

## الكفاءات القيادية المستقبلية في ضوء المسارات المهنية المتكاملة (بناء وتقنين مقياس للقائد المستقبلي بدلالة درجات صدق التعبير عن الذات)

د. فيصل بن حمدي علي الجهني  
باحث، مشرف تنمية قدرات بشرية، وزارة التعليم، الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية  
الهبريد الالكتروني F.SAWA@HOTMAIL.COM - hjohani2152@moe.gov.sa

### الملخص

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الكفاءات القيادية المستقبلية في ضوء المسارات المهنية المتكاملة لدى أفراد عينة الدراسة، بدلالة صدق التعبير عن الذات والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية في المسارات الستة للكفاءات القيادية المستقبلية وذلك تبعاً لمتغيري الجنس والحالة، وبناء نموذج تنبؤي يوضح إسهام مجالات الكفاءات القيادية المستقبلية في ضوء المسارات المهنية المتكاملة، في التنبؤ بالكفاءات القيادية المستقبلية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة مكونة من (ن = 5752) مفحوصاً عبر منصة "جديرون بلس". واعتمدت الدراسة على مقياس الكفاءات القيادية المستقبلية في ضوء المسارات المهنية المتكاملة القائم على ستة مسارات رئيسية (الهوية القيادية، التفكير الاستراتيجي، النمو والابتكار، الذكاء المالي، القرارات الاستثمارية والتنبؤ، التقييم الذاتي) وأظهرت النتائج أن مستوى الكفاءات القيادية المستقبلية في ضوء المسارات المهنية المتكاملة لدى أفراد العينة جاء مرتفعاً بشكل عام، بمتوسط حسابي (70.72) وانحراف معياري (9.98) وكانت أعلاها مسار النمو والابتكار وتطوير نموذج العمل (71.79) و مسار المالية التنفيذية والذكاء المالي (71.52) و مسار التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية (71.30) و مسار القرارات الاستثمارية والتنبؤ والسيناريوهات (70.58) و مسار الهوية القيادية وبناء الدور التنفيذي (70.07) و التقييم الذاتي وبناء خطة القائد المستقبلي (69.07) كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن جميع المسارات المهنية المتكاملة أسهمت بصورة دالة إحصائية في التنبؤ بالكفاءات القيادية المستقبلية. وجاء مسار الهوية القيادية في المرتبة الأولى من حيث قوة الإسهام بنسبة بلغت 31.4%، تلاه مسار التقييم الذاتي بنسبة 20.7%، ثم مسار النمو والابتكار بنسبة 17.6%، يليه مسار التفكير الاستراتيجي بنسبة 14.5%، وفي المقابل، بلغت مساهمة مسار القرارات الاستثمارية 8.5%، في حين جاء مسار الذكاء المالي بنسبة 7.4%، كما تبين من النتائج وجود فروق في جميع المسارات لصالح الإناث باستثناء مسار النمو والابتكار بالبعد التحويلي، لصالح الذكور واستثناء البعد التحويلي بمسار قرارات الاستثمارية والبعد الأساسي بالتقييم الذاتي لم يتبين فيها فروق تعزى للجنس، بينما تبين وجود فروق تعزى للحالة الوظيفية، وجاءت الفروق لصالح موظفي القطاع الحكومي، يليهم موظفو القطاع الخاص، ثم الباحثون عن عمل وطلاب الجامعات مقابل طلاب التعليم العام.

**الكلمات المفتاحية:** الكفاءات القيادية المستقبلية، المسارات المهنية المتكاملة، تقنين مقياس، القائد المستقبلي، صدق التعبير عن الذات.

# Future Leadership Competencies in Light of Integrated Skill Pathways (Development and Validation of a Future Leader Scale Based on Self-Expression Authenticity Scores)

**Dr. Faisal bin Hamdi Ali Al-Juhani**

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

Email: F.SAWA@HOTMAIL.COM - hjohani2152@moe.gov.sa

## ABSTRACT

This study aimed to identify the level of future leadership competencies within the framework of integrated skill pathways among the study sample based on self-expression authenticity scores, examine the statistical significance of differences across the six dimensions of future leadership competencies according to gender and employment status, and develop a predictive model demonstrating the contribution of future leadership competency domains within integrated skill pathways in predicting overall future leadership competencies. The study adopted a descriptive correlational analytical approach. Data were collected from a sample of 5,752 respondents through the Jadeeroon Plus platform. The study utilized the Future Leadership Competencies Scale in Light of Integrated Skill Pathways, which comprises six main pathways: Leadership Identity, Strategic Thinking, Growth and Innovation, Financial Intelligence, Investment Decisions and Forecasting, and Self-Assessment. The results indicated that the overall level of future leadership competencies among participants was high, with a mean score of 70.72 and a standard deviation of 9.98. The highest-rated pathway was Growth and Innovation and Business Model Development ( $M = 71.79$ ), followed by Executive Finance and Financial Intelligence ( $M = 71.52$ ), Strategic Thinking and Competitive Advantage ( $M = 71.30$ ), Investment Decisions, Forecasting, and Scenario Planning ( $M = 70.58$ ), Leadership Identity and Executive Role Development ( $M = 70.07$ ), and finally Self-Assessment and Future Leader Development Planning ( $M = 69.07$ ). Regression analysis revealed that all integrated skill pathways contributed significantly to predicting future leadership competencies. Leadership Identity emerged as the strongest predictor, contributing 31.4%, followed by Self-Assessment (20.7%), Growth and Innovation (17.6%), Strategic Thinking (14.5%), Investment Decisions and Forecasting (8.5%), and Financial Intelligence (7.4%). The findings also showed statistically significant gender differences across all pathways in favor of females, with the exception of the transformational dimension of the Growth and Innovation pathway, which favored males.

**Keywords:** Future Leadership Competencies, Integrated Skill Pathways, Scale Validation, Future Leader, Self-Expression Authenticity.

## المقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة في البيئات الاقتصادية والتقنية والاجتماعية، فرضت على المؤسسات والأفراد تحديات جديدة تتطلب أنماطاً قيادية مختلفة عن تلك التي كانت كافية في الماضي. فمع تصاعد تأثير الثورة الصناعية الرابعة، والذكاء الاصطناعي، والاقتصاد الرقمي، وتنامي حالة عدم اليقين والتغير المستمر، أصبحت الحاجة ملحة إلى إعداد قادة يمتلكون كفاءات مستقبلية تمكنهم من استشراف الفرص والتعامل مع التحديات المعقدة وصناعة القرارات الفاعلة في بيئات متغيرة وسريعة التطور.

وفي هذا السياق برز مفهوم الكفاءات القيادية المستقبلية بوصفه إطاراً متكاملاً يجمع بين المعارف والمهارات والقدرات والسمات الشخصية التي تمكن الفرد من قيادة ذاته والآخرين نحو تحقيق الأهداف المستقبلية بكفاءة واستدامة. ولم يعد النجاح القيادي مرتبطاً بالخبرات الإدارية التقليدية فحسب، بل أصبح يعتمد على امتلاك مجموعة من الكفاءات المتكاملة التي تشمل بناء الهوية القيادية، والتفكير الاستراتيجي، والابتكار، والذكاء المالي، والقدرة على اتخاذ القرارات الاستثمارية، إضافة إلى التقييم الذاتي المستمر والتخطيط المهني طويل المدى (Northouse, 2022; World Economic Forum, 2025).

وتُعد فئة الباحثين عن عمل من أكثر الفئات حاجة إلى امتلاك هذه الكفاءات في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها سوق العمل، حيث لم تعد المؤهلات الأكاديمية وحدها كافية لتحقيق التنافسية المهنية، بل أصبح النجاح مرتبطاً بمدى جاهزية الفرد لامتلاك المهارات المستقبلية التي تتوافق مع متطلبات الوظائف الناشئة والاقتصاد المعرفي، وتتطلب الكفاءات القيادية المستقبلية مزيجاً من التفكير الاستراتيجي والابتكار والقدرة على التكيف مع التغيرات المستقبلية (Northouse, 2022; World Economic Forum, 2025) ويعد الوعي بالذات والهوية القيادية من المراكز الأساسية في تطوير القادة المستقبليين (Day, 2000; Hall, 2004) كما ترتبط القيادة المستقبلية بقدرات الابتكار وصناعة الميزة التنافسية واتخاذ القرارات الاستراتيجية المستدامة (Takawira, 2023; Portuguese-Castro & Gómez-Zermeño, 2025). وتشير تقارير مستقبل الوظائف إلى أن المهارات المرتبطة بالقيادة والتفكير التحليلي والابتكار والمرونة أصبحت من أكثر المهارات طلباً في سوق العمل المستقبلي (World Economic Forum [WEF], 2025).

وظهرت مجموعة من الكفاءات المتكاملة التي تشمل بناء الهوية القيادية، والتفكير الاستراتيجي، والابتكار، والذكاء المالي، والقدرة على اتخاذ القرارات الاستثمارية، إضافة إلى التقييم الذاتي المستمر والتخطيط المهني طويل المدى، حيث تؤكد الأدبيات المعاصرة أن تنمية القادة الفاعلين تتطلب بناء هوية قيادية واضحة تعزز مسار التطور القيادي والقدرة على تحمل الأدوار المستقبلية (Kragt & Day, 2020)، كما تتطلب امتلاك ممارسات قيادية فعالة تركز على الرؤية والتأثير والقدرة على إحداث التغيير الإيجابي داخل المنظمات (Kouzes & Posner, 2017). ويُعد الابتكار من الركائز الأساسية للقيادة المستقبلية، حيث يرتبط بامتلاك مجموعة من الكفاءات التي تمكن القائد من استشراف الفرص وتطوير الحلول والنماذج الجديدة (Gliddon, 2006) كذلك يمثل الذكاء العاطفي والوعي بالذات أساساً مهماً للفاعلية القيادية واتخاذ القرارات الرشيدة في البيئات المعقدة والمتغيرة (Goleman, 1998) وتؤكد نماذج تطوير القيادة أن تنمية الكفاءات القيادية عملية مستمرة تجمع بين الخبرات والتعلم الذاتي والتأمل والتقييم المستمر للأداء، بما يسهم في إعداد القادة القادرين على مواجهة تحديات المستقبل وقيادة التغيير بفاعلية (McCauley & Van Velsor, 2010) ومن هنا تبرز أهمية بناء أدوات علمية قادرة على قياس مستوى الكفاءات القيادية المستقبلية لدى هذه الفئة، بما يسهم في تشخيص احتياجاتهم التنموية وتوجيه برامج التأهيل والتطوير المهني نحو المجالات الأكثر تأثيراً في جاهزيتهم المستقبلية.

وانطلاقاً من ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى بناء وتقييم مقياس للكفاءات القيادية المستقبلية في ضوء المسارات المهنية المتكاملة لدى الباحثين عن عمل، بالاعتماد على ستة مسارات رئيسية هي: الهوية القيادية، والتفكير الاستراتيجي، والنمو والابتكار، والذكاء المالي، والقرارات الاستثمارية والتنبؤ، والتقييم الذاتي. كما تستند الدراسة إلى درجات صدق التعبير عن الذات بوصفها مدخلاً يسهم في تعزيز دقة القياس وتقليل أثر التحيزات الذاتية في الاستجابة، بما يدعم موثوقية النتائج وإمكانية الاستفادة منها في تصميم برامج التأهيل القيادي المستقبلية، وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تقدم إطاراً علمياً ومقياً مقنناً يمكن توظيفه في تشخيص الكفاءات القيادية

المستقبلية لدى الباحثين عن عمل، والإسهام في بناء برامج التنمية البشرية والتطوير القيادي، ودعم المبادرات الوطنية الرامية إلى تعزيز جاهزية الكفاءات الوطنية لمتطلبات المستقبل وسوق العمل المتجدد.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها

تشهد أسواق العمل العالمية تحولات متسارعة بفعل الثورة الصناعية الرابعة، والتطورات المتلاحقة في الذكاء الاصطناعي، والاقتصاد الرقمي، مما أدى إلى تغير جوهري في طبيعة الوظائف ومتطلبات النجاح المهني. ولم يعد امتلاك المعارف التخصصية وحده كافياً لتحقيق التميز والتنافسية، بل أصبح النجاح المهني والقيادي يعتمد على امتلاك منظومة متكاملة من الكفاءات القيادية المستقبلية التي تشمل بناء الهوية القيادية، والتفكير الاستراتيجي، والابتكار، والذكاء المالي، واتخاذ القرارات المستقبلية، والتقييم الذاتي المستمر، التي تمكنهم من التكيف مع المتغيرات وصناعة الفرص وتحقيق التميز المستدام (Kouzes & Posner, 2017; World Economic Forum [WEF], 2025). وقد أكدت الأدبيات الحديثة أن القادة الأكثر قدرة على التكيف مع متطلبات المستقبل هم الذين يمتلكون هوية قيادية واضحة، وقدرات استراتيجية وابتكارية متقدمة، إلى جانب الوعي الذاتي والقدرة على التعلم المستمر وتطوير الذات، والتي تساهم في تشكيل السلوك القيادي وتوجيه النمو المهني والترقي الوظيفي (Kragt & Day, 2020; McCauley & Van Velsor, 2010). كما تشير الدراسات إلى أن الابتكار لم يعد مهارة إضافية أو خياراً تطويرياً للقادة، بل أصبح أحد المكونات الجوهرية للكفاءة القيادية المستقبلية، نظراً لدوره في تعزيز القدرة على التكيف مع البيئات المتغيرة، واستشراف الفرص، وإدارة التحولات التقنية والتنظيمية المعقدة (The Talent Games, 2026; World Economic Forum, 2026). كما يعد التفكير الاستراتيجي من المتطلبات الرئيسية للقادة القادرين على التعامل مع التحديات المستقبلية واستثمار الفرص الناشئة (Gliddon, 2006; Takawira, 2023). كذلك يمثل الذكاء العاطفي والوعي بالذات ركيزة أساسية في فعالية القيادة واتخاذ القرارات والتعامل مع التحديات التنظيمية والمهنية المتجددة (Goleman, 1998).

ورغم تنامي الاهتمام العالمي بالمهارات المستقبلية والكفاءات القيادية، فإن معظم الدراسات العربية ركزت على جوانب قيادية أو مهنية محددة، أو على بناء أدوات تقيس بعض المهارات بصورة جزئية، دون تقديم نموذج متكامل يجمع بين المسارات القيادية والاستراتيجية والابتكارية والمالية والاستثمارية والشخصية ضمن إطار قياس واحد. كما أن العديد من ممارسات التقييم المهني ما زالت تعتمد بصورة رئيسة على التقدير الذاتي المباشر لمستوى المهارات أو القدرات، دون مراعاة درجة اتساق استجابات الفرد مع خصائصه الفعلية، الأمر الذي قد يؤدي إلى المبالغة في تقدير الكفاءات أو التقليل منها نتيجة تحيزات الاستجابة أو الرغبة في تقديم صورة إيجابية عن الذات (Paulhus, 1991; Ones et al., 1996).

وعلى الرغم من الجهود البحثية العربية التي تناولت بناء وتقنين أدوات القياس المرتبطة بالقدرات والجدارات والاستعدادات المهنية والقيمية (الجهني، 2024؛ الجهنى، 2025؛ الجهنى، 2025؛ الجهنى، 2025؛ الجهنى، 2025؛ الجهنى، 2026)، إلا أن الحاجة ما زالت قائمة إلى تطوير مقياس متخصص للكفاءات القيادية المستقبلية يستند إلى نموذج المسارات المهارية المتكاملة، ويأخذ في الحسبان درجات صدق التعبير عن الذات بوصفها مؤشراً يعزز دقة القياس وواقعية تفسير النتائج، وتزداد أهمية ذلك لدى الباحثين عن عمل، بوصفهم الفئة الأكثر احتياجاً إلى تشخيص مستوى جاهزيتهم القيادية المستقبلية، في ظل اشتداد المنافسة المهنية وتغير متطلبات التوظيف والنجاح الوظيفي. كما أن الكشف عن المسارات الأكثر إسهاماً في بناء الكفاءات القيادية المستقبلية يمكن أن يساهم في توجيه برامج التأهيل والتطوير المهني نحو المجالات ذات الأثر الأكبر في إعداد القائد المستقبلي.

ومن هنا تتبّع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى بناء وتقنين مقياس للكفاءات القيادية المستقبلية في ضوء المسارات المهارية المتكاملة لدى الباحثين عن عمل، والكشف عن مستوى هذه الكفاءات، والفروق المرتبطة ببعض المتغيرات الديموغرافية، ودراسة إسهام المسارات المهارية المختلفة في التنبؤ بالكفاءات القيادية المستقبلية، في ضوء درجات صدق التعبير عن الذات. حيث زادت الحاجة إلى كفاءات قيادية مستقبلية تتجاوز المهارات التقليدية، لتشمل القدرة على بناء الهوية القيادية، والتفكير الاستراتيجي، والابتكار، والذكاء المالي، واتخاذ القرارات المستقبلية، والتقييم الذاتي المستمر.

