القيادة والأركان

العدد (١٦) - ١٤٤٨ هـ - ٢٠٢٦ م مجلة دورية تصدرها إدارة التواصل المؤسسي في جامعة الدفاع الوطني - المملكة العربية السعودية

نحو الريادة 2030

عامان من التدشين . . .

أنجـزنا ومستمـرون

عـامان من التدشين... أنجـزنا ومستمـرون

جامعة الدفاع الوطني
National Defense University

المشرف العام

اللواء الركن

محمد بن جدوع الرويلي

نائب المشرف العام

العميد البحري الركن

سلمان بن حسين الحربي

رئيس التحرير

العميد الطيار الركن

محمد بن سعد العمري

مدير التحرير

العقيد الركن

خالد بن عبد الله السبيعي

للتواصل و المراسلات و الإستفسارات

MAGAZINE.NDU@MOD.GOV.SA

+966112061255

تحويله

4007-4006

المقالات و الآراء المنشورة تعبر عن رأي أصحابها ولاتعبر بالضرورة عن رأي المجلة أو جامعة الدفاع الوطني .

ترتيب المقالات داخل العدد يخضع لأسباب فنية لا علاقة لها بإسم الكاتب .

نشر المشاركات المرسلة من الكتاب للمجلة لايترتب عليه بالضرورة اي التزامات مالية ما لم يكن هناك إتفاق مسبق بين الطرفين


17

تدشين سمو وزير الدفاع لجامعة الدفاع الوطني



112

تخريج جامعة الدفاع الوطني


19

تدشين معالي رئيس هيئة الأركان العامة لاستراتيجية جامعة الدفاع الوطني


23

توقيع الاتفاقية الإطارية للاعتماد الأكاديمي

المحتويات

بقلم معالي وزير المالية



14 **الجاهزية الدفاعية واستدامة المالية العامة**
كيف يصنع التخطيط المالي طويل المدى جاهزيةً مستدامة؟

التقارير

مجمع الملك سلمان العالمي للغة العربية 102
مسيرة وطنية لخدمة اللغة العربية

سلام للتواصل الحضاري: 106
حين يصبح التواصل «قوة»

قراءات فكرية (كتاب العدد)



96 **عندما تشتري الحرب العقول**
دون إطلاق رصاصة



36 **القيادة الاستراتيجية في عصر التحولات الكبرى:**
من بناء المؤسسات إلى تعظيم القوة الوطنية



92 **كيف ينظر العالم إلينا؟**
بناء الصورة الذهنية للمملكة كأداة للتأثير والقوة الوطنية



54 **سيناريوهات ٢٠٣٥:**
مستقبل العلاقة بين الأمن الوطني والذكاء الاصطناعي

قراءات فكرية (القيادة و الإدارة)

" القرار الاستراتيجي لا يبنى من زاوية واحدة " 34
قاعة الدراسة وغرفة القرار

الظهور العسكري : 44
ثلاث استراتيجيات لرسائل عسكرية مؤثرة

قراءات فكرية (الذكاء الاصطناعي)

الاستراتيجية في عصر الذكاء الاصطناعي 50
كيف يتغير دور القائد؟

قراءات فكرية (التعليم الأكاديمي)

إدارة العمليات الأكاديمية في الكليات العسكرية: 62
مقاربة تحليلية في ضوء التجربة الأمريكية الحديثة

قراءات فكرية (الأمن الوطني)

ورقة تحليلية : معضلة السيادة العسكرية 76
في عصر الحرب اللامركزية بين عامي 2026 و2056

المواطنة الفاعلة كمرتكز استراتيجي 84
في مواجهة الحروب الهجينة

قراءات فكرية (الإعلام و الهوية)

الدولة لا تتحدث ... بل تُرى أولاً 98
التاريخ والهوية وصناعة الإدراك الاستراتيجي للدولة

القيادة الاستراتيجية في عصر التحولات الكبرى: 36
من بناء المؤسسات إلى تعظيم القوة الوطنية

تطوير المهارات القيادية لضبط الصف 48
ركيزة بناء القوة العسكرية الحديثة

من البيانات الخام إلى القرار الاستراتيجي: 60
دور التحليل المتقدم في دعم صناع القرار

مخرجات التعلم بوصفها معياراً لجودة التعليم العسكري الاحترافي : 66
رؤية في تقويم البرامج الأكاديمية

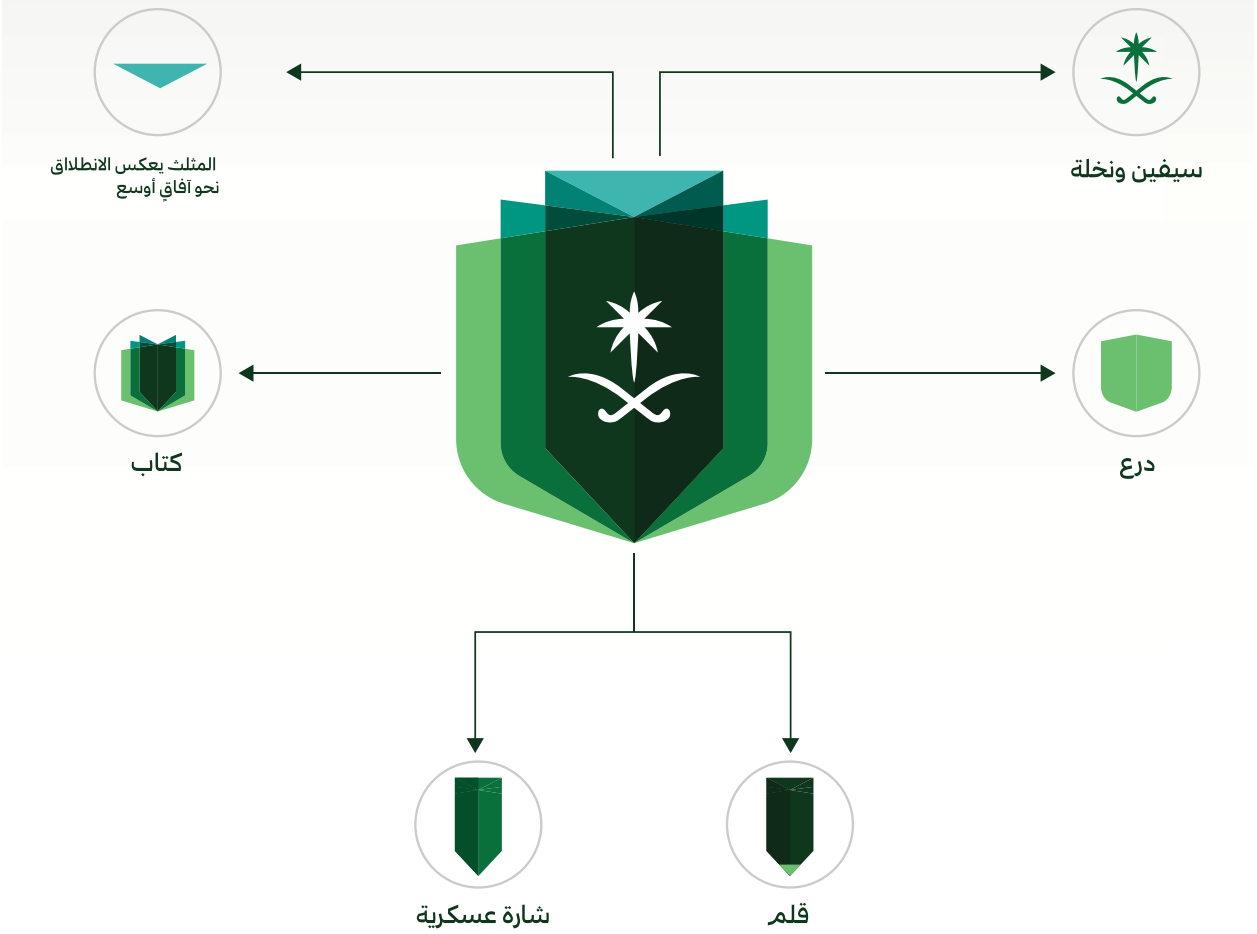
دور الابتكار الدفاعي في القوة الوطنية الشاملة 80
مقاربة استراتيجية للصناعات الدفاعية

التوازن الاستراتيجي الإقليمي 88
بين منظور القوة وحدود التعاون

السردية كأداة لتحقيق التكامل المؤسسي 100
وبنية معرفية للأمن الوطني

جامعة الدفاع الوطني
National Defense University

فلسفة الشعار





اللواء الركن
محمد بن جدوع الرويلي
رئيس جامعة الدفاع الوطني

عامان منذ انطلقت جامعة الدفاع الوطني في مسيرتها، بتدشينها برعاية كريمة من سيدي صاحب السمو الملكي الأمير خالد بن سلمان، وزير الدفاع وبقيادة ورؤية تطويرية من سمو سيدي ولي العهد رئيس مجلس الوزراء، صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان، حفظه الله؛ لتكون إحدى المحطات المهمة في تطوير منظومة التعليم العسكري الاحترافي، وتعزيز مكوناتها في المنظومة الدفاعية للمملكة، بما يواكب تطلعات القيادة الرشيدة، ويستجيب لمتطلبات المرحلة ومستجداتها.

عامان من العمل والتأسيس والبناء، وُضعت خلالها الأسس الأولى لمسيرة طموحة، لتواصل الجامعة اليوم انطلاقتها بخطى ثابتة نحو آفاق أوسع، بما يعزز دورها في بناء القدرات المستقبلية، وتطوير منظومة التعليم العسكري الاحترافي، والإسهام في إعداد قيادات قادرة على التعامل مع المتغيرات المتسارعة، وقراءة تحديات المستقبل، وصناعة القرار بكفاءة واقتدار.

لقد شهد العالم تحولات متسارعة وكبيرة في مختلف البيئات العسكرية، وانعكس ذلك على مصادر المعرفة، وأدوات التعليم، وأساليب إعداد القيادات. وهي تحولات فرضت إعادة النظر في أساليب التفكير، ومناهج التعليم، وطرق إعداد القيادات، وآليات بناء القدرات. فلم تعد المعرفة ثابتة أو محدودة في نطاق منهج أو مقرر، بل أصبحت بيئة متجددة تتشكل من خلالها القدرة على صناعة المعرفة، وتوظيفها، وتحويلها إلى ممارسات وقدرات تقود إلى المستقبل، وتكون حاضنة للإبداع والابتكار.

لقد عملت الجامعة خلال عاميها الأولين على بناء منظومة متكاملة لتؤسس لبيئة تعليمية ومعرفية قادرة على مواكبة المستقبل، مستندةً إلى جهود كبيرة بذلها منسوبو الجامعة في مختلف المجالات. وقد تم توثيق جانب مهم من هذه الجهود في ملف هذا العدد، الذي يستعرض محطات من مسيرة التأسيس، وما شهدته من أعمال ومبادرات ومشروعات أسهمت في بناء مكونات الجامعة، وترسيخ أسسها، وصولًا إلى طموحها في تحقيق الريادة، بإذن الله.
ومن هذا المنطلق أيضًا، يأتي هذا العدد الجديد من مجلة القيادة والأركان ليطرح مجموعة من القضايا التي تتصل مباشرة بمستقبل الأمن والدفاع، ويناقشها من زوايا استراتيجية وأكاديمية ومؤسسية، تتناول عددًا من التحولات التي تشكل ملامح البيئة المستقبلية، وما يرتبط بها من قضايا الذكاء الاصطناعي، وصناعة القرار، والتطوير الأكاديمي، والابتكار الدفاعي، والتكامل المؤسسي، والقضايا الاستراتيجية، وغيرها من الموضوعات التي تمس جوهر بناء القدرات والاستعداد للمستقبل، مما يتيح للقارئ نافذةً على التحليل والبحث العميق، وما تفرضه طبيعة البحث من أسئلة جديدة عميقة حول مستقبل القيادة، والتعليم، وصناعة القرار، وبناء القوة. فجاءت المقالات لتكون إضاءات فكرية تفتح آفاقًا أوسع للتحليل والبحث، وتدفع نحو استشراف مستقبل المعرفة

إن ما تحقق يمثل أساسًا لمسيرة أطول وأكثر طموحاً؛ مسيرة تستند إلى ما بُني، وتستفيد من الخبرات المتراكمة، وتواصل التطوير والتجديد، عامان منذ البداية في التقويم لكنها كانت أساسًا متينًا لبناء مؤسسة تسهم في صناعة معرفة أكثر تأثيراً، وتطوير قيادات أكثر استعدادًا، بإذن الله تعالى.

اللهم احفظ خادم الحرمين الشريفين ، وولي عهده الأمين ، واحفظ بلادنا، وأدم عليها الأمن والإيمان ، في ظل قيادتنا الرشيدة.

عـامان من التدشين... أنجـزنا ومستمـرون



رئيس التحرير
العميد الطيار الركن
محمد بن سعد العمري

عامـان مضيـا منـذ تدشـين جامعـة الدفـاع الوطنـي؛ عامـان لـم يكونـا مجـرد محطـة زمنيـة فـي مسـيرة الجامعـة، بـل مرحلـة تأسـيس وانـطلاق نحـو ترسـيخ دورهـا بوصفهـا مؤسسـة وطنيـة معرفيـة للتعليـم العسـكري الاحترافـي، تُعنـى بإعـداد القيـادات، وتطويـر الفكـر الاسـتراتيجي، وإثـراء المعرفـة فـي مجـالات الدفـاع والأمـن الوطنـي، والإسـهام فـي بنـاء القـدرات التـي تتطلبهـا بيئـة وطنيـة وإقليميـة ودوليـة متسـارعة التحـولات.

ومن هنا يأتي عنوان هذا العدد: «عامان من التدشين.. أنجزنا ومستمـرون»؛

عنوانًـا يختصـر فلسـفة المرحلـة التـي تعيشـها الجامعـة؛ فالإنجـاز فيهـا ليـس غايـةً مسـتقلة، وإنمـا أسـاسٌ للبنـاء، والاسـتمرارية ليسـت تكـراراً لمـا تحقـق، وإنمـا انتقـالٌ واعٍ إلـى مرحلـة أرحـب مـن التطويـر والتأثيـر والريـادة.

وخلال هذيـن العاميـن، عـززت الجامعـة امتـدادًا معرفيًـا ومؤسسـيًا راسـخًا فـي التعليـم العسـكري الاحترافـي والدراسـات الاسـتراتيجية، وواصلـت تطويـر أدوارهـا فـي بنـاء القيـادات وإنتـاج المعرفـة وتعزيـز حضورهـا فـي المجاليـن الأكاديمـي والاسـتراتيجي. وفـي هـذا المسـار، جـاءت اسـتراتيجية الجامعـة «نحـو الريـادة ٢٠٣٠» لتكـون إطـارًا ناظمًـا لطموحهـا، وبوصلـةً لتطويـر أدائهـا وتعزيـز أثرهـا، والارتقـاء بمكانتهـا بوصفهـا مؤسسـة دفاعيـة معرفيـة تستشـرف المسـتقبل وتسـتجيب لمتطلبـات البيئـة الاسـتراتيجية المتغيـرة، بمـا يواكـب مسـتهدفات رؤيـة المملكـة العربيـة السـعودية ٢٠٣٠، ويعـزز إسـهامها فـي منظومـة الأمـن الوطنـي.

إن قيمـة الجامعـة لا تُقـاس بعـدد البرامـج أو الأنشـطة التـي تقدمهـا فحسـب، وإنمـا بمـا تضيفـه إلـى منظومـة الأمـن الوطنـي مـن معرفـةٍ ووعـيٍ وقـدرةٍ علـى قـراءة المتغيـرات وصناعـة القـرار. فالجامعـات الدفاعيـة الحديثـة لـم تعـد مؤسسـات تعليميـة بالمعنـى التقليـدي؛ بـل أصبحـت منصـات لإنتـاج الفكـر الاسـتراتيجي، وتطويـر القيـادات، واستشـراف المسـتقبل، وبنـاء جسـور التكامـل بيـن المعرفـة والممارسـة، وبيـن الخبـرة الوطنيـة والتجـارب الدوليـة.

وفـي هـذا السـياق، تكتسـب جامعـة الدفـاع الوطنـي أهميـة خاصـة؛ باعتبارهـا أحـد المكونـات المعرفيـة التـي تسـهم فـي دعـم منظومـة الأمـن الوطنـي، مـن خلال إعـداد وتأهيـل القيـادات والكـوادر، وتعميـق الدراسـات الاسـتراتيجية، وفتـح مسـاحات أوسـع للحـوار والنقـاش حـول القضايـا الدفاعيـة والأمنيـة والوطنيـة، بمـا يعـزز القـدرة علـى فهـم البيئـة الاسـتراتيجية بمسـتوياتها المختلفـة، والتعامـل معهـا برؤيـة أكثـر شـمولًا وتـكاملًا.

ولأن بنـاء المعرفـة لا يكتمـل بالتعليـم وحـده، تبـرز مجلـة القيـادة والأركان باعتبارهـا إحـدى المسـاحات التـي تسـعى الجامعـة مـن خلالهـا إلـى توثيـق المعرفـة، وتبـادل الخبـرات، وإتاحـة منبـر للحـوار الفكـري المتخصـص. وقـد حرصنـا فـي هـذا العـدد علـى أن تعكـس موضوعاتـه جانبًـا مـن هـذا التنـوع؛ فجـاءت المقـالات والبحـوث متباينـة فـي موضوعاتهـا، متقاربـة فـي غايتهـا، تجمـع بيـن القضايـا الدفاعيـة والأمنيـة، والدراسـات الاسـتراتيجية، والقيـادة، والاتصـال، والتحـولات الدوليـة، وغيرهـا مـن المجـالات ذات الصلـة باهتمامـات الجامعـة ورسـالتها.

وهـذا التنـوع ليـس ترفًـا معرفيًـا؛ بـل هـو انعـكاس لطبيعـة الأمـن الوطنـي ذاتـه، الـذي لـم يعـد مفهومًـا أحـادي الأبعـاد، بـل منظومـة مترابطـة تتداخـل فيهـا الأبعـاد العسـكرية والسياسـية والاقتصاديـة والاجتماعيـة والتقنيـة والمعرفيـة. ومـن ثـم، فـإن تطويـر التفكيـر الأمنـي والدفاعـي يتطلـب تعـدد زوايـا النظـر، وتكامـل التخصصـات، وربـط المعرفـة النظريـة بالتطبيقـات العمليـة، واسـتحضار الخبـرة الوطنيـة فـي ضـوء التجـارب والممارسـات الدوليـة.

وتأتـي المجلـة، فـي هـذا الإطـار، بوصفهـا منصـة للحـوار المعرفـي المسـؤول، نطمـح مـن خلالهـا إلـى أن تكـون نافـذةً علـى الأفـكار، ومسـاحةً لتبـادل الـرؤى، وسـجلًا يوثـق جانبًـا مـن الحـراك العلمـي والفكـري الـذي تشـهده الجامعـة. كمـا نتطلـع إلـى أن تتطـور المجلـة باسـتمرار فـي محتواهـا ومنهجيتهـا واتسـاع مشـاركاتها، وأن تسـتقطب مزيـدًا مـن الأقلام الوطنيـة والعربيـة والدوليـة المتخصصـة، بمـا يرفـع مـن مسـتوى التفاعـل العلمـي ويعـزز حضـور الجامعـة فـي دوائـر المعرفـة الاسـتراتيجية.

وإذا كان عنـوان هـذا العـدد يتمثـل فـي: «أنجزنـا ومسـتمرون»، فـإن كلمـة «مسـتمرون» تحمـل فـي مضمونهـا مسـؤولية أكبـر مـن مجـرد مواصلـة المسـيرة؛ إنهـا تعنـي أن كل إنجـاز ينبغـي أن يصبـح نقطـة انـطلاق لإنجـاز جديـد، وأن كل تجربـة ينبغـي أن تتحـول إلـى معرفـة، وأن كل معرفـة ينبغـي أن تجـد طريقهـا إلـى الممارسـة، وأن تظـل الجامعـة فـي حالـة تطـور دائـم، تسـتجيب لمتطلبـات الحاضـر وتستشـرف تحديـات المسـتقبل.

وفـي الوقـت الـذي نحتفـي فيـه بهـذه المحطـة مـن مسـيرة الجامعـة، تسـتعد المملكـة العربيـة السـعودية للاحتفـاء بيومهـا الوطنـي ، فـي مناسـبة تسـتحضر فيهـا الأجيـال قصـة وطـنٍ تأسـس علـى الوحـدة، وترسـخت دعائمـه بالأمـن والاسـتقرار، وتواصلـت مسـيرته عبـر عقـود مـن البنـاء والتنميـة، حتـى غـدا حاضـرًا بقـوة فـي المشـهدين الإقليمـي والدولـي.
وفـي جامعـة الدفـاع الوطنـي، يكتسـب الاحتفـاء باليـوم الوطنـي معنـى يتصـل مباشـرة برسـالتها؛ فالأمـن الوطنـي الـذي تسـهم الجامعـة فـي دراسـته وتطويـر أدواتـه هـو فـي جوهـره أحـد مقومـات حفـظ مكتسـبات الوطـن، وصـون مقدراتـه، وتعزيـز قدرتـه علـى مواصلـة مسـيرته التنمويـة بثقـة واقتـدار.

إن «عزنـا بطبعنـا» يعبـر عـن وطـنٍ لا يسـتمد اعتـزازه مـن ماضيـه فحسـب، وإنمـا مـن قدرتـه علـى تحويـل إرثـه وقيمـه إلـى طاقـةٍ متجـددة للبنـاء والإنجـاز. وكمـا أن الوطـن يمضـي مـن إنجـاز إلـى إنجـاز، فـإن الجامعـة تمضـي فـي مسـيرتها مـن مرحلـة إلـى أخـرى، مسـتندةً إلـى رسـالتها، ومسـتجيبةً لمتطلبـات المرحلـة، وطامحـةً إلـى أن يكـون أثرهـا ممتـدًا فـي التعليـم العسـكري الاحترافـي، والمعرفـة، والقيـادة، والفكـر الاسـتراتيجي.

وفـي هـذه المناسـبة الوطنيـة العزيـزة، نرفـع أسـمى عبـارات الاعتـزاز بالوطـن وقيادتـه، ونسـأل اللـه أن يديـم علـى المملكـة العربيـة السـعودية أمنهـا واسـتقرارها وعزهـا، وأن يحفـظ خـادم الحرميـن الشريفيـن الملـك سـلمان بـن عبـد العزيـز آل سـعود، وسـمو ولـي عهـده رئيـس مجلـس الـوزراء الأميـر محمـد بـن سـلمان بـن عبـد العزيـز آل سـعود، وأن يوفـق مسـيرة الوطـن نحـو مزيـد مـن المنعـة والازدهـار والريـادة.

وكل عام والوطن أكثر عزًا ومنعةً وإنجازًا.

رئيس مجلس إدارة مجموعة stc والرئيس التنفيذي للمجموعة يهنئان القيادة بمناسبة اليوم الوطني



صاحب السمو الملكي الأمير

محمد بن خالد العبد الله الفيصل

رئيس مجلس إدارة مجموعة STC



المهندس

عليان بن محمد الوتيد

الرئيس التنفيذي لمجموعة STC

الرياض، ٢٣ سبتمبر ٢٠٢٦: رفع صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن خالد العبدالله الفيصل، رئيس مجلس إدارة مجموعة stc، باسمه ونيابة عن منسوبي المجموعة، أسمى آيات التهاني والتبريكات لمقام خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز آل سعود، وصاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز آل سعود، ولي العهد رئيس مجلس الوزراء – حفظهما الله، وللشعب السعودي كافة، بمناسبة اليوم الوطني السادس والتسعين.

وأكد سموه رئيس مجلس إدارة المجموعة أن اليوم الوطني يمثل مناسبة وطنية جامعة نحتفي خلالها بأهم المحطات في مسيرة المملكة، وما حققته من إنجازات استثنائية، وما تشهده اليوم من نهضة شاملة وطموحات متجددة نحو مستقبل أكثر ازدهاراً.

وقال سموّه: «نقف اليوم بكل فخر واعتزاز لنحتفي بعقود طويلة من البناء والتنمية تكللت بإنجازات عديدة رسّخت مكانة مملكتنا الحبيبة وموقعها المتقدم في مسيرة النهضة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتنموية. ونفخر في مجموعة stc بأن نكون جزءاً من هذه الرحلة، وأن نواصل توظيف قدراتنا وخبراتنا في خدمة المملكة، وكلّنا ثقة بما ستحمله المرحلة المقبلة من فرص واعدة وآفاق جديدة للنمو والازدهار في ظل قيادتنا الرشيدة».

ومن جانبه، قال المهندس عليان بن محمد الوتيد، الرئيس التنفيذي لمجموعة stc: «يشرفني أن أرفع أصدق آيات التهاني والتبريكات لمقام مولاي خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز، وسمو سيدي صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز آل سعود، ولي العهد رئيس مجلس الوزراء – حفظهما الله، بمناسبة اليوم الوطني السادس والتسعين للمملكة. تجسّد هذه المناسبة الغالية تتويجاً لمسيرة وطن حافلة بالطموح والإنجاز، وانعكاساً لما حققته المملكة من تقدم متسارع في مختلف المجالات، وما تمضي نحوه من تطلعات طموحة في المستقبل».

وأشار الوتيد إلى أن مجموعة stc تواصل ترجمة استراتيجيتها إلى نتائج ملموسة تدعم طموح المملكة لترسيخ حضورها الرقمي الريادي على مستوى العالم. وقد تجلى ذلك من خلال النجاح الاستثنائي لموسم حج ١٤٤٧ مع توفيرها لحزمة متكاملة من الخدمات الرقمية المتقدمة المدعومة بأحدث التقنيات والبنى التحتية الذكية.

stc

عزنا بطبعنا

اليوم الوطني السعودي

SAUDI NATIONAL DAY

تحت شعار «متصلين بعزنا» مجموعة stc تحتفي باليوم الوطني السعودي مع موظفيها

الرياض، ٢٣ سبتمبر ٢٠٢٦: احتفلت مجموعة stc، ممكّن التحول الرقمي، بمناسبة اليوم الوطني السعودي الـ ٩٦ مع تنظيم فعالية خاصة للموظفين قدمت خلالها تجربة ثقافية تفاعلية مستوحاة من تراث المملكة وتنوّع مناطقها. وأقيم الاحتفال في المقر الرئيسي للمجموعة تحت شعار «متصلين بعزنا»، وجمع بين الفنون السعودية وتجارب الضيافة والأنشطة التفاعلية، في تعبير عن اعتزاز المجموعة بهويتها الوطنية وحرصها على مشاركة منسوبيها مشاعر البهجة والسعادة والاحتفاء بمسيرة الوطن وإنجازاته.

وخلال الفعالية، خاض منسوبو المجموعة تجارب متميزة بدأت من بوابة مستوحاة من الهوية السعودية الأصيلة، وامتدت عبر خمس محطات تعكس تنوع مناطق المملكة الوسطى والغربية والجنوبية والشرقية والشمالية، مثّلت كل منها جانباً من ثقافة المنطقة وفنونها وتقاليدها. وتضمنت الاحتفالات عروضاً موسيقية حيّة من التراث السعودي وفقرات الفنون الشعبية من مختلف مناطق المملكة، إلى جانب تجربة ضيافة قدّمت مأكولات ومشروبات تعكس ثراء ثقافات المملكة وتنوع الموروث السعودي.

وأتاحت الأنشطة للموظفين الاطلاع على جوانب من الحرف والفنون المحلية من خلال التعرف أكثر على أنواع العطور المختلفة للورد الطائفي، والمشاركة في تلوين جدارية القط العسيري، واستكشاف صناعة البشت الحساوي. كما جمعت الفعالية بين التراث والتقنية عبر تجارب الواقع المعزز و«خريطة النور»، إلى جانب تخصيص جوائز متنوعة للموظفين تقديراً لعطائهم ومشاركتهم في هذه المناسبة.

ومن جذورها السعودية، تستمد مجموعة stc طموحاتها لمواصلة النمو والإسهام في تقدم المملكة، إذ تسهم في تقريب المسافات وربط المجتمعات ودعم التنمية، وتواصل اليوم البناء على هذا الدور من خلال تطوير البنية التحتية والخدمات الرقمية والاستثمار في الكفاءات الوطنية. ويجسّد احتفاؤها باليوم الوطني اعتزازها بهذه المسيرة والتزامها بمواصلة رفع سقف الطموح والإنجاز، بما يعزز إسهامها في بناء اقتصاد رقمي تنافسي ويفتح آفاقاً جديدة للنمو في المملكة.

واختُتمت الفعالية بلحظة جماعية على أنغام النشيد الوطني، جمعت الموظفين على مشاعر الفخر والانتماء، وجسّدت روح شعار «متصلين بعزنا» في مشهد عبّر عن وحدة المشاعر والاعتزاز بإنجازات الوطن، والتطلع إلى مواصلة الإسهام في مسيرة تقدمه ورفعته وازدهاره.



بمشاعر الفخر والانتماء، الكفاءات الوطنية تعزز توسع مجموعة STC

بالتزامن مع اليوم الوطني السعودي ، تعتز مجموعة stc بالدور المحوري للكفاءات الوطنية الاستثنائية التي تسهم في تحقيق الإنجازات ودعم مسيرة تقدم المملكة. وفي ضوء النمو المتسارع الذي يشهده القطاع الرقمي في المملكة، غالباً ما تقترن قصص نمو الشركات التقنية بالأصول؛ ويبرز دور مجموعة stc في توسيع الشبكات، وبناء مراكز البيانات، وإطلاق منصات مبتكرة وتوفير خدمات تلامس جميع جوانب الاقتصاد. لكن بطبيعة الحال، يعتبر امتلاك هذه الأصول شرطاً لازماً وغير كافٍ لتحقيق القيمة، إذ من الضروري أن تمتلك المجموعة القدرات اللازمة لتوظيفها بكفاءة. ونقصد بالقدرات هنا إمكانية تحويل الاستراتيجية إلى نتائج واقعية، وهي ترتبط ارتباطاً عضوياً بوجود كوادر بشرية مؤهلة تتولى مسؤولية التخطيط والتنفيذ وتصحيح الأخطاء وتطوير الحلول اللازمة للتكيف مع أي تغيرات أو ظروف ناشئة. وفي قلب هذا المشهد، قد لا يتم التركيز على القدرات والكوادر البشرية كما هو الحال مع الأصول الضخمة والاستثمارات والنتائج المالية، لكنها



تلعب دون شك دوراً متزايد الأهمية في كتابة قصة نمو مجموعة stc. ويتضح هذا الأمر من خلال تأثيرها الملموس على سرعة وصول الخدمات الجديدة إلى العملاء، وكفاءة تشغيل البنية التحتية، واستجابة فرق العمل للتعقيدات الطارئة، ومدى ثقة المجموعة في مواصلة الاستثمار في فرص النمو الواعدة. لهذا السبب، لا تنظر مجموعة stc إلى تطوير المواهب والكفاءات كمسار ثانوي، بل كجزء لا يتجزأ من نموذج أعمال المجموعة الذي يواصل ترجمة الاستثمارات والتقنيات المتقدمة والمكانة الرائدة في السوق إلى النتائج المالية القوية التي تحققها المجموعة. في كل ربع وهنا تكمن أهمية الأرقام والمؤشرات الخاصة بالكوادر البشرية، ففي عام ٢٠٢٥ بلغ عدد منسوبي المجموعة ١٨,٩٢١ موظفاً عبر مختلف الأسواق التي تتواجد ضمنها، كما بلغت نسبة التوطين ٨٩,٦٪، وسجلت المجموعة ٨٩,٤٪ في مؤشر مشاركة الموظفين، مقابل معدل دوران وظيفي بلغ ٤,١٨٪. وتعكس هذه المؤشرات مجتمعةً ما هو أبعد من حجم قاعدة الموظفين؛ فهي تحمل إشارات واضحة إلى الجهود التي تبذلها المجموعة لتعزيز الاستقرار الداخلي، والمساهمة في بناء القدرات الوطنية، وضمان تكامل الجهود في وقت تسعى خلاله لتعزيز مكانتها الرائدة في قطاع الاتصالات والتقنيات الرقمية. ويتطلب بناء قدرات بهذا المستوى وجود إطار مؤسسي واضح يضمن تطويرها وتوجيهها بما يخدم احتياجات المجموعة. وهنا يبرز دور أكاديمية stc التي تتعدى مفهوم المنصات التعليمية التقليدية وتعتبر من أهم الأدوات المساهمة في بناء القدرات. ففي عام ٢٠٢٥، قدمت الأكاديمية أكثر من ٣٠٠ ألف ساعة تدريبية من خلال برامج تركز على دعم مسارين رئيسيين: مسار يستهدف تطوير القيادات، ومسار يركز على تطوير مهارات المتخصصين وتعزيز خبراتهم. يعزز مسار تطوير القيادات جاهزية القادة من خلال إعداد الكفاءات لقيادة فرق العمل، وإدارة النمو، ودعم التعاقب القيادي عبر منظومة أعمال متنوعة. وتكشف برامج مثل «برنامج المهارات المؤسسية» و«برنامج الريادة الرقمية»، نهجاً واضحاً تتعامل من خلاله مجموعة stc مع إعداد القادة عبر التخطيط والتطوير والممارسة. أما مسار تطوير مهارات المتخصصين فيركز على صقل الخبرات العملية في المجالات التي تحافظ على استمرارية الأعمال، من تحليل البيانات وإنترنت الأشياء إلى إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي. وهنا يبرز الوجه الآخر للنمو: كوادر متخصصة تجيد قراءة المعطيات، وتواجه العقبات بحلول عملية تحول التحديات إلى إنجازات. وتحرص مجموعة stc على تبني نهج متكامل لبناء قدرات الكوادر البشرية طوال مراحل مسيرتهم المهنية، دون حصر جهود التطوير في مستوى وظيفي واحد أو مرحلة محددة من مراحل العمل. ويبدأ هذا النهج ببرنامج احتضان المواهب، الذي يمنح أصحاب الكفاءات الشباب مساراً واضحاً للانضمام إلى المجموعة، ثم يترسّخ مع برنامج تطوير المتخصصين، الذي يتيح للموظفين ذوي الأداء المتميز صقل خبراتهم من خلال التعلم التطبيقي، بما يعزز قدرتهم على تقديم قيمة أكبر في مجالاتهم وتخصصاتهم. ويتسارع هذا النهج من خلال برنامج تطوير القادة، الذي يستهدف نخبة من الموظفين ممن لديهم سمات قيادية تمكنهم من التطور في المجال القيادي في المستقبل. وبالتوازي مع هذه المسارات الداخلية، يتيح برنامج الإلحاق الوظيفي لمجموعة مختارة من الموظفين خوض تجارب عملية مباشرة بالتعاون مع شركاء وطنيين وعالميين، بما يفتح قناة مهمة للرؤى الجديدة والمعرفة التطبيقية إلى مجموعة stc. وتسهم هذه البرامج، مجتمعة، في بناء كوادر أكثر جاهزية لدعم نمو المجموعة، وضمان استمرارية أعمالها، ومواكبة نمو واتساع نطاق عملياتها وتنوع خدماتها. وتحتاج الشركات التي تتوسع بهذا الزخم إلى قاعدة أوسع وأكثر تنوعاً من المواهب والكفاءات في مراحل نموها المقبلة. وبالنسبة لمجموعة stc، يمثل تمكين المرأة جزءاً أساسياً من جهودها لإعداد كوادر بشرية قادرة على مواكبة نمو أعمال المجموعة وتنوع أعمالها. ففي عام ٢٠٢٥، شكّلت السيدات نسبة ٣٠,١٨٪ من إجمالي عدد الموظفين الجدد، فيما شغلت ٤٦٢ سيدة مناصب قيادية على مستوى المجموعة. وتسهم برامج مثل «Emerging Leaders for Women»، ومشاريع بناء المهارات القيادية من خلال التدريب العملي، والتوجيه المهني، والتواصل المباشر مع القيادات، في تمكين مسارات أوضح لدعم التطوير المهني للسيدات. وبالإضافة إلى ذلك، تترجم stc مفهوم الشمول إلى خطوات عملية، من خلال برامج مخصصة لدعم ٥٩ موظفاً من ذوي الاحتياجات الخاصة، إلى جانب توفير مرافق معتمدة وفق برنامج «مواءمة»، وبرامج للتوعية بلغة الإشارة. وبالنسبة إلى شركة تستثمر في النمو على المدى البعيد، تتجاوز هذه الجهود بعدها الوظيفي المباشر، فهي تعكس حرص مجموعة stc على توسيع مسارات المشاركة في النمو، وتؤكد دعم وتمكين الكفاءات للمساهمة في تعزيز أداء المجموعة والمشاركة في رسم ملامح مستقبلها.





الجاهزية الدفاعية واستدامة المالية العامة

كيف يصنع التخطيط المالي طويل المدى جاهزيةً مستدامة؟



وزير المالية
محمد بن عبد اللّه الجدعان

تُختبر قوة الدول عند الأزمات بقدرتها على حماية أمنها، ومواصلة تمويل احتياجاتها، والمحافظة على تماسك اقتصادها. ومن هنا، تتزايد أهمية مفهوم القوة الوطنية؛ وهو الترابط بين الجاهزية الدفاعية من جهة، وقوة الاقتصاد واستدامة المالية العامة من جهة أخرى، ودور ذلك في حماية الأمن والسيادة والمصالح الوطنية.

وانطلاقًا من هذا الترابط الوثيق، تمثّل الجاهزية الدفاعية ركيزةً أساسية في حماية الدول وصون سيادتها ومصالحها، غير أن بناء هذه القوة واستدامتها عبر الزمن يستندان إلى قاعدة اقتصادية ومالية قادرة على دعمها. فالاقتصاد القوي والمالية العامة المستدامة يوسّعان خيارات الدول، ويعززان قدرتها على الاستثمار في أمنها، والمحافظة على جاهزيتها، والاستجابة للمتغيرات حين تفرضها الظروف.

ومن هذا المنطلق، تتجاوز العلاقة بين الدفاع والاقتصاد والمالية العامة مجرد توفير الموارد للإنفاق العسكري والأمني؛ فالقرار العسكري يحمل في ذاته أبعادًا اقتصادية ومالية ممتدة، كما أن قوة الاقتصاد واستدامة المالية العامة تحددان -على المدى الطويل- قدرة الدولة على مواصلة بناء قدرتها العسكرية وتطويرها. ولذلك فإن التخطيط المالي طويل المدى يمثل أحد الممكنات الأساسية للجاهزية الدفاعية المستدامة.

وتزداد أهمية هذه العلاقة مع الارتفاع المتواصل في الإنفاق العسكري والأمني عالميًا، إذ بلغ نحو ٢,٩ تريليون دولار في العام ٢٠٢٥م، مسجلًا العام الحادي عشر على التوالي من النمو، في انعكاس لتنامي الاعتبارات العسكرية والأمنية ضمن أولويات الدول. وفي المملكة، خُصص للقطاع العسكري والأمني نحو ٢٧٢ مليار ريال في ميزانية العام ٢٠٢٥م، بما يعكس ما توليه الدولة من أهمية لهذا القطاع ومنسوبيه، وبما يكفل تعزيز أمنها وسيادتها ومصالحها الوطنية.

غير أن بناء القوة العسكرية لا يرتبط بحجم الإنفاق وحده، بقدر ما يرتبط بالقدرة على تحويل الموارد إلى جاهزية فعلية ومستدامة. ومن هنا تبرز كفاءة الإنفاق باعتبارها بعدًا أساسيًا في التخطيط العسكري والمالي معًا؛ فالكفاءة لا تعني تقليل الإنفاق، وإنما تحقيق أعلى قيمة ممكنة من الموارد المتاحة، مع الأخذ في الاعتبار أن القرارات التي تُتخذ اليوم يترتب عليها احتياجات والتزامات تمتد لسنوات.

وفي المقابل، لا ينبغي النظر إلى الإنفاق العسكري والأمني باعتباره استخدامًا للموارد فحسب؛ فهو حين يوجّه بكفاءة يصبح أحد محركات النشاط الاقتصادي. فالإنفاق المرتبط بالصناعات المحلية يمكن أن يحفز الاستثمار، ويخلق وظائف نوعية، ويدعم البحث والتطوير والابتكار، ويوسع القاعدة الصناعية والمحتوى المحلي. وحين تُصمم المشتريات بشكل ينقل القدرات ويدعم التوطين، يصبح الإنفاق الدفاعي داعمًا لقاعدة صناعية وتقنية أوسع ويخفض في الوقت نفسه من الاعتماد الخارجي. وتشير تحليلات صندوق



النقـد الدولي إلى أن الأثـر الاقتصادي للإنفاق العسـكري والأمني يتباين تبعًا لطبيعة الإنفاق، وكيفية تمويله، ومدى ارتباطه بالاقتصاد المحلـي . ومـن هنـا تبـرز القيمـة الاسـتراتيجية لتوطيـن الصناعة وبناء القـدرات الوطنية، ونقل المعرفة والتقنيـة، وتنمية المهارات، وتوسـيع مشـاركة القطاع الخاص؛ وهو ما يتسـق مع مسـتهدف المملكة لتوطين أكثر من ٥٠٪ من الإنفاق على المعدات والخدمات العسـكرية بحلول العـام ٢٠٣٠م . وبذلك يمكن للإنفاق العسـكري والأمنـي أن يخـدم هدفيـن متكامليـن: تعزيـز القدرة العسـكرية، والإسهام في بناء قاعدة اقتصادية وصناعية تدعم استدامتها.

إن تحقيق هذه المكاسب والمحافظة عليها يتطلب إدارة فعّالة للاعتبارات الماليـة والاقتصادية المصاحبة لهذا الإنفاق، فالتوسـع في الإنفاق دون مصادر تمويل مسـتدامة قد يرفع مستويات الدين وتكاليف التمويل، كما قد يولد ضغوطًا تضخمية في بعض الظروف. وتشـير دراسـة حديثة لصندوق النقد الدولي شـملت ١٦٤ دولة إلى أن موجـات الزيادة الكبيرة فـي الإنفاق العسـكري والأمني ارتبطت تاريخيًا بارتفاع العجز والدين العام، مع تفاوت الأثر بحسب الظروف الاقتصاديـة لكل دولـة٣. كما أن النظر إلى تخصيـص الموارد ضمن مجمـل الأولويـات الوطنية يجعل مـن تكلفة الفرصـة البديلة أحد المحاور الأساسية للتخطيط المالي طويل المدى، فتخصيص موارد إضافية لأحد القطاعات يعني أن قطاعات أخرى تحصل على نصيب أقـل منهـا. وينطبق هـذا المبـدأ على الإنفـاق العسـكري والأمني، بمـا يمثله مـن أهمية بالغة للأمن الوطني، أسـوة بسـائر الأولويات الوطنية؛ فالمسألة ليسـت مفاضلة بين الأمن والتنمية، بل تحقيق التـوازن الذي يحفظ للدولة قدرتها على بناء قوتها العسـكرية، وفي الوقت نفسـه تنمية الاقتصاد والمجتمع اللذين تقوم عليهما هذه القوة.

وفـي الختام، إن بناء قوة عسـكرية مسـتدامة يسـتوجب النظر إلـى ما هـو أبعـد مـن احتياجـات اليـوم، فالاقتصـاد القـوي يوفّر الموارد، والمالية العامة المسـتدامة تحتفـظ بالقدرة على مواصلة تخصيصهـا، وكفـاءة الإنفـاق تضمـن تحقيـق أكبر قيمـة ممكنة منهـا، فيما يمنح التوطيـن وتنامي القاعـدة الاقتصادية والصناعية الدولة مزيدًا من المرونة والاسـتقلالية في بنـاء جاهزيتها. ومن هنا تأتـي أهمية التخطيـط المالي طويل المـدى إذا ما تم اسـتخدامه كإطـار يجمع هذه الأبعاد كافـة، ويعزز قدرة الدولـة على بناء قوتها العسكرية والمحافظة عليها وتطويرها عبر الزمن.



المراجع:

١- معهد ستوكهولم الدولي لأبحاث السلام (SIPRI)
٢- وزارة المالية
٣- صندوق النقد الدولي – الإنفاق الدفاعي: الآثار الاقتصادية الكلية والمفاضلات
٤- الهيئة العامة للصناعات العسكرية




جامعـــة الدفـــاع الوطنـــي
National Defense University
استراتيجية
جامعـة الدفـاع الوطنـي ٢٠٣٠ م
نحـو الريـادة
١٤٤٦ هـ - ٢٠٢٥ م

عـامان من التدشين... أنجـزنا ومستمـرون



العقيد الركن
محمد بن عيد الجهني
مدير مكتب التحول والتميز المؤسسي

صـرحٌ تعليمـي ارتكز على رؤيـةٍ من قيـادةٍ حكيمة، رسـمت الطريق نحو تطويرٍ متكامل في منهجيته وعناصره وأدواته، رؤيةٌ تدرك أن قوة الأوطان لا تقوم على السلاح وحده، بل على قيادة مستقبل المعرفة بكفاءةٍ واقتدار.

تلك هـي جامعـة الدفاع الوطنـي التي دشـنها صاحب السـمو الملكـي الأميـر خالـد بـن سـلمان آل سـعود وزير الدفـاع فـي (يونيـو ٢٠٢٤م) تحقيقًـا لمسـتهدفات تطوير الـوزارة واسـتكمالاً لرحلـة التحـول، وأكد سـموه حينها أن هـذا الصرح التعليمـي يرتكز على رؤية تطويـر وزارة الدفاع، التي رسـمها ولي العهد رئيس مجلس الوزراء الأمير محمد بن سـلمان، ويُسـهم في التكامل مع كافـة عناصر القوى الوطنية،

وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة.

ومنـذ اللحظـة الأولى للتدشـين، جاءت جامعـة الدفاع الوطنـي كأحد مخرجات برنامج تطوير الـوزارة؛ لتكون منارةً تعكس ما تشـهده وزارة الدفاع من تطورٍ مؤسسي، ورؤيةٍ استراتيجيةٍ متكاملة، تستند إلى بناء القدرات، وتعزيز البناء المعرفي، ورفع الجاهزية الاستراتيجية.



فانطلقت الجامعة من خلال دورها للبناء في نموذج وزارة الدفاع، وعكست التوجيهات المنبثقة من استراتيجية وزارة الدفاع.

واستندت في عملها إلى قيم وزارة الدفاع

وزارة الدفـــاع
MINISTRY OF DEFENSE

فـكان الولاءُ للملك، والانتمـاء لهذا الوطن والاحتفاء بإنجازاته. والتميّـزُ؛ بالعمل بكل احترافية وإتقـان وكفاءة. والتعاونُ؛ بتوحيد الجهود وتكامل الأدوار بين مختلف مكونات الوزارة. والنزاهةُ؛ بالالتزام بالأخلاق والشفافية والمسؤولية في جميع الممارسات.

لتشكل هذه القيم ركائزَ أسهمت في إنجاح رسالة الجامعة
وتمكينها من أداء دورها.



نستعرض معكم في هذا التقرير

أبرز محطات مسيرة عامين من التدشين:

استراتيجية جامعة الدفاع الوطني (نحو الريادة ٢٠٣٠)

أطلقت الجـامعة
استراتيجيتها الأولى (نحو الريادة ٢٠٣٠)
لتكون ترجمـةً حقيقيةً لتطلعـات القيادة، وتحقيقًا لمسـار الريـادة بـإذن الله. فارتكـزت على ثلاثة أهداف رئيسـة تشـمل تحقيق الاعتمـاد الأكاديمـي، والتميز المؤسسـي، وتطوير رأس المـال البشـري، إلى جانـب عدد مـن المبـادرات النوعيـة التي تسـتهدف تحقيـق الريـادة العالميـة فـي التعليم العسـكري الاحترافـي، وتطوير القادة فـي مجالات الأمن الوطنـي والدفاع والعمل العسكري المشترك والدراسات الاستراتيجية.


حفل تدشين الاستراتيجية





تدشين معالي رئيس هيئة الأركان العامة لاستراتيجية جامعة الدفاع الوطني

توقيع عدد من الاتفاقيات الدولية









حفل تدشـين الاستراتيجية

وقـد شـهد هذا العـام إطلاق اسـتراتيجية الجامعـة من خلال حفـل بحضور معالي رئيس هيئة الأركان العامة الفريق الأول الركن فياض بن حامد الرويلي وعددٍ من أصحاب المعالي والسـعادة من قيادات وزارة الدفاع والقطاعات الحكومية.

حيـث اسـتُهل الحفل بـتلاوة آيات من القـرآن الكريـم، أعقبها عرض مرئي اسـتعرض أبـرز ملامح الاسـتراتيجية، ثم قـام معالي رئيـس هيئـة الأركان العامة بـإطلاق اسـتراتيجية جامعـة الدفاع الوطني التي ترتكز على ثلاثة أهداف رئيسـة تشمل تحقيق الاعتماد الأكاديمـي، والتميز المؤسسـي، وتطويـر رأس المال البشـري، إلى جانب عدد مـن المبـادرات النوعية التي تسـتهدف تحقيق الريادة العالميـة فـي التعليـم العسـكري الاحترافـي، وتطوير القـادة في مجـالات الأمـن الوطنـي والدفـاع والعمل العسـكري المشـترك والدراسات الاستراتيجية.

كمـا جـرى الإعلان فـي الحفل عـن عـدد ١٣ شـراكة تنوعت بين مذكـرات تفاهـم ومشـروعات تعـاون وبرامـج تدريبيـة وبحثيـة مشـتركة مـع مؤسسـات تعليمية رائدة، شـملت برنامجًـا لتعزيز أسـاليب التدريس، لتمكين منسـوبي الجامعة مـن الحصول على الرخصـة الدوليـة في طـرق التدريـس للتعليـم العالـي، وبرنامجًا قياديًـا تنفيذيًا لتطوير القدرات البشرية بالتعاون مع جامعة الأمير سـطام بن عبدالعزيز، وبرنامجًا تدريبيًا مشـتركًا مع جامعة الدفاع الوطنـي الباكسـتانية، يهـدف إلى تبـادل الخبرات بيـن الجامعتين. كما شـملت برنامجًا مشـتركًا مع اللجنة الدولية للصليب الأحمر، لتنفيذ برامـج تدريبية وأوراق بحثية وورش عمل في القانون الدولي الإنسـاني وقواعد الاشتباك، وبرنامجًا مشـتركًا مع مركز الدراسات الاستراتيجية للشـرق الأدنى وجنوب آسـيا بجامعة الدفاع الوطني الأمريكية، لتعزيز التعاون مع مراكز البحث والدراسات الاستراتيجية، ومشـروع تعاون مـع دارة الملك عبدالعزيز يهدف إلـى توثيق تاريخ جامعـة الدفـاع الوطنـي، إلى جانـب برنامج مشـترك مـع المركز الوطني للتعليم الإلكتروني للمشاركة في مبادرة البرامج الجامعية القصيرة «مايكرو إكس» التي تُسـهم في تنمية الكوادر الوطنية.

