

## واحة أم القرى للاستشارات Umm Al-Qura Oasis for Consultancy

نشرة تخصصية استشارية نصف سنوية  
(مطبوعة - إلكترونية) تصدرها  
**واحة أم القرى للاستشارات**



**في هذا العدد:**

- د. علي بن محمد الشاعري • ممكّنات الاستثمار في نظام الجامعات السعودية الجديدة
- د.م. طلال بن صالح مندوره • كيف نبني جيلاً صناعياً
- د. أيمن بن خالد جوهري • جامعة أم القرى وقيادة التغيير
- د.وفاء بنت عبد العزيز محضر • التدريب تلك الغرافة التي تحدث التغيير
- د. فهد بن محمد القرشي • أنهاط واستراتيجيات التعليم
- د.م. عبدالعزيز بن مصطفى عبدالله • الاستثمار في مشاريع الطاقة المتجددة بالسعودية



العدد - ٢  
أكتوبر ٢٠١٩

# مجالات



المجال  
الإداري  
والمالي



المجال  
التربوي  
والعلوم  
الإنسانية



المجال  
الطبي



المجال  
الهندسي

# النَّتْرُنِرُ



مجال  
الأمن  
والسلامة

مجال  
الحجّ  
والعمرة

مجال  
الأنظمة  
وتقنيّة  
المعلومات



أ.د / عبد الله عمر بافيل  
مدير جامعة أم القرى

المشرف العام



د / علي محمد الشاعري  
عميد معهد البحوث  
والدراسات الاستشارية

رئيس الهيئة الاستشارية



د / هاني عثمان غازي  
وكيل جامعة أم القرى  
للتطوير وريادة الأعمال

نائب المشرف العام



د / نورة بنت صالح فاروقى  
وكيلة معهد البحوث  
والدراسات الاستشارية

نائب رئيس التحرير



أ.د / محمد أسامة خزيم  
مستشار معهد البحوث  
والدراسات الاستشارية

رئيس التحرير

## الهيئة الاستشارية:

أ.د / إحسان بن صالح المعتاز - عميد كلية إدارة الأعمال

د / إسكندر بن محمد هوتساوي - عميد كلية الحاسوب الآلي بالليث

د / أيمن بن عبد الرحيم الطايفي - عميد كلية العلوم التطبيقية

د / عصام بن عبد الله أحمد بازرعة - عميد كلية المجتمع بمكة المكرمة

د / أحمد بن نائف محمد الأحمدى - عميد كلية الهندسة والعمارة الإسلامية

## هيئة التحرير:

د / يوسف بن عايش العنبي - وكيل معهد البحوث والدراسات الاستشارية

د / عبد الرحمن بن عبد العزيز مجرشي - وكيل معهد البحوث والدراسات الاستشارية للتطوير وتنفيذ الأعمال

د / عمار بن علي الجحدري - مدير مركز السلامة وإدارة المخاطر والأزمات - سيف

أ.د / حميد بن عبد الجبار العلواني - مستشار معهد البحوث والدراسات الاستشارية

د / سميرة بنت عزت شرف - مستشارة معهد البحوث والدراسات الاستشارية

## المراسلات:

باسم رئيس التحرير

[icrs\\_joconsultant@uqu.edu.sa](mailto:icrs_joconsultant@uqu.edu.sa)



أ.د/ محمد أسامة خريم

مستشار معهد البحوث  
والدراسات الاستشارية

رئيس التحرير

## الحمد لله وحده، والصلة والسلام على من لا نبي بعده. أَمَّا بَعْدُ :

فقد صدر العدد الأول من نشرة الاستشاري منذ عدة أشهر بدعم من معالي رئيس الجامعة أ.د / عبد الله بن عمر بافيل ، ووكيل الجامعة للتطوير وريادة الأعمال سعادة الدكتور / هاني بن عثمان غازى ، وعميد معهد البحوث والدراسات الاستشارية سعادة الدكتور / علي بن محمد الشاعرى ، فلهم كل الشكر والتقدير ؛ فقد أدى هذا الدعم إلى ظهور العدد الأول بالشكل اللائق بواحة أم القرى للاستشارات وبالجامعة.

وقد لاقى العدد الأول ما لاقى من استحسان ونقد ؛ فنشكر المادح حيث إنّه يعطي الثقة والتشجيع لاستمرار طاقم العمل في العطاء ، ونشكر الناقد لأن النقد البناء من أساسيات وأدوات التطور.

ويسرنا أن نقدم لكم العدد الثاني لمتابعة إنجازات واحدة أم القرى للاستشارات واستعراضها بإيجاز من زاوية إعلامية وانعكاس ردود فعل العملاء، مع مراعاة إدخال بعض التحسينات استجابة لمقتراحات القراء الأعزاء . كما يتميز هذا العدد باستحداث قسم خاص تحت عنوان : نافذة على الاستشارات العالمية الذي يسلط الضوء على شركات الاستشارات العالمية . وتم التخصيص في هذا العدد لشركة ماكينزي للاستشارات. كما يشتمل العدد على باقة من الإضافات الاستشارية والمقالات المتعددة لتوسيع الأفق بقلم نخبة من المستشارين والمستشارات فلهم وافر الشكر والامتنان .

كلنا أمل أن يسهم هذا العدد والإعداد القادمة \_ كذلك \_ في نشر ثقافة الاستشارات ، وتطوير خدماتها ، ونرحب بالآراء التي تدفعنا إلى الأمام .

# فِي هَذَا الْعَدْد



rr



# موجز أخبار الواحة



۱۷



re



רץ



၃၄



۳۰

٣٧

## كيف نبني جيلاً صناعيًّا

٤٢

## التدريب تلك الفراشة التي تحدث التغيير

٥١

## الاستثمار في مشاريع الطاقة المتجددية بالمملكة العربية السعودية

٥٨

## مكانت الاستثمار في نظام الجامعات السعودية الجديد

٣٨

## جامعة أم القرى وقيادة التغيير

٤٨

## أنماط واستراتيجيات التعلم

٥٤

A

جـ ٩٠  
أـ خـ بـ رـ اـ لـ عـ اـ





تماشياً مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ واصل معهد البحث والدراسات الاستشارية تقديم برنامج المستشار المحترف لتأهيل ١٠٠ مستشار.

