



1961

التنمية

# الإدارية

تصدر عن معهد الإدارة العامة العدد - 218 - يناير 2025

نظام الأيزو في تقييم أداء  
المراجع الداخلي

اختفاء الـ "باركود" يحول  
التسويق والبيع لـ "كيو آر كود"

الـ "Dead Horse" فخ يستنزف الموارد  
ويغشل المنظمات والفرق والموظفين

معهد الإدارة العامة يطلق مشروع  
تطوير محتوى الدورات التدريبية  
باستخدام الواقع الافتراضي والمعزز



# المحتويات

## رئيس التحرير:

ماجد محمود رشدي

مدير عام الاتصال المؤسسي  
ROSHDIM@ipa.edu.sa

## مدير التحرير:

شقران سعد الرشيد

هاتف : 4745039  
rashidis@ipa.edu.sa

## عضو هيئة التحرير:

د. أحمد زكريا أحمد

هاتف : 4745034  
mohamed@ipa.edu.sa

## الإخراج الفني:

ابتهاال دخيل الله الزهراني

هاتف : 4745163  
alzahrani@ipa.edu.sa

موقع المجلة على شبكة الإنترنت

tanmia-idaria.ipa.edu.sa



تلتزم مجلة (التنمية الإدارية) بمبادئ حقوق الملكية الفكرية في كل ما تنشره من مقالات، وتقارير، وحوارات، وصور، وانفوجرافيك، وذلك تعزيزاً لقيمة حماية الحقوق الإبداعية وفقاً للاستراتيجية الوطنية للملكية الفكرية الهادفة لتحسين قيمة الملكية الفكرية وحمايتها.

رقم الترخيص: 1356070

ردمك: 1319 5093-

رقم الإبداع: 1550/16

المقالات والموضوعات التي تنشر في المجلة وما تتضمنه من آراء وأفكار تمثل آراء كتابها، ولا تمثل بالضرورة رأي معهد الإدارة العامة.

مراسلات التحرير: توجه المراسلات إلى رئيس التحرير أو إلى

الإدارة العامة للاتصال المؤسسي - معهد الإدارة العامة

البريد الإلكتروني للمجلة: tanmiamag@ipa.edu.sa

6 متابعة

معهد الإدارة العامة يطلق مشروع تطوير محتوى الدورات التدريبية باستخدام الواقع الافتراضي والمعزز



8 دراسة

الموظفون في الوزارات مستعدون للتحول للعلاقة التعاقدية بدرجة متوسطة وتوصي بتطبيقه على مراحل واستحداث إدارة للتغيير



14 تقرير

تصدت له «تويوتا» وفشلت «كوداك» و «بلوكبستر» الـ «Dead Horse» فخ لاستنزاف الموارد وفشل أداء الشركات وفرق العمل والموظفين



30 الأخيرة

إدارة العمل الجماعي بأسلوب «المنهادن»

28 مقال

نظام الأيزو في تقييم أداء المراجع الداخلي

20 مقال

المجتمع المحلي بعسير شريك في إدارة كأس العالم 2034

# رأيكم .. يهمنا

فأنتم شركاؤنا في النجاح، ودائماً نعمل من أجلكم، وتقديم كل ما يليق بكم، في مجلة

## التنمية الإدارية

نافذتكم على عالم الإدارة والأعمال لذلك نتطلع دائماً إلى الأفضل في موضوعاتها وتصميمها وإخراجها. نحن بكم ومعكم، فشاركونا بالرأي والمقترحات كي نتطور ونكون عند حسن ظنكم ونلبي طموحاتكم.

اضغط هنا - CLICK HERE



امسح الباركود

## بحضور معالي مدير عام معهد الإدارة العامة: منسوبو ومنسوبات المعهد يحتفلون بيوم التأسيس



بحضور معالي مدير عام معهد الإدارة العامة، وفي إطار الاحتفال بالمناسبات الوطنية، نظمت إدارة التغيير والتواصل بالمعهد احتفالية خاصة بمناسبة يوم التأسيس، وذلك يوم الأربعاء 19 فبراير 2025م، في مركز الملك سلمان للمؤتمرات بالمقر الرئيسي للمعهد. كما نظم المعهد فعاليات مماثلة في كافة فروع المعهد بالتزامن مع احتفال المركز الرئيس.

وقد وجه المعهد الدعوة لجميع منسوبيه ومنسوباته لحضور فعاليات الاحتفال التي تتضمن عددًا من الفقرات التراثية والثقافية التي تسلط الضوء على الإرث التاريخي العريق للمملكة العربية السعودية. ويأتي احتفاء المعهد بهذه المناسبة تجسيدًا للاعتزاز بتاريخ الوطن، وتأكيدًا على دوره في تعزيز الوعي الوطني بين منسوبيه، وترسيخ القيم التي قام عليها هذا الكيان العظيم.

ويعد يوم التأسيس يومًا وطنيًا يستذكر فيه السعوديون ذكرى تأسيس الدولة السعودية الأولى عام 1727م على يد الإمام محمد بن سعود. حيث يرمز هذا اليوم إلى الجذور الراسخة للدولة، وهوية الوطن الممتدة لثلاثة قرون، ويعكس مسيرة الكفاح والتوحيد التي قادها الأجداد لتأسيس كيان سياسي مستقر أسهم في بناء مستقبل المملكة.

17 حالة تدريبية موزعة على 5 مراكز ومجالات

## معهد الإدارة العامة يطلق مشروع تطوير محتوى الدورات التدريبية باستخدام الواقع الافتراضي والمعزز

أطلق معهد الإدارة العامة مشروع تطوير محتوى الدورات التدريبية باستخدام الواقع الافتراضي والمعزز الذي يتيح محاكاة مواقف واقعية بشكل آمن وفعال؛ مما يساعد المتدربين على اكتساب مهارات عملية وتجربة سيناريوهات متنوعة، إذ تسهم هذه التقنيات في تعزيز التفاعل مع المحتوى التدريبي، وزيادة استيعاب المعلومات، وتحسين الأداء، من خلال توفير بيئة تدريبية عامرة تحاكي الواقع بشكل دقيق، حيث تعد تقنيات الواقع الافتراضي أداة مبتكرة في العملية التدريبية. يعد هذا المشروع من المشاريع والمبادرات المهمة التي ينفذها المعهد في إطار جهود ومبادرات التطوير؛ لمواكبة أحدث التوجهات والتقنيات في مجال تنمية المهارات والتعلم للمتدربين والمتدربات، وتحقيقاً لأهداف استراتيجيته التحولية الجديدة، والمساهمة في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2023.



### 4 أهداف

- ويسعى المعهد من مشروع تطوير محتوى الدورات التدريبية باستخدام الواقع الافتراضي والمعزز إلى تحقيق 4 أهداف، وهي:
- توفير إمكانيات تطوير وتشغيل المحتوى التدريبي باستخدام تقنيات الواقع المعزز والواقع الافتراضي وتضمينها في البرامج والدورات التدريبية.
- توفير تجربة فريدة للمتدربين تسهم في زيادة الفاعلية وسهولة وصول المعلومة.
- توفير بيئة تفاعلية افتراضية متعددة الاستخدام يكون المتدرب فيها أكثر تفاعلية مع المحتوى تحاكي بيئة التعلم التقليدي مهما كانت ظروفها وصعوبتها.
- ربط المحتوى مع نظام إدارة المحتوى التدريبي.

### ثالثاً: القانون

- المحاكمة الصورية.
- المسؤولية الشخصية أو المسؤولية المرفقية: من المسؤول؟
- خطوات عملية التحقيق الجنائي الرقمي في جريمة معلوماتية.
- عمل المحقق الجنائي: كيف تتم عملية الفحص للأدلة الجنائية الرقمية؟
- محاكاة مسرح الجريمة.

### 17 حالة و5 مراكز

- يأتي إطلاق معهد الإدارة العامة لهذا المشروع تجسيدا لرسالته الاستراتيجية بتقديم خدمات تطويرية بمعايير عالمية، والتي تركز على ضرورة الابتكار في طرق تقديم التدريب؛ بهدف رفع جودته واستخدام أساليب تدريبية مبتكرة ومتنوعة.
  - ويتضمن مشروع تطوير محتوى الدورات التدريبية باستخدام الواقع الافتراضي والمعزز تنفيذ 17 حالة تدريبية متنوعة بتقنية الواقع الافتراضي، موزعة على 5 مراكز تدريبية ومجالات تدريبية في المعهد، وذلك على النحو التالي:
- أولاً: إدارة الموارد البشرية**
- هيئة الموظف المستجد.
  - مراحل إدارة الأداء.
  - التدريب على أنواع المقابلات الشخصية.
- ثانياً: الإدارة والسياسات العامة**
- مهارة التحدث أمام الجمهور.
  - إدارة الوقت.
- رابعاً: التحول الرقمي والمعلومات**
- التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي.
  - نماذج إنترنت الأشياء.
  - الحوسبة السحابية.
  - المدن الذكية.
- خامساً: أكاديمية تطوير القيادات الإدارية**
- جدارة قيادة الآخرين - إدارة الأزمات.
  - اتخاذ القرارات التكنولوجية المستدامة باستخدام الهايبرلوب.
  - استشارات الإدارة التنفيذية (Consulting Red Sea Proposal).



## دراسة تطبيقية لمعهد الإدارة العامة تثبت أن الموظفين في الوزارات مستعدون للتحول للعلاقة التعاقدية بدرجة متوسطة وتوصي بتطبيقه على مراحل واستحداث إدارة للتغيير

تعد الدراسات والاستشارات المؤثرة من أبرز الركائز للاستراتيجية التحولية الجديدة لمعهد الإدارة العامة، خاصة الدراسات التطبيقية المعنية بمجال التنمية الإدارية، والتي يجري المعهد العديد منها؛ بهدف المساهمة في رفع كفاءة موظفي الدولة، مما سينعكس على تحسين أداء الجهاز الحكومي، من خلال تحسين إنتاجية هؤلاء الموظفين، وتحسين أداء الجهات الحكومية؛ والمساهمة في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030. وانطلاقاً من هذه المستهدفات الاستراتيجية أجرى فريق من الخبراء والمتخصصين بالمعهد يضم كلاً من: أ.عبدالرحمن بن محمد الشعيل، ود.أدهم بن أحمد الشرييني، ود.عماد بن محمد سالم، وأ.سلطان بن عصام خطيب، وأ.رياض بن سليمان الخضير، دراسة تطبيقية مهمة تستهدف "قياس مدى جاهزية الموظفين للتغيير إلى العلاقة التعاقدية في الوزارات بالمملكة العربية السعودية"، والتي نستعرضها معكم على صفحات مجلة التنمية الإدارية.