وشـهد الحفـل جلسـة حوارية بعنـوان «الآفـاق الاسـتراتيجية لجامعـة الدفـاع الوطني» شـارك فيهـا معالي نائـب رئيس هيئة الأركان العامة رئيس المجلس الاستشـاري الأعلى للجامعة الفريق الركـن فهـد الغفيلـي، ومسـاعد محافظ الهيئـة العامـة للتطوير الدفاعي لتخطيط التقنيات الدكتور حاتم بن محمد بحيري، وأمين عـام مجلـس شـؤون الجامعـات الدكتـور عبدالله بـن عبدالعزيز الشدي.

حيث ناقشـت الجلسـة الآفـاق الاسـتراتيجية لجامعـة الدفاع الوطنـي، وأهميتهـا في إعـداد وتأهيـل القيادات ضمـن منظومة الأمن الوطني والقوات المسـلحة. واسـتعرض المشـاركون خلال الجلسـة إسـهامات الجامعـة فـي تعزيز قـدرات البحـث والابتكار فـي المنظومـة الدفاعية، وبحثوا سـبل تطوير ارتباطهـا الأكاديمي والبحثي بالجامعات، بما يعزز التعاون المشترك ويُسهم في تبادل الخبرات وتنميتها.



مشاركة نائب معالي رئيس هيئة الأركان العامة في الجلسة الحوارية في حفل تدشين لاستراتيجية جامعة الدفاع الوطني

أرقام من الاستراتيجية



تقارير أداء ربع سنوية
تم إنجازها في الاستراتيجية



نسبة تحقيق مستهدفات الاستراتيجية



نسبة تحقيق مستهدفات الخطط التنفيذية السنوية

الحوكمة

أعدت جامعة الدفاع الوطني إطارًا للحوكمة في الجامعة اشتمل على (٤) مستويات رئيسة تشمل النظام، واللوائح، والسياسات، والإجراءات، حيث تعد الحوكمة في الجامعة عنصرًا أساسيًّا لضمان كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، من خلال تنظيم الأدوار والمسؤوليات واتخاذ القرار الفعّال وتعزيز أدوار المجالس، وكذلك إصدار القرار التنظيمي للجامعة، فجاء تقدم العمل مدعومًا بإطار حوكمةٍ متكامل تم اعتماده من حوكمة الوزارة في شهر ذي الحجة من العام ١٤٤٦هـ، شمل استكمال إعداد النظام، واعتماد اللوائح التنظيمية للمجالس، وإقرار السياسات واعتماد الإجراءات الإدارية التي نظّمت نموذج العمل المؤسسي الخاص بالجامعة؛ ليشكل ذلك نقطة وصلٍ فعالة مع حوكمة الوزارة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وقد شهد هذا العام انعقاد (الاجتماع الأول) للمجلس الاستشاري الأعلى لجامعة الدفاع الوطني، بعد إقرار حوكمة الجامعة برئاسة معالي نائب رئيس هيئة الأركان العامة رئيس المجلس الفريق الركن فهد بن عبدالله الغفيلي، حيث استعرض المجلس خلال الاجتماع تقارير الأداء الأكاديمي والتشغيلي، وناقش مستوى الأداء بهدف تعزيز التوجهات الاستراتيجية للجامعة والارتقاء بمخرجاتها الأكاديمية والبحثية. واطّلع المجلس في جلسته على التقويم والبرامج الأكاديمية، كما اطّلع على خطة الشراكات الدولية، وخطة البحوث العلمية وتنمية القدرات البحثية، إلى جانب البرامج الخاصة بالورش والندوات، وخطة مركز تطوير القادة بالوزارة، بالإضافة إلى مناقشة عدد من الموضوعات. حيث يُعد المجلس الاستشاري الأعلى لجامعة الدفاع الوطني جهة محورية في رسم توجهات الجامعة الاستراتيجية وتبني أفضل الممارسات في تنفيذ أعمالها وخططها، بالإضافة إلى تقديم التوصيات التي تسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق المواءمة مع منظومة التعليم العسكري والدفاعي.



اجتماع المجلس الاستشاري للجامعة

أرقـــام من الحوكمة

5

لوائح لمجالس الجامعة
تم اعتمادها من مجلس الدفاع

25

جلسة
تم عقدها طوال هذا العام لمجالس الجامعةالدفاع

+85

قراراً
تم إصدارها من مجالس الجامعة

الاعتماد الأكاديمي

ولم يكـن هذا التطويـر ليتحقـق دون التخطيـط لمعايير جودة الاعتمـاد الأكاديمـي؛ إذ تمت مواصلـة العمل لاسـتيفاء متطلبات الاعتمـاد، وتوقيـع الاتفاقيـة الإطاريـة لتنفيـذ التقويـم والاعتمـاد الأكاديمي العسكري مع هيئة تقويم التعليم والتدريب، وصولاً إلى المراحل النهائية لاسـتكمال الدراسة الذاتية، تمهيدًا للحصول على الاعتماد المؤسسـي الكامل بإذن الله. وقد شهد هذا العام توقيع جامعـة الدفاع الوطني اتفاقيـة إطارية مع هيئة تقويـم التعليم والتدريـب ممثلةً بالمركـز الوطني للتقويـم والاعتماد الأكاديمي العسـكري «درع»، لتنفيـذ الدراسـة التقويميـة للاعتمـاد الأكاديمـي المؤسسـي بحضـور من معالـي رئيـس هيئة الأركان العامـة و معالـي رئيـس مجلـس إدارة هيئـة تقويـم التعليـم والتدريب الدكتور خالد بن عبدالله السـبتي.



توقيع الاتفاقية الإطارية للاعتماد الأكاديمي

أرقام من الاعتماد الأكاديمي

+540

دليلاً وشاهداً
تم فحصها لمعايير الاعتماد

+80

نشاطاً وورشة عمل
لنشر ثقافة الجودة

+25

تقريراً
تم إعدادهـا لمتطلبـات الاعتمـاد الأكـاديمي

التحول الرقمي

وقد تطلّبت هذه البرامج والمشاريع التخطيط لبنيةٍ رقميةٍ متقدمة، فكان إطلاق برنامج التحول الرقمي، وكذلك إعداد استراتيجية التحول الرقمي للجامعة، لتكون هذه الخطط قاعدة صلبة تسهم في ترجمتها وتحويلها إلى واقع ملموس في البيئة الأكاديمية، من خلال التنسيق لتنفيذ تلك المشاريع مع الإدارة العامة لتقنية المعلومات. وقد شهد هذا العام افتتاح معالي رئيس هيئة الأركان العامة مبنى برنامج التحول الرقمي، تعزيزًا لخطط الجامعة في رقمنة أنظمتها الإدارية والأكاديمية.



افتتاح مبنى برنامج التحول الرقمي

أرقام من التحول الرقمي



إصداراً علميّاً رقميّاً
لدعم المعرفة والبحث الاستراتيجي



نسبة التعاملات الرقمية
عبر الأنظمة الإدارية



مستفيد
من الخدمات الرقمية لأنظمة الجامعة



أنظمة وحلول ذكية
لدعم العملية التعليمية

التطوير الأكاديمي

وفي الجانب الأكاديمي، جاء تطوير البرامج الأكاديمية معززًا لبناء القدرات، من خلال تحديث المقررات وفق الوثائق الوطنية والعقائد المشتركة التي تم عكسها وتحويلها إلى مكتبة رقمية متكاملة، إلى جانب تلبية احتياجات الوزارة ومنظومة الأمن الوطني عبر استحداث برامج جديدة، ونقل وتوطين برامج أخرى؛ لتشمل برامج نوعية في مجالات: التخطيط الاستراتيجي والسياسات والاستراتيجيات، وإدارة الموارد الدفاعية والإمداد المشترك والاستخبارات المشتركة والدبلوماسية الدفاعية للعاملين في الملحقيات العسكرية وغيرها. **ليأتي ذلك امتدادًا لمنهجية الجامعة التعليمية الهادفة إلى إعداد:**


قادةٍ | قادرين على التفكير


مفكرين | قادرين على القيادة

أرقام من التطوير الأكاديمي



دليلاً وشاهداً
تم فحصها لمعايير الاعتماد



نشاطاً وورشة عمل
لنشر ثقافة الجودة



تقريراً
تم إعدادها لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي

برنامج الضيوف المحاضرين

وتم الاستمرار في برنامج الضيوف المحاضرين، من خلال استضافة عددٍ من الوزراء والقيادات الميدانية والخبراء الذين أسهموا في الارتقاء بالمحتوى المعرفي، وتعزيز جودة المخرجات التعليمية، حيث يُعد برنامج الضيوف المحاضرين أحد البرامج النوعية في جامعة الدفاع الوطني، ويهدف إلى استضافة نخبة من القادة والخبراء والأكاديميين وصناع القرار لإثراء العملية التعليمية وربط الجوانب النظرية بالتطبيقات العملية من خلال تقديم محاضرات وندوات وحلقات نقاش متخصصة تغطي مجالات الأمن الوطني، والدفاع، والاستراتيجية، والعلاقات الدولية، والقيادة، والتحول المؤسسي، والتقنيات الناشئة، والذكاء الاصطناعي، وغيرها من الموضوعات ذات الصلة باهتمامات الجامعة ورسالتها. ومنذ إطلاق البرنامج، استضافت الجامعة مئات المتحدثين والخبراء من مختلف القطاعات الحكومية والأكاديمية والدولية.


محاضرة وزير النقل والخدمات اللوجستية


محاضرة معالي وزير الإعلام

أبرز الضيوف المحاضرين

معالي وزير المالية
محاضرة بعنوان:
(الأمن الاقتصـادي وعنـاصر القوة الوطنية للمملكة)

معالي وزير الإعلام
ندوة بعنوان:
(الإعلام السعودي ودوره في تعزيز مفهوم الأمـن الوطنـي)

معالي وزير النقل والخدمات اللوجستية
محاضرة بعنوان:
(دور منظومة النقل والخدمات اللوجستية في تعزيز الأمن الاستراتيجي)

معالي وزير الاتصالات وتقنية المعلومات
محاضرة بعنوان:
(القائد ... من الحضور إلى التأثير)



محاضرة معالي وزير المالية

+
400
محـــاضـر
تم استضافتهم في برنامج الضيوف المحاضرين


محاضرة معالي وزير الاتصالات وتقنية المعلومات

الشراكات والفعاليات

وقد احتضنـت الجامعة، لكونهـا مركزًا لصناعة المعرفـة، العديد مـن الفعاليات العلميـة والنوعيـة المحليـة والدوليـة فـي مجـالات متنوعـة، الأمـر الـذي أحدث أثـرًا إيجابيًّـا مـن خلال تعزيـز الشـراكات الاسـتراتيجية مع مختلف الجهات الوطنية والدوليـة، كما أسـهمت هـذه الفعاليات فـي تبـادل الخبـرات واسـتقطاب الخبراء والمتخصصيـن وصنّـاع القـرار، وإيجـاد منصـات للحـوار العلمـي والفكـري حـول القضايـا الاسـتراتيجية والأمنيـة ذات الاهتمـام المشـترك. وقـد انعكـس ذلك على تطويـر البرامـج الأكاديميـة والبحثية، ورفع مسـتوى التميـز المؤسسـي، وتعزيز مكانة الجامعة كمركز وطني رائد للمعرفة والدراسـات الاسـتراتيجية. كمـا تم إطلاق برنامـج التوأمـة الأكاديميـة (Academic Twinning Program – ATP)، الذي يهدف إلى تعزيز بناء علاقات مؤسسية وأكاديمية فاعلـة مع عدد من الجامعـات العالميـة الرائدة في جمهوريـة باكستان الإسلامية، والولايـات المتحـدة الأمريكيـة، والمملكة المتحـدة، إلـى جانـب تفعيـل مذكـرات التفاهم الموقعة، بمـا يحقق التكـامل في الخطـط التنفيذية لاستراتيجيـة الجامعة **«نحو الريادة ٢٠٣٠»** والاستفادة من أفضل الممارسات الدولية.

كما شـهد هذا العام مراسـم توقيع جامعـة الدفاع الوطني مذكرتي تفاهم؛ الأولـى مـع الجامعـة الوطنيـة للعلـوم والتقنيـة فـي باكسـتان، والثانيـة مـع أكاديميـة الدفـاع في المملكـة المتحدة، للتعـاون فـي مجـالات البحـث والتدريب المشترك.



مؤتمر التعليم العسكري المشتـرك في القـرن ٢١



مؤتمر التعليم العسكري المشترك
في القرن الحادي والعشرين

نظمت جامعة الدفاع الوطني مؤتمر التعليم العسكري المشترك في القرن الحادي والعشرين، بحضور معالي نائب رئيس هيئة الأركان العامة رئيس المجلس الاستشاري الأعلى بالجامعة الفريق الركن فهد بن عبدالله الغفيلي وعدد من قادة المؤسسات التعليمية في الدول الشقيقة والصديقة. ويهدف المؤتمر إلى تعزيز التواصل بين الجهات المشاركة، وتحقيق التكامل في منظومة التعليم العسكري المشترك، والاستفادة من الخبرات المتبادلة، بما يسهم في تعزيز التنسيق البيني في المجالات الأكاديمية والمعرفية.

وتضمن المؤتمر جلسات حوارية متخصصة ناقشت محاور استراتيجية معنية بالتعليم العسكري وبناء القدرات القيادية، حيث تناولت الجلسات المهارات القيادية في بيئة العمليات المستقبلية، والعقل الاستراتيجي للتعليم العسكري الحديث، والتهديدات المستقبلية للقوة العسكرية.

أرقام من الشراكات والفعاليات

13 شراكة محلية ودولية تمت الموافقة عليها



35+ برنامجاً ونشاطاً تم تنفيذها من الشراكات



مؤتمر التعليم العسكري المشترك في القرن الواحد والعشرين

2 نسختان تم عقدهما

10 دول مشاركة

12 جلسة حوارية

10+ شهادات إشادة بدور الجامعة

لامست برامج الجامعة احتياج منسوبينا ولاقت استحسان وإشادة المشاركين، ونأمل تخصيص المزيد من المقاعد لتغطية الاحتياج لما لهذه البرامج من أهمية

صاحب السمو المدير العام للإدارة العامة للموارد البشرية بوزارة الخارجية

جامعة الدفاع الوطني تقوم بدور ريادي ومتميز في إعداد وتأهيل القيادات في مجال الدفاع والأمن الوطني من خلال برامجها العليا»

معالي رئيس الجهاز العسكري بوزارة الحرس الوطني

«لديكم برنامج قوي ومرموق، ونظرًا للاهتمام الواضح بتعزيز التعاون، أرحب بفرصة استكشاف سبل إضافية للتعاون بين مؤسساتنا»

معالي رئيس اللجنة العسكرية لحلف شمال الأطلسي

«يسرني أن أشيد بالنجاح الباهر الذي حققته ورشة العمل وأود أيضًا أن أعرب عن خالص امتناني لوزارة الدفاع على جهودها الدؤوبة»

معالي رئيسة اللجنة الدولية للصليب الأحمر

«أتمن جهود الجامعة في كيفية الاستفادة من البيئة الخارجية والداخلية لبناء استراتيجية الجامعة لمواكبة التغيرات».

سمو قائد القوات الجوية

«استراتيجية جامعة الدفاع الوطني هي نموذج يحتذى فيه في إعداد الاستراتيجيات المماثلة في الوزارة».

معالي قائد القوات المشتركة

أطلاق أعمال مركز تطوير القادة

كما شـكّل إطلاق أعمـال مركز تطوير القادة في وزارة الدفاع خلال هـذا العام، انطلاقةً مهمةً بوصفه ذراعًـا تنفيذيًا يعنى ببناء وتطوير قيادات الوزارة وعلى مختلف المسـتويات القيادية، ووفق أفضل الممارسـات العالمية، مع الاسـتفادة من برامج الشراكات الموقعة على مسـتوى الوزارة. ليكون المركز بإذن الله محورًا ومنصة وطنية رائدة لوزارة الدفاع في إعداد وتأهيل القيادات.

وقد أشـار سـعادة رئيـس جامعة الدفـاع الوطنـي اللواء الركـن محمد بن جدوع الرويلي: إلى أنـه في خلال عامين من التدشـين، تواصلت الجهود بخطى ثابتة لاستكمال مسارات البنـاء والتطويـر، إيمانًـا برسـالة الجامعـة ومهمتهـا. وقـد شـهدت هذه المرحلة تحقيـق عددٍ من المنجـزات النوعية التي أسـهمت في ترسيخ أسـس الجامعة وتعزيز جاهزيتها للانطلاق نحو المستقبل بجهود منسوبيها، فيما لا تزال رحلة البناء مسـتمرة، والطموح يتسـع لمزيدٍ من الإنجاز والتميّز....

ولقـد تحققت هـذه المنجـزات بمنطلقات وركائـز وتعاون وتنسـيق وتكامل كافة الجهات داخل وزارة الدفاع، ولأن بناء القدرات يرتكز على بناء الإنسـان، فسـتواصل الجامعة -بإذن اللـه- دورها فـي صناعـة المعرفة، وبنـاء القـدرات، وتطوير القيـادات، والنشـر والبحـث العلمـي بما يسـهم في دعم مستهدفات الوطن، وترسـيخ مكانته الريادية إقليميًا ودوليًا لتحقيق ريادةٍ تصنع الأثر، ومعرفةٍ تحمي المستقبل.

من حفل اطلاق اعمال مركز تطوير القادة





تهنئة للقيادة الرشيدة بمناسبة اليوم الوطني السادس والتسعون

عزّنا بطبعنا
اليوم الوطني السعودي
SAUDI NATIONAL DAY

في ذكرى اليوم الوطني المجيد، تستحضر المملكة العربية السعودية ذكرى توحيدها على يد الملك المؤسس عبدالعزيز بن عبدالرحمن آل سعود – طيب الله ثراه – لتجدد العهد على مواصلة مسيرة البناء والنهضة بقيادة خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز آل سعود وولي عهده الأمين صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز – حفظهما الله. إنه يوم تتجلى فيه معاني الولاء والانتماء، ويوم يزداد فيه الشعب السعودي اعتزازًا بمكانة وطنه وريادته العالمية فاليوم الوطني ليس مجرد ذكرى تاريخية، بل هو تأكيد دائم على أن قوة المملكة تكمن في وحدتها وتماسك شعبها خلف قيادته، و أن النهضة ليست فقط في الماضي، بل هي مشروع مستقبلي يتجدد كل عام، وأن كل مواطن شريك في تحقيقه .

وأن الإنجازات ليست مجرد أرقام بل قيم تُترجم إلى واقع وخطوات في مسيرة طويلة نحو مستقبل أكثر إشراقًا.

وإننا في مجموعة معاهد الفاو العالي للتدريب إحدى المؤسسات التدريبية والمهنية الوطنية التي تسعى لتطوير القدرات البشرية. ومواصلة العمل والتعلم لتحقيق مستقبل أفضل وأكثر تطوراً. نعتبر هذا اليوم مناسبة عظيمة لتأكيد التزامنا برسالتنا التعليمية والتدريبية، التي تهدف إلى إعداد وتأهيل الكوادر الوطنية وفق أعلى المعايير العالمية ودعم مسيرة التنمية البشرية التي تُعد ركيزة أساسية لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030. وكذلك تعزيز الشراكات مع المؤسسات الوطنية والاستثمار في الإنسان السعودي باعتباره الثروة الحقيقية للوطن.لتطوير برامج تدريبية متخصصة تخدم مختلف القطاعات من أجل بناء بيئة تعليمية متطورة تُواكب التحولات الرقمية والمعرفية.

وبهذه المناسبة المجيدة ترفع مجموعة معاهد الفاو العالي للتدريب، أسمى آيات التهاني والتبريكات إلى مقام خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز آل سعود، وإلى ولي عهده الأمين صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز – حفظهما الله – وإلى الشعب السعودي الكريم.

سائلين الله أن يديم على وطننا الغالي نعمة الأمن والأمان، وأن يوفق قيادتنا الحكيمة لمزيد من التقدم والازدهار، وأن يحفظ الشعب السعودي ومؤسساته لتظل المملكة نموذجًا للنهضة والريادة في العالم.



المدير العام لمجموعة
معاهد الفاو العالي للتدريب
سمو الأمير منصور بن عبدالله بن مساعد آل سعود

معهد الفاو
المتقدم العالي للتدريب



أجمل التهاني وأصدق مشاعر الولاء نرفعها إلى
خادم الحرمين الشريفين
الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود حفظه الله
صاحب السمو الملكي
الأمير محمد بن سلمان بن عبد العزيز آل سعود حفظه الله
ولي العهد رئيس مجلس الوزراء
بمناسبة اليوم الوطني

معهد الفاو
المتقدم العالي للتدريب

عزّنا بطبعنا



معهد الفاو المتقدم العالي للتدريب

هو شريكك نحو التطور والتميز المهني، حيث يقدم برامج تدريبية ودبلومات معتمدة مصممة وفق أحدث المعايير لتلبية احتياجات سوق العمل. يلتزم المعهد بتمكين الأفراد والمؤسسات من خلال حلول تدريبية مبتكرة تجمع بين الجودة، والمرونة، والتطبيق العملي، بما يسهم في بناء الكفاءات الوطنية وتعزيز فرص النجاح والتطور المهني في مختلف التخصصات.

رؤيتنا

أن نكون الخيار الأول في تقديم حلول تدريبية مبتكرة تسهم في تحقيق رؤية المملكة 2030، عبر بناء كوادر وطنية قادرة على قيادة المستقبل.

رسالتنا

العمل على تمكين الأفراد والمؤسسات من تحقيق أهدافهم من خلال تقديم خدمات تدريبية متطورة وشاملة تتماشى مع أعلى المعايير العالمية.

لماذا الفاو المتقدم ؟

نؤمن بأن التدريب الفعّال هو أساس النجاح والتطور، لذلك نحرص على تقديم تجربة تدريبية متكاملة تجمع بين الجودة والاعتماد والتطبيق العملي، لنساعد المتدربين على تحقيق أهدافهم المهنية بثقة وكفاءة.

معهد الفاو
المتقدم العالي للتدريب

خدماتنا التعليمية والمهنية

دبلومات

برامج مكثفة ومصممة خصيصاً لتطوير المهارات الحالية وتلبية احتياجات سوق العمل بكفاءة عالية.

مسارات مهنية

توجيه استراتيجي متكامل يبني لك خريطة طريق واضحة للانتقال بمستقبلك المهني إلى مستويات جديدة.

شهادات احترافية

يقدم معهد الفاو المتقدم العالي للتدريب برامج تدريبية ودبلومات مهنية معتمدة وشهادات احترافية تناسب احتياجات سوق العمل في القطاعين الحكومي والخاص.

استشارات

جلسات استشارية متخصصة مع خبراء لمساعدتك في اتخاذ القرارات الصحيحة وحل التحديات المؤسسية والمهنية.

معهد تدريبي معتمد

معهد الفاو المتقدم العالي للتدريـب



يقدم معهد الفاو المتقدم العالي برامج تدريبية ودبلومات مهنية معتمدة تهدف إلى تنمية المهارات وتأهيل الكفاءات الوطنية وفق أحدث الممارسات التدريبية، من خلال بيئة تعليمية حديثة ومدربين ذوي خبرة، بما يسهم في إعداد كوادر قادرة على المنافسة وتحقيق التميز في سوق العمل.

- برامج تدريبية معتمدة
- مدربون بخبرات عالية
- دورات تطويرية
- تدريب حضوري وإلكتروني



استشارات تصنع الفرق

نوفر حلولًا استشارية متخصصة لدعم الأفراد والمؤسسات في مجالات التدريب، وتطوير الأداء، وبناء القدرات، وتصميم البرامج التدريبية، بما يواكب احتياجات سوق العمل ويحقق أعلى معايير الجودة.

سجل الان! ←

الفاو المتقدم العالي

شريكك نحو التطور والتميز المهني، حيث يقدم برامج تدريبية ودبلومات معتمدة مصممة وفق أحدث المعايير لتلبية احتياجات سوق العمل. يلتزم المعهد بتمكين الأفراد والمؤسسات من خلال حلول تدريبية مبتكرة تجمع بين الجودة، والمرونة، والتطبيق العملي، بما يسهم في بناء الكفاءات الوطنية وتعزيز فرص النجاح والتطور المهني في مختلف التخصصات.

معهد الفاو
المتقدم العالي للتدريب

" القرار الاستراتيجي لا يبنى من زاوية واحدة "

قاعة الدراسة وغرفة القرار



اللواء الركن
سعد بن مرزوق الغوازي

تظهر قيمة التعليم العسكري الاحترافي عندما يصبح ما يتعلمه الدارس قابلًا للاستخدام في بيئة تختلف عن هدوء قاعة الدراسة. ففي الواقع لا تأتي المشكلات مرتبة، ولا تكون المعلومات مكتملة، وقد يضيق الوقت بينما تتعدد البدائل وتتداخل الاعتبارات. وهنا يطلب من القائد أن يفهم الموقف، ويميّز بين الحقيقة والتقدير، ثم يبني خياراته. والأصعب من ذلك كله أن يتحمل مسؤولية ما اختار.

لهذا يقوم التعليم العسكري الاحترافي على أكثر من نقل المعرفة والخبرات السابقة، فالمعارف العسكرية والاستراتيجية تكتسب قيمتها حين تتحول إلى أدوات يستخدمها الدارس في التعامل مع موقف جديد لم يرد بصورته نفسها في كتاب أو محاضرة. ولا يمكن لأي برنامج أن يتنبأ بجميع الأزمات التي قد يواجهها القائد مستقبلًا، ولذلك تصبح إحدى أهم وظائف التعليم إعداد عقل قادر على التعلم والتكيف وإعادة التقدير عندما تتغير الظروف.

وهذه الفكرة حاضرة في طبيعة البرامج التي تقدمها جامعة الدفاع الوطني، فإلى جانب برامج الدراسات الاستراتيجية والعسكرية، تقدم الجامعة برامج في إدارة الأزمات على المستوى الوطني، وبناء السيناريوهات واستشراف المستقبل، والتخطيط للعمليات المشتركة، وإدارة الصراع، وصياغة الاستراتيجية العسكرية. وهي مجالات ترتبط في جوهرها بالتعامل مع المواقف المركبة وبناء الخيارات واتخاذ القرار في بيئات لا تتسم دائمًا بالوضوح أو الاستقرار.

والقرار الاستراتيجي بطبيعته لا يبنى من زاوية واحدة، فقد يكون الخيار مناسبًا عسكريًا، ثم تظهر له آثار سياسية أو اقتصادية أو قانونية أو إعلامية تغير تقديره، وقد يبدو أحد البدائل هو الأفضل في البداية، ثم تصل معلومة جديدة تعيد ترتيب الأولويات بالكامل.

لهذا يحتاج القائد إلى القدرة على الجمع بين مجالات متعددة داخل صورة واحدة، مع الاحتفاظ بالمرونة اللازمة لمراجعة تلك الصورة حين تتغير المعطيات.

ومن واقع الممارسة الأكاديمية، كثيرًا ما يظهر الفرق بين معرفة المفهوم والقدرة على استخدامه عندما يُطلب من الدارس التعامل مع حالة عملية، حيث يستطيع الدارس أن يشرح خطوات التخطيط أو مبادئ إدارة الأزمة، لكن التحدي يصبح مختلفًا عندما توضع أمامه معلومات بعضها ناقص وبعضها متعارض، ويطلب منه تحديد المشكلة وبناء البدائل وتقديم توصية يمكن الدفاع عنها.

وفي تقديري، هذه المسافة تحديدًا هي التي تمنح الخبرة التطبيقية قيمتها.

ولهـذا أخـذ التعلـم التجريبـي مسـاحة متزايـدة فـي التعليـم العسـكري الاحترافـي، وقـد عرضـت مجلـة «القـوة المشـتركة الفصليـة» التابعة لجامعة الدفاع الوطنـي الأمريكية نموذجًا يقوم على المحـاكاة والتفاوض الاسـتراتيجي، بحيث ينتقـل الدارس من تلقي المعرفة إلى اسـتخدامها داخل سـيناريو يضعه أمام مصالح متنافسـة وأطراف متعددة وقرارات لها خسـائر ومكاسب. وتوضح التجربة أن المحاكاة تتيح للدارسـين ممارسـة التفكير الاستراتيجي والتفاوض، وربط الأدوات العسكرية بسياقات سياسية ودبلوماسية أوسع.

والقيمة هنا لا تأتي من محاولة نسـخ الواقـع داخل القاعة؛ فهذا غيـر ممكن وليس مطلوبًا أساسًـا؛ فقيمة المحاكاة أنها تسـتطيع إدخـال بعـض قيـود الواقـع إلـى البيئـة التعليمية: وقـت محدود، معلومات ناقصة، تغير مفاجئ في السيناريو، اختلاف داخل الفريق، أو طرف آخر يتصرف بطريقة لم تكن ضمن التوقعات.

عند هذه النقطة تبدأ المعرفة في التحول إلى خبرة.

فالـدارس يكتشـف أن الخطة التي بدت متماسـكة علـى الورق قـد تحتاج إلى تعديل بمجرد تغير افتـراض واحد، ويتعلم أن القرار لا يتعلـق دائمًا باختيـار البديل المثالي، لأن البديـل المثالي قد لا يكون موجودًا أصلا. وفي بعض المواقـف يصبح المطلوب المفاضلة بين خيـارات لكل واحد منهـا تكلفته ومخاطره، ثم تحديـد الخيار الأكثر ملاءمة في ضوء الغاية والوقت والموارد المتاحة.

وتتطلب مثل هـذه المواقف أيضًا العمل مع الآخرين؛ فالقرار في المسـتويات العليـا نادرًا ما يكـون نتاج تخصص واحـد أو فرد واحد. ولهـذا تمنح التمارين المشـتركة والمحاكاة الـدارس فرصة لفهم كيف تتشـكل القـرارات داخل فريـق، وكيف تختلف وجهـات النظر باخـتلاف الخبرة والتخصص، وكيف يمكـن تحويل هذا الاختلاف إلى عنصر قوة بدل أن يتحول إلى عائق.

لكن تنفيذ التمرين وحده لا يضمن التعلم.

فهناك فارق كبير بين أن يمر الدارس بتجربة وبين أن يتعلم منها، وهذا ما يجعل المراجعة بعد العمل أو التمرين جزءًا بالغ الأهمية من الخبرة التعليمية والعسـكرية. وقد أصدر الجيش الأمريكي في فبراير ٢٠٢٥ الدليـل TC ٧-١,٠ المخصص للمراجعـات بعد العمل، بوصفها أداة رئيسة لتقييم التدريب ومساعدة المشاركين على اكتشاف ما حدث ولماذا حدث وكيف يمكن تحسين الأداء مستقبلًا.

وتقوم المراجعة الجيدة على أسـئلة تبدو بسيطة، لكنها تكشف كثيـرًا: ماذا كان يُفتـرض أن يحدث؟ وما الذي حـدث فعلًا؟ ولماذا؟ ثـم ما الذي ينبغـي أن يتغير في المـرة المقبلة؟ ويؤكـد المنهج أن المراجعة ليسـت جلسـة معاتبة أو محاسبة، وإنما مناقشة مهنية تساعد المشـاركين على اكتشاف نقاط القوة والضعف بأنفسهم، وهو ما يجعلها أداة للتعلم الفردي والجماعي في الوقت نفسه.

وهنا تظهر قيمة قد تكون أهم من نجاح السـيناريو نفسه؛ فقد يصـل الفريق إلى نتيجة صحيحة، لكن الطريقـة التي وصل بها إليها تكشـف افتراضات ضعيفة أو اعتمـادًا مفرطًا علـى رأي واحد. وفي المقابـل قـد لا تتحقق النتيجـة المطلوبـة رغم أن عمليـة التفكير كانت جيدة، لأن الظروف تغيرت بطريقة لم تكن متوقعة.

ولهـذا تصبح مراجعة طريقة التفكير جزءًا من إعداد القائد؛ لماذا أعطـى معلومة معينة وزنًا أكبر من غيرهـا؟ ومتى أدرك أن افتراضه الأول لم يعد صالحًا؟ وهل استمع إلى الرأي المخالف، أم بحث عما يؤكد ما اقتنع به؟ هذه الأسـئلة لا تتعلق بالمعرفة النظرية وحدها، وإنمـا بالحكـم المهنـي الذي يتشـكل مـع الممارسـة والمراجعة المستمرة.

ويزداد هـذا الأمر أهمية مع تغيـر البيئة التي يعمـل فيها القادة؛ ففي مؤتمر قادة كليات الدفاع لعام ٢٠٢٦ ناقشت كلية دفاع حلف شـمال الأطلسـي أثر البعد المعرفي والتقنيات الناشئة في صناعة القـرار، وأكـدت أهمية إعداد القـادة للتعامل مع الحمـل المعرفي العالـي والتأثيـر والمعلومات المتدفقة بسـرعة، مـع الحفاظ على التفكير النقدي والقدرة على التكيف والتماسك.

وهـذه البيئة تجعل مـن الصعب إعداد القائد مـن خلال إجابات جاهـزة؛ فبعض المعـارف تتغيـر، وبعـض الأدوات تتطـور، وبعض التهديـدات لم تكـن موجودة أصلًا قبل سـنوات قليلة. لذلك تزداد قيمـة القـدرة على طـرح السـؤال الصحيـح، وفحـص الفرضيات، والتمييـز بيـن المعلومة والإشـارة المضللة، ومراجعـة القرار عندما تظهر معطيات أقوى.

ولا يعني ذلك أن تتحول قاعة الدراسـة إلى سلسلة مستمرة من التمارين والمحـاكاة؛ فالقراءة والنظرية والنقاش الأكاديمي العميق تظل أساسًـا لا غنى عنه، لأنهـا توفر المفاهيم والأطر التي تسـاعد القائـد على فهم ما يواجهه. والعلاقة بين النظرية والتجربة متبادلة تمنـح النظرية الـدارس أداة لفهـم التجربـة، وتدفعـه التجربة إلى العودة إليها واختبارها بصورة أعمق.

ومن هنا فـإن الانتقال من قاعة الدراسـة إلى غرفـة القرار لا يبدأ بعـد التخرج، وإنما يمكـن أن يبدأ داخل العملية التعليمية نفسـها. يحـدث ذلك عندمـا يوضع الدارس أمام مشـكلة لا يعـرف جوابها مسـبقًا، ويضطر إلى بناء موقفه، ومناقشـة افتراضاته، والعمل مع الآخريـن، واتخاذ قـرار، ثم العودة إليه بعد انتهـاء التمرين ليفهم ما أحسن فيه وما كان يمكن أن يفعله بطريقة أفضل.

وفي النهاية، قد لا يسـتطيع التعليـم أن يقدم للقائد إجابة لكل موقـف سـيواجهه، لكنـه يسـتطيع أن يمنحـه طريقـة يفهم بها الموقـف، ويختبر بهـا افتراضاته، ويتعلم بها من قـراره حين لا تكون أمامه إجابة جاهزة.



القيادة الاستراتيجية في عصر التحولات الكبرى:
من بناء المؤسسات إلى تعظيم القوة الوطنية



الأستاذ. أسعد بن حمزة الجموعي
رئيس بوينج السعودية

يشهد العالم اليوم تحولات متسارعة غير مسبوقة، تعيد تشكيل موازين القوى ، وأنماط المنافسة، ومفهوم الأمن الوطني . فلم تعد القوة الوطنية تُقاس بحجم الاقتصاد أو القدرات العسكرية وحدهما، بل أصبحت تُقاس أيضاً بقدرة الدول على بناء مؤسسات مرنة، واستثمار المعرفة، وتوطين التقنية، وتعزيز الابتكار، ورفع جاهزية رأس المال البشري، وتكامل أدوات القوى الوطنية ضمن رؤية استراتيجية واحدة.

وفي هذا السياق، تبرز القيادة الاستراتيجية بوصفها الركيزة الأهم التي تمكّن الدول والمؤسسات من استشراف المستقبل، وإدارة المخاطر، وتحويل التحديات إلى فرص. فالقائد الاستراتيجي لا يكتفي بإدارة الحاضر، بل يعمل على بناء منظومات قادرة على التكيف مع المتغيرات، وصناعة قيمة مستدامة، وتعزيز القدرة التنافسية على المدى الطويل.

رؤية السعودية ٢٠٣٠: الإطار الوطني للتمكين والتحول

ليس أدلّ على ما تقدّم من رؤية السعودية ٢٠٣٠ والتي تمثل نموذجاً متقدماً في تبني مفهوم القوة الوطنية الشاملة، حيث تنظر إلى التنمية الاقتصادية، وتنمية الإنسان، وتطوير الصناعة، والتحول الرقمي، وتمكين القطاع الخاص، وجذب الاستثمارات، باعتبارها عناصر مترابطة تخدم هدفاً استراتيجياً واحداً يتمثل في بناء دولة أكثر قدرة على المنافسة، وأكثر جاهزية للمستقبل.

ولا تتميز هذه الرؤية فقط بحجم المشاريع التي أطلقتها، بل بطريقة التفكير التي تقوم عليها. فهي تعتمد على التخطيط بعيد المدى، وقياس الأداء، وبناء الشراكات، وتحفيز الابتكار، وتعزيز كفاءة الإنفاق، وتطوير رأس المال البشري، وتقليص المخاطر بتنويع الموارد وهذه جميعها تمثل مبادئ أساسية في الإدارة الاستراتيجية الحديثة، وتنسجم مع أفضل الممارسات العالمية في قيادة المؤسسات الكبرى. ومن هذا المنطلق، فإن نجاح أي منظومة دفاعية وطنية مستدامة يرتبط بقدرتها على الانسجام مع هذا النهج، عبر مواءمة السياسات الصناعية مع الرؤية الوطنية، وتحويل الطموحات إلى برامج قابلة للتنفيذ، ومخرجات قابلة للقياس. وقد انعكس هذا التحول بوضوح في أداء الاقتصاد الوطني؛ فبينما كان الاقتصاد غير النفطي في عام ٢٠١٦ يمثل نحو ٤٤٪ من الناتج المحلي الإجمالي، ارتفعت مساهمة الأنشطة غير النفطية إلى ٥٥٪ من الناتج المحلي الإجمالي وفق أحدث تقرير لرؤية السعودية ٢٠٣٠ الصادر في عام ٢٠٢٦.

ويجسد هذا التطور أيضاً ملامح التحول الصناعي الذي تشهده المملكة، حيث تنتقل من اقتصاد قائم على الموارد إلى اقتصاد أكثر تنوعاً، يقوم على التصنيع المتقدم، وتوطين التقنيات، وتعميق المحتوى المحلي، وبناء منظومات صناعية قادرة على المنافسة إقليمياً وعالمياً.

واقع التحديات والفرص:

إن بناء منظومة دفاعية وطنية مستدامة في مجالات الطيران والصناعات المتقدمة يواجه جملة من التحديات الواقعية. فمن جهة، لا تزال الحاجة قائمة إلى تطوير سلاسل إمداد خاصة بالمواد الخام المؤهلة لصناعة الطيران، وسد بعض الفجوات في القدرات التصنيعية عالية الدقة، وتأهيل أعداد أكبر من الفنيين والمهندسين المتخصصين.

ومن جهة أخرى، فإن الفرص المتاحة اليوم في المملكة تفتح آفاقاً واسعة لتجاوز هذه التحديات وتحويلها إلى إنجازات نوعية.

فالمملكة تمتلك قاعدة تشغيلية واسعة من المنصات الدفاعية ويشمل ذلك أكثر من ٤٠٠ منصة دفاعية و١٧٥ طائرة تجارية تم تسليمها من بوينج الى المملكة العربية السعودية. كما أن هناك منظومة وطنية متنامية من المبادرات الاستثمارية والصناعية تقودها جهات متعددة مثل صندوق الاستثمارات العامة ووزارة الاستثمار ووزارة الصناعة والثروة المعدنية، إلى جانب قاعدة أكاديمية وبحثية قوية تضم مؤسسات بحثية مرموقة مثل جامعة الملك عبدالله للعلوم والتكنولوجيا ومدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية. هذه المقومات مجتمعة تشكل أرضية صلبة لبناء منظومة صناعية ودفاعية أكثر استدامة، شريطة أن تُصمم السياسات والبرامج بصورة متكاملة تربط بين الصناعة والمعرفة والاستثمار والكوادر الوطنية.

التصنيع المحلي وسلاسل الإمداد:
من الخام إلى المكوّن

تبدأ الاستدامة الصناعية من المواد الخام. وإذا كانت المملكة تطمح إلى توطين الصناعات الدفاعية المتقدمة في قطاع الطيران، فإن تطوير سلسلة قيمة متكاملة للألومنيوم، التيتانيوم، والسبائك المتقدمة يمثل خطوة جوهرية في هذا الاتجاه.

فالتصنيع المحلي لمكوّنات الطيران والدفاع لا يمكن أن يزدهر من دون قاعدة مواد أولية مؤهلة، ومرافق معالجة وتكرير، وقدرات هندسية دقيقة، ومنظومة اعتماد واختبار متقدمة. ومن هنا، فإن بناء هذه السلسلة لا يعني فقط تقليل الاعتماد على الخارج، بل يعني أيضاً تأسيس صناعة وطنية ذات قيمة مضافة عالية، قادرة على المنافسة والإندماج في سلاسل الإمداد العالمية.

وفي هذا الإطار، يمكن أن تتجسد خطوات عملية مهمة، من بينها:

- إنشاء مرافق تكرير وتصنيع أولية داخل المملكة تمهيداً لإقامة وحدات إنتاج للمكوّنات المتخصصة، مثل الهياكل، والأجزاء ذات الأحمال الهيكلية العالية ، وأجزاء الدعم.
- تطوير نماذج تمويل مشتركة حكومية-خاصة لتخفيف كلفة التأهيل والاعتماد، مع تقديم حوافز للمستثمرين لإنشاء وحدات إنتاج في مناطق لوجستية متكاملة مثل شركة المنطقة اللوجيستية الخاصة المتكاملة (SILZ).

إن نجاح هذا المحور لا يقتصر على بناء قاعدة تصنيع وطنية فحسب، بل يرسّخ أيضاً مكانة المملكة بوصفها لاعباً مؤثراً في سلسلة القيمة العالمية، ومركزاً قادراً على تحويل الموارد إلى قدرات صناعية ذات أثر استراتيجي عالمي.

التحول الرقمي: ركيزة الجاهزية والصيانة الذكية

لم تعد القوة الصناعية في عالم اليوم تُقاس بعدد المصانع وحده، بل بقدرتها على توظيف البيانات، والتحليل، والتنبؤ، واتخاذ القرار في الوقت المناسب. وفي قطاع الطيران والدفاع، يمثل التحول الرقمي أداة حاسمة لرفع الجاهزية، وتقليل الأعطال، وتحسين كفاءة الصيانة، وإطالة العمر التشغيلي للأصول.

إن اعتماد حلول رقمية متقدمة في مجالات الصيانة التنبؤية، وإدارة دورة حياة الأصول، وتحليل الأداء التشغيلي، يسهم في رفع مستوى الاعتمادية، وتقليل التكاليف التشغيلية، وتحسين استثمار الموارد. كما أن توظيف الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والتوائم الرقمية، يمنح الجهات المشغلة قدرة أكبر على قراءة المستقبل لاكتشاف المشكلات قبل وقوعها، واتخاذ قرارات أكثر دقة وفاعلية، في بيئة ذات كفاءة تشغيلية عالية. ومن هذا المنطلق، فإن التحول الرقمي ليس خياراً تقنياً إضافياً، بل هو جزء أصيل من منظومة الأمن الصناعي والقدرة الدفاعية الشاملة، وعنصر أساسي في بناء الجاهزية الوطنية المستدامة.

تنمية القدرات البشرية الوطنية:
الاستثمار الذي لا بديل عنه

لا يمكن لأي منظومة صناعية أو دفاعية أن تحقق الاستدامة من دون الإنسان. فالاستثمار الحقيقي يبدأ من رأس المال البشري، ومن تطوير القيادات الوطنية، وتمكين المهندسين والفنيين، وبناء بيئة عمل قائمة على التعلم المستمر، والانضباط، والابتكار.

وفي عالم تتسارع فيه التقنيات المتقدمة، مثل الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، والأنظمة ذاتية التشغيل، وتحليل البيانات الضخمة، تتضاعف الحاجة إلى كوادر وطنية تمتلك القدرة على الفهم، والتطوير، والتشغيل، والصيانة، واتخاذ القرار.

ومن هنا، فإن بناء القدرات البشرية يتطلب رؤية متكاملة تشمل:

- مواءمة مخرجات التعليم مع احتياجات الصناعة.
- توسيع برامج التدريب الفني والهندسي المتخصص.
- دعم الشراكات بين الشركات والجامعات ومراكز الأبحاث.
- تمكين الجيل الجديد من القادة الوطنيين في المجالات الصناعية والدفاعية.

إن التقنية مهما بلغت من تطور تبقى أداة بيد الإنسان، بينما تظل الميزة التنافسية الحقيقية في القدرة على استقطاب العقول، وتنميتها، والمحافظة عليها.

الشراكة بين القطاعين العام والخاص: تكـامل لا تنافس

أصبحت العلاقة بيـن القطاعين العام والخاص اليوم أكثر عمقاً وأهميـة من أي وقت مضى. فلم يعد القطاع الخاص مجرد شريك اقتصـادي، بل أصبح شريـكاً اسـتراتيجياً في تحقيق مسـتهدفات التنميـة الوطنيـة، وتعزيـز الأمـن الاقتصـادي، وتطويـر الصناعـات المتقدمة، ودعم الابتكار، وإعداد الكفاءات الوطنية.

وفـي قطاع الطيران والدفاع تحديـداً، تعتمد المنظومة الناجحة على تكامـل أدوار الجهات التنظيمية، والجامعـات، ومراكز الأبحاث، والشـركات الصناعيـة، والمورديـن المحلييـن، والكـوادر الوطنيـة المؤهلة. وهذا التكامـل هو ما يصنع بيئات صناعية متقدمة قادرة على المنافسـة عالمياً، ويحول الأهداف الوطنية إلى نتائج ملموسة على الأرض.

لذلك، فإن بناء شراكات طويلة الأمد بين الدولة والقطاع الخاص هو المسـار الأقدر على تسريع التوطيـن، وتعميق المحتوى المحلي، ورفع مستوى الاعتماد على الذات في القطاعات الاستراتيجية.

ولا شـك أن البيئة التشريعية الحاضنة والداعمة للقطاع الخاص، تمكـن هذا القطـاع المتقـدم أن يعظم مـن قدراته التنافسـية، ويتجـاوز التحديـات التشريعية التي قد تحـول دون القدرة على نقل التقنيات والقدرات الصناعية الحرجة ، والتي تشـكل أساسا في بناء منظومـة دفاع وطنية ، تسـهم بشـكل كبير في تحقيـق الإكتفاء الذاتي، والذي يعد مطلبا أساسيا في التوطين.

ختاماً: من بناء المؤسسات إلى تعظيم القوة الوطنية

إن القيـادة الاسـتراتيجية ليسـت مجـرد مهـارة إداريـة، بل هي مسؤولية وطنية تتطلب وضوح الرؤية، وبعد النظر، والقدرة على بناء المؤسسات، وتمكين الإنسان، وتعزيز الشراكات، واستثمار الفرص. وعندمـا تتكامل هـذه العناصر ضمـن رؤية وطنية طموحـة، فإنها تسـهم في بناء قوة وطنية شـاملة قادرة على حماية المكتسبات، وتحقيق التنمية المستدامة، وصناعة مستقبل أكثر ازدهاراً للأجيال القادمة.

إن نجـاح الدول فـي العقود المقبلة لن يُقـاس فقط بما تمتلكه من موارد، بل بما تمتلكه من قيادات قادرة على تحويل هذه الموارد إلى قيمة، ومن مؤسسـات قادرة على تحويـل الرؤية إلى واقع، ومن شـراكات قـادرة علـى توحيد الجهـود لخدمـة المصلحـة الوطنية. وهـذه هي جوهر القيادة الاسـتراتيجية التي يحتاجهـا عالم اليوم، والتي سـتظل الأساس في بناء مؤسسات ناجحة، وأوطان أكثر قوة واستدامة.




BOEING
F-15EX
BOEING


RIYADH AIR
طيران الرياض

LEADXERA

Human Capital Development (HCD) Solutions

نبني القدرات .. ونعزز الجاهزية

تحويل التدريب الحكومي إلى أثر ملموس

منظومة ذكية لإدارة التدريب وبناء القدرات، تساعد الجهات الحكومية والمؤسسات الكبرى على تطوير كوادرها، وتوحيد برامجها التدريبية، وقياس أثرها بوضوح.



اكتشف مستقبل التدريب المؤسسي

leadxera@classera.com

Powered by Classera® The Learning Super Platform

Classera Global Awards

LEADXERA

Human Capital Development (HCD) Solutions

المنظومة الشاملة لإدارة التدريب بالذكاء الاصطناعي



تقدم LeadXera منظومة تدريبية رقمية متكاملة وقابلة للتوسع، تساعد الجهات الحكومية على إدارة برامجها التدريبية، وتطوير كوادرها، وتحقيق أثر مؤسسي مستدام.

لماذا LeadXera خيار استراتيجي لبناء القدرات؟

تعلّم موجّه لبناء القدرات

مسارات تعلم مخصصة وفق الأدوار والكفاءات.

تحليلات ذكية

تحديد الاحتياجات وقياس التقدم والأثر بدقة.

مرونة وتكامل مؤسسي

منصة مخصصة تتكامل بسلاسة مع أنظمة الجهة.

