحدة تضمن اتساق إجراءات التطبيق.
2. احتساب الدرجات الأولية: حُسبت درجات استجابات أفراد الدراسة على مكونات كل أداة، ثم جُمعت ونُظمت على مستوى الأبعاد الفرعية المتمثلة في المستوى الأساسي، والمستوى الداعم، والمستوى التحويلي، وعلى مستوى الأبعاد الرئيسية لكل مقياس، تمهيداً لاستخراج المؤشرات الكلية.
3. تحويل الدرجات إلى مؤشرات معيارية: حُوّلت الدرجات الأولية وفق آلية التصحيح المعتمدة في المقاييس إلى درجات معيارية تتراوح بين (0–100)؛ بما يوحد نطاق القياس، ويبسر المقارنة بين الأبعاد والمتغيرات المختلفة، ويسمح بتفسير النتائج في ضوء مستويات أداء موحدة.

4. احتساب درجات الأبعاد والمستويات: حُسبت درجات الأبعاد الرئيسة لكل مقياس، إلى جانب الدرجات الخاصة بالمستويات الثلاثة (الأساسي، والداعم، والتحويلي)؛ بما أتاح تكوين مؤشرات تفصيلية تعكس أداء أفراد الدراسة على المستويات والأبعاد المختلفة لكل متغير.
5. استخراج الدرجات الكلية للمتغيرات: استُخرجت الدرجة الكلية لكل من القائد المستقبلي، وكفايات إدارة المخاطر، والنضج القيادي، وكفايات القائد الكشفي وفق آلية التصحيح الخاصة بكل مقياس، لتعبر الدرجة الكلية عن المستوى العام للفرد في البناء الذي يقيسه المقياس.
6. تصنيف مستويات الأداء: فُسرت الدرجات في ضوء أربعة مستويات معيارية موحدة؛ إذ صُنفت الدرجة الأقل من (50%) ضمن مستوى (يحتاج إلى تطوير)، والدرجة من (50% إلى أقل من 70%) ضمن مستوى (مقبول)، والدرجة من (70% إلى أقل من 85%) ضمن مستوى (جيد)، في حين صُنفت الدرجة من (85% إلى 100%) ضمن مستوى (متقدم).
7. مراجعة البيانات وتهيئتها للتحليل: روجعت البيانات للتحقق من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل، ثم رُمزت المتغيرات الديموغرافية ونُظمت درجات الأدوات وأبعادها ومستوياتها في قاعدة بيانات موحدة، وأُعدت بالصورة الملائمة لإجراء المعالجات الإحصائية اللازمة.
8. تحليل البيانات إحصائياً: استُخدمت الأساليب الإحصائية الملائمة للإجابة عن أسئلة الدراسة؛ فاستُخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكشف عن مستوى كفايات القائد الكشفي والقائد المستقبلي وكفايات إدارة المخاطر والنضج القيادي، واختبارات الفروق المناسبة للكشف عن الفروق التي تُعزى إلى الجنس وحالة المستجيب، كما استُخدم معامل ارتباط بيرسون للكشف عن طبيعة العلاقات بين المتغيرات الأربعة. واستخدم تحليل الانحدار المتعدد لتحديد مقدار الإسهام النسبي لأبعاد كفايات القائد الكشفي في تفسير التباين في الدرجة الكلية لكل من القائد المستقبلي وكفايات إدارة المخاطر والنضج القيادي. كما استُخدم التحليل العاملي الاستكشافي، إلى جانب مؤشرات الصدق والثبات، للتحقق من الخصائص السيكمترية لمقياس كفايات القائد الكشفي المطور في الدراسة الحالية.

نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج السؤال الأول ومناقشته: نصّ السؤال الأول على " ما مستوى كفايات القائد الكشفي والقائد المستقبلي وكفايات إدارة المخاطر والنضج القيادي على مستوى الدرجة الكلية والأبعاد الفرعية لكل منها؟ وللإجابة عن هذا السؤال، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية والأبعاد الفرعية لكل من كفايات القائد الكشفي، والقائد المستقبلي، وكفايات إدارة المخاطر، والنضج القيادي. واستند تفسير النتائج إلى الدرجات المعيارية المحولة التي تتراوح بين (0-100)؛ بما يتيح توحيد نطاق القياس وإجراء المقارنات بين المتغيرات وأبعادها المختلفة، وتشير القيم المرتفعة إلى ارتفاع مستوى امتلاك الفرد للكفايات والقدرات والممارسات التي يمثلها البعد المقاس، بما يعكس مستوى أعلى من الجاهزية والتمكن في البناء الذي يقيسه كل مقياس، في حين تعكس القيم المنخفضة وجود فجوة نسبية في مستوى الكفاية أو الجاهزية، والحاجة إلى مزيد من التطوير في المهارات والممارسات المرتبطة بالبعد المقاس. ولأغراض تفسير المتوسطات، صُنفت الدرجات إلى أربعة مستويات معيارية؛ إذ تشير الدرجة الأقل من (50) إلى مستوى " يحتاج إلى تطوير " ، والدرجة من (50 إلى أقل من 70) إلى مستوى " مقبول "، والدرجة من (70 إلى أقل من 85) إلى مستوى "جيد"، والدرجة من (85 إلى 100) إلى مستوى "متقدم". وفي ضوء هذه المحكات، عُرضت النتائج بدءاً بالدرجات الكلية للمتغيرات الأربعة، ثم الأبعاد الفرعية لكل متغير على حدة.

أولاً: النتائج المتعلقة بالمستوى الكلي للمتغيرات الأربعة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية للمتغيرات الأربعة، كما بجدول (6)

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية للمتغيرات الأربعة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير	الترتيب
كفايات إدارة المخاطر	61.61	9.04	مقبول	1
القائد المستقبلي	61.41	8.97	مقبول	2
النضج القيادي	61.05	9.17	مقبول	3
كفايات القائد الكشفي	60.30	8.89	مقبول	4

يتبين من نتائج جدول (6) أن المتوسطات الحسابية للمتغيرات تراوحت بين (60.30-61.61)، وهي جميعها تقع ضمن المستوى المقبول وفق محكات التفسير المعتمدة في الدراسة، كما يتضح من الجدول أن كفايات إدارة المخاطر جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (61.61) وانحراف معياري (9.04)، تلاها القائد المستقبلي بمتوسط (61.41) وانحراف معياري (8.97)، ثم النضج القيادي بمتوسط (61.05) وانحراف معياري (9.17)، في حين جاءت كفايات القائد الكشفي في المرتبة الرابعة بمتوسط (60.30) وانحراف معياري (8.89). وعلى الرغم من اختلاف ترتيب المتوسطات، فإن الفروق الوصفية بينها محدودة، إذ لم يتجاوز المدى بين أعلى متوسط وأدناه (1.31) درجة، مما يكشف عن تقارب المستوى العام للمتغيرات الأربعة لدى أفراد العينة، وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد الدراسة يمتلكون مستوى مقبولاً من الكفايات والقدرات التي تقيسها المتغيرات الأربعة، إلا أن المتوسطات بقيت دون مستوى "جيد" الذي يبدأ من (70 درجة). ويعني ذلك، في حدود المحكات المعتمدة في الدراسة، وجود مساحة تطويرية يمكن العمل عليها للانتقال من مستوى الأداء المقبول إلى مستويات أعلى من التمكن والجاهزية.

ثانياً: مستوى القائد المستقبلي

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الفرعية لمستوى القائد المستقبلي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير	الترتيب
المستوى التحويلي	63.33	9.96	مقبول	1
المستوى الأساسي	61.42	8.82	مقبول	2
المستوى الداعم	60.63	9.44	مقبول	3
الدرجة الكلية	61.79	8.97	مقبول	-

بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للقائد المستقبلي (61.79) بانحراف معياري (8.97)، وهو ما يضعه ضمن المستوى المقبول. أما على مستوى المستويات المهارية الثلاثة، وتظهر النتائج تقدم المستوى التحويلي بمتوسط (63.33)، يليه المستوى الأساسي (61.42)، ثم المستوى الداعم (60.63)، مع وقوعها جميعاً ضمن المستوى المقبول. ويشير ذلك إلى تقارب مستويات كفاءة القائد المستقبلي، مع تفوق نسبي للممارسات التحويلية، دون وصول أي منها إلى مستوى "جيد". وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد الدراسة يمتلكون مستوى أعلى نسبياً في المهارات المرتبطة بإحداث التغيير والتأثير وتطبيق المعارف والمهارات في مواقف عملية ومواقف مستقبلية معقدة، مقارنة بالمهارات الأساسية والداعمة. ويمكن تفسير ذلك في ضوء طبيعة الفئة المستهدفة من مستفيدي منصة «جديرون بلس»، حيث تركز العديد من البرامج التطويرية الحديثة على تنمية الجوانب التطبيقية والمهارات المستقبلية المرتبطة بالمبادرة والابتكار والتكيف مع التغيرات أكثر من تركيزها على الجوانب التقليدية للمعرفة أو المهارات المساندة. كما يعكس ارتفاع البعد التحويلي نسبياً وجود استعداد لدى الأفراد لتبني أدوار قيادية أكثر فاعلية في المستقبل، والقدرة على توظيف ما يمتلكونه من معارف وخبرات في إحداث أثر

لموس داخل بيئات العمل. ويتفق ذلك مع الأدبيات الحديثة التي تشير إلى أن القيادة المستقبلية أصبحت ترتبط بصورة متزايدة بالقدرة على التغيير والتجديد والابتكار والتكيف مع البيانات المتسارعة أكثر من ارتباطها بالأدوار الإدارية التقليدية. (Kragt & Day, 2020; World Economic Forum, 2025) وفي المقابل، جاء البعد الأساسي في المرتبة الثانية، مما يشير إلى امتلاك أفراد الدراسة مستوى مقبولاً من المعارف والقدرات الجوهرية المرتبطة بالهوية القيادية والتفكير الاستراتيجي والذكاء المالي والتقييم الذاتي، إلا أن هذه المهارات لم تصل بعد إلى المستوى الجيد أو المتقدم، وهو ما قد يعكس حاجة الأفراد إلى مزيد من البناء المعرفي المنظم والتدريب المتخصص لتعزيز جاهزيتهم القيادية المستقبلية. أما البعد الداعم فقد جاء في المرتبة الأخيرة رغم بقائه ضمن المستوى المقبول، الأمر الذي قد يشير إلى أن المهارات المساندة المرتبطة بالتواصل والتعاون والتنظيم وإدارة العلاقات والاستفادة من المعلومات ما زالت تمثل جانباً يحتاج إلى مزيد من التطوير. وتعد هذه النتيجة ذات أهمية خاصة؛ لأن الدراسات الحديثة تؤكد أن نجاح القائد المستقبلي لا يعتمد فقط على قدراته الفنية أو الاستراتيجية، وإنما على امتلاكه منظومة من المهارات الداعمة التي تمكنه من توظيف تلك القدرات بصورة فعالة داخل فرق العمل والمنظمات (Azhar & Ayobami, 2026; Cataloni et al., 2026) وتتفق هذه النتيجة بصورة عامة مع نتائج دراسة الجهني (2026) التي أشارت إلى أن الأبعاد التحويلية تميل إلى تحقيق مستويات أعلى مقارنة بالأبعاد الأساسية والداعمة في مقاييس الكفاءات القيادية المستقبلية، كما تتفق مع ما توصلت إليه دراسة Choi et al. (2026) التي أكدت أن بناء الهوية المهنية والقيادية يتطور بصورة أكبر عندما تتاح للأفراد فرص التطبيق والممارسة الفعلية، وليس من خلال المعرفة النظرية فقط. كما تدعمها نتائج دراسة (Azhar & Ayobami, 2026) التي أوضحت أن الاتجاهات العالمية الحديثة في تطوير القيادات أصبحت تركز على القدرات التحويلية والمرونة والابتكار باعتبارها من أهم كفاءات القادة في المستقبل. ويوضح جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مستوى أبعاد القائد المستقبلي.

جدول (8) مستوى أبعاد الكفاءات القيادية المستقبلية لدى أفراد الدراسة

الترتيب	التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
1	مقبول	9.25	62.49	النمو والابتكار وتطوير نموذج العمل
2	مقبول	9.36	62.22	التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية
3	مقبول	9.49	62.14	المالية التنفيذية والذكاء المالي
4	مقبول	9.44	61.54	القرارات الاستثمارية والتنبؤ والسيناريوهات
5	مقبول	9.74	61.36	التقييم الذاتي وبناء خطط القائد المستقبلي
6	مقبول	9.54	61.24	الهوية القيادية وبناء الدور التنفيذي

أظهرت النتائج أن جميع المسارات الستة جاءت ضمن مستوى "مقبول"، مع وجود تباين نسبي في ترتيبها. فقد جاء مسار النمو والابتكار وتطوير نموذج العمل في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (62.49)، مما يشير إلى امتلاك أفراد الدراسة مستوى مقبولاً من القدرة على التكيف مع التغيرات، وتوليد الأفكار الجديدة، والمشاركة في تطوير الحلول والمبادرات المستقبلية. وجاء مسار التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية المرتبة الثانية بمتوسط (62.22)، مما يدل على توافر مستوى مقبول من مهارات التحليل والاستشراف والتفكير بعيد المدى، وهي مهارات تعد من المرتكزات الأساسية للقيادة المستقبلية، وجاء مسار المالية التنفيذية والذكاء المالي في المرتبة الثالثة بمتوسط (62.14)، وهو ما يعكس مستوى مقبولاً من الوعي بالمفاهيم المالية والقدرة على فهم الجوانب الاقتصادية المرتبطة بالقرارات المهنية. كما احتل مسار القرارات الاستثمارية والتنبؤ والسيناريوهات في المرتبة الرابعة بمتوسط (61.54)، وهو ما يشير إلى مستوى مقبول من القدرة على تحليل البدائل المستقبلية والتعامل مع حالات عدم التأكد. بينما جاء مسار التقييم الذاتي وبناء خطة القائد المستقبلي في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط

(61.36)، ورغم وقوعه ضمن المستوى المقبول، إلا أن هذه النتيجة قد تشير إلى حاجة الأفراد إلى مزيد من الدعم في مجالات الوعي بالذات، والتخطيط المهني، وبناء مسارات تطوير شخصية أكثر وضوحاً واستدامة. وكذلك الأمر نفسه لمسار الهوية القيادية وبناء الدور التنفيذي فقد جاء في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط (61.24)، ورغم وقوعه ضمن المستوى المقبول، فإن ترتيبه الأخير مقارنة ببقية المسارات يشير إلى أن هذا الجانب يمثل مجاًلاً نسبياً أكثر حاجة إلى التطوير لدى أفراد الدراسة، ولا سيما فيما يتعلق بوضوح الهوية القيادية، وفهم الدور والمسؤوليات التنفيذية، وبناء الحضور القيادي والقدرة على التأثير، وقد تعكس هذه النتيجة حاجة الأفراد إلى خبرات وممارسات تطويرية تساهم في الانتقال من مجرد إدراك الدور القيادي إلى تبنيه وممارسته بوضوح وثقة ومسؤولية في المواقف العملية، بما يعزز جاهزيتهم لتولي أدوار قيادية مستقبلية أكثر تعقيداً.

وبصورة عامة يمكن القول أن أفراد الدراسة يمتلكون مستوى مناسباً من الكفاءات القيادية المستقبلية يؤهلهم لممارسة الأدوار القيادية الأولية والتعامل مع متطلبات بيئات العمل المعاصرة، إلا أن هذه الكفاءات ما زالت بحاجة إلى مزيد من التطوير والتمكين للوصول إلى مستوى "جيد" أو "متقدم" ويمتلكون قاعدة مقبولة من الكفاءات القيادية المستقبلية عبر مختلف المسارات، إلا أن عدم وصول أي من المسارات إلى مستوى "جيد" يعكس وجود فرصة تطويرية مهمة يمكن استثمارها من خلال البرامج التدريبية والتطويرية التي تركز على تنمية التفكير الاستراتيجي، والابتكار، والهوية القيادية، والوعي الذاتي؛ بما يساهم في رفع جاهزية الأفراد للأدوار القيادية المستقبلية والتعامل مع متطلبات بيئات العمل المتغيرة بصورة أكثر فاعلية

ثالثاً: مستوى كفايات إدارة المخاطر

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الفرعية لكفايات إدارة المخاطر

الترتيب	مستوى التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
1	مقبول	9.23	62.59	المستوى التحويلي
2	مقبول	9.43	61.44	المستوى الأساسي
3	مقبول	9.26	60.62	المستوى الداعم
	مقبول	9.04	61.55	الدرجة الكلية

بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لكفايات إدارة المخاطر (61.55) بانحراف معياري بلغ (9.04)، ووقع ضمن مستوى التقدير "مقبول"، مما يشير إلى امتلاك أفراد الدراسة مستوى مقبولاً بوجه عام من الكفايات اللازمة للتعامل مع المخاطر واستيعاب متطلباتها والاستجابة لها في المواقف المختلفة، وعلى مستوى الدرجات الفرعية، جاء المستوى التحويلي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (62.59) وانحراف معياري (9.23)، وهو ما يعكس حضوراً نسبياً أكبر للكفايات المرتبطة بتوظيف المعرفة والخبرة في التعامل مع المخاطر، والتكيف مع المواقف المتغيرة، وتحويل الاستجابات للمخاطر إلى ممارسات أكثر فاعلية في المواقف المهنية والتنظيمية. وجاء المستوى الأساسي في المرتبة الثانية بمتوسط بلغ (61.44) وانحراف معياري (9.43)، بما يشير إلى توافر الأسس المعرفية والسلوكية اللازمة لإدراك المخاطر وفهمها والتعامل الأولي معها بدرجة مقبولة.

وفي المقابل، جاء المستوى الداعم في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (60.62) وانحراف معياري (9.26). وعلى الرغم من وقوعه ضمن المستوى المقبول، فإن ترتيبه الأخير مقارنة بالمستويين الآخرين يشير إلى أن الكفايات الداعمة لإدارة المخاطر تمثل مجاًلاً نسبياً أكثر حاجة إلى التطوير؛ ولا سيما المهارات والممارسات التي تعزز استدامة الأداء وتدعم فاعلية التعامل مع المخاطر في المواقف المختلفة، وقد تعكس هذه

النتيجة الحاجة إلى تعزيز الخبرات التطبيقية والممارسات المساندة التي تساعد الأفراد على ترسيخ كفايات إدارة المخاطر وتوظيفها بصورة أكثر اتساقاً واستمرارية.

وبوجه عام، تكشف النتائج عن تقارب المستويات الثلاثة يعكس توازناً عاماً في مكونات كفايات إدارة المخاطر لدى أفراد الدراسة؛ إذ لم يتجاوز الفارق بين أعلى متوسط وأدناه (1.97) درجة، كما وقعت جميعها ضمن مستوى "مقبول". ويشير ذلك إلى قدر من الاتساق في بناء كفايات إدارة المخاطر لدى أفراد الدراسة، مع أفضلية وصفية محدودة للمستوى التحويلي، ودون أن تصل أي من الدرجات إلى مستوى "جيد"؛ الأمر الذي يؤكد وجود مساحة تطويرية للارتقاء بكفايات إدارة المخاطر بمستوياتها المختلفة.

واتفقت هذه النتائج مع المراكز التي تقوم عليها نظرية القيادة الاستراتيجية، من حيث النظر إلى كفاءة إدارة المخاطر بوصفها بناءً متدرجاً لا يقتصر على امتلاك المعارف والمهارات الأساسية، وإنما يشمل القدرة على توظيفها في قراءة المواقف المتغيرة، والاستجابة للمخاطر، واتخاذ القرارات الملائمة في البيئات التي تتسم بالتعقيد وعدم التأكد واستدامتها (Ireland & Hitt, 1999) وفي هذا السياق، يمكن فهم تقدم المستوى التحويلي في نتائج الدراسة بوصفه مؤشراً على الحضور النسبي للكفايات التي تتجاوز المعرفة الأساسية إلى توظيف الخبرة والتعلم والتكيف في التعامل مع المخاطر، واتفقت النتائج كذلك مع نظرية القدرات الديناميكية التي تؤكد أهمية الاستشعار بالمتغيرات، والتعلم، والتكيف، وإعادة تشكيل الموارد والقدرات استجابةً لتحولات البيئة (Teece, 2007).

واتفقت النتائج أيضاً مع التوجهات العامة للأطر المهنية العالمية لإدارة المخاطر؛ إذ يؤكد معيار ISO 31000 (2018) أهمية دمج إدارة المخاطر في الأنشطة والعمليات التنظيمية، وربطها بالعوامل البشرية والثقافية والتحسين المستمر. كما يؤكد إطار COSO (2017) أهمية الحوكمة والثقافة والمعلومات والاتصال ومراجعة الأداء في دمج إدارة المخاطر بالاستراتيجية والأداء. وفي الاتجاه نفسه، يبرز إطار IIRSM (2021) أهمية تكامل الجوانب الفنية والسلوكية والقيادية في بناء الكفاءة المهنية في مجال إدارة المخاطر. وفي ضوء ذلك، فإن وقوع المستويات الثلاثة في المستوى "المقبول" يعكس توافر قاعدة من الكفايات لدى أفراد الدراسة، إلا أنها ما تزال بحاجة إلى التطوير حتى تنتقل إلى مستويات أعلى من التمكن.

واتفقت هذه النتيجة مع ما أشارت إليه مجموعة من الدراسات الحديثة بشأن أهمية التواصل والتنسيق والوعي التنظيمي والتعلم في تعزيز فاعلية إدارة المخاطر، وأن بناء ثقافة داعمة للمخاطر وتطوير القدرات اللازمة للتعامل معها يمثلان عملية تراكمية تحتاج إلى تنمية مستمرة على المستويين الفردي والتنظيمي (Abubakar, 2026; Aldahmashi & Abdulsamad, 2026; Bāk & Grzesik, 2026; Ogunsanya, 2026; Tanquezon et al., 2026). واتفقت كذلك مع دراسة كلٍّ من (العباسي والنجار، 2025؛ القحطاني، 2025؛ العنزي والحراشنة، 2025) حيث أكدت هذه الدراسات أهمية القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي والجاهزية المؤسسية في دعم القدرة على إدارة المخاطر ومواجهة الأزمات والتحديات المستقبلية.

وجاء المستوى الداعم في المرتبة الأخيرة بمتوسط (60.62). ولا تعكس النتائج ضعفاً في المستوى الداعم بقدر ما تشير إلى أنه يمثل المجال الأكثر حاجة إلى التطوير النسبي مقارنة بالمستويين الآخرين، مع ضرورة العمل في الوقت نفسه على الارتقاء بالمستويات الثلاثة؛ إذ لم يصل أي منها إلى مستوى "جيد". ويمكن تفسير تقدم المستوى التحويلي بأن أفراد الدراسة يظهرون قدرة نسبية أكبر على توظيف ما لديهم من معارف وخبرات في التعامل مع المواقف المتغيرة والمخاطر، في حين يكشف انخفاض المستوى الداعم نسبياً عن أهمية تعزيز الممارسات المساندة التي تساعد على استدامة هذه الكفايات وترسيخها في الممارسة. واتفقت هذه القراءة مع افتراضات نظرية القيادة الاستراتيجية ونظرية القدرات الديناميكية في التأكيد على أن فاعلية التعامل مع المخاطر لا تتحقق بالمعرفة وحدها، وإنما من خلال تحويل المعرفة والخبرة إلى قدرة على التكيف والتعلم والاستجابة للمتغيرات. كما اتفقت مع توجهات (2018) ISO 31000 و (2017) COSO و (2021) IIRSM التي تنظر

إلى كفاءة إدارة المخاطر باعتبارها نتاجاً لتكامل القدرات الفردية والممارسات التنظيمية والثقافة والقيادة، بما يدعم الجاهزية للتعامل مع المخاطر والتحديات المستقبلية. ويوضح جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مستوى ابعاد كفايات إدارة المخاطر.

جدول (10) مستوى ابعاد كفايات إدارة المخاطر لدى أفراد الدراسة

الترتيب	التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الايبعاد
1	مقبول	10.11	64.35	بناء القرارات تحت الضغط وإدارة المواقف الحرجة
2	مقبول	9.80	63.35	التقييم الذاتي والنمو المهني في إدارة المخاطر
3	مقبول	9.20	61.77	التفكير التحليلي والاستباقي في المخاطر
4	مقبول	9.95	61.48	الثقافة التنظيمية والأخلاقيات والامتثال للمخاطر
5	مقبول	9.64	60.49	الضبط التشغيلي والجودة في البيئات عالية المخاطر
6	مقبول	10.06	60.10	الوعي بالمخاطر والهوية السلوكية

يتضح من جدول (10) أن جميع أبعاد كفايات إدارة المخاطر جاءت ضمن مستوى التقدير "مقبول"، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (60.10-64.35)، بما يشير إلى تقارب نسبي في مستويات الأبعاد، مع وجود تفاوت في ترتيبها من حيث درجة حضورها لدى أفراد الدراسة، فقد جاء بُعد بناء القرارات تحت الضغط وإدارة المواقف الحرجة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (64.35) وانحراف معياري (10.11)، وهو أعلى متوسط بين الأبعاد الستة. وتشير هذه النتيجة إلى امتلاك أفراد الدراسة مستوى مقبولاً، وأعلى نسبياً من بقية الأبعاد، في القدرة على التعامل مع المواقف الضاغطة والحرجة، وتقدير البدائل، والاستجابة للمواقف التي تتطلب اتخاذ قرارات في ظل ظروف تنسم بالمخاطر وعدم اليقين، ويظهرون قدرة أفضل نسبياً على التعامل مع المواقف الضاغطة واتخاذ قرارات في ظروف تنسم بالغموض أو السرعة أو ارتفاع مستوى المخاطر. ويمكن تفسير ذلك بأن الخبرات المهنية والتعليمية والحياتية قد تسهم في تنمية القدرة على الاستجابة للمواقف الحرجة بصورة أسرع من تنمية الجوانب المؤسسية الأعمق مثل ثقافة المخاطر أو الوعي المنهجي بها.