بتاريخ ٢٥/٤/١٤٤٠هـ الموافق ٥٥/٤/٢٠١٩.



مركز سيف للسلامة وإدارة المخاطر والأزمات يطلق ورشة سيف لإدارة مخاطر السيول بمنطقة مكة المكرمة.

بتاريخ ٢٨/٤/١٤٤٠هـ الموافق ٤/٤/٢٠١٩.



قدم مركز السلامة وإدارة المخاطر والأزمات (سيف) برنامج مركز سيف الاستشاري الأول.

بتاريخ ١٨/٤/١٤٤٠هـ الموافق ٦/٤/٢٠١٩.



ضمن مبادرات وكالة التطوير المهني قدم معهد البحوث والدراسات الاستشارية برنامج تدريب المدربين لتأهيل وإعداد المدربين المحترفين معرفياً ومهارياً.

بتاريخ ٢٤/٨/١٤٤٠هـ الموافق ٥/٩/٢٠٢٣م



شارك معهد البحوث والدراسات الاستشارية في معرض التعليم العالي الثامن ضمن جناح جامعة أم القرى، مستعرضاً خدماته الاستشارية والتطويرية والمهنية المعتمدة التي تواكب رؤية المملكة ٢٠٣٠.

ابتداء من ٠٨/٤/١٤٤٠هـ وحتى ٨/٨/١٤٤٠هـ الموافق ١٠/٩/٢٠٢٣م، وحتى ٢٤/٤/٢٠٢٣م



شارك معهد البحوث والدراسات الاستشارية في ملتقى جامعي خطوات واثقة نحو الرؤية في جامعة أم القرى بمبادرة مركز السلامة وإدارة المخاطر والأزمات «سيف» ووحدة التدريب والتعليم الطبي المستمر.

بتاريخ ٩/٤/١٤٤٠هـ الموافق ٥/٤/٢٠١٩م



تدشين برنامج الدبلوم المهني لإدارة المطاعم والضيافة في مدینتي الرياض والدمام بالتزامن .

بتاريخ ١٠/٤/١٤٤٠هـ الموافق ٥/٤/٢٠١٩م



إصدارات معهد البحوث والدراسات الاستشارية حاضرة في معرض أبوظبي الدولي للكتاب ضمن جناح المملكة العربية السعودية.

بتاريخ ٢٠١٩/٤/٢٤ـ ١٤٤٠هـ الموافق ٥/٤/٢٠١٩



شارك مستشارو مركز السّلامة وإدارة المخاطر والأزمات (سيف) في ورشة عمل بعنوان: «السلامة والصحة المهنية في قلب مستقبل العمل» بمناسبة اليوم العالمي للسلامة ٢٠١٩ ، بتنظيم ورعاية شركة المياه الوطنية

بتاريخ ٢٣/٤/٢٠١٩ـ ١٤٤٠هـ الموافق ٥/٤/٢٠١٩



عميد معهد البحوث والدراسات الاستشارية يقدم نبذة عن مركز سيف لعالٍ وزير العمل والتنمية الاجتماعية م/ أحمد الراجحي وسعادة مدير عام الدفاع المدني الفريق/ سليمان العمرو في مؤتمر السلامة والصحة المهنية بالرّياض تزامنًا مع يوم السلامة العالمي ٢٠١٩.

بتاريخ ٢٤/٤/٢٠١٩ الموافق ١٤٤٠/٨/٢٤



جمعية أم القرى تطلق مخيّم الرّواد المهني بالتعاون مع معهد البحوث والدراسات الاستشارية.

ابتداءً من ٤/١٠/١٤٤٠ الموافق ٧/٧/٢٠١٩م إلى ١١/١٢/٢٠١٩م الموافق ١٥/٧/٢٠١٩



انطلاق دورة رخصة القيادة الإدارية التي ينظمها معهد البحث والدراسات الاستشارية.

١٨/١١/٢٠١٩م على مدار خمسة أيام.

معهد البحث والدراسات الاستشارية  
Institute of Consulting Research and Studies  
شرف التمييز في نقل المعرفة

وحدة أعمال الدراسات العليا (عالي)

## عن وحدة أعمال الدراسات العليا (عالي)

هي وحدة بالشراكة بين عمادة الدراسات العليا  
ومعهد البحث والدراسات الاستشارية وبين الكليات  
المقدمة للبرامج.

إطلاق وحدة أعمال الدراسات العليا (عالي) بالشراكة بين عمادة الدراسات العليا ومعهد البحث  
والدراسات الاستشارية وبين الكليات المقدمة للبرامج.

بتاريخ ٤/١١/٢٠١٩م الموافق ٢٧/٧/٢٠١٩م



**شارك معهد البحوث والدراسات الاستشارية ضمن جناح جامعة أم القرى بمعرض ملتقى الحج والعمرة في موسم حج ١٤٤٠هـ لخدمة ضيوف الرحمن.**

بتاريخ ٢٥-٢٧-٢٠٢٣هـ الموافق ٢٦-٨-٢٠٢٣م



**وقع معهد البحوث والدراسات الاستشارية اتفاقية تعاون مع الشركة الوطنية لخدمات المعتمرين نمكو وشركة طيران ناس بحضور نائب وزير الحج والعمراء سعادة الدكتور / عبد الفتاح بن سليمان مشاط في ملتقى الحج والعمرة.**

بتاريخ ٢٧-٢٩-٢٠٢٣هـ الموافق ٢٨-٨-٢٠٢٣م



انطلق معهد البحث والدراسات الاستشارية بدورة : « حل المشكلات واتخاذ القرارات المقدمة لمنسوبي مستشفى قوى الأمن » بالدمام.