وعليه، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

**ما مستوى الكفاءات القيادية المستقبلية في ضوء المسارات المهنية المتكاملة لدى الباحثين عن عمل بدلالة درجات صدق التعبير عن الذات؟** ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما الخصائص السيكومترية لمقياس الكفاءات القيادية المستقبلية في ضوء المسارات المهنية المتكاملة من حيث الصدق والثبات والبناء العاملي؟
2. ما مستوى الكفاءات القيادية المستقبلية في ضوء المسارات المهنية المتكاملة لدى أفراد عينة الدراسة على المقياس الكلي ومساراته السنة الرئيسية بدلالة صدق التعبير عن الذات؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الكفاءات القيادية المستقبلية ومساراتها الرئيسية وأبعادها الفرعية تعزى إلى متغير الجنس والحالة الوظيفية؟
4. ما إسهام مسارات الكفاءات القيادية المستقبلية الستة (الهوية القيادية، التفكير الاستراتيجي، النمو والابتكار، الذكاء المالي، القرارات الاستثمارية والتنبؤ، التقييم الذاتي) في التنبؤ بالكفاءات القيادية المستقبلية؟

### أهداف الدراسة:

الكشف عن الخصائص السيكومترية لمقياس الكفاءات القيادية المستقبلية في ضوء المسارات المهنية المتكاملة من حيث الصدق والثبات والبناء العاملي، وتحديد مستوى الكفاءات القيادية المستقبلية في ضوء المسارات المهنية المتكاملة لدى أفراد عينة الدراسة على المقياس الكلي ومساراته السنة الرئيسية وأبعاده الفرعية، والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية التي قد تُعزى إلى متغيري الجنس والحالة الوظيفية، ومعرفة إسهام مسارات الكفاءات القيادية المستقبلية الستة (الهوية القيادية، التفكير الاستراتيجي، النمو والابتكار، والذكاء المالي، والقرارات الاستثمارية والتنبؤ، والتقييم الذاتي) في التنبؤ بالكفاءات القيادية المستقبلية.

### أهمية الدراسة:

**أولاً: الأهمية النظرية:** تتبع أهميتها العلمية لكونها تتناول أحد الموضوعات الحديثة المرتبطة بإعداد القائد المستقبلي، والمتمثل في الكفاءات القيادية المستقبلية في ضوء المسارات المهنية المتكاملة، وذلك في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها سوق العمل والبيئات التنظيمية المعاصرة. وتسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية من خلال تقديم إطار مفاهيمي متكامل للكفاءات القيادية المستقبلية يجمع بين ستة مسارات رئيسية هي: الهوية القيادية، والتفكير الاستراتيجي، والنمو والابتكار، والذكاء المالي، والقرارات الاستثمارية والتنبؤ، والتقييم الذاتي، بوصفها مكونات مترابطة تسهم في بناء الجاهزية القيادية للمستقبل. كما تكتسب الدراسة أهميتها من دمج مفهوم صدق التعبير عن الذات في تفسير نتائج القياس، بوصفه مؤشراً يعزز من دقة تقدير الكفاءات الفعلية للأفراد، ويحد من تأثير تحيزات الاستجابة والمبالغة في تقدير القدرات الذاتية. وقد تسهم نظرياً في توسيع المعرفة العلمية المتعلقة ببناء المقاييس النفسية والتربوية المرتبطة بالقيادة المستقبلية.

**ثانياً: الأهمية التطبيقية:** تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في بناء وتقنين مقياس للكفاءات القيادية المستقبلية في ضوء المسارات المهنية المتكاملة، يمكن توظيفه في تشخيص مستوى الكفاءات القيادية المستقبلية لدى الباحثين عن العمل، والكشف عن جوانب القوة وفرص التطوير في كل مسار من مساراته الستة. كما يتيح المقياس للجهات التعليمية والتدريبية ومؤسسات التوظيف الاستفادة من نتائجه في تصميم برامج نوعية تستهدف تنمية المهارات القيادية المستقبلية وتعزيز جاهزية الأفراد لمتطلبات سوق العمل، وتسهم أيضاً في توفير أداة علمية مقننة يمكن استخدامها في عمليات الإرشاد المهني والتوجيه الوظيفي، وفي بناء الخطط التطويرية الفردية، بما يساعد الباحثين عن العمل على فهم مستوياتهم الحالية وتحديد المسارات التي تحتاج إلى مزيد من التطوير. كما تدعم نتائج الدراسة جهود تنمية رأس المال البشري من خلال توفير مؤشرات موضوعية يمكن الاستفادة منها في إعداد القيادات المستقبلية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وبرنامج تنمية القدرات البشرية.

## مصطلحات الدراسة الإجرائية

1. **صدق التعبير عن الذات:** يُعرّف إجرائياً بأنه درجة الاتساق بين استجابات الفرد على مقياس الكفاءات القيادية المستقبلية وبين النمط المتوقع لاستجاباته في ضوء مؤشرات الاتساق الداخلي وسلوك الاستجابة، ويُعبّر عنه بدرجة معيارية تتراوح من (0-100)، حيث تعكس الدرجات المرتفعة مستوى أعلى من المصادقية والاتساق في التعبير عن القدرات والمهارات الذاتية، بينما تشير الدرجات المنخفضة إلى احتمالية وجود مبالغة أو تقليل في تقدير القدرات الفعلية أو عدم اتساق في الاستجابة. ويُستخدم هذا المؤشر في الدراسة الحالية لضبط نتائج القياس وتحسين دقة تقدير الكفاءات القيادية المستقبلية.
2. **الكفاءات القيادية المستقبلية:** تُعرّف إجرائياً بأنها الدرجة التي يحصل عليها الفرد على مقياس الكفاءات القيادية المستقبلية في ضوء المسارات المهارية المتكاملة، والتي تعكس مستوى جاهزيته لقيادة ذاته والآخرين والتعامل مع متطلبات المستقبل من خلال امتلاك مجموعة متكاملة من المعارف والمهارات والاتجاهات المرتبطة بالهوية القيادية والتفكير الاستراتيجي والابتكار والذكاء المالي والقرارات الاستثمارية والتقييم الذاتي.
3. **المسارات المهارية المتكاملة:** تُعرّف إجرائياً بأنها مجموعة المسارات الرئيسية التي يتكون منها مقياس الكفاءات القيادية المستقبلية، وتمثل مجالات مترابطة تسهم بصورة تكاملية في بناء القائد المستقبلي، وتشمل: الهوية القيادية، والتفكير الاستراتيجي، والنمو والابتكار، والذكاء المالي، والقرارات الاستثمارية والتنبؤ، والتقييم الذاتي. وإجرائياً تشمل:
  - **مسار الهوية القيادية:** الدرجة التي يحصل عليها الفرد في البعد الخاص ببناء الهوية القيادية والدور التنفيذي، ويعكس مستوى وضوح الرؤية الذاتية للقيادة، والقدرة على تحمل المسؤولية، وبناء التأثير الإيجابي في المواقف المهنية المختلفة.
  - **مسار التفكير الاستراتيجي:** الدرجة التي يحصل عليها الفرد في البعد الخاص بالتفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية، ويعكس قدرته على تحليل المعطيات، واستشراف الفرص والتحديات المستقبلية، وصياغة البدائل واتخاذ القرارات طويلة المدى.
  - **مسار النمو والابتكار:** الدرجة التي يحصل عليها الفرد في البعد الخاص بالنمو والابتكار وتطوير نموذج العمل، ويعكس قدرته على توليد الأفكار الجديدة، وتبني الحلول الإبداعية، والتكيف مع المتغيرات، وتحويل الفرص إلى قيمة مضافة.
  - **مسار الذكاء المالي:** الدرجة التي يحصل عليها الفرد في البعد الخاص بالمالية التنفيذية والذكاء المالي، ويعكس مستوى فهمه للمفاهيم المالية الأساسية وقدرته على إدارة الموارد وتحليل المؤشرات المالية واتخاذ القرارات المرتبطة بها.
  - **مسار القرارات الاستثمارية والتنبؤ:** الدرجة التي يحصل عليها الفرد في البعد الخاص بالقرارات الاستثمارية والتنبؤ والسيناريوهات، ويعكس قدرته على تقييم البدائل، وتحليل المخاطر، واستشراف النتائج المستقبلية، وبناء السيناريوهات المناسبة لاتخاذ القرار.
  - **مسار التقييم الذاتي:** الدرجة التي يحصل عليها الفرد في البعد الخاص بالتقييم الذاتي وبناء خطة القائد المستقبلي، ويعكس مستوى وعيه بذاته وقدرته على تشخيص نقاط القوة وفرص التطوير، ووضع خطط تنمية مستمرة لتحقيق أهدافه المهنية والقيادية.
  - **مهارات أساسية:** المهارات الجوهرية التي لا يمكن ممارسة الدور بدونها، وتشكل الحد الأدنى من الكفاءة في المسار (مثل: القيادة، صنع القرار، التفكير الناقد، الإبداع، تحليل البيانات...).
  - **مهارات داعمة:** مهارات تعزز فعالية الأداء وتسهل تطبيق الأساسيات (مثل: التواصل الفعال، التعاون، تنظيم البيانات، التنظيم، إدارة الوقت، بناء العلاقات...).
  - **مهارات تحويلية:** مهارات تُحدث نقلة في طريقة تفكير القائد وسلوكه، وتتصل بالرؤية والقيم والتحسين المستمر (مثل: الرؤية المستقبلية، الإستراتيجية الشمولية، التطوير المستمر، جودة أداء الخدمات، الانتماء الوطني، العزيمة، الإتقان...).

## حدود الدراسة

1. **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على بناء وتقنين مقياس الكفاءات القيادية المستقبلية في ضوء المسارات المهنية المتكاملة، ومقياس مستوى هذه الكفاءات بدلالة درجات صدق التعبير عن الذات، من خلال ستة مسارات رئيسية هي: الهوية القيادية، والتفكير الاستراتيجي، والنمو والابتكار، والذكاء المالي، والقرارات الاستثمارية والتنبؤ، والتقييم الذاتي، يشكل كل مسار ثلاثي مركب من المهارات الأساسية والداعمة والتحويلية.
2. **الحدود البشرية:** تُطبَّق الدراسة على عينة الأفراد المسجلين في منصة «جديرون بلس»، من الباحثين عن العمل، وطلاب التعليم العام، والجامعات، والعاملين في القطاعين الحكومي والخاص.
3. **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على المستفيدين من منصة «جديرون بلس» داخل المملكة العربية السعودية.
4. **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة خلال الفترة الزمنية التي تم فيها تطبيق المقياس عام 2026م.

المفاهيم النظرية والدراسات السابقة

### أولاً: الكفاءات القيادية المستقبلية في ضوء المسارات المهنية المتكاملة

أصبحت الكفاءات القيادية المستقبلية من المفاهيم المحورية في أدبيات القيادة المعاصرة نتيجة التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل، وما ترتب عليها من تغيير في طبيعة الأدوار القيادية ومتطلبات النجاح المهني. فمع تسارع التطورات التقنية، واتساع تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وظهور نماذج أعمال جديدة قائمة على الابتكار والمعرفة، وأصبح النجاح القيادي مرتبطاً بامتلاك منظومة متكاملة من الكفاءات التي تمكن الفرد من استشراف المستقبل، والتكيف مع التغيرات، وقيادة التحول والتطوير في البيئات المعقدة والمتغيرة (World Economic Forum [WEF], 2025). ويُنظر إلى الكفاءة القيادية بوصفها مزيجاً من المعارف والمهارات والقدرات والسمات الشخصية التي تمكن الفرد من أداء الأدوار القيادية بكفاءة وفاعلية. وقد تطور هذا المفهوم خلال العقود الأخيرة من التركيز على الخصائص الفردية للقائد إلى الاهتمام بمجموعة من الكفاءات القابلة للتعليم والتطوير، والتي ترتبط بالقدرة على التأثير وصناعة القرار وإدارة التغيير وتحقيق النتائج المستدامة (Kouzes & Posner, 2017). كما برز مفهوم الكفاءات القيادية المستقبلية بوصفه امتداداً حديثاً لمفهوم الكفاءات القيادية التقليدية، حيث يركز على القدرات التي يحتاجها الأفراد للتعامل مع التحديات المستقبلية والتغيرات المستمرة في البيئات التنظيمية والمهنية، حيث أن القائد المستقبلي يحتاج إلى امتلاك هوية قيادية واضحة، وقدرات استراتيجية متقدمة، ومهارات ابتكارية، وكفاءة في التعامل مع الجوانب المالية والاستثمارية، إضافة إلى الوعي الذاتي والتطوير المستمر للقدرات المهنية والشخصية (Kragt & Day, 2020; McCauley & Van Velsor, 2010). وترتبط القيادة المستقبلية بمجالات متعددة الأبعاد بين مجموعة من المسارات المعرفية والمهارية المتداخلة. فالقادة الأكثر نجاحاً في البيئات المعاصرة هم الذين يمتلكون القدرة على بناء رؤية استراتيجية، وإدارة الابتكار، وتحليل الفرص والمخاطر، وفهم الأبعاد المالية للقرارات، إلى جانب امتلاك مستويات مرتفعة من الوعي الذاتي والقدرة على التعلم المستمر (Goleman, 1998; Kouzes & Posner, 2017).

ومن هذا المنطلق، تتبنى الدراسة الحالية مفهوم الكفاءات القيادية المستقبلية باعتباره بناءً متعدد الأبعاد يتكون من ستة مسارات مهنية متكاملة هي: الهوية القيادية، والتفكير الاستراتيجي، والنمو والابتكار، والذكاء المالي، والقرارات الاستثمارية والتنبؤ، والتقييم الذاتي. ويفترض هذا التصور أن جاهزية الفرد للقيام بالأدوار القيادية المستقبلية لا تتحدد من خلال امتلاك مهارة واحدة أو بعد مستقل، وإنما من خلال مستوى التكامل بين هذه المسارات وقدرتها مجتمعة على دعم الأداء القيادي في البيئات المستقبلية.

وتكتسب دراسة هذه الكفاءات أهمية خاصة لدى الباحثين عن العمل، نظراً لما يشهده سوق العمل من ارتفاع مستوى التنافسية وتزايد الطلب على المهارات القيادية والمستقبلية، حيث أصبحت المؤسسات تبحث عن أفراد يمتلكون القدرة على التعلم والتكيف والابتكار وصناعة القيمة، إلى جانب امتلاكهم للمهارات التخصصية اللازمة للوظيفة. ومن ثم فإن قياس الكفاءات القيادية المستقبلية يمثل خطوة أساسية في تشخيص جاهزية الأفراد للاندماج في سوق العمل والاستعداد للأدوار القيادية المستقبلية.

## ثانياً: المسارات المهنية المتكاملة للكفاءات القيادية المستقبلية

تتبنى الدراسة الحالية تصوراً يقوم على أن الكفاءات القيادية المستقبلية تمثل بناءً متعدد الأبعاد يتكون من ستة مسارات مهنية متكاملة، تتفاعل فيما بينها لتشكيل الجاهزية القيادية للفرد، وهي: الهوية القيادية، والتفكير الاستراتيجي، والنمو والابتكار، والذكاء المالي، والقرارات الاستثمارية والتنبؤ، والتقييم الذاتي، وتم قياس كل مسار في ضوء المهارات التالية:

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

مثال: إذا حصل مستفيد على 85% في الأساسية و55% في التحويلية في مسار التفكير الاستراتيجي، فهذا يعني أنه يمتلك أدوات التحليل والتفكير، لكنه لا يزال بحاجة إلى تطوير قدرته على تحويل هذا التفكير إلى رؤية وقرارات استراتيجية مؤثرة. حيث تم بناء كل مسار من مسارات المقياس في ضوء ثلاثة مستويات مترابطة من الكفاءة. ويتمثل المستوى الأول في (المهارات الأساسية) التي تعبر عن القدرات والمعارف الجوهرية التي ينبغي أن يمتلكها القائد أو المستفيد في المسار، وتقيس مدى إتقانه للأساسيات والمتطلبات الرئيسة للمجال. أما المستوى الثاني فيتمثل في (المهارات الداعمة) التي تشمل المهارات المساندة التي تعزز فاعلية تطبيق المهارات الأساسية وتحسن جودة الأداء، وتقيس قدرة المستفيد على دعم ممارساته الرئيسة من خلال أدوات وأساليب مكملة. في حين يتمثل المستوى الثالث في (المهارات التحويلية) التي تعبر عن المهارات المتقدمة التي تمكن المستفيد من إحداث تغيير ملموس وتطوير الأداء أو المنظمة، وتقيس قدرته على القيادة والتطوير والابتكار وتحقيق أثر مستدام. ويوضح جدول (1) الأبعاد الثلاثة في كل مسار من المسارات الستة (الأساسية – الداعمة – التحويلية) داخل كل مسار

### جدول (1) وصف تنفيذي مختصر للمستويات الثلاثة داخل كل مسار

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

وفيما يلي وصفاً للمسارات النظرية:

1. مسار الهوية القيادية وبناء الدور التنفيذي: تمثل الهوية القيادية الأساس الذي تنطلق منه عملية التطور القيادي، إذ تعكس إدراك الفرد لذاته بوصفه قائداً، ومدى استعداده لتحمل المسؤوليات القيادية وتبني الأدوار التنفيذية المختلفة. وتُشير الأدبيات إلى أن الهوية القيادية تؤثر بصورة مباشرة في سلوك الفرد المهني، وفي مستوى انخراطه في الممارسات القيادية وفرص التطوير والنمو المهني. كما ترتبط الهوية القيادية بقدرة الفرد على بناء الثقة بالنفس، وتحمل المسؤولية، والتأثير في الآخرين، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة (Kragt & Day, 2020). ويُنظر إلى الهوية القيادية في الدراسة الحالية بوصفها المدخل الرئيس لبناء الكفاءات القيادية المستقبلية، إذ تشكل الأساس الذي تستند إليه بقية المسارات المهنية، وتسهم في توجيه القرارات والسلوكيات المرتبطة بالأداء القيادي المستقبلي.