وجاء بُعد التقييم الذاتي والنمو المهني في إدارة المخاطر في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (63.35) وانحراف معياري (9.80)، بما يعكس مستوى مقبولاً من الوعي بالحاجة إلى مراجعة الأداء، والتعرف إلى جوانب القوة وفرص التحسين، والعمل على تطوير القدرات المهنية المرتبطة بإدارة المخاطر، ولا تعتمد إدارة المخاطر على الاستجابة اللحظية فقط، بل تحتاج إلى تعلم مستمر وتحسين ذاتي واستخلاص الدروس من المواقف السابقة.

وفي المرتبة الثالثة جاء بُعد التفكير التحليلي والاستباقي في المخاطر بمتوسط حسابي بلغ (61.77) وانحراف معياري (9.20)، وهو ما يشير إلى مستوى مقبول من القدرة على تحليل المعطيات والمؤشرات، واستشراف مصادر المخاطر المحتملة، والنظر إلى البدائل قبل اتخاذ القرار. وجاء بُعد الثقافة التنظيمية والأخلاقيات والامتثال للمخاطر في المرتبة الرابعة بمتوسط بلغ (61.48) وانحراف معياري (9.95)، بما يعكس حضوراً مقبولاً للممارسات المرتبطة بالمسؤولية الأخلاقية والالتزام والوعي بأهمية الثقافة التنظيمية في التعامل مع المخاطر، وتحتاج إلى تطوير خاصة أن ثقافة المخاطر تعد من العوامل الرئيسة في تحويل إدارة المخاطر من ممارسة فردية إلى سلوك مؤسسي مستدام.

أما بُعد الضبط التشغيلي والجودة في البيئات عالية المخاطر فقد جاء في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (60.49) وانحراف معياري (9.64). وعلى الرغم من وقوعه ضمن المستوى المقبول، فإن ترتيبه المتأخر يشير إلى حاجته النسبية إلى مزيد من التطوير، خاصة في الممارسات المرتبطة بضبط العمليات، والمحافظة على جودة الأداء، والالتزام بالإجراءات في البيئات التي ترتفع فيها مستويات المخاطر، وتحتاج هذه الجوانب إلى

مزيد من التدريب على استخدام البيانات، وبناء السيناريوهات، وتطبيق أدوات التحليل والاستباق والرقابة التشغيلية. وجاء بُعد الوعي بالمخاطر والهوية السلوكية في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (60.10) وانحراف معياري (10.06). ورغم أن المتوسط يقع ضمن المستوى المقبول، فإن حصول هذا البعد على أدنى متوسط يشير إلى أنه يمثل أبرز مجالات التطوير النسبي بين أبعاد كفايات إدارة المخاطر؛ إذ تتطلب كفاءة إدارة المخاطر أن يصاحب المعرفة بالمخاطر وعي بالسلوك الشخصي تجاهها، وإدراك لطبيعة الاستجابات الفردية في المواقف التي تنطوي على تهديد أو عدم يقين. ومن ثم، قد تشير النتيجة إلى أهمية تعزيز الوعي بالمخاطر بوصفه ممارسة سلوكية مستمرة، وليس مجرد معرفة بالمخاطر عند وقوعها. وترتبه الأخير يكشف عن حاجة واضحة إلى تعزيز الوعي المبكر بالمخاطر، وتنمية الحس السلوكي المسؤول تجاه مصادر الخطر ومؤثراته قبل وقوعه. وتعد هذه النتيجة ذات دلالة؛ لأن الوعي بالمخاطر يمثل المدخل الأول لبقية عمليات إدارة المخاطر، فضغفه النسبي قد يحد من فاعلية التحليل، والاستباق، والقرار، والضبط.

وبوجه عام، تكشف النتائج عن أن أفراد الدراسة يمتلكون مستوى مقبولاً في الأبعاد الستة لكفايات إدارة المخاطر، مع تقدم نسبي للكفايات المرتبطة ببناء القرارات تحت الضغط وإدارة المواقف الحرجة، مقابل انخفاض نسبي في الوعي بالمخاطر والهوية السلوكية. كما بلغ الفارق بين أعلى الأبعاد وأدناها (4.25) درجات، وهو ما يكشف عن تفاوت وصفي محدود نسبياً، مع بقاء جميع المتوسطات دون الحد المعتمد لمستوى "جيد" (70 درجة)؛ الأمر الذي يشير إلى وجود مجال تطوري مشترك يشمل مختلف أبعاد كفايات إدارة المخاطر، مع إعطاء أولوية نسبية للأبعاد التي جاءت في المراتب الأخيرة.

وتتفق هذه النتائج مع ما تؤكدته أطر إدارة المخاطر الحديثة من أن كفايات إدارة المخاطر لا تتحقق من خلال الإجراءات فقط، بل تتطلب وعياً بالمخاطر، وقدرة على اتخاذ القرار، وثقافة تنظيمية داعمة، وتعلماً مستمراً. كما تتفق مع إطار ISO 31000 وإطار COSO وإطار IIRSM التي تؤكد أهمية دمج إدارة المخاطر في القيادة والثقافة وصنع القرار وبناء القدرات (COSO, 2017; IIRSM, 2021; ISO, 2018). كما تتفق مع الدراسات التي أكدت دور القيادة والجاهزية والتعلم والمرونة في تحسين إدارة المخاطر والصمود المؤسسي (Abubakar, 2026; Bąk & Grzesik, 2026; Karami, 2026; Ogunsanya, 2026; Tanquezon et al., 2026). وتشير النتائج إلى أن أفراد الدراسة يمتلكون مستوى مقبولاً من كفايات إدارة المخاطر، مع تفوق نسبي في جانب التعامل مع المواقف الحرجة واتخاذ القرار تحت الضغط، مقابل حاجة أكبر إلى تنمية الوعي بالمخاطر، والثقافة التنظيمية، والتحليل الاستباقي. وهذا يبرز أهمية تصميم برامج تطويرية تركز على بناء الوعي المبكر بالمخاطر، وتعزيز ثقافة الامتثال والأخلاقيات، وتنمية مهارات التحليل والتنبؤ، بما يسهم في رفع كفايات إدارة المخاطر من المستوى المقبول إلى المستويات الأعلى.

رابعاً: مستوى النضج القيادي

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الفرعية لمستوى النضج القيادي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير	الترتيب
المستوى الأساسي	61.66	10.01	مقبول	1
المستوى التحويلي	61.03	8.91	مقبول	2
المستوى الداعم	60.44	9.66	مقبول	3
الدرجة الكلية	61.04	9.17	مقبول	

بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للنضج القيادي (61.04) بانحراف معياري (9.17)، وهو مستوى مقبول. مما يشير إلى امتلاك أفراد الدراسة مستوى مقبولاً بوجه عام من النضج القيادي، بما يعكس توافر قدر من القدرات والسلوكيات المرتبطة بالوعي بالذات، وتنظيم الاستجابات، والتفاعل مع المواقف القيادية، واتخاذ

القرارات والتكيف مع السياقات المختلفة. وأظهرت المستويات الثلاثة تقارباً واضحاً، حيث يظهر أن المستوى الأساسي حقق أعلى متوسط (61.66)، في حين جاء المستوى الداعم في المرتبة الأخيرة (60.44)، إلا أن الفروق الوصفية بين المستويات محدودة، حيث تشير النتائج إلى أن المكونات الأساسية للنضج القيادي هي الأكثر حضوراً نسبياً لدى أفراد الدراسة. وتعكس هذه النتيجة امتلاكهم قاعدة مقبولة من المهارات والممارسات الجوهرية التي يقوم عليها النضج القيادي، مثل إدراك الذات، وضبط الاستجابات، وفهم المواقف، والتعامل معها في حدود المتطلبات الأساسية للممارسة القيادية، وجاء المستوى التحويلي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (61.03) وانحراف معياري (8.91)، بما يشير إلى مستوى مقبول من القدرة على توظيف النضج القيادي في المواقف الأكثر تعقيداً، والاستفادة من الوعي والخبرة في تطوير الاستجابات والتكيف مع المتغيرات وإحداث أثر في الممارسة القيادية، ويكشف اقتراب متوسطه من المستوى الأساسي عن حضور نسبي للقدرة التحويلية، وإن ظلت ضمن حدود المستوى المقبول ولم تصل إلى مستوى «جيد».

وفي المقابل، جاء المستوى الداعم في المرتبة الثالثة والأخيرة وعلى الرغم من وقوعه ضمن المستوى المقبول، فإن ترتيبه الأخير يشير إلى أنه يمثل مجالاً أكثر حاجة إلى التطوير النسبي مقارنة بالمستويين الأساسي والتحويلي؛ ولا سيما فيما يتعلق بالممارسات والقدرة المساندة التي تساعد على ترسيخ السلوك القيادي الناضج واستدامته، وتعزز الانتقال من امتلاك الأساس القيادي إلى توظيفه بصورة أكثر اتساقاً في المواقف والعلاقات والسياقات المختلفة.

وبوجه عام، أظهرت المستويات الثلاثة تقارباً واضحاً؛ إذ لم يتجاوز الفارق بين أعلى متوسط وأدناه (1.22) درجة، وهو ما يعكس توازناً نسبياً في مكونات النضج القيادي لدى أفراد الدراسة. ومع ذلك، فإن بقاء المستويات الثلاثة ضمن تقدير "مقبول" وعدم وصول أي منها إلى مستوى "جيد" يشير إلى وجود مساحة تطويرية عامة للنضج القيادي، مع أولوية نسبية لتعزيز المستوى الداعم، والمحافظة في الوقت نفسه على تنمية المستويين الأساسي والتحويلي بما يساهم في بناء نضج قيادي أكثر تكاملاً واستدامة. ويوضح جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مستوى أبعاد مستويات النضج القيادي

جدول (12) مستوى أبعاد مستويات النضج القيادي لدى أفراد الدراسة

الترتيب	التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
1	مقبول	9.51	62.26	مسار الرشد في القرار
2	مقبول	10.10	61.74	مسار التنظيم الانفعالي
3	مقبول	9.94	60.51	مسار جودة التفاعل
4	مقبول	9.67	60.49	مسار بناء السياقات
5	مقبول	10.07	59.96	مسار الوعي بالذات
6	مقبول	10.23	59.62	مسار لياقة الوعي

يتضح من جدول (12) أن جميع أبعاد النضج القيادي لدى أفراد الدراسة جاءت ضمن مستوى التقدير "مقبول"، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (59.62-62.26). ويشير وقوع الأبعاد الستة ضمن مستوى تقدير واحد إلى وجود تقارب عام في مستوى مكونات النضج القيادي، مع تفاوت نسبي في ترتيب الأبعاد ودرجة حضورها لدى أفراد الدراسة.

جاء مسار الرشد في القرار في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (62.26) وانحراف معياري (9.51)، وهو أعلى متوسط بين أبعاد النضج القيادي. وتشير هذه النتيجة إلى أن القدرة على التعامل المتزن مع البدائل والمواقف واتخاذ القرارات تمثل الجانب الأكثر حضوراً نسبياً في النضج القيادي لدى أفراد الدراسة. ومع بقاء

المتوسط ضمن المستوى المقبول، فإن تصدر هذا المسار يعكس امتلاك الأفراد قاعدة مناسبة من الممارسات المرتبطة بفهم المواقف، والنظر في البدائل، والوصول إلى قرارات تتناسب مع معطيات الموقف ومتطلباته. وجاء مسار التنظيم الانفعالي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (61.74) وانحراف معياري (10.10)، بما يشير إلى مستوى مقبول من القدرة على إدارة الانفعالات وضبط الاستجابات في المواقف القيادية. ويكتسب تقدم هذا المسار أهمية في ضوء ارتباط النضج القيادي بقدرة الفرد على إدارة استجاباته وعدم السماح للضغط والانفعالات بأن تكون العامل المسيطر على سلوكه وقراراته، مع بقاء هذا الجانب بحاجة إلى مزيد من التطوير للانتقال إلى مستويات أعلى من النضج.

وفي المرتبة الثالثة جاء مسار جودة التفاعل بمتوسط حسابي بلغ (60.51) وانحراف معياري (9.94)، وهو ما يعكس مستوى مقبولاً من الممارسات المرتبطة بالتواصل والتفاعل وبناء العلاقات في السياقات القيادية. وجاء مسار بناء السياق في المرتبة الرابعة بمتوسط بلغ (60.49) وانحراف معياري (9.67)، بفارق طفيف جداً عن جودة التفاعل، بما يشير إلى تقارب البعدين من حيث مستوى الحضور لدى أفراد الدراسة، وإلى توافر مستوى مقبول من القدرة على فهم البيئة المحيطة وتهيئة سياقات داعمة للممارسة والتعلم والتفاعل. أما مسار الوعي بالذات فقد جاء في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (59.96) وانحراف معياري (10.07). وعلى الرغم من وقوعه ضمن المستوى المقبول، فإن ترتيبه المتأخر يشير إلى أنه يمثل أحد المجالات الأكثر حاجة إلى التطوير النسبي؛ لما للوعي بالذات من دور في إدراك الفرد لقدراته وقيمه ونقاط قوته ومجالات تطويره، وفي تكوين فهم أكثر وضوحاً لهويته وأدواره القيادية.

وجاء مسار لياقة الوعي في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (59.62) وانحراف معياري (10.23)، وهو أدنى متوسط بين الأبعاد الستة. ولا تعني هذه النتيجة انخفاض لياقة الوعي إلى مستوى غير مقبول، وإنما تشير إلى أنها تمثل أبرز مجالات التطوير النسبي مقارنة ببقية أبعاد النضج القيادي، وقد يعكس ذلك حاجة أفراد الدراسة إلى مزيد من تنمية المرونة الذهنية، والانتباه للمتغيرات، والتعلم من الخبرة، وتوسيع القدرة على قراءة المواقف والسياقات المتغيرة وإعادة النظر في الاستجابات في ضوء المعطيات الجديدة.

وبوجه عام، بلغ الفارق بين أعلى الأبعاد وأدناها (2.64) درجة فقط، وهو فارق وصفي محدود يدعم وجود تقارب نسبي بين مكونات خريطة النضج القيادي. كما أن بقاء جميع المتوسطات ضمن المستوى "المقبول" وعدم وصول أي منها إلى مستوى "جيد" يشير إلى أن أفراد الدراسة يمتلكون أساساً مقبولاً في مختلف مكونات النضج القيادي، لكنه ما يزال قابلاً للتطوير. وتبرز الحاجة التطويرية بصورة أكبر في لياقة الوعي والوعي بالذات، في مقابل حضور نسبي أعلى لكل من الرشد في القرار والتنظيم الانفعالي.

واتفقت هذه النتائج مع ما ذكره الجهني (2026ج) التي تنظر إلى النضج القيادي بوصفه عملية تطويرية متعددة الأبعاد لا تختزل في امتلاك مهارات قيادية منفردة، وإنما تتشكل من تفاعل الوعي بالذات، وتنظيم الاستجابات، وجودة العلاقات، واتخاذ القرار، وفهم السياق والتعلم المستمر، وأكدت أهمية التكامل بين المهارات الأساسية والداعمة والتحويلية في بناء الكفاءة القيادية؛ إذ يمكن النظر إلى المستوى المقبول الذي سجلته الأبعاد الستة في الدراسة الحالية باعتباره مؤشراً على وجود قاعدة مهارية قابلة للنمو والتطوير، وليس بوصفه وصولاً إلى المستوى النهائي من النضج القيادي. كما اتفقت النتائج كذلك مع ما أكدته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2024) بشأن أهمية النظر إلى تطوير القدرات القيادية باعتباره عملية مستمرة ترتبط بالتعلم المؤسسي، واستخدام الأدلة، وتوفير بيانات تنظيمية تدعم التعلم والتطوير واتخاذ القرار. ويمكن قراءة تقدم الرشد في القرار في نتائج الدراسة الحالية في ضوء أهمية هذه الممارسات في بناء القدرة القيادية، في حين يشير تأخر بعض الأبعاد، ولا سيما الوعي بالذات ولياقة الوعي، إلى أهمية عدم اختزال التطوير القيادي في القدرة على اتخاذ القرار وحدها، وإنما توسيعه ليشمل المكونات الذاتية والمعرفية والسياقية للنضج.

كما اتفقت النتائج مع ما أشارت إليه منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2021) بشأن أهمية استخدام البيانات والأدلة والتعلم من النتائج في تحسين القرارات والممارسات التنظيمية. وتدعم هذه الرؤية أهمية الرشد في القرار وبناء السياق بوصفهما مكونين من مكونات النضج القيادي؛ ففاعلية القرار لا ترتبط بعملية الاختيار وحدها، وإنما بقدرة القائد على قراءة المعطيات والاستفادة من الخبرات السابقة وإعادة توجيه ممارساته في ضوء النتائج والمعلومات المتاحة.

ويمكن تفسير المستوى المقبول لأبعاد النضج القيادي بأن النضج لا يتكون دفعة واحدة، وإنما ينمو بصورة تراكمية وتطورية من خلال الخبرات والتعلم والتفاعل والتأمل في الممارسة. وفي هذا السياق، اتفقت النتائج مع ما توصل إليه Kwok et al. (2021) بشأن أهمية تطور الهوية القيادية، ودور الدافعية للتعلم والخبرات التطويرية في مسار نمو القائد. ويكتسب ذلك أهمية خاصة في تفسير مجيء الوعي بالذات في المرتبة الخامسة؛ إذ يشير إلى أن تطوير الجوانب الذاتية المرتبطة بفهم الفرد لنفسه وهويته القيادية يظل مجاًلاً مهماً في الانتقال إلى مستويات أكثر تقدماً من النضج.

واتفقت النتائج أيضاً مع ما أوضحه McCarron et al. (2023) من أن بناء الهوية القيادية يتطور تدريجياً من خلال التأمل الذاتي والتفاعل مع الآخرين والتغذية الراجعة. ويمكن في ضوء ذلك تفسير تقارب أبعاد الوعي بالذات وجودة التفاعل وبناء السياق باعتبارها جوانب لا تتطور بمعزل بعضها عن بعض؛ فوعي القائد بذاته يتأثر بتفاعلاته وخبراته والسياقات التي يمارس فيها أدواره، كما تنعكس درجة هذا الوعي بدورها على طبيعة تفاعله مع الآخرين.

واتفقت النتائج كذلك مع ما أشارت إليه Yamanaka & Owen (2023) بشأن أهمية مراعاة الاختلاف في مستويات التطور والنضج عند تصميم برامج إعداد القادة ودعم الانتقال التدريجي بين مراحل التطور القيادي. ويعزز ذلك تفسير عدم وصول أي من أبعاد الدراسة الحالية إلى مستوى «جيد»؛ إذ يشير المستوى المقبول إلى وجود قاعدة قابلة للبناء عليها من خلال برامج تطويرية تراعي طبيعة كل بعد ومستوى نموه، بدل التعامل مع النضج القيادي بوصفه سمة ثابتة أو مستوى يتحقق بصورة متزامنة في جميع جوانبه.

كما اتفقت النتائج مع ما تناولته دراسات Ryan et al. (2024) و Orsini & Sunderman (2024) و Zaar (2024) بشأن ارتباط التطور القيادي ببناء المعنى والتعلم المستمر وإعادة تفسير الخبرات، وعدم اقتصره على اكتساب المهارات الفنية. ومن هذا المنظور، يمكن تفسير تقدم الرشد في القرار والتنظيم الانفعالي، مقابل انخفاض الوعي بالذات ولياقة الوعي نسبياً، بوصفه انعكاساً لإمكان تطور بعض مكونات النضج بوتيرة مختلفة عن غيرها تبعاً لطبيعة الخبرات وفرص التعلم والتأمل التي يتعرض لها الفرد.

وتشير النتائج في مجملها إلى أن خريطة النضج القيادي لدى أفراد الدراسة تتسم بمستوى مقبول ومتقارب عبر أبعادها الستة، مع بروز نسبي للرشد في القرار والتنظيم الانفعالي، وحاجة تطويرية أكبر في لياقة الوعي والوعي بالذات. وتدعم هذه النتيجة النظر إلى النضج القيادي بوصفه بناءً متدرجاً ومتعدد الأبعاد، يتطور من خلال تكامل الخبرة والتعلم والوعي الذاتي والتفاعل وفهم السياق وجودة القرار. ومن ثم، فإن الارتقاء من المستوى المقبول إلى المستويات الأعلى يستلزم تنمية الأبعاد الستة بصورة متكاملة، مع إعطاء أولوية نسبية للأبعاد الأقل متوسطاً، بما يدعم بناء قائد أكثر وعياً بذاته، وأكثر مرونة في قراءة السياق، وقدرة على التعلم من الخبرة واتخاذ القرارات الناضجة في المواقف المختلفة.

خامساً: مستوى كفايات القائد الكشفي

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الفرعية لكفايات القائد الكشفي

الترتيب	مستوى التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
1	مقبول	9.30	61.00	المستوى الأساسي
2	مقبول	8.88	60.27	المستوى الداعم
3	مقبول	9.19	59.13	المستوى التحويلي
	مقبول	8.89	60.13	الدرجة الكلية

بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لكفايات القائد الكشفي (60.13) بانحراف معياري (8.89)، ووقع ضمن مستوى التقدير "مقبول"، وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد الدراسة يمتلكون مستوى مقبولاً بوجه عام من الكفايات اللازمة لممارسة الأدوار الكشفية، إلا أن هذا المستوى لا يزال دون الحد المعتمد في الدراسة للانتقال إلى مستوى "جيد"، مما يكشف عن وجود مساحة لتطوير هذه الكفايات وتعزيزها، وعلى مستوى الدرجات الفرعية، جاء المستوى الأساسي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (61.00) وانحراف معياري (9.30). ويشير تقدمه النسبي إلى أن أفراد الدراسة أكثر امتلاكاً للمكونات الأساسية التي تمثل القاعدة الأولية للممارسة القيادية الكشفية، بما تتضمنه من معارف ومهارات وسلوكيات لازمة لفهم الدور الكشفي والقيام بمتطلباته الأساسية. ومع ذلك، فإن بقاء المتوسط ضمن المستوى المقبول يعني أن امتلاك هذه الأسس لم يصل بعد إلى مستوى مرتفع من التمكن.

وجاء المستوى الداعم في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (60.27) وانحراف معياري (8.88)، وهو ما يشير إلى توافر مقبول للكفايات التي تعزز الممارسة الأساسية وتدعم فاعليتها واستمراريتها، كما أن انخفاض متوسط هذا المستوى نسبياً عن المستوى الأساسي قد يعكس حاجة أفراد الدراسة إلى مزيد من الخبرات والممارسات التي تساعدهم على الانتقال من امتلاك الأساس المعرفي والمهاري إلى توظيفه بصورة أكثر انتظاماً في التفاعل والعمل الجماعي وتنظيم الأداء والمواقف الكشفية المختلفة.

أما المستوى التحويلي فقد جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (59.13) وانحراف معياري (9.19). ورغم وقوعه ضمن المستوى المقبول، فإن ترتيبه الأخير يشير إلى أنه يمثل المجال الأكثر حاجة إلى التطوير النسبي بين المستويات الثلاثة. ويمكن تفسير ذلك بأن الكفايات التحويلية تمثل مستوى أكثر تقدماً في الممارسة، إذ تتجاوز امتلاك المهارات الأساسية والمساندة إلى القدرة على توظيفها في التأثير، والمبادرة، والتطوير، والتكيف مع المواقف الجديدة، وصناعة الأثر في البيئة الكشفية والمجتمعية. ومن ثم، فإن انخفاضه النسبي قد يعكس أن الانتقال من ممارسة الدور الكشفي إلى تطويره والتأثير من خلاله يحتاج إلى خبرات تطبيقية وفرص قيادية أكثر عمقاً واستمرارية.

وتكشف النتائج كذلك عن تدرج تنازلي منتظم في المتوسطات من المستوى الأساسي (61.00) إلى المستوى الداعم (60.27) ثم المستوى التحويلي (59.13). ويمكن النظر إلى هذا النمط بوصفه مؤشراً وصفيّاً على أن ارتفاع متطلبات الكفاية يصاحبه انخفاض نسبي في مستوى تحققها؛ فكلما انتقلت الكفايات من الممارسات الأساسية إلى الممارسات الداعمة ثم إلى الممارسات التحويلية الأكثر تقدماً، انخفض المتوسط الحسابي. ومع ذلك، ينبغي تفسير هذا التدرج بحذر؛ فالنتائج الوصفية تكشف عن ترتيب المستويات ولا تثبت بمفردها أن هذا التدرج يمثل مساراً سببياً أو نمائياً.

وبوجه عام، بلغ الفارق بين أعلى المستويات وأدناها (1.87) درجة فقط، مما يشير إلى تقارب نسبي بين المستويات الثلاثة، مع أفضلية وصفية للمستوى الأساسي. ويعكس ذلك أن بناء كفايات القائد الكشفي لدى أفراد الدراسة لا يعاني فجوة واسعة بين مكوناته، وإنما يحتاج إلى رفع المستوى العام للكفايات الثلاثة مع إعطاء أولوية نسبية للمستوى التحويلي؛ بما يدعم انتقال القائد الكشفي من امتلاك متطلبات الدور الأساسية إلى القدرة على

المبادرة والتأثير والتطوير وصناعة الأثر المستدام. ويوضح جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مستوى ابعاد مستويات النضج القيادي.