بتاريخ ١٤٤١ هـ الموافق ٢٠١٩/٩/٥

## الجدول التدريسي لمعهد البحوث والدراسات الاستشارية بشطر الطالبات **الفصل الدراسي الأول ١٤٤١**

تقان تحليل النصوص الأدبية الإنجليزية ٢٥٠ ريال	قاعة التدريب بالمعهد	د. سوزان عبد القادر زبان	٢٠١٩ / ١٠ / ٣ - ١٤٤١ / ٢ / ٣ يومان / ٥٣ - ص ٥٣
أساسيات اللغة الفرنسية ٢٥٠ ريال	قاعة التدريب بالمعهد	د. جيهان عبد الكريم بولحية	٢٠١٩ / ٩ / ٢٦ - ١٤٤١ / ١ / ٢٧ يومان / ٥٣ - ص ٥٣
تصميم الشعار والهوية البصرية ٤٠ ريال	قاعة التدريب بالمعهد	أ. برادة يوسف اليوسف	٢٠١٩ / ٩ / ٥ - ٢٤ ١٤٤١ / ١ / ٢٦ - ٢٥ يومان / ٥٣ - ص ٥٣
تدريب مدربين ٨٠ ريال	قاعة التدريب بالمعهد	د. وفاء عبدالعزيز محضر	٢٠١٩ / ١٠ / ١٥ - ١٤٤١ / ٢ / ١٥ يومان / ٥٣ - ص ٥٣
أساسيات إدارة الموارد البشرية ٢٥٠ ريال	قاعة التدريب بآخر	أ. فاديته حمдан الجنهي	٢٠١٩ / ٩ / ١٠ - ١٤٤١ / ٢ / ١١ يومان / ٥٣ - ص ٥٣
الثانية اللغوية ٢٥٠ ريال	قاعة التدريب بالمعهد	د. خلود عبدالله الشيباني	٢٠١٩ / ١٠ / ٨ - ١٤٤١ / ٣ / ٩ يومان / ٥٣ - ص ٥٣
أمن وتنشيف المعلومات ٤٠ ريال	قاعة التدريب بالمعهد	أ. وفاء محمد كنكري	٢٠١٩ / ١١ / ٣ - ١٤٤١ / ٣ / ١٣ يومان / ٥٣ - ص ٥٣
أساسيات برامج الأتراكـت ٤٠ ريال	قاعة التدريب بالمعهد	أ. فاطمة مرشد المحمادي	٢٠١٩ / ١١ / ٢٣ - ١٤٤١ / ٣ / ٢٣ يومان / ٥٣ - ص ٥٣

للتسجيل يرجى زيارة الرابط التالي  
أو زيارة معهد البحث والدراسات الاستشارية بالدمام ( شطر الطالبات ) مبني ( ط ) الدور الثالث



أطلق معهد البحث والدراسات الاستشارية بشطر الطالبات ، الجدول التدريسي للفصل الدراسي الأول لعام ١٤٤١ هـ

بتاريخ ١٤٤١ هـ الموافق ٢٠١٩/٩/١١



اجتمع عميد معهد البحوث والدراسات الاستشارية ووكيل الرئيس العام لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي ، وتباحثوا أوجه التعاون بين الجهتين في مجالات الاستشارات والتدريب.

بتاريخ ١٤٤١/٧/١٦ الموافق ٢٠١٩/٩/١٥



نظم معهد البحوث والدراسات الاستشارية بالشراكة مع عمادة الدراسات العليا ورشة عمل بعنوان:» برامج الدراسات العليا المدفوعة بجامعة أم القرى بين الإجراءات والنطاعات.«

بتاريخ ١٤٤١/٧/١٨ الموافق ٢٠١٩/٩/١٧



انطلاق ورشة عمل : (مستقبل الاستشارات في ضوء الرؤية الوطنية ٢٠٣٠).

بتاريخ ٢٦/٩/٢٠١٩ الموافق ١٤٤١ هـ



نظم معهد البحوث والدراسات الاستشارية ورشة عمل بعنوان : «إنشاء كيان للابتكار الاجتماعي لمنافع ضيوف الرحمن» ممثلاً بمكتب منافع للاستشارات برعاية مؤسسة سليمان بن عبد العزيز الراجحي الخيرية ؛ بهدف وضع التصورات الاستراتيجية للابتكار الاجتماعي لتحسين تجربة ضيوف الرحمن .

بتاريخ ٢٧/٩/٢٠١٩ الموافق ١٤٤١ هـ



برعاية كريمة من معالي مدير جامعة أم القرى أ.د / عبدالله بن عمر بافيل، نظم معهد البحث والدراسات الاستشارية ورشة عمل بعنوان :« الخطط المستقبلية لواحة أم القرى للاستشارات» بحضور وكلاء الجامعة وعمداء الكليات وعدد من المستشارين .

