

تأثير نظام الخصخصة على تنمية أنظمة التقاعد في المملكة العربية السعودية:

دراسة استشرافية لعام ٢٠٢٣

د. رانية بنت خالد الجهني

جامعة أم القرى

raniah-aljoahni@hotmail.com

مستخلص البحث

هدف البحث إلى تتبع عملية نظام الخصخصة لتنمية أنظمة التقاعد في المملكة العربية السعودية، وفق نموذج منتزيرغ وآخرون (Mintzberg et al., 1976)، والتعرف على آليات عمل نظام الخصخصة، والتحديات التي تحد من تنمية أنظمة التقاعد، وصياغة رؤى مستقبلية مقترحة لتحسين عمل نظام الخصخصة، واعتمد البحث على المنهج النوعي باستخدام أداتي المقابلة التي تم تطبيقها على (١٢) مبحوثاً من القيادات وصناع القرار من المستشارين في هيئة الخبراء بمجلس الوزراء والمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمدينة الرياض، وتحليل المضمون، وتوصل البحث إلى عدة نتائج، من أهمها؛ أن النظام حديث العهد في المؤسسة، ويتوقع، بناء على نموذج (PEST)، مواجهة تحديات مستقبلية في حال استمرار المركزية في التطوير واتخاذ القرارات، أو في حال ارتفاع الضغط الخارجي على صناع القرار أثناء استحداث النظام. وتوصل البحث إلى عدت توصيات أهمها، تقييم أداء الصناديق الاستثمارية المحلية ومقارنتها بالصناديق الدولية لقياس العائد الاجتماعي والاقتصادي، ورفع درجة الشفافية، ونشر التقارير الإحصائية لصناديق الاستثمار والدراسات الإكتوارية المعمولة لكسب ثقة المستفيدين من خدمات المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: النظام، الخصخصة، أنظمة التقاعد، نموذج منتزيرغ وآخرون ١٩٧٦م، المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

Abstract

The study aims to identify the role of the Public Decency Regulations in enhancing social control among Saudi youth in public places, through identifying the level of Saudi youth's awareness of the Public Decency Regulations, the societal challenges that prevent Saudi youth from implementing them, the influential social variables to control Saudi youth in public places and the extent of effectiveness of the Public Decency Regulations in enhancing social control among Saudi youth in public places. This descriptive study relies on the social survey approach that suits this type of studies. The study has been applied to Saudi youth, males and females, from the age of 15 to 34 years in the city of Riyadh. It has been conducted on a purposive sample of (330) persons using the questionnaire tool. The study reached multiple results, most notably: awareness increase of the Saudi youth sample about the generalities of the Public Decency Regulations for preserving Popular taste, awareness decrease regarding the Public Decency Regulations details, awareness that no societal challenges limiting their commitment to the Public Decency Regulations, their agreement on the impact of social variables on the social control of Saudi youth in public places, and their belief that the Public Decency Regulations have a role in enhancing social control in public places.

Keywords: social control, Public Decency, Saudi youth, public places

مشكلة البحث:

هدفاً لتنمية المجتمعات، إلى جانب ما تمتلكه من رأس مال اجتماعي وإمكانيات تمكنها من تحقيق التنمية الاجتماعية. وفي ظل هذه التغيرات ظهرت إستراتيجيات تطويرية نابعة من مجالات مختلفة من المعارف والعلوم الطبيعية والتطبيقية تصب في خدمة المجتمعات، وهذا ما حدث مؤخراً في الخطط التنموية العشرية لتنمية مختلف القطاعات بالدولة، كاعتماد إستراتيجية التخصيص التي أحدثت نقلة نوعية في قيم القطاع الحكومي، وذلك عند السماح بنقل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص، وفق ضوابط وأنظمة تضمن رفع إنتاجية مؤسسات الرعاية الاجتماعية؛ وهذا ما أكده Avramović & Stanković (2020) بأن التخصيص يؤدي إلى زيادة في

استحدثت التغيرات المعاصرة في الآونة الأخيرة فرصاً تنموية متنوعة لتطوير المجتمعات بشكل جذري، إذ خلقت التنافسية بين الدول بتركيزها على تنمية الاقتصاد العالمي بفاعلية بين المجتمعات، وقد أحدثت بعض التغيرات صدمات وتقلبات داخلية وأخرى خارجية شكلت أزمات في النسق الاجتماعي. ونتيجة لذلك توجب على صناعات القرار في الدول المتقدمة إعادة النظر في الخطط التنموية التي يعملون بها للوصول بالمجتمع إلى حالة من التوازن مع الأوضاع الديناميكية، فالمجتمعات المعاصرة تفرض وجود خطة تنموية فاعلة تتناسب مع أيدولوجيتها، مع الأخذ بالاعتبار الأدلة الدولية المتاحة كأهداف التنمية المستدامة العالمية المتضمنة سبعة عشر

في حكمهم من المستحقين للتقاعد بعد وفاتهم، فاعتماد المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية على التمويل الجزئي أو الموازنة كبديل عن أسلوب التمويل الكامل من قبل الصندوق المالي بالدولة، يجنبها الوقوع في الكثير من المشكلات، كما يعالج مشكلات ملاءمة المعاش مع التغير الاقتصادي (سيدو الخواجة، ٢٠١٧م)، وهذا ما أدلت به دراسة (Heubeck, 1999) بأن الخصخصة الجزئية في أنظمة التأمينات الاجتماعية تؤدي إلى تقديم كفاءة عالية في الأداء ودعم لسوق المال، وتشير دراسة (Mascini & Veen, 2020) إلى أن الخصخصة تحقق تكافؤ الفرص عندما تكون مترسخة في سياق تقليص الإنفاق أو ازدواجية سوق العمل، وهذا ما يتناسب مع أهداف أنظمة التقاعد في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

فالهدف الأساسي من وجود أنظمة التأمينات الاجتماعية هو العمل على إدارة العملية التكافلية بين أرباب العمل، وذلك باستقطاع الاشتراكات من العاملين وإعادة توزيعها مرة أخرى لهم من أصحاب المعاشات، بحيث لا يقل إجمالي الاشتراكات والعائد عن النفقات المستقبلية (سيدو والدالي، ٢٠٢٠م). وتواجه أنظمة التقاعد مجموعة من التحديات المؤثرة على الاستدامة المالية لمؤسسة التأمينات الاجتماعية والقدرة على التزامها بتقديم التمويل طويل الأجل، وترجع الأسباب إلى عدة متغيرات أبرزها: ارتفاع عدد المتقاعدين، خصوصا في الفترة الحالية المواكبة للمستجدات الحاصلة في الأنظمة واللوائح في مختلف مجالات العمل، مما ينعكس بطريقة طردية على ارتفاع نسبة البطالة، وهذا ما برز في نتائج دراسة (سيدو والدالي، ٢٠٢٠م) التي كشفت عن ارتفاع معدل الإعالة من ٩٪ لعام ١٤١٠هـ إلى ٣٤٪ بحلول

الإنتاجية وإنشاء جيل جديد من رواد الأعمال، إلى جانب الاندماج الكامل في الاقتصاد العالمي، وكذلك ما أكدته دراسة (Chen & Zou, 2022) بأنها توصلت إلى نتيجة أن الخصخصة تزيد من فائض الإنتاج وتقلل من فائض الاستهلاك بشكل أساسي، كما أنها تحقق مستوى عالٍ من الرفاهية الاجتماعية، فضلاً على كون التخصيص في مؤسسات الرعاية الاجتماعية يسهم في رفع كفاءة العاملين من خلال التدريب المتواصل والتطوير المستمر، كما يعمل على تحسين الخدمات الأساسية المقدمة للمستفيدين، وتطوير خدمات التنمية الاجتماعية، إلى جانب تنظيم سوق القوة العاملة، وتوفير فرص وظيفية جديدة بسوق العمل، وتقديم حلول متطورة وتحفيزية للعاملين (المركز الوطني للتخصيص، ٢٠٢٠م). وقد عملت حكومة المملكة العربية السعودية في الوقت الحالي بإستراتيجية التخصيص في عدة أنشطة اقتصادية مملوكة للدولة بهدف تحفيز مشاركة القطاع الخاص في عملية الإنتاج، وتقليل الاعتماد على النفط كمصدر رئيس للدخل (رؤية المملكة ٢٠٣٠م، ٢٠١٦م)، وقد أقر المجلس الاقتصادي الأعلى في عام ٢٠٠٢م، الموافقة على إستراتيجية التخصيص المتضمنة لمجموعة من الأهداف والضوابط والترتيبات الإدارية لتنفيذ برامجها في الاقتصاد الوطني، وقد شمل ذلك التوسع تطبيقها على قطاعات أخرى في الدولة بإقرار من مجلس الوزراء في الوقت الحالي (الجميل، ٢٠١٧م، ص ١٦٣). ومن ناحية أخرى بادرت المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بتبني سياسة الخصخصة في تنظيمها الحديث لتنمية أنظمة التقاعد، وذلك بعد أن تم دمج المؤسسة العامة للتقاعد مع المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية لتصبح مؤسسة واحدة تخدم المتقاعدين عن العمل أو من

على التطور بشكل تدريجي مع الحفاظ على الكيان الحكومي وهويته (نبيه، ٢٠١٨م)، وتبعاً لمؤشرات التقاعد (GRI) الممثلة في ثمانية عشر مؤشراً تحت مظلة أربعة مؤشرات رئيسة تراعي التقاعد، تصدر مؤشر الصحة في دولة اليابان، وأحرز مؤشر الرفاهية تقدماً في دولة آيسلندا، وتصدر مؤشر تمويل أنظمة التقاعد في دولة سنغافورا، وحقق مؤشر جودة الحياة تقدماً في دولة فنلندا من بين أعلى عشر دول تم تقييمها على الصعيد الدولي (Goodsell, 2021)، أما المؤشرات في الدول العربية فلا تزال في طور التنمية حول أنظمة التقاعد ولكل دولة سياسة مختلفة لحكومة أنظمة التقاعد وتطبيقها.

وتعد المملكة العربية السعودية من الدول التي تمتلك موارد وإمكانات قوية، تعمل في الوقت الحالي على توظيفها بالطريقة الصحيحة لتحقيق التنمية المستدامة، وقد في أنظمة التقاعد باتباع سياسة رعية مختلفة جذرياً عما جري به العمل سابقاً في توفير تمويل للمتقاعدين، كما عمدت إلى استثمار المدخرات في سوق المال لتنمية قطاع التأمينات الاجتماعية، واستحدثت برامج تصب في خدمة الأفراد قبل التقاعد وبعده، كما وظفت التقنية الحديثة لتقديم الخدمات، مما يسهل على المتقاعد إدارة خدماته من مكانه من دون الحاجة للتنقل، وذلك على غرار منصة "ميثاق" لخدمة الجهات الحكومية وتزويدها ببيانات وحسابات الأفراد المنتسبين لها، ومنصة "تقدير" لتقديم الفعاليات والأنشطة والعروض والمزايا للمتقاعدين والمستفيدين (المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، ٢٠٢٣م)، كما تقوم المؤسسة بإدارة شؤون التقاعد لجميع العاملين في الدولة بالقطاع الحكومي والخاص لتوفير حياة كريمة بعد إنهاء الخدمة أو العجز أو الوفاة، ويوفر النظام كذلك العناية الصحية والتعويضات اللازمة

عام ١٤٤٥هـ، وأن عدد المتقاعدين في تزايد مستمر، وسيترفع من ٥٪ إلى ما يقدر بـ ٢٥٪ من إجمالي عدد السكان بحلول عام ٢٠٤٥م، ويُعد هذا من الأعباء المعطلة لتنمية أنظمة التقاعد على المدى الطويل، وسيؤدي الضغط على أنظمة التقاعد إلى خفض إسهامه في تقديم الدعم لأفراد المجتمع الذي تم إقراره من قبل منظمة العمل الدولية.