جدول (14) مستوى ابعاد كفايات القائد الكشفي لدى أفراد الدراسة

الترتيب	التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الابعاد
1	مقبول	9.63	61.94	نمط قائد التطوع والانتماء
2	مقبول	9.71	61.20	نمط المربي الكشفي بالقيم
3	مقبول	9.30	60.49	نمط مهندس البرامج الكشفية
4	مقبول	9.35	59.90	نمط القائد الميداني المؤثر
5	مقبول	10.20	59.53	نمط منظم الأداء الكشفي
6	مقبول	9.38	59.18	نمط القائد الكشفي المستقبلي
7	مقبول	9.90	58.57	نمط صانع الشراكات والأثر المجتمعي

يتضح من جدول (14) أن جميع أبعاد كفايات القائد الكشفي جاءت ضمن مستوى التقدير "مقبول"، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (58.57-61.94)، وهو ما يشير إلى تقارب نسبي في مستوى الكفايات السبع، مع وجود تفاوت في ترتيبها يعكس اختلاف درجة حضور كل نمط من أنماط الكفاية الكشفية لدى أفراد الدراسة، حيث جاء نمط قائد التطوع والانتماء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (61.94) وانحراف معياري (9.63)، وهو أعلى متوسط بين الأبعاد السبعة. ويشير ذلك إلى أن الكفايات المرتبطة بتحفيز المشاركة التطوعية، وتعزيز الانتماء، وتحمل المسؤولية، والعمل لخدمة الجماعة تمثل الجانب الأكثر حضوراً نسبياً لدى أفراد الدراسة. ويمكن تفسير تقدم هذا النمط في ضوء الطبيعة الأساسية للعمل الكشفي التي تقوم على التطوع والمشاركة والانتماء وخدمة الآخرين؛ مما يجعل الممارسات المرتبطة به أكثر ارتباطاً بالخبرة الكشفية المباشرة وأكثر قابلية للظهور في الممارسة، وجاء نمط المربي الكشفي بالقيم في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (61.20) وانحراف معياري (9.71)، بما يعكس مستوى مقبولاً من الكفايات المرتبطة بتمثيل القيم الكشفية وتوجيه السلوك والقوة والتأثير التربوي. ويشير تقدمه إلى حضور البعد القيمي والتربوي بصورة واضحة نسبياً في كفايات أفراد الدراسة، وهو أمر يرتبط بطبيعة الدور الكشفي الذي لا يقتصر على إدارة الأنشطة، بل يمتد إلى التربية بالقيم وتنمية السلوك والمسؤولية لدى الأفراد.

وفي المرتبة الثالثة جاء نمط مهندس البرامج الكشفية بمتوسط حسابي بلغ (60.49) وانحراف معياري (9.30)، مما يشير إلى مستوى مقبول من القدرة على تخطيط البرامج والأنشطة الكشفية، وتنظيمها، وربطها بالأهداف والاحتياجات. ويعكس موقعه في الترتيب امتلاك أفراد الدراسة أساساً مناسباً في الجانب البرامجي، مع استمرار الحاجة إلى تطوير القدرات المتعلقة بتصميم البرامج بصورة أكثر ابتكاراً وفاعلية واستجابة للمتغيرات والاحتياجات المستقبلية.

وجاء نمط القائد الميداني المؤثر في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (59.90) وانحراف معياري (9.35). ويشير ذلك إلى مستوى مقبول من الكفايات المرتبطة بالحضور الميداني والتعامل مع المواقف والتأثير في الآخرين، إلا أن وقوعه في منتصف ترتيب الأبعاد يبين أن هذه الكفايات ما تزال بحاجة إلى مزيد من الخبرات التطبيقية التي تعزز قدرة القائد على تحويل حضوره الميداني إلى تأثير قيادي أكثر وضوحاً واستدامة.

أما نمط منظم الأداء الكشفي فقد جاء في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (59.53) وانحراف معياري (10.20)، وهو ما يعكس مستوى مقبولاً في تنظيم العمل ومتابعة الأداء وتنسيق المهام. ومع ذلك، فإن ترتيبه المتأخر نسبياً يشير إلى أهمية تعزيز الممارسات المرتبطة بالتخطيط والمتابعة وضبط الأداء والاستفادة من

النتائج في تحسين الممارسة الكشفية، بما يساعد على الانتقال من تنفيذ الأنشطة إلى إدارة الأداء الكشفي بصورة أكثر تنظيماً وفعالية.

وجاء نمط القائد الكشفي المستقبلي في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (59.18) وانحراف معياري (9.38). ويشير ترتيبه إلى أن الكفايات المرتبطة بالاستشراف والتكيف مع المتغيرات والمبادرة والتطوير والاستعداد للأدوار المستقبلية تمثل أحد المجالات التي تحتاج إلى عناية تطويرية أكبر. وقد يكون ذلك مرتبطاً بكون هذا النمط يتجاوز متطلبات الممارسة الكشفية الحالية إلى قدرات أكثر تقدماً ترتبط بقراءة التحولات المستقبلية وتطوير الممارسة والابتكار في الاستجابة لها.

وفي المرتبة السابعة والأخيرة جاء نمط صانع الشراكات والأثر المجتمعي بمتوسط حسابي بلغ (58.57) وانحراف معياري (9.90)، وهو أدنى متوسط بين الأبعاد السبعة. ورغم بقائه ضمن المستوى المقبول، فإن ترتيبه الأخير يجعله أبرز مجالات التطوير النسبي في كفايات القائد الكشفي. وقد تشير النتيجة إلى حاجة أفراد الدراسة إلى تعزيز قدراتهم في بناء العلاقات والشراكات مع الجهات المختلفة، وتوسيع نطاق التعاون المجتمعي، وتحويل المبادرات والبرامج الكشفية إلى أثر مجتمعي يمكن تتبعه واستدامته. كما أن صناعة الشراكات تتطلب قدرات تتجاوز العمل داخل البيئة الكشفية إلى التواصل مع الأطراف الخارجية وبناء المصالح المشتركة وتعبئة الموارد والمحافظة على استدامة العلاقة؛ وهو ما قد يفسر انخفاضها النسبي مقارنة بالكفايات الأكثر ارتباطاً بالممارسة الكشفية المباشرة.

وبوجه عام، بلغ الفارق بين أعلى الأبعاد، وهو قائد التطوع والانتماء (61.94)، وأدناها، وهو صانع الشراكات والأثر المجتمعي (58.57)، نحو (3.37) درجات، مما يشير إلى تفاوت وصفي محدود نسبياً بين الأبعاد. ويكشف نمط الترتيب عن ملاحظة مهمة؛ إذ تقدمت الكفايات المرتبطة بصورة مباشرة بالتطوع والانتماء والتربية بالقيم والبرامج الكشفية، في حين جاءت الكفايات المرتبطة بالقيادة المستقبلية وصناعة الشراكات والأثر المجتمعي في المراتب الأخيرة. ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد الدراسة يظهرون حضوراً أكبر نسبياً للكفايات المتصلة بالممارسة الكشفية المباشرة والتقليدية، بينما تحتاج الكفايات التي توسع دور القائد نحو المستقبل والبيئة المجتمعية الخارجية إلى مزيد من التطوير.

وعليه، لا تشير النتائج إلى ضعف أي من الكفايات السبع؛ فجميعها وقعت ضمن المستوى "المقبول"، وإنما تكشف عن أولويات تطويرية متفاوتة، وتتمثل الأولوية بصورة أكبر في تنمية كفايات صناعة الشراكات والأثر المجتمعي، والقيادة الكشفية المستقبلية، وتنظيم الأداء، مع الاستمرار في تعزيز جوانب القوة النسبية المتمثلة في قيادة التطوع والانتماء والتربية الكشفية بالقيم، كما أن عدم وصول أي بُعد إلى مستوى "جيد" يؤكد أن الحاجة إلى التطوير لا تقتصر على الأبعاد الأخيرة في الترتيب، بل تشمل منظومة كفايات القائد الكشفي بأكملها بهدف الانتقال بها من المستوى المقبول إلى مستويات أعلى من التمكن والتأثير.

وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع عدد من الشواهد البحثية في المجال الكشفي؛ إذ يمكن فهم تقدم نمط قائد التطوع والانتماء في ضوء ما توصل إليه حمادنة (2022) بشأن دور الكشاف في ترسيخ قيم المواطنة، وما أظهرته دراسة الحماحمي وآخرون (2021) من إسهام برامج النشاط الكشفي في تنمية قيم المواطنة، وهي نتائج تدعم أهمية المشاركة والانتماء والمسؤولية المجتمعية في البناء الكشفي. كما يدعم تقدم نمط المربي الكشفي بالقيم ما توصل إليه أبو هويشل (2024) بشأن دور القائمين على الوحدات الكشفية في تعزيز منظومة القيم، وما أشار إليه عبدالسلام (2020) بشأن حضور قيم المواطنة في المنهج الكشفي؛ الأمر الذي يعزز تفسير البعد القيمي والتربوي بوصفه مكوناً أصيلاً في ممارسة القائد الكشفي. وفيما يتعلق بنمط مهندس البرامج الكشفية، فقد قدمت دراسات النطاح والعمرى (2023)، وعطية وزوين (2021)، ومرزوق (2022) شواهد مرتبطة بممارسة البرامج الكشفية وتقويمها وإعداد القائمين عليها، بما يؤكد أن جودة الممارسة الكشفية ترتبط بقدرة القائد على التخطيط للبرامج وتنفيذها وتطويرها.

أما الأبعاد التي جاءت في المراتب المتأخرة نسبياً، فقد اتفقت مع ما تبين في دراسة عليوي (2024) وجود معوقات تواجه ممارسة الأنشطة الكشفية المدرسية، كما تناول طالب والسعداوي (2022) معوقات النشاطات الكشفية المدرسية من وجهة نظر قادة الفرق الكشفية، وسبق أن تناول النطاح (2011) المعوقات التي تواجه قادة الكشافة وقائدات المرشدات عند تطبيق البرنامج الكشفية. حيث أن انتقال القائد من امتلاك الكفايات المباشرة إلى مستويات أكثر تنظيماً وتأثيراً لا يعتمد على قدراته الفردية وحدها، وإنما يتأثر كذلك بالبيئة والإمكانات والظروف التنظيمية المحيطة بالممارسة الكشفية. ويدعم ذلك ما تناولته دراسات جاسم (2023) حول الإمكانيات اللازمة لإنجاح المخيمات الكشفية ومعايير التميز في إدارتها، وعلي (2023) بشأن الإمكانيات التنظيمية لإدارة المخيمات الكشفية، وعزيز والسلامي (2021) بشأن جودة أداء أقسام النشاط الرياضي والكشفي.

كما يمكن تفسير مجيء نمط القائد الكشفية المستقبلي في المرتبة السادسة في ضوء الدراسات التي أكدت الحاجة إلى تطوير الممارسة الكشفية بما يتلاءم مع المتغيرات المستقبلية؛ فقد قدم رضوان (2020) رؤية مستقبلية للنشاط الكشفية المدرسي، وسبق أن اقترح التلاوي وآخرون (2008) تصوراً مستقبلياً لتطوير نظام إعداد قادة النشاط الكشفية، في حين تناول الصباغ (2025) إسهامات التحول الرقمي في تحسين جودة البرامج الكشفية، وأظهرت دراسة الأسدي (2025) أهمية القيادة الابتكارية في أقسام النشاط الرياضي والكشفي. وجميع نتائج هذه الدراسات تدعم النظر إلى القيادة الكشفية المستقبلية باعتبارها مجالاً يتطلب تطويراً مستمراً يتجاوز الممارسة التقليدية إلى الابتكار والاستجابة للتحولات وتوظيف الإمكانيات الحديثة في تطوير العمل الكشفية.

أما مجيء نمط صانع الشراكات والأثر المجتمعي في المرتبة الأخيرة، اتفقت هذه النتيجة مع الدراسات التي أبرزت الامتداد المجتمعي للحركة الكشفية؛ كدراسة بورني وآخرون (2023) دور الحركة الكشفية في الوقاية من المشكلات الاجتماعية، وأظهرت دراسة الحمادي (2015) البعد المجتمعي للمشروع الوطني الكشفية لنظافة البيئة وحمايتها، كما تناول نجم الدين (2021) علاقة القيم الإدارية للقادة الكشفيين بتحقيق أهداف التنمية المستدامة، بينما ركز محمد وآخرون (2025) على تصميم برنامج كشفي لمشرفي الأنشطة الكشفية في ضوء أهداف التنمية المستدامة. وتؤكد هذه الدراسات اتساع الدور المتوقع من القائد الكشفية ليشمل خدمة المجتمع والإسهام في التنمية إلى جانب إدارة النشاط نفسه؛ ومن ثم فإن انخفاض هذا النمط نسبياً في الدراسة الحالية قد يمثل مؤشراً على أهمية توجيه برامج إعداد القادة نحو بناء الشراكات، وتوسيع العلاقات مع مؤسسات المجتمع، وتصميم المبادرات ذات الأثر، وقياس استدامة نتائجها المجتمعية.

وبذلك يمكن القول إن نمط ترتيب الأبعاد في الدراسة الحالية يكشف انتقالاً من الكفايات الأكثر التصاقاً بالممارسة الكشفية المباشرة، كالنطوح والانتفاء والتربية بالقيم، إلى كفايات أوسع تتصل بالتنظيم والاستشراف والشراكات وصناعة الأثر المجتمعي وهذا ما تدعمه دراسة عناد وعبدالصاحب (2025) المتعلقة ببناء مقياس للأداء الكشفية الإبداعي، ودراسة صالح وسهيل (2020) في تقويم أداء قادة الفرق الكشفية، ودراسة محسن (2026) المتعلقة بتحديد مؤشرات معيارية للكفايات التدريسية؛ إذ تشير موضوعات هذه الدراسات مجتمعة إلى أن تطوير القائد الكشفية لا ينبغي أن يقتصر على إتقان الممارسة القائمة، وإنما يمتد إلى تحسين الأداء وتنمية الكفايات والابتكار والاستعداد لأدوار كشفية أكثر اتساعاً.

وتكشف النتائج في مجملها أن المتغيرات الأربعة، سواء على مستوى درجاتها الكلية أم معظم أبعادها ومستوياتها الفرعية، تركزت ضمن فئة "مقبول"، وأن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بمستوى مقبول في كفايات القائد الكشفية، والقائد المستقبلي، وكفايات إدارة المخاطر، والنضج القيادي، مع وجود تفاوت محدود في ترتيب المتغيرات والأبعاد والمستويات الفرعية. وتكشف النتائج في الوقت نفسه عن مساحة تطويرية في المتغيرات الأربعة، ولا سيما أن متوسطاتها ما تزال بعيدة عن الحد المعتمد للانتقال إلى مستوى "جيد" (70 درجة). ويبرز هذا الأمر بصورة خاصة في بعض الجوانب الأقل نسبياً، مثل المستوى التحويلي لكفايات القائد الكشفية، وصانع الشراكات والأثر المجتمعي، وبعض مكونات النضج القيادي، بما يوفر مؤشرات يمكن الاستفادة منها عند

بناء التوصيات والبرامج التطويرية اللاحقة، ومن اللافت أن أعلى متوسط بين جميع الأبعاد الفرعية الأربعة كان البعد التحويلي للقائد المستقبلي (63.33)، في حين جاء البعد التحويلي لكفايات القائد الكشفي أدنى متوسط (59.13). وهذا يشير وصفيًا إلى أن مستوى البعد التحويلي يختلف بحسب المجال القيادي محل القياس.

نتائج السؤال الثاني ومناقشته "الذي نصّ على" هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في كفايات القائد الكشفي والقائد المستقبلي وكفاءات إدارة المخاطر والنضج القيادي تُعزى إلى الجنس وحالة المستجيب؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار (ت) للمقارنة بين وسطين للكشف عن دلالة الفروق التي تعزى للجنس ونتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق وفقاً للحالة الوظيفية كما يلي:

1. الجنس

جدول (15) نتائج اختبار (ت) للفروق في القائد المستقبلي وكفاءة إدارة المخاطر والنضج القيادي وكفايات القائد الكشفي ومستوياتها تبعاً للجنس

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت*	الدلالة الإحصائية
القائد المستقبلي – المستوى الأساسي	ذكر	3243	61.21	8.66	2.05-	0.040
	أنثى	2157	61.72	9.04		
القائد المستقبلي – المستوى الداعم	ذكر	3243	60.01	9.16	5.91-	>0.001
	أنثى	2157	61.58	9.78		
القائد المستقبلي – المستوى التحويلي	ذكر	3243	62.67	9.76	5.87-	>0.001
	أنثى	2157	64.31	10.18		
القائد المستقبلي – الدرجة الكلية	ذكر	3243	60.94	8.74	4.71-	>0.001
	أنثى	2157	62.12	9.25		
كفاءة إدارة المخاطر – المستوى الأساسي	ذكر	3243	60.88	9.14	5.33-	>0.001
	أنثى	2157	62.29	9.80		
كفاءة إدارة المخاطر – المستوى الداعم	ذكر	3243	62.09	9.04	4.90-	>0.001
	أنثى	2157	63.35	9.47		
كفاءة إدارة المخاطر – المستوى التحويلي	ذكر	3243	60.20	9.08	3.98-	>0.001
	أنثى	2157	61.24	9.50		
كفاءة إدارة المخاطر – الدرجة الكلية	ذكر	3243	61.11	8.81	5.00-	>0.001
	أنثى	2157	62.37	9.33		
النضج القيادي – المستوى الأساسي	ذكر	3243	60.89	9.67	6.81-	>0.001
	أنثى	2157	62.80	10.40		
النضج القيادي – المستوى الداعم	ذكر	3243	59.73	9.30	6.52-	>0.001
	أنثى	2157	61.51	10.09		
النضج القيادي – المستوى التحويلي	ذكر	3243	60.70	8.77	3.31-	0.001
	أنثى	2157	61.52	9.09		
النضج القيادي – الدرجة الكلية	ذكر	3243	60.46	8.91	5.78-	>0.001
	أنثى	2157	61.94	9.49		
كفايات القائد الكشفي – المستوى الأساسي	ذكر	3243	60.45	9.05	5.27-	>0.001
	أنثى	2157	61.82	9.59		
كفايات القائد الكشفي – المستوى الداعم	ذكر	3243	59.98	8.69	2.89-	0.004
	أنثى	2157	60.70	9.14		
كفايات القائد الكشفي – المستوى التحويلي	ذكر	3243	58.75	8.98	3.66-	>0.001
	أنثى	2157	59.69	9.46		
كفايات القائد الكشفي – الدرجة الكلية	ذكر	3243	59.90	8.68	4.01-	>0.001
	أنثى	2157	60.90	9.16		

*درجات الحرية (df=5398)

يتضح من نتائج جدول (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في الكفاءات القيادية المستقبلية، وكفاءة إدارة المخاطر، والنضج القيادي، وكفايات القائد الكشفي، سواء على مستوى الدرجات الكلية أم المستويات الأساسية والداعمة والتحويلية، وقد جاء اتجاه الفروق في جميع الحالات لصالح الإناث، مع تفاوت مقدار الفروق بين المتغيرات والمستويات المختلفة، ف فيما يتعلق بالكفاءات القيادية المستقبلية، أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المستوى الأساسي (ت = -2.049، $p = 0.040$)، والمستوى الداعم (ت =

-5.914، $p > 0.001$ ، والمستوى التحويلي (ت = -5.866، $p > 0.001$)، وكذلك في الدرجة الكلية للكفاءات القيادية المستقبلية (ت = -4.710، $p < 0.001$)، وجاءت جميع الفروق لصالح الإناث؛ إذ بلغ المتوسط الكلي للإناث (62.12) مقابل (60.94) للذكور. ويلاحظ أن الفارق في المستوى الأساسي كان أقل وضوحاً مقارنة بالمستويين الداعم والتحويلي، وهو ما قد يشير إلى تقارب نسبي بين الجنسين في المهارات القيادية الأساسية، مقابل اتساع نسبي للفروق في المهارات التي تتطلب توظيف القدرات القيادية في صور أكثر دعماً وتحولاً؛ ويمكن تفسير ذلك بأن المستويين الداعم والتحويلي يرتبطان بدرجة أكبر بمهارات التنظيم الذاتي، والتواصل، والتعلم المستمر، والتكيف، وتحويل المعرفة إلى ممارسات قيادية فاعلة؛ وهي جوانب قد تختلف تبعاً للخبرات وأساليب التفاعل مع المواقف التعليمية والتطويرية.

أما بالنسبة إلى كفاءة إدارة المخاطر، فقد كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث في المستوى الأساسي (ت = -5.330، $p > 0.001$)، والمستوى الداعم (ت = -4.895، $p > 0.001$)، والمستوى التحويلي (ت = -3.976، $p > 0.001$)، إضافة إلى الدرجة الكلية لكفاءة إدارة المخاطر (ت = -4.996، $p > 0.001$). وبلغ المتوسط الكلي للإناث (62.37) مقابل (61.11) للذكور. وتشير هذه النتيجة إلى تفوق نسبي للإناث في المكونات المعرفية والسلوكية والتطبيقية التي يتضمنها المقياس، بما يشمل إدراك المخاطر، ودعم الاستجابة لها، وتوظيف المعرفة والخبرة في التعامل معها. ويمكن تفسير ذلك في ضوء ما تتطلبه إدارة المخاطر من البقطة، والانتباه إلى التفاصيل، والتقييم المستمر للمواقف، والالتزام بالإجراءات، والتنظيم الذاتي؛ وهي ممارسات يمكن أن تسهم، إلى جانب اختلاف الخبرات وأنماط الاستجابة، في تفسير الفروق المسجلة في الدراسة، دون أن يعني ذلك وجود تفوق عام ثابت مرتبط بالجنس خارج حدود العينة والسياق الذي أجريت فيه الدراسة.

وفيما يتعلق بالنضج القيادي، أظهرت النتائج كذلك فروقاً ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث في المستوى الأساسي (ت = -6.809، $p > 0.001$)، والمستوى الداعم (ت = -6.523، $p > 0.001$)، والمستوى التحويلي (ت = -3.314، $p = 0.001$)، كما ظهرت فروق في الدرجة الكلية للنضج القيادي (ت = -5.781، $p > 0.001$)، حيث بلغ متوسط الإناث (61.94) مقابل (60.46) للذكور. ويلاحظ أن أكبر الفروق ظهرت في المستويين الأساسي والداعم، وهو ما قد يعكس تفوقاً نسبياً للإناث في بعض المكونات التي يقوم عليها النضج القيادي، مثل الوعي بالذات، وتنظيم السلوك، والتفاعل مع الآخرين، والتعلم من الخبرة، والاستفادة من التغذية الراجعة. ويمكن فهم هذه النتيجة في ضوء الطبيعة التطورية للنضج القيادي؛ إذ لا يقتصر على امتلاك المعرفة أو المهارة، وإنما يتشكل تدريجياً من خلال التأمل الذاتي، والخبرة، والتفاعل الاجتماعي، والتعلم المستمر. وقد أشارت دراسة Kwok et al. (2021) إلى أهمية الدافعية للتعلم والخبرات التطويرية في تشكيل الهوية القيادية، كما أوضحت دراسة McCarron et al. (2023) دور التأمل الذاتي والتفاعل مع الآخرين والتغذية الراجعة في تطور الهوية القيادية. وأكدت دراسة Yamanaka & Owen (2023) أهمية مراعاة مستويات التطور والنضج عند تصميم برامج إعداد القادة، في حين أشارت دراسات Ryan et al. (2024) و Orsini and Sunderman (2024) إلى أهمية التعلم المستمر وبناء المعنى وإعادة تفسير الخبرات في عملية التطور القيادي.

أما كفايات القائد الكشفي، فقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث في المستوى الأساسي (ت = -5.269، $p > 0.001$)، والمستوى الداعم (ت = -2.888، $p = 0.004$)، والمستوى التحويلي (ت = -3.663، $p > 0.001$)، وكذلك في الدرجة الكلية لكفايات القائد الكشفي (ت = -4.005، $p > 0.001$)، حيث بلغ متوسط الإناث (60.90) مقابل (59.90) للذكور. وتشير هذه النتيجة إلى أن الفروق لم تقتصر على المكونات الأساسية للكفاية الكشفية، وإنما اشتملت الممارسات الداعمة والتحويلية. ويمكن تفسير تفوق الإناث في كفايات القائد الكشفي في ضوء طبيعة الخبرات والممارسات التي تتضمنها هذه الكفايات أكثر من تفسيره بمتغير

الجنس في حد ذاته؛ فالمقياس لا يقيس مهارات ميدانية منفصلة فقط، وإنما يجمع بين أبعاد تربوية وتنظيمية وتواصلية وقيمية، مثل التربية بالقيم، وتنظيم الأداء، وبناء الشراكات، وقيادة التطوع والانتماء، والاستعداد للأدوار المستقبلية. ومن المحتمل أن تكون المشاركات في عينة الدراسة قد أتيحت لهن قدر أكبر من الانخراط في خبرات تعليمية أو تطوعية أو تنظيمية تتطلب المتابعة والتخطيط والتفاعل والتقييم الذاتي، وهو ما قد ينعكس على ارتفاع متوسطاتهن في هذه الكفايات، كما يمكن تفسير النتيجة بأن بعض كفايات القائد الكشفي تعتمد بدرجة كبيرة على جودة التفاعل الاجتماعي، والعمل الجماعي، والالتزام بالأدوار، والتعلم من الخبرة، والقدرة على مراجعة الأداء وتطويره؛ وهي مكونات قد تتأثر بأساليب التنشئة والخبرات التعليمية والتطوعية وفرص المشاركة أكثر من تأثرها بالجنس بوصفه خاصية بيولوجية. ومن ثم، فإن الفروق الظاهرة لصالح الإناث قد تعكس اختلافاً في طبيعة الخبرات السابقة وفرص الممارسة ودرجة الانخراط في الأنشطة التطويرية بين أفراد العينة، ويعزز هذا التفسير أن الفروق ظهرت في المستويات الثلاثة: الأساسي والداعم والتحويلي، بما يعني أن التفوق لم يقتصر على المعرفة الأساسية، بل اشتملت المهارات المساندة والقدرة على توظيف الكفايات في مواقف أكثر تقدماً، وقد يشير ذلك إلى أن الإناث في عينة الدراسة لم يكن أعلى فقط في امتلاك مكونات الكفاية، بل أظهرن كذلك مستوى أعلى نسبياً في تحويل هذه الكفايات إلى ممارسات تنظيمية وتفاعلية وتطويرية.