منظومـــة متكـاملـة مـــن الأدوات .. لبناء القدرات ورفع كفاءة الأداء

- تجربة تدريبية مرنة ومخصصة
- لوحات متابعة وتقارير لحظية
- تجربة تعلم تفاعلية ومحفزة
- منصة قابلة للتخصيص بالكامل بهوية الجهة

تنمية القدرات وتعظيم الأثر

1. محتوى تدريبي متخصص يتناسب مع مجال الجهة واحتياجاتها.
2. رفع كفـاءة العمليـات التدريبيـة وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد.
3. تحليلات ومؤشرات لحظية لقياس فاعلية البرامج وأثرها.



شراكات عالمية في التقنية والمحتوى التدريبي

Microsoft aws zoom intel go1

udemy edX almentor amideast أمديست PG HOLDING



جهات تثق في LeadXera

NHS King's College Hospital NHS Foundation Trust

وزارة الخارجية Ministry of Foreign Affairs State of Qatar دولة قطر

مسك Misk مؤسسة محمد بن سلمان Mohammed Bin Salman Foundation

وزارة السياحة Ministry of Tourism

د. سليمان الحبيب DR SULAIMAN AL HABIB medical group المجموعة الطبية

بنك مصر BANQUE MISR

اكتشف مستقبل التدريب المؤسسي

امسح رمز QR لطلب عرض توضيحي

تواصل معنا عبر: leadxera@classera.com

تابعنا على LinkedIn : Leadxera@



الظهور العسكري :
ثلاث استراتيجيات لرسائل عسكرية مؤثرة



د. ماجد بن جعفر الغامدي
الرئيس التنفيذي لشركة ظهور

تُنتج المؤسسات العسكرية يوميًا كمًا هائلًا من الرسائل القيادية: أوامر، وإحاطات، وكلمات في حفلات التخريج، وبيانات في الأزمات. ومعظم هذا الإنتاج يؤدي وظيفته الإجرائية ثم يتلاشى، حيث إن الرسالة القيادية العادية تنقل المعلومة، وتبلّغ الموقف، وتُنسى. لكن بعض الرسائل تصبح ذات أثر كبير، وتُتداول وحدها، وتتحول إلى مرجع يُستشهد بها حتى بعد عقود من الزمن. هذا الأثر هو نتاج استراتيجيات صياغية في صناعة الرسائل القيادية، وهي قابلة للتوصيف والتعلّم. يعرض هذا المقال ثلاث استراتيجيات لصناعة الرسائل المؤثرة: التأطير الذي يخلق الرؤية و يوجه الفهم، والجملة الذهبية التي تحول الرسائل إلى عبارات خالدة، والإغلاق الذي يثبّتها في الذاكرة.

أولاً: التأطير:
المعنى الذي يسبق العبارة

قبل أن يسأل القائد «كيف أصوغ رسالتي؟» عليه أن يسأل «ضمن أي إطار ستُفهم؟».

الإطار هو زاوية النظر التي تجعل الموقف يُقرأ على نحو معين دون آخر، وهو يسبق الصياغة ويحكمها. عرفها روبرت إنتمان_ و الذي أسس لهذا المفهوم عام ١٩٩٣ _بأنها عملية إبراز لجوانب من واقع مُدرَك وجعلها أكثر حضورًا في النص و الحديث، بحيث تتقدم قراءة بعينها على ما سواها. (Entman, ١٩٩٣) ووفقاً ل إنتمان يؤدي التأطير أربع وظائف، وهي:

تعريف المشكلة، وتشخيص مصدرها، وإصدار حكم قيمي عليها، واقتراح المعالجة لها .

ويمكن تعزيز التأطير عبر عدة طرق، مثل التسمية واختيار المفردة التي يُعرف بها الحدث، فأول من يسمّي الحدث يملك تعريفه، ومن يتأخر في التسمية يجد نفسه مضطرًا إلى الرد داخل مفردات غيره، في الخطاب يعمل التأطير عبر التسمية بفاعلية إذا وضع الاسم في الجملة الأولى مع الالتزام بمفردة واحدة وتكرارها بدون مترادفات مع الامتناع عن استخدام مفردات الطرف الآخر ولو في سياق نفيها.

كذلك يعد التصنيف أحد طرق التأطير، ويعني وضع الحدث داخل صنف معروف مسبقًا لدى الجمهور، فيرث الصنف كل ما يحمله من توقعات، فمثلاً: تصنيف واقعة ما بوصفها «خللًا فنيًا» يستدعي سؤال الصيانة، وتصنيفها «اختراقًا» يستدعي سؤال الأمن.

كذلك يمكن استخدام الاستعارة في عملية التأطير. حيث تنقل الموقف إلى معانٍ محسوسة يفهمها الجمهور. فمثلا: استعارة «الدرع» تعطي معنى الحماية، و«السباق» يفرض منطق التقدم والتأخر و التنافس، و«البناء» يوحي بمعاني التراكم والصبر.

ومن الأساليب المستخدمة في التأطير التشبيه التاريخي عبر ربط الحدث بحادثة معروفة، حيث يستحضر الجمهور مع الحادثة نتائج ما حدث في التاريخ ونهايتها و المعاني المرتبطة بها.

و للتأطير أساليب أخرى كثيرة تتناولها الدراسات الإعلامية بكثير من التفاصيل يصعب حصرها.

ثانياً: الجملة الذهبية:

العبارات الخالدة عبر الزمن

الجملة الذهبية هي عبارة مكثّفة، قابلة للحفظ، مكتملة المعنى بذاتها، قابلة للنقل خارج سياقها دون أن تفقد دلالتها أو تغير في معناها الأصلي ، تختزل جوهر الموقف أو الرؤية في صياغة تصمد في الذاكرة بعد أن تُنسى تفاصيل الخطاب (Heath & Heath, ٢٠٠٧) .

ومن الممكن التأكد أن الجملة ذهبية أم لا، عبر نطق الجملة كاملة في نَفَس واحد، وتجربة ما إذا اقتُطعت الجملة ووُضعت في عنوان أو على شاشة عرض، هل تظل مفهومة ومؤثرة؟ الجملة التي تحتاج إلى شرح ما قبلها وما بعدها ليست ذهبية مهما كانت جميلة.

تقدّم أدبيات علم النفس المعرفي وتحليل الخطاب تفسيرات لهذه الظاهرة، حيث يحدّد ميلر (Miller, ١٩٥٦) أن حدود «الذاكرة العاملة» تستوعب سبع معلومات تقريباً، لكنها تقل وتنكمش تحت الإجهاد والتهديد. فالعبارة الفعالة في قاعة المحاضرات قد لا تؤثر في الميدان، لذا فإن تقديم الإيجاز مع البلاغة و التوكيد في الرسالة القيادية العسكرية و صياغتها في جملة واحدة يجعلها ذات تأثير كبير. و من أبرز العناصر التي يجب مراعاتها في صياغة الجملة الذهبية:

١.الإيجاز و السهولة. كلما قلّت الكلمات وسهل المعنى رسخت العبارة أكثر. والتكثيف عملية حذف منهجية: حيث يُحذف كل ما لا يغيّر غيابه المعنى، وقد أظهرت دراسات ريبر وشوارتز أن العبارات التي يسهل على الدماغ معالجتها تُقيّم تلقائيًا بوصفها أصدق وأكثر إقناعًا، بصرف النظر عن محتواها، فالسهولة أحياناً أهم من المضمون (Reber & Schwarz, ١٩٩٩) .

٢.اللغة التوكيدية. الجملة الذهبية خبرية مؤكّدة لا إنشائية مترددة. وصيغ التمني والاحتمال تنقل إلى المتلقي إشارة تردد لا تحتمل الكلفة في السياق العسكري.

٣.التصوير الحسي. استبدال المفهوم المجرد بصورة يدركها الحس يرفع فرص الترسيخ. حيث تشير الدراسات إلى أن الجمل تصبح أكثر تأثيراً إذا كانت الكلمات تشير إلى أشياء ملموسة بدلاً من المصطلحات المجردة (Heath & Heath, ٢٠٠٧).

٤.الإيقاع والبلاغة. التناسب في أطوال المقاطع والسجع المدروس و الإيقاع الصوتي، وانتهاء الجملة بكلمة قوية لا بحرف جرّ أو لفظة باهتة من الأساليب التي تصنع جملاً ذهبية.

ثالثاً: فن الإغلاق :

الإنهاء بتأثير

إذا كانت الافتتاحية باب الدخول إلى عقل الجمهور وقلبه، فالخاتمة هي القفل الذي يثبّت الرسالة في ذاكرتهم ويحدد الخطوة التالية. خاتمة القائد الناجحة تُغلق الحدث و تفتح بابًا للفعل وتعيد صياغة الفكرة المركزية بطريقة تجعلها عصيّة على النسيان.

تشير أبحاث تحليل الخطاب (Charteris-Black, ٢٠٢١) إلى أثر الحداثة في الخطابات (Recency Effect) ، حيث إن آخر ما يُقال يرسخ في ذاكرة المتلقي أكثر من أي جزء آخر، إذ تُستعاد العناصر الأولى والأخيرة بنسب أعلى بوضوح من العناصر الوسطى. أي أن الثواني الأخيرة من الإحاطة أو الكلمة تحمل من العبء الاتصالي أضعاف ما تحمله دقائقها الوسطى، وهي مع ذلك الأقل إعدادًا في الغالب. و للإغلاق تكنيكات

متعددة، أهمها:

•الفكاهة: تُنهي اللقاء بانطباع دافئ وتخفض التوتر، وهي تقنية مشروطة في البيئة العسكرية: تصلح في التكريم والمناسبات الداخلية، ولا تصلح في السياقات العامة، أو الخسائر أو العمليات أو التعازي.

•سؤال يثير التفكير: حيث إن المهام والأسئلة غير المجاب عنها تبقى نشطة في الذاكرة أطول من المكتملة، فالسؤال المفتوح يترك حلقة معرفية يواصل الجمهور معالجتها بعد انصرافه.

•الاقتباس: حيث يعطي الخطاب سلطة مرجعية خارجية ويمنح الخاتمة ثقلًا تاريخيًا أو دينيًا، وشرط نجاحه الدقة في النسبة والاقتصاد في الطول.

•الدعوة إلى العمل: تحوّل الاستماع إلى التزام وتجيب عن سؤال: ماذا يُطلب مني الآن؟ وهي الأنسب للسياق العسكري لأنها تترجم الخطاب إلى مهمة محددة.

•الربط بالسياق الأكبر: عبر رفع الحدث الجزئي إلى المستوى الوطني، فيغادر الجمهور وهو يرى مهمته جزءًا من معنى أكبر من اللحظة.

تشرتشل و الاستراتيجيات الثلاث :

في أواخر مايو ١٩٤٠ كان الجيش البريطاني في فرنسا محاصرًا على شريط ساحلي ضيق حول ميناء دنكرك، وقد انهار خط الحلفاء أمام الاندفاع الألماني في أسابيع معدودة، وبعد أسبوعين من القتال فقط كان التحالف يواجه هزيمة كارثية. أُطلقت عملية إجلاء بحرية بالسفن الحربية والقوارب المدنية، ونجحت على غير المتوقع في نقل نحو ٣٣٨ ألف جندي عبر القناه خلال عشرة أيام. واستقبلت الصحافة البريطانية الخبر بنشوة، وصارت «معجزة دنكرك» عنوان المرحلة ومصدر فخر شعبي.

وقف تشرشل أمام مجلس العموم في الرابع من يونيو ليتحدث أربعًا وثلاثين دقيقة. فبدأ بالقول:

إن امتناننا لنجاة جيشنا لا يجوز أن يعمينا عن حقيقة أن ما جرى كان كارثة عسكرية هائلة.

ثم حسم الأمر بجملة قاطعة:

لا يجوز أن نمنح هذه النجاة صفات النصر، فالحروب لا تُكسب بعمليات الإجلاء.

وبعد أن أغلق باب النشوة، انتقل إلى المستقبل و ختمة خطابه بعبارته الخالدة :

«سوف نسـتمر حتى النهاية.. سنقاتل على الشواطئ، وسنقاتل في مهابط الطائرات، وسنقاتل في الحقول وفي الشوارع، وسنقاتل في التلال، ولن نستسلم أبداً «.

ما فعله تشرشل في تلك الدقائق هو تطبيق لهذه الاستراتيجيات الثلاث، حيث أطر حادثة الإجلاء و أعاد تسـميته من «معجزة»، إلى كارثة ، ثم أغلق بجملة ذهبية ملهمة خلدت عبر التاريخ.

يعتقـد الكثيرون أن الأثر في الخطاب القيادي هبة تُمنح للبعض، لكنها صناعة تُتقَن بالمعرفة والتمرين. والمؤسسة العسكرية التي تدرّب قادتها على بناء الجملة وتصميم الخاتمة تضيف إلى قدراتها أداة لا تقل أهمية عن أدواتها التقنية: القدرة على أن يبقى ما تقوله بعد أن تصمت.

المراجع:

Charteris-Black, J. (٢٠٢١). Politicians and Rhetoric: The Persuasive Power of Metaphor. Palgrave Macmillan.

Entman, R. M. (١٩٩٣). Framing: Toward clarification of a fractured paradigm. Journal of Communication, ٥٨-٥١ ,(٤)٤٣. https://doi.org

Heath, C., & Heath, D. (٢٠٠٧). Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die. Random House.

Miller, G. A. (١٩٥٦). The magical number seven, plus or minus two. Psychological Review, ٩٧-٨١ ,(٢)٦٣.

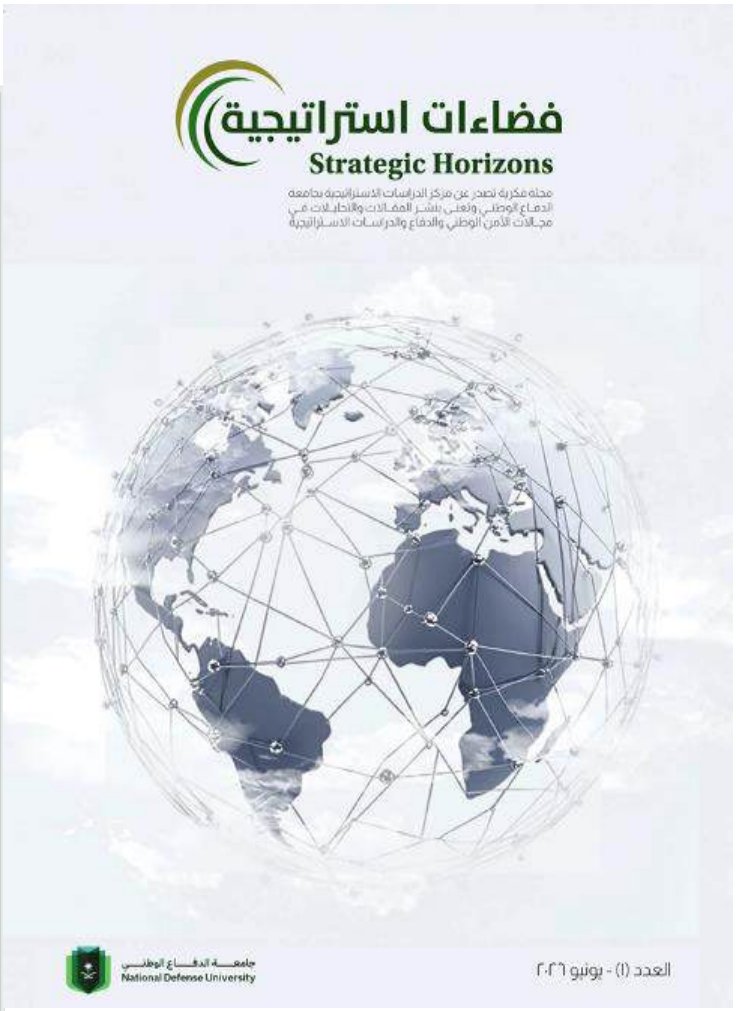
Reber, R., & Schwarz, N. (١٩٩٩). Effects of perceptual fluency on judgments of truth. Consciousness and Cognition, ٣٤٢-٣٣٨ ,(٣)٨.

فضاءات استراتيجية

أفكـــار تستوقفك
اقرأ فضاءات استراتيجية

من التعليم الاستراتيجي . . .
إلى صناعة المعرفة

انطلاقاً من دور جامعة الدفاع الوطني في تنمية الفكر الاستراتيجي وإنتاج المعرفة، تأتي مجلة (فضاءات استراتيجية) لتعزز الحوار والتحليل، وتفتح مساحة معرفية لقضايا الأمن الوطني والدفاع والدراسات الاستراتيجية.



العدد الأول

رؤى تتجاوز الحدث إلى فهم ما وراءه

صدر العدد الأول برؤى وتحليلات تناولت أبرز تحولات البيئة الاستراتيجية وقضايا الأمن والدفاع، بمشاركة نخبة من القيادات والخبراء والأكاديميين والكتاب، وطرح موضوعات تلامس التحولات الراهنة وتفتح مجالا أوسع لفهمها وقراءة أبعادها.

للاطلاع على المجلة
والمشاركة في أعدادها القادمة

امسح رمز
QR

تصدر عن مركز الدراسات الاستراتيجية
بجامعة الدفاع الوطني

تطويـر المهـارات القيـادية لضبـاط الصف

ركيزة بناء القوة العسكرية الحديثة

«سـيكون ضبـاط الصـف متواجديـن فـي مختلـف مسـتويات القيـادات علـى كافـة المسـتويات: الاسـتراتيجية، والعمليـاتيـة، والتكتيكيـة، وستسـهم هـذه الخطـوة فـي تمكيـن ضابـط الصـف ـ إن شـاء الله ـ مـن تأديـة أدوار أكثـر أهميـة فـي مجـال القيـادة.»

صاحب السمو الملكي
الأمير محمد بن سـلمان بن عبدالعزيز





رئيس الرقباء
عبدالله بن عليان الحربي

لـم تكـن هـذه الكلمـات توجيهًـا عابـرًا، بـل تمثـل رؤيـة اسـتراتيجية متكاملـة تعكـس التحـول النوعـي الـذي تشـهده المؤسسـة العسـكرية السـعودية، القائمـة علـى الاسـتثمار فـي العنصـر البشـري وتمكيـن الكفـاءات الوطنيـة وبنـاء منظومـة احترافيـة تواكـب متطلبـات التطويـر والتحديـث. فالقـوة العسـكرية فـي مفهومهـا الحديـث لـم تعـد تُقـاس بمـا تمتلكـه الجيـوش مـن منظومـات تسـليح متقدمـة أو تجهيـزات تقنيـة فحسـب، وإنمـا بقدرتهـا علـى إعـداد الإنسـان المؤهـل القـادر علـى اسـتثمار تلـك الإمكانـات وتحويلهـا إلـى قـوة فاعلـة تحقـق التفـوق والكفـاءة الميدانيـة.

ويُعـد ضبـاط الصـف أحـد أهـم أعمـدة البنـاء العسـكري، لمـا يضطلعـون بـه مـن مسـؤوليات محوريـة تربـط بيـن المسـتويات القيـادية والتنفيذيـة داخـل الوحـدات العسـكرية.

فهم الحلقة التي تنتقل عبرهـا التوجيهات إلى التطبيق العملي، كما يمثلون المرجعية المهنية للأفراد في مجالات التدريـب والانضبـاط والجاهزيـة الميدانيـة. ومـن خلال احتكاكهم المباشـر بالمهام اليومية والعمليات التدريبية، تتشـكل لديهم خبرات تراكميـة تجعلهم الأقرب إلى واقع الأداء والأكثـر قـدرة علـى اسـتيعاب التحديـات الميدانيـة ومتطلبات التطوير المستمر.

لقد أثبتت التجارب العسكرية الحديثة أن الجيوش الأكثر كفـاءة هي تلـك التي تمتلـك منظومـة متكاملـة لتأهيل ضبـاط الصـف وتمكينهـم مـن أداء أدوار قياديـة مؤثـرة. فالتحديات الأمنية المعاصرة تتسـم بالتعقيد والتسـارع، وتفـرض علـى القـادة فـي مختلـف المسـتويات امـتلاك مهـارات التفكيـر التحليلـي، وإدارة الأزمـات، واتخـاذ القرار تحـت الضغـط، والتعامل مـع التقنيات الحديثـة والبيئات العملياتية المتغيرة.

ومن هنا أصبحت القيادة العسكرية مهارة تُبنى بالتأهيل والتدريب والخبرة، وليسـت مجرد صلاحيـة ترتبط بالرتبة أو المنصب.

ويأتـي تطوير المهارات القياديـة لضباط الصف بوصفه اسـتثماراً اسـتراتيجياً طويل الأمد يهدف إلـى إعداد كوادر تمتلك القـدرة على المبـادرة وتحمل المسـؤولية وصناعة التأثيـر الإيجابـي داخـل بيئـة العمـل العسـكري. فالقيادة الفاعلـة تبـدأ مـن الميـدان، حيـث تتشـكل الشـخصية القياديـة من خلال الممارسـة اليومية والانضبـاط المهني والقـدرة علـى إدارة المـوارد البشرية وتحفيز الأفـراد وتعزيز روح الفريق الواحد.

ومـن المرتكزات الأساسـية للقيادة العسـكرية الناجحة مبدأ القيادة بالقدوة، التي تُعد من أكثر أساليب التأثير فاعلية

واستدامة داخل الوحدات العسكرية. فالقائد لا يكتفي بإصدار التوجيهات، بل يجسد من خلال سلوكه وأدائه القيم العسكرية التي يسعى إلى ترسيخها لدى مرؤوسيه. وتبرز أهمية هذا المبدأ لدى ضباط الصف على وجه الخصوص، بحكم قربهم المستمر من الأفراد واحتكاكهم المباشر ببيئة العمل اليومي.

وعندما يرى الأفراد في ضابط الصف نموذجًا للانضباط والالتزام والإتقان وتحمل المسؤولية، فإن هذه القيم تنتقل إليهم بالممارسة والمشاهدة قبل أن تُنقل بالتعليمات والأوامر، الأمر الذي يسهم في تعزيز روح الفريق ورفع مستوى الجاهزية والانضباط وترسيخ ثقافة الأداء الاحترافي داخل الوحدة العسكرية.

كما أن تنمية القدرات القيادية لضباط الصف تسهم في تعزيز ثقافة الاحتراف العسكري، وترسيخ مفاهيم المسؤولية والمساءلة، ورفع مستوى الثقة المتبادلة بين مختلف المستويات التنظيمية. وعندما يُمنح ضابط الصف فرصًا أوسع للمشاركة في التخطيط والتقييم واتخاذ القرار ضمن نطاق اختصاصه، فإنه يصبح أكثر إدراكًا لأهداف المؤسسة وأكثر ارتباطًا برسالتها، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على كفاءة الأداء ومستوى الجاهزية العامة.

ومن الجوانب المهمة في هذا التوجه أنه يسهم في بناء منظومة مستدامة لنقل الخبرات والمعارف العسكرية بين الأجيال. فضابط الصف لا يؤدي دورًا تنفيذيًا فحسب، بل يمثل مدرسة مهنية تنقل القيم العسكرية والخبرات العملية إلى الأفراد المستجدين، وتسهم في الحفاظ على الإرث المؤسسي وتطويره. ولذلك فإن الاستثمار في تأهيله يعد استثماراً في استدامة المعرفة العسكرية وفي ضمان استمرارية الأداء الاحترافي داخل الوحدات والتشكيلات العسكرية.

كما يتوافق هذا التوجه مع أفضل الممارسات العالمية في بناء القوات المسلحة الحديثة، حيث تحتل فئة ضباط الصف مكانة محورية في تعزيز الكفاءة القتالية ورفع الجاهزية العملياتية. فكلما ارتفع مستوى التأهيل القيادي لهذه الفئة، ازدادت قدرة المؤسسة العسكرية على التكيف مع المتغيرات ومواجهة التحديات بكفاءة ومرونة أكبر.

إن تمكين ضباط الصف من التواجد في المستويات القيادية المختلفة يعكس رؤية وطنية طموحة تؤمن بأن صناعة القادة مسؤولية مؤسسية تبدأ من جميع المستويات، وأن بناء القوة العسكرية الشاملة يرتكز على تأهيل الكفاءات الوطنية وإتاحة الفرص أمامها للمشاركة الفاعلة في مسيرة التطوير. كما يؤكد أن المملكة تمضي قُدمًا بثقة عالية نحو بناء مؤسسة عسكرية حديثة تعتمد على العلم والتأهيل والاحترافية، وتستند إلى رؤية طموحة تجعل الإنسان محور التنمية وأساس النجاح.



وفي الختام

تبقى كلمة سمو سيدي ولي العهد منهج عمل ورؤية مستقبلية تؤكد أن بناء القادة لا يبدأ من المناصب العليا فقط، بل من إعداد وتمكين جميع المستويات القيادية داخل المنظومة العسكرية. فكل استثمار في تطوير ضابط الصف هو استثمار في رفع كفاءة القوات المسلحة وتعزيز جاهزيتها وترسيخ قدرتها على أداء مهامها بكفاءة واقتدار. وبناء الإنسان العسكري المؤهل سيظل الركيزة الأهم لضمان أمن الوطن وصون مكتسباته واستدامة قوته، ليبقى الوطن ـ بعون الله ـ شامخًا بقوة أبنائه وكفاءة رجاله وإخلاصهم.





الاستراتيجية في عصر الذكاء الاصطناعي

كيف يتغير دور القائد؟



اللواء الركن
تركي بن سعد السبيعي

يستعرض هذا المقال كيف أسهم الذكاء الاصطناعي في إعادة تشكيل مفهوم القيادة والاستراتيجية داخل المنظمات الحديثة، حيث انتقل دور القائد من الاعتماد على الخبرة الفردية إلى قيادة رقمية تستند إلى البيانات والتحليلات الذكية في اتخاذ القرار. كما يوضح أن الاستراتيجية لم تعد خطة جامدة، بل أصبحت مرنة ومتجددة بفعل سرعة التغير التقني، مما يتطلب قدرة أعلى على التكيف وإدارة التغيير. ويتناول المقال كذلك أثر الذكاء الاصطناعي على سوق العمل، ودور القائد في إعادة تأهيل الموارد البشرية وتطوير المهارات لضمان استمرار قيمة العنصر البشري داخل المنظمة، إلى جانب مناقشة البعد الأخلاقي المرتبط بالخوارزميات والبيانات الضخمة. ويخلص المقال إلى أن المستقبل يقوم على التكامل بين الإنسان والآلة لتحقيق ميزة استراتيجية مستدامة.

١. الذكاء الاصطناعي وإعادة تعريف مفهوم القيادة داخل المنظمات الحديثة. ترتبط القيادة في صورتها التقليدية غالبًا بفكرة القائد الخبير، أي الشخص الذي تراكمت لديه التجربة العملية والمعرفة التنظيمية عبر سنوات طويلة من الاحتكاك بالواقع، حتى أصبح قادرًا على تفسير المواقف المعقدة، واتخاذ القرارات المناسبة، وإقناع العاملين بها، وتحقيق الأهداف. غير أن هذا النموذج أصبح يتعرض لتغير كبير في عصر الذكاء الاصطناعي، إذ باتت المعرفة في متناول الجميع، وأصبحت البيانات هي المصدر الأساسي لفهم بيئة العمل، كما أصبح التحليل يعتمد بشكل شبه كامل على أنظمة ذكية تُعالج ملايين البيانات في زمن قصير، وتستخرج منها أنماط واتجاهات يصعب على الإنسان إدراكها بالطرق التقليدية. ومن هنا، يمكن القول إن الذكاء الاصطناعي يؤدي إلى إعادة تعريف القيادة كوظيفة استراتيجية داخل المنظمة، بحيث يتحول القائد من صاحب المعرفة إلى مهندس للمعرفة، أي الشخص الذي يبني بيئة مؤسسية قادرة على الاستفادة من البيانات، وتوظيفها استجابةً للتغير. وهنا يظهر تساؤل محوري، هل الذكاء الاصطناعي يُعزّز أم يُضعف الحضور القيادي؟ حقيقة الأمر أن الواقع يُشير إلى أن الذكاء الاصطناعي يُحرر القائد من المهام التشغيلية التكرارية، ويمنحه الوقت والطاقة للتركيز على جوهر القيادة والمتمثل في: بناء الرؤية، وإلهام الفرق، واتخاذ القرارات عالية التأثير.

٢. انتقال القائد من الخبرة الفردية إلى اتخاذ القرار القائم على البيانات. من أبرز التحولات التي أحدثها الذكاء الاصطناعي داخل المنظمات الحديثة أنه نقل عملية اتخاذ القرار من كونها

جامعة الدفاع الوطني National Defense University
معهد الفاو
Classera
Bahri البحري
stc

عملية تعتمد على الخبرة والحدس بصورة رئيسية إلى عملية قائمة على الأدلة الرقمية والتحليلات الذكية. ففي الماضي، كان القائد يجمع المعلومات المتاحة من التقارير والاجتماعات ويضيف إليها تجربته الخاصة، ثم يتخذ قراره وفق منظور غالبًا ما يكون محدودًا بتوافر المعلومات وبطبيعة التحليل البشري. أما اليوم، فإن أدوات الذكاء الاصطناعي تمكّن القادة في المنظمات من جمع بيانات ضخمة من مصادر متعددة، بعضها داخلي متعلق بالأداء والإنتاج والموارد البشرية، وبعضها خارجي مرتبط بالمنافسين والمتغيرات العالمية والتوجهات الدولية. ثم تقوم الخوارزميات بتحليل هذه البيانات وربطها لاستخراج مؤشرات دقيقة تدعم القائد في فهم الواقع ورسم سيناريوهات مستقبلية أكثر واقعية. ومع ذلك، فإن أهمية هذا التحول تكمن في طبيعة القرار نفسه، إذ أصبح القرار أكثر ديناميكية وأكثر استباقية. فبدلاً من انتظار الأزمة ثم التعامل معها، تستطيع الأنظمة الذكية أن تنبه القائد إلى بوادر مشكلات قبل وقوعها، عبر اكتشاف تغيرات صغيرة أو أنماط غير معتادة. كذلك أصبح القائد قادرًا على المقارنة بين بدائل مختلفة بسرعة كبيرة، وهذا بالاعتماد على ما يقدمه الذكاء الاصطناعي من تقنيات وتطبيقات متعددة تدعم القادة، ومن أبرزها ما يلي:

أ. النظم الخبيرة. تعد النظم الخبيرة البنية الأساسية للذكاء الاصطناعي والأكثر استخدامًا في العديد من المجالات، وهي برامج حاسوبية ونظم معلوماتية تقوم بتحويل المعارف المتراكمة والخبرات البشرية النادرة لدى الإنسان الخبير، ومن ثم ترجمتها وتخزينها في قواعد المعرفة، ويتم من خلالها تقديم المشورة والحلول للمشكلات، واتخاذ القرار المناسب، كما أنها تقوم بعملية التخطيط، والتنظيم، والتحكم، وبالطريقة نفسها التي يفكر بها الإنسان الخبير.

ب. الشبكات العصبية الاصطناعية. هي نظام ذكاء اصطناعي تكيفي مستوحى من البنية والوظائف الحيوية للشبكات العصبية البيولوجية، يحاكي طريقة الذكاء البشري في أداء المهام من خلال دمج العلوم الإدراكية والحاسوب؛ بهدف القيام بمهام محددة، مما يعني أنها تدمج ما بين علم الأعصاب والذكاء الاصطناعي ليتم حل الكثير من المهام المعقدة.

ج. الخوارزميات الجينية. هي نُظم لمعالجة المشكلات وإنشاء حلول لها، وتعتمد على نماذج إحصائية تنفذ المهام بناء على الاستنتاجات، وليس على التعليمات المباشرة من مُعد النماذج، وتُستخدم لتحليل البيانات، ومعرفة أنماطها الأساسية، واستخدام هذه الأنماط المكتسبة أو الاتجاهات لعمل تنبؤات مستقبلية، وعليه؛ فهي تمتلك القدرة على تطوير قدراتها، وفقًا لطبيعة البيانات واتجاهاتها.

د. الوكيل الذكي. يعد تطبيق الوكيل الذكي من بين أبرز تطبيقات التنقيب عن البيانات من شبكة الإنترنت أو من قواعد بيانات الإنترنت، وهو نظام برمجي يقوم بالتحليل والاستنتاج الصحيح وتنفيذ المهام الموكلة إليه، ويتمكن من التواصل والتكيف مع البيئة المحيطة به من خلال المستشعرات المغذية للنظام بالمعلومات، ليصل إلى أفضل الحلول والقرارات.

٣. الاستراتيجية في عصر الذكاء الاصطناعي من التخطيط الجامد إلى الاستراتيجية المرنة. لا شكّ بأن الاستراتيجية هي أحد أهم عناصر القيادة بكافة أشكالها وأنماطها، لأنها تعبر عن الاتجاه العام، وتحدد الأولويات، وترسم إطار استثمار الموارد لتحقيق الأهداف. إلا أن الاستراتيجية التقليدية غالبًا ما كانت تُصاغ ضمن بيئة أقل تغيّرًا، حيث يمكن وضع خطط لسنوات طويلة ثم مراجعتها دوريًا. إلا أن الذكاء الاصطناعي والتغيرات التقنية المصاحبة له جعلا بيئة العمل تتسم بسرعة التحول، لدرجة أن بعض الخطط الاستراتيجية قد تصبح غير صالحة خلال فترة قصيرة. فالتكنولوجيا تخلق أنماطًا جديدة بسرعة، وتغيّر سلوك القادة وخططهم. لذلك فإن المنظمات الحديثة لم تعد قادرة على إدارة الاستراتيجية بوصفها وثيقة ثابتة، إذ أصبحت بحاجة إلى استراتيجية مرنة قابلة للتعديل المستمر. وفي هذا السياق، يصبح الذكاء الاصطناعي أحد أهم الأدوات التي تمكن القادة من تبني الاستراتيجية المرنة، لأنه يتيح لهم مراقبة البيئة بشكل لحظي، وتحليل البيانات المستجدة، واختبار السيناريوهات، بالإضافة إلى اقتراح مسارات بديلة. ومن ثم يتغير دور القائد الاستراتيجي من مجرد واضع للخطة إلى قائد قادر على إدارة التغيير بمرونة وكفاءة أعلى، أي التفاعل المستمر والقدرة على إعادة رسم الأولويات بسرعة دون أن تفقد المنظمة توازنها أو أهدافها الكبرى. وهذا يتطلب من القائد أن يمتلك قدرة عالية على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية، وأن يدرك أن الاستراتيجية ليست خطًا واحدًا، وإنما هي مجموعة خيارات تُدار وفق احتمالات ومتغيرات.

٤. التحولات في منظومة العمل ودور القائد في إعادة تأهيل الموارد البشرية. يُمثّل تأثير الذكاء الاصطناعي على عمل المنظمات واحدًا من أكثر القضايا حساسية في العصر الحديث، لأن الأتمتة والتحليل الذكي يغيّران القيمة الوظيفية للمهارات المختلفة. فالمهام الروتينية أو المتكررة أصبحت عرضة للاستبدال بالأنظمة الذكية، في حين أصبحت الوظائف القائمة على التفكير التحليلي وإدارة المعرفة والإبداع وحل المشكلات أكثر أهمية. وهذا يضع القائد أمام تحدٍ استراتيجي كبير يتمثل في كيفية إدارة هذا التحول دون أن يفقد العنصر البشري قيمته داخل المنظمة. ومن هنا فإن القائد يستطيع القيام بهذا الدور من خلال ما يلي:

أ. إن إدارة التحول الذي يفرضه الذكاء الاصطناعي داخل المنظمة يتطلب من القائد أن يتعامل مع التقنية بوصفها وسيلة لتمكين الإنسان لا لإقصائه. فالموظف يظل مصدرًا للمعنى والابتكار وفهم السياقات التي لا تستطيع الخوارزميات إدراكها بالكامل، ولذلك ينبغي أن يُقاس نجاح التحول بمدى حفاظ المنظمة على قيمة العنصر البشري بالتوازي مع رفع الكفاءة.

ب. يتمثل الدور الأهم للقائد في توجيه التحول نحو إعادة توزيع الأدوار داخل المنظمة، عبر نقل العاملين من المهام الروتينية التي يمكن أتمتتها إلى أعمال أعلى قيمة تتطلب التحليل، والإشراف، واتخاذ القرار، والتطوير. وبهذا يتحول الذكاء الاصطناعي إلى وسيلة وسيلة لترقية طبيعة العمل بدلاً من تقليص دور الإنسان.

ج. لا يمكن حماية قيمة العنصر البشري دون الاستثمار في التدريب وإعادة التأهيل، لذلك يحتاج القائد إلى بناء ثقافة تعلم مستمر داخل المؤسسة تساعد العاملين على اكتساب المهارات الرقمية التي تفرضها التحولات الجديدة، بما يضمن تقليص فجوة المهارات وتحويل الموظف إلى شريك في التحول لا ضحية له.

د. يرتبط التحول الرقمي غالبًا بمخاوف فقدان الوظائف، وهو ما قد يولد مقاومة للتغيير. لذلك يجب على القائد أن يتبنى تواصلاً شفافًا يوضح أهداف التحول وحدود الأتمتة وفرص التطوير المتاحة، بما يعزز شعور الأمان الوظيفي ويرفع مستوى الثقة بالإدارة.

٥. البعد الأخلاقي للذكاء الاصطناعي في القيادة.

تُعد الأخلاقيات من أهم القضايا المرتبطة بالذكاء الاصطناعي، خصوصًا مع الاعتماد المتزايد على الخوارزميات في اتخاذ قرارات تتعلق بالأفراد والموارد. وتكمن الخطورة في أن الخوارزميات قد تُنتج نتائج منحازة بسبب تحيز البيانات، أو غير قابلة للتفسير بسبب تعقيد النماذج، أو غير عادلة في توزيع الفرص أو التقييم. ولا تتوقف الإشكالية عند الجانب التقني، بل تمتد إلى البعد الإنساني، حيث قد يؤدي الاعتماد المفرط على الأنظمة الذكية إلى تهميش الحكم البشري، وإضعاف الحس القيمي في عملية اتخاذ القرار. كما أن الذكاء الاصطناعي يطرح تحديات أخلاقية جديدة تتعلق بمسؤولية القرار، فحين تتخذ الخوارزمية توصية أو قرارًا خاطئًا، يبرز سؤال محوري حول من يتحمل المسؤولية: هل هو المصمم، أم مطوّر النظام، أم الجهة التي اعتمدته، أم القائد الذي استخدمه؟ وهذه الإشكالية تجعل من الضروري ألا يُنظر إلى الذكاء الاصطناعي كأداة محايدة، بل كنظام يحتاج إلى إشراف قيمي وتنظيمي مستمر. ومن هنا يصبح القائد مسؤولاً عن حوكمة الذكاء الاصطناعي،

أي وضع إطار مؤسسي له يضمن ما يلي:

أ. الشفافية والمساءلة. بحيث تكون آليات اتخاذ القرار واضحة، وقابلة للمراجعة، مع تحديد المسؤوليات البشرية عن مخرجات الأنظمة الذكية.

ب. حماية الخصوصية والأمن المعلوماتي. من خلال تقليل جمع البيانات إلى الحد الضروري، وتأمينها تقنيًا وتنظيميًا، ومنع استخدامها في غير الأغراض المعلنة.

ج. عدالة القرارات الصادرة عن الأنظمة الذكية. عبر فحص الخوارزميات دوريًا لاكتشاف التحيزات، وضمان عدم التمييز بين الأفراد أو الفئات.

د. وجود تدخل بشري. بحيث تبقى القرارات الجوهرية خاضعة لإشراف إنساني قادر على تقدير السياق والاعتبارات الأخلاقية التي قد تعجز الخوارزمية عن إدراكها.

هـ. ترسيخ البعد القيمي في الثقافة التنظيمية. لضمان عدم تحول المنظمة إلى مجرد آلة إنتاج بلا قيم، بل بيئة عمل تُوازن بين الكفاءة التقنية والمسؤولية الإنسانية.

٦. الخاتمة.

إن الذكاء الاصطناعي أصبح اليوم عاملاً يغير شكل القيادة والاستراتيجية داخل المنظمات الحديثة. فقد انتقل دور القائد من نموذج الخبرة الفردية إلى نموذج القيادة الرقمية المعتمدة على البيانات والتحليلات الذكية، وأصبحت الاستراتيجية أكثر مرونة وتكيفًا مع سرعة التغير التقني. كما فرضت التحولات في سوق العمل على القائد مسؤولية إعادة تأهيل الموارد البشرية وبناء ثقافة تعلم مستمر، في وقت تصاعدت فيه أهمية البعد الأخلاقي المرتبط بالخوارزميات والبيانات الضخمة. وفي المحصلة، فإن مستقبل القيادة يقوم على التكامل بين الإنسان والآلة، فالتقنية تمنح القوة، لكن القائد يمنح المعنى والاتجاه والقيمة. ومن يستطيع تحقيق هذا التكامل داخل مؤسسته سيملك ميزة استراتيجية حقيقية في عالم تتسارع فيه التحولات وتشتد فيه المنافسة.





تتقدم ديتيلز للإنتاج الإعلامي
بأصدق التهاني لمقام خادم الحرمين الشريفين
الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود حفظه الله
وصاحب السمو الملكي
الأمير محمد بن سلمان بن عبد العزيز آل سعود حفظه الله
ولي العهد رئيس مجلس الوزراء
بمناسبة اليوم الوطني

details

www.detailsmena.com 920033804

سيناريوهات ٢٠٣٥:

مستقبل العلاقة بين الأمن الوطني والذكاء الاصطناعي



أ.د خالد بن يحيى مجرشي
أستاذ علوم الحاسب بمعهد الإدارة العامة، باحث ومؤلف في الابتكار الرقمي، والذكاء الاصطناعي المتمحور حول الإنسان، والاستشراف الاستراتيجي.

مقدمة

ينشغل كثير من النقاش حول الذكاء الاصطناعي في سياق الأمن الوطني بسؤال تطبيقي مباشر يتمثل في كيفية توظيفه في مجالات مثل الدفاع، والاستخبارات، والأمن السيبراني، وإدارة الأزمات. ورغم أهمية هذا السؤال، فإنه لا يكفي لفهم التحول الأعمق الذي يشهده العالم اليوم. فالمسألة لم تعد تقتصر على استخدام تقنية جديدة، بل تتعلق بكيفية تحول الذكاء الاصطناعي تدريجيًا إلى طبقة بنيوية تؤثر في طريقة إنتاج المعرفة، وصناعة القرار، وإدارة المخاطر، وتوزيع القوة بين الدول. ففي غضون سنوات قليلة، قد يصبح الذكاء الاصطناعي حاضرًا في معظم القطاعات الحيوية، من الطاقة والمياه وسلاسل الإمداد، إلى الإعلام والتعليم والخدمات العامة، وصولاً إلى دعم القرار السياسي والأمني والعسكري. وعندها، لن يقتصر الأمن الوطني على حماية الحدود والمنشآت والشبكات، بل سيمتد إلى حماية قدرة الدولة على فهم بيئتها، وتمييز الحقيقة

من التزييف، وإنتاج قرارات مستقلة وموثوقة، والمحافظة على سيادتها في بيئة تتزايد فيها الأدوار التي تؤديها الخوارزميات.

ويأتي اختيار عام ٢٠٣٥ بوصفه أفقًا استشرافيًا في هذا المقال لأنه يمثل نقطة توازن بين القرب والبعد؛ فهو قريب بما يكفي ليرتبط بالقرارات التي تُتخذ اليوم في بناء القدرات، والحوكمة، والبنية التحتية، والتعليم والتدريب، وبعيد بما يكفي لالتقاط الأثر التراكمي للتطور المتسارع في الذكاء الاصطناعي. وتشير المؤشرات الدولية إلى أن قدرات النماذج المتقدمة تتطور بوتيرة غير مسبوقة، وإن كانت ستظل خاضعة لعوامل مثل الطاقة، والرقائق، والتنظيم، وسلاسل الإمداد. ومع ذلك، فإن عقدًا واحدًا قد يكون كافيًا لينتقل الذكاء الاصطناعي من كونه تقنية متقدمة إلى أحد المكونات البنيوية التي تقوم عليها مؤسسات الدولة والاقتصاد والمجتمع.

وانطلاقًا من ذلك، لا يسعى هذا المقال إلى التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل أو تقديم سيناريو مرجح بعينه، بل إلى استكشاف أنماط العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والأمن الوطني خلال العقد القادم. ويبدأ المقال برصد أبرز التحولات الاستراتيجية الناشئة التي تكشفها الأدبيات والتقارير الدولية، ثم يبني عددًا من السيناريوهات المحتملة لعام ٢٠٣٥، قبل أن يستخلص الدلالات الاستراتيجية التي قد تساعد صناع القرار على بناء قدرات وطنية أكثر جاهزية ومرونة في مواجهة مستقبل يتزايد فيه الدور الاستراتيجي للذكاء الاصطناعي.

وفي إطار الأمن الوطني، ينطلق المقال من فرضية مفادها أن السؤال الاستراتيجي لم يعد يتمثل فيما إذا كانت الدول ستستخدم الذكاء الاصطناعي، بل في طبيعة العلاقة التي ستنشأ بين الأمن الوطني والذكاء الاصطناعي، وما إذا كانت ستقود إلى سيادة خوارزمية، أو اعتماد خوارزمي، أو انكشاف خوارزمي.

التحولات الاستراتيجية الناشئة

تشير الأدبيات والتقارير الدولية إلى أن الذكاء الاصطناعي لم يعد موضوعًا تقنيًا منفصلًا، بل أصبح قضية استراتيجية تتقاطع مع الأمن الوطني، والمنافسة الدولية، والسيادة التقنية، والأمن السيبراني، وإدارة المخاطر. فقد تعامل تقرير اللجنة الأمريكية للأمن القومي حول الذكاء الاصطناعي مع الذكاء الاصطناعي بوصفه قضية أمن قومي وعنصرًا من عناصر المنافسة بين الدول، بينما أكدت استراتيجية حلف شمال الأطلسي (الناتو) أهمية الاستخدام المسؤول له في الدفاع والأمن، وربطت تطويره بالقدرات، والبيانات، والتحالفات، والمعايير. كما يحدد إطار إدارة مخاطر الذكاء الاصطناعي الصادر عن المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا في الولايات المتحدة الخصائص التي ينبغي أن تتوافر في الأنظمة الجديرة بالثقة، وفي مقدمتها الأمن، والموثوقية، والشفافية، والمساءلة، وقابلية التفسير، إلى جانب حوكمة المخاطر وإدارتها. وفي السياق ذاته، يبرز الذكاء الاصطناعي في تقارير الأمن السيبراني بوصفه عاملاً يغير طبيعة الدفاع والهجوم معًا، بينما يصنف المنتدى الاقتصادي العالمي المعلومات المضللة والمحتوى الاصطناعي ضمن أبرز المخاطر العالمية خلال السنوات القادمة. ولا تقدم هذه التقارير صورة واحدة وشمولية للمستقبل، لكنها تكشف عن مجموعة من التحولات الاستراتيجية التي يرجح أن تسهم في إعادة تشكيل أو توسيع مفهوم الأمن الوطني خلال العقد القادم.

أولاً: تسارع دورة القرار

لن تكون الميزة الاستراتيجية مستقبلاً في امتلاك معلومات أكثر، بل في القدرة على تحويلها إلى فهم، ثم إلى قرار، في الوقت المناسب. ويؤدي الذكاء الاصطناعي دورًا متزايدًا في هذا التحول من خلال تحليل البيانات الضخمة، واكتشاف الأنماط، وبناء السيناريوهات، وتقديم التوصيات خلال فترات زمنية كانت تتطلب سابقًا أيامًا أو أسابيع من العمل البشري.ويعيد هذا التحول تعريف مفهوم التفوق الزمني؛ فالدولة التي تستطيع تقليص الزمن بين رصد الحدث وتحليله والاستجابة له قد تمتلك ميزة استراتيجية لا تقل أهمية عن امتلاك موارد أو قدرات أكبر.

لكن السرعة ليست قيمة مطلقة، إذ قد تتحول إلى مصدر للهشاشة إذا تجاوزت قدرة الإنسان والمؤسسة على الفهم والمراجعة والتقدير. ولذلك، قد تنتقل الميزة الاستراتيجية تدريجيًا من سرعة اتخاذ القرار إلى جودة القرار تحت ضغط الزمن.

ثانيًا: صعود الأمن المعرفي

إذا كان الأمن التقليدي يهتم بحماية الحدود والمنشآت، والأمن السيبراني بحماية الأنظمة والشبكات، فإن الذكاء الاصطناعي يضيف بعدًا جديدًا يتمثل في الأمن المعرفي؛ أي حماية البيئة التي تتكون فيها المعرفة، وتتشكل فيها الثقة العامة، ويُبنى عليها الإدراك وصناعة القرار.

ويقصد بالأمن المعرفي في هذا المقال سلامة البيئة التي تنتج المعرفة الموثوقة، وهو مفهوم يختلف عن الأمن الفكري الذي يركز على حماية المنظومة الفكرية والقيمية للمجتمع.فالذكاء الاصطناعي لم يعد يقتصر على إنتاج معلومات مضللة، بل أصبح قادرًا على إنتاج بيئة يصعب فيها التمييز بين الحقيقي والمصطنع. وعندما تصبح الحقيقة نفسها موضع شك، تتحول الثقة العامة إلى مورد استراتيجي، ويصبح الحفاظ على مصداقية المؤسسات وقدرتها على التواصل والإقناع جزءًا من الأمن الوطني.

ثالثًا: اتساع التنافس السيبراني المدعوم بالذكاء الاصطناعي

يعيد الذكاء الاصطناعي تشكيل المجال السيبراني من خلال تعزيز قدرات الدفاع والهجوم في الوقت نفسه. فهو يرفع قدرة المؤسسات على اكتشاف التهديدات، وتحليل الحوادث، والاستجابة لها، لكنه يمنح أيضًا الجهات المهاجمة أدوات أكثر سرعة وقدرة على اكتشاف الثغرات، وتنفيذ هجمات التصيد والهندسة الاجتماعية، وتطوير البرمجيات الخبيثة بصورة أكثر تكيفًا. كما أصبحت أنظمة الذكاء الاصطناعي نفسها هدفًا للهجمات، سواء من خلال تسميم بيانات التدريب، أو التلاعب بالمدخلات، أو استخراج المعلومات الحساسة، أو استغلال الصلاحيات الممنوحة للوكلاء الأذكياء. ولذلك، لم يعد الأمن السيبراني يقتصر على حماية الشبكات والأنظمة التشغيلية، بل أصبح يشمل حماية النماذج، والبيانات، والبنية الحوسبية، وسلاسل التوريد الرقمية، والتكامل بين أمن الذكاء الاصطناعي والأمن السيبراني ضمن منظومة دفاعية واحدة.

