



# WORLD RESEARCH OF BUSINESS ADMINISTRATION JOURNAL

**Vol.2, No.3, November 2022**

Print ISSN 2771-1161  
Online ISSN 2771-1153



THE SCIENCE  
PUBLISHING HOUSE

THE SCIENCE PUBLISHING HOUSE  
LLC, USA



Member  
Organization





Member  
Organization



**Vol.2 No.3**

WRBA Journal aims to reach out to large numbers of world scholars in the field of Business Administration, marketing, human resources, public relations, organizational behavior, logistics, supply chain, global business, project management, finance, and accounting. It is an International double blind peer-reviewed academic journal. WRBA Journal is published in both print and online versions. Our publisher is **The Science Publishing House in the USA** [www.scipubhouse.com](http://www.scipubhouse.com). TSPH is an academic publisher of prestigiously peer-reviewed journals covering many academic disciplines.

### **Editor in Chief**

#### **Professor Wael Kortam**

Professor of Marketing, British University in Egypt

### **Editorial Board**

#### **Nadeem Malik**

Professor, University of Balochistan – Pakistan

#### **Ahmed Fathy Agwa**

Professor, Mansoura University- Egypt

#### **Abdelnasser Taha Ibrahim**

Associate professor, Applied Science University – Bahrain

#### **Hesham Elbihairy**

Associate Professor, Cairo University - Egypt

#### **Adel Al Samman**

Assistant professor, Applied Science University – Bahrain

#### **Mohamed Awad**

Assistant Professor, Sadat Academy for Management Science – Egypt

## Contents

### **The Role of Artificial Intelligence Technologies in Improving the Performance of the Management Accountant considering the Egyptian State's Trend Toward Digital Transformation**

*Ahmed Said Abdelazim Ahmed. et al.,.....*167- 182

### **Motives of the Voluntary Retirement Decision and Its Impacts on the Financial Balance and Quality of Life: Empirical Study in the Kingdom of Bahrain**

*Mohamed Sayed Haider Ahmed et al.,.....* 183-199

### **Governance of Endowments in Saudi Public Universities**

*Fatima Adel Al-burshaid et al.,.....*200-221

### **Conflict Management in Cyberspace An Analytical Study**

*Ali Mosa Aldada .....* 222-233

### **The Role of the Media in Managing Wars - An Analytical Study**

*Osama Ali Zain El Abdin.....* 234-245

## **The Role of Artificial Intelligence Technologies in Improving the Performance of the Management Accountant considering the Egyptian State's Trend Toward Digital Transformation**

<https://www.doi.org/10.56830/ZAAF5463>

**Ahmed Said Abdelazim Ahmed** 

*Assistant Professor, Department of Accounting and Auditing, Suez Canal University, Egypt*

Correspondence Author's Email: [ahmed\\_saied@commerce.suez.edu.eg](mailto:ahmed_saied@commerce.suez.edu.eg)

**Maged Mostafa Albaz** 

*Associate Professor, Department of Accounting and Auditing, Suez Canal University, Egypt*

**Ahmed Zaky Metwaly** 

*Professor, Department of Accounting and Auditing, Suez Canal University, Egypt*

### **Abstract**

The study aimed to determine the impact of artificial intelligence techniques on the development of the role of management accountants while exploring the extent of the awareness of management accountants of the importance of artificial intelligence techniques, and the study reached a set of results, the most important of which is that expert systems enable management accountants to store and interpret human experience and use it in providing advice and advice to management accountants and help reach appropriate decisions in the light of the evidence provided to expert systems, and data analytics enable the management accountant to detect patterns New relationships in large amounts of data to reach a lot of conclusions that benefit decision makers in companies, and neural networks enable the solution of complex problems in the fields of machine learning, systems engineering, market forecasting, complex systems, continuous improvement of systems, processes, non-linear systems, financial and economic analysis, the study also recommended the need for governments to provide strong support for the application of artificial intelligence systems in the field of accounting with the guidance of corporate management sufficient attention to the application of intelligence systems Artificial with improved quality of accounting curricula and learning programs in universities.

**Keywords:** Artificial Intelligence/ Management Accountant/ Digital Transformation

## **First: Introduction and Research Problem**

The emergence of artificial intelligence is the inevitable scientific and technological product of society and the orientation towards human development in the future, where artificial intelligence works to change the traditional working methods of management accountants, especially in light of the emergence of advanced artificial intelligence machines and the emergence of the Internet of Things devices (Ping, (2021)), through its tremendous ability to accomplish fast calculations and accurate analyzes, which supports the capabilities of administrative accountants and their performance levels and contributes significantly to the facilitation, storage, recovery and analysis of data. This leads to overcoming the constraints of time and space. (Li, 2020 June); (Marques.,2021)

Artificial intelligence with its main pillars represented in the company's strategy, technological infrastructure, corporate governance, personnel preparation and data availability,( IMishra, S. et al.,2022) and its advanced devices, tools and modern technologies will revolutionize the development of the role of the management accountant in industrial companies by influencing the way management accountants perform their work and how they deal with data and information and contribute effectively to facilitating the processes of identification, analysis, interpretation and delivery of information to the concerned authorities of companies. (Oberoi, Kumar, Sharma, & Gaur, 2022); (Mohammed, Sulaiman, & Zin, 2022). So that the management accountant can provide very important information that can be used in making many decisions in a way that contributes to achieving the desired goals of companies in various sectors.

The development of the capabilities and skills of the management accountant is an imperative necessity in a way that enables him to achieve the maximum benefit from technological developments during the performance of his job tasks, which reflects on the level of performance and efficiency and improves performance in a way that meets the needs of different parties in companies to information, which leads to improving the process of management decision-making and achieves the objectives of short and long-term companies, the tools and techniques of traditional management accounting are no longer sufficient to meet the needs of different parties to information in light of these tremendous developments, and the Artificial intelligence has the automatic ability to perform tasks that require human intelligence, as well as its ability to perform tasks that are usually performed by humans, and therefore the achievement of the full use and employment of artificial intelligence systems is natural and necessary to achieve the maximum utilization of the capabilities of artificial intelligence in facilitating the performance of human tasks efficiently and effectively.

In light of the above, the problem of the study appears in the existence of a gap between what the contemporary business environment requires and the capabilities, skills and experience of the management accountant in the Arab Republic of Egypt, as management accountants need to refine their skills, abilities and potential in line with the tremendous technological developments witnessed by the global and local business environment alike and enable them to benefit from these technological developments, especially artificial intelligence systems, in performing their job tasks to improve their performance levels and support the decision-making processes of their organizations.

To support the achievement of its objectives, the problem of the study can be formulated in the following main question: "Do artificial intelligence techniques lead to the development of the performance of the management accountant? Branching out from this question is a set of the following sub-questions:

- 1- What are the advantages offered by artificial intelligence technologies? What is its role in facilitating and developing the functional tasks of the management accountant?
- 2- What is the role of expert systems in developing the role of the management accountant in the Egyptian business environment?
- 3- What is the role of big data analytics in developing the role of the management accountant in the Egyptian business environment?
- 4- What is the role of neural networks in improving the role of the management accountant in the Egyptian business environment?

**Second: Research Objectives:**

- 1- Explore the extent to which working management accountants are aware of the importance of AI systems
- 2- Determine the impact of AI systems on the performance of management accountants
- 3- Clarify the role of expert systems, big data analytics and neural networks in the development of the functional tasks of the management accountant
- 4- Provide a set of important findings and recommendations that can benefit those interested in the field of management accounting.

**Third: Research Importance**

The importance of research of its importance at the scientific and practical level is as follows:

**A- Scientific significance**

- Current research contributes to providing theoretical evidence on how to utilize AI systems in developing the performance of management accountants in the Egyptian business environment.
- The importance of research stems from the intrinsic advantages offered by contemporary technological developments, which supports the pivotal role of management accountants.
- There is a dearth of studies – within the limits of the researcher's knowledge – that have dealt with how to employ AI systems to improve the performance of management accountants in industrial companies.

**B- Applied importance**

- 1- Analyze and discuss the repercussions of recent technological developments on the performance of management accountants in industrial companies in Egypt
- 2- Assisting management accountants and the professional community in the field of management accounting in Egypt on understanding how to employ artificial intelligence systems in performing the functional tasks of management accountants in a way that reflects positively on improving their performance levels in industrial companies in Egypt

- 3- Preparing a field guide from the reality of the Egyptian environment on how to employ artificial intelligence techniques in developing the performance of the management accountant in order to serve the public interest of their organizations.

#### **Fourth: Study Assignments**

In the light of the problem of the study, its objectives and importance, the following hypotheses have been formulated:

- The first hypothesis: There is a statistically significant effect of neural networks on the development of the performance of the management accountant
- Second Assumption: There is a statistically significant effect of expert systems on the development of the performance of the management accountant
- Third Assumption: There is a statistically significant effect of data analytics on the development of the performance of the management accountant

#### **Fifth: Divisions of the study**

**First Theme:** Presentation and analysis of previous studies and identification of the research gap

**Second Theme:** The nature of artificial intelligence systems in light of contemporary developments

**Third Theme:** Reflections of Artificial Intelligence Systems on the Development of the Performance of the Management Accountant

**Fourth Theme:** Obstacles to the application of artificial intelligence systems in the development of the performance of the management accountant and the most important proposals for improvement

**Fifth Theme:** Findings and Recommendations.

### **The First Theme: Presentation and Analysis of Previous Studies and Identification of the Research Gap.**

#### **A: Presentation and analysis of previous studies.**

The study (Tang,2019) was interested in identifying the future trends of management accounting in light of the developments in the era of artificial intelligence and big data, and the study concluded that management accounting will be integrated with financial accounting as a result of the developments of artificial intelligence and big data, and that artificial intelligence and big data have an influential role in influencing the development and change of the function of the management accountant and aimed to study (Zhang, Xiong, Xie, Fan, & Gu, 2020) to test the impact of artificial intelligence on the accounting profession as well as determine the relationship between blockchain and the accounting profession, and the study found a statistically significant fundamental impact of artificial intelligence on accounting practices in companies, and artificial intelligence technology plays a pivotal role in developing the capabilities and skills of accountants while performing job tasks with maximum efficiency and effectiveness by relying on the descriptive approach during the review of research and periodicals related to the topic.

Using the descriptive analytical approach by relying on the personal interviews of (9) companies that use AI-based accounting software, a study (Lee & Tajudeen, 2020) found that there are varying levels of adoption of AI-based accounting software in public organizations in Malaysia and AI-based accounting software is used to store images, collect audio information automatically, monitor invoice adoption, manage theories and track users' activities, which works. To improve

efficiency, support customer service, increase process governance and production speed associated with minimum employment.

While the study (Lehenchuk, Horodysky, & Maistrenko, 2021) confirmed that the Internet of Things enables to improve the quality of accounting information and the speed of providing accurate information to decision-makers, in addition to improving accounting procedures and improving the audit process, relying on the descriptive and analytical approach through survey data collected from companies that have applied IoT technology.

In the same context, the study (Shen, 2021) found that the applications of artificial intelligence work to improve the work system, improve internal functions and raise the quality of accounting information in a way that supports the long-term growth and development of organizations while achieving economic and social advantages for them, which leads to positive effects on the function of the management accountant in organizations in light of modern technological developments, relying on the method of office study through the review of researches, studies, letters and literature related to the subject of study, and relying on The analytical descriptive approach using data from secondary sources The study (Wang, 2021) confirmed the need for management accounting to keep pace with new and new developments in the contemporary business environment, and therefore it is necessary to develop the style and methods of management accounting in enterprises in light of the digital developments in the business environment, and the study concluded that when achieving compatibility between artificial intelligence and management accounting, management accounting will play a pivotal role in companies where it helps heads of companies in obtaining effective information Such as the ability to predict financial situation, operational results and cash flows can also support efficient work effectively and manage manpower and material resources more efficiently and effectively.

A study (Budding & Wassenaar, 2021) discovered that there is a expectations gap regarding the expectations of managers about the role of management accountants in the company, and the results show that management accountants and managers think in a similar way regarding the tasks they have to perform and the results confirm that management accountants see themselves more objectively than their managers see, as it is seen that management accountants focus excessively on operational aspects and that management accountants would like to be more independent in their judgment than their managers. Managers see it

Applying to one of the largest companies listed on the stock market in Shenzhen in China, a study (Ping., 2021) found that artificial intelligence plays an effective role in improving and developing management accounting information, in addition to the application of extended business reporting technology in the process of management accounting information does not represent a simple integration but requires the coordination of various enterprise teams including the management of the enterprise, the management accounting team and the programmers of financial applications, while the study (Korobeynikova, Korobeynikov, Popova, Chekrygina, & Shemet, 2021) recognized on the effects resulting from the employment of artificial intelligence in management accounting for a sample of companies operating in the agricultural products sector, the study found that the use of artificial intelligence in management accounting raises the efficiency, credibility and completeness of information provided to management and improves the performance of tasks by raising the efficiency of the process of data collection and operational readiness and data processing



of management accountants, and also concluded that artificial intelligence can become one of the essential tools of management accounting in operating companies. In Russia's agricultural sector and may lead to the expansion of its traditional capabilities and skills.

The results of the study (Qiu, 2021) indicated that the impact of artificial intelligence on management accounting appears by accelerating the flow of all information, supporting the change of the company's management pattern and improving the decision-making process, the study also confirmed that the model of the management accounting system has improved by (6%) due to the use of artificial intelligence and the decrease in delay time significantly, which supported the overall efficiency of the company's management and contributed to saving cost and enhancing competitiveness by relying on the theoretical study method through the review of research and studies. However, a study (Xie, 2021) found that management accountants need to develop their skills in line with the era of artificial intelligence and the shift towards the adoption and application of artificial intelligence technology in management accounting, and the results confirm that the technology of artificial intelligence will make a breakthrough in improving the function of management accounting and its role in organizations and help management accountants in performing the job tasks required of them.

The study (Hassan, 2022) noted that artificial intelligence can play an effective role in bringing about radical transformations in both accounting and auditing and achieves many advantages in the form of raising efficiency and improving productivity and accuracy of information, and the study emphasizes the need for technological readiness through the training of workers in the field of accounting and auditing and the development of their skills to support their ability to benefit from artificial intelligence systems and employ them to serve the achievement of sustainable development goals, relying on the entrance of the study theoretical study. Through the review of books, periodicals and literature related to the subject of study, while the study (Mozan & ALmashkor, 2022) aimed to test the impact of environmental management accounting tools on reducing costs in industrial companies operating in Iraq, and the study concluded that management accounting methods have a strong positive and statistically significant relationship to create competitive advantage in the industrial companies under study as they have a statistically significant effect on reducing risks in industrial companies, and the study concluded that the adoption and use of Management accounting technologies in industrial companies depend on gender, age, job grade and years of experience.

The study (Wu, 2022) revealed that the use of big data and artificial intelligence in the field of management accounting has increased by up to (75%), and the study concluded that the technologies of artificial intelligence and big data have significantly influenced the practices and methods of management accounting applied in companies, and that management accounting has become more important under the technologies of artificial intelligence and big data, and the study recommended the need to direct more attention to the development of management accounting practices in line with developments. Technological in the contemporary business environment by relying on the descriptive and analytical approach using survey data on the nature of management accounting practices and applications under artificial intelligence and big data.

**B: Evaluation of studies and identification of the research gap:**

- 1- A study (Zhang, Xiong, Xie, Fan, & Gu, (2020).), a study (Shaffer et al., 2020) and a study (Lenenchuk et al.,2021) showed that artificial intelligence improves the quality of accounting

information and leads to the development and improvement of accounting practices in companies

- 2- (Hassan, 2022) (Wu, 2022) noted that AI interacts and integrates with other technologies and technologies and directly affects corporate accounting practices and the digital transformation of accounting activities and practices.
- 3- Previous studies (Moazan & AlMashkor, 2022), (Lee & Tajudeen, 2020) have confirmed on the importance of management accounting practices in companies and their effective role in influencing financial performance and supply chain, reducing costs, improving competitive advantage and management decisions in companies.
- 4- Studies (Xie, 2021), (Korobeynikova, Korobeynikov, Popova, Chekrygina, & Shemet, 2021) have shown the role of modern and advanced technology, expert systems, and artificial intelligence systems in improving management accounting practices and methods in companies
- 5- The following studies (Xie, 2021), (Budding & Wassenaar, 2021) , and (Shen, 2021), indicate that there is a gap of expectations for management accountants related to their failure to keep pace with technological developments in the contemporary business environment.
- 6- The current study differs from previous studies in terms of the application environment and the duration of study
- 7- The current study differs from previous studies in terms of dealing with expert systems, data analytics, neural systems and networks and their impact on the development of the performance of management accountants in industrial companies.

### **The second Theme: The Nature of Artificial Intelligence Systems In The Light of Contemporary Developments**

The history of the emergence of artificial intelligence dates back to the fifties of the last century (1950) where the idea of (John McCarthy) brought about a scientific revolution at the world level, where at the beginning the foundations of artificial intelligence were researched by the mathematician and science (Alan Turing) who published his research on the idea of a simulation match or imitation, and artificial intelligence has gained high fame in a short period of time during the sixties of the last century (McCarthy, 1989), which led to a lot of research and development on artificial intelligence in the late twentieth century, where many researchers conducted many research on the applications of artificial intelligence in auditing, taxation, financial accounting, management accounting and financial planning (Moilanen, 2020), where artificial intelligence can recognize statistical patterns in data to simulate human behaviors and patterns in thinking, behaving, and learning similar to humans.

#### **A: The intellectual framework of artificial intelligence techniques.**

- **The concept of artificial intelligence**

(Zhang, Xiong, Xie, Fan, & Gu, (2020).) defines artificial intelligence as the result of the successful uses of big data and machine learning technology in absorbing the past and predicting the future using huge amounts of data, but a study (Lee & Tajudeen, 2020) knew that artificial intelligence allows machines to learn from their mistakes, adapt to new inputs and carry out human functions, where huge amounts of data can be analyzed thanks to artificial intelligence technologies and recognize patterns identified in the data, according to (Chukwuani and Egiyi.,2020) Artificial intelligence is defined as the study of how to make computers perform tasks better than humans, so

systems have emerged that think and behave like humans logically, and therefore artificial intelligence is the ability of a machine to perform tasks that are usually performed by the human mind such as the ability to absorb and acquire knowledge, make judgments, understand relationships and produce new ideas.

The researcher believes that artificial intelligence represents the technology of self-operation, which includes the phenomenon of using automated calculations in understanding and simulating human intelligence and imitating human behaviors and behaviors, and therefore it is the science and engineering of building smart machines and computer software based on simulating the intelligence of the human mind and whose ability and potential can be developed continuously.

- **The importance of artificial intelligence in accounting.**

My study showed (Zemankova, 2019); (Rashwan & Alhelou, 2020) The importance of artificial intelligence in the following points:

1. It helps to store and process huge amounts of data and shorten the data processing cycle and artificial intelligence devices can perform accounting tasks with high accuracy and reduce error rates while performing huge and complex calculations without any errors
2. Provide and accomplish daily tasks such as bank transfer applications, payments, account reconciliation and other transactions
3. It enables to rely on it to respond to customer inquiries and complaints and reach the desired results
4. Contributes to raising the efficiency of performance, time effectiveness and low costs through its high ability to review contract machines and extract information from them with accuracy that exceeds human accuracy within a few minutes, which is what humans are unable to do.
5. It enables the provision of accounting services, which has made many companies rely on it instead of relying on traditional workers.

**The researcher believes** that artificial intelligence systems occupy great importance in the contemporary business environment, hardly a sector, industry or field today is free of dependence on one or another tool and techniques of artificial intelligence and the accounting profession in its various branches is not isolated from the use of artificial intelligence systems and benefit from them, but that artificial intelligence systems have become an irreplaceable necessity and a key tool in the performance and completion of accounting processes and activities, especially in the emergence of multinational companies, fields and sectors

- **AI Objectives**

By extrapolating the following studies (Zemankova, 2019); Chukwuani&Egiyi,2020; (Bizarro & Dorian, 2017) The objectives of artificial intelligence have been identified in the following elements: -

- 1- It works to reduce the difficulties and obstacles faced by accounting workers due to the amounts of big data they deal with so that the human mind may not be able to process it with the same efficiency, ability, speed, and accuracy of artificial intelligence devices
- 2- Artificial intelligence techniques work to recognize things and thus help in the performance of tasks, activities and accounting processes at a level that exceeds human efficiency
- 3- It works on self-development through machine learning, logic, self-correction, and programming programs and focuses on sensory learning to meet the requirements of industrial developments and various accounting applications such as supporting internal control systems, performing

large calculations, compiling, and analyzing data, disseminating information, and communicating it to different decision makers.

- **Advantages and disadvantages of applying artificial intelligence techniques**

A study (Mohammed, Sulaiman, & Zin, 2022) showed that following the continuous developments and sensitivities in artificial intelligence systems in the field of accounting and auditing will enable accountants and companies to reduce the costs of accounting systems and add value to the accounting profession by moving the focus of accountants from current routine tasks to data-driven and analytics-based decisions, as confirmed by the study (Makridakis, 2017) Companies that are willing to adopt and implement AI systems extensively and take the entrepreneurial risks to transform innovative services and products into global business success stories will continue to gain huge competitive advantages through the adoption of advanced and advanced AI systems.

As for the disadvantages of artificial intelligence, my study showed (Bizarro & Dorian, 2017) that artificial intelligence surrounds the use of artificial intelligence and includes the possibility of delaying the decision-making process due to the exploration of multiple alternatives available, the huge cost of building and establishing artificial intelligence systems within companies with the constant need to modernize and maintain artificial intelligence systems in addition to the limited knowledge base of employers and hindering the development of their personal professional estimation skills As for the problems of the application of artificial intelligence has identified a study (Kumar Doshi, Balasingam, & Arumugam, 2020) These problems in the absence of sufficient experience in the initial stages of the application of artificial intelligence systems, the need to improve the quality of professional talent, huge investments with slow returns, the need to provide training programs for employees of accounting departments in companies in addition to the provision of strong support by the government to the application of artificial intelligence systems in the field of accounting.

### **Third Theme: Reflections of Artificial Intelligence Techniques on the Development of Management Accountant Performance**

The most important techniques of artificial intelligence applied in different sectors, industries and professions can be clarified and we will know those techniques indicating their reflections on the development of the performance of the management accountant

#### **1- The impact of expert systems on the development of the performance of the management accountant**

They are defined as computer programs that store expert knowledge and simulate their reasoning and reasoning processes when solving problems in a specific topic (Odoh, Echefu, Ugwuanyi, & Chukwuani, 2018), or are knowledge-based subsystems that include expert expertise in the system knowledge base, and in management accounting and cost accounting expert systems are applied in inventory control, variance analysis, cost analysis, diagnosis of management control systems and investment decision-making (Jans & Hosseinpour, 2019).

Expert systems are an attempt to integrate the reasoning, reasoning and decision-making processes of human experts in computer systems and programs in a way that contributes to the provision of consulting and guidance supported by computer systems and artificial intelligence technology where expert systems pose a series of questions and apply the main rules acquired from the human expert to analyze answers and make recommendations (Qasaimeh, Al-Gasaymeh, Kaddumi, & Kilani, 2022) Thus,

expert systems affect the performance of the management accountant by assisting him in the implementation of his responsibilities related to planning, evaluation, control, accountability for resources and preparation of external reports, where the responsibilities of the management accountant in industrial companies include seven main activities, namely the preparation of reports, interpretation of results, resource management, development of information systems and technological implementation. The management accountant can rely on expert systems efficiently and effectively, and expert systems also help corporate accountants in the implementation of validations of financial statements and verify the accuracy and credibility of financial and accounting information in companies. (Carlsson- Wall, Goretzki, Hofstedt, Kraus, & Nilsson, 2022)

In the same context, a study (Liu&Zou, 2022) showed that expert systems enable management accountants to store and interpret human experience and use it to provide advice and advice to management accountants and help reach appropriate decisions in the light of the evidence provided to expert systems and in a way that is very similar to the way professional experts provide advice and advice to decision makers in companies, and the study (Riinawati, 2021) confirmed provided that expert systems can be used in many areas of management accounting in companies, where it enables to determine the transfer price or sale price of specific items for other companies or departments and departments within the same organization and evaluate performance, develop performance reward plans and incentives, plan and prepare planning budgets, pricing products and prepare capital budgets in the form of long-term investments in machinery, equipment, buildings, etc., and analyze variance by comparing actual data with planned data. Testing appropriate information systems and training management accountants

A study (Hosseinzadeh & Davari, 2018) showed that companies allocating part of the required resources to capital expenditures required by the expert system or using the system irregularly may lead to the failure of expert systems to support the performance of the management accountant. **The researcher believes in** the need to activate the expert systems in companies because of the simulation of human experience, thinking style and human understanding by the machine to provide advice, advice, guidance, and accurate and appropriate information to decision makers in organizations to allow access to the most appropriate and accurate decisions based on the timing information provided by the expert systems. **Based on the foregoing, the following hypothesis was formulated the first hypothesis:** There is a statistically significant effect of expert systems on the development of the performance of the management accountant

## **2- The Impact of Data Analytics on Improving Management Accountant Performance**

The development of modern technologies such as big data has changed business practices in a wide range of corporate jobs while creating a lot of new and entirely new jobs across industries such as big data analysis, application development and software design.

The following studies have been confirmed (Asiaei, Bontis, Alizadeh, & Yaghoubi, 2022); (Oesterreich & Teuteberg, 2019) on the fact that data analytics is of great importance to the management accountant as it enables him to detect new relationship patterns in large amounts of data to reach a lot of conclusions that benefit decision makers in companies, and a study (Vu, Dam, & Ha, 2022) showed that there is a clear relationship between data analytics and business intelligence and the performance of the management accountant in companies and this relationship is of great importance because data analytics and business intelligence occupy a prominent place in the agenda of many companies, managers see that improved data analysis and decision support (Gao, 2022). and **the researcher believes** that the technology of data analytics enables to draw new patterns of relationships among them and provide useful conclusions and inferences to decision makers in companies and without data analysis tools the management

accountant will not be able to perform tasks efficiently and effectively in the era of digital transformation. **Based on the foregoing, the following hypothesis was formulated** There is a statistically significant effect of data analytics on the development of the performance of the management accountant

### **3- The impact of neural networks on the development of the performance of the administrative accountant.**

A study (Odoh, Echefu, Ugwuanyi, & Chukwuani, 2018) showed that neural networks are used to determine the level of compliance with policies in companies and institutions of various types and detect misleading transactions in areas where managers make daily trading decisions worth millions of dollars, due to the fact that neural networks represent a good and effective tool for detecting fraud due to the value of data available for network construction and the need to detect unusual transactions, but a study will result (Mohammed & zin, 2022) that companies can use neural networks to identify the main characteristics of the best customers and search for the list of the most profitable customers, and neural networks are used in customer support service and rearrange business processes

In the same context, a study (Fu, Cheng, Tu, & Zhang, 2016); (Nuruzzaman & Hussain, 2018) on the importance of neural networks to detect fraud as they are used to scan huge numbers of similar transactions to detect fraud and identify areas of fraud and potential fraud, and this ability to scan all transactions has extraordinary importance in preventing fraud and industries with fraudulent problems such as credit card industry and health insurance, and that Neural networks enable the solution of complex problems in the fields of machine learning, systems engineering, market forecasting, complex systems, continuous improvement of non-linear systems, processes, systems, and financial and economic analysis (Chen, Guo, Huang, & Lin, 2022). **The researcher believes** that neural networks as one of the techniques of artificial intelligence enable to enhance the performance of the management accountant as it works to process large amounts of accounting data and the difficulty of predicting prices and identify the possibilities of fraud and fraud as well as identify the relationships and trends between Financial, accounting, and administrative statements. **Based on the foregoing, the following hypothesis was formulated** There is a statistically significant effect of neural networks on the development of the performance of the management accountant

### **Fourth Theme: Obstacles to The Application of Artificial Intelligence Systems in The Development of the Performance of the Management Accountant and The Most Important Proposals for Improvement**

Despite these multiple advantages, there are many risks resulting from the implementation of artificial intelligence techniques in corporate accounting systems and improving the performance of the management accountant, and these obstacles are the limited knowledge base of new employees and hinder the development of their personal professional estimation skills (Hu, 2022) reliance on artificial intelligence systems may cause raising unemployment rates and reducing new hiring processes every year, the risks of transferring the applied tools to competitors and the possibility of using them against companies. And its employees, as confirmed by the study (Oberoi, Kumar, Sharma, & Gaur, 2022) that despite the capabilities and competencies of artificial intelligence techniques, they cannot completely replace the human element in the practice of reasoning, inference,

expression of feelings, practices of professional doubt and the practice of professional judgments and estimates, in addition to the absence of sufficient experience in the initial stages of the application of artificial intelligence systems, and the development proposals are as follows (Munir, Rasid, Aamir, Jamil, & Ahmed, 2022)

1. The need for governments to provide strong support for the application of AI systems in the field of accounting while directing corporate governance to pay sufficient attention to the application of AI systems
2. Improving the quality of accounting learning curricula and programs in universities
3. Embrace the idea of lifelong learning
4. The need to improve the quality of professional talent, the need to provide training programs for employees in the accounting departments of companies

### **Fifth Theme: Findings and Recommendations.**

**Based on the above, the most important results can be determined as follows:**

- 1- Artificial intelligence interacts and integrates with other technologies and technologies and directly affects corporate accounting practices and the digital transformation of accounting activities and practices.
- 2- Artificial intelligence occupies a great importance in the contemporary business environment, and there is hardly a sector, industry or field today without reliance on one or another of the tools and techniques of artificial intelligence.
- 3- Artificial intelligence techniques work to recognize things and thus help in the performance of tasks, activities and accounting processes at a level that exceeds human efficiency
- 4- Expert systems enable management accountants to store and interpret human expertise and use it to advise and advise management accountants and assist in reaching appropriate decisions in the light of the evidence provided to expert systems
- 5- Data analytics is of great importance to the management accountant as it enables him to detect new relationship patterns in large amounts of data to reach a lot of conclusions that benefit decision makers in companies.
- 6- Neural networks enable the solution of complex problems in the fields of machine learning, systems engineering, market forecasting, complex systems, continuous improvement of non-linear systems, processes and systems, and financial and economic analysis.

### **Recommendations**

The study recommends the need to provide governments with strong support for the application of artificial intelligence systems in the field of accounting with the guidance of corporate management sufficient attention to the application of artificial intelligence systems while improving the quality of accounting learning curricula and programs in universities with the use of companies neural networks in identifying the main characteristics of the best customers and searching for the list of the highest profitable customers in addition to the need to improve the quality of professional talent, with the need to provide training programs for employees of accounting departments in companies as management accountants should use Expert Systems due to its ability to store and interpret human experience and use it to provide advice and advice to management accountants

**Reference:**

- Asiaei, K., Bontis, N., Alizadeh, R., & Yaghoubi, M. (2022). Green intellectual capital and environmental management accounting: Natural resource orchestration in favor of environmental performance. . *Business Strategy and the Environment*,, 31(1), 76-93.
- Bizarro, P. A., & Dorian, M. (2017). Artificial intelligence: The future of auditing. . *Internal Auditing*,, 5(1), 21-26.
- Budding, T., & Wassenaar, M. (2021). New development: Is there a management accountants' expectation gap?. . *Public Money & Management*,, 41(4), 346-350.
- Carlsson- Wall, M., Goretzki, L., Hofstedt, J., Kraus, K., & Nilsson, C. J. (2022). Exploring the implications of cloud- based enterprise resource planning systems for public sector management accountants. *Financial accountability & management*,, 38(2), 177-201.
- Chen, Y., Guo, J., Huang, J., & Lin, B. (2022). A novel method for financial distress prediction based on sparse neural networks with  $L_{1/2}$  regularization. *International Journal of Machine Learning and Cybernetics*, , 13(7), 2089-2103.
- Fu, K., Cheng, D., Tu, Y., & Zhang, L. (2016). Credit card fraud detection using convolutional neural networks. . *In International conference on neural information processing, Springer, Cham*,, pp. 483-490.
- Gao, J. (2022). Analysis of enterprise financial accounting information management from the perspective of big data. . *International Journal of Science and Research (IJSR)*, , 11(5), 1272-1276.
- Hassan, R. A. (2022). Artificial Intelligence (AI) in Accounting and Auditing: a Literature Review,. *Open Journal of Business and Management*,, 10, 440-465.
- Hosseinzadeh, A., & Davari, B. (2018). The impact of enterprise management systems on management accounting in private companies of Iran. *International Journal of Economics and Financial Issues*, , 8(1), PP. 83-85.
- Hu, J. (2022). Partial Differential Equation-Assisted Accounting Professional Education and Training Artificial Intelligence Collaborative Course System Construction. . *Scientific Programming*, 2022.
- Jans, M., & Hosseinpour, M. (2019). How active learning and process mining can act as Continuous Auditing catalyst. *International Journal of Accounting Information Systems*,, 32, 44-58.
- Korobeynikova, O. M., Korobeynikov, D. A., Popova, L. V., Chekrygina, T. A., & Shemet, E. S. (2021). Artificial intelligence for digitalization of management accounting of agricultural organizations. In IOP Conference Series: Earth and



- Environmenta. *In IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* , (Vol. 699, No. 1, p. 012049). IOP Publishing.
- Kumar Doshi, H. A., Balasingam, S., & Arumugam, D. (2020). Artificial Intelligence as a Paradoxical Digital Disruptor in the Accounting Profession: An Empirical Study amongst Accountants. . *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, , 24, 873-885.
- Lee, C. S., & Tajudeen, F. P. (2020). Impact of artificial intelligence on accounting: evidence from Malaysian organizations. *Asian Journal of Business and Accounting*, 13(1).
- Lehenchuk, S., Horodysky, M., & Maistrenko, N. (2021). Protection of Accounting Data in the Conditions of Using Internet of Things: Problems and Prospects of Accounting Digitalization. *Accounting and Finance*, , (1), 12-19.
- Li, Z. ( 2020 June). Analysis on the Influence of Artificial Intelligence Development on Accounting. In 2020 International Conference on Big Data, . *Artificial Intelligence and Internet of Things Engineering (ICBAIE)* , (pp. 260-262). IEEE.
- Makridakis, S. (2017). The forthcoming Artificial Intelligence (AI) revolution: Its impact on society and firms. *Futures*, . 90, 46-60.
- McCarthy, J. (1989). Artificial intelligence, logic and formalizing common sense. *In Philosophical logic and artificial intelligence*, Springer, Dordrecht,, (pp. 161-190).
- Mohammed, A., Sulaiman, S., & Zin, N. M. (2022). The effect of management accounting system on circular economic: Using agileadaptive balanced scorecard as mediator. . *International Journal of Accounting*, 7(40), 78-94.
- Moilanen, K. (2020). Artificial Intelligence: An analysis of perceptions of the impact of AI on the financial labour market, Dissertation,. *ARCADA University of Applied Sciences*,, PP. 9-10.
- Mozan, A. R., & AlMashkor, I. A. (2022). THE IMPACT OF MANAGEMENT ACCOUNTING TOOLS ON COST REDUCTION APPLIED STUDY IN IRAQI MANUFACTURING FIRMS. *World Bulletin of Management and Law*,, 6, 34-41.
- Munir, S., Rasid, S. Z., Aamir, M., Jamil, F., & Ahmed, I. (2022). Big data analytics capabilities and innovation effect of dynamic capabilities,. *organizational culture and role of management accountants*, foresight.
- Nuruzzaman, M., & Hussain, O. K. (2018). A survey on chatbot implementation in customer service industry through deep neural networks. . *In 2018 IEEE 15th International Conference on e-Business Engineering (ICEBE)*,, pp. 54-61.
- Oberoi, S., Kumar, S., Sharma, R. K., & Gaur, L. (2022). Determinants of artificial intelligence systems and its impact on the performance of accounting firms. In *Machine Learning, Advances in Computing*,. *Renewable Energy and Communication*, (pp. 411-427).

- Odoh, L. C., Echefu, S. C., Ugwuanyi, U. B., & Chukwuani, N. V. (2018). Effect of artificial intelligence on the performance of accounting operations among accounting firms in South East Nigeria. . *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, , 7(2).
- Oesterreich, T. D., & Teuteberg, F. (2019). The role of business analytics in the controllers and management accountants' competence profiles: An exploratory study on individual-level data. *Journal of accounting & organizational change*,, PP. 332-333.
- Ping, W. ( (2021).). Data mining and XBRL integration in management accounting information based on artificial intelligence. . *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*,, 40(4), 6755-6766.
- Ping, W. ((2021)). Data mining and XBRL integration in management accounting information based on artificial intelligence. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*,, (Preprint), P. 2.
- Ping, W. (2021). Data mining and XBRL integration in management accounting information based on artificial intelligence. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*,, 40(4), 6755-6766.
- Ping. (2021). Data mining and XBRL integration in management accounting information based on artificial intelligence. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*,, 40(4), 6755-6766.
- Qasaimeh, G., Al-Gasaymeh, A., Kaddumi, T., & Kilani, Q. (2022). Expert Systems and Neural Networks and their Impact on the Relevance of Financial Information in the Jordanian Commercial Banks. In *2022 International Conference on Business Analytics for Technology and Security (ICBATS)*, (pp. 1-7). IEEE.
- Qiu, J. (2021). Analysis of Human Interactive Accounting Management Information Systems Based on Artificial Intelligence. . *Journal of Global Information Management* , (JGIM), 30(7), 1-13.
- Rashwan, A. R., & Alhelou, E. M. (2020). The impact of using artificial intelligence on the accounting and auditing profession in light of the Corona pandemic. ., *Journal of Advance Research in Business Management and Accounting*, 6(9), PP. 100 – 101.
- Riinawati, R. (2021). The Development of Information Technology and Its Influence on the Field of Management Accounting. . *Journal of Financial and Tax*,, 1(2), 131-149.
- Shen, X. (2021). Research on the Transition from Financial Accounting to Management Accounting in the Era of Artificial Intelligence. In *E3S Web of Conferences*, Vol. 257, p. 02033.