ويمكن تفسير الاتجاه العام للفروق من منظور نظرية الأصالة (Authenticity Theory)؛ إذ إن ارتفاع مستوى الاتساق بين القيم والوعي بالذات والسلوك الفعلي يمكن أن ينعكس على الالتزام بالممارسات القيادية والتطويرية وعلى طريقة الاستجابة للمواقف المختلفة، كما يمكن النظر إلى النتائج في ضوء نظرية رأس المال النفسي التي تمنح أهمية للموارد النفسية الإيجابية والتنظيم الذاتي والتعلم والتكيف في تطوير الأداء المهني والقيادي، ويساعد ذلك على تفسير ظهور الفروق في المستويات الأساسية والداعمة والتحويلية، مع التأكيد أن النتائج الحالية لا تختبر الآليات المفسرة لهذه الفروق بصورة مباشرة، وإنما تقدم مؤشرات يمكن مناقشتها في ضوء هذه الأطر النظرية (Wood et al., 2008).

كما يمكن ربط نتائج كفاءة إدارة المخاطر بما تؤكد عليه الأطر المهنية؛ إذ يبرز معيار (ISO 31000 (2018 أهمية دمج إدارة المخاطر في الممارسات والقرارات التنظيمية، ويؤكد إطار COSO (2017 دور الثقافة والمعلومات والتواصل واتخاذ القرار في إدارة المخاطر، بينما ينظر إطار IIRSM (2021 إلى الكفاءة في إدارة المخاطر باعتبارها مزيجاً من القدرات الفنية والسلوكية والقيادية. وفي ضوء ذلك، فإن ارتفاع متوسطات الإناث في المستويات الثلاثة لا يعني اختلافاً في المعرفة وحدها، وإنما يشير، وفق البناء الذي يقيسه المقياس، إلى فروق نسبية تشمل أكثر من مستوى من مستويات الكفاءة.

وبالنسبة إلى النضج القيادي والكفاءات القيادية المستقبلية، يمكن الاستناد كذلك إلى ما أكدته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2024) بشأن أهمية التعلم المؤسسي، واستخدام الأدلة، وبناء البيئات الداعمة للتطوير واتخاذ القرار في تنمية القدرات القيادية، وإلى ما أشارت إليه OECD (2021) من أهمية توظيف البيانات ونتائج قياس الأثر في التعلم والتحسين المستمر للقرارات. كما اتفقت النتائج مع دراسات الجهني (2026، ب، ج) الفروق في القيادة المستقبلية وإدارة المخاطر والنضج القيادي لصالح الإناث.

2. الحالة

جدول (16) تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات

المتغيرات التي تُعزى لاختلاف مستويات الحالة للمستجيبين (ن=5540)

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	
0.144 غير دالة	1.716	133.252	4	533.007	بين المجموعات	القائد المستقبلي – المستوى الأساسي
		77.674	5395	419050.883	داخل المجموعات	
			5399	419583.890	المجموع الكلي	
0.097	1.965	175.062	4	700.247	بين المجموعات	القائد المستقبلي – المستوى الداعم

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
غير دالة		89.106	5395	480724.848	داخل المجموعات
			5399	481425.095	المجموع الكلي
0.038 دالة	2.541	251.918	4	1007.671	بين المجموعات
		99.143	5395	534874.432	داخل المجموعات
			5399	535882.103	المجموع الكلي
0.099 غير دالة	1.952	156.909	4	627.636	بين المجموعات
		80.388	5395	433693.726	داخل المجموعات
			5399	434321.362	المجموع الكلي
0.222 غير دالة	1.428	127.042	4	508.166	بين المجموعات
		88.969	5395	479987.871	داخل المجموعات
			5399	480496.037	المجموع الكلي
0.035 دالة	2.596	220.988	4	883.952	بين المجموعات
		85.125	5395	459250.554	داخل المجموعات
			5399	460134.507	المجموع الكلي
0.037 دالة	2.550	218.484	4	873.935	بين المجموعات
		85.676	5395	462221.572	داخل المجموعات
			5399	463095.507	المجموع الكلي
0.084 غير دالة	2.055	167.966	4	671.863	بين المجموعات
		81.729	5395	440927.657	داخل المجموعات
			5399	441599.520	المجموع الكلي
0.229 غير دالة	1.406	140.931	4	563.722	بين المجموعات
		100.205	5395	540608.458	داخل المجموعات
			5399	541172.180	المجموع الكلي
0.186 غير دالة	1.547	144.337	4	577.349	بين المجموعات
		93.314	5395	503430.698	داخل المجموعات
			5399	504008.047	المجموع الكلي
0.014 دالة	3.110	246.274	4	985.097	بين المجموعات
		79.179	5395	427171.442	داخل المجموعات
			5399	428156.539	المجموع الكلي
0.106 غير دالة	1.907	160.390	4	641.560	بين المجموعات
		84.110	5395	453771.978	داخل المجموعات
			5399	454413.538	المجموع الكلي
0.155 غير دالة	1.665	143.789	4	575.156	بين المجموعات
		86.362	5395	465921.234	داخل المجموعات
			5399	466496.390	المجموع الكلي
0.290 غير دالة	1.243	97.973	4	391.893	بين المجموعات
		78.834	5395	425310.563	داخل المجموعات
			5399	425702.456	المجموع الكلي
0.145 غير دالة	1.709	144.188	4	576.751	بين المجموعات
		84.355	5395	455096.867	داخل المجموعات
			5399	455673.618	المجموع الكلي
0.194 غير دالة	1.517	119.852	4	479.406	بين المجموعات
		78.996	5395	426182.089	داخل المجموعات
			5399	426661.495	المجموع الكلي

يتضح من نتائج جدول (16) أن حالة المستجيب لم ترتبط بفروق ذات دلالة إحصائية في الدرجات الكلية للمتغيرات الأربعة؛ إذ بلغت قيمة الدلالة للدرجة الكلية للقائد المستقبلي ($p = 0.099$)، ولكفاءة إدارة المخاطر ($p = 0.084$)، وللنضج القيادي ($p = 0.106$)، ولكفايات القائد الكشفي ($p = 0.194$)، وجميعها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). ويشير ذلك إلى تقارب أفراد الفئات الخمس: طلاب التعليم العام، وطلاب الجامعات، وموظفي القطاع الحكومي، وموظفي القطاع الخاص، والباحثين عن عمل، في المستوى الكلي للمتغيرات الأربعة.

ومع ذلك، ظهرت فروق دالة إحصائية في عدد محدود من المستويات الفرعية. ففي القائد المستقبلي ظهرت فروق في المستوى التحويلي فقط، حيث بلغت قيمة ($F = 2.541$ ، $p = 0.038$)، بينما لم تظهر فروق في المستوى الأساسي ($p = 0.144$)، أو الداعم ($p = 0.097$)، أو الدرجة الكلية ($p = 0.099$). وتشير هذه النتيجة إلى أن الاختلاف بين حالات المستجيبين يتركز في بعض المهارات القيادية الأكثر تقدماً والتحويلية، وليس في البناء الكلي للقائد المستقبلي.

وفي كفاءة إدارة المخاطر، لم تظهر فروق دالة في المستوى الأساسي ($F = 1.428$ ، $p = 0.222$) ولا في الدرجة الكلية ($F = 2.055$ ، $p = 0.084$)، بينما ظهرت فروق دالة في المستوى الداعم ($F = 2.596$ ، $p = 0.035$) والمستوى التحويلي ($F = 2.550$ ، $p = 0.037$). وقد يشير ذلك إلى أن اختلاف الحالة التعليمية أو المهنية يرتبط بدرجة أكبر بكيفية توظيف القدرات الداعمة والتحويلية في إدارة المخاطر، في حين تتقارب الفئات نسبياً في المتطلبات الأساسية وفي المستوى الكلي للكفاءة. أما النضج القيادي، فقد ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في المستوى التحويلي فقط ($F = 3.110$ ، $p = 0.014$)، في حين لم تكن الفروق دالة في المستوى الأساسي ($p = 0.229$)، أو المستوى الداعم ($p = 0.186$)، أو الدرجة الكلية للنضج القيادي ($p = 0.106$). ويمكن تفسير ذلك بأن بعض جوانب النضج القيادي الأكثر تقدماً قد تتأثر نسبياً بطبيعة الخبرة التعليمية أو المهنية للمستجيب، في حين تظل المكونات العامة والأساسية للنضج أكثر تقارباً بين الفئات.

وفي المقابل، لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية في كفايات القائد الكشفي تبعاً لحالة المستجيب؛ إذ بلغت قيم الدلالة للمستوى الأساسي (0.155)، والداعم (0.290)، والتحويلي (0.145)، والدرجة الكلية (0.194). وتشير هذه النتيجة إلى أن كفايات القائد الكشفي، في حدود العينة الحالية، تتسم بدرجة من الاستقرار عبر الفئات التعليمية والمهنية المختلفة، وأن حالة المستجيب لا تبدو عاملاً مميزاً لها.

وبوجه عام، تكشف النتائج أن حالة المستجيب لم تحدث فروقاً في الدرجات الكلية لأي من المتغيرات الأربعة، وإنما اقتصر أثرها الإحصائي على بعض المستويات الفرعية الأكثر تقدماً؛ تحديداً المستوى التحويلي للقائد المستقبلي، والمستويين الداعم والتحويلي لكفاءة إدارة المخاطر، والمستوى التحويلي للنضج القيادي. وهذا النمط قد يشير إلى أن الاختلاف في الحالة التعليمية أو المهنية يظهر بصورة أوضح في المهارات التي تتطلب خبرة وتطبيقاً وتكيفاً وتحويلاً للمعرفة إلى ممارسة، أكثر من ظهوره في البنى الكلية للمتغيرات. ولتحديد اتجاه الفروق بين فئات الحالة الوظيفية المختلفة ومعرفة الفئات التي تعزى إليها هذه الفروق، تم استخدام اختبار المقارنات البعدية، كما تتبين النتائج في الجدول التالي.

جدول (14) نتائج اختبار أقل فرق دال (LSD) لتحديد اتجاه الفروق بين متوسطات المتغيرات التي تعزى لاختلاف حالة المستجيب

المتغير/المستوى	المقارنة بين الفئات	فرق المتوسطات	اتجاه الفرق
القائد المستقبلي – المستوى التحويلي	طالب تعليم عام – موظف حكومي	-2.73*	لصالح الموظف الحكومي
	طالب تعليم عام – موظف خاص	-2.64*	لصالح الموظف الخاص
كفاءة إدارة المخاطر – المستوى الداعم	طالب تعليم عام – موظف حكومي	-2.08*	لصالح الموظف الحكومي
	طالب تعليم عام – موظف خاص	-2.04*	لصالح الموظف الخاص
	طالب جامعي – موظف حكومي	-1.34*	لصالح الموظف الحكومي
	طالب جامعي – موظف خاص	-1.30*	لصالح الموظف الخاص
	موظف خاص – باحث عن عمل	0.90*	لصالح الموظف الخاص
	طالب تعليم عام – موظف حكومي	-2.07*	لصالح الموظف الحكومي
كفاءة إدارة المخاطر – المستوى التحويلي	طالب تعليم عام – موظف خاص	-1.90*	لصالح الموظف الخاص
	طالب جامعي – موظف حكومي	-1.39*	لصالح الموظف الحكومي
	طالب جامعي – موظف خاص	-1.22*	لصالح الموظف الخاص
	موظف خاص – باحث عن عمل	0.93*	لصالح الموظف الخاص
	طالب تعليم عام – موظف حكومي	-2.06*	لصالح الموظف الحكومي
	طالب تعليم عام – موظف خاص	-1.82*	لصالح الموظف الخاص
النضج القيادي – المستوى التحويلي	طالب جامعي – موظف حكومي	-1.58*	لصالح الموظف الحكومي

طالب جامعي - موظف خاص	1.34*	لصالح الموظف الخاص
موظف حكومي - باحث عن عمل	1.22*	لصالح الموظف الحكومي
موظف خاص - باحث عن عمل	0.97*	لصالح الموظف الخاص

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

أظهرت نتائج اختبار أقل فرق دال (LSD) أن الفروق التي كشف عنها تحليل التباين الأحادي تركزت في مستويات محددة، وكان الاتجاه العام لها يميل إلى تفوق العاملين في القطاعين الحكومي والخاص على الفئات التعليمية، وفي بعض المقارنات على الباحثين عن عمل، ففي المستوى التحويلي للقائد المستقبلي، ظهرت فروق دالة بين طلاب التعليم العام وكل من موظفي القطاع الحكومي والقطاع الخاص؛ إذ تفوق موظفو القطاع الحكومي على طلاب التعليم العام بفارق بلغ (2.73) درجة، كما تفوق موظفو القطاع الخاص عليهم بفارق بلغ (2.64) درجة. ولم تظهر فروق دالة في بقية المقارنات. ويمكن تفسير ذلك بأن المستوى التحويلي لا يعتمد على امتلاك المعارف القيادية وحدها، وإنما يتطلب ممارسة فعالية للمهارات في مواقف تنظيمية تتضمن المسؤولية واتخاذ القرار والتكيف والتعامل مع متطلبات العمل، وهي خبرات تتاح للعاملين بصورة أكثر مباشرة من طلاب التعليم العام، وفي المستوى الداعم لكفاءة إدارة المخاطر، ظهرت الفروق بصورة أوسع؛ فقد تفوق موظفو القطاع الحكومي على طلاب التعليم العام بفارق (2.08)، وعلى طلاب الجامعات بفارق (1.34). كما تفوق موظفو القطاع الخاص على طلاب التعليم العام بفارق (2.04)، وعلى طلاب الجامعات بفارق (1.30)، وعلى الباحثين عن عمل بفارق (0.90). ويشير هذا النمط إلى أن الوجود الفعلي في بيئات العمل قد يوفر فرصاً أوسع لممارسة المهارات الداعمة لإدارة المخاطر، مثل التنسيق، وتبادل المعلومات، والالتزام بالإجراءات، وتنظيم العمل والتفاعل مع المواقف المهنية المتغيرة.

وظهر نمط قريب في المستوى التحويلي لكفاءة إدارة المخاطر؛ إذ تفوق موظفو القطاع الحكومي على طلاب التعليم العام بفارق (2.07) وعلى طلاب الجامعات بفارق (1.39)، كما تفوق موظفو القطاع الخاص على طلاب التعليم العام بفارق (1.90) وعلى طلاب الجامعات بفارق (1.22)، إضافة إلى تفوقهم على الباحثين عن عمل بفارق (0.93). وتشير هذه النتيجة إلى أن الخبرة المهنية قد تكون أكثر ارتباطاً بالكفايات التي تتطلب الانتقال من المعرفة بالمخاطر إلى التعامل الفعلي معها والتكيف معها وتحويل الخبرة إلى استجابات وممارسات أكثر تقدماً. أما في المستوى التحويلي للنضج القيادي، فقد تفوق موظفو القطاع الحكومي على طلاب التعليم العام بفارق (2.06)، وعلى طلاب الجامعات بفارق (1.58)، وعلى الباحثين عن عمل بفارق (1.22). كما تفوق موظفو القطاع الخاص على طلاب التعليم العام بفارق (1.82)، وعلى طلاب الجامعات بفارق (1.34)، وعلى الباحثين عن عمل بفارق (0.97). ويقدم ذلك مؤشراً على أن الممارسة المهنية قد ترتبط بصورة أكبر بالمستويات المتقدمة من النضج القيادي، بما تتضمنه من التعلم من الخبرة، وتحمل المسؤولية، والتكيف مع المواقف، وتنظيم السلوك في سياقات واقعية متعددة.

وبصورة عامة، تكشف المقارنات البعدية عن نمط مهم؛ إذ لم تكن حالة المستجيب مصدراً للفروق في الدرجات الكلية للمتغيرات الأربعة، وإنما ظهرت الفروق بصورة انتقائية في المستويات الداعمة والتحويلية، وكان معظمها لصالح الموظفين في القطاعين الحكومي والخاص. ويمكن تفسير ذلك بأن الفروق بين الفئات لا ترتبط بالضرورة بامتلاك الأساس المعرفي للكفايات، وإنما تصبح أكثر وضوحاً عندما تتطلب الكفاية ممارسة واقعية وخبرة تنظيمية وتطبيقاً متكرراً للمهارات في مواقف العمل، كما أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كفايات القائد الكشفي بجميع مستوياتها ودرجاتها الكلية يشير إلى أن هذه الكفايات لم تختلف باختلاف حالة المستجيب في العينة الحالية، وهو ما قد يعكس ارتباطها بخبرات كشفية وتطوعية وتربوية لا تتحدد بالوضع التعليمي أو الوظيفي وحده.

ويمكن تفسير النتائج في ضوء نظرية القيادة الاستراتيجية؛ إذ إن الخبرات المهنية الفعلية تتيح للفرد فرصاً متكررة للتعامل مع مواقف تتطلب التحليل، والتخطيط، وتحمل المسؤولية، والتكيف، والتنسيق، واتخاذ القرار، (Day & Harrison, 2007; Northouse, 2022). ومن ثم، قد تساعد الممارسة التنظيمية اليومية على تطوير الجوانب الأكثر تقدماً من الكفاءة، ولا سيما المستويات التحويلية، بدرجة أكبر من تأثيرها في المكونات الأساسية أو في الدرجة الكلية للبناء القيادي. كما يمكن تفسير النتائج في ضوء نظرية القدرات الديناميكية (Teece, et sl., 1997) التي تؤكد أن القدرة على الاستشعار بالتغيرات، والتكيف معها، وإعادة توظيف الموارد والخبرات تتطور من خلال الممارسة والتفاعل مع المواقف المتغيرة. ويساعد ذلك على تفسير ظهور الفروق في المستويات التحويلية للقائد المستقبلي والنضج القيادي وإدارة المخاطر؛ لأن هذه المستويات لا تقتصر على امتلاك المعرفة، وإنما تتطلب تحويل المعرفة والخبرة إلى استجابة عملية في مواقف تنظيمية متجددة.

وقد يرتبط تفوق الموظفين في بعض المقارنات كذلك بطبيعة بيانات العمل؛ إذ يواجه العاملون في القطاعين الحكومي والخاص بصورة مستمرة متطلبات تتعلق بالأداء، والجودة، والالتزام بالأنظمة، والعمل الجماعي، والتنسيق، والتعامل مع المشكلات والمخاطر. ويمكن أن تسهم هذه الخبرات المتراكمة في تعزيز المهارات الداعمة والتحويلية تحديداً. وفي المقابل، فإن طلاب التعليم العام وطلاب الجامعات ما يزالون في مراحل تعليمية تتيح فرصاً أقل نسبياً للممارسة التنظيمية المباشرة، بينما قد يمتلك الباحثون عن عمل خبرات متفاوتة لا تتسم بالاستمرارية نفسها التي توفرها بيانات العمل المنتظمة، واتفقت هذه النتائج مع ما أشارت إليه دراسات Azhar (2026)، وAyobami & Choi et al. (2026)، وCataloni et al. (2026) بشأن ارتباط الخبرة المهنية والممارسة الفعلية بتطور الكفاءات القيادية والجاهزية للتعامل مع التحديات التنظيمية، كما اتفقت مع ما أوردته دراسة الشامسي وملا (2025)، ونجم وآخرون (2025) حول دور الانخراط في البيانات المهنية في تنمية بعض القدرات القيادية والاستراتيجية وتعزيز الجاهزية لمتطلبات العمل المستقبلية. وبوجه عام، تشير النتائج إلى أن الممارسة المهنية قد تسهم في تنمية بعض المستويات المتقدمة من الكفاءة، ولا سيما تلك التي تتطلب التكيف، والتطبيق، وتحويل الخبرة إلى أداء فعلي. وهذا يبرز أهمية توفير فرص مبكرة للتدريب العملي، والمحاكاة، والمشروعات التطبيقية، والمواقف التنظيمية الواقعية للطلاب والباحثين عن عمل؛ بما يساعدهم على تنمية الجوانب الداعمة والتحويلية التي ظهرت فيها الفروق، دون افتراض وجود فروق عامة في الكفاءة الكلية بين فئات الحالة المختلفة.

نتائج السؤال الثالث ومناقشته نص على " ما طبيعة العلاقة بين كفايات القائد الكشفي والقائد المستقبلي وكفاءات إدارة المخاطر والنضج القيادي لدى أفراد عينة الدراسة؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين (Pearson Correlation Coefficient) للكشف عن اتجاه العلاقات الارتباطية وقوتها بين كفايات القائد الكشفي والمتغيرات الثلاثة الأخرى على مستويين؛ الأول يتعلق بالأبعاد الرئيسة والدرجات الكلية، والثاني يتعلق بالمستويات المهارية الثلاثة: الأساسي، والداعم، والتحويلي، كما يلي:

جدول (17): معاملات ارتباط كفايات القائد الكشفي وأبعادها بالقائد المستقبلي وأبعادها

كفايات القائد الكشفي وأبعادها	الهوية القيادية وبناء الدور التنفيذي	التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية	النمو والابتكار وتطوير نموذج العمل	العالمية التنافسية والكفاءة المالي	القرارات الاستثمارية والتنبؤ والسيناريوهات	التقييم الذاتي وبناء خطط القائد المستقبلي	القائد المستقبلي ككل
القائد الميداني المؤثر	**0.93	**0.92	**0.89	**0.86	**0.89	**0.90	**0.96
المربي الكشفي بالقيم	**0.95	**0.85	**0.87	**0.78	**0.82	**0.92	**0.94
مهندس البرامج الكشفية	**0.87	**0.93	**0.89	**0.84	**0.88	**0.88	**0.93
منظم الأداء الكشفي	**0.93	**0.84	**0.80	**0.74	**0.80	**0.92	**0.91
صانع الفرائد والأثر المجتمعي	**0.92	**0.84	**0.81	**0.74	**0.80	**0.87	**0.91
قائد التطوع والانتماء	**0.93	**0.83	**0.87	**0.79	**0.82	**0.89	**0.92

**0.84	**0.74	**0.86	**0.85	**0.83	**0.84	**0.74	القائد الكشفي المستقبلي
**0.99	**0.95	**0.91	**0.87	**0.92	**0.93	**0.96	كفايات القائد الكشفي ككل

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة شديدة القوة بين الدرجة الكلية لكفايات القائد الكشفي والدرجة الكلية للقائد المستقبلي، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما ($r = 0.99$). وتشير هذه القيمة إلى اقتران مرتفع جداً بين المتغيرين؛ فكلما ارتفع مستوى كفايات القائد الكشفي ارتفع معه مستوى خصائص القائد المستقبلي لدى أفراد الدراسة. ومع ذلك، فإن هذه القوة العالية في الارتباط لا تعني وجود علاقة سببية مباشرة، بل تعكس تقارباً كبيراً في البنائين واشتراكهما في مجموعة من المكونات القيادية والسلوكية والتطويرية، وعلى مستوى أبعاد القائد المستقبلي، تراوحت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية لكفايات القائد الكشفي بين (0.87–0.96). وجاء بُعد الهوية القيادية وبناء الدور التنفيذي في مقدمة الأبعاد ارتباطاً بكفايات القائد الكشفي ($r = 0.96$)، وهو ما يمكن تفسيره بأن ممارسة القيادة الكشفية ترتبط بطبيعتها بتكوين هوية قيادية واضحة، وتحمل المسؤولية، وممارسة الدور التنفيذي في مواقف فعلية تتطلب المبادرة والتوجيه والتأثير. ويعني ذلك أن القائد الكشفي الذي يمتلك كفايات ميدانية وتربوية وتنظيمية مرتفعة يكون أكثر قدرة، في الغالب، على فهم دوره القيادي وتبنيه وممارسته بصورة أكثر وضوحاً.

وجاء بُعد التقويم الذاتي وبناء خطط القائد المستقبلي في المرتبة الثانية بمعامل ارتباط بلغ ($r = 0.95$)، بما يشير إلى أن كفايات القائد الكشفي ترتبط بدرجة كبيرة بقدرة الفرد على مراجعة أدائه، والتعرف إلى نقاط القوة ومجالات التطوير، وبناء مسار مستقبلي للنمو القيادي؛ ويمكن تفسير ذلك بأن العمل الكشفي يقوم بدرجة كبيرة على التعلم بالممارسة، والتقييم المستمر، والتدرج في تحمل الأدوار، وهو ما يعزز الميل إلى المراجعة الذاتية وبناء خطط تطوير شخصية ومهنية.

كما ارتبط بُعد التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية بكفايات القائد الكشفي بمعامل بلغ ($r = 0.93$)، وهو ارتباط مرتفع يعكس أن القيادة الكشفية لا تقتصر على تنفيذ الأنشطة، بل تتطلب قراءة الموقف، وتنظيم الموارد، واستشراف البدائل، وتحديد الأولويات. وهذا يفسر اقتران الكفايات الكشفية بالقدرة على التفكير بعيد المدى وتحويل المعطيات إلى قرارات أكثر فاعلية.

وجاء بُعد النمو والابتكار وتطوير نموذج العمل بمعامل ارتباط بلغ ($r = 0.92$)، بما يدل على أن ارتفاع الكفايات الكشفية يرتبط كذلك بارتفاع الميل نحو التطوير والابتكار وتحسين أساليب العمل. ويبدو هذا منطقياً في ضوء أن القائد الكشفي يتعامل مع برامج ومواقف متغيرة ويحتاج إلى التكيف مع احتياجات المشاركين والبيئة المحيطة، وهو ما يستدعي مرونة في التفكير وقدرة على تطوير المبادرات والبرامج.