**2. مسار التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية** يُعد التفكير الاستراتيجي من أكثر الكفاءات ارتباطاً بفاعلية القيادة في البيئات المعاصرة، حيث يعكس قدرة الفرد على تحليل الواقع واستشراف المستقبل، وربط المتغيرات المختلفة ببعضها من أجل اتخاذ قرارات تحقق أهدافاً طويلة المدى. كما يسهم التفكير الاستراتيجي في بناء الرؤى المستقبلية، وتحديد الأولويات، واستثمار الفرص، والتعامل مع التحديات بصورة أكثر فاعلية. وتؤكد الأدبيات القيادية أن القادة الناجحين هم الذين يمتلكون القدرة على النظر إلى ما وراء المشكلات اليومية، وتوجيه الموارد والإمكانات نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (Kouzes & Posner, 2017) كما تشير تقارير مستقبل الوظائف إلى أن التفكير التحليلي والاستراتيجي يمثلان من أكثر المهارات المطلوبة في أسواق العمل المستقبلية (WEF, 2025)، الأمر الذي يجعل هذا المسار أحد المكونات الجوهرية للكفاءات القيادية المستقبلية.

**3. مسار النمو والابتكار وتطوير نموذج العمل:** يمثل الابتكار محركاً رئيساً للتطوير والتغيير في البيئات المعاصرة، ويعكس قدرة الفرد على إنتاج الأفكار الجديدة وتطويرها وتحويلها إلى تطبيقات عملية تسهم في خلق قيمة مضافة وتحقيق التميز المؤسسي. ولم يعد الابتكار مقتصرًا على الجوانب التقنية أو الإبداعية، بل أصبح جزءاً أساسياً من الممارسات القيادية المرتبطة باستشراف المستقبل وإدارة التحولات التنظيمية. ويرى Gliddon (2006) أن القادة المبتكرين يمتلكون مجموعة من الكفاءات التي تمكنهم من اكتشاف الفرص الجديدة، وتحفيز الإبداع، وإدارة التغيير بصورة أكثر فاعلية. كما تؤكد الاتجاهات الحديثة أن الابتكار أصبح أحد المرتكزات الأساسية للقيادة المستقبلية، نظراً لدوره في تعزيز المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف مع البيئات المتغيرة.

**4. مسار المالية التنفيذية والذكاء المالي:** أصبحت الكفاءة المالية من المتطلبات المهمة للقيادة المعاصرة، في ظل تزايد تأثير القرارات الاقتصادية والمالية في نجاح المؤسسات واستدامتها. ويشير الذكاء المالي إلى قدرة الفرد على فهم المفاهيم المالية الأساسية، وتحليل البيانات والمؤشرات الاقتصادية، وتوظيفها في اتخاذ قرارات أكثر فاعلية وكفاءة. وتؤكد الدراسات الحديثة أن القادة الذين يمتلكون فهماً مالياً أفضل يكونون أكثر قدرة على إدارة الموارد، وتقييم البدائل، وتحقيق التوازن بين الأهداف التشغيلية والاستراتيجية، بما يسهم في تعزيز جودة القرارات وتحقيق الاستدامة المؤسسية (خميس وعاشور، 2020؛ معوض، 2024). كما أصبح الذكاء المالي أحد المكونات الرئيسية للجهازية القيادية في ظل التحديات الاقتصادية المتزايدة ومتطلبات الحوكمة والكفاءة التشغيلية.

**5. مسار القرارات الاستثمارية والتنبؤ والسيناريوهات:** ترتبط القيادة المستقبلية بقدرة الأفراد على التعامل مع الغموض وعدم اليقين، واستشراف البدائل المستقبلية، واتخاذ القرارات المناسبة في ضوء المعطيات المتاحة. ويعكس هذا المسار قدرة الفرد على تقييم الفرص والمخاطر، وتحليل البدائل الاستثمارية، وبناء السيناريوهات المحتملة، والتنبؤ بالآثار المستقبلية للقرارات المختلفة. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن استشراف المستقبل والتفكير الاحتمالي أصبحا من المتطلبات الأساسية للقادة في بيئات العمل المتغيرة، حيث تسهم هذه المهارات في رفع جودة القرار وتحسين القدرة على التعامل مع المتغيرات المفاجئة والتحديات المستقبلية (الشامسي وملا، 2025؛ World Economic Forum [WEF], 2025).

**6. مسار التقييم الذاتي وبناء خطة القائد المستقبلي** يمثل التقييم الذاتي أحد المرتكزات الأساسية للتعلم المستمر والتطوير القيادي، حيث يساعد الفرد على التعرف إلى نقاط القوة وفرص التحسين لديه، وبناء خطط تطويرية تسهم في تعزيز كفاءاته المهنية والقيادية. كما يرتبط التقييم الذاتي بمفهوم الوعي بالذات الذي يعد من المكونات الجوهرية للقيادة الفاعلة. ويؤكد Goleman (1998) أن الوعي بالذات يمثل أساس الذكاء العاطفي، ويسهم في تحسين جودة القرارات والعلاقات المهنية وإدارة المواقف المختلفة. كما تشير نماذج تطوير القيادة إلى أن النمو القيادي المستدام يعتمد على قدرة الفرد على التأمل الذاتي والتعلم المستمر والاستفادة من الخبرات السابقة في تطوير الأداء المستقبلي. (McCauley & Van Velsor, 2010)

#### النموذج النظري للمسارات المهنية المتكاملة

في ضوء ما سبق، تفترض الدراسة الحالية أن الكفاءات القيادية المستقبلية تمثل بناءً متعدد الأبعاد يتكون من ستة مسارات مهنية متكاملة، حيث تمثل الهوية القيادية الأساس الذي تنطلق منه عملية التطور القيادي، بينما يوفر التفكير الاستراتيجي القدرة على تحليل الواقع وصياغة التوجهات المستقبلية. ويؤدي النمو والابتكار دور المحرك الرئيس للتغيير والتطوير، في حين يوفر الذكاء المالي والقرارات الاستثمارية البعد الاقتصادي والاستشرافي للقيادة. أما التقييم الذاتي فيمثل الآلية المستمرة لتطوير هذه الكفاءات والمحافظة على نموها. ومن ثم فإن التكامل بين هذه المسارات يشكل الإطار النظري الذي تستند إليه الدراسة الحالية في بناء مقياس الكفاءات القيادية

المستقبلية وتفسير نتائجها.. وتفترض الدراسة أن هذه المسارات تتفاعل فيما بينها لتشكيل الجاهزية القيادية للفرد، بحيث يسهم كل مسار في بناء جانب محدد من الكفاءات القيادية المستقبلية، بينما يسهم تكاملها في تكوين الصورة الكلية للقائد المستقبلي. ولأغراض القياس والتفسير، تم بناء كل مسار في ضوء ثلاثة مستويات متدرجة تمثل عمق الكفاءة واتساع أثرها، وهي: المهارات الأساسية، والمهارات الداعمة، والمهارات التحويلية. ويمثل المستوى الأساسي القدرات والمعارف الجوهرية التي ينبغي توافرها لدى الفرد في كل مسار، ويقاس مدى إتقانه للأساسيات والمتطلبات الرئيسية المرتبطة بالمجال. أما المستوى الداعم فيتضمن المهارات المساندة التي تعزز فاعلية تطبيق المهارات الأساسية وترفع جودة الأداء، ويقاس قدرة الفرد على توظيف الأدوات والأساليب المكملة لدعم ممارساته المهنية والقيادية. في حين يمثل المستوى التحويلي المستوى الأعلى من الكفاءة، حيث يقاس قدرة الفرد على توظيف مهاراته ومعارفه في إحداث تغيير ملموس، وقيادة التطوير، وتحقيق أثر مستدام على مستوى الأداء أو المنظمة.

كما اعتمدت الدراسة أربعة مستويات لتفسير الأداء بدلالة درجات صدق التعبير عن الذات، حيث تشير الدرجات الأقل من (50%) إلى أن الفرد يحتاج إلى تطوير، بما يعكس وجود فجوات واضحة تتطلب تدخلاً تنموياً. وتشير الدرجات الواقعة بين (50%-69%) إلى مستوى مقبول، بما يدل على امتلاك أساسيات الكفاءة مع الحاجة إلى مزيد من التحسين. أما الدرجات الواقعة بين (70%-84%) فتعبر عن مستوى جيد يعكس قدرة مناسبة على التطبيق والممارسة، في حين تشير الدرجات الواقعة بين (85%-100%) إلى مستوى متقدم يعكس ارتفاع درجة الإتيان والجاهزية القيادية. ويتمثل المستوى الأساسي والداعم والتحويلي بصورة مختلفة داخل كل مسار من المسارات الستة على النحو التالي.

- مسار الهوية القيادية يركز المستوى الأساسي على بناء الهوية القيادية وفهم الأدوار والمسؤوليات القيادية، بينما يركز المستوى الداعم على تعزيز التواصل والتعاون والعمل ضمن المنظومة، في حين يركز المستوى التحويلي على ترسيخ القيم والنزاهة والمسؤولية وتحقيق الأثر القيادي المستدام.
- مسار التفكير الاستراتيجي يتمثل المستوى الأساسي في تحليل البيانات والتفكير الناقد والتخطيط الاستراتيجي، بينما يتمثل المستوى الداعم في تنظيم المعلومات واكتشاف الأنماط والربط المنطقي بين المعطيات، في حين يعكس المستوى التحويلي القدرة على بناء الرؤية المستقبلية وتحويل التحليل إلى قرارات استراتيجية طويلة الأثر.
- مسار النمو والابتكار فيرتبط المستوى الأساسي بإدارة التغيير والابتكار وحل المشكلات وتطوير الأعمال، ويرتبط المستوى الداعم بتنمية المرونة والتعاون وبناء العلاقات الداعمة للابتكار، بينما يعكس المستوى التحويلي القدرة على قيادة التحول وتحقيق النمو المستدام وتعزيز الجودة والإتيان.
- مسار المالية التنفيذية والذكاء المالي يركز المستوى الأساسي على فهم الأرقام والتحليل المالي واتخاذ القرارات المالية، بينما يركز المستوى الداعم على إدارة الموارد والعمليات وجمع البيانات وتنظيمها، ويعكس المستوى التحويلي القدرة على توظيف الذكاء المالي في تحسين الأداء وتحقيق القيمة الاستراتيجية.
- مسار القرارات الاستثمارية والتنبيؤ والسيناريوهات فيتمثل مستواه الأساسي في تحليل البيانات والمؤشرات وتقييم البدائل الاستثمارية، ويرتبط مستواه الداعم بالتعامل مع المخاطر والتحديات والمتغيرات المحتملة، في حين يركز مستواه التحويلي على استشراف المستقبل وبناء السيناريوهات وصناعة القرارات بعيدة المدى.
- مسار التقييم الذاتي وبناء خطة القائد المستقبلي يركز المستوى الأساسي على الوعي بالذات وتحديد نقاط القوة وفرص التطوير، بينما يركز المستوى الداعم على تنظيم الأداء وإدارة الوقت والتطوير المهني، في حين يعكس المستوى التحويلي القدرة على المبادرة والمرونة وحل المشكلات وبناء خطة نمو قيادية مستدامة.
- وبناءً على ذلك، فإن تفسير نتائج المستفيد لا يعتمد على الدرجة الكلية للمسار فقط، وإنما على نمط توزيع الأداء بين المستويات الثلاثة. فارتفاع المستوى الأساسي يعكس امتلاك المعارف والقدرات الجوهرية، وارتفاع المستوى الداعم يعكس توفر العوامل المساندة للتطبيق الفعال، بينما يعكس ارتفاع المستوى التحويلي قدرة الفرد على تحويل المعرفة والمهارة إلى نتائج وأثر قيادي ملموس. ومن ثم فإن التكامل بين المستويات الثلاثة يمثل مؤشراً أكثر دقة على جاهزية الفرد للقيام بالأدوار القيادية المستقبلية. ويلخص الشكل (1) النموذج النظري.

شكل (1) مستويات المهارات داخل كل مسار في منظومة التأهيل القيادي

المسار	المستوى الأساسي	المستوى الداعم	المستوى التحويلي
<b>01</b> مسار الهوية القيادية وبناء الدور التنفيذي	بناء الهوية القيادية وفهم الدور والمسؤوليات والقدرة على التأثير.	تعزيز التواصل والتعاون واحترام الأخرين والعمل ضمن المنظومة.	ترسيخ القيم والنزاهة والمسؤولية وتحقيق أثر قيادي مستدام.
<b>02</b> مسار التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية	تحليل البيانات والتفكير الناقد والتخطيط الاستراتيجي.	تنظيم المعلومات واكتشاف الأنماط والربط المنطقي بين المعطيات.	بناء رؤية مستقبلية وتحويل التحليل إلى قرارات استراتيجية طويلة الأثر.
<b>03</b> مسار النمو والابتكار وتطوير نموذج العمل	إدارة التغيير والابتكار وحل المشكلات وتطوير الأعمال.	تنمية المرونة والتعاون وبناء العلاقات الدائمة للابتكار.	قيادة التحول وتحقيق النمو المستدام مع التركيز على الجودة والإتقان.
<b>04</b> مسار المالية التنفيذية والذكاء المالي	فهم الأرقام والتحليل المالي والقياس واتخاذ القرارات المالية.	إدارة الموارد والعمليات وجمع البيانات وتنظيمها بكفاءة.	توظيف الذكاء المالي في تحسين الأداء وتحقيق القيمة الاستراتيجية.
<b>05</b> مسار القرارات الاستثمارية والتنبؤ والسيناريوهات	تحليل البيانات والمؤشرات وتقييم البدائل الاستثمارية.	التعامل مع التغيرات والمخاطر والتحديات المحتملة.	استشراف المستقبل وبناء السيناريوهات وصناعة القرارات بعيدة المدى.
<b>06</b> مسار التقييم الذاتي وبناء خطة القائد المستقبلي	الوعي بالذات وتحديد نقاط القوة وفرص التطوير القيادي.	تنظيم الأداء والالتزام والتطوير المهني وإدارة الوقت.	المبادرة والمرونة وحل المشكلات وبناء خطة نمو قيادية مستدامة.

  

تفسير مستويات الأداء (النسبة المئوية)		
التفسير	مستوى الإتقان	النسبة المئوية
توجد فجوات واضحة تتطلب تدخلا وتأهيلا.	يحتاج التطويرا	أقل من 50
يملك أساسيات المستوى مع وجود فرص تحسين.	مقبول	50% - 66%
يظهر كفاءة جيدة وقدرة على التطبيق.	جيد	70% - 84%
يملك مستوى مرتفعا من الإتقان والجاهزية.	متقدم	85% - 100%

  

طريقة تفسير النتائج	
<b>الأساسية</b>	مدى امتلاكه للقدرات الجوهرية للمسار.
<b>الداعمة</b>	مدى توفر العوامل التي تساعد على تطبيق تلك القدرات بفعالية.
<b>التحويلية</b>	مدى قدرته على تحويل المهارة إلى أثر ونتائج وتغيير حقيقي.

  

إذا حصل مستفيد على 85% في الأساسية و 55% في التحويلية في مسار التفكير الاستراتيجي، فهذا يعني أنه يمتلك أدوات التحليل والتفكير، لكنه لا يزال بحاجة إلى تطوير قدرته على تحويل هذا التفكير إلى رؤية وقرارات استراتيجية مؤثرة.

مثال توضيحي

## منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي التحليلي، واستخدمت مقياس الكفاءات القيادية المستقبلية في ضوء المسارات المهنية المتكاملة أداة لجمع البيانات، كما اقتصرنت نتائجها على الخصائص السيكومترية للمقياس والعلاقات الإحصائية والفروق والتنبؤات المستخلصة من البيانات محل الدراسة. المجتمع والعينة

تكوّن مجتمع الدراسة من الأفراد الذين أُتيح لهم الوصول لمنصّة "جديرون بلس" وقد تم اختيار المشاركين باستخدام أسلوب عينة الفرصة نظراً لملاءمته في حالات الدراسات الواسعة جغرافياً، ولتسهيل الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشاركين، بلغ عددهم (5752) استجابة تم تصنيفهم وفقاً لمتغير الجنس والحالة الوظيفية كما بالجدول (2).

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

المتغير	المستويات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	3472	60.4%
	انثى	2280	39.6%
	المجموع	5752	100%
الحالة الوظيفية	طالب تعليم عام	132	2.3%
	طالب جامعي	797	13.9%
	موظف قطاع حكومي	260	4.5%
	موظف قطاع خاص	530	9.2%
	باحث عن عمل	4033	70.1%
المجموع	5752	100%	

يتضح من الجدول (2) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغيري الجنس والحالة الوظيفية. ففيما يتعلق بمتغير الجنس، بلغ عدد الذكور (3472) فرداً بنسبة (60.4%)، في حين بلغ عدد الإناث (2280) فرداً بنسبة (39.6%) من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ (5752) فرداً. أما بالنسبة لمتغير الحالة الوظيفية، فقد شكّل الباحثون عن عمل النسبة الأكبر من أفراد المجتمع بواقع (4033) فرداً بنسبة (70.1%)، يليهم طلاب الجامعات بعدد (797) فرداً بنسبة (13.9%)، ثم موظفو القطاع الخاص بعدد (530) فرداً بنسبة (9.2%)، وموظفو القطاع الحكومي بعدد (260) فرداً بنسبة (4.5%)، في حين جاءت أقل نسبة لطلاب التعليم العام بعدد (132) فرداً بنسبة (2.3%). ويعكس هذا التوزيع اتساق مجتمع الدراسة مع الفئة المستهدفة للرئيسة للدراسة، والمتمثلة في الباحثين عن عمل، مع الاستفادة من الفئات التعليمية والمهنية الأخرى بوصفها مجموعات مقارنة داعمة لأغراض التحليل والتحقق من الخصائص التمييزية للمقياس.

## أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة الرئيسة في مقياس الكفاءات القيادية المستقبلية في ضوء المسارات المهنية المتكاملة، الذي أعده الباحث لقياس مستوى الكفاءات القيادية المستقبلية بدلالة درجات صدق التعبير عن الذات. وقد بُني المقياس استناداً إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة المستقبلية والكفاءات القيادية والتفكير الاستراتيجي والابتكار والذكاء المالي والتطوير الذاتي، إضافة إلى متطلبات سوق العمل المستقبلية. ويتكون المقياس من ستة مسارات رئيسة هي: الهوية القيادية وبناء الدور التنفيذي، والتفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية، والنمو والابتكار وتطوير نموذج العمل، والمالية التنفيذية والذكاء المالي، والقرارات الاستثمارية والتنبؤ والسيناريوهات، والتقييم الذاتي وبناء خطة القائد المستقبلي، كما يتضمن كل مسار ثلاثة أبعاد فرعية تتمثل في: المهارات الأساسية، والمهارات الداعمة، والمهارات التحولية، حيث يقيس البعد الأساسي مدى امتلاك الفرد

المعارف والقدرات الجوهرية المرتبطة بالمسار، بينما يقيس البعد الداعم المهارات المساندة التي تعزز فاعلية التطبيق وتحسن جودة الأداء، في حين يقيس البعد التحويلي قدرة الفرد على توظيف مهاراته ومعارفه في إحداث أثر قيادي وتطويري مستدام. وقد تم تصحيح المقياس وتحويل درجاته إلى درجات معيارية تتراوح بين (0-100)، بما يتيح تفسير النتائج وفق مستويات أداء محددة تعكس درجة إتقان الفرد للكفاءات القيادية المستقبلية في كل مسار من المسارات الستة وفي المقياس ككل، ويمكن استخدام توصيف مستويات الأداء بدلالة صدق التعبير عن الذات التالي لجميع المسارات كما بالجدول (3).

### جدول (3) مستويات الإتقان بمقياس المسارات المهارية المتكاملة للكفاءات القيادية المستقبلية

النسبة المئوية	مستوى الإتقان	التفسير
أقل من 50%	يحتاج تطويراً	توجد فجوات واضحة تتطلب تدخلاً وتأهيلاً.
50% - 69%	مقبول	يملك أساسيات المستوى مع وجود فرص تحسين.
70% - 84%	جيد	يظهر كفاءة جيدة وقدرة على التطبيق.
85% - 100%	متقدم	يملك مستوى مرتفعاً من الإتقان والجاهزية.

ويقيس كل مستوى ثلاث مهارات كمتا بالجدول (4).

### جدول (4) مستويات المهارات للكفاءات القيادية المستقبلية

المستوى	الوصف المختصر	ماذا يقيس؟
المهارات الأساسية	القدرات والمعارف الجوهرية التي يجب أن يمتلكها القائد أو المستفيد في هذا المسار.	مدى إتقان الأساسيات والمتطلبات الرئيسية للمجال.
المهارات الداعمة	مهارات مساندة تعزز فاعلية تطبيق المهارات الأساسية وتحسن جودة الأداء.	قدرة المستفيد على دعم ممارساته الرئيسية بأدوات وأساليب مكملة.
المهارات التحويلية	مهارات متقدمة تمكن المستفيد من إحداث تغيير ملموس وتطوير الأداء أو المنظمة.	القدرة على القيادة والتطوير والابتكار وتحقيق أثر مستدام.

### إجراءات جمع البيانات

تم اعتماد مجموعة من الإجراءات المنظمة لجمع البيانات ومعالجتها وتحويلها إلى مؤشرات قابلة للتفسير والتحليل الإحصائي، وذلك على النحو الآتي:

1. تطبيق المقياس إلكترونياً: تم تطبيق مقياس الكفاءات القيادية المستقبلية في ضوء المسارات المهارية المتكاملة إلكترونياً من خلال منصة «جديرون بلس»، وإتاحة الفرصة للمستفيدين للإجابة عن جميع فقرات المقياس وفق تعليمات موحدة.
2. حساب الدرجات الأولية: تم احتساب الدرجات الأولية لاستجابات الأفراد على فقرات المقياس، ثم تجميعها على مستوى الأبعاد الفرعية (المهارات الأساسية، والمهارات الداعمة، والمهارات التحويلية) وعلى مستوى المسارات الستة الرئيسية.
3. تحويل الدرجات إلى مؤشرات معيارية بدلالة صدق التعبير عنه الذات: تم تحويل الدرجات الخام إلى درجات معيارية تتراوح بين (0-100)، بما يتيح المقارنة بين الأفراد والمسارات المختلفة، ويسهل تفسير النتائج وفق مستويات أداء موحدة.
4. احتساب درجات المسارات الرئيسية: تم احتساب الدرجة الكلية لكل مسار من المسارات الستة، وهي: الهوية القيادية، والتفكير الاستراتيجي، والنمو والابتكار، والمالية التنفيذية والذكاء المالي، والقرارات الاستثمارية والتنبؤ والسيناريوهات، والتقييم الذاتي وبناء خطة القائد المستقبلي.

5. احتساب الدرجة الكلية للكفاءات القيادية المستقبلية: تم استخراج الدرجة الكلية للمقياس من خلال المتوسط العام لدرجات المسارات الستة، بما يعكس مستوى الكفاءات القيادية المستقبلية لدى المستفيد.

6. تصنيف مستويات الأداء: تم تفسير نتائج المقياس وفق أربعة مستويات معيارية للأداء، حيث تشير الدرجات الأقل من (50%) إلى مستوى «بحاجة تطويراً»، وتشير الدرجات من (50%-69%) إلى مستوى «مقبول»، بينما تشير الدرجات من (70%-84%) إلى مستوى «جيد»، في حين تشير الدرجات من (85%-100%) إلى مستوى «متقدم».

7. تحليل البيانات إحصائياً: تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة، بما في ذلك الإحصاءات الوصفية لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والتحليل العاملي الاستكشافي للتحقق من البناء العاملي للمقياس، ومعاملات الصدق والثبات للتحقق من الخصائص السيكمترية، واختبارات الفروق الإحصائية لدراسة أثر متغيري الجنس والحالة الوظيفية، وتحليل الانحدار المتعدد للكشف عن إسهام المسارات المهنية المتكاملة في التنبؤ بالكفاءات القيادية المستقبلية.

### نتائج الدراسة ومناقشتها نتائج السؤال الأول ومناقشته

" نص السؤال الأول على " ما الخصائص السيكمترية لمقياس الكفاءات القيادية المستقبلية في ضوء المسارات المهنية المتكاملة من حيث الصدق والثبات والبناء العاملي؟

تم تطبيق المقياس على عينة من الباحثين عن العمل وطلاب التعليم العام والجامعات والموظفين بالقطاع الحكومي والقطاع الخاص، واستخراج نتائج التطبيق لكل مشارك، والتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمجالات بحساب معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية للمقياس الذي تنتمي إليه الفقرة، كما تم التأكد من صدق التحليل العاملي، بالإضافة إلى حساب مؤشر الثبات للمجالات الستة والدرجة الكلية 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) صدق الاتساق الداخلي (للابعاد) وصدق البناء للمجالات للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأبعاد مسارات المقياس تم حساب معاملات ارتباط درجة كل بعد بالمجال الذي ينتمي إليه البعد على حدة كما في الجدول (5).

جدول (5) معاملات ارتباط البعد الفرعي بالدرجة الكلية للمسار الذي ينتمي له البعد بالمقياس

التقييم الذاتي وبناء خطة القائد	قرارات استثمارية والتنبؤ	المالية التنفيذية والذكاء المالي	النمو والابتكار وتطوير النموذج	التفكير الاستراتيجي والميزة	الهوية القيادية وبناء الدور	الفرعية	الرئيسية
**0.856	**0.818	**0.785	**0.844	**0.816	**0.882	الأساسية	الهوية القيادية وبناء الدور
**0.868	**0.667	**0.579	**0.684	**0.700	**0.919	الداعمة	
**0.829	**0.645	**0.618	**0.780	**0.657	**0.825	التحويلية	
**0.966	**0.804	**0.740	**0.857	**0.822	1.000	الكلية للبعد	التفكير الاستراتيجي والميزة
**0.711	**0.823	**0.821	**0.810	**0.838	**0.705	الأساسية	
**0.816	**0.867	**0.834	**0.801	**0.959	**0.795	الداعمة	
**0.636	**0.806	**0.823	**0.799	**0.857	**0.660	التحويلية	
**0.831	**0.929	**0.913	**0.886	1.000	**0.822	الكلية للبعد	

**0.762	**0.864	**0.869	**0.936	**0.845	**0.764	الأساسية	النمو والابتكار وتطوير النموذج
**0.795	**0.830	**0.793	**0.917	**0.848	**0.826	الداعمة	
**0.617	**0.557	**0.595	**0.713	**0.564	**0.611	التحويلية	
**0.844	**0.887	**0.883	1.000	**0.886	**0.857	الكلية للبعد	
**0.709	**0.850	**0.894	**0.784	**0.793	**0.685	الأساسية	المالية التنفيذية والذكاء المالي
**0.656	**0.839	**0.917	**0.822	**0.861	**0.673	الداعمة	
**0.402	**0.609	**0.642	**0.541	**0.592	**0.413	التحويلية	
**0.742	**0.933	1.000	**0.883	**0.913	**0.740	الكلية للبعد	
**0.807	**0.974	**0.900	**0.854	**0.888	**0.798	الأساسية	قرارات استثمارية والتنبؤ
**0.538	**0.694	**0.651	**0.672	**0.665	**0.557	الداعمة	
**0.526	**0.738	**0.712	**0.650	**0.739	**0.542	التحويلية	
**0.805	1.000	**0.933	**0.887	**0.929	**0.804	الكلية للبعد	
**0.819	**0.753	**0.731	**0.792	**0.756	**0.808	الأساسية	التقييم الذاتي وبناء خطة القائد
**0.767	**0.518	**0.400	**0.473	**0.567	**0.728	الداعمة	
**0.900	**0.742	**0.724	**0.836	**0.753	**0.868	التحويلية	
1.000	**0.805	**0.742	**0.844	**0.831	**0.966	الكلية للبعد	
**0.915	**0.956	**0.932	**0.953	**0.958	**0.915	الدرجة الكلية للمقياس	

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01)

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية والمسارات الرئيسية جاءت جميعها موجبة ودالة إحصائياً، مما يشير إلى تمتع المقياس بدرجة مرتفعة من الصدق البنائي والاتساق الداخلي. وقد تراوحت معاملات الارتباط بمسار الهوية القيادية وبناء الدور مع أبعادها الفرعية (0.83-0.92) ومسار التفكير الاستراتيجي والميزة من (0.84-0.96) والنمو والابتكار وتطوير النموذج من (0.71-0.94) والمالية التنفيذية والذكاء المالي من (0.64-0.92) وقرارات استثمارية والتنبؤ من (0.69-0.97) والتقييم الذاتي وبناء خطة القائد من (0.77-0.90) وتشير هذه النتائج إلى توافر مؤشرات قوية للصدق البنائي التقاربي (Convergent Validity)، حيث تجاوزت جميع معاملات الارتباط الحد الأدنى المقبول إحصائياً، كما أظهرت المسارات الرئيسية ارتباطات مرتفعة مع الدرجة الكلية للمقياس تراوحت بين (0.92-0.96)، مما يدل على أن الأبعاد الفرعية والمسارات الرئيسية تمثل مكونات مترابطة لبناء واحد هو الكفاءات القيادية المستقبلية. كما أن عدم وصول معاملات الارتباط بين معظم المسارات إلى مستوى التماثل التام (1.00) يدعم في الوقت نفسه تمايز المسارات عن بعضها البعض واحتفاظ كل مسار بخصوصيته النظرية. كما يوضح جدول (6) مصفوفة معاملات الارتباط الداخلية للمسارات مع الدرجة الكلية للمقياس كمؤشر لصدق بناء المقياس.

جدول (6) مصفوفة معاملات ارتباط المسارات بالدرجة الكلية للمقياس

المسارات الرئيسية	الهوية القيادية وبناء الدور	التفكير الاستراتيجي والميزة	النمو والابتكار وتطوير النموذج	المالية التنفيذية والذكاء المالي	قرارات استثمارية والتنبؤ	التقييم الذاتي وبناء خطة القائد
الهوية القيادية وبناء الدور	1.00					
التفكير الاستراتيجي والميزة	**0.82	1.00				
النمو والابتكار وتطوير النموذج	**0.86	**0.89	1.00			
المالية التنفيذية والذكاء المالي	**0.74	**0.91	**0.88	1.00		
قرارات استثمارية والتنبؤ	**0.80	**0.93	**0.89	**0.93	1.00	
التقييم الذاتي وبناء خطة القائد	**0.97	**0.83	**0.84	**0.74	**0.81	1.00
الدرجة الكلية	**0.92	**0.96	**0.95	**0.93	**0.96	**0.92

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01)

يتضح من الجدول السابق (6) أن جميع معاملات ارتباط المجالات مع الدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) وتراوحت من (0,96-0,92) مما يدل على ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس، واتساقها وبالتالي توافر صدق الاتساق الداخلي لمجالات المقياس (صدق البناء) وتدل معاملات الارتباط الداخلية على الصدق التقاربي للمقياس.

### (3) الصدق العاملي للمقياس

تمت المعالجات الإحصائية لبيانات الدراسة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم استخدام تحليل العامل الاستكشافي Exploratory Factor Analysis (EFA) للتحقق من الصدق البنائي Construct Validity للمقياس، لأفراد الدراسة (5752) مستجيباً للكشف عن البنية العاملية للمقياس وقد تم التأكد من مناسبة مصفوفة معامل الارتباطات بين العبارات للتحليل العاملي باستخدام اختبار بارتلليت Bartlett's Test، حيث بلغت قيمة كاي تربيع (24167.011) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05) بلغت قيمة دلالتها الإحصائية (0,000) كما تم حساب قيم اختبار كايزر-ماير-أولكين (KMO) Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) والتي بلغت (0,778) التي أظهرت مناسبة مصفوفة معاملات الارتباط للتحليل العاملي الاستكشافي، وهي دالة إحصائياً، واعتمد في استخراج العوامل على طريقة المكونات الأساسية، والتدوير المتعامد باستخدام فيري ماكس Varimax وفي تحديد عدد العوامل على محك الجذر الكامن أكبر من الواحد، كما حدد معيار التشعب الجوهري للبند بالعوامل وفق محك جيلفورد أكبر من أو يساوي 0,3 (Laher, 2010) بالاعتماد على العوامل التي يزيد جذرها الكامن عن الواحد الصحيح، تم استخراج ستة عوامل، تشبعت عليها أبعادها الثلاثة وجاءت قيم التشبعت على كل عامل كما يوضحها جدول (7).

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

الأبعاد	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس
هوية قيادة أساسية						0.792
هوية قيادية داعمة						0.770
هوية قيادية تحويلية						0.728
التفكير الإستراتيجي أساسية				0.806		
التفكير الإستراتيجي داعمة				0.789		

						التفكير الإستراتيجي تحويلية
		0.765				النمو والابتكار أساسية
			0.814			النمو والابتكار داعمة
			0.803			النمو والابتكار تحويلية
			0.760			مالية وذكاء مالي أساسية
				0.843		مالية وذكاء مالي داعمة
				0.814		مالية وذكاء مالي تحويلية
				0.805		قرارات استثمارية وتنبؤ
				0.826		قرارات استثمارية وتنبؤ
				0.798		قرارات استثمارية وتنبؤ
				0.788		تقييم ذاتي وبناء خطة
	0.786					تقييم ذاتي وبناء خطة داعمة
	0.767					تقييم ذاتي وبناء خطة
	0.762					الجذر الكامن قبل التدوير
1.464	1.505	1.561	1.624	1.685	3.829	الجذر الكامن بعد التدوير
1.820	1.859	1.933	1.958	2.008	2.090	نسبة التباين بعد التدوير
10.109	10.326	10.741	10.879	11.154	11.613	التباين الكلي بعد التدوير
64.823	54.713	44.388	33.646	22.767	11.613	

يتضح من جدول (7) أن نتائج التحليل العاملي الاستكشافي أسفرت عن استخراج ستة عوامل رئيسة متوافقة مع البناء النظري لمقياس الكفاءات القيادية المستقبلية في ضوء المسارات المهنية المتكاملة. وقد تشبعت على العامل الأول الأبعاد الفرعية الخاصة بمسار المالية التنفيذية والذكاء المالي (الأساسية، والداعمة، والتحويلية)، حيث تراوحت قيم التشبعات بين (0.843-0.805)، وفسر هذا العامل ما نسبته (11.613%) من التباين، لذا أطلق عليه اسم مسار المالية التنفيذية والذكاء المالي. كما تشبعت على العامل الثاني الأبعاد الفرعية الخاصة بمسار القرارات الاستثمارية والتنبؤ والسياريوهات، بتشبعات تراوحت بين (0.826-0.788)، وفسر ما نسبته (11.154%) من التباين.

في حين تشبعت على العامل الثالث الأبعاد الفرعية الخاصة بمسار النمو والابتكار وتطوير نموذج العمل، بتشبعات تراوحت بين (0.814-0.760)، وفسر ما نسبته (10.879%) من التباين. أما العامل الرابع فقد تشبعت عليه الأبعاد الفرعية الخاصة بمسار التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية، حيث تراوحت التشبعات بين (0.806-0.765)، وفسر ما نسبته (10.741%) من التباين.

كما تشبعت على العامل الخامس الأبعاد الفرعية الخاصة بمسار التقييم الذاتي وبناء خطة القائد المستقبلي، بتشبعات تراوحت بين (0.786-0.762)، وفسر ما نسبته (10.326%) من التباين. بينما تشبعت على العامل السادس الأبعاد الفرعية الخاصة بمسار الهوية القيادية وبناء الدور التنفيذي، حيث تراوحت قيم التشبعات بين (0.792-0.728)، وفسر ما نسبته (10.109%) من التباين.