إذن فإن القدرة التراكمية للاحتياطيات الجديدة بدأت في الانخفاض نسبياً، وقد يضطر الصندوق مستقبلاً إلى تسهيل بعض الاستثمارات، خصوصاً أثناء جائحة كوفيد-١٩ التي أثرت بشكل ملحوظ على الاقتصاد العالمي وبلغ متوسط الأجور من ٠,٩ إلى ١,٦ ٪ بعد أن كان يتأرجح في النمو إلى ٢,٢٪ لكل فرد (International Labour Organization, 2021)، بينما ترغب أهداف التنمية المستدامة العالمية في تحقيق النمو في دخل الفرد مع المحافظة عليه بشكل تدريجي كحد أدنى ٤٠٪ (UN., 2015)، وهذا ما يختلف تماماً مع الأوضاع الحالية للمجتمعات. لذا توجب تبني سياسات جديدة للأجور والحماية الاجتماعية لتعزيز الإدماج الاجتماعي والاقتصادي للجميع في المجتمعات، وتؤكد نتائج دراسة (Berg et al., 2020) أن السياسات التي تشجع على التقاعد الجزئي قد تنطوي على إمكانية زيادة التأمين لأجل طويل، أي ما يحقق الاستفادة المالية في مؤسسة التأمينات الاجتماعية.

ومن الإصلاحات الأخرى التي يمكن إمعان النظر فيها تجربة الدنمارك في إصلاح أنظمة التقاعد، حيث عمدت زيادة الحد الأدنى إلى سن معاش الشيخوخة الحكومي تدريجياً وتقصير فترة التقاعد المبكر (عبد الرحيم وقدر، ٢٠١٩م)، وكذلك التجربة الماليزية في قدرتها

في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية؟

أهداف البحث:

١. هدف البحث الحالي إلى مناقشة الأهداف الآتية:
 ١. تتبع عملية نظام الخصخصة لتنمية أنظمة التقاعد في المملكة العربية السعودية، وفق نموذج منتزيرغ وآخرون (Mintzberg et al., 1976).
 ٢. التعرف على آليات عمل نظام الخصخصة لتنمية أنظمة التقاعد في المملكة العربية السعودية.
 ٣. التعرف على التحديات التي تواجه نظام الخصخصة لتنمية أنظمة التقاعد في المملكة العربية السعودية.
 ٤. صياغة رؤى مستقبلية مقترحة لتحسين عمل نظام الخصخصة لتنمية أنظمة التقاعد في المملكة العربية السعودية.

تساؤلات البحث:

- تتحدد تساؤلات البحث فيما يأتي للإجابة عن أهداف البحث:
١. ما نظام الخصخصة لتنمية أنظمة التقاعد في المملكة العربية السعودية، وفق نموذج منتزيرغ وآخرون " (Mintzberg et al., 1976) ؟
 ٢. ما آليات عمل نظام الخصخصة لتنمية أنظمة التقاعد في المملكة العربية السعودية؟
 ٣. ما التحديات التي تواجه نظام الخصخصة لتنمية أنظمة التقاعد في المملكة العربية السعودية؟
 ٤. ما الرؤى المستقبلية المقترحة لتحسين عمل نظام الخصخصة لتنمية أنظمة التقاعد في المملكة العربية السعودية؟

في حالة العجز المهني، عن طريق نظام الأخطار المهنية الذي يطبق بصورة إلزامية على العاملين في سوق العمل السعودي، كما يتم تقديم الإعانة لمن فقد عمله لظروف خارجة عن إرادته عبر منصة "ساند" إلى أن يلتحق بالعمل (المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، د.ت)، وقد بلغ عدد المتقاعدين ٩٩٠ ألفًا بمعاش، و ٢٢٥ ألف متقاعد بمكافأة، و ٥٢٥ ألف مستفيد، و ٩ آلاف عميل مشمول بنظام مد الحماية التأمينية، و ٢٥٩ ألف مستفيد من نظام تبادل المنافع، وقدرت مجمل المصروفات على أنظمة التقاعد ب ٨٣ مليار ريال سعودي في عام ٢٠٢٠م (تقرير المؤسسة العامة للتقاعد، ٢٠٢٠م).

ونظام التقاعد في المملكة، كسائر الأنظمة الأخرى، معرض للإخفاق، كما أنه في حاجة إلى التطوير بصفة مستمرة لضمان المحافظة على استدامته المالية، فهو بذلك يتطلب وجود آليات تخدمه وتمكنه من تجسيد أهدافه، فالحاجة لا تزال ماسة للأبحاث والدراسات التي تخدم أنظمة التقاعد والإستراتيجيات التي يمكن توظيفها لتطوير القطاع الحكومي، وهذا ما حفز الباحثة لإجراء الدراسة الحالية للخروج بتوصيات تمكن صناع القرار من رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية للمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، من منطلق العمل مع الوحدات الكبرى في الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية؛ المجال الذي تنتمي إليه الباحثة وتعمل من خلاله.

ومما سبق يتضح مدى أهمية تطبيق الخصخصة كإستراتيجية تدعم تنمية أنظمة التقاعد، مما يضمن الاستدامة المالية للمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية وتجسيد مخرجاتها التي تعكس الهدف الذي أنشئت من أجله، وفي ضوء ذلك تتحدد المشكلة البحثية في التساؤل الآتي: ما تأثير نظام الخصخصة على تنمية أنظمة التقاعد

أهمية البحث:

- تزود نتائج البحث المبنية على الإطار النظري التحليلي العلمي، تغذية راجعة للمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في الآلية الإدارية التي استحدثتها مؤخرًا لتنمية أنظمة التقاعد.
- يبرز هذا البحث للمسؤولين وصناع القرار في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، أهمية تطبيق الخصخصة لتنمية أنظمة التقاعد، وأثر ذلك على تنمية القطاع الحكومي والخاص في رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية في الأجهزة الحكومية المتوافق مع أهداف رؤية المملكة (٢٠٣٠).

مفاهيم البحث:

- تتحدد مفاهيم البحث في الآتي:
مفهوم النظام System: اشتقاقًا عرف (المعجم المعاني الجامع، ٢٠١٨م) مفهوم النظام على أنه: "جملة القوانين والقواعد التي يخضع لها المجتمع"، وعرفه قاموس كامبردج (Cambridge dictionary, 2023) على أنه: "مجموعة معينة من الإجراءات لفعل شيء ما"؛ وفي الاصطلاح عرف مفهوم النظام على أنه: "مجموعة المبادئ، والتشريعات، والأعراف، وغير ذلك من الأمور التي تقوم عليها حياة الفرد، وحياة المجتمع، وحياة الدولة، وبها تنظم أمورها" (الغامدي، ١٤٢٩هـ، ص ١)؛ أما المفهوم الإجرائي للنظام: على أنه القوانين التنظيمية التي يعمل بها من قبل القادة وصناع القرار في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.
- **مفهوم الخصخصة Privatization:** عرفها قاموس كامبردج (Cambridge dictionary, 2023) اشتقاقًا على أنها: "بيع صناعة أو شركة أو خدمة كانت مملوكة للحكومة وتسيطر عليها، بحيث تصبح

تأتي أهمية هذا البحث من اعتبار الخصخصة هدفًا إستراتيجيًا يفرض على السلطات العليا في الدولة والقادة في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية تطبيق الخصخصة لتحقيق الرؤية الوطنية الطموحة الموائمة لأهداف التنمية المستدامة، كما يكتسب البحث أهمية خاصة على ضوء المعطيات العلمية والعملية المتمثلة في الآتي:

- يثري موضوع البحث ميدان المعرفة في مجال العلوم الاجتماعية، باعتباره أحد الأبحاث النادرة التي تناولت الخصخصة في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية وتأثيرها على تنمية أنظمة التقاعد، وذلك على حد علم الباحثة.
- يوفر البحث إطارًا نظريًا لإستراتيجية مهمة في مسار الإدارة في العلوم الاجتماعية، وهي الخصخصة في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية لتنمية أنظمة التقاعد في المملكة.
- تكمن أهمية البحث في إلقاء الضوء على قضية الخصخصة والتأثير الذي تحدثه في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية لتنمية أنظمة التقاعد، مما يضمن الاستدامة المالية للمؤسسة من خلال رفع كفاءة الاقتصاد الوطني وزيادة قدرته التنافسية لمواجهة التحديات على الصعيد الإقليمي والدولي.
- يقدم البحث دور مهمًا في تناول قضية الخصخصة كإستراتيجية إدارية مستحدثة في العلوم الاجتماعية، وتأمل الباحثة أن يتم في توصيات البحث تفعيل دور المركز الوطني للدراسات والبحوث الاجتماعية بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

خدماته في حياته أو من في حكمه من المستحقين عنه بعد وفاته.

- **مفهوم نموذج منتزيرغ وآخرون (Mintzberg et al., 1976):** هو نموذج منتزيرغ وريزنغاني وثيوريت عبر دراسة وتحليل إجراءات اتخاذ القرار في خمس عشرة مؤسسة مختلفة، وقسموا من خلاله صناعة القرار الإستراتيجي إلى ثلاث مراحل رئيسية: مرحلة التحديد، ومرحلة تطوير البدائل، ومرحلة الاختيار، وذلك بهدف تمثيل عملية صنع القرارات في المنظمات المختلفة.

- **مفهوم المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية - General Organization for Social Insurance:** هي مرفق عام من مرافق الدولة مخصص لتقديم مجموعة من الخدمات الممثلة في رعاية طائفة من طوائف المجتمع، وذلك من خلال عمل جماعي منظم تقوم عليه إدارة مرنة وبأسلوب سلس وغير معقد.

نطاق البحث وحدوده:

- **الحدود الموضوعية:** يقتصر البحث على دراسة تأثير نظام الخصخصة على تنمية أنظمة التقاعد في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق البحث على هيئة الخبراء بمجلس الوزراء والمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق البحث خلال ستة أشهر بعد اعتماده من قبل المركز الوطني للدراسات والبحوث الاجتماعية بدءاً من ٣٠/١٠/٢٠٢٢م إلى ٣/١/٢٠٢٣م.

مملوكة للقطاع الخاص وتسيطر عليها؛ وفي الاصطلاح عرف (Radić et al., 2021) على أنها: "نقل ملكية المنظمات المملوكة للدولة إلى أطراف خاصة"، أشير إليها على أنها: "مجموعة متكاملة من السياسات والإجراءات، لنقل ملكية المشروعات العامة أو المشتركة من القطاع الحكومي إلى القطاع الخاص، لتشغيلها وفق الأهداف الاجتماعية والآلية الاقتصادية من أجل تحقيق أهداف التنمية الشاملة بالاعتماد على حرية المنافسة، وتشجيع المبادرات الفردية، وتعبئة موارد القطاع الخاص، وإصلاح الجهاز الإداري، وتبسيط الإجراءات الحكومية، وتحقيق الجودة الشاملة" (الجميل، ٢٠١٧م، ص ٣٢)؛ والمفهوم الإجرائي للخصخصة يقصد به: نقل ملكية الأصول من الحكومة إلى القطاع الخاص، أو إسناد تقديم خدمات الحكومية معينة إلى القطاع الخاص، ويشمل ذلك عقود بيع الأصول بشكل كامل أو جزئي.