### تحديات مهمة

وفقاً للهيئة العامة للإحصاء، فإن القطاع الحكومي بالمملكة يواجه تحدياً يتمثل في زيادة أعداد الموظفين حيث يبلغ عدد العاملين على رأس العمل الخاضعين لأنظمة ولوائح الخدمة المدنية من السعوديين 1.176.817 موظفاً، يمثلون 30% من إجمالي القوى العاملة السعودية التي تبلغ 3.915.000 موظف. وهي تعتبر من أعلى نسب التوظيف الحكومي في العالم. كما أشارت إحدى أوراق العمل إلى وجود مشكلة تواجه جهود إدارة التغيير تتعلق بضعف دور القيادات الإدارية بالمملكة. كما يواجه هذا القطاع أيضاً تحديات تتعلق بطبيعة العلاقة اللائحة التي تنظم العلاقة بين الموظف وجهة عمله، تتضمن:

- يخضع العدد الأكبر من منسوبي القطاع الحكومي في المملكة لهذه العلاقة اللائحة.
- العلاقة اللائحة كونها علاقة مستديمة تجعل الموظف يرتكن إلى الأمان الوظيفي واستحقاق الأجر الثابت وبدلاته؛ وهو ما ينعكس على إنتاجيته بما يؤثر على كفاءة أداء الجهة الحكومية ككل.
- العلاقة اللائحة تستند إلى العديد من اللوائح التي يخضع لها منسوبو الوزارات: متضمنة اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية، ولائحة المعينين على بند الأجور في الجهات الحكومية، ولائحة المستخدمين، واللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات السعوديين من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم، ولائحة توظيف غير السعوديين في الجامعات، ولائحة الوظائف التعليمية؛ وهو ما يتسبب في تشعب الممارسات الإدارية ذات الصلة بالموظفين في نفس الجهة.

- التباين في التعويضات والمزايا بين الخاضعين للعلاقة اللائحة والخاضعين للعلاقة التعاقدية وفق نظام العمل في نفس الجهة، حيث عادةً ما تزيد تعويضات ومزايا الخاضعين للعلاقة التعاقدية عن نظرائهم الخاضعين للعلاقة اللائحة، بما يخلق شعوراً بعدم العدالة بين الموظفين؛ وهو ما يتسبب في تباين مستويات الأداء بينهم.
  - وجود اختلاف بين المسمى الوظيفي والوظيفة الفعلية التي يمارسها الموظف وما يترتب على ذلك من تبعات مالية وإدارية.
  - صعوبة استقطاب الكفاءات المتميزة والحفاظ عليهم في ظل العلاقة اللائحة التي تنقيد باللوائح المالية الجامدة.
- ثم تلخص الدراسة معوقات التغيير وتحدياته التي قسمتها إلى:
- معوقات داخلية: مثل مقاومة الموظفين للتغيير بسبب الخوف من فقد الوظيفة، والخوف مما هو جديد، وتغيير التطبيقات والنظم، وتغيير الوضع الوظيفي لهم.. وغيرها.
  - معوقات خارجية: وتتحدد في صعوبة الحصول على موافقة الجهات الخارجية ذات العلاقة بالتغيير، وصعوبة التحكم في المدة الزمنية لعملية التغيير لأسباب خارجية.

### 3 قرارات و6 تجارب للتحويل

ويستعرض فريق الدراسة الجوانب التنظيمية للتحويل من العلاقة اللائحة إلى العلاقة التعاقدية، من خلال تحليل محتوى قرارات مجلس الوزراء المنظمة لتحويل الموارد البشرية في المملكة؛ بغرض الفهم الأعمق لهذه القرارات كأحد متطلبات التحويل إلى العلاقة التعاقدية، والتعرف على الجوانب الداعمة لعملية التحويل، والجوانب التي يمكن أن تمثل

تحدياً عند تطبيق هذه القرارات. فيسلط الباحثون الضوء على 3 قرارات حصرية لمجلس الوزراء، وهي القرارات أرقام: 616، و231، و721. وتتناول الدراسة بالتفصيل محور تجارب عملية التحول الوطنية من العلاقة اللائحية إلى العلاقة التعاقدية في عدد من الجهات الحكومية. فقد قامت العديد من هذه الجهات بهذه العملية من التحول لموظفيها وفق نظام العمل قبل صدور قرار مجلس الوزراء رقم 616 بتاريخ 20/10/1442هـ، ومن أوائل هذه الجهات وزارة البرق والبريد والهاتف. وبعد صدور هذا القرار، نقطة انطلاق للتوسع في عملية التحول.

### تحول معهد الإدارة العامة

وتبحث الدراسة تجارب 5 جهات إذ تسلط في أولها الضوء على تجربة معهد الإدارة العامة في التحول، حيث أنشئ المعهد بموجب المرسوم الملكي رقم 93 بتاريخ 24 / 10 / 1380هـ، الموافق 10 / 4 / 1961م. واستهدفت عملية تحوله إلى النظام التعاقدية تطوير منظومة الموارد البشرية لتتواءم مع استراتيجيته ونظام العمل، وتحسين تجربة الموظفين البالغ عددهم 1700 موظف، موزعين على فروعهم المختلفة. فقد تضمنت عملية تحوله 4 مراحل بدأت بالتحول إلى الموارد البشرية الاستراتيجية، عقب إطلاق برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية عام 1437هـ، حيث تحولت إدارة شؤون الموظفين بالمعهد عام 1439هـ إلى الإدارة العامة للموارد البشرية.

وتمثلت المرحلة الثانية في الإعداد للتحول من العلاقة اللائحية إلى العلاقة التعاقدية، إذ أطلق المعهد في عام 1442هـ/2021م مشروع هذا التحول، والذي اعتمد على 8 مسارات رئيسية تتواءم مع استراتيجية المعهد، وهي: الاستكشاف

والتخطيط، والهيكل التنظيمي والوظيفي، واستراتيجية وسياسات وإجراءات الموارد البشرية، وخطة القوى العاملة، ونظام المكافآت الكلية، وإدارة المواهب، وتقييم القوى العاملة، وربط مخرجات المشروع بنظام الموارد البشرية الإلكتروني. وتضمنت المرحلة الثالثة تنفيذ تحول الموارد البشرية، وهي المرحلة التي تتواءم مع إطلاق معهد الإدارة العامة استراتيجيته التحولية الجديدة عام 2024م، بالموائمة مع قرار 616 ومتطلبات ومشروعات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ذات العلاقة بالتحول، وكذلك متطلبات وزارة المالية كاللائحة المالية بما يتناسب مع طبيعة مهام وخدمات المعهد. وتُعد المرحلة الرابعة بتقييم تحول الموارد البشرية؛ نظراً لأهمية التقييم في قياس نتائج ما تم من مخرجات وممارسات بعد التحول، حيث يستهدف المعهد تقييم أثر التحول بعد مرور سنتين من التطبيق الكامل له.

### 4 أبعاد

وقد أسفرت نتائج الدراسة عن أن جاهزية الموظفين للتغيير والتحول إلى العلاقة التعاقدية في الوزارات ذات مستوى متوسط وأن هناك مجالاً لتحسين وتعزيز هذا المستوى للانتقال إلى العلاقة التعاقدية، مما سيسهم في تطبيق التحول بسلاسة وتقليل مقاومة الموظفين للتغيير والتحول؛ فقد أوضح المؤشر العام لأبعاد هذه الجاهزية أن بُعد القدرات المطلوبة للتغيير ذو مستوى مرتفع بنسبة 66.9 %، في حين أن كلاً من بعد الرغبة في المشاركة في التغيير ودعمه (61.3 %) وبعُد الوعي بالحاجة إلى التغيير (58.7 %) وبعُد المعرفة بكيفية التغيير (56.9 %) جميعها ذات مستوى متوسط. وبالنسبة

للبعد الأول من تلك الجاهزية، والذي يتعلق بالوعي بالحاجة إلى التغيير، فقد ثبت أن إدراك الموظفين لأهداف (60.4%) وتبعات (59.9%) التحول إلى العلاقة التعاقدية أعلى من المتوسط العام للبعُد، في حين أن إدراكهم للمشكلات (55.9%) التي سيتم حلها عن طريق هذا التحول أقل من المتوسط العام لهذا البعُد. وتشير نتائج البعُد الثاني إلى أن رغبة الموظفين في المشاركة في التغيير أو التحول إلى العلاقة التعاقدية ودعمه ذات مستوى مرتفع بنسبة 63.5%، ومستوى إدراكهم للنفع الذي سيعود عليهم من هذا التحول ومستوى تأييدهم للتحول للعلاقة التعاقدية جاء متوسطاً بنسبة 60.5% و59.9% على التوالي. كما خلصت الدراسة إلى أن نتائج البعُد الثالث الخاص بالمعرفة بكيفية التغيير أو التحول إلى العلاقة التعاقدية يمكن تلخيصها في أن معرفة الموظفين بمدى ارتباط عملهم بهذا التحول والتغيير ومعرفتهم بنظام العمل جاءتا بمستوى متوسط بنسبتي 60.8% و59.1% على التوالي، بينما معرفتهم بمرحلة عملية التحول ذات مستوى محدود بنسبة 49.1%. بينما أظهرت نتائج البعُد الرابع الذي يقيس القدرات المطلوبة للتغيير والتحول إلى العلاقة التعاقدية أن مستوى الدور الذي يلعبه الموظف بشكل إيجابي في عملية التغيير والتحول إلى العلاقة التعاقدية وقدرته على التعامل مع متطلبات مراحل هذه العملية أعلى من المتوسط العام لهذا البعُد، في حين أن مستوى قدرة الموظف على التعامل بنجاح مع تبعات التغيير والتحول إلى هذه العلاقة التعاقدية أقل من متوسطه العام.