- Vu, T. K., Dam, B. H., & Ha, T. T. (2022). Factors Affecting the Application of Strategy Management Accounting in Vietnamese Logistics Enterprises. . *Journal of Distribution Science*,, 20(1), 27-39.
- Wang, Y. (2021). Research on the Application of Enterprise Management Accounting in the Age of Intelligent Accounting. In 2021 2nd International Conference on Computers,. *Information Processing and Advanced Education* , (pp. 1531-1534).
- Wu, Y. (2022). Application Exploration and Practice Research of Management Accounting Under the Background of Big Data Artificial Intelligence. In *Innovative Computing* , (pp. 279-286). Springer, Singapore.
- Xie, D. (2021). Management Accounting Innovation System Based on Artificial Intelligence Technology. . In *2021 3rd International Conference on Artificial Intelligence and Advanced Manufacture* , (pp. 812-816).
- Zemankova, A. (2019). Artificial Intelligence in Audit and Accounting: Development, Current Trends, Opportunities and Threats-Literature Review. In *2019 International Conference on Control, Artificial Intelligence, Robotics & Optimization (ICCAI)*, (pp. 148-154).
- Zhang, Y., Xiong, F., Xie, Y., Fan, X., & Gu, H. ((2020).). *The Impact of Artificial Intelligence and Blockchain on the Accounting Profession. IEEE Access*,, 8, 110461-110477.
- Zhang, Y., Xiong, F., Xie, Y., Fan, X., & Gu, H. (2020). The Impact of Artificial Intelligence and Blockchain on the Accounting Profession. *IEEE Access*,, 8, 110461-110477.
- Zhang, Y., Xiong, F., Xie, Y., Fan, X., & Gu, H. (2020). The Impact of Artificial Intelligence and Blockchain on the Accounting Profession. . *IEEE Access*,, 8, 110461-110477.

## **Motives of the Voluntary Retirement Decision and Its Impacts on the Financial Balance and Quality of Life: Empirical Study in the Kingdom of Bahrain**

<https://www.doi.org/10.56830/MUVR5871>

**Mohamed Sayed Haider Ahmed** 

*Researcher, Social Insurance Organization (SIO), Kingdom of Bahrain*

**Saeed Hameed Aldulaimi** 

*College of Administrative Sciences, Applied Science University (ASU), Kingdom of Bahrain.*

*Correspondence Author's Email: [Saeed.aldulaimi@asu.edu.bh](mailto:Saeed.aldulaimi@asu.edu.bh)*

### **Abstract:**

The study aimed to define the motivations for the voluntary retirements decision by employees of the governmental sector in the kingdom of Bahrain, the level of financial balance and quality of life, and the impact of this decision on the financial balance and quality of life, outlining that the indicative significance of the variances in the level of the voluntary retirement decision's grounds refer to the demographic variables of employees. The study sample involved (384) employees. The research methodology applied in the study is descriptive analytical study. Findings revealed that the main reason/motive for the voluntary retirement was personal with an arithmetic, followed by health and psychological motives, then social motives while financial motivations were the least and the level of financial balance among the government sector's employees identified with medium percentage. Results revealed a positive correlative and statistically significant relation between the causes of the voluntary retirement decision and the financial balance for the government employees and that the motives of voluntary retirement decision explain the percentage of (10.1%) of the variation in the financial balance of government sector employees. Social motivations appeared as the most influential dimensions of voluntary retirement decision on the financial balance.

**Keyword:** Voluntary retirements, Financial balance, Quality of life, Governmental sector, Kingdom of Bahrain.

## دوافع قرار التقاعد الاختياري ونتائجه على التوازن المالي وجودة الحياة : دراسة تطبيقية في مملكة البحرين

محمد السيد حيدر أحمد

سعيد حميد الدليمي

كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين

**الملخص:** هدفت الدراسة إلى التعرف على دوافع قرار التقاعد الاختياري لدى موظفي القطاع الحكومي في مملكة البحرين، وتحديد مستوى التوازن المالي وجودة الحياة لديهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٨٤) متقاعداً من موظفي القطاع الحكومي بمملكة البحرين. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر دوافع قرار التقاعد الاختياري لدى موظفي القطاع الحكومي في مملكة البحرين كانت الدوافع الشخصية بمتوسط حسابي (٣.٧٤٩)، ثم الدوافع الصحية والنفسية بمتوسط حسابي (٣.٤١٩)، ثم الدوافع الإدارية والتنظيمية بمتوسط حسابي (٣.٣٨٧)، ثم الدوافع الاجتماعية بمتوسط حسابي (٣.٣٥٧)، في حين كانت الدوافع المالية أقلها بمتوسط حسابي (٣.٠٣٦). وتبين أن مستوى التوازن المالي لدى موظفي القطاع الحكومي في مملكة البحرين جاء بمتوسط حسابي (٣.٠٣٥) وبدرجة متوسطة، وأن مستوى جودة الحياة جاء بمتوسط حسابي (٤.٢٢٨) وبدرجة كبيرة. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين دوافع قرار التقاعد الاختياري والتوازن المالي بمعامل ارتباط (٠.٣١٨)، وأن دوافع قرار التقاعد الاختياري تفسر ما نسبته (١٠.١%) من التباين في التوازن المالي لموظفي القطاع الحكومي في مملكة البحرين، وكانت الدوافع الاجتماعية أكثر أبعاد دوافع قرار التقاعد الاختياري تأثيراً على التوازن المالي. وتبين وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين دوافع قرار التقاعد الاختياري وجودة الحياة لموظفي القطاع الحكومي في مملكة البحرين بمعامل ارتباط (٠.٢٠٣)، وأن دوافع قرار التقاعد الاختياري تفسر ما نسبته (٤.١%) من التباين في جودة الحياة لموظفي القطاع الحكومي في مملكة البحرين، وكانت الدوافع المالية أكثر أبعاد دوافع قرار التقاعد الاختياري تأثيراً على جودة الحياة. وبناء على الاستنتاجات توصي الدراسة بالعمل على تحسين أوضاع موظفي التقاعد الاختياري لموظفي القطاع الحكومي في مملكة البحرين، لما لذلك من أثر إيجابي في تحسين جودة الحياة لديهم، وإعطاء مزيد من الصلاحيات اللازمة للموظفين لتسيير العمل، خصوصاً أصحاب سنوات الخدمة الطويلة، ومشاركتهم أكثر في اتخاذ القرارات في المؤسسة، وذلك لزيادة دافعيتهم نحو العمل، وطرح برنامج التقاعد الاختياري مرة أخرى بعد عشر سنوات، وذلك لتشجيع موظفي الحكومة في الحصول على الفرصة لدخول مجال ريادة الأعمال، والمشاركة في النمو الاقتصادي، بالإضافة إلى الاستفادة من تعيين دماء جديدة في القطاع الحكومي؛ لخفض نسبة العاطلين عن العمل.

**الكلمات المفتاحية:** التقاعد الاختياري، التوازن المالي، جودة الحياة، القطاع الحكومي، مملكة البحرين.

### ١. مقدمة

اعتمدت حكومة مملكة البحرين تنفيذ برنامج التوازن المالي المتعلق بالوضع المالي، والذي يهدف إلى إعادة هيكلة الموازنة العامة، حيث تم تنفيذ حزمة من المبادرات لرفع جودة الخدمات المقدمة، وتعزيز كفاءة وحوكمة الإنفاق في الحكومة مع مراعاة مكتسبات المواطنين، وخفض المصروفات، وزيادة الإيرادات، إلا إنه سيتم مضاعفة هذه الجهود من خلال برنامج التوازن المالي بهدف تحقيق نقطة التوازن بين المصروفات والإيرادات في الميزانية العامة مع نهاية عام ٢٠٢٢م.

ومن ضمن هذه المبادرات المتعلقة في الوضع المالي لمملكة البحرين، تم طرح برنامج التقاعد الاختياري لمن يرغب من موظفي الحكومة، والذي يهدف إلى إعطاء موظفي الجهات الخاضعة لجهاز الخدمة المدنية الفرصة في توظيف خبراتهم في مجال ريادة الأعمال والقطاع الخاص؛ للمساهمة في النمو الاقتصادي للمملكة من خلال تقديم حوافز للمشاركين في البرنامج. ومن أبرز هذه الحوافز ضم خمس سنوات خدمة اعتبارية بحسب الأنظمة والقوانين، والحصول على مبلغ نقدي يساوي شراء خمس سنوات خدمة افتراضية، وترقية نهاية الخدمة للمستحقين، إلى جانب مكافأة نهاية الخدمة للمستحقين، ومكافآت أخرى بحسب القوانين والأنظمة (برنامج التوازن المالي، ٢٠١٨).

فلا بد من وجود أسباب دفعت موظفي الحكومة من اختيار برنامج التقاعد الاختياري وترك المهنة، وأن لذلك ارتباط بجوانب متعددة ذات العلاقة في مهنة المتقاعدين، حيث يذكر الباحثون في إن العوامل التي يلجأ إليها الموظفون للتقاعد متعددة، ومنها: العوامل المهنية والإدارية، أو من جانب العوامل الاجتماعية والشخصية، أو من جانب التداخيات النفسية.

فعادة يكون التقاعد من الوظائف العامة عند بلوغ العامل سن التقاعد الذي يحدده قانون العمل، والحصول على تعويض نهاية الخدمة، ومعاش تقاعدي شهري، وفي بعض الحالات يلجأ العاملون إلى ترك عملهم والتقاعد مبكراً بدلاً من الانتظار لسنوات إضافية للوصول إلى السن التي يسمح بالتقاعد، وذلك لعدة أسباب صحية واجتماعية، ولا يتقاضى الشخص الذي يتقاعد التقاعد الاختياري معاشاً تقاعدياً كاملاً كما لو كان سيتقاعد عند بلوغ سن التقاعد، بل يكون هناك خصم على المعاش التقاعدي نظراً لكون مدة اشتراكه في نظام التأمين أقل.

وتشجع بعض الدول على التقاعد، لا سيما في بعض المناصب الوظيفية لإتاحة الفرصة أمام المزيد من العاملين الشباب وخفض البطالة، وتكون هذه سياسة بديلة لسياسة خفض سن التقاعد الذي يكون عادة ٦٠ عاماً، بحيث أن التقاعد يكون اختيارياً لمن يرغب من الموظفين، ففي بعض الدول الداعمة للتقاعد المبكر حيث تعتبره بعض الدول بأنه المنقذ من موضوع البطالة، وتوفير الفرص الوظيفية، ودول أخرى تعتبره هدراً للكوادر البشرية المدربة من خلال هروب تلك الكوادر إلى فرص أفضل وترك العمل، ويجدر الإشارة إلى أن عدداً من الدول قامت برفع سن التقاعد، حيث أقرت فرنسا رفع سن التقاعد من ٦٠ سنة إلى ٦٢ سنة، وكذلك رفعت اليونان سن التقاعد إلى ٦٧ بدلاً من ٦٥ سنة، بينما سن التقاعد بالسعودية يعد الأقل عالمياً حيث يقدر ٦٠ سنة هجرية، ما يعادل ٥٨ سنة ميلادية فقط (حمد، ٢٠١٤).

كما إن زيادة عدد المتقاعدين من الأجهزة الحكومية ستوفر وظائف يمكن أن يشغلها الخريجون الجدد الذين يعانون من مشكلة الحصول على وظائف في هذا القطاع، وتسهم أيضاً في معالجة الخلل في سوق العمل البحريني، مثل دفع المواطنين إلى المهن التي لا يوجد إقبال عليها، وتحسين الاقتصاد الوطني إجمالاً، وزيادة نسبة البخرنة في القطاع الخاص، والتخلص من البطالة المقنعة في القطاع الحكومي، والترقية لكثير من العاملين.

إلا إن أغلب المتقاعدين يشكون من قلة المعاش، والذي لا يقضي متطلباتهم الخاصة والفردية؛ لأن الشخص عندما يكبر تزيد مصاريفه على الأدوية غير المؤمنة والتنقل، مع أنهم ما زالوا يعيلون أفراد آخرين، والمعاش لا يكف نصف الشهر خاصة عند العمال البسطاء، مما يجعل الموارد المالية تنقص بشكل كبير، وزيادة الإنفاق على الأطباء، وهناك من يساعد أبناءه في متطلبات المنزل، خاصة إذا كانت عائلته ممتدة، وهو المسؤول الأول عليها. وهذا الضيق من الجانب المادي يؤثر عليه من حيث نوعية الأكل، واستعمال المواصلات والسفر عند الأقرباء، وتدهور الصحة لعدم الاعتناء بها، ومع تدهور الأوضاع الاقتصادية وكثرة البطالة، يجعل من الأب حامي ومساعد للبيت عندما يموت زوجها، وقد ترك لها أطفالاً صغاراً، لم يترك معاشاً لزوجته، ويتكفل الأب بتكاليف إطعامهم وكسوتهم ومصاريفهم المدرسية (إبراهيم، سلامة، ١٩٩٧).

أن المتقاعدين يختلفون في مدى تكيفهم في مرحلة التقاعد، ومدى معاناتهم لمشكلة الفراغ، وفي القدرة على تعويض الأدوار، وفي معاناتهم للمشكلات المالية باختلاف خصائصهم الاجتماعية والاقتصادية، وبينت نتائج الدراسة أن ٤٣% من أفراد عينة البحث يعانون من مشكلات الصحية والنفسية، وتحمل المشكلات المالية المرتبة الثانية، وتأتي المشكلات الاجتماعية المرتبة الثالثة، وبينت النتائج أن ٦٠% منهم لا يمارسون أي عمل بعد تقاعدهم (الصغير، ٢٠١٠).

وزيادة على مشكلة وقت الفراغ، والمسلم بها بأنها تغلب على حياة المسنين، هنالك الفقر، أو قلة المورد المالي بوصول الإنسان إلى سن التقاعد، وترك العمل مقابل دخل ضعيف يدعى المعاش، مما يسبب انخفاض في مستوى معيشتهم، وحتى مع كبار السن ذوي حرفة، وأعمال حرة ينقص المردود مقارنة مع سن الشباب، حتى من ناحية ثقافة الادخار، الكثير منهم لم يدخروا في شبابهم ما يكفيهم في سن متقدمة، مما أصابهم بالعوز والفقر (الخولي، ١٩٩٢).

كما يواجه المسنون العديد من المشكلات، وقد ترتبط بإحالة المسن للتقاعد نظراً لفقدان مجموعة من الأدوار واكتساب أدوار جديدة، وقد تكون هذه المشكلات نفسية، أو اجتماعية، أو صحية، أو عقلية بينها ترابط وتداخل، ومن الممكن أن تختلف نوعية المشكلات تبعاً للنوع، فمثلاً الإناث تشكو من أوقات الفراغ، وتجاهل الأسرة لها، والمسنون والمسنات المتواجدون في دار الرعاية الاجتماعية لهم مشاكلهم الخاصة، كفقدهم القدرة على المشاركة في الأنشطة الاجتماعية، والقلق والاكتئاب الحاد، وضعف القدرة العقلية والحاجة، وفقدان الشهية (Khalaf, ٢٠١٠).

وتعتبر قضية المسنين وتقاعدهم من أهم القضايا التي تشغل كافة المجتمعات في الآونة الأخيرة، وترتبط هذه الأهمية بتغير كثير من الأنماط الحياتية، والاجتماعية، والصحية، والنفسية، والاقتصادية التي درج عليها الفرد عشرات السنين، ومن الحقائق المستقرة أن كثيراً من التغيرات الاجتماعية، والنفسية، والاقتصادية، والصحية تشيع بين المسنين، وتزداد معدلات حدوثها كلما تقدم العمر، خاصة أن عدداً غير قليل من الدراسات التي تناولت مشكلات الشيخوخة أثبتت أن من بين التغيرات التي تصاحب هذه المرحلة ما يتعلق بالرضا عن الحياة، والمتمثل في الانسراح النفسي والسعادة، الذي تؤثر فيه العوامل الاجتماعية، والنفسية، والاقتصادية، والصحية تأثيراً كبيراً، ومع التقاعد يفقد المسن الكثير من أدواره الاجتماعية ويفقد عمله (Abdel-Hamid, 2019).

فليس من الأمر البسيط أن يقرر الإنسان للتقاعد، وقد يختلف الناس في تقبلهم للتقاعد، فكثير من المتقاعدين يشعرون بإحساس الألم والحزن عند التقاعد الإلزامي أو الإجباري، وبأنهم طردوا من أعمالهم ووظائفهم دون أي ذنب إلا لبلوغهم السن التقاعدي الذي تحدده الأنظمة الحكومية بعد أن وصلوا لقمة النضج والعتاء، واكتسبوا خبرة علمية وميدانية ثمينة، وفي نفس الوقت هناك من يقررون التقاعد قبل بلوغ سن التقاعد القانوني، ويطلق على هذ النوع التقاعد الاختياري، وهؤلاء قد تكون لديهم الموارد المالية الكافية لسد احتياجاتهم بعد التقاعد، وبعض ممن يفضلون التقاعد المبكر يقدمون عليه من أجل الحصول على الراحة أو لقضاء وقت أطول مع أسرهم (القيري، ٢٠١٨).

## ٢. الإطار العام للبحث

### ٢.١ أدبيات البحث

يعتبر التقاعد عن العمل من حيث هو نظام اجتماعي له قواعده المحددة ظاهرة حديثة نسبياً، حتى في المجتمع الأوروبي والأمريكي، كما أنه يشكل نوعاً من التحدي لنمط جديد من الحياة يختلف كل الاختلاف عن النمط المؤلف إذا اعتاد المرء أثناء حياته العاملة النشطة. ففي المجتمعات التقليدية والبسيطة عموماً، وكذلك في العصور السابقة على الثورة الصناعية نجد أن نسبة ضئيلة جداً من السكان هي التي كانت تعيش حتى سن متقدمة،

وتصل إلى مرحلة الشيخوخة، أي أن عدد الشيوخ في هذه المجتمعات قليل نسبياً بحيث لا يؤلفون مشكلة اجتماعية خاصة، إلا أن تقدم الخدمات والرعاية الصحية، وتقدم الطب وما ترتب عليه من إطالة فترة الحياة، وبالتالي ازدياد عدد الشيوخ في المجتمعات الأكثر تقدماً، وكذلك الإنجازات العلمية والتكنولوجية التي أمكن تحقيقها وما يترتب عليها من اختراعات كثيرة واستخدام القوى الميكانيكية والآلية في الإنتاج بدلاً من القوى العضلية، مما أدى إلى زيادة إنتاج العامل وتضاعفه من ناحية، وعدم حاجة الصناعة في كثير من الأحيان إلى كل من الأيدي العاملة المتاحة وإحلال الآلة محل الإنسان، وبخاصة عندما تتقدم السن بهؤلاء العمال (سلامة، ٢٠٠٣).

ولقد وردت مفاهيم مختلفة للتقاعد إلا أنها تدور في واقع الأمر حول مسألة واحدة وهي ارتباط مفهوم التقاعد بانسحاب الشخص أو انقطاعه عن عمله الذي كان يؤديه في الظروف العادية لمدة لا تقل عن ٣٠ سنة. وهو يعني بالنسبة للفرد خسارة الأجر الذي كان يحصل عليه من العمل، وقد لا يعوضه إياه المعاش الذي يستحقه من مدة خدمته، وكذلك خسارة المكانة الاجتماعية التي كان يشغلها بمركزه الوظيفي في جهة العمل، وهو بكل ما يتضمن، كنقطة تحول رئيسة وسمة مميزة للكبير، حيث يحدث تغييراً جوهرياً عميق الأثر في حياة الفرد، ويؤدي إلى تقلص منظومة مكانته الاجتماعية وتغيير الوضع المهني له، وفقدان الكثير من الأدوار المرتبطة بالعمل سواءً كان ارتباطاً مباشراً أو غير مباشر، ووجود وقت فراغ مع عدم ارتباطه بعمل معين.

كما إن هناك العديد من التعريف للتقاعد بشكل عام، ولعل أشهر تعريف للتقاعد هو تعريف أتشلي (Atchley) بأنه الحالة التي يكون الفرد فيها مرغماً أو مختاراً ليعمل أقل من ساعات الدوام المعتادة، ويكون جزء من دخله على الأقل من معاش التقاعد اكتسبه نتيجة سنوات في الخدمة (Atchley, 1976).

ويعرف التقاعد أيضاً بأنه عملية اجتماعية تتضمن تخلي الفرد اختيارياً أو إجبارياً عن عمل ظل يقوم به معظم رشه، وبالتالي انسحابه من القوى العاملة في المجتمع، وتحوله إلى الاعتماد جزئياً - على الأقل - على نظام معين للكفالة المادية، حيث يحل المعاش محل الأجر (فؤاد أبو حطب، آمال صادق (1990)).

والدوافع هي الأسباب المتعددة التي أثرت قنوات الموظف الحكومي إلى الاختيار لبرنامج التقاعد الاختياري مثل الدوافع المالية: هي مسببات مالية ومادية دفعت موظفي التقاعد الاختياري الاتجاه نحو اختيارهم لبرنامج التقاعد الاختياري. الدوافع الاجتماعية: هي مسببات اجتماعية وأسرية دفعت موظفي التقاعد الاختياري الاتجاه نحو اختيارهم لبرنامج التقاعد الاختياري. الدوافع الصحية والنفسية: هي مسببات صحية ونفسية لحالة الموظف عندما كان على رأس العمل دفعته نحو الاختيار لبرنامج التقاعد الاختياري. الدوافع الإدارية والتنظيمية: هي مسببات إدارية وتنظيمية في بيئة العمل دفعت موظفي التقاعد الاختياري الاتجاه نحو اختيارهم برنامج التقاعد الاختياري. الدوافع الشخصية: هي مسببات شخصية نظراً لظروف الموظف عندما كان على رأس العمل دفعته نحو الاختيار لبرنامج التقاعد الاختياري.

وأشار (Harman, 1996) إلى ظهور مفهوم جودة الحياة في مجال البحث الاجتماعي في منتصف الستينات، ثم شاع استخدامه في الدراسات المختلفة: علم البيئة والصحة، والطب النفسي، والاقتصاد، والجغرافيا، وعلم النفس، والتربية، والإدارة، وهو كأحد المؤشرات الدالة على الاهتمام برفاهية الفرد، ولتعدد استخداماته في جميع المجالات (وديع، ٢٠٠٢).

وعادة ما يشار في أدبيات المجال لتعريف منظمة الصحة العالمية (١٩٩٥) الأقرب لتوضيح الإطار العام لمفهوم جودة الحياة بوصفها "إدراك الفرد لوضعه في الحياة في سياق الثقافة وأنساق القيم التي يعيش فيها ومدى تطابق أو عدم تطابق ذلك مع: أهدافه، توقعاته، قيمه، واهتماماته المتعلقة بصحته البدنية، حالته النفسية، مستوى استقلاليته، علاقاته الاجتماعية، اعتقاداته الشخصية، وعلاقته بالبيئة" (Craig A. Jackson, 2010).



الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تطرقت إلى موضوع البحث، والتي لها علاقة بمتغيرات البحث، كما إن هذه الدراسات كانت العمود الرئيسي لأساس البحث وانطلاقه.

تنوعت الدراسات السابقة بأحد متغيري البحث، ففيما يتعلق بالتقاعد، فقد أشارت دراسة (حريري، ٢٠١٩) بعنوان "اتجاه المرأة العاملة نحو التقاعد المبكر وعلاقته بمسؤوليات الرعاية الأسرية" في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، وهدفت إلى التعرف على واقع اتجاه المرأة العاملة نحو التقاعد المبكر، ومدى قيام المرأة العاملة بمسؤوليات الرعاية الأسرية المنوطة بها، وتحديد العلاقة بين اتجاه المرأة العاملة في مدينة جدة في المملكة العربية السعودية نحو التقاعد المبكر، ومسؤوليات الرعاية الأسرية المنوطة بها، إضافة إلى التعرف على الفروق في استجابات العينة حول الدراسة تبعاً للعمر وطبيعة العمل. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من ٢٨٦ سيدة عاملة بمدينة جدة، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية. وأشارت نتائج الدراسة إلى: تراوحت درجات تقدير أفراد العينة على فقرات المحول الأول "اتجاهات المرأة الموظفة نحو التقاعد المبكر" بين (٤٤.٩% - ٦٨.٥%)، كما بلغت الدرجة الكلية للاستجابات على هذا المحور ٥٧.٤%، مما يدل على درجة موافقة متوسطة قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور، وتراوحت درجات تقدير أفراد العينة على فقرات المحور الثاني "مسؤوليات الرعاية الأسرية المنوطة بالمرأة الموظفة" بين (٥٢.٤% - ٨١.٦%)، كما بلغت الدرجة الكلية للاستجابات على هذا المحور ٧٢.٩%، مما يدل على درجة موافقة عالية قبل أفراد العينة على فقرات المحور، ووجود علاقة بين اتجاه المرأة العاملة نحو التقاعد المبكر، ومسؤوليات الرعاية الأسرية المنوطة بها، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات العينة حول اتجاهات المرأة الموظفة نحو التقاعد المبكر تبعاً لمتغير العمر، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد العينة حول مسؤوليات الرعاية الأسرية المنوطة بالمرأة الموظفة تبعاً لمتغير العمر وطبيعة العمل، ووجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد العينة حول اتجاهات المرأة الموظفة نحو التقاعد المبكر، ومسؤوليات الرعاية الأسرية المنوطة بالمرأة الموظفة، وأوصت الدراسة بضرورة قيام المؤسسات والمنظمات بتحسين ظروف العمل الخاصة بالموظفات، وتوفير قدر من الحرية لهن في تحديد ساعات العمل، وتخفيفها بما يضمن تخفيف الأعباء المنوطة بها.

وقد برزت دراسة (القيري، ٢٠١٨) بعنوان "أسباب ارتفاع معدلات التقاعد المبكر كما يدركها المعلمون المتقاعدون بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية" والتي هدفت إلى التعرف على درجة توافر أسباب ارتفاع معدلات التقاعد المبكر في كل من البعد الاجتماعي، والبعد النفسي، والبعد الوظيفي، والبعد المادي، والبعد الصحي كما يدركها المعلمون المتقاعدون بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية، واختلاف أسباب ارتفاع معدلات التقاعد المبكر باختلاف المعلومات الشخصية كالمرحلة الدراسية التي يعمل بها، والمؤهل العلمي، ووجود دخل إضافي غير مهنة التعليم، وبلغ أعداد العينة ٥٨٨ معلماً متقاعداً، وتم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS لوصف عينة البحث، وتحليل البيانات مثل المتوسط والانحراف المعياري، واختبار تحليل التباين البسيط، واختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تحققت جميع محاور أسباب ارتفاع معدلات التقاعد المبكر (البعد الاجتماعي، والبعد النفسي، والبعد الوظيفي، والبعد المادي، والبعد الصحي) بدرجة متوسطة؛ وكان أكثرها تحققاً محور البعد الصحي، في حين كان محور البعد المادي الأقل تحققاً. كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين على جميع أسباب ارتفاع معدلات التقاعد المبكر ترجع إلى اختلاف المرحلة الدراسية، ما عدا البعد الاجتماعي، والبعد الصحي وأسباب التقاعد المبكر ككل، حيث كانت فئة معلمي المرحلة المتوسطة هي أكثر الفئات. كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين على جميع أسباب ارتفاع معدلات التقاعد المبكر ترجع إلى اختلاف المؤهل العلمي، بينما وجدت فروق على البعد النفسي وكانت فئة المعلمين الحاصلين على دراسات عليا هي أكثر الفئات. كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين على أسباب ارتفاع معدلات التقاعد المبكر ترجع إلى اختلاف وجود دخل إضافي غير

مهنة التعليم، ما عدا البعد المادي فكانت لصالح من لديهم دخل إضافي غير مهنة التعليم. كما لا توجد دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين على أسباب ارتفاع معدلات التقاعد المبكر ترجع إلى اختلاف الحالة الصحية، ما عدا البعد الصحي فكانت الفروق لصالح من لديه مرض.

وأما دراسة (الحربي وأبوحميد، وبدر، ٢٠١٨)، بعنوان "التقاعد المبكر في الأجهزة الحكومية وأثره على المنظمة الحكومية والموظف المتقاعد في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية، معهد الإدارة العامة" فتوصلت نتائج الدراسة بتزايد التقاعد المبكر في الأجهزة الحكومية تزايداً ملحوظاً من عام ٢٠١٠م إلى عام ٢٠١٥م، حيث شكلت منطقة الرياض أعلى نسبة من المتقاعدين والمتقاعدات مبكراً الأحياء، وذلك بنسبة بنحو ٢٥.٧% من إجمالي المتقاعدين في المملكة، وهو ما يشكل تحدياً كبيراً يلزم على الأجهزة الحكومية المعنية الوقوف عنده ودراسته تأثيراته.

وأظهرت دراسة (وسيم، ٢٠١٤) بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على اتجاهات الموظفين نحو التقاعد المبكر"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على اتجاهات الموظفين نحو التقاعد المبكر في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة الذين أمضوا في العمل عشر سنوات فما فوق، وبلغ مجتمع الدراسة (٣٩٠) موظفاً، وعينة الدراسة (225) موظفاً، واسترداد (١٩١) استبانة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة لجمع البيانات، وكان من أهم نتائج البحث التي أثرت على اتجاه الموظفين نحو التقاعد المبكر إن الخطط وبرامج التدريب في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة ضعيفة، وقائمة على التمييز، الأمر الذي ساهم في دفعهم للتفكير في التقاعد المبكر، كما وأكد عدد كبير من الموظفون أن مدخولهم لا تتناسب مع ما يبذلونه من جهد، وأن رواتبهم غير كافية لسد احتياجاتهم الأساسية في الحياة، وأن نظام الترقيات في الشركة تدخل فيه المحاباة والمحسوبية، كما أشار الموظفون أن الترقيات الوظيفية لا تمنح على أساس الجدارة والكفاءة والمثابرة في العمل، ومن أهم تلك التأثيرات أيضاً على اتجاهات الموظفين نحو التقاعد المبكر أن نظام تقييم الأداء المطبق في الشركة غير مهني بحيث لا يقدم تغذية راجعة مطلقاً، ولا يساعد بشكل رئيسي على فهم المشكلات، وغير مرتبط بالحوافز والمكافآت. ومن أهم التوصيات بأنه ينبغي أن تتم عملية الاستقطاب والاختيار بعناية فائقة على أساس مبدأ الجدارة والكفاءة، وأن تولي الشركة اهتماماً لبرامج ونشاطات التدريب من أجل تعزيز المعرفة والمهارة لدى موظفيها، وأن تقوم الشركة بإعادة النظر في نظام التعويضات المالية بما فيه الرواتب والمكافآت والحوافز بما يتوافق مع الجهد والوضع المعيشي للبلد، وأخيراً يتم تطبيق نظام تقييم الأداء بطريق مهنية، والتي من خلالها يمكن قياس الأداء بشكل فعال مع تقديم تغذية راجعة للموظفين، وربط تلك النتائج بالترقيات والحوافز والمكافآت ((Aldulaimi, Abdeldayem, Alazzawi, & Abdulrazaq, 2021)).

وقد تناولت دراسة (سعدا، ٢٠١٤) بعنوان "اتجاهات المدرسين نحو التقاعد المبكر: دراسة ميدانية على عينة من المدرسين في المدارس الثانوية العامة في محافظة دمشق"، حيث هدفت هذه الدراسة لمعرفة اتجاهات عينة من مدرسي المدارس الثانوية العامة في دمشق نحو التقاعد المبكر، كما وهدفت الدراسة إلى التعرف على الفروقات في اتجاهات مدرسي المدارس الثانوية العامة في محافظة دمشق نحو التقاعد المبكر تبعاً لمتغيرات البحث: الجنس، المؤهل العلمي، العمر، العمر المهني، الحالة الاجتماعية، طبيعة العمل (إداري، تدريسي)، مادة التخصص (علمية، أدبية)، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (٣٩٩) مدرساً ومدرسة، ومن أهم نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، إن ترتيب الأسباب التي تدفع المدرس نحو التقاعد المبكر كما يأتي: الصحية، المادية، النفسية، الاجتماعية، الوظيفية، كما وأظهرت الدراسة أن الإناث أكثر ميلاً نحو التقاعد المبكر، وأن المتزوجين أكثر ميلاً من الغير متزوجين نحو التقاعد المبكر، ومن أهم التوصيات التي

اقترحها الباحث هو أن يزيد الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والمادية والأسرية والصحية للمدرسين، وضرورة إيجاد برامج رعاية صحية خاصة بالمتقاعدين.

وقد أوضحت دراسة (المشاري، ٢٠١١) التخطيط للتقاعد لدى موظفي القطاعات الحكومية: دراسة ميدانية مطبقة على موظفي القطاع المدني الحكومي بمحافظة حوطة بني تميم، فهدفت الدراسة إلى معرفة الأنشطة التي يقوم بها موظفي القطاع المدني الحكومي بعد التقاعد، والتعرف على اتجاهات موظفي القطاع المدني الحكومي نحو التخطيط للتقاعد، والعوامل المؤثرة في التخطيط للتقاعد، وكذلك التعرف على العائد المتوقع من إسهام التخطيط للتقاعد في الحياة بعد التقاعد، حيث تم استخدام منهج المسح الاجتماعي كمنهج للدراسة، كما وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وتم توزيع الاستبانات على عينة عشوائية من موظفي القطاع المدني الحكومي في محافظة حوطة بني تميم، وقد حصل الباحث على (٢١٣) استبانة صالحة للتليل الإحصائي، وبعد تحليل بياناتها توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها التفرغ للاهتمام بتربية الأولاد، والجزء الآخر سوف يتوجهوا للتفقه في الدين أكثر، وتفعيل صلة الرحم، كما يعطيهم فرصة لمتابعة أعمالهم الخاصة. وفيما يتعلق بتوجهاتهم نحو التخطيط للتقاعد بين أفراد الدراسة أن التخطيط للتقاعد يساعدهم على تنظيم حياتهم الجديدة، كما يمكنهم الاستفادة في قضاء وقت الفراغ بأمر مفيد، وفيما يتعلق بالعوامل المؤثرة في التخطيط للتقاعد، بينت نتائج الدراسة أن الخوف من ضياع خبرات وسنوات العمل من أبرز هذه العوامل، وكذلك زيادة الانفعال داخل المنزل وخارجه، وقلة أصدقاء العمل وفتور العلاقة بينهم، وفيما يتعلق بالعائد المتوقع من إسهام التخطيط للتقاعد في الحياة بعد التقاعد، أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على العائد المتوقع من إسهام التخطيط للتقاعد في الحياة بعد التقاعد، ومن أهم هذه الإسهامات تمكينهم من الاستمتاع مع أسرهم، وكان من أهم تلك التوصيات وضع الخطط والبرامج للحد من المشكلات التي تواجه المتقاعدين، والعمل على تدريب الموظفين بالقطاعين العام والخاص على مهارات التخطيط للتقاعد، وتوعية الموظفين العاملين بأهمية التخطيط للتقاعد ودوره في تأمين مستقبلهم.

كما تطرقت دراسة (العماري، ٢٠٠٧) بعنوان: ظاهرة التقاعد المبكر للمعلمات القطريات في مدارس التعليم العام بدولة قطر: العوامل وعلاقتها ببعض المتغيرات، والتي هدفت الدراسة إلى تعرف العوامل التي تقف وراء انتشار ظاهرة التقاعد المبكر بين المعلمات القطريات في مدارس التعليم العام بدولة قطر، وتكونت عينة الدراسة من (٣٩٥) معلمة متقاعدة، وللوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود عوامل متعددة تدفع بالمعلمة القطرية إلى التفكير في طلب التقاعد، وقد أتت هذه العوامل حسب أهميتها على النحو الآتي: عوامل إدارية، عوامل اجتماعية، عوامل مهنية، وعوامل شخصية، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي المعلمات وتفهم للحد من العوامل التي تدفع المعلمة القطرية إلى التقاعد المبكر.