بتاريخ ٩/٤/١٤٤١هـ الموافق ٢٠١٩/١٠/٥م



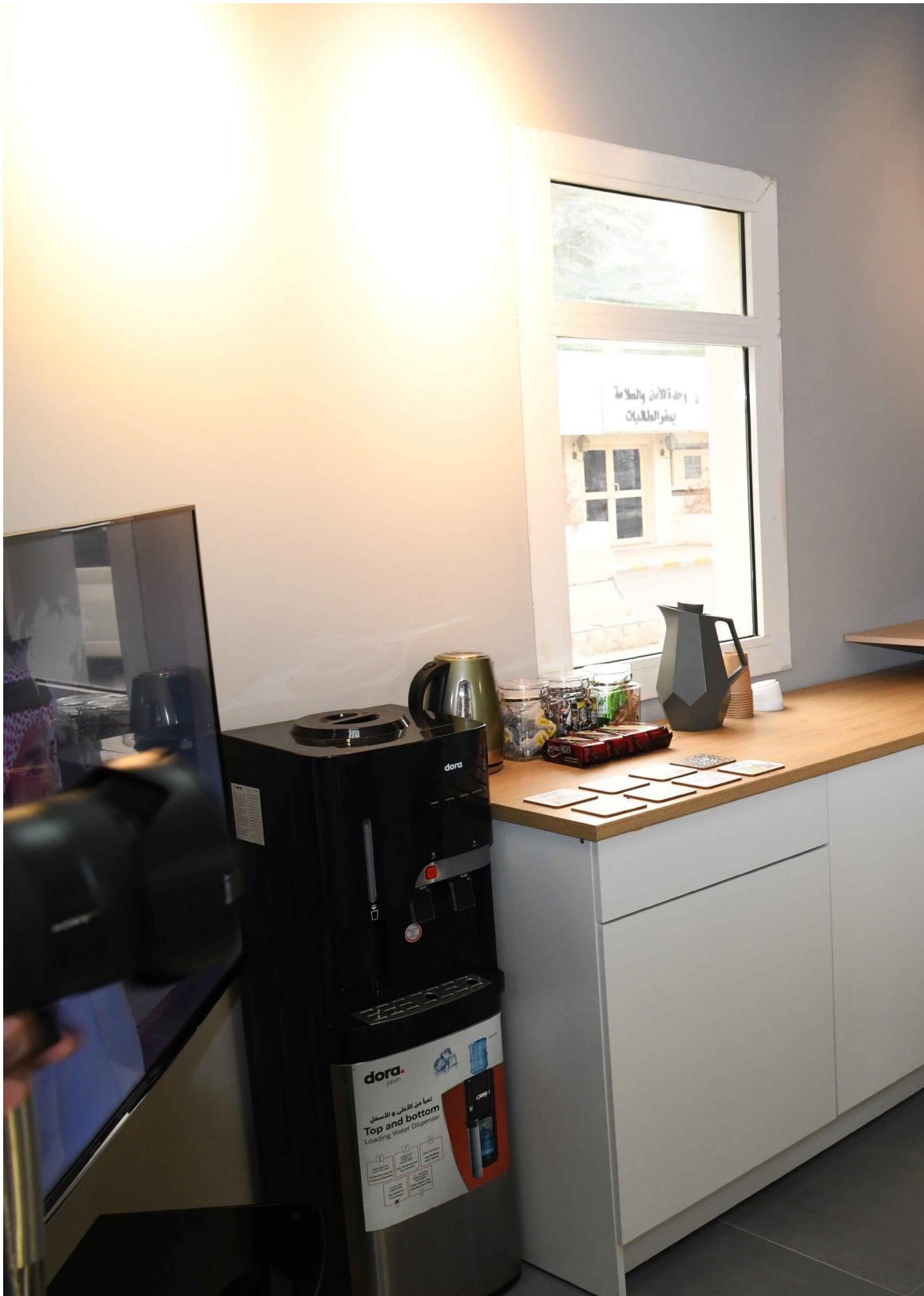
شارك معهد البحث والدراسات الاستشارية ممثلاً في مركز السلامة وإدارة المخاطر والأزمات (سيف)، ووحدة التدريب والتعليم الطبي المستمر في :«المؤتمر العالمي لطب الكوارث» بالتعاون مع كلية العلوم الطبية التطبيقية وكليّة العلوم الصحّيّة بالقنفذة .

بتاريخ ١٤/٤/١٤٤١هـ الموافق ٢٠١٩/١٠/١٤م



دشن معالي مدير جامعة أم القرى أ.د / عبدالله بن عمر بافيل استراحة الانتظار لأولياء أمور الطالبات بمقر الجامعة بالزاهر.

بتاريخ ١٤٤١ هـ الموافق ٢٠١٩/١٠/١٥



# نافذة على سوق

تأسست ماكينزي عام ١٩٢٦ م من قبل جيمس أ. ماكينزي ؛ من أجل تطبيق مبادئ المحاسبة على الإدارة. توفي ماكينزي عام ١٩٣٧ م ، وتمت إعادة هيكلة الشركة عدة مرات مع ظهور شركة ماكينزي وشركائه في العصر الحديث عام ١٩٣٩ م. يرجع الفضل إلى مارفن باور في تأسيس ثقافة وممارسات ماكينزي في ثلاثينيات القرن العشرين استناداً إلى المبادئ التي عاشها بوصفه محامياً. طورت الشركة سياسة «أعلى أو خارج» ؛ حيث يُطلب من الاستشاريين الذين لا تتم ترقيةهم المغادرة. كانت ماكينزي أول شركة استشارات إدارية ؛ لتوظيف خريجي الجامعات حديثاً بدلًا من المديرين ذوي الخبرة. في عقدي ١٩٨٠ و ١٩٩٠ م توسيع الشركة دولياً ، وأقامت مجالات الممارسة الجديدة. كان لديها ٨٨ موظفًا عام ١٩٥١ م ووصل إلى ٧٧٠ م موظفًا أوائل عام ٢٠٠٠ م. ساعدت استشارات ماكينزي في تأسيس العديد من المعايير في مجال الأعمال التجارية ، وساهمت في العديد من النجاحات والإنجازات الكبرى في الأعمال في العصر الحديث.

## الخدمات الاستشارية:

تقدّم شركة ماكينزي وشركائه خدمات الاستشارات الإدارية ؛ مثل تقديم المشورة بشأن الاستحواذ ، ووضع خطة لإعادة هيكلة قوّة المبيعات ، وخلق استراتيجية أعمال

يتخصص هذا الجزء من النشرة في عرض معلومات عامة عن أهم شركات الاستشارات في العالم ، وسنقوم بعرض شركة في كل عدد؛ حتى يكون القارئ ملماً بأخبار شركات الاستشارات العالمية ؛ مثل أكستشـر Bain & Company (Accenture) ، وبـاين وـشـراكـه (Booz Allen Hamilton) ، وـبوـزـهـامـلـتونـهـونـونـ (Boston Consulting Group: BCG) ، ومـجمـوعـةـ بـوـسـطـنـ الـاستـشـارـيـهـ (Deloitte) ، وـماـكـيـنـزـيـ (KPMG) ، وـدـيلـيوـلـيتـ (McKinsey & Company) ، وـشـراكـهـ (Mercer) ، وـبـرـايـسـ وـوـتـرـهـاوـسـ كـوبـرـزـ (PricewaterhouseCoopers) .. وفي هذا العدد سيتم عرض معلومات عامة عن شركة ماكينزي.

شركة ماكينزي وشركائه ( McKinsey & Company ) ماكينزي وشركائه هي شركة استشارات إدارية عالمية منتشرة في جميع أنحاء العالم. وهي تقوم بإجراء تحليل نوعي وكمي؛ لتقديم قرارات الإدارة عبر القطاعين العام والخاص. تنشر ماكينزي مجلة ماكينزي الفصلية منذ عام ١٩٦٤ م ، وتمويل مؤسسة أبحاث معهد ماكينزي العالمية ، وتنشر تقارير حول موضوعات الإدارة ، وقد ألفت العديد من الكتب المؤثرة حول الإدارة. وشهدت ممارساتها في السرية والتغيير على الممارسات التجارية وثقافة الشركات استقبالاً مستقطباً.