### 28 توصية

وفي ضوء أهدافها ونتائجها؛ تبدي الدراسة حوالي

28 توصية رئيسية مهمة، صنفها إلى 4 مستويات، فعلى المستوى الوطني توصي باستحداث وحدة تنظيمية في جميع الوزارات والجهات الحكومية بالمملكة بسمى "إدارة التغيير" التي ترتبط مباشرة بالوحدة التنظيمية المسؤولة عن الموارد البشرية، وتوصي بتطبيق التغيير والتحول إلى العلاقة التعاقدية في هذه الوزارات والجهات الحكومية على مراحل، وبحيث تضم كل مرحلة عدداً منها؛ لضمان كفاءة هذا التطبيق ونقل خبراته والدروس المستفادة منه إلى الجهات الأخرى العاملة. أما التوصيات على مستوى جهة الاختصاص بالجوانب التنظيمية للتحول، فقد صنفها فريق الدراسة إلى 10 توصيات تتعلق بالقرار رقم 616، بالإضافة إلى توصية رئيسية بشأن القرارين رقمي 721 و231، والتي تنحصر في إعداد أدلة لتوضيح آليات تنفيذ بعض مواد القرارات المذكورة بالدراسة التي تمثل تحدياً عند تطبيقها. كما حددت الدراسة 5 توصيات على مستوى وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، والتي منها على سبيل المثال مراقبة الالتزام بالقواعد المنظمة لعملية التغيير في الجهات الحكومية، وإصدار دليل شامل لمرحلة وإجراءات عملية التحول إلى العلاقة التعاقدية. كذلك اقترحت الدراسة حوالي 10 توصيات على مستوى مختلف الوزارات والجهات الحكومية، إذ قسمتها حسب مراحل التحول إلى العلاقة التعاقدية إلى 3 مراحل: منها 6 توصيات خاصة بمرحلة ما قبل التحول إلى العلاقة التعاقدية، و7 توصيات تتعلق بمرحلة أثناء التحول إلى العلاقة التعاقدية، و3 توصيات خاصة بمرحلة ما بعد التحول إلى العلاقة التعاقدية.



## مجلة "التنمية الإدارية" تنشر تفاصيل قرار مجلس الوزراء بشأن برنامج "المصافحة الذهبية" .. الشروط والإجراءات والآليات

نشرت الجريدة الرسمية "أم القرى" مؤخراً تفاصيل قرار مجلس الوزراء الذي تضمن استحداث برنامج باسم (المصافحة الذهبية) للجهات الحكومية الخاضع موظفوها لسلاسل الخدمة المدنية، والذي يهدف إلى التحفيز على الخروج من الخدمة عن طريق الاستقالة.

### الشروط والآليات

ونص القرار على ان تقوم وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية - بالتنسيق فيما يلزم مع المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، ولجنة إصلاح أنظمة التقاعد، ولجنة منظومة الدعم والإعانات الاجتماعية، وذلك في حدود اختصاصاتها - بإعداد الضوابط والشروط والإجراءات والآليات اللازمة للبرنامج، على أن تشمل الآتي:

- تقديم حافز مالي للموظف المستقيل، ومعايير تحديده.
- تحديد أعمار الموظفين المستفيدين بالبرنامج.
- تحديد سنوات الخدمة للموظفين المستفيدين بالبرنامج.
- موافقة الجهة التي يتبع لها الموظف المستفيد بالاستفادة من البرنامج.
- أن تكون الأولوية لأصحاب المؤهلات الأدنى ومن ثم التدرج للمؤهلات الأعلى.
- اتخاذ إجراءات إلغاء وظيفة الموظف المستقيل عدا الوظائف المصنفة بأنها إشرافية.
- ألا توظف أي جهة حكومية من سبق أن استفاد من البرنامج.
- ألا يستفيد الموظف من البرنامج إلا بعد استنفاد الخيارات الأخرى، مثل: نقله، أو إعارته، أو إعادة بناء مهام المهنة المسندة منه في المهام الوظيفية الأكثر طلباً.
- إيضاح الجهة الحكومية عن الوظيفة لموظفيها المستفيدين بالبرنامج، بما يضمن إيضاح الحقوق والالتزامات المترتبة عليهم حال موافقتهم على الاستفادة منه.
- ألا يستفيد من البرنامج من تنطبق عليه شروط وأحكام التقاعد المبكر.

ويعتمد وزير المالية ووزير الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية الضوابط والشروط والإجراءات والآليات المشار إليها في الفقرة (1) أعلاه، وترفع تقريراً بذلك.

### المراجعة والتنسيق

وجاء في القرار ان تراجع بشكل سنوي -وزارة المالية ووزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية - بالتنسيق فيما يلزم مع المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، ولجنة إصلاح أنظمة التقاعد، ولجنة منظومة الدعم والإعانات الاجتماعية، وذلك في حدود اختصاصاتها - الضوابط والشروط والإجراءات والآليات المشار إليها في الفقرة (1) أعلاه، وذلك وفقاً للتالي:

كما نص القرار على قيام الوزارات والهيئات والمؤسسات العامة وغيرها من الأجهزة ذات الصفة المعنوية العامة التي لديها لوائح خاصة بمنسوبيها الخاضعين لنظام العمل ونظام التأمينات الاجتماعية، أو التي لديها لوائح خاصة بمنسوبيها الخاضعين لنظام التقاعد المدني، باستحداث برامج تحفز موظفيها على الخروج من الخدمة عن طريق الاستقالة، وذلك وفقاً للآتي:

1. إذا كانت الجهة لا تحول من الميزانية العامة للدولة وكان لها مجلس إدارة -أو نحوهم - فلتضع الجهة البرامج التي تراها مناسبة للتحفيز على الخروج من الخدمة، على أن تقوم الجهة بتحمل التكلفة المالية الإضافية التي قد تنشأ على أي من نظامي التقاعد المدني أو التأمينات الاجتماعية جراء أي من هذه البرامج قبل تطبيقه، بالتنسيق مع المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

2. إذا كانت الجهة تحول من الميزانية العامة للدولة وكان لها مجلس إدارة -أو نحوهم - فلتضع البرامج التي تراها مناسبة للتحفيز على الخروج من الخدمة، على أن تتبع الجهة بما يحدده وزير المالية ووزير الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية من الضوابط والشروط والإجراءات والآليات الخاصة ببرنامج (المصافحة الذهبية) المشار إليها في الفقرة (1) من هذا القرار

عند وضع البرنامج.

3. إذا كانت الجهة تحول من الميزانية العامة للدولة وليس لها مجلس إدارة -أو نحوهم - فلتطبق برامج (المصافحة الذهبية) المشار إليها في الفقرة (1) من هذا القرار وفقاً لما يحدده وزير المالية ووزير الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية من الضوابط والشروط والإجراءات والآليات الخاصة بالبرنامج التي لا تسري على الجهتين.

### ميزانية البرنامج

ووفقاً للقرار يكون سقف التكلفة المخصص لبرنامج (المصافحة الذهبية) لا يتجاوز خمسة مليارات وتسعمائة وخمسة وتسعين مليوناً وسبعمائة ألف ريال - (5,995,700,000) - ضمن ميزانية وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية للعام المالي (1445/1446 هـ) (2024/2025 م). ويقتصر الصرف من المبلغ على العرض المخصص، وأن يمنح وزير المالية صلاحية المفاضلة في البند المخصص لبرنامج (المصافحة الذهبية) إلى ميزانية الجهات الأخرى التي ستستفيد من البرنامج وفقاً للإجراءات المتبعة. ونص القرار على قيام وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بإدارة المبالغ اللازمة للعاملين الماليين (1447/1448 هـ) (2025/2026 م) من برنامج (المصافحة الذهبية) من المبلغ المشار إليه في البند (سادساً) من هذا القرار، على منصة معتمدة يتم إنشاؤها ضمن مشروع الجرعة العامة.

### تحديد النسبة

وأكد القرار على قيام الجهات الحكومية الخاضعة لسلاسل الخدمة المدنية بتسجيل مهام موظفيها وشواغلها وفقاً لأحكام المنظمة المدنية، ليكون تحديد هذه النسبة باتفاق بين الجهة الحكومية ووزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.



تصدت له "تويوتا" وفشلت "كوداك" و"بلوكبستر"

## الـ"Dead Horse" فخ يستنزف الموارد وفشل المنظمات وفرق العمل والموظفين

إعداد/ د. أحمد زكريا أحمد

يلخص "هنود داكوتا"-السكان الأصليين-بالولايات المتحدة حكمةً استخلصوها من تجاربهم، في قولهم المأثور: "عندما تكتشف أنك تركب حصاناً ميتاً Dead Horse، فإن أفضل استراتيجية هي النزول عنه". ولا تزال هذه الحكمة تحكم إدارة ومسيرة وأداء المؤسسات والشركات ومختلف الجهات، وموظفيها، وفرق العمل فيها. ويمكن تبسيط المقصود بهذا الحصان الميت في عالم الإدارة والأعمال والمال-طبقاً لموقع Medium- بأنه يشير إلى مشروع أو نمط أدائي معين تنتهجه شركات معينة، ونظراً لتدني الأداء والنتائج المتحققة؛ فإنه لم يعد قابلاً للاستمرار، بغض النظر عن مقدار الجهد المبذول، والتدابير، ومعالجة أوجه القصور. فقد يكون هذا بسبب التغيرات في السوق، أو زيادة المنافسة، أو ببساطة سوء التنفيذ؛ فأياً كان السبب، فإن النتيجة هي نفسها: أنت تستنزف استثمار الوقت والموارد في شيء محكوم عليه بالفشل.

## إصرار على الفشل

تؤكد "Harvard Business Review" بالعربية "أن مصطلح الـ"Dead Horse" أو الحصان الميت يستخدم لوصف عقلية الإصرار بعض الشركات على اتباع طول غير واقعية تزيد من تعقيد المشاكل بدلاً من حلها، والتمسك باستراتيجيات غير فعالة لإنقاذ المشاريع الفاشلة، حيث تتجلى في مشروع يستنزف موارد الشركة، أو سياسة إدارية قديمة، أو منتج لم يعد يلبي احتياجات السوق، أو الاستمرار في أنماط عمل تقليدية لا تتوافق مع عصر التحول الرقمي. وبدلاً من الاعتراف بالخطأ والتخلي عن المشروع الفاشل، تعمل الشركة على زيادة الموارد المخصصة له أو الاستعاضة عن فريق العمل الحالي بفريق آخر أو توفير تدريب إضافي للموظفين العاملين فيه، أو تشكيل لجان لدراسة المشروع وتقديم توصيات.