رابعًا: تنامي السيادة الخوارزمية

يتجاوز مفهوم السيادة في عصر الذكاء الاصطناعي امتلاك البيانات أو مراكز البيانات أو النماذج، ليشمل القدرة على فهم منطق الأنظمة الخوارزمية، والسيطرة على تشغيلها، ومساءلتها، وضمان استمراريتها. فقد تعتمد مؤسسة على نموذج متقدم يعمل بكفاءة عالية، لكنها لا تستطيع تفسير افتراضاته، أو تعديل سلوكه، أو ضمان استمراره في أوقات الأزمات. وفي هذه الحالة لا تكون التبعية تقنية فقط، بل تمتد إلى الاعتماد على منطق خارجي في تفسير البيانات، وتقدير المخاطر، وترتيب الأولويات.

ومن ثم، قد تصبح السيادة الخوارزمية أحد الامتدادات الحديثة

للسـيادة الوطنيـة، لأنها ترتبط بقـدرة الدولة علـى المحافظة على استقلال قرارها في بيئة تتزايد فيها الأدوار التي تؤديها النظم الذكية.

خامسًا: اتساع دور النماذج والوكلاء الأذكياء

يشـهد الذكاء الاصطناعي تحولاً من نماذج تقدم تحليلات أو تولد محتـوى إلـى وكلاء أذكياء قادرين على تنفيذ سلاسـل مـن المهام، والتفاعل مع أنظمة متعددة، واتخاذ إجراءات بصورة شبه مستقلة.

ويـؤدي هذا التحول إلى انتقال الذكاء الاصطناعي من مرحلة دعم القرار إلى مرحلة المشـاركة في تنفيذ القرار والعمليات. ومع اتسـاع هـذه الأدوار، تصبح الحوكمة أكثر تعقيـدًا، إذ لا يكفي التأكد من دقة النموذج، بل يجـب تحديد حدود صلاحياته، وآليات متابعته، وإيقافه، وتوزيع المسؤولية عن نتائجه. ولذلك، فإن التحدي لم يعد في تطوير نماذج أكثر ذكاءً فحسـب، بل في إدارة العلاقة بين الإنسان، والوكلاء الأذكياء، والأنظمة المؤسسية التي يعملون داخلها.

سادسًا: إعادة تعريف دور الإنسان

رغم التطور المتسارع في قدرات الذكاء الاصطناعي، يظل الإنسان مصدر الشـرعية والمسـؤولية في القرار. فالأنظمة الذكية تستطيع تحليـل البيانات، وبنـاء السـيناريوهات، وتقدير الاحتمـالات، لكنها لا تتحمل المسؤولية القانونية أو الأخلاقية أو السياسية عن نتائج القرار. غير أن التحدي الحقيقي لا يتمثل في بقاء الإنسـان داخل دورة القرار، بل في المحافظة على قدرته على الفهم والنقد والمسـاءلة. فوجود توقيع بشري على قرار أنتجه نظام ذكي لا يعني بالضرورة وجود حكم بشـري فعلي إذا لم يكن الإنسـان قادرًا على فهـم الافتراضات التي بنيت عليها التوصية أو الاعتراض عليها. ومن ثم، فإن دور الإنسان في المسـتقبل لن يقاس بحجم البيانات التـي يعالجها والتحليلات التي ينتجها، بـل بقدرته على تحديد الغايات، وفهم السـياق، ومسـاءلة مخرجات الأنظمة الذكية، وتحمل مسؤولية القرار النهائي.



سيناريوهات مستقبل العلاقة بين الأمن الوطني والذكاء الاصطناعي

لا تمثل السيناريوهات الآتية تنبؤات بمستقبل الذكاء الاصطناعي وتأثيراتـه على الأمن الوطني فـي دول بعينها، وإنما تصف ثلاثة أنماط محتملة للعلاقة بين الأمن الوطني والذكاء الاصطناعي خلال العقد القادم بشكل عام. ويستند كل سيناريو إلى كيفية تفاعل التحولات الاسـتراتيجية السـابقة، بما يشـمل دورة القـرار، والأمـن المعرفي، والأمن السيبراني، والسـيادة الخوارزمية، والنماذج والوكلاء الأذكياء، ودور الإنسـان. ولا يُقصد بهذه السـيناريوهات تصنيف الدول ضمن فئـات جامـدة، فقـد يظهر فـي الدولـة الواحـدة أكثر من سـيناريو فـي الوقت نفسـه. فقد تحقـق دولة سـيادة خوارزميـة في بعض القطاعات الحيوية، بينما تعتمد في قطاعات أخرى على نماذج أو بنى تحتيـة خارجية، وقد تتعرض في الوقت ذاته لانكشـافات معرفية أو سـيبرانية. لذلك، تمثل هذه السيناريوهات عدسات تحليلية تساعد علـى فهم طبيعة العلاقة بيـن الأمن الوطني والـذكاء الاصطناعي، واستشـراف مساراتها المحتملة، أكثر من كونها أوصافًا ثابتة للواقع.

السـيناريو الأول: الأمن الوطني والسـيادة الخوارزمية

يمثل هذا السيناريو العلاقة التي يصبح فيها الذكاء الاصطناعي عاملاً معـززًا للأمـن الوطني، مـع احتفاظ الدولة بسـيادتها علـى التقنيات والبيانـات والقرار. فلا يقتصر الأمر على توظيف الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة العمليات، بل يمتد إلى امتلاك القدرة على فهم النماذج، وتشـغيلها، وتطويرها، أو اسـتبدالها، وإدارتها ضمن منظومة وطنية للحوكمة والمساءلة.

وفي هذا السـيناريو، تسـهم النماذج والوكلاء الأذكيـاء في تسريع دورة القرار، وتعزيز الدفاع السـيبراني، وتحسـين الإنـذار المبكر، ودعم إدارة الأزمات، بينما يحافظ الإنسان على دوره في توجيه القرار وتحمل

مسـؤوليته. كمـا تتمتـع الدولة بقـدرة مرتفعة على حمايـة بيئتها المعرفيـة، والحد من تأثيـر حملات التضليـل، والمحافظة على الثقة العامة خلال الأزمات.

وتصبح العلاقة بين الأمن الوطني والذكاء الاصطناعي علاقة تمكين وسيادة؛ إذ يعزز الذكاء الاصطناعي القوة الوطنية دون أن يفرض قيودًا على استقلال القرار أو مرونة الدولة في مواجهة المتغيرات.

السيناريو الثاني: الأمن الوطني والاعتماد الخوارزمي.

يمثل هذا السـيناريو العلاقة التي يحقـق فيها الذكاء الاصطناعي مكاسـب تشـغيلية كبيرة للأمـن الوطنـي، لكنه يعتمد فـي الوقت نفسـه على نمـاذج، ومنصـات، وبنى حوسـبية، أو سلاسـل توريد لا تمتلك الدولة السـيطرة الكاملة عليها. وفي هذا السياق، تصبح دورة القرار أكثر سـرعة، وتتحسن القدرات السـيبرانية، وتتوسع تطبيقات الـوكلاء الأذكياء في العمليـات الأمنية، إلا أن جزءًا مـن هذه الكفاءة يرتبط باسـتمرار توافـر التقنيات الخارجية أو الخدمـات المرتبطة بها.

كمـا تتراجع قدرة الدولة على التحكم الكامـل في منطق النماذج، أو تطويرها، أو ضمان استمراريتها في الظروف الاستثنائية. ولا يعني هذا السـيناريو ضعف الأمن الوطني، بل يعكس حالـة تحقق فيها الدولة فوائد ملموسـة من الذكاء الاصطناعي، لكنها لم تبلغ بعد مسـتوى السـيادة الخوارزميـة. ومـن ثم، تصبـح العلاقـة بين الأمـن الوطني والذكاء الاصطناعي علاقة اسـتفادة واعتماد؛ إذ ترتفع الكفاءة، بينما يظل الاستقلال الاستراتيجي محدودًا.

السيناريو الثالث: الأمن الوطني والانكشاف الخوارزمي

يمثل هذا السـيناريو العلاقـة التي يؤدي فيها الاعتمـاد المتزايد على الذكاء الاصطناعي، دون حوكمة أو سيادة أو بناء كافٍ للقدرات البشرية، إلى زيادة تعرض الأمن الوطني للمخاطر. وفي هذا السيناريو، قد تتسارع دورة القرار، إلا أنها تصبح أكثر اعتمادًا على مخرجات يصعب تفسـيرها أو مراجعتها، بينما تتزايد الهجمات السـيبرانية التي تسـتهدف النماذج والـوكلاء الأذكيـاء، وتتراجـع الثقة فـي البيئـة المعرفية نتيجة انتشـار المحتوى المصطنع والتضليل. كما يؤدي الاعتماد المفرط على الأنظمة الذكية إلى تآكل بعض الخبرات المؤسسية، وإضعاف قدرة الإنسان على ممارسـة دوره في التقدير والمساءلة. ولا ينتج الانكشاف الخوارزمي عن وجود الذكاء الاصطناعي بحد ذاته، وإنما عن اختلال التوازن بين التقنية، والسيادة، والحوكمة، والإنسان. وعندئذ تصبح العلاقة بين الأمن الوطني والذكاء الاصطناعي علاقة تعرض وانكشاف؛ إذ تتحول التقنيات التي كان يُفترض أن تعزز الأمن إلى مصدر جديد للمخاطر والهشاشة إذا لم تُدَرْ بصورة استراتيجية.

الدلالات الاستراتيجية

تكشـف السـيناريوهات السـابقة أن أثـر الـذكاء الاصطناعـي في الأمـن الوطني لا يتحدد بمجـرد امتلاك التقنيات المتقدمة أو اتسـاع اسـتخدامها، بـل بطبيعـة العلاقـة التـي تبنيهـا الدولة معهـا. فقد يكون الذكاء الاصطناعي مصدرًا للسـيادة والتمكيـن، وقد يتحول إلى مسـار للاعتماد، أو إلى عامل يزيد الانكشـاف إذا سـبق انتشـاره قدرة المؤسسـات على حوكمته وتأمينـه وفهمه. ومن ثـم، تبرز مجموعة من الدلالات الاسـتراتيجية الرئيسة التي نستعرضها في هذا القسم. ولا تسـتهدف هذه الدلالات ترجيح سيناريو بعينه، بل تحديد القدرات التـي تزيد احتمالية الانتقال نحو السـيادة الخوارزمية وتحدُّ من مخاطر الاعتماد أو الانكشاف الخوارزمي.



أولاً: الـذكاء الاصطناعي عنصر جديد في بناء القوة الوطنية. لم يعد الذكاء الاصطناعي مجرد أداة لتحسـين الكفاءة التشغيلية، بل أصبح مؤثرًا في سرعة القرار، والإنذار المبكر، والدفاع السيبراني، وإدارة الأزمات، وحمايـة البيئة المعرفية. ولذلك، فإن الفجوة المسـتقبلية بين الدول قد لا تنشـأ فقط من تفاوت امتلاك التقنية، وإنمـا من تفاوت قدرتها على دمجها داخل مؤسسـات الدولة وتحويلها إلى قدرة اسـتراتيجية مستدامة. ويقتضي ذلك التعامل مع الذكاء الاصطناعي بوصفه جزءًا من منظومة القوة الوطنية، إلى جانب القدرات العسكرية والاقتصادية والبشرية والمعرفية.

ثانيًا: السيادة الخوارزمية لا تعني الاكتفاء التقني الكامل. لا تتطلب السيادة الخوارزمية أن تطور الدولة جميع النماذج والمكونات بنفسها، وهـو أمر قد لا يكون عمليًـا أو اقتصاديًا. لكنها تتطلب تحديد المجالات التي لا يجوز أن تخضع لاعتماد خارجي غير قابل للإدارة، ولا سيما الأنظمة المرتبطة بالقـرار السـيادي، والبنية التحتيـة الحيوية، والأمـن والدفاع، والبيانات الحساسة. وتتحقق السيادة من خلال امتلاك المعرفة الفنية، والقـدرة على تقييم النمـاذج، والتحكم في البيانـات، وتنويع الموردين، وضمان استمرارية التشغيل، وتوفير بدائل وطنية أو موثوقة عند تعطل المنظومات الخارجية. وبذلك تصبح السيادة مسألة درجات وأولويات، لا خيارًا ثنائيًا بين الامتلاك الكامل والاعتماد الكامل.

ثالثًا: يجب إدارة الاعتماد قبل أن يتحول إلى انكشاف ليس كل اعتماد على التقنيات الخارجية خطرًا في ذاته، فقد يكون الاعتماد المتبادل جزءًا طبيعيًا من التعاون الدولي وسلاسل القيمة التقنية. إلا أن الخطر يظهر عندما يصبح الاعتماد مركزًا في نظام واحد أو مورد واحد، أو عندما تفتقر الدولة إلى القدرة على فهم التقنية أو استبدالها أو الاستمرار في العمل عند تعطلها. ومن ثم، ينبغي تقييم الاعتماد الخوارزمي بوصفه خطرًا استراتيجيًا يمكن قياسه وإدارته، من خلال معرفة مواضع الاعتماد، ودرجة حساسيتها، والمدة التي تستطيع فيها المؤسسات الاستمرار دون خدمات خارجية، وحجم التأثير المحتمل في القرار والعمليات عند الانقطاع أو التقييد.

رابعًا: الأمن السيبراني والأمن المعرفي أصبحا مترابطين يفصل التصور التقليدي بين حماية الأنظمة الرقمية وحماية المجال المعلوماتي، إلا أن الذكاء الاصطناعي يربط بينهما بصورة متزايدة. فقد يبدأ الهجوم باستهداف نموذج أو بيانات، ثم ينتقل أثره إلى مخرجات القرار، أو يُستخدَم المحتوى المصطنع للتأثير في الثقة العامة والسلوك المجتمعي. ولهذا، لا يكفي بناء دفاعات سيبرانية قوية إذا ظلت البيئة المعرفية معرضة للتضليل، كما لا تكفي مواجهة المحتوى المضلل إذا كانت النماذج والمنصات التي تنتجه أو تكشفه غير مؤمنة. ويتطلب الأمر تصورًا متكاملاً يحمي الشبكات والنماذج والبيانات، ويحافظ في الوقت نفسه على موثوقية المعرفة وثقة المجتمع في المؤسسات.

خامسًا: سرعة القرار يجب ألا تسبق جودة الحكم قد يمنح الذكاء الاصطناعي المؤسسات قدرة غير مسبوقة على تحليل الأحداث وتقديم الخيارات، لكنه قد يخلق أيضًا ضغطًا لاتخاذ قرارات سريعة استنادًا إلى مخرجات لا يفهمها صانع القرار بصورة كافية. ولذلك، فإن تقليص زمن القرار لا ينبغي أن يكون هدفًا مستقلاً عن الدقة، والسياق، وقابلية المراجعة، وحجم المخاطر المترتبة عليه. وتزداد أهمية هذا المبدأ في القرارات السيادية والعسكرية والأمنية، حيث قد تؤدي السرعة غير المنضبطة إلى تصعيد غير مقصود أو أخطاء يصعب تداركها. وعليه، ينبغي تصميم مستويات متفاوتة من التدخل البشري وفق حساسية القرار، بحيث تظل القرارات الأعلى أثرًا خاضعة لحكم بشري حقيقي، لا لموافقة شكلية على توصية خوارزمية.

سادسًا: المحافظة على القدرة البشرية جزء من الجاهزية الوطنية. لا يكفي إبقاء الإنسان داخل دورة القرار من الناحية الإجرائية؛ إذ يجب أن يحتفظ بالمعرفة والمهارات التي تمكنه من فهم التوصيات، واكتشاف الانحراف، ومساءلة النظم، واتخاذ القرار عند تعطلها. فالاعتماد الطويل على الأتمتة قد يؤدي إلى تآكل الخبرة المؤسسية، حتى وإن بقيت المسؤولية الرسمية بيد الإنسان. ومن ثم، تصبح القدرة على العمل في غياب الأنظمة الذكية، أو عند تراجع موثوقيتها، أحد مؤشرات المرونة الوطنية. ويتطلب ذلك التدريب المستمر، والاختبارات الدورية، ومحاكاة حالات التعطل والتضليل والاختراق، وبناء فرق تجمع بين الخبرة الأمنية والتقنية والقانونية والسلوكية.

سابعًا: الجاهزية تتطلب حوكمة استباقية لا تنظيمات لاحقة. أخطر المخاطر قد تنشأ من الفجوة بين سرعة انتشار الذكاء الاصطناعي وبطء تطور الحوكمة. ولذلك، ينبغي ألا تقتصر الحوكمة على إصدار المبادئ العامة، بل تشمل تصنيف الاستخدامات بحسب مستوى المخاطر، وتحديد المسؤوليات، واختبار النماذج، ومراقبة أدائها، وضبط صلاحيات الوكلاء الأذكياء، ووضع آليات للإيقاف والتدخل والتعافي. كما ينبغي استخدام السيناريوهات في اختبار السياسات والاستراتيجيات؛ فالسؤال ليس فقط عما إذا كانت المنظومة تعمل في الظروف الطبيعية، بل عما يحدث عند انقطاع المورد، أو اختراق النموذج، أو تضارب توصيات الأنظمة، أو تراجع الثقة العامة في المعلومات.

الخاتمة: بحلول عام ٢٠٣٥، قد يصبح الذكاء الاصطناعي جزءًا أصيلاً من بنية الأمن الوطني، مؤثرًا في القرار، والدفاع السيبراني، وإدارة الأزمات، والعمليات المؤسسية، والبيئة المعرفية. إلا أن اتساع استخدامه لن يقود تلقائيًا إلى مزيد من القوة؛ فالمسار الذي ستتخذه العلاقة بين الأمن الوطني والذكاء الاصطناعي سيعتمد على قدرة الدولة على الموازنة بين الكفاءة والسيادة، وبين السرعة والحكم، وبين الأتمتة والمسؤولية البشرية. وقد تسلك هذه العلاقة مسار السيادة الخوارزمية عندما تمتلك الدولة القدرة على توجيه التقنية وفهمها وتأمينها والمحافظة على استقلال قرارها. وقد تتخذ مسار الاعتماد الخوارزمي عندما تتحقق الكفاءة، لكن تظل القدرات الحيوية مرتبطة بمنظومات خارجية. وقد تنتهي إلى الانكشاف الخوارزمي عندما يتراكم الاعتماد مع ضعف الحوكمة والأمن المعرفي والسيبراني وتآكل الخبرة البشرية. ولا تمثل هذه السيناريوهات حالات منفصلة بالضرورة؛ فقد تجتمع داخل الدولة الواحدة، أو حتى داخل المؤسسة نفسها، وفق اختلاف القطاعات والقدرات ودرجة الحساسية. ولذلك، لا يتمثل الذكاء الاستراتيجي في اختيار سيناريو واحد، بل في إدارة السيناريوهات حسب عدد من العوامل مثل ما الذي ينبغي حمايته بشكل سيادي، وما الذي يمكن الاعتماد فيه على الشراكات، وأين تبدأ مخاطر الانكشاف وكيف يجب التعامل معها. إن القوة في عصر الذكاء الاصطناعي لن تقاس فقط بما تستطيع الخوارزميات فعله، بل بقدرة الدولة على تحديد ما ينبغي أن تفعله، والحدود التي لا يجوز أن تتجاوزها، والقرارات التي يجب أن تظل خاضعة للحكم الإنساني. وعندها فقط يمكن أن يصبح الذكاء الاصطناعي قوة استراتيجية تعزز الأمن الوطني، لا قدرة تقنية متقدمة تخفي وراءها أشكالاً جديدة من التبعية والهشاشة.

عزنا بطبعنا



تتشرف شركة الرميح

برفع أسمى آيات التهاني والتبريكات إلى

مقام خادم الحرمين الشريفين

سلمان بن عبد العزيز آل سعود

وصاحب السمو الملكي

محمد بن سلمان بن عبد العزيز آل سعود

ولي العهد رئيس مجلس الوزراء

بمناسبة اليوم الوطني السعودي

كما تتقدم الشركة بخالص التهاني والتمنيات إلى

منسوبي جامعة الدفاع الوطني

بمناسبة انطلاق العام الأكاديمي الجديد،

سائلين الله عز وجل أن يجعله عامًا حافلاً بالتميز والإنجاز، وأن يكلل جهود الجميع بالتوفيق والسداد، إسهامًا في إعداد الكفاءات الوطنية، وتعزيز القدرات الاستراتيجية، وترسيخ الريادة في العلوم العسكرية والفكر القيادي.

دامت جامعة الدفاع الوطني صرحًا شامخًا للعلم والتميز،

وحفظ الله وطننا وقيادتنا الرشيدة.

من البيانات الخام إلى القرار الاستراتيجي:

دور التحليل المتقدم في دعم صناع القرار



المقدم
أحمد بن جار الله الفهد

شهد مفهوم تحليل البيانات تطورًا متسارعًا منذ بداية عام (٢٠١٠م)، مدفوعًا بالتضاعف الهائل في حجم وكثافة البيانات الخام الناتجة عن الأنظمة الرقمية المختلفة. هذا التضخم في البيانات لم يكن بالضرورة ميزة، بل شكّل تحديًا حقيقيًا للمنظمات، حيث أصبحت غير قادرة على تحويل الكم الهائل من البيانات المتاحة إلى قرارات فعّالة على المستويات الاستراتيجية.

في هذا السياق، برز تحليل البيانات المتقدم كأداة حاسمة لسد الفجوة بين البيانات وصناعة القرار، من خلال توظيف تقنيات تعلم الآلة (Machine Learning) والتعلم العميق.(Deep Learning) وقد أثبتت هذه التقنيات فاعليتها في قطاعات متعددة؛ فعلى سبيل المثال، استخدمت إحدى شركات بطاقات الائتمان الأمريكية نماذج تحليلية متقدمة لتقييم بيانات العملاء وسلوكهم المالي، مما أسهم في تحويل خسائر بنسبة (١٠٪) إلى نمو في الأرباح تجاوز (١٢٠٪) ، وبالمثل، استعانت شركات التأمين بتحليل بيانات المشتركين لتخصيص العروض الإعلانية وفق احتياجات العملاء، الأمر الذي أدى إلى رفع أرباحها بنسبة وصلت إلى (٥٠)٪. تعكس هذه الأمثلة الدور المتنامي لتحليل البيانات ليس فقط كأداة تقنية، بل كعنصر استراتيجي مؤثر في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية.

من هذه المقدمة ينتج تساؤل: ما هو علم البيانات (Data science) وقد عرفه السيد درو بأنه مجموعه من العلوم المشتركة والتي تضم علم الإحصاء ومهارات علوم الحاسب واستخدام الخوارزميات لتعالج وتعرض نتائج البيانات.

التطور التاريخي لتحليل البيانات وعلوم الذكاء الاصطناعي مر بعدة مراحل: بدءًا من الإحصاء التقليدي الكلاسيكي المبني على الأساليب الرياضية، ثم ظهور أول خوارزميات حاسوبية خلال الفترة (١٩٥٠م -١٩٦٠م)، وظهور تعلم الآلة (Machine Learning) خلال الثمانينيات والتسعينيات، حيث تم دمج الخوارزميات الحاسوبية مع الإحصاء لإنشاء نماذج قادرة على التعلم من البيانات والتنبؤ بالنتائج. ومع تطور القدرة الحاسوبية وتوفر البيانات الكبيرة، أصبح التعلم العميق (Deep Learning) بعد عام (٢٠١٠) محورًا مهمًا، حيث يعتمد على شبكات عصبية متعددة الطبقات لاستخلاص الخصائص وتحويلها، مما يتيح التعامل مع بيانات معقدة وغير منظمة مثل الصور والنصوص. يعرّف تعلم الآلة توم ميتشل (١٩٩٧) بأنه فرع من الذكاء الاصطناعي يركز على تطوير الخوارزميات التي يمكنها التعلم من البيانات واستخلاص المعلومات لاتخاذ القرارات دون أن تكون مبرمجة لحالة محددة. وقد استخدم في مجالات مثل التنبؤ بخروج العملاء (Customer Churn) في شركات بطاقات الائتمان الأمريكية، مما ساعد على التعامل السريع مع العملاء وتقليل الخسائر.



أما التعلم العميق، وفقًا لـ(Goodfellow وBengio وCourville) (٢٠١٦)، فهو فرع من تعلم الآلة يستخدم شبكات عصبية عميقة متعددة الطبقات لاستخلاص الخصائص وتحويلها، مما يتيح التعامل مع بيانات معقدة وغير منظمة، مثل الصور والمقالات النصية، والتي يصعب معالجتها بالطرق التقليدية لتعلم الآلة.

خلال الفترة من (٢٠٢٣ إلى ٢٠٢٤)، استفادت شركة التأمينات بارنوم فاينينشل من علم البيانات عن طريق تطبيق تعلم الآلة، بالتعاون مع فريق أكاديمي من جامعة فيرفيلد الأمريكية. تم ذلك من خلال ربط الفريق بقاعدة بيانات الشركة، والتي تضم أكثر من مليون عميل. تحتوي هذه البيانات على معلومات رقمية، مثل: العمر، الدخل، أرقام الهاتف، وغيرها، بالإضافة إلى بيانات نصية مثل: أسماء العملاء، عناوين السكن، البريد الإلكتروني، وغيرها.

كان التحدي الرئيسي للشركة هو المحافظة على العملاء ومنع انتقالهم إلى المنافسين، وهو ما تطلب تخصيص أكثر من (٤٠٠) باحث للعمل على تطوير آليات فعالة للتواصل معهم. ومن أبرز الصعوبات التي واجهت الفريق: تحديد الطريقة الأمثل للتواصل مع العملاء وتصنيفهم وفق إمكانية استمرارهم مع الشركة وقيمتهم المالية، بحيث يتم تصنيف العميل إلى فئات مثل: الماسي، الذهبي، أو الفضي. تنفيذ هذه المنهجية كان صعبًا عبر الطرق التقليدية، مثل المكالمات الهاتفية أو البريد الإلكتروني، خاصة عند التعامل مع عينة كبيرة من العملاء.

لمواجهة هذا التحدي، الذي يؤثر بشكل مباشر على استراتيجيات الشركة المستقبلية، استعانت الشركة بالفريق العلمي من الجامعة، واستغرق العمل أكثر من عام للوصول إلى آلية فعالة لإدارة هذا الكم الكبير من البيانات والعملاء.

تم تقسيم المشروع إلى عدة مراحل:

١. فهم وتصوّر قاعدة البيانات.

٢. تحديد الأعمدة الأكثر أهمية ضمن القاعدة، والتي كانت تضم في البداية (٥٩) عمودًا، وتم اختزالها إلى (١٢) عمودًا رئيسيًا تمثل الخصائص الأكثر تأثيرًا، مثل: العمر، الدخل، عدد أفراد الأسرة، عدد مرات التجاوب مع الشركة، عدد الخدمات المستخدمة، وغيرها.

بعد ذلك، تم تطبيق خوارزمية (K-means)، والتي تقوم بربط البيانات مع القاعدة، ثم قراءتها ومقارنتها، لتوزيع العملاء إلى مجموعات بناءً على الخصائص المشتركة بينهم. بعد تصنيف العملاء، تم تحليل المجموعات لتحديد أيها يحمل أكبر استفادة للشركة. في المرحلة التالية، تم استخدام خوارزمية (Random Forest (RF)) على النتائج الناتجة من (K-means) حيث تقوم خوارزمية (RF) بدراسة المجموعات المختارة، ثم التنبؤ بإمكانية استمرار العميل، ومقارنة النتائج مع البيانات الأصلية. وبلغت دقة التنبؤ ٩٤٪، وهو رقم جيد جدًا في عالم خوارزميات التنبؤ. هذا المشروع أتاح للشركة الاستفادة الكاملة من علم البيانات، وتحديد أفضل الاستراتيجيات الممكنة لتعزيز ولاء العملاء وزيادة أرباح الشركة، مع إدارة كمية كبيرة من البيانات بشكل فعال ودقيق.

من أبرز التحديات التي قد تواجه علم البيانات وتحليلها، وخاصة الخوارزميات، هو تحدي التحيز (Bias) عند التحليل، حتى وإن كانت جودة البيانات عالية. يحدث التحيز عندما تنحرف الخوارزمية عن النتائج الدقيقة بسبب تمثيل غير متوازن لبعض البيانات في قاعدة البيانات، سواء من حيث عدد التكرارات أو نسبتها. على سبيل المثال، إذا كانت غالبية البيانات تخص عملاء بعمر (٦٠) عامًا وعدد قليل جدًا من الفئات العمرية الأخرى، فقد يؤدي ذلك إلى نتائج غير دقيقة، خاصة إذا تم تطبيق الخوارزمية على قاعدة بيانات أخرى تحتوي على توزيع أكثر تنوعًا.

يؤثر التحيز بشكل مباشر على دقة التنبؤ بسلوك العملاء، مما قد يؤدي إلى خسائر أكبر وقرارات استراتيجية غير صحيحة. ولتقليل هذا التحيز، يجب التأكد من اكتمال البيانات واستخدام تقنيات لإعادة وزن العينات غير الممثلة، بالإضافة إلى اختيار الخوارزمية المناسبة لكل قاعدة بيانات، حيث إن كل الخوارزميات لا تناسب جميع أنواع البيانات. هنا يأتي دور عالم البيانات في تحديد الأسلوب الأمثل لضمان نتائج دقيقة وموثوقة.

من خلال ما سبق، يتضح أن علم البيانات يلعب دورًا محوريًا في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي الأمثل، حيث أصبح حجر الزاوية في التعامل مع البيانات الضخمة والمتنوعة. لقد أظهر التحليل التقليدي محدوديته في هذا العصر، بينما أثبت تعلم الآلة والتعلم العميق كفاءتهما في دراسة ومعالجة هذا الكم الهائل من البيانات، مع الحاجة لفهم مسبق لهذه الخوارزميات واختيار الأنسب منها بعناية.

وعلى الرغم من التقدم الكبير في تقنيات التحليل، يظل هناك تحديات مثل التحيز وضعف بعض الخوارزميات في التنبؤ مقارنة بخوارزميات أخرى قد لا يدركها غير المختص بعلم البيانات. ومن خلال ما تم تطبيقه من تجربة عملية لتعلم الآلة على قاعدة بيانات ضخمة تضم مليون عميل في إحدى شركات التأمين، يتضح أن الجمع بين القدرة التقنية المتمثلة بالخوارزميات والمعرفة المتخصصة لعلم البيانات يمكن أن يحقق نتائج فعالة ويقلل المخاطر، حيث تم تحويل البيانات الخام إلى أداة لاتخاذ قرارات استراتيجية تدعم الخطط المستقبلية للشركة.





إدارة العمليات الأكاديمية في الكليات العسكرية:
مقاربة تحليلية في ضوء التجربة الأمريكية الحديثة



العقيد الركن
عبدالله بن أحمد الوهبي

١. عام

أ. أصبحت إدارة العمليات الأكاديمية في ظل بيئات الصراع المعاصرة، وما تتطلبه من مهارات تفكير نقدي، وقدرة على التحليل المعقد واتخاذ القرار في سياقات ديناميكية، محورًا رئيسيًا في تجديد النماذج التعليمية داخل الأكاديميات العسكرية، ولم يعد تقييم فاعلية الضابط المستقبلي قائمًا على التدريب العسكري وحده، بل على قدرته على التعامل مع المعرفة العلمية المتقدمة، واستيعاب الابتكار، وتوظيف مهارات عقلية متقدمة في القيادة والعمليات.

ب. تعد الأكاديميات العسكرية مؤسسات تعليمية متميزة تجمع بين إعداد الضباط معرفيًا ومهنيًا، من جهة، وتشكيلهم انضباطيًا وعسكريًا من جهة أخرى، وتكمن أهمية إدارة العمليات الأكاديمية في كونها الإطار المنظم لكل ما يتعلق بالبنية التعليمية، والأنشطة الأكاديمية، وآليات التقييم الأكاديمية، وآليات التقييم، وتكامل هذه العناصر مع متطلبات التدريب العسكري، حيث شهد التعليم العسكري خلال العقود الثلاثة الماضية تحولات جوهرية، خصوصًا في الولايات المتحدة، مع صعود ظاهرة (الأكدمه) (Academization) التي أسهمت في تعزيز الشراكة بين الأكاديميات المدنية والمؤسسة العسكرية، وتقييد الاحتكار السابق للجيش في مجال إعداد الضباط (Libel & Ateş, ٢٠٢٥).

٢. التحولات الحديثة في بنية التعليم العسكري ودوافع التجديد

أ. انتقل التعليم العسكري من نموذج وظيفي يركز على المهارة التنفيذية والانضباط إلى نموذج معرفي/ استراتيجي يهدف إلى صناعة الضابط المفكر القادر على فهم البيئات المركبة وإنتاج قرار عملياتي رصين، هذا التحول ليس «تجميلًا» للمناهج، بل إعادة تعريف لطبيعة المخرجات: من منفذ جيد، إلى قائد يحسن تقدير الموقف, ولذلك كلما ارتفع «نصيب التفكير» في المنظومة التعليمية، انخفض اعتماد القوات على الارتجال الميداني، وارتفع هامش المناورة الاستراتيجية, ومن هنا تبرز لنا دوافع التجديد لبنية التعليم العسكري، ويقف خلف هذه الدوافع عدة أسباب تتمثل في تعقيد بيئة الصراع الحديثة، وذلك لتداخل الأبعاد السياسية والاقتصادية والإعلامية مع العسكرية, فقد برز في هذه البيئة سرعة التطور التكنولوجي الذي خلق بيئة صراع جديدة تتمثل في استخدام الذكاء الاصطناعي والطائرات المسيرة والأسلحة الدقيقة التي غيرت طبيعة الحروب.

وقد برز كذلك تطور الحرب السيبرانية التي نقلت الاشتباكات من ميدان المعركة إلى أبعاد أخرى, ومن أبرز الأسباب كذلك التي زادت بيئة الصراع تعقيدًا ظهور فاعلين من غير الدول مثل الجماعات المسلحة والتنظيمات الإرهابية والشركات العسكرية الخاصة والتي تزامنت مع تطور أجيال الحروب وصولاً إلى الحرب الهجينة, ومن الأسباب التي زادت أيضًا البيئة تعقيدًا العولمة والترابط الدولي والذي جعل من الاقتصاد والمعلومات أدوات بارزة تستخدم لدعم العمل العسكري, وإذا نظرنا إلى دوافع أخرى تقف خلف ضرورة تجديد البنية التعليمية, نجد أن تسارع دورة القرار من أهم الأسباب، وذلك بسبب تطور تقنيات الاستشعار وسرعة الاتصالات والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات وسرعة تغير الموقف الاستراتيجي والعملياتي والذي يجعل تنمية مهارات القادة في التقدير اللحظي

ب. لذلك لا بد من اقتراح فرضيات تفسيرية توضح أهمية (الأكدمه) وبناء الشراكة بين الأكاديميات المدنية والمؤسسات العسكرية, مثل (فرضية التكامل) حيث إن التحصيل الأكاديمي لا ينتقص من الصلابة القتالية، بل يحسن جودة توظيف القوة الصلبة من خلال قرار أدق وأسرع, و(فرضية الكفاءة المركبة) وهذا يعني أن الضابط الفعال هو حاصلُ جمعِ ثلاث كفاءات: معرفية تحليلية + قيادية تواصلية + انضباطية تنظيمية, و(فرضية المنهج بوصفه أداة قيادة) حيث إن المنهج الجيد يدرب على القيادة بقدر ما يدرس من محتوى استخدام طرق وأساليب تدريس تصنع قائدًا قادرًا على التفكير والتحليل واتخاذ القرار, و(فرضية الفجوة التشغيلية) أي فصل بين ما يدرس وما تحتاجه الوحدات وأصحاب المصلحة ينعكس مباشرةً على جودة القرار تحت الضغط.

ذات أهمية عالية، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا بوجود بنية تعليمية متطورة تواكب التغيرات المختلفة, وعند التعمق في التفكير في الدوافع نجد أن الصورة النمطية لضابط سابقًا كمنفذ ومطيع للأوامر دون أن يستخدم أدوات التفكير النقدي والإبداعي لم تعد صالحة للوقت الحالي، فالمعطيات الحالية تتطلب من الأكاديميات العسكرية تأهيل ضابط قائد يحاور ويبرر ويقنع ويمتلك أركان الجدارة كاملة من معرفة ومهارة وقيم, ويبرز لنا استنتاج داعم يقف خلف هذه الدوافع لتجديد البنية التعليمية ألا وهو أن ضرورة التجديد تنبع من الضغط الخارجي (طبيعة الصراعات) والطلب الداخلي (توقعات أصحاب المصلحة في داخل وزارة الدفاع وخارجها)، وهذا يتطلب نموذجًا تعليميًا جديداً يقوم على تكامل المعرفة والقيادة والقيم.

ج. إن هذه التحولات الحديثة في البنية التعليمية لها الأثر الكبير على الكفايات المستهدفة, حيث نجد أن الكفايات المعرفية/التحليلية تساعد في بناء نماذج لفهم الخصم والبيئة و تحويل المعطيات إلى تقدير موقف, ونجد أن الكفايات القيادية/التواصلية تساعد في إدارة الفرق والتفاوض، ونسج ثقة داخل المؤسسة ومع الشركاء, ونجد أن الكفايات الانضباطية/ التنظيمية تدعم حوكمة الوقت، وإدارة الموارد، والالتزام بإجراءات السلامة وقواعد الاشتباك, ونجد أن الكفايات الأخلاقية/القانونية تقف خلف فهم القيود القانونية وقواعد الاشتباك، وضبط استخدام القوة. ويبرز لنا هنا (مؤشر عملي) يوضح أن الكفايات تقاس بقدرة المتدرب على صياغة قرار مبرر في سيناريو واقعي خلال زمن محدد، أكثر من إتقانه معلومات نظرية.

٣. إدارة العمليات الأكاديمية كنظام حوكمة معرفي/ عسكري

أ. بنية الحوكمة بحيث تكون ازدواجاً قيادياً يضمن الاتزان. تظهر المقارنة المؤسسية أن النموذج الأنجح يقوم على ازدواج القيادة: قيادة عسكرية عليا تضبط الانضباط والجاهزية، وقيادة أكاديمية (عميد ومجالس علمية) تضبط الجودة والمعايير، يحد هذا الترتيب من هيمنة منطق واحد على العملية التعليمية، ويحافظ على اتزان القرار بين مقتضيات الميدان ومقتضيات العلم، ومن الأمثلة التطبيقية في الولايات المتحدة الامريكية: في ويست بوينت (USMA) يوجد Superintendent (قائد عسكري) يقابله Dean of the Academic Board المسؤول عن الشؤون الأكاديمية، وفي الأكاديمية البحرية (USNA) وآير فورس أكاديمي (USAFA) بنية مماثلة تمكن من توزيع واضح للصلاحيات مع قنوات تنسيق رسمية.

ب. المجالس الأكاديمية المشتركة لتحويل الخبرة إلى سياسة تعليمية. الركيزة العملية للحوكمة الفاعلة هي مجالس مشتركة تضم قادة الأجنحة التدريبية، ورؤساء الأقسام، ومسؤولي ضمان الجودة، وظيفة هذه المجالس تحويل الخبرة العملياتية إلى سياسات مناهج: ما الذي يضاف، ما الذي يحذف، وكيف ترتب الأولويات، فعلى سبيل المثال: في Naval War College وArmy War College تدار عملية مراجعة المناهج من خلال لجان موضوعية تربط نتائج التمارين الاستراتيجية والألعاب الحربية بالمقررات، بحيث تنتقل «دروس التمرين» إلى «مخرجات تعلم» قابلة للقياس في الفصل التالي.

ج. ضمان الجودة والاعتماد وهو قياس ما يهم فعلاً. لا تكتفي الحوكمة الأكاديمية العسكرية الرشيدة بالانضباط الإداري، بل تعتمد منظومات ضمان جودة تترجم الأهداف العملياتية إلى مؤشرات تعلم قابلة للقياس، ويعاد بناء المقررات حول هذه المؤشرات مع دورات تحسين مستمرة، وهو ما يتم في الأكاديميات الخدمية الأمريكية بحيث تستند إلى مسارات اعتماد أكاديمي مدني، وتربطها داخليًا بلوحات متابعة تشمل: أداء الطلبة في التحليل العملياتي، جودة قرارات تقدير الموقف، كفاءة القيادة تحت الضغط في المختبرات القيادية.

د. موازنة هيئة أعضاء هيئة التدريس وهي مزيج الخبرة والبحث. ينجح النظام حين يجمع بين معلمين عسكريين بخبرة ميدانية وأكاديميين بقدرة بحثية ومنهجية، الأول يضمن واقعية المحتوى، والثاني يضمن صرامة المنهج، إدارة التعيين والترقية والتطوير المهني جزء من الحوكمة لا من الموارد البشرية فقط، وعلى سبيل المثال تبنى في ويست بوينت العديد من المقررات ثنائيًا (عسكري/مدني)، ويفرض على المعلم العسكري تحديث خبرته بشهادات تدريبية تعليمية، بينما يشجع الأكاديمي على الانخراط في تمارين ومحاكاة لتعميق الحس العملياتي.

هـ. دورة المنهج من الدرس المستفاد إلى مخرج التعلم. تجعل الحوكمة الفاعلة الدروس المستفادة من المناورات والانتشار والعمليات، مدخلاً ملزمًا لتعديل المنهج، أي أن الحلقة لا تغلق إلا عندما يتحول الدرس إلى سؤال حالة أو سيناريو محاكاة أو متطلب مشروع نهائي، وهو ما يحدث في Naval War College تترجم نتائج الألعاب الحربية إلى حِزم تدريسية (Teaching Notes/Case Files) تعمم على الأقسام وتختبر في دورات لاحقة، مع آلية تغذية راجعة محددة بزمن.

و. أدوات التقويم هي القرار المبرر قبل الدرجة العالية. تظهر التجربة الأكثر نضجًا أن تقويم الكفاءة القيادية لا ينعكس من خلال امتحان نظري، بل من خلال قرار مبرر ضمن زمن محدود، مدعوم بحجج عملياتية ومفاضلات مخاطر. لذلك تعتمد الأكاديميات الأمريكية على الواجبات المعقدة (Capstones)، وعروض تقدير موقف، ومحاكمات قرار (Decision Boards)، ويظهر أثر الحوكمة حين ترتبط الدرجة بقدرة الطالب على التحليل، التبرير، الأمر، (Capstones)، وعروض تقدير موقف، ومحاكمات قرار (Decision Boards)، ويظهر أثر الحوكمة حين ترتبط الدرجة بقدرة الطالب على التحليل، التبرير، الأمر، وتتجه الأقسام طوعاً نحو طرق تدريس تبني هذه القدرة، فينتظم سلوك المؤسسة حول ما يهم فعلاً.

ز. إدارة المخاطر الأكاديمية وهي منع الانسياق خلف التنظير والعسكرة. تراقب الحوكمة تجنب الانسياق نحو: (تضخيم تنظيري) يعزل الفصل عن حاجات الوحدات وأصحاب المصلحة، و(تضخيم عسكري) صرف يحول القاعة إلى ميدان بلا منهجية، وتكون المعالجة بآليات مواءمة ربع سنوية بين المتطلبات الأكاديمية ومتطلبات القيادة، وبنسبة إلزامية لمكونات التعلم النشط مقابل المحاضرة، ومن الأمثلة على ممارسات راسخة في الكليات الأمريكية:

- **USMA/USNA/USAFA:** اختبارات قيادة أسبوعية، ومشاريع تربط القرار الإداري بالقرار التكتيكي.
- **Army War College:** مشروع بحث استراتيجي فردي يراجع على مراحل بمشرفين أكاديميين، يبنى عليه تمرين حملة مشتركة.
- **Naval War College:** لعبة حرب منظمة تختبر خيارات السياسة/ الاستراتيجية وتغذي المناهج بحالات حقيقية.

٤. تصميم المناهج العسكرية بين متطلبات النظرية وحتميات الميدان

أ. معضلة التوازن نظرية صلبة تصلح للقرار لا للحفظ. تقاس قيمة النظرية العسكرية بقدرتها على تغذية قرار مبرر تحت الضغط، ولذلك يبين تقرير الكونغرس الأميركي حول الأكاديميات العسكرية الأمريكية (GAO، ١٩٧٥) أن الاعتماد على محاضرات نظرية غير مقترنة بتمارين صنع قرار أدى إلى تباين في كفاءة الخريجين عند الالتحاق بالوحدات، ولذلك أوصى التقرير بتحويل أجزاء من المحتوى النظري إلى تمارين تقدير موقف معيارية داخل المنهج، وهنا يثبت المثال أن النظرية يجب أن تقدم بوصفها «منطق تشغيل القرار»، لا بوصفها مادة اختبار، وإلا انفصلت عن وظيفة الضابط في الميدان.

ب. من قوائم المواد إلى هندسة الكفاءات. سيكون ترتيب المنهج حول سلسلة صنع القرار (تحليل، مقارنة، أمر، تبرير) أكثر جدوى من ترتيبه حول المواد التقليدية، وفي هذا يوضح باحثون أن جزءًا من التحول الأميركي في التعليم العسكري بين ١٩٩١-٢٠٢٤ كان تحديد مخرجات تعلم عملياتية تخضع المقررات لها، بحيث يقاس الطالب من خلال قدرته على التحليل وتبرير الخيار لا من خلال حفظ المحتوى، ولذلك حين تصبح «الكفاءة» هي محور المنهج، يتراجع هدر الساعات في مواد متوازية، ويصبح كل مقرر حلقة في سلسلة قرار واحدة تخدم الوظيفة القتالية والقيادية.

ج. تحويل النظرية إلى ممارسة وهو السيناريو قبل المحاضرة. لا تتحول النظرية إلى قدرة إلا إذا مورست في سيناريو واقعي بزمن قرار مقيد، وهنا توثق بعض الأدبيات الأمريكية توسع الأكاديميات في التعلم القائم على الحالة، والمحاكاة العملياتية، ليصبح «السيناريو» وحدة التدريس القياسية في مقررات القيادة والعمليات، وهو ما يتم في West Point وNaval War College حيث تبنى المقررات العليا على «ألعاب حرب» و»مختبرات قرار»، تترجم فيها النظريات إلى خيارات، وهنا السيناريو يحرج المفهوم بالسؤال، ويكشف فجوة التطبيق، ويعلم الضابط كيف يفكر عندما لا تكفيه الأدلة.

د. مواءمة المنهج مع دورة القائد، قبل الفعل، أثناءه، وبعده. يعكس المنهج الفعال دورة القائد: استشراف، تخطيط , تنفيذ، تقييم، وفي هذا يشير تقرير GAO (١٩٧٥) إلى أن نقص حلقة التقييم بعد الحدث داخل المنهج خلق فجوة تعلم، ودفع الأكاديميات لاحقًا إلى إدراج مراجعات منهجية بعد كل تمرين رئيسي، ولذلك فإن إدراج مراجعات ما بعد الفعل في صميم المنهج يحول التعلم من التجربة إلى مهارة قيادية مقاسة لا إجراءً لاحقًا.

هـ. قياس ما يهم من درجات الحفظ إلى مؤشرات الأثر. يقيس الامتحان النظري ما هو سهل القياس، والمطلوب مؤشرات أثر تربط التعلم بجودة القرار، وقد سجل مجموعة من الباحثين فجوة بين محتوى المقررات واحتياجات الوحدات، واقترحوا ربط التقييم بمؤشرات مثل زمن تقدير الموقف، وجودة المفاضلة بين الخيارات، واتساق الأمر مع الموارد، وحين تربط الدرجة بقرار مبرر، ستنتجه الأقسام تلقائيًا إلى طرق تدريس تنمي التحليل والتبرير والقيادة تحت الضغط.

و. إدارة الموهبة القيادية بدل إدارة المناهج فقط. تعامل التجربة الضابط المتدرب بوصفه مشروع قائد، لا مجرد متلق للمحتوى، تبنى مسارات تطوير فردية تتراكم فيها إنجازات المحاكاة، ومشاريع التخرج التطبيقية، والواجبات المركبة، وتستخدم «محافظ قرار» ترافق الضابط وتغذي مسار الترقيه، بهذه المقاربة يصبح التعليم أداة انتقاء وصقل للقيادات المستقبلية، فتفعّل المؤسسة التوجيه بالجدارة لا الترقية بالعمر والخدمة فقط.

ز. قابلية التوطين ماذا يقتبس وماذا يعاد تصميمه. ليس المقصود استنساخ التجربة حرفيًا، بل اقتباس منطقها التشغيلي ومركزية القرار المبرر، والحوكمة المشتركة، والحلقة السريعة لإدخال الدروس في المناهج، وتعليم «المشترك» بالسيناريو لا بالمحاضرة، أما ما يحتاج إعادة تصميم محلي فهو الحالات الدراسية، وقواعد الاشتباك، والقيود الإجرائية والقانونية التي تصوغها البيئة الوطنية، بهذه المواءمة تتحول التجربة إلى مجموعة مبادئ تشغيل قابلة للتكييف، لا وصفات جامدة.



٥. الخاتمة

أ. **لا يتحسن الأداء التعليمي العسكري بإضافة محتوى جديد فحسب،** بل بتعديل آلية إنتاج القرار داخل القاعة وربطها بحاجات الميدان وأصحاب المصلحة، لذلك تصاغ التوصيات هنا وفق منطق ثلاثي: لماذا؟ (السبب)، ماذا؟ (التدخّل)، كيف نقيس؟ (أثر قابل للقياس)، وبمستويات متكاملة تغطي الحوكمة، والمنهج، والكوادر، والجودة. ولذلك يجب تطوير حوكمة التعليم من إدارة مناهج إلى إدارة قرار، حيث تتولد الفجوة حين تدار العملية التعليمية بمنطق إداري عام لا بمنطق تشغيل قرار عسكري، وتأسيس مجلس مواءمة عملياتي/أكاديمي دائم **(قيادة عسكرية + عميد أكاديمي + رؤساء أقسام)** بقيادة صريحة لربط الدروس المستفادة من المناورات والعمليات بمخرجات التعلم في كل مقرر خلال دورة دراسية واحدة، ويقاس بزمن إدخال الدرس المستفاد إلى المنهج، وانخفاض الفجوة بين احتياجات الوحدات ومحتوى المقررات (استبيان موحد نصف سنوي). كما يجب هندسة المنهج من قوائم مواد إلى سلسلة صنع قرار، حيث ينتج ترتيب المنهج حول المواد معرفة واسعة وأداء هشًا تحت الضغط، وإعادة هيكلة المقررات حول سلسلة صنع القرار (تحليل موقف، مفاضلة خيارات، أمر مختصر، تبرير)، مع اعتماد نموذج تدريسي قائم على السيناريو والمحاكاة كقاعدة، والمحاضرة كاستثناء موجه، تحسن زمن تقدير الموقف وجودة التبرير، وارتفاع نسبة التعلم النشط والمحاكاة من ساعات المقرر.