- مفهوم أنظمة التقاعد Pension Systems:

اشتقاقاً عرف قاموس أكسفورد المتقدم (Oxford Advanced Learner's Dictionary, 2023) على أنه: "نظام تقوم فيه أنت، وصاحب العمل عادة، بدفع الأموال بانتظام في الصندوق أثناء عملك، ثم يتم دفع معاش تقاعدي عند التقاعد"؛ وأشير اصطلاحاً لمفهوم التقاعد على أنه: "مجموعة القواعد النظامية التي تقرر الحقوق التقاعدية للموظف العام في حياته أو الورثة والمستحقين عنه بعد مماته" (العقبلي والبشر، ٢٠٠١م، ص ٢٣)؛ والمفهوم الإجرائي لأنظمة التقاعد: بأنه نظام تنظيمية لحقوق العاملين في القطاع الحكومي والخاص بعد إنهاء

وتتضمن مفهوم النسق على أنه كيان له حدود يجري بداخله تبادل الطاقة البدنية والعقلية، كما أن هناك نسقًا مغلقًا حيث لا يحدث تبادل عبر حدوده، أما النسق المفتوح فتنتقل الطاقة فيه عبر الحدود المسامية، وتُعد المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية نسقًا مفتوحًا حيث تتبادل الموارد والمنفعة مع البيئة وتقدم الخدمات المختلفة بغرض الاستمرار والبقاء؛ ونموذج منتزيرغ وآخرون (Mintzberg et al., 1976)، بوصفه أحد النماذج الوصفية، قد تم تصميمه لدراسة وتحليل خمسة وعشرون قرارًا إستراتيجيًا، فهو قائم على ثلاث مراحل رئيسية تتضمن عددا من الإجراءات، وسبعة عوامل ديناميكية (Cray et al., 1994) يمكن تمثيلها في الشكل الآتي:

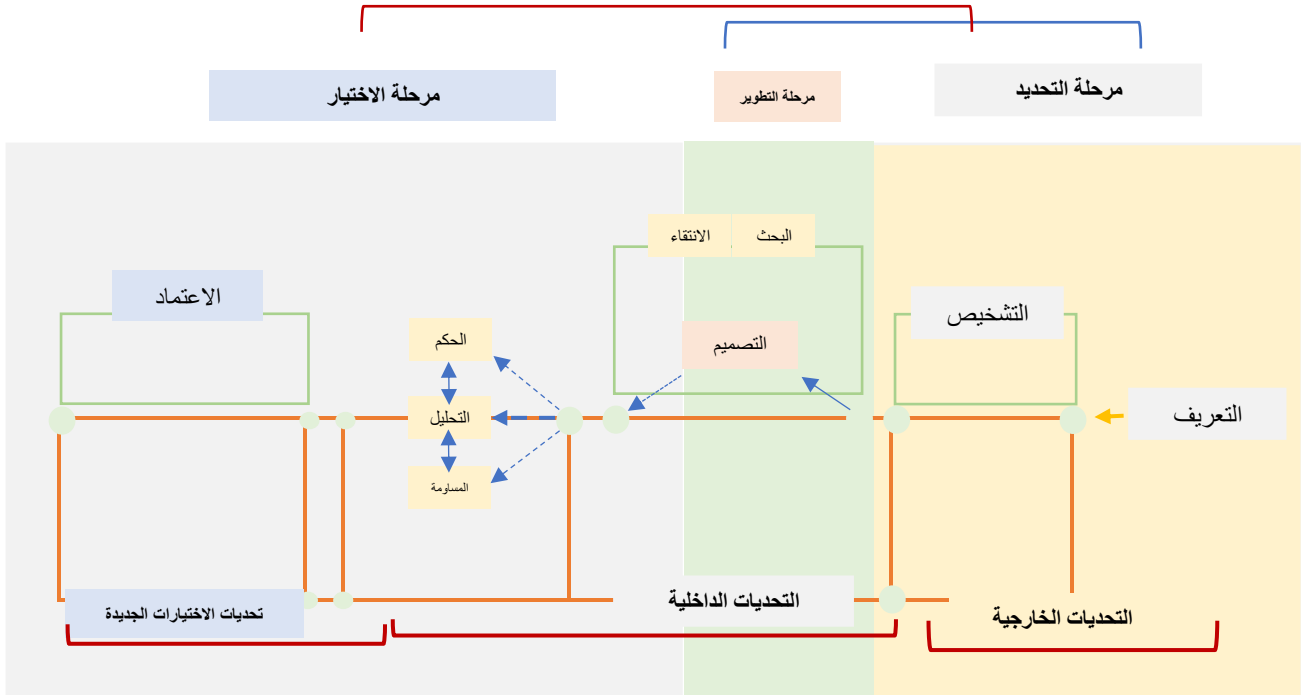
■ **الحدود بشرية:** تم تطبيق البحث على (١٢) مبحثًا من القيادات وصناع القرار من المستشارين في هيئة الخبراء بمجلس الوزراء والمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

الموجهات والخلفية النظرية للبحث

المبحث الأول: النظرية المفسرة لموضوع البحث

يستند غالبية الباحثين على نظريات اجتماعية لتفسير متغيراتهم البحثية، لذلك يعتمد البحث الحالي في تحقيق أهدافه على نظرية النسق الاجتماعي التي تؤكد على أهمية الترابط بين جميع أنماط السلوك والمؤسسات داخل النظام الاجتماعي لبقائه على المدى الطويل (Columbia Electronic Encyclopedia, 2019)،

شكل رقم (١). نموذج منتزيرغ وآخرون (Mintzberg et al., 1976)



* (من تصميم الباحثة بالرجوع إلى مرجع (Cray et al., 1994))

المبحث الثاني: الدراسات السابقة والتعقيب

عليها

نستعرض فيما يأتي أبرز الدراسات السابقة التي تطرقت للخصخصة في أنظمة التقاعد بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، وقد تم وضعها في محاور رئيسة لمناقشتها والتعقيب عليها في الآتي:

أ- الدراسات التي تناولت الخصخصة في المنظمات الاجتماعية

تعد الخصخصة من الإستراتيجيات الحديثة التي شاع استخدامها مؤخرًا في أنظمة القطاع الحكومي بالدول المتقدمة التي تسعى إلى تحقيق التنافسية الاقتصادية على الصعيد العالمي، فبرزت الدراسات في ذلك بتركيزها على تحليل تأثير الخصخصة من منظورات متعددة، فقدمت دراسة (Yakita & Zhang, 2022) تحليلًا لتأثيرات خصخصة الشركات العامة على البيئة والرفاهية الاجتماعية، وكان من نتائجها أن درجة الخصخصة المتزايدة قد تكون غير مرغوبة اجتماعيًا من قبل أفراد المجتمع، وذلك كونها تضعف الاستثمارات في مجال التطور البيئي والإنتاج، مما يعيق الاستثمارات الخاصة ويقلل عدد المستهلكين ويخفض الاستهلاك الإنتاجي.

وقدمت دراسة (Radić et al., 2021) تحليلًا للخصخصة والأثر الذي تحدثه عند التحول من العام إلى الخاص، لتؤكد على أن الخصخصة أداة قوية لزيادة القدرة التنافسية للاقتصاد إذا تم اتباعها لأسباب أيديولوجية أو سياسية، فسياسة الخصخصة تتطلب التوازن أثناء التطبيق حتى لا تلحق الخسائر بالصالح العام في المجتمع.

وقدمت دراسة (نبيه، ٢٠١٨م) رؤية تحليلية مقارنة بين تطبيق الخصخصة في دولة ماليزيا والجمهورية المصرية العربية، لتؤكد على نجاح التجربة الماليزية في تطبيق

الخصخصة، وترجع ذلك لإدراك حكومتها أهمية تطبيق الخصخصة مع الحفاظ على قطاعها العام لتأدية دور أكثر حيوية وإنجازا داخل البلاد، محددة أهدافها بوضوح وفق برنامج زمني، كما عمدت إلى تأهيل سوق المال ليكون قادرًا على التعامل مع المتغيرات الحديثة فيما يخص الملكية والإنتاج.

واستنادًا لما سبق تبين مدى حاجة القطاع الحكومي للخصخصة في تسريع العملية التنموية وتطوير البلاد ورفع نسبة الإنتاجية، وإدارة المخاطر المحتملة مع التغير الديناميكي الحاصل في النظام الاجتماعي، والذي يتطلب من الأنساق الاجتماعية التحول من المركزية إلى اللامركزية في إدارة العملية التحويلية للقطاع العام بالدول لضمان استدامة المنظمات الاجتماعية ورفع نسبة الرفاه الاجتماعي.

ب- الدراسات التي تناولت أنظمة التقاعد في

المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية

كشفت الأزمات العالمية عن وجود عجز في القدرة المالية لأنظمة التقاعد مما ينعكس بالسلب على الاستدامة المالية، وهذا ما يخلق مشكلات اقتصادية واجتماعية في مجال التنمية الاجتماعية التي تسعى إليها الكثير من الدول المتقدمة، وهذا ما ركزت عليه دراسة (سيد والدالي، ٢٠٢٠م) في تصميم نظام يهدف إلى إصلاح نظام التمويل القائم في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، ومن نتائجها أن نظام التمويل الكامل غير ملائم في تمويل نظام التقاعد، فاتباع أساليب التمويل الجزئي هي الأساليب الأكثر فاعلية لتحقيق ملاءمة التأمين مع التغيرات الديموغرافية والاقتصادية.

وأشارت دراسة (المبارك والمنيع، ٢٠١٩م) إلى الأسباب الرئيسة لمشكلة العجز في صناديق التقاعد

ويلحظ أن المجتمع السعودي لا يزال في طور النمو والتغيير وما حدث خلال الأعوام السابقة من نقلات نوعية في أنظمة القطاع الحكومي، مما حفز القادة في السلطات العليا بالدولة على الاستفادة من الخبرات الدولية الرائدة لتنمية أنظمة التقاعد والآلية المناسبة لمواجهة التحديات، والتطور بشكل تدريجي، والموازنة فيما بين المدخلات والمخرجات في أنظمة المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية لضمان الاستدامة المالية.

ج- الدراسات التي تناولت الخصخصة وأنظمة

التقاعد في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية

إن قضية الخصخصة في أنظمة التأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية من القضايا المستحدثة على الصعيد الإقليمي بشكل عام والصعيد المحلي بشكل خاص، فوجدت الدراسات العربية التي أجريت في هذا الصدد نادرة، منها دراسة (يس وعبد الحليم، ٢٠٢١م) التي هدفت إلى معرفة إمكانية خصخصة نظام التأمينات الاجتماعية في دولة السودان، والآثار المترتبة في حال تطبيق الخصخصة في نظام التأمينات الاجتماعية، مستخدمة بذلك المنهج المختلط لتجسيد أهداف الدراسة، وكانت من نتائجها أن نظام التأمينات الاجتماعية لا يملك القدرة الكافية لتطبيق الخصخصة لكونه يوفر الحماية الاجتماعية للعاملين، وأيضاً لكونه نظاماً إجبارياً ملزماً لطرفي الإنتاج، وحقاً دستورياً منصوصاً عليه في سياسية الدولة، وهذا ما يضمن استمراره وزيادة الأمان فيه، وهذه النتائج تتفق مع دراسة (Lindellee, 2021) التي قدمت مراجعة لبرنامج التأمينات الاجتماعية ضد البطالة في السويد على مدار ثلاثة أعوام من نشر الدراسة، وقد تبين أن النظام يملك ركائز متعددة، وأن الإعانة ضد البطالة لا تعوض بالكامل

السعودية، والتي تعود إلى التغيرات الديموغرافية، وكرم الأنظمة المحلية، وأحكام التقاعد المبكر، مناقشة بذلك مجموعة من الحلول أبرزها: إعادة النظر في أحكام التقاعد المبكر، ورفع سن التقاعد، وتحسين حوكمة الصناديق ومراجعة سياساتها الاستثمارية.

وأوضحت دراسة (عبد الرحيم، قدور، ٢٠١٩م) واقع نظام التقاعد في العالم بمختلف توجهاته لمعرفة أنواع الأنظمة المطبقة في الدول المتقدمة وأكثرها استدامة، ولتكشف عن أكثر التحديات التي تعاني منها أنظمة التقاعد في مختلف الدول، والذي يتمثل في تحدي الشيخوخة، وللحد من تلك التحديات لا بد من إعادة النظر في الأنظمة وفحصها بدقة وتوظيف الإستراتيجيات الملائمة مع إمكانات المنظمة الاجتماعية المسؤولة عن أنظمة التقاعد، وهنا نجد أن الدمارك من الدول الرائدة في تحقيق التميز لمعالجة أنظمة التقاعد حيث تخضع النظام للدراسة بشكل دائم وتعتمد على الإصلاح التدريجي لمواجهة التحديات والمتغيرات الدخيلة على النظام الاجتماعي؛ وهذا ما ناقشته دراسة (سيد والحواجه، ٢٠١٧م) بتسليط الضوء على المشكلات التي تواجه نظام التقاعد السعودي بهدف وضع الحلول بطريقة تحليلية، وتفصح الدراسة عن تصاعد معدلات الإحلال والإعالة بصندوق التقاعد السعودي مما أدى إلى زيادة معدل الإسهام من (١٣٪) في عام ١٤٢٥هـ إلى (١٩٪) بحلول عام ١٤٤٠هـ؛ ويشير ذلك إلى أن الزيادة في استمرار وتوسع.