## "كوداك" و"بلوكبستر"

ومن الأمثلة الأكثر تداولاً في هذا الشأن-بحسب Medium- شركة "كوداك" التي وقعت فريسة لنظرية الحصان الميت. فقد كانت "كوداك" ذات يوم اللاعب المهيمن على سوق التصوير الفوتوغرافي بالأفلام، ولكن مع بروز التصوير الفوتوغرافي الرقمي وهيمنته على زمام الأمور، فشلت الشركة في التحول والتكيف مع المشهد المتغير. وحاولت "كوداك" بجهود مستميتة إثبات تواجدها في سوق المنافسة؛ فقامت بضخ الموارد في أعمالها السينمائية، حتى بعد أن أصبح من الواضح أن السوق تبتعد عن الأفلام. وبمرور الوقت، وتوالي الفشل وتدني الأداء وعدم تحقيق النتائج المرجوة؛ اعترفت كوداك-أخيراً- بأهمية التحول، ولكن بعد فوات الأوان؛ فقد أعلنت الشركة إفلاسها في عام 2012م. كذلك شركة Blockbuster، عملاق تأجير الفيديو السابق، والتي اتسم إيقاع أدائها بالبطء وعدم التكيف مع متغيرات سوق المنافسة وصعود خدمات البث والتأجير عبر الإنترنت، واستمرت في الاستثمار في متاجرها

التقليدية حتى مع ابتعاد عملائها عن الوسائط المادية؛ مما أدى لاستنزاف مواردها؛ وعجزت في نهاية المطاف عن إدراك التحول إلى نموذج عمل جديد، فكانت نهايتها المحتومة، وهي السقوط والخروج من سوق المنافسة. وفي ضوء ذلك؛ فإن نظرية الحصان الميت تُعد بمثابة تذكير قوي بأنه من المهم أن تكون استباقياً بشأن إدراك متى يصبح المشروع أو نهج الأداء الذي تتبعه لا يحقق الأداء المرجو ولا يحقق النتائج المتوقعة، من خلال البقاء على دراية بالتغيرات في السوق، ومراقبة المقاييس الخاصة بك، وتقليص خسائر عند الضرورة، والانفتاح على تغيير رؤيتك؛ الأمر الذي يتيح لرواد الأعمال والمديرين التنفيذيين تجنب الوقوع في نفس الفخ الذي وقعت فيه العديد من الشركات الأخرى من قبلهم.

## ضرب بلا جدوى

وفي محاولات للتصدي لظاهرة الحصان الميت، من خلال ضربه (المقصود اتخاذ إجراءات وتدابير واتباع استراتيجيات وسياسات معينة): لإمكانية إعادة الحياة له، بالرغم من أن الخبراء والمتخصصين يتفقون على أن هذه المحاولات غالباً ما تصبح بلا جدوى. وتجدد الإشارة إلى أن أصل ما يُعرف بـ"ضرب الحصان الميت" يعود-بحسب موقع gingersoftware- إلى منتصف القرن التاسع عشر، عندما كان يتم ضرب الخيول لجعلها تسير بسرعة أكبر. إلا أنه في حالة الحصان الميت سيكون ضربه بلا جدوى؛ لأنه لن يتمكن من النهوض واستعادة حيويته لمواصلة السياق. ويبدو أن هذا النمط من التعاطي مع هذا التدني في الأداء قد تنبه البعض إلى عدم جدواه في إدارة حملات المشاريع والشركات وريادة الأعمال؛ إذ إنه في عام 1859م ذكرت صحيفة لندن Watchman and Wesleyan Advertiser: "كان من المعروف أن السيد "برايت" غير راضٍ عن حملته الإصلاحية الشتوية، حيث تخلى عن جهوده لمواصلة هذه الحملة، بل وسخر من أدائه هذا الذي كان أشبه بضرب حصان ميت".

## 3 تكتيكات

وبالرغم من ذلك، يقترح "مايك كوتسيس"، عبر موقع eosworldwide اتباع فرق العمل 3 تكتيكات فعالة للتوقف عن ضرب الحصان الميت، تماماً كما هو متبع في شركته eos، وهذه التكتيكات هي:

- اتباع مسار حل المشكلات: يعد أسلوباً أكثر فعالية لمعالجة المشكلات، فهو يؤدي إلى توفير وقت فرق العمل بشكل لا يصدق، ويمتد الجميع الفرصة للمساهمة بطريقة هادفة، من خلال 3 خطوات بسيطة هي: التحديد، والمناقشة، والحل. إذ يبدأ فريق العمل بتحديد المشكلة من خلال تحديد سببها الأساسي، ثم يناقش أعضائه الأمر بطريقة صحية ويقدمون الحلول المقترحة. وأخيراً، يقومون بحل المشكلة من أجل الصالح العام للشركة.
- الرؤية المشتركة: والتي يتم تطويرها والاتفاق عليها من قبل الفرق المختلفة؛ فمثلاً شركة eos كان الهدف الكبير في رؤيتهم المشتركة هو أن يصبحوا شركة بقيمة 50 مليون دولار بحلول عام 2020م. ومن خلال وضع مشكلاتهم ببساطة في سياق هدفهم الكبير، ساعدتهم ذلك على التوقف عن التغلب على الحصان الميت في قضايا، مثل تلك التي كانوا يعانون منها.
- الحصان: يميل معظم الناس إلى اتباع العادات غير المجدية، مثل المناقشة المتكررة، ونتيجة لذلك قد يرمي شخص ما الحصان الميت في الهواء ويقول: "توقف عن ضربه" كوسيلة لإعادة المناقشة إلى مسارها الصحيح.

## 21 طريقة

يلخص الكاتب "مايكل كريجسمان" عبر موقع zdnet المتخصص، 21 طريقة خاصة تستخدمها المنظمات لإنكار حالة الفشل الحقيقية لديها، وهي كالتالي:

1. شراء سوط أقوى.
2. تغيير الفرسان.

3. قول أشياء، مثل: "هذه هي الطريقة التي كنا نركب بها هذا الحصان دائماً".
4. تعيين لجنة لدراسة الحصان.
5. ترتيب زيارة مواقع أخرى لمعرفة كيفية ركوب الخيول الميتة.
6. زيادة معايير ركوب الخيول الميتة.
7. تعيين فريق "نمر" لإحياء الحصان الميت.
8. تنفيذ جلسة تدريبية لزيادة قدرتنا على الركوب.
9. مقارنة حالة الخيول الميتة في بيئة اليوم.
10. تغيير المتطلبات التي تنص على أن "هذا الحصان ليس ميتاً".
11. تعيين مقاولين لركوب الحصان الميت.
12. تسخير العديد من الخيول الميتة معاً لزيادة السرعة.
13. إعلان أنه "لا يوجد حصان ميت-مطلقاً-بحيث لا يمكن التغلب عليه".
14. توفير تمويل إضافي لزيادة أداء الحصان.
15. إجراء دراسة تحليل التكلفة لمعرفة ما إذا كان المقاولون يستطيعون استخدامها بتكلفة أقل.
16. شراء منتج لجعل الخيول الميتة تجري بشكل أسرع.
17. الإعلان عن أن الحصان الميت "أفضل وأسرع وأرخص".
18. تشكيل دائرة جودة لإيجاد استخدامات للخيول الميتة.
19. مراجعة متطلبات الأداء لهذه النوعية من الخيول.
20. القول إن هذا الحصان تم شراؤه بتكلفة كمتغير مستقل.
21. قم بترقية الحصان الميت إلى منصب إشرافي.

## سؤال و4 أسباب و3 ضمانات

وفي ضوء ما سبق، فربما يتبادر إلى أذهاننا سؤال مهمٌ ومنطقي، وهو أنه ما دامت الشركات والمشاريع التي لديها أحصنة ميتة، يتم استنزاف مواردها ولا تحقق النتائج المرجوة ويفشل أداؤها، فلماذا هذا الإصرار على التمسك

بالحصان الميت. وهو ما تجيب عنه "Harvard Business Review بالعربية"، وتجمله في 4 أسباب، وهي:

- الخوف من التغيير، والميل إلى البقاء في منطقة الراحة.
- الاعتقاد أن الأمور ستسير نحو الأفضل، على الرغم من أنها تزداد سوءاً.
- عدم الرغبة في تحمل المسؤولية والاعتراف بالفشل.
- اعتياد البيروقراطية وتأجيل القرارات الحاسمة أو معالجة المشكلات بأساليب معقدة.

وأما عن كيفية تفادي الوقوع في فخ الحصان الميت، فهو ما يمكن تحقيقه من خلال:

- إعادة توجيه الموارد نحو مشاريع أكثر جدوى، بدلاً من استنزاف الوقت والموارد في محاولات عبثية لإنقاذ حصان ميت.
- استخدام منهجيات حديثة في إدارة المشاريع وتصميم الخدمات، والتركيز على الجودة وخلق قيمة مضافة للعملاء لضمان الاستمرارية.
- عدم التشبث بالأوضاع الراهنة، والتكيف مع المتغيرات والتطورات المستمرة.

وقد نجحت شركة تويوتا-وفقاً لـ Harvard Business Review بالعربية-في عدم التمسك بحصان ميت من خلال بناء ثقافة التوقف لإصلاح المشاكل؛ للحصول على الجودة الفعلية من الحالة الأولى.

## 5 علامات

ويحدد موقع 5 chrisdunconsulting علامات تشير إلى أن شركتك تعاني من أعراض ظاهرة "الحصان الميت"، وهي:

- تغييرات متكررة للقيادة، ولكن بدون أي تغيير في الاتجاه أو الاستراتيجية.
- تقليد ومحاكاة "أفضل الممارسات" في الصناعة - أي دراسة مهارات أولئك الذين من الممكن أنهم تعاملوا

- مع مثل هذه الظاهرة-الحصان الميت-بنجاح.
- استراتيجية الدمج والاستحواذ التي تستهدف زيادة حصة السوق، من خلال الاستحواذ على المنافسين الفاشلين.
- تقديم مؤشرات أداء رئيسية جديدة وأهداف توسعية ومدفوعات حوافز، أي جلد الحصان الميت بشكل أكثر صعوبة.
- تنفيذ تدابير خفض التكاليف والكفاءة أي التوقف عن إطعام الحصان الميت.