وقد تراوحت قيم الجذور الكامنة للعوامل قبل التدوير بين (3.829-1.464)، وهي جميعها أكبر من الواحد الصحيح، مما يؤكد جوهرية العوامل المستخرجة وفق معيار كايزر (Kaiser Criterion). كما تراوحت قيم التشبعات العاملية بين (0.843-0.728)، وهي جميعها أعلى من الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.30)، مما يدل على قوة ارتباط الأبعاد الفرعية بالعوامل التي تنتمي إليها.

وفسرت العوامل الستة مجتمعة ما نسبته (64.823%) من التباين الكلي في درجات المقياس، وهي نسبة مرتفعة في الدراسات التربوية والنفسية، مما يشير إلى أن العوامل المستخرجة تمثل البناء الكامن للمقياس بدرجة جيدة.

وعليه، تؤكد نتائج التحليل العاملي الاستكشافي تمتع مقياس الكفاءات القيادية المستقبلية في ضوء المسارات المهنية المتكاملة بدرجة مرتفعة من الصدق العاملي، وتدعم البناء النظري القائم على ستة مسارات رئيسية يتفرع من كل منها ثلاثة أبعاد فرعية (أساسية، داعمة، وتحويلية).

#### تفسير البنية العاملية للمسارات الستة

أظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي توافقاً واضحاً بين البناء النظري للمقياس والبناء العاملي المستخرج، حيث تشبعت الأبعاد الفرعية (الأساسية، والداعمة، والتحويلية) الخاصة بكل مسار على عامل مستقل، وقيم احتمالات مرتفعة تراوحت بين (0.728-0.843)، مما يؤكد أن كل مسار يمثل بُعداً مستقلاً من أبعاد الكفاءات القيادية المستقبلية، وفي الوقت نفسه يشكل جزءاً من البناء الكلي للمقياس.

**أولاً: مسار الهوية القيادية وبناء الدور التنفيذي (الهوية القيادية)** أظهرت الأبعاد الأساسية والداعمة والتحويلية احتمالات عاملية مرتفعة تراوحت بين (0.728-0.792)، مما يدل على أن الهوية القيادية تمثل بناءً متكاملًا يجمع بين فهم الذات القيادية، والقدرة على ممارسة الأدوار التنفيذية، وتوظيف القيم والمسؤوليات القيادية في إحداث أثر مهني مستدام. وتشير هذه النتيجة إلى أن بناء الهوية القيادية لا يقتصر على امتلاك المعارف والمهارات الأساسية، بل يمتد إلى ترجمتها إلى ممارسات وسلوكيات قيادية مؤثرة.

**ثانياً: مسار التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية (التفكير الاستراتيجي)** جاءت احتمالات الأبعاد الفرعية لهذا المسار مرتفعة وتراوحت بين (0.765-0.806)، مما يؤكد أن التفكير الاستراتيجي يمثل بناءً موحداً تتكامل فيه مهارات التحليل والتخطيط مع القدرة على الربط بين المعطيات واستشراف المستقبل. كما تعكس هذه النتيجة أهمية المهارات التحويلية في تحويل التفكير والتحليل إلى قرارات استراتيجية تسهم في تحقيق الميزة التنافسية.

**ثالثاً: مسار النمو والابتكار وتطوير نموذج العمل (النمو والابتكار)** أظهرت الأبعاد الفرعية لهذا المسار احتمالات عاملية تراوحت بين (0.760-0.814)، مما يعكس قوة العلاقة بين الابتكار والنمو والتطوير المستمر. وتشير النتائج إلى أن القدرة على الابتكار لا تنفصل عن وجود أساس معرفي ومهاري متين، تدعمه مهارات مساندة تسمح بتحويل الأفكار إلى ممارسات تطويرية تسهم في تحسين الأداء وخلق قيمة مستدامة.

**رابعاً: مسار المالية التنفيذية والذكاء المالي (الذكاء المالي)** سجل هذا المسار أعلى تحميل عاملي بين جميع المسارات، حيث تراوحت قيم التشعب بين (0.805-0.843)، مما يدل على درجة عالية من التجانس بين أبعاده الفرعية. وتؤكد هذه النتيجة أن الذكاء المالي يمثل بناءً متكاملًا يبدأ بفهم المفاهيم والمؤشرات المالية، ويمتد إلى استخدام التحليل المالي في دعم القرارات التنفيذية، وصولاً إلى توظيف المعرفة المالية في تحقيق القيمة المؤسسية وتعزيز جودة القرار.

**خامساً: مسار القرارات الاستثمارية والتنبؤ والسيناريوهات (القرارات الاستثمارية والتنبؤ)** تراوحت الاحتمالات العاملية لأبعاد هذا المسار بين (0.788-0.826)، مما يشير إلى أن مهارات التنبؤ وتحليل البدائل الاستثمارية واستشراف المستقبل تمثل جوانب مترابطة لبناء واحد. كما تعكس النتائج أهمية التكامل بين التحليل والتقييم من جهة، والقدرة على بناء السيناريوهات المستقبلية وصناعة القرارات الرشيدة من جهة أخرى.

**سادساً: مسار التقييم الذاتي وبناء خطة القائد المستقبلي (التقييم الذاتي)** أظهرت الأبعاد الفرعية لهذا المسار احتمالات عاملية مرتفعة تراوحت بين (0.762-0.786)، مما يدل على أن الوعي بالذات والتطوير المهني والتخطيط للمستقبل القيادي تمثل مكونات مترابطة لبناء واحد. وتشير هذه النتيجة إلى أن التقييم الذاتي لا يقتصر على تشخيص الواقع الحالي للفرد، بل يمتد إلى توجيه عملية التطوير وبناء خطة قيادية مستقبلية قابلة للتنفيذ.

وتشير نتائج التحليل العاملي الاستكشافي إلى أن الكفاءات القيادية المستقبلية تتكون من ستة مسارات مترابطة ومستقلة نسبياً، يمثل كل منها مجالاً نوعياً من مجالات الجاهزية القيادية المستقبلية. كما أظهرت النتائج أن كل مسار يتكون من ثلاثة مستويات متكاملة هي: المهارات الأساسية التي تمثل المعارف والقدرات الجوهرية، والمهارات الداعمة التي تعزز فاعلية الأداء، والمهارات التحويلية التي تعكس القدرة على تحويل المعرفة والمهارة إلى أثر ونتائج مستدامة.

وقد دعمت قيم التشعب المرتفعة وانفراد كل مجموعة من الأبعاد الفرعية بعامل مستقل البناء النظري للمقياس، كما دعمت صلاحية تصنيف الكفاءات القيادية المستقبلية إلى ستة مسارات رئيسية هي: الهوية القيادية، والتفكير الاستراتيجي، والنمو والابتكار، والذكاء المالي، والقرارات الاستثمارية والتنبؤ، والتقييم الذاتي، مما يوفر دليلاً قوياً على الصدق البنائي والصدق العاملي للمقياس.

### ثبات أداة الدراسة

تم التأكد من ثبات المقياس من خلال حساب ثبات الاتساق الداخلي للأبعاد الفرعية لكل مسار باستخدام معامل (ألفا كرونباخ) Cronbach's alpha ، كما تُبيّن النتائج بالجدول (8) .

جدول (8) قيم ثبات (ألفا كرونباخ) لمقياس الكفاءات القيادية المستقبلية في ضوء المسارات المهنية المتكاملة

المسارات الرئيسية	العدد	قيمة ثبات ألفا
الهوية القيادية وبناء الدور	3	0.85
التفكير الاستراتيجي والميزة	3	0.87
النمو والابتكار وتطوير النموذج	3	0.82
المالية التنفيذية والذكاء المالي	3	0.75
قرارات استثمارية والتنبؤ	3	0.78
التقييم الذاتي وبناء خطة القائد	3	0.77
جميع الأبعاد الفرعية للمقياس	18	0.78

يتضح من جدول (8) أن جميع قيم معاملات ثبات المقياس بدلالة صدق التعبير عن الذات بقيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات للأبعاد بطريقة ثبات التجانس الداخلي كرونباخ ألفا بين (0.75-0.87) وبلغت قيمة الثبات الكلي بطريقة ثبات التجانس الداخلي (0.78) . وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية المقياس للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجه والثوق به، حيث أنه لجميع الأبعاد أكبر من (0.70) وهي الحد الأدنى المقبول للثبات (Nunnally & Bernstein, 1994). ويمكن تفسير انخفاض الثبات الكلي نسبياً مقارنة ببعض المسارات الفرعية بأن المقياس يقيس ستة مسارات مفاهيمية مختلفة تمثل جوانب متعددة من الكفاءات القيادية المستقبلية، الأمر الذي يؤدي بطبيعته إلى انخفاض معامل الاتساق الداخلي الكلي مقارنة بالمسارات الأكثر تجانساً. ومع ذلك، فإن قيمة (0.78) تعد مؤشراً مناسباً ومقبولاً للثبات في المقاييس متعددة الأبعاد، وتدل على إمكانية الاعتماد على نتائج المقياس في القياس والتفسير. وتتفق هذه النتائج مع المعايير السيكمترية التي تشير إلى أن قيم معامل ألفا كرونباخ التي تزيد على (0.70) تعد مقبولة، بينما تشير القيم الأعلى من (0.80) إلى مستوى جيد من الثبات (Nunnally, 1994). وعليه، يمكن القول إن المقياس يتمتع بدرجة مناسبة من الاتساق الداخلي والثبات، مما يدعم صلاحيته للاستخدام في قياس الكفاءات القيادية المستقبلية في ضوء المسارات المهنية المتكاملة.

**نتائج السؤال الثاني ومناقشته " نص السؤال الثاني على "** ما مستوى الكفاءات القيادية المستقبلية في ضوء المسارات المهنية المتكاملة لدى أفراد عينة الدراسة على المقياس الكلي ومساراته الستة الرئيسية بدلالة صدق التعبير عن الذات؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات المستجيبين ، بدلالة تحويل درجات المقياس الخام إلى درجات معيارية بحسب صدق التعبير عن الذات بحيث تشير القيم المرتفعة إلى درجة عالية من الاتساق ، في حين تعكس القيم المنخفضة وجود فجوة وعدم اتساق في التعبير عن الذات، كما تتبين النتائج في جدول (9).

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات المستجيبين بدلالة صدق التعبير عن الذات

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد / المسارات
5	8.98	69.27	مسار الهوية القيادية وبناء الدور التنفيذي
2	9.85	69.67	هوية قيادة أساسية
3	9.77	67.06	هوية قيادية داعمة
1	11.44	73.49	هوية قيادية تحويلية
3	10.07	70.72	مسار التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية

2	11.86	72.38	التفكير الإستراتيجي أساسية
3	10.18	69.75	التفكير الإستراتيجي داعم
1	13.15	71.78	التفكير الإستراتيجي تحويلية
1	10.19	70.99	مسار النمو والابتكار وتطوير نموذج العمل
2	11.23	69.24	النمو والابتكار أساسية
3	10.61	70.33	النمو والابتكار داعم
1	14.59	75.80	النمو والابتكار تحويلية
2	10.86	70.85	مسار المالية التنفيذية والذكاء المالي
3	11.31	70.83	مالية وذكاء مالي أساسية
2	12.40	70.55	مالية وذكاء مالي داعم
1	19.97	73.20	مالية وذكاء مالي تحويلية
4	10.49	70.01	مسار القرارات الاستثمارية والتنبؤ والسيناريوهات
3	10.42	69.83	قرارات استثمارية وتنبؤ أساسية
1	16.83	72.23	قرارات استثمارية وتنبؤ داعم
2	16.12	69.69	قرارات استثمارية وتنبؤ تحويلية
6	9.26	69.43	مسار التقييم الذاتي وبناء خطة القائد المستقبلي
2	10.50	69.70	تقييم ذاتي وبناء خطة أساسية
3	12.21	65.90	تقييم ذاتي وبناء خطة داعم
1	10.61	71.61	تقييم ذاتي وبناء خطة تحويلية
-----	9.37	70.21	المتوسط العام للمقياس

يتضح من جدول (9) أن مستوى الكفاءات القيادية المستقبلية في ضوء المسارات المهارية المتكاملة لدى أفراد عينة الدراسة جاء مرتفعاً بصورة عامة، حيث بلغ المتوسط العام للمقياس (70.21) بانحراف معياري (9.37)، وهو ما يشير إلى تمتع أفراد العينة بمستوى جيد من الكفاءات القيادية المستقبلية بدلالة صدق التعبير عن الذات. وعلى مستوى المسارات الرئيسية، جاء مسار النمو والابتكار وتطوير نموذج العمل في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (70.99) وانحراف معياري (10.19)، تلاه مسار المالية التنفيذية والذكاء المالي بمتوسط (70.85) وانحراف معياري (10.86)، ثم مسار التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية بمتوسط (70.72) وانحراف معياري (10.07). وجاء في المرتبة الرابعة مسار القرارات الاستثمارية والتنبؤ والسيناريوهات بمتوسط (70.01) وانحراف معياري (10.49)، تلاه مسار الهوية القيادية وبناء الدور التنفيذي بمتوسط (69.27) وانحراف معياري (8.98)، في حين جاء مسار التقييم الذاتي وبناء خطة القائد المستقبلي في المرتبة الأخيرة بمتوسط (69.43) وانحراف معياري (9.26). وعلى الرغم من اختلاف الترتيب النسبي للمسارات، فإن جميع المتوسطات وقعت ضمن المستوى الجيد، مما يدل على تقارب مستويات الكفاءات القيادية المستقبلية بين أفراد العينة.

ويمكن تفسير حصول مسار النمو والابتكار وتطوير نموذج العمل على المرتبة الأولى في ضوء طبيعة التحولات المتسارعة التي يشهدها سوق العمل المعاصر، حيث أصبحت القدرة على الابتكار والتكيف مع المتغيرات وتطوير الحلول الجديدة من أكثر الكفاءات المطلوبة لدى الأفراد الراغبين في تعزيز فرصهم المهنية. كما أن الانتشار الواسع لمفاهيم ريادة الأعمال والاقتصاد الرقمي والعمل الحر أسهم في رفع وعي الأفراد بأهمية الابتكار والنمو المستمر بوصفهما مدخلين أساسيين للنجاح المهني والقيادي.

كما يمكن تفسير ظهور مسار المالية التنفيذية والذكاء المالي المرتبة الثانية بارتفاع الوعي المجتمعي المتزايد بأهمية الثقافة المالية وإدارة الموارد واتخاذ القرارات الاقتصادية الرشيدة، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية وتوجهات تمكين الأفراد من التخطيط المالي والاستثماري، الأمر الذي انعكس على مستوى استجابات أفراد العينة.

أما حصول مسار التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية على المرتبة الثالثة فيُعزى إلى إدراك أفراد العينة لأهمية التخطيط المستقبلي وتحليل الفرص والتحديات في ظل بيئة عمل تتسم بالتنافسية والتغير المستمر، حيث أصبحت مهارات التفكير الاستراتيجي من المهارات الجوهرية التي تؤكد عليها الاتجاهات الحديثة في إعداد القيادات المستقبلية.

ويمكن تفسير مجيء مسار القرارات الاستثمارية والتنبؤ والسيناريوهات في المرتبة الرابعة بأن هذا المسار يتطلب مهارات أكثر تخصصاً ترتبط بالتحليل المستقبلي والتعامل مع البدائل والاحتمالات واتخاذ القرارات في ظل عدم اليقين، وهي مهارات غالباً ما تتطور مع الخبرة المهنية والممارسة العملية، الأمر الذي قد يفسر انخفاضها نسبياً مقارنة بالمسارات السابقة. كما يمكن تفسير حصول مسار الهوية القيادية وبناء الدور التنفيذي على المرتبة الخامسة بأن بناء الهوية القيادية يمثل عملية تراكمية تتشكل عبر الخبرات والمواقف المهنية والاجتماعية المتنوعة، وقد لا تتاح فرص ممارستها بصورة كافية لجميع أفراد العينة، خاصة أن نسبة كبيرة منهم من الباحثين عن العمل أو من الفئات التي لا تزال في المراحل التعليمية. في حين جاء مسار التقييم الذاتي وبناء خطة القائد المستقبلي في المرتبة الأخيرة رغم بقائه ضمن المستوى الجيد، ويمكن تفسير ذلك بأن مهارات التأمل الذاتي والتخطيط طويل المدى تتطلب درجة عالية من الوعي بالذات والمراجعة المستمرة للأهداف والقدرات الشخصية، وهي مهارات غالباً ما تكون أقل ممارسة مقارنة بالمهارات المرتبطة بالإنجاز المباشر أو الأداء الظاهر. كما قد يعكس ذلك حاجة بعض أفراد العينة إلى مزيد من الدعم في مجالات التخطيط المهني وإدارة المسار القيادي المستقبلي. وعلى الرغم من هذا التفاوت النسبي في الترتيب، فإن تقارب المتوسطات الحسابية للمسارات الستة يشير إلى أن أفراد العينة يمتلكون مستوى متوازناً من الكفاءات القيادية المستقبلية، وأن الفروق بين المسارات تعكس اختلاف طبيعة الكفاءات ومتطلبات اكتسابها أكثر مما تعكس وجود فجوات جوهرية بينها.

**أما على مستوى الأبعاد الفرعية** داخل كل مسار، فقد أظهرت النتائج تبايناً في ترتيب الأبعاد الثلاثة. ففي مسار الهوية القيادية وبناء الدور التنفيذي جاء البعد التحويلي في المرتبة الأولى بمتوسط (73.49)، يليه البعد الأساسي بمتوسط (69.67)، ثم البعد الداعم بمتوسط (67.06). وفي مسار التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية جاء البعد التحويلي أولاً بمتوسط (71.78)، تلاه البعد الأساسي بمتوسط (72.38)، ثم البعد الداعم بمتوسط (69.75)، مع تقارب ملحوظ بين الأبعاد الثلاثة.