ب. **وبما أن التجربة الأمريكية قدمت نموذجًا متقدمًا في تطوير إدارة العمليات الأكاديمية داخل المؤسسات العسكرية، فإن ما تشهده جامعة الدفاع الوطني في المملكة العربية السعودية منذ تدشينها يمثل تحولاً نوعيًا يستحق الوقوف عنده، إذ استطاعت الجامعة أن تبني نموذجًا وطنيًا حديثًا يجمع بين أصالة العقيدة العسكرية وأفضل الممارسات الأكاديمية العالمية.** فقد تبنت مفاهيم الحوكمة الأكاديمية، وعززت التكامل بين التعليم والتدريب والبحث العلمي، وربطت مخرجاتها بمتطلبات البيئة العملياتية المستقبلية، مع التركيز على تنمية التفكير الاستراتيجي، وصناعة القرار، والابتكار، والتعلم القائم على السيناريوهات والمحاكاة. كما أولت الجامعة اهتمامًا كبيرًا بضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، وبناء الشراكات المحلية والدولية، وتطوير الكفاءات القيادية وفق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠. وبهذا النهج لم تعد جامعة الدفاع الوطني تواكب الاتجاهات العالمية فحسب، بل أصبحت تقدم نموذجًا وطنيًا متقدمًا في التعليم العسكري العالي، يبرهن على أن الاستثمار في الإنسان والحوكمة والمعرفة هو الطريق الأسرع لبناء القائد العسكري القادر على مواجهة تحديات المستقبل وصناعة التفوق الاستراتيجي بثقة واقتدار.

قائمة المراجع

- Enstad, K., & Hagen, A. M. (٢٠٢٥). No common understanding? A scoping review of professional military education in the twenty-first century. Scandinavian Journal of Educational Research https://www.tandfonline.com/journals/csje٢٠
- Feng, B., Zhang, Z., Zhang, N., & Zhang, L. (٢٠٢٣). Research on the Curriculum Reform of Military Academy Management Based on the Analysis of Survey Data. https://www.researchgate.net/publication/٣٧٠٧٣٠٧٦٨
- GAO. (١٩٧٥). Academic and Military Programs of the Five Service Academies. U.S. General Accounting Office. https://www.gao.gov/assets/psad١٢١-٧٥-.pdf
- Libel, T., & Ateş, B. (٢٠٢٥). Academic–Military Relations in U.S. and Allied Professional Military Education Organizations, ١٩٩١-٢٠٢٤: A Comparative Analysis and Proposed Typology. Armed Forces & Society

مخرجات التعلم بوصفها معياراً لجودة التعليم العسكري الاحترافي :

رؤية في تقويم البرامج الأكاديمية





العميد الطيران الركن
مشعل بن عايش الجهني

شهدت مؤسسات التعليم العالي خلال العقود الأخيرة تحولًا جوهريًا في فلسفة تقويم جودة البرامج الأكاديمية، فبعد أن انصب الاهتمام على مدخلات البرامج، مثل الخطط الدراسية، والمقررات، وأعضاء هيئة التدريس، والموارد التعليمية، أصبح التركيز يتجه بصورة متزايدة نحو مخرجات التعلّم بوصفها المعيار الأكثر دقة للحكم على جودة البرامج الأكاديمية وفاعليتها. ولم يعد السؤال الرئيس: ماذا دَرَس الدارس؟ بل: ما الذي أصبح قادرًا على معرفته، وتحليله، وتطبيقه، واتخاذ القرار بشأنه بعد إتمام البرنامج؟

يهدف هذا المقال إلى تقديم إطار تحليلي يوضح التحول من تقويم البرامج الأكاديمية القائم على المدخلات إلى التقويم القائم على مخرجات التعلم في مؤسسات التعليم العسكري الاحترافي مع بيان أثر هذا التحول في تصميم البرامج وبناء الكفايات القيادية وتطوير أدوات التقويم وتعزيز جودة المخرجات التعليمية بما يواكب متطلبات البيئة الاستراتيجية المعاصرة.

ويكتسب هذا التحول أهمية خاصة في مؤسسات التعليم العسكري الاحترافي، ويتجلى بصورة أوضح في جامعة الدفاع الوطني؛ إذ لا يقتصر أثر التعليم فيها على تزويد الدارسين بالمعارف النظرية، بل يمتد إلى بناء قدراتهم على التحليل والتخطيط والتفكير الاستراتيجي، واتخاذ القرار في بيئات تتسم بالغموض والتعقيد وتسارع المتغيرات وعدم اكتمال المعلومات. وجامعة الدفاع الوطني انطلاقًا من رسالتها، لا تقتصر على تقديم برامج أكاديمية، وإنما تعمل على إعداد قيادات وطنية محترفة، وتطور قدرات المخططين وصنّاع القرار في مجالات الأمن الوطني، والعمل العسكري المشترك والدراسات الاستراتيجية والدفاعية، إلى جانب دعم القرار والإسهام في إنتاج المعرفة العلمية. ومن هذا المنطلق، لا يمكن قياس جودة التعليم العسكري الاحترافي بعدد المقررات أو ساعات الدراسة المعتمدة فحسب، وإنما بمدى ما تحدثه هذه البرامج الأكاديمية من أثر ملموس في تنمية قدرة الدارس على التفكير الاستراتيجي والتحليل والتخطيط والقيادة واتخاذ القرار، فالقيمة الحقيقية لأي برنامج أكاديمي لا تتحدد بحجم المحتوى الذي يقدمه وإنما بما يحدثه من تحول في أداء الدارس وكفاءته المهنية بعد التخرج. وفي التقويم الأكاديمي التقليدي غالبًا ما يبدأ الحكم على البرنامج من محتواه: ماذا يتضمن؟ وما الموضوعات التي يعالجها؟ وهل يغطي المعرفة اللازمة في التخصص؟ غير أن هذا المنظور لم يعد كافيًا في التعليم العسكري الاحترافي؛ إذ ينبغي أن يبدأ التقويم من صورة القائد الذي يستهدف البرنامج إعداده، ثم تُصاغ مخرجات التعلم وتبنى المقررات وتختار الأنشطة الأكاديمية وتصمم أدوات التقويم بما يضمن تحقيق تلك المخرجات. وبهذا المعنى ينتقل التقويم من التركيز على قياس ما قُدم من معرفة إلى قياس ما تحقق من أثر في بناء القائد وكفاءته المهنية. وانطلاقًا من هذه الرؤية يتغير السؤال الجوهري الذي ينبغي أن يوجه عملية التقويم؛ فلا يكفي أن نسأل: هل دُرّست الاستراتيجية؟ وإنما: هل أصبح الدارس قادرًا على صياغة خيار استراتيجي متماسك؟ ولا يكفي أن يتناول البرنامج مقرر التخطيط المشترك، بل ينبغي أن يمتلك الدارس القدرة على توظيف هذه المعرفة عند إعداد وبناء الخطط في بيئات عملياتية

Classera Bahri stc

معقـدة ومتعـددة المجـالات. كمـا أن الإلمام بمفهـوم الأمن الوطنـي يختلف عن القـدرة على تحليل البيئة الاسـتراتيجية وفهم تفاعـل أدوات القوة الوطنية واستشـراف الآثـار المحتملة للقرارات قبـل اتخاذهـا. وهذا هـو المعيار الحقيقـي الذي ينبغـي أن تقاس بـه جودة التعليـم العسـكري الاحترافـي. ويظهر هذا فـي البرامج الأكاديميـة التـي تقدمهـا جامعة الدفـاع الوطنـي والتي صممت انطلاقًـا من مخرجـات تعلم محددة تسـتجيب لاحتياجـات وزارة الدفـاع ومنظومـة الأمن الوطني، حيث لا تنطلق هـذه البرامج من مجرد تقديم المعرفة التخصصية وإنما من بناء القدرات والمهارات المهنية التي تمكّن الدارس من توظيف تلك المعرفة في الممارسة العملية؛ فبرنامج الدراسـات الاسـتراتيجية يهدف الى تنمية قدرات الدارسـين على تحليل البيئة الإسـتراتيجية على المسـتوى الوطني والإقليمـي والدولي وصياغة بدائل اسـتراتيجية تسـهم في حماية المصالح الوطنيـة من خلال فهم منظومة الأمـن الوطني وتحليل عناصـر القـوة الشـاملة وتقييـم التحديـات والفـرص فـي البيئـة الاسـتراتيجية، أمـا برنامـج العلـوم العسـكرية فيركـز علـى إعداد قيـادات قادرة على معرفة وفهم العلاقة بين السياسـات الوطنية والاسـتراتيجيات العسـكرية وتوظيف العقائد العسـكرية ومبادئ التخطيط الدفاعي واستخدام القدرات العسكرية المشتركة، وفي المقابـل يعنى دبلوم الأمـن الوطني بإعـداد القيادات العسـكرية والمدنيـة لفهـم البيئة الاسـتراتيجية مـن منظور شـامل وتحليل تفاعـل أدوات القوة الوطنيـة وتوظيفها بصـورة متكاملة لتحقيق الأهداف الوطنية.

ولا تقتصـر برامـج الجامعة على هـذه البرامج الثلاثة بل تشـمل مجـالات متعددة من أبرزهـا: القيادة الاسـتراتيجية، والسياسـات والاستراتيجيات، وإدارة الأزمات على المستوى الوطني، وإدارة الموارد الدفاعية، والقانون الدولي الإنسـاني، والدبلوماسية الدفاعية، وكبار القـادة، وصنـع القـرار الاسـتراتيجي، ويعكـس هذا التنـوع حرص الجامعـة علـى تطويـر برامجهـا بصـورة مسـتمرة بمـا يتوافق مع احتياجـات الجهـات المسـتفيدة ويواكـب التحولات المتسـارعة فـي البيئـة الاسـتراتيجية، غيـر أن أهمية هـذا التنـوع لا تكمن في تعـدد الموضوعات أو التخصصات وإنما فـي قدرته على إعداد قائد يمتلك رؤية متكاملة تجاه القضايا الاسـتراتيجية، فالبيئة التي يعمل فيها خريـج جامعة الدفاع الوطنـي لم تعد بيئة أحاديـة البعد، بل أصبحت تتداخل فيها الأبعاد العسـكرية والسياسـية والاقتصادية والمعلوماتيـة والقانونيـة والتقنيـة، ومن ثـم فإن جـودة البرنامج الأكاديمـي تُقاس بقدرته على تنمية الدارس للربط بين هذه الابعاد وتحليل تأثير كل منها في الآخر، وصولًا إلى بناء تقدير موقف متكامل يدعـم اتخاذ القرار. ومن هذا المنظور يغـدو التكامل المعرفي أحد أبرز مؤشرات جودة مخرجات التعلم. فالقائد الاستراتيجي لا يقاس بحجم مـا يمتلكه من معلومات، وإنما بقدرته على دمجها في رؤية شاملة تمكّنه من بناء قرارات متوازنة وقابلة للتنفيذ، ولهذا اتجهت مؤسسـات التعليـم العسـكري الاحترافـي في العديد مـن الدول إلـى إعادة النظر في فلسـفة تقويم برامجهـا الأكاديمية، فلم يعد الاهتمام منصبًا على التحقق من تدريس موضوعات المنهج، وإنما التحقق من مخرجات التعلم المستهدفة بصورة يمكن ملاحظتها وقياسها. وفي هذا السياق أكد دليل التعليم العسكري القائم على المخرجات، الصادر عن هيئة الأركان المشـتركة الأمريكية في فبراير ٢٠٢٦، ضـرورة الانتقـال من قياس مـدى الالتزام بتغطيـة المحتوى العلمي إلى قياس مدى امتلاك الدارسـين للقدرات والكفايات التي يسـتهدفها البرنامـج. وبذلك لم يعد السـؤال الرئيـس: **هل تناول البرنامـج هذا الموضوع؟ وإنما: هل أسـهم تعلم هذا الموضوع فـي بناء قدرة مهنية يمكـن ملاحظتها وتقويمهـا لدى الدارس؟** فالمعرفة التي لا تنعكس على الأداء المهني تظل محدودة الأثر.

(هيئة الأركان المشتركة الأمريكية، ٢٠٢٦)

وإذا كانت البرامج الأكاديمية تستهدف بناء القدرات، فإن المعيار الحقيقـي لنجاحهـا يتمثل فـي قدرتها على تكويـن الحكم المهني على الدارس بوصفه المخرج النهائي للتعليم العسكري الاحترافي، وعليه فإن الحكم المهني لا يتشـكل مـن المعرفة وحدها، بل من مجموعـة مترابطة من القـدرات والمهارات المهنية والتي تشـمل تشخيص المشكلة بدقة وتحليل البيئة واختبار الافتراضات والتمييز بيـن الحقائق والتقديرات وتقييم الفـرص والتحديات وبناء البدائل واستشـراف النتائـج المحتملـة وصـولًا الـى صياغة توصيـة وخيار استراتيجي قابل للتنفيذ.

وفي هذا السـياق، خلصت نقاشـات مؤتمر قادة كليات الدفاع في حلف شـمال الأطلسي عام ٢٠٢٦ إلى أن البيئة الأمنية المعاصرة بما تتسـم به من تضليل معلوماتي وضغوط معرفية وتدفق هائل للمعلومـات تفرض علـى مؤسسـات التعليم العسـكري أن تُعد القـادة ليعرفوا كيـف يفكرون، لا مـاذا يفكرون. فالتحـدي لم يعد الحصول علـى المعلومات وإنمـا التحقق من موثوقيتهـا وتحليلها واكتشاف التحيزات وعدم الاندفاع خلف السردية الأولى أو التفسير الأسهل. (كلية دفاع الناتو، ٢٠٢٦)

ولهـذا لا ينبغي أن يُفسَّـر الاختلاف في الـرأي ووجهات النظر داخل القاعات الدراسـية بوصفه مؤشرًا على ضعف التعلم، بل قد يعكس نضجًا فكريًا عندما يستند كل رأي إلى تحليل منهجي وأدلة موضوعية؛ ففـي القضايا الاسـتراتيجية المعقدة قد لا توجد دائمًـا إجابة واحدة صحيحة، وإنما تتعدد البدائل وفقًـا للفرضيات والمعطيات المتاحة، ومن ثم فإن معيار التقويم ينبغي ألا يقتصر على الحكم على النتيجة النهائيـة بل يمتد الى تقويم جودة عملية التفكير التي قادت إليها من حيث تحليل المشـكلة وسلامة بنـاء البدائل وموضوعيـة المفاضلة بينها والقدرة على تبرير القرار والدفاع عنه بمنطق علمي رصين.

وتأسيسًـا علـى ما سـبق يصبح مـن غيـر الكافي الاعتمـاد على الاختبـارات التقليديـة التي تقيس اسـترجاع المعلومـات أو حفظ المفاهيـم؛ إذ إن القـدرة على القيادة أو التخطيـط أو إدارة الأزمات أو اتخاذ القرار لا يمكـن قيـاسها من خـلال أسئلة معرفيـة مجـردة.

ولذلك فإن تقويم مخرجات التعلم يتطلب توظيف أدوات متنوعة تقيس الأداء الحقيقي للدراس مثل دراسات الحالة والمحاكاة والتمارين المشتركة وبناء السيناريوهات وتقديرات الموقف والعروض العلمية والمشروعات الجماعية والمناقشات التحليلية التي تضع الدارس أمام مشكلات واقعية تتعدد فيها البدائل وتتشابك فيها المصالح.

ولا يقصد بالمحاكاة توفير بيئة تعليمية افتراضية فحسب، وإنما تصميم سيناريوهات تحاكي الواقع بحيث يُطلَب من الدارس اتخاذ قرارات في ظل معلومات غير مكتملة وموارد محدودة وضغوط زمنية ومتغيرات متسارعة، ففي مثل هذه البيئات تتجلى قدرة الدارس على ترتيب الأولويات وإدارة فرق العمل وإعادة تقييم افتراضاته وتعديل قراراته استجابةً للمعطيات المستجدة، وهي جميعها قدرات يصعب قياسها بالاختبارات التقليدية لكنها تمثل جوهر الكفاءة المهنية التي تستهدفها برامج التعليم العسكري الاحترافي. وقد عرضت مجلة «القوة المشتركة الفصلية» التابعة لجامعة الدفاع الوطني الأمريكية نماذج للتعلم التجريبي القائم على المحاكاة والتفاوض الاستراتيجي، بما يتيح للدارسين تطبيق المعرفة في مواقف واقعية والموازنة بين الأولويات المتنافسة واتخاذ القرار في بيئات تعليمية تحاكي الواقع بدرجة كبيرة.

(مجلة القوة المشتركة الفصلية، ٢٠٢٤)

كما لا ينبغي أن يُفهم قياس مخرجات التعلم على أنه حصر كفاءة الدارس في مؤشرات كمية أو نتائج رقمية، فبعض المخرجات يمكن قياسها بصورة مباشرة مثل جودة التحليل واتساق الخطة وسلامة الاستدلال، في حين تتطلب مخرجات أخرى ملاحظة تراكمية عبر مواقف تعليمية متعددة مثل العمل الجماعي وتحمل المسؤولية والمرونة الفكرية والنزاهة المهنية وقبول النقد. وتمثل هذه الجوانب جزءًا اصيلًا من الجاهزية المهنية للقائد ولا تقل أهمية عن المعرفة التخصصية نفسها. ولا تقتصر مخرجات التعلم على الكفايات المعرفية والمهارية، بل تمتد لتشمل القيم المهنية التي تشكل الإطار الحاكم لسلوك القائد في بيئة العمل، وتنسجم هذه النظرة مع قيم جامعة الدفاع الوطني المتمثلة في التعاون، والسعي نحو التميز، والمرونة، والواجب، والنزاهة. فهذه القيم لا ينبغي أن تعامل بوصفها شعارات تنظيمية، إنما ينبغي أن تنعكس في سلوك الدارس وممارساته اليومية؛ فالتعاون يظهر في قدرته على العمل ضمن فرق متعددة التخصصات، والمرونة في استعداده لتعديل رؤيته في ظل المعطيات الجديدة، والنزاهة في التزامه بالموضوعية والأمانة العلمية، والواجب في تحمله مسؤولية قراراته، والتميز في سعيه المستمر الى اختيار البديل الأفضل لتحقيق المصلحة الوطنية.

ولا يكتمل تقويم المخرجات عند لحظة تخرج الدارس؛ إذ إن الأثر الحقيقي للبرامج الأكاديمية يتجلى عندما ينتقل الخريج الى بيئة العمل ويتولى مسؤوليات مهنية فعليّة، ومن ثم فإن الحكم على جودة البرنامج الأكاديمي لا ينبغي أن يقتصر على نتائج التقويم داخل المؤسسة التعليمية، بل يمتد إلى قياس أثر التعلم في الأداء المهني للخريجين ومدى قدرتهم على توظيف ما اكتسبوه من معارف ومهارات في مواجهة التحديات الواقعية. ومن هذا المنظور تبرز أهمية بناء منظومة مؤسسية للتواصل المستمر مع الخريجين والجهات المستفيدة لا بهدف قياس مستوى الرضا عن البرامج فحسب، وإنما لاستقصاء مدى ملاءمة مخرجات التعلم لاحتياجات العمل ورصد المهارات التي أثبتت فاعليتها في الممارسة المهنية وتحديد القدرات التي تحتاج إلى مزيد من التطوير. وتمثل هذه التغذية الراجعة مصدرًا رئيسًا للتحسين المستمر، وتسهم في ضمان بقاء البرامج الأكاديمية مواكبة للتحولات في البيئة الاستراتيجية.

ومع ذلك، لا ينبغي أن تتحول الاستجابة للتغيير إلى ملاحقة لكل موضوع جديد وإضافته إلى المنهج؛ فازدحام البرامج بالمعلومات قد يأتي على حساب العمق. وقد أكدت الرؤية الأمريكية الحديثة للتعليم العسكري الاحترافي أن القيمة الحقيقة للبرنامج لا تقاس بعدد الموضوعات التي يغطيها، وإنما بقدرته على تنمية التفكير النقدي وتعزيز الفهم الاستراتيجي وإعداد الدارسين للتعلم المستمر والتكيف مع التحديات المستقبلية. (هيئة الأركان المشتركة الأمريكية، ٢٠٢٠)

كما تنسجم هذه الرؤية مع معايير الاعتماد الأكاديمي في المملكة التي تؤكد أن جودة البرامج ينبغي أن تُبنى على الأدلة التي تثبت تحقق مخرجات التعلم مع الاستفادة من المقارنات المرجعية وتبنّي ثقافة التحسين المستمر مع إعطاء كل مؤسسة مرونة تراعي اختلاف رسالاتها وخصائص برامجها.

(هيئة تقويم التعليم والتدريب).

ويكتسب هذا التوجه أهمية خاصة لدى جامعة الدفاع نظرًا لخصوصية رسالتها في إعداد كوادر محترفة من القادة والمخططين وصانعي القرار في منظومة الأمن الوطني.

يسهم هذا المقال في تقديم إطار تحليلي يمكن الاستفادة منه عند تصميم البرامج الأكاديمية وتقويمها في مؤسسات التعليم العسكري الاحترافي، من خلال إعادة توجيه الاهتمام من جودة المدخلات الى جودة الأثر التعليمي بما يعزز قدرات المؤسسات على إعداد قيادات قادرة على التعامل مع البيئات الاستراتيجية المعقدة.

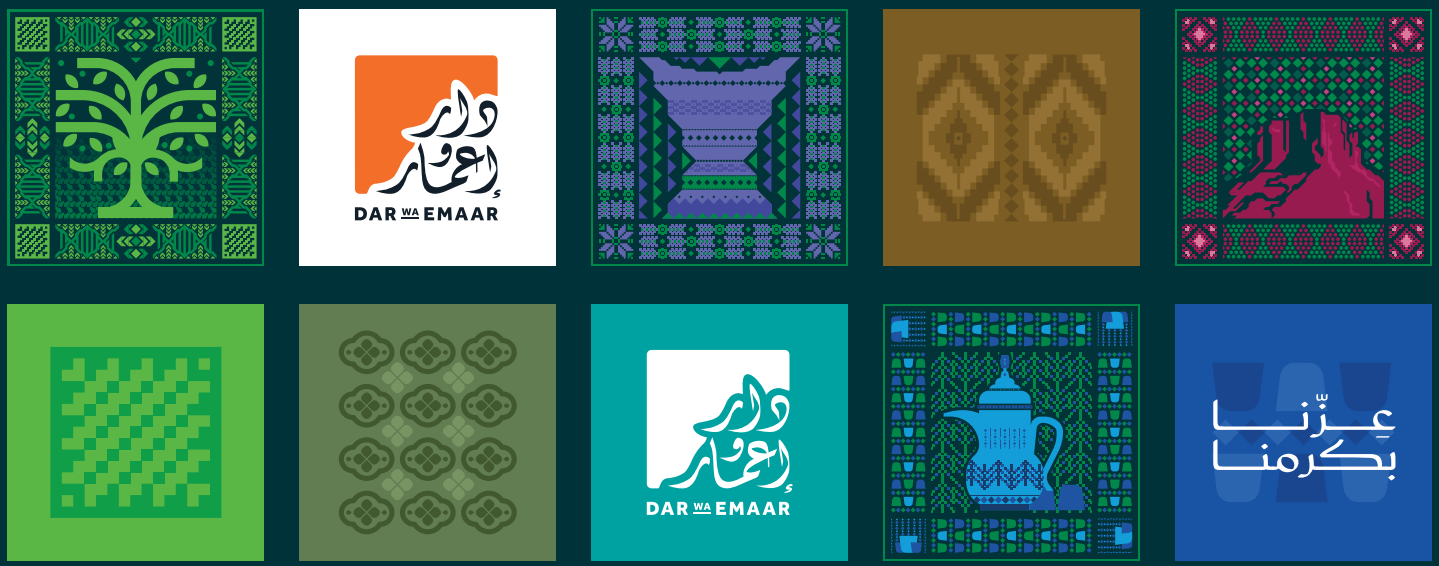
وعلى ضوء ما سبق يتبين أن جميع العناصر التعليمية بدءاً من تصميم البرامج وانتهاءً بتقويم أثره تتكامل لتحقيق غاية واحدة تتمثل في إعداد وبناء قائد يمتلك القدرة على التفكير الاستراتيجي والتحليل والتقدير واتخاذ القرارات في بيئات تتسم بالتعقيد والشك والغموض وعدم اليقين.





نرفع أسمى آيات التهاني والتبريكات إلى مقام خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز آل سعود، وإلى صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز آل سعود، ولي العهد رئيس مجلس الوزراء، حفظهما الله، وإلى الشعب السعودي الكريم بمناسبة اليوم الوطني السعودي.

We extend our highest congratulations and best wishes to the Custodian of the Two Holy Mosques, King Salman bin Abdulaziz Al Saud, and to His Royal Highness Prince Mohammed bin Salman bin Abdulaziz Al Saud, Crown Prince and Prime Minister, may Allah protect them, and to the people of Saudi Arabia on the occasion of Saudi National Day.



عزّنا بطبعنا

اليوم الوطني السعودي
SAUDI NATIONAL DAY

دار وإعمار
DAR WA EMAAR

سرايا
الفرسان 2

BROCHURE



Saraya Al Fursan 2
Residential Villas
Northeast Riyadh

سرايا الفرسان 2
فلل سكنية
شمال شرق الرياض



النرجس كوميونيتيز
ALNARJIS COMMUNITIES



Alnarjis Communities
Residential Apartments
North Riyadh

مجتمعات النرجس
شقق سكنية
شمال الرياض



لكل دارٍ حياة

دار وإعمار
DAR WA EMAAR

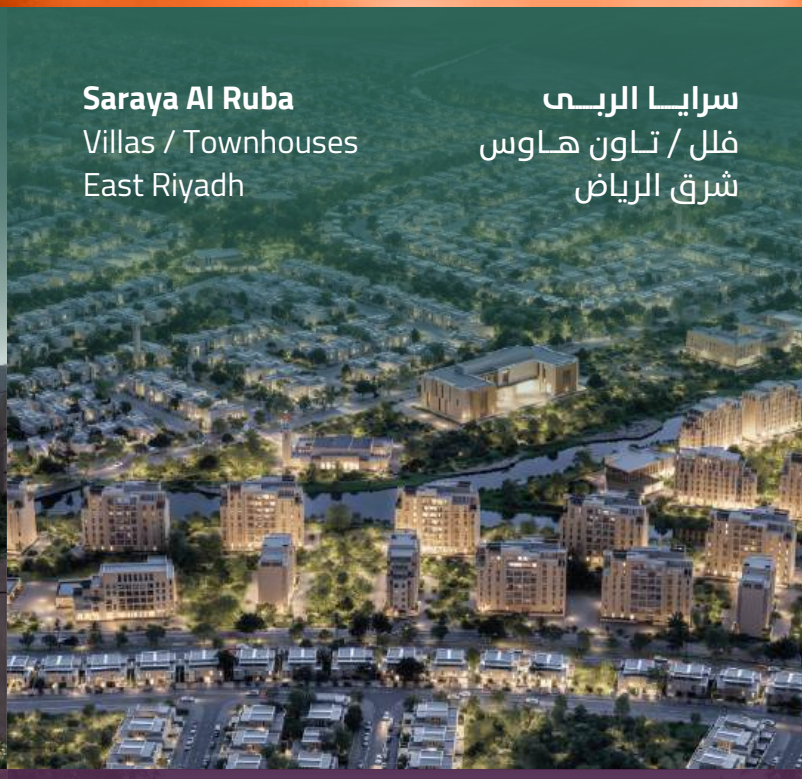


حنّـــا ودّارك بانتظـــــارك



سرايـا الربـى
فلل / تـاون هـاوس
شرق الرياض

Saraya Al Ruba
Villas / Townhouses
East Riyadh





تـالا الخـزام
فـلل سكنيـة
شمال الرياض

Tala Al Khuzam
Residential Villas
North Riyadh



Bahri البحري

عزنا بطبعنا
اليوم الوطني السعودي
SAUDI NATIONAL DAY

البحـري
رايـة المملكة فـي بحار العـالم

في اليوم الوطني — تحتفي البحري بوطن ارتبطت مسيرتها بمسيرة نموه وطموحه. فمنذ تأسيسها عام ١٩٧٨م، نمت البحري بالتوازي مع مسيرة التنمية في المملكة، من شركة وطنية للنقل البحري إلى واحدة من أبرز شركات النقل والخدمات اللوجستية عالميًا، حاملةً اسم المملكة ورايتها عبر أهم طرق التجارة البحرية.

واليوم، **تمتلك البحري أكثر من ١٠٧ ناقلة** وتخدم **أكثر من ١٥٠ ميناءً حول العالم،** لتربط المملكة بالأسواق العالمية وتدعم حركة التجارة وسلاسل الإمداد، مستندةً إلى إرث وطني يمتد لأكثر من أربعة عقود.

ومع ما تشهده المملكة من تحول طموح في ظل رؤية السعودية ٢٠٣٠، تواصل البحري مسيرتها بوصفها **الناقل البحري الوطني للمملكة،** مسهمةً في تعزيز مكانتها كمركز عالمي للتجارة والخدمات اللوجستية، وحاملةً طموح الوطن من موانئ المملكة إلى موانئ العالم

عزنا بطبعنا و البحر يشهد لنا



Bahri البحري

عزّنا بطبعنا
اليوم الوطني السعودي
SAUDI NATIONAL DAY

منظومة متكاملة من القطاعات البحرية واللوجستية، لتقديم حلول متخصصة تدعم حركة التجارة والطاقة

البحري للنفط
متخصصة في نقل النفط الخام، وتدير أسطولاً من ناقلات النفط لخدمة أسواق الطاقة حول العالم.

البحري للكيماويات والمنتجات
تقدم حلولاً متخصصة لنقل المنتجات والمواد الكيميائية بأعلى معايير السلامة والكفاءة.

البحري للخدمات اللوجستية
توفر حلولاً لوجستية متكاملة لنقل البضائع وربط الأسواق والموانئ عبر شبكة عالمية.

البحري للخدمات البحرية
تقدم خدمات بحرية متخصصة تشمل دعم العمليات والموانئ، وتعزز كفاءة منظومة النقل البحري.

البحري لإدارة السفن
تتولى إدارة وتشغيل السفن وفق أعلى معايير السلامة والموثوقية والكفاءة التشغيلية.

البحري للبضائع السائبة
متخصصة في نقل البضائع السائبة، وتدعم حركة السلع والمواد الأساسية بين الأسواق العالمية.



@onebahri



عزّنا بطبعنا

اليوم الوطني السعودي

SAUDI NATIONAL DAY

Bahri

البحري

Bahri البحري

عزنا بطبعنا
اليوم الوطني السعودي
SAUDI NATIONAL DAY



المهندس/ أحمد بن علي السبيعي
الرئيس التنفيذي – البحري

وطنٌ تتجدد معه الطموحات

بمناسبة اليوم الوطني للمملكة العربية السعودية، يشرفني أن أرفع باسمي ونيابة عن جميع منسوبي البحري اسمى ايات التهاني والتبريكات إلى مقام خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز آل سعود، وإلى صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز آل سعود، ولي العهد رئيس مجلس الوزراء – حفظهما الله – وإلى الشعب السعودي الكريم.

إن اليوم الوطني مناسبة نستحضر فيها بكل اعتزاز مسيرة وطن بدأت بتوحيد المملكة على يد المؤسس الملك عبدالعزيز بن عبدالرحمن آل سعود – طيب الله ثراه – وتواصلت عبر عقود من البناء والتنمية، وصولاً إلى ما نشهده اليوم من تحول اقتصادي وتنموي طموح عزز مكانة المملكة وحضورها على الساحة العالمية. وفي البحري، نستمد من طموح المملكة دافعًا لمواصلة دورنا في خدمة اقتصادها وربطها بالعالم، والإسهام في تحقيق مستهدفاتها في القطاعين البحري واللوجستي، وتنمية الكفاءات الوطنية القادرة على قيادة مستقبل هذا القطاع.

وإننا إذ نحتفي بهذه المناسبة الغالية، نجدد التزامنا بأن تظل البحري ممثلاً وطنيًا جديرًا باسم المملكة في البحار والأسواق العالمية، وأن نواصل العمل والإسهام في بناء مستقبل يواكب حجم طموحات وطننا.
حفظ الله المملكة وقيادتها وشعبها، وأدام عليها أمنها وعزها وازدهارها.





ورقة تحليلية: معضلة السيادة العسكرية
في عصر الحرب اللامركزية بين عامي ٢٠٢٦ و٢٠٥٦



اللواء متقاعد
عايش بن ضاوي المجنوني

يشـهد النظـام الدولي المعاصـر مخـاض ولادة نظام جديـد، تتزامن فيـه الثـورات التكنولوجية المتسـارعة مع تحولات جيوسياسـية كبرى. إن توظيف الذكاء الاصطناعي كعامل حسم، وتضاعف قدرات المعالجات الدقيقة والشـرائح الفائقة، وانتشار شبكات إنترنت الأشياء التي تربط كافة أبعاد مسرح العمليات، لم يعد مجرد طفرة تقنية؛ بل أضحى عصب التفوق العسكري المستقبلي.

يأتي هذا التحول الرقمي في وقت تتزايد فيه حدة التنافس القومي والأيديولوجي العنيف، واحتدام الصراع على الموارد وسلاسـل الإمداد الحيوية. يتزامن هذا المشهد المعقد مع صعود قوى إقليمية صاعـدة تسـعى لفرض مناطق نفوذهـا، في مقابل تراجع نسـبي في هيمنة بعض القـوى العالمية التقليدية. في ظل هذه الفوضى المنظمة، تبرز الثورة في الشؤون العسكرية مدفوعة بالأنظمة ذاتية التحكم، لتعيد صياغة مفاهيم الردع والسيادة.

إضاءة مفاهيمية:
ما وراء الجيل الثاني من الثورة في الشؤون العسكرية

قد يتساءل مطلع ومتابع للتاريخ العسكري: أليس مصطلح الثورة في الشؤون العسكرية مفهومًا مألوفًا منذ تسعينيات القرن الماضي- ارتبط بظهور الصواريخ الذكية الموجهة؟ هذا التساؤل مشروع، ولكن الفارق الجوهري اليوم يكمن في الانتقال من ثورة الرقمنة والميكنة إلى ثورة الاستقلالية الكاملة والتشبيك الموزع. في القرن السابق، تمحورت الثورة حول جعل المنصة الثقيلة والمكلفة (مثل طائرات الجيل الرابع أو الدبابات) أكثر ذكاءً عبر تزويدها بمستشعرات وصواريخ بالغة الدقة. أما اليوم، فنحن نشهد جيلًا جديدًا كليًا يتبنى فلسفة مغايرة: الاستغناء التدريجي عن المنصات العملاقة لصالح أسراب لا حصر لها من الأنظمة الرخيصة، ذاتية التفكير، والمستقلة كليًا عن التوجيه البشري المباشر.

إن ما نرصده حاليًا من طفرات في الطائرات المسيرة الرخيصة والصواريخ بالغة الدقة ليس إلا مرحلة انتقالية متسارعة نحو نمط جديد كليًا من الحروب؛ نمط ينتقل فيه مفهوم القوة من المنصات الضخمة والمكلفة إلى الشبكات الموزعة والمؤتمتة. يستشرف هذا التحليل ملامح العقود الثلاثة القادمة، محاولًا الإجابة على التساؤل الجوهري حول مصير أفرع القوات المسلحة التقليدية، وعلى رأسها القوات الجوية.

أولًا: المشهد العملياتي المستقبلي وأدوات الحرب الهجينة

بحلول منتصف القرن الحالي، ستتغير طبيعة مسرح العمليات ليصبح بيئة عالية الكثافة التكنولوجية، تدار بواسطة خوارزميات الذكاء الاصطناعي وتنفذ بواسطة آلات مستقلة جزئيًا أو كليًا.

١. تجزئة وتشظي القوة الهجومية وأسراب النانو

ستشهد السنوات القادمة نضوج تقنيات المسيرات التي تحاكي الكائنات الحية. هذه الأدوات لن تقتصر على جمع المعلومات والاستطلاع فقط، بل ستعمل كأدوات اغتيال جراحي دقيقة ووسائل حرب إلكترونية وتخريب كهرومغناطيسي للمنشآت الحيوية، مما ينهي تمامًا مفهوم العمق الآمن للقواعد العسكرية ومراكز القيادة والسيطرة. هذه التقنيات ليست بعيدة المنال؛ فقد اختبرت وزارة الدفاع الأمريكية إطلاق أسراب من مسيرات Perdix الصغيرة من طائرات مقاتلة، حيث تتواصل هذه المسيرات فيما بينها كأسراب الجراد دون توجيه من محطة أرضية لتنفيذ مهام استطلاع جماعي. كما تعمل مختبرات هارفارد على مشروع RoboBee لمحاكاة الطيران الحيوي لعمليات التجسس الدقيق داخل المنشآت المغلقة.

أمثلة واقعية ونماذج:

أُعلن عن تجربة ناجحة لسرب يضم **١٠٣ طائرات Perdix** أُطلقت من ثلاث طائرات **F/A ١٨** في اختبار أُجري في **أكتوبر ٢٠١٦**، مع إظهار السرب سلوكيات "القرار الجماعي" و"التحليق التشكّلي المتكيف" و"التعافي الذاتي".

ميكرو-روبوتات طائرة: يوضح برنامج RoboBees في معهد Wyss بجامعة هارفارد أن التطوير يتجه نحو ميكرو-منصات مستلهمة من الحشرات، مع تصور «سرب» من وحدات تعمل بشكل منسق، وتُطرح لها تطبيقات تشمل المراقبة، والبحث، والإنقاذ، وغيرها.

٢. المقاتلون الآليون وإعادة تعريف المشاة

ستتجاوز المركبات البرية غير المأهولة دور كشف الألغام الحالي لتصبح رأس الحربة في حروب المدن والقتال القريب. هؤلاء المقاتلون الآليون سيمتلكون قدرة على التنسيق الشبكي اللحظي وردة فعل تفوق الإدراك البشري، مما يقلل بشكل جذري من النزيف البشري في العمليات البرية المعقدة.

أمثلة واقعية ونماذج:

Uran ٩اختبارات/تجربة ميدانية في سوريا) : أشارت تقارير مفتوحة إلى أن التجارب القتالية في سوريا كشفت عن تحديات تتعلق بمدى التحكم وفقدانه مؤقتًا في بيئات عمرانية، إضافة إلى ملاحظات على بعض عناصر الاعتمادية -وهي مثال مهم على فجوة "النموذج" مقابل "الجاهزية القتالية".

ثانيًا: مستقبل القوات الجوية (تحول الدور لا انتهاء المهمة)

أما بالنسبة للسؤال المحوري حول نهاية عصر الطائرات المأهولة، فإن القراءة الاستراتيجية لا تشير إلى اختفائها، بل إلى إعادة صياغة دور الطيار البشري بشكل جذري.

١. الانتقال من المقاتل إلى المدير

في غضون ثلاثين عامًا، لن تكون الطائرات المأهولة هي التي تشتبك مباشرة في مسارح العمليات شديدة الخطورة. ستتحول الطائرات المأهولة مثل مقاتلات الجيل السادس والسابع إلى مراكز قيادة وسيطرة طائرة.

٢.مفهوم الجناح الوفي

سيتولى الطيار البشري قيادة سرب من المسيرات الذكية والمؤتمتة المحيطة به والتي تعمل كأجنحة رقمية مرافقة. هذه المسيرات تتولى مهام الاستطلاع، التشويش الإلكتروني، الهجوم الانتحاري، وحتى التضحية بنفسها لاعتراض الصواريخ الموجهة نحو الطائرة الأم لحمايتها. هذا المفهوم يطبق فعليًا اليوم عبر مشاريع رائدة مثل طائرة Valkyrie XQ ٥٨A الأمريكية، وطائرة MQ ٢٨ Ghost Bat التي تطورها بوينج بالتعاون مع أستراليا.

أمثلة واقعية ونماذج:

Valkyrie XQ ٥٨A ٠

تُعرض كمنصة "جناح وفي/تعاوني" ضمن مسار "الكتلة القتالية منخفضة الكلفة"، وتشير مصادر إلى أنها تطير **منذ ٢٠١٩** ضمن .اختبارات وتطوير مستمر

Ghost Bat ٢٨ MQ ٠: توضح بوينج أستراليا أن أول رحلة تحققت في **فبراير ٢٠٢١**، وأن المنظومة مصممة كطائرة قتال تعاونية (CCA) ومضاعف قوة ضمن مهام متعددة.

٣. حدود البيولوجيا البشرية

السبب الرئيسي الذي يدفع بإنهاء عصر الهيمنة المطلقة للطائرات المأهولة هو العامل البشري نفسه. الطيار البشري محكوم بقدرة جسده على تحمل قوى الجاذبية التي لا تتعدى تسعة أضعاف الجاذبية في أقصى الظروف، حتى بوجود معدات الدعم الحيوي مثل بدلات الضغط المتقدمة. في المقابل، يمكن للمسيرات الاعتراضية والمقاتلة التي تدار بالذكاء الاصطناعي أن تقوم بمناورات حادة تتجاوز عشرين ضعفًا للجاذبية، وهو ما يمنحها تفوقًا مطلقًا في القتال الجوي القريب. وقد أثبتت خوارزميات الذكاء الاصطناعي تفوقها الفعلي؛ ففي تجربة AlphaDogfight التي طورتها وكالة DARPA في محاكاة الطيران، تفوقت الخوارزمية على طيار بشري متمرس بنسبة ٥ إلى ٠ في قتال جوي قريب ومناورات حادة.

أمثلة واقعية ونماذج:

AlphaDogfight Trials (DARPA)

ذكرت DARPA أن وكيل Heron Systems تفوق على طيار F١٦ بنتيجة **٥-٠** في النهائيات ضمن محاكاة قتال جوي قريب، في إطار تعزيز الثقة بالتكامل بين الإنسان والآلة.

ثالثًا: الاستخبارات والعمليات الخاصة والاغتيالات الموجهة

إن عصر الحروب اللامركزية يسقط الخطوط الفاصلة بين الجبهة والعمق، ويجعل من المعلومة السلاح الأكثر فتكًا. إن دمج التكنولوجيا المتقدمة في صلب العمليات الاستخباراتية والخاصة سيقود إلى مشهد قتالي يحسم في الظل.

١. الاستخبارات المفرطة وتحديد الأهداف

سيعتمد الجهد الاستخباري على دمج الذكاء الاصطناعي التنبُّئي في تحليل البيانات الضخمة المستقاة من المصادر المفتوحة،

والمستشعرات النانوية، والتجسس السيبراني، لتحديد مراكز الثقل للعدو بدقة متناهية ولحظية. يبرز هنا مشروع Project Maven التابع لوزارة الدفاع الأمريكية، الذي يعتمد على خوارزميات الرؤية الحاسوبية لتحليل آلاف الساعات من لقطات الطائرات المسيرة آليًا لتحديد الأهداف وتتبع العناصر المعادية.

أمثلة واقعية ونماذج:

• **مذكرة تأسيس Project Maven (٢٦ أبريل ٢٠١٧ :** تنص مذكرة رسمية على إنشاء فريق "Algorithmic Warfare Cross Functional Team" لتسريع دمج البيانات الضخمة والتعلم الآلي، وأن المهمة الأولى تستهدف تعزيز/أتمتة معالجة فيديو الطائرات غير المأهولة (FMV) بخوارزميات رؤية حاسوبية للكشف والتصنيف والتنبيه . ١٤١٥

٢. القوات الخاصة والعمليات الهجينة

ستتحول القوات الخاصة من أدوار الاقتحام التقليدي إلى وحدات فائقة الرشاقة، تعمل كموجهين ومسيطرين ميدانيين لأسراب المسيرات والروبوتات في عمق العدو. تظهر هنا تطبيقات استخدام طائرات الاستطلاع النانوية متناهية الصغر مثل Black Hornet من قبل القوات الخاصة في البيئات الحضرية المكتظة، حيث تمنح الفرق ميزة كشف ما وراء الجدران دون الحاجة للاشتباك أو كشف مواقعهم. كما تبرز العمليات السيبرانية الهجينة والمشتركة لشل البنى التحتية، على غرار ما أحدثه هجوم Stuxnet الشهير ضد منشآت التحكم الصناعية.

أمثلة واقعية ونماذج:

• **Black Hornet** مسيّرة نانوية للاستطلاع القريب :تشير مصادر إلى استخدامها في سياقات ميدانية (ومنها أفغانستان) لتوفير وعي موقعي قريب للوحدات الصغيرة.

• **Stuxnet سيبراني بأثر مادي :** تقارير تحليلية من جهات بحثية ربطت Stuxnet باستهداف بيئات تحكم صناعية مرتبطة بالطرد المركزي في نطنز، مع إشارات إلى Siemens PLC/StepV ضمن مسار الهجوم.

٣. الجيل القادم من الاغتيالات الموجهة ذاتيًا

ستوفر تقنيات بصمة الوجه وتحديد الهوية الحيوية المدمجة في مسيرات النانو والمسيرات الانتحارية إمكانية تنفيذ اغتيالات مبرمجة للشخصيات القيادية ومراكز السيطرة المعادية داخل منشآتهم الحصينة أو وسط حشودهم، دون الحاجة لتعريض العناصر البشرية للخطر ودون إحداث أضرار جانبية واسعة.

رابعًا: مستقبل أفرع القوات المسلحة الأخرى (التوسع البري والبحري)

التكامل بين الأفرع في العمليات المشتركة سيشهد تداخلًا غير مسبوق وتغييرًا جذريًا في العقيدة القتالية لكل فرع.

١. القوات البرية وسيادة الروبوتات والفرق القتالية الرشيقة

ستتخلى الجيوش تدريجيًا عن مفهوم المدرعات والدبابات الثقيلة كأعمدة رئيسية للاختراق، لصعوبة رصدها واستهدافها. وستتحول القوات البرية إلى ألوية قتالية مفرطة الرشاقة تعتمد على مركبات برية غير مأهولة. تبرز هنا جهود الجيش الأمريكي في تطوير عائلة المركبات البرية الروبوتية بمستوياتها الثلاثة الخفيفة والمتوسطة والثقيلة، بالإضافة إلى الأنظمة الروسية مثل الدبابة المسيرة Uran ٩ التي تم اختبارها عمليًا لتقوم بمهام الدعم الناري في حروب المدن.

أمثلة واقعية ونماذج:

• **Uran ٩ تفاصيل تسليحية عامة :** تُعرَّف مصادر مفتوحة Uran ٩ كمنظومة قتال برية غير مأهولة مزودة بمدفع آلي وصواريخ مضادة للدروع ضمن مفهوم "الاستطلاع والدعم الناري" مع سجلات تجربة ميدانية.

٢. القوات البحرية وحرب الأعماق غير المأهولة

السيادة البحرية ستنتقل تدريجيًا من السطح إلى ما تحت الماء عبر الأنظمة البحرية غير المأهولة ذات الأعماق المختلفة، لتقوم بأدوار الاستشعار المبكر وحرب الألغام الذكية. يعد مشروع الغواصة العملاقة ذاتية القيادة Orca XLUUV التي تطورها شركة بوينج لصالح البحرية الأمريكية دليلًا صارخًا على هذا التوجه؛ حيث تستطيع البقاء في قاع المحيط لشهور لتنفيذ مهام تكتيكية. وفي ذات السياق، يبرز نظام Remus للمسيرات البحرية الصغيرة المستخدم على نطاق واسع في عمليات كشف الألغام البحرية.

أمثلة واقعية ونماذج:

• **Orca XLUUV تسليم فعلي – ديسمبر ٢٠٢٣ :** أعلنت Boeing أن أول منصة Orca XLUUV سُلّمت للبحرية الأمريكية بعد اختبارات قبول في ديسمبر ٢٠٢٣، كما أشار NAVSEA إلى قبول أول نظام اختبار (XLE٠).

• **REMUS مكافحة الألغام :** تُعرّف مصادر REMUS كسلسلة مركبات ذاتية تحت الماء تُستخدم في مهام مكافحة الألغام لدى عدة بحريات، وتعرض HII منظومة REMUS كحل "مجرّب" لمهام ISR ومكافحة الألغام.

٣. قوات الدفاع الجوي وكسر استنزاف الصواريخ

ستنتقل الدفاعات الجوية إلى منظومات هجينة تعتمد على الليزر عالي الطاقة، والموجات الميكروية عالية القدرة لشل إلكترونيات الأسراب المهاجمة بأسلوب اقتصادي ومستدام. تبرز منظومة Iron Beam التي تم بناؤها كأول نظام اعتراض ليزري في العالم منخفض التكلفة للغاية، ونظام THOR التابع لسلاح الجو الأمريكي الذي يعتمد على بث نبضات ميكروية مركزة تسقط أسرابًا كاملة من المسيرات دفعة واحدة.

أمثلة واقعية ونماذج:

Rafael تصف Rafael Iron Beam كمنظومة ليزر عالية الطاقة من فئة ١٠٠kW لاعتراض طيف واسع من التهديدات (ومنها UAVs وبكلفة اعتراض هامشية منخفضة جدًا.

• اختبارات تشغيلية (سبتمبر ٢٠٢٥): ذكرت جهة حكومية إسرائيلية اكتمال اختبارات امتدت أسابيع واعتراض صواريخ وقذائف ومسيّرات في سيناريوهات متعددة، تمهيدًا للإدماج ضمن منظومات

ضمن منظومات الدفاع الجوي.

THOR (AFRL)

يعـرّف AFRL منظومـة THOR كـسلاح موجـات ميكرويـة عالي القدرة لمكافحة أسـراب المسـيّرات عبـر تعطيـل الإلكترونيات، مع قابلية النقل في حاوية ٢٠ قدمًا وإعداد خلال ساعات.