## نصيحة استراتيجية

وتشير "جاك فابلت" في مقال لها بموقع ere.net إلى أن "فيجاي جوفينداراجان"، وهو أستاذ إدارة الأعمال الدولية ومدير مركز توك للقيادة العالمية في كلية دارتموث، والذي صنفته مجلة بيزنس ويك وفوربس ونيويورك تايمز ضمن أفضل 10 أساتذة في استراتيجية الأعمال، يقدم نصيحة مهمة، بضرورة وجود استراتيجية قوية تحكم معايير الأداء، وهو الأمر الذي يمكن تحقيقه باتباع 3 إجراءات استراتيجية مهمة، وهي: إدارة الحاضر، والتخلي بشكل انتقائي عن الماضي، والانتباه إلى أهمية صناعة المستقبل. ويؤكد موقع chrisdunconsulting أن ركوب حصان جديد نحو مستقبل جديد يتطلب شجاعة لاتباع عملية تغيير هادفة. ويمكن في سبيل تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي التضحية ببعض أرباح اليوم من أجل عائدات أعلى في مستقبل يصعب التنبؤ به. وبالرغم من ذلك فيمكن القول إنه بعد 10 سنوات من الآن، ستتغير بعض أكبر المنظمات الحالية عما هي عليه، فقد تندمج أو يتم الاستحواذ عليها من قبل منافسيها أو تنهار تمامًا؛ بسبب استمرارية اتباعها نماذج أعمال وأنماط أداء لم يطرأ عليها التغيير الحقيقي. فقد كانت هذه النماذج والأنماط فعالة ولا يمكن الطعن فيها، إلا أنه بحكم التطور والتغيرات التي تطرأ دائماً على مختلف الساحات نتأكد من أنه قد عفا عليها الزمن تمامًا.

# متطلبات إدارة التغيير



## المتطلبات الداخلية للتغيير

الموارد	التواصل	التخطيط	التدريب	دعم الإدارة
إشراك الموظفين	التزام القيادة بالتغيير	إدارة الموارد البشرية	الثقافة والقيم المشتركة	إطار حوكمة التغيير

## المتطلبات الخارجية للتغيير

توعية الجهات صاحبة العلاقة	إشراك الجهات صاحبة العلاقة	العلاقات خارج المنظمة
----------------------------	----------------------------	-----------------------

المصدر: دراسة قياس مدى جاهزية الموظفين للتغيير إلى العلاقة التعاقدية في الوزارات بالمملكة العربية السعودية - صادرة عن معهد الإدارة العامة

## اللغة العربية

اللُّغَةُ الْعَرَبِيَّةُ، أَرْقَى  
فَهِيَ -بِحَقِّ- أَسْمَى لُغَةٍ،  
شَهِدَ إِلَهُ الْكُونِ بِهَذَا  
﴿بِلِسَانٍ عَرَبِيٍّ﴾، رَاقٍ  
يَا ضَاذُ، تَبَاهِي بِشُمُوخِي،  
قُولِي: «رَبِّي قَدْ فَضَّلَنِي،  
شَرَّفَنِي، أَنْزَلَ بِحُرُوفِي  
نَادِي: قَوْمَاهُ، بِي افْتَخِرُوا.  
يَا عَرَبُ، اعْتَرُوا بِي؛ سَكَنَّا  
لُغَتَكُمْ وَ أَجَدَرُ بِالْأُولَى؛  
فَاسْعُوا لِتَصَدَّرَ فِي الدُّنْيَا،  
اهْتَمُّوا -أَيَّا مَا شِئْتُمْ-  
لَكُنْ -قَبْلَ- أَجِيدُوا أُمَّا،  
وَأَذِيعُوا الْفُصْحَى، وَاحْمُوهَا،  
وَابْتِي الْعَامِيَّةُ؛ فَارَعُوا  
وَ«مُعَزْمَنَةً»، وَ«مُعَرَبَنَةً»؛  
هَلْ تَبْرَأُ أُمَّ مِنْ وَلَدٍ؟ لَكُنْ  
، لَا بَدَلًا بِالْفُصْحَى،  
وَاسْتَوْصُوا بِ«نِظَامِ الْبَازِ» فَ  
لُغَتِي! مَا أَنْقَاكَ وَعَاءٌ  
أَنْتَ هُوَ يَتُّنَا؛ لَنْ نَتَّبِعَ  
وَسَيَحْفَظُكَ اللَّهُ، كَمَا قَدْ

شعر: د.الباز محمد توفيق  
معهد الإدارة العامة



د/ محمد الأمين أحمد الماحي  
عضو هيئة التدريب بفرع معهد الإدارة  
العامة بمنطقة عسير

## المجتمع المحلي بعسير شريك في إدارة كأس العالم 2034

تعد استضافة كأس العالم 2034 فرصة تاريخية؛ تبرز المملكة العربية السعودية كداعم رئيسي للرياضة والثقافة على المستوى العالمي. ومنطقة عسير التي ستحتضن جزءًا من هذا الحدث الكبير، تلعب دورًا محوريًا في هذه الاستضافة، مما يوفر فرصة فريدة لاستعراض جمالها الطبيعي وتراثها الثقافي العريق وبنيتها التحتية الحديثة. ومع ذلك، فإن هذه الاستضافة تتطلب جهدًا هائلًا وتعاونًا جماعيًا لتحقيق النجاح المنشود. إن الأمر يتطلب الاستعداد المبكر والتخطيط الجيد، وهذا لا يقتصر فقط على الجهد الحكومي، بل يمتد ليشمل دور المجتمع المحلي الذي يجب أن يكون شريكًا أساسيًا في هذا التحول. وعلى الرغم من وجود سنوات عديدة حتى موعد الحدث، إلا أن عدم التراخي في الاستعداد يعد أولى خطوات التعافي، فلا ينبغي أن نغتر بالوقت المتبقي. فكل يوم من الأيام القادمة يشكل فرصة لبناء أسس قوية ومستدامة لاستضافة نموذجية. ولتحقيق هذا الهدف فإن الأمر يتطلب تضافر الهمم والعمل عبر مجموعة من المحاور، منها تعزيز الوعي المجتمعي والمشاركة الفاعلة؛ فالاستعداد لكأس العالم يتطلب من المجتمع المحلي فهماً عميقاً لأهمية الحدث وأثره العميق على المنطقة في مختلف النواحي الاقتصادية والثقافية. فكل مواطن ومقيم يجب أن يسهم بفاعلية، من خلال الترويج للقيم الإيجابية ونشر روح الوحدة والروح الرياضية بين أفراد المجتمع. إضافة إلى الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي، من خلال بث الرسائل التي تدعم وتعزز من فرص نجاح الاستضافة لكأس العالم، بالإضافة للاهتمام بالمظهر الحضاري الذي تجسده روح المحافظة على البيئة. من هنا تأتي ضرورة التوعية المجتمعية، من خلال الحملات الإعلامية الواسعة النطاق في كافة مدن وقرى منطقة عسير؛ لتوضيح دور الاستضافة في تحفيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية. كما يجب عقد ورش عمل وندوات موجهة لتدريب السكان على أهمية الاستعداد المبكر، وتوجيههم حول كيفية المساهمة الفردية في إنجاح الحدث. ولا ننسى دور منصات العمل التطوعي لاستقطاب المتطوعين وتدريبهم على المهارات التي تتناسب مع قضايا الحدث المرتبط بالاستضافة، مثل برامج الإرشاد السياحي وفتح باب العمل الطوعي لتدريب المتطوعين على تقديم تجربة سياحية متميزة للزوار الدوليين، وتعريفهم بالمناطق السياحية والمعالم الطبيعية في عسير. كذلك يجب تأهيل المتطوعين للعمل في تنظيم الفعاليات والإشراف عليها، وضمان تقديم الخدمات بأسلوب يعكس كرم وقيم وثقافة المنطقة. وفي هذا السياق، يظهر دور المؤسسات التعليمية في إعداد برامج تدريبية متخصصة لتأهيل الأفراد في مجالات إدارة الفعاليات الكبرى والتواصل الدولي. علاوة على ذلك، يعد إبراز هوية عسير الثقافية والمنتجات المحلية حجر الزاوية في عكس شخصية المنطقة؛ الأمر الذي يتطلب البدء في التحضير المبكر، من خلال تنظيم مهرجانات ثقافية وفنية تعرض الفنون التقليدية والشعبية التي تبرز التراث الثقافي الغني للمنطقة. كما يجب دعم المشاريع الصغيرة التي تنتج الحرف اليدوية والمنتجات المحلية؛ مما يعزز الاقتصاد المحلي ويمنح الزوار فرصة للاطلاع على ما يميز المنطقة. إن استضافة كأس العالم 2034 في عسير هي فرصة تاريخية لتغيير وجه المنطقة وجعلها مركزاً رياضياً وسياحياً عالمياً. لتحقيق ذلك، يتطلب الأمر تخطيطاً محكماً وتنظيماً متقناً، بالإضافة إلى مشاركة فاعلة من جميع أفراد المجتمع المحلي. ومن خلال العمل الجماعي والشراكات الاستراتيجية؛ يمكن لإنسان عسير أن يقدم تجربة استثنائية لا تُنسى. تترك أثرًا إيجابيًا يدوم طويلاً ويعكس سلوك المواطن الحضاري والمسؤول. كذلك فإن نجاح هذه الاستضافة سيكون انعكاساً حقيقياً لرؤية المملكة 2030 وأهدافها الطموحة.

## 10 معلومات عن تدريب الموظفين وعلاقته بأدائهم الوظيفي

يقرر 94% من الموظفين-بحسب استطلاع لـ LinkedIn-البقاء مع شركاتهم لفترات أطول؛ إذا وفرت لهم فرص التدريب وتطوير مهاراتهم.

يستوعب موظفو الجيل (Z) 50% من المحتوى التدريبي التعليمي، ويتفاعلون معه بمعدل أكبر من موظفي الأجيال السابقة.

يؤكد 59% من الموظفين أن التدريب يساهم في تحسين أدائهم الوظيفي بصفة عامة.

يلتحق 85% من موظفي الشركات ببرامج تدريبية رسمية في الشركات التي تضم 50 موظفاً على الأقل.

يفضل 68% من الموظفين التدريب على رأس العمل لتطوير مهاراتهم الوظيفية.