فيما سعت دراسة (المطيري، ٢٠٠٥) بعنوان: "اتجاهات الموظفين المدنيين نحو التقاعد المبكر في نظام الخدمة المدنية السعودي"، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم التقاعد المبكر، بالإضافة إلى التعرف على اتجاهات الموظفين المدنيين نحو العوامل المؤثرة في رغبتهم أو عدم رغبتهم في التقاعد المبكر والآثار المصاحبة له، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وكانت أبرز النتائج الدراسة ما يلي: أن الذين يتقاعدون مبكراً يمثلون ثلث العدد من الذين يقاعدون بقوة النظام، وأن هناك ثبات نسبي في أعداد المتقاعدين سواء كان تقاعدهم مبكراً أو بقوة النظام وذلك خلال العقد الأخير، ويعود ذلك إلى قلة الوظائف المتوفرة في القطاعين العام والخاص، أما فيما يخص الآثار الناجمة عنه، فقد اتفق أفراد العينة على أن التقاعد المبكر يحقق العديد من الإيجابيات من كونه يوفر عدداً من الفرص الوظيفية، ويساعد في التخفيف من مشكلة البطالة، كما يساعد في التخلص من البطالة المقنعة في الأجهزة الحكومية، ويتيح فرصة الترقى للموظفين، وكانت السلبيات أن التقاعد المبكر يؤدي إلى

تسرب بعض الكفاءات البشرية، وأصحاب الخبرات، وكذلك يؤدي إلى صرف معاشات التقاعد إلى فترات زمنية أطول، وأوضحت الدراسة أن الذين يرغبون في التقاعد المبكر من الموظفين المدنيين أكثر من الذين لا يرغبون، كما أكدت الدراسة أن قرارات التقاعد المبكر مبنية على عدد من العوامل التي تتفاوت في قوة تأثيرها منها ممارسة العمل الحر، والتفرغ للشؤون العائلية والبحث عن فرص وظيفية أفضل.

وأما دراسة (الغريب، ١٩٩٥) والتي هدفت بتحديد المشكلات الناجمة عن التقاعد من أجل وضع مقترح للتعامل مع تلك المشكلات، وقد أجريت الدراسة على عينة بلغ حجمها (٤٦٨) حالة، استخدم فيها الباحث استمارة مقابلة لجمع البيانات اللازمة عن كل حالة، وقد تركزت أسئلة الاستمارة حول المشكلات المصاحبة للتقاعد، والعلاقة بين الخصائص الاجتماعية، والشعور بالعزلة الاجتماعية، والأنشطة التي يمارسها المتقاعد بعد تركه للعمل. وكان من أبرز نتائج الدراسة أن المسنين يعانون من مشكلات نفسية واجتماعية واقتصادية وصحية، وأن شعورهم بالعزلة يختلف من شخص إلى آخر حسب اختلاف أعمارهم واختلاف فترات تقاعدهم والحالة الاجتماعية لكل متقاعد. كما أشارت الدراسة إلى أن فرص المتقاعدين في الحصول على عمل بديل، والاستمرار في ممارسة أنشطة أخرى بعد التقاعد، يرتبط باختلاف مستوياتهم التعليمية والعمرية والحالة الاقتصادية والاجتماعية. وبينت الدراسة أن شعور المسنين بالعزلة يختلف باختلاف العمر، ومدى توفر الأنشطة الترفيهية لهم بوصفها تعويضاً عن العمل الذي فقده. كما تطرقت دراسة (Hayes & Vanden Heuvel, 1999) حول موضوع الاتجاهات نحو التقاعد - دراسة مقارنة - عن وجود مجموعة من العوامل المختلفة التي تقف وراء تقاعد المعلمين من أهمها: الظروف الاجتماعية والاقتصادية للمعلمين، والايديولوجية السياسية الخاصة بسياسات العمل في المجتمع ككل، والعوامل القيمة الخاصة ذات العلاقة المباشرة بالانتماء للمهنة.

وأما دراسة (العبيدي، ١٩٨٩) والتي تناولت ظاهرة التقاعد في المدن الرئيسية بالمملكة العربية السعودية، وهدفت هذه الدراسة بشكل عام إلى التعرف على هذه الفئة من السكان، كيف تعيش حياتها؟ وما المشكلات التي تواجهها؟ ومدى تكيفها مع هذه المرحلة؟ ودلت نتائج هذه الدراسة على أن المتقاعدين يختلفون في مدى تكيفهم في مرحلة التقاعد، وفي مدى معاناتهم لمشكلة الفراغ، وفي القدرة على تعويض الأدوار، وفي مدى معاناتهم للمشكلات المالية باختلاف خصائصهم الاجتماعية والاقتصادية والديموغرافية. وبينت نتائج هذه الدراسة أن (43) من أفراد عينة البحث يعانون من المشكلات الصحية والنفسية، وتحتل المشكلات المالية المرتبة الثانية، وتأتي المشكلات الاجتماعية في المرتبة الثالثة، وبينت النتائج أيضاً أن نسبة ٦٠% منهم لا يمارسون أي عمل بعد تقاعدهم (Abdeldayem & Aldulaimi, 2021).

## ٢.٢ أهداف البحث:

- الكشف عن دوافع البرنامج التقاعدي لموظفي القطاع الحكومي في مملكة البحرين.
- التعرف على نتائج دوافع قرار التقاعد الاختياري على التوازن المالي لموظفي القطاع الحكومي في مملكة البحرين.
- التعرف على نتائج دوافع قرار التقاعد الاختياري على جودة الحياة لموظفي القطاع الحكومي في مملكة البحرين.

## ٢.٣ فروض البحث:

لغرض تحقيق الأهداف السابقة للبحث، تم اختيار الفروض الآتية:

- H1: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لدوافع قرار التقاعد الاختياري على التوازن المالي لموظفي القطاع الحكومي في مملكة البحرين.
- H2: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لدوافع قرار التقاعد الاختياري على جودة الحياة لموظفي القطاع الحكومي في مملكة البحرين.

#### ٢.٤ منهجية البحث:

تتمثل مجتمع الدراسة في كافة المتقاعدين في برنامج التقاعدي الاختياري في مملكة البحرين للجهات الخاضعة تحت مظلة جهاز الخدمة المدنية، بالإضافة إلى ثلاث عشرة جهة أخرى غير خاضعة لجهاز الخدمة المدنية وهم: جائزة عيسى للخدمة الإنسانية، مركز عيسى الثقافي، معهد البحرين للدراسات الإستراتيجية والدولية والطاقة، المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان، ديوان الرقابة المالية والإدارية، الأمانة العامة لمجلس النواب، الأمانة العامة لمجلس الشورى، معهد البحرين للتنمية السياسية، معهد القراءات وإعداد معلمي القرآن الكريم، نادي راشد للفروسية، ويبلغ ممن تنطبق عليهم شروط البرنامج يصل إلى نحو ٤٢ ألف موظفاً، حيث بلغ عدد الموظفين المقبولين لبرنامج التقاعد الاختياري (٨٠٢٥) موظفاً حسب تصريح وزير شؤون مجلسي الشورى والنواب غانم بن فضل البوعينين، والتي تمثلت في ست وأربعين جهة حكومية (الوطن، ٢٠١٩). فتم توزيع (٥٠٠) استبانة على موظفي التقاعد الاختياري، واسترجع منها (٣٨٤) استبانة، بمعدل استجابة بلغ ٧٦.٨%، وذلك بما يتوافق مع الطرق الإحصائية بتحديد حجم العينة المقابل لمجتمع الدراسة وفقاً لجدول (Krejcie & Morgan 1970)، حيث تم توظيف أسلوب العينة العشوائية البسيطة في اختيار العينة، وذلك لإنجاز الغرض من الدراسة، والتي تتمثل في الكشف عن دوافع البرنامج التقاعدي لموظفي القطاع الحكومي، والتعرف على نتائج دوافع قرار التقاعد الاختياري على التوازن المالي وجودة الحياة لموظفي القطاع الحكومي في مملكة البحرين (Aldulaimi, S. H., Abdeldayem 2021).

#### ٣ النتائج وتحليلها ومناقشتها

يبرز حساب الثبات من خلال معادلة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي، للتحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب قيم معاملات (الارتباط بيرسون) والتي تعطي مؤشراً على قوة العلاقة بين كل عبارة والمقياس والبعد الذي تنتمي إليه، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (١) قيم ثبات الاتساق الداخلي لأدوات الدراسة

الرقم	المحاور	ثبات الاتساق الداخلي
1	البعد الأول: الدوافع المالية	٠.٧٤
2	البعد الثاني: الدوافع الاجتماعية	٠.٧٠
3	البعد الثالث: الدوافع الصحية والنفسية	٠.٨٣
4	البعد الرابع: الدوافع الإدارية والتنظيمية	٠.٨٩
5	البعد الخامس: الدوافع الشخصية	٠.٧٤
	الدرجة الكلية لمقياس دوافع قرار التقاعد الاختياري	٠.٩٢
	مقياس التوازن المالي	٠.٤٣
	مقياس جودة الحياة	٠.٨٩

تظهر النتائج في الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كمؤشر على ثبات المقياس بلغت الدرجة الكلية لمقياس دوافع قرار التقاعد الاختياري (0.92)، وبلغت قيمتها للأبعاد ما بين (0.70 - 0.89). وبلغت لمقياس جودة الحياة (0.89)، وهي قيم مقبولة لتحقيق أهداف الدراسة.

#### ٤ اختبار الفروض

تم التحقق من صحة الفرض من خلال تطبيق معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار، والنتائج مبينة في الجداول الآتية:

جدول (٢) نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار تأثير دوافع قرار التقاعد الاختياري على التوازن المالي لموظفي القطاع الحكومي في مملكة البحرين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة الاختبار F	مستوى دلالة F
Regression الانحدار	9.506	5	1.901	0.318(**)	0.101	8.499	0.000(**)
Residual الباقي	84.558	378	0.224				
Total الكلي	94.063	383					

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند  $(\alpha = 0.01)$ .

تشير نتائج معامل الارتباط بيرسون في الجدول السابق إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً  $(\alpha = 0.01)$  بين دوافع قرار التقاعد الاختياري والتوازن المالي لموظفي القطاع الحكومي في مملكة البحرين، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.318).

وتظهر نتائج تحليل الانحدار في الجدول وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) لدوافع قرار التقاعد الاختياري على التوازن المالي لموظفي القطاع الحكومي في مملكة البحرين، فقد بلغت قيمة (F) (8.499)، وكانت دالة إحصائياً عند (0.000). كما تظهر نتائج تحليل الانحدار في الجدول أن دوافع قرار التقاعد الاختياري تفسر ما نسبته (10.1%) من التباين في التوازن المالي لموظفي القطاع الحكومي في مملكة البحرين، وهذه النتيجة بناءً على قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0.101).  
بناءً على النتيجة السابقة تم قبول فرض الدراسة الأول.

ويستعرض الجدول التالي طبيعة تأثير كل بعد من أبعاد دوافع قرار التقاعد الاختياري على التوازن المالي لموظفي القطاع الحكومي في مملكة البحرين:

جدول (٣) نتائج الانحدار لتأثير أبعاد دوافع قرار التقاعد الاختياري على التوازن المالي لموظفي القطاع الحكومي في مملكة البحرين

الأبعاد	B	بيتاβ	t- value	Sig.
الثابت (Constant)	2.184		12.707	0.000
البعد الأول: الدوافع المالية	0.137	0.179	3.268	0.001
البعد الثاني: الدوافع الاجتماعية	0.213	0.247	3.415	0.001
البعد الثالث: الدوافع الصحية والنفسية	0.181	0.275	3.136	0.002
البعد الرابع: الدوافع الإدارية والتنظيمية	0.006	0.010	0.126	0.900
البعد الخامس: الدوافع الشخصية	0.086	0.142	2.618	0.009

يتضح من الجدول السابق أن أكثر أبعاد دوافع قرار التقاعد الاختياري تأثيراً على التوازن المالي لموظفي القطاع الحكومي في مملكة البحرين هو "البعد الثاني: الدوافع الاجتماعية"، وذلك بناءً على قيمة (t) البالغة (3.415) وكانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.001). وجاء في المرتبة الثانية "البعد الأول: الدوافع المالية" وذلك بناءً على قيمة (t) البالغة (3.268) وكانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.001). وجاء في المرتبة الثالثة "البعد الثالث: الدوافع الصحية والنفسية" وذلك بناءً على قيمة (t) البالغة (3.136) وكانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.002). وجاء في المرتبة الرابعة "البعد الخامس: الدوافع الشخصية" وذلك بناءً على قيمة (t) البالغة (2.618) وكانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.009).

ويتضح من الجدول السابق عدم وجود تأثير دال إحصائياً للدوافع الإدارية والتنظيمية على التوازن المالي لموظفي القطاع الحكومي في مملكة البحرين؛ وذلك يعود بأن كثير من هؤلاء المتقاعدين مكلفين بمهام إدارية وتنظيمية على مستواهم الفردي أو على مستوى الإدارة بشكل عام. تم التحقق من صحة الفرض من خلال تطبيق معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار، والنتائج مبينة في الجداول الآتية:

جدول (٤) نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار تأثير دوافع قرار التقاعد الاختياري على جودة الحياة لموظفي القطاع الحكومي في مملكة البحرين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة الاختبار F	مستوى دلالة F
Regression الانحدار	4.542	5.000	0.908				
Residual الباقي	105.912	378.000	0.280	.203(**)	0.041	3.242	0.007
Total الكلي	110.454	383.000					

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند  $(\alpha = 0.01)$ .

تشير نتائج معامل الارتباط بيرسون في الجدول السابق إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً ( $\alpha=0.01$ ) بين دوافع قرار التقاعد الاختياري وجودة الحياة لموظفي القطاع الحكومي في مملكة البحرين، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.203).

وتظهر نتائج تحليل الانحدار في الجدول وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) لدوافع قرار التقاعد الاختياري على جودة الحياة لموظفي القطاع الحكومي في مملكة البحرين، فقد بلغت قيمة (F) (10.649)، وكانت دالة إحصائياً عند (0.007). كما تظهر نتائج تحليل الانحدار في الجدول أن دوافع قرار التقاعد الاختياري تفسر ما نسبته (4.1%) من التباين في جودة الحياة لموظفي القطاع الحكومي في مملكة البحرين، وهذه النتيجة بناءً على قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.041).

بناءً على النتيجة السابقة تم قبول فرض الدراسة الثاني.

ويستعرض الجدول التالي طبيعة تأثير كل بعد من أبعاد دوافع قرار التقاعد الاختياري على جودة الحياة لموظفي القطاع الحكومي في مملكة البحرين:

#### جدول (٥) نتائج الانحدار لتأثير أبعاد دوافع قرار التقاعد الاختياري على جودة الحياة لموظفي القطاع الحكومي في مملكة البحرين

الأبعاد	B	بيتا	t- value	Sig.
الثابت (Constant)	3.874		20.136	0.000
البعد الأول: الدوافع المالية	0.166	0.199	3.532	0.000
البعد الثاني: الدوافع الاجتماعية	0.001	0.001	0.014	0.989
البعد الثالث: الدوافع الصحية والنفسية	0.082	0.114	1.263	0.207
البعد الرابع: الدوافع الإدارية والتنظيمية	0.072	0.114	1.349	0.178
البعد الخامس: الدوافع الشخصية	0.028	0.043	0.769	0.442

يتضح من الجدول السابق أن أكثر أبعاد دوافع قرار التقاعد الاختياري تأثيراً على جودة الحياة لموظفي القطاع الحكومي في مملكة البحرين هو "البعد الأول: الدوافع المالية"، وذلك بناءً على قيمة (t) البالغة (3.532) وكانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.000).

ويتضح من الجدول السابق عدم وجود تأثير دال إحصائياً للدوافع الاجتماعية والدوافع الصحية والنفسية والدوافع الإدارية والتنظيمية والدوافع الشخصية على جودة الحياة لموظفي القطاع الحكومي في مملكة البحرين؛ وذلك يعود بأن أغلب المتقاعدين من فئة الشباب، ويتمتعوا بصحة جيدة، كما إن حجم عائلتهم صغير ولا يعانون من المشاكل الاجتماعية، والالتزامات الإدارية والتنظيمية والشخصية.

#### ٥ الاستنتاجات والتوصيات

تأسيساً على ما تم الوصول له من نتائج، يمكن التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

١. إن مستوى دوافع قرار التقاعد الاختياري المالية لدى موظفي القطاع الحكومي في مملكة البحرين جاء بدرجة متوسطة. وأن أكثر مستويات دوافع قرار التقاعد الاختياري المالية لديهم كانت اختيارهم التقاعد الاختياري لضعف الحوافز المادية في المؤسسة التي كانوا يعملون فيها، كذلك العائد المادي غير مساوٍ لقدراتهم وجهدهم



في الوظيفة السابقة، حيث يلاحظ أن هذين الدافعين هما من الدوافع السلبية. وكانت أقل دوافع قرار التقاعد الاختياري المالية لدى موظفي القطاع الحكومي في مملكة البحرين هي اتخاذهم قرار التقاعد الاختياري لوجود فرصة عمل براتب أفضل.

٢. إن مستوى دوافع قرار التقاعد الاختياري الاجتماعية لدى موظفي القطاع الحكومي في مملكة البحرين جاء بدرجة متوسطة. وأن أكثر مستويات دوافع قرار التقاعد الاختياري الاجتماعية لديهم هي أن رغبتهم تدفعهم في رعاية أسرهم بشكل أفضل بعد التقاعد الاختياري، ويساعدهم التقاعد الاختياري على التفرغ للعلاقات الاجتماعية. حيث يلاحظ أن هذه الدوافع هي من الدوافع الإيجابية. وكانت أقل دوافع قرار التقاعد الاختياري الاجتماعية لدى موظفي القطاع الحكومي في مملكة البحرين عدم تعاون الزملاء في إنجاز العمل بالشكل المطلوب، ووجود مشاكل مستمرة بين الموظفين، حيث يلاحظ أن هذين الدافعين هما من الدوافع السلبية (Aldulaimi, S. H. 2021).

٣. إن مستوى دوافع قرار التقاعد الاختياري الصحية والنفسية لدى موظفي القطاع الحكومي في مملكة البحرين جاء بدرجة متوسطة. وأن أكثر مستويات دوافع قرار التقاعد الاختياري الصحية والنفسية لديهم هي الشعور بعدم المساواة بين الموظفين يؤثر نفسياً على الموظف، مما يجعله يفكر بالتقاعد الاختياري، كما يحافظ التقاعد الاختياري على صحتهم الجسدية. حيث يلاحظ أن الدافع الأول هو من الدوافع السلبية، في حين أن الدافع الثاني هو من الدوافع الإيجابية. وكانت أقل دوافع قرار التقاعد الاختياري الصحية والنفسية لدى موظفي القطاع الحكومي كثرة التنقلات الدورية دفعتني نحو التقاعد الاختياري.

٤. إن مستوى دوافع قرار التقاعد الاختياري الإدارية والتنظيمية لدى موظفي القطاع الحكومي في مملكة البحرين جاء بدرجة متوسطة. وأن أكثر مستويات دوافع قرار التقاعد الاختياري الإدارية والتنظيمية لديهم كانت ضغط العمل المتكرر، ونقص الصلاحيات اللازمة لتسيير العمل، حيث يلاحظ أن هذه الدوافع هي من الدوافع السلبية. وكانت أقل دوافع قرار التقاعد الاختياري الإدارية والتنظيمية لدى موظفي القطاع الحكومي في مملكة البحرين هي استخدام تكنولوجيا معقدة في العمل.

٥. إن مستوى دوافع قرار التقاعد الاختياري الشخصية لدى موظفي القطاع الحكومي في مملكة البحرين جاء بدرجة كبيرة. وأن أكثر مستويات دوافع قرار التقاعد الاختياري الشخصية لديهم هي الخوف من رفع سن التقاعد إلى ٦٥ سنة، والخوف من إحداث قوانين جديدة تضيع فيها كامل مكتسباتهم المادية في المستقبل القريب، حيث يلاحظ أن هذين الدافعين هما من الدوافع السلبية. وكانت أقل دوافع قرار التقاعد الاختياري الشخصية لدى موظفي القطاع الحكومي في مملكة البحرين الرغبة في الجمع بين معاش التقاعد الاختياري وبين أي راتب من عمل آخر لا يخضع لأحكام قانون الضمان الاجتماعي.

٦. إن مستوى التوازن المالي لدى موظفي القطاع الحكومي في مملكة البحرين جاء بدرجة متوسطة. وأن أكثر مستويات التوازن المالي لديهم كانت السعي لترشيد الإنفاق الاستهلاكي بصورة أكبر بعد التقاعد الاختياري، والاعتماد على وجود أساليب وبدائل مختلفة للتعامل مع الأزمات المالية بعد التقاعد الاختياري. وكانت أقل مستويات التوازن المالي لدى الموظفين هي تفضيلهم إنفاق معاشي التقاعدي بطريقة تلقائية دون تخطيط، والاعتماد على الإنفاق بمرحلة التقاعد على المعاش فقط دون الحاجة للادخار.

٧. إن مستوى جودة الحياة لدى موظفي القطاع الحكومي في مملكة البحرين جاء بدرجة كبيرة. وأن أكثر مستويات جودة الحياة لديهم كانت العلاقة الوطيدة مع عائلاتهم، ثم ومحافظتهم على المبادئ والمعتقدات والقيم الشخصية، كذلك قدرتهم على تربية الأبناء. وكانت أقل مستويات جودة الحياة لدى موظفي القطاع الحكومي هي المشاركة في الأنشطة الترفيهية الجماعية.

### بناء على الاستنتاجات توصي الدراسة بالآتي:

1. العمل على تحسين الأوضاع المالية المتقاعدين في برنامج التقاعد الاختياري في مملكة البحرين؛ لما لذلك من أثر إيجابي في تحسين جودة الحياة لديهم بالاستمرار بصرف العلاوة الدورية السنوية للمتقاعدين عبر وجود آلية منظمة.
2. زيادة الحوافز المادية للموظفين في المؤسسات الحكومية، وإعادة هيكلة تحديد نظام الأجور والرواتب؛ وذلك لتشجيعهم على البقاء في مؤسساتهم، والاستفادة من خبراتهم في العمل، وخصوصاً الموظفين الذين يمتلكون تخصصات ومهارات نادرة بدلاً من دفعهم نحو التقاعد الاختياري.
3. إعطاء المزيد من الصلاحيات اللازمة للموظفين لتسيير العمل، خصوصاً أصحاب سنوات الخدمة الطويلة، ومشاركتهم أكثر في اتخاذ القرارات في المؤسسة؛ وإعادة هيكلة توزيع المهام على الموظفين؛ وذلك لزيادة دافعيتهم نحو العمل، والمحافظة على الموظفين الأكفاء، وتقليل توجههم نحو التقاعد الاختياري.
4. وضع آلية جديدة لتطبيق التعديلات على نظام قانون التقاعد، وذلك لعدم حرمان الموظفين الذين شارفت سنوات خدمتهم على الانتهاء من الاستفادة من الامتيازات التقاعدية.
5. العمل على دراسة ظروف ومشاكل الموظفين الذين يتجهون نحو التقاعد الاختياري، خصوصاً تلك الظروف التي تدفعهم نحو التقاعد الاختياري، وذلك للمساهمة في حلها ولو بشكل جزئي؛ ليسهم في تقليل نسبة التقاعد الاختياري الذي يحرم المؤسسات من العديد من الكفاءات.
6. طرح برنامج التقاعد الاختياري مرة أخرى بعد 10 سنوات، وذلك لتشجيع موظفي الحكومة في الحصول على الفرصة لدخول مجال ريادة الأعمال، والمشاركة في النمو الاقتصادي، بالإضافة إلى الاستفادة من تعيين دماء جديدة في القطاع الحكومي؛ لخفض نسبة العاطلين عن العمل.
7. إنشاء مراكز استشارية للمتقاعدين في مختلف المحافظات الأربع بالتعاون مع وزارة العمل والتنمية الاجتماعية، والجهات الحكومية المختصة مثل: صندوق العمل (تمكين)، وزارة الصناعة والتجارة والسياحة، وخصوصاً مع كون فئة المتقاعدين من برنامج التقاعد الاختياري من الفئة الشبابية، والتي لا زالت لديها طاقة وإبداع، ومن الممكن استثمار آرائهم وأفكارهم وتبنيها، ومساعدتهم على تحقيقها، والأمر الذي سيعود بالنفع على المتقاعد نفسه، وإلى تنشيط وتنمية الاقتصاد، والاستفادة من تجاربهم وخبراتهم العلمية والعملية في تقديم المشورة في المشاريع الاستثمارية أو في تقديم الدورات والورش حسب تخصصاتهم وخبراتهم، بالإضافة إلى إمكانية حصول المتقاعدين على مدخول مالي آخر إضافة إلى معاشاتهم التقاعدية.

### قائمة المراجع

#### المراجع العربية:

- إبراهيم، سلامة، س. (1997). رعاية المسنين، قضايا ومشكلات الرعاية الاجتماعية للفئات الخاصة، ج ٢، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص ٥٦.
- الحربي وأبوحميد، وبدر، ه. (2018).، التقاعد المبكر في الأجهزة الحكومية وأثره على المنظمة الحكومية والموظف المتقاعد في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث والدراسات، المملكة العربية السعودية.
- الخولي، س. (1992). الأسرة والمجتمع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص (278)، (279).

- الصغير، ص. م. (2010). المحددات النفسية والاجتماعية والاقتصادية والصحية المؤثرة في مستوى الرضا عن الحياة لدى المتقاعدين، السعودية، جامعة الملك سعود، قسم الدراسات الاجتماعية .
- العبيدي، إ.، (1989). المتقاعدون . الرياض. وزارة الداخلية - مركز أبحاث مكافحة الجريمة - البحث الحادي عشر.
- العماري، ب. (2007). دراسة ظاهرة التقاعد المبكر للمعلمات القطريات في مدارس التعليم العام بدولة قطر: العوامل وعلاقتها ببعض المتغيرات، *مجلة العلوم التربوية* (9) 11، .
- الغريب، ع. ع. (1995). المتقاعدون: بعض مشكلاتهم الاجتماعية ودور الخدمة الاجتماعية في مواجهتها، دراسة علمية لمشكلات المتقاعدين في منطقة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- القيري، ي. ع. (2018). أسباب ارتفاع معدلات التقاعد المبكر كما يدركها المعلمون المتقاعدون بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، ع 4، مج 2.
- المالي، ب. أ. (2021). وزارة المالية والاقتصاد الوطني، (2018).
- المشاري، م. ع. (2011). التخطيط للتقاعد لدى موظفي القطاعات الحكومية: دراسة ميدانية مطبقة على موظفي القطاع المدني الحكومي بمحافظة حوطة بني تميم، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- المطيري، ض. أ. (2005). اتجاهات الموظفين المدنيين نحو التقاعد المبكر في نظام الخدمة المدنية السعودي: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- حريري، أ. (2019). اتجاه المرأة العاملة نحو التقاعد المبكر وعلاقته بمسؤوليات الرعاية الأسرية، 2 تشرين الثاني، 2020، *المجلة العربية للنشر العلمي*، العدد الخامس والعشرون.
- حمد، م. (2014). زيادة سن التقاعد في السعودية، *جريدة الرياض*، 22/6/2014، العدد 16799.
- سعدا، م. ع. (2014). اتجاهات المدرسين نحو التقاعد دراسة ميدانية على عينة من المدرسين في المدارس الثانوية، دمشق، *مجلة جامعة دمشق*، العدد الأول.
- سلامة، ر. أ. (2003). واقع المديرين المتقاعدين في فلسطين والتطلعات المستقبلية لتفعيل دورهم التربوي من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين الموشكين على التقاعد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- فؤاد أبو حطب، آمال صادق. ((1990)). نمو الإنسان، مكتبة الأنجلو المصرية: القاهرة، ص 666.
- وديع، م. ع. (2002). مؤشرات التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، المجلد 1، العدد 2.
- وسيم، س. (2014). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على اتجاهات الموظفين نحو التقاعد.

المراجع الأجنبية:

- Abdeldayem, M. M., & Aldulaimi, S. H. (2021). "Impact of Academics' Personal Traits on Job Engagement in Higher Education: Evidence From Bahrain". *Psychology and Education*, Vol. (58), No. (3), Pp. 1401-1417.
- Abdel-Hamid, H. H. (2019). White Matter Hyper Intensities In Elderly Patients With Late-Onset And Early-Onset Depression: A Comparative Study, . *Wolters Kluwer Medknow, Mumbai (IND)* , Volume 40, Issue 1.
- Aldulaimi, S. H., Abdeldayem, M. M., Alazzawi, A., & Abdulrazaq, M. L. (2021). (October). Digital Education Industry and Academic Perception to Improve

- Business Intelligence. *International Conference on Data Analytics for Business and Industry*, (ICDABI) (pp.218-225). IEEE.
- Atchley, R. C. (1976). *The Sociology of Retirement*. Cambridge: Schenkman, New York. Atchley, Robert C. New York.: The Sociology of Retirement. Cambridge: Schenkman, .
- Hayes, B. C., & Vanden Heuvel, A. (1999). Attitudes toward Mandatory Retirement: An International Comparison. *International Journal of Aging & Human Development*, , V.3g, N.3, P.209-31.
- Khalaf, A. (2010). Functional Outcomes of Elderly Women Following Hip Fracture Surgery Ain Shams University,. *Faculty of Nursing the Egyptian Journal of Health Care*,, P67.

## **Governance of Endowments in Saudi Public Universities**

<https://www.doi.org/10.56830/DUZO4057>

**Fatima Adel Al-burshaid** 

*Postgraduate Researcher, Accounting Department, King Faisal University*

**Dr. Mohammed Ahmed Alomair** 

*Assistant Professors, Accounting Department, King Faisal University*

*Corresponding author: [momair@kfu.edu.sa](mailto:momair@kfu.edu.sa)*

### **Abstract**

This study aimed to identify the concept of university governance and the concept of university endowment governance and to uncover the most outstanding challenges that face university endowments when implementing governance concepts. To achieve these goals, the study used the descriptive survey approach that relied on interviews as a tool to collect data. The number of respondents reached (20) respondents from (16) Saudi universities in addition to an interview with the vice president of the Private Endowment board. The study reached several results, the most important of which are: The activation of university-governance endowments including the issuance of legislation that organize university endowment work and achieve the desired objectives of its establishment. The results of the study also revealed a set of existing challenges facing university endowments in Saudi Arabia, and the results included some of the contributions that help in overcoming these challenges. The study recommended emphasizing the role of university-governance endowments and revealing the best practices of governance locally and internationally that lead to the effectiveness of university endowments in Saudi Arabia, and working to encourage community contributions in university endowments, spreading the culture of its programs, and raising awareness of the reality of its governance.

**Keywords:** University governance, University endowments, University endowments governance,

## حوكمة الأوقاف في الجامعات السعودية الحكومية

أ. فاطمة بنت عادل البورشيد  
باحث دراسات عليا، قسم المحاسبة، جامعة الملك فيصل  
د. محمد بن أحمد العمير  
أستاذ مساعد، قسم المحاسبة، جامعة الملك فيصل

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم حوكمة الجامعات ومفهوم حوكمة الأوقاف الجامعية، والكشف عن أبرز التحديات التي تواجه الأوقاف الجامعية عند تطبيق الحوكمة. ولتحقيق هذه الأهداف فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الذي اعتمد على المقابلات كأداة لجمع البيانات وبلغ عدد المستجيبين (٢٠) مستجيب من (١٦) جامعة سعودية بالإضافة إلى مقابلة نائب رئيس مجلس نظارة أوقاف أهلية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: يتطلب تفعيل حوكمة الأوقاف الجامعية إصدار التشريعات التي تنظم أعمال الوقف الجامعي وتحقق الأهداف المرجوة من إنشائها، كذلك كشفت نتائج الدراسة عن مجموعة من التحديات القائمة التي تواجه الأوقاف الجامعية في المملكة العربية السعودية وتضمنت النتائج بعضاً من المساهمات التي تساعد في التغلب على هذه التحديات. وأوصت الدراسة بالتأكيد على دور حوكمة الأوقاف الجامعية والكشف عن أفضل ممارسات الحوكمة محلياً وعالمياً والتي تقود لفعالية الأوقاف الجامعية في المملكة العربية السعودية، والعمل على تشجيع المساهمات المجتمعية في الأوقاف الجامعية، ونشر ثقافة برامجها، ورفع مستوى الوعي في واقع حوكمتها. **الكلمات المفتاحية:** حوكمة الجامعات، الأوقاف الجامعية، حوكمة الأوقاف الجامعية.

### مقدمة البحث

يعتبر الوقف أحد ركائز التنمية المستدامة حيث يعتبر مصدر تمويل يساهم في تحقيق الاستدامة والفائدة للمؤسسات العامة والخاصة، ويتميز الوقف بالأثر الباقي والنفع الدائم، فمتى ما نشأ الوقف فهو يظل وفقاً لا يجوز الرجوع فيه شرعاً وقضائياً (المخرج، ٢٠١٦م)، وتعتبر مسألة الاستمرارية جوهر ملكية الوقف فهو أحد المساهمات الخيرية الدائمة (Mahamood و Ab Rahman، ٢٠١٥).

وتتشرك أنواع الأوقاف المختلفة في وجوب ضبط إدارة العمل المؤسسي والإداري بها، لكونها ليست عائدة لأصحاب مصلحة بعينهم، وإنما يستفاد من غلتها بما يجعلها مستمرة عبر مختلف الأجيال، لذا ظهر الاهتمام بإيجاد أطر لضبط إدارة العمل المؤسسي والإداري للأوقاف، وهو ما يسمى في العلم الحديث بالحوكمة والتي سعت الهيئات والمؤسسات الحكومية في وضع الإطار العام لها. وأشارت العديد من الدراسات إلى أهمية تطبيق الحوكمة في مؤسسات الأوقاف وأوقاف المؤسسات العامة والخاصة بهدف مراقبتها وتحقيق جودة أدائها.

نص نظام الجامعات الجديد والذي صدر في عام ٢٠١٩م بالسماح للجامعات في المملكة العربية السعودية بإنشاء الأوقاف الخاصة بها، وتخصيص بعض برامجها كبرامج للأوقاف يعود ملكيتها للجامعة، وجاء هذا القرار ليتمكن تلك الجامعات من التغلب على عقبة التمويل لديها ويكون لها الحق في إيجاد مصدر التمويل المناسب لها واستقرار مواردها المالية (زغيب، غلاب، و دلفوف، ٢٠٢٠). ويوضح (طواله، ٢٠١٦) بأن الوسيلة الكبرى لتحقيق الاستقرار المالي والمرونة في إدارة الجامعة وبرامجها يكون عن طريق وجود أوقاف باعتبارها مورد مالي ثابت. كما بين (Boersma، Chelliah، و Klettner، ٢٠١٦) دور الأوقاف في تمويل المؤسسات التعليمية واعتماد بعض الحكومات على استخدامات الإيرادات الوقفية لتمويل أنشطة التعليم بشكل كبير، كما أن الأوقاف الجامعية قد ساهمت في تحسينات أنظمة التعليم في الدول وساهمت في تقليل الاعتماد على التمويل الحكومي (Dzuljastri, Fakhrunnas, Marhanum Che Modd, & Nor Azizan, 2016). تعتبر الأوقاف الجامعية أحد صور الاستثمار في رأس المال البشري واتفق في ذلك (الخويطر، ٢٠١١) حيث أعزى

حضارة العقلية الاقتصادية التي تتمتع بها المملكة العربية السعودية كونها تعتبر رأس المال البشري (السعودي) هو رأس المال الحقيقي الذي يجب أن ينظر له كمساهمة للتنمية الوطنية. وتأتي الدراسة بعنوان: "حوكمة الأوقاف في الجامعات السعودية الحكومية" ضمن هذا الإطار؛ لتثري جانباً من جوانب الأوقاف الجامعية.

#### مشكلة البحث

تعتبر الأوقاف من أشكال التبرع التي تتلقى إقبالاً واسعاً من أفراد المجتمع والمؤسسات الذين يقدمون مساهمتهم بنية خدمة التنمية المجتمعية، وعلى الرغم من انتشار الأوقاف بأنواعها وتأكيد المساهمين حول ضرورة بقائها؛ إلا أن تعقيدات العصر الحديث أزم على الباحثين والممارسين دراسة الوضع الراهن، والبحث عن أفضل الممارسات التي تحفظ الأوقاف وتحمي أصحاب مصالحها، ويتضمن ذلك التأكيد على تطبيق العاملين في نظارة وإدارة الأوقاف للممارسات السليمة وفق لوائح الحوكمة وتشريعاتها. كما يمكن للدراسة القائمة أن تساهم بالكشف عن واقع الحوكمة في الأوقاف الجامعية ومعالجة التحديات القائمة فيها لمواجهة العجز في موازنات مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.

#### أسئلة البحث

تسعى الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيس، وهو: ما واقع الحوكمة في أوقاف الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية. ويندرج عنه أسئلة فرعية، وهي:

- ما مستندات الحوكمة الموجودة والمطلوبة في الأوقاف الجامعية في المملكة العربية السعودية؟
- هل تؤثر القوانين والأنظمة الحكومية على تطبيق ممارسات الحوكمة في الجامعات السعودية؟
- ما فعالية الرقابة على الأداء في الأوقاف الجامعية في المملكة العربية السعودية؟
- ما دور مجالس النظارة في الأوقاف الجامعية واللجان المنبثقة عنها في تطبيقات الحوكمة؟
- ما التحديات التي تواجه الأوقاف الجامعية في تطبيق الحوكمة؟

#### أهداف البحث

تتمحور أهداف الدراسة في:

- التعرف على مفهوم الحوكمة في الجامعات والحوكمة في الأوقاف.
- التعرف على حوكمة الأوقاف الجامعية في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على تحديات حوكمة الأوقاف الجامعية في المملكة العربية السعودية.