# الاستشارات العالمية



ماكينزي#الخدمات\_الاستشارية/[https://ar.wikipedia.org/wiki/الخدمات\\_الاستشارية](https://ar.wikipedia.org/wiki/الخدمات_الاستشارية)



www.mckinsey.com

## McKinsey & Company

١٩٢٦	تاريخ التأسيس
الولايات المتحدة	الدولة
مارفن باور	المؤسس
نيويورك	المقر الرئيسي
٢٠٢٣ (١٧...)	عدد الموظفين
الاستشارات الإدارية	المنتجات
<a href="https://www.mckinsey.com/">https://www.mckinsey.com/</a>	موقع ويب

جديدة أو تقديم المشورة بشأن تقليل الحجم. يقوم مستشاروها بتصميم وتنفيذ دراسات لتقدير قرارات الإدارة باستخدام البيانات والمقابلات لاختبار الفرضيات. يتم تقديم استنتاجات الدراسة إلى الإدارة العليا عادة في عرض تقديمي من مايكروسوفت باوربوبونت وكتيب.

يمكن أن تستمر المشاركة النموذجية في ماكينزي ما بين شهرين واثني عشر شهراً، وتشمل ثلاثة إلى ستة من مستشاري ماكينزي. عادة ما يتم إدارة المشاركة من قبل اختصاصي يغطي المنطقة التي يقع مقر العميل فيها والمختصين الذين لديهم إما خبرة في المجال أو خبرة وظيفية. على خلاف بعض الشركات الاستشارية المنافسة لا تقوم ماكينزي بوضع سياسة ضد العمل مع العديد من الشركات المنافسة (على الرغم من منع الاستشاريين الأفراد من القيام بذلك) فقد أدى هذا في بعض الأحيان إلى اتهامات بمشاركة المعلومات السرية أو إعادة تكتيكات المنافسين كأفضل الممارسات.

نشاط الشركة في الشرق الأوسط للشركة فروع في ٥ دول عربية هي: مصر- السعودية- الإمارات العربية- قطر- البحرين.



## مشاركة مركز سيف في معرض إنترسك السّعوديّة ٢٠١٩



شارك مركز السلامة وإدارة المخاطر والأزمات (سيف)، في أكبر وأبرز فعاليات مجال الأمن والسلامة في الشرق الأوسط (معرض إنترسك السعودية ٢٠١٩م)، وشارك عميد معهد البحوث والدراسات الاستشارية د. علي بن محمد الشاعري في مؤتمر إنترسك السعودية؛ للوقاية من الحرائق بمركز جدة للمنتديات والفعاليات.



٢٤

٢٠١٤/٨/٥ الموافق ١٤٤٥/٤/١٤، ٢٠١٩ءٍ الموافق ١٦/٤/١٩، ٢٠١٤/٨/٦ إلى ٢٠١٤/٨/٧



## مشاركة معهد البحوث والدراسات الاستشارية في معرض ملتقى الحج والعمرة



شارك معهد البحوث والدراسات الاستشارية ضمن جناح جامعة أم القرى بمعرض ملتقى الحج والعمرة ، وتم توقيع اتفاقية تعاون مع الشركة الوطنية لخدمات المعتمرين نموذج ، وكذلك مع شركة طيران ناس بحضور معالي نائب وزير الحج والعمرة سعادة الدكتور / عبد الفتاح بن سليمان مشاط في ملتقى الحج والعمرة، كما شارك عميد معهد البحوث والدراسات الاستشارية د. علي بن محمد الشاعري بوصفه متحدّثاً في جلسة تأهيل العاملين في مجال خدمات الحج والعمرة : (موارد بشرية ماهرة في خدمة ضيوف الرحمن)



بتاريخ ٢٨/١٢/١٤٤٠هـ الموافق ٥/١٢/٢٠١٩

# اصناعات استشاريّة

BN



# اضاءات



د. أيمن بن خالد جوهري  
المشرف على خطة الجامعة الاستراتيجية  
(تمكين)

مكتب إدارة الاستراتيجية Office of Strategic Management هو أحد المكاتب المهمة في أي منظمة تعمل بشكل مؤسسي . ويقوم هذا المكتب بالأدوار الرئيسية التالية:

١. بناء بطاقة الأداء المتوازن.
٢. التأكيد من أن جميع الوحدات الإدارية تقوم بمعرفة وتنفيذ الاستراتيجية.
٣. مراجعة وتقييم الاستراتيجية.
٤. تطوير الاستراتيجية.
٥. توصيل الاستراتيجية.
٦. إدارة المبادرات التنفيذية.



د. مازن بن إبراهيم الشمراني  
وكيل المشاريع بمعهد خادم الحرمين الشريفين  
لابحاث الحج والعمرمة

الخبرات التراكمية المتنوعة التي تناه لخبراء ومستشاري جامعة أم القرى في منبع الرسالة وقبلة المسلمين مكة المكرمة تعد الركيزة الأساسية التي توفر العديد من الفرص العلمية والتطبيقية والتطویرية المختلفة وفي شتى المجالات، التي تصقل مهارات وامکانیات خبراء ومستشاري الجامعة؛ لتسهم وبشكل فاعل في العديد من التخصصات والخدمات الاستشارية على مستوى المملكة وفي مقدمتها كل ما يخص شؤون الحج والعمرمة والزيارة وخدمة ضيوف الرحمن .



د. أنس بن سراج دبلول المدينی  
وكيل كلية العلوم الصحية بالبيت

لقد حصر القرآن الكريم أهم الصفات في عملية الاستئجار؛ حيث قال تعالى: ((إنَّ خيرَ مَنْ اسْتَأْجَرَتِ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ )) ، وذكر في سورة نبى الله يوسف عليه السلام \_ أهم الصفات التي يجب توفرها في المستشار والوزير وهي : (( حفيظ عليم ))؛ لأنَّ القوَّةَ يوقِّرُها صاحب الصَّالِحَيَّةِ وهو الملك، وبال مقابل يحتاج إلى التَّمَكِّنِ وَالثَّقَةِ وذلك بعد صدور قرار التَّعْيِينِ وهو ما أعطاه الملك من صلاحيَّاتٍ في قوله: ((إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدِينَا مَكِينٌ أَمِينٌ )) .