خامسًا: مسـؤولية قيـادة التغييـر فـي وزارة الدفـاع والاستعداد للمستقبل

إن التحـول المذكـور أعلاه ليـس مجـرد خيـار تكنولوجـي، بـل هو إعادة هندسـة شـاملة للمنظومة الدفاعية. ولكي نكون في طليعة هـذا التحول ولا نكتفي بمجرد رد الفعل، تبـرز الأهمية البالغة لقيادة التغييـر داخـل وزارة الدفـاع، والتـي ينظر إليهـا كشريك اسـتراتيجي وممكِّـن أساسـي لكافة أفرع القوات المسـلحة. يكمـن جمال هذا الدور في كونه جسـرًا يربط بين عراقة التقاليد العسكرية وديناميكية المستقبل.

تحديث العقائد العسكرية

العمل يـدًا بيد مـع الأفـرع والقيـادات لمراجعة وتطويـر العقائد القتاليـة الحالية لتسـتوعب تكتيكات الشـبكات الموزعـة وعمليات الإنسـان والآلـة المشـتركة، وصياغـة أدلة عمـل مرنة تناسـب بيئة العمليات المتوقعة في العقود المقبلة.

برامج التدريب والتأهيل الاستباقي

دعـم وتطوير برامـج إعداد الكـوادر البشريـة (الطياريـن، الفنيين، المهندسـين) عبـر دمـج تقنيـات المحـاكاة الافتراضيـة والـذكاء الاصطناعـي فـي المناهـج الأكاديميـة والميدانية، لضمـان جاهزية الجيـل الحالـي والقـادم لإدارة المنظومـات ذاتيـة التحكـم بكفاءة مطلقة.

التكامل والتناغم مع المنظومة الوطنية

الاستعداد للمسـتقبل يتطلب تضافرًا وطنيًا شاملًا، يتجاوز حدود الوزارة التقليدية:

• مـع الهيئة العامة للصناعات العسـكرية: لتوجيه بوصلة التصنيع والابتـكار المحلـي نحـو إنتـاج هـذه الأسـراب والمنصـات الرخيصة والمؤتمتة وتوطين سلاسل إمدادها.

• مع هيئة الاتصالات والفضـاء والتقنية: لضمان بنية تحتية رقمية وترددية فائقـة السـرعة وآمنة قـادرة علـى اسـتيعاب الملايين من أجهزة إنترنت الأشياء العسكرية دون تداخل.

• مـع الهيئة الوطنية للأمن السـيبراني: لبناء جدار حماية سـيبراني منيـع يحمي عقـول هـذه المنظومـات المؤتمتـة وخوارزمياتها من محاولات الاختراق والقرصنة المعادية في شتى الميادين.

خلاصة واستشراف

إن العصر القادم ليس نهاية الطائرات المأهولة أو اختفاء الدبابات والسـفن، بل هو نهاية العقيدة التقليدية التي تتمحور حول المنصة المأهولة كأداة وحيدة لحسم المعركة.

إن السـيادة العسـكرية فـي عـام ٢٠٥٦ سـتكون حليفًـا للـدول والجيوش التي تنجح في تحقيق أسـرع دورة لاتخـاذ القرار، والمتمثلة فـي مفهـوم حلقـة أودا OODA Loop بمراحلهـا الأربـع المتكاملة: الملاحظة Observe، تقدير الموقـف والتوجيه Orient، اتخاذ القرار Decide، المبـادرة بالتنفيـذ Act. ومـع دخـول الـذكاء الاصطناعـي كممكن رئيسـي، سـتتقلص هـذه الدورة مـن دقائق إلـى أجزاء من الثانيـة، مما يمنح تفوقًا مطلقًا في القدرة على الإنتاج الغزير للأنظمة الرخيصـة والذكيـة، ومواجهـة التهديـدات الهجينة في بيئـة دولية مضطربة لا ترحم المترددين .

قائمة المراجع - APA ٧ مصادر الأمثلة الواقعية والنماذج

ملاحظة: الروابط أدناه مأخوذة كما وردت في نتائج البحث، ومقدمة بصيغة مرجعية مناسبة للاقتباس.

• Air Force Research Laboratory. (n.d.). Tactical High Power Operational Responder (THOR). https://afresearchlab.com/counter-swarm-high-power-weapon/

• Air Force Research Laboratory. (٢٠٢١, November ٣٠). AFRL's drone killer, THOR wins Popular Science "Best of" award. https://www.afrl.af.mil/News/Article/٢٨٥٦٦٨٤/afrls-drone-killer-thor-wins-popular-science-best-of-award/

• Boeing. (٢٠٢٣, December ٢٠). Boeing delivers first Orca Extra Large Uncrewed Undersea Vehicle (XLUUV) to U.S. Navy. https://boeing.mediaroom.com/news-releases-statements?item=١٣١٣٨٠

• Boeing Australia. (n.d.). MQ ٢٨ Ghost Bat. https://www.boeing.com.au/products-services/defence-space-security/ghost-bat

• Defence Blog. (٢٠١٨, June ١٨). Syrian combat trials expose flaws in Russia's unmanned mini-tank (Uran ٩). https://defence-blog.com/combat-tests-syria-brought-light-deficiencies-russian-unmanned-mini-tank/

• Defense Advanced Research Projects Agency (DARPA). (٢٠٢٠, August ٦). AlphaDogfight Trials foreshadow future of human-machine symbiosis. https://www.darpa.mil/news/٢٠٢٠/alphadogfight-trial

• HII. (n.d.). REMUS UUVs (Unmanned Underwater Vehicles). https://hii.com/what-we-do/capabilities/unmanned-systems/remus-uuvs/

• Institute for Science and International Security. (٢٠١١, February ١٦). Stuxnet Malware and Natanz: Update of ISIS December ٢٠١٠ ,٢٢ Report. https://isis-online.org/isis-reports/stuxnet-malware-and-natanz-update-of-isis-december-٢٠١٠-٢٢-reportsupa-href١

• Israel Ministry of Defense / Government of Israel. (٢٠٢٥, September ١٧). Development of Iron Beam high-power laser system completed. https://www.gov.il/en/pages/development-of-iron-beam-high-power-laser-system-completed-١٧-sep٢٠٢٥-

• Johns Hopkins University Applied Physics Laboratory. (٢٠٢٠, August ٢٨). AI bests human fighter pilot in AlphaDogfight Trial. https://www.jhuapl.edu/news/news-releases/-٢٠٠٨٢٨AI-bests-human-fighter-pilot-in-AlphaDogfight-trial-at-APL

• Kratos Defense & Security Solutions. (n.d.). XQ ٥٨A Valkyrie. https://www.kratosdefense.com/unmanned-systems/air/uncrewed-tactical-aircraft/xq٥٨-a

• Naval Sea Systems Command (NAVSEA). (٢٠٢٣, December ٢٠). U.S. Navy accepts delivery of first Orca XLUUV test asset system. https://www.navsea.navy.mil/Media/News/Article-View/Article/٣٦٦٣٠١٦/us-navy-accepts-delivery-of-first-extra-large-unmanned-undersea-vehicle-test-as/

• Rafael Advanced Defense Systems. (n.d.). IRON BEAM™ High Energy Laser Weapon System. https://www.rafael.co.il/system/iron-beam/

• Teledyne FLIR / Wikipedia contributors. (n.d./٢٠٢٦). Teledyne FLIR Black Hornet Nano (operational history and system description). https://en.wikipedia.org/wiki/Teledyne_FLIR_Black_Hornet_Nano

• U.S. Department of Defense (DoD CIO). (٢٠١٧, April ٢٦). Establishment of an Algorithmic Warfare Cross-Functional Team (Project Maven) Memorandum (PDF). https://dodcio.defense.gov/Portals/٠/Documents/Project٢٠٪Maven٢٠٪DSD٢٠٪Memo٢٠١٧٠٤٢٥٪.pdf١٤

• U.S. Department of Defense (DoD release). (٢٠١٧, January ٩). Department of Defense announces successful micro-drone demonstration (Perdix). https://www.war.gov/News/Releases/Release/Article/١٠٤٤٨١١/department-of-defense-announces-successful-micro-drone-demonstration/

• Wyss Institute at Harvard University. (n.d.). RoboBees: Autonomous Flying Microrobots. https://wyss.harvard.edu/technology/robobees-autonomous-flying-microrobots/

دور الابتكار الدفاعي في القوة الوطنية الشاملة

مقاربة استراتيجية للصناعات الدفاعية

« الدول التي تستثمر في الابتكار الدفاعي لا تشتري الأمن، بل تصنعه»



العقيد الطيار الركن
ماجد بن معيض القحطاني

شـهدت الصناعات الدفاعية خلال العقود الأخيرة تحولًا نوعيًا نتيجة التطور التكنولوجي المتسـارع، وتزايد التنافس بين القوى الكبـرى، وظهور أنماط جديدة من الصراع مثل الحروب الهجينة والعمليات متعددة المجالات. ولم يعد التفوق العسكري قائمًا على الكم أو الإنفاق الدفاعي فقط، بل على القدرة على الابتكار وتوظيف التكنولوجيا والمعرفة في بناء قدرات عسكرية متقدمة.

في هذا السـياق، برز مفهوم الابتكار الدفاعي بوصفه عنصرًا محوريًا في بناء القوة الوطنية الشـاملة وتحقيق الأمن الوطني، والذي يبدأ من اقتصاد قوي، ويعزز بقاعدة صناعية دفاعية مبتكرة. يُعرّف الابتكار الدفاعـي بأنـه عملية تطوير أو توظيف تقنيات، أو مفاهيم تشـغيلية، أو نمـاذج تنظيمية جديدة داخل المنظومة الدفاعية، بما يسهم في تحسين الأداء العسكري وتعزيز الجاهزية والمرونة الاستراتيجية.

ويشـمل الابتـكار الدفاعي مجـالات متعددة، مـن بينها البحث والتطوير العسـكري، والتصنيع المتقدم، وإدارة سلاسـل الإمداد، وتكامل الصناعات المدنية والعسكرية، إضافة إلى تطوير العقيدة والعمليات العسكرية.

دوافع الابتكار في الصناعات الدفاعية

تتعـدد الدوافـع التـي تحـث الـدول على الاسـتثمار فـي الابتكار الدفاعي، ومن أبرزها:

١. تغيـر طبيعـة التهديدات الأمنيـة، حيث بـرزت التهديدات غير التقليدية مثل الهجمات السيبرانية والطائرات غير المأهولة.

٢. التنافـس الاسـتراتيجي بيـن القوى الكبـرى، ومـا يصاحبه من سباق تكنولوجي في مجالات الذكاء الاصطناعي والفضاء.

٣. تعزيـز الاسـتقلال الدفاعـي وتقليـل الاعتماد علـى الموردين الخارجيين.

٤. رفـع كفاءة الإنفاق الدفاعي من خلال تطوير حلول أكثر فاعلية وأقل تكلفة.

ابرز مجالات الابتكار الدفاعي المعاصر

١. الـذكاء الاصطناعـي والأنظمـة الذكيـة. حيث يسـهم الذكاء الاصطناعـي فـي دعم اتخـاذ القـرار العسـكري، وتحليـل البيانات الضخمـة، وتحسـين أنظمـة القيـادة والسـيطرة، ما يعزز سـرعة الاستجابة ودقة العمليات.

٢. الأنظمـة غيـر المأهولـة. أحدثـت الطائـرات والمركبـات غير المأهولـة تحولًا كبيـرًا في العمليات العسـكرية، مـن حيث تقليل المخاطر البشرية وزيادة الكفاءة العملياتية.

٣. التصنيـع الدفاعـي المتقـدم. يشـتمل التصنيـع الدفاعـي المتقـدم عدة مجـالات منهـا الطباعة ثلاثيـة الأبعـاد، والمصانع الذكيـة، وسلاسـل الإمداد الرقميـة، التي تمكّن مـن تسريع الإنتاج وتقليل التكاليف وتحسين الاستدامة.

٤. التقنيـات فرط الصوتية والفضائية. حيث تمثل هذه التقنيات محورًا رئيسـيًا في سباق التسـلح المعاصر، لما لها من تأثير مباشر على ميزان الردع الاستراتيجي.

الابتكار الدفاعي والأمن الوطني

يرتبط الابتكار الدفاعي ارتباطًا وثيقًا بالأمن الوطني، لأنه يرفع قدرة الدولة على الردع، والاسـتجابة السريعة، وحماية السيادة، وضمان استمرارية عمل مؤسسـات الدولة في أوقات الأزمات والصراعات. كما يسـهم في تقليل الاعتماد على الخـارج، وتعزيز الاكتفاء الذاتي فـي الصناعـات الدفاعيـة، وبنـاء قاعـدة علميـة وصناعيـة تدعم الاقتصاد الوطني.

فالابتـكار الدفاعي هـو تطوير حلول وتقنيات وقـدرات جديدة تعزز جاهزية القوات المسلحة وفاعليتها في مواجهة التهديدات التقليدية وغيـر التقليديـة. ولا يقتصـر علـى إنتاج الأسـلحة، بل يشـمل الذكاء الاصطناعـي، والأنظمة غيـر المأهولـة، والأمن السـيبراني، والفضاء، والقيادة والسيطرة، وتحليل البيانات، واللوجستيات الذكية.وفي ظل التنافس الاسـتراتيجي والتطور التكنولوجي المتسـارع، أصبح الابتكار الدفاعي أحد أهم عناصر القوة الوطنية الشاملة، إذ يجمع بين التفوق العسكري، والتقدم الصناعي، والبحث العلمي، والتنمية الاقتصادية، مما يعزز مكانـة الدولة وقدرتها على حماية مصالحها وتحقيق أمنها الوطني على المدى الطويل.

نماذج دولية في الابتكار الدفاعي في الصناعات الدفاعية.

تعكس التجارب الدولية في الابتكار الدفاعي اختلاف المقاربات الاستراتيجية والمؤسسية، إلا أنها تشترك في اعتبار الابتكار عنصرًا حاسمًا لتحقيق التفوق العسكري وتعزيز الأمن الوطني. وفيما يلي عرض لأبرز النماذج الدولية:

١. **الولايـات المتحدة الأمريكيـة.** تُعد الولايات المتحـدة من الدول الرائدة عالميًا في الابتكار الدفاعي، حيث تعتمد على منظومة متكاملة

تجمع بين الدولة، والقطاع الخاص، والمؤسسات الأكاديمية. ويبرز دور وكالة DARPA كنموذج فريد في تمويل الأبحاث عالية المخاطر وعالية العائد، والتي أسهمت في تطوير تقنيات أحدثت ثورات عسكرية وتقنية، مثل الإنترنت، والأنظمة الذاتية، وتقنيات الذكاء الاصطناعي. كما أن القطاع الخاص متمثل في الشركات الدفاعية الكبرى مثل Lockheed Martin وBAE Systems، والتي تمثل حلقة وصل بين البحث العلمي والمتطلبات العملياتية. يرتكز النموذج الأمريكي على الربط الوثيق بين البحث العلمي والاحتياجات العملياتية وتشجيع الابتكار غير التقليدي والشركات الناشئة، كما يساعد على سرعة الانتقال من البحث إلى التطبيق العسكري. لم تنجح الولايات المتحدة لأنها تنفق أكثر فقط، بل لأنها أنشأت منظومة وطنية للابتكار الدفاعي تربط بين البحث العلمي، والجامعات، والصناعة، والقوات المسلحة، والتمويل، والتخطيط الاستراتيجي. لذلك أصبح الابتكار الدفاعي أحد أهم مصادر تفوقها العسكري، وأداة رئيسية لتعزيز الأمن الوطني والقوة الوطنية الشاملة.

٢. **المملكة المتحدة**. تعتمد بريطانيا نموذجًا قائمًا على الابتكار المؤسسي المنظم، من خلال وزارة الدفاع البريطانية وشراكاتها مع القطاع الصناعي والجامعات. وقد أنشأت مختبرات ومراكز ابتكار دفاعي تهدف إلى تسريع إدخال التقنيات الحديثة في القوات المسلحة. ويمتاز النموذج البريطاني بالتركيز على الابتكار منخفض التكلفة وعالي الكفاءة وعلى دمج الابتكار في العقيدة العسكرية والتخطيط الدفاعي وكذلك الشراكة مع شركات دفاعية كبرى مثل (BAE Systems) تُظهر التجربة البريطانية أن الابتكار الدفاعي لا يعتمد على حجم الدولة أو الإنفاق فقط، بل على وجود منظومة متكاملة تجمع الاستراتيجية، والبحث العلمي، والصناعة، والشراكات الدولية، والسياسات الحكومية الداعمة. وقد مكّن ذلك المملكة المتحدة من الحفاظ على قدرات دفاعية متقدمة وتعزيز أمنها الوطني رغم مواردها المحدودة مقارنة ببعض القوى الكبرى.

٣. **كوريا الجنوبية**. يُعد النموذج الكوري الجنوبي مثالًا بارزًا على توظيف الابتكار الدفاعي كأداة لتحقيق الاستقلال الصناعي العسكري. فقد استثمرت كوريا الجنوبية بشكل مكثف في البحث والتطوير الدفاعي، وربطته باستراتيجيتها الصناعية الوطنية. يرتكز هذا النموذج على نقل التكنولوجيا وبناء القدرات المحلية وتطوير الصناعات الدفاعية بالتوازي مع الصناعات المدنية والتركيز على الأنظمة الذكية، والصواريخ، والأنظمة غير المأهولة، وقد مكّن هذا النهج كوريا الجنوبية من التحول من مستورد للسلاح إلى مصدر متقدم للأنظمة الدفاعية.

٤. **الصين في الابتكار الدفاعي**. يعتمد النموذج الصيني على استراتيجية الاندماج المدني-العسكري (Military-Civil Fusion)، التي تهدف إلى تسخير الابتكار المدني والتكنولوجي لخدمة الأغراض العسكرية. وتولي الصين اهتمامًا كبيرًا بالذكاء الصناعي، والفضاء، والحرب السيبرانية، والأنظمة فرط الصوتية. يتميّز هذا النموذج بتوجيه الدولة المباشر لمسارات الابتكار واستثمار واسع في التقنيات المستقبلية بالإضافة الى دمج الشركات التكنولوجية الكبرى ضمن المنظومة الدفاعية. ولعل نجاح الصين حينما استغلت النمو الاقتصادي في دعم القدرات الصناعية وتحويلها إلى قوة تكنولوجية وعسكرية، واعتمدت على التخطيط بعيد المدى، والاستثمار المكثف في البحث والتطوير، وسياسة الاندماج العسكري-المدني، وسرعة القرار، مما جعل الابتكار الدفاعي أحد أهم أدوات تعزيز الأمن الوطني والقوة الوطنية الشاملة.

٥. **تركيا والابتكار الدفاعي القائم على الاستقلال الصناعي**.

يعد النموذج التركي أحد أنجح نماذج الابتكار الدفاعي في الدول الصاعدة، حيث تبنت تركيا استراتيجية طويلة المدى تهدف إلى تقليل الاعتماد على الموردين الخارجيين وبناء قاعدة صناعية دفاعية وطنية متقدمة. وقد جاء هذا التوجه استجابة لتحديات القيود السياسية والتكنولوجية التي واجهتها أنقرة في فترات سابقة. يرتكز الابتكار الدفاعي التركي على الاستثمار المكثف في البحث والتطوير الدفاعي ودعم الشركات الوطنية المتوسطة والناشئة، كما يحقق الربط المباشر بين المتطلبات العملياتية للقوات المسلحة والتطوير الصناعي. وتبرز شركات مثل Baykar وASELSAN كنماذج ناجحة في تطوير الأنظمة غير المأهولة، والإلكترونيات العسكرية، وأنظمة القيادة والسيطرة. وقد مكّن هذا النهج تركيا من التحول إلى مصدر للتقنيات الدفاعية، خصوصًا في مجال الطائرات المسيّرة، مع تحقيق تأثير عملياتي واضح في ساحات الصراع الحديثة. ولعل نجاح تركيا في المنظومات غير المأهولة لم يكن بسبب التكنولوجيا وحدها، بل نتيجة استراتيجية وطنية جمعت بين الحاجة الأمنية ودعم القيادة السياسية والاستثمار في البحث والتطوير وبناء صناعة دفاعية محلية، والاختبار المستمر في العمليات الحقيقية، ثم تحويل النجاح العسكري إلى نجاح اقتصادي من خلال التصدير. لقد أصبحت المنظومات غير المأهولة أحد أهم عناصر الابتكار الدفاعي وأحد الأدوات التي عززت القوة الوطنية الشاملة لتركيا.

٦. **باكستان والابتكار الدفاعي وقيود الموارد**. يعكس النموذج الباكستاني مقاربة مختلفة للابتكار الدفاعي، تقوم على تعظيم الكفاءة في ظل محدودية الموارد والضغوط الجيوسياسية المستمرة. وقد ركزت باكستان على تطوير صناعات دفاعية محلية قادرة على تلبية الاحتياجات الأساسية للقوات المسلحة، مع الاعتماد على الشراكات الدولية ونقل التقنية. ويعتمد النموذج الباكستاني على تطوير صناعات دفاعية وطنية موجهة للاحتياجات العملياتية المباشرة والاستفادة من التعاون العسكري والتقني مع شركاء دوليين.

الابتكار الدفاعي في السياق الوطني ورؤية المملكة ٢٠٣٠

تمثل رؤية المملكة ٢٠٣٠ إطارًا استراتيجيًا شاملًا لإعادة هيكلة الاقتصاد الوطني وتعزيز الاستقلال الاستراتيجي، ويأتي توطين الصناعات الدفاعية والابتكار فيها كأحد المحاور الرئيسة لتحقيق الأمن الوطني والتنمية المستدامة. وتنطلق المملكة في هذا المسار من إدراك عميق بأن التفوق العسكري في بيئة أمنية معقدة لا يتحقق بالاستيراد وحده، بل ببناء منظومة ابتكار دفاعي وطنية

متكاملة. ويُظهر الربط بين النماذج الدولية والسياق الوطني أن الابتكار الدفاعي في المملكة ليس خيارًا تكميليًا، بل هو مسار استراتيجي لتعزيز الأمن الوطني، وتحقيق الاستقلال الدفاعي، وبناء اقتصاد متنوع قائم على المعرفة. وتؤكد رؤية المملكة ٢٠٣٠ أن الصناعات الدفاعية المبتكرة تمثل أحد أعمدة القوة الوطنية الشاملة في القرن الحادي والعشرين. الابتكار الدفاعي كأداة لتحقيق الاستقلال الاستراتيجي الاستقلال الاستراتيجي لا يتحقق بامتلاك السلاح فقط، بل بامتلاك القدرة على ابتكاره وتطويره وصيانته وتشغيله بإرادة وطنية مستقلة. إن الابتكار الدفاعي هو أحد أهم ركائز الاستقلال الاستراتيجي؛ لأنه يحول الدولة من مستهلك للتكنولوجيا العسكرية إلى منتج ومطور لها، ويمنحها حرية القرار، واستدامة القدرات، والقدرة على حماية أمنها الوطني ومصالحها دون ارتهان لاحد.

الابتكار الدفاعي هو الوسيلة التي تحول الاحتياجات الحرجة من نقاط ضعف محتملة إلى قدرات وطنية مستدامة، بما يضمن استمرارية العمليات العسكرية ويحافظ على الأمن الوطني ويعزز القوة الوطنية الشاملة. وتستهدف المملكة توطين ما يزيد على ٥٠٪ من الإنفاق العسكري، وهو هدف يرتبط جوهريًا بتبني الابتكار الدفاعي في البحث والتطوير، والتصنيع، وسلاسل الإمداد. ويعكس ذلك انتقالًا من نموذج "المشتري" إلى نموذج "المنتِج والمطوّر"، بما يقلل الاعتماد الخارجي ويعزز سيادة القرار الدفاعي.

الاستفادة من النماذج الدولية في السياق الوطني

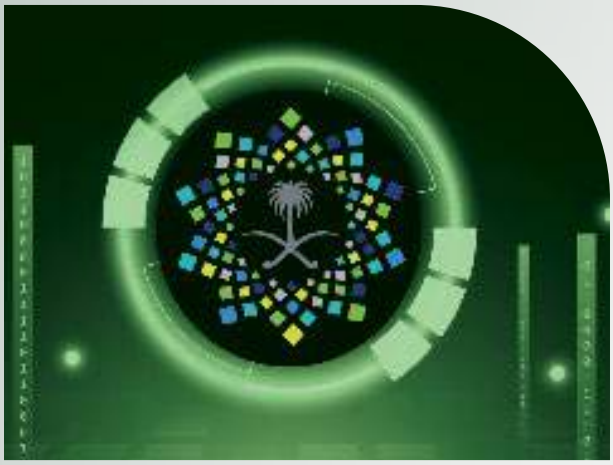
يمكن للمملكة الاستفادة من النماذج الدولية السابقة وفق مقاربة تكاملية، فالنموذج الأمريكي يتبنى الابتكار عالي المخاطر وعالي العائد، وربط الجامعات ومراكز البحث بالاحتياجات العملياتية، بينما النموذج البريطاني يركز على بناء أطر مؤسسية مرنة للابتكار الدفاعي منخفض التكلفة وعالي الكفاءة، والنموذج الكوري الجنوبي يوظف الابتكار الدفاعي لتحقيق الاستقلال الصناعي العسكري ونقل التقنية، والصين تسعى في تعظيم التكامل بين القطاعين المدني والعسكري ضمن ضوابط وطنية واضحة. ولاشك أن دراسة هذه النماذج مفيد جداً، الا أن الخصوصية السعودية تقتضي مواءمة هذه النماذج مع البيئة التنظيمية والاقتصادية والأمنية للمملكة، لا استنساخها.

الدور المؤسسي في تعزيز الابتكار الدفاعي بالمملكة.

-تُعد الهيئة العامة للتطوير الدفاعي الركيزة الوطنية لقيادة منظومة الابتكار الدفاعي في المملكة، إذ تعمل على توجيه البحث والتطوير نحو التقنيات التي تلبي الاحتياجات الدفاعية المستقبلية، وتعزز التكامل بين الجهات العسكرية والجامعات ومراكز الأبحاث والصناعة الوطنية. كما تسهم في توطين التقنيات الدفاعية، وبناء الكفاءات الوطنية، ودعم الشركات المبتكرة، وتسريع تحوي الأبحاث إلى قدرات عسكرية قابلة للاستفادة منها عملياتيا. ويعزز هذا الدور للهيئة من خلال تقليل الاعتماد على الخارج، ورفع الجاهزية العسكرية، ودعم الصناعات الدفاعية الوطنية، والإسهام في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، بما يعزز الأمن الوطني والقوة الوطنية الشاملة والتنمية الاقتصادية المستدامة.

وختاماً:

التفوق في الابتكار الدفاعي هو أحد أهم مصادر القوة الوطنية الشاملة في عصر المنافسة الاستراتيجية، إن الابتكار الدفاعي ليس مشروعًا عسكريًا، بل هو مشروع وطني يشارك فيه الاقتصاد والتعليم والصناعة والتقنية. لقد أصبحت التكنولوجيا الدفاعية أحد أهم مؤشرات القوة الوطنية الشاملة إلى جانب الاقتصاد والدبلوماسية ورأس المال البشري، ان القوة الوطنية الحديثة تُقاس بقدرة الدولة على إنتاج المعرفة العسكرية والابتكار الدفاعي، وليس فقط امتلاك المعدات العسكرية. وفي النهاية الابتكار الدفاعي هو نقطة الالتقاء بين الأمن الوطني، والتفوق التقني، والتنمية الاقتصادية.



قائمة المراجع

- استراتيجية توطين صناعة الدفاع السعودية ٢٠٢٢م، الهيئة العامة للصناعات العسكرية. https://www.gami.gov.sa/ar
- مبادرات التحول الدفاعي، وزارة الدفاع، المملكة العربية السعودية. https://mod.gov.sa/ar/Ministry/Pages/Development.aspx.
- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.
- الابتكار العسكري في شرق آسيا. مجلة الدراسات الاستراتيجية، ٤١ راسكا، م. (٢٠١٨). https://www.jstor.org/stable/٢٦٨٦٤٢٧٧
- السياسة الصناعية الدفاعية والتعويضات والأمن، د برادون. (٢٠١٤). روتليدج. https://www.routledge.com/US-Defense-Industry-Offsets-The-Presidential-Exception-for-National-Security/Hobbs/p/book/٩٧٨١٤١١٦٠٤٦٥
- الثورة في الشؤون العسكرية والابتكار، دومبروفسكي، ب.، وروس، أ. (٢٠١٨). https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=bgclJQsAAAAJ&citation_for_view=bgclJQsAAAAJ:YsMSGLbcyi٤C
- مستقبل الابتكار الدفاعي. فريدبيرج، س. ج. (٢٠١٩). مؤسسة بروكينجز. https://www.brookings.edu/articles/military-innovation-and-technological-change-preparing-for-the-next-generation-of-cyber-threats/
- انتشار القوة العسكرية: الأسباب والعواقب على السياسة الدولية، هورويتز، م. ج. (٢٠١٠). https://press.princeton.edu/books/paperback/٩٧٨٠٦٩١١٤٣٩٦٥/the-diffusion-of-military-power
- البحث والتطوير المتعلق بالدفاع كنموذج لسياسات التكنولوجيا "التحديات الكبرى". موبري، دي سي (٢٠١٢). https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S٠٠٤٨٧٣٣٣١٢٠٠٢١٨١
- استراتيجية الدفاع الوطني للولايات المتحدة. الولايات المتحدة، وزارة الدفاع. (٢٠٢٢). https://comptroller.war.gov/Portals/٤٥/Documents/defbudget/FY٢٠٢٥/FY٢٠٢٥_Budget_Request.pdf
- استراتيجية الابتكار لحلف شمال الأطلسي. (٢٠٢١) https://www.nato.int/content/dam/nato/legacy-wcm/media_pdf/٢٠٢٢/٤/pdf/٢٠٢١-NATO-STO-Highlights-web.pdf
- مستقبل الابتكار الدفاعي. فريدبيرج، س. ج. (٢٠١٩). https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/٢٠٢٢/٠١/FP_٢٠٢٢٠١١٩__military_innovation_ohanlon.pdf
- استراتيجية الابتكار الدفاعي، وزارة الدفاع البريطانية. (٢٠٢١). https://assets.publishing.service.gov.uk/media/٦٨bea٣fc٢٢٣d٩٢d٠٨٨f٠١d٦٩/Making_Defence_an_Engine_for_Growth.pdf_-_٢٠٢٥_Defence_Industrial_Strategy



رئيس مجلس إدارة

شركة يونيتشارم الخليج للصناعات الصحية المحدودة وأعضاء مجلس المديرين

يتقدمون بأسمى التهاني والتبريكات لمقام خادم الحرمين الشريفين

الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود

وصاحب السمو الملكي

الأمير محمد بن سلمان بن عبد العزيز آل سعود

ولي العهد رئيس مجلس الوزراء

بمناسبة الاحتفال باليوم الوطني للمملكة العربية السعودية

مسيرة حافلة بالإنجازات، قرارات ومواقف سديدة ورؤى مستقبلية واعدة

تجسد تطلعات المملكة العربية السعودية حكومة وشعباً

www.unicharm.com.sa

يونيتشارم الخليج للصناعات الصحية المحدودة الرياض - المملكة العربية السعودية - 8001241018

يونيتشارم



المواطنة الفاعلة كمرتكز استراتيجي في مواجهة الحروب الهجينة



العقيد الركن
بندر بن سلطان الشريف

تشـهد البيئة الأمنية الدولية في العصر الحديث تحولات عميقة وغير مسبوقة في طبيعة الصراع بيـن الدول والفاعليـن من غير الدول، حيـث لم تعد التهديـدات الأمنية محصورة فـي المواجهات العسـكرية التقليدية أو الصدامات المباشـرة، بل أصبحت تتخذ أشكالًا مركبة تستهدف بنية الدولة من الداخل، وعلى رأسـها الإنسان بوصفه محور الاستقرار وأسـاس الأمن الوطني الشامل. وقد أفرز هذا التحول ما يُعرف بالحروب الهجينة، التي تمزج بين الأدوات العسـكرية وغير العسـكرية، وتعتمد بدرجة كبيرة على التأثير في الوعي الجمعي وزعزعة الثقة وإضعاف التماسك الاجتماعي.

في هذا السياق، برز الأمن النفسي والمجتمعي كأحد أهم الأبعاد الاستراتيجية للأمن الوطني، لما له من دور محوري في تحصين المجتمع ضد محاولات الاختراق الفكري والإعلامي، وحماية الاسـتقرار الداخلي من التهديدات غير التقليدية. فالمجتمع الذي يتمتع بدرجة عالية من الأمن النفسـي ويقـوم علـى روابط اجتماعية متماسـكة يكون أكثـر قدرة على الصمـود، وأقل عرضة للتأثر بالشـائعات وحـملات التضليل والاستقطاب.

ومن هنا، لم يعد الأمن النفسـي والمجتمعي مفهومًا تكميليًا تابعًا للأمن العسـكري، بل أصبح ركيزة أساسية من ركائز مناعة الدولة ومؤشـرًا على جاهزيتها الاستراتيجية. كما برزت المواطنة الفاعلة بوصفها الأداة العملية التي تُترجم هذا النوع من الأمن إلى سلوكيات وممارسـات واقعية تعزز الانتماء الوطني، وتدعم الثقة في مؤسسـات الدولة، وتحول المواطن إلـى شريك فاعل ضمن منظومة الأمن الوطني.

النفسـي ويقوم على روابـط اجتماعية متماسـكة يكون أكثر قـدرة على الصمـود، وأقـل عرضة للتأثـر بالشـائعات وحملات التضليل والاستقطاب.

ومن هنا، لم يعد الأمن النفسـي والمجتمعي مفهومًا تكميليًا تابعًا للأمن العسـكري، بل أصبح ركيزة أساسـية مـن ركائز مناعة الدولة ومؤشـرًا على جاهزيتها الاسـتراتيجية. كما برزت المواطنة الفاعلـة بوصفهـا الأداة العملية التي تُترجم هـذا النوع من الأمن إلى سـلوكيات وممارسـات واقعية تعزز الانتمـاء الوطني، وتدعم الثقـة في مؤسسـات الدولة، وتحـول المواطن إلـى شريك فاعل ضمن منظومة الأمن الوطني.

يسعى هذا المقال إلى تقديم قراءة سردية تحليلية لدور الأمن النفسـي والمجتمعي في تعزيز مناعة الدولة في مواجهة الحروب الهجينـة، مـع التركيز على المواطنـة الفاعلة كمرتكز اسـتراتيجي، وذلـك في ضوء مسـتهدفات **(رؤية المملكة العربية السـعودية ٢٠٣٠)** التي أولت بناء الإنسان وتعزيز الهوية الوطنية مكانة محورية في مشروع التحول الوطني.

جامعة الدفاع الوطني National Defense University
معهد الفاو
Classera
Bahri البحري
stc

مما لا شك فيه، يمثل الأمن النفسي من منظور استراتيجي، قدرة الفرد على الحفاظ على توازنه الانفعالي والثقة بالذات وبالمجتمع وبمؤسسات الدولة، بما يقلل من قابلية الاستجابة للذعر أو الانسياق وراء الرسائل المضللة. أما الأمن المجتمعي (فيتعلق بقدرة المجتمع على صيانة تماسكه وهويته الوطنية، وإدارة الاختلاف داخله بما يمنع الانقسام ويحد من الاستقطاب الحاد). وتتضاعف أهمية هذين البعدين عندما تصبح «المعلومة» سلاحًا، ويصبح الانطباع العام ساحة صراع، وهو ما تبرزه تجارب الدول في أزمات الأوبئة والكوارث الطبيعية والاضطرابات الإعلامية العابرة للحدود . (Castells, ٢٠١٠). وتعمل الحروب الهجينة عادةً وفق منطق الاستنزاف الهادئ: كتضخيم الإخفاقات، وتحريف الوقائع، وبث الشائعات، والتلاعب بمصادر الثقة، واستثمار القضايا الاجتماعية والاقتصادية لإحداث فجوات بين المجتمع ومؤسساته. ومن هنا تتحول المناعة النفسية والاجتماعية إلى درع داخلي يسبق أدوات الردع التقليدي؛ فكلما ارتفعت الثقة والوعي والتماسك، تقلصت مساحة التأثير المعادي، وانخفضت كلفة إدارة الأزمات، وازدادت سرعة التعافي . (Al-Rodhan, ٢٠١٤).

ضمن هذا الإطار، تُعد المواطنة الفاعلة رافعة عملية للأمن النفسي والمجتمعي. فالمواطنة ليست صفة قانونية فحسب، بل ممارسة واعية تتضمن الالتزام بالقانون، واحترام النظام العام، والقيام بالواجبات المهنية والمجتمعية، والمبادرة بالمشاركة الإيجابية. المواطن الفاعل لا يكتفي بتلقي الرسائل، بل يملك مهارات التحقق، ويفهم سياقات الاستهداف، ويشارك في ترشيد الخطاب العام، ويعزز قيم الاحترام والتماسك. وبذلك يتحول الفرد إلى عنصر من عناصر الردع غير التقليدي عبر تقليص أثر حملات التضليل ومنع انتشارها في الدوائر الاجتماعية.

وللمواطنة الفاعلة وظائف استراتيجية مباشرة في سياق الحروب الهجينة : أولها حماية «الثقة» بوصفها رأس مال اجتماعيًا؛ إذ إن الثقة في المؤسسات، وفي عدالة الإجراءات، وفي فاعلية الدولة، تحد من قابلية الجمهور لتصديق الروايات البديلة غير الموثوقة. وثانيها تقوية الهوية الوطنية بوصفها مظلة جامعة تمنع تحويل الاختلاف الطبيعي إلى صراع هوياتي. وثالثها رفع الجاهزية المجتمعية عبر ثقافة العمل التطوعي والمبادرات، بما يسند الجهود الرسمية أثناء الأزمات ويعزز الإحساس بالمشاركة والمسؤولية.

وعلى مستوى السياسات العامة، (تؤكد رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠) أن بناء الإنسان هو جوهر التحول الوطني، وأن تعزيز جودة الحياة وترسيخ الهوية الوطنية وتمكين المجتمع، ليست أهدافًا تنموية فقط، بل مكونات أمنية استراتيجية تؤثر في قدرة الدولة على الصمود. فكل برنامج يعزز الوعي، ويطور التعليم، ويرفع كفاءة الخدمات، ويزيد فرص المشاركة المجتمعية، ينعكس بصورة غير مباشرة على الأمن النفسي، لأن الشعور بالعدالة والتمكين والفرص يقلل من القابلية للاستقطاب ويحد من روافع التطرف.

وفي قلب هذا المسار تأتي المؤسسات التعليمية والبحثية بوصفها مصانع للوعي ومراكز لإنتاج المعرفة. فالجامعة حين تُنمّي التفكير النقدي، وتدرب على منهجيات التحقق، وتتيح حوارًا رشيدًا حول القضايا الوطنية، فإنها تسهم في بناء مناعة معرفية تحمي المجتمع من الانجرار وراء السرديات المضللة. كما أن البحث العلمي في موضوعات الأمن المجتمعي، والإعلام الرقمي، والسلوك الجمعي، وإدارة الأزمات، يوفر لصانع القرار أدوات تحليلية تساعد على تصميم تدخلات وقائية قبل تحوّل التوترات إلى أزمات.

وتبرز جامعة الدفاع الوطني، بحكم طبيعتها الاستراتيجية، كمنصة قادرة على الربط بين البعد الأكاديمي والبعد العملي في قضايا الأمن الوطني. فهي ليست فقط مساحة للتعليم، بل بيئة لإعادة إنتاج المفاهيم الأمنية وفق واقع التحديات المعاصرة. ويمكن للجامعة، عبر الندوات، وورش العمل، أن تعزز فهم منسوبيها لطبيعة الحروب الهجينة، وآليات التأثير النفسي والإعلامي، وأن ترفد الساحة العلمية بدراسات تطبيقية تتناول المؤشرات المبكرة لزعزعة الاستقرار وسبل الاستجابة.**وبناءً على ما سبق، يمكن بلورة حزمة توصيات قابلة للتطبيق لتعزيز الأمن النفسي والمجتمعي:**

(١) تعزيز البرامج ا الإعلامية والمهارات الرقمية للتحقق من المعلومات، (٢) تطوير مبادرات الهوية الوطنية والوعي بالهوية الوطنية، (٣) توسيع منظومات المشاركة والعمل التطوعي بما يرفع الجاهزية المجتمعية، (٤) دعم البحث العلمي المتخصص في قياس الثقة والاتجاهات والمخاطر الناشئة، (٥) بناء شراكات مؤسسية بين الجهات الأكاديمية والجهات الأمنية والخدمية لتبادل المعرفة وأفضل الممارسات.

خلاصة القول: إن الاستثمار في الأمن النفسي والمجتمعي يمثل خيارًا استراتيجيًا لا غنى عنه لتعزيز مناعة الدولة في بيئة أمنية شديدة التعقيد. فالأمن يبدأ من الوعي، ويتحول إلى سلوك، ويترسخ كقوة وطنية صامتة تحمي الدولة من الداخل وتدعم قدرتها على الاستقرار والاستدامة، وهو ما يجعل المواطنة الفاعلة أحد أهم مخرجات سياسات بناء الإنسان وأحد أركان الردع الوطني في مواجهة الحروب الهجينة.

الجدير بالذكر: أن الأمن النفسي والمجتمعي قابل للقياس عبر مؤشرات واضحة مثل مستوى الثقة بالمؤسسات، ومعدلات الشعور بالأمان، ودرجة التلاحم الاجتماعي، وانتشار خطاب

الكراهية أو الشائعات على المنصات الرقمية، إضافة إلى مؤشرات المشاركة المجتمعية والتطوع. كما تُعد إدارة التواصل المؤسسي أثناء الأزمات أداة حاكمة في هذا المجال؛ إذ إن الرسالة الرسمية المتسقة، والشفافية المدروسة، وتوحيد الرواية المؤسسية، تقلل من فراغ المعلومات الذي تستغله الحملات المضللة. وعليه فإن الحوكمة الفاعلة للإعلام المؤسسي، وبناء فرق رصد وتحليل للاتجاهات الرقمية، وتطوير بروتوكولات استجابة سريعة للشائعات، تمثل جميعها عناصر تكامل ضرورية تربط بين البعد النفسي والبعد التنظيمي، وتضمن أن يتحول الوعي المجتمعي إلى قدرة مؤسسية على الوقاية والاستجابة والتعافي.

وفي الختام، يتضح أن الأمن النفسي والمجتمعي يشكّل الأساس العميق لمناعة الدولة في مواجهة التهديدات الهجينة، إذ يبدأ من وعي الفرد، ويتجسّد في تماسك المجتمع، ويُترجَم إلى استقرار وطني مستدام. كما تؤكد المواطنة الفاعلة أن الإنسان الواعي ليس فقط هدفًا للحروب الحديثة، بل خط الدفاع الأول في مواجهتها. ومن هنا، فإن الاستثمار في بناء الوعي وتعزيز الانتماء الوطني يظل الخيار الاستراتيجي الأجدى لحماية الدول وضمان استمراريتها .

قائمة المراجع

وزارة الداخلية السعودية. (٢٠٢٢). مفاهيم الأمن المجتمعي.
https://www.moi.gov.sa

رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. (٢٠١٦). رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.
gov.sa.https://www.vision٢٠٣٠

Al-Rodhan, N. (٢٠١٤). Meta-geopolitics of security: Rethinking global security. Palgrave Macmillan.

Castells, M. (٢٠١٠). The power of identity (٢nd ed.). Wiley-Blackwell.





مبادرة مداد

((كل قائد قارئ))

مبادرة معرفية من جامعة الدفاع الوطني

من المعرفة إلى الأثر

تمثل مبادرة **(مداد)** مساحة معرفية تعزز القراءة والحوار والإنتاج الفكري داخل الجامعة، وتدعم بناء أثر معرفي يمتد من التعلم إلى الممارسة.

وتستند المبادرة إلى روافد متنوعة تسهم في تنشيط البيئة الأكاديمية، وتحفيز التفاعل المعرفي، وترسيخ حضور المعرفة في العمل المؤسسي.

ستة روافد ..وأثر معرفي واحد

- مداد الخبرة
- مداد الخريجين
- بودكاست مداد
- لقاء مداد الثقافي
- مداد الدراسات والتحليل
- جائزة مداد



التوازن الاستراتيجي الإقليمي

بين منظور القوة وحدود التعاون



العميد الركن
علوش بن ربيع العتيبي

يُعدّ التوازن الاستراتيجي الإقليمي مفهومًا محوريًا في تحليل العلاقات الدولية، لأنه يفسّر كيف تُدار علاقات القوة داخل الإقليم بما يمنع الانفراد بالهيمنة ويحدّ من الانزلاق إلى التصعيد. ويُقصد به حالة من الاستقرار النسبي تنشأ عن تفاعل منظّم -ولو كان تنافسيًا- بين قوى إقليمية ودولية تتقاطع مصالحها الأمنية والاقتصادية والرمزية. ومن ثمّ فإن التوازن ليس وضعًا ثابتًا بل عملية ديناميكية تتبدّل وفق تغيّر توزيع الموارد والقدرات، وتحوّل التهديدات، وتبدّل شرعية الأدوار الإقليمية. وتتجلى أهمية هذا المفهوم في كونه يوفّر إطارًا منهجيًا لفهم سلوك الدول: لماذا تُسلّح؟ لماذا تتحالف؟ متى تُفضّل الدبلوماسية على القوة؟ وكيف تُعيد تعريف مصالحها عندما تتغير بيئة التهديد؟ كما أن التوازن الإقليمي لا يُختزل في القوة العسكرية وحدها؛ إذ تتداخل فيه القدرة الاقتصادية، وفاعلية المؤسسات، والقوة الناعمة التي تبني الصورة والقبول وتُنتج الشرعية. لذلك تتطلب دراسته مقاربة تجمع بين الأطر النظرية التقليدية والقراءة النقدية لتطبيقاتها الواقعية في سياقات إقليمية معقدة.

١. أطر نظرية للتوازن الاستراتيجي الإقليمي

تُقدّم الواقعية السياسية تفسيرًا مركزيًا للتوازن، انطلاقًا من فرضية الفوضى الدولية وتنافس الدول على البقاء والأمن. ووفقًا لهذا المنظور، فإن توازن القوى يُعد آلية ردع تمنع دولة من تحقيق تفوق مطلق يهدد الآخرين. ويشير جون ميرشايمر إلى أن القوى الرئيسة تميل إلى الموازنة -ذاتيةً عبر بناء القدرات، أو خارجيةً عبر التحالفات- لمنع منافس من السيطرة على الإقليم(Mearsheimer, ٢٠٠١) .. ويؤدي هذا المنطق إلى أن الأمن يصبح هدفًا سابقًا على الاعتبارات المثالية، وأن حسابات القوة والتهديد هي التي تُوجّه الاستراتيجيات. في المقابل، ترى الليبرالية الجديدة أن التعاون المؤسسي يمكن أن يخفف من حدة المنافسة ويقلل من احتمالات التصادم عبر بناء قواعد ومؤسسات تُنظّم التفاعل وتُخفض تكاليف عدم الثقة. ويؤكد روبرت كيوهان أن المؤسسات لا تُلغي صراع المصالح، لكنها تُقيده عبر إجراءات

٢.الواقعية السياسية - القوة والتهديد وإدارة الردع

تُبرز الواقعية أن صراع القوى أصلٌ في تشكيل العلاقات الإقليمية، وأن المصلحة والسلطة هما محرّكان حاسمان لاستراتيجيات الدول. ويؤكد هنري كيسنجر أن استقرار الإقليم يتطلب منع سيطرة جهة واحدة، وأن «التوازن» يتطلب يقظة دائمة وتعاملًا استراتيجيًا بعيد المدى، وليس مجرد رد فعل لحالة طارئة (Kissinger, ١٩٩٤). ويتجسد ذلك في مفهوم الردع المتبادل، حيث يحدّ توازن القدرات من فرص المبادأة العدوانية خوفًا من الرد الموازن. كما تركز الواقعية على مفهوم «التهديد» بوصفه محركًا رئيسيًا لسلوك الدول. فالدول تُعيد ترتيب أولوياتها وتُعزز قدراتها لحماية الموارد والممرات الاستراتيجية، وتُنشئ تحالفات ظرفية وفق تقدير المخاطر. ويمكن الاستفادة هنا من مقاربة ماكس ويبر التي تُبرز مركزية القوة في السياسة؛ إذ يظل الصراع على النفوذ حاضرًا، وتبقى الدولة في حالة يقظة لحماية مصالحها وبقائها. غير أن القراءة النقدية تُشير إلى مخاطر الإفراط في الاعتماد على القوة الصلبة، لأنه قد يُنتج سباق تسلح ويزيد من سوء الإدراك المتبادل، بما يرفع احتمالات التصعيد بدل خفضها.

٣.الليبرالية الجديدة - التعاون والاعتماد المتبادل وإنتاج الاستقرار

تركّز الليبرالية الجديدة على أن بناء شبكات التعاون الاقتصادي والسياسي يخلق بيئة أمنية أكثر استقرارًا. فالتعاون الإقليمي، عندما يتأسس على مصالح مشتركة وقواعد منظمة، يُخفض فرص التصعيد ويزيد من فرص تسوية الخلافات قبل انفجارها. ويُضاف إلى ذلك بعدٌ معياري يربط الشرعية بالالتزام المؤسسي؛ إذ يرى) جون رولز) أن الأخلاقيات القانونية والمؤسساتية تُعزز العدالة والقبول، بما يدعم قابلية النظام للاستمرار. وتتضح وظيفة المؤسسات الإقليمية في توفير منصات للحوار، وتنظيم التوقعات، وصياغة آليات ومعايير ترفع كلفة الإخلال وتزيد عوائد الالتزام، بما يخلق توازنًا أكثر قابلية للإدارة" (Keohane, ١٩٨٤). وتدعم هذه الرؤية فكرة الاعتماد المتبادل، حيث يصبح الصراع أقل جاذبية حين تكون تكلفته الاقتصادية والسياسية مرتفعة. وتشير إسهامات أخرى إلى أن فهم التوازن يقتضي الربط بين الداخل والخارج. إذ يرى جوشوا سنايدر أن توازن القوى يبدأ من قدرة الدول على التعبير عن قدراتها العسكرية والاقتصادية وكيف تُحوّلها إلى نفوذ سياسي في الإقليم (Snyder, ٢٠٠٤). كما يذهب إيان بريمر إلى أن التعاون المبني على قواعد مشتركة ومؤسسات فعالة قد يحقق استقرارًا أطول أمدًا ويقلل احتمالات النزاع(Bremmer, ١٩٩٣) . بناءً على ذلك، تصبح المقاربة التكاملية أكثر واقعية: قوة صلبة لضبط المخاطر، وقوة ناعمة ومؤسسات لتقليل دوافع التصعيد وإنتاج الشرعية.