وأكدت دراسة (العقيلي والبشر، ٢٠٠١م) على أن لأنظمة التقاعد في المملكة العربية السعودية نظاماً مستقلاً حيث مواد نظامية تنفذ من قبل جهة مختصة لها أحكامها الخاصة المرتبطة بالأهداف الأساسية للدولة،

ونخلص مما سبق إلى أن قضية خصخصة أنظمة التقاعد تتطلب الكفاءة العالية في الأداء من قبل القادة المسؤولين في المنظمة الخاصة بالتأمينات الاجتماعية، ومتابعة آلية تطبيقها بما يتناسب مع الأوضاع السياسية للدولة وسوق المال، كما تحتاج الخصخصة إلى هيكل تنظيمي يتوافق مع إمكانيات المنظمة والأنظمة التشريعية وتطلعات الدولة المتوافقة مع أهداف التنمية المستدامة العالمية.

واستناداً على تلك الرؤية أوضحت الدراسات العديد من الجوانب المتماشية مع أهداف البحث الراهن في التركيز على كيفية توظيف الخصخصة لتنمية أنظمة التقاعد في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية من خلال الوقوف على آليات الخصخصة وتأثيرها على تنمية أنظمة التقاعد، وهذا ما أكدت عليه دراسة (يس وعبد الحليم، ٢٠٢١م)، وقد أجمعت أغلب الدراسات السابقة على أن مؤسسة التأمينات الاجتماعية بحاجة لسياسة واضحة في الخصخصة تعمل وفقها لتنمية أنظمة التقاعد، وهذا ما يسعى إلى توضيحه البحث الحالي في تسليط الضوء على القضية البحثية من منظور تحليلي مما يستدعي الاهتمام أكثر بنتائج هذا البحث، ولا تزال بعض مؤسسات التأمينات الاجتماعية في مختلف الدول تسير وفق نمط الإدارة التقليدية، والآخر منها يستند إلى النظام البيروقراطي الذي لا يتناسب مع طبيعة المجتمع، مما أحدث مشكلات أخرى لدى القادة وصناع القرار وهذا ما أوضحته دراسة (Lindellee, 2021).

وعلى الرغم من وجود نقاط تلاقح بين الدراسات السابقة والبحث الحالي في تحقيق سير المعرفة في مجال البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإدارية، نوه إلى أن البحث الراهن يضيف أبعاداً جديدة على قضية

عن خسارة الدخل لغالبية العاملين بنظام التجرئة، فالنظام لا يزال معقداً ويحتاج لدراسات معمقة، إذ إن هناك تأرجحاً في استمرار الاستقرار الوظيفي للعاملين والفوائد المصاحبة لأنظمة التأمينات الاجتماعية، وهي ما أشارت إليه أيضاً دراسة (Madsen, 2021) بأن الخصخصة من أكثر الحلول شيوعاً لمشكلة التمويل طويل الأمد، إذ يسمح بزيادة الكثير من العوائد على نظام التأمينات الاجتماعية، ولكن المخاطر المتزايدة وتكاليف التحول العالية تجعل الخصخصة من الإستراتيجيات غير موثوقة لتجسيد أهداف التأمينات الاجتماعية؛ وتتوافق دراسة (Mascini & Veen, 2020) مع الدراسات السابقة من حيث وجود تحديات تواجه الخصخصة لتحقيق التوازن بين الأهداف العامة وإشراك المصالح الخاصة، بيد أن الخصخصة يمكنها السيطرة على تلك المخاطر مما يحقق تكافؤ الفرص، وهذا ما تهدف إليه سياسة التأمين الاجتماعي.

وتتضح استمرارية هذه القضية منذ دراسة (Heubeck, 1999) وحتى الوقت الحالي على الرغم من الفارق الزمني بين الدراسات السابقة، والتي قدمت رؤية تحليلية حول خصخصة أنظمة التأمينات الاجتماعية، وكان من نتائجها أن الخصخصة بحاجة للدعم من جميع القطاعات لضمان نجاحها على المدى الطويل، وتملك الكفاءة في تجنب أنظمة التأمينات الاجتماعية المخاطر المحتملة في سوق المال مع مراعاة الأوضاع السياسية واستقرار الدولة والهيكلة التنظيمي لمنظمات التأمينات الاجتماعية، فتوظيف الخصخصة في أنظمة التأمينات الاجتماعية يخضع إلى قوى السوق، وبذلك لا يمكن توقع كفاءة أداء الخصخصة إلا في حال استمرت الدولة في الإشراف على منتجاتها وعملياتها.

بتوظيف الموارد ورفع الكفاءة التشغيلية، واستثمار الفرص المتاحة من العوائد لرفع كفاءة الاستثمارات للصناديق التأمينية، وبذلك يتحقق التكامل في الأداء الاستثماري (المطيري، ٢٠٢١م).

ومن أبرز المشروعات التي تتضمنها الخطة التشغيلية لعام ٢٠٢٢م والتي بدأت المؤسسة تنفيذها مشروع إدارة العلاقة مع العميل (CRM)، وتطوير النظام الحالي لإدارة المعلومات التأمينية "أمين"، ومشروع زيادة الطاقة الاستيعابية للمركز الرئيس، ومشروع تطوير أداء المؤسسة في مجال البحوث، ومشروع تطوير وتطبيق إطار ودليل للحكومة، ومشروع قياس وعي عملاء المؤسسة بأنظمة التأمينات الاجتماعية، ومشروع أتمتة خدمات الأعمال، ومشروع تطوير مفهوم إدارة التغيير، ومشروع تطوير نظام الأمن والسلامة، ومشروع أتمتة عمليات التحصيل (التقرير الإحصائي للمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، ٢٠٢٠م)، واستحدثت المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية كذلك برنامج "تقدير"، لتعزيز ما بذل من مجهودات وعطاء من قبل المتقاعدين الذين قدموا خدمات للوطن، وتأخذ المؤسسة طابع الاستقلالية والطوعية والمسؤولية والمرونة كخصائص تميزها لتجسيد أهدافها الوقائية والتنموية والخدمية في مجالات متعددة.

المبحث الرابع: الخصخصة في أنظمة التقاعد

بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية

إن الهدف الأساسي من الخصخصة هو إحداث التنمية في المجتمعات، وذلك بعقد الشراكات بين القطاع العام والقطاع الخاص، أو السماح بنقل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص وفق ضوابط وأنظمة تضمن رفع إنتاجية المنظمات في القطاع الحكومي، وهذا ما أكدته من (Avramović & Stanković, 2020) بأن

الخصخصة كمتغير يدعم تنمية أنظمة التقاعد، بتحليل الخصخصة وتأثيرها وفق مؤشرات أنظمة التقاعد العالمية، في حين أن دراسة (سيد والخواجه، ٢٠١٧م) تركز على المتغيرات المعاصرة التنموية والإدارية التي تحد من تأثير الخصخصة.

وفي ضوء ذلك تتضح آلية استفادة البحث الحالي من الدراسات السابقة في تحديد موضوع البحث وأهدافه والإطار النظري، وتحديد المنهج الذي يتناسب مع طبيعة القضية البحثية، ويسهم بالإجابة عن تساؤلات البحث، واختيار أداة البحث ومحاورها، وتحليل النتائج التي سيصل إليها البحث والتعرف على جذور المشكلة وكيفية تطويرها مما يتماشى مع المعطيات المعاصرة.

المبحث الثالث: المؤسسة العامة للتأمينات

الاجتماعية

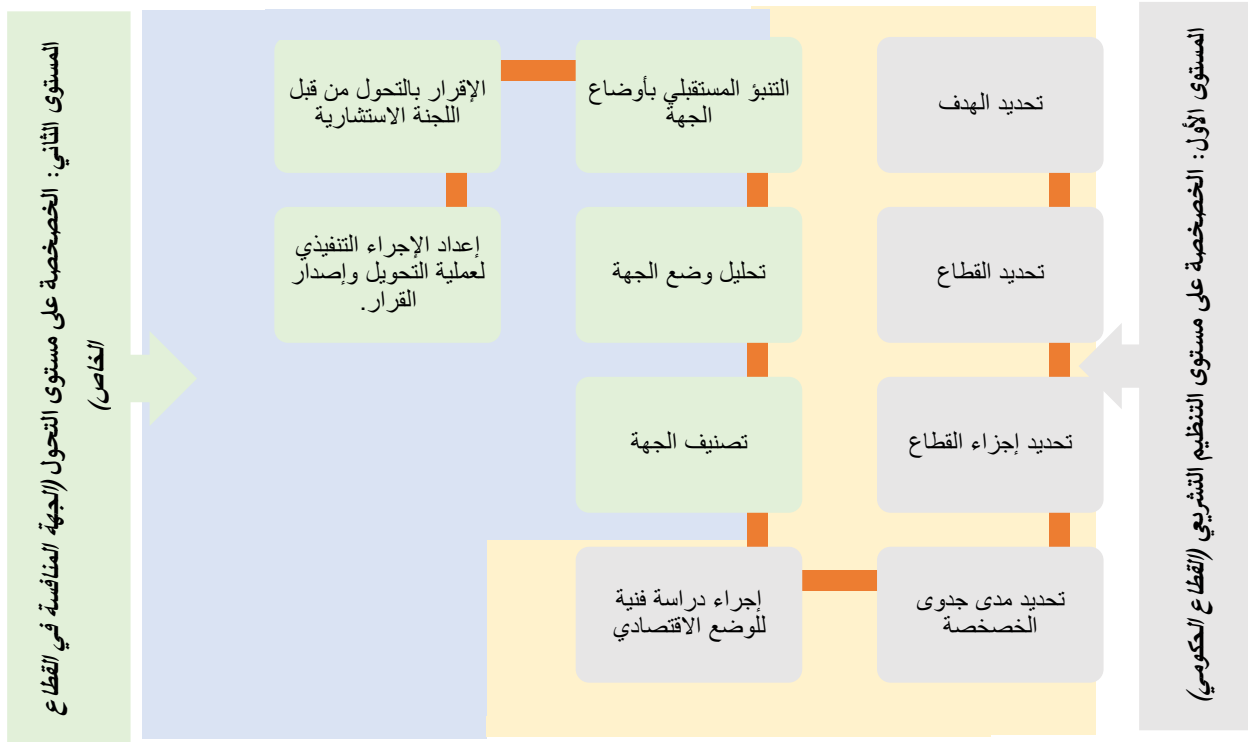
وفرت المملكة العربية السعودية الحماية الاجتماعية لمواطنيها، إذ أنشئت العديد من المنظمات الاجتماعية التي تصب في صالح أفراد المجتمع وتعمل على إشباع احتياجاتهم، وتسعى إلى تحقيق مستوى عالٍ من الرفاه الاجتماعي، لذلك تم إنشاء المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية منذ عام ١٣٦٤هـ عند صدور أول نظام للتقاعد، وجاء قرار مجلس الوزراء في عام ١٤٤٢هـ القاضي بدمج "المؤسسة العامة للتقاعد" في "المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية"، وذلك بهدف توحيد الجهود في العمل، وتقديم الخدمة بطريقة أفضل للأفراد المتقاعدين والعاملين (المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، ٢٠٢٢م)، وتحقيق أعلى معايير التنظيم والأداء، وتطوير الحماية التأمينية للعاملين، إلى جانب تنمية الموارد بما يتلاءم مع التطلعات المستقبلية للمملكة في رؤيتها (٢٠٣٠)، مما يفعل الاقتصاد الإنتاجي

وقد اعتمدت المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية أسلوب الخصخصة عن طريق تنظيم القطاع، وذلك من خلال إنشاء المركز الوطني للتخصيص القائم على تنمية القطاعات في المملكة العربية السعودية، كما تم تخصيص أنظمة التقاعد مؤخرًا بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية للاقتصاد، وتحسين الأداء الفعلي للعاملين في القطاعات الحكومية؛ وقد بدأت الخصخصة بشكل تدريجي في مراحل بطريقة منظمة (اللائحة التنفيذية لنظام التخصيص، ٢٠١٧م) يمكن توضيحها في مستويين في الشكل الآتي:

الخصخصة تؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وإنشاء جيل جديد من رواد الأعمال، إلى جانب الاندماج الكامل في الاقتصاد العالمي، وتسهم في رفع كفاءة العاملين من خلال التدريب المتواصل والتطوير المستمر، كما تعمل على تحسين الخدمات الأساسية لأصحاب المؤسسات، وتطوير خدمات التنمية الاجتماعية، إلى جانب تنظيم سوق القوة العاملة، وتوفير فرص وظيفية جديدة بالمؤسسات، وتقديم حلول متطورة وتحفيزية للعاملين (المركز الوطني للتخصيص، ٢٠٢٠م).