يؤكد 90% من مديري الموارد البشرية أن تدريب الموظفين يعزز إنتاجيتهم ويطور أدائهم، ويساهم بنسبة 86% في الاحتفاظ بهم، وبنسبة 85% في نمو جهات عملهم.

تحقق الشركات التي تتيح برامج تدريبية لمنسوبيها دخلاً أعلى بنسبة 218% من مثيلاتها التي لا توفر لهم مثل هذه البرامج.

يرغب 75% من الموظفين في تعلم مهارات جديدة والتدريب عليها للحفاظ على وظائفهم.

يشعر 74% من الموظفين بأنهم يخفقون في إبراز إمكاناتهم وقدراتهم الوظيفية بسبب نقص تدريبهم.

يعتقد 50% من العمال بمختلف الشركات أن قلة الوقت المتاحة تعد التحدي الأكبر الذي يواجههم في الالتحاق بالبرامج التدريبية المختلفة.



## اختفاء الـ "باركود" .. يحول التسويق والبيع للـ "كيوآر كود"

إعداد/ د. أحمد زكريا أحمد

منذ 50 عاماً اعتمدت الشركات والمتاجر في الولايات المتحدة الأمريكية على الباركود (الرمز الشريطي) في عمليات التسويق والبيع والتخزين للسلع المختلفة، فقد كان بالفعل اختراعاً متميزاً لحل الكثير من المشكلات، وبالرغم من أهميته، فقد طرحت منظمة "جي إس 1" مبادرة "Sunrise 2027"؛ بهدف استبداله بالكيوآر كود (رمز الاستجابة السريعة) الأحدث منه بمزاياه العديدة وبقدرته على تخزين معلومات أزيد بـ 100 مرة وإمكانية تصغير حجمه بأقل من 10 مرات مع الحفاظ على قابليته للقراءة بسهولة وتحقيقه الفائدة لكل من الشركات والمستهلكين، فهو ثنائي الأبعاد، ويتمتع بالعديد من المزايا الأخرى.

لذلك يتوقع 41% من كبار المسؤولين التنفيذيين في قطاع التجزئة-طبقاً لموقع gloucestershirelive- بالمملكة المتحدة أن يحل الكيوآر كود محل الباركود في غضون 5 سنوات، بينما يحدد موقع adictiz هذه المدة بعام 2027م، إذ إن الكيوآر كود يتيح تشفير أكثر من 4000 حرف أبجدي رقمي، وهو تقدم كبير مقارنة بالأرقام القليلة الموجودة في الباركود العادي.

### إحصاءات الباركود

نستهل هذا التقرير بتسليط الضوء على أبرز الإحصاءات عن استخدامات كل من الباركود، والكيوآر كود في عالم التجارة والأعمال لمختلف المنظمات والشركات في العالم-كما أوضحها موقع qrcode-tiger-على النحو التالي:

- يجب أن يكون الباركود مطبوعاً أو ملصقاً على 70% على الأقل من البضائع والمنتجات بمحلات ومنافذ البيع للشركات: وفقاً لشركة IBM؛ فبالرغم من أن عدداً قليلاً جداً من المنتجات يمكن أن تكون بدون باركود كوسيلة لخفض التكاليف، إلا أن استخدامه يعد مربحاً للغاية؛ بسبب تقليل الأخطاء البشرية وتحسين الكفاءة.
- الاعتماد على الباركود بنسبة 90% في إدارة المخزون ونقاط البيع: وذلك وفقاً للدراسة التي أجرتها GS1 US؛ حيث إنه يساعد في تتبع هذا المخزون وتجنب نفاذه أو الإفراط في مدة تخزينه.
- أكثر من 5 مليارات عملية مسح للباركود تتم يومياً على مستوى العالم: تظهر الإحصاءات أن أكثر من 2 مليون شركة، خاصة التي تعمل منها في مجال البيع بالتجزئة، تعتمد على نوع الباركود القياسي GS1 بشكل يومي. علاوة على ذلك، فقد بيع أكثر من مليون منتج حول العالم باستخدام الباركود الخاص برمز المنتج العالمي UPC.
- يركز حوالي 25% من مصنعي الباركود-حالياً- بشكل أكبر على المواد المستدامة الصديقة للبيئة في محاولة لتقليل الضرر البيئي.
- يتم استخدام الباركود من نوعية GS1 بمعدل

أكثر من 10 مليارات عملية مسح تتم يومياً على المستوى العالمي: فهو يساعد الملايين من المؤسسات والصناعات المتعددة، مثل المستشفيات والبناء وتجارة التجزئة والشركات المصنعة على تحديد البيانات وتتبعها وإدارتها بطريقة موحدة.

### إحصاءات الكيوآر كود

- ويشير qrcode-tiger إلى أن 33% من المطاعم تؤكد جاهزيتها للاعتماد على الكيوآر كود.
- 96% نسبة زيادة الوصول إلى الكيوآر كود: ففي عام 2011م، قام 6.2% فقط من مستخدمي الهواتف الذكية باستخدام الكيوآر كود في الولايات المتحدة، وظل هذا الرقم متديماً حتى أعاد Snapchat اكتشاف الكيوآر كود على أنها Snapcodes في عام 2017م، من خلال الحصول على ملايين عمليات المسح يومياً، والتي أدت إلى زيادة التفاعلات بنسبة 94% على snapchat بين عامي 2018م- 2020م، وزيادة مدى الوصول بنسبة 96%.
- بلغت نسبة استخدام مواطني الدول الصناعية المتقدمة، مثل ألمانيا وفرنسا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية الكيوآر كود بين 25%-30% بحسب دراسة أجريت عام 2014م.
- 64% من الروس يؤيدون الاعتماد على الكيوآر كود: وذلك بفضل الجهود الحكومية الروسية في توعية المواطنين وتشجيعهم على قبوله كوسيلة سهلة وسريعة للوصول للمعلومات والخدمات.
- 68% من مستخدمي الكيوآر كود تتراوح

أعمارهم بين 24-54 عاماً.

- من المتوقع ارتفاع المدفوعات بالاعتماد على الكيوآر كود بنسبة 17.2% بين عامي 2023م-2030م: وتجدد الإشارة إلى أن أسواق الدول الغربية أبطأ في استيعاب الكيوآر كود، مقارنةً بالدول الآسيوية، كالصين واليابان.
- سيقوم 29% من مستخدمي الهواتف الذكية في جميع أنحاء العالم بالدفع عبر الإنترنت باستخدام الكيوآر كود خلال عام 2025م: وهذه النسبة تعادل 2 مليار من هؤلاء المستخدمين.
- 91% من الجوالات بنظام التشغيل IOS و86% من الجوالات بنظام التشغيل أندرويد مجهزة بماسحات ضوئية للكيوآر كود.
- توقعت الدراسة زيادة استخدام الكيوآر كود بنسبة 323% وقد أشارت التوقعات إلى أن الولايات المتحدة الأمريكية تصدرت معدلات استخدامه خلال العام الماضي (2024م)، حيث بلغ معدل استخدامه نسبة 42.2% من عمليات المسح عالمياً في عام 2022م، والتي ارتفعت إلى 43.9% عام 2023م.

### البداية في "أوهايو"

يوضح موقع itemit أن رحلة الباركود بدأت في منتصف القرن الماضي، عندما ابتكر اثنان من المخترعين الأمريكيين وهما: "نورمان جوزيف وودلاند" و"برنارد سيلفر" أول نظام له، والذي استلهماه من شفرة "مورس"، إذ ابتكرا طريقة لتشفير البيانات في سلسلة من الخطوط المتوازية ذات العرض متفاوت. وفي عام 1974م ولأول مرة- تم مسح حزمة من علقة "ريجلي" من خلال الباركود (الرمز الشريطي) في سوبر ماركت في ولاية

"أوهايو" الأمريكية، حيث تم تدشين هذا الابتكار الذي ما لبث أن انتشر سريعاً وعلى نطاق واسع. وبحسب BBC NEWS عربي، فقد تبنّت المتاجر رسمياً الباركود (الرموز الشريطية) عام 1973، وتشير تقديرات "جي إس وان"، المنظمة التي تشرف على معايير "الباركود" و"الكيو آر كود"، إلى إجراء ما يقرب من 10 مليارات عملية يومية للمسح الضوئي لرموز الباركود على مستوى العالم.

### مزايا الباركود

ويبرز الموقع نفسه عدداً من مزايا الباركود، موضحاً أنه لم تكد تمر سوى فترة قصيرة قبل أن يصبح الباركود جزءاً لا يتجزأ من العديد من الصناعات واعتمدت عليه الشركات في جميع أنحاء العالم؛ بسبب سهولة استخدامه ومراقبة المخزون والمبيعات والخدمات اللوجستية، فقد قدّم هذا الاختراع خدمة ممتازة، وأضحى رمز المنتج العالمي، وانتشر بشكل قياسي في مجال البيع بالتجزئة. وفي وقت لاحق، أدت الابتكارات مثل تنسيقات Code 39 وCode 128 إلى زيادة سعة تخزين البيانات وتعدد الاستخدامات، مما أكد على أهمية الاعتماد على الباركود واستخداماته العديدة والمتنوعة التي أصبح من خلالها أحد أبرز أسس العمليات التجارية المعاصرة. كما يحدد موقع "أرقام" مزايا إضافية لاستخدام الباركود على نطاق واسع؛ بسبب أنه غير مكلف نسبياً، ويسمح بإدارة المخزون بشكل أكثر دقة مقارنة بطرق الجرد اليدوية، ويتيح عمليات سريعة وفعالة، ويمكن أن يزيد من ربحية الشركة عن طريق تقليل تكاليف العمالة اليدوية، وتحسين مراقبة المخزون، وتسريع سلسلة التوريد. ولعل الميزة الرئيسية لاستخدام الباركود هي سهولة استخدامه مباشرة بعد طباعته.

فهو بمثابة أداة تنظيمية رائعة؛ حيث يتم استخدامه في الغالب في صناعة البيع بالتجزئة لإدارة المخزون.