وجاء بُعد القرارات الاستثمارية والتنبؤ والسيناريوهات بمعامل ارتباط بلغ ($r = 0.91$)، وهي علاقة مرتفعة تشير إلى أن كفايات القائد الكشفي تقتزن بقدرة أفضل على تقدير البدائل واستشراف النتائج والتعامل مع عدم اليقين. ويمكن تفسير ذلك بأن الخبرة الكشفية تتضمن مواقف تتطلب التخطيط للمستقبل، وتقدير الموارد، والاستعداد للاحتمالات المختلفة، وهو ما يلتقي مفاهيمياً مع مهارات التنبؤ وبناء السيناريوهات.

أما بُعد المالية التنفيذية والذكاء المالي فقد جاء أقل قيمة بمعامل ارتباط مع الدرجة الكلية لكفايات القائد الكشفي، وبلغ ($r = 0.87$)، ورغم أنه جاء في المرتبة الأخيرة فإنه يظل ارتباطاً مرتفعاً وموجباً. ويمكن تفسير انخفاضه النسبي مقارنة ببقية الأبعاد بأن هذا المجال يتصل بدرجة أكبر بالمعرفة المالية، وتحليل الموارد، وفهم المؤشرات الاقتصادية، وهي مكونات قد تكون أقل التصاقاً بالممارسة الكشفية المباشرة من الجوانب المتعلقة بالهوية القيادية، والتقييم الذاتي، والتفكير الاستراتيجي، والتطوير. ومع ذلك، فإن بقاء الارتباط عند مستوى مرتفع يشير إلى أن القائد الكشفي الأكثر كفاءة يميل أيضاً إلى امتلاك مستوى أفضل من الوعي بالموارد والقرارات ذات الصلة بالأداء والاستدامة.

وعلى مستوى أبعاد كفايات القائد الكشفي، تراوحت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية للقائد المستقبلي بين (0.84-0.96). وقد جاء القائد الميداني المؤثر بأعلى ارتباط بلغ ($r = 0.96$)، وهو ما يعكس أن القدرة على التأثير في الميدان، وإدارة المواقف، وتوجيه الفرق، تمثل أكثر الجوانب اتصالاً بخصائص القائد المستقبلي، فالممارسة الميدانية تمنح القائد فرصة فعلية لاختبار قدرته على اتخاذ القرار، والتواصل، وتحمل المسؤولية، والتعامل مع المتغيرات، وهي مكونات جوهرية في بناء القيادة المستقبلية، وجاء المربي الكشفي بالقيم في المرتبة الثانية بمعامل ارتباط بلغ ($r = 0.94$)، بما يشير إلى أن البعد القيمي والتربوي في القيادة الكشفية يرتبط بدرجة كبيرة ببناء القائد المستقبلي، ويمكن فهم ذلك في ضوء أن القيادة المستقبلية لا تعتمد فقط على الكفاءة التنفيذية، بل تتطلب أيضاً وضوحاً في القيم، ونزاهة في الممارسة، وقدرة على التأثير في الآخرين من خلال القدوة والسلوك المسؤول.

كما جاء بُعد مهندس البرامج الكشفية ارتباطاً بلغ ($r = 0.93$)، وهو ما يعكس أهمية التخطيط وتصميم البرامج وتنظيمها في بناء الكفايات المستقبلية؛ فالقائد القادر على تحويل الأهداف إلى برامج وأنشطة عملية يكون أكثر استعداداً لإدارة المبادرات المستقبلية وتطوير نماذج العمل والتعامل مع المتغيرات التنظيمية.

وجاء قائد التطوع والاندماج بمعامل ارتباط بلغ ($r = 0.92$)، بما يدل على أن القدرة على تحفيز الآخرين، وبناء الانتماء، وتنمية المشاركة، ترتبط بدرجة قوية بخصائص القائد المستقبلي. ويشير ذلك إلى أن القيادة المستقبلية في هذا السياق لا تنفصل عن القدرة على بناء فرق ملتزمة وتحفيزها والمحافظة على تماسكها. وجاء كل من منظم الأداء الكشفي وصانع الشراكات والأثر المجتمعي بمعامل ارتباط بلغ ($r = 0.91$) لكل منهما. ويمكن تفسير ذلك بأن تنظيم الأداء يلتقي مع الجوانب التنفيذية والرقابية في القيادة المستقبلية، في حين ترتبط صناعة الشراكات بالأثر، والتوسع في العلاقات، وبناء الشبكات الداعمة، وهي مهارات مهمة للقائد الذي يعمل في بيئات معقدة ومتغيرة.

أما القائد الكشفي المستقبلي فقد جاء بأقل ارتباط مع الدرجة الكلية للقائد المستقبلي، وبلغ ($r = 0.84$)، مع بقائه ارتباطاً مرتفعاً. وقد يبدو هذا منخفضاً نسبياً مقارنة ببقية الأبعاد، إلا أنه يمكن تفسيره بأن هذا البعد يتضمن جوانب استشرافية وتطويرية خاصة بالسياق الكشفي، في حين أن مقياس القائد المستقبلي يتناول نطاقاً أوسع يشمل الأبعاد الاستراتيجية والمالية والاستثمارية والتنفيذية؛ ومن ثم فإن التداخل بينهما قوي، لكنه ليس كاملاً. وبوجه عام، تكشف النتائج عن أن العلاقة بين كفايات القائد الكشفي والقائد المستقبلي ليست علاقة سطحية أو مقتصرة على بعد واحد، بل تشمل معظم المكونات القيادية الأساسية والاستراتيجية والتطويرية. ويبدو أن الهوية القيادية، والتأثير الميداني، والتقييم الذاتي، والتربية بالقيم تمثل نقاط الالتقاء الأقوى بين البعدين. وفي المقابل، تظهر الجوانب الأكثر تخصصاً، مثل المالية التنفيذية والذكاء المالي وبعض مكونات القيادة الكشفية المستقبلية، ارتباطات أقل نسبياً، لكنها تظل مرتفعة. وهذا النمط يدعم فكرة أن كفايات القائد الكشفي يمكن أن تُفهم بوصفها قاعدة تطبيقية واسعة تسهم في بناء خصائص القائد المستقبلي، مع بقاء لكل متغير مجالاته الخاصة التي تمنحه قدراً من التميز المفاهيمي.

ثانياً: العلاقة بين كفايات القائد الكشفي وكفايات إدارة المخاطر .

جدول (18): معاملات ارتباط كفايات القائد الكشفي وأبعادها بكفايات إدارة المخاطر وأبعاده

كفايات القائد الكشفي وأبعاده	الوعي بالمخاطر والهوية السلوكية	التفكير التحليلي والاستباقي في المخاطر	بناء القرارات تحت الضغط وإدارة المواقف الحرجة	الضبط التشغيلي والجودة في البيئات عالية المخاطر	الثقافة التنظيمية والأخلاقيات والامتثال للمخاطر	التقييم الذاتي والنمو المهني في إدارة المخاطر	كفاءة إدارة المخاطر ككل
القائد الميداني المؤثر	**0.90	**0.87	**0.83	**0.89	**0.92	**0.89	**0.95
المربي الكشفي بالقيم	**0.92	**0.80	**0.83	**0.84	**0.95	**0.88	**0.95
مهندس البرامج الكشفية	**0.82	**0.88	**0.82	**0.91	**0.84	**0.87	**0.93
منظم الأداء الكشفي	**0.93	**0.75	**0.74	**0.93	**0.89	**0.81	**0.91
صانع الشراكات والأثر المجتمعي	**0.91	**0.77	**0.73	**0.85	**0.92	**0.84	**0.91

**0.93	**0.87	**0.90	**0.81	**0.85	**0.81	**0.88	قائد التطوع والانتماء
**0.83	**0.78	**0.74	**0.75	**0.76	**0.92	**0.69	القائد الكشفي المستقبلي
**0.99	**0.92	**0.94	**0.93	**0.86	**0.90	**0.93	كفايات القائد الكشفي ككل

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتضح من جدول (18) وجود علاقات ارتباطية موجبة قوية ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) بين جميع أبعاد كفايات القائد الكشفي وأبعاد كفاءة إدارة المخاطر، وقد تراوحت معاملات الارتباط البينية بين (0.69) – (0.95)، في حين بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكفايات القائد الكشفي والدرجة الكلية لكفاءة إدارة المخاطر ($r = 0.99$)، وهي علاقة ارتباطية موجبة شديدة القوة. وتشير هذه النتيجة إلى أن ارتفاع كفايات القائد الكشفي يقترن بارتفاع كفاءة إدارة المخاطر لدى أفراد الدراسة، بما يعكس درجة مرتفعة من الترابط بين الممارسات القيادية الكشفية والقدرات اللازمة لإدراك المخاطر وتحليلها وضبطها والتعامل معها في المواقف المختلفة.

وعلى مستوى أبعاد كفايات القائد الكشفي وعلاقتها بالدرجة الكلية لكفاءة إدارة المخاطر، جاء كل من القائد الميداني المؤثر والمربي الكشفي بالقيم في مقدمة الأبعاد، حيث بلغ معامل ارتباط كل منهما بالدرجة الكلية لكفاءة إدارة المخاطر ($r = 0.95$). ويمكن تفسير ذلك بأن إدارة المخاطر لا تعتمد على المعرفة الفنية وحدها، وإنما تتطلب حضوراً قيادياً في المواقف الفعلية، والقدرة على تقدير الموقف والتأثير في الآخرين وتوجيههم، إلى جانب الالتزام بالقيم والمعايير التي تضبط السلوك عند التعامل مع المخاطر. ويظهر هذا بصورة أوضح في ارتباط القائد الميداني المؤثر ببعد الثقافة التنظيمية والأخلاقيات والامتثال للمخاطر ($r = 0.92$)، وارتباط المربي الكشفي بالقيم بالبعد نفسه بمعامل بلغ ($r = 0.95$)، وهو أعلى ارتباط ظهر لدى هذا النمط. ويشير ذلك إلى التقارب بين الدور التربوي القيمي للقائد الكشفي وبين بناء السلوك المسؤول والالتزام الأخلاقي والتنظيمي في إدارة المخاطر.

وجاء معامل ارتباط كل من مهندس البرامج الكشفية وقائد التطوع والانتماء بالدرجة الكلية لكفاءة إدارة المخاطر بمقدار ($r = 0.93$). وبالنسبة لمهندس البرامج الكشفية، جاء أعلى ارتباط له مع الضبط التشغيلي والجودة في البيانات عالية المخاطر ($r = 0.91$)، وهو ما يمكن تفسيره بأن تصميم البرامج وتنظيم مراحل تنفيذها ومتابعتها يتطلب التخطيط المسبق، وضبط الإجراءات، وتحديد الموارد والمسؤوليات، ومراجعة جودة التنفيذ؛ وهي ممارسات تلحق بصورة مباشرة مع متطلبات الضبط التشغيلي وإدارة المخاطر. أما قائد التطوع والانتماء، فقد جاء أعلى ارتباط له مع الثقافة التنظيمية والأخلاقيات والامتثال للمخاطر ($r = 0.90$)، بما يعكس أهمية بناء الانتماء والمسؤولية الجماعية وترسيخ القيم المشتركة في تشكيل ثقافة تنظيمية أكثر وعياً بالمخاطر والتزاماً بالممارسات الآمنة والمسؤولة.

كما جاء معامل ارتباط كل من منظم الأداء الكشفي وصانع الشراكات والأثر المجتمعي بالدرجة الكلية لكفاءة إدارة المخاطر بمقدار ($r = 0.91$). وقد ظهر لدى منظم الأداء الكشفي ارتباط مرتفع بكل من الوعي بالمخاطر والهوية السلوكية والضبط التشغيلي والجودة في البيانات عالية المخاطر، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.93$) لكل منهما. وبعد ذلك منطقياً في ضوء طبيعة هذا النمط الذي يرتبط بتنظيم الأداء، ومتابعة التنفيذ، وضبط الإجراءات، والتأكد من الالتزام بالمتطلبات والمعايير، وهي ممارسات تمثل عناصر أساسية في الوقاية من المخاطر والحد من آثارها. أما صانع الشراكات والأثر المجتمعي، فقد جاء أعلى ارتباط له مع الثقافة التنظيمية والأخلاقيات والامتثال للمخاطر ($r = 0.92$)، تلاه الوعي بالمخاطر والهوية السلوكية ($r = 0.91$)، بما يشير إلى أن بناء العلاقات والشراكات الفاعلة يرتبط بالوعي بالمسؤولية تجاه الأطراف المختلفة وبالالتزام بالمعايير والقيم التي تحكم التعامل مع المخاطر وآثارها المجتمعية والتنظيمية.

وفي المقابل، جاء القائد الكشفي المستقبلي بأقل معامل ارتباط نسبياً مع الدرجة الكلية لكفاءة إدارة المخاطر، حيث بلغ ($r = 0.83$)، إلا أن هذه العلاقة تظل موجبة وقوية ودالة إحصائياً. ومن اللافت أن أعلى ارتباط لهذا البعد جاء مع التفكير التحليلي والاستباقي في المخاطر ($r = 0.92$)، في حين جاء أقل ارتباط له مع الوعي بالمخاطر والهوية السلوكية ($r = 0.69$). ويمكن تفسير ذلك بأن البعد المستقبلي للقيادة الكشفية يرتبط بصورة أكبر بمهارات الاستشراف والتحليل وقراءة المتغيرات والتعامل مع الاحتمالات المستقبلية، أكثر من ارتباطه بالمكونات السلوكية الأساسية لإدراك المخاطر؛ وهو ما يفسر ارتفاع علاقته بالتفكير التحليلي والاستباقي مقارنة ببقية أبعاد إدارة المخاطر.

وعند النظر إلى أبعاد كفاءة إدارة المخاطر في علاقتها بالدرجة الكلية لكفايات القائد الكشفي، جاء الثقافة التنظيمية والأخلاقيات والامتثال للمخاطر في المرتبة الأولى بمعامل ارتباط بلغ ($r = 0.94$)، تلاه كل من الوعي بالمخاطر والهوية السلوكية والضبط التشغيلي والجودة في البيئات عالية المخاطر بمعامل بلغ ($r = 0.93$) لكل منهما، ثم التقييم الذاتي والنمو المهني في إدارة المخاطر ($r = 0.92$)، يليه التفكير التحليلي والاستباقي في المخاطر ($r = 0.90$)، في حين جاء بناء القرارات تحت الضغط وإدارة المواقف الحرجة في المرتبة الأخيرة بمعامل ارتباط بلغ ($r = 0.86$). ورغم اختلاف ترتيب هذه العلاقات، فإنها جميعاً ظلت مرتفعة، مما يدل على أن كفايات القيادة الكشفية ترتبط بمختلف جوانب إدارة المخاطر، وليس بمجال واحد منها.

ويمكن تفسير تصدر الثقافة التنظيمية والأخلاقيات والامتثال للمخاطر بأن البناء الكشفي يقوم في جوهره على منظومة من القيم والمسؤولية والانضباط والعمل الجماعي والالتزام بالقواعد، وهي مكونات تشترك مباشرة مع بناء ثقافة واعية بالمخاطر، كما أن ارتفاع ارتباط الوعي بالمخاطر والهوية السلوكية والضبط التشغيلي والجودة بكفايات القائد الكشفي يعكس الطبيعة التطبيقية للقيادة الكشفية، التي تتطلب الانتباه للموقف، وتنظيم الأنشطة، وتحمل المسؤولية، وضبط التنفيذ والمحافظة على سلامة المشاركين وجودة الأداء.

أما مجيء بناء القرارات تحت الضغط وإدارة المواقف الحرجة في المرتبة الأخيرة بمعامل ($r = 0.86$) فلا يعني ضعف علاقته بكفايات القائد الكشفي، بل يظل الارتباط مرتفعاً؛ غير أن هذا البعد يتطلب خبرات أكثر تخصصاً في التعامل مع المواقف الحرجة، وسرعة المفاضلة بين البدائل تحت ضغط الوقت وعدم اليقين، ومن ثم قد تكون له مكونات خاصة لا تغطيها الكفايات العامة بالدرجة نفسها التي تغطي بها الجوانب القيمة والتنظيمية والسلوكية.

وبوجه عام، فإن وصول معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكفايات القائد الكشفي والدرجة الكلية لكفاءة إدارة المخاطر إلى ($r = 0.99$) يكشف عن تداخل ارتباطي بالغ القوة بين البناءين لدى أفراد الدراسة. ويمكن النظر إلى هذه النتيجة في ضوء أن الممارسة الكشفية بطبيعتها تجمع بين القيادة الميدانية، والتخطيط والتنظيم، والمسؤولية، والالتزام بالقيم، والعمل الجماعي، والتعامل مع المواقف المتغيرة؛ وهي جميعها مكونات ذات صلة مباشرة بكفاءة إدارة المخاطر. ومع ذلك، ينبغي تفسير هذه النتيجة باعتبارها علاقة اقتران وليست علاقة سببية؛ فلا يمكن من معامل الارتباط وحده القول إن كفايات القائد الكشفي تؤدي إلى ارتفاع كفاءة إدارة المخاطر. كما أن الارتفاع الشديد للارتباط الكلي (0.99) يستدعي الانتباه عند إجراء تحليلات تنبؤية لاحقة إلى احتمال وجود تداخل كبير بين المتغيرين، والتحقق من مؤشرات التعدد الخطي والتمييز البنائي بينهما قبل تفسير إسهام كل منهما بصورة مستقلة.

ثالثاً: العلاقة بين كفايات القائد الكشفي وكفايات النضج القيادي .

جدول (19): معاملات ارتباط كفايات القائد الكشفي وأبعادها بكفايات النضج القيادي وأبعادها

كفايات القائد الكشفي وأبعادها	التنظيم الانفعالي	الوعي بالذات	الرشد في القرار	جودة التفاعل	لياقة الوعي	بناء السياق	النضج القيادي ككل
القائد الميداني المؤثر	**0.91	**0.88	**0.87	**0.94	**0.88	**0.90	**0.97
المربي الكشفي بالقيم	**0.91	**0.90	**0.80	**0.95	**0.85	**0.85	**0.95

**0.92	**0.88	**0.89	**0.83	**0.85	**0.83	**0.84	مهندس البرامج الكشفية
**0.93	**0.95	**0.93	**0.88	**0.74	**0.88	**0.88	منظم الأداء الكشفية
**0.93	**0.86	**0.88	**0.95	**0.75	**0.89	**0.87	صانع الشراكات والأثر المجتمعي
**0.91	**0.82	**0.80	**0.90	**0.81	**0.84	**0.87	قائد التطوع والانتماء
**0.82	**0.80	**0.73	**0.72	**0.87	**0.73	**0.71	القائد الكشفية المستقبلية
**0.99	**0.93	**0.92	**0.94	**0.88	**0.91	**0.92	كفايات القائد الكشفية ككل

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتضح من جدول (19) وجود علاقات ارتباطية موجبة قوية ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين جميع أبعاد كفايات القائد الكشفية وأبعاد النضج القيادي، وقد تراوحت معاملات الارتباط البينية بين (0.71-0.95)، في حين بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكفايات القائد الكشفية والدرجة الكلية للنضج القيادي ($r = 0.99$)، وهو ارتباط موجب شديد القوة. وتشير هذه النتيجة إلى أن ارتفاع مستوى كفايات القائد الكشفية يقترن بارتفاع مستوى النضج القيادي لدى أفراد الدراسة، بما يعكس وجود ترابط وثيق بين امتلاك الكفايات اللازمة للممارسة القيادية الكشفية وبين المكونات النفسية والسلوكية والتفاعلية التي يقوم عليها النضج القيادي.

وعلى مستوى أبعاد كفايات القائد الكشفية وعلاقتها بالدرجة الكلية للنضج القيادي، جاء القائد الميداني المؤثر في المرتبة الأولى، حيث بلغ معامل ارتباطه بالنضج القيادي ككل ($r = 0.97$). ويشير ذلك إلى أن الممارسة الميدانية المؤثرة ترتبط بدرجة كبيرة بالنضج القيادي؛ لما تتطلبه من قدرة على قراءة المواقف، وضبط الاستجابات، والتعامل مع الآخرين، وتحمل المسؤولية، واتخاذ القرارات في السياقات العملية. كما جاء أعلى ارتباط لهذا البعد مع جودة التفاعل ($r = 0.94$)، وهو ما يعكس أن فاعلية القائد في الميدان ترتبط بصورة وثيقة بقدرته على التواصل والتأثير وإدارة العلاقات وبناء تفاعل إيجابي مع الآخرين.

وجاء المربي الكشفية بالقيم في المرتبة الثانية بمعامل ارتباط بلغ ($r = 0.95$) مع الدرجة الكلية للنضج القيادي. وجاء أعلى معامل ارتباط لهذا البعد مع جودة التفاعل ($r = 0.95$)، تلاه كل من التنظيم الانفعالي ($r = 0.91$) والوعي بالذات ($r = 0.90$). ويمكن تفسير ذلك بأن الدور التربوي القيمي للقائد لا يقتصر على نقل المبادئ والمعايير، وإنما يتطلب تمثيلها في السلوك والتفاعل مع الآخرين والقدرة على ضبط الذات وإدراك أثر السلوك القيادي في المحيطين، وهي مكونات ترتبط مباشرة بالنضج القيادي.

وجاء كل من منظم الأداء الكشفية وصانع الشراكات والأثر المجتمعي بمعامل ارتباط بلغ ($r = 0.93$) مع الدرجة الكلية للنضج القيادي، وبالنسبة لمنظم الأداء الكشفية، جاء أعلى معامل ارتباط له مع بناء السياق ($r = 0.95$)، تلاه لياقة الوعي ($r = 0.93$)، وهو ما يشير إلى أن تنظيم الأداء لا يعتمد على الإجراءات وحدها، وإنما يرتبط بقدرة القائد على فهم السياق الذي يمارس فيه العمل، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة، ومراقبة المتغيرات والاستجابة لها بمرونة ووعي. أما صانع الشراكات والأثر المجتمعي، فقد جاء أعلى معامل ارتباط له مع جودة التفاعل ($r = 0.95$)، بما يعكس أن بناء الشراكات وتحقيق الأثر المجتمعي يرتبطان بدرجة كبيرة بجودة العلاقات والتواصل وبناء الثقة والقدرة على إدارة التفاعل مع الأطراف المختلفة.

كما جاء معامل ارتباط مهندس البرامج الكشفية بالدرجة الكلية للنضج القيادي بمقدار ($r = 0.92$)، وكان أعلى ارتباط له مع لياقة الوعي ($r = 0.89$)، يليه بناء السياق ($r = 0.88$). ويمكن تفسير ذلك بأن تصميم البرامج الكشفية الفاعلة يتطلب وعياً بالمتغيرات المحيطة، وفهماً لاحتياجات المشاركين والسياق، والقدرة على تعديل البرامج بما يتلاءم مع المواقف والمتطلبات المتغيرة، وهي ممارسات تعكس المرونة والانتباه للسياق بوصفهما من مكونات النضج القيادي.

وجاء قائد التطوع والانتماء بمعامل ارتباط بلغ ($r = 0.91$) مع الدرجة الكلية للنضج القيادي، وكان أعلى معامل ارتباط له مع جودة التفاعل ($r = 0.90$). ويمكن تفسير ذلك بأن قيادة العمل التطوعي وبناء الانتماء يعتمدان

بدرجة كبيرة على قدرة القائد على تكوين علاقات إيجابية، وتحفيز المشاركين، وبناء الثقة والشعور بالانتماء والمسؤولية المشتركة، ومن ثم ترتبط هذه الكفاية بصورة واضحة بالجانب التفاعلي والاجتماعي للنضج القيادي. أما القائد الكشفي المستقبلي فقد جاء بأقل معامل ارتباط نسبياً مع الدرجة الكلية للنضج القيادي، حيث بلغ ($r = 0.82$)، إلا أن العلاقة تظل موجبة وقوية ودالة إحصائياً. ومن اللافت أن أعلى معامل ارتباط لهذا البعد جاء مع الرشد في القرار ($r = 0.87$)، يليه بناء السياق ($r = 0.80$)، في حين جاء معامل ارتباطه بالتنظيم الانفعالي ($r = 0.71$). ويمكن تفسير ذلك بأن كفايات القائد الكشفي المستقبلي تتجه بدرجة أكبر نحو الاستشراف والتعامل مع المتغيرات والاختيار بين البدائل والاستعداد للمواقف المستقبلية، وهي جوانب تلقي بصورة أوضح مع الرشد في اتخاذ القرار وفهم السياق، مقارنة ببعض المكونات الذاتية والانفعالية للنضج القيادي. وعند النظر إلى أبعاد النضج القيادي في علاقتها بالدرجة الكلية لكفايات القائد الكشفي، جاء جودة التفاعل في المرتبة الأولى بمعامل ارتباط بلغ ($r = 0.94$)، تلاه بناء السياق ($r = 0.93$)، ثم كل من التنظيم الانفعالي ولياقة الوعي بمعامل ارتباط بلغ ($r = 0.92$) لكل منهما، ثم الوعي بالذات ($r = 0.91$)، في حين جاء الرشد في القرار في المرتبة الأخيرة بمعامل ارتباط بلغ ($r = 0.88$). ورغم هذا التفاوت النسبي، فإن جميع معاملات الارتباط جاءت مرتفعة، بما يشير إلى أن كفايات القائد الكشفي ترتبط بمختلف مكونات النضج القيادي، وليس بعيد محدد منها.

ويمكن تفسير مجيء جودة التفاعل في مقدمة أبعاد النضج القيادي ارتباطاً بكفايات القائد الكشفي بطبيعة العمل الكشفي نفسه، الذي يقوم على التفاعل المباشر، والعمل الجماعي، والتربية بالممارسة، وبناء الفرق، والتواصل، والتحفيز، والتأثير في الآخرين؛ ومن ثم فإن جودة العلاقات والتفاعل تمثل مكوناً محورياً في ممارسة الكفايات الكشفية. كما أن ارتفاع ارتباط بناء السياق يعكس أن فاعلية القائد الكشفي تتطلب القدرة على تهيئة بيئة داعمة للعمل والتعلم والمشاركة والانتماء، وليس مجرد امتلاك مهارات فردية منفصلة عن البيئة التي تمارس فيها القيادة.