#### أهمية البحث

يساهم التعليم الجامعي في تطوير البنية التعليمية وتنمية أفراد المجتمع علمياً وثقافياً، وتأهيلهم ككوادر متخصصة تساهم في رفع كفاءة الموارد الوطنية، وبناءً على النمو السكاني الذي تشهده المملكة وغيرها من الدول أدى ذلك إلى زيادة الطلب على التعليم الجامعي وبالتالي زيادة أعداد الجامعات والمؤسسات التعليمية التي تنشأ لسد الاحتياج. وأضافت (حسن، ٢٠١٤) أن الجامعات تهدف إلى الأوقاف لاستخدامها كضمان في مواجهة التغيرات الاقتصادية التي قد تحدث للبيئة المحيطة بالجامعة. ومثل هذه العوامل جعلت الجامعات ترغب بالبحث عن أفضل مجالات التمويل التي تساهم في تغطية احتياجاتها ومصروفاتها دون أن تتكئ على التمويل الحكومي بشكل مباشر لتخفف من العبء على الحكومة وتحقق الاكتفاء الذاتي المؤدي إلى الاستدامة المالية، ولعل من أهم سياسات التمويل التي تخدم الجامعات هي الأوقاف الجامعية، وقد صدر نظام الجامعات الجديد في المملكة العربية السعودية المتضمن لمواد عامة في تنظيم الأوقاف الجامعية، وتضمن الأوقاف كإحدى البنود التي تتكون منها إيرادات الجامعة.

ومن ناحية أخرى فإن أهمية الدراسة تقوم على إثراء الإطار النظري لحوكمة الأوقاف الجامعية كونه موضوع حيوي ومؤثر على كفاءة الأداء، ويتعدى الدافع الأساسي لهذه الدراسة عن كونه مساهمة نظرية في هذا الموضوع إلى أنها تعمل على فهم حوكمة الوقف الجامعي بالنظر إلى خصائصه المحددة، وعليه فإن الدراسة

تساعد في تأكيد الممارسات الإدارية نحو تطبيقات حوكمة الأوقاف الجامعية، وتنظيم العمل الوقفي من خلال وضع توصيات علمية وعملية عن حوكمة الأوقاف الجامعية يؤمل منها إفادة متخذي القرار.

### نطاق ومحددات البحث

#### الحدود الموضوعية:

تناقش الدراسة الجوانب النظرية المتعلقة بمفاهيم حوكمة الجامعات ومبادئها، ومن ثم مناقشة تلك الجوانب على أوقاف الجامعات في المملكة العربية السعودية.

#### الحدود الزمانية:

تم إعداد الدراسة خلال الفترة ما بين سبتمبر ٢٠٢٠م إلى ديسمبر ٢٠٢٠م

#### الحدود المكانية:

تم اختيار مجتمع البحث ضمن نطاق المملكة العربية السعودية، ولقد قصد في اختياره لإمكانية إجراء التطبيق العملي بصورة مقارنة تقبل المقارنة حيث أنها تتشابه في طبيعتها وتتأثر بنفس القوانين والتشريعات الحكومية.

#### الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة في التطبيق الميداني على كيانات مؤسسية يمثلها مجموعة من الأفراد سيتم الاستعانة بهم في الإجابة على أدوات البحث المستخدمة (المقابلة).

### منهج البحث

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي في التعرف على واقع حوكمة الأوقاف الجامعية في المملكة العربية السعودية، وقد جاء اختيار هذا المنهج لصغر حجم العينة نسبياً واحتياج الدراسة لفهم الواقع بشكل عميق كما أن المنهج يستخدم عندما تتشابه خصائص ظاهرة ما فيتم لها جمع البيانات وتحليلها ومناقشة ما يستنتج منها للتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها (التائب، ٢٠١٨). قد تم جمع بيانات الدراسة بالرجوع إلى أدبيات الكتب لبناء الإطار النظري للبحث، وكذلك تحليل بيانات المستجيبين بالاعتماد على أداة المقابلة شبه المنظمة والتي تتيح للباحث المرونة في طرح الأسئلة وإمكانية التنقل لسؤال معين بعد طرح إجابة محددة دون الخروج من حدود الدراسة (التائب، ٢٠١٨)، وفي تحليل البيانات فقد استخدمت الدراسة إحدى طرق تحليل البيانات النوعية (Saldaña, 2013) وذلك عن طريق استخراج الترميزات لكل مستجيب على كل سؤال رئيسي وفرعي وبعدها تم تحويل الترميزات إلى موضوعات ليتم تحليلها بصورة منطقية.

### الدراسات السابقة

عني الباحثون قديماً وحديثاً بالنظر إلى جوانب الحوكمة بهدف توضيح ماهيتها وتحليلها وتفسير مبادئها، وانتهجوا في ذلك مناهج متعددة، كان يسعى جميعها للهدف نفسه ألا وهو محاولة الوقوف على الحوكمة كونها أداة رقابية وتقويمية تساهم في حماية مصالح جميع أصحاب المصلحة، وسيتم استعراض الدراسات في موضوع الحوكمة بعد تصنيفها كمجموعات رئيسية ثم إعادة تصنيفها وفق تسلسلها الزمني تنازلياً كما يلي:

### دراسات تناولت حوكمة المنظمات غير الهادفة للربح:

نظراً لأن الجامعات في المملكة العربية السعودية في معظمها لا تزال تعمل تحت المظلة الحكومية فإن معظم الجامعات السعودية تصنف على انها منظمات غير هادفة للربح، لذا فإنه من الضروري دراسة واقع الحوكمة في المنظمات غير الهادفة للربح. وفي هذا فقد جاءت دراسة (طالب و إسماعيل، ٢٠١٨) بتوضيح الإطار العام للحوكمة ومدى تأثير الحوكمة على الجهات الاشرافية والتنظيمية والتنفيذية وتوضيح آليات الحوكمة في تعزيز الرقابة على الأداء المؤسسي في الوحدات غير الهادفة للربح، وشملت عينة البحث كليات الجامعة العراقية والتي بلغ عددها (٨) كليات من أصل (١٠) كليات. وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى إن استخدام تطبيقات الحوكمة تؤثر بشكل إيجابي في تنفيذ موازنة البرامج من حيث سلامة التهيئة البرامج وتخصيص لموارد المتاحة بشكل أمثل، وأن إعاقه استمرارية تنسيق العمل يؤدي إلى اختلاط السلطة والمسؤولية عند إعداد موازنة البرامج ويرجع سبب ذلك إلى عدم كفاية التنظيمات الإدارية الحالية.



أما دراسة (Boersma، Chelliah، و Klettner، ٢٠١٦) فجاءت بهدف التعرف على خصائص المنظمات غير الحكومية والطريقة التي تؤثر بها هذه الخصائص على الأنظمة الحكومية القائمة، وساهمت الدراسة بتقديمها دليل تجريبي على تحديات الحوكمة التي تواجهها المنظمات غير الهادفة للربح، وقد تم جمع البيانات من خلال أداتين الأولى جمع البيانات من خلال أداة المسح الإلكتروني بنسبة (٨١%)، والأداة الثانية جمع البيانات من خلال أداة المقابلة وتمثلت بنسبة (١٩%)، وقد جاءت بنتائج عدة، أهمها: تؤثر حالات الطوارئ المصاحبة للعواقب على عمليات الحوكمة، هناك تحديات حول توظيف المدراء الأكفاء حيث أن قرار التوظيف يعود إلى القرار الحكومي إضافة إلى أن هناك ضعف في تدريب وتأهيل أعضاء مجلس الإدارة لدى المنظمات.

### دراسات تناولت حوكمة الجامعات:

تناولت بعض الدراسات التغيرات الجوهرية التي تشهدها الجامعات السعودية على المستوى الإداري والتنظيمي حيث أجرت (باسعيد، ٢٠١٩) دراسة بهدف استشراف مستقبل تطبيق استقلالية الجامعات السعودية بطريقة علمية وذلك بهدف معرفة الفوائد العائدة على الجامعات بعد تطبيق الاستقلالية والكشف عن التحديات التي قد تواجه الجامعات والمقترحات الممكنة لتخطي تلك التحديات. للتوصل إلى نتائج الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي باستخدام أسلوب دلفاي واشتملت مرحلة جمع البيانات على جولتين بمشاركة خبراء من أعضاء هيئة التدريس ومنسوبي وزارة التعليم وبلغ عدد المشاركين (٣٧) خبيراً حتى الجولة الثانية. ولقد توصلت الدراسة إلى جملة من التحديات التي قد تحد من نجاح تطبيق استقلالية الجامعات وتم حصرها في ثلاث مجموعات: مرحلة التجهيز ومرحلة الانتقال ومرحلة الاستقلالية الشاملة. ومن أبرز التحديات غياب الأطر التشريعية والتنظيمية، استمرار التدخل الحكومي، ضمان جاهزية الجامعات للاستقلالية، تسهيل تبادل الخبرات، تفعيل الحوكمة وترسيخها. وقد اختتمت الدراسة بتوجيه توصيات إلى وزارة التعليم وتوصيات أخرى موجهة للجامعات.

كما ركزت بعض الدراسات الحديثة على مفهوم حوكمة الجامعات لما لهذا المفهوم وتطبيقاته من آثار إيجابية على المنظمات الربحية وغير الهادفة للربح على وجه سواء. ومن هذه الدراسات، دراسة (الشمري، ٢٠١٨) التي حاولت التعرف على مفهوم حوكمة الجامعات وسعت في الكشف عن واقع الجامعات السعودية في تطبيق مؤشراتها، كما تضمنت مقترحات داعمة لتبني هذه المؤشرات وتطور واقعها. وقد استخدمت المنهج الوصفي الذي اعتمد على تحليل نظام التعليم العالي ونظام الجامعات الحالي وكذلك تحليل رؤية ٢٠٣٠ وساهم في إثراء الدراسة اختيار الملاحظة المباشرة المعتمدة على الخبرة كأحدى أدوات الدراسة. أظهرت النتائج وجود معوقات عدة تواجه تطبيق مؤشرات الحوكمة في الجامعات السعودية، وأكدت الدراسة على وجود علاقة ارتباط قوية بين مبادئ رؤية المملكة ٢٠٣٠ وتطبيق مؤشرات الحوكمة الجامعية. وأنهت الدراسة بتوصيات وهي دراسة معوقات تطبيق مؤشرات الحوكمة في الجامعات السعودية. ودراسة آليات تطبيق مؤشرات الحوكمة في الجامعات السعودية بما يتوافق مع الوضع الثقافي والاجتماعي والسياسي للمملكة. ودراسة واقع الحوكمة في جامعات العالم المتقدم وطرق الاستفادة من خبراتها في هذا المجال.

### دراسات تناولت حوكمة المؤسسات الوقفية:

بدأ الاهتمام في تطوير المؤسسات الوقفية بشكل ملحوظ في العقد الأخير. وقد كان لنظام الحوكمة حضوراً واضحاً في الأبحاث التي تناولت تطوير المؤسسات الوقفية. من هذه الدراسات فإن دراسة (فرحان، هزاع، و حسن، ٢٠٢٠) قد بحثت بهدف تقديم مبادئ مقترحة للحوكمة في المؤسسات الوقفية من خلال الاسترشاد بمبادئ حوكمة الشركات. وقد استخدمت الدراسة المنهج التحليلي المقارن وذلك بمقارنة أصحاب المصلحة في الشركات وأصحاب المصلحة في المؤسسات الوقفية وتحديد جوانب التشابه وجوانب الاختلاف بين تلك الأطراف. وتشير النتائج إلى أن الإدارة التنفيذية والجهات ذات المصالح والجهات ذات العلاقة هم متشابهون في الشركات وفي المؤسسات الوقفية أما بقية المقارنات فلها مقابل بين جهة وأخرى فصك الوقفية يقابله عقد التأسيس، والواقف يقابله المؤسس، ومجلس النظارة يقابله مجلس الإدارة، والموقوف عليهم يقابلهم المساهمون، والعين الموقوفة يقابلها رأس المال.

أما دراسة (هني، ٢٠١٦) فتسعى إلى تطوير نموذج يساهم في وضع الإطار العام للحوكمة في المؤسسات الوقفية لضبط الممارسات المحاسبية والأنشطة المختلفة تحقيقاً وتحسين استخدامات الأموال الموقوفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج الاستقرائي لتحقيق مساهمة بحثية في تقديم نموذج قابل للتطبيق من خلال الدمج بين قواعد الحوكمة ومعايير المحاسبة، وتوصلت إلى تطبيق الممارسات الصحيحة الخاصة بالحوكمة تؤدي إلى زيادة منفعة البيانات المالية المصدرة، وأن معيار الإفصاح والشفافية يساعد متخذي القرارات في المؤسسات الوقفية تجاه القرارات المتخذة، ويجب أن يكون الإفصاح ملزماً من الجهات المشرعة بكمية الإفصاح وطرقه.

### دراسات تناولت حوكمة الأوقاف:

في ظل نجاح تطبيقات الحوكمة الرشيدة على جميع الجوانب مروراً بالحوكمة على القطاع الربحي إلى القطاع غير الربحي وما يتفرع منه من المؤسسات العامة والجامعات على وجه التحديد. أصبح هناك توجه جيد من قبل الباحثين في تناول موضوع حوكمة الأوقاف، ومن هذه الدراسات، دراسة (فظوم، ٢٠٢٠) إلى التعرف على التحديات القائمة على مستوى إدارة الأوقاف في الجزائر وكيفية مساهمة الحوكمة في التغلب على تلك التحديات وتنظيمها والاهتمام بالحوكمة وتطبيقاتها في سبيل تطوير قطاع الأوقاف. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كإظهار نتائج الدراسة والتي تمثلت من خلال الاستبانة بوجود حوكمة رشيدة في إدارة الأوقاف في الجزائر، أما النتائج التي تمت من خلال المقابلة الإلكترونية نتج عنها غياب الحوكمة في إدارة الوقف في الجزائر ومن خلال الزيارة الميدانية التي تمت للوصول إلى النتائج الواقعية فقد كانت نتائج الدراسة الثانية المتمثلة في المقابلة هي أقرب إلى واقع إدارة وتسيير الوقف في الجزائر.

أما دراسة (المحرج، ٢٠١٦) فتهدف إلى توضيح مفهوم الوقف ونظارته في الشريعة الإسلامية والنظام السعودي والقانون الأردني والتعرف على الحوكمة بمفاهيمها وأنواعها ومجالات تطبيقها وبيان دورها في ضبط وتنظيم الأوقاف وتحقيق الأهداف المرجوة من إنشائها. وساهم البحث في استحداث منهج يمزج طريقة الإدارة الفقهية للوقف مع طريقة الحوكمة الحديثة وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي القائم على الاستقراء والتحليل والمقارنة وجاءت نتائجها إلى أن الحوكمة تؤدي عند تطبيقها إلى النزاهة في المجتمعات والحد من الفساد من خلال ضبط التصرفات ومنع تجاوز المسؤولين والموظفين. كما أكدت على أنه يمكن التعامل مع الصعوبات التي تعرض لتطبيق الحوكمة.

### دراسات تناولت حوكمة الأوقاف الجامعية من نماذج دولية:

تؤكد الدراسة التي أجراها الباحثون (Nor & Yaakub, 2017) على أهمية الأوقاف الجامعية كونها ضرورة ملزمة للجامعات لتحقيق الاستقلالية وتسويق منتجاتها دون زيادة عبء التكاليف المالية على الحكومة، وساهمت في تأسيس دليل لحوكمة الأوقاف التعليمية في ماليزيا، وقد فحصت عينة الدراسة أربعة من مؤسسات التعليم العالي التي تمتلك نماذج للأوقاف في تمويل إيراداتها، وكشفت بعدها أن أحكام الوقف التعليمي في ماليزيا حسب التشريعات الحكومية لازالت غير مكتملة ولم يتم توحيدها بقانون محدد، وأشارت إلى أن هذه النماذج لا يمكنها أن تكون نماذج للمؤسسات الأخرى التي تسعى إلى تطبيقات الحوكمة. أوصت الدراسة بضرورة وجود قانون تشريعي للأوقاف التعليمية لضمان إدارة الأوقاف في تحقيقهم لمبادئ الحوكمة كالنزاهة والشفافية والمشاركة والتدقيق وضمان حقوق جميع الأطراف المعنية بالأوقاف التعليمية.

هدفت دراسة (طواله، ٢٠١٦) إلى التعرف على الأوقاف في جامعات الولايات المتحدة الأمريكية وأثرها على تطورها. وجاءت أهمية إجراء هذه الدراسة في وجود ضرورة لتنمية الجامعات وضمان استمرارية التعليم العالي واستقلاليتها إنشاء برامج الأوقاف وتقوية الشراكات الفاعلة في المجتمع، وقد جمعت بيانات الدراسة من خلال المقابلات والزيارات الميدانية للجامعات الأمريكية. كما تطرقت الدراسة لمحور الحوكمة في أنظمة الأوقاف في الجامعات الأمريكية ويتضمن هيكلها في كل من: سياسة الاستثمار والتي تعتبر أهم جوانب الحوكمة في الوقف، والمجالس الإدارية بمكافآت الإدارة وتعويضاتهم، ومبادئ جمع التبرعات، ومن خلال النتائج التي حصدها

الجامعات الأمريكية على مستوى العالم وتميزها بتأسيس الأوقاف وإدارتها؛ فإن الدراسة أوصت بالاستفادة من التجربة الأمريكية للأوقاف التعليمية بتصنيفها أكثر النماذج الرائدة في مجال الوقف التعليمي.

### التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسات السابقة على أهمية الحوكمة وتطبيقاتها في أوجهها المختلفة، كما أفادت الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري العام لهذه الدراسة. وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها تناولت موضوع حوكمة الأوقاف الجامعية السعودية وحسب البحث والاطلاع المتعمق فإنه لم يسبق لدراسة سابقة أن تناولت هذا الموضوع لاسيما في الحدود الموضوعية التي قامت عليها الدراسة، كما أنها قد تميزت في اختيارها لأداة جمع البيانات الأولية عن طريق (المقابلة) والتي أسهمت بدورها في تحقيق قيمة مضافة على نتائج التحليل.

### حوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية

نشأت حوكمة الجامعات في عام ١٩٨٣م حينما وضع كلارك أول تصنيف لها وفقاً لثلاثة عوامل، وهي: سلطة الدولة، وحكم القلة، والسوق (Hong، ٢٠١٨)، وقد تم الإشارة إليها لمساعدة الشركات على تبني الممارسات السليمة؛ وذلك لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، ولقد تبنت الجامعات والمؤسسات التعليمية لتطبيقات الحوكمة باعتبارها نظام تشريعي يستهدف العمل بأقصى إمكانات الجودة والتميز في عمليات الأنشطة المتعلقة بالجامعة (Al Zboun، Abu Qattam، و Al Ghammaz، ٢٠٢٠)، وتختلف تعاريف الحوكمة باختلاف الهدف من تطبيقها، فهناك من عرفها بدورها في تحقيق المحاسبية وهناك من قام بالتركيز على كون الحوكمة إحدى معايير أساليب الجودة الشاملة (عيد، ٢٠١٧) ويمكن أن تعرف على أنها تلك الأساليب التي تتبناها الجامعات في إدارتها لتحقيق أهدافها بأعلى مستوى من الجودة، وتتفق تلك التعاريف في قدرة الحوكمة على السيطرة على جميع الأنشطة والعمليات الإدارية بطريقة فعالة. ومن التعاريف العامة ما ذكره (المخرج، ٢٠١٦) على أن الحوكمة هي مجموعة النظم التي تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية المؤثرة في أداء المنظمات وتصدر القوانين بصورة عادلة لجميع أصحاب المصالح. إن مصطلح الحوكمة يهتم ويشجع على كفاءة وعدالة استخدام الموارد، ساعياً بذلك إلى القضاء أو الحد من ممارسات الفساد في المنظمات (الأسرج، ٢٠١٠). ويقصد بحوكمة الجامعات هي الكيفية التي تدير بها إدارة الجامعة لأنشطتها وأعمالها بكفاءة وفاعلية مع تفعيل نظام الرقابة على الأداء العام (رابعة، ٢٠١٩). إن تطبيقات الحوكمة تستهدف جوانب الإصلاح في نظام التعليم لرفع مستوى الكفاءة للأداء القيادي وتعزيز المساءلة (Salmi و Phama، ٢٠١٩)، كما أنها تساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات في الجامعات للعناية بمواردها المتنوعة، ومن خصائص حوكمة الجامعات أنها تتمتع باستدامة التنمية الشاملة على الأجل البعيد (البلوي، ٢٠٢٠). كما أن هناك توافق في أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة على منظمات القطاع الخاص مع منظمات القطاع العام كالمؤسسات الحكومية والجامعات الحكومية والخاصة وغيرها من المنظمات التي تهدف إلى الوصول إلى النتائج المستهدفة مع تركيزها على المصلحة العامة، فجميع المنظمات في الواقع المعاصر تستلزم إلى ضرورة ضمان النزاهة والشفافية وحفظ الحقوق والمشاركة لذا ظهرت أهمية تطبيق الحوكمة في القطاع العام ومن بينهم (الجامعات والمؤسسات التعليمية) (Hidayat، Furstenberger، و HWA، ٢٠١٧). وتتركز مبادئ حوكمة الجامعات بشكل عام على ثلاثة مبادئ:

#### ● مبدأ الإفصاح والشفافية:

يعد هذا المبدأ من أهم مبادئ الحوكمة ويعني بالوضوح والتأكد من سلامة الرؤية لجميع الجوانب وقابليتها للتحقق (باسعيد، ٢٠١٩). ويتطلب العمل على مبدأ الشفافية في حوكمة الأوقاف إصدار التشريعات الواضحة للإدارات العليا مع وجود نظام رقابة وتقييم مستمر ويتسم بالمرونة ويعمل كأداة لبناء الثقة (Ayedh، Kamarubahrin، و Khairi، ٢٠١٩).

#### ● مبدأ العدالة:

ويعني بالحفاظ على مستوى العدل في التعاملات المختلفة بين أصحاب المصلحة وتجنب أي شكل من أشكال التحيز أو التمييز (رابعة، ٢٠١٩) سواء على مستوى الأعضاء أو بين المستويات الإدارية، والقيادات.

## ● مبدأ المشاركة:

يتركز هذا المبدأ على إعطاء الحق للجميع في المشاركة في اتخاذ القرارات، بشرط أن يكون جميع المشاركين على درجة معرفة متساوية بالموضوعات التي ينبغي اتخاذ القرارات فيها، وتشمل مجموعة المشاركين في الجامعات -أي أصحاب المصلحة- وهم الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والحكومة (Al Zboun، Abu Qattam، و Al Ghammaz، ٢٠٢٠) (باسعيد، ٢٠١٩).

## ● حوكمة أوقاف الجامعات في المملكة العربية السعودية

ترتبط تصنيفات الجامعات على حسب الأنشطة الأساسية التي تقوم بها، فهناك الجامعات التربوية، والجامعات التي تقوم بالإنتاج بصورة منتجات زراعية أو منتجات معلوماتية، إضافة إلى الجامعات البحثية التي تهتم بالبحث والإبداع وجميع تلك الأنشطة تتطلب توفير مصادر تمويلية كافية لتسييرها والتي منها الإيرادات الوقفية (Tayeb، ٢٠١٧)، ولقد أظهرت التجارب على مستوى العالم نجاحًا في إصلاح نظام التعليم القائم على برامج الأوقاف لسبب تحقيق الأوقاف للاكتفاء الذاتي وتقليل الدعم الحكومي (Fakhrunnas، Dzuljastri، Marhanum Che Modd، و Nor Azizan، ٢٠١٦)، وتستلزم الأوقاف الجامعية لضبط مكوناتها المختلفة مثل إثبات الملكية والتنظيم الفعال في المؤسسة بتحقيق معايير الحوكمة وهذا ما يعرف بحوكمة الوقف (مومني و عويسي، ٢٠١٨). وتشمل تداعيات تطبيق الحوكمة على الأوقاف الجامعية لما تتميز بخصائص مستقلة فمن خصائص الأوقاف الجامعية بأنه يمكن للمساهمين فيها تقييد مصارف الأوقاف الجامعية كأن يوقف المساهم ماله على الكراسي العلمية أو على بحوث التطوير والابتكار، وعند إثبات الإيراد المقيد فإنه يجب على الجامعات استخدام الأموال فيما قيدت له. ويمكن للجامعات أن تستخدم إيرادات الأوقاف غير المقيدة كدخل قياسي يصرف حسب رؤية إدارة الجامعة (PHUNG، ٢٠٢٢). ومن خصائص الأوقاف الجامعية أيضاً انعدام حافز المنفعة المالية والتي تقوم عليها اقتصاديات السوق (الأسرج، ٢٠١٠) فمصارف الأوقاف تخصص على العملية التعليمية. هناك اختلاف في خضوع إيرادات الأوقاف إلى الضريبة الحكومية، فنجد أن الولايات المتحدة الأمريكية وتركيا -على سبيل المثال- لديهم قانون ينص على الإعفاء الضريبي لأوقاف المؤسسات التعليمية، أما في المملكة العربية السعودية فتخضع صناديق الاستثمار التي تمارس نشاطاً اقتصادياً مستقلاً للضريبة في المملكة العربية السعودية (الهيئة، ٢٠١٩).

يمكن القول بأن الأوقاف تؤثر طردياً على العملية التعليمية، فكلما زاد دعم الأوقاف الجامعية تقدم التعليم وكلما قل الدعم أثر ذلك على قدرة إدارة الجامعة في تمويل أنشطتها وبرامجها وبالتالي يقل مستوى جودة التعليم المستهدفة (الجهني، ٢٠١٦) ويذكر (Mahamood و Ab Rahman، ٢٠١٥) أن الأوقاف الجامعية قائمة بمستوى كبير للجدارة الأكاديمية أو الأداء التعليمي. وتحقق الأوقاف الجامعية المزيد من الاستقلالية للجامعات، وتساهم في توفير التمويل لخدمة التعليم الجامعي. ولقد كانت الولايات المتحدة من أوائل الدول التي انتهجت منهج تمويل قطاع التعليم الجامعي من خلال إنشاء الصناديق الوقفية الاستثمارية وتخصيصها للمؤسسات التعليمية واستخدمت في تمويل مصاريفها التشغيلية واستحداث برامج وأنشطة متنوعة كإنشاء كراسي علمية جديدة أو تأسيس وحدات أكاديمية متخصصة في مجال معين. تصدرت جامعة هارفرد كأغنى جامعة على مستوى العالم إذ بلغ حجم الصندوق في عام (٢٠١٩م) نحو (٣٨.٣) مليار دولار. وتتميز الأوقاف في الولايات المتحدة الأمريكية بوجود قانون لتنظيم العمليات الإدارية والاستثمارية للأوقاف الجامعية بما يتماشى مع القانون العام للدولة، وتعتبر هذه القوانين قائمة على مبادئ الحوكمة كالشفافية والوقتية المناسبة لتوفر المعلومات المتعلقة بالأوقاف التعليمية بإتاحتها للعامة (طواله، ٢٠١٦).

أما على مستوى بريطانيا فتعتبر جامعة كامبردج الأكبر حجماً في أوقاف الجامعات البريطانية، وتتميز الأوقاف في بريطانيا في وجود لجنة مسؤولة عن تنظيم ومراقبة أعمال الأوقاف، والتي يعتبر من أهم أدوارها هو توفير الاحتياجات والمتطلبات المالية من خلال تفعيل الشراكات بين الحكومة والمجتمع في تمويل التعليم الجامعي بالمنطقة (الشرقية، ٢٠١٧). إلى جانب أمريكا وبريطانيا، تعتبر تركيا من النماذج الناجحة في تأسيس الجامعات الوقفية وتمويل أنشطتها المتعلقة بتقديم المنح الدراسية للطلبة وتمويل الأبحاث العلمية (Dzuljastri،

تعليمي حديث بخلاف الجامعات الحكومية التي لازالت مستمرة على الأسلوب التقليدي، وتحظى الجامعات الوقفية بالثقافة السائدة في المجتمع تجاه الاستمرارية في تقديم التبرعات لهذه الجامعات ( Ab و Mahamood و Rahman، ٢٠١٥).

في المملكة العربية السعودية تعتبر الأوقاف الجامعية من إحدى أساليب التمويل التي حققت نجاحاً على مستوى المملكة؛ حيث أنه يسمح للجامعات في المملكة العربية السعودية بإمكانية قبول الأموال الوقفية واستثمارها لتصرف إيراداتها على الكراسي العلمية وأنشطة البحث والتطوير.

ولا بد من البيان أنه خلال إعداد هذه الدراسة صدرت مسودة اللائحة التنظيمية الموحدة للأوقاف الجامعية والتي تم الإعلان عنها ضمن جدول أعمال أمراء المجلس التنسيقي لأوقاف الجامعات السعودية، كما تم إعدادها استناداً إلى نظام الجامعات السعودية، ونظام الهيئة العامة للأوقاف، ونظام الهيئة العامة للعقارات، والاطلاع على ممارسات الأوقاف الجامعية العالمية ولوائح الأوقاف المتاحة لدى الجامعات السعودية. وعلى هذا الإعداد جاءت موادها مبنية على مبادئ الحوكمة.

تتخذ الأوقاف الجامعية المرجعية من مجلس شؤون الجامعات والذي تأسس بموجب صدور نظام الجامعات الجديد في أكتوبر ٢٠١٩م، ويتولى المجلس تنظيم شؤون الجامعات وإقرار السياسات التشريعية والتنظيمية للمؤسسات التعليمية ومنها الجامعات، وتتضمن هذه السياسات اللوائح المنظمة للاستثمار والإيرادات الذاتية للجامعات ومنها إدارة الأموال الوقفية واستخدامها واستثمارها بما يعود عليها بالنفع ويحقق لها الاستفادة المالية. ومن مسؤوليات المجلس ما نص في الفقرة السادسة على التالي: "إقرار اللوائح المنظمة لإدارة الأوقاف في الجامعات بالتنسيق مع الهيئة العامة للأوقاف"

أما الشكل النظامي الداخلي في الجامعة فهو يتسم في بيئته الداخلية والخارجية بنوع من التعقيد؛ لذا دعت الحاجة إلى ضرورة استقلالية الجامعات لإدارة وتنفيذ عملياتها بشكل خاص. ويعتبر مفهوم الاستقلالية في الجامعات مفهوم نسبي (رابعة، ٢٠١٩) أي أن للجامعة الحق في صياغة سياساتها بما يحقق لها الأهداف المنشودة من إنشائها فنرى أن غالبية الجامعات لديها المسؤولية في تحديد آليات قبول الطلبة والأعداد الاستيعابية لكل تخصص أو مستوى وكذلك لديها المسؤولية في اختيار محتويات التعليم وطرقه، واستقطاب الكوادر الأفضل كفاءة من وجهة نظرة الإدارة.

وفي الغالب فإن الجامعات تتخذ أحد الأسلوبين في إدارة أوقافها فإما أن توكل مهمة الإدارة لإحدى الإدارات في الجامعة وإما أن تستعين بإحدى المنظمات الاستثمارية لإدارة تلك الأوقاف (حسن، ٢٠١٤). ويعتمد اختيار الطريقة حسب عوامل منها: حجم الأوقاف، نوعية الأوقاف.

تعتبر موارد الأوقاف أحد أساليب التمويل التي ينبغي على الجامعات استخدامها وتنميتها لتحقيق أهدافها وأهمها الاستفادة المالية، ولأهمية استخدام موارد الوقف ظهرت الحاجة تزامناً بضرورة حسن استغلال تلك الموارد واستخدامها بصورة رشيدة خالية من أي أشكال التلاعب والفساد المالي والتنظيمي (خورشيد و يوسف، ٢٠٠٩).

ذكر (الظافر، ٢٠١٩) أن الأوقاف الجامعية ساهمت بتقديم الجامعات العالمية، وازدهارها بالأبحاث والاستثمار الكفء للكوادر سواء من أعضاء هيئة التدريس أو الطلبة أو الباحثين، وتتميز الجامعات العالمية بأنها تركز على ثلاث مرتكزات، وهي:

- التركيز على الكوادر المتميزة؛ وذلك للمساهمة في رفع الإنتاج البحثي.
- وفرة الموارد وتنوعها كالموارد المباشرة من الحكومة والموارد الداعمة لميزانية الجامعات كمصادر الأوقاف وغيرها.
- ملائمة نظام الحوكمة، وذلك من خلال وضع الإطار التنظيمي للحوكمة لدعم استقلالية الجامعة وضمان استمراريتها.

### تحديات حوكمة الأوقاف الجامعية

بشكل عام فإن الأوقاف الجامعية تواجه بعض التحديات في إنشائها أو استخدامها بأقصى درجة من الفاعلية والكفاءة لتحقيق العوائد المستهدفة منها، ومن هذه التحديات ما يلي:

- إدارة المخاطر للأوقاف: حيث نجد ارتفاع درجة المخاطر للجامعات التي تنوع من عمليات الأنشطة الاستثمارية لأصول أوقافها (الظافر، ٢٠١٩).
- ربط احتياجات المساهمين مع برامج وأنشطة الجامعة: حيث أن من شروط المساهمة في الوقف على الإدارة أن تقيد المال الموقوف حسب ما يرغب به الواقف (حسن، ٢٠١٤).
- التركيز على حماية الأوقاف باعتبارها هدف وليس وسيلة لتحقيق غايات إنشاء هذه الأوقاف مما يؤدي إلى حبس أو اكتناز الوقف والامتناع عن زيادة حجم أصوله (Kang، Dimmock، Brown، و Weisbenner، ٢٠١٦).
- ضعف نظام الرقابة على الأوقاف: حيث أنه يتطلب لتفعيل مبدأ الشفافية والإفصاح توفير نظام رقابة فعال بما يضمن الكشف بوضوح عن المعلومات في الوقت المناسب لجميع أصحاب المصلحة (ربابعة، ٢٠١٩).
- عدم وجود قانون لتنظيم العمليات الإدارية والاستثمارية لأوقاف الجامعات في المملكة العربية السعودية (لجنة الأوقاف في الغرفة التجارية الصناعية بالمنطقة الشرقية، ٢٠١٨).
- تقليل التعارض بين مصالح أصحاب المصلحة، وذلك من خلال الالتزام بمبادئ الحوكمة ونشر مفاهيمها لدى أصحاب المصلحة باختلاف مستوياتهم الثقافية، وهذا يعود إلى ضعف الوعي في المجتمع بجوانب الأوقاف (الجريوي، أوقاف الجامعات السعودية الواقع والطموح، ٢٠١٦).

### النتائج المتوقعة في حوكمة الأوقاف الجامعية

يتطلب نجاح الاستثمار في مصادر التمويل الجامعي وجود إدارة تطبق الحوكمة الرشيدة في أنشطتها وعملياتها المختلفة، ويتوقع من تطبيق الحوكمة على أوقاف الجامعات ما يلي (Tayeb، ٢٠١٧) (الشريف، ٢٠١٦):

- سلامة الإفصاح المالي وغير المالي عن الأوقاف.
- سلامة القرارات الاستثمارية التي تحقق أعلى عائد متوقع مقابل أدنى مخاطر محتملة.
- تفعيل المشاركة الواسعة بين أصحاب المصلحة.
- زيادة إيرادات الجامعات من موارد الأوقاف نتيجة زيادة الثقة من المساهمين.
- الحصول على التصنيفات العالمية وزيادة القدرة التنافسية للجامعة في مجال التعليم على مستوى محلي وعالمي.