### تقنية الليزر

ولم يكن تأثير الباركود على المجتمع مقتصرًا على كونه مجرد أداة للتعريف بالمنتجات، حيث يؤكد "أنتوني كاثرتسون"-عبر موقع independent عربية- أنه فتح الباب لدخول تقنية الليزر إلى حياتنا اليومية وأصبح عنصراً أساسياً في نقاط البيع المختلفة. فقد كانت هذه التقنية بمثابة ثورة في عالم سلاسل التوريد، حيث أسهمت في تسهيل عمليات المتاجر الكبرى ومنصات مثل أمازون؛ مما أدى إلى تعزيز الاقتصاد العالمي بشكل كبير. وبذلك، أصبح الباركود من أكثر التقنيات استخداماً في القرن العشرين، ولا يمكن تصور الحياة العصرية من دونه. وبلغت "كاثرتسون" إلى أنه في عهد الابتكارات والاختراعات المذهلة، يبرز الباركود كأحد أبرز هذه الاختراعات. مشيراً إلى وصف "بول مكينرو" هذا الاختراع (الباركود) بأنه "معجزة تكنولوجية"، مؤكداً أهميته البالغة التي تضاهي أهمية الكهرباء والاتصالات في تأثيرها على العالم.

### معلومات أكثر

وفيما يتعلق بالكيوآر كود أو رموز الاستجابة السريعة- وطبقاً لموقع itemit- فإن شركة Denso Wave التي تعد إحدى شركات مجموعة تويوتا اليابانية العالمية هي التي اخترعته عام 1994م؛ بغرض إثراء عملية التصنيع الخاصة بها. وقد تضمنت التطبيقات الأولية لاستخدامات الكيوآر كود تشفير المعلومات لقطع غيار السيارات أثناء عملية التجميع، وهو الأمر الذي بدأ بالتوازي مع وجود استخدامات وتطبيقات

أخرى. وقد تميز الكيوآر كود عن نظيره الباركود أحادي البعد بأنه نظام ثنائي الأبعاد يمكنه تشفير المزيد من المعلومات في مساحات صغيرة، والتي يحدد موقع adictiz أمثلة لأبرزها كعناوين الويب، وروابط التنزيل، وعناوين البريد الإلكتروني، ونصوص مجانية، وغيرها. كما يشير موقع camcode إلى أن الكيوآر كود يتميز بكثافته المرتفعة للغاية، بحيث تصل إلى استيعاب 7089 حرفاً على الملصق الواحد. ويتطرق موقع itemit إلى أن الانتشار الواسع للهواتف الذكية قد أسهم في تعميم الاعتماد الضخم على الكيوآر كود الذي أتاح للمستهلكين القدرة على مسحها بهواتفهم، والحصول على المعلومات، والوصول إلى مواقع الويب، واستخدام الخدمات بسهولة؛ مما جعله أداة متعددة الاستخدامات في التسويق وتتبع المنتجات وتقديم المعلومات. كما أن الكيوآر كود يتسم بالقدرة على تخزين الأحرف الأبجدية الرقمية وعناوين URL وأنواع أخرى من البيانات التي جعلت منه الخيار العصري المناسب للبيئة والابتكارات والتطورات الرقمية الحديثة. بدءاً بما يحظى به من ميزات الأمان وتصحيح الأخطاء وحتى التخصيص، ومرونته في القابلية للتطور حتى يومنا هذا؛ مما يمنحه القدرة على مواكبة التطورات الحالية والمستقبلية.

### مزايا عصرية

ويطرح موقع cyperx سؤالاً مهماً، وهو: لماذا يختار المسوقون التجاريون الكيوآر كود بدلاً من الباركود؟ والذي يجيب عنه بأنه من خلال إضافة الكيوآر كود إلى خططها التسويقية، وجدت الشركات طريقة لتحسينه. كما أنه نظراً لتقنيته المتقدمة يعد أداة مرنة وفعالة ومثالية لرقمنة الجهود التسويقية

+ command prompt :

## 8 إيجابيات للذكاء الاصطناعي في الأعمال التجارية والأداء الوظيفي



2 97 مليون فرصة عمل يمكن أن يسهم في توليدها الذكاء الاصطناعي.

1 35% من الشركات تستخدم الذكاء الاصطناعي وتعتمد عليه في أعمالها.

4 21% من متخصصي الموارد البشرية يستفيدون من الذكاء الاصطناعي في أداء مهامهم الوظيفية.

3 67% من الأشخاص سيستخدمون ChatGPT بدلاً من Doogle.

6 1.5 نقطة مئوية من نمو الإنتاجية يتوقعه الخبراء والباحثون أن يحققها الذكاء الاصطناعي بحلول عام 2030م.

5 97% من أصحاب الأعمال يعتقدون أن الذكاء الاصطناعي سينمي أعمالهم التجارية.

8 15.7 تريليون دولار سيسهم بها الذكاء الاصطناعي في الاقتصاد العالمي بحلول عام 2030م.

7 48% من المنظمات ترى أن الذكاء الاصطناعي سيسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار.

يمكن القول إن كمية البيانات الأكبر التي يمكن أن يحتفظ بها الكيوآر كود هي الاختلاف الأبرز والأكثر أهمية؛ لأن الأخير يعد تقنية ثنائية الأبعاد على النقيض من الباركود الذي يصف بأنه تقنية أحادية البعد؛ مما يعني تفوق الكيوآر كود، إذ إنه يمكن أن يحتوي على المزيد من البيانات.

• ميزة تحديد العناصر بشكل فريد: الرموز الشريطية الموجودة بالباركود على العناصر التي نشتريها ليست فريدة من نوعها، مما يعني أنه إذا كان لدي شخص ما 3 من نفس العنصر، فسيكون لدي آخر نفس الرمز الشريطي. وهذا يمثل مشكلة إذا كان الشخص الأول يرغب في استخدام الرمز الشريطية الخاصة بالعنصر الخاصة به لتتبع الأصول بشكل فردي. بينما الكيوآر كود يتميز بإعطائه هوية فريدة للأصول.

• المتانة وسهولة المسح: يتفرد الكيوآر كود عن الباركود بسهولة فحص علامة الأصل سريعًا جدًا؛ نظرًا لأنه يمكن قراءته من أي اتجاه، أي أن مسحه عبر قارئ الكود أسهل بكثير وأسرع. بالإضافة إلى ذلك، توفر إمكانيات تصحيح الأخطاء الكامنة في الكيوآر كود متانة فائقة ضد الخدوش. فحتى إذا تم خدشه يمكن مسحه وقراءته عبر القارئ (الكيوآر ريدر) بنجاح، الأمر الذي يعد مهمًا بشكل خاص عندما يتعلق الأمر بتتبع المعدات وإدارتها، حيث ستعرض المعدات للكثير من التآكل طوال عمرها الافتراضي.

### عيوب الكيوآر كود

وبالرغم من المزايا لاستخدام الكيوآر كود، فإن موقع itemit يعدد بعض عيوب استخداماته وتطبيقاته، مثل تحمل الشركات نفقات تنفيذ برامج والتدريب على تطبيقاته، بالإضافة إلى إمكانية إنشاء تطبيقات الجوال أو دمج هذه الميزات في الأنظمة الحالية. كما قد يكون اعتماد الكيوآر كود على الهواتف الذكية أو الماسحات الضوئية المخصصة عيبًا؛ لأن بعض المستخدمين قد لا يمتلكون التكنولوجيا المطلوبة، بالإضافة إلى مشكلات أخرى، كضعف الاتصال بالإنترنت أو الأجهزة القديمة مما يتسبب في إعاقة أدائها.

### 3 اختلافات أساسية

ويُلخص موقع itemit أبرز الاختلافات بين كل من الباركود والكيوآر كود، والتي أدت إلى تفوق الأخير، وإمكانية أن يؤدي إلى الاستغناء عن الباركود تمامًا، وربما اختفائه من عالم التجارة والأعمال والإدارة والتعاملات، على النحو الآتي:

• الحاجة المتزايدة إلى كمية كبيرة من البيانات:

أ/رهف بنت علي بن عمر باوهاب  
محاسبة قضائية

## نظام الأيزو في تقييم أداء المراجع الداخلي

كيف أراجع عن بعد؟

اختلفت الأمور في فترة قصيرة جداً. إنها بداية لتحديات جديدة تعتمد على مدى تأثر كمرجع داخلي بالتغيرات الحاصلة في الفترة الحالية؟

كمرجع داخليين كان التأثير المبدئي علينا هو الوصول إلى موقع العمل، فمن المعروف أن عملنا يعتمد كثيراً على الزيارات الميدانية للمكاتب والمصانع وحتى الاجتماعات خارج الشركة. لقد اعتدنا أن نتصافح مع كل شخص نلتقي به، أو نعقد جلسة عمل بسيطة في مكتب صغير أو غرفة اجتماعات لطيفة مع مجموعة أو فريق من الشركة التي نقوم بتدقيقها... لقد تغير كل ذلك!

عن بُعد

خلال أول مكالمة تلفيقتها بعد أزمة كورونا من هيئة إصدار الشهادات التي تعاقدنا على العمل معها، فقد وضعت المتطلبات المحددة لإدارة الأحداث أو الظروف غير العادية، والتي تتضمن استخدام طرق التدقيق عن بعد. إنهم يشجعون على أن يكون التدقيق عن بعد؛ فهو الخيار الأول بالنسبة لمراجعي الشهادات. لذا يتعين علينا كمرجعين داخليين استكمال التقييم لإثبات الكفاءة في استخدام أدوات عمليات المراجعة عن بعد. وهذه الأدوات التي تتم المراجعة من خلالها هي:

- استخدام برنامج زوم أو أي نوع من أنواع مكالمات الفيديو، يمكنك من إجراء مقابلة ومشاركة الشاشة والقيام بجولة من خلاله.
- الوصول عن بُعد إلى المستندات والسجلات، إما عن طريق الوصول إلى Dropbox أو محرر مستندات جوجل أو يمكن إرسالها ببساطة عبر البريد الإلكتروني.