وفي مسار النمو والابتكار وتطوير نموذج العمل حقق البعد التحويلي أعلى متوسط بين جميع الأبعاد الفرعية في المقياس بلغ (75.80)، يليه البعد الأساسي بمتوسط (69.24)، ثم البعد الداعم بمتوسط (70.33)، مما يعكس ارتفاع قدرة أفراد العينة على توظيف مهارات النمو والابتكار في ممارسات تطويرية ذات أثر. كما أظهرت نتائج مسار المالية التنفيذية والذكاء المالي تفوق البعد التحويلي بمتوسط (73.20)، يليه البعد الداعم بمتوسط (70.55)، ثم البعد الأساسي بمتوسط (70.83)، وهو ما يشير إلى امتلاك الأفراد مستوى جيداً من القدرة على توظيف المعارف المالية في مواقف تطبيقية.

أما في مسار القرارات الاستثمارية والتنبؤ والسيناريوهات فقد جاء البعد الداعم في المرتبة الأولى بمتوسط (72.23)، تلاه البعد التحويلي بمتوسط (69.69)، ثم البعد الأساسي بمتوسط (69.83)، مما يعكس أهمية المهارات المساندة في دعم عمليات التحليل والتنبؤ واتخاذ القرار. وفي مسار التقييم الذاتي وبناء خطة القائد المستقبلي جاء البعد التحويلي أولاً بمتوسط (71.61)، يليه البعد الأساسي بمتوسط (69.70)، ثم البعد الداعم بمتوسط (65.90)، وهو أدنى متوسط بين الأبعاد الفرعية جميعها.

وبوجه عام، يلاحظ أن الأبعاد التحويلية جاءت في المرتبة الأولى داخل أربعة مسارات من أصل ستة، وهي: الهوية القيادية، والتفكير الاستراتيجي، والنمو والابتكار، والتقييم الذاتي، مما يشير إلى أن أفراد العينة يمتلكون مستويات جيدة من القدرة على تحويل المعارف والمهارات إلى ممارسات وسلوكيات ذات أثر قيادي. في المقابل، تصدر البعد الداعم مسار القرارات الاستثمارية والتنبؤ، بينما أظهرت معظم الأبعاد الداعمة متوسطات أقل نسبياً مقارنة بالأبعاد الأساسية والتحويلية، الأمر الذي قد يشير إلى حاجة بعض المهارات المساندة إلى مزيد من التطوير لتعزيز فاعلية الأداء القيادي المستقبلي.

وتتفق هذه النتيجة بوجه عام مع الاتجاهات الحديثة في أدبيات القيادة المستقبلية التي تؤكد أن الكفاءات المرتبطة بالابتكار والتفكير الاستراتيجي والتكيف مع التغيير أصبحت من أكثر الكفاءات أهمية في بيئات العمل المعاصرة، حيث أشار تقرير مستقبل الوظائف إلى أن التفكير التحليلي والابتكار والتعلم المستمر من المهارات الأكثر طلباً في

سوق العمل المستقبلي (World Economic Forum [WEF], 2025) كما تتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه Gliddon (2006) من أن الابتكار يمثل أحد المكونات الجوهرية للكفاءة القيادية المستقبلية، وأن القادة الأكثر فاعلية هم القادرون على تحويل الأفكار إلى فرص تطويرية ذات قيمة مضافة. كما يمكن تفسير تقدم مساري النمو والابتكار والتفكير الاستراتيجي في ضوء ما أكدته نماذج تطوير القيادة الحديثة من أن القائد المعاصر يحتاج إلى الجمع بين الرؤية المستقبلية والقدرة على التكيف مع المتغيرات واستثمار الفرص الناشئة لتحقيق التميز المؤسسي (Kouzes & Posner, 2017; McCauley & Van Velsor, 2010). وتنسجم هذه النتيجة كذلك مع ما توصل إليه Kragt and Day (2020) من أن تطور الكفاءات القيادية يرتبط بقدرة الفرد على توسيع أدواره القيادية والتعامل مع المتطلبات المستقبلية المتجددة. ومن جهة أخرى، فإن مجيء مساري الهوية القيادية والتقييم الذاتي في المراتب الأخيرة نسبياً لا يعني انخفاض مستواهما، إذ إن متوسطاتهما وقعت ضمن المستوى الجيد، إلا أن ذلك قد يعكس الطبيعة النمائية لهذين المسارين، حيث يرتبطان بدرجة كبيرة بالخبرات المهنية والتجارب القيادية التراكمية أكثر من ارتباطهما بالمعارف أو المهارات التي يمكن اكتسابها من خلال التعلم المباشر. ويتفق ذلك مع ما أشار إليه Goleman (1998) من أن الوعي بالذات والتأمل الذاتي يمثلان من الكفاءات التي تتطور تدريجياً عبر الخبرة والتغذية الراجعة المستمرة، كما أكد Kragt and Day (2020) أن بناء الهوية القيادية يعد عملية تطويرية مستمرة تشكل عبر التفاعل مع الأدوار والخبرات القيادية المختلفة.

وتتفق هذه النتيجة مع عدد من الدراسات السابقة التي أكدت أهمية الكفاءات القيادية المرتبطة بالابتكار والتطوير والتفكير المستقبلي في بناء الجاهزية القيادية. فقد توصلت دراسة نصر وآخرين (2025) إلى أن تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين أسهمت في تعزيز الكفاءات المعرفية والعاطفية والقيادية لدى طلاب الجامعات، مما يفسر حصول مسار النمو والابتكار وتطوير نموذج العمل على المرتبة الأولى بين المسارات الرئيسة في الدراسة الحالية. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة ابن سيفان (2025) التي أكدت الدور المتنامي للتقنيات الحديثة والذكاء الاصطناعي في تنمية الكفاءات القيادية المستقبلية، الأمر الذي يعزز أهمية الابتكار والتطوير المستمر كأحد متطلبات القيادة في البيئات المعاصرة. كما ينسجم ارتفاع متوسط مساري التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية، والمالية التنفيذية والذكاء المالي، مع ما توصلت إليه دراسة خميس وعاشور (2020) التي أكدت أن الكفاءات القيادية الداعمة للتحويلات الاستراتيجية تتطلب قدرة على التفكير الاستراتيجي وتحليل المعطيات واتخاذ القرارات الرشيدة، إضافة إلى فهم الجوانب المالية والإدارية المرتبطة بتحقيق التميز المؤسسي. كذلك تتفق هذه النتيجة مع دراسة آل مهري والبدوي (2024) التي أشارت إلى أن تنمية الكفاءات القيادية في ظل التحول الرقمي تتطلب امتلاك مهارات استراتيجية ومالية متقدمة تمكن القادة من التعامل مع المتغيرات المستقبلية بكفاءة.

وفيما يتعلق بمسار القرارات الاستثمارية والتنبؤ والسيناريوهات، فإن حصوله على مرتبة متوسطة نسبياً يتفق مع ما أشارت إليه دراسة الشامسي وملا (2025) من أن الكفاءات المرتبطة بالاستشراف وصناعة القرار في بيئات التحول الرقمي تعد من الكفاءات المتقدمة التي تتطلب خبرات تراكمية ومهارات تحليلية متخصصة، الأمر الذي قد يفسر انخفاضها النسبي مقارنة بالمسارات الأكثر ارتباطاً بالممارسات اليومية للأفراد.

أما حصول مساري الهوية القيادية وبناء الدور التنفيذي، والتقييم الذاتي وبناء خطة القائد المستقبلي على المراتب الأخيرة نسبياً، رغم وقوعهما ضمن المستوى الجيد، فيمكن تفسيره في ضوء ما توصلت إليه دراسة أبو عوض (2020) ودراسة ملياني (2016)، اللتان أكدتا أن بناء الكفاءات القيادية يرتبط بدرجة كبيرة بالخبرات القيادية الفعلية والممارسات المهنية المستمرة. كما أشارت دراسة عايد وتاتي (2021) إلى أن تطوير القدرات يتطلب الاستثمار طويل المدى في بناء المواهب وصقل القدرات القيادية، وهو ما ينسجم مع الطبيعة التراكمية لكل من الهوية القيادية والتقييم الذاتي. وتتفق النتائج الحالية بصورة عامة مع ما توصلت إليه دراسات زقوت (2016)، وحسنية (2019)، وخطيب وسلامة (2024)، والتي أكدت أن الكفاءات القيادية تمثل بناءً متعدد الأبعاد يتضمن جوانب معرفية وشخصية وتنظيمية واستراتيجية متكاملة، وأن ارتفاع مستوى هذه الكفاءات يرتبط بزيادة القدرة على التأثير وتحسين الأداء وتحقيق التميز المؤسسي. كما تدعم النتائج ما توصلت إليه دراسة نجم وآخرين (2025) من وجود علاقة إيجابية بين الكفاءات القيادية والكفاءة الذاتية والأداء، الأمر الذي يعزز أهمية تنمية هذه المسارات بوصفها مكونات رئيسة للجاهزية القيادية المستقبلية. وعموماً، تدعم هذه النتائج التصور النظري الذي قامت عليه الدراسة الحالية، والقائم على أن الكفاءات القيادية المستقبلية تمثل بناءً متعدد الأبعاد يتكون من مسارات

مترابطة تتفاوت في مستوياتها تبعاً لطبيعة الخبرات والفرص المتاحة للأفراد، إلا أنها تعمل بصورة تكاملية في تشكيل الجاهزية القيادية المستقبلية.

**نتائج السؤال الثالث ومناقشته " نص السؤال الثالث على "** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الكفاءات القيادية المستقبلية ومساراتها الرئيسية وأبعادها الفرعية بدلالة صدق التعبير عن الذات تُعزى إلى متغير الجنس والحالة الوظيفية؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار (ت) للمقارنة بين وسطين للكشف عن دلالة الفروق التي تعزى للجنس ونتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق وفقاً للحالة الوظيفية كما يلي:

## 1. الجنس

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

الدلالة الاحصائية	قيمة ت*	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	الإبعاد والمسارات
0.000	7.599-	8.66	68.54	3472	ذكر	مسار الهوية القيادية وبناء الدور
		9.35	70.37	2280	انثى	
0.029	2.179-	9.72	69.44	3472	ذكر	هوية قيادة أساسية
		10.03	70.02	2280	انثى	
0.000	9.170-	9.20	66.11	3472	ذكر	هوية قيادة داعمة
		10.41	68.51	2280	انثى	
0.000	8.393-	11.46	72.47	3472	ذكر	هوية قيادة تحويلية
		11.23	75.04	2280	انثى	
0.000	4.572-	9.81	70.23	3472	ذكر	التفكير الاستراتيجي والميزة
		10.40	71.47	2280	انثى	
0.003	2.939-	11.60	72.01	3472	ذكر	التفكير الإستراتيجي أساسية
		12.23	72.95	2280	انثى	
0.000	4.490-	9.95	69.26	3472	ذكر	التفكير الإستراتيجي داعمة
		10.49	70.49	2280	انثى	
0.000	4.482-	13.18	71.15	3472	ذكر	التفكير الإستراتيجي تحويلية
		13.05	72.73	2280	انثى	
0.000	6.312-	10.07	70.30	3472	ذكر	مسار النمو والابتكار
		10.30	72.03	2280	انثى	
0.009	2.600-	11.00	68.93	3472	ذكر	النمو والابتكار أساسية
		11.55	69.72	2280	انثى	
0.000	9.609-	10.46	69.25	3472	ذكر	النمو والابتكار داعمة
		10.63	71.97	2280	انثى	
0.000	4.192-	15.72	75.14	3472	ذكر	النمو والابتكار تحويلية
		12.62	76.79	2280	انثى	
0.018	2.373-	10.69	70.57	3472	ذكر	مسار المالية والذكاء المالي
		11.10	71.27	2280	انثى	
0.283	1.074-	11.04	70.70	3472	ذكر	مالية وذكاء مالي أساسية
		11.70	71.02	2280	انثى	
0.000	3.920-	12.40	70.03	3472	ذكر	مالية وذكاء مالي داعمة
		12.37	71.34	2280	انثى	
0.013	2.492	20.14	73.73	3472	ذكر	مالية وذكاء مالي تحويلية
		19.70	72.39	2280	انثى	
0.001	3.211-	10.21	69.65	3472	ذكر	مسار القرارات الاستثمارية
		10.89	70.56	2280	انثى	
0.001	3.323-	10.07	69.46	3472	ذكر	قرارات استثمارية وتتبع أساسية
		10.90	70.39	2280	انثى	

0.002	3.110-	17.22	71.67	3472	ذكر	قرارات استثمارية وتنبؤ داعمة
		16.19	73.08	2280	انثى	
0.516	0.651-	16.02	69.58	3472	ذكر	قرارات استثمارية وتنبؤ تحويلية
		16.27	69.86	2280	انثى	
0.000	7.427-	8.95	68.70	3472	ذكر	مسار التقييم الذاتي وبناء خطة
		9.61	70.54	2280	انثى	
0.835	0.209-	10.44	69.68	3472	ذكر	تقييم ذاتي وبناء خطة أساسية
		10.60	69.74	2280	انثى	
0.000	9.743-	11.38	64.64	3472	ذكر	تقييم ذاتي وبناء خطة داعمة
		13.15	67.82	2280	انثى	
0.000	7.620-	10.53	70.75	3472	ذكر	تقييم ذاتي وبناء خطة تحويلية
		10.61	72.92	2280	انثى	
0.000	5.457-	9.12	69.67	3472	ذكر	الدرجة الكلية
		9.66	71.04	2280	انثى	

\*درجات الحرية = 5750

يتضح من نتائج جدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الذكور والإناث في الدرجة الكلية لمقياس الكفاءات القيادية المستقبلية في ضوء المسارات المهنية المتكاملة، حيث بلغت قيمة (ت = -5.457) عند مستوى دلالة (0.000)، وجاءت الفروق لصالح الإناث، إذ بلغ متوسطهن الحسابي (71.04) مقابل (69.67) للذكور.

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المسارات الرئيسة لصالح الإناث، حيث جاءت الفروق في مسار الهوية القيادية وبناء الدور التنفيذي (ت = -7.599)، ومسار التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية (ت = -4.572)، ومسار النمو والابتكار وتطوير نموذج العمل (ت = -6.312)، ومسار المالية التنفيذية والذكاء المالي (ت = -2.373)، ومسار القرارات الاستثمارية والتنبؤ والسيناريوهات (ت = -3.211)، ومسار التقييم الذاتي وبناء خطة القائد المستقبلي (ت = -7.427)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.05).

وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث في معظم الأبعاد الأساسية والداعمة والتحويلية. فقد تفوقت الإناث في جميع أبعاد مسار الهوية القيادية، وجميع أبعاد مسار التفكير الاستراتيجي، وكذلك في أبعاد مسار النمو والابتكار الثلاثة. كما ظهرت فروق لصالح الإناث في البعد الداعم لمسار المالية التنفيذية والذكاء المالي، وفي البعدين الأساسي والداعم لمسار القرارات الاستثمارية والتنبؤ، وفي البعدين الداعم والتحويلي لمسار التقييم الذاتي وبناء خطة القائد المستقبلي.

في المقابل، لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في بعض الأبعاد الفرعية، وهي البعد الأساسي لمسار المالية التنفيذية والذكاء المالي (ت = -1.074،  $p = 0.283$ )، والبعد التحويلي لمسار القرارات الاستثمارية والتنبؤ (ت = -0.651،  $p = 0.516$ )، والبعد الأساسي لمسار التقييم الذاتي وبناء خطة القائد المستقبلي (ت = -0.209،  $p = 0.835$ ). كما ظهر استثناء وحيد لصالح الذكور تمثل في البعد التحويلي لمسار المالية التنفيذية والذكاء المالي، حيث بلغ متوسط الذكور (73.73) مقابل (72.39) للإناث، وكانت الفروق دالة إحصائياً (ت = -2.492،  $p = 0.013$ ).

ويمكن تفسير تفوق الإناث في معظم المسارات والأبعاد إلى ارتفاع مستوى الانخراط في عمليات التعلم والتطوير الذاتي، وارتفاع الوعي بالتخطيط الشخصي والمهني، إضافة إلى ما تشير إليه الأدبيات التربوية من أن الإناث غالباً ما يظهرن مستويات أعلى في الالتزام والانضباط وتنظيم الأداء والتعلم المستمر، وهي عناصر ترتبط بصورة مباشرة بأبعاد الهوية القيادية والتفكير الاستراتيجي والتقييم الذاتي. كما قد يعكس هذا التفوق ارتفاع درجة الاهتمام لدى الإناث بتطوير الكفاءات المستقبلية المرتبطة بالنجاح الأكاديمي والمهني.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة نصر وآخرين (2025) التي أكدت ارتفاع مستويات الكفاءات القيادية والمهارات المستقبلية لدى الإناث في عدد من الأبعاد المرتبطة بالتعلم والتطوير الذاتي، كما تتسجم مع نتائج بعض الدراسات التي أشارت إلى تفوق الإناث في الجوانب التنظيمية والتخطيطية والتطويرية المرتبطة بالكفاءات القيادية. وفي المقابل، يمكن تفسير تفوق الذكور في البعد التحويلي لمسار المالية التنفيذية والذكاء المالي بارتفاع اهتمامهم

النسبي بالجوانب المرتبطة بالتطبيقات المالية والاستثمارية واتخاذ القرارات الاقتصادية، وهو ما قد ينعكس على قدرتهم على تحويل المعرفة المالية إلى ممارسات تطبيقية بصورة أكبر في هذا البعد تحديداً. وبوجه عام، تشير النتائج إلى أن الكفاءات القيادية المستقبلية في ضوء المسارات المهنية المتكاملة تتأثر بمتغير الجنس، حيث تميل الفروق في معظم المسارات والأبعاد لصالح الإناث، مع وجود عدد محدود من الأبعاد التي لم تظهر فيها فروق دالة إحصائية، الأمر الذي يعكس تقارب الجنسين في بعض الجوانب التخصصية المرتبطة بالذكاء المالي والتقييم الذاتي والقرارات الاستثمارية.