### عرض ومناقشة النتائج

### مجتمع وعينة الدراسة:

اشتمل مجتمع الدراسة على جميع الجامعات السعودية الحكومية، وعددهم (٢٩) جامعة (قائمة الجامعات الحكومية، ٢٠٢٢)، على أن يمثلها منسوبي الأوقاف الجامعية بمراعاة التركيز عند المعاينة على وجود -كحد أدنى- مستجيبين لكل جامعة لديها أوقاف فعالة وهيكلية معتمدة معمول بها، ووجود -كحد أدنى- منصب أعلى واحد لكل جامعة لديها أوقاف ناشئة أو في طور الإنشاء. تم تحليل بيانات المستجيبين باعتبار نجاح التواصل للمشاركة في الاستجابة بعد المعاينة، وتمثلت عينة الدراسة في الجامعات التالية: جامعة أم القرى، جامعة الإمام محمد بن سعود، جامعة الملك سعود، الجامعة الإسلامية، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، جامعة الملك عبدالعزيز، جامعة الملك فيصل، جامعة الملك خالد، جامعة الطائف، جامعة جازان، جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، جامعة الحدود الشمالية، جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز، جامعة شقراء، جامعة المجمعة

خصائص عينة الدراسة:

جدول (١): توزيع أفراد العينة حسب امتلاك الجامعة للأوقاف:

8	الجامعات التي تمتلك أوقاف فعالة
1	الجامعات التي تمتلك أوقاف معطلة
7	الجامعات السعودية التي لا تمتلك أوقاف فعالة
16	المجموع

جدول (٢): توزيع أفراد العينة حسب المسميات الوظيفية:

1	رئيس المجلس/ رئيس اللجنة
4	الأمين العام/ المدير التنفيذي
11	مدير إدارة/ مشرف إدارة
5	عضو المجلس/ عضو لجنة
21	المجموع

جدول (٣): توزيع أفراد العينة حسب الترميز:

E-001	عضو المجلس/ عضو لجنة
E-002	عضو المجلس/ عضو لجنة
E-003	مدير إدارة/ مشرف إدارة
E-004	مدير إدارة/ مشرف إدارة
E-005	رئيس المجلس/ رئيس اللجنة
E-006	عضو المجلس/ عضو لجنة
E-007	الأمين العام/ المدير التنفيذي
E-008	مدير إدارة/ مشرف إدارة
E-009	مدير إدارة/ مشرف إدارة
E-010	مدير إدارة/ مشرف إدارة
E-011	مدير إدارة/ مشرف إدارة
E-012	الأمين العام/ المدير التنفيذي
E-013	الأمين العام/ المدير التنفيذي
E-014	مدير إدارة/ مشرف إدارة
E-015	الأمين العام/ المدير التنفيذي
E-016	عضو المجلس/ عضو لجنة
E-017	مدير إدارة/ مشرف إدارة
E-018	مدير إدارة/ مشرف إدارة
E-019	مدير إدارة/ مشرف إدارة
E-020	مدير إدارة/ مشرف إدارة
E-021	عضو المجلس/ عضو لجنة

**جدول (٤): توزيع أفراد العينة حسب الجنس:**

20	ذكر
1	أنثى
21	المجموع

**جدول (٥): توزيع أفراد العينة حسب آلية تنفيذ أداة الدراسة:**

19	اتصال هاتفي
1	اتصال zoom
1	مقابلة شخصية
21	المجموع

**مقدمة نتائج الدراسة ومناقشتها:**

في التعرف على واقع حوكمة الأوقاف الجامعية في المملكة العربية السعودية، تم اختيار مجتمع الدراسة بشكل كلي، لكونهم متفاوتين في خصائصهم مما ينعكس على تصوير واقع حوكمة الأوقاف الجامعية بشكل أوضح وأكثر دقة، وللحصول على هذه الجامعات في مجال حوكمة الأوقاف فقد تم تفعيل قنوات التواصل الرسمية والقنوات عبر مواقع التواصل الاجتماعي إلا إنه تعذر -خلال ثلاثة أشهر- الحصول على جميع الاستجابات، لذلك تم الاكتفاء بعينة البحث التي تمت مقابلتها من خلال الاتصالات الهاتفية عبر الهاتف أو عبر اتصالات افتراضية (Zoom) أو عبر المقابلات الشخصية في مقر الجامعة المعنية بالاستجابة. تتكون عينة البحث من (٢٠) مستجيب في (١٦) جامعة سعودية إضافة إلى إجراء المقابلة مع عضو مجلس نظار لأوقاف أهلية عدة ونائب رئيس مجلس النظارة في وقف أهلي ومستشار في صكوك الوقفية؛ وقد قصد في إجراء المقابلة مع المستجيب لدراسة الشراكات الاستثمارية بين الأوقاف الأهلية وأوقاف الجامعات الحكومية السعودية، واتفاقيات التعاون في تدريب وتأهيل النظار ومن يقوم بإدارة أعمال الوقف الجامعي.

تم تسجيل المقابلات صوتياً تجنباً لاحتمالية السهو أو النقل المشوه، وبعد إفراغ المقابلات كتابياً وضمان دقة التفريغ أصبحت بيانات المقابلات مصدراً للبيانات الأولية. ولخصوصية بيانات المستجيبين، فقد تم ترميز حرف واحد ورقم تسلسلي بشكل عشوائي لكل مستجيب واستخدامه في جميع الأسئلة بدلاً من تحديد الأسماء الصريحة للمستجيبين.

**الإجابة على أسئلة الدراسة:**

**الإجابة على السؤال الأول: ماهي مستندات الحوكمة الموجودة والمطلوبة في الأوقاف الجامعية في المملكة العربية السعودية؟**

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بجمع البيانات من خلال سؤالين بفرعين رئيسيين، وهم كالآتي:

- ماهي المستندات الموجودة في الأوقاف الجامعية؟
- ماهي المستندات المطلوبة في الأوقاف الجامعية؟

**الفرع الأول: المستندات الموجودة،** هناك اتفاق مطلق بأن صك الوقفية يعتبر المستند الأساسي لإثبات ملكية الأوقاف سواء كانت إدارة الأوقاف داخلية ضمن هيكل إدارات الجامعة، أو إدارة خارجية من خلال شركة اعتبارية مستقلة. كما أن الشركة الوقفية لا تقوم إلا بوجود صك الوقفية كما ذكر E-006. ويذكر E-011 أن صك الوقفية يوضح مصارف الوقف والناظرين عليه وتم تفصيل ذلك حيث ذكر E-014 أن مصارف الوقف والناظرين عليه ينص في النظام الأساسي الذي تقره الجمعية العمومية وأن النظام الأساسي يدمج في صك الوقفية ويتفق على ذلك E-016.



ترتبط مستندات الوقف الأخرى بنوعية إدارة الأوقاف في الجامعة، فالأوقاف التي تدار من قبل شركة اعتبارية تحتفظ بصك الوقفية إضافة إلى عقد التأسيس والنظام الأساسي E-007 ويكون النظام الأساسي من مهام مجلس إدارة الشركة E-008. وعندما يُدار الوقف داخلياً في الجامعة يكون النظام الأساسي من مهام الجمعية العمومية أو ما يعبر عنها بمجلس الأمناء حسب قول E-017. من خلال هذه الفقرة يتبين أن صك الوقفية هو بمثابة النظام الحاكم على عقد التأسيس أو النظام الأساسي أو كلاهما.

**الفرع الثاني: المستندات المطلوبة،** ترجع إجابة هذا الفرع إلى النقطة الأساسية في الأوقاف الجامعية والمتعلقة بالأنظمة والقوانين المشرعة للأوقاف في الجامعات، ونرى ذلك من خلال اتفاق الأغلبية على ما ذكره E-004 إن الجامعات الآن تنتظر اعتماد اللائحة التنظيمية الموحدة للأوقاف الجامعية وأضاف على ذلك E-021 أن الجامعات حتى اليوم تعمل في ظل فراغ تشريعي وأن الاجتهادات السابقة قد أدت بالضرر على بعض الجامعات لعدم وجود نظام تشريعي سابق، ومما يضيف تأكيداً على ارتباط وضوح المستندات المطلوبة للأوقاف بعد اعتماد اللائحة التنظيمية للأوقاف الجامعية هو أن الجامعات التي لا تمتلك أوقافاً أو لم تفعل برامج الأوقاف حتى الآن E-003 و E-005 كانت الاستجابة لديهم على هذا الفرع بعدم معرفة ماهية المستندات المطلوبة في الأوقاف الجامعية.

تتمتع بعض الأوقاف الجامعية بوجود مستندات إضافية تتبع الأوقاف وتنظم العمل بكفاءة وتتمثل هذه المستندات باللوائح الداخلية كاللائحة التنظيمية، واللائحة الإدارية، واللائحة المالية واللائحة الحوكمة E-015 وأضاف E-016 على وجود لائحة الاستثمار كإحدى اللوائح الداخلية التي تنظم العمل الوقفي في الجامعة.

وأرجح E-004 أن اللوائح التفصيلية المتعلقة بالأوقاف كاللائحة الاستثمارية تعتبر ذات شأن داخلي في الجامعة ومن الأفضل أن يتم العمل عليها بعد اعتماد اللائحة التنظيمية للأوقاف الجامعية.

**الإجابة على السؤال الثاني: هل تؤثر القوانين والأنظمة الحكومية على تطبيق ممارسات الحوكمة في الجامعات السعودية؟**

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بتفريع السؤال إلى سؤالين بفرعين رئيسيين، وهم كالآتي:

- ما هي تأثيرات القوانين والأنظمة الحكومية على تطبيق ممارسات الحوكمة في أوقاف الجامعة؟
- ما هو التأثير المتوقع لللائحة الموحدة لأوقاف الجامعات في السعودية على قوانين الأوقاف المصدرة حكومياً؟

بعد جمع البيانات عن طريق المستجيبين على السؤال الثاني، تم تقسيم إجابات الفرع الأول إلى فئتين، الفئة الأولى: تؤثر القوانين والأنظمة الحكومية بشكل إيجابي على تطبيق ممارسات الحوكمة، وتمثلت استجابات هذه الفئة تقريباً بنسبة ٢٤% من إجمالي العينة، ذكر E-004 بأن التأثير قوي نتيجة لقوة الجهاز الحكومي الذي ينظم العمل الوقفي في الجامعات، ووضح E-005 أن سبب التأثير الإيجابي كون ممارسات الحوكمة أصبحت مطلباً للأجهزة الحكومية في الوقت الحالي فبالتالي الجهاز الحكومي سيقوم بمهامه التشريعية والرقابية على أساس الحوكمة. أما الفئة الثانية والتي جاءت باستجابات تفيد أن القوانين والأنظمة الحوكمة تؤثر سلباً على تطبيق ممارسات الحوكمة الرشيدة في الجامعة وأوضح أسبابها E-002 أن السبب في سلبية التأثير هو كثرة الجهات الإشرافية على الأوقاف الجامعية، أما E-003 فذكر أن أوقاف الجامعات لديها خصوصية من حيث أنشطتها وعملها حتى تتمكن لتكون جزءاً ممول وداعم للميزانية العامة للجامعة وهذا يحتاج إلى التحرر من بعض القيود الحكومية حتى تستطيع الأوقاف أن تعمل بشكل جيد، أما E-013 فوضح أن سبب التأثير السلبي كون الحوكمة في الأجهزة الحكومية لم تتضح بشكل متكامل. هناك نسبة ٦٢% من إجمالي العينة لم يقدموا استجابة صريحة في هذا التساؤل.

**الفرع الثاني:** ذهب غالبية المستجيبين وبنسبة تبلغ ٦٢% من إجمالي العينة على أنه يتوقع من اللائحة التنظيمية لأوقاف الجامعات أن تؤثر بشكل إيجابي على قوانين الأوقاف المصدرة حكومياً، وبه ذكر E-006 أن هذه اللائحة ستزيد الأوقاف في الجامعات السعودية مكانة وقوة، وتعددت أسباب توقع التأثير الإيجابي فذكر E-011 أن اللائحة الموحدة أنشئت من ثلاثة أنظمة حكومية قائمة ويتوقع أن تحقق للأوقاف المرونة والمزيد من

الاستقلالية، واتفق بذلك E-016 حيث أنه ذكر أن اللائحة ستؤثر إيجاباً لأنها بنيت بمشاركة وبالرؤية الجماعية معزياً بذلك على أن أي قضية تبنى برؤية جماعية من أصحاب الخبرة والتخصص والممارسة قطعاً ستشيد بشكل مؤثر. وأشار E-020 أن اللائحة ستقوم على توضيح وترتيب الأعمال الوقفية في الجامعة مما يقلل من تفاوتات تنظيمات العمل الوقفي بين الجامعات. هناك نسبة ٣٨% من إجمالي العينة لم يقدموا استجابة صريحة في هذا التساؤل.

**الإجابة على السؤال الثالث: ماهي فعالية الرقابة على الأداء في الأوقاف الجامعية في المملكة العربية السعودية؟**  
للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بتفريع السؤال إلى خمسة أسئلة بفرعين رئيسيين، وهم كالاتي:

الفرع الأول: تقارير إدارة الأوقاف، وبه ثلاثة أسئلة، وهم:

- تقارير إدارة الأوقاف: إلزامية أم اختيارية؟
- ما هي طبيعة التقارير؟

- ما هي فترة التقارير التي تقدمها إدارة الأوقاف؟

الفرع الثاني: التمويل والاستثمارات الوقفية، وبه سؤالين، وهم:

- ما هي أفضل الطرق لتنمية الاستثمارات الوقفية؟

- ما هي الصيغ التمويلية المناسبة للاستثمار في الأوقاف؟

بعد جمع البيانات عن طريق المستجيبين على السؤال الثالث بفرعيه تبينت نتائج الفرع الأول بأن تقارير إدارة الأوقاف تعتبر اختيارية لحين بداية النشاط الاقتصادي للعمل الوقفي فتصبح حينها التقارير إلزامية ذكر ذلك E-003 واتفق معه E-010 و E-011 ولم تسجل أي إجابة ترى أن تقارير إدارة الأوقاف اختيارية. أما طبيعة ودورية التقارير فذكر E-003 أن في بداية النشاط الاقتصادي يجب على الإدارة تقديم تقارير شاملة لنطاق العمل بالكامل وبشكل دوري بما فيها التقارير المالية والإدارية والفنية، وبعدها ينشط العمل وينمو تصبح التقارير المالية هي ملزمة بشكل ربع سنوي أما التقارير الأخرى كالإدارية والفنية تكون بشكل سنوي، أما E-013 فيذكر أن تقارير الأوقاف يتم تقديمها من الإدارة التنفيذية وترفع للمجلس وتعتمد من الجمعية العمومية وهذه التقارير تأخذ طبيعة التقارير المالية والتقارير الفنية وتصدر بشكل نصف سنوي، في استجابة أخرى اتفق E-016 مع E-013 في التسلسل التنظيمي لتقارير الأوقاف الجامعية واختلف في دورية التقارير حيث فصلها على أن التقارير بأنواعها تقدم بشكل نصف سنوي إلى المجلس على أن يتم تقديمها بشكل سنوي للجمعية العمومية. أما E-006 فذكر أن التقارير الدورية تساهم في فعالية تطبيق ممارسات الحوكمة داخلياً وينبغي لإدارة الأوقاف أن تقدم تقاريرها بشكل دوري وبشكل سنوي على أن يكون هناك مراجع خارجي يقدم تقريره نهاية كل سنة مالية.

نستنتج من هذه الفقرة إن التقارير المتعلقة بأداء الأوقاف الجامعية تعتبر إلزامية، وهناك اتفاق على أن من ممارسات الحوكمة أن يتم تقديم تقارير مالية وتقارير غير مالية تقوم الأداء وتتابعه. أما الاختلاف فكان في دورية التقارير ومرجعيتها ويمكن أن تعود أسباب ذلك إلى اختلاف حجم الأوقاف من جامعة إلى أخرى وكذلك اختلاف الهيكل التنظيمي بين الجامعات.

جاءت نتائج الفرع الثاني والمتعلقة بالتمويل والاستثمارات الوقفية على الآتي: يذكر E-005 أن صيغة التمويل بالمشاركة المتناقصة تزيد من الأصول الوقفية بشكل كبير وأضاف أن هذه الصيغة التمويلية ليست منتشرة في الواقع العملي لذا فهي بحاجة إلى مزيد من البحث والتطوير، والتطبيق والممارسة العملية لإثبات ملاءمتها للأوقاف الجامعية. أما في الاستثمارات الوقفية فاتفق E-002 و E-017 برأيهم أنه لا توجد طريقة معينة لتنمية الاستثمارات تتناسب مع طبيعة الأوقاف الجامعية وأن لكل جامعة رؤيتها في طرق تنمية الاستثمارات سواء عن طريق تخصيص نسبة من عوائد إيرادات الأوقاف أو بتخصيص مبلغ يقطع سنوياً. وأضاف E-017 بشأن زيادة رأس المال أن المجلس يستطيع أن يتخذ قرار بزيادة رأس المال بما لا يتجاوز نسبة ٥٠% في حال وجود فرصة متميزة ومتاحة.

من جهة أخرى أشار E-003 إلى أن الطريقة الأفضل لتنمية الاستثمارات الوقفية هي تخصيص نسبة سنوية من صافي الإيرادات على أن يراعى في حساب النسبة على عوائد الإيرادات من خط الأساس والنمو الطبيعي حيث أن النمو غير الطبيعي يعقبه انخفاض كبير في الإيرادات.

كما ذكر E-015 أن نسبة تنمية الاستثمارات الوقفية تتأثر مع الأوضاع الاقتصادية ففي حالات التدهور الاقتصادي يمكن لمجلس النظارة أن يقرر زيادة نسبة المصاريف الإدارية في مقابل تخفيض النسبة التي يعاد استثمارها.

**الإجابة على السؤال الرابع: ما هو دور مجالس النظارة في الأوقاف الجامعية واللجان المنبثقة عنها في تطبيقات الحوكمة؟**

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بتفريع السؤال إلى خمسة أسئلة، وهم كالآتي:

- ما هو عدد أعضاء مجلس النظارة؟ وهل العدد هو الأمثل للإدارة؟
- ماهي معايير اختيار أعضاء المجلس؟
- ماهي اللجان الفرعية لمجلس النظارة؟
- هل يوجد متطوعين عاملين في مجلس النظارة؟
- هل يتم تدريب العاملين على نظارة الأوقاف؟

بعد جمع البيانات عن طريق المستجيبين على السؤال الرابع بجميع أفرعه نورد النتائج التالية. وضح E-005 أن عدد الأعضاء الذي يُكتفى به متعلق بحجم الأوقاف وحجم الجامعة التي تمتلك هذه الأوقاف واتفق معه كل من E-002 و E-009 و E-015 و E-017 و E-021، أما E-004 فقد ذكر أن عدد الأعضاء الذي يُكتفى به متعلق بوجود أصحاب الخبرة والكفاءة دون النظر إلى عددهم، وذكر E-003 و E-007 أن العدد الأمثل لأعضاء المجلس هو تسعة أعضاء وأضاف E-007 إلى أن عدد أعضاء المجلس الفعلي في الجامعة هو ستة أعضاء وهو العدد المماثل لأعضاء مجلس النظارة لدى E-006 و E-017. أشار E-009 و E-012 و E-015 و E-016 أن عدد أعضاء المجلس يزيد عن تسعة أعضاء، أما E-018 فقد ذكر أنه لم يتم تكوين المجلس حتى الآن وأن اللائحة الداخلية تنص على تكوين المجلس بثلاثة أعضاء.

لتحديد عدد أعضاء مجلس النظارة على الأوقاف الجامعية هناك من الجامعات E-011 من انتهجت توزيع محدد للأعضاء والتي جاءت بنسبة 40% من داخل الجامعة و 40% من خارج الجامعة و 20% من أهل العلم. بملاحظة هذه الاختلاف نرى أن تطبيق الحوكمة تستلزم تحديد عدد معين لتكوين المجلس ليطبق على جميع مجالس النظارة في الجامعات وهو الأقرب لأن يكون تسعة أعضاء مع إمكانية زيادتهم فيما يصب في خدمة الوقف، كما أنه يستلزم توزيع الأعضاء بشكل محدد كما هو منتهج لدى بعض الجامعات وذلك تطبيقاً للحوكمة.

جاءت معايير تكوين مجلس النظارة في الأوقاف الجامعية في الخبرة والكفاءة والقدرة، وأضاف E-011 و E-013 تفسيراً لها بأن العضو الخارجي يعتمد اختياره على الترشيحات.

يتم تشكيل اللجان الفرعية التي تنظم العمل الوقفي، ويرجع التشكيل إلى مسؤوليات مجلس النظارة ففي E-006 و E-017 هناك لجنة أساسية وهي اللجنة التنفيذية للأوقاف الجامعية ومن خلال هذه اللجنة يتم تفريع لجان أخرى بشكل مؤقت للتركيز على مهام معينة في وقت معين. أما بالنسبة إلى E-009 و E-013 فاللجان يتم تشكيلها بشكل دائم ويشمل الوقف على لجنة المراجعة ولجنة الاستثمار. وفي هذا السياق ذكر E-016 أن المجلس أنشئ لجنة تسمى باللجنة النسائية، وهي لجنة استشارية في المجال المالي إضافة إلى مجال الانتشار المجتمعي.

في مجالس النظارة يمكن للعضو أن يستحق مكافأة نظير أعماله، ويمكن أن ينص على أن عضو مجلس النظارة لا يستحق مكافأة مادية خلال فترة تعيينه، ويعني بهذا أن العضو الذي يستحق مكافأة هو عضو غير متطوع. من خلال الاستجابات على هذا الفرع تبين أن هناك عدة فئات لمكافأة عضو مجلس النظارة، الفئة الأولى وهي العضو المتطوع حسب اللائحة الداخلية، الفئة الثانية وهي العضو المتطوع في الأساس وله حرية طلب المكافأة، الفئة الثالثة وهي العضو غير المتطوع الذي تقرر له مكافأة وله حرية الاحتفاظ بها أو إعادتها تبرعاً إلى أوقاف الجامعة. لقد كانت النسبة الأكبر كانت من نصيب الفئة الأولى وهي أن يكون العضو متطوعاً حسب ما نص في اللائحة الداخلية وتمثلت نسبتهم 43% من إجمالي العينة ويرى E-003 أن وجود المتطوع في المجلس يساعد

على تنوع التخصصات ويساعد على الخروج بنموذج للأوقاف إلى المستوى الدولي مستنداً على أن المتطوع صاحب رؤية أوسع من غير المتطوع، ومن جهة أخرى فإن E-015 يشير على أن على الرغم من تطوع أعضاء المجلس إلا أن العديد منهم يساهموا في زيادة إيرادات الوقف بمبالغ تقدر بمئات الألوف أو الملايين. أما بالنسبة للفئة الثانية وهي العضو المتطوع في الأساس وله حرية طلب المكافأة فقد جاء بها E-014 فذكر أن عضو مجلس النظارة في الأساس محتسب -أي متطوع- وحتى لا يتعارض النص مع الحوكمة فقد أُتيح للعضو حرية اختيار مكافأة إن رغب بها وأشار إلى أن غالبية الأعضاء محتسبون -أي متطوعون-. وبالنسبة للفئة الثالثة وهي العضو الغير متطوع الذي تقرر له مكافأة وله حرية الاحتفاظ بها أو إعادتها تبرعاً إلى أوقاف الجامعة فقد تمثلت النسبة في 33% وذكر فيها E-001 أن وجود المكافأة يعزز من الرقابة والمساءلة على أداء العضو وأضاف E-002 أنه يفترض معاملة الأوقاف الجامعية كمعاملة العقود التجارية ولا يستحق العمل الوقفي أن يعامل معاملة بسيطة بحيث أن تنفى المكافآت لأعضائه، وأشار E-018 إلى أن مكافأة عضو المجلس مقرة في اللائحة الداخلية وهي نسبة مئوية من إجمالي الإيرادات الوقفية. من جهة أخرى فقد وضح E-017 أن القواعد المنظمة للأوقاف في الجامعة نصت على وجود مكافأة دون تحديد قيمة المكافأة ولم يتم حتى الآن تسليم أي عضو مكافأة تجاه العمل الذي قام به فعملهم تطوعي وسوف يصرف لهم مكافأة لاحقاً.

للإجابة على الفرع الأخير من السؤال الرابع وهو تدريب العاملين على نظارة الأوقاف، فقد جاءت الاستجابات بشكل متفاوت فالغالبية أشار إلى ضرورة التدريب المستمر للعاملين على الأوقاف الجامعية تحقياً للعناية المهنية التي تتطلبها قواعد الحوكمة كما أشار بها E-005 بقوله إن الأصل في أعضاء مجلس النظارة أن يكونوا مؤهلين لكن التأهيل لا ينتهي فهناك حاجة مستمرة، وبين E-016 أن الجامعة تقوم بتنظيم برامج تدريبية على مستوى المملكة وأن أعضاء المجلس داخل الجامعة مخيرين في المشاركة كونهم فئة مستهدفة وأضاف أن هناك حاجة ماسة للبرامج التدريبية في كل الأوقاف على مستوى المملكة، أما E-021 فيرى أن تدريب العاملين على الأوقاف ضرورة غير إلزامية، ومن جهة من يرى أنه لا يستلزم تدريب العاملين على الأوقاف فذكر E-013 أن أعضاء المجلس هم خبراء في الأوقاف ولديهم قدرة كافية تنفي ضرورة تدريبهم.

#### الإجابة على السؤال الخامس: ما هي التحديات التي تواجه الأوقاف الجامعية في تطبيق الحوكمة؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بجمع البيانات عن طريق المستجيبين وإعادة ترتيبها حسب أهميتها النسبية على تطبيقات الحوكمة في الأوقاف الجامعية. صعوبة إثبات ملكية الوقف خاصة في الأوقاف القديمة، إعادة تقييم الأوقاف القديمة، غياب لوائح العمل الوقفي من الجهات المشرفة وجاء هذا التحدي بأربع تكرارات، كثرة الجهات الإشرافية على الأوقاف الجامعية، معالجة النزاعات بشكل نظامي بين أموال الوقف والأراضي الحكومية وجاء هذا التحدي بثلاث تكرارات، غياب الوضوح في تفسير اللوائح الموجودة، معايير تكوين مجلس النظارة، ضعف تأهيل القوى العاملة وجاء هذا التحدي بأربع تكرارات، ضعف إيرادات الأوقاف الجامعية، ضعف تنمية الموارد المالية، تباطؤ عجلة الاستثمارات الوقفية مقارنة بعجلة السوق، ارتفاع التكاليف المالية لتطبيق الحوكمة داخل الأوقاف الجامعية، عدم استقلالية الأوقاف الجامعية وجاء هذا التحدي بثلاث تكرارات، عدم وجود حوكمة في الأوقاف الجامعية، عدم انتشار ثقافة برامج الأوقاف في المجتمع بشكل عام وجاء هذا التحدي بتكرارين، عدم ثقة رجال الأعمال في برامج الأوقاف، وفي الاستجابات التي رأى فيها أصحابها أنه لا يوجد تحديات تواجه الأوقاف الجامعية في تطبيق الحوكمة ذكر E-018 أنه لا يوجد تحدي يواجه الأوقاف الجامعية بسبب وضوح الرؤية لدى الجامعة إضافة إلى العمل بشكل صحيح منذ بداية تفعيل الأوقاف، أما E-010 فيرى أن وضوح الأنظمة الحديثة المتعلقة بالأوقاف الجامعية ساهمت في تنشيط العمل بشكل سليم.

#### الاستنتاجات والتوصيات

من خلال تحليل ومناقشة أسئلة المقابلة، يمكن تقديم الاستنتاجات التالية:

- مع وجود الجهود التي تبذلها الجهات المشرفة للأوقاف بشكل عام في المملكة العربية السعودية إلا أن تشريعات الحوكمة في الأوقاف الجامعية بحاجة إلى إرسائها بشكل مستقل ومفسر لتنظيم أعمال الوقف الجامعي وحماية أصحاب المصلحة وحتى تكون الأوقاف داعم رئيسي للميزانية العامة للجامعات.

- هناك اتفاق غالب على أهمية تطبيق الحوكمة على الأوقاف الجامعية لأسباب تصب في مصلحة أموال الوقف وتضمن تأهيل القوى العاملة على الأوقاف الجامعية.
- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تحديات عدة تواجه الأوقاف الجامعية وأكدت على استعداد الجامعات في العمل على الأوقاف بشكل منظم ومن صور الاستعداد مساهمة منسوبي الأوقاف في الجامعة للعمل على إعداد مسودة اللائحة التنظيمية الموحدة للأوقاف الجامعية التي اشتملت في موادها على مبادئ الحوكمة. انطلاقاً من نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:
- العمل على توحيد أعمال الوقف الجامعي بمشاركة جميع الجامعات في المملكة العربية السعودية وعقد الجلسات والاجتماعات للبحث عن سبل التعاون ومعالجة العقبات التي تواجهها الجامعات فيما يخص الأوقاف الجامعية وخاصة السياسات الاستثمارية.
- الكشف عن أفضل ممارسات الحوكمة التي تقود لفعالية الأوقاف الجامعية في المملكة العربية السعودية ومواجهة التحديات القائمة لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها تلك الأوقاف كتخفيف العبء الحكومي وزيادة مستوى كفاءة العملية التعليمية داخل الجامعة وما يصاحبها من برامج تحقق لها ميزة تنافسية محلياً وعالمياً.
- العمل على نشر ثقافة برامج الأوقاف الجامعية في المجتمع على جميع المستويات بما فيهم الأفراد أو أصحاب الأموال، ورفع مستوى الوعي في واقع حوكمتها وتحقيق التواصل الفعال بما يضمن المشاركة الفعالة بين أصحاب المصالح للوقف.
- إجراء الدراسات حول آليات تطبيق قواعد الحوكمة في الأوقاف الجامعية السعودية.
- إجراء الدراسات حول أفضل الممارسات في حوكمة أوقاف الجامعات على مستوى العالم وكيفية الاستفادة من تطبيقاتها في المملكة العربية السعودية.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- الأسرج، حسين عبدالمطلب، (٢٠١٠م)، "حوكمة الصناديق الوقفية: بين النظرية والتطبيق"، ورقة بحثية غير منشورة، مصر.
- البلوي، محمد بن أحمد سالم، (٢٠٢٠م)، "واقع حوكمة التمويل في الجامعات السعودية الحكومية: دراسة تحليلية"، مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، كلية التربية، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، العدد رقم (٢٢٣)، مايو، ص-ص: ٢٢٣-٢٤٧.
- التائب، مسعود حسين، (٢٠١٨م)، البحث العلمي: قواعده، إجراءاته، مناهجه، الطبعة الأولى، القاهرة: المكتب العربي للمعارف، ص-ص: ١-٣٨٢.
- الجيوي، عبدالرحمن عبدالعزيز، (٢٠١٦م)، "أوقاف الجامعات السعودية: الواقع والطموح"، المؤتمر الإسلامي للأوقاف، السعودية، مكة، من ١٨ إلى ٢٠ أكتوبر ٢٠١٦م.
- الجهني، حنان عطية، (٢٠١٦م)، "دور أوقاف الجامعات السعودية في دعم بناء مجتمع المعرفة من وجهة نظر قيادات الوقف فيها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، جامعة البحرين، مركز النشر العلمي، المجلد رقم (١٧)، العدد رقم (٤)، ديسمبر، ص-ص: ١١٣-١٥٠.
- الخويطر، خالد بن سليمان بن علي، (٢٠١١م)، الوقف ودوره في دعم التعليم والثقافة في المملكة العربية السعودية خلال مائة عام، الطبعة الثانية، الكويت: الأمانة العامة للأوقاف، ص-ص: ١-١٧٦.
- الشرقية، لجنة الأوقاف في الغرفة التجارية الصناعية بالمنطقة، (٢٠١٧م)، المؤسسات الوقفية في المملكة المتحدة، السعودية، الشرقية، ص-ص: ١-٦٠.
- الشرقية، لجنة الأوقاف في الغرفة التجارية الصناعية بالمنطقة، (٢٠١٨م). تقرير اقتصاديات الوقف. السعودية، غرفة الشرقية، ص-ص: ١-١٣٧.

الشريف، محمد شريف بشير. (٢٠١٦م)، "استثمار الوقف العلمي بالجامعات السعودية: صندوق وقف جامعة الملك فهد للبترول والمعادن نموذجاً"، مجلة بيت المشورة، قطر، العدد رقم (٤)، ابريل، ص-ص: ٦٧ - ٩٣.

الشمري، عادل بن عايد، (٢٠١٨م)، "واقع حوكمة الجامعات السعودية ودورها في تحقيق رؤية ٢٠٣٠"، مجلة العلوم التربوية، السعودية، جامعة حفر الباطن، المجلد ٣٠، العدد رقم (٣)، ص-ص: ٣٦٩-٣٩٧.  
الظافر، خالد بن سعد، (٢٠١٩م)، "استثمارات الوقف التعليمي في الجامعات السعودية: جامعة الملك سعود نموذجاً". منتدى دور الوقف في دعم التعليم وتمويله، مسقط: مجلس التعليم، ٢٣ أكتوبر ٢٠١٩م.  
المحرج، عبدالمحسن بن محمد بن عثمان، (٢٠١٦م)، "حوكمة الأوقاف (دراسة تأصيلية مقارنة)، رسالة دكتوراه غير منشورة، السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العدالة الجنائية، قسم الشريعة والقانون.  
باسعيد، ابتسام بنت عبدالله عمر، (٢٠١٩م)، "استقلالية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة استشرافية"، رسالة الخليج العربي، السعودية، المجلد رقم (٤١)، العدد رقم (١٥٥)، ص-ص: ٨١ - ١٠٢.

حسن، مي علي محمود، (٢٠١٤م)، "الوقف كمصدر من مصادر التمويل مع التطبيق على قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في مصر"، رسالة ماجستير غير منشورة، مصر، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.

خورشيد، معتز و يوسف، محسن، (٢٠٠٩م)، حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، الطبعة الأولى، مصر، مكتبة الإسكندرية، ص-ص: ١-١٦١.  
ربابعة، نائل موسى، (٢٠١٩م)، "الحوكمة وتطبيقاتها في الجامعات الحكومية: المملكة العربية السعودية نموذج تصوري للحوكمة"، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، السعودية، جامعة جازان، كلية إدارة الأعمال، العدد رقم (١٥)، أغسطس، ص-ص: ١٧٠-١٩٢.  
زغيب، مليكة و غلاب، نعيمة و دلفوف، سفيان، (٢٠٢٠م)، "مدى مساهمة الوقف الإسلامي في تمويل قطاع التعليم العالي - المملكة العربية السعودية وتركيا نموذجاً-"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد رقم (٧)، العدد رقم (١)، ص-ص: ١٧٨-١٩٩.

طالب، مهند مجيد وإسماعيل، معاذ غسان، (٢٠١٨م)، "استخدام موازنة البرامج والمحاسبة عن الأداء في تفعيل آليات الحوكمة والحد من مخاطر الوكالة: دراسة استطلاعية في عينة من كليات الجامعة العراقية" مجلة جامعة جيهان، أربيل العلمية، العدد رقم (٢)، أيلول، ص-ص: ١٧٤-٢١٩.  
طواله، عبدالعزيز بن عواد، (٢٠١٦م)، أثر الأوقاف في تنمية الجامعات الأمريكية"، ورقة بحثية غير منشورة، شركة إدارة استثمار المستقبل المحدودة، السعودية، الرياض، إدارة الدراسات والمشاريع.  
عيد، هالة فوزي محمد، (٢٠١٧م)، "تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية"، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مصر، جامعة عين شمس، كلية التربية، مركز تطوير التعليم الجامعي، العدد رقم (٣٧)، ص-ص: ٥٠٤-٥٨٤.

فرحان، عمر و هزاع، هاني و حسن، عزنان، (٢٠٢٠م)، "تطوير مبادئ حوكمة المؤسسات الوقفية بالاستفادة من مبادئ حوكمة الشركات"، مجلة الإسلام في آسيا، ماليزيا، الجامعة الإسلامية العالمية، المجلد رقم (١٧)، العدد رقم (٢)، أغسطس، ص-ص: ٣٩-٦٦.  
فطوم، مخنث، (٢٠٢٠م)، "دور الحوكمة في تطوير إدارة الأوقاف. حالة الجزائر"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة زيان عاشور الجلفة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية.

قائمة الجامعات الحكومية، (٢٠٢٢)، تم الاسترداد من وزارة التعليم، متاح بتاريخ: ١٨ مارس ٢٠٢٢ على الرابط:

<https://moe.gov.sa/ar/education/highereducation/Pages/UniversitiesList.aspx>

مومني، إسماعيل و عويسي، أمين، (٢٠١٨م)، حوكمة الوقف وعلاقتها بتطوير المؤسسة الوقفية: دراسة تطبيقية وفق منهج النظم الخبيرة، الطبعة الأولى، الكويت: الأمانة العامة للأوقاف، ص-ص: ١-١٣٥.

هني، محمد جعفر، (٢٠١٦م)، "رؤية معاصرة لتفاعل المحاسبة ونظام الحوكمة لإدارة المؤسسات الوقفية بالإشارة إلى حالة المملكة العربية السعودية" مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد رقم (٦)، ديسمبر، ص-ص: ٤١٣-٤٣٣.

والدخل، الهيئة العامة للزكاة، (٢٠١٩م)، الدليل الإرشادي الخاص بالصناديق الاستثمارية والوقف والميراث، الطبعة الأولى، السعودية، ص-ص: ١-٢٤.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Abdul Razak, Dzuljastri & Faaza Fakhrunn, Salleh & Marhanum, Che Modd & Che Embi Nor Azizan, (2016), "A study on sources of Waqf funds for higher education in selected countries", Adam Academy Journal of Social Science, Malaysia, International Islamic University Malaysia, Volume (6), Issue (1), p-p: 113-128.
- Abu Qattam, Msallam Fuad & Al Zboun, Mamon Salim & Al Ghammaz, Saif Al Deen, (2020), "The Reality of Applying Governance at the University of Jordan An Academician's Perspective", IUG Journal of Educational and Psychology Sciences, Volume (28), Issue (3), April, p-p: 772-797.
- Brown, Jeffrey R. & Dimmock, Stephen G. & Kang, Jun-Koo & Weisbenner, Scott J., (2014), "How University Endowments Respond to Financial Market Shocks: Evidence and Implications", American Economic Review, Volume (104), Issue (3), March, p-p: 962-931.
- Chelliah, Jhon & Boersma, Martijn & Klettner, Aloce, (2016), "Governance Challenges for Not-for-Profit Organisations: Empirical Evidence in Support of A Contingency Approach", Contemporary Management Research, Volume (12), Issue (1), March, p-p: 3.24.
- Furstenberger, Philippe Gaston & Hidayat, Sutan Emir & HWA, Alfatih Gessan Pananjung, (2017), "The Role of Waqf in Financing Education: A Case Study of the Waqf Fund of Central Bank of Bahrain", Journal of Islamic Financial Studies, Volume (3), Issue (2), p-p: 92-97.
- Hong, Min, (2018), "Public university governance in China and Australia: a comparative study", Higher Education, Volume (76), Issue (3), February, p-p: 717-733.
- Kamarubahrin, Aimi Fadzirul & Ayedh, Abdullah Mohammed Ahmed & Khairi, Khairil Faizal, (2019), "Accountability Practices of Waqf Institution in Selected States in Malaysia: A Critical Analysis", International Journal of Economics, Management and Accounting, Volume (27), Issue (2), p-p: 331-352.
- Mahamood, Siti Mashitoh & Rahman, Asmak Ab, (2015), "Financing universities through waqf, pious endowment: is it possible?", Humanomics: The International Journal of Systems and Ethics, Volume (31), Issue (4), November, p-p: 430-453.