أما مجيء الرشد في القرار بأقل معامل ارتباط نسبي مع الدرجة الكلية لكفايات القائد الكشفي ($r = 0.88$) فلا يشير إلى ضعف العلاقة؛ إذ تظل العلاقة مرتفعة، وإنما قد يعكس أن الرشد في القرار يتضمن عمليات معرفية وحكمية أكثر تخصصاً تتصل بالموازنة بين البدائل وتقدير العواقب واتخاذ القرار في المواقف المركبة، في حين تتسع كفايات القائد الكشفي لتشمل مجالات تربوية وقيمية وميدانية وتنظيمية ومجتمعية متعددة وبوجه عام، تكشف قيمة الارتباط الكلي البالغة ($r = 0.99$) عن درجة مرتفعة جداً من التقارب بين كفايات القائد الكشفي والنضج القيادي لدى أفراد الدراسة، ويبدو هذا التقارب بصورة خاصة في جودة التفاعل، وبناء السياق، والتنظيم الانفعالي، ولياقة الوعي. وتشير النتيجة إلى أن الممارسة الكشفية الأكثر كفاءة تقترن بنمط أكثر نضجاً في التعامل مع الذات والآخرين والسياس القيادي. ومع ذلك، فإن هذه النتائج تعبر عن علاقات ارتباطية ولا تثبت السببية؛ لذلك لا يصح استنتاج أن ارتفاع كفايات القائد الكشفي يسبب بذاته ارتفاع النضج القيادي دون اختبارات تحليلية إضافية. وبصورة عامة أظهرت النتائج بوجه عام أن جميع معاملات الارتباط الواردة في التحليل كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \geq 0.01$)، بما يشير إلى أن ارتفاع كفايات القائد الكشفي يقترن بارتفاع القائد المستقبلي وكفاءة إدارة المخاطر والنضج القيادي لدى أفراد الدراسة.

رابعاً: نتائج العلاقات الارتباطية على مستوى الأبعاد الفرعية

للتعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين المستويات المهارية الفرعية للكفاءات القيادية المستقبلية وكفايات إدارة المخاطر، والنضج الاجتماعي وكفايات القائد الكشفي، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين المستويات الثلاثة المكونة لكل منها، وهي: المستوى الأساسي، والمستوى الداعم، والمستوى التحويلي؛ بهدف الكشف عن اتجاه العلاقة وقوتها بين هذه المستويات، وتحديد مدى الترابط بين المكونات المهارية التي تشكل المتغيرات الأربعة، بما يساهم في تقديم تفسير أكثر تفصيلاً لطبيعة العلاقة المتغيرات، كما يوضح ذلك جدول (20).

جدول (20) معاملات ارتباط بيرسون بين المستويات المهارية الفرعية لمتغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	الكشفي الأساسي	الكشفي الداعم	الكشفي التحويلي	كفايات القائد الكشفي ككل
القائد المستقبلي	الأساسي	**0.93	**0.94	**0.90	**0.95
	الداعم	**0.96	**0.96	**0.93	**0.97
	التحويلي	**0.89	**0.89	**0.86	**0.91
	القائد المستقبلي ككل	**0.97	**0.98	**0.94	**0.99
كفايات إدارة المخاطر	الأساسي	**0.97	**0.95	**0.89	**0.97
	الداعم	**0.94	**0.94	**0.88	**0.95
	التحويلي	**0.91	**0.93	**0.96	**0.95
	كفايات إدارة المخاطر ككل	**0.98	**0.97	**0.94	**0.99
النضج القيادي	الأساسي	**0.96	**0.92	**0.87	**0.95
	الداعم	**0.95	**0.94	**0.90	**0.96
	التحويلي	**0.92	**0.94	**0.95	**0.96
	النضج القيادي ككل	**0.98	**0.97	**0.94	**0.99

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتضح من جدول (20) وجود علاقات ارتباطية موجبة قوية ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) بين المستويات المهارية لكفايات القائد الكشفي والمستويات المهارية لكل من القائد المستقبلي، وكفايات إدارة المخاطر، والنضج القيادي؛ إذ تراوحت معاملات الارتباط في المصفوفة بين (0.86-0.99)، مما يشير إلى أن ارتفاع مستويات الكفايات الكشفية يرتبط بارتفاع المستويات المقابلة في المتغيرات الثلاثة، وأن العلاقة بينها لا تقتصر على الدرجات الكلية، وإنما تشمل المكونات الأساسية والداعمة والتحويلية التي يتكون منها كل بناء.

وفيما يتعلق بالقائد المستقبلي، جاءت معاملات ارتباط مستوياته بالمستويات المهارية لكفايات القائد الكشفي مرتفعة، وتراوحت بين (0.86-0.96). وجاء أعلى معامل ارتباط على مستوى الأبعاد الفرعية بين المستوى الداعم للقائد المستقبلي والمستوى الأساسي لكفايات القائد الكشفي ($r = 0.96$)، كما جاء معامل ارتباط المستوى الداعم للقائد المستقبلي بالمستوى الداعم لكفايات الكشفية ($r = 0.96$). أما على مستوى الدرجة الكلية، فجاء معامل ارتباط القائد المستقبلي ككل بكفايات القائد الكشفي ككل ($r = 0.99$). وتشير هذه النتائج إلى تقارب كبير بين بناء الكفايات اللازمة للقائد المستقبلي والكفايات الكشفية، ولا سيما في الجوانب الداعمة التي تنقل المهارات من امتلاكها في صورتها الأساسية إلى توظيفها في الممارسة القيادية.

أما كفايات إدارة المخاطر، فقد تراوحت معاملات ارتباط مستوياتها بالمستويات المهارية لكفايات القائد الكشفي بين (0.88-0.97). وجاء معامل ارتباط المستوى الأساسي لإدارة المخاطر بالمستوى الأساسي لكفايات القائد الكشفي ($r = 0.97$)، بينما جاء معامل ارتباط المستوى التحويلي لإدارة المخاطر بالمستوى التحويلي لكفايات القائد الكشفي ($r = 0.96$). وتعد هذه النتيجة ذات دلالة تفسيرية مهمة؛ إذ تكشف عن تقارب واضح بين المستويات المتناظرة في البناءين، وبخاصة في المستوى التحويلي، بما يشير إلى أن تطور قدرة الفرد على توظيف كفاياته الكشفية في المواقف الأكثر تقدماً يرتبط بتطور قدرته على التعامل المرن والاستباقي مع المخاطر وتحويل المعرفة والخبرة إلى ممارسات فاعلة. وعلى المستوى الكلي، جاء معامل ارتباط كفايات إدارة المخاطر بكفايات القائد الكشفي ككل ($r = 0.99$)، بما يؤكد شدة الترابط بين البناءين.

وبالنسبة إلى النضج القيادي، جاءت جميع العلاقات موجبة وقوية؛ إذ تراوحت معاملات الارتباط بين مستوياته والمستويات المهارية لكفايات القائد الكشفي بين (0.87-0.96). وجاء معامل ارتباط المستوى الأساسي للنضج القيادي بالمستوى الأساسي لكفايات القائد الكشفي ($r = 0.96$)، كما جاء معامل ارتباط المستوى الداعم للنضج

القيادي بالمستوى الداعم للكفايات الكشفية ($r = 0.94$)، في حين جاء معامل ارتباط المستوى التحويلي للنضج القيادي بالمستوى التحويلي للكفايات الكشفية ($r = 0.95$). ويظهر هذا النمط وجود تدرج متوازن نسبياً بين البنائين؛ فالكفايات الكشفية الأساسية ترتبط بقوة بالمكونات الأساسية للنضج، في حين يرتبط الانتقال إلى الممارسات الكشفية التحويلية بارتفاع المستوى التحويلي للنضج القيادي، بما يعكس ارتباط تطور الممارسة الكشفية بتطور النضج النفسي والسلوكي والقيادي للفرد. وجاء معامل ارتباط النضج القيادي ككل بكفايات القائد الكشفي ككل ($r = 0.99$).

وبوجه عام، تكشف النتائج عن ترابط بنائي مرتفع بين المتغيرات الأربعة؛ إذ جاءت معاملات ارتباط الدرجات الكلية لكل من القائد المستقبلي، وكفايات إدارة المخاطر، والنضج القيادي مع الدرجة الكلية لكفايات القائد الكشفي جميعها عند ($r = 0.99$). كما تكشف العلاقات على مستوى الأبعاد الفرعية أن هذا الترابط يمتد عبر المستويات الأساسية والداعمة والتحويلية، بما يدعم التصور الذي تتبناه الدراسة بأن تنمية القائد لا تتم من خلال كفايات منفصلة، وإنما من خلال منظومة مترابطة تجمع بين الكفاية الكشفية، والاستعداد للقيادة المستقبلية، والقدرة على إدارة المخاطر، والنضج القيادي. ومع ذلك، فإن ارتفاع معاملات الارتباط إلى هذه المستويات الكبيرة جداً يستدعي التعامل معها بوصفها دليلاً على قوة التلازم والتداخل بين الأبنية المقاسة، دون تفسيرها بوصفها دليلاً على السببية؛ لأن معامل الارتباط يبين قوة العلاقة واتجاهها ولا يحدد علاقة السبب والنتيجة.

وتتسق هذه النتيجة مع الأطر المهنية والنظرية التي تؤكد أن إدارة المخاطر الفاعلة لا تعتمد على الإجراءات والأنظمة فقط، بل تتطلب قيادة قادرة على الاستشراف، واتخاذ القرار، وبناء ثقافة واعية بالمخاطر (COSO, 2017; IIRSM, 2021; ISO, 2018). (Abubakar, 2026; Adams et al., 2025; Aldahmashi & Abdulsamad, 2026; Akinnola, 2025; Bāk & Grzesik, 2026; Firmansyah & Khakim, 2025; Karami, 2026; Larasati et al., 2025; Lasmi et al., 2025; Nouari & Bouchta, 2020; Ogunsanya, 2026; Tanquezon et al., 2026; Tjahyono et al., 2025). والكفاءة القيادية وفعالية القيادة في تحسين إدارة المخاطر والصمود المؤسسي والجاهزية للآزمات في قطاعات متعددة

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسات تناولت جوانب أكثر تخصصاً من العلاقة بين القيادة والمخاطر، مثل كفاءات قيادة الأزمات، والقيادة الأخلاقية، وقيادة التغيير، وسلوك القيادة في السلامة، والقيادة في المخاطر السيبرانية، حيث أكدت أن السلوك القيادي والوعي والتواصل والتعلم والابتكار تمثل عوامل داعمة للتعامل الفاعل مع المخاطر (Agahi, 2026; Cataloni et al., 2026; Choi et al., 2026; Ellis & Abbott, 2026; Hamzah, 2026; Nistane, 2026; Sharma, 2026). الدراسات التي أكدت دور القيادة الاستراتيجية والاستباقية والذكاء الاستراتيجي واليقظة الاستراتيجية في تعزيز إدارة المخاطر ورفع جاهزية المؤسسات لمواجهة الأزمات والتحديات المستقبلية (العباسي والنجار، 2025؛ البقمي وشرقي، 2025؛ الزهراني، 2024؛ السويري، 2025؛ العنزي والحراشنة، 2025؛ القحطاني، 2025؛ قبلاوي وأبو الطاهر، 2025؛ الكريطي والطاهر، 2022؛ تناح، 2023؛ حمادنة، 2020؛ عبدالمحسن، 2024؛ نذير، 2025).

وتضيف الدراسة الحالية إلى هذا الاتجاه البحثي بعداً تكاملياً، إذ لا تقتصر على الكشف عن العلاقات العامة بين المتغيرات الأربعة، وإنما تتناول شبكة العلاقات بينها كفايات القائد الكشفي، والكفاءات القيادية المستقبلية، وكفايات إدارة المخاطر، والنضج القيادي، على مستوى الدرجات الكلية والأبعاد والمسارات الفرعية. وقد أظهرت النتائج أن هذه المتغيرات ترتبط فيما بينها بعلاقات موجبة قوية، بما يشير إلى أنها تمثل مكونات مترابطة في بناء القدرة القيادية؛ حيث ترتبط كفايات القائد الكشفي بما تتضمنه من أدوار ميدانية وتربوية وتنظيمية ومجتمعية بالكفاءات اللازمة لممارسة القيادة المستقبلية، كما ترتبط بكفايات التعامل مع المخاطر، وبمستوى

النضج القيادي الذي يعكس التنظيم الانفعالي والوعي بالذات والرشد في اتخاذ القرار وجوده التفاعل ولياقة الوعي وبناء السياق. وتبرز القيمة التفسيرية لهذه النتائج في إظهار أن تنمية القيادة لا تبدو، في ضوء العلاقات التي كشفت عنها الدراسة، عملية مجزأة تقوم على تطوير جانب واحد بمعزل عن غيره، بل منظومة مترابطة تجمع بين الكفاية في ممارسة الدور القيادي الكشفي، والاستعداد لمتطلبات القيادة المستقبلية، والقدرة على التعامل مع المخاطر، والنضج اللازم لتوظيف هذه الكفايات في المواقف المختلفة. وبذلك تقدم الدراسة تصوراً أكثر شمولاً للعلاقات بين المتغيرات الأربعة، مع التأكيد أن قوة الارتباط بينها تعبر عن التلازم الإحصائي ولا تعني، في ذاتها، وجود علاقات سببية بينها.

نتائج السؤال الرابع ومناقشته: الذي نصّ على " ما مقدار الإسهام النسبي لأبعاد كفايات القائد الكشفي في تفسير التباين في الدرجة الكلية للقائد المستقبلي وكفاءة إدارة المخاطر والنضج القيادي؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Regression)، حيث تم الحكم على قوة النموذج من خلال معامل التحديد (R^2)، وعلى دلالاته من خلال اختبار (ANOVA)، وعلى إسهام كل بُعد فرعي من أبعاد كفايات القائد الكشفي من خلال معاملات (Beta) وقيم الدلالة الإحصائية، وأيضاً إسهام كل بعد من ابعاد كفايات القائد الكشفي في كفايات القائد المستقبلي وإدارة المخاطر والنضج القيادي، وقد تم عرض النتائج على الترتيب التالي:

أولاً: إسهام أبعاد كفايات القيادة الكشفية في التنبؤ بالكفاءات القيادية المستقبلية

للإجابة عن هذا الجزء من السؤال، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) للكشف عن درجة إسهام أبعاد كفايات القيادة الكشفية في التنبؤ بالكفاءات القيادية المستقبلية لدى أفراد الدراسة، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (21) تحليل التباين لنموذج انحدار أبعاد كفايات القيادة الكشفية في التنبؤ بالكفاءات القيادية المستقبلية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط	الخطأ المعياري
الانحدار	423915.665	7	60559.381	31380.522	0.000	0.988	0.976	1.389
البواقي	10405.696	5392	1.930					
الكل	434321.362	5399						

يتضح من جدول (21) وجود إسهام دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) لأبعاد كفايات القيادة الكشفية في التنبؤ بالكفاءات القيادية المستقبلية؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد ($R = 0.988$)، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.976$)، مما يشير إلى أن أبعاد كفايات القيادة الكشفية تفسر مجتمعة ما نسبته (97.6%) من التباين الكلي في الكفاءات القيادية المستقبلية، وهي نسبة مرتفعة جداً. كما بلغت قيمة ($F = 31380.522$) وكانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.01). ولمعرفة مقدار إسهام كل بعد في التنبؤ، تم فحص معاملات الانحدار كما يوضح جدول (22).

جدول (22) تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد كفايات القيادة الكشفية في التنبؤ بالكفاءات القيادية المستقبلية

مصدر الانحدار	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل بيتا	ت ودلالاتها
الثابت	1.483	0.132	—	**11.219
القائد الميداني المؤثر	0.333	0.007	0.347	**46.191

**37.196	0.205	0.005	0.197	مهندس البرامج الكشفية
**23.624	0.202	0.008	0.186	المربي الكشفي بالقيم
**31.969	0.178	0.005	0.157	منظم الأداء الكشفي
**19.094-	0.131-	0.006	0.119-	صانع الشراكات والأثر المجتمعي
**18.145	0.126	0.006	0.117	قائد التطوع والانتماء
**31.076	0.123	0.004	0.118	القائد الكشفي المستقبلي

**دالة عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من جدول (22) أن جميع أبعاد كفايات القيادة الكشفية أسهمت إسهاماً دالاً إحصائياً في التنبؤ بالكفاءات القيادية المستقبلية. ومن حيث مقدار الإسهام وفق معاملات الانحدار، جاء القائد الميداني المؤثر في المرتبة الأولى بمعامل انحدار بلغ ($B = 0.333$)، بما يعادل (33.3%)، يليه مهندس البرامج الكشفية بمعامل ($B = 0.197$)، بما يعادل (19.7%)، ثم المربي الكشفي بالقيم ($B = 0.186$) بما يعادل (18.6%)، ومنظم الأداء الكشفي ($B = 0.157$) بما يعادل (15.7%)، ثم القائد الكشفي المستقبلي ($B = 0.118$) بما يعادل (11.8%)، وقائد التطوع والانتماء ($B = 0.117$) بما يعادل (11.7%)، في حين جاء معاملي صانع الشراكات والأثر المجتمعي سالباً ($B = -0.119$)، بما يعادل (-11.9%) بعد ضبط تأثير بقية الأبعاد في النموذج. وتشير النتائج في مجملها إلى أن الأبعاد السبعة مجتمعة تتمتع بقوة تنبؤية مرتفعة جداً، حيث فسرت (97.6%) من التباين الكلي في الكفاءات القيادية المستقبلية.

ثانياً: إسهام أبعاد كفايات القيادة الكشفية في التنبؤ بكفايات إدارة المخاطر

للإجابة عن هذا الجزء من السؤال، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) للكشف عن درجة إسهام أبعاد كفايات القيادة الكشفية في التنبؤ بكفايات إدارة المخاطر لدى أفراد الدراسة، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (23) تحليل التباين لنموذج انحدار أبعاد كفايات القيادة الكشفية في التنبؤ بكفايات إدارة المخاطر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط	الخطأ المعياري
الانحدار	430445.445	7	61492.206	29725.996	0.000	0.987	0.975	1.438
البواقي	11154.074	5392	2.069					
الكلي	441599.520	5399						

يتضح من جدول (23) وجود إسهام دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) لأبعاد كفايات القيادة الكشفية في التنبؤ بكفايات إدارة المخاطر؛ إذ بلغ معامل الارتباط المتعدد ($R = 0.987$) وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.975$)، مما يشير إلى أن أبعاد كفايات القيادة الكشفية تفسر مجتمعة ما نسبته (97.5%) من التباين الكلي في كفايات إدارة المخاطر. كما بلغت قيمة ($F = 29725.996$) وكانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يؤكد دلالة النموذج الانحداري ككل.

جدول (24) تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد كفايات القيادة الكشفية في التنبؤ بكفايات إدارة المخاطر

مصدر الانحدار	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل بيتا	ت ودلاتها
---------------	------------------	----------------	------------	-----------

الثابت	1.326	0.137	—	**9.690
المربي الكشفي بالقيم	0.267	0.008	0.286	**32.681
القائد الميداني المؤثر	0.257	0.007	0.265	**34.353
منظم الأداء الكشفي	0.184	0.005	0.207	**36.191
مهندس البرامج الكشفية	0.154	0.005	0.158	**27.998
قائد التطوع والانتماء	0.128	0.007	0.136	**19.041
القائد الكشفي المستقبلي	0.130	0.004	0.135	**33.143
صانع الشراكات والأثر المجتمعي	0.124-	0.006	0.136-	**19.241-

**دالة عند مستوى الدلالة (0.01).

يتضح من جدول (24) أن جميع أبعاد كفايات القيادة الكشفية أسهمت إسهاماً دالاً إحصائياً في التنبؤ بكفايات إدارة المخاطر، ومن حيث مقدار الإسهام وفق معاملات الانحدار، جاء المربي الكشفي بالقيم في المرتبة الأولى بمعامل انحدار بلغ ($B = 0.267$)، بما يعادل (26.7%)، يليه القائد الميداني المؤثر ($B = 0.257$) بما يعادل (25.7%)، ثم منظم الأداء الكشفي ($B = 0.184$) بما يعادل (18.4%)، ثم مهندس البرامج الكشفية ($B = 0.154$) بما يعادل (15.4%)، ثم القائد الكشفي المستقبلي ($B = 0.130$) بما يعادل (13.0%)، وقائد التطوع والانتماء ($B = 0.128$) بما يعادل (12.8%)، في حين جاء معامل صانع الشراكات والأثر المجتمعي سالباً ($B = -0.124$)، بما يعادل (-12.4%) بعد ضبط تأثير بقية الأبعاد. وعلى المستوى الكلي، فسرت أبعاد كفايات القيادة الكشفية مجتمعة (97.5%) من التباين في كفايات إدارة المخاطر.

ثالثاً: إسهام أبعاد كفايات القيادة الكشفية في التنبؤ بالنضج القيادي

للإجابة عن هذا الجزء من السؤال، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) للكشف عن درجة إسهام أبعاد كفايات القيادة الكشفية في التنبؤ بالنضج القيادي لدى أفراد الدراسة، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (25) تحليل التباين لنموذج انحدار أبعاد كفايات القيادة الكشفية في التنبؤ بالنضج القيادي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط	خطأ المعياري
الاتحدار	445036.817	7	63576.688	36559.211	0.000	0.990	0.979	1.319
البواقي	9376.720	5392	1.739					
الكلي	454413.538	5399						

يتضح من جدول (25) وجود إسهام دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) لأبعاد كفايات القيادة الكشفية في التنبؤ بالنضج القيادي؛ إذ بلغ معامل الارتباط المتعدد ($R = 0.990$)، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.979$)، مما يشير إلى أن أبعاد كفايات القيادة الكشفية تفسر مجتمعة ما نسبته (97.9%) من التباين الكلي في النضج القيادي، وهي أعلى نسبة تفسير بين المتغيرات الثلاثة. كما بلغت قيمة ($F = 36559.211$) وكانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.01).

جدول (26) تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد كفايات القيادة الكشفية في التنبؤ بالنضج القيادي

مصدر الانحدار	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل بيتا	ت ودلالاتها
الثابت	0.705	0.125	—	**5.619
القائد الميداني المؤثر	0.345	0.007	0.351	**50.354
المربي الكشفي بالقيم	0.242	0.007	0.257	**32.374
منظم الأداء الكشفي	0.236	0.005	0.262	**50.666
القائد الكشفي المستقبلي	0.112	0.004	0.115	**31.178
مهندس البرامج الكشفية	0.079	0.005	0.080	**15.592
قائد التطوع والاندماج	0.046	0.006	0.048	**7.518
صانع الشراكات والأثر المجتمعي	0.058-	0.006	0.063-	**9.909-

**دالة عند مستوى الدلالة (0.01).

يتضح من جدول (26) أن جميع أبعاد كفايات القيادة الكشفية أسهمت إسهاماً دالاً إحصائياً في التنبؤ بالنضج القيادي. ومن حيث مقدار الإسهام وفق معاملات الانحدار، جاء القائد الميداني المؤثر في المرتبة الأولى بمعامل انحدار بلغ ($B = 0.345$)، بما يعادل (34.5%)، يليه المربي الكشفي بالقيم ($B = 0.242$) بما يعادل (24.2%)، ثم منظم الأداء الكشفي ($B = 0.236$) بما يعادل (23.6%)، ثم القائد الكشفي المستقبلي ($B = 0.112$) بما يعادل (11.2%)، ثم مهندس البرامج الكشفية ($B = 0.079$) بما يعادل (7.9%)، ثم قائد التطوع والاندماج ($B = 0.046$) بما يعادل (4.6%)، في حين جاء صانع الشراكات والأثر المجتمعي سالباً ($B = -0.058$)، بما يعادل (-5.8%) بعد ضبط تأثير بقية الأبعاد. وقد فسرت الأبعاد السبعة مجتمعة ما نسبته (97.9%) من التباين الكلي في النضج القيادي. وتكشف النتائج أن أبعاد كفايات القيادة الكشفية تمتلك قدرة تنبؤية مرتفعة جداً في المتغيرات الثلاثة؛ إذ فسرت (97.6%) من التباين في الكفاءات القيادية المستقبلية، و (97.5%) من التباين في كفايات إدارة المخاطر، و (97.9%) من التباين في النضج القيادي. كما اختلف مقدار إسهام الأبعاد باختلاف المتغير التابع؛ فقد جاء القائد الميداني المؤثر في مقدمة الأبعاد في التنبؤ بالكفاءات القيادية المستقبلية بمعامل انحدار بلغ (0.333)، وفي التنبؤ بالنضج القيادي بمعامل بلغ (0.345)، في حين جاء المربي الكشفي بالقيم في مقدمة الأبعاد في التنبؤ بكفايات إدارة المخاطر بمعامل بلغ (0.267). ويشير هذا الاختلاف إلى أن أبعاد كفايات القيادة الكشفية لا تسهم بالدرجة نفسها في المتغيرات الثلاثة، وإنما تتباين قوة إسهامها وفق طبيعة البناء المراد التنبؤ به.

يظهر من النتائج السابقة أن كفايات القائد الكشفي، كما بُنيت في الدراسة الحالية، لا تمثل مجموعة مهارات هامشية أو منفصلة، بل تبدو مرتبطة ارتباطاً شديداً بالبنى القيادية الثلاثة الأخرى، إلى درجة أن اختلاف الأفراد في هذه الكفايات يوازي بدرجة كبيرة اختلافهم في الاستعداد للقيادة المستقبلية، وكفاءة التعامل مع المخاطر، ومستوى النضج القيادي.