## 2. الحالة

جدول (11) تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات المتغيرات التي تُعزى لاختلاف مستويات الحالة للمستجيبين (ن=5750)

مستوى الدلالة	F قيمة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.000	6.970	559.770	4	2239.079	بين المجموعات
		80.312	5747	461553.158	داخل المجموعات
			5751	463792.237	المجموع الكلي
0.000	5.546	536.037	4	2144.148	بين المجموعات
		96.659	5747	555499.253	داخل المجموعات
			5751	557643.401	المجموع الكلي
0.002	4.154	395.453	4	1581.811	بين المجموعات
		95.208	5747	547157.637	داخل المجموعات
			5751	548739.448	المجموع الكلي
0.000	9.556	1242.941	4	4971.763	بين المجموعات
		130.063	5747	747471.894	داخل المجموعات
			5751	752443.656	المجموع الكلي
0.000	9.661	973.028	4	3892.111	بين المجموعات
		100.718	5747	578825.638	داخل المجموعات
			5751	582717.749	المجموع الكلي
0.000	6.569	920.473	4	3681.893	بين المجموعات
		140.130	5747	805326.920	داخل المجموعات
			5751	809008.812	المجموع الكلي
0.000	8.551	882.229	4	3528.916	بين المجموعات
		103.175	5747	592944.549	داخل المجموعات
			5751	596473.466	المجموع الكلي
0.000	9.863	1695.618	4	6782.473	بين المجموعات
		171.923	5747	988039.064	داخل المجموعات
			5751	994821.537	المجموع الكلي
0.000	10.317	1065.372	4	4261.490	بين المجموعات
		103.262	5747	593448.334	داخل المجموعات
			5751	597709.824	المجموع الكلي
0.000	5.174	650.371	4	2601.483	بين المجموعات
		125.704	5747	722419.884	داخل المجموعات
			5751	725021.367	المجموع الكلي
0.000	12.375	1382.668	4	5530.671	بين المجموعات
		111.728	5747	642098.505	داخل المجموعات
			5751	647629.176	المجموع الكلي
0.000	8.870	1878.664	4	7514.655	بين المجموعات
		211.801	5747	1217221.921	داخل المجموعات
			5751	1224736.576	المجموع الكلي

0.000	9.991	1171.509	4	4686.037	بين المجموعات	مسار المالية التنفيذية والذكاء المالي
		117.257	5747	673878.827	داخل المجموعات	
			5751	678564.864	المجموع الكلي	
0.000	7.546	960.950	4	3843.798	بين المجموعات	مالية وذكاء مالي أساسية
		127.341	5747	731829.505	داخل المجموعات	
			5751	735673.303	المجموع الكلي	
0.000	11.913	1818.680	4	7274.722	بين المجموعات	مالية وذكاء مالي داعمة
		152.663	5747	877351.895	داخل المجموعات	
			5751	884626.616	المجموع الكلي	
0.169	1.608	641.456	4	2565.823	بين المجموعات	مالية وذكاء مالي تحويلية
		398.824	5747	2292039.294	داخل المجموعات	
			5751	2294605.116	المجموع الكلي	
0.000	6.421	704.081	4	2816.326	بين المجموعات	مسار القرارات الاستثمارية والتنبؤ والسيناريوهات
		109.659	5747	630211.450	داخل المجموعات	
			5751	633027.776	المجموع الكلي	
0.000	5.731	619.833	4	2479.334	بين المجموعات	قرارات استثمارية وتنبؤ أساسية
		108.161	5747	621598.714	داخل المجموعات	
			5751	624078.048	المجموع الكلي	
0.000	6.736	1900.070	4	7600.280	بين المجموعات	قرارات استثمارية وتنبؤ داعمة
		282.096	5747	1621204.875	داخل المجموعات	
			5751	1628805.154	المجموع الكلي	
0.005	3.715	963.730	4	3854.921	بين المجموعات	قرارات استثمارية وتنبؤ تحويلية
		259.410	5747	1490829.183	داخل المجموعات	
			5751	1494684.103	المجموع الكلي	
0.000	5.359	458.086	4	1832.343	بين المجموعات	مسار التقييم الذاتي وبناء خطة القائد المستقبلي
		85.475	5747	491226.320	داخل المجموعات	
			5751	493058.663	المجموع الكلي	
0.007	3.523	388.138	4	1552.553	بين المجموعات	تقييم ذاتي وبناء خطة أساسية
		110.161	5747	633095.067	داخل المجموعات	
			5751	634647.619	المجموع الكلي	
0.016	3.042	453.077	4	1812.310	بين المجموعات	تقييم ذاتي وبناء خطة داعمة
		148.943	5747	855973.509	داخل المجموعات	
			5751	857785.819	المجموع الكلي	
0.000	8.852	991.920	4	3967.682	بين المجموعات	تقييم ذاتي وبناء خطة تحويلية
		112.055	5747	643978.747	داخل المجموعات	
			5751	647946.429	المجموع الكلي	
0.000	8.862	772.990	4	3091.961	بين المجموعات	الدرجات الكلية
		87.230	5747	501310.823	داخل المجموعات	
			5751	504402.783	المجموع الكلي	

يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة في مقياس الكفاءات القيادية المستقبلية في ضوء المسارات المهنية المتكاملة تُعزى لاختلاف مستويات الحالة الوظيفية، وذلك في الدرجة الكلية للمقياس وجميع المسارات الرئيسية، إضافة إلى معظم الأبعاد الفرعية. فقد بلغت قيمة (F) للدرجة الكلية للمقياس (8.862)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01). كما جاءت قيم (F) للمسارات الرئيسية دالة إحصائياً؛ حيث بلغت في مسار الهوية القيادية وبناء الدور التنفيذي (6.970)، وفي مسار التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية (9.661)، وفي مسار النمو والابتكار وتطوير نموذج العمل (10.317)، وفي مسار المالية التنفيذية والذكاء المالي (9.991)، وفي مسار القرارات الاستثمارية والتنبؤ

والسيناريوهات (6.421)، وفي مسار التقييم الذاتي وبناء خطة القائد المستقبلي (5.359)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.01).

وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً في معظم الأبعاد الأساسية والداعمة والتحويلية للمسارات الستة، إذ تراوحت قيم (F) الدالة بين (3.042) و(12.375). وقد ظهر أعلى أثر للفروق في بُعد النمو والابتكار الداعم، حيث بلغت قيمة (F = 12.375)، يليه بُعد المالية والذكاء المالي الداعم (F = 11.913)، ثم مسار النمو والابتكار الكلي (F = 10.317) في المقابل، لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في البعد التحويلي لمسار المالية التنفيذية والذكاء المالي، حيث بلغت قيمة (F = 1.608) عند مستوى دلالة (0.169)، وهي قيمة غير دالة.

وتشير هذه النتائج إلى أن الحالة الوظيفية ترتبط بدرجة واضحة بمستوى الكفاءات القيادية المستقبلية، بما يعكس أثر الخبرات التعليمية والمهنية المختلفة في تشكيل هذه الكفاءات. ولتحديد اتجاه الفروق بين فئات الحالة الوظيفية في الدرجة الكلية والمسارات والأبعاد الفرعية، تم استخدام اختبار المقارنات البعدية كما تبيين النتائج في الجدول التالي.

جدول (12) نتائج اختبار أقل مربع للفرق (LSD) لتحديد اتجاه الفروق بين متوسطات الدرجات الكلية للمسارات والأبعاد الفرعية التي تُعزى لاختلاف الحالة الوظيفية

المسارات والأبعاد	الحالة	المتوسطات	عام	جامعي	حكومي	خاص	باحث
مسار الهوية القيادية وبناء الدور التنفيذي	طالب عام	65.73	---	---	---	---	---
	طالب جامعي	69.35	*3.62	---	---	---	---
	موظف حكومي	70.36	*4.36	---	---	---	*1.16
	موظف خاص	69.96	*4.23	---	---	---	---
	باحث عن عمل	69.20	*3.48	---	---	---	---
هوية قيادة أساسية	طالب عام	66.90	---	---	---	---	---
	طالب جامعي	70.03	*3.13	---	---	---	---
	موظف حكومي	71.22	*4.32	---	---	---	*1.72
	موظف خاص	70.40	*3.50	---	---	---	*0.90
	باحث عن عمل	69.50	*2.60	---	---	---	---
هوية قيادة داعمة	طالب عام	63.93	---	---	---	---	---
	طالب جامعي	66.91	*2.97	---	---	---	---
	موظف حكومي	67.59	*3.66	---	---	---	---
	موظف خاص	67.67	*3.74	---	---	---	---
	باحث عن عمل	67.08	*3.15	---	---	---	---
هوية قيادة تحويلية	طالب عام	67.92	---	---	---	---	---
	طالب جامعي	73.64	*5.73	---	---	---	---
	موظف حكومي	74.93	*7.02	---	---	---	*1.48
	موظف خاص	74.25	*6.33	---	---	---	---
	باحث عن عمل	73.45	*5.54	---	---	---	---
مسار التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية	طالب عام	66.53	---	---	---	---	---
	طالب جامعي	70.09	*3.56	---	---	---	---
	موظف حكومي	72.54	*6.01	*2.46	---	---	*1.79
	موظف خاص	71.57	*5.04	*1.48	---	---	---
	باحث عن عمل	70.76	*4.23	---	---	---	---
التفكير الإستراتيجي أساسية	طالب عام	68.05	---	---	---	---	---
	طالب جامعي	72.48	*4.44	---	---	---	---
	موظف حكومي	74.31	*6.27	*1.83	---	---	*2.02
	موظف خاص	72.98	*4.94	---	---	---	---
	باحث عن عمل	72.30	*4.25	---	---	---	---
التفكير الإستراتيجي داعمة	طالب عام	65.87	---	---	---	---	---

المسارات والابعاد	الحالة	المتوسطات	عام	جامعي	حكومي	خاص	باحث
	طالب جامعي	69.01	*3.13	----	----	----	----
	موظف حكومي	71.31	*5.44	*2.30	----	----	*1.51
	موظف خاص	70.69	*4.82	*1.68	----	----	----
	باحث عن عمل	69.80	*3.92	*0.79	----	----	----
التفكير الاستراتيجي تحويلية	طالب عام	66.67	----	----	----	----	----
	طالب جامعي	70.66	*3.99	----	----	----	----
	موظف حكومي	74.46	*7.79	*3.80	----	----	*2.58
	موظف خاص	72.69	*6.02	*2.03	----	----	----
مسار النمو والابتكار وتطوير نموذج العمل	باحث عن عمل	71.87	*5.21	*1.21	----	----	----
	طالب عام	66.59	----	----	----	----	----
	طالب جامعي	70.66	*4.07	----	----	----	----
	موظف حكومي	72.98	*6.39	*2.32	----	----	*2.05
النمو والابتكار أساسية	موظف خاص	72.03	*5.44	*1.37	----	----	*1.10
	باحث عن عمل	70.93	*4.34	----	----	----	----
	طالب عام	66.30	----	----	----	----	----
	طالب جامعي	68.95	*2.65	----	----	----	----
النمو والابتكار داعمة	موظف حكومي	71.11	*4.81	*2.16	----	----	*1.95
	موظف خاص	70.17	*3.87	----	----	----	----
	باحث عن عمل	69.16	*2.86	----	----	----	----
	طالب عام	65.24	----	----	----	----	----
النمو والابتكار تحويلية	طالب جامعي	69.53	*4.29	----	----	----	----
	موظف حكومي	72.17	*6.93	*2.64	----	----	*1.78
	موظف خاص	71.48	*6.25	*1.96	----	----	*1.10
	باحث عن عمل	70.38	*5.14	*0.85	----	----	----
مسار المالية التنفيذية والذكاء المالي	طالب عام	70.15	----	----	----	----	----
	طالب جامعي	76.84	*6.69	----	----	----	*1.35
	موظف حكومي	78.19	*8.04	----	----	----	*2.71
	موظف خاص	76.82	*6.67	----	----	----	*1.34
مالية وذكاء مالي أساسية	باحث عن عمل	75.49	*5.34	----	----	----	----
	طالب عام	66.75	----	----	----	----	----
	طالب جامعي	70.54	*3.79	----	----	----	----
	موظف حكومي	73.40	*6.65	*2.86	----	----	*2.67
مالية وذكاء مالي داعمة	موظف خاص	71.95	*5.20	*1.41	----	----	*1.21
	باحث عن عمل	70.73	*3.99	----	----	----	----
	طالب عام	67.10	----	----	----	----	----
	طالب جامعي	71.22	*4.12	----	----	----	----
مسار القرارات الاستثمارية والتنبؤ والسيناريوهات	موظف حكومي	72.95	*5.85	*1.74	----	----	*2.35
	موظف خاص	71.81	*4.71	----	----	----	*1.21
	باحث عن عمل	70.60	*3.50	----	----	----	----
	طالب عام	65.72	----	----	----	----	----
	طالب جامعي	69.58	*3.86	----	----	----	----
	موظف حكومي	73.59	*7.87	*4.01	----	----	*3.07
	موظف خاص	71.95	*6.23	*2.37	----	----	*1.43
	باحث عن عمل	70.52	*4.80	*0.94	----	----	----
	طالب عام	66.58	----	----	----	----	----
	طالب جامعي	69.68	*3.11	----	----	----	----
	موظف حكومي	71.68	*5.11	*1.99	----	----	*1.72
	موظف خاص	70.92	*4.34	*1.24	----	----	*0.96

المسارات والأبعاد	الحالة	المتوسطات	عام	جامعي	حكومي	خاص	باحث
قرارات استثمارية وتنفيذية أساسية	باحث عن عمل	69.96	*3.39	----	----	----	----
	طالب عام	66.58	----	----	----	----	----
	طالب جامعي	69.57	*2.98	----	----	----	----
	موظف حكومي	71.26	*4.68	*1.69	----	----	*1.49
	موظف خاص	70.79	*4.21	*1.22	----	----	*1.02
قرارات استثمارية وتنفيذية داعمة	باحث عن عمل	69.77	*3.19	----	----	----	----
	طالب عام	67.59	----	----	----	----	----
	طالب جامعي	71.90	*4.31	----	----	----	----
	موظف حكومي	75.63	*8.04	*3.72	----	----	*3.62
	موظف خاص	73.90	*6.31	*1.99	----	----	*1.88
قرارات استثمارية وتنفيذية تحويلية	باحث عن عمل	72.01	*4.42	----	----	----	----
	طالب عام	66.07	----	----	----	----	----
	طالب جامعي	68.84	*5.94	*3.18	----	----	*2.25
	موظف حكومي	72.02	*4.08	----	----	----	*2.25
	موظف خاص	70.16	*3.69	----	----	----	----
مسار التقييم الذاتي وبناء خطة القائد المستقبلي	باحث عن عمل	69.76	----	----	----	----	----
	طالب عام	66.06	----	----	----	----	----
	طالب جامعي	69.49	*3.42	----	----	----	----
	موظف حكومي	70.02	*3.96	----	----	----	----
	موظف خاص	70.10	*4.04	----	----	----	----
تقييم ذاتي وبناء خطة أساسية	باحث عن عمل	69.40	*3.34	----	----	----	----
	طالب عام	67.43	----	----	----	----	----
	طالب جامعي	70.25	*2.82	----	----	----	----
	موظف حكومي	70.97	*3.53	----	----	----	*1.44
	موظف خاص	70.12	*2.68	----	----	----	----
تقييم ذاتي وبناء خطة داعمة	باحث عن عمل	69.53	*2.09	----	----	----	----
	طالب عام	63.62	----	----	----	----	----
	طالب جامعي	65.32	----	----	----	----	----
	موظف حكومي	64.55	----	----	----	----	----
	موظف خاص	66.57	*3.94	*2.02	----	----	----
تقييم ذاتي وبناء خطة تحويلية	باحث عن عمل	66.09	*2.47	*1.54	----	----	----
	طالب عام	66.70	----	----	----	----	----
	طالب جامعي	71.80	*5.09	----	----	----	----
	موظف حكومي	72.96	*6.27	----	----	----	*1.42
	موظف خاص	72.31	*5.62	----	----	----	----
الدرجات الكلية	باحث عن عمل	71.55	*4.85	----	----	----	----
	طالب عام	66.37	----	----	----	----	----
	طالب جامعي	69.97	*3.59	----	----	----	----
	موظف حكومي	71.83	*5.45	*1.86	----	----	*1.67
	موظف خاص	71.09	*4.72	*1.12	----	----	*0.92
باحث عن عمل	70.16	*3.79	----	----	----	----	

يتضح من نتائج اختبار أقل فرق دال (LSD) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات الحالة الوظيفية في معظم المسارات الرئيسية والأبعاد الفرعية لمقياس الكفاءات القيادية المستقبلية في ضوء المسارات المهنية المتكاملة. وقد اتجهت هذه الفروق بصورة عامة لصالح موظفي القطاع الحكومي، يليهم موظفو القطاع الخاص، ثم الباحثون عن عمل وطلاب الجامعات، في حين سجل طلاب التعليم العام أدنى المتوسطات في غالبية المسارات والأبعاد. كما أظهرت النتائج أن الفروق الأكثر تكراراً كانت بين طلاب التعليم العام وبقية الفئات، مما يشير إلى أثر الخبرة

التعليمية والمهنية التراكمية في تنمية الكفاءات القيادية المستقبلية. وقد برز هذا النمط بوضوح في مسارات التفكير الاستراتيجي، والنمو والابتكار، والمالية التنفيذية والذكاء المالي، والقرارات الاستثمارية والتنبؤ، حيث ظهرت فروق دالة لصالح الفئات الأكثر انخراطاً في بيئات العمل. كما أظهرت بعض الأبعاد التحويلية فروقاً إضافية لصالح موظفي القطاع الحكومي مقارنة بالباحثين عن عمل وطلاب الجامعات، الأمر الذي يعكس أهمية الممارسة المهنية في تنمية القدرة على توظيف المعارف والمهارات وتحويلها إلى ممارسات قيادية مؤثرة. وفي المقابل، كانت الفروق بين موظفي القطاع الحكومي والقطاع الخاص محدودة في معظم المسارات، مما يدل على تقارب مستوى الخبرات المهنية المكتسبة بين الفئتين. وتشير هذه النتائج في مجملها إلى أن الكفاءات القيادية المستقبلية تنمو بصورة تراكمية مع زيادة فرص الممارسة الفعلية للأدوار المهنية والقيادية، وأن الخبرة العملية تمثل عاملاً مهماً في تعزيز جاهزية الأفراد للقيادة المستقبلية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو عوض (2020) التي أكدت أن الكفاءات القيادية ترتبط بمستوى الخبرة التنظيمية والممارسة الإدارية، ومع دراسة خميس وعاشور (2020) التي أشارت إلى أهمية الكفاءات القيادية في دعم التحولات الاستراتيجية، كما تتفق مع دراسة الشامسي وملا (2025) التي أوضحت دور الكفاءات القيادية في تعزيز التحول الرقمي المستدام، ودراسة نجم وآخرين (2025) التي بينت أن ارتفاع الكفاءات القيادية يسهم في تحسين الأداء الوظيفي والكفاءة الذاتية، وهو ما يفسر تفوق الفئات المنخرطة في بيئات العمل مقارنة بالفئات الأقل خبرة مهنيًا.