- Nor, Suziana Mohamed & Yaakub, Noor, (2017), "Educational Endowments Governance for Institutions of Higher Education in Malaysia: A Preliminary Study", Advanced Science Letters, Volume (23), Issue (1), January, p-p: 589-591.
- Phung, Albert, How Do University Endowments Work?, INVESTOPEDIA, last visited Mar 18, 2022, <http://www.investopedia.com/ask/answers/06/universityendowment.asp>
- Saldaña, johnny, (2013), The coding manual for qualitative researchers, second edition, London, sage Publications.
- Salmi, Jamil & Phama, Ly Thi, (2019), "Academic Governance and Leadership in Vietnam: Trends and Challenges", Journal of International and Comparative Education, Volume 8, Issue 2, p-p: 103-118.
- Tayeb, Aziza A, (2017), "Proposed Considerations to Improve Funding and Its Management in Universities of the Arabic Countries" Journal of Education and Practice, Volume (8), Issue (10), p: 149-234.

#### ملحق ١

#### نموذج الموافقة على المقابلة

يسعدني التواصل معكم بشأن دعوتكم للمشاركة في دراسة حوكمة الأوقاف الجامعية في المملكة العربية السعودية. لقد تم اختيارك بسبب شغلك لمنصب في إدارة الأوقاف بالجامعة. أجرت هذه الدراسة فاطمة البورشيد، مرشحة لإتمام برنامج ماجستير محاسبة في كلية إدارة الأعمال -جامعة الملك فيصل. في حال موافقتكم على المشاركة في هذه الدراسة. سيطلب منك الإجابة على بعض الأسئلة المتعلقة بحوكمة الأوقاف الجامعية. لن تزيد مدة المقابلة عن ساعة واحدة وسيتم تسجيل الرد الصوتي تجنباً لاحتمالية السهو أو النقل المشوه. ستكون هناك فرصة لمراجعة نصوص المقابلة قبل اعتمادها في بيانات الدراسة؛ وذلك بغرض التأكد من دقتها. هناك تعهد تام لسرية السجلات الصوتية والتزام بإتلافها بعد الانتهاء من نشر الدراسة. مشرف البحث: د/ محمد العمير - رقم التواصل: (٠٥٥٣٩٣٩٩٩٣)

تسعى الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيس، وهو: ما واقع الحوكمة في أوقاف الجامعات في المملكة العربية السعودية.

ويندرج عنه أسئلة فرعية، وهي:

- ماهي مستندات الحوكمة الموجودة والمطلوبة في الأوقاف الجامعية في المملكة العربية السعودية؟
- هل تؤثر القوانين والأنظمة الحكومية على تطبيق ممارسات الحوكمة في الجامعات السعودية؟
- ماهي فعالية الرقابة على الأداء في الأوقاف الجامعية في المملكة العربية السعودية؟
- ما هو دور مجالس النظارة في الأوقاف الجامعية واللجان المنبثقة عنها في تطبيقات الحوكمة؟
- ما هي التحديات التي تواجه الأوقاف الجامعية في تطبيق الحوكمة؟

#### أهداف البحث

تتمحور أهداف الدراسة في:

- التعرف على مفهوم الحوكمة في الجامعات والحوكمة في الأوقاف.
- التعرف على حوكمة الأوقاف الجامعية في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على تحديات حوكمة الأوقاف الجامعية في المملكة العربية السعودية.



## ملحق ٢

### دليل المقابلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بداية نشكر لكم قبول مشاركتكم في الدراسة البحثية والتي جاءت بعنوان "حوكمة الأوقاف الجامعية في المملكة العربية السعودية" محدثتكم الباحثة فاطمة بنت عادل البورشيد- مرشحة للحصول على درجة الماجستير في كلية إدارة الأعمال في جامعة الملك فيصل.

سيطلب منكم الإجابة على تساؤلات متعلقة بالأوقاف الجامعية وحوكمتها. متوقع أن تستغرق المقابلة نصف ساعة ولن تزيد مدتها عن ساعة واحدة. كذلك ننوه أنه سيتم تسجيل المكالمات صوتياً تجنباً لاحتمالية السهو أو النقل المشوه. ستكون هناك فرصة لمراجعة نصوص المقابلة من قبلكم قبل اعتمادها في بيانات الدراسة؛ وذلك بغرض التأكد من دقتها. وأخيراً هناك تعهد تام لسرية السجلات الصوتية والتزام بإتلافها بعد الانتهاء من نشر الدراسة. في حال موافقتكم على المشاركة وما ورد في بنودها، نأمل منكم التأكيد على المعلومات التالية:

• اسم المستجيب

• صفة المستجيب

**المحور الأول:** تحديد مسار المستجيب، بالاستعانة إلى البيانات الأولية عن الجهة التي يمثلها المستجيب.

□ أوقاف تخضع إلى النظام □ لا يوجد أوقاف

**المحور الثاني:** إثبات الوقف

• ما هو حجم الأوقاف في الجامعة؟

□ أقل من ٥٠٠ مليون ريال □ ٥٠٠ مليون إلى مليار ريال □ أكثر من مليار ريال

• ما هو الشكل النظامي لإدارة الأوقاف في الجامعة؟

□ إدارة حكومية □ إدارة أهلية (مستقلة) □ إدارة جماعية

• ما هي المستندات الموجودة في الأوقاف الجامعية؟

□ صكوك ملكية □ نظام أساسي

• ما هي المستندات المطلوبة في الأوقاف الجامعية؟

□ صكوك ملكية □ نظام أساسي

• نوع الأوقاف في الجامعة؟

□ أصول ثابتة □ صناديق استثمارية □ أخرى: أنشطة تجارية

• ما هي تأثيرات القوانين والأنظمة الحكومية على تطبيق ممارسات الحوكمة في أوقاف الجامعة؟

• تم إصدار مسودة اللائحة الموحدة لأوقاف الجامعات في السعودية بموافقة من أمراء المجلس التنسيقي فهل تعتبر هذه المساهمات من العوامل التي قد تؤثر على قوانين الأوقاف المصدرة حكومياً؟

**المحور الثالث:** السلامة المالية

• تقارير إدارة الأوقاف.

□ إلزامية □ اختيارية

• ما هي طبيعة التقارير؟

□ تقارير مالية كالنقدية ونسب التغير

□ تقارير غير مالية كمتابعة الأداء ونسب الإنجاز

• ما هي فترة التقارير التي تقدمها إدارة الأوقاف؟

□ ربع سنوية □ نصف سنوية □ سنوية

• ما هي طرق تنمية الاستثمارات الوقفية التي تقوم عليها اللجنة؟

□ المخصصات □ نسبة من صافي الربح □ أخرى: .....

**المحور الرابع: الجمعية العمومية ومجلس النظارة**

- ما هو عدد أعضاء مجلس النظارة؟ وهل العدد هو الأمثل للإدارة؟
- ماهي معايير اختيار أعضاء المجلس؟ وماهي تخصصاتهم؟
- ماهي اللجان الفرعية لمجلس النظارة؟
- هل يوجد متطوعين عاملين في مجلس النظارة؟
- هل يتم تدريب العاملين على نظارة الأوقاف؟

**المحور الخامس: تحديات حوكمة الوقف**

- ما هي التحديات التي تواجه الأوقاف الجامعية في تطبيق الحوكمة الرشيدة؟
  - صعوبة إثبات ملكية الوقف
  - ضعف تنمية الموارد المالية
  - ضعف نظام الرقابة الداخلية
  - عدم استقلالية مجلس النظارة
  - عدم المشاركة في مراجعة وإقرار الخطط والسياسات والبرامج الأساسية للجامعة
  - ضعف تأهيل القوى العاملة
  - أخرى: .....

تختم المقابلة بشكر المستجيب والتأكيد على تفرغ نصوص المقابلة للتحقق منها.

## **Conflict Management in Cyberspace An Analytical Study**

<https://www.doi.org/10.56830/ROLB3067>

**Ali Mosa Aldada** 

*Assistant Professor & Head of Political Science Department, Applied Science University – Bahrain*  
*Corresponding author: [ali.aldada@asu.edu.bh](mailto:ali.aldada@asu.edu.bh)*

### **Abstract**

With the information revolution, a new form of power emerged, which is cyber power, where some countries use the capabilities provided by cyberspace for several considerations, foremost of which are security and military power. Here, a new dimension has emerged in international conflicts, which is the management of cyberspace conflicts, where one party to the conflict can inflict heavy losses on the other party and cause paralysis of its information and communication infrastructure, which causes military and economic losses. For example, by cutting off communication systems between military units and each other, misleading their information, stealing confidential information about them, manipulating and falsifying economic and financial data, or even erasing them from computers. In light of this transformation in cyberspace, as a new field of international interactions, the case of its work in civil uses and others of a military nature emerged, and violent, hostile activities crystallized in the phenomenon of cyber conflicts, which was characterized by the multiplicity of its manifestations, characteristics and actors, and its emergence through two main directions: a trend related to the work of Soft power in managing conflict through cyberspace, and the other direction is related to employing hard power in managing this conflict.

**Keywords:** Conflict management, cyber, cyberspace.

## إدارة الصراعات في الفضاء السيبراني دراسة تحليلية

علي موسى الددا

أستاذ العلاقات الدولية المساعد، ورئيس قسم العلوم السياسية، جامعة العلوم التطبيقية – مملكة البحرين

### ملخص:

مع ثورة المعلومات، ظهر شكل جديد من أشكال القوة، هو القوة السيبرانية (Cyber power)، حيث تستخدم بعض الدول، القدرات التي يوفرها الفضاء الإلكتروني لاعتبارات عدة، في مقدمتها الأمن والقوة العسكرية. وهنا بالضبط، ظهر بعد جديد في الصراعات الدولية، وهو إدارة صراعات الفضاء الإلكتروني أو السيبراني (Cyber space)، حيث يستطيع، أحد أطراف الصراع أن يوقع خسائر فادحة بالطرف الآخر، وأن يتسبب في شل البنية المعلوماتية والاتصالية الخاصة به، وهو ما يسبب خسائر عسكرية واقتصادية فادحة، وذلك مثلاً من خلال قطع أنظمة الاتصال بين الوحدات العسكرية وبعضها البعض، أو تضليل معلوماتها، أو سرقة معلومات سرية عنها، أو من خلال التلاعب في البيانات الاقتصادية والمالية وتزييفها، أو حتى مسحها من أجهزة الحواسيب. في ظل هذا التحول في الفضاء السيبراني، ك مجال جديد للتفاعلات الدولية، برزت حالة توظيفه في الاستخدامات المدنية، والأخرى ذات الطبيعة العسكرية، وتبلورت الأنشطة العدائية العنيفة في ظاهرة الصراعات السيبرانية، التي اتسمت بتعدد مظاهرها وخصائصها والفاعلين فيها، وظهورها عبر اتجاهين أساسيين: اتجاه يتعلق بتوظيف القوة الناعمة في إدارة الصراع عبر الفضاء الإلكتروني، والاتجاه الآخر يتعلق بتوظيف القوة الصلبة في إدارة هذا الصراع.

كلمات مفتاحية: إدارة الصراع، السيبرانية، الفضاء السيبراني.

### مقدمة:

أدى التطور التكنولوجي، كانتشار الإنترنت والأجهزة النقالة، وتوافر الحزمة العريضة للإنترنت عبر الأجهزة النقالة وتدني كلفتها، إلى ارتفاع أعداد مستخدمي الإنترنت، وتزايد الاعتماد على هذه التكنولوجيات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. إلا أن الانفتاح الذي يميز شبكة الإنترنت، والفضاء السيبراني عموماً، جعلها عرضة للتهديات والأنشطة الإجرامية، وهو ما يعكس تنامي في القدرات والتهديات، وتعاضم التأثير على أمن البنية التحتية الكونية للمعلومات. وقد ذكر خبراء المعهد الأوروبي لمكافحة الإرهاب، أن الصراعات السيبرانية قد تحتل مكان الصراعات التقليدية، وأنها ربما تمثل مفاتيح الانتصار في المستقبل القريب، ولذلك أصبح الأمن الإلكتروني من أهم الهواجس الأمنية للدول، بهدف ضمان أمن وسلامة منشآتها الإلكترونية. وتشكل الهجمات السيبرانية والقرصنة الإلكترونية، اثنتين من الطرق الفعالة والمدمرة، التي يتم استغلالها لإلحاق الضرر بدولة أو بمؤسسة بدون عناء، مقارنة بالهجمات المسلحة التي تتطلب مجهودات ومعدات ووقت أكبر. ولذا، تطرح الدراسة إشكاليته بالاستناد الى تتبع أثر سعي بعض الدول الى تحقيق مصالحها الخاصة، بتوظيفها للفضاء السيبراني بكل ما يتضمنه من أبعاد وأنماط، وذلك لتحقيق غاياتها وأهدافها. ومن هنا تركزت الإشكالية، في محاولة الدراسة الإجابة على السؤالين التاليين: هل يمكن لأعمال إدارة دارة الصراعات ضمن الفضاء السيبراني، أن تكون بديلاً للحروب التقليدية مستقبلاً؟ وهل الدول في العديد من الحالات، قادرة على تحقيق حماية أمنها الإلكتروني؟

ولأن هذه الدراسة، تعنى بالبحث في إدارة الصراع ضمن الفضاء السيبراني، ومدى انتشار أنواعه دولياً، وبيان مدى فاعلية دور التقنيات في ذلك الانتشار، والأسباب التي تدفع باتجاه ذلك، كان لزاماً علينا أيضاً توضيح أثر استخدام التقنيات والمعلومات، في إدارة الصراعات السيبرانية مستقبلاً، وذلك من خلال الانطلاق من فرضية قوامها، أن الصراعات السيبرانية، تحمل الكثير من الأسباب والدوافع نحو السيطرة على حروب المستقبل، وتحقيق أهداف وغايات سياسية واستراتيجية. وفي سبيل ذلك كله سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يساعد على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وصفاً دقيقاً تعبيرياً، وتحليلها واشتقاق الاستنتاجات، التي تعين في النهاية على الإجابة على الأسئلة واختبار الفرضية.

#### أولاً: مفهوم الصراع في الفضاء السيبراني وضبط المفاهيم

قبل الولوج إلى عالم الحروب السيبرانية (cyber wars)، فإن كلمة سايرير أو سيبراني، تقضي إلى معان عدة، فهي تشير أولاً إلى شبكات الحاسوب حول العالم، وتشير ثانياً إلى شبكات الإنترنت، وكل الأنشطة المتعلقة بها والتي يتم تنفيذها من خلالها. بمعنى أنها تعني كل ما يتعلق بثقافة الحاسوب والإنترنت، أي المعلومات والبيانات التي تخزنها الحواسيب حول العالم، وكذلك تلك التي تستقبلها أو تنتجها. والمقصود بالصراعات السيبرانية، أن هذه الصراعات قد تستهدف بنى تحتية أساسية للدول، لكنها ليست البنى المادية بالضرورة، بل البنى التحتية للمعلوماتية، مثل قطاعات عسكرية وخدمية وحكومية واقتصادية وبنكية وغيرها. وبذلك فإن صراعات الفضاء الإلكتروني غير محددة المجال، وغامضة الأهداف، كونها تتحرك عبر شبكات المعلومات والاتصالات العابرة للحدود الدولية، إضافة إلى اعتمادها على أسلحة إلكترونية جديدة تلائم طبيعة السياق التكنولوجي لعصر المعلومات، حيث يتم توجيهها ضد المنشآت الحيوية.

إذاً، تبدو هذه الصراعات فعالة جداً، بل ومدمرة على مستويات عديدة، ربما تفوق مستويات الدول ذاتها، ذلك أن تزايد ارتباط العالم بالفضاء الإلكتروني، اتسع معه خطر تعرض البنية التحتية الكونية للمعلومات لهجمات إلكترونية، خصوصاً مع تراجع دور الدولة في ظل العولمة وانسحابها من بعض القطاعات الإستراتيجية لمصلحة القطاع الخاص، وفي الوقت عينه، تصاعدت أدوار الشركات متعددة الجنسيات، خاصة العاملة في مجال التكنولوجيا.

لم تكن تلك الصراعات هجومية فقط، بل تتقصد متابعة نشاط الآخرين السيبراني، ومحاولة منع اعتداءاتهم، فالإنترنت فتح حقلاً جديداً للمخاوف في العالم فعلاً، فشركات عالمية كبرى، اقتصادية أو تعمل في مجالات التقنية، أخذت تخاف من السرقة المتطورة لتقنياتها وأسرارها وخطط عملها، وهو ما يذكر "كابلان" مثلاً واضحاً عليه في كتابه "حول تجهيز الصين لفريق متخصص من أجل الولوج إلى قواعد بيانات شركات أمريكية مثلاً". لقد كشف تطور الإنترنت، للكثير من المؤسسات الكبرى خاصة كانت أم حكومية، أنه لم يعد ممكناً لها إخفاء أسرارها بطريقة حقيقية، فهي على الأقل، يجب أن تكشف أوراقها وبياناتها لطرفٍ أممي تقني ما، حتى يتكفل بحمايتها من طرفٍ آخر يود تدميرها وتدمير بياناتها. فعلى الأقل، الكثير من الأشياء التي تحدث يوماً بجزارة يتم التحكم بها عن طريق الإنترنت (الخالدي، ٢٠١٩). وبفضل الثورة المعلوماتية، ظهر لدينا بيئة جديدة وهي الفضاء الإلكتروني (Cyber space)، وهي تختلف عن البيئات الأخرى (الاقليم البري، البحري، الجوي، الفضاء الخارجي) (معاوي، ٢٠٢١)، كونها من صنع الإنسان، ولكنها تشترك في بعض من السمات والخصائص مع البيئات الأخرى، بحيث أضحت الفضاء الإلكتروني عنصراً مؤثراً في النظام الدولي، نظراً لما يحمله من أدوات تكنولوجية متطورة، تلعب دوراً مهماً في عمليات الحشد والتعبئة في العالم برمته، فضلاً عن التأثير في القيم السياسية، والتأثير على أنماط "القوة - الحرب - الأمن" (Nigel Inkster, 2017).

**الفضاء السيبراني** (Aleksandar KLAIC, 2015): عرفته الوكالة الفرنسية لأمن أنظمة الإعلام- وهي وكالة حكومية مكلفة بالدفاع السيبراني الفرنسي- بأنه: فضاء التواصل المشكّل من خلال الربط البيئي العالمي لمعدات المعالجة الآلية للمعطيات الرقمية. فهو بيئة تفاعلية حديثة، تشمل عناصر مادية وغير مادية، مكوّن من مجموعة من الأجهزة الرقمية، وأنظمة الشبكات والبرمجيات، والمستخدمين سواء مشغلين أو مستعملين. كما أن هناك من عرف الفضاء السيبراني، بوصفه الذراع الرابعة للجيش الحديثة (الجراش، ٢٠٢٢).

**الهجمات السيبرانية:** يمكن تعريفها بكونها: فعلاً يقوّض من قدرات ووظائف شبكة الكمبيوتر، لغرض قومي أو سياسي، من خلال استغلال نقطة ضعف معينة، تُمكن المهاجم من التلاعب بالنظام. (البيهي، ٢٠١٧)

**الجريمة السيبرانية:** مجموعة الأفعال والأعمال غير القانونية، التي تتم عبر معدات أو أجهزة إلكترونية أو شبكة الإنترنت أو تبت عبرها محتوياتها. وهي ذلك النوع من الجرائم التي تتطلب الإلمام الخاص بتقنيات الحاسب الآلي ونظم المعلومات لارتكابها أو التحقيق فيها ومقاضاة فاعليها، فهي الجريمة المتصلة باستخدام الكمبيوتر، أي عبارة عن تصرف غير قانوني، يرتكب باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات (قرة، ٢٠١٩).

**القوة السيبرانية (البنى، ٢٠٢٠):** يعد "جوزيف بس ناي" Joseph. S. Nye، من أبرز المهتمين بالقوة السيبرانية، حيث يعرفها بأنها "القدرة على الحصول على النتائج المرجوة، من خلال استخدام مصادر المعلومات المرتبطة بالفضاء السيبراني، أي أنها القدرة على استخدام الفضاء السيبراني لإيجاد مزايا للدولة (Jelle, 2016)، والتأثير على الأحداث المتعلقة بالبيانات التشغيلية الأخرى، وذلك عبر أدوات سيبرانية (Joseph & Nye, 2010)".

ومن الأمور المتعارف عليها في العلاقات الدولية، أن مصادر قوة الدولة وأشكالها تتغير، فإلى جانب القوة الصلبة، ممثلة في القدرات العسكرية والاقتصادية، تزايد الاهتمام بالأبعاد غير المادية للقوة، ومن ثم بروز القوة الناعمة التي تعتمد على جاذبية النموذج والإقناع. ومع ثورة المعلومات ظهر شكل جديد من أشكال القوة، (صبرينة، ٢٠٢٠) هو القوة السيبرانية (Cyber power) التي لها تأثير كبير على المستوى الدولي والمحلي، فمن ناحية أدت إلى توزيع وانتشار القوة بين عدد أكبر من الفاعلين، ما جعل قدرة الدولة على السيطرة موضع شك، ومن ناحية أخرى، منحت الفاعلين الأصغر، قدرة أكبر على ممارسة كل من القوة الصلبة والقوة الناعمة عبر الفضاء السيبراني، وهو ما يعني تغيرات في علاقات القوى في السياسة الدولية. من هذا المنطلق، أصبح الباحثين في حقل العلاقات الدولية وبقية الحقول الفرعية في الدراسات الأمنية والدراسات الاستراتيجية، يركزون بشكل متزايد حول أثر التكنولوجيا على الأمن القومي والدولي، ويشمل ذلك تأثيرها على المفاهيم ذات الصلة كالقوة والسيادة.

#### ثانياً: أسباب ظهور وتنامي الصراعات السيبرانية

إن ازدياد نطاق المعرفة في مجال العلوم والتكنولوجيا بشكل كبير، أدى إلى أن تكون هناك حاجة ماسة للعقول المبتكرة والمبدعة، لاستكشاف مجالات غير معروفة وغير مكشوفة في مختلف المجالات، ولمواكبة العالم الحديث وعصر التكنولوجيا الذي تحركه المعرفة (غزال، ٢٠٢٢م). ولعله من أول الأسباب التي أدت إلى ظهور الصراعات السيبرانية، استحداث أجهزة الكمبيوتر في منتصف الخمسينيات من القرن الماضي، كأداة لمعالجة وحفظ المعلومات رقمياً (Digital)، رافقه تضافر جهود عدد من الشركات الخاصة والعامة، توج بتطوير وحدة المعالجة المركزية (CPU)، وذلك لتسهيل المهام الموكلة له، وقد تطور ذلك بصورة جذرية في العقود اللاحقة، حتى أصبح جهاز الكمبيوتر أساساً في عمل الكثير من المؤسسات الخاصة والعامة، فضلاً عن الحياة اليومية.

أما السبب الثاني في ظهور الصراعات السيبرانية، فيعزى إلى ظهور الشبكة العنكبوتية (الإنترنت)، وهو الذي أحدث انقلاباً مثيراً في حياة البشرية، من خلال التواصل ونقل المعلومات بسرعة فائقة. وقد سارعت الدول في وتيرة استخدام الكمبيوتر لتحقيق قفزات نوعية في المجال الأمني والعسكري في مطلع التسعينيات من القرن الماضي، حتى أطلق البعض عليها مصطلح الحرب السيبرانية الباردة Cyber Cold War أو سباق التسلح السيبراني Cyber arms race (الصادق، ٢٠١٧).

لقد ساهم تزايد ارتباط العالم بالفضاء السيبراني في جميع مرافق الحياة، وفي كل المجالات مثل (قطاعات الطاقة والاتصالات والنقل والصحة والمياه والخدمات الحكومية والمالية والتجارة الإلكترونية، وغيرها)، في اتساع خطر تعرض البنى التحتية المعلوماتية لهجمات إلكترونية من دول معادية أو أفراد أو جماعات أو شركات، لتتال من الأمن الوطني للدول. وأيضاً تراجع دور الدول في ظل الخصخصة وانسحابها من بعض القطاعات

الإستراتيجية لمصلحة القطاع الخاص، و تصاعد أدوار الشركات متعددة الجنسيات، والتي تملك قدرات تقنية تفوق الحكومات، خاصة العاملة في مجال التكنولوجيا، كفاعل مؤثر في إدارة صراعات الفضاء السيبراني. كما ساهم تزايد اعتماد الدول على الأنظمة الإلكترونية في جميع منشأتها الحيوية، بأن جعلها عرضة للتهديد السيبراني، لما له من سمات مدنية وعسكرية متداخلة، خاصة أن الثورة التكنولوجية الحديثة تمخضت عنها ثورات أخرى لتطوير التقنيات العسكرية، إلى جانب قلة تكلفة الحروب السيبرانية، مقارنة بنظيراتها التقليدية، فقد يتم شن هجوم إلكتروني، بما يعادل تكلفة طائرة بدون طيار من خلال أسلحة إلكترونية متطورة، ومهارات بشرية عالية، وإمكانية تنفيذ الهجوم في أي وقت، وبدون أن يتطلب القيام به وقتاً طويلاً. ومن الجدير الإشارة، الى أن هناك عدم قدرة لدى المجتمع الدولي، في التدخل لاحتواء أسلحة الصراعات السيبرانية، ولا يوجد إمكانية لتفعيل التفيتش مثل ما هو عليه الحال في الأسلحة التقليدية، خاصة مع اتساع نطاق مخاطر الأنشطة العدائية للهجمات السيبرانية، سواء من الدول أو من جماعات أو أفراد، وذلك مع وجود مؤشرات على احتمال تطوير الجماعات الإرهابية لقدراتها السيبرانية، بالرغم من محدوديتها لديها حالياً. ولكن مع تطور القدرات البشرية على إنتاج تقنيات جديدة تهدد البنى التحتية المعلوماتية، وتراجع سيادة بعض الدول على الشركات التكنولوجية العابرة للحدود، وشبكات الجريمة، والقرصنة الإلكترونية، والجماعات الإرهابية وغيرها، أصبح التفوق في القدرة على إدارة الصراعات في الفضاء السيبراني أو الإلكتروني، سلاحاً حيوياً في تنفيذ عمليات ذات فاعلية في الأرض والبحر والجو، واعتماد القدرة القتالية في هذا الفضاء على نظم التحكم والسيطرة التكنولوجية (العصيمي، ٢٠١٧).

### ثالثاً: الفاعلون القادرون على امتلاك القوة السيبرانية

حسب "جوزيف ناي"، أبرز المهتمين بالقوة السيبرانية، فإن الذين قد يمتلكون مثل هذه القوة، ينقسمون الى ثلاثة أنواع، هي:

١- الدول : والتي لديها قدرة كبيرة على تنفيذ هجمات سيبرانية وإدارة الصراعات المتعلقة بها، وتطوير البنية التحتية وممارسة السلطات داخل حدودها. فالدولة هي الفاعل المحوري بامتياز في هذا العالم الافتراضي لما لها من مكانة على أساس التفوق التكنولوجي والمؤهلات التي ترشحها للحصول على هذه المكانة.

٢- الفواعل من غير الدول: ويستخدم هؤلاء الفاعلون القوة السيبرانية، لأغراض هجومية بالأساس، إلا أن قدرتهم على تنفيذ أي هجوم سيبراني مؤثر، تتطلب مشاركة ومساعدة متطورة، ولكن يمكنهم اختراق المواقع الإلكترونية واستهداف الأنظمة الدفاعية (Joseph & Nye, 2010). وتشمل هذه الفواعل ما يلي (خليفة، ٢٠١٤):

-الشركات متعددة الجنسيات: حيث تمتلك بعض شركات التكنولوجيا، موارد للقوة تفوق قدرة بعض الدول، ولا تنقصها سوى شرعية ممارسة القوة، التي ما زالت حكراً على الدول، فخوادم شركات مثل: جوجل Google وفيسبوك Facebook ومايكروسوفت Microsoft، تسمح لها بامتلاك قواعد البيانات العملاقة، التي من خلالها تستكشف وتستغل الأسواق، وتؤثر في اقتصاديات الدول وفي ثقافة المجتمعات وتوجهاتها.

-المنظمات الإجرامية: تقوم هذه المنظمات الإجرامية بعمليات القرصنة السيبرانية، وسرقة المعلومات واختراق الحسابات البنكية وتحويل الأموال، كما توجد سوق سوداء على الإنترنت المظلم Dark internet لتجارة المخدرات والأسلحة والبشر (زروقة، ٢٠١٨).

-الجماعات الإرهابية: تعد من أبرز الفواعل الدولية، خاصة بعد أحداث 11 سبتمبر ٢٠٠١م، حيث تستغل الفضاء السيبراني في عمليات التجنيد والتعبئة والدعاية وجمع الأموال والمتطوعين، كما تحاول جمع

المعلومات حول الأهداف العسكرية، وكيفية التعامل مع الأسلحة وتدريب المجندين الجدد عن بعد، رغم أنها لم تصل بعد إلى مرحلة القيام بهجوم سيبراني حقيقي على منشآت البنية التحتية للدول (حكيم، ٢٠١٨).

٣- الأفراد: أصبح الفرد بفضل الفضاء السيبراني، فاعلاً مؤثراً في العلاقات الدولية، ومن أبرز النماذج ظاهرة الويكيليكس "Wikileaks"، الذي نجح في نشر ملايين الوثائق السرية، ما خلق مشاكل دبلوماسية بين العديد من الدول.

#### رابعاً: أبعاد الصراعات السيبرانية

تطال أبعاد الصراعات السيبرانية، جميع المسائل الاقتصادية والسياسية والعسكرية والاجتماعية والانسانية (قرة، ٢٠١٩).

١- الأبعاد العسكرية: تتمثل الميزة النسبية للأمن السيبراني في بعده العسكري، عن طريق قدرة القوة السيبرانية على ربط الوحدات العسكرية ببعضها البعض عبر العالم الافتراضي، وهذا ما يسهل عملية تبادل المعلومات الذي ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف العسكرية (Elliott, 2010).

٢- الأبعاد الاجتماعية: تسمح طبيعة الإنترنت المفتوحة عبر المدونات والشبكات الاجتماعية بشكل خاص، لكل مواطن بأن يعبر عن تطلعاته السياسية وطموحاته الاجتماعية، حيث تمثل مشاركة جميع شرائح المجتمع فرصة للاطلاع على الأفكار والمعلومات المختلفة، بما تتضمنه من حاجة لدى المجتمع في الحفاظ على استقرار الفضاء السيبراني والمجتمع الذي يركز إليه. لكن في المقابل يعرض أخلاقيات المجتمع للخطر، نظراً لصعوبة مراقبة محتوى الإنترنت، كما يعرض الهويات لعمليات اختراق خارجي، ما قد يتسبب في تهديد السلم الاجتماعي للدولة، وعليه فلا بد من العمل على توعية المواطن بهذه المخاطر لتحقيق الأمن السيبراني في بعده الاجتماعي (العنزي، ٢٠١٣).

٣- الأبعاد السياسية: هناك أمثلة كثيرة تدفع تدفع نحو الاهتمام بالبعد السياسي للأمن السيبراني، كالتسريبات المختلفة للوثائق الحساسة التي تؤدي إلى مشكلات متفاقمة جداً على المستوى الخارجي والدولي، كما أنه لا أحد يُنكر الدور المتعاظم لشبكات التواصل الاجتماعي على المستوى السياسي (حملات انتخابية، تظاهرات افتراضية، حركات احتجاجية إلكترونية... الخ) (طالبة).

٤- الأبعاد الاقتصادية: يرتبط الأمن السيبراني ارتباطاً وثيقاً بالاقتصاد، فالتلازم واضح بين اقتصاد المعرفة وتوسع استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات، والتي تتيح تعزيز التنمية الاقتصادية لبلدان كثيرة عبر إفادتها من فرص الاستخدام التي تقدمها الشركات الدولية والشركات الكبرى التي تبحث عن إدارة كلفة إنتاجها بأفضل الشروط، إلا أن هذا الواقع المشرق يطرح مسائل مختلفة، سواء ما تعلق منها بحماية مقدم الخدمة والعمل أو ما تعلق بحماية المستهلك عبر الإنترنت. أضف إلى ذلك دخول العالم عصر المال الإلكتروني، ضمن بيئة تقنية متحركة بعد إطلاق خدمات المحفظة الإلكترونية، إذ تتزايد استثمارات المصارف والمؤسسات المالية في مجال المال الرقمي. وكمثال على ذلك، يشير تقرير صادر عن شركة "emarkater"، إلى أن حجم التجارة الإلكترونية بلغ 1.5 تريليون دولار عام 2014م، مقارنة بعام 2013م، الذي بلغت فيه 1.2 تريليون دولار، ونظراً لارتفاع معدل الجرائم السيبرانية المنظمة والخطيرة، فإن ذلك يمثل تهديداً صريحاً لنمو الاقتصاد الرقمي، ما لم تقم الدول بتعظيم معايير الأمن السيبراني، بما يضمن الحد من هذه الجرائم (حسين، ٢٠٢١).

٥- الأبعاد القانونية: إن التطورات التكنولوجية المتسارعة، تفرض مواكبة التشريعات القانونية لها، من خلال وضع أطر وتشريعات للأعمال القانونية وغير القانونية في الفضاء السيبراني، فالملاحظ أن الجريمة السيبرانية تفتقد في معظم البلدان إلى الأطر القانونية الصارمة للتعامل معها، إضافة إلى ضرورة تفعيل التعاون الدولي المشترك لمكافحتها. ولعل من أبرز الممارسات القانونية في مجال الأمن السيبراني هو ضمان بعض الحقوق في هذا المجال، كحق النفاذ إلى الشبكة العالمية للمعلومات، وأيضاً توسعت بعض



المفاهيم لتشمل أساليب الممارسة الجديدة باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات، كالحق في إنشاء المدونات الإلكترونية، والحق في إنشاء التجمعات على الإنترنت، وأيضاً الحق في حماية ملكية البرامج المعلوماتية (حسين، ٢٠٢١)

#### خامساً: مستقبل الصراعات السيبرانية

كلما كانت الدول متقدمة وتعتمد على الإنترنت، والخدمات الإلكترونية في مؤسساتها العظمى، كلما ازدادت مخاوفها من الدخول في صراعات الفضاء السيبراني، فمع التصاعد المستمر وتطور أدوات البرمجيات والتكنولوجيا الحديثة، تصاعدت خطورة انتشار الهجوم السيبراني بشكل أسرع وأقوى وأكثر تدميراً. وبالاستناد الى تقرير أعدته لجنة الدفاع والأمن القومي في البرلمان البريطاني مثلاً: عن مخاوف الهجوم السيبراني، أنه "أكثر دماراً من التفجير الذري.. باستطاعته تدمير أنظمة الإلكترونيات، ومحطات ضخ المياه، والهواتف، ومحطات الإذاعة والتلفزة، وتوقيف الاتصالات، وانهيار الأنظمة المالية".

وتؤكد معظم التريجات، أن الصراعات السيبرانية، باتت تطيح بالحروب العسكرية التقليدية، حيث من المتوقع أن تتدلع أكثر فأكثر بين الدول، رغم أن الهجمات الإلكترونية ليست دموية لكن مساحة المتضررين منها في المستقبل، ستكون أكثر من المتضررين من المعارك التي خاضتها بعض الدول. إذاً، والحالة هذه، فإن الصراعات الإلكترونية تعتبر مواجهات غير معلنة، تديرها الدول ضد بعضها البعض، من خلال مجموعات ممولة، تقوم بهجمات وحروب سيبرانية صامتة. وأهم ما يميزها أنها تتعامل مع عدو مجهول رغم أن دولاً تتهم دولاً أخرى صراحة، بافتعال هجوم رقمي معين (Kramer, Starr, & Wentz, 2009).

بلغت الهجمات السيبرانية ذروتها في السنوات الأخيرة، على نحو جعل المسؤولين الحكوميين ورجال الأعمال في جميع أنحاء العالم، أكثر وعياً الآن بالتهديدات السيبرانية وإدارة مواجهتها، من أي وقت مضى، وهو ما دفعهم لاتخاذ تدابير لتعزيز الأمن الإلكتروني. وحسب "دينيس زنج" Denise E. Zheng، أصبح الأمن السيبراني واحداً من أسرع القطاعات نمواً في صناعة التكنولوجيا العالمية، فضلاً عن مئات الشركات الجديدة المتخصصة فيه. وعلى مدار العقد الماضي فقط، سنت الولايات المتحدة وحدها ٣٤ قانوناً جديداً و٥ أوامر تنفيذية، لتحسين الأمن السيبراني، بما في ذلك تعزيز معايير البنية التحتية، وتبادل المعلومات المتعلقة بالتهديدات السيبرانية، ووضع عقوبات لمعاقبة وردع العناصر المهاجمة.