كما تخلق خصخصة أنظمة التقاعد بيئة تحفيزية للموظفين، وتضمن حق المتقاعدين في توفير حياة كريمة،

شكل رقم (٢). آلية عمل اللائحة التنفيذية لنظام الخصخصة في المملكة العربية السعودية



* (من تصميم الباحثة بالرجوع إلى اللائحة التنفيذية لنظام التخصيص)

المبحث الخامس: تجارب عالمية ومحلية لخصخصة أنظمة التقاعد

تختلف أنظمة التقاعد من دولة لأخرى، فلكل دولة سياستها المتتهجة لتسيير صناديق التأمين التقاعدية المتوافقة مع إمكانياتها ومواردها وقدرتها على تحقيق الاستثمارات من خلالها، ولأنظمة التقاعد نوعان رئيسان: نظام المنافع المحددة، ويعد صاحب العمل مساهما رئيس، ويعتمد على مبالغ التعويضات من عوائد الاستثمار (Kagan, 2022)، ونظام المساهمات المحددة، وهو من أكثر الطرق المستخدمة في القطاع الحكومي خاصة، وهي خطة تقاعد مؤجلة عادة يسهم الموظف فيها بمبلغ ثابت أو نسبة مئوية من راتبه في حساب يهدف إلى تمويل تقاعدهم (Adam, 2022)، وعند النظر في

واقع أنظمة التقاعد وآلية عملها لخدمة أفراد المجتمع، نجدتها تركز على مجموعة من المؤشرات التي تم تحديدها من قبل مديري (Natixis Managers Investment) لمعرفة أفضل الممارسات في سياسة التقاعد، من خلال ثمانية عشر مؤشر أداء تندرج تحتها أربعة مؤشرات رئيسة لرعاية أنظمة التقاعد تتمثل في: التمويل في مؤشر التقاعد، ومؤشر الصحة، ومؤشر الرفاهية المادية، ومؤشر جودة الحياة (Goodsell, 2021)؛ ويوضح تقرير (Mercer CFA, 2022) أن هناك تنوعاً كبيراً بين أنظمة التقاعد، وقارن بين أربعة وأربعين نظاماً لدول مختلفة أي ما يمثلون (٦٥٪) من سكان العالم، وتراوح قيم المؤشر من (٤١,٧٪) لدولة تايلاند إلى (٨٤,٧٪) لدولة أيسلندا، وهذا ما يتضح جلياً في الجدول الآتي:

جدول (١). تصنيف أنظمة التقاعد العالمية حسب مؤشر (Mercer CFA, 2022)

الرتبة	قيمة المؤشر	الدولة	وصف النظام
A	أعلى من ٨٠	أيسلندا- هولندا- الدنمارك	نظام مستقر ودخل قوي يحقق فوائد جيدة، مستدام وذو مستوى عال من النزاهة.
B+	٧٥-٨٠	استراليا- فنلندا- النرويج	نظام يحتوي على العديد من الميزات الجيدة، ولكن لديه بعض التحسينات التي تميزه عن
B	٦٥-٧٥	السويد- سنغافورا- المملكة المتحدة- سويسرا - كندا - إيرلندا- نيوزيلاند- تشيلي- ألمانيا- بلجيكا	نظام من المرتبة A
C+	٦٠-٦٥	هونكونج- الولايات المتحدة الأمريكية- كولمبيا- فرنسا- ماليزيا- إسبانيا- الإمارات العربية المتحدة	نظام يحتوي على بعض الميزات الجيدة، ولكن لديها مخاطر أو أوجه قصور كبيرة يجب معالجتها بدون هذه التحسينات، يمكن التشكيك في فاعليته واستدامته على المدى الطويل.
C	٥٠-٦٠	السعودية- بولندا- المكسيك- البرازيل- بيرو- إيطاليا- النمسا- جنوب أفريقيا- الصين- اليابان- تاوان- كوريا الجنوبية	نظام يحتوي على بعض الميزات المرغوب فيها، ولكن نقاط ضعف أو إغفال كبير تحتاج إلى المعالجة من دون هذه التحسينات، فإن استدامته موضع شك.
D	٣٥-٥٠	إندونيسيا- تركيا- الهند- الأرجنتين- الفلبين- تايلاند	نظام ضعيف قد يكون في المراحل الأولى من التطوير أو غير موجودة.
E	أقل من ٣٥	-	

(Mercer CFA, 2022) دولة الإمارات العربية المتحدة بمعدل إجمالي (٦١,٨٪)، وهذا يعني أن دولة الإمارات تملك نظامًا به مجموعة من المميزات، ولكنه محفوف بالمخاطر ينبغي معالجتها لضمان الاستدامة المالية، وتبعًا للمتغيرات العالمية نجد أن الحكومة الإماراتية استحدثت خطة إستراتيجية لإدارة صندوق التقاعد بما يضمن استدامتها المالية (صندوق أبو ظبي للتقاعد، ٢٠١٩م).

ثالثًا: تجربة المملكة العربية السعودية لخصخصة أنظمة التقاعد: تُعد المملكة العربية السعودية من أولى الدول العربية التي حققت مرتبة مرتفعة في تصنيف مؤشرات أنظمة التقاعد العالمي المعتمدة من قبل معهد (Mercer CFA, 2022) بمعدل إجمالي (٥٩,٢٪)، مما يشير إلى أن المملكة تملك نظامًا يحوي مجموعة من المميزات التي تؤهله لتحقيق معدلات عالية بمؤشرات أنظمة التقاعد، فكونها في مرحلة التغيير والتنمية نجدها تسعى إلى معالجة أوجه القصور في نظامها مما يضمن تحقيق الاستدامة المالية في صندوق التقاعد الاستثماري، وللصندوق ذمة مالية مستقلة، ويدار من قبل مصلحة معاشات التقاعد المرتبطة إداريًا بوزارة المالية والاقتصاد الوطني، كما أن سنتها المالية هي السنة المالية للدولة، ولجلس الوزراء القرار في تنفيذ أي نظام آخر للتقاعد (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، ٢٠٢٣).

الإجراءات المنهجية للبحث

أولاً: نوع البحث

ينطلق هذا البحث من النموذج الفلسفي البنائي في العلوم الاجتماعية، القائم على أربع معتقدات رئيسية، وأخرى فرعية تتمثل في نظرية الوجود التي تؤمن بأن الحقائق متعددة ونسبية، ونظرية المعرفة التي تشير إلى العلاقة فيما بين الباحث عن المعرفة وبين ما يسعى إلى معرفته، والمنهجية التي قصد بها الطريقة الأمثل للوصول

يتضح من الجدول السابق أن أيسلندا وهولندا والدنمارك لديها أفضل الأنظمة للتقاعد، إذ حصلت على درجة (A) لعام ٢٠٢٢م، على العكس من درجة (E) التي لا يوجد بها أي نظام ممثل بقيمة (٣٥ فأقل)، فمن الملاحظ أن دولة الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية هما الدولتان العربيتان المذكورتان، حيث أخذت درجة (C,C+) التي تعني أن النظام يملك مميزات جيدة، لكن يعاني من وجود قصور يحتاج إلى تطوير لتحقيق الاستدامة، ويمكننا أن نستنتج إلى حد ما أن قيمة المؤشر الأعلى تشير إلى نظام تقاعد أفضل.

وبناء على ذلك ينبغي على صناع القرار إعادة النظر في أنظمة التقاعد؛ لرفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية، وذلك بتوظيف إستراتيجية الخصخصة، والاستفادة من خبرات القطاع الخاص في تطوير أنظمة التقاعد، وفي هذا السياق سيتم التطرق إلى تجارب الدول المتقدمة لخصخصة أنظمة التقاعد.

أولاً: تجارب على الصعيد العالمي لخصخصة أنظمة التقاعد: تُعدّ الدنمارك من الدول الثلاث الأولى التي تمتلك أفضل نظام للتقاعد بمعدل إجمالي (٨٢٪) (Mercer CFA, 2022)، ويتم تشغيله من قبل السلطات المحلية بإشراف وزارة الشؤون الاجتماعية والمساواة في الحقوق (MISSOC, 2005)، كما تعتمد على نظام دخل أساسي عام، ومخصص تقاعد تكميلي مرتبط بالدخل، كما تسير وفق خطة مساهمة محددة ممولة بالكامل، وخطط مهنية إلزامية (Folger, 2021)، فسياسة التقاعد لديها منظمة بشكل جيد تبعًا لما جاء في الإطار المفاهيمي للركائز الثلاثة للبنك الدولي.

ثانيًا: تجارب على الصعيد الإقليمي لخصخصة أنظمة التقاعد: نجد أن الدول العربية لا تزال في طور التنمية تجاه تحسين أنظمة التقاعد، فمن الدول العربية التي حققت تصنيفًا في مؤشرات أنظمة التقاعد العالمي لمعهد

التنقيب في البيانات لتفسير الظاهرة موضوع البحث بصورة كامنة (Merriam & Tisdell, 2016)، كما يستخدم التصميم الأساسي التفسيري في العديد من العلوم الإنسانية والأبحاث الاجتماعية لدراسة الحالة وفهمها على جميع مستويات الوحدات سواء كانت صغرى أم وسطى أم كبرى.

رابعاً: مجتمع البحث وعينته

تُطبّق البحث على عينة قصدية مقدرة بشكل مبدئي على اثني عشر مبحوثاً من القادة وصناع القرار في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، وبعد التطبيق ظهرت الحاجة الشديدة إلى الاستعانة بواضعي النظام من المستشارين في هيئة الخبراء بمجلس الوزراء للإفصاح عن المعلومات لفهم القضية البحثية بعمق، إلى أن وصلت الباحثة إلى مرحلة التشبع في البحث، وبذلك اعتمدت الباحثة لاختيار عينة البحث على طريقتين: (العينة الملائمة التي تم فيها اختيار عينة البحث المتوفرة أثناء تطبيق البحث، وعينة كرة الثلج)، واختارت الباحثة تطبيق البحث على صناع القرار في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، مع اعتبار عامل الاستمرارية في المنصب بما لا يقل عن ستة أشهر، وشغل منصب آخر في جهة أخرى، وهذا ما يزيد من حصول الباحثة على معلومات حول التطور التنموي الذي يوضح توجه التطلعات المستقبلية لمسار أنظمة التقاعد.

خامساً: أدوات البحث

تم استخدام أداتين في البحث متناسب مع منهجية البحث في تحقيق مفهوم التعدد كميّار لجودة البحث النوعي.