قادني تفكيرني إلى إعادة ترتيب عملية المراجعة التي قمت بجدولتها قريباً، والتي لا بد أن أجريها عن بُعد. فهي تخص شركة تقع في منطقة صناعية بها حوالي خمسة موظفين فقط، لديهم مكتب ومستودع خلفي أقوم عادة بزيارة هذا العميل في المكتب وأقضي بعض الوقت في التحدث إلى المدير والاستشاري وربما اثنين من الموظفين. أما في المستودع أقوم بجولة، واطرح بعض الأسئلة حول العمليات المتبعة وفقاً لمعيار ISO 9001 لمراجعة أنظمة إدارة الجودة. فالتغيير الذي سأصنعه يبدأ من مرحلة التخطيط؛ لذا سأقوم بتحديث خطة المراجعة لإجرائها عن بُعد. فهذه الخطة ستحتاج للتأكد من أنها تعكس العملية التي أتبعها حالياً. وقد لا تكون هناك حاجة لإجراء العديد من التغييرات، ويجب مراجعة الخطة. بعد ذلك سأصل بالعميل وأناقش معه التغيير الذي سيحدث في خطة المراجعة، والطريقة المستخدمة، وأثناء النقاش سأرسل له بريداً إلكترونياً بخطة التدقيق المحدثة. فمن المهم أن تظل على اتصال مع العميل وأن تبلغه بأي تغييرات تحدث أولاً بأول. ولأنها المرة الأولى التي يتم فيها إجراء التدقيق عن بعد؛ فمن المتوقع أن يكون لدى العميل العديد من التساؤلات لفهم الخطة الجديدة ومعرفة التحديات التي قد تواجهها.

### التحدي الأكبر

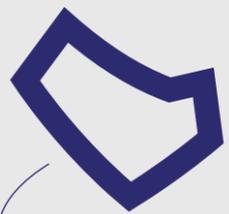
وبما أنني متعاقد مع العميل منذ فترة طويلة؛ فأنا على علم ودراية بنظامهم، وكيف يتحكمون بمستنداتهم وسجلاتهم. لذلك كل ما علي فعله أن أرسل دعوة للمدير على البريد الإلكتروني تحتوي على رابط الاجتماع عبر برنامج زوم. وخلال ذلك سوف تؤكد خطة المراجعة وادخل أي تعديلات ضرورية بناء على التعليقات المستلمة. كما أنني سأتابع الإجراءات التي اتخذت وفقاً للتعديلات، ولا شك في أن المدير سيشرح تفصيلاً كل ما في مخيلته ويطرح أسبابه. وفي هذه المرحلة لا بد من تدوين جميع ملاحظات العميل، وطلب المشاركة للأدلة والمستندات التي تدعم التغييرات الحاصلة، والتي سيقوم المدير بمشاركتها معي عبر البريد أو الوسائل السابقة الذكر. سيكتشف المراجع في هذه اللحظة أن المدير لا يزال يحتفظ بمستندات ورقية مهمة بكميات كبيرة يصعب مسحها ورفعها. فقد يكون هذا تحدياً ولكن لا يزال بإمكان المراجع طلب عينة مما يحتاج إليه أو التقاط صور لها أو مسحها ضوئياً وإرسالها بالبريد الإلكتروني أو حتى مشاركتها مره أخرى على الشاشة، من خلال برنامج زوم وهو على الأرجح الخيار الأفضل لأسباب تتعلق بأمن المعلومات. بذلك أصبحت عملية المراجعة للمكتب في المتناول مع وجود بعض التحديات التي من الممكن السيطرة عليها. سيكون التحدي الأكبر هنا هو مراجعة المستودع، حيث أعتقد أنه لا يزال بإمكانني استخدام برنامج زوم؛ حيث يمكن للعميل الارتباط بزوم بواسطة هاتفه المحمول أو الكمبيوتر المتنقل، ويمكننا هنا الذهاب في نزهة إلى المستودع. يمكنهم أن يروني داخله ويمكنني أن اطرح الأسئلة وأأخذوني إلى حيث أريد. من المؤكد أنه ستكون هناك تحديات ولكنني متأكد من أننا سنواجه الكثير من المواقف الطريفة أثناء طريقنا الجديدة في العمل، وهذا أكثر ما نستمتع به أثناء عملية المراجعة. عند الحديث عن التحديات، من المهم دائماً عند إجراء المراجعة عن بعد مراعاة ما إذا كان بإمكانك تحقيق هدف المراجعة الحقيقي أم لا. هذا يعني أنه يمكننا تحديد ما إذا كان النظام يتوافق مع المعايير من خلال عدم التواجد في الموقع وإجراء المراجعة عن بعد.

### مخاطر وثغرات محتملة

قد يكون من الأسهل تحقيق ذلك بالنسبة لمراجعة معايير الجودة، ومع ذلك قد يكون أكثر صعوبة بالنسبة للصحة والسلامة المهنية والمراجعات البيئية، ولكن هذا سيعتمد أيضاً على نوع الأنشطة التي يتم تنفيذها ومدى خطورتها. لقد قمت بالفعل ببعض التدريب في الموقع قبل بضع سنوات لشركة كانت تدور حول الطائرات بدون طيار في وسط ولاية كوينزلاند بريسبان التي تبعد مئات الكيلومترات وتصوير فيديو لخطوط الغاز والبنية التحتية لعملائها، حيث يمكن لهؤلاء العملاء بعد ذلك مشاهدة مقاطع الفيديو لتقييم ما إذا كانت هناك أي مناطق تتطلب الصيانة أو الخدمات. يمكن إجراء عمليات المراجعة عن بعد بالاقتران مع عمليات المراجعة عن بعد، مثل مراجعة المستندات أو تحليل الثغرات أو أحياناً تسمى بمراجعة المرحلة الأولية. بذلك يحصل المراجع على فكرة عمل النظام، وتقييم ما إذا كان يفي أم لا يفي بالمعايير التي يقوم بمراجعتها. تقوم بعض المنظمات بإجراء مثل هذه العمليات في المراجعة، وتشير إليها على أنها عمليات مراجعة على سطح المكتب، والتي ربما سمعت عنها بالفعل من خلال القيام بهذه المرحلة الأولية عن بعد. سيأخذ المراجع فكرة عما يحتويه النشاط التجاري؛ فيصبح بالإمكان تحديد الثغرات المحتملة في النظام استباقياً. أعتقد أن هذه عملية جيدة؛ حيث يعرف من خلالها الثغرات المحتملة والأكثر خطورة، ومن ثم التخطيط لمراجعتها والبدء بتغطية المناطق عالية المخاطر أولاً في عملية المراجعة. وأخيراً، عندما يتم الإبلاغ عن نتائج المراجعة عن بعد، من المهم جداً توثيق التقرير أو المواقع التي أجريت من خلالها عمليات المراجعة، ويجب أن يعكس تقرير المراجعة بالضبط ما تم إجراؤه وأين. وقد يكون من المفيد أن تسجل في تقرير المراجعة المخاطر حول إجراء العمليات عن بُعد. ولا بد من الإشارة أيضاً إلى أن النتائج تستند إلى أخذ العينات فقط ولا يتم مراجعة النظام بأكمله. هذا في الواقع موضوع آخر يحتاج إلى توسع وشرح أكثر في ظل الوضع الجديد.

## فكرة شعار معهد الإدارة العامة الجديد

استدامه | كفاءة | وطن طموح



خريطة المملكة  
مرسومة بشكل عصري



علامة التميز العلمي



بخط متصل يعزز مفهوم  
الاستدامة والاستمرارية



1961



ماجد رشدي  
رئيس التحرير  
مدير عام الاتصال المؤسسي

## إدارة العمل الجماعي بأسلوب "المنهادن"

يصفها بعض الخبراء والأكاديميين بأنها من أهم الكائنات البحرية في عالمنا المعاصر. إنها سمكة "المنهادن" Menhaden التي تعيش على سواحل المحيط الأطلسي، خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي تدير عملها والحفاظ على حياتها بأسلوب عمل جماعي متميز. وبالرغم من أنها لا تستخدم كطعام مباشر للإنسان ولا تباع في أسواق الأسماك، إلا أنها تعد حلقة بارزة في الحفاظ على التوازن البيئي واستقامة البيئة الحيوية لمعيشة الإنسان. فإذا أمعنا النظر في الأداء الجماعي للمنهادن-التي تعيش في أسراب- وطريقة حياتها والحفاظ على نفسها وفوائدها واستخداماتها؛ لأدركنا أنها نموذج متميز في مجال الإدارة والعمل الجماعي.

وأما ما يلفت الأنظار إلى المنهادن هو إدارة عملها الجماعي بأسلوب مبتكر، مما يعد بمثابة دروس يستلهمها الخبراء والعلماء لتطبيقها في تطوير تكنيكات فرق العمل. ومن أبرز ما تتميز به المنهادن في هذا الأمر تعظيمها قيمة العمل الجماعي؛ لأنها تدرك تماماً أنها بدون الآخرين في السرب الذي تعيش فيه تصبح ضعيفة ولن تستطيع استكمال دورة حياتها وربما تفقد قيمتها وأهميتها بالنسبة للكائنات الأخرى ومن بينها الإنسان. كما تتفانى المنهادن في أدائها داخل السرب أو ما يمكن أن نطلق عليه فريق عملها، فإذا شعرت بالخطر من جانب كائنات أخرى تطلق إشارات حيوية يلتقطها أقرانها في السرب فيقومون بتعديل اتجاهات السير والهروب من هذه الكائنات المفترسة وتعديل طرق أدائهم للأفضل، بل وربما تتعرض للافتراس وهي تقوم بهذا الدور لكنها لا تتخاذل أبداً عن هذه المهمة المحفوفة بالمخاطر. كذلك يتميز أسلوب العمل الجماعي للمنهادن بالكفاءة والفاعلية من حيث الاستفادة والاستفادة؛ فهي تعمل بجد واجتهاد وتبذل جهوداً دؤوبة للحصول على طعامها من بقايا الكائنات، وهي في الشأن تنظف البيئة، وتتغذى عليها كائنات بحرية أخرى عملاقة كالحيات والحيتان والدلافين وغيرها، كما يصطادها الإنسان كي يصنع منها الأسمدة والأعلاف. وفي ضوء ما سبق فإن المنهادن في أسلوب عملها الجماعي تظهر أعلى درجات الولاء والانتماء لأقرانها في السرب (فريق عملها وحياتها) ولا تفارقه مطلقاً، وإن حدث هذا في ظروف قهرية فإنها تعاود الانضمام لسربها حتى وإن كلفها ذلك حياتها.

القارئ العزيز، أود في الختام التأكيد أن الإنسان في إدارته لأسلوب عمله سيظل يتعلم من كائنات أخرى، خلقها الله، ونستلهم منها دروساً ذات قيمة؛ لأنها ببساطة أمم أمثالنا... فسبحان الله الخالق العظيم.

# التنمية الإدارية

## نحو إعلام متخصص