لتسوية النزاعات. وفي هذا السياق، تصبح المؤسسات وسيطًا يُخفف من حدّة انعدام الثقة، ويمنح الدول «مسارات آمنة» للتفاوض دون فقدان المكانة. وتدعم هذه الفكرة رؤية (كيوهان) بشأن دور المؤسسات في تقييد السلوك وإدارة التعارض، بما يُنتج توازنًا أكثر سلمية.

٤.عوامل القوة وتوزيعها في النظام الإقليمي

١) القوة العسكرية والأمنية: تظل القوة العسكرية عنصرًا حاسمًا في رسم حدود الردع وإدارة الأزمات. ويؤكد (كينيث والتز(أن الميزان العسكري يُعد الوسيلة الأهم لضبط العلاقات بين الدول، إذ يحول دون إقدام دولة على تصعيد عدوانيتها خوفًا من الرد الموازن(Waltz, ١٩٧٩) .. ومن ثمّ فإن تحديث القدرات، وتطوير الجاهزية، والتنسيق الاستخباري، وبناء ترتيبات أمنية إقليمية، كلها أدوات تدعم استقرارًا قائمًا على الردع. لكن النقد المنهجي يحذر من أن عسكرة التوازن قد تُنتج «توازن رعب» هشًا إذا غابت قنوات الاتصال وآليات إدارة سوء الفهم.

٢) القوة الاقتصادية والاعتماد المتبادل: تُعد القوة الاقتصادية مصدرًا رئيسًا للنفوذ، لأنها تمكّن الدول من تمويل سياساتها الأمنية، وتوسيع شبكاتها الاستثمارية، وبناء قدرات تكنولوجية تؤثر في ميزان القوة. كما أن الاعتماد المتبادل قد يعمل ككابح للنزاع، لأن كلفة الصراع ترتفع كلما تعمقت الروابط التجارية والمالية. ويُظهر هذا البعد أن التوازن لا يُدار بالسلاح وحده، بل بإدارة المصالح الاقتصادية والموارد الحيوية ضمن تعاونية عادلة تقلل من فجوات التبعية.

٣) القوة الناعمة والشرعية: تكتسب القوة الناعمة أهمية متزايدة في البيئة الإقليمية، لأنها تُنتج القبول وتُحسن الصورة وتوسّع النفوذ دون تكلفة المواجهة المباشرة. ويشير (جوزيف ناي(إلى أن الاقتناع بأن القوة العسكرية وحدها كافية لمواجهة التحديات يصور فهمًا قاصرًا، فالأمن يحتاج إلى استراتيجيات شاملة تتضمن أدوات القوة

التحديات يصور فهمًا قاصرًا، فالأمن يحتاج إلى استراتيجيات شاملة تتضمن أدوات القوة الناعمة أيضًا(Nye, ٢٠٠٤). ويدخل ضمن ذلك الدبلوماسية العامة، والبرامج الثقافية والتعليمية، والإعلام، إضافة إلى الدبلوماسية المؤسسية التي تمنح الأدوار الإقليمية غطاءً قانونيًا وسياسيًا.

٥. الشرعية والحد من التصعيد

تُعد الشرعية عاملًا مفسرًا لاستقرار التوازن أو هشاشته. فمن منظور واقعي، قد تُفهم الشرعية بوصفها أثرًا لتوازن القوة والقدرة على فرض السيادة. أما في المنظور الليبرالي، فتتأسس الشرعية على القبول المتبادل، والالتزام بالمعايير والقواعد الدولية، ودور المؤسسات في ترسيخ الموثوقية. وتنبّه بعض القراءات إلى أهمية البعد السيادي - القانوني للشرعية، كما يربط (كارل شميت) الشرعية بمنطق القرار والسيادة في النظام السياسي(Shmitt, ١٩٣٢). وتُفيد هذه المقاربة في تفسير كيف قد تُستثمر الشرعية لتقليل التصعيد عبر وساطة مؤسسية أو ترتيبات أمن جماعي. وفي إدارة التصعيد، تتباين الاستراتيجيات بين الردع العسكري وتفعيل قنوات التعاون. فسياسات الردع قد تكون ضرورية أمام تهديدات مباشرة، لكنها تحتاج إلى أدوات اتصال وإجراءات بناء ثقة لتقليل مخاطر سوء الحسابات. وفي المقابل، يتيح التعاون الاقتصادي والمؤسسي فرصًا لاستقرار طويل الأمد، لكنه قد يتعرض للاهتزاز إذا اختلت العدالة في توزيع العوائد أو تحوّل الاعتماد المتبادل إلى أداة ضغط. ومن هنا، فإن الخيار الأكثر نجاعة يتمثل في «مزيج متوازن» يُدمج الردع بضبطه المؤسسي، والتعاون بمرونته السياسية، والقوة الناعمة بوظيفتها التشريعية.

٦. اتجاهات مستقبلية للتوازن الإقليمي

تتأثر سيناريوهات المستقبل بتغيّر موازين القوة وتداخل الأزمات العابرة للحدود، مثل الصدمات الاقتصادية، والتحولات التكنولوجية، وتزايد تدخلات القوى الكبرى. ويمكن تصور ثلاثة مسارات عامة: الأول تصاعد تنافسي يقوده سباق تسلح وتحالفات متقلبة إذا تراجعت الثقة والمؤسسات، والثاني تعاون مؤسسي أوسع إذا تعززت شبكات الاعتماد المتبادل وآليات تسوية النزاعات، والثالث توازن ديناميكي وسط، تتبدل فيه التحالفات والأدوار مع استمرار التنافس تحت سقف مُدار. ويظل ترجيح أي مسار مرهونًا بقدرة الفاعلين على تطوير سياسات مرنة تستبق المخاطر وتستثمر فرص التعاون دون إهمال متطلبات الردع.

الخاتمة

خلصت القراءة التحليلية إلى أن التوازن الاستراتيجي الإقليمي ظاهرة مركبة لا تُفسَّر بمدخل واحد. فالواقعية تبرز منطق القوة والردع وإدارة التهديد، بينما تُظهر الليبرالية الجديدة أهمية التعاون المؤسسي والاعتماد المتبادل وإنتاج الشرعية. وتؤكد القراءة النقدية أن الاستقرار المستدام يتطلب دمج القوة الصلبة بضوابطها المؤسسية، وتعزيز القوة الناعمة باعتبارها رافعة للشرعية وتقليل التصعيد. وبذلك يصبح التوازن الإقليمي عمليةً قابلة للإدارة عبر سياسات متوازنة تُراعي تعقيدات البيئة الإقليمية وتُحسن توظيف الموارد والقدرات لتحقيق أمن جماعي وتنمية أكثر استقرارًا. وعليه، فإن الموازنة بين الردع والتعاون، وبين الشرعية والفاعلية، تظل شرطًا لتقليل فجوات القوة، وتحييد الأزمات، ومنع انتقال التنافس إلى صدامات مكلفة داخل الإقليم. ولإضفاء مزيد من الدقة على تحليل توزيع القوة، يمكن الاستئناس بإشارات كلاسيكية تربط بين التحول المؤسسي وبناء الدولة الحديثة. وكما ذكر) دي توكفيل) تُستخدم في الأدبيات لتأكيد أن تماسك المؤسسات وفاعلية الإدارة العامة ينعكسان على القدرة الشاملة للدولة في إدارة المخاطر وتحويل الموارد إلى نفوذ، وهو ما يفسر لماذا تتباين نتائج الدول حتى مع تشابه الموارد. كما تُشير بعض المقاربات البنيوية إلى أن مستوى التنظيم داخل الدولة يحدد قدرتها على استثمار التحالفات أو تقليل آثار الصدمات الاقتصادية.

ومن منظور نقدي، فإن الاعتماد المتبادل الاقتصادي قد ينقلب إلى تبعية إذا اختلت موازين المنفعة أو احتكرت دول بعينها مفاتيح التمويل والطاقة والتكنولوجيا. حينها يتحول الاقتصاد إلى أداة ضغط، ويُنتج هشاشة في الاستقرار بدل تعزيزه، بما يستدعي سياسات حماية مرنة توازن بين الانفتاح والمصلحة الوطنية. وتبرز هنا الحاجة إلى حوكمة الاعتماد المتبادل عبر اتفاقات شفافة، وآليات لتسوية المنازعات، ومعايير للعدالة في توزيع المنافع.

وعلى مستوى الهيئات والمنظمات الإقليمية، فإن فاعليتها لا تُقاس بوجودها الشكلي، بل بقدرتها على إنتاج قواعد مُتفق عليها، وتطوير مسارات للتنسيق، وبناء الثقة. وتُظهر التجربة المقارنة أن الهيئات والمنظمات التي تفتقر إلى آليات تنفيذ أو تمويل مستقر تصبح أقل قدرة على منع الأزمات، بينما ترتفع قيمتها عندما تقترن بإرادة سياسية وشفافية وتكامل وظيفي بين الدول الأعضاء. لذا فإن توسيع دور الهيئات والمنظمات ينبغي أن يُبنى على إصلاحات واقعية تتصل بالحوكمة وتبادل المعلومات وإدارة الخلافات ضمن أطر قابلة للمتابعة.



قائمة المراجع

أ. بريمير، إيان، وتاراس، راي (محرران). (١٩٩٣). الأمم والسياسة في الدول الوريثة للاتحاد السوفيتي (Nations and Politics in the Soviet Successor States). كامبريدج: مطبعة جامعة كامبريدج.

ب. كيوهان، روبرت أو. (١٩٨٤). ما بعد الهيمنة: التعاون والصراع في الاقتصاد السياسي العالمي (After Hegemony: Cooperation and Discord in the World Political Economy). برينستون: مطبعة جامعة برينستون.

ج. كيسنجر، هنري. (١٩٩٤). الدبلوماسية (Diplomacy). نيويورك: سايمون وشوستر.

د. ميرشايمر، جون ج. (٢٠٠١). مأساة سياسات القوى العظمى (The Tragedy of Great Power Politics). نيويورك: دبليو. دبليو. نورتون.

ه. ناي، جوزيف إس. (٢٠٠٤). القوة الناعمة: وسائل النجاح في السياسة العالمية (Soft Power: The Means to Success in World Politics). نيويورك: بابليك أفيرز.

و. شميت، كارل. (١٩٣٢/١٩٩٦). مفهوم السياسي (The Concept of the Political). شيكاغو: مطبعة جامعة شيكاغو.

ز. شميت، كارل. (١٩٣٢/٢٠٠٤). الشرعية والمشروعية (Legality and Legitimacy). دورهام: مطبعة جامعة ديوك.

ح. سنايدر، جاك. (١٩٩١). أساطير الإمبراطورية: السياسة الداخلية والطموح الدولي (Myths of Empire: Domestic Politics and International Ambition). إيثاكا: مطبعة جامعة كورنيل.

ط. دي توكفيل، ألكسيس. (١٨٣٥). الديمقراطية في أمريكا (Democracy in America). لندن:سوندرز وأوتلي.

ي. والتز، كينيث ن. (١٩٧٩). نظرية السياسة الدولية (Theory of International Politics). ريدينغ:أ ديسون-ويسلي.



كيف ينظر العالم إلينا؟

بناء الصورة الذهنية للمملكة كأداة للتأثير والقوة الوطنية



د. أبرار عبد المنان بار
أستاذ مساعد زائر بجامعة توكاي باليابان
الرئيس التنفيذي لسلام للتواصل الحضاري

لم تعد قوة الدول في عالم اليوم تُقاس فقط بما تملكه من موارد اقتصادية أو قدرات عسكرية أو ثقل سياسي، بل أصبحت الصورة التي تتكون عنها لدى الشعوب والمجتمعات الدولية جزءًا مهمًا من قدرتها على التأثير وتحقيق مصالحها الوطنية. فقد تحقق الدولة منجزات كبيرة، إلا أن أثر هذه المنجزات في الخارج يظل مرتبطًا بمدى معرفة الآخرين بها، وكيف يفهمونها، وما إذا كانت الصورة التي يحملونها عنها تعكس واقعها فعلًا.

ومن هنا تبرز أهمية الصورة الذهنية للدول، التي لا تتشكل من رسالة إعلامية واحدة أو حملة مؤقتة، بل هي حصيلة تراكمية لما يعرفه الناس عن الدولة، وما يسمعونه عنها، وما يشاهدونه في وسائل الإعلام والمنصات الرقمية، وما يرتبط بها من اقتصاد وثقافة وسياسة وسياحة ورياضة، إضافة إلى التجربة المباشرة لمن يزورها أو يتعامل مع مواطنيها ومؤسساتها.

وفي حالة المملكة العربية السعودية، يكتسب هذا الموضوع أهمية أكبر اليوم؛ إذ شهدت بلادنا

خلال السنوات الماضية تحولًا واسعًا في مختلف المجالات في ظل رؤية السعودية ٢٠٣٠، وبدعم وقيادة خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود، وصاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبد العزيز، ولي العهد رئيس مجلس الوزراء ـ حفظهما الله ـ ولم يقتصر هذا التحول على الاقتصاد، بل شمل المجتمع والثقافة والسياحة والرياضة وتمكين الإنسان، إلى جانب توسع حضور المملكة السياسي والدبلوماسي والثقافي عالميًا. ومع هذا التحول، لا تقتصر المهمة على تحقيق المنجزات، وإنما تمتد إلى نقل وإبراز الصورة الإيجابية والحقيقية لما تعيشه بلادنا الغالية اليوم من تطور ونهضة وتحولات متسارعة، وأن تصل هذه الصورة إلى العالم كما هي، قائمة على الحقائق والأرقام والتجارب الواقعية، لا على صور قديمة أو انطباعات تكونت في مراحل سابقة. **وهنا يبرز سؤال مهم: هل تتغير صورة المملكة في العالم بالسرعة نفسها التي يتغير به واقعها؟**

يمكن النظر إلى الصورة الذهنية للدولة باعتبارها مجموع الانطباعات والتصورات التي تتكون عنها لدى الجمهور الخارجي، سواء جاءت نتيجة معرفة مباشرة، أو عبر وسائل الإعلام، أو من خلال تجربة شخصية، أو تأثرت بأحداث سياسية وتاريخية تراكمت على مدى سنوات. وترتبط الصورة الذهنية بمفهوم القوة الناعمة، إلا أن المفهومين ليسا مترادفين؛ فالصورة الذهنية تجيب عن سؤال: كيف يرانا الآخرون؟، بينما تتعلق القوة الناعمة بقدرة الدولة على تحويل ما تتمتع به من جاذبية ومصداقية وثقافة وعلاقات إلى تأثير. وقد أصبحت هذه التصورات تقاس دوليًا. ويعد مؤشر القوة الناعمة العالمي الصادر عن مؤسسة Brand Finance من المؤشرات المعروفة في هذا المجال، إذ يعتمد على آراء أكثر من ١٥٠ ألف مشارك في أكثر من ١٠٠ دولة حول العالم. وفي إصدار عام ٢٠٢٦ تقدمت المملكة ثلاث مراتب لتصل إلى المرتبة السابعة عشرة عالميًا، بعد أن كانت في المرتبة العشرين في العام السابق، وربط التقرير هذا التقدم بالدبلوماسية النشطة والتنويع الاقتصادي وتنامي الحضور في الثقافة والسياحة والرياضة.

وهذه المؤشرات مهمة؛ لأنها تذكرنا بأن الصورة ليست أمرًا ثابتًا، بل تتغير عندما يتغير الواقع، وتتسع معرفة الآخرين بالدولة، وتتعدد مساحات تفاعلهم معها.

ولكن، لماذا أصبحت الصورة الذهنية اليوم جزءًا من قوة الدولة وتأثيرها؟

لأن أثر الصورة الذهنية يتجاوز الإعلام والاتصال إلى مجالات تمس المصالح الوطنية بصورة مباشرة؛ فهي تدخل في قرار السائح عند اختيار وجهته، وفي قرار المستثمر عند تقييم سوق جديدة، وفي قرار الطالب أو الباحث عند اختيار جامعة أو بيئة للعمل، كما تؤثر في نظرة الشركات والمؤسسات الدولية، وفي قدرة الدولة على إيصال مواقفها وتفسير سياساتها وبناء علاقات طويلة المدى. وتشير الأدبيات الحديثة حول العلامة الوطنية إلى العلاقة بين قوة سمعة الدولة وقدرتها على دعم السياحة والتجارة وجذب المواهب والاستثمار الأجنبي.

وفي المقابل، قد توجد فجوة بين واقع الدولة والصورة المتداولة عنها؛ فقد يتغير الواقع بوتيرة أسرع من قدرة الصورة الذهنية على مواكبته، فتظل بعض التصورات قائمة رغم تغير الظروف التي أنتجتها. ومن هنا لا يرتبط التحدي فقط بصناعة الإنجاز، وإنما بكيفية انتقال هذا الإنجاز من الواقع إلى وعي الآخرين.

وإذا كانت الصورة الذهنية أحد أصول التأثير، فماذا تخبرنا تجارب الدول التي نجحت في بنائها؟

استطاعت كوريا الجنوبية، على سبيل المثال، أن تربط اسمها عالميًا بالصناعات والتقنية والابتكار، وفي الوقت نفسه توسع حضورها الثقافي من خلال الموسيقى والدراما والسينما والغذاء والمنتجات الاستهلاكية. وأصبح الفنان والشركة والمنتج والمبدع والجامعة جزءًا من صورة الدولة، لا المؤسسات الحكومية والدبلوماسية وحدها. وقد جاءت كوريا الجنوبية في المرتبة الحادية عشرة عالميًا في مؤشر القوة الناعمة لعام ٢٠٢٦.

كما تقدم اليابان نموذجًا مهمًا في الجمع بين التقدم الصناعي والجودة والابتكار، وبين حضور ثقافي متجذر استطاع أن يحافظ على خصوصيته ويكون في الوقت نفسه مفهومًا وجاذبًا للآخر. وقد تقدمت اليابان في المؤشر ذاته إلى المرتبة الثالثة عالميًا في عام ٢٠٢٦. وقد لمست شخصيًا أهمية هذا الجانب خلال فترة دراستي في اليابان، حيث لم تكن بعض التصورات المتداولة عن المملكة تعكس دائمًا واقعها بصورة دقيقة. كما تناولت في مرحلتي الماجستير والدكتوراه موضوع تمكين المرأة السعودية، معتمدة على البيانات والإحصاءات والحقائق الموثقة. وقد عززت هذه التجربة لدي اقتناعًا بأن تعديل الصورة لا يتحقق بالدفاع المجرد، بل بالمصداقية والمعلومة الدقيقة والحوار الذي يقدم الواقع كما هو.

ولكن ماذا عن المملكة اليوم؟ وكيف أصبح العالم أكثر حضورًا فيها، وأصبحت هي أكثر حضورًا في العالم؟

أصبحت فرص التعريف المباشر بالمملكة أكبر من أي وقت مضى، ويظهر ذلك بوضوح في نمو السياحة الدولية القادمة إلى المملكة. فبحسب التقرير السنوي لرؤية السعودية ٢٠٣٠ لعام ٢٠٢٤، ارتفع عدد السياح الدوليين بنسبة ٦٩٪ مقارنة بعام ٢٠١٩، فيما ارتفعت إيرادات السياحة الدولية بنسبة ١٤٨٪ خلال الفترة نفسها، وبلغ عدد السياح الدوليين نحو ٢٩,٧ مليون سائح في عام ٢٠٢٤. وتكتسب هذه الزيادة أهمية تتجاوز أثرها الاقتصادي؛ فكل زائر يعيش تجربة المملكة بنفسه تتاح له معرفة تختلف عن تلك التي تلقاها عنها من بعيد، والتجربة المباشرة، في كثير من الأحيان، أكثر قدرة على تشكيل الانطباع من أي رسالة إعلامية.

وهنا يمكن أن نتساءل: كيف تتحول زيارة المملكة إلى صورة يحملها الزائر معه إلى بلده؟

للمملكة تجربة ممتدة وفريدة في هذا المجال، تتمثل في استقبال ملايين المسلمين من مختلف أنحاء العالم لأداء الحج والعمرة وزيارة الحرمين الشريفين. ووفق الهيئة العامة للإحصاء، بلغ إجمالي عدد الحجاج في موسم حج ١٤٤٧هـ/٢٠٢٦م ١,٧٠٧,٣٠١ بين حاج وحاجة، منهم ١,٥٤٦,٦٥٥ قدموا من خارج المملكة، أي ما يزيد على ٩٠٪ من إجمالي الحجاج. كما أظهرت بيانات الهيئة



العامة للإحصاء للربع الأول من عام ٢٠٢٥ أن عدد المعتمرين القادمين من الخارج تجاوز ٦,٥ ملايين معتمر، بزيادة بلغت ١٠,٧٪ مقارنة بالفترة نفسها من عام ٢٠٢٤، فيما تجاوز عدد زوار المدينة المنورة القادمين من الخارج ٤,٤ ملايين زائر خلال الفترة نفسها.

ولا تمثل هذه الأعداد بعدًا دينيًا وتنظيميًا فحسب، بل هي أيضًا واحدة من أوسع صور التواصل الإنساني المباشر بين المملكة وشعوب العالم. فالحاج والمعتمر لا تقتصر تجربته على أداء الشعيرة فقط، بل تمتد إلى ما يراه ويعيشه من خدمات وتنظيم وبنية تحتية وتفاعل مع المجتمع، وما شاهده بنفسه من تطور في منظومة خدمة ضيوف الرحمن. ومن هنا تصبح تجربة الزائر نفسها جزءًا من الصورة الذهنية للمملكة.

ولا تقتصر أدوات هذا الحضور على من يأتي إلى المملكة، بل أصبح بعض ما ينطلق منها يصل بدوره إلى العالم. ومن أبرز الأمثلة الحديثة كأس العالم للرياضات الإلكترونية، الذي انطلقت نسخته الأولى من الرياض، قبل أن تقام نسخة ٢٠٢٦ للمرة الأولى خارج المملكة في العاصمة الفرنسية باريس.

ووفق ما أوردته وكالة الأنباء السعودية، شهدت نسخة باريس ٢٠٢٦ مشاركة أكثر من ٢٠٠٠ لاعب ولاعبة يمثلون أكثر من ٢٠٠ نادٍ من ١٠٠ دولة، يتنافسون في ٢٥ بطولة تشمل ٢٤ لعبة، وبمجموع جوائز قياسي بلغ ٧٥ مليون دولار. وقد وصف رئيس مجلس إدارة الاتحاد السعودي للرياضات الإلكترونية انتقال البطولة إلى باريس بأنه بداية مرحلة جديدة في توسعها العالمي، مع بقاء الرياض موطنها التاريخي وباريس أول محطة دولية لها.

وهذه التجربة تقدم بعدًا مختلفًا في بناء الصورة؛ فالتأثير لا يعني فقط أن يأتي العالم إلى المملكة، وإنما أن تنطلق منها مبادرات قادرة على الانتقال إلى مدن العالم، حاملة معها اسم المملكة وقدرتها على التنظيم والابتكار وصناعة أحداث ذات حضور دولي.

وفي السنوات المقبلة تتسع مساحة اللقاء المباشر بصورة أكبر؛ فوفق المكتب الدولي للمعارض (BIE) والموقع الرسمي لإكسبو الرياض، سيقام إكسبو ٢٠٣٠ الرياض خلال الفترة من الأول من أكتوبر ٢٠٣٠ حتى ٣١ مارس ٢٠٣١، بمشاركة متوقعة لأكثر من ٢٠٠ مشارك رسمي، ونحو ٤٢ مليون زيارة خلال ستة أشهر. كما اختيرت المملكة لاستضافة كأس العالم FIFA ٢٠٣٤ بالتزكية، وفق ما أعلنه الاتحاد الدولي لكرة القدم (FIFA) عقب اجتماع الاتحادات الوطنية الأعضاء البالغ عددها ٢١١ اتحادًا.

ولا ينبغي النظر إلى مثل هذه الأحداث باعتبارها مناسبات رياضية أو سياحية منفصلة؛ فهي منصات تتيح لملايين الأشخاص التعرف على المملكة ومجتمعها وثقافتها وقدراتها التنظيمية، كما تضع اسمها بصورة مستمرة في المجال العام الدولي. وقد أشار تحليل Brand Finance لعام ٢٠٢٦ إلى أن الرياضة أصبحت إحدى الأدوات المؤثرة في إبراز هوية الدول وقدراتها، وسجلت المملكة تقدمًا ملحوظًا في مؤشرات النظرة إلى ريادتها الرياضية. ويمتد هذا الحضور إلى المجال الثقافي أيضًا؛ ففي أغسطس ٢٠٢٦ أعلنت وزارة الثقافة إنشاء مركز ثقافي سعودي في باريس، ليكون منصة للتعريف بالثقافة السعودية وإبراز عمقها التاريخي وتنوعها الإبداعي، ودعم حضور الممارسين الثقافيين السعوديين دوليًا، وتعزيز التواصل والشراكات بين المؤسسات الثقافية في المملكة وفرنسا. وتكمن أهمية هذه الخطوة في أنها تنتقل بالحضور الثقافي من المشاركة في فعاليات مؤقتة إلى وجود مؤسسي مستمر في إحدى أهم العواصم الثقافية في العالم، بما يوفر مساحة للحوار والتفاعل والتعريف بالمملكة من خلال الثقافة والفنون والإبداع.

ومع تعدد هذه الأدوات والمنصات، من يصنع صورة المملكة في الخارج؟ وهل هي مسؤولية جهة بعينها؟

في الواقع، لا تصنع الصورة الذهنية جهة واحدة، ولا يمكن أن تكون مسؤولية قطاع بعينه؛ فما يتحقق في ظل رؤية السعودية ٢٠٣٠ من تحول اقتصادي واجتماعي وثقافي وسياحي ورياضي يشكل في ذاته الأساس الحقيقي للصورة الجديدة للمملكة.

وتتكامل مع ذلك أدوار الجهات الحكومية والدبلوماسية والثقافية والإعلامية والسياحية والاستثمارية والتعليمية، إلى جانب القطاع الخاص والمؤسسات غير الربحية. كما يظل الإنسان السعودي عنصرًا رئيسًا في هذه المنظومة؛ فالدبلوماسي، والمبتعث، والباحث، والطبيب، ورجل الأعمال، والرياضي، والفنان، والمشارك في مؤتمر أو منظمة دولية، جميعهم يسهمون بصورة مباشرة أو غير مباشرة في الانطباع الذي يتكون عن المملكة.

ولهذا فإن إعداد الكفاءات الوطنية للتمثيل والمشاركة الدولية لا ينبغي النظر إليه باعتباره تدريبًا على المشاركة فحسب، بل استثمارًا في أحد عناصر القوة الوطنية؛ فالمشارك السعودي يحتاج إلى المعرفة والقدرة على الحوار، وفهم الثقافات المختلفة، والوعي بالقضايا التي تطرح عن المملكة، والاستعداد للتعامل معها بالمعلومة الموثقة.

ويأتي ضمن هذه الجهود دور مشروع سلام للتواصل الحضاري، الذي تشرف عليه اللجنة الوطنية لمتابعة مبادرة خادم الحرمين الشريفين للحوار بين أتباع الأديان والثقافات، الذي يعمل من خلال تأسيس قاعدة معلومات، وإجراء الدراسات، وبناء وتنمية القدرات، بما يسهم في مساندة الجهود الوطنية في مجال التواصل الحضاري، ونقل وإبراز الصورة الذهنية الإيجابية والحقيقية عن المملكة، وبناء كفاءات وطنية قادرة على التواصل والمشاركة الدولية. ومع ذلك، يظل بناء الصورة الذهنية الدولية للمملكة أوسع من دور أي جهة منفردة؛ فهو عمل تراكمي تتكامل فيه المؤسسات، والسياسات، والإنسان، والتجربة.



وهنا قد نتساءل: ما أبرز التحديات التي تواجه بناء الصورة الذهنية للمملكة؟

يأتي في مقدمتها استمرار بعض الصور السابقة؛ فالتصورات المتراكمة لا تختفي بمجرد حدوث التغيير، بل تحتاج إلى الوقت وتعدد مصادر المعرفة والتجارب الجديدة.

كما أن العالم ليس جمهورًا واحدًا؛ فما يعرفه الجمهور في شرق آسيا عن المملكة قد يختلف عما يعرفه الجمهور في أوروبا أو أمريكا أو إفريقيا، وقد تختلف التصورات داخل المجتمع الواحد باختلاف العمر والتعليم والخبرة السابقة. ومن هنا لا يمكن بناء الصورة من خلال رسالة واحدة موجهة للجميع، وإنما يتطلب الأمر فهمًا أدق للجمهور وما يعرفه عن المملكة ومصادر هذه المعرفة.

ويضاف إلى ذلك تغير البيئة الرقمية؛ إذ أصبح الفرد قادرًا على إنتاج محتوى يصل إلى ملايين الأشخاص خلال وقت قصير، وأصبح حدث واحد أو مقطع واسع الانتشار قادرًا على التأثير في الانطباع عن دولة كاملة، إيجابًا أو سلبًا.

كما يمثل بناء منظومة مستمرة لقياس الصورة الذهنية تحديًا لا يقل أهمية، فلا يكفي أن نحدد ما نريد أن نقوله عن أنفسنا، بل ينبغي أن نعرف ماذا وصل فعلًا إلى الآخرين، وكيف فُهم، وما الصور التي تغيرت، وما التصورات التي لا تزال قائمة.

ويمكن تلخيص التحدي في محاولة مستمرة لـ تضييق المسافة بين المملكة كما هي اليوم، والمملكة كما يتصورها الآخرون.

وأمام هذه التحديات، ما الذي نحتاج إليه في المرحلة المقبلة؟

يأتي في المقدمة استمرار الإنجاز الحقيقي؛ لأن الصورة التي لا يدعمها الواقع لا تستطيع أن تصمد طويلًا. كما تبرز أهمية وضوح الرواية الوطنية، بحيث تُعرض منجزات المملكة وتحولاتها في سياقها الصحيح، لا بوصفها سلسلة من الأحداث المنفصلة.

ويأتي بعد ذلك الاستثمار في الإنسان السعودي القادر على الحوار والتمثيل، وزيادة فرص التواصل المباشر عبر السياحة والحج والعمرة والتعليم والثقافة والمؤتمرات والأحداث الدولية، إلى جانب الانتقال من الاكتفاء ببث الرسائل إلى الاستماع والقياس وفهم الآخر.

كما أن بناء صورة مستدامة لا يعني تقديم صورة دعائية أو مثالية، وإنما نقل وإبراز الصورة الإيجابية والحقيقية لما يعيشه الوطن من نهضة وتحول، وإتاحة المعلومات والحقائق التي تسمح للآخر بأن يكوّن رأيه على معرفة مباشرة وموثوقة، فالمصداقية هي أساس الصورة التي يمكن أن تستمر.

إن سؤال «كيف ينظر العالم إلينا؟» لم يعد سؤالًا إعلاميًا فقط، بل هو سؤال يرتبط بالمصلحة الوطنية وبقدرة المملكة على تحويل منجزاتها إلى رصيد من الثقة والتأثير.

فالمملكة تعيش اليوم تحولًا واسعًا في ظل رؤية السعودية ٢٠٣٠، وأصبح حضورها أكثر اتساعًا في الاقتصاد والسياسة والثقافة والسياحة والرياضة والعلاقات الدولية. ومع هذا الحضور تتزايد أهمية أن تعكس الصورة المتكونة عنها في الخارج واقع هذا التحول، بالحقائق والمصداقية والتواصل المباشر.

فبناء الصورة الذهنية لا يبدأ من محاولة إقناع العالم بما نريد أن يراه، بل من إتاحة الفرصة له لأن يرى المملكة كما هي اليوم. وحين يتكامل الإنجاز مع التواصل، والحقيقة مع المصداقية، والمؤسسات مع الإنسان، تتحول الصورة الذهنية من مجرد انطباع إلى رصيد من الثقة والتأثير، وأداة من أدوات القوة الوطنية التي تخدم مصالح المملكة وتعزز حضورها في العالم.

قائمة المراجع - APA V مصادر الأمثلة الواقعية والنماذج

المراجع العربية

• رؤية السعودية ٢٠٣٠. (٢٠٢٥). التقرير السنوي لرؤية السعودية ٢٠٣٠ لعام ٢٠٢٤. https://www.vision٢٠٣٠.gov.sa/media/٢٣ij٤٠wu/en-annual-report-vision٢٠٣٠-٢٠٢٤.pdf

• الهيئة العامة للإحصاء. (٢٠٢٥). إحصاءات العمرة للربع الأول من عام ٢٠٢٥. https://www.stats.gov.sa/documents/d/guest/umrah-statistics-q١-٢٠٢٥-en-pdf

• الهيئة العامة للإحصاء. (٢٠٢٦). إحصاءات الحج لعام ١٤٤٧هـ/٢٠٢٦م. https://www.stats.gov.sa/en/w/news-١٩٤

• الاتحاد الدولي لكرة القدم (FIFA). (٢٠٢٤، ١١ ديسمبر). اختيار الدول المضيفة لنسختي كأس العالم FIFA ٢٠٣٠ و٢٠٣٤. https://www.fifa.com/ar/tournaments/mens/worldcup/articles/host-nations-confirmed-٢٠٣٠-٢٠٣٤-ar

• وكالة الأنباء السعودية. (٢٠٢٦، ٨ يوليو). من باريس.. الكشف عن تفاصيل بطولة كأس العالم للرياضات الإلكترونية ٢٠٢٦. https://www.spa.gov.sa/N٦٦٣٠٠٦٧

• وكالة الأنباء السعودية. (٢٠٢٦، ٢٥ أغسطس). وزارة الثقافة تعلن إنشاء مركز ثقافي سعودي في باريس. https://www.spa.gov.sa/N٦٦٠٩٨٥

• جميع الصور المستخدمة في المقال من منصة الصور السعودية التابعة لوكالة الأنباء السعودية (واس)، ومتاحة وفق رخصة المشاع الإبداعي CC BY-SA ٤.٠.

• Brand Finance. (٢٠٢٦). Global Soft Power Index ٢٠٢٦. https://static.brandirectory.com/reports/brand-finance-soft-power-index-٢٠٢٦-digital.pdf

• Brand Finance. (٢٠٢٦). Global Soft Power Index ٢٠٢٦: A global mood shift. https://brandfinance.com/insights/global-soft-power-index-٢٠٢٦-executive-summary

• Moore, S. (٢٠٢٦, January ٢٠). Beyond the game: Measuring sport›s impact on nation brand strength. Brand Finance. https://brandfinance.com/insights/beyond-the-game-measuring-sports-impact-on-nation-brand-strength

• Bureau International des Expositions. (٢٠٢٦, August ٢٥). BIE and Saudi Arabia sign Expo ٢٠٣٠ Riyadh See Agreement. https://comm.bie-paris.org/site/en/news-announcements/world-expo/bie-and-saudi-arabia-sign-expo-٢٠٣٠-riyadh-see-agreement



عندما تشتري الحرب العقول
دون إطلاق رصاصة



الأستاذ فارس بن حزام
مدير عام قناة الأخبارية

قبل عقود، وفي زوايا المقاهي القديمة المليئة بدخان التبغ ورائحة الحبر الجاف، كان روادها يهمسون بأن أخطر الأسلحة هي تلك التي لا تصدر صفيرًا قبل السقوط.

واليوم، ونحن نعيش في مستهل القرن الحادي والعشرين، لم يعد الهمس ضروريًا؛ فالأسلحة تبث مباشرة على شاشات الهواتف المحمولة، وتتسلل إلى غرف النوم دون حاجة لكسر الأبواب، أو تسلق الأسوار، أو حتى إطلاق صفارات الإنذار. إنها الحرب النفسية في ثوبها الإعلامي الحديث؛ الصناعة الخفية اللا مرئية، التي لا تسعى لقتل الإنسان جسديًا، بل تعمل على تفكيك يقينه وتتركه جثة مفرغة من الإرادة، وتتحرك آليًا بدافع الخوف المحض والشائعة الموجهة. والمعركة في عصرنا الحالي لا تكتفي بجنرالات يضعون أوسمة براقة على صدورهم في ثكناتهم الحصينة، فقد شاركهم مهندسو عواطف، وصناع قلق، وخبراء تكنولوجيا،

يعرفون بدقة متناهية كيف يحولون التردد البشري الفطري إلى سلاح دمار شامل لا مرئي.

في هذا الفضاء الافتراضي الممتد، يصبح الإعلامُ المسرح البديل والوحيد لساحات الوغى، وتتحول الكلمة، والصورة الصادمة، والخبر العاجل إلى قذائف موجهة بدقة فائقة نحو الوجدان الإيجابي للشعوب، لتهدم تماسكه من الداخل قبل أن تبدأ الآليات العسكرية بالتحرك.

الحروب النفسية ليست حديثة، ولا وليدة حروب القرن الماضي؛ فإن عدنا بالذاكرة إلى الوراء، وتأملنا في دفاتر التاريخ المنسية كيف تدار مصائر الأمم الكبرى، لوجدنا أن الهيمنة على العقل تسبق دائمًا السيطرة على الأرض، وأن احتلال الوعي هو الضمانة الوحيدة لاستمرار احتلال الجغرافيا.

في الحرب العالمية الثانية، إضافة إلى أن الطائرات كانت ترصف الطرق بالموتى عبر القنابل الفولاذية الثقيلة، كانت كذلك تسقط ملايين المنشورات الورقية الملونة فوق المدن المحاصرة والقرى المذعورة؛ أوراق خفيفة تحمل قصصًا مصوغة بعناية فائقة حول استسلام وشيك، وخيانات مزعومة في صفوف القيادة العليا، ونهاية حتمية كارثية تنتظر كل من يرفع السلاح. لم يكن الهدف حينها إقناع الجنود بالحقائق، بل زرع جرثومة الشك في قلوبهم حتى ترتجف الأيدي التي تمسك البنادق في الخنادق المظلمة. وفي حقبة الحرب الباردة، تحولت موجات الإذاعة العابرة للقارات والحدود السياسية إلى خنادق غير مرئية حفرت في الفضاء الكوني؛

كانت المحطات الموجهة تبث موسيقى عذبة تسلب الألباب، تتخللها أخبار منتقاة بعناية شديدة وبذكاء مفرط، تظهر الرخاء الشديد والحرية المطلقة في جانب، والبؤس التام والانهيار الوشيك في الجانب الآخر. تفادى المهاجمون المواجهة العسكرية المباشرة بالدبابات والمدفعية، وذهبوا إلى عملية استنزاف بطيئة ومستمرة للمخيلة الجماعية للشعوب، حيث

جرى تصوير العدو كوحش كاسر لا يرحم النساء والأطفال، أو ككيان متهالك آيل للسقوط من تلقاء نفسه؛ مما دفع مجتمعات بأكملها للاستسلام النفسي واليأس المطلق، قبل أن يتحرك جندي واحد على خطوط التماس الفاصلة.

إذا أردنا أن نرى كيف تتجسد هذه الحرب النفسية الشرسة في العصر الحديث، يكفي أن نتأمل ما جرى في مطلع القرن الحالي خلال غزو العراق عام ٢٠٠٣؛ قبل الشروع في العمليات العسكرية الميدانية بأشهر طويلة، جرى ضخ ترسانة إعلامية هائلة ركزت على فكرة واحدة تكررت لآلاف المرات: «التهديد الوشيك والدمار الشامل»، امتلأت شاشات التلفزة العالمية والمحطات الإخبارية بتقارير استقصائية مفبركة، ورسوم توضيحية لأسلحة دمار شامل، قيل إنها قادرة على إبادة مدن كبرى في دقائق معدودة، طَبَعت هذه الصور المرعبة في أذهان الرأي العام العالمي حالة من الذعر الجماعي، وجعلت الخوف مسوغًا أخلاقيًا وسياسيًا مقبولًا لتدمير بلد عريق وتشريد أهله. وحين انقشع غبار المعارك، وتلاشت وعود الديمقراطية، تبين للجميع أن تلك الأسلحة لم تكن سوى أشباح جرى تخليقها في مختبرات الحرب النفسية الإعلامية؛ لإخضاع الإرادة الدولية، وتبرير القرار العسكري الجائر.

النموذج الآخر، الأكثر دهاءً وتأثيرًا في مسار المجتمعات، ظهر قبل سنوات قريبة من خلال فضيحة شركة «كامبريدج أناليتيكا»، وتدخلاتها الممنهجة في الانتخابات الرئاسية الأميركية، والاستفتاءات المصيرية مثل «بريكست» في بريطانيا. هنا، انتقلت الحرب النفسية من مرحلة استهداف الحشود، ككتلة صماء واحدة عبر مكبرات الصوت، إلى جراحة مجهرية دقيقة تستهدف الفرد بعينه في عزلته الرقمية؛ إذ جرى تحليل البيانات الشخصية لنحو سبعة وثمانين مليون مستخدم عبر منصة فيسبوك، ومعرفة مخاوفهم السرية، ونقاط ضعفهم النفسية، وتلاه توجيه رسائل إعلامية مخصصة ومطبوخة بعناية لكل شخص على حدة، بناءً على ملفه النفسي. الشخص الخائف من المهاجرين، ظهرت له أخبار مرعبة عن الجريمة والاعتداءات، والشخص القلق من الفقر، ظهرت له تقارير سوداوية عن الانهيار الاقتصادي الوشيك وفقدان الوظائف. لقد نجحت هذه الآلة الجهنمية في إعادة تشكيل الاقتناعات السياسية والاجتماعية عبر التلاعب بالدوافع النفسية العميقة، دون أن يشعر الضحايا أنهم يساقون نحو خيارات جرى تحديدها مسبقًا في غرف مغلقة مبردة.

كل ما سبق من ممارسات في الماضي، بكل دهاقنته ومؤامراته، سيبدو ساذجًا وبسيطًا كألعاب الأطفال أمام الغول الجديد، الذي طل برأسه علينا؛ الذكاء الاصطناعي وخوارزميات التزييف العميق.

في السابق، كانت الحرب النفسية التقليدية تعتمد على التلاعب بالسياق التاريخي، أو تحريف الكلمات المنطوقة، أو حذف أجزاء من الصور الفوتوغرافية، وكان بوسع العين المدربة أو العقل الفطن أن يجد فجوة منطقية ينفذ منها الشك لإدراك الحقيقة العارية. أما الآن، في عصر السيولة الرقمية، فقد تبخر هذا الهامش الصغير من الأمان العقلي بشكل كامل وصادم.

اليوم، أصبحت تقنيات التزييف العميق قادرة على صناعة واقع بديل كامل الأركان والمقومات بنقرة زر واحدة من مهندس برمجيات محترف، يمكنها أن تظهر رئيسًا شرعيًا لبلد ما وهو يرتجف خوفًا، ويعلن الاستسلام مخذولًا وسط حرب ضارية، أو قائد جيش وطني يصدر أوامر صريحة لجنوده بالانسحاب، وترك مواقعهم للعدو، أو مسؤولًا ماليًا كبيرًا يطلق تصريحًا كاذبًا يؤدي إلى انهيار أسواق المال العالمية، واختفاء مدخرات ملايين البشر في غضون ثوانٍ معدودة. هذه الفيديوهات والتسجيلات الصوتية المصنوعة بدقة متناهية تفوق الخيال، لا تخاطب العقل المنطقي أبدًا؛ إنها تضرب مباشرة في مركز الصدمة العصبية للمتلقي، وتلعب على أوتار غرائزه البدائية، كالبقاء والخوف من الفناء.

الخطورة الكبرى هنا، تتجاوز تصديق الزيف العابر والوقوع في فخ التضليل المؤقت، وتبلغ ما يسميه علماء النفس والاجتماع «تدمير مفهوم الحقيقة نفسه في الوجدان الإنساني». عندما يصبح كل شيء قابلًا للتزوير الفائق، يفقد الإنسان المعاصر ثقته المطلقة في عينيه وأذنيه وما يرى ويسمع، يتسلل الشك الشامل إلى وعي المجتمعات، فيصبح الصدق بحاجة إلى معجزة لإثباته، ويتحول الكذب إلى تيار جارف يبتلع الجميع، وتغرق الجماهير في حالة من اللا شعور البارد، واللا مبالاة القاتلة، وهي الحالة المثالية الفضلى، التي يسعى إليها دائمًا مهندسو الحرب النفسية، حيث يسهل توجيه القطيع المضطرب التائه نحو أي مصير مرعب يراد له دون أي مقاومة تذكر.

إن الحرب النفسية الشاملة عبر وسائل الإعلام الحديثة، وتقنيات الذكاء الاصطناعي، لم تكتف بتغيير آرائنا السياسية أو اقتناعاتنا الفكرية، فهي تحاول جاهدة إعادة كتابة جيناتنا الفكرية والأخلاقية، وجعلنا نعيش في عزلة شعورية تامة، محاطين بمخاوف دائمة ومرعبة من أعداء متخيلين تصنعهم الخوارزميات في كل ثانية. إنها تحول العالم الفسيح الجميل إلى قرية صغيرة ضيقة مسكونة بالأشباح والأوهام، حيث كل شاشة ذكية هي نافذة يطل منها وسواس جديد يسرق منا الطمأنينة والسلام الداخلي.

وفي هذا الليل الرقمي الطويل والممتد بلا نهاية واضحة، لا تبدو النجاة الحقيقية كامنة في إغلاق الشاشات كليًا، أو الهروب إلى براري النسيان البعيدة، بل في استعادة ملكة التساؤل الإنساني، والتشكيك النقدي الصارم. علينا أن نتذكر دائمًا، ونحن نتصفح هذا الفيض اللا متناهي من الأخبار المثيرة والصور البراقة، أن الحقيقة هي أولى الضحايا، التي تسقط على مقصلة الحروب، وأن العقل البشري، الحذر واليقظ والمتأمل، يبقى الحصن الأخير والوحيد، الذي يستعصي على الاختراق والتهاوي، مهما بلغت دقة الخوارزميات الشيطانية، أو بريق الخدع الرقمية الماكرة. إن حماية عقولنا اليوم هي المعركة الحقيقية الوحيدة، التي تستحق أن نخوضها بكل ما أوتينا من وعي وإنسانية.



الدولة لا تتحدث ... بل تُرى أولاً
التاريخ والهوية وصناعة الإدراك الاستراتيجي للدولة



العميد الركن
خالد بن حمد محمس

في العلاقات الدولية، لا تكفي القوة ما لم تُحسن الدولة تمثيلها، ولا يكفي الإنجاز ما لم يتحول إلى معنى قابل للإدراك. فالدول تُرى قبل أن تُقرأ، وتُقدَّر من خلال رموزها، وسردياتها، وصورتها المؤسسية، قبل أن تُفهم سياساتها على نحوٍ كامل. ومن ثم، لم تعد إدارة الإدراك شأنًا إعلاميًا، بل أصبحت أحد مكونات بناء القوة الوطنية.

وينصرف التفكير الاستراتيجي عادةً إلى عناصر القوة التقليدية، كالقوة الدبلوماسية والاقتصادية والعسكرية والمعلوماتية، والقدرة الصناعية والتقنية، والتحالفات، والموقع الجيوسياسي. غير أن هذه العناصر، على أهميتها، لا تفسر وحدها تفاوت مكانة الدول أو حجم تأثيرها. فقد تمتلك دولة موارد ضخمة، لكنها تعجز عن تحويلها إلى نفوذ مؤثر، بينما تنجح دولة أخرى في مضاعفة أثر قدراتها، لأنها أحسنت تمثيل ذاتها، وربطت حاضرها بتاريخها، وقدمت مشروعها الوطني ضمن سردية متماسكة وصورة ذهنية مقنعة.

ولذلك، لم يعد السؤال الاستراتيجي : ماذا تملك الدولة؟ بل أصبح : كيف تُدرك قوتها؟ وكيف تتكون صورة الدولة في وعي المواطن، ويقدر الحليف موثوقيتها، ويحسب الخصم إرادتها؟ فالقوة التي لا تُدرك تبقى قدرة كامنة، أما حين تتحول إلى إدراك مستقر في الأذهان، فإنها تدخل في حسابات القرار، وتؤثر في بناء الثقة، وتعزيز التحالفات، وتحقيق الردع.

ومن هذا المنطلق، يقترح هذا المقال مفهوم (الهندسة الرمزية للدولة) بوصفه إطارًا تحليليًا لفهم الكيفية التي تُدار بها العلاقة بين التاريخ، والهوية، والذاكرة الوطنية، والرموز، والسرديات، والمكان، والمؤسسات، والرسائل البصرية، من أجل بناء إدراك استراتيجي متماسك للدولة. ولا تعني هذه الهندسة تجميل المشهد أو صناعة صورة مصطنعة، وإنما تحقيق الاتساق بين حقيقة القوة وطريقة تمثيلها، وبين ذاكرة الدولة ومشروعها المستقبلي. فالرمز لا يصنع قوة من فراغ، لكنه يمنح القوة معناها، ويجعلها أكثر قابلية للفهم، وأشد تأثيرًا، وأطول بقاءً في الوعي.

ويكشف التاريخ العسكري أن **الهندسة الرمزية للدولة** ليست ظاهرة معاصرة، بل ممارسة صاحبت بناء القوة عبر العصور. فلم تكن الراية مجرد علامة تمييز، بل أداة لتنظيم التماسك، وتعزيز الانضباط، وصون الروح المعنوية، لذلك كان فقدها يتجاوز الخسارة المادية إلى أثر نفسي يمس تماسك القوة المقاتلة. ومثّل نسر الفيلق الروماني رمزًا لهوية الوحدة وشرفها، حتى أصبحت استعادته هدفًا سياسيًا وعسكريًا يعكس إدراك الدولة للقيمة الاستراتيجية للرمز. كما لم يكن تتويج نابليون بونابرت عام ١٨٠٤م احتفالًا بروتوكوليًا، بل إعادة هندسة للشرعية من خلال الطقوس، والمكان، واستدعاء الإرث التاريخي لبناء تصور جديد للسلطة. وفي قصري فرساي وتوبكابي، لم تكن العمارة مجرد فضاء للحكم، بل جزءاً من منظومة رمزية صُممت لإبراز هيبة الدولة، وترسيخ الولاء، وإدارة صورة السلطة في الداخل والخارج.