# الاستشارية



د. تهانى بنت محمد سبیت الشبیت  
نائبة المشرف العام على مكتب إدارة المبادرات  
وتحقيق الرؤية  
مكتب رقمي لاستشارات التقنية

تعدّ مهنة الاستشاري من أهم وأنبل المهن التي يؤكد عليها ويدعو لها ديننا الحنيف؛ حيث يضطلع المستشار بمسؤولية إعطاء المشورة لأصحاب القرار، ويسمّهم من خلال ذلك في صناعة حلول إبداعية بعد فهم وتحليل عميق للوضع الراهن، وتحديد وصياغة واضحة للأهداف والغايات، متبوعة برسم خارطات طريق. ويأتي القرار السامي الذي صدر مؤخرًا بشأن توطين صناعة الاستشارات في المملكة محفزاً لرفع مستوى الخدمات الاستشارية المقدمة من قبل المكاتب الاستشارية والمستشارين على مستوى القطاع العام والخاص.



د. سوزان بنت عبدالقادر وزان  
رئيسة بيت الخبرة للترجمة المعتمدة

تشهد الاستشارات في مجالات اللغات والترجمة نهضة واسعة؛ حيث تعيش المملكة العربية السعودية فترة حيوية تسعى فيها جميع القطاعات لتحقيق رؤية ٢٠٣٠ التي ترتكز على النمو الاقتصادي، وهناك علاقة بين قوة الدولة الاقتصادية ومكانتها الاستراتيجية العالمية التي لا تتحقق إلا بأدوات اللغة والترجمة؛ سببنا لهم الآخر والتفاعل مع الحضارات العالمية والتواصل الإنساني والمعرفي.



د. أفينان بنت عبداللطيف البخاري  
الأستاذ المساعد بكلية التمريض

تحسين جودة الخدمات الصحية، وتعزيز الواقعية ضد المخاطر الصحية تشكل أحد أهم الركائز الاستراتيجية التي تبنّها وزارة الصحة ضمن رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. وبدورنا بوصفنا مقدمين للخدمات الاستشارية في مجالات التغذية الصحية من خلال الكوادر العلمية المؤهلة علمياً في واحدة الإستشارات بأم القرى - وضعنا على عاتقنا واجب المبادرة والمساهمة في الحفاظ على صحة الإنسان، ونسعي بإذن الله للوصول لبيئة خالية من المخاطر الصحية؛ مساهمةً في بناء مجتمع صحيٍّ واعٍ باستخدام أمثل وأفضل الأساليب العلمية الحديثة؛ لوضع خارطة طريق نحو بيئة صحية نظيفة.



**أ. علياء بنت عمر المروعن**  
المحاضر في المناهج وطرق تدريس اللغة  
الإنجليزية

من أبدع المناهج التطويرية للمؤسسات التربوية ، المنهج التكاملـي فيما بين التخصصـات المختلفة في ضوء الخطة الاستراتيجـية للمؤسـسة ؛ مما يضمن التطـوير في جميع الجوانـب الأساسية.



**د. فیصل بن عبدالرحمـن أسرـه**  
رئيس مكتب البيئة المتكاملـة، مستشار مركز سيف

لنخطـط لمستقبل مـشرق في بيـئة نظـيفة، ومن حقـ كل إنسـان أن يعيش في بيـئة مـكتمـلة نظـيفة.



اللواحة في  
عين العالم

٢١

# الواحة في



«أُم القرى»: ورشة لبحث «مخاطر السيول»

٢٢



أوراق علمية لإدارة مخاطر السيول في مكة

٢٣



جامعة أُم القرى تفتتح ورشة :  
« إدارة مخاطر السيول في منطقة مكة المكرمة »

٢٤



معهد البحوث والدراسات الاستشارية يستعرض بمعرض  
التعليم العالي ٨ خبراته في التدريب والاستشارات لمواكبة  
رؤية المملكة ٢٠٣٠

٢٥

# عين الاعلام



انعقاد ورشة عمل : «السلامة والصحة المهنية في قلب مستقبل العمل» ، بحضور رئيس القطاع الغربي ، التي نظمتها إدارة السلامة والأمن الصناعي بالقطاع بمناسبة اليوم العالمي للسلامة



الم الهيئة الملكية بالجبيل - وفد من مركز السلامة وإدارة المخاطر والأزمات في جامعة أم القرى يزور الهيئة الملكية بالجبيل ، ويطلع على قصة إنشائها وعوامل نجاح نهضتها ، ويبحث سبل التعاون المشتركة في مجال التدريب.



جامعة أم القرى توقيع اتفاقيتين في الجوانب الاستشارية والتطوير المهني بملتقى الحج والعمرة.



جامعة أم القرى توقيع اتفاقيتين في الجوانب الاستشارية والتطوير المهني بملتقى العمرة .

# رد فعل العملاء

## ردود الفعل في برنامج المستشار المحترف

جانب من آراء المشاركين في برنامج المستشار المحترف  
المقدم من معهد البحوث والدراسات الاستشارية

كانت المشكلة الأساسية للكوادر السعودية المدربة التي عملت في كثير من المشاريع الخارجية هي التسويق، وتركيز الأكاديميين ممن يملكون الخبرات على العمل بدون عائد؛ فلم يكن ضمن عمل مؤسساتي فال فكرة تكمن في توظيف هذه الخبرات لدعم الاقتصاد المعرفي تماشياً مع رؤية ٢٠٣٠.



د. رانيا زيني  
مستشار واحة أم القرى للاستشارات

🔗 [https://twitter.com/ICRSUQU/  
status/1112295264507887616](https://twitter.com/ICRSUQU/status/1112295264507887616)



«برنامج الاستشاري المحترف من البرامج المتميزة تعامل على تصميم مفهوم الاستشارة بأدوات علمية ومهنية تساعد في تأهيل عضو هيئة التدريس في توظيف خبراته الأكademية والعلمية في ممارسات استشارية تساعد في تطوير قطاع الاستشارات في المملكة العربية السعودية، نطلع قريباً أن نرى كفاءات سعودية تصبح رموز استشارية عالمية»



د. عمّار عطار  
مستشار واحة أم القرى للاستشارات

🔗 [https://twitter.com/ICRSUQU/  
status/1112027840336277505](https://twitter.com/ICRSUQU/status/1112027840336277505)



# ردود الفعل في برنامج مركز سيف الاستشاري الأول

« دوره مستشاري سيف : مضمونها أكبر وأشمل من مجرد تخصص في الطب الوقائي »