ويظهر من النتائج أن القائد الميداني المؤثر يمثل البعد الأكثر ثباتاً وقوة في التنبؤ عبر النماذج؛ فقد جاء في المرتبة الأولى في التنبؤ بالكفاءات القيادية المستقبلية بمعامل انحدار بلغ ($B = 0.333$)، وفي المرتبة الأولى أيضاً في التنبؤ بالنضج القيادي بمعامل ($B = 0.345$)، كما جاء في مرتبة متقدمة جداً في التنبؤ بكفايات إدارة المخاطر بمعامل ($B = 0.257$). ويمكن تفسير ذلك بأن الخبرة القيادية الميدانية تمثل المجال الذي تتكثف فيه معظم الكفايات الأخرى؛ فالقائد في الميدان لا يكتفي بامتلاك المعرفة أو القيم، بل يحتاج إلى قراءة الموقف، والتفاعل مع الأفراد، وضبط الاستجابات، واتخاذ القرار، وتنظيم العمل، وتحمل المسؤولية. ومن ثم فإن هذا البعد

يلامس بصورة مباشرة جوهر القائد المستقبلي والنضج القيادي وكفاءة إدارة المخاطر معاً، وهو ما يفسر استقراره بوصفه أحد أقوى المتنبئات في النماذج الثلاثة.

أما المربي الكشفي بالقيم فقد برز بصورة خاصة في التنبؤ بكفايات إدارة المخاطر، حيث جاء في المرتبة الأولى بمعامل انحدار بلغ ($B = 0.267$)، كما جاء ضمن الأبعاد الأعلى إسهاماً في التنبؤ بالكفاءات القيادية المستقبلية والنضج القيادي. ويمكن تفسير ذلك بأن إدارة المخاطر في السياق الكشفي لا تنفصل عن البعد القيمي؛ إذ إن الالتزام، وتحمل المسؤولية، والانضباط، واحترام المعايير، والتصرف الأخلاقي تحت الضغط تمثل عناصر أساسية في السلوك المرتبط بالمخاطر. ولذلك فإن القائد الذي يتبنى القيم الكشفية ويمارس دوراً تربوياً قائماً عليها يكون أكثر استعداداً للالتزام بالممارسات الوقائية، وتحمل تبعات القرار، والتصرف بصورة مسؤولة في المواقف التي تتضمن عدم يقين أو تهديداً. كما أن هذا البعد يعزز النضج القيادي لأنه يربط السلوك بالمبادئ ويجعل الممارسة القيادية أكثر اتساقاً وانضباطاً.

ويظهر كذلك أن منظم الأداء الكشفي يمثل بعداً مهماً في النماذج الثلاثة، خاصة في التنبؤ بالنضج القيادي وكفايات إدارة المخاطر. وهذا أمر منطقي؛ لأن تنظيم الأداء يقتضي المتابعة، والضبط، وتوزيع الأدوار، ومراقبة التنفيذ، والتأكد من الالتزام بالمعايير. وهذه الممارسات ترتبط مباشرة بإدارة المخاطر من خلال تقليل العشوائية ورفع مستوى الانضباط التشغيلي، كما ترتبط بالنضج القيادي من خلال قدرة القائد على تحويل الوعي والخبرة إلى أداء منظم ومستقر. ومن ثم فإن ارتفاع إسهامه يعكس أهمية البعد التنظيمي في الانتقال من امتلاك الكفاية إلى ممارستها بصورة منهجية وفعالة.

أما مهندس البرامج الكشفية فقد جاء بإسهام متوسط إلى مرتفع عبر النماذج الثلاثة، وهو ما يمكن تفسيره بأن تصميم البرامج الكشفية يقتضي الجمع بين التخطيط، وتحديد الأهداف، وتنظيم الموارد، واستشراف احتياجات المشاركين، وتعديل الأنشطة وفق الظروف. ولذلك فإن هذا البعد يلتقي مع متطلبات القيادة المستقبلية من حيث التخطيط والتطوير، ومع إدارة المخاطر من حيث الاستعداد والوقاية، ومع النضج القيادي من حيث فهم السياق واتخاذ قرارات متوازنة أثناء تصميم البرامج وتنفيذها. ومع ذلك، فإن انخفاض إسهامه نسبياً مقارنة بالقائد الميداني المؤثر أو المربي الكشفي بالقيم يشير إلى أن التخطيط البرامجي، رغم أهميته، قد يكون أقل شمولاً من الممارسة الميدانية أو البعد القيمي في تفسير المتغيرات الثلاثة.

كما جاءت مساهمة القائد الكشفي المستقبلي بدرجة متوسطة، وخاصة في التنبؤ بالنضج القيادي وكفايات إدارة المخاطر. ويمكن تفسير ذلك بأن هذا البعد يتصل بالاستعداد للتغيير، والاستشراف، والقدرة على التعامل مع المواقف الجديدة، وهي جوانب ترتبط بالنضج والمرونة وإدارة المخاطر. إلا أن مساهمته لم تكن الأعلى، وربما يرجع ذلك إلى أن الجوانب المستقبلية بطبيعتها تحتاج إلى خبرات فعلية وممارسات تطبيقية حتى تتحول إلى أداء مؤثر، بينما تبدو الكفايات الميدانية والقيمية والتنظيمية أكثر حضوراً وفاعلية في الواقع العملي الحالي.

أما قائد التطوع والانتماء فقد جاء إسهامه أقل نسبياً من الأبعاد السابقة، رغم بقائه دالاً إحصائياً. ويمكن تفسير ذلك بأن قيادة التطوع والانتماء تمثل كفاية ذات طبيعة اجتماعية وتحفيزية مهمة، لكنها قد تكون أقل ارتباطاً بشكل مباشر ببعض الجوانب الفنية والتحليلية للنضج أو إدارة المخاطر مقارنة بالكفايات الميدانية والتنظيمية. ومع ذلك، يظل لهذا البعد دور مهم في بناء الالتزام والعمل الجماعي والاستجابة المشتركة، وهي عناصر ضرورية في المواقف التي تتطلب تعاوناً وتنسيقاً وتماسكاً تنظيمياً.

ويحتاج بعد صانع الشراكات والأثر المجتمعي إلى تفسير أكثر حذراً؛ إذ جاء معامل الانحدار له سالباً في النماذج الثلاثة بعد ضبط تأثير بقية الأبعاد. وهذه النتيجة لا تعني أن بناء الشراكات أو الأثر المجتمعي يؤثر سلباً في القائد المستقبلي أو إدارة المخاطر أو النضج القيادي بصورة مباشرة، خاصة أن العلاقات الارتباطية الثنائية السابقة كانت موجبة ومرتفعة. والأقرب إحصائياً أن الإشارة السالبة تعكس أثراً جزئياً بعد إدخال مجموعة من الأبعاد المرتبطة بقوة بعضها ببعض في النموذج؛ أي أن هذا البعد قد يشترك في نسبة كبيرة من التباين مع أبعاد أخرى،

وعند تثبيت تأثيرها يظهر أثره المستقل في اتجاه سالب. ولذلك ينبغي تفسير هذه النتيجة بوصفها أثراً جزئياً داخل نموذج متعدد المتغيرات، لا بوصفها علاقة سلبية بسيطة أو سببية. ومن زاوية أوسع، فإن ارتفاع معاملات التحديد إلى مستويات تقارب (98%) يدل على أن المتغيرات الأربعة في الدراسة مترابطة إلى درجة كبيرة جداً. وهذا يدعم فكرة أن كفايات القائد الكشفي قد تمثل بناءً تطبيقياً واسعاً يتقاطع مع الاستعداد للقيادة المستقبلية، والقدرة على إدارة المخاطر، والنضج القيادي. لكنه في الوقت نفسه يستدعي الانتباه المنهجي إلى احتمال وجود تداخل مفاهيمي أو قياسي مرتفع بين المقاييس؛ فكلما زادت درجة التشابه بين الأبنية، ارتفعت القدرة التفسيرية للنموذج. لذلك فإن قوة النتائج لا ينبغي أن تُقرأ فقط بوصفها دليلاً على أهمية كفايات القيادة الكشفية، بل أيضاً بوصفها مؤشراً على ضرورة فحص التمايز بين المتغيرات عند تفسير النتائج النهائية.

وبصورة عامة، تكشف نتائج السؤال الرابع أن كفايات القائد الكشفي لا تسهم بالدرجة نفسها في تفسير المتغيرات الثلاثة، وإنما يظهر لكل بعد وزن مختلف بحسب طبيعة المتغير التابع. فالممارسة الميدانية كانت الأكثر وضوحاً في تفسير القيادة المستقبلية والنضج القيادي، بينما برز البعد القيمي بصورة أكبر في تفسير إدارة المخاطر، وظهر البعد التنظيمي بوصفه عنصراً مشتركاً مهماً عبر النماذج. وهذا النمط يعزز النظر إلى الكفاية الكشفية بوصفها منظومة متعددة الأبعاد، لا تعمل عناصرها بصورة منفصلة، بل تتكامل فيما بينها لتشكيل قائد أكثر قدرة على التعامل مع الحاضر، والاستعداد للمستقبل، وإدارة المخاطر، وممارسة القيادة بدرجة أعلى من النضج.

التوصيات

1. بناء إطار تكاملي لإعداد القائد الكشفي المستقبلي يجمع بين كفايات القيادة الكشفية، والكفاءات القيادية المستقبلية، وكفاءة إدارة المخاطر، والنضج القيادي، بحيث لا تقدم هذه المجالات في برامج منفصلة، وإنما ضمن مسار تطوري واحد يعكس الترابط المرتفع الذي أظهرته نتائج الدراسة بينها.
2. توجيه برامج إعداد القادة الكشفيين نحو الانتقال من المستوى المقبول إلى المستوى الجيد والمتقدم؛ إذ أظهرت النتائج أن المتوسطات الكلية للمتغيرات الأربعة بقيت ضمن المستوى المقبول، بما يشير إلى وجود قاعدة مناسبة يمكن البناء عليها، مع حاجة واضحة إلى برامج نوعية ترفع مستوى التمكن في الأبعاد الأقل متوسطاً.
3. إعطاء أولوية تطويرية لصناعة الشراكات والأثر المجتمعي والقيادة الكشفية المستقبلية؛ لكونهما من الأبعاد الأقل متوسطاً في كفايات القائد الكشفي، من خلال تدريب القادة على بناء الشراكات، وإدارة أصحاب المصلحة، وتصميم المبادرات المجتمعية، وقياس الأثر، واستشراف مستقبل العمل الكشفي.
4. تعزيز كفايات الوعي بالذات ولياقة الوعي ضمن برامج النضج القيادي؛ نظراً لورودهما في المراتب المتأخرة مقارنة ببقية أبعاد النضج، وذلك من خلال التدريب على التأمل الذاتي، والتغذية الراجعة، والوعي بالسياق، والمرونة الذهنية، والتعلم من الخبرات والمواقف القيادية.
5. تطوير الوعي بالمخاطر والهوية السلوكية والضبط التشغيلي في البيئات عالية المخاطر؛ لأنها من الأبعاد الأقل ترتيباً نسبياً في كفاءة إدارة المخاطر، مع الانتقال من المعرفة بالمخاطر إلى ممارسة سلوكية منتظمة تشمل الرصد المبكر، والانضباط التشغيلي، وتقييم القرارات، ومراجعة الإجراءات.
6. الاستفادة من قوة القائد الميداني المؤثر في بناء البرامج التطويرية؛ إذ أظهر هذا البعد إسهاماً تنبؤياً مرتفعاً في القائد المستقبلي والنضج القيادي، بما يدعم توسيع فرص القيادة الميدانية، والتكليفات العملية، والمخيمات، والمشروعات الكشفية التي تتطلب اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وإدارة المواقف الفعلية.

7. تعزيز البعد القيمي في إعداد القائد الكشفي؛ لكون المربي الكشفي بالقيم من أكثر الأبعاد إسهاماً في التنبؤ بكفاءة إدارة المخاطر، وذلك من خلال ربط القيم الكشفية بالسلوك الفعلي في تحمل المسؤولية، والانضباط، والالتزام، واتخاذ القرار الأخلاقي في المواقف ذات المخاطر.
8. توسيع التدريب على تنظيم الأداء الكشفي؛ نظراً لما أظهره هذا البعد من إسهام مهم في التنبؤ بالنضج القيادي وكفاءة إدارة المخاطر، وذلك من خلال تنمية مهارات التخطيط، والمتابعة، وضبط التنفيذ، ومؤشرات الأداء، والجودة، والتقييم المستمر.
9. تصميم برامج تطبيقية خاصة بالمستويات الداعمة والتحويلية؛ لأن نتائج الفروق وفق حالة المستجيب أظهرت أن التمايز بين الفئات ظهر بصورة أكبر في بعض المستويات الداعمة والتحويلية، وكان غالباً لصالح العاملين في القطاعين الحكومي والخاص، بما يشير إلى أهمية الخبرة العملية في تنمية هذه المستويات.
10. إتاحة خبرات مهنية ومحاكاة واقعية مبكرة للطلاب والباحثين عن عمل، تشمل مشروعات قيادية، ومحاكاة أزمات، وإدارة فرق، وتحليل مخاطر، واتخاذ قرارات في بيئات غير مؤكدة؛ لتقليل الفجوة بين المعرفة النظرية والممارسة التي ظهرت في بعض المقارنات بين فئات الحالة.
11. مراعاة الفروق المرتبطة بالجنس في تصميم البرامج دون تحويلها إلى أحكام نمطية؛ إذ أظهرت الدراسة فروقاً لصالح الإناث في المتغيرات الأربعة ومستوياتها، ومن ثم يوصى بتحليل الخبرات التدريبية والتعليمية والتطوعية التي قد تفسر هذا التفوق، والاستفادة منها في تصميم فرص تعلم متكافئة لكلا الجنسين.
12. تطوير مسارات فردية للتنمية القيادية تستند إلى نتائج المقاييس الأربعة لكل مستفيد، بحيث تحدد جوانب القوة والفجوات في كفايات القائد الكشفي، والقيادة المستقبلية، وإدارة المخاطر، والنضج القيادي، ثم تحول هذه النتائج إلى خطة تطوير شخصية قابلة للمتابعة والقياس.
13. ربط التطوير القيادي بقياس الأثر؛ بحيث لا يقتصر تقييم البرامج على رضا المشاركين أو التحسن المعرفي، وإنما يشمل تغير السلوك القيادي، وجودة القرار، والقدرة على إدارة المخاطر، ومستوى النضج، والأثر المجتمعي الناتج عن الممارسة الكشفية.
14. الاستفادة من العلاقات الارتباطية المرتفعة بين المتغيرات الأربعة في بناء نموذج تشخيصي متكامل، مع تجنب التعامل معها بوصفها بُنى منفصلة تماماً، على أن يستخدم النموذج في التشخيص والتطوير لا في إصدار أحكام قطعية على الأفراد.
15. تطوير برامج وطنية لإعداد القيادات الكشفية المستقبلية تجمع بين العمل الميداني، والقيم، والتنظيم، وإدارة المخاطر، والنضج القيادي، والشراكات المجتمعية، بما يدعم تكوين قائد كشفي قادر على الاستجابة للتحويلات المستقبلية والمساهمة في مستهدفات التنمية ورؤية المملكة 2030.

المقترحات البحثية

1. اختبار نموذج سببي متكامل باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM) يوضح مسارات التأثير بين كفايات القائد الكشفي، والقائد المستقبلي، وكفاءة إدارة المخاطر، والنضج القيادي.
2. إجراء تحليل عاملي توكيدي (CFA) للمقاييس الأربعة في نموذج قياس واحد للتحقق من التمايز بين الأبنية.
3. الدور الوسيط للنضج القيادي في العلاقة بين كفايات القائد الكشفي وكل من القائد المستقبلي وكفاءة إدارة المخاطر.
4. اختبار الدور الوسيط أو المعدل للقائد المستقبلي في العلاقة بين كفايات القائد الكشفي وكفاءة إدارة المخاطر.
5. أثر الخبرة المهنية في المستويات الداعمة والتحويلية من خلال المقارنة بين الطلاب، والباحثين عن عمل، والعاملين في القطاعات الحكومية والخاصة، مع ضبط العمر والتعليم والخبرة السابقة.

6. إجراء دراسات مقارنة بين القيادات الكشفية في قطاعات ومناطق ودول عربية مختلفة للتحقق من ثبات النموذج عبر السياقات الثقافية والتنظيمية المختلفة.
7. دراسة العلاقة بين كفايات القائد الكشفي ومتغيرات إضافية مثل المرونة النفسية، ورأس المال النفسي، والذكاء العاطفي، واليقظة الاستراتيجية، والابتكار القيادي، والهوية القيادية، وفاعلية الذات.

المراجع

1. إبراهيم، عيدة محمد أحمد (2019) إدارة المخاطر مدخل لتعزيز تنافسية الجامعات المصرية: تصور مقترح "دراسات في التعليم الجامعي: جامعة عين شمس - كلية التربية - مركز تطوير التعليم الجامعي (43) ص 309 - 256
2. أبو هويشل، محمود محمد. (2024). دور القائمين على الوحدات الكشفية في تعزيز منظومة القيم لدى الأفراد في المحافظات الجنوبية لفلسطين. مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للأدب والدراسات التربوية والنفسية، 5(13) 191 - 225.
3. أحمد، طلال بن علي مثنى. (2013). التوجيه الإسلامي للتربية الكشفية. دراسات تربوية واجتماعية، 19(3)، 165 - 216.
4. الأسدي، حيدر حسن. (2025). واقع انعكاسات القيادة الابتكارية لدى المشرفين الفنيين في أقسام النشاط الرياضي والكشفي بالعراق. مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية، 25(3)، 114 - 123.
5. إسماعيل، يحيى ثابت يحيى. (2019). دور الأنشطة الكشفية في تنمية المهارات التدريسية لدى طلاب كلية التربية الرياضية جامعة سوهاج. مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، 4(48)، 47 - 86.
6. البقمي، سعد، و شرقي، فاطنة. (2025). دور اليقظة الاستراتيجية في إدارة المخاطر: دراسة حالة أزمة كوفيد بالملكة العربية السعودية. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، 10(1)، 927 - 936.
7. بورني، خديجة، قمانة، محمد، و بدران، دليلة. (2023). المجتمع المدني والوقاية من المشكلات الاجتماعية: الحركة الكشفية أنموذجاً. مجلة آفاق للعلوم، 8(1)، 356 - 371.
8. التلاوي، محمد شكري حامد. (2008). تصور مستقبلي لتطوير نظام إعداد قادة النشاط الكشفي بمرحلة التعليم الأساسي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بنها، بنها.
9. تناح، رانية. (2023). القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر: دراسة حالة مجموعة من الوكالات التابعة لبنك الجزائر الخارجي. مجلة أبحاث ودراسات التنمية، 10(1)، 342 - 362.
10. جاسم، حيدر عبدالحسين. (2023). تقييم مدى تطبيق القائمين على إقامة المخيمات الكشفية المدرسية لمعايير التميز الأوربي بالمديريات العامة للتربية من وجهة نظر القادة الكشفيين في العراق. مجلة علوم التربية الرياضية، 16(5)، 522 - 537.
11. الجبوري، فائق محمد رشيد، و جاسم، محمد سالم. (2020أ). مدى توفر أبعاد القيادة التحويلية لدى مدراء النشاط الرياضي والكشفي من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية. مجلة الثقافة الرياضية، 11(2)، 473 - 493.
12. الجبوري، فائق محمد رشيد، و جاسم، محمد سالم. (2020ب). مدى توفر مجالات التغيير التنظيمي في مديريات النشاط الرياضي والكشفي من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية. مجلة الثقافة الرياضية، 11(2)، 494 - 511.

13. جمعية الكشافة العربية السعودية. (1439هـ). سياسة الراشدين في الجمعية. دليل تنظيمي يصف الخطوات والإجراءات التي تنظم العلاقة ما بين الجمعية وشاغلي المهام القيادية فيها، تم إقرار الدليل في الاجتماع رقم (19) لمجلس إدارة جمعية الكشافة العربية السعودية المنعقدة بتاريخ 1440/1/20هـ بالقرار رقم 1440/147. ص1-62.
14. جمعية الكشافة العربية السعودية. (2018). سياسة الأمن والسلامة في البرامج الكشفية. إعداد مفوضية تنمية العضوية ومتابعة القطاعات الكشفية 1440هـ/2018م. ص 1-12.
15. جمعية الكشافة العربية السعودية. (2018ب). المهام والمسؤوليات في جمعية الكشافة العربية السعودية للأمانة العامة والقطاعات الكشفية وفروعها والوحدات الكشفية. إعداد مفوضية تنمية العضوية ومتابعة القطاعات الكشفية 1440هـ/2018م. ص 1-36.
16. جمعية الكشافة العربية السعودية. (2018ج). دليل الجهات الحكومية والقطاع الخاص والقطاع غير الربحي. إعداد مفوضية تنمية العضوية ومتابعة القطاعات الكشفية 1440هـ/2018م. ص 1-16.
17. جمعية الكشافة العربية السعودية. (2018د). نظام تسجيل الكشافين والجوالة والقادة والرواد في جمعية الكشافة العربية السعودية. أقر في اجتماع مجلس إدارة جمعية الكشافة العربية السعودية (19) بتاريخ الأربعمائة 1440/3/20هـ الموافق 2018/11/28م. ص 1-12.
18. جمعية الكشافة العربية السعودية. (2018هـ). سياسة تعارض المصالح. إعداد الشؤون الإدارية والمالية 1440هـ/2018م. ص 1-16.
19. جمعية الكشافة العربية السعودية. (2018و). سياسة التأمين على الأشخاص والممتلكات. إعداد مفوضية تنمية العضوية ومتابعة القطاعات الكشفية 1440هـ/2018م. ص 1-8.
20. جمعية الكشافة العربية السعودية. (2019). سياسة الحماية من الأذى. مرسوم ملكي رقم م/52 وتاريخ 1434/11/15هـ. ص 1-14.
21. جمعية الكشافة العربية السعودية. (د.ت). نظام تسجيل الوحدات الكشفية بجمعية الكشافة العربية السعودية. إعداد مفوضية تنمية العضوية ومتابعة القطاعات الكشفية. ص 1-12.
22. الجهني، فيصل بن حمدي علي. (2026أ). الكفاءات القيادية المستقبلية في ضوء المسارات المهنية المتكاملة: بناء وتقنين مقياس للقائد المستقبلي بدلالة درجات صدق التعبير عن الذات، مجلة العصر للعلوم الإنسانية والاجتماع، (23)، 132-165. <https://doi.org/10.33193/eJHAS.23.2026.450.165>
23. الجهني، فيصل بن حمدي علي. (2026ب). كفاءة القائد المستقبلي في ضوء المسارات المهنية المتكاملة وعلاقتها بكفايات إدارة المخاطر بدلالة صدق التعبير عن الذات: دراسة ارتباطية تنبؤية على مستفيدي منصة جديرون بلس. مجلة رسالات للأبحاث الإنسانية والاجتماعية، 4، 1-59.
24. الجهني، فيصل بن حمدي علي. (2026ج). العلاقة بين كفاءة القائد المستقبلي وكلٍّ من خريطة النضج القيادي وكفاءة قياس الأثر: دراسة تحليلية في ضوء مستويات المهارات الأساسية والداعمة والتحويلية. للمتقدمين لمنصة جديرون بلس (مقبول للنشر) مجلة العصر للعلوم الإنسانية والاجتماع (24) ص 1-80.
25. حسن، ثائر رشيد، و النقيب، عمر مجاهد عبدالواحد سعد الله. (2024). تأثير المخيمات الكشفية في تعزيز وعي جوالة الجامعات الحكومية والجامعات والكليات الأهلية بالتغيير المناخي. مجلة علوم التربية الرياضية، 17 (5)، 76 - 98.
26. حسين، قاسم عبدالحافظ محمود. (2025). التمكين التنظيمي وأثره في رفع مستوى التوقعات المهنية لدى المشرفين الفنيين في أقسام النشاط الرياضي والكشفي. مجلة علوم التربية الرياضية، 18 (4)، 573 - 592.