لقد تغيرت الحروب التقليدية، وأصبحت الجيوش العسكرية في كافة أنحاء العالم، تهتم بحرب المعلومات ودورها في حروب المستقبل، والتي يتوقع الكثيرون حدوثها في الفضاء الإلكتروني (حمدوش، ٢٠٢١)، وأصبحت هناك مناورات يتم إجراؤها للتدريب على هذا النوع الجديد من الصراع، وكيف يمكن إدارته ومواجهته والاستعداد له. إن طبيعة الحروب وإن كانت لا تتغير، فإن سماتها تتغير مع تطور أدواتها، مثل ظهور الطائرات من دون طيار، كما أن صراعات الفضاء السيبراني قد تأخذ شكل حرب من دون نار أو دخان أو قصف، مع تمثل جانب العنف فيها، في الاختراقات والقرصنة ونشر الفيروسات وغيرها من الأساليب.

وبالرغم من فداحة الخسائر في الصراعات السيبرانية، فإن الأسلحة بسيطة، مثل فيروسات إلكترونية تخترق شبكة الحاسب الآلي، وتنتشر بسرعة بين الأجهزة، وتبدأ عملها في سرية تامة وبكفاءة عالية، وهي في ذلك لا تفرق بين المقاتل والمدني، وبين العام والخاص، وبين السري والمعلوم. ولقد بات من الصعب أن نتخيل صراعاً عسكرياً اليوم، بدون أن يكون لهذا الصراع العسكري أبعاداً إلكترونية، وأصبحت إدارة الصراعات السيبرانية في صلب اهتمامات الأنظمة الدفاعية لأي صراع يمكن أن يحدث في المستقبل.

لقد غير عصر المعلومات الكثير من الأشياء، وبذلك تغير شكل الحروب، من الحروب التقليدية، التي تعتمد على جيوش عسكرية وأسلحة قتالية، لتصبح على شكل صراعات تدار في الفضاء السيبراني، ولتتميز هذه الحروب بالسرعة والدقة في تنفيذ العمليات العسكرية، ولتأخذ لها مكاناً بين ما يعرف بأدوات الحرب الشاملة، ولتتمتد هذه الحروب الآن- بعد أن كانت تستهدف أجهزة الإنترنت والحواسيب- لتستهدف قطاعات وصناعات محددة.

### سادساً: أشكال الصراع السيبراني

يتضمن الصراع السيبراني، العديد من الأشكال، مثل (شلوش، ٢٠١٨): سرقة كلمات المرور للمستخدمين، وذلك بالتسلل عبر النظام، مثل التخمين والخداع والبرمجيات الخبيثة والنفوذ إلى ملف تخزين كلمة المرور والسطو على كلمات المرور السرية والتجسس على المستخدمين. وكذلك هجمات رفض أداء الخدمة "إنكار الخدمة" حيث تستخدم لزيادة التحميل على الإنترنت والبنية التحتية للشبكات والخدمات، الأمر الذي يزعج الشركات والمنظمات، وهو على العكس من التقنيات التي يستخدمها مجرمو الإنترنت، لأن ذلك يمنع المستخدمين الشرعيين من الوصول إلى المنتجات والخدمات، كما يمكن أن يرتكبها فرد أو جماعة.

ومن أمثلة أشكال الصراع في الفضاء السيبراني أيضاً، ما يسمى بهجمات البنية التحتية، والتي تستهدف شبكات الكهرباء والاتصالات والأغذية والصرافة والمالية والمهام الحكومية. ونشير هنا إلى شكل آخر، هو قرصنة المعلومات: ويتمثل ذلك في الهاكرز وهم المبرمجين القادرين على التعامل مع الكمبيوتر ومشاكله بدراسة واحتراف، ويقدمون حلولاً لمشاكل البرمجة بشكل تطوعي، وهما نوعان، المحترفون الذين يستخدمون برامج أو تقنيات في محاولات لاختراق الأنظمة والأجهزة للحصول على معلومات سرية أو ربما للتخريب. والمبتدئون الذين يتسللون عبر الشبكات الهاتفية، اعتماداً على جهودهم الشخصية، وهم من أخطر أنواع الهاكرز (محمود، ٢٠١٣).

ومن ضمن أهم أسلحة الصراعات في الفضاء السيبراني، الفيروسات والبرمجيات الخبيثة، والتي تستخدمها بعض الشركات أحياناً، وهي برامج خبيثة تقوم بنسخ نفسها على أجهزة المستخدمين من غير معرفتهم، وتسعى إلى إحداث خلل أو تدمير في ملفات أو جهاز المستخدم. وبقي القول أنه يندرج ضمن أشكال الهجمات أيضاً، برامج التجسس: وهي برامج خبيثة تعمل بشكل سري على أجهزة المستخدمين، وتهدف إلى جمع المعلومات الشخصية عن المستخدم. ويأخذ التجسس الإلكتروني عدة أشكال، وهي كلها أعمال غير شرعية، مثل: التنصت، المعلومات المضللة، الاختراق بدون اتصال (دريسي، ٢٠٢٢).

### سابعاً: أنماط إدارة الصراع في الفضاء السيبراني

تأتي إدارة الصراع السيبراني على ثلاثة أنماط، وذلك باستخدام معيار الشدة، وبالاستناد أيضاً إلى طبيعة النمط ومدى تقاربه أو تباعده عن استخدام القوة التقليدية.

#### ١- نمط الصراع البارد والصراع الإلكتروني منخفض الشدة

يتم استخدام الفضاء الإلكتروني كساحة للصراع منخفض الشدة، ويأتي هذا النمط ليعبر عن صراع ذو طبيعة ممتدة ومستمرة ودائمة النشاط العدائي أو غير السلمي، ويعبر هذا النمط عن صراعات أخرى أعمق وممتدة ذات نواحي ثقافية أو اقتصادية أو اجتماعية، مع استخدام نمط "القوة الناعمة". ويتميز هذا النمط بدرجة كبيرة من التعقيد والتداخل في معركة لا نهاية لها، ما بقيت الأبعاد الأخرى للصراع، ولا يتطور هذا النوع من الصراعات بالضرورة، إلى حالة استخدام القوة المسلحة بشكلها التقليدي أو من خلال شن حرب إلكترونية واسعة النطاق. وتتم "الحرب الباردة الإلكترونية" من خلال شن الحرب النفسية والاختراقات المتعددة والتجسس وسرقة المعلومات (زروقة، ٢٠١٨)، وشن حرب الأفكار، ولا ترقى لعمل عسكري عنيف، أو يمكن أن تتم حتى من خلال انعكاس التنافس العالمي بين الشركات التكنولوجية والنفوذ ما بين الدول. وإلى جانب ذلك، تنشط جماعات دولية للقرصنة، للتعبير عن مواقف سياسية أو حقوقية مثل جماعة "ويكيليكس" و"أنونيموس". كما يمكن أن تتم الحرب الإلكترونية التي أشرنا إليها، في حالات الأزمات الدولية، مثل حالة التوتر بين إستونيا وروسيا في عام ٢٠٠٧م، والاختراقات المتبادلة بين الصين والولايات المتحدة وروسيا، أو تلك التي ما بين كوريا الجنوبية وكوريا الشمالية، وكذلك اتهام روسيا بالقرصنة الإلكترونية في الانتخابات الأمريكية للتأثير في العملية الديمقراطية وضرب البنية المعلوماتية لدعم مرشح الرئاسة الأمريكية "دونالد ترامب"، في مواجهة "هيلاري كلينتون" وهو ما تبعه من تعرض روسيا إلى هجمات إلكترونية أخرى، واتهام روسيا كذلك بشن هجمات على النرويج والتشيك وبريطانيا، وهو ما دفع الأخيرة إلى إعلان الرد في حال تعرضها لهجمات روسية (عبدالصادق، ٢٠١٦).

والخلاصة لهذا النمط من أنماط إدارة الصراعات السيبرانية، أنه يتضمن حروباً إلكترونية، لا تتضمن عملاً عسكرياً.

## ٢- نمط الصراع الإلكتروني متوسط الشدة

يتحول الصراع عبر الفضاء الإلكتروني، في هذا النمط، إلى ساحة موازية لحرب تقليدية دائرة، وبحيث يمكن دمجها مع حرب تقليدية، وذلك بالاعتماد على الشبكات الذكية، وغيرها من أنظمة المراقبة والرصد عن طريق الإنترنت (Mohan B. Gazula, 2017)، ويكون بذلك تعبيراً عن حدة الصراع القائم بين الأطراف، وقد يكون مقدمة لعمل عسكري. ويدار الصراع عبر الفضاء الإلكتروني في هذا النمط، عن طريق اختراق المواقع وقصفها، وشن حرب نفسية وغيرها من الطرق. ويستمد ذلك الصراع سخونته من قوة أطرافه وارتباطه بعمل عسكري تقليدي، وبخاصة مع وجود تكلفة ٤% فقط من تكلفة الآلة العسكرية، وبما يمكن من تمويل حملة حربية كاملة عبر الإنترنت بتكلفة دبابه. كما أنه لا يستغرق إلا وقتاً بسيطاً. وهنا يتم استخدام الفضاء الإلكتروني في الصراع بطريقة موازية للحرب التقليدية (عبدالصادق، ٢٠١٦). والخلاصة لهذا النمط، أنه يوصف بصراع إلكتروني يدار بشكل مصاحب أو كمقدمة لأعمال عسكرية لاحقة.

## ٣- نمط الصراع الساخن والصراع الإلكتروني مرتفع الشدة

يتميز هذا النمط من الصراع، بسيطرة البعد التكنولوجي على إدارة العمليات الحربية، حيث يتم استخدام الأسلحة الإلكترونية فقط ضد منشآت العدو، ويتم استخدام الروبوتات الآلية في الحروب، والتي تتم إدارتها عن بعد، كاستخدام الطائرات بدون طيار مثلاً. وهنا يتم تطوير القدرات في مجال الدفاع والهجوم الإلكتروني والاستحواذ على القوة الإلكترونية، كما يتم استخدام الفضاء الإلكتروني في الاستعداد لحرب المستقبل والقيام بتدريبات على توجيه ضربة أولى لحواشيب العدو، واختراق العمليات العسكرية عالية التقنية، أو حتى باستهداف الحياة المدنية والبنية التحتية المعلوماتية. ولعل الهدف من وراء ذلك، تحقيق "الهيمنة الإلكترونية الواسعة" بشكل أسرع في حالة نشوب صراع (عبدالصادق، ٢٠١٦). ويتم التقدم في مجال استخدام كافة أنواع الأسلحة الإلكترونية عالية القدرة، كما قد يتم توجيه هجمات إلكترونية باستخدام عدد من الفيروسات. والخلاصة لهذا النمط، أنه يتضمن حروباً، تدار بالاعتماد على الأسلحة الإلكترونية بشكل كامل، (تدار إلكترونياً).

## خاتمة:

لقد أصبح العصر الذي نعيش فيه، عصرًا رقمياً، تتحكم فيه المعرفة والمعلومات ووسائل الاتصالات، فمن يملك المعرفة يتحكم في كل شيء، وأصبح الفضاء السيبراني واقعاً والحروب السيبرانية حقيقة لا مفر منها، والتي يمكن اعتبارها بمثابة الجيل الخامس من الحروب. ولذلك يتوجب على الدول والأفراد الحذر والحيلة عند استخدام البيانات والمعلومات في المجال الافتراضي، لتجنب الوقوع في مخاطر التصيد الشبكي والهكرز والجماعات الإرهابية.

وقد تبين لنا مما سبق، صحة الفرضية التي انطلقت منها الدراسة، من حيث أن الصراع عبر الفضاء الإلكتروني، يحمل الكثير من الأسباب والدوافع نحو السيطرة على حروب المستقبل، وتحقيق أهداف وغايات سياسية واستراتيجية.

كما أننا من خلال حيثيات الدراسة، أجبنا على التساؤلات التي تم طرحها في مشكلة الدراسة، حيث:

- أصبح الفضاء السيبراني مجالاً للصراعات المختلفة، بين الدول أو غير الدول، لتحقيق أكبر قدر من النفوذ والتأثير فيه، وبدأت تتبلور وتتمايز أنماط إدارة الصراعات السيبرانية عن نظيراتها التقليدية، من حيث المفهوم والتخطيط والتنفيذ وحدود ميدان التأثير.
- تعتبر الصراعات السيبرانية غامضة الأهداف مجهولة المصدر، تتحرك عبر شبكات المعلومات والاتصالات عالمياً، وتستخدم أسلحة إلكترونية تستهدف تقنية المعلومات، حيث يتم توجيهها ضد المنشآت

- الحيوية، والطرف الذي يتمتع بقوة هجومية وبيادر بعنصر المباغته، سيكون له الغلبة بغض النظر عن حجم قدراته العسكرية التقليدية، الأمر الذي يناقض نظريات الردع الإستراتيجي.
- من خصائص الصراعات في الفضاء السيبراني، عدم القدرة على التمييز بين استهداف المنشآت المدنية أو العسكرية في هجمات الحرب السيبرانية، ومن شبه المستحيل فرض حماية دولية عليها. وأيضاً عدم وجود توحيد لمسمى الحرب السيبرانية بين الدول، فقد يعتمد ذلك على استخدامها السياسي وتوظيفه دعائياً، وقد يطلق عليها مصطلح الحرب أو الغزو الإلكتروني أو الإرهاب أو الإرهاب الإلكتروني.
- في المستقبل ستعتمد إدارة الصراعات السيبرانية على المعرفة، والتي تلعب الدور الحاسم في الصراع على السلطة على الصعيد الدولي. والهجوم السيبراني سيغدو بديلاً عن السلاح النووي، حيث لا حاجة إلى حدود جغرافية معينة. كما أنه من الصعب في نظام الإنترنت حالياً، وجود نظام رادار كما في الحروب العسكرية التقليدية، لاكتشاف مصدر الهجوم، خاصة وأن البيانات على شبكة الإنترنت ليست محمية بدرجة عالية من الكفاءة، الأمر الذي يتسبب في اختراقها والتلاعب بالبيانات والمعلومات المتواجدة عليها.
- على مديري الصراعات في الفضاء السيبراني، أن يكونوا مدركين الى أن أسلحة الفضاء السيبراني، تتسم بقدرات غير محدودة على إلحاق الأذى، بدون أن تكون معلومة المصدر، كما أن عنصر المفاجأة متواجد، وتكلفة هذه الحرب هي أقل نسبياً من حروب الدمار الشامل، كما أن عبء الدفاع سيكون مهمته أكثر صعوبة من الجهد الذي يبذله المهاجمين .

#### قائمة المراجع:

##### أولاً: المراجع العربية:

- اسماعيل زروقة. (٢٠١٨). ، الفضاء السيبراني والتحول في مفاهيم القوة والصراع، . مجلة العلوم القانونية والسياسية،، المجلد ١٠، العدد ١ .
- إيهاب خليفة. (٢٠١٤). ، القوة الإلكترونية وأبعاد التحول في خصائص القوة. ، مكتبة الاسكندرية، مصر، .
- باسل معاوي،. (٢٠٢١). الحروب السيبرانية وتحديات الأمن العالمي، ٢٠٢١-٠٦-٠٥ م <https://altareek-media.com/ar/opinion/21>
- حنان دريسي. (٢٠٢٢). ، الحروب السيبرانية: تحول في أساليب القتال وثبات المبادئ والأهداف، . مجلة الفكر القانوني والسياسي، ، المجلد ٦، العدد ١ .
- حنين جميل أبو حسين. (٢٠٢١). ، الإطار القانوني لخدمات الأمن السيبراني، . رسالة ماجستير مقدمة في جامعة الشرق الأوسط، الأردن، .
- خالد وليد محمود. (٢٠١٣). ، الهجمات عبر الانترنت ساحة الصراع الإلكتروني الجديدة، . المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات .
- رعدة البهي. (٢٠١٧). ، الردع السيبراني: المفهوم والإشكاليات والمتطلبات، مجلة العلوم السياسية والقانون، . المركز الديمقراطي العربي،، العدد ١ .
- سارة "محمد روعي" فتحي غزال. (٢٠٢٢م). ، الأمن السيبراني ودرجة وعي المؤسسات بأهميته، . المجلة العربية للنشر العلمي، ، العدد ٤٧ .

- سليمان العنزي. (٢٠١٣). وسائل التحقيق في جرائم نظم المعلومات، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، .
- شرقي صبرينة. (٢٠٢٠). الإرهاب الإلكتروني والتحول في مفهوم القوة، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد ٧، العدد ٢، .
- عادل عبد الصادق. (٢٠١٧). الحروب السيبرانية: تصاعد القدرات والتحديات للأمن العالمي، دوريات قضايا استراتيجية، المركز العربي لأبحاث الفضاء الإلكتروني، .
- عادل عبدالصادق. (٢٠١٦). أسلحة الفضاء الإلكتروني في ضوء القانون الدولي الإنساني. المركز العربي لأبحاث الفضاء الإلكتروني، القاهرة، ط ٢ .
- عاصف الخالدي. (٢٠١٩). الحروب السيبرانية المقبلة: وداعاً للسلح التقليدي، ٢٢-٠٦-٢٠١٩م <https://hafryat.com/ar/blog>
- عبد الله محمد العصيمي. (٢٠١٧). السيبرانية واشكال الحروب في المستقبل، ٢٠-١٢-٢٠١٧م. <https://www.al-jazirah.com/2017/20171220/ar6.htm>
- غريب حكيم. (٢٠١٨). الإرهاب السيبراني والأمن الدولي: التهديدات العالمية الجديدة وأساليب مواجهته، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المجلد ٥، العدد ٢، .
- فاتح حارك، رياض حمدوش. (٢٠٢١). الدولة بين الهيمنة وتحقيق الأمن في الفضاء السيبراني، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد ٧، العدد ١، .
- فارس قرة. (٢٠١٩). الموسوعة السياسية، ٢٨-٠٨-٢٠١٩م <https://political-encyclopedia.org/dictionary>
- لامية طالة (بلا تاريخ). التهديدات والجرائم السيبرانية: تأثيرها على الأمن القومي للدول واستراتيجيات مكافحتها، مجلة معالم للدراسات القانونية والسياسية، المجلد ٤، العدد ٢، .
- لبنى خميس مهدي، و تغريد صفاء. (٢٠٢٠). أثر السيبرانية في تطور القوة، مجلة حمورابي، العدد ٣٣-٣٤، ٢٠٢٠م.
- لينا صالح الجراش. (٢٠٢٢). أثر استخدام الأمن السيبراني في تنمية مهارات الوعي، قسم تكنولوجيا التعليم والمعلومات، تمهيدي ماجستير، جامعة إب، الجمهورية اليمنية، .
- نورة شلوش. (٢٠١٨). القرصنة الإلكترونية في الفضاء السيبراني: التهديد المتصاعد لأمن الدول، مجلة مركز بابل للدراسات الانسانية، المجلد ٨، العدد ٢، .
- هبة عبد الفتاح. (بلا تاريخ). الحروب السيبرانية: الأكثر دماراً والأقل دموية. <https://m.akhbarelyom.com/news/newdetails/2912272/1>

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Aleksandar KLAIC .(2015) .A Method for the Development of Cyber Security Strategies . ‘*Information & Security: An International Journal* ‘I& S Volume 34.’
- Elliott, S. (2010). ,“Analysis on Defense and Cyberwarfare,” . *Infosec Island*, 8 July.
- Joseph, S., & Nye, J. (2010). , Cyber Power, Harvard Kennedy School,.
- Kramer, F. D., Starr, S. H., & Wentz, L. K. (2009). Cyber power and National Security, ,. *National Defense University Press*.
- Mohan B. Gazula. (2017). Cyber Warfare Conflict Analysis and Case Studies, M.S., . *Computer Science, Boston University, June* .
- Nigel Inkster .(2017) .Measuring Military Cyber Power . ‘*Global Politics and, Strategy* ‘Volume 59,Issue 4.-
- van Haaster Jelle .(2016) .Assessing Cyber Power, 8th International Conference on Cyber Conflict Cyber Power, NATO CCD COE Publications.

## **The Role of the Media in Managing Wars - An Analytical Study**

<https://www.doi.org/10.56830/OROR6747>

**Osama Ali Zain El Abdin** 

*Associate Professor of International Relations - Applied Science University - Kingdom of Bahrain*

*Corresponding author: [osama.elabdin@asu.edu.bh](mailto:osama.elabdin@asu.edu.bh)*

### **Abstract**

Media and war are two words intertwined throughout different historical eras; the media played a vital and pivotal role in managing wars and armed conflicts. The media was employed as a means of mobilization and mobilization, preparation and control of events, organizing the flow of information, mobilizing consensus among the elites, and psychological warfare, and to the extent that techniques and tools have developed Wars throughout the different historical eras, technologies and media have developed to the same extent. At the present time, the importance of the media in managing wars and armed conflicts has increased due to the spread of digital media and social media (new media), and the media in the current era, known as the era of crises, has become the most important tools for managing wars and conflicts. In the era of algorithms, new digital technologies, and the spread of social networks, wars and armed conflicts have become media wars.

**keywords:** Media - War Department - Second Gulf War - Russian-Ukrainian War

## دور الإعلام في إدارة الحروب- دراسة تحليلية

د. اسامه على زين العابدين

أستاذ العلاقات الدولية المشارك - قسم العلوم السياسية - جامعة العلوم التطبيقية - مملكة البحرين

### ملخص

الإعلام والحرب، كلمتان متلازمتان عبر الحقب التاريخية المختلفة، لعب الإعلام دوراً حيوياً ومحورياً في إدارة الحروب والصراعات المسلحة، تم توظيف الإعلام كوسيلة للحشد والتعبئة، التمهيد والتحكم بالأحداث، تنظيم تدفق المعلومات، حشد الإجماع لدي النخب، والحرب النفسية، وبالقدر الذي تطورت فيه تقنيات وأدوات الحروب عبر الحقب التاريخية المختلفة، تطورت تقنيات ووسائل الإعلام بذات القدر، في الوقت الراهن زادت أهمية الإعلام في إدارة الحروب والصراعات المسلحة بسبب انتشار الإعلام الرقمي ووسائل التواصل الاجتماعي (الإعلام الجديد)، وبات الإعلام في العصر الحالي الذي يعرف بعصر الأزمات أهم أدوات إدارة الحروب والصراعات المسلحة والخلافات السياسية بين الدول، وفي عصر الخوارزميات والتقنيات الرقمية الجديدة وانتشار شبكات التواصل الاجتماعي أصبحت الحروب والصراعات المسلحة عبارة عن حروب إعلامية.

**الكلمات المفتاحية:** الإعلام - إدارة الحروب - حرب الخليج الثانية - الحرب الروسية الأوكرانية

### تمهيد:

حُصص البحث لتناول دور الإعلام في إدارة الحروب من خلال تقسيم مادة البحث إلى ثلاث محاور رئيسية، تناول المحور الأول: مفهوم الإعلام من حيث اللغة والاصطلاح إضافة للتطوره، وتمت الإشارة إلى الإعلام السياسي كفرع من فروع الإعلام ومختص بالسياسة والحكم، كذلك تناول المحور مفهوم الحرب، أما المحور الثاني: تناول الإعلام وإدارة الحروب من خلال تناول: الحشد والتعبئة، السيطرة والتحكم بالأحداث، وتنظيم تدفق المعلومات، وتناول المحور الأخير دراسة نموذجين هما: حرب الخليج الثانية (١٩٩٠-١٩٩١م)، والحرب الروسية - الأوكرانية الماثلة، وختم البحث بخاتمة تضمنت أهم نقاط تم تناولها في البحث، إضافة إلى أهم نتائج البحث وأهم توصياته، وذيل البحث بقائمة للمصادر والمراجع.

### المحور الأول: الإعلام والحرب:

**الإعلام:** الإعلام في اللغة: هو العلم بالشيء ويقال استعملت خبر فلان واعلمنيه واستعلمني الخير فاعلمته (المصري)، والإعلام مشتق من (اعلم) يقال علم اعلاما بمعنى اخبر اخبارا ولفظة الإعلام مشتقة من مادة علم، يقال الشيء أي شعر وما علمت بخبر قدومه وانصرافه، أي ما شعرت به، و(اعلم) ومعناها اخبر، واستعمله الخبر أي استخبره إياه، والإعلام مصدر مشتق من الفعل (اعلم) ومعناها وضع علامة على كل شيء أو عبارة مع أظهار هذا المعنى وابرازه وتأكيداه واشهاره امام عامة الناس إبلاغاً أي وصلتهم الشيء المطلوب، والإعلام بمفهومه الحديث يعني الاخبار (زلطة، ٢٠٠١).

الإعلام اصطلاحاً: يُطلق مصطلح الإعلام على جميع الوسائل والتقنيات والمنظمات، إضافةً للمؤسسات سواء التجارية أم غير الربحية، العامة أم الخاصة، الرسمية أم غير الرسمية، التي تكون مهمتها ووظيفتها الأساسية نشر الأخبار والمعلومات المختلفة ونقلها، يعتبر الإعلام المرآة التي تعكس ما يستجد علي حياة الشعوب من تطورات في مجالات مختلفة، ومن تفاعلات تحدث تأثيراتها علي حياة المجتمعات والأفراد.

تطور مفهوم الإعلام من الأنباء أو الأخبار والإبلاغ إلى مفهوم الاتصال أو التواصل وأصبح يتضمن رسالة تحملها الوسيلة الإعلامية من المرسل إلى المتلقي وقد تكون الرسالة على شكل كلمات أو صور أو حركات أو رموز وقد تشمل الرسالة على كافة الأشكال (علامة).





الإعلام السياسي: هو فرع من فروع الإعلام، تعددت تعريفاته بتعدد المنطلقات الإيديولوجية للإعلاميين والباحثين في مجالات الإعلام، وبصورة عامه أنه الإعلام الذي يهتم بالسياسة والحكم، ويحاول عبره النظام السياسي بث رسالته بهدف التأثير في المجتمع (طاهر، ٢٠١١).

**الحرب:** هي وسيلة من وسائل حلّ النزاعات بين الدول بطريقة القوة، وهي وسيلة عنيفة تستبدل القلم بالسيف على حد تعبير كلاوزوفيتز (رمحي، ١٩٧٤)، ومن المسلم به إن للحرب أهداف ولا تتم إلا في إطار تكتيكي معين واستراتيجية محددة، لذا يعتبر غاستون بوتول (G.Bouthoul) أن الحرب هي شكل من العنف له صفة أساسية هي أنه شكل منهجي ومنظم يتعلق بالجماعات التي تقوم بها والصور التي تديرها بها (بوتول، ١٩٨١)، فالحرب هي عمل عنفي بين طرفين متنازعين، يستعمل كل فريق جميع ما لديه من وسائل الدمار والهلاك للدفاع عن مصالحه وحقوقه أو لفرض إرادته على الغير، والحرب في القانون الدولي لا تكون إلا بين الدول (المجنوب، ١٩٨٣)، وبالتالي الحرب نشاط وعمل بشري له أهداف ونتائج وأثار، تستوجب إدارتها فنون وأدوات، ومن بين أدوات إدارتها الإعلام.

لدي وسائل الإعلام قيمة وأهمية للقادة السياسيين في أوقات السلم والحرب معاً، ولكن أكثر حوجه لها في أوقات الأزمات الوطنية والحروب، حيث يرغب هؤلاء القادة أن يكون الإعلام خادماً مخلص لهم والعمل باستمرار على نشر التصور والاستراتيجية الإعلامية الرسمية من أجل السيطرة على تلك الأزمات الوطنية والحروب التي تخوضها القادة السياسيين باسم الدولة، وعلى أرض الواقع لعبت وسائل الإعلام المختلفة دور الخادم المخلص بكفاءة وإقدار في تلك الأوقات، أي أوقات الأزمات الوطنية والحروب في مراحلها المتعددة، واعتمدت وسائل الإعلام في مثل هذه الحالات بشكل كامل على المصادر الرسمية للحصول على المعلومات حول الأزمات الوطنية أو الحروب الدولية، وفي هذه الظروف عادة ما يكون هنالك علاقات وثيقة بين القادة السياسيين والصحفيين كلاهما يؤازر الآخر في مهمته ووظيفته، وفي هذه الحالات يتجلى المزج بين قيود الحكومة والحس الوطني المرتفع للصحفيين، وفي مثل هذه الظروف يكون لدى الحكومة استراتيجية إعلامية أو تصور إعلامي مسانداً لوجهة نظرها حول الأزمات الوطنية أو حربها الدولية من أجل السيطرة والإدارة الفعالة لمجريات الأحداث المرتبطة بالحرب، وفي ظل الحروب الدولية تصبح وسائل الإعلام الوطنية مجرد وعاء ناقل للمنظور والتصور الرسمي الهادف لبناء مساندة محلية وإقليمية ودولية لمشروعية حربها وعدالتها، وتختلف وظائف وأدوار وسائل الإعلام في الظروف الطبيعية وأوقات السلم، حيث تلعب وسائل الإعلام دور السماسرة أو المتداولين (شبه النزيهين) في فترات الجدل العام والمناظرات السياسية حول القضايا الخلافية المثيرة للجدل (الألوسي، ٢٠١٢)، وفي هذه الأوقات تقوم وسائل الإعلام السياسي المختلفة لاسيما الإخبارية بتحديد وانتقاء اللعبيين الأساسيين في الصراع وتقدم لهم منابر عامه للنقاش والحوار لتوضيح وجهة نظر الحكومة فيما يتعلق بالأحداث الجارية المتعلقة بالأزمات الوطنية أو الحرب التي تخوضها ضد دولة أخرى (حرب دولية)، ومن المحتمل أن يتم سماع نقد للحكومة من قبل بعض المعارضين لتأكيد استقلالية وسائل الإعلام السياسية لاسيما في الدول الديمقراطية.

في ظل الحروب من الصعب عزل تأثير دور وسائل الإعلام السياسي عن العوامل الأخرى المتعلقة بإدارة الحروب، بل العكس هنالك العديد من المبادئ والاستراتيجيات التي تؤكد على مركزية وحيوية دور وسائل الإعلام السياسي لاسيما الإخبارية في إدارة أي حرب قائمة أو محتملة، ويبرز دور الإعلام في إدارة الحروب في مراحلها المختلفة، أثناء مرحلة التخطيط وانتهاءً بمرحلة نهاية الحرب، إضافة إلى النتائج والآثار، حاجة القيادة السياسية لوسائل الإعلام السياسي في إدارة الحرب تكمن في التعبئة (التحريك)، والتحكم السياسي، أي التمهيد والتحكم بالأحداث، تنظيم تدفق المعلومات، والقدرة على تحريك وحشد مساندة الحكومة (الألوسي، ٢٠١٢)، وهو المتغير الأكثر أهمية في تحديد دور الإعلام السياسي في إدارة الحروب، كذلك تعطي الحكومات في أثناء الحروب فرصة لوسائل الإعلام السياسي للتغطية الإخبارية للمواجهات العسكرية تمهيداً للسيطرة والاستحواذ على الأحداث لتهيئة الرأي العام المحلي والعالمي بان الحكومة المعنية هي الطرف القوي والمتحكم فيما سيجري من أحداث مستقبلاً، كذلك تعطي الحكومة درجة أكبر من حرية العمل والاختيار في السيطرة على تدفق المعلومات في الحرب أو

الصراعات المسلحة حتي تتمكن وسائل الإعلام السياسي عن تحقق نوعاً من الاستقلال الذاتي الشكلي والصورى، إضافة لتأكيد حرية الإعلام.

مركزية دور الإعلام في إدارة الحروب تتحقق بجعل وسائل الإعلام السياسي لاسيما الاخبارية مصدرا للمعلومات ومنبرا يطل من خلاله القادة السياسيين لكسب الراي العام المحلي والدولي واقناعهم بشرعية وعدالة قضيتهم وحربهم، وفي حالات الحروب الدولية تحاول القيادة السياسية ضمن استراتيجيتها الإعلامية أن تستخدم وسائل الإعلام الدولية ضمن وسائل إدارة الحرب التي تخوضها، وبالمقابل يحاول الخصوم استخدام ذات الأدوات (وسائل الإعلام الدولية) كوسائل للترويج بعدم شرعية الحرب وعدم عدالتها وضرورة التدخل الخارجي.

### المحور الثاني: الإعلام.. وإدارة الحروب:

هناك علاقة عضوية بين الإعلام والحروب (الصراعات المسلحة) بين الدول، ويختلف دور الإعلام من حيث المهام والوظائف باختلاف مراحل تطور الصراعات المسلحة(الحروب)، كذلك تختلف عناصر ومحتوي التخطيط الإعلامي باختلاف مراحل تطور الحروب، أيضاً تختلف الخطط الإعلامية لإدارة الحرب باختلاف طبيعة ونوعية الحروب، وباختلاف طبيعة وتباين قدرات وإمكانيات الدول المتحاربة أو ذات الصلة بالحرب المائلة(الدائرة) في حينها، ورغم ما ذكر، أتفق الباحثون والمختصون على وجود عناصر مشتركة للإعلام في إدارة الحروب(الصراعات المسلحة) بين الدول، وهي:

#### ١. الحشد والتعبئة:

تبحث القيادة السياسية قبل بدء الحرب عن الدعم والتأييد من قبل جميع شرائح المجتمع بما في ذلك المعارضة السياسية، في المجتمعات الديمقراطية يلعب الإعلام دور حيوي لحشد التأييد لقرار الحرب واستخدام القوة العسكرية، وتلعب وسائل الإعلام المختلفة دور محوري لحشد الدعم والتأييد الشعبي خلف القيادة السياسية والعسكرية أثناء الحرب وسير العمليات العسكرية من أجل مساندة القوات المقاتلة وهي في الميدان، بالمقابل أن تحقيق التوافق الوطني لقرار الحرب له انعكاسات لتعاطي وسائل الإعلام مع فعاليات الحرب المختلفة، وبذلك قد يتحول المنتقدون لقرار الحرب بفضل تعاطي الإعلام إلي داعم رئيسي ومساند لقوات بلاده في حربها وصراعها المسلح، من المستحيل أن تحقق القوات المسلحة الأهداف القومية للحرب أو الصراعات المسلحة دون دعم وسند شعبي، وهنا يأتي دور الإعلام لحشد وتعبئة القدرات والإمكانيات الرسمية والشعبية من أجل إدارة الحرب بصورة حكيمة تحقق أهدافها التي نشبت من أجلها، كذلك التوافق الوطني وحشد التأييد والتعبئة السياسية أمر في غاية الأهمية لإدارة الحرب، ويتحقق ذلك باتصال واتحاد القيادة السياسية والمعارضة معاً مما يوحد قناة الاتصال وحرمان وسائل الإعلام من أي مصادر بديلة، وذلك يسهل علي القيادة العسكرية السيطرة والتحكم في تدفق المعلومات العسكرية علي وسائل الإعلام المختلفة من أجل السيطرة والتحكم في سير العمليات العسكرية ومن ثم الإدارة الحكيمة والفعالة للحرب، وبتلك الإجراءات تستطيع القيادة السياسية أن تسيطر بسهولة على المحيط السياسي وعبرها تستطيع السيطرة على الإعلام بوسائله المختلفة، وبذلك يمكن تحقيق مستوي عال من التنظيم والسيطرة على تدفق المعلومات ومن ثم قطف ثمار التوافق الوطني والدولي حول الحرب، وتسطيع القيادة السياسية أن تصور الحرب كما ترغب مستغلة سيطرتها الإعلامية وحشد وتأييد الجبهة الداخلية، من أجل الحشد والدعم الدولي في مواجهة المواقف الأخرى المعارضة.

#### ٢. السيطرة والتحكم بالأحداث:

القدرة في التحكم والسيطرة في ميدان الحرب تمنح المتقاتلين من الطرفين أو الأطراف المختلفة أفضلية نسبية في التخطيط للحملات الإعلامية، وفي تحديد الأولويات في التغطية الإعلامية بشكل مسبق وواضح مثل: التركيز والتقدم الميداني، تداعيات بعض القارات الجوية علي المدنيين والبنية التحتية المدنية، الأثار البيئية جراء العمليات القتالية، أسرى الحرب، ومبادرة التغطية الإعلامية تأتي من السلطات الحاكمة أو من الجيش، أن القدرة والتفوق العسكري في ساحة القتال إضافة للموارد والتنظيم تسمح للقيادة السياسية والعسكرية بالتمهيد والتحكم بالأحداث الجارية ذات الصلة بالحرب أو الصراعات المسلحة، فالعلاقة بين القدرات والإمكانيات المادية وقوة



السيطرة والتحكم بالأحداث علاقة عضوية لا يمكن فصلها، الهيمنة والسيطرة على ساحة القتال يسمح بالهيمنة والسيطرة الإعلامية والدعائية، بالمقابل ما يقوم بفعله الطرف الآخر أو الأطراف الأخرى في ميدان الإعلام أثناء سير العمليات القتالية لا يخرج من دائرة رد الفعل الإعلامي، وبصورة أدق عدم امتلاك القدرة على رد الفعل إزاء أنشطة وأفعال واقوال الطرف القوى والمهيمن والمسيطر على ساحتي القتال والإعلام معاً، وبذلك يُظهر المعنيين بالإعلام من القادة السياسيين أو العسكريين أثناء الحرب القدرة على التخطيط لفترة زمنية متوسط أو بعيدة الأمد لنوعية الأخبار التي يرغب بنشرها عبر المسارات المتعددة للحملة الإعلامية والدعائية مثل: أعداد طائفة من التقارير تظهر التفوق المادي والتقني والتكنولوجي عن القوات المحتمل مشاركتها في العمليات العسكرية أثناء تجمعها وتأهبها للقتال، وذلك يعطي ضماناً كافية بعدم تعرض الطرف القوي المسيطر والمتحكم بالأحداث وسير العمليات العسكرية للمفاجآت من أي طارئ أثناء القتال، ومن ثم ضماناً عدم تعرضهم للمفاجآت الإعلامية والدعائية ذات الصلة بالحرب.