وتؤكد الخبرة العسكرية الحديثة أن الردع يبدأ في ذهن الخصم قبل أن يظهر في ساحة العمليات، فالخصم لا يستجيب لحجم القوة وحده، وإنما لتقديره لمصداقيتها وإرادة استخدامها. ومن هنا تؤدي المراسم العسكرية، والانضباط،

جامعة الدفاع الوطني National Defense University | معهد الملك | Classera | Bahri البحري | stc

ووحـدة القيـادة، والجاهزية الظاهـرة، وخطاب المؤسسـة، وظيفة تتجاوز المظهر إلى تشـكيل الإدراك الاسـتراتيجي. وهذه جميعها تمثل أدوات للهندسة الرمزية للدولة، لأنها تنقل رسائل مقصودة عن الكفاءة، والجاهزية، والقدرة على الحسـم. غير أن أثرها يبقى مرهونًا باتساقها مع الواقع، فالرمز الذي لا يستند إلى قدرة حقيقية يفقد قيمته، ويتحول من مصدر للردع إلى سـبب لتآكل المصداقية.

وفـي العصـر الرقمـي، اتسـعت أدوات الهندسـة الرمزيـة، ولم تعد تقتصر على المراسـم أو الرمـوز التقليدية، بل أصبحت الصورة، والسـردية الوطنية، والهوية البصرية، جزءًا من بيئة القرار الاستراتيجي. فقد يسبق مشهد واحد التقارير الرسمية، ويؤثر في ثقة المسـتثمر، وتقدير الحليف، وحسابات الخصم. ومن ثم لم تعد السـردية الوطنية خطابًا دعائيًا، بل مكونًا اسـتراتيجيًا يربط التاريخ بالهوية، والإنجاز بالمؤسسـات، والتحديث بالاسـتمرارية، ويحـوّل عناصر القوة المادية إلى إدراك راسـخ يعزز مكانة الدولة ويزيد من قدرتها على التأثير.

وتقـدم المملكـة العربيـة السـعودية نموذجًـا معاصـرًا للهندسة الرمزية للدولة؛ إذ لم تتعامل مع تاريخها بوصفه ماضيًا يُستحضر، بل أصلًا اسـتراتيجيًا يُبنى عليه الحاضر ويُستشرف به المسـتقبل. فالدرعية ليسـت موقعًا تاريخيًا فحسب، بل تمثل جذر الاسـتمرارية السياسـية للدولة السـعودية، ويجسد قصر سـلوى ذاكرة التأسيس ورمز الشـرعية التاريخية. وبهذا لم يعد التاريخ مادة للتوثيق، بل أصبح أحد مكونات الإدراك الاستراتيجي للدولة.

وتبرز هذه المقاربة في عدد من المشاهد ذات الدلالة الرمزية. فقد اكتسـبت صورة الملـك عبدالعزيز علـى غلاف مجلة LIFE الأمريكيـة في عددها الصادر بتاريـخ ٣١ مايو ١٩٤٣م، التي وصفته بعبـارة (ملك صنع مملكـة)، قيمة تجـاوزت التغطية الصحفية؛ إذ عكسـت إدراكًا دوليًـا مبكرًا لمشـروع بناء الدولة السـعودية الحديثة. كما شـكّل لقاؤه التاريخـي بالرئيس الأمريكي فرانكلين روزفلـت عـام ١٩٤٥م نقطة تحـول في العلاقات الاسـتراتيجية للمملكـة، وأصبح أحد الرموز البصرية التي اسـتقرت في الذاكرة السياسية للدولة.

ويظهر هذا النهج بوضوح في رئاسة خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز للقمة الاستثنائية الافتراضية لقادة مجموعة العشرين في مـارس ٢٠٢٠م، خلال ذروة جائحة عالمية غير مسـبوقة. فقد ظهـرت خلفه صورة الملـك عبدالعزيز بزيه الوطني، وقد لُفَّ الشـماغ علـى الهيئة التي ارتبطـت في الوعي السـعودي بمعانـي الجاهزيـة والعـزم والاسـتعداد لمواجهة التحديـات. ولم يكن اختيار هـذه الصورة عنصـرًا بروتوكوليًا، بل يمكن قراءته ضمن منظومة للهندسة الرمزية للدولة، جمعت بين قيادة الحاضر وذاكرة التأسـيس، وأكدت اسـتمرارية الدولة وثبات مؤسسـاتها وقدرتها على استدعاء رصيدها التاريخي في لحظة احتاج فيها العالم إلى الثقة والقيادة والتماسك. وهنا لم يعد الرمز توثيقًا للماضي، بل تحول إلى أداة لإدارة الإدراك في زمن الأزمة.

ويكشـف هـذا النموذج أن الهندسـة الرمزيـة لا تقوم على توظيـف رمز منفـرد، وإنما على بنـاء منظومـة متكاملة تتفاعل فيها الذاكرة التاريخية، والهوية الوطنية، والمكان، والمؤسسات، والصـورة، والسـردية، لإنتـاج معنى اسـتراتيجي متماسـك يعزز شرعية الدولة ويرسخ مكانتها في الداخل والخارج.

ومـن منظـور الأمن الوطني، تتجاوز الهندسـة الرمزية حدود الثقافة والإعلام؛ لأنها تسـهم في تعزيـز الثقة الداخلية، ودعم شـرعية المؤسسـات، وترسـيخ موثوقية الدولة لدى شركائها، والتأثير في تقديـرات خصومها. ففي الأزمـات لا تُراقَـب القرارات وحدهـا، بـل يُراقـب حضور القيـادة، واتسـاق الرسـائل، وقدرة المؤسسـات علـى بـث الطمأنينـة والانضبـاط. ولذلـك يصبح المشـهد المنظم جزءًا من إدارة الأزمـة، وليس مجرد انعكاس لها. كما تكتسب هذه المقاربة أهمية خاصة في بيئات العمل المشـترك؛ إذ لا يتحقق التكامل بين الجيوش والمؤسسات عبر الخطط والإجراءات وحدها، بل يحتاج كذلك إلى سـردية وطنية موحدة، ورموز جامعة، ولغة مؤسسية مشتركة تعزز الثقة، وتحد من التشـتت الإدراكي، وتوحـد الغاية التي تُوجَّه إليهـا القدرات. وفـي النظام الدولـي المعاصر، لم تعد المنافسـة تقتصر على امتلاك عناصر القوة الصلبـة أو توظيف أدوات القوة الناعمة، بل امتدت إلى القـدرة على إدارة الإدراك الاسـتراتيجي. فالدولة التي تنجح في تحقيق الاتسـاق بين قوتها الفعليـة وتمثيلها الرمزي، وبين تاريخها ومشـروعها المسـتقبلي، تكون أقدر على ترسـيخ الثقة، وتعزيز الردع، وتثبيت مكانتها في الوعي الدولي. ومن ثم، فإن الهندسة الرمزية للدولة ليست بديلًا عن بناء القوة، بل هي إطار يعظم أثرها. فهي لا تصنع شرعية مصطنعة، ولا تبني صورة منفصلة عن الواقع، وإنما تحول التاريخ إلى شـرعية، والهوية إلى ثقة، والرمز إلى إدراك، والإدراك إلى قوة استراتيجية مستدامة.

فالدولـة لا تتحدث أولًا... بل تُرى أولًا، ولا تُقاس فقط بما تملك، بل بقدرتها على تحويل ما تملك إلى ثقة، وما تنجزه إلى شـرعية، وما تختزنه ذاكرتها إلى مكانة راسخة في الوعي الاستراتيجي.

قائمة المراجع

جوزيف س. ناي، القوة الناعمة: وسـيلة النجاح في السياسـة الدولية، ترجمة محمد توفيق البجيرمي، الرياض: مكتبة العبيكان، ٢٠٠٧م.

[٢] جوزيـف س. ناي، مسـتقبل القـوة، ترجمة أحمد عبدالحميد نافع، مراجعة السـيد أمين شـلبي، القاهرة: المركز القومي للترجمة، ٢٠١٥م.

[٣] علـي جلال معـوض، مفهـوم القـوة الناعمة وتحليـل السياسـة الخارجية، ورقة بحثيـة، مكتبة الإسكندرية.

[٤] عبداللـه بن محمد المطوع، مجتمع الدرعية في عهد الدولة السـعودية الأولى، الرياض: الجمعية التاريخية السعودية، سلسلة بحوث تاريخية، الإصدار الرابع عشر، ١٤٢٤هـ/٢٠٠٣م.

[٥] عبداللـه الصالح العثيمين، تاريخ المملكة العربية السـعودية (جـزءان)، الرياض: مكتبة العبيكان، الطبعة الثامنة عشرة، ١٤٤٠هـ/٢٠١٩م.

٦] [عبدالرحمن عابد، القدس.. سـلوى.. شماغ عبدالعزيز.. كيف ينقل الملك سلمان وأبناؤه الرسائل السياسية عبر دبلوماسية الصور؟، صحيفة الاقتصادية، ٦ فبراير ٢٠٢٦م.

الرابـط : https://www.aleqt.com/الأخبار/القدس-سلوى-شـماغ-عبدالعزيز-كيف-ينقل-الملك-سلمان-وأبناؤه-الرسائل-السياسية-عبر-دبلوماسية-الصور-٦٥٠٩

السردية كأداة لتحقيق التكامل المؤسسي
وبنيـة معرفيـة للأمـن الوطني



العقيد الركن
سعيد بن فالح الشهراني

في ظل التعقيد المتزايد للبيئة الاستراتيجية، وتسارع التحولات في السياقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، بات لزامًا على الدول، ولا سيما في العالم العربي، أن تعيد النظر بصورة جذرية في أدواتها الاستراتيجية التقليدية، إذ لم تعد المفاهيم الصلبة للأمن، القائمة على القوة العسكرية بوصفها الأداة الرئيسية للحماية، كافية وحدها لضمان بقاء الدولة أو تعزيز مناعتها ضد التهديدات الناشئة. وضمن هذا التحول البنيوي في التفكير الاستراتيجي، برزت السردية بوصفها عنصرًا محوريًا لا يقتصر دوره على صناعة الوعي المجتمعي، بل يمتد ليشمل دعم التكامل المؤسسي، وتشكيل البنية المعرفية التي يقوم عليها مفهوم الأمن الوطني الشامل.

وتُعـرَّف السـردية، فـي معناهـا الاسـتراتيجي، بأنهـا الإطـار القصصـي الـذي تُبنى فـي داخله هويـة الدولة، وتُعـاد من خلاله صياغـة علاقتها بمواطنيهـا وبالعالم الخارجي. فهـي القصة التي تـروي: من نحن؟، ومـا التحديات التـي نواجهها؟، وإلـى أين نتجه؟. وعلى هذا الأسـاس، لا تُعد السـردية مجرد خطـاب بلاغي أو أداة دعائية، بل هي وسـيلة فاعلة لربط الفكر بالممارسـة، والسياسة بالثقافـة، والمؤسسـة بالمجتمع. إنها لغة الدولـة العميقة حين تُخاطـب ذاتهـا وتُخاطـب الآخريـن، وهي فـي الوقت ذاتـه إحدى أهم وسـائل بناء الشـرعية المسـتدامة في عصر يتسم بالشك وعـدم اليقين، وتضخم المعلومات، وارتفاع مسـتويات الضجيج الإعلامـي. وتبـرز أهميـة السـردية بصورة أوضـح فـي قدرتها على خلق **وعي مؤسسـي مشـترك** داخل أجهزة الدولة، وهو ما يُعرف بالتكامـل المؤسسـي. ففي كثير مـن البيئات الاسـتراتيجية حول العالم، تتحرك المؤسسـات كجزر منفصلة، يفتقر عدد كبير منها إلـى مرجعيـة معنوية موحّدة تُحـدد الأدوار والمسـؤوليات ضمن رؤية وطنية شـاملة. وهنا تأتي السردية لتسد هذا الفراغ، عبر بناء «القصـة الجامعة» التي تجيب عن أسـئلة المؤسسـة الجوهرية: لمـاذا وُجدت؟ ومـا موقعها من الرؤيـة الوطنية؟ وكيـف تتكامل وظيفيًـا واسـتراتيجيًا مـع بقية المؤسسـات؟ ومـن خلال إدماج السـردية في صياغة الاسـتراتيجيات المؤسسـية، يمكـن تحويل الخطط إلى رسائل ذات معنى، والمشاريع إلى حكايات نجاح قابلة للتداول المجتمعي، والقيادة إلى ممارسـة ملهمة. وحين تتحدث المؤسسـة بلغة الرؤية التي تعبّر عن هويتها ودورها ضمن سردية وطنية شـاملة، فإنها تعزز الانتماء لدى منسوبيها، وتبني الثقة مع جمهورها، وتضبط أولوياتها في



إطار وطني متكامل, وبهذا المعنى، تُعيد السردية للسياسات العامة حيويتها، وتنتشلها من الجمود الإداري إلى فضاء التأثير المجتمعي الواسع.

وفي السياق الأمني، تتعاظم قيمة السردية بوصفها خط الدفاع الأول في الحروب المعلوماتية، فمع تنامي التهديدات غير التقليدية، مثل التضليل الإعلامي، والتطرف الرقمي، وإعادة تأويل الهويات، تصبح الدولة بحاجة إلى سردية راسخة تُشكّل ذاكرة جمعية، وتحصّن المواطن من محاولات الاختراق الفكري والنفسي, وكما أن الجيوش تحمي الحدود الجغرافية، فإن السرديات تحمي الوعي الجمعي للدولة، وتضبط الإطار الذهني الذي يُفسّر من خلاله الحدث والتهديد والقرار.

وعلى المستوى الاستراتيجي الدولي، تُستخدم السرديات عمومًا, سواء من قبل الدول أو الفاعلين من غير الدول, بوصفها أداة من أدوات القوة الناعمة في الصراع على النفوذ والتأثير، إذ يمكن لسردية معادية أن تُقوّض الثقة بالمؤسسات، وتضعف الروح المعنوية، وتفاقم الانقسامات الداخلية دون اللجوء إلى القوة العسكرية. وفي المقابل، تُمكّن السردية الوطنية المتماسكة صانع القرار من حشد الدعم الشعبي، وتبرير السياسات الأمنية، وبناء تحالفات خارجية قائمة على تصور مشترك للواقع والتهديدات، فضلًا عن قدرتها على سحب الشرعية الرمزية من السرديات المتطرفة.

ومن زاوية أخرى، يرتبط مفهوم السردية ارتباطًا وثيقًا بالقوة الناعمة، ويمكن القول إن السردية تُعد إحدى أدواتها الرئيسة. (فالقوة الناعمة تُمارَس عبر سعي الدول إلى التأثير في شعوب الدول الأخرى من خلال استثمار علاقاتها الوطنية في أنشطة العلاقات العامة، وترويج ثقافتها وقيمها وسياساتها الداخلية(, (برانـد فاينانس، القوة الناعمة السعودية ٢٠٢٣). وقد أظهرت دراسات متعددة أن الدول التي لا تمتلك سرديتها الخاصة تكون أكثر عرضة لأن يُعاد تعريفها من قبل خصومها أو منافسيها، غالبًا بصورة لا تخدم مصالحها الاستراتيجية. ومن هنا يتضح أن الرواية الوطنية ليست ترفًا فكريًا أو خيارًا ثانويًا، بل ضرورة وجودية؛ فإذا لم تكتب الدولة قصتها بنفسها، كُتبت عنها من قبل الآخرين. وفي هذا الإطار، تُقدّم تجربة المملكة العربية السعودية نموذجًا معاصرًا يُحتذى به في توظيف السردية الوطنية، فقد استطاعت قيادة المملكة -حفظها الله- بناء سردية وطنية جديدة تحت عنوان "رؤية ٢٠٣٠"، جمعت بين الأصالة والطموح، واستندت إلى مفردات تمس الوجدان الشعبي، مثل: النهضة، والتمكين، والاستثمار، وجودة الحياة.

ولم تكن هذه السردية ذات طابع إعلامي فحسب، بل انعكست بوضوح في السياسات العامة، والمشاريع التنموية، ونمط التواصل المؤسسي، والهوية البصرية للجهات الحكومية، بل وحتى في المشهد الثقافي والاجتماعي. إنها سردية جرى نقلها من مستوى القيادة الوطنية إلى تفاصيل الحياة اليومية. وبالمثل، تبنّت بعض دول الشرق الأوسط سرديات وطنية خاصة بها، بُنيت حول مفاهيم الاستباقية، والابتكار، والتسامح، والانفتاح، ما أسهم في توجيه سياساتها الداخلية والخارجية، ومنح مؤسساتها مرجعية موحّدة عززت مكانتها في المؤشرات الدولية، ودعمت أمنها الوطني عبر صورة ذهنية إيجابية وعالية التأثير.

ومع ذلك، فإن هذا المسار لا يخلو من تحديات، فبناء سردية وطنية ومؤسسية فعالة يتطلب تجاوز عدد من العقبات، أبرزها غياب المهارات السردية لدى بعض صانعي السياسات، ووجود فجوة بين لغة الدولة الرسمية ولغة الشارع، فضلًا عن التأثيرات العابرة للحدود التي تفرض سرديات بديلة عبر الإعلام العالمي والمنصات الرقمية. كما أن ميل بعض المؤسسات إلى تبنّي سرديات سطحية أو دعائية، لا تصمد أمام النقد أو الأزمات، سيؤدي إلى تآكل الثقة ورفض المجتمع للرواية الرسمية. فالسردية الفعالة يجب أن تكون صادقة، وشاملة، ومرنة، تعترف بالتحولات، وتدمج مختلف الفئات، وتستجيب للطموحات، ولا تكتفي بالشعارات المجردة. وانطلاقًا من ذلك، تبرز مجموعة من التوصيات العملية لبناء سردية استراتيجية متكاملة، من أهمها: إنشاء مراكز أو وحدات متخصصة في السردية الوطنية داخل الجهات السيادية والإعلامية، وإدماج مفاهيم السردية في التعليم والمناهج، وتمكين الإعلام الرسمي والرقمي من سرد القصص الوطنية بأساليب حديثة وجاذبة، إلى جانب إشراك المجتمع في صياغة السردية وتطويرها لضمان استدامتها.

ختامـاً:

يمكن القول: إن السردية ليست مجرد خطاب يُصاغ، بل هي بوصلة معرفية تُرشد الدولة إلى ذاتها، وتضبط علاقتها بمواطنيها، وتمنح مؤسساتها سياقًا يجعلها أكثر فاعلية وتكاملًا. وهي في جوهرها، إحدى أدوات السيادة الحديثة. فحين تعرف الدولة كيف تروي قصتها، وتُقنع بها، وتُديرها بوعي استراتيجي، فإنها تمتلك واحدًا من أقوى أدوات القوة والتماسك في العصر الحالي، وقاعدة صلبة لمواجهة السرديات المتطرفة والعدائية التي تستهدف أمنها واستقرارها على المدى البعيد.

المراجع

١. براند فاينانس، القوة الناعمة السعودية (٢٠٢٣).
٢. رؤية المملكة (٢٠٣٠).

مجمع الملك سلمان العالمي للغة العربية

مسيرة وطنية لخدمة اللغة العربية

حظِيَت اللغة العربية في المملكة العربية السعودية بعناية خاصة منذ البدايات الأولى لتأسيس الدولة؛ فاللغة أساس الهُوية الثقافية، وأحد أهم مقوّمات الوحدة الوطنية والحضارية. وقد ظلّ هذا الاهتمام راسخًا ومتناميًا عبر مراحل الدولة السعودية المتعاقبة، مستندًا إلى رؤية عميقة تجعل من اللغة العربية ركيزةً معرفيةً وثقافيةً، وعنصرًا فاعلًا في بناء الإنسان، وتنمية المجتمع، وصياغة الحضور الحضاري للمملكة إقليميًا وعالميًا.

وقد رسّخت رؤية السعودية ٢٠٣٠ هذه العناية باللغة العربية، لتنقلها من إطار المحافظة والصون إلى آفاق التطوير والتمكين والحضور العالمي؛ بما يضمن فاعليتها في ميادين المعرفة الحديثة، وقدرتها على المنافسة في عصر الاقتصاد المعرفي.

وفي هذا السياق، أُنشئ مجمع الملك سلمان العالمي للغة العربية؛ ليضطلع بدور محوري في خدمة اللغة العربية، وتطوير استعمالاتها، وتعزيز حضورها محليًا وعالميًا، وبناء الشراكات العلمية والثقافية ذات الصلة، والإسهام المباشر في تحقيق مستهدفات (برنامج تنمية القدرات البشرية)، أحد برامج رؤية السعودية (٢٠٣٠)؛ لكون اللغة العربية محورًا رئيسًا في بناء الإنسان وتنمية المجتمع. ويُعنى المجمع بأربعة مساراتٍ إستراتيجية رئيسة، هي: التخطيط والسياسة اللغوية، والحوسبة اللغوية، والبرامج التعليمية، والبرامج الثقافية؛ بما يسهم في تطوير العمل اللغوي والمعرفي، وتعزيز حضور اللغة العربية في جميع المجالات. وتُمثل المنجزات التي حقّقها المجمع منذ تأسيسه ثمرةً لرؤية إستراتيجية للعمل اللغوي المؤسسي، مدعومةً بتوجيهات سديدة ودعم مستمر من صاحب السمو الأمير/ بدر بن عبدالله بن فرحان آل سعود -حفظه الله- وزير الثقافة، رئيس مجلس أمناء المجمع؛ بما عزّز مكانة المجمع؛ لكونه مرجعيةً علميةً ومؤسسيةً في خدمة اللغة العربية. وينطلق المجمع في جميع مبادراته ومشروعاته وبرامجه من رؤية تجعل خدمة اللغة العربية وتعزيز مكانتها مسؤوليةً مشتركةً، ويوسّع النظر إلى اللغة؛ لكونها رابطةً ترسّخ الوعي المشترك والقيم الجامعة، وذاكرةً تحفظ التراث الثقافي بتنوعه وثرائه، وقوةً ناعمةً تُبرز واقع المجتمع، وتُعزّز هُويته وحضوره العالمي، وتُرافق تطوّره ونموّه ومنجزاته الحيوية في جميع المجالات. وقد أعدّ المجمع خطةً إستراتيجيةً ممتدةً إلى عام ٢٠٣٠م، برؤية طموح تؤكد (الريادة والمرجعية العالمية في خدمة اللغة العربية)، في حين حُدِّدت رسالته في (العناية والاعتزاز باللغة العربية، وتمكين إسهامها الحضاري والعلمي والثقافي؛ لتكون المملكة العربية السعودية رائدةً في مجالات اللغة العربية وتطبيقاتها).



جهود تعليمية متقدمة لتعزيز انتشار اللغة العربية

انطلاقـاً من اهتمـام المملكة العربية السـعودية بتعزيز حضور اللغة العربية عالميًا، ودعم تعلُّمها لكونها لغةً للمعرفة والتواصل الحضـاري؛ عمل مجمع الملك سـلمان العالمي للغـة العربية على تطوير منظومة تعليمية متكاملة تسـتهدف الناطقين بغير العربية وتدعـم المؤسسـات التعليمية والباحثيـن والمختصين في دول العالـم المختلفة؛ ببرامج تعليمية وتدريبية ومشـروعات معيارية تُسـهم فـي رفع جـودة تعليـم اللغـة العربيـة، وتوسـيع نطاق الاستفادة منها.

وفـي هذا الإطار، أسـهم المجمـع في توفير مسـارات متنوعة لتعلُّـم اللغة العربيـة، تجمع بيـن: التعليم، والانغمـاس اللغوي، والتدريـب المختـص، والتقويـم اللغـوي؛ بمـا يتيـح للمتعلميـن اكتسـاب المهـارات اللغوية فـي سـياقاتها التعليميـة والثقافية والمهنية.

ومـن أبـرز هـذه الجهود: مركـز (أبجـد) لتعليـم اللغـة العربية للناطقيـن بغيرها، الذي أتمّ (٣) نسـخٍ تعليمية، واسـتقطب أكثر من (٣٢,٦١٠) متقدّمين ومتقدّماتٍ من أنحاء العالم، مثّلوا أكثر من (١٦٢) جنسـيةً، وقدّم برامجه ضمن تجربة تعليمية متكاملة تجمع بيـن تعلم اللغة العربية والتعرف إلى الثقافة السـعودية، في بيئة تعليميـة قائمـة على المعاييـر الدولية المعتمدة. وطـوّر المجمع اختبار (همزة) الأكاديمـي؛ لقياس كفايات اللغة العربية للناطقين بغيرها لأغراض أكاديمية وفقًا للإطار الأوروبي المرجعي المشترك للغـات (CEFR)، وأُجري الاختبار على أكثر من (٥٠٠٠) مختبرٍ ومختبرةٍ مـن أكثر من (٨٠) جنسـيةً، بالتعاون مع (٢٥) جامعـةً محليةً و(٢٥) جهةً وجامعةً دوليةً في (١٤) دولةً، وانضم رسميًا أيضًا إلى عضوية الرابطة الأوروبية لمختبـري اللغات (ALTE)؛ دعمًا للاعتراف الدولي باختبـارات الكفاية اللغويـة العربية. وامتدّت جهـود المجمع إلى برامج الانغماس اللغوي، التـي تتيـح للمتعلميـن ممارسـة اللغـة العربية في سـياقاتها الطبيعيـة والثقافيـة؛ إذ اسـتقطبت برامـج الانغمـاس الثقافي والسـياحي والإعلامي أكثر من (١٠,٠٠٠) متقـدّمٍ ومتقدمةٍ من دول العالم المختلفة،

وقُبِل فيهـا (١٨٦) متدربًا ومتدربةً مـن (٤١) دولةً، ضمن تجربة تعليميـة تطبيقيـة تجمع بين تنميـة المهارات اللغويـة والتفاعل المباشـر مع المجتمـع والثقافـة السـعودية؛ بما يُعزّز اكتسـاب اللغة في مواقفها الواقعية، ويرسّخ حضورها؛ لكونها لغة تواصل ومعرفة.

وفـي مجـال تعليـم اللغـة العربيـة لأغـراض متخصصـة، نفّذ المجمـع (١٥) برنامجًا في المسـارات الإداريـة والصحية والرياضية، اسـتفاد منهـا (٥٥٥) متدربًـا ومتدربـةً، فيما أتاحـت منصة (أهلًا وسـهلًا) التعليميـة برامـجَ تعلُّمٍ رقميـةً متخصصـةً وفقًا للإطار الأوروبـي المرجعـي للغـات (CEFR)، تغطّـي مسـتوياتٍ متعددةً وحاجاتٍ مهنيةً متنوعةً. وقد أسـهمت هذه المبادرات في تعزيز حضـور اللغة العربيـة فـي المؤسسـات التعليميـة والأكاديمية، وتوسـيع دائرة المسـتفيدين من برامجها التعليمية؛ بما يُبرز الدور الذي يؤدّيـه المجمع في دعم مسـتهدفات المملكة، الرامية إلى نشـر اللغة العربية، وتعزيز مكانتها لغةً عالميـةً للعلم والمعرفة والتواصل الحضاري.





مبادرات رقمية تعزز حضور اللغة العربية

فـي ظـل التحـولات المتسـارعة التـي يشـهدها العالم في مجـالات الـذكاء الاصطناعـي والبيانـات الضخمـة والتقنيـات اللغويـة؛ بـرزت الحاجة إلى تطوير مـوارد رقميـة متخصصة تُعزّز حضـور اللغـة العربية فـي البيئة التقنيـة، وتمكّنها مـن مواكبة المتغيرات العالمية؛ لكونها لغةً للمعرفة والابتكار.

وفـي هذا الإطـار، عمل مجمـع الملك سـلمان العالمي للغة العربيـة على تطوير منظومة متكاملة من المشـروعات الرقمية والمعرفيـة التـي تدعـم البحـث العلمـي، وتخـدم التطبيقات اللغويـة الحديثـة، وتُسـهم فـي تعزيـز جاهزيـة اللغـة العربية للاسـتخدام في تقنيات الـذكاء الاصطناعـي ومعالجة اللغات الطبيعية.

وشـملت هذه الجهود: تطوير مدونات لغوية مختصة، وموارد صوتيـة رقميـة، ومعاجـم حديثـة، ومنصـات معرفيـة تدعـم الباحثيـن والمطوريـن والمؤسسـات العلميـة، ومـن أبـرز هذه المبادرات: مركز ذكاء العربية؛ لكونه أول مركز مختص بالمعالجة الآلية للغة العربية وتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير الأدوات والتطبيقـات اللغوية، الذي يتضمن (٥) معاملَ مختصةً، إضافـةً إلى منصة (سِـوَار) للمعاجم الرقمية، التـي تُعنى بتأليف المعاجـم وإدارتها ونشـرها وفقًا لأحـدث المنهجيات العلمية، وتمكيـن الباحثين والمطورين مـن توظيف البيانـات المعجمية في التطبيقـات اللغوية الحديثة، ويبلغ عدد المعاجم فيها (٣٨) معجمًـا. إلى جانب بناء مؤشـرات وأدوات لقياس جاهزية اللغة العربيـة في البيئـات التقنية، وتطويـر حلول رقمية تُسـهم في توسـيع حضورها في التطبيقـات المعاصرة. وأسـهم المجمع أيضًـا في دعـم الابتكار اللغـوي وريادة الأعمـال؛ ببرامج مختصة اسـتهدفت الباحثيـن ورواد الأعمـال والمطوريـن، وعملت على تحويـل الأفـكار والمشـروعات التقنيـة إلى حلـول عملية تدعم اللغـة العربية، وتواكـب التطورات العالمية فـي مجالات التقنية والذكاء الاصطناعي.

وتُبـرز هذه المبادرات توجُّـه المملكة العربية السـعودية نحو الاسـتثمار فـي المعرفـة والتقنية، وتعزيـز مكانة اللغـة العربية فـي البيئة الرقميـة العالمية؛ بما يدعم اسـتخدامها في البحث العلمـي والتطبيقـات التقنيـة الحديثـة، ويُعـزّز حضورهـا لغةً للمستقبل.

العربيـة فـي المحافل الدولية: حضور مؤسسـي وشـراكات عالمية

أصبحت اللغة العربية اليوم جزءًا من الحوارات الدولية المرتبطة بالتعليم والثقافة والسياسات اللغوية والتواصل الحضاري، وهو ما يتطلب حضورًا مؤسسـيًّا فاعلًا يُسـهم في دعـم مكانتها، وتعزيز حضورها في المنظمات والهيئات الدولية. وفي هذا السـياق، عمل مجمـع الملك سـلمان العالمـي للغـة العربية على توسـيع نطاق حضوره الدولي، وبناء شـراكات فاعلة مع المؤسسات والمنظمات المعنية باللغة والتعليم والثقافة حول العالم.

وأسـهم المجمع في دعم حضور اللغة العربية في (٦) منظماتٍ دولية وإقليميـة، من بينها: منظمة الأمم المتحدة، ومنظمة الأمم المتحـدة للتربيـة والعلـم والثقافة (اليونسـكو)، ومنظمـة العالم الإسلامي للتربية والعلوم والثقافة (الإيسيسكو)، والمنظمة العربية للتربيـة والثقافة والعلوم (الألكسـو)، ومنظمة التعـاون الإسلامي، وجامعـة الـدول العربيـة؛ ببرامـج علميـة ومشـاركات تخصصيـة ومبادرات مشتركة تخدم اللغة العربية، وتُعزّز حضورها في البيئات الدولية.

وعمـل المجمع أيضًـا على تنفيـذ برنامج (شـهر اللغـة العربية) فـي أكثر مـن (١٠) دولٍ من حـول العالم، شـملت: مملكة إسـبانيا، وجمهورية أوزبكسـتان، وجمهوريـة إندونيسـيا، وجمهورية الصين الشـعبية، وجمهوريـة الهنـد، والجمهوريـة الفرنسـية، وجمهورية البرازيـل الاتحاديـة، وجمهوريـة أذربيجـان، والجمهوريـة الإيطاليـة، وجمهوريـة كازاخسـتان، وجمهورية البوسـنة والهرسـك، ومملكة تايلنـد، ومملكـة ماليزيـا، والولايات المتحـدة المكسـيكية؛ ببرامج تعليميـة وثقافيـة وعلميـة اسـتهدفت المتعلّميـن والمعلّميـن والباحثين والمهتمين باللغة العربية، وأسـهمت في توسـيع نطاق التعاون مع المؤسسات الأكاديمية والثقافية في تلك الدول.

وتُبـرز هـذه الجهود الدور الـذي يؤدّيه المجمع؛ لكونـه المرجعية العالمية في اللغة العربية، وشريكًا فاعلًا في تعزيز حضورها الدولي؛ بما ينسـجم مع مستهدفات المملكة العربية السعودية في دعم اللغـة العربية، وترسـيخ مكانتها فـي البيئات التعليميـة والثقافية والمعرفية على جميع المستويات.





تتقدم شركة بندر رضوان الرويلي بأصدق التهاني

لمقام خادم الحرمين الشريفين

الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود -حفظه الله-

وصاحب السمو الملكي الأمير

محمد بن سلمان بن عبد العزيز آل سعود -حفظه الله-

ولي العهد رئيس مجلس الوزراء

بمناسبة اليوم الوطني

شركة بندر رضوان الرويلي
للمحاماة والإستشارات القانونية

https://mrbander.com/

جامعة الدفاع الوطني
National Defense University



تتقدم شركة كيو السعودية التجارية بأصدق التهاني

لمقام خادم الحرمين الشريفين

الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود حفظه الله

وصاحب السمو الملكي

الأمير محمد بن سلمان بن عبد العزيز آل سعود حفظه الله

ولي العهد رئيس مجلس الوزراء

بمناسبة اليوم الوطني

سلام للتواصل الحضاري
Salam for Cultural Communication

سلام للتواصل الحضاري:
حين يصبح التواصل «قوة»

بناء القدرات الوطنية للحضور السعودي عالمياً

في عالم تتقاطع فيه المصالح وتتسارع فيه حركة المعلومات وتتعدد فيه قنوات التأثير، لم يعد حضور الدول مرتبطًا بما تمتلكه من مقومات سياسية واقتصادية فحسب؛ إذ أصبحت القدرة على التواصل مع الشعوب والثقافات، وفهم اختلافاتها، وبناء علاقات قائمة على المعرفة والاحترام والثقة، من العوامل المهمة في تشكيل الحضور الدولي.

وفي هذا السياق، تكتسب الصورة الذهنية أهمية متزايدة؛ فهي لا تتشكل من الرسائل الإعلامية وحدها، ولا يمكن اختزالها في حملة اتصالية أو جهد اتصالي مؤقت، بل تتكون بصورة تراكمية من التجارب والعلاقات والمواقف والممارسات، ومن طبيعة التفاعل الإنساني بين المجتمعات. ومن هنا، يصبح نقل صورة دقيقة ومتوازنة عن الدولة مرتبطًا بقدرتها على فهم الآخرين بقدر ارتباطه بقدرتها على التعريف بنفسها.

وتبرز في هذا الإطار أهمية التواصل الحضاري بوصفه مجالًا يتقاطع مع المعرفة والثقافة والإعلام والعلاقات الدولية وبناء القدرات، ويقوم في جوهره على إيجاد مساحات للفهم المتبادل، وتوسيع قنوات الحوار، وتعزيز القدرة على التعامل الواعي مع اختلاف السياقات الثقافية والمجتمعية.



المعرفة أساساً للتواصل

ينطلـق مشـروع سلام للتواصـل الحضـاري من هـذا الفهم لأهمية المعرفة في بناء التواصل الفاعل. وقد تأسـس المشروع بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (١٢) بتاريخ ١٤٣٧/٠١/١٣هـ، ويشرف عليـه من خلال اللجنـة الوطنيـة لمتابعة مبادرة خـادم الحرمين الشريفيـن الملـك عبدالله بـن عبدالعزيز -رحمه اللـه- للحوار بين أتباع الأديان والثقافات.

ويرتكز عمل المشـروع على ثلاث مهام رئيسة: تأسيس قاعدة معلومـات، وإجـراء الدراسـات، وبنـاء وتنميـة القـدرات الوطنية. وتتكامـل هذه المهـام في إطار يربط بين المعرفـة والتحليل من جهة، والتأهيل والممارسة من جهة أخرى.

ففـي مجـال قاعـدة المعلومات، يعمـل المشـروع على رصد وتحليـل عـدد من الشـخصيات والمنظمـات والتقاريـر والقضايا الدولية ذات الصلة بالصورة الذهنية والتواصل الحضاري للمملكة مـع الشـعوب والثقافـات المختلفـة، إلى جانـب إعـداد التقارير والمؤشرات المرتبطة بهذه المجالات.

أما فـي الجانب البحثـي، فتأتي الدراسـات والأبحـاث والإصدارات للإسهام في إثراء المنظومة المعرفية والفكرية المرتبطة بالتواصل الحضاري والصورة الذهنية، وفهم القضايا والسـياقات المؤثرة في حضـور المملكـة وتفاعلها مـع المجتمعات المختلفـة. وقد أصدر سلام حتـى الآن ٧٢ إصـداراً في مجالات الصـورة الذهنية والتواصل الحضـاري، بما يعكس امتـداد اهتمام المشـروع بتطوير المعرفة المتخصصة، وإتاحتها للمستفيدين، وصنّاع القرار، والممارسين.

وتنبـع أهمية هـذا الجانب مـن أن التواصـل المؤثـر لا يبدأ من صياغة الرسـالة وحدها، وإنمـا من فهم البيئة التـي تتحرك فيها هـذه الرسـالة؛ فمعرفـة السـياق، وإدراك اخـتلاف المنظـورات الثقافيـة، وفهم مصـادر التصـورات والمواقف، تمثـل مقدمات مهمة لأي تواصل يسعى إلى بناء أثر أكثر عمقًا واستدامة.

الإنسان بوصفه محورًا للتواصل

إذا كانت المعرفة توفر الأسـاس لفهم السياقات، فإن الإنسان يبقـى الطرف القادر على تحويلها إلى تواصل حي وممارسـة فاعلة. ومـن هنـا تأتي المهمـة الثالثة لـسلام، المتمثلة في بنـاء وتنمية القدرات الوطنية، من خلال استثمار ما ينتجه المشروع من معرفة ودراسـات وتقارير في تصميـم برامج تأهيلية وتدريبية تسـتهدف شرائح متنوعة من الكفاءات الوطنية.

وتسـهم هذه البرامج في تنمية المعارف والمهارات المرتبطة بالتواصـل الحضـاري والتمثيـل والمشـاركة الدوليـة، بمـا يدعم جاهزيـة الجهـات الحكوميـة والأهليـة والأفـراد للتفاعـل فـي الملتقيـات والمحافـل المختلفـة، والتواصـل مـع المجتمعـات والثقافات بوعي أكبر بالسياق والرسالة والجمهور.

ومن النماذج التي تعكس هذا التوجه برنامج «تأهيل القيادات الشابة للتواصل العالمي»، الذي أسـهم عبر نسخه المتتالية في تأهيل أكثر من٥٠٣ شابًا وشابة، وشارك ٣٣٥ من خريجيه في أكثر من ١٤٠ محفلاً دوليًا. وتكمن قيمة هذا النموذج في انتقال التأهيل من المعرفة النظرية إلى الممارسـة، ومن اكتسـاب المهارات إلى توظيفها في سياقات تواصل حقيقية.

كمـا يأتـي «البرنامـج الوطنـي لمشـاركة الوفود فـي المحافل الدوليـة – دراية» ضمـن البرامج التي تسـتهدف موفدي الجهات الحكوميـة والأهليـة والأفـراد، وتعمـل علـى تنميـة جاهزيتهـم للمشاركة في المحافل الدولية وما يرتبط بها من مهارات معرفية واتصالية. وقد اسـتفاد مـن البرنامج أكثر من ٣,٠٠٠ مسـتفيد من أكثر من ١٥٠ جهة حكومية وأهلية.

ويمتـد هـذا الاهتمـام إلى فئـات أخـرى بحسـب احتياجاتها وسـياقات مشـاركتها، كمـا فـي «برنامـج جسـور» الموجـه للمبتعثيـن، والـذي اسـتفاد منـه ١,٦٥٠ مبتعثًا، إلـى جانب رابطة خريجـي سلام التـي تسـهم في اسـتدامة العلاقة مـع خريجي برامج المشـروع وتعزيز توظيف ما اكتسـبوه مـن معرفة وخبرة في مسـاحات ومشـاركات متنوعة. ولا يقتصر بنـاء القدرات في سلام على تأهيل المسـتفيدين المباشرين، بـل يمتد إلى إعداد كوادر قـادرة على نقل المعرفة وتوسـيع أثرها. وفـي هذا الإطار، أسـهم «برنامج المدرب الدولي» فـي تأهيل ١٠٢ مدربًا وطنيًا عبر ٥ دورات، بهـدف إعداد الكفـاءات الوطنية وتمكينهـا من قيادة البرامج التدريبية في مشـروع سلام، وتنميـة معارفها ومهاراتها وفق أسـاليب ونماذج علمية حديثة. وعلى الرغم من تنوع هذه البرامـج واختلاف الفئات المسـتهدفة، فإنهـا تلتقي عند هدف واحـد: تحويـل المعرفة إلى قـدرة بشريـة قابلة للتطبيـق، وبناء كفـاءات وطنية أكثر اسـتعدادًا للتفاعل مع البيئـات والثقافات المختلفة.

التواصل بوصفه قدرة وطنية

مع اتساع حضور المملكة وتنوع مجالات تواصلها مع العالم، تتزايـد الحاجة إلى كفـاءات وطنية تمتلك المعرفـة والمهارات اللازمـة للتعامـل مع السـياقات الدوليـة والثقافيـة المتنوعة. فالمشـاركة في المحافـل والملتقيـات الدوليـة لا تقتصر على نقـل المعلومات أو عـرض المواقف، بل تتطلـب كذلك القدرة على قراءة السـياق، وفهم الجمهور، والاسـتماع، وإدارة الحوار، والتعامل مع اخـتلاف التصورات والمفاهيم. ومن هذه الزاوية، يمكـن النظـر إلـى التواصـل الحضـاري بوصفه إحـدى الأدوات المسـاندة للحضور والتأثيـر الدولي؛ إذ لا يتحقـق التأثير بالإقناع المباشـر وحده، وإنما يتصل أيضًا بالقدرة على بناء الثقة، وفهم الآخر، وإيجاد مسـاحات مشتركة يمكن أن ينطلق منها الحوار.

كما أن اتساع مجالات التواصل الدولي أتاح للكفاءات الوطنية أدوارًا أوسـع إلـى جانـب المؤسسـات الرسـمية؛ فالمبتعـث والباحـث والمتخصص والمشـارك فـي مؤتمـر أو ملتقى دولي يمكن أن يسـهم، من موقعه، في التعريف بالمملكة وثقافتها وقيمهـا ومنجزاتهـا، ونقـل وإبـراز صورتها الحقيقيـة من خلال المعرفة والسلوك والممارسة المباشرة.

وهنا يكتسب الاستثمار في الإنسان أهميته؛ لأن الصورة التي تتشـكل لدى الآخرين لا تنتـج فقط مما يقال عـن المملكة، بل أيضًا مما يختبرونه في تعاملهم مع السـعوديين، وما يلمسونه مـن معرفة واتزان وقدرة على الحوار واحترام للاختلاف.

من التواصل إلى الفهم المتبادل

التواصـل الحضاري الفاعـل لا يقوم على إيصال الرسـالة في اتجـاه واحد، وإنما على عملية متبادلة تتطلب القدرة على فهم العالـم بقدر ما تتطلب القدرة علـى أن يفهم العالم المملكة بصورة أكثر دقة وعمقًا.

ولهـذا، فإن الاسـتثمار فـي المعرفة وبناء القـدرات لا يهدف إلى إنتاج خطاب أكثر حضورًا فحسـب، بل إلى بناء ممارسة أكثر وعيًـا؛ ممارسـة تعرف ما الذي تريد قوله، وتفهم السـياق الذي تقولـه فيه، وتملك القدرة على الإنصـات والتفاعل والتكيف مع اخـتلاف الثقافات والمجتمعات. وفي هذا الإطـار، تقدم تجربة مشـروع سلام للتواصل الحضاري نموذجًـا يجمع بين المعرفة والبحث وبنـاء القدرات، ويعمل على تحويـل التواصل الحضاري من مفهوم عام إلى ممارسـة مؤسسية تسـتثمر في الإنسان والمعرفة معًا.

وفـي بيئـة دوليـة تتغيـر فيهـا مصـادر التأثيـر وتتعـدد فيها قنـوات التواصـل، يصبـح بنـاء الكفـاءات القـادرة علـى الحوار والفهـم والتمثيـل الواعـي اسـتثمارًا طويل المـدى في حضور المملكة وعلاقاتها مع العالم. ومن هنا تتجسـد قيمة التواصل الحضاري: **ليس في كثرة الرسـائل، بل في جودة الفهم، ودقة المعرفة، وقدرة الإنسـان على بناء الثقة ومد جسور التواصل بين المملكة والشعوب والثقافات المختلفة.**



عزّنا بطبعنا

أجمل التهاني وأصدق مشاعر الولاء نرفعها إلى

خادم الحرمين الشريفين

الملك سلمان بن عبدالعزيز آل سعود حفظه الله

صاحب السمو الملكي

الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز آل سعود حفظه الله

ولي العهد رئيس مجلس الوزراء

بمناسبة اليوم الوطني



عزّنا بجودنا

tasHeel GUEST SERVICES

EXCESS BAGGAGE COMPANY

thg تسهيل القابضة

MUAF

مصنع الملابس والتجهيزات العسكرية

Military Uniforms & Accessories Factory





جودة موثوقة



كفاءة تصنيعية



قدرات وطنية

مرحلة جديدة.. برؤية وطنية طموحة

ينطلق مصنع الملابس والتجهيزات العسكرية نحو مرحلة تحول استراتيجية تُجسد تطور هويته وتوجهاته المستقبلية؛ مستندًا إلى تعزيز القدرات التصنيعية وتوطين الصناعة بما يواكب مستهدفات رؤية 2030م في تمكين الصناعة الوطنية بأعلى معايير الجودة والموثوقية.

جامعة الدفاع الوطني

National Defense University

الأنشطة و الفعاليات

نيابة عن سمو وزير الدفاع.. سمو نائب وزير الدفاع يرعى حفل تخريج دارسي جامعة الدفاع الوطني






وزارة الدفاع
MINISTRY OF DEFENSE
جامعة الدفاع الوطني
National Defense University


وزارة الدفاع
MINISTRY OF DEFENSE

افتتاح العام الأكاديمي لعام ١٤٤٧هـ







بحضور معالي رئيس هيئة الأركان العامة وعدد من قيادات وزارة الدفاع والجهات الحكومية حفل اطلاق استراتيجية جامعة الدفاع الوطني (نحو الريادة٢٠٣٠) وتوقيع عدة اتفاقيات إطارية ومذكرات تفاهم









افتتاح معالي رئيس هيئة الأركان العامة ورئيسة اللجنة الدولية للصليب الأحمر ورشة عمل كبار الضباط العسكريين حول القواعد الدولية التي تحكم العمليات العسكرية






RIYADH
SAUDI
ARABIA
SWIRMO 2025
جامعة الدفاع الوطني
National Defense University


ICRC

توقيع عدد من الاتفاقيات ومذكرات التفاهم







زيارة سعادة الأمين العام لمجالس الحكومة بوزارة الدفاع





ورشة عمل كبار الضباط حول القواعد الدولية التي تحكم العمليات العسكرية بمشاركة أكثر من ١٢٥ من كبار الضباط العسكريين من ٩٠دولة حول العالم









تخرج برنامج الماجستير للعلوم العسكرية رقم (٥٣) وبرنامج الماجستير للدراسات الاستراتيجية رقم (١٨) لعام ١٤٤٧ هـ





المجلس الاستشاري الأعلى لجامعة الدفاع الوطني





مؤتمر التعليم العسكري المشترك في القرن ٢١





محاضرة معالي وزير المالية



محاضرة معالي المستشار الشيخ سعد بن ناصر الشثري



محاضرة معالي وزير الإعلام



محاضرة معالي وزير النقل و الخدمات اللوجستية



زيارة معالي رئيس جامعة العلوم والتكنولوجيا بباكستان





ورشة عمل (توظيف القوة المعلوماتية لدعم الاستراتيجيات الوطنية) بمشاركة ممثلين من مختلف الوزارات والجهات الحكومية





زيارة معالي الفريق جوزيبي كافو دراغون رئيس حلف شمال الاطلسي





زيارة معالي رئيس أركان الدفاع البلجيكي





زيارة وفد كلية القيادة والأركان للخدمات الدفاعية البنغلاديشية





زيارة وفد من كلية الدفاع الوطني بجمهورية الهند





زيارة معالي مدير الشرق الادنى وجنوب اسيا للدراسات الاستراتيجية





تخريج برنامج ادارة الأزمات على المستوى الوطني





تخريج برنامج الدبلوم التنفيذي للقانون الدولي الإنساني

تخريج برنامج الدبلوم التنفيذي للسياسات العامة





تخريج برنامج الدبلوم التنفيذي في الأمن الوطني

تخريج برنامج الدبلوم التنفيذي للدراسات الإعلامية





تخريج دورة إدارة الدفاع الأمني في السياق الأوسع





تخريج دورة التخطيط للعمليات المشتركة





تخريج برنامج الدبلوم التنفيذي للتحليل الجيوبوليتكي





ندوة الابداع والابتكار في المنظومات





مشاركة الجامعة في معرض الدفاع العالمي






National Defense University
A globally leading university in professional military education and leadership development in the fields of national security, defense, joint military operations, and strategic studies
معرفة تحمي المستقبل
knowledge Secures The Future


المستقبل
الحاضر
الماضي
1986
1968
1958

حصاد موسم الإثراء المعرفي للعام الأكاديمي ١٤٤٧هـ






شكر وتقدير



مشاركة الدارسين الدوليين احتفالاتهم الوطنية









مبادرة الجامعة الخضراء





احتفالات اليوم الوطني ويوم التأسيس







طاقة المستقبل

لعبت stc دورا أساسيًا في تقريب المسافات، وربط المجتمعات، ودعم مسيرة التنمية. واليوم، تواصل هذا الدور من خلال بناء مستقبل يربط الإنسان بالمكان، ويربط الأفكار بالفرص، ويقود التحول نحو الغد.