**نتائج السؤال الرابع ومناقشته " نصّ السؤال الرابع على "** ما إسهام مسارات الكفاءات القيادية المستقبلية الستة (الهوية القيادية، التفكير الاستراتيجي، النمو والابتكار، الذكاء المالي، القرارات الاستثمارية والتنبؤ، التقييم الذاتي) في التنبؤ بالكفاءات القيادية المستقبلية؟ ولإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Regression)، حيث تم الحكم على قوة النموذج من خلال معامل التحديد ( $R^2$ )، وعلى دلالته من خلال اختبار (ANOVA)، وعلى إسهام كل بُعد من خلال معاملات (Beta) وقيم الدلالة الإحصائية. وقد كشفت النتائج عن: قيمة معامل التحديد = (0.931) وقيمة ف = (2947480.680)، عند مستوى دلالة (0.000) مما يدل على أن النموذج دال إحصائياً، ويلخص جدول (13) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمسارات الكفاءات القيادية المستقبلية الستة (الهوية القيادية، التفكير الاستراتيجي، النمو والابتكار، الذكاء المالي، القرارات الاستثمارية والتنبؤ، التقييم الذاتي) في التنبؤ بالكفاءات القيادية المستقبلية

**جدول (13) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمسارات الكفاءات القيادية في التنبؤ بالكفاءات القيادية المستقبلية**

المتغيرات	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل بيتا	قيمة ت	الدلالة الاحصائية
الثابت	0.018	0.017		1.031	0.302
مسار الهوية القيادية وبناء الدور التنفيذي	0.314	0.001	0.310	318.346	0.000
مسار المالية التنفيذية والذكاء المالي	0.074	0.001	0.088	114.180	0.000
مسار التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية	0.145	0.001	0.160	211.027	0.000
مسار النمو والابتكار وتطوير نموذج العمل	0.176	0.001	0.197	293.877	0.000
مسار التقييم الذاتي وبناء خطة القائد المستقبلي	0.207	0.001	0.210	220.776	0.000
مسار القرارات الاستثمارية والتنبؤ والسيناريوهات	0.085	0.001	0.097	120.730	0.000

يتضح من نتائج جدول (13) وجود دلالة إحصائية لثابت الانحدار وجميع المتغيرات ، مما يؤكد صلاحية مسارات الكفاءات القيادية المستقبلية للتنبؤ بالقيادة المستقبلية، وجميع المسارات المهارية المتكاملة أسهمت بصورة دالة إحصائية في التنبؤ بالكفاءات القيادية المستقبلية. وجاء مسار الهوية القيادية في المرتبة الأولى من حيث قوة الإسهام بنسبة بلغت 31.4%، مما يؤكد أن بناء الهوية القيادية وتشكيل الدور التنفيذي يمثلان الركيزة الأساسية في تكوين الكفاءات القيادية المستقبلية. تلاه مسار التقييم الذاتي بنسبة 20.7%، بما يعكس أهمية الوعي بالذات والتخطيط الشخصي في إعداد القائد المستقبلي. كما أسهم مسار النمو والابتكار بنسبة 17.6%، يليه مسار التفكير الاستراتيجي بنسبة 14.5%، وهو ما يشير إلى الدور المهم للابتكار والرؤية الاستراتيجية في تعزيز الجاهزية القيادية. وفي المقابل، بلغت مساهمة مسار القرارات الاستثمارية 8.5%، في حين جاء مسار الذكاء المالي بنسبة 7.4%، وهي نسب أقل مقارنة ببقية المسارات، إلا أنها ظلت ذات أثر دال في التنبؤ بالكفاءات القيادية المستقبلية. وتوضح هذه النتائج أن تنمية الكفاءات القيادية المستقبلية تعتمد بدرجة أكبر على الجوانب المرتبطة بالهوية القيادية والوعي الذاتي والابتكار، مع استمرار أهمية الجوانب المالية والاستثمارية ضمن المنظومة المتكاملة لإعداد القادة المستقبليين.

#### التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة وما توصلت إليه من ارتفاع مستوى الكفاءات القيادية المستقبلية مع وجود فروق تعزى للجنس والحالة الوظيفية، يمكن صياغة التوصيات والمقترحات على النحو الآتي:

#### أولاً: التوصيات

1. تبني مقياس الكفاءات القيادية المستقبلية في ضوء المسارات المهارية المتكاملة بوصفه أداة تشخيصية وإرشادية تسهم في الكشف عن مستويات الكفاءات القيادية لدى الباحثين عن العمل والطلبة والعاملين في مختلف القطاعات.
2. تصميم برامج تدريبية متخصصة لتنمية المسارات الستة للكفاءات القيادية المستقبلية، مع التركيز على المسارات التي جاءت في المراتب الأخيرة نسبياً، وبخاصة مسار الهوية القيادية وبناء الدور التنفيذي، ومسار التقييم الذاتي وبناء خطة القائد المستقبلي.
3. تعزيز مهارات التقييم الذاتي والتخطيط المهني المستقبلي لدى الشباب والباحثين عن العمل من خلال برامج الإرشاد المهني والتوجيه القيادي المستمر.
4. دمج مسارات الكفاءات القيادية المستقبلية في البرامج الجامعية وبرامج التأهيل لسوق العمل بما يسهم في إعداد قيادات قادرة على التعامل مع متطلبات الاقتصاد المعرفي والتحول الرقمي.
5. الاستفادة من نتائج المقياس في بناء مسارات تطوير فردية تستند إلى نقاط القوة والاحتياجات التطويرية لكل فرد، بما يدعم جاهزيته المهنية والقيادية المستقبلية.
6. توسيع فرص التدريب العملي والخبرات الميدانية للطلبة والباحثين عن العمل، نظراً لأثر الخبرة المهنية في رفع مستويات الكفاءات القيادية المستقبلية.
7. تعزيز برامج الابتكار وريادة الأعمال والتفكير الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية والتدريبية، لما أظهرته النتائج من أهمية هذه المسارات وارتفاع مستوياتها لدى أفراد العينة.
8. إدراج موضوعات الذكاء المالي والقرارات الاستثمارية والتنبؤ المستقبلي ضمن برامج تنمية المهارات القيادية، بما يعزز قدرة الأفراد على اتخاذ القرارات الرشيدة في بيئات العمل المتغيرة.
9. الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير سياسات وبرامج تنمية القيادات الوطنية بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي والتنمية المستدامة ورؤى التنمية المستقبلية.
10. تقديم برامج نوعية تستهدف الفئات الأقل حصولاً على المتوسطات المرتفعة، وبخاصة طلاب التعليم العام، بما يسهم في تنمية جاهزيتهم القيادية في مراحل مبكرة.

### ثانياً: المقترحات البحثية

1. إجراء دراسة للتحقق من الصدق العاملي التوكيدي (CFA) لمقياس الكفاءات القيادية المستقبلية على عينات مختلفة.
2. دراسة العلاقة بين الكفاءات القيادية المستقبلية ومتغيرات أخرى مثل: الكفاءة الذاتية، والمرونة النفسية، والذكاء العاطفي، والجاهزية المهنية.
3. بناء برامج تدريبية قائمة على المسارات المهنية المتكاملة، والتحقق من فاعليتها في تنمية الكفاءات القيادية المستقبلية لدى الشباب والباحثين عن العمل.
4. إجراء دراسات مقارنة للكفاءات القيادية المستقبلية بين العاملين في القطاعين الحكومي والخاص وفي قطاعات مهنية مختلفة.
5. دراسة أثر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في تنمية الكفاءات القيادية المستقبلية ومساراتها المختلفة.
6. تطبيق المقياس على عينات من القيادات الإدارية والتنفيذية ورواد الأعمال للتحقق من خصائصه السيكومترية في بيئات مهنية متنوعة.
7. دراسة القدرة التنبؤية لمسارات الكفاءات القيادية المستقبلية في تفسير النجاح المهني والأداء الوظيفي والتميز المؤسسي.
8. تطوير نماذج إرشادية ومهنية قائمة على نتائج المقياس للمساعدة في التخطيط للمسار القيادي والمهني للأفراد.
9. إجراء دراسات طولية تتبع تطور الكفاءات القيادية المستقبلية عبر المراحل العمرية والتعليمية المختلفة.
10. التحقق من فاعلية استخدام المقياس في برامج استقطاب المواهب وإدارة الكفاءات والتعاقب القيادي داخل المؤسسات.

### المراجع

1. ابن سيفان، سيفان علي خليفة. (2025). دور الذكاء الاصطناعي في تنمية الكفاءات القيادية بالمؤسسات الشريفة: دراسة تطبيقية. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية 23(1)، 323 - 357.
2. أبو داري، هديل. (2015). تأثير الكفاءات الإدارية والقيادية للمشاريع على نجاح المشاريع: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
3. أبو عوض، عبدالرحمن عطية. (2020). الكفاءات القيادية لدى مدراء الإدارة العليا في مؤسسات المجتمع المدني في قطاع غزة وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
4. آل مهري، لمياء محمد قاسم، و البدوي، أمل محمد حسن. (2024). تصور مقترح لتنمية الكفاءات القيادية بالجامعات السعودية في ضوء التحول الرقمي. مجلة كلية التربية، 90(4)، 740 - 779.
5. برنامج تنمية القدرات البشرية. (2021م). الوثيقة الإعلامية برنامج تنمية القدرات البشرية 2021-2025. مسترجع من: [https://www.vision2030.gov.sa/media/kumdady3/hcdp\\_ar.pdf](https://www.vision2030.gov.sa/media/kumdady3/hcdp_ar.pdf)
6. الجهني، فيصل بن حمدي علي. (2024). بناء مقياس الاستعداد القيمي للمنافسة العالمية لدى طلاب المرحلة المتوسطة والثانوية بالمملكة العربية السعودية. مجلة القراءة والمعرفة، 24، 107-150.
7. الجهني، فيصل بن حمدي علي. (2025أ). الخصائص السيكومترية لبطارية القياس الشامل للكفاءات والجدارات الحديثة واستكشاف المواهب الوظيفية. المجلة العربية للقياس والتقويم، 6(12)، (ص ص غير مذكورة في المصدر) <https://doi.org/10.21608/ajme.2025.459679>.
8. الجهني، فيصل بن حمدي علي. (2025ب). الخصائص السيكومترية لمقاييس القدرات والميول المهنية والاستعداد النفسي والقيمي للتطوع في ضوء مؤشرات صدق التعبير عن الذات وزمن الاستجابة. مجلة العصر للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 20(20)، 208-400247. <https://doi.org/10.33193/eJHAS.20.2025.400247-208>.
9. الجهني، فيصل بن حمدي علي. (2025ج). الاستيعاب القرائي بدلالة الزمن المقاس ومصداقية التعبير عن الذات بنتائج مقاييس بطارية القياس الشامل للجدارات الحديثة واستكشاف المواهب الوظيفية. مجلة العصر للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 20(20)، 22-38846. <https://doi.org/10.33193/eJHAS.20.2025.38846-22>.

10. الجهني، فيصل بن حمدي علي. (2026). فاعلية بطارية القياس الشامل للكفاءات القيادية والمالية في التنبؤ بالملاءمة الوظيفية لدى الباحثين عن العمل في ضوء صدق التعبير عن الذات: دراسة تطبيقية. مجلة العصر للعلوم الإنسانية والاجتماع، 22، 159-199. <https://doi.org/10.33193/eJHAS.22.2026.435199>.
11. حسنية، محمد وليد. (2019). الكفاءات القيادية اللازمة للبناء المستدام في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
12. خطيب، أريج زهير، و سلامة، كايد محمد. (2024). الكفاءات القيادية الإبداعية لدى مديري المدارس الابتدائية العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين. المجلة التربوية الأردنية، 9، ملحق، 26 - 50.
13. خميس، محمد عبدالمنعم، و عاشور، أحمد صقر. (2020). الكفاءات القيادية الداعمة لنجاح التحولات الاستراتيجية في الشركات العالمية. المجلة العربية للإدارة، 40(4)، 371 - 395.
14. زقوت، عصام (2016). الكفاءات القيادية للمديرين الأوسطين في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية وأثرها على الأداء الوظيفي للموظفين: دراسة حالة قناة الأقصى الفضائية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
15. الشامسي، عارف محمد بن سلطان، 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.
16. عايد مالكا. تاتي كامل.. (2021). إدارة المواهب كمدخل لتطوير القيادات في المؤسسة الاقتصادية. إنها ذكية وإدارية، 2(15)، 197 - 216.
17. معوض، هدى سالم. (2024). تخطيط التعاقب الوظيفي ودوره في تجويد الكفاءات المهنية للموارد البشرية في المؤسسات التربوية: دراسة ميدانية على موظفين / ات إدارة تعليم منطقة ينبع - 2023 م. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8(5)، 37 - 56.
18. ملياني، عبدالكريم. (2016). مستوى الكفاءات القيادية لدى مدراء المؤسسات التربوية: دراسة ميدانية بالمؤسسات التربوية بولاية المسيلة. مجلة العلوم الاجتماعية، 19(19)، 129 - 147.
19. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. (2023). مهارات المستقبل والجاهزية لسوق العمل، تم استرجاعه من الموقع الإلكتروني <https://www.oecd.org>.
20. نجم، عبدالحكيم أحمد ربيع، مراد، هبة محمود سعد، و الدريني، 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.
21. نصر، ريهام عطية وعفيفي، صفاء علي وكوفالينكو، يوليا والبري، أماني (2025) فاعلية برنامج تدريبي في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين وأثره في تعزيز الكفاءات المعرفية والعاطفية والقيادية لتحقيق التنمية المستدامة لدى طلاب الجامعات في مصر. مجلة كلية التربية، 51(51)، 764 - 798.
22. 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)
23. Gliddon, D. G. (2006). Forecasting a competency model for innovation leaders. *The Journal of Creative Behavior*, 40(4), 253–266.
24. Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
25. Hall, D. T. (2004). Self-awareness, identity, and leader development. In C. D. McCauley & E. Van Velsor (Eds.), *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development* (2nd ed., pp. 153–176). Jossey-Bass.
26. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations* (6th ed.). Wiley.

27. 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>
28. Laher, S. (2010). Using exploratory factor analysis in personality research: Best-practice recommendations. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1). <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i1.873>
29. Liden, R. C., et al. (2025). The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions. *Journal of Business Research*, 186, 115082. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829632400540X>
30. Mccauley, Cynthia & Van Velsor, Ellen. (2010). *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development*. [https://www.researchgate.net/publication/292703388\\_The\\_Center\\_for\\_Creative\\_Leadership\\_handbook\\_of\\_leadership\\_development](https://www.researchgate.net/publication/292703388_The_Center_for_Creative_Leadership_handbook_of_leadership_development)
31. Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9<sup>th</sup> ed.). Sage Publications.
32. Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3<sup>rd</sup> ed., p. 736). McGraw-Hill.
33. Nunnally, Jun G. (1994). *Educational Measurement and evaluation*, McGraw- Hill Book Company, New York.
34. Ones, D. S., Viswesvaran, C., & Reiss, A. D. (1996). Role of social desirability in personality testing for personnel selection: The red herring. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 660–679. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.6.660>
35. Paulhus, D. L. (1991). Measurement and control of response bias. In J. P. Robinson, P. R. Shaver, & L. S. Wrightsman (Eds.), *Measures of personality and social psychological attitudes* (pp. 17–59). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-590241-0.50006-X>
36. Portuguese Castro, May & Castillo-Martínez, Isolda. (2025). Leadership competencies for innovability: Bridging theory and practice for sustainable development. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. 21(2). 15-32. [10.7341/20252122](https://doi.org/10.7341/20252122).
37. Takawira, B. (2023). Competencies of strategic leadership towards business sustainability. *Cogent Business & Management*, 10(1). <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311886.2023.2275443>
38. The Talent Games. (2026, February 2) *Future leadership competencies: 9 skills to identify top future-ready leaders*. <https://www.thetalentgames.com/future-leadership-competencies/>
39. The World Economic Forum. (2025). *Future of Jobs Report 2025*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025>
40. 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/>