٣. تنظيم تدفق المعلومات:

فرض القيود والرقابة (القبلية والبعدية) على وسائل الإعلام يسمح للقيادة السياسية والعسكرية بتنظيم وتدقيق المعلومات أثناء سير العمليات العسكرية، في ظل ظروف الحروب وسير العمليات العسكرية لتجاً القيادة السياسية والعسكرية للسيطرة على تدفق المعلومات بصورة مباشرة وحزرة وفعالة في نفس الوقت بفرض القيود والرقابة على وسائل الإعلام المختلفة من خلال عدد من الأنشطة والإجراءات مثل: الاتصال المركزي بين المعنيين من الإعلام والصحفيين من قبل استعلامات القيادة العسكرية بعيداً عن مسرح الحرب في شكل تجمعات ومؤتمرات صحفية (إيجاز صحفي)، فرض رقابة عسكرية قبلية (مسبقة) على كل الأخبار والأحداث والأنشطة العسكرية أثناء الحرب، إجبار الصحفيين على التوقيع على اتفاقية حماية السرية المتعلقة بعدم نشر أي أنشطة عسكرية دون موافقة عسكرية من قبل الجهات الرقابية العسكرية، وتسويق القيادة السياسية والعسكرية عدة مبررات لتلك الإجراءات ذات الصلة بالقيود والرقابة على الإعلام أثناء سير العمليات العسكرية، ولكن تظل الحقيقة الماثلة هي "تنظيم تدفق المعلومات"، لذلك لم تسمح القيادة العسكرية بنشر كل الأخبار والأحداث التي يرغب الجمهور في معرفتها، ومعظم المعلومات أثناء الحرب مصدرها وأحد فقط وهو مقر القيادة العسكرية والإعلامية أو مراسلي وسائل الإعلام المختلفة المعنيين بالتغطية الميدانية أثناء الحرب والذين يعملون بإمرة القيادة العسكرية الميدانية، تلك الإجراءات من المؤكد سوف تفقد لامتعاظ وإثارة حفيظة شريحة واسعة من وسائل الإعلام المحلية والعالمية، وربما تدفع بعدد من قادة العمل الإعلامي بتحرير رسائل وبيانات احتجاج لادي السلطات المختصة بسبب أحاساسها بخطورتها على حرية العمل الإعلامي بصورة عامة وحرية الصحافة على وجه الخصوص، وأحاساسها بتزايد خطر الرقابة الحكومية على الإعلام، وليس لها مبرر مطلوب لحماية سلامة القوات المقاتلة وأمن العمليات العسكرية، وفي هذه الحالات قد يشككي قادة العمل الإعلامي والصحفيون من التعدي على استقلاليتهم، والتحقق من دقة المعلومات المعطاة لهم، وغالب ما يجبروا على تقبل ما يقال لهم فقط وما يراد لهم معرفته، ولكن لم يكن بوسعهم فعل الكثير تجاه تلك الإجراءات المراد منها السيطرة على تدفق المعلومات أثناء سير العمليات العسكرية من أجل إدارة الحرب بصورة سليمة وحكيمة، ورغم ذلك قد تجد حالات استثنائية أثناء الحرب تتمكن فيها بعض وسائل الإعلام من أحرار نصر لصالح حرية واستقلالية وحيادية الإعلام دون أن يكون لها أثر سلبي عميق على الإدارة الجيدة للحرب.

المحور الثالث: نماذج دراسية:

النموذج الأول: حرب الخليج الثانية (١٩٩٠-١٩٩١م):

هي حرب شنتها قوات التحالف الدولي بقيادة الولايات المتحدة ضد العراق لتحرير الكويت من الاحتلال العراقي في ١٩٩٠م، بعد ساعات من الاجتياح العراقي للكويت في يوم ٣١/يوليو ١٩٩٠م تبني مجلس الأمن الدولي قرار رقم (٦٦٠) شجب فيه الاجتياح وطالب بانسحاب العراق من الكويت دون قيد ولا شرط، بعدها تم تشكيل تحالف عسكري دولي من (٣٤) دولة بقيادة الولايات المتحدة الأمريكية ضد العراق لتنفيذ قرارات مجلس الأمن الدولي الخاص بانسحاب العراق من الكويت، بدأت الحرب وانتهت بنصر مؤزر للتحالف الدولي علي



العراق بعد المعركة البرية التي بدأت في ٢٤/فبراير ١٩٩١م وانتهت في ٢٧/فبراير ١٩٩١م، أي بعد (١٠٠) ساعة.

### دور إعلام التحالف الدولي في إدارة حرب الخليج الثانية:

وضع طرفا الحرب (الصراع المسلح) التي عرفت باسم "حرب الخليج الثانية" في ١٩٩٠-١٩٩٩م، استراتيجية إعلامية خاصة بكل منهم لإدارة الحرب، ولكل استراتيجية أهداف وأساليب لتنفيذها، ومنذ البداية وضعت القيادة المشتركة لقوات التحالف الدولية استراتيجية إعلامية قائمة على عدة اعتبارات (الإعلام الحربي العربي والاجنبي وحرب الخليج الثانية، ١٩٩٠-١٩٩١م):

١. القيود المفروضة على أفراد القوات العراقية، مع ضرورة توافر المعلومات الدقيقة عن الموقف الحربي والنفسي العراقي.

٢. مراعاة الدقة في التوقيت واستخدام مختلف أساليب ووسائل الدعاية.

٣. توظيف الأحداث والظروف لخدمة أهداف الدعاية.

تضمنت الاستراتيجية الإعلامية لقوات التحالف الدولية الأهداف التالية:

١. أضعاف الروح المعنوية للقوات العراقية وتدمير قدراتها القتالية والمقاومة.

٢. توضيح عدم شرعية احتلال الكويت.

٣. توسيع فجوة الخلاف داخل القوات العراقية.

٤. العمل على رفع الروح المعنوية لقوات التحالف الدولية المشتركة.

كذلك تضمنت الاستراتيجية الإعلامية لقوات التحالف الدولية الأساليب التالية:

١. التعبئة المعنوية والنفسية للرأي العام.

٢. تدمير القدرات القتالية وخفض الروح المعنوية للقوات العراقية.

٣. مواجهة الدوافع السلبية ورفع الروح المعنوية لقوات التحالف المشتركة.

أضافة للاستراتيجية الإعلامية للقيادة المشتركة لقوات التحالف الدولية، وضعت جميع دول التحالف استراتيجية إعلامية خاصة بها ولكن جميعها لم تخرج من السياق العام للاستراتيجية المشتركة لقوات التحالف الدولية، على سبيل المثال وليس الحصر، وضعت القيادة السعودية استراتيجية إعلامية حددت فيها أربعة محاور يتحرك من خلالها الإعلام السعودي، تمثلت في الاتي (الإعلام الحربي العربي والاجنبي وحرب الخليج الثانية، ١٩٩٠-١٩٩١م):

١. إدانة الاعتداء العراقي على الكويت ورفض كل ما يترتب عليه من إجراءات.

٢. التأكيد على الالتزام بالقرارات الدولية أو القرارات العربية والإسلامية، مع التركيز على الحل السلمي من خلال انسحاب القوات العراقية من الكويت.

٣. المطالبة بالانسحاب الفوري للقوات العراقية من جميع الأراضي الكويتية دون قيد أو شرط وعودة الشرعية إليها.

٤. المطالبة بانسحاب جميع الحشود العراقية المرابطة على حدود المملكة مع ضمان عدم اعتداء العراق على اية دولة عربية خليجية أخرى.

عملياً، قامت سفارة الكويت في أمريكا بتمويل الحملات الإعلامية التي قامت بها منظمة "مواطنون للكويت الحرة" لاستمالة الرأي العام الأمريكي والعالمي للقبول بالإجراءات الحكومية الأمريكية الخاصة بالتدخل الأمريكي في المسألة الكويتية بعد أن برزت أصوات أمريكية تعارض ذلك التدخل، أيضاً قامت السفارة الكويتية بواشنطن برعاية العديد من البرامج الإذاعية والمناسبات الرياضية للتأثير على الرأي العام الأمريكي والعالمي بالقبول والتدخل في القضية الكويتية، أضافة لعدد من الأنشطة لصالح استمالة الرأي العام الأمريكي نحو الإجراءات الرسمية المتعلقة بموافقة مجلسي الشيوخ الأمريكي ومجلس النواب على استخدام القوة العسكرية لتحرير الكويت.

بالمثل قام الإعلام الحربي السعودي بمساندة الكويت بإقامة محطة إذاعية كاملة من أجل شرح القضية الكويتية، وإيجاد حلقة اتصال مع الشعب الكويتي داخل الكويت المحتلة، بالإضافة إلى تنظيم الزيارات الميدانية إلى جبهات القتال وتسهيل مهمة الصحفيين ومراسلي وسائل الإعلام المختلفة، وتقديم الخدمات الإعلامية للوفود العربية والأجنبية.

بمثل ما فعلت المملكة العربية السعودية، فعلت جميع دول التحالف الدولي، فقد وضعت جميعها استراتيجيات إعلامية لإدارة الحرب (حرب الخليج الثانية) التي شاركت فيها وأصبحت جزءاً منها، ومثال آخر لدولة أجنبية يمكن الإشارة إليه، وهو دور الإعلام الأمريكي في إدارة الحرب (حرب الخليج الثانية)، وقد بدأ هذا الدور منذ اليوم الأول لغزو العراق للكويت واستمر ليغطي فترة العمليات العسكرية لتحرير الكويت، نجح الإعلام الأمريكي في تهيئة الرأي العام وإعداده لتأييد الحرب ضد العراق بشكل تدريجي متصاعد مع التأكيد على الاتي (الإعلام الحربي العربي والاجنبي وحرب الخليج الثانية، ١٩٩٠-١٩٩١م):

١. أن وجود القوات الأمريكية على أرض المملكة العربية السعودية بالاشتراك مع القوات الحليفة، أمر له ضرورة قصوى وكان لها ما يبررها.
٢. التأكيد على أن القوات العراقية داخل الكويت هي قوات احتلال، واستمرار وجودها لا مبرر له من وجهة نظر الشرعية الدولية، وأن صدام حسين يتحدى القرارات الدولية ورافض للسلام وراغب في الحرب.
٣. كانت معزوفة الدفاع هي الأساس الذي انطلقت منه موضوعات الإعلام الحربي عند الحديث عن القوات الأمريكية على أرض السعودية من خلال توضيح كلمة الدفاع في كل بيان حرب مثل: الدفاع عن أمن وسلامة المنطقة، الدفاع عن السلام العالمي، الدفاع عن المبادئ والمثل، الدفاع عن القانون الدولي، الدفاع عن أصدقائنا.

كذلك أكدت الاستراتيجية الإعلامية الأمريكية على محورين مطلوبين هما:

١. تبرير ضرب الآلة الحربية العراقية.
٢. كسب المزيد من التعاطف مع قوات الحلفاء لتدعيمها عسكرياً بالقوات أو السلاح أو المال.
٣. سار الإعلام الأمريكي قبل الحرب في اتجاهين هما:
  ١. العمليات النفسية الموجهة ضد العراقيين.
  ٢. مواجهة الدعاية المضادة.
- كذلك تحرك الإعلام الأمريكي أثناء الحرب ومع بداية العمليات العسكرية نحو عدد من المحاور الرئيسية هي:
  ١. إيجاد المبرر للاستمرار في الحرب.
  ٢. تفنيد الدعاية العراقية وتصويرها للرأي العام على أنها مزيج من المزاعم والأكاذيب.
  ٣. الاستمرار في تكثيف العداء والكراهية ضد صدام حسين.
  ٤. كسب التعاطف والتأييد عربياً وعالمياً وتحقيق الإعجاب للقوات الأمريكية بسلاحها وأدائها المتميز.

ميدانياً، روج إعلام التحالف الدولي لعبارة ثابتة وهي "امتلاك واستخدام العراق للسلاح النووي"، وعمل على شيطنة نظامه ورئيسه صدام حسين، وعمل بحزم على حصر قضية الحرب في قيادة العراق السياسية، وعمل باستمرار علي تعميم صورة الرئيس العراقي المشيطن (دكتاتور - مجرم حرب) علي جميع أفراد القيادة السياسية ونظام حكمه، لذلك طبق الإعلام والساسة الغربيون وإعلام بعض دول الجوار لاسيما العربية قاعدة اتهام الطرف العراقي بامتلاك واستخدام الأسلحة النووية والعديد من الأسلحة المحرمة دولياً، وتم تداول وتعزيز تلك الصورة بعد أن تعمد وزير الخارجية الأمريكي كولن باول عرض أنبوب لمسحوق أبيض علي مجلس الأمن الدولي مدعياً امتلاك صدام حسين لأسلحة كيميائية.

الرئيس العراقي صدام حسين كان النموذج الأوضح في شيطنة الطرف الأخر، فقد جري ذكر اسمه بصورة متواترة على لسان الرئيس الأمريكي جورج بوش الابن ووزيرا خارجيته والدفاع، وكذا الحال في أجهزة الإعلام، مسبقاً بلفظ: الديكتاتور، القاتل، مجرم الحرب، ومن استخدم السلاح الكيماوي، ونحو ذلك، وكان الإعلام

الأمريكي ينشر بصفة يومية تقارير عن جنون العظمة المصاب به صدام حسين حسب زعمهم (خطط الإعلام الغربي بين حربي العراق وأوكرانيا، <https://www.albayan.co.uk>)، إضافة إلي إصاق مفردات مثل: إدمان القتل، سفك الدماء، الإرهاب ونحو ذلك باسمه.

عمد وعمل إعلام التحالف على وصف حرب "الخليج الثانية" بأنها حرب دفاعية، وليست غزواً أو احتلالاً، كذلك عمد وعمل إعلام التحالف على وصف أهداف الحرب بالنبيلة "تحقيق حرية العراق"، أو "تحرير شعب العراق"، أيضاً ظل إعلام التحالف يبرر قتل الجيش الأمريكي للمدنيين العراقيين بأنها جرت بالخطأ نتيجة لالتصاق الجيش العراقي بالمدنيين وتواجد أفرادهم بينهم، بالمقابل أخفي إعلام التحالف قتلي وجرحي وخسائر الجيش الأمريكي جراء الأنشطة العسكرية للجيش والمقاومة العراقية حفاظاً علي الروح المعنوية للجيش الأمريكي والسيطرة على تدفق المعلومات المراد تدفقها للشعب الأمريكي.

حرب الخليج الثانية، هي أول حرب تجري أحداثها مباشرة في وسائل الإعلام المختلفة، وأصبح المشاهد على مستوي العالم يشاهد ويسمع ويتتبع مجرياتها وتفاعلاتها وتداعياتها بصورة مباشرة من خلال شاشات القنوات التلفزيونية والإذاعية، وكانت أول تغطية إعلامية بهذا الحجم وبهذا التركيز على حدث واحد لأسابيع متتابعة حتى وضعت الحرب أوزارها، وصاحبة حرب الخليج الثانية حملة ضخمة من الدعاية والدعاية المضادة والتشويش والتضليل الإعلامي، واثناء الحرب عملت القيادة السياسية والعسكرية الأمريكية علي شيطنة الرئيس العراقي صدام حسين وتشويش صورته كما سبق القول بذلك، وبالمقابل عرض إعلام التحالف بصورة عامه والإعلام الأمريكي بصورة أخص أفعالهم في مسرح العمليات في سياقات مقبولة، أظهر الإعلام الأمريكي بأن القوات العسكرية للتحالف تعمل ما بوسعها لتقليل الإضرار الجانبية ولتحاشي الإضرار بالمدنيين والبنية المدنية.

#### دور الإعلام العراقي في إدارة حرب الخليج الثانية:

اعدت القيادة السياسية العراقية الطرف الآخر في حرب الخليج الثانية استراتيجية إعلامية لتوظيفها في حربها ضد قوات التحالف الدولي، تضمنت استخدام أساليب الدعاية المعادية والمضادة كالتالي (الإعلام الحربي العربي والاجنبي وحرب الخليج الثانية، ١٩٩٠-١٩٩١م):

١. الدعاية المعادية: الهدف منها أحداث هزة نفسية لدي قوات التحالف المشتركة، وتمت إدارتها على ثلاث محاور هي:

أ. تجاه القوات المشتركة: تهدف إلى التشكيك في نظم الحكم الخليجية، والتشكيك في قدرة قوات التحالف الدولي في الوقوف أمام قوة وقدرات القوات العراقية، إضافة إلى إثارة المشاعر الدينية تجاه تواجد القوات الأجنبية في أرض الحرمين (السعودية).

ب. تجاه الدول العربية: من خلال الإيحاء لحركات المقاومة في السعودية ومصر، وتشجيع قيام ثورات وانتفاضات شعبية في الدول العربية المشاركة في التحالف الدولي، وإثارة المشاعر القومية والوطنية والدينية لدي القوات العربية المشاركة في التحالف ضد الوجود الغربي بالسعودية وبقية دول الخليج.

ت. على المستوي الدولي: سعي العراق لاختراق وتمزيق التحالف الدولي من خلال استنفاد أهداف الضربات الجوية وأطاله أمد الحرب.

٢. الدعاية المضادة: اعتمدت هذه الدعاية على ثلاث مهام رئيسية هي:

أ. التحصين: فرض القيود والإجراءات لتحويل دون تعرض الجنود العراقيين للدعاية المعادية.

ب. التلقين: توعية الجنود وتأمينهم ضد الدعاية المعادية.

ت. الخداع: من خلال تقليد بعض أدوات ووسائل الإعلام مثل: إذاعة صوت أمريكا، وبث انباء تسيء لقوات التحالف الدولي.

#### النموذج الثاني: الحرب الروسية - الأوكرانية (فبراير ٢٠٢٢ - أكتوبر ٢٠٢٢م):

هي عبارة عن غزو روسيا لأوكرانيا في ٢٤ فبراير ٢٠٢٢م على خلفية اتهام روسيا للحكومة الأوكرانية بممارسة الإبادة الجماعية للناطقين باللغة الروسية في أوكرانيا، حيث أتخذ الرئيس الروسي فلاديمير بوتين قراراً

بشن عملية عسكرية ضد أوكرانيا مدعياً دعم شعوب أوكرانيا في تقرير مصيرها، كما صرح أن روسيا تسعى إلى نزع السلاح من أوكرانيا، بالمقابل أعلنت الدول الغربية وعدد من دول العالم الآخر دعم أوكرانيا بالسلاح والمؤن العسكرية اللازمة للدفاع عن شعبها ووحدة أراضيها.

لعب الإعلام بصورة عامه والإعلام الجديد (وسائل التواصل الاجتماعي) الدور البارز في إدارة حرب روسيا- أوكرانيا من قبل الطرفين الروسي- الأوكراني والداعمين لها من الدول الغربية، فقد جسدت هذه الحرب أهمية الدور الذي يلعبه الإعلام في إدارة الحروب خاصة بعد التطور الهائل للإعلام الرقمي ووسائله الجديدة. إدارة الإعلام الروسي للحرب الروسية- الأوكرانية:

كغيرها من الدول التي تعيش في حالة حرب عملت روسيا علي توظيف أدوات الإعلام المختلفة والمتاحة لها في إدارة حربها مع أوكرانيا والدول الغربية الداعمة لها في هذه الحرب، فقد صور الإعلام الروسي الحرب مع أوكرانيا ومن خلفها الدول الغربية علي أنها "عملية عسكرية خاصة" ، ووصفتها بأنها ضرورية لوقف زحف حلف الناتو نحو المحيط الجغرافي الاستراتيجي الروسي(حرب دفاعية)، وليست هجومية استعمارية، وهدفها الآخر إنهاء حكم النازيين الجدد أو القوميين بقيادة زيلينسكي لأوكرانيا وإنقاذ المواطنين الأوكرانيين الناطقين بالروسية في شرق أوكرانيا، وسارت منصات الإعلام الروسية على قدم وساق مع الخطاب الرسمي للحكومة الروسية لتبرير الحرب والإعتداء الروسي على أوكرانيا.

من أجل السيطرة على الإشاعات ودحض الأخبار المزيفة، والتحكم في تدفق المعلومات أغلقت السلطات الروسية في أوائل فبراير ٢٠٢٢م، وقبل بداية الهجوم الروسي على أوكرانيا مكتب إذاعة صوت ألمانيا "دويتشه فيله" في روسيا ومنعت بث برامجها عبر القمر الصناعي الروسي وكل وسائل البث الأخرى، وعملت السلطات الروسية على فرض رقابة صارمة على وسائل الإعلام في تغطيتها للحرب غير تلك التي توفرها لهم، وعلى الصعيد العملي أقر مجلس النواب الروسي(دوما)، قانون "تجريم التضليل الإعلامي" الذي أقر عقوبات صارمة تصل إلي خمس عشر عاما بالسجن لمن ينشر "أخبار كاذبة" بشأن الجيش الروسي وكشف معاقله بأوكرانيا، وتعتقد روسيا أن صدور ذلك القانون ضروري لمواجهة الحرب الإعلامية غير المسبوقة من قبل الغرب ضد روسيا، على خلفية الحرب الإعلامية (حجب مواقع -قطع إنترنت - التضيق على مواقع التواصل الاجتماعي)الدائرة حجبت روسيا موقع إذاعة " بي بي سي" البريطانية، وصوت أمريكا، ضمن مجموعة من وسائل الإعلام في إطار حرب الحجب والتشويش التي سبقت العمليات العسكرية بين أطراف الحرب الروسية - الأوكرانية، وفي إطار سياسة الحجب بين الطرفين من أجل حماية المتلقين من خطورة المعلومات المضللة والتشويش المتعمد أغلقت الحكومة الروسية أكبر محطة إذاعية في روسيا وهي "صدي موسكو" بسبب تغطيتها للحرب في أوكرانيا.

أيضاً عمل الإعلام الروسي على شيطنة القيادة الأوكرانية، حيث وصفها بـ"النازيين الجدد"، "القيادة القومية"، ووصف الإعلام الروسي الرئيس الأوكراني فولوديمير زيلينسكي بالعمالة لأمريكا، وأنه يقود مجموعة من النازيين الجدد الذين ارتكبوا جرائم حرب في بعض أقاليم أوكرانيا ضد الذين يتحدثون باللغة الروسية، وأن الرئيس الأوكراني ومجموعته قاموا باختطاف الحكم في أوكرانيا بانقلابهم علي رئيس شرعي كان يحكم أوكرانيا "بترو بوروشينكو".

حملت وسائل الإعلام الروسية الغرب مسؤولية إطالة أمد الحرب "العملية العسكرية الخاصة في أوكرانيا" بدعمه غير المحدود لأوكرانيا بالأسلحة والقدرات العسكرية الحديثة والمتطورة لمواجهة كفاءة وفعالية الجيش الروسي وتحقيق توازن القوة معه، كذلك عمل الإعلام الروسي لإظهار جوانب التفوق الروسي في مسيرة العمليات العسكرية وإظهار جوانب الضعف والخسائر الروسية التي ترغب روسيا في إظهارها لوسائل الإعلام المختلفة المحلية والدولية، ووصل الأمر إلي حد قيام السلطات الروسية بالتحذير من حظر اية وسيلة إعلامية روسية مستقلة لا تغطي الحرب بالطريقة التي تريدها موسكو وسلطاتها العسكرية، كما أعلنت موسكو أنها فرضت "قيوداً على الوصول" إلي " فيسبوك" في روسيا، وذلك رداً علي القيود التي فرضتها الشركة علي المحتوى الروسي (الحداد، بلا تاريخ)،

### إدارة الإعلام الأوكراني والغربي للحرب الروسية- الأوكرانية:

بمثل ما فعلت روسيا في توظيف وسائل الإعلام المختلفة المحلية والعالمية لأداره حربها ضد أوكرانيا التي أطلقت عليها "عملية عسكرية خاصة"، ووصفتها وسائل إعلامها بأنها "حرب دفاعية" أو "حرب وجودية" فعلت أوكرانيا ومن خلفها الدول الغربية الشيء نفسه، لتؤكد توظيف وسائل الإعلام كوسيلة من وسائل إدارة الحروب، حيث وصفت الحرب بأنها "حرب دفاعية"، فقد عملت منذ البداية على ضرب تماسك الجبهة الداخلية لروسيا بإبراز وتضخيم الأصوات الروسية المعارضة للحرب، وتغطية كل مظاهر الاحتجاج المناهضة للحرب في روسيا، كذلك عملت على محاصرة روسيا في محيطها الإقليمي والدولي معاً.

بدأت الحرب الإعلامية بين روسيا والغرب قبل بداية الهجوم الروسي على الأراضي الأوكرانية، وفي إطار سياسة الحجب لدي طرفي الحرب أوقفت ألمانيا بث قناة "روسيا اليوم" لديها، وأعلن كبير دبلوماسي الاتحاد الأوروبي جوزيف بوريل حجب كل من "روسيا اليوم" و"سبوتنيك" الروسيين في دول الاتحاد، ضمن جهود الاتحاد الأوروبي لمكافحة التضليل الروسي، وأعتبر بوريل "الحجب" خطوة حاسمة لإغلاق صنوبر التلاعب الروسي بالمعلومات في أوروبا (خيري، ٢٠٢٢)، وفي ذات السياق حزت بريطانيا حزو الاتحاد الأوروبي في الإغلاق للقنوات الروسية السابقة الذكر، وقد قالت وزيرة الثقافة البريطانية نادين دوريس "أنها تأمل أن لا تعود آلة بروباغاندا بوتين الملوثة إلي الشاشات البريطانية مجدداً (خيري، ٢٠٢٢)، وأجهدت روسيا مشاكل في الوصول إلي فيسبوك ومواقع روسية مستقلة، وقد أعلنت شركة يوتيوب إيقاف بث قناتي "روسيا اليوم" و "سبوتنيك" في أوروبا، وفي سياق متصل أعلنت شركة تويتر وضع علامة خاصة على المحتوى الإعلامي الذي تنشره وسائل الإعلام الروسية والمرتبطة بالحكومة الروسية، وعلى هذا النحو بدأت وتطورت حرب الإعلام كتف بكتف مع العمليات العسكرية الدائرة في الأراضي الأوكرانية.

كذلك عملت وسائل الإعلام الأوكرانية والغربية علي شيطنة وتشويه صورة الرئيس الروسي فلاديمير بوتين كشخصية دكتاتورية هتلرية يرغب في عودة الاتحاد السوفيتي السابق بالاعتداء والتوسع القصري علي حساب جواره الإقليمي لاسيما الغربي "دول أوروبا الشرقية سابقاً" ومن ثم عودة الحرب الباردة وسباق التسلح من جديد، وطبق الإعلام الغربي مبدأ شيطنة القيادة الروسية، فقد أصبحت الحرب في أوكرانيا حرب بوتين أو الكرملين، وهو ما يتطور الآن إلي فكرة محاكمته دولياً على أنه مجرم حرب، إذ تجرى عملية إعلامية - سياسية لحشد العالم كله ضد بوتين تماماً كما حدث ضد صدام حسين (خطط الإعلام الغربي بين حربي العراق وأوكرانيا، <https://www.albayan.co.uk>).

كذلك عملت الإدارة الأمريكية ومن خلفها دول الإتحاد الأوروبي علي أستهداف النخب الروسية، ووسائل الإعلام الروسية التي أطلق عليها من قبل الغرب "وسائل التضليل الإعلامي الروسية" والتي تعمل حسب زعمهم على زعزعة استقرار أوكرانيا، وهذا ما اشار إليه وزير الخارجية الأمريكي أنتوني بلينكن بقوله "أن حكومته تستهدف المتورطين في حملة التضليل والتأثير المزعزعة للاستقرار التي تشنها روسيا، بما في ذلك أفراد وكيانات موجودون في أوكرانيا، وأن وزارته أدرجت علي لائحة العقوبات المسؤول الأكبر عن الدعاية في الإتحاد الروسي والمتحدث بأسم فلاديمير بوتين "ديميتري بيسكوف" (خيري، ٢٠٢٢)، وأكدت الإدارة الأمريكية أن جهودها تستهدف الجهات الروسية التي تعمل علي نشر المعلومات المضللة والتأثير علي الأفكار كجزء من غزوها لأوكرانيا.

وظفت القيادة السياسية الأوكرانية والغربية التواجد الضخم لوسائل إعلامها علي مسرح العمليات العسكرية في أوكرانيا في تضخيم خسائر روسيا العسكرية مثل: عرض الدبابات والأليات العسكرية الروسية المدمرة علي جانبي الطرق، وفي مسرح العمليات العسكرية، وعرض العديد من جثث القتلى الروس داخل الخنادق وعلي جانبي الطرق من لأجل خفض الروح المعنوية الروسية ومن خلفها الدول الداعمة لها، وإصابة الرأي العام الروسي بالإحباط واليأس لأجل تحقيق أهداف الحرب النفسية، بالمقابل عمل الإعلام الأوكراني والغربي علي تضخيم انتصارات وبطولات الجيش الأوكراني من أجل كسب الرأي المحلي والعالمية لأجل السيطرة علي البيئة



السياسية وحشد الدعم لحربها ضد روسيا، وكذلك من أجل تحقيق أهداف الحرب النفسية لصالح أوكرانيا، وفي هذا الإطار عمل الإعلام الأوكراني والغربي على تأكيد هزيمة الجيش الروسي في حربه ضد أوكرانيا من خلال إخفاء آثار التدمير الروسي للبنية العسكرية الأوكرانية وبالمقابل إظهار وتضخيم حجم الدمار الذي طال البنية المدنية الأوكرانية، وصورت وسائل الإعلام الأوكرانية والغربية روسيا كدولة مارقة وغير مسؤولة باعتمادها على دولة ذات سيادة والعمل على ضم جزء من أراضيها بإجراءات صورية شكلية مزيفة مخالفة بذلك أبسط قواعد القانون والنظام الدولي، وفي ذات الإطار أظهرت أدوات الإعلام الأوكرانية ومن خالفها الغربية المقابر الجماعية وسجون التعذيب التي خلفتها القوات الروسية بعد انسحابها من بعض المواقع في مسرح العمليات العسكرية داخل الأراضي الأوكرانية لأجل اظهار صورة روسيا للرأي العام الروسي والعالمى بأنها دولة غير مسؤولة ورئيسها دكتاتور وفشلت الحرب في تحقيق أهدافها القومية، لذا ينبغي الاعتراف الصريح بفشلها وإيقافها.

#### الخاتمة:

تلازم الإعلام منذ عقود طويلة مع الحروب، وتطورت أدوات وتقنيات كل منهما في الوقت الراهن، فالعلاقة بين الإعلام وإدارة الحروب علاقة عضوية يصعب فصلها، ووصف كريستوف ديوار الحرب في كتابه " Matrice La "، بقوله "كل حرب هي حرب إعلامية"، للإعلام مهام ووظائف مهمة في ظل الحروب، ففي الحرب يصبح الإعلام أهم وسائل الحروب النفسية التي تستهدف العدو، وفي حالات الحروب يتم توظيف الإعلام لتعبئة وحشد الطاقات والقدرات والإمكانات القومية لتحقيق الانتصار، وفي ظل الحروب يتم توظيف الإعلام لصالح إخفاء الخطط العسكرية والخداع والالتفاف وبس الإشاعات، كذلك تُوظف وسائل الإعلام لدعم الروح المعنوية للجيش والمجتمعات معاً، وتساهم وسائل الاتصال في مواجهة الصراعات من خلال زيادة حجم المعلومات حول القضايا والأحداث الهامة التي تتطلب المعرفة (سعود، ٢٠١٠)، وفي الوقت الراهن أصبح الإعلام أهم وسائل وأدوات حوض الحروب الحديثة، للإعلام المقدرة على إظهار الهزيمة بمظهر النصر، والعكس أيضاً صحيح، للإعلام في الوقت الراهن القدرة على نقل ما يدور في مسرح العمليات أول بأول وثانية بثانية للعالم ككل في نفس الوقت، وللإعلام القدرة على تحليل مجريات الحرب ووضع سيناريوهات متعددة لمسارها، لقد أصبح للإعلام دور أصيل في إدارة الحرب وتحديد نتائجها وأثارها، وبناءً على ما سبق توصل الباحث للنتائج التالية:

١. ظل الإعلام طرفاً أصيلاً وفاعلاً في إدارة الحرب.
٢. حدث تطور هائل في تقنيات كل من الإعلام والحرب.
٣. أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي لأول مرة جزء رئيسي من الحرب، وفي الوقت نفسه أده من أدوات إدارتها.
٤. جميع الأطراف المشاركة في الحرب تعمل على تشديد الرقابة على وسائل الاتصالات وتقنية المعلومات بنسب مختلفة حسب طبيعة النظام السياسي السائد.
٥. جميع الأطراف المشاركة في الحرب تعمل على حجب ومنع وسائل الإعلام الطرف الآخر من أجل منع المحتوي الذي تعتبره تلك الأطراف للصالح العام، وتختلف نسب وحجم المنع والحجب حسب طبيعة كل نظام سياسي.
٦. جميع الأطراف المشاركة في الحرب متورطة في ممارسة التشويش، رغم أنه مختلف من حيث المحتوي والأدوات والغايات.
٧. حرب المعلومات المضللة هي سمة حرب الخليج الثانية ١٩٩٠م، والحرب الروسية - الأوكرانية الماثلة. بناءً على ما سبق يوصي الباحث بالتالي:
١. توظيف الإعلام في إيقاف الحروب، ومعالجة تداعياتها.
٢. السماح لوسائل الإعلام المختلفة للعمل بحرية وشفافية واستقلالية في ظل الحروب من أجل نقل الحقائق عما يدور في مسارح العمليات.

٣. توقف الدول المتحاربة عن ممارسة التشويش وبت المعلومات المضللة، وتمليك مواطني الدول المتحاربة وشعوب العالم الحقائق المتعلقة بالحرب كاملة ودون تزييف للحقائق.

### قائمة المصادر والمراجع

- الإعلام الحربي العربي والاجنبي وحرب الخليج الثانية، ١٩٩٠-١٩٩١م (<http://www.moqatel.com>). أمينه خيرى. (٦ مارس ، ٢٠٢٢). الإعلام في زمن الحرب... الرقيب يطلق الرصاص علي الشاشات، *Independent* - عربية، تم الاسترداد من <https://www.independentarabia.com>.  
خطط الإعلام الغربي بين حربي العراق وأوكرانيا، <https://www.albayan.co.uk> (مجلة البيان، العدد (٤٢١)).  
سعد آل سعود. (٢٠١٠). الاتصال والإعلام السياسي. (الرياض: توزيع دار الكتاب الحديث، ص ٧٩.  
شوقي، جلال. سعد، رمحي. (١٩٧٤). ترجمة لكتاب مشكلات الحرب والسلام، ، (القاهرة: دار الثقافة الجديدة)، ص ٥٢-٥٣.  
عبد الله زلطة. (٢٠٠١). الإعلام الدولي في العصر الحديث. القاهرة: دار النشر للجامعات، ص ١٥.  
عدنان علامة. (بلا تاريخ). دور الإعلام في الحرب، بقية الله، . <https://www.baqiatollah.net> ، السنة الخامسة عشر، العدد (١٧٩).  
علام خالد سرور، سؤدد فؤاد الألوسي. (٢٠١٢). وسائل الإعلام والصراعات السياسية، (الأردن: دار اسامه للنشر والتوزيع)، ص ١٢٠.  
غاستون بوتول. (١٩٨١). هذه هي الحرب، ترجمة مروان فنواطي، لبنان: منشورات عويدات، ص ٤٣.  
محمد المجذوب. (١٩٨٣). محاضرات في القانون الدولي العام، (بيروت: منشورات مؤسسة الحسيني، ١٩٨٢ - ١٩٨٣م)، ص ١٧٧.  
محمد بن مكرم بن منظور الأفريقي المصري. (بلا تاريخ). لسان العرب. بيروت: دار صادر، ط ١، ج ١٢، ص ٤١٥.  
محمد جبريل بن طاهر. (٢٠١١). الإعلام السياسي... الدور - التوجه - الأثر. (ليبيا: جامعة مصراته، مجلة كلية الآداب، العدد ١٠، ص ٢٩٢).  
يوسف الحداد. (بلا تاريخ). الإعلام في الحروب متجاوزاً دوره التقليدي، كيوبوست، <https://www.qposts.com>