أولاً: مقابلة شبه مقننة: تم تطبيقها على عينة من صناع القرار (ن=١٢) بهيئة الخبراء بمجلس الوزراء، والمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

إلى المعرفة والتعمق في البني الاجتماعية لعينة البحث وكشفها، ونظرية القيم التي تؤكد على أن إعادة تشكيل الحقائق تكشف عن قيم البحث وعينته (Lincoln & Guba, 2013)؛ فقد استند البحث الحالي على المنطق الاستدلالي الموجود بشكل ضمني داخل البحث، عبر الأنماط والعلاقات المحددة سلفاً، والأطر النظرية بمبادئ المعرفة، وقد انطلقت الباحثة من فكرة جمع المعلومات لإثبات القضية البحثية، وهو ما ينتج عنه تصميم مركب ومنظم، فاستند البحث على نموذج منتريغ وآخرين (١٩٧٦م) كموجه للبحث في البعد الاستدلالي، الذي نتج عنه تنظيم واضح لتصميم أداة البحث.

ثانياً: منهج البحث

يستند البحث الحالي على المنهج النوعي، الذي يتضمن نهجاً تفسيرياً لدراسة الظواهر وفهمها، ويتم تحليل البيانات باستخدام المنهج الاستقرائي والاستنباطي، لتشكيل الأفكار المحورية التي تقود الباحثة لحل المشكلة، وكتابة التقرير النهائي الذي يحتوي على أقوال العينة المشاركة في البحث، ووصف دقيق ومفسر لمشكلة البحث، كما يعتمد على الأدبيات المرتبطة بالقضية البحثية (Creswell & Poth, 2018)، فمن أجل فهم وفحص تجارب صناع القرار عينة البحث يرى (Creswell & Creswell, 2017) أن منهجية الظواهر التأويلية هي الأفضل للخروج بنتائج بحثية دقيقة لموضوع البحث، إذ يمثل منهج دراسة الحالة في العلوم الاجتماعية.

ثالثاً: تصميم البحث

تم استخدام التصميم الأساسي التفسيري، متناسب مع منهج البحث، والذي يهدف إلى الفهم العميق للظاهرة باستخدام البيانات التي يمكن جمعها عن طريق المقابلات والملاحظات ومراجعة المستندات والوثائق الرسمية (Jutasen, 2011)، وهذا ما يسمى بالتقويس الذي يضع الأحكام الشخصية والتحيزات جانباً أثناء

جدول (٢). موضوعات أداة المقابلة وعلاقتها بأهداف

البحث

الموضوعات	الأسئلة الرئيسية	أسئلة التتبع	الهدف الذي ترتبط به
نظام الخصخصة في مرحلة التحديد	٢	٦	الهدف الأول
نظام الخصخصة في مرحلة التطوير	١	٤	الهدف الأول
نظام الخصخصة في مرحلة الاختيار	٢	٨	الهدف الأول
الإجراءات الداعمة لتنفيذ نظام الخصخصة	٣	١٢	الهدف الثاني
العوامل المؤثرة في نظام الخصخصة	٦	١٤	الهدف الثالث
المنظور الشخصي للمبحوثين	٢	١٢	الهدف الرابع

ثانياً: تحليل المضمون: تم تحليل الوثائق المرتبطة بالقضية البحثية منذ عام (٢٠١٦م إلى ٢٠٢٣م)، كلوائح أنظمة التقاعد، والتقارير الإحصائية السنوية التي تصدر من قبل المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، والمنشورات الإلكترونية المتعلقة بأنظمة التقاعد، والتعاميم الصادرة من الجهات العليا بالدولة كمجلس الخبراء بشأن تنمية أنظمة التقاعد، للتعرف على آلية صنع قرار الخصخصة كإستراتيجية لتنمية أنظمة التقاعد.

الدقة والموثوقية

تبنى البحوث النوعية مجموعة من الطرق المختلفة للتأكد من الصدق والثبات الذي عبر عنه (Sarantakos, 2012) بمصطلح الموثوقية.

■ **الدقة:** لتحقيق الدقة التراكمية، تمت مقارنة نتائج البحث الحالي بنتائج الأبحاث السابقة لإصدار الحكم بمدى اتساق نتائج البحث أو اختلافها مع الأبحاث السابقة، والتقارير الرسمية موضوع البحث، كذلك تمت مناقشة الدقة بتقديم نتائج البحث بطريقة نهائية

قابلة للاختبار والتتبع، وتم تحقيق الدقة السياقية الذي يمكن الباحثين الآخرين من معاودة إجراء البحث.

■ **الموثوقية:** لتحقيق الموثوقية في البحث النوعي، تم الاعتماد على معايير (Flick, 1998, p. 231-232) الممثلة في (مراجعة الخبراء المختصين بموضوع البحث ومناقشتهم، وتحليل الحالات السلبية، ومراجعة المصطلحات المناسبة عند تفسير النتائج والتأكد من دلالاتها، وتدقيق العينة الأصلية في البحث لتحقيق الصدق التواصلي، والتدقيق الخارجي)؛ إلى جانب معايير (Drew et al., 1996, p. 169) المتضمنة (خفض مستوى الوصف الاستدلالي، وتعدد الباحثين قدر المستطاع، وإنشاء سجل التدقيق لمراجعته أثناء التحليل وتفسيره، واستخدام مصادر تسجيل مهنية وعملية لتدوين البيانات والحصول على تصريح باستخدامها، واستخدام الباحثين كعينة بالبحث للتأكد من دقة التصورات ووجهات النظر).

سادساً: أساليب تحليل بيانات البحث وإجراءاته

تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الآتية: تحليل أسطر المقابلة أو الوثيقة كاملة وتميزها كلاً على حدة، وتم إجراؤها أثناء جمع البيانات بطريقة موازية لرسم مسار التحليل المبدئي للبيانات، مما يحقق سهولة الربط بين البيانات في المقابلات والوثائق، وتم في مقارنة الحالة بالحالة تحليل المقابلات ومقارنة العناصر التي تم التوصل إليها أثناء جمع البيانات للخروج بالنتائج، وطريقة براون وكلاارك Braun & Clarke لتحليل الموضوع، والاستناد على برنامج إدارة البيانات النوعية (MAXQDA) كأداة مساعدة في تنظيم البيانات خلال هذه المرحلة، وانتهى تحليل البيانات بكتابة التقرير المتضمن على سرد النتائج والوصول إلى الحقائق المنطقية، إضافة إلى اختيار البيانات التي تدعم من بين الاقتباسات نتائج البحث.

سابعًا: نتائج البحث

أولًا: النتائج العامة المرتبطة بوصف عينة البحث
الجزء الأول: نتائج البيانات الأولية في دليل المقابلة شبه
مقننة

جدول (٣). المنصب الحالي لعينة البحث

العدد	المنصب الحالي
٩	مدير عام إدارة
٣	مستشار

يوضح جدول (٣) المنصب الحالي لعينة البحث، إذ يمثل (٩) مبحوثين ممن يشغلون وظيفة مدير عام إدارة، و (٣) مبحوثين ممن يشغلون منصب مستشار، وهذا ما أظهرته نتائج المقابلة شبه المقننة معهم.

جدول (٤). المؤهل العلمي لعينة البحث

العدد	المؤهل العلمي
٧	دكتوراه
٥	ماجستير

يوضح جدول (٤) المؤهل العلمي لعينة البحث، إذ يمثل (٧) مبحوثين ممن يحملون درجة الدكتوراه، و (٥) مبحوثين ممن يحملون درجة الماجستير، وهذا ما أظهرته نتائج المقابلة شبه المقننة معهم.

جدول (٥). عدد سنوات الخبرة لعينة البحث

العدد	عدد سنوات الخبرة
١	أقل من ١٠ سنوات
٢	من عشر سنوات إلى ٢٠ سنة
٩	أكثر من ٢٠ سنة

يوضح جدول (٥) عدد سنوات الخبرة لعينة البحث، إذ يمثل (٩) مبحوثين يملكون خبرة عملية لأكثر من ٢٠ سنة، فيما يملك مبحوثان اثنان خبرة عملية من عشر سنوات إلى ٢٠ سنة، بينما يملك مبحوث واحد خبرة عملية أقل من عشر سنوات، كما هو ظاهر في نتائج تحليل المقابلة.

ثانيًا: النتائج العامة في ضوء تساؤلات البحث

من أبرز نتائج التساؤل الأول الذي يركز على تأثير نظام الخصخصة لتنمية أنظمة التقاعد في المملكة العربية

السعودية، وفق نموذج منتزيرغ وآخرون (Mintzberg et al., 1976)، تتضح في الآتي:

المرحلة الأولى: اختيار نظام الخصخصة

أ- تقديم تقدير رقمي لخصائص نظام الخصخصة:

■ **الغموض:** يعدّ نظام الخصخصة قرارا واضحا نسبياً من وجهة نظر المبحوثين، فالجدل يكمن حول ما إذا كان الوضوح متصلا بواقع النظام أو بآلية تنفيذه من قبل الإدارة العليا في الجهة المعنية.

■ **العجلة:** غلب على المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية مستوى عجلة متوسط لتطبيق نظام الخصخصة، خصوصا بعد دمجها مع مؤسسة التقاعد، ويكشف الاستعراض السابق عن مدى اتزان الجهات العليا في تطوير القطاعات بالمجتمع.

■ **التعقيد:** هنا غير الغموض، فقد يرتبط تعقيد النظام بالعوامل البيئية المحيطة في المجال الإداري، إذ إن للمركزية تأثيرا كبيرا على مستوى تعقيد النظام، وكذلك الاستحداث المستمر للنظام المرتبط بالتحديث في السياسة التي تعمل بها المنظمة، فهذا النمط غالب في الكثير من القطاعات الحكومية.

ب- أما فيما يتعلق ببيئة الإقرار بنظام الخصخصة:

■ **الغموض:** يغلب على بيئة الإقرار بنظام الخصخصة وفق رأي عينة البحث مستوى معدوم إلى متوسط من الغموض، وهذا قد يعزى إلى فهم اللجنة الاستشارية والمختصة باستحداث نظام الخصخصة لتنمية أنظمة التقاعد بما يتناسب مع بيئة عمل الجهة المعنية.

■ **التعقيد:** يتضح أن نظام العمل مركزي داخل المنظمة الحكومية، وبذلك يأخذ الهيكل التنظيمي الطابع الرسمي أثناء تطبيق نظام الخصخصة، فهناك حاجة إلى دعم من جميع القطاعات لضمان نجاح نظام

إذ يتم تنفيذه بطريقة مركزية في الجهات المعنية بالخصخصة، كما يسهم النظام في الحد من الوقوع في الأزمات، فضلاً على كونه فرصة لتجسيد التنمية.

من أبرز نتائج التساؤل الثاني الذي يوضح آليات عمل نظام الخصخصة لتنمية أنظمة التقاعد في المملكة العربية السعودية، الممكن توضيحها في الاعتبار الآتية:

■ **التحكم في القرار:** يتضح من نتائج التحليل للبيانات أن الجهات العليا بالدولة تستخدم أنشطة تخطيطية أثناء إجراء التحكم في القرار بالنظام من قبل صناع القرار، وهذا ما يسهم في الوصول السريع إلى الإجراءات الداعمة، فتصبح التصورات تنفيذية يتم متابعتها وتطويرها متى ما استدعى الأمر ذلك، وهذا ما يعكس مدى إيمان الجهات العليا في الدولة بالأثر الذي ستحدثه الخصخصة.

■ **اتصالات القرار:** تم اعتماد مبدأ المشاركة من داخل المنظمة وخارجها لصياغة النظام عن طريق اجتماعات دورية تم عقدها، وهذا ما يعكس جودة العمل، فضلاً على أنه أحد أسباب التنمية في المنظمة.

■ **سلوك السياسات:** يمكن اعتبار ظهور سلوك السياسات في النظام، خصوصاً في حال وجود مؤشر على عدم وضوح مبرراته، وبذلك تقل قناعة العمل به من قبل الجهات المعنية، ويحدث اختلاف في كيفية تطبيقه، ويعكس مدى ضعف الاتصال فيما بين الجهات باستثناء الإدارة العليا المسؤولة عن صنع القرار، لأن استخدام أسلوب الإقناع والمساومة لتنفيذ النظام أمر غير سوي في التنظيم الإداري بالمنظمة، ويدل على وجود جوانب صراع داخل المنظمة أو خارجها.