د. نهاء بنت هاشم حريري  
مستشاره مركز سيف لإدارة المخاطر  
والأزمات

🔗 [https://twitter.com/ICRSUQU/  
status/1115875840854757376](https://twitter.com/ICRSUQU/status/1115875840854757376)



« برنامج الاستشاري الأول لمركز سيف  
نهدف من خلاله إلى تأهيل مستشاري  
سيف ليصبحوا على الأقل كعضو تقني  
في iosh »



د. يوسف العتيبي  
وكيل معهد البحوث والدراسات الاستشارية

🔗 [https://twitter.com/ICRSUQU/  
status/1115691062494990336](https://twitter.com/ICRSUQU/status/1115691062494990336)



## ردود فعل أولياء أمور طالبات جامعة أم القرى بالزاهر على هدية الجامعة لهم

« المكان مرتب ومريج ... شكرًا جزيلاً  
لمدير جامعة أم القرى على توجيهاته  
وعلى الجهود المبذولة في تجديد  
استراحة الانتظار لأولياء الأمور »



انطباع ولی أمر

🔗 [https://twitter.com/ICRSUQU/  
status/1184063870526095360](https://twitter.com/ICRSUQU/status/1184063870526095360)



« المبنى جديد ونظيف ، تشکرون على  
حسن الترتيب والاستقبال ، والشكر  
لمعالی مدير الجامعة على هذا العمل  
الثمين »



انطباع ولی أمر

🔗 [https://twitter.com/ICRSUQU/  
status/1184070162279845889](https://twitter.com/ICRSUQU/status/1184070162279845889)



# الإعلانات

**جائزة واحة أم القرى للاستشارات**

**مسار التطوير المهني**

- نشر الوعي بالتميز والمثالية والقدوة بين المدربين والمدربات
- السعى لتكريم المدععين في مجال التدريب وتشجيع الممارسات التدريبية المتميزة
- تحفيز المدربين والمدربات للإبداع والتميز وشحذ الهمم لدى أعضاء هيئة التدريس

**مسار الاستشارات**

- نشر الوعي بالتميز والمثالية والقدوة بين المستشارين والاستشارات والممارسات والاستشارات الاستشارية المتميزة
- تحفيز المستشارين والمستشارات للابداع والتميز وشحذ الهمم لدى أعضاء هيئة التدريس

**فئات الجائزة**

1 الف ريال	2 الف ريال	3 الف ريال
30	50	20

**فترة التقديم**  
٢٠١٩ / ٣ / ٢٥  
٢٠١٩ / ٢ / ٣٠

**آلية التقديم**  
زيارة الرابط التالي  
<https://uq.sa/MleDwU>

**الفئة المستهدفة**  
أعضاء هيئة التدريس  
جامعة أم القرى

[icrsuqu](#)

٣٦



ICRS

# المقاعد



# مُمْكِنات الاستثمار في نظام الجامعات السُّعُوديَّة الجديدة



د. علي بن محمد الشاعري  
معهد البحوث والدراسات الاستشارية  
جامعة أم القرى

## ممكنات الاستثمار في نظام الجامعات السعودية الجديدة

يأتي نظام الجامعات الجديد في مجلمه بوصفه انعكاساً حقيقياً لمضامين رؤية المملكة ٢٠٣٠ في التنظيم الإداري للجامعات، بما في ذلك الهياكل التنظيمية والصلاحيات ومؤشرات الأداء في المجالات التعليمية والبحثية والإدارية؛ فقد حددت الرؤية في واحدة من الالتزامات لتحقيق أهدافها أن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل من أفضل (٢٠) جامعة دولية بحلول عام ١٤٥٢ هـ - ٢٠٣٠ م. كما ألمّت الرؤية في وثيقتها الجامعات للسعي إلى سد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل، وتطوير التعليم العام، وتوجيهه للطلاب نحو الخيارات الوظيفية والمنبئية المناسبة، وإتاحة الفرصة لإعادة تأهيلهم، والمرؤنة في التنقل بين مختلف المسارات التعليمية.

لقد أعطى النظام الجديد للجامعات في مفرداته جانبًا كبيرًا لمساهمة الجامعات في تطوير سوق العمل السعودي، وبناء الأنموذج التنموي السعودي الذي حددت الرؤية محاوره الأساسية؛ ومن هذه المفردات:

- تمكين الجامعات من إقرار تخصصاتها وبرامجها وفق الاحتياجات التنموية وفرص العمل في المنطقة التي تخدمها.
- المساهمة في تخفيض الكلفة التشغيلية للجامعات، ودفعها إلى إيجاد مصادر تمويل جديدة، وتقليل اعتمادها على ميزانية الدولة.
- إقرار ميزانية كل جامعة من خلال نظام تمويل مبتكر يعرض على مجلس الوزراء؛ تسهم الدولة بجزء منه، وتعمل الجامعة على توفير فرص تمويل إضافية لتنطيط احتياجاتها المالية.

المشاركة في تطبيق مبادئ الشخصية في إدارة وتشغيل الجامعات، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والأكاديمية والإدارية في مؤسسات التعليم الجامعي.

لقد أعطى نظام الجامعات الجديد مساحة واسعة لها في إدارة وتوزيع مواردها مع منظومة متكاملة تتولى حوكمة وإدارة وتصريف شؤون الجامعة؛ لضمان تحقيق خصائص ومكتسبات النظام الجديد بالشكل والجودة المطلوبة. وتتوزع الصالحيات والاختصاصات في إدارة المنظومة بين المجالس الثلاث؛ اختصاصات مجلس شؤون الجامعات، اختصاصات مجلس الأمانة، اختصاصات مجلس الجامعة.