27. الحماحي، محمد محمد عبدالله، النجار، محمد محمود علي، و بحيري، محمد عاطف. (2021). إسهامات برامج النشاط الكشفي في تنمية قيم المواطنة وفقاً لبعض المتغيرات. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، 28 (13)، 163 - 186.
28. حمادنة، عمر سعد عرسان. (2020). القيادة المستدامة وأثرها على إدارة المخاطر: الدور الوسيط للرصد الاستراتيجي: دراسة ميدانية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، الكرك.
29. حمادنة، نعمان محمود حامد. (2022). دور الكشفية في ترسيخ قيم المواطنة من وجهة نظر قادة الكشفية بمدارس وزارة التربية والتعليم في الأردن. مجلة كلية التربية، 38 (4)، 1 - 30.
30. الحمادي، حماد بن علي صالح. (2015). تقويم المشروع الوطني الكشفي لنظافة البيئة وحمايتها والدور المقترح للمنظم الاجتماعي فيه: دراسة مطبقة على المشاركين في المرحلة الخامسة من المشروع الكشفي في الجبل. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، 11 (39)، 131 - 164.
31. حنون، حسين عبدالكريم، و عذاب، عباس علي. (2022). تقنين مقياس تقدير الذات الكشفي وعلاقته ببعض المهارات الأساسية للقائد الكشفي الحامل للشارة الخشبية في العراق. مجلة التربية الرياضية، 34 (4)، 480 - 492.
32. الخزاعي، لمياء يحيى عطوان شايح، و الخيكاني، عامر سعيد جاسم. (2024). بناء وتقنين الأداء الوظيفي لمسؤولي الشعب في النشاط الرياضي والكشفي في محافظة ذي قار من وجهة نظر مدرسي ومعلمي التربية البدنية وعلوم الرياضة. مجلة علوم التربية الرياضية، 17 (1)، 20 - 33.
33. رضوان، رضوان مصطفى. (2020). رؤية مستقبلية للنشاط الكشفي المدرسي لمراحل التعليم العام بشمال سيناء. المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة، 23 (1)، 1 - 32.
34. الزهراني، عبدالواحد. (2024). الإدارة الاستراتيجية بالجامعات السعودية كمتغير وسيط بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر. العلوم التربوية، 32 (1)، 316 - 368.
35. السويري، فلاح ضويحي. (2025). دور الإدارة الاستراتيجية وإدارة المخاطر في تعزيز كفاءة سلاسل الإمداد والتوريد العسكرية: دراسة حالة على دولة الكويت. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 49 (3)، 1 - 25.
36. الشامسي، عارف، و ملا، عبدالصبور. (2025). تقييم دور الكفاءات القيادية في التحول الرقمي المستدام في دولة الإمارات العربية المتحدة. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 22 (2)، 538 - 568.
37. شعلان، مرتضى علي. (2024). الاستقرار النفسي وعلاقته بالتكيف الكشفي لدى المرشدين المتقدمين في المدارس الإعدادية بمركز محافظة بابل. مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية، 24 (4)، 19 - 28.
38. صالح، صالح هيثم، و سهيل، سؤدد إبراهيم. (2020). تقويم أداء قادة الفرق الكشفية من حملة الشارة الخشبية في العراق. مجلة التربية الرياضية، 32 (3)، 68 - 76.
39. الصباغ، عصام رشاد عبدالمنعم. (2025). إسهامات التحول الرقمي في تحسين جودة البرامج الكشفية المقدمة للشباب الجامعي في ضوء طريقة العمل مع المجتمعات والمنظمات. مجلة العلوم الاجتماعية والتطبيقية، 7 (2)، 363 - 411.
40. طالب، حبيب عبدالله. (2025). العلاقة بين الاستجابة النفسية والوعي الذاتي لدى مسؤولي الشعب الكشفية في الجامعات العراقية. مجلة علوم التربية الرياضية، 18 (3)، 468 - 485.
41. طالب، حبيب عبدالله، والسعداوي، محسن علي موسى. (2022). معوقات النشاطات الكشفية المدرسية من وجهة نظر قادة الفرق الكشفية في محافظة ذي قار. مجلة علوم التربية الرياضية، 15 (2)، 169 - 181.

42. العباسي، محمد ، والنجار، شهناز فاضل أحمد. (2025). دور الذكاء الاستراتيجي للقادة في الحد من المخاطر الاستراتيجية: دراسة تحليلية في مديرية التخطيط وزارة الدفاع. المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، 22(85)، 279 - 292.
43. عبدالسلام، عبد الخالق جلال الدين دولة. (2020). تضمين قيم المواطنة في المنهج الكشفي الخليجي الموحد لمرحلة الجواله من وجهة نظر القادة الكشفيين بمكة المكرمة. العلوم التربوية، 28(4)، 289 - 336.
44. عبدالمحسن، ندا حسين السيد. (2024). القيادة الاستراتيجية وإدارة المخاطر المستقبلية بوزارة القوى العاملة. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، 68(2)، 427 - 466.
45. عزيز، رجي عبدالحسين، والسلامي، أسعد عبدالله حمد. (2021). تقييم جودة الأداء لأقسام النشاط الرياضي والكشفي في المديرية العامة للتربية في بغداد من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية. مجلة التربية الرياضية، 33(2)، 53 - 61.
46. عطية، محمد عبدالوهاب مبروك، وزوين، إيمان إبراهيم محمد. (2021). تقويم برنامج التربية الكشفية في مراحل التعليم الأساسي بمحافظة الإسكندرية. مجلة تطبيقات علوم الرياضة، 109(4)، 434 - 446.
47. علي، ماجدة عباس محمد. (2022). الخدمة العامة للفرقة الكشفية وعلاقتها بالوعي البيئي لجواله ودليلات المرحلة الأولى لكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة الكوفة. المجلة الأوربية لتكنولوجيا علوم الرياضة، 37(3)، 142 - 159.
48. علي، بثينة حسين. (2023). الإمكانيات التنظيمية لإدارة المخيمات الكشفية المدرسية من وجهة نظر القادة حاملي الشارة الخشبية في العراق. مجلة ميسان لعلوم التربية البدنية، 27(9)، 9 - 18.
49. علي، بنين حسين عبد. (2026). التوافق النفسي وعلاقته بالمسير ومراسيم رفع وتحية العلم العراقي لفئة الكشاف المتقدم. مجلة رماح للبحوث والدراسات، 157(1)، 1 - 12.
50. عليوي، معاذ صالح جواد. (2024). معوقات ممارسة الأنشطة الكشفية المدرسية من وجهة نظر القادة الكشفيين في مركز محافظة بابل. مجلة علوم التربية الرياضية، 17(2)، 380 - 402.
51. عناد، حيدر جبار، وعبدالصاحب، أحمد عبدالرضا. (2025). بناء مقياس الأداء الكشفي الإبداعي في وزارة التربية من وجهة نظر القادة حاملي الشارة الخشبية في العراق. المجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية، 25(2)، 39 - 53.
52. عناد، حيدر جبار، وعبدالصاحب، أحمد عبدالرضا. (2025). دراسة تحليلية لواقع أداء المعسكرات الكشفية القيادية الإدارية التابعة لوزارة التربية والتعليم في معسكر القطر. المجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية، 25(3)، 1 - 18.
53. العنزي، لانا عبدالمولى خلف، والحراشنة، محمد عبود موسى. (2025). القيادة الاستباقية وعلاقتها بإدارة مخاطر البيئة المدرسية لدى مديري مدارس الرمثا. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 23(2)، 32 - 64.
54. الغامدي، علي بن عوض علي. (2025). دور القائد الكشفي في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب التعليم العام في ضوء رؤية 2030. في المؤتمر التربوي الدولي السادس: رؤى وأفكار لقضايا ساخنة في التعليم: البيئة التعليمية في الدول العربية ومتغيرات العصر (ص ص. 195-211). الجمعية الأردنية للعلوم التربوية بالتعاون مع جامعة القاهرة.
55. قبلاوي، بدر رشاد، وأبو الطاهر، روضة أيمن. (2025). دور القيادة في إدارة المخاطر لضمان نجاح المشاريع في الشركة العربية الأمريكية للنفط "أرامكو" في المملكة العربية السعودية من عام 2020 إلى عام 2024. مجلة إدارة العديد والأزمات، 6(1)، 26 - 44.

56. القحطاني، مترك بن محمد. (2025). دور القيادة الاستراتيجية في رفع كفاءة المؤسسات الحكومية في مواجهة المخاطر والأزمات. المجلة القانونية، 26(2)، 1301 - 1346.
57. الكريطي، عدنان رحيم حمود، والطاهر، محمد حسن صاحب. (2022). دور القيادة البارعة في تجنب المخاطر الاستراتيجية: دراسة تحليلية لأراء عينة من القوات الأمنية في هيئة الحشد الشعبي التابعة لوزارة الدفاع. مجلة مركز دراسات الكوفة، 66(6)، 457 - 484.
58. كريم، برشك ناظم، وإسماعيل، عوزير سعدي. (2022). أساليب السلوك القيادي لدى القائد الكشفي في المعهد الرياضي صباحي ومسائي بمحافظة السليمانية من وجهة نظر الكشافين. مجلة علوم التربية الرياضية، 15(6)، 133 - 154.
59. الكيلاني، هيثم. (2010). المنهج والقائد الكشفي. المعرفة، 184(1)، 74 - 79.
60. مجلس المخاطر الوطنية. (2026). دليل جائزة مجلس المخاطر الوطنية (الإصدار 1.1/35/41/137). الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية.
61. مجلس المخاطر الوطنية. (2026). دليل معايير التقييم لجائزة مجلس المخاطر الوطنية (الإصدار 1.1/36/41/137). الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية.
62. مجيد، أشواق جاسم محمد. (2025). اتخاذ القرار لمديري أقسام النشاط الرياضي والكشفي ومساهمته في الإبداع الوظيفي من وجهة نظر المشرفين الفنيين. مجلة علوم التربية الرياضية، 18(5)، 1008 - 1021.
63. محسن، عباس فاضل عباس. (2026). تحديد مؤشرات معيارية للكفايات التدريبية لمدربي قسم النشاط الرياضي والكشفي في محافظة ديالى. مجلة علوم التربية الرياضية، 19(2)، 178 - 191.
64. محمد، ممدوح محمد السيد، علي، بسام صلاح محمد، إسماعيل، يحيى ثابت يحيى، ورجب، أحمد مختار. (2025). تصميم برنامج كشفي لمشرفي الأنشطة الكشفية في ضوء أهداف التنمية المستدامة. مجلة سواهج لعلوم وفنون التربية البدنية والرياضية، 14(1)، 1 - 27.
65. مرزوق، محمد حسين كامل. (2022). برنامج كشفي مقترح لتدريب وصقل معلمي التربية الرياضية بمحافظة الوادي الجديد. المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية والرياضية المتخصصة، 13(1)، 213 - 252.
66. المغربي، محمد الفاتح محمود بشير (2020) إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي
67. منصة جديرون بلس. (2026). رادار القيادة الكشفية : تقرير شامل متاح على المنصة الإلكترونية. <https://jadeeronplus.com/login>
68. نجم الدين، نيكار خالد. (2021). دور القيم الإدارية للقادة الكشفيين وعلاقته بتحقيق أهداف التنمية المستدامة في العراق. مجلة الرافيدين للعلوم الرياضية، 24(74)، 184 - 214.
69. نجم، عبدالحكيم أحمد ربيع، مراد، هبة محمود سعد، والدريني، سارة السيد عبدالله. (2025). تأثير الكفاءات القيادية على الأداء الوظيفي: الدور الوسيط للكفاءة الذاتية بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات الخاصة بمحافظة الغربية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 49(4)، 1 - 40.
70. نذير، حنان عبدالله. (2025). دور الإدارة الاستراتيجية في التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات: دراسة تحليلية بالملكة العربية السعودية خلال عام 2025. مجلة إدارة المخاطر والأزمات، 6(2)، 1 - 22.
71. النطاح، ياسر عبدالفتاح عبدالمهدي. (2011). المعوقات التي تواجه قادة الكشافة وقائدات المرشدات في مدارس وزارة التربية والتعليم في الأردن عند تطبيقهم للبرنامج الكشفى مع فرقهم (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، الزرقاء.

72. النطاح، ياسر عبدالفتاح عبدالمهدي، والعمرى، بسام مصطفى الأحمد. (2023). درجة ممارسة الأنشطة الكشفية لدى طلبة الصفوف الأساسية العليا في المدارس الحكومية في الأردن المستندة إلى منهجية رادار من وجهة نظر قادة الكشفية وقائدات المرشدات. المجلة التربوية الأردنية (1)8، 1 - 24.

73. Abubakar, Nawas. (2026). Organizational Resilience and Crisis Preparedness: Risk Management, Leadership and Adaptive Strategies. *Journal of Education, Society and Behavioural Science*. 39. 162-174. 10.9734/jesbs/2026/v39i21478.

74. Adams, Mia & Turner, Samuel & Tariq, Ayesha. (2025). Safeguarding the Digital Workplace: HR Leadership in Cyber Risk Management. https://www.researchgate.net/publication/396775388_Safeguarding_the_Digital_Workplace_HR_Leadership_in_Cyber_Risk_Management

75. Agahi, sepideh. (2026). Organizational crisis leadership competenci organizational crisis leadership competencies. 10(2).13140/rg.2.2.13666.90564.

76. AIRMIC, Alarm, IRM. (2010). A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000. <https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/10/a-structured-approach-to-erm.pdf>, Retrieved 12/6/2026

77. Akinnola, Paul. (2025). Leadership Effectiveness and Risk Management. https://www.researchgate.net/publication/387772607_Leadership_Effectiveness_and_Risk_Management

78. Aldahmashi, Amjad & Abdulsamad, Akram. (2026). From Risk Management to Healthcare Quality: The Role of Leadership Effectiveness-A Narrative Review. *Advances in Social Sciences Research Journal*. 13(5). 16-35. 10.14738/assrj.1305.1273.

79. Anderson, D. J. (2022, October). Understanding the leadership maturity model: How to develop the leaders you need to enable leadership at all levels [Conference workshop presentation]. Kanban Global Summit 2022, San Diego, CA, United States. <https://kanban.university/wp-content/uploads/2022/10/Leadership-Maturity-Model-KGS-2022-San-Diego.pdf>

80. Azhar, Zubir & Ayobami, Ahmad. (2026). Leadership competencies: a global bibliometric analysis (1960–2025). *Discover Sustainability*. 7. 10.1007/s43621-026-02809-6.

81. Bąk, Sylwia & Grzesik, Katarzyna. (2026). Leadership in risk management – a scoping literature review. *Management*. 122-150. 10.58691/man/218037.

82. Baxter Magolda, M. B. (2001). Making their own way: Narratives for transforming higher education to promote self-development. Stylus Publishing.

83. Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2001). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515–549.

84. Cataloni, Stefano & Forsyth, Darryl & Brougham, David & Thorn, Kaye. (2026). Leadership Competence and Psychosocial Safety Climate Implementation in an Evolving School Work Environment. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 23. 573. 10.3390/ijerph23050573.
85. Chapman, R. J. (2006). *Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management*. John Wiley & Sons, West Sussex England
86. Choi, Justin & Gonzalez, Gabriela & Ahmed, Tahina & Eisner, Shirley. (2026). Fostering Leadership Competency and Professional Identity Formation Through Near Peer Educator Programs. *HCA Healthcare Journal of Medicine*. 7. 10.36518/2689-0216.2278
87. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*. COSO. (COSO) https://www.coso.org/guidance-erm?utm_source=chatgpt.com
88. Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)
89. Day, D. V. (2021). *The Oxford handbook of leadership and organizations* (2nd ed.). Oxford University Press.
90. Day, D. V., & Harrison, M. M. (2007). A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review*, 17(4), 360–373.
91. Deekontod, C., Sukkamart, A., Pimdee, P., Tansiri, P., & Meekhobtong, S. (2026). Curriculum development for competency-based training of scout leaders in Thailand: A design and development research study. *International Journal of Instruction*, 19(2), 507–528. <https://doi.org/10.29333/iji.2026.19228a>
92. Dégi, Z., & Asztalos, A. (2021). Scouts' and educational stakeholders' perceptions of integrating scouting methods into formal education. University of Szeged.
93. Edmondson, A. (2019), *The Role Of Psychological Safety*. *Leader to Leader*, 2019: 13-19. <https://doi.org/10.1002/ltl.20419>
94. Ellis, Peter & Abbott, Jane. (2026). Risk management principles, practice and leadership. *Journal of Kidney Care*. 11(3). 148-150. 10.12968/jokc.2026.0037.
95. Firmansyah, Amrie & Khakim, Lutfi. (2025). Transformational leadership, business intelligence, and e-government: Enhancing public sector performance mediated by risk management. *Jurnal Tata Kelola dan Akuntabilitas Keuangan Negara*. 11(2). 321-342. 10.28986/jtaken.v11i2.1919.
96. Gilbertson, K., Ewert, A., Siklander, P., & Bates, T. (2022). *Outdoor education: Methods and strategies*. Human Kinetics.
97. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence* (Rev. and updated ed.). Harvard Business Review Press.

98. Hamzah, Amir & Dini, Maya & Muhandi, Muhandi. (2026). Risk Management in a Practical Philosophical Perspective: Implications for Organizational Leadership. *Journal of Social Science and Business Studies*. 4(1). 20-24. 10.61487/jssbs.v4i1.294.
99. Institute of Risk and Safety Management (IIRSM). (2021). Risk Management and Leadership Competence Framework. United Kingdom, <https://www.iirsm.org/learn-and-develop/risk-management-and-leadership-competence-framework>
100. International Organization for Standardization (ISO). (2018). ISO 31000:2018 Risk Management—Guidelines. Geneva, Switzerland: ISO. (ISO) https://www.iso.org/standard/65694.html?utm_source=chatgpt.com
101. Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness. *Academy of Management Executive*, 13(1), 43–57.
102. Kałużny, R., & Žak, R. (2022). Scouting as a place to develop leadership qualities. *Scientific Journal of the Military University of Land Forces*, 54(2), 1–15. <http://dx.doi.org/10.5604/01.3001.0015.8029>
103. Kamaraj, K & Selvarasu, A. (2026). The Influence of Safety Culture, Leadership Behaviour, Risk Perception, and Training Compliance on Safety Management at Neyveli Lignite Mines in India. *Manatri: Journal of Multi-Disciplinary Research*. 2(11). 7-13. 10.4038/manatri.v2i1.2.
104. Karami, Meisam. (2026). Resilience and risk management in railway supply chains: the interplay of leadership, innovation and competitive advantage. *Railway Sciences*. 5(1). 1-19. 10.1108/RS-09-2025-004
105. Kegan, R. (1994). *In over our heads: The mental demands of modern life*. Harvard University Press.
106. Kirsz, A. S. (2007). *A case study of the knowledge and understanding of leadership amongst leaders in the Scout Association in an English city* [Doctoral dissertation, University of Birmingham].
107. Komives, S. R., Owen, J. E., Longerbeam, S. D., Mainella, F. C., & Osteen, L. (2005). Developing a leadership identity: A grounded theory. *Journal of College Student Development*, 46(6), 593–611.
108. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations* (6th ed.). Wiley.
109. Kragt, D., & Day, D. V. (2020). Predicting Leadership Competency Development and Promotion Among High-Potential Executives: The Role of Leader Identity. *Frontiers in psychology*, 11, 1816. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01816>
110. Kwok, N., Shen, W., & Brown, D. J. (2021). I can, I am: Differential predictors of leader efficacy and identity trajectories in leader development. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101422. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101422>

- 111.Larasati, Ruth & Purwanti, Lilik & R, Mohammad. (2025). Leadership at the Crossroads of Risk: Bridging Internal and External Factors in Enhancing Risk Management Quality. *Eduvest - Journal of Universal Studies*. 5(10). 12709-12721. 10.59188/eduvest.v5i10.51394.
- 112.Lasmi, Ni & Jelantik, I Gusti Ayu Agung Istri Dinda & Putra P, Komang. (2025). The role of risk management on HR team effectiveness: The moderating effect of leadership style. *Priviet Social Sciences Journal*. 5(11). 200-208. 10.55942/pssj.v5i11.864.
- 113.Leggo, M. (2017). Learn by doing. *Education Technology Solutions*, 78, 18–21.
- 114.Lord, R. G., & Hall, R. J. (2005). Identity, deep structure and development of leadership skill. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 591–615.
- 115.Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572.
- 116.McCarron ,Pagliarulo, Graziella & McKenzie, Brenda & Yamanaka, Aoi. (2023). Leadership identity development. *New directions for student leadership*. 2023. 31-43. 10.1002/yd.20552.
- 117.Nistane, Prof. (2026). Strategic Risk Management and Change Leadership in the Mukhyamantri Mazi Ladki Bahin Yojana: A Corporate Strategy Study. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management*. 10(1). 264-266. 10.55041/IJSREM.IBFE037.
- 118.Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- 119.Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- 120.Nouari, K., and Bouchta, Y. (2020). The Role of Global Leadership in Risk Management of International Business. *Economic and Administrative Research*, 14, (3), pp. 199-214.
- 121.Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed., p. 736). McGraw-Hill.
- 122.Nunnally, Jun G. (1994). *Educational Measurement and evaluation*, McGraw-Hill Book Company, New York.
- 123.OECD (2021), “Social impact measurement for the Social and Solidarity Economy: OECD Global Action Promoting Social & Solidarity Economy Ecosystems”, OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers, No. 2021/05, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/d20a57ac-en>.
- 124.OECD/European Union (2024), *Measure, Manage and Maximise Your Impact: A Guide for the Social Economy, Local Economic and Employment Development (LEED)*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/2238c1f1-en>.

- 125.Ogunsanya, Adedayo. (2026). An Investigation of The Nomological Network of Enterprise Risk Management Effectiveness: The Roles of Transformational Leadership and Organizational Culture. Thesis for: Doctor of Business Administration Advisor: Babatunde Ogunfowora, Anne Kleffner, Martin Halek 10.13140/RG.2.2.17264.01285.
- 126.Orsini J, Sunderman HM (2024), "Leadership identity development, meaning-making and the intersection of marginalized social identities: a scoping review". Journal of Leadership Education, 23 (2) pp. 155–170, doi: <https://doi.org/10.1108/JOLE-01-2024-0020>
- 127.Pruner, C. A. (2021). Youth leadership development programs: Participants' pre-and post-perceptions of leadership life skills development [Doctoral dissertation, Abilene Christian University].
- 128.Putri, P. D. J., Sudatha, I. G. W., & Jayanta, I. N. L. (2023). Scout practice digital teaching module on the topic of scout knots for elementary school students. International Journal of Elementary Education, 7(3), 535–544. <https://doi.org/10.23887/ijee.v7i3.61533>
- 129.Reb, J., Narayanan, J., & Chaturvedi, S. (2014). Leading mindfully: Two studies on the influence of supervisor trait mindfulness on employee well-being and performance. Mindfulness, 5(1), 36-45. DOI: 10.1007/s12671-012-0144-z
- 130.Rohm, F. (2016). Eagle Scouts and servant leadership. Servant Leadership: Theory & Practice, 1(1), 6.
- 131.Rohm, F. W., & Osula, B. (2013). Scouting and servant leadership in cross-cultural perspective: An exploratory study. Journal of Virtues & Leadership, 3(1), 26–42.
- 132.Ryan, Nuala & Hammond, Michelle & Maccurtain, Sarah. (2024). A qualitative study unpacking the leader identity development process taking a multi-domain approach. Leadership & Organization Development Journal. 45(4). 10.1108/LODJ-07-2022-0327.
- 133.Seemiller, C. (2018). A competency-based model for youth leadership development. Journal of Leadership Education, 17(1), 56–72. <https://doi.org/10.12806/V17/I1/R1>
- 134.Senge, P. M. (2006). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization (Rev. ed.). Doubleday.
- 135.Sharma, Komal. (2026). Kautilya to Corporates: Ethical Leadership and Risk Management in Indian Enterprises. In book: Innofusion- 2026: Contemporary Issues in Commerce, Management, Computer Science and Bharatiya Knowledge System (pp.10-20) Publisher: Prism Books (India), -Jaipur- Surat

- 136.Sinde, J., & Alves, J. M. (2024). Scouts' perspectives on learning experiences from a pedagogical innovation scope. *Education Sciences*, 14(1), 87. <https://doi.org/10.3390/educsci14010087>
- 137.Tanquezon, Naomi & Cabahug, Mitchie & Lamoste, Ana & Lagunzad, Ma & Amora, Jacque. (2026). Untangling the interplay of leadership effectiveness and cultural typologies in enhancing risk management practices in public education. *Frontiers in Education*. 11. 10.3389/feduc.2026.1802639.
- 138.Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- 139.Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- 140.Tjahyono, Boy & Arief, Mts & Gunadi, Willy & Dwidienawati, Diena. (2025). Risk management practice in Indonesian banking industry: The role of sustainable leadership and environmental volatility. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*. 8(4). 101-109. 10.53894/ijirss.v8i3.7742.
- 141.Unjanam, W., & Roungrong, P. (2020). Development of augmented reality technology on knotting for Scouts. *Journal of Education and Innovation*, 24(2), 222–231.
- 142.Urban, J. B., Linver, M. R., Moroney, D., Nichols, T., Hargraves, M., Roberts, E. D., Quinn, J., et al. (2022). Developing and testing a theory of change for Boy Scouts of America. *Applied Developmental Science*, 26(3), 443–459. <https://doi.org/10.1080/10888691.2020.1844008>
- 143.Van Auken, T. R. (2022). The Boy Scouts of America merit badge program and career development [Doctoral dissertation, University of South Florida].
- 144.Wangchuk, K., & Tshering, S. (2021). Impact of scouting program in Punakha District, Bhutan, on youth identity and self-esteem. *Acta Scientific Paediatrics*, 4(7), 44–50.
- 145.Wangdi, S., & Tenzin, K. (2021). Perceptions of global citizen by Rover Scouts and Leadership Scouts. *International Journal of Language, Literature and Culture*, 1(2), 1–12. <https://doi.org/10.22161/ijllc.1.2.1>
- 146.Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16, 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- 147.Wijnen-Meijer, M., Brandhuber, T., Schneider, A., & Berberat, P. O. (2022). Implementing Kolb's experiential learning cycle by linking real experience, case-based discussion, and simulation. *Journal of Medical Education and Curricular Development*, 9, 23821205221091511. <https://doi.org/10.1177/23821205221091511>

148. Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Baliousis, M., & Joseph, S. (2008). The authentic personality. *Journal of Counseling Psychology*, 55(3), 385–399.
149. World Economic Forum [WEF], (2025). Future of Jobs Report 2025. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025>
150. World Economic Forum. (2026, January 18) What leadership looks like now and in the future*. <https://www.weforum.org/stories/2026/01/what-leadership-looks-now-future-next/>
151. World Organization of the Scout Movement. (2011). Constitution of the World Organization of the Scout Movement. World Scout Bureau.
152. World Organization of the Scout Movement. (2017). Constitution of the World Organization of the Scout Movement. P1-17.
153. Yamanaka, A., & Owen, J. E. (2023). Leadership identity development. *New Directions for Student Leadership*, (180), 11–23. <https://doi.org/10.1002/yl.20577>
154. Zaar, S. (2024). Leader identity development: The role of schemas, meaning-making, and experiences (Doctoral dissertation, Maastricht University). <https://doi.org/10.26481/dis.20240419sz>