الخصخصة على المدى الطويل، وبذلك لا يمكن توقع كفاءة أدائها إلا في حال استمرت الدولة في الإشراف على منتجاتها وعملياتها.

■ **سواء البيئة:** يتضح وجود وفرة ما بين متوسطة ومرتفعة في الموارد المالية، وشح في الموارد البشرية ممن يملكون الخبرة الكافية لتطبيق نظام الخصخصة من متوسط إلى محدود داخل المنظمة، فالنظام لم يرتبط بموارد أثناء استحداثه على أن يتم تحديدها لاحقاً، وهذا ما يعكس الوفرة المالية والاستدامة المالية التي يشهدها صندوق الاستثمارات العامة للمملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة.

■ **المرحلة الثانية: فحص قرار نظام الخصخصة لتنمية أنظمة التقاعد وفق نموذج منتزيرغ وآخرون (Mintzberg et al., 1976).**

■ **مرحلة التحديد:** يتضح أن استحداث نظام الخصخصة لتنمية أنظمة التقاعد يُعد فرصة للحد من الكثير من المشكلات، إلى جانب قدرة الخصخصة على تحقيق الأفضل للموارد والإمكانيات المتاحة بالمؤسسة، فمن هنا وجب التدخل من قبل السلطات العليا التي تعمل المؤسسة في إطارها للعمل على استحداث نظام الخصخصة.

■ **مرحلة التطوير:** نظام الخصخصة نظام موجه نحو البديل الذي يتم فيه جمع البيانات التي تدعم النظام، والتفكير في كيفية تنفيذ هذا النظام من خلال التجربة الواقعية والاطلاع على تطبيقات مماثلة، أو التعاون مع جهات استشارية لتصميم النظام وتنفيذه مع الجهة المعنية.

■ **مرحلة الاختيار:** أخذ النظام الاتجاه المباشر من دون التوسع في البحث عن آليات التنفيذ، فآلية تنفيذه واحدة كما هو موضح في اللائحة التنفيذية لنظام التخصيص، كما أن نظام الخصخصة مبني بعقلانية،

المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، ولم يتم تقييمه فهو في طور التنفيذ، ويمكن توقع حدوث تحديات مستقبلية من وجهة نظر الباحثة بناء على نموذج (PEST) لتحديد العوامل المؤثرة التي يمكن توضيحها في الآتي:

ومن أبرز نتائج التساؤل الثالث الذي يوضح التحديات التي تواجه نظام الخصخصة لتنمية أنظمة التقاعد في المملكة العربية السعودية، تتمثل في النقاط الآتية:

- قد لا تظهر التحديات أثناء صياغة النظام، وإنما قد تظهر بعد تنفيذها، فالنظام لا يزال حديث العهد في

ب- الجانب الاقتصادي	أ- جانب السياسات المعمول بها في المؤسسة:
<ul style="list-style-type: none"> ■ انخفاض نسبة الناتج المحلي الإجمالي على المدى الطويل. ■ حدوث عجز اكتواري لصناديق التقاعد المحلية. ■ استثمار صناديق التقاعد في مشروعات ذات المخاطر عالية. ■ زيادة مستوى المنافع الذي يعكس على زيادة الضغوط المالية (الالتزامات). ■ عدم تناسب معدل الاستقطاع مع مستوى المنافع. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ جمود السياسات التنظيمية أثناء تطبيق الخصخصة (الافتقار للمرونة). ■ ضعف التنسيق والتواصل فيما بين المؤسسة والقطاع الخاص لمعرفة سير العملية الإدارية. ■ ضعف الجهاز الرقابي لمتابعة مراحل تنفيذ المشروع الذي تمت خصخصته من قبل المؤسسة. ■ عدم كفاءة الخبرات المكلفة بتطوير أنظمة التقاعد، واللجنة الاستشارية المسؤولة عن تطبيق الخصخصة في المؤسسة. ■ عدم الإفصاح عن آلية الاستثمارات لصناديق التقاعد. ■ استمرار المركزية في التطوير واتخاذ القرارات. ■ ضعف تقييم الأداء الاستثماري للصناديق المحلية.
د- الجانب التقني	ج- الجانب الاجتماعي
<ul style="list-style-type: none"> ■ عدم كفاءة النظام التقني المعمول به في المؤسسة لخدمة المستفيدين. ■ تعدد التطبيقات والبرامج لتقديم الخدمات. ■ الافتقار إلى الأرشفة الإلكترونية في مركز المعلومات لمتابعة الخصخصة، وأنظمة التقاعد. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ارتفاع نسبة التقاعد المبكر. ■ انخفاض معدل المشتركين مقابل المتقاعدين مستقبلاً. ■ انخفاض معدل الخصوبة مقارنة بارتفاع معدل الأعمار. ■ ارتفاع قوى الضغط الخارجية على صناع القرار أثناء استحداث النظام. ■ ارتفاع نسبة السعودة الوهمية مما يزيد من عدد الاشتراكات المنخفضة. ■ انخفاض مستوى ثقة المستفيدين من أنظمة التقاعد (ضعف الأمان الوظيفي).

متصاعد من القوى الخارجية، ويتم تنفيذ نظام الخصخصة في المؤسسة بشكل مركزي، ويدعم ذلك وجود وكالة في المؤسسة كمركز المعلومات لدعم تنفيذ نظام الخصخصة وتطويره، وتتم تغذيته بشكل دوري من خلال إجراء الأبحاث وقياس الأثر وتقويم المخرجات للحصول على المعلومات وتحليلها ونشرها على الموقع الرسمي للمؤسسة.

ومن أبرز نتائج التساؤل الرابع الذي يوضح الرؤى المستقبلية المقترحة لتحسين عمل نظام الخصخصة لتنمية أنظمة التقاعد في المملكة العربية السعودية تمت صياغة أربعة سيناريوهات كرؤى استشرافية كما يأتي:

السيناريو رقم (١): يكون غالبًا باستمرار الوضع القائم عبر ارتفاع مستوى المركزية إلى جانب ضغط

ثامناً: توصيات البحث

في ضوء ما توصل إليه البحث الحالي من نتائج

توصي الباحثة بما يأتي:

- وضع خطة إستراتيجية لتنمية أنظمة التقاعد من قبل هيئة الخبراء بمجلس الوزراء بما يتناسب مع التغيرات الحاصلة لتنفيذ نظام الخصخصة بكفاءة وجودة عالية، وتحقيق الاستدامة المالية بتوحيد الجهود فيما بين المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية والقطاع الخاص لتنويع محفظة الاستثمارات لصناديق التقاعد.
- تقييم أداء الصناديق الاستثمارية المحلية ومقارنتها بالصناديق الدولية لقياس العائد الاجتماعي والاقتصادي، وتحديد مستهدفاته بما يتناسب مع درجة المخاطر.
- رفع درجة الشفافية ونشر التقارير الإحصائية لصناديق الاستثمار والدراسات الإكتوارية المعمولة؛ لكسب ثقة المستفيدين من خدمات المؤسسة، وتمكين صناع القرار من طرح الحلول.
- وضع برنامج تدريبي لتأهيل القادة وأعضاء اللجان في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بكيفية تطبيق نظام الخصخصة للحد من ظهور سلوك السياسات السلبية أثناء التنفيذ، والذي يمكن المؤسسة من تطبيق نظام الخصخصة بشكل فعلي ويجسد أهداف رؤية المملكة (٢٠٣٠) لتنمية أنظمة التقاعد، بحيث يتم في هذه المرحلة:
- تقييم أوضاع نظام الخصخصة بصفة دورية من قبل اللجنة الرقابية التابعة لهيئة الخبراء بمجلس الوزراء، بقصد الحصول على تغذية راجعة لمدى فاعلية السياسة التنظيمية لعمل المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في تنمية أنظمة التقاعد، ومساعدتها في إعادة النظر في سياستها لتقديم خدماتها بما يتناسب مع التغيرات المجتمعية الحديثة.

السيناريو رقم (٢): يكون مستوى المركزية في هذا السيناريو منخفضاً إلى جانب الضغط المتصاعد من القوى الخارجية، وهنا تعمل الجهات العليا في الدولة كموجه وجهة رقابية على أداء المؤسسة لتنفيذ نظام الخصخصة، وتعطي المؤسسة بعض من الصلاحيات حسب الأوضاع، ويتم المتابعة عن طريق لجان رقابية. ونراعي هنا وجود وكالة كمركز معلومات للإسهام في تطوير الأنظمة وتجسيد التنمية.

السيناريو رقم (٣): يكون مستوى العمل في هذا السيناريو بنمط مركزي مقابل انخفاض في الضغط من القوى الخارجية، ويتم تشكيل لجنة مكونة من خبراء لتمثيل المؤسسة أمام الجهات العليا في الدولة، والجهات المساهمة في تنفيذ الخصخصة تدعم تنمية الأنظمة بالمؤسسة، والعمل بنظام اللجان المشتركة والتواصل بطريقة مباشرة مع السلطات العليا.

السيناريو رقم (٤): يكون عمل المؤسسة غير مركزي؛ أي أن المؤسسة تملك صلاحيات واسعة وتنفذ نظام الخصخصة حسب ما يتناسب مع أوضاعها وإمكاناتها، إلى جانب انخفاض الضغط من القوى الخارجية مع وجود دعم من الوكالة الخاصة بجمع المعلومات ومعالجتها، والعمل على إعداد الخبراء والمختصين وتأهيلهم بما يتلاءم معها.

وبعد التحقق من صحة السيناريوهات من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء والمتخصصين وأكاديميين لإضفاء مريأتهم، تم وضع الخيارات الإستراتيجية لتضمين هذه السيناريوهات، وتتبع العلامات الدالة في السيناريوهات التي توضح توجه المؤسسة مستقبلاً.

اقتصاد مزدهر ومجتمع حيوي وفق رؤية المملكة
(٢٠٣٠).

تاسعاً: مقترحات البحث

لا تزال الأبحاث المتعلقة بنظام الخصخصة قاصرة في ميادين المعرفة باللغة العربية، إلى جانب شدة شح البحث عن كيفية بناء الأنظمة وتنميتها، وتقترح الباحثة تقديم المزيد من الأبحاث في مجال الخصخصة وتنمية أنظمة التقاعد من خلال تتبع التغيرات الحاصلة لتحسين النظام ورفع معدل التنافسية الاقتصادية للمملكة العربية السعودية على الصعيد العالمي، ويقترح فيما يتعلق بنظام الخصخصة لتنمية أنظمة التقاعد في المجتمع السعودي ما يأتي:

- إجراء بحث مقارنة بين أنظمة التنمية فيما يتعلق بنظام الخصخصة والأنظمة الإدارية الحديثة التي يتم العمل بها لتجسيد التنمية بالقطاع، والانتقاء منها أفضل الممارسات وأكثرها جدوى وفائدة لتنمية أنظمة التقاعد.
- إجراء بحث مقارنة لأنظمة التقاعد الأكثر فاعلية في الدول المتقدمة، والتعرف بعمق على الممارسات التي تعمل بها والاستفادة من ذلك في تطوير أنظمة التقاعد بالمملكة.
- يمكن للباحثين تتبع آلية تنفيذ نظام الخصخصة في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية لمعرفة مخرجات النظام لتنمية أنظمة التقاعد عن طريق إجراء دراسة طويلة لاكتشاف التحسينات والتحويلات في مراحل التنفيذ من أنظمة إلى عمل واقعي.
- إجراء بحث نوعي محدد يركز على العوامل المؤثرة على تنفيذ نظام الخصخصة لتنمية أنظمة التقاعد، ويمكن البحث عن كل عامل على حدة لكون النظام معقدا ومتشابكا من الداخل، والتعرف على العائد الاجتماعي المتوقع على أفراد المجتمع.