وفيما يخص التنوع في مصادر الإيرادات

والاستثمار في خصائص النظام الجديد فالهدف تحقيق الكفاءة الاقتصادية وتنمية الإيرادات الذاتية للجامعات. ولعل أهم هذه المصادر:

١. الميزانية التي تخصصها الدولة للجامعات: ما يخصص للجامعات من الدولة وفق القواعد المنظمة لميزانيات الجامعات.
٢. الرسوم الدراسية للدراسات العليا: أجاز النظام للجامعات أن تتضاعر رسوماً دراسية لبرامج الدراسات العليا، وتستثنى من ذلك الملح الدراسية المجانية وفق القواعد المنظمة.
٣. الرسوم الدراسية للطلبة الأجانب: يجوز للجامعة قبول طلاب وطالبات غير سعوديين وفق القواعد التي يقرها مجلس الوزراء بناء على اقتراح مجلس شؤون الجامعات.
٤. الخدمات الاستشارية: مبالغ مالية مقابل القيام بدراسات أو خدمات أو استشارات للجهات الحكومية والخاصة، وكذلك مقابل التعاقد مع الجهات الحكومية وغيرها؛ لتؤمن ما تحتاجه من الكفاءات الوطنية من أعضاء هيئة التدريس.
٥. أدبية التقنية والشركات الناشئة: العوائد المالية من براءات الاختراع، وتطوير المنتجات، والابتكارات، والشركات الناشئة، والاستثمار في ريادة الأعمال.
٦. الشركات الاستثمارية: للجامعة أن تنشئ شركة أو أكثر للاستثمار في ممتلكاتها أو غيرها، ولها أن تملكها



كاملة أو بالمشاركة مع جهات حكومية أو القطاع الخاص.

٧. برنامج الأوقاف: تنشئ الجامعة برنامجاً للأوقاف تشجع من خلاله القطاع الخاص والأفراد على الوقف؛ للصرف منه في الأغراض التي تحدّد وفق القواعد التي يقرّها مجلس الأمانة.

٨. الموارد المالية الأخرى: التي يقرّها مجلس الأمانة ، على ألا تتعارض مع أهداف وطبيعة نشاط الجامعة.

## مصادر الموارد الذاتية للجامعات حسب نظام الجامعات الجديد :



**٤ دراسة بحثية**  
أو خدمات  
استشارية  
لجهات داخلية  
أو خارجية



**٣ التعليم**  
الجامعي  
للطلبة الغير  
سعوديين



**٢ برامج**  
الدراسات العليا  
الدبلومات  
التعليمية  
والدورات



**١ برامج**

الدراسات العليا



الشركات  
والأوقاف



# استثمار الأيرادات المالية النقدية أو العينية



# خدمات المستشارين للجهات الحكومية والخاصة

A close-up photograph of a robotic arm's gripper mechanism. The gripper is made of a light-colored metal and is currently open. It is attached to a larger orange and black robotic arm. In the top right corner of the image, there is a light gray rounded rectangle containing a teal-colored logo consisting of two stylized letters, 'er'.

er

كيف نبني  
جيّب صناعي

مشاكل كالسّهر وتعاطي المخدرات والإرهاب ورفقة السّوء ، وترفع مستوى الأمان والأمان ومتطلبات السلامة ومستوى الوعي في المجتمع . وهي أياً تساهم في رفع المباريات الفردية ، وانتشار الأيدي الفنية المتقدمة ، ورفع مستوى الإتقان والجودة .



ولكي نفكري في تكوين جيل قادم صناعي ماهر ومتقن يجب أن ندرس مقومات الصناعات في أي بلد ، ونحاول توفير هذه المقومات كـها وليس بعضها . كما أنه يلزم توسيع الدائرة المقتصرة على فئة معينة من الناس التي لها مساحات في الصناعة إلى كافة فئات المجتمع لتشمل كل فرد ؛ حيث يعتبر كل في مجاله محترفاً ومتقناً . وكما هو معروف عزوف كثير من فئات المجتمع السعودي وهم كثيرون عن الخوض في مجال الصناعة؛ وذلك لأسباب عديدة قد يكون أهمها: عدم المعرفة، وعدم وجود الخبرة ، وعدم وجود دراسة جيدة للجدوى الاقتصادية ، وصغر دائرة المارسين في الصناعة ، وعدم وجود أهل الخبرة الصناعية بشكل واسع

دولار، بينما وفي نفس العام كانت ميزانية دولة في الشرق الأوسط ٢ مليارات دولار أي ١٪ من دخل الشركة . ولنا ان نتصور قطعة حديد باليه يقدر سعرها ب ١٠ ريالات تحول إلى ترس بيع ب ٣٠٠ ريال في نفس اليوم ، بينما يبني العقار بتكلفة ٥ مليون مثلاً في سنتين ، ويتم تأجيره والحصول على تكلفة بناء العقار في ١٠ سنتين على أقل تقدير .

تفيد الصناعة كثيراً على مستوى البلد : بأن تقلص كمية الواردات ، وترفع من مستوى الصادرات التي توفر أموالاً ضخمة ، وتزيد من الدخل القومي ، وتزيد من مستوى الرفاهية للفرد والمجتمع ، وتتوفر حالة الاستقرار الاقتصادي للبلد . كما أنّ الفائدة المرجوة من الصناعة لا تقتصر على تصنيع المنتجات فقط ، وتوفير ما يحتاجه السكان من المنتجات إنما توظيف للشباب وللشابات وكافة فئات المجتمع ، وتدريبهم على رأس العمل ، ورفع مستوى الأداء والإنتاجية ، والقضاء على الخمول والكسل . وكذلك رفع مستوى الإتقان والجودة والمهارات اليدوية ، وتقليل الاعتماد على الأيدي العاملة الوافدة ، وتعزيز الاعتماد على النفس والرفع من مستوى التعامل مع البيئة المحيطة ، وتقدير الحياة والإحسان بالمسؤولية ، وتحقيق الرفاهية للناس بتسهيل السبل المعيشية ، ورفع مستوى الإبداع والإبتكار إلى أن يصل بحول الله وقوته إلى الصناعات المتطورة والمتقدمة كصناعة المركبات والطائرات التجارية والحربيّة وخلافه . وهي أيضاً تساهم وبشكل كبير في تقليص نسبة البطالة ومن الممكن أن تقضي عليها، وما يتربّع عليها من



**د.م. طلال بن صالح مندوره**  
الأستاذ المساعد بكلية الهندسة  
والعمارة الإسلامية  
قسم الهندسة الميكانيكية  
جامعة أم القرى

## كيف نبني جيلاً صناعياً

الحمد لله ، والصلوة والسلام على رسول الله، محمد بن عبد الله ، وعلى آله وصحبه ومن اهتدى بهداه ، أما بعد :

فتعتبر الصناعة الشريان الأكثر أهمية في أي بلد وأي اقتصاد ، وهي التي