- وللحد من المركزية يوصى البحث بالآتي:
 - وضع الإجراءات والأنظمة المحددة والواضحة ومنح مزيد من الصلاحيات التي تنظم سير العمل بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، من قبل هيئة الخبراء بمجلس الوزراء المصدرة للنظام.
 - ضبط إجراءات التخطيط المرتبط بالسياسة المعمول بها في المؤسسة.
 - وضع معايير واضحة من قبل المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية تضمن استمرارية تنمية أنظمة التقاعد التي توفر التمويل الذاتي لاستدامة خدمات المؤسسة، وابتكار وسائل حديثة لتنوع مصادر استثماراتها، والاستناد على إستراتيجية التسويق الاجتماعي لاستقطاب جهات عن طريق نظام الخصخصة لتنمية أنظمة التقاعد.
 - إشراك القيادات العليا بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في عملية اتخاذ القرار وبناء الأنظمة التنموية، والاستفادة من خبراتهم في تطوير أنشطة المؤسسة لتعزيز الموارد اللازمة لتنفيذ خدماتها بجودة وكفاءة، وتنمية سياسات الأجور والحماية الاجتماعية.
 - توظيف التقنية الحديثة في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية وتفعيل الأرشفة الإلكترونية، وبناء قاعدة بيانات ضخمة، وتطوير القائم منها وتوحيد مرجعيتها وتحديثها بشكل دوري لحفظ المعلومات وتبادلها وسهولة استرجاعها من قبل هيئة الخبراء بمجلس الوزراء متى ما تطلب الأمر لتطوير الأنظمة بالدولة.
 - بناء منصة موحدة تعمل كوسيط بين المؤسسة العامة للتأمينات والجهات الراغبة في المشاركة في نظام الخصخصة، لتنمية أنظمة التقاعد وتنفيذ المشروعات المساهمة في تطوير استثمار صندوق التأمينات، وتحقيق

(٧) صندوق أبو ظبي للتقاعد (٢٠٢١م). التقرير السنوي ٢٠٢١ فكر جديد رؤى طموحة، متوافر على:

<https://www.pension.gov.ae/AnnualReports/annualreport21/index.html>

(٨) عبد الرحيم، هيبية وقدر، أشواق (٢٠١٩م). نظام التقاعد العالمي: الواقع والتحديات: تجربة الدنمارك في تحقيق الاستدامة. الملتقى الدولي: إشكالية نظام التقاعد في الجزائر - رؤية مستقبلية في ظل التجارب الدولية، مج ١، الجزائر: جامعة الجزائر ٣ - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - محور العولمة والسياسات الاقتصادية، ص ص ١١ - ٣٣.

(٩) العقيلي، سامي والبشر، سعود (٢٠٠١م). نظام التقاعد المدني للموظف العام: دراسة مقارنة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

(١٠) الغامدي، سعيد (١٤٢٩هـ). مفهوم النظام: (لغة -

اصطلاحًا)، متوافر على:

<https://www.manhal.net/art/s/3696> المركز

الوطني للتخصيص (٢٠٢٠م). فوائد التخصيص في العمل والتنمية الاجتماعية متوافر على:

<https://www.ncp.gov.sa/ar/mediacenter/pages/videogallerylisting.aspx>

(١١) المبارك، المنيع وعائذ، عمر (٢٠١٩م). العجز في

صناديق التقاعد السعودية: الأسباب والحلول، كلية

إدارة الأعمال، جامعة الملك فيصل وكلية الاقتصاد

والعلوم الإدارية، جامعة الإمام محمد بن سعود

الإسلامية.

(١٢) المركز الوطني للتخصيص (٢٠١٧م). اللائحة

التنفيذية لنظام التخصيص، متوافر على:

<https://www.ncp.gov.sa/ar/Pages/ImplementingPSPlaw.aspx>

■ إجراء بحوث نوعية في مجال تنمية الأنظمة عن طريق إجراء المقابلات والملاحظات وتحليل المضمون، وذلك لمعرفة عمق التغيرات الحاصلة والخروج بنتائج منطقية تعكس الممارسة الفعلية للأنظمة على أرض الواقع.

■ إجراء بحث نوعي لمعرفة التحديات التي تحد من تطبيق الخصخصة كنظام لتنمية أنظمة التقاعد وتصنيفها في تحديات إدارية وتنظيمية وسياسية واقتصادية واجتماعية وأخلاقية... إلخ.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية

(١) التقرير الإحصائي للمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية (٢٠٢٠م). المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، الرياض.

(٢) تقرير المؤسسة العامة للتقاعد (٢٠٢٠). تقرير

إحصائي لعام ٢٠٢٠م، متوافر على:

<https://cms.pension.gov>.

(٣) الجميل، الجوهرة (٢٠١٧م). الخصخصة "المسوغات، الخصائص، الأساليب"، الرياض: دار المفردات.

(٤) رؤية المملكة (٢٠٣٠) (٢٠١٦م). رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠)، متوافر على: <http://vision2030.gov.sa/ar>

(٥) سيد، أشرف والخواجة، حامد (٢٠١٧م). إطار مقترح لعلاج مشاكل نظام التقاعد السعودي في ضوء تجارب الدول المختلفة، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد الرابع، ص ص ١٤٤ - ١٧٠.

(٦) سيد، أشرف والدالي، أمل (٢٠٢٠م). تصميم نظام لعلاج العجز الاكتواري في نظام التقاعد السعودي في ظل المتغيرات الديموغرافية، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد الرابع، ص ص ٨٨ - ١٣٣.

(٢١) يس، ضحى وعبد الحلیم، محمد (٢٠٢١م). دور تطبيق الخصخصة في رفع كفاءة أداء نظام التأمينات الاجتماعية في السودان بالتطبيق على الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية - القطاع العام والخاص - ولاية الخرطوم (٢٠١٥-٢٠٢٠ م)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النيلين، الخرطوم.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1) Adam, H. (2022). What Are Defined Contribution Plans, and How Do They Work? *Investopedia*. available at: <https://www.investopedia.com/terms/d/definedcontributionplan.asp>
- 2) Avramović, N. & Stanković, M. (2020). Privatization of Agriculture Affected by Foreigners. *Economics of Agriculture / Ekonomika Poljoprivrede*, Vol. 67, No. 3, pp. 1029–1039.
- 3) Berg, P. et al. (2020). Can Policy Facilitate Partial Retirement? Evidence from a Natural Experiment in Germany. *ILR Review*, Vol. 73, No. 5, pp. 1226–1251.
- 4) Cambridge dictionary (2023). *Privatization*, Available at: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/privatization?q=Privatization>
- 5) Cambridge dictionary (2023). *System*, available at: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/system>
- 6) Chen, T.-L. & Zou, Y. (2022). Product differentiation, privatization commitment and profitability comparisons. *Journal of Economics*, Vol. 136, No. 1, pp. 1–24.
- 7) Columbia Electronic Encyclopedia (2019). Functionalism in anthropology and sociology. *Columbia Electronic Encyclopedia, 6th Edition*, available at: <http://search.ebscohost.com/login.aspx>

(١٣) المركز الوطني للتخصيص (٢٠٢٠م). وثيقة برنامج التخصيص، متوافر على:

<https://vision2030.gov.sa/sites/default/files/attachments/ncp-delivery-plan-arabic.pdf>

(١٤) مشاريع السعودية (٢٠٢٢م). برنامج التخصيص في المملكة العربية السعودية، الرياض: المركز الوطني للتخصيص، متوافر على:

<https://twitter.com/saudiproject/status/988838597544628225>

(١٥) المطيري، عبد العزيز (٢٠٢١م). لهذا دجت

المؤسسة العامة للتقاعد مع التأمينات الاجتماعية. العربية، متوافر على:

<https://www.alarabiya.net>

(١٦) المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية. (٢٠٢٢).

التأمينات الاجتماعية تصدر أولى نشراتها حول الالتزام والوقاية التأمينية، المركز الإعلامي، الاخبار، متوافر على:

https://www.gosi.gov.sa/GOSIOnline/News150?locale=ar_SA

(١٧) المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

(٢٠٢٣م). أهداف المؤسسة العامة للتأمينات

الاجتماعية، متوافر على:

<https://www.gosi.gov.sa/ar/AboutGOSI/Overview>

(١٨) المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

(٢٠٢٣م). نبذة عن المؤسسة العامة للتأمينات

الاجتماعية، متوافر على:

<https://www.pension.gov.sa/AboutPPA/General>

(١٩) نبيه، فرج (٢٠١٨م). الخصخصة: دراسة مقارنة، القاهرة: دار الفجر.

(٢٠) هيئة الخبراء بمجلس الوزراء (د.ت). نظام التقاعد

المدني في المملكة العربية السعودية، متوافر على:

<https://laws.boe.gov.sa>

- Maharakham University
Demonstration School, Thailand.
- 19) Kagan, J. (2022). What Is a Defined-Benefit Plan? Examples and How Payments Work. *Investopedia*, available at: <https://www.investopedia.com/terms/d/definedbenefitpensionplan.asp>
- 20) Lincoln. Y. Guba. E. (2013). *The constructivist credo*, Left Cost: Press.
- 21) Lindellee, J. (2021). Distributive consequences of risk privatization: The case of Swedish unemployment insurance system, *Journal of Social Policy Research*, Vol. 66, No. 3, pp. 207–235.
- 22) Mascini, P. & Veen, R. van der (2020). Editorial: The Privatization of Work-Related Risk Control. *Zeitschrift Für Sozialreform*, Vol. 66, No. 3, pp. 195–206.
- 23) Madsen, Sarah (2021). Privatizing Social Security: Economic and Social Concerns, *Major Themes in Economics*, Vol. 23, pp. 19-33.
- 24) Merriam, S. B. & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*, (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- 25) Mercer CFA (2022). *Mercer CFA Institute Global Pension Index 2022*. CFA institute, Monash University.
- 26) MISSOC (2005). *Social protection in the Member States of the European Union, of the European Economic Area and in Switzerland*. Employment & social affairs, social security & social integration. European Commission: Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities Unit E.4.
- 27) Oxford Advanced Learner's Dictionary (n.d). *Pension Systems*, available at: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/pension-plan?q=pension+scheme>
- 28) Radić, M. et al. (2021). Privatization: Implications of a Shift from State to Private Ownership. *Journal of* [?direct=true&db=asn&AN=134515703&site=ehost-live](https://www.investopedia.com/terms/d/definedbenefitpensionplan.asp)
- 8) Cray, D. et al. (1994). Programmed Strategic Decision Making: The view from Mintzberg's Window. *British Journal of Management*, Vol. 5, No. 3, p. 191.
- 9) Creswell, J. & Creswell, D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach*. Sage.
- 10) Creswell, J. & Poth, C. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design Choosing Among Five Approaches*. Perusall, technological innovations developed at Harvard University.
- 11) Drew, C. et al. (1996). Designing and conducting research in education and social science. *Needham Heights, MA: Allyn & Bacon*.
- 12) Flick, U. (1998). *An introduction to qualitative research*. London: Sage Publications.
- 13) Folger, J. (2021). Best Countries for Pensions and Retirement. *Investopedia*, available at: <https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/042914/top-pension-systems-world.asp>
- 14) Goodsell, C. (2021). *Public Administration Scholarship: Revisiting the Applied Function*. Harvard University Press.
- 15) Goodsell, D. (2021). It'll take a miracle The search for retirement security in an insecure world. *Global Retirement Index*.
- 16) Heubeck, K. (1999). Some Observations Concerning the Privatization of Social Security Systems. *Geneva Papers on Risk & Insurance - Issues & Practice*, Vol. 24, No. 2, p. 163.
- 17) International Labour Organization (2021). *Global Wage Report 2020–21: Wages and minimum wages in the time of COVID-19*. Geneva: ILO.
- 18) Jutasen, C. (2011). *Basic interpretive studies: Qualitative Research*,

- 31) Yakita, A. & Zhang, D. (2022). Environmental awareness, environmental R&D spillovers, and privatization in a mixed duopoly. *Environmental Economics & Policy Studies*, Vol. 24, No. 3, pp. 447–458.
- 29) Sarantakos, S. (2012). *Social research*, New York: Macmillan International Higher Education.
- 30) UN (United Nations) 2015. *General Assembly resolution 70/1*, Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development, A/RES/70/1.
- Management*, Vol. 47, No. 6, pp. 1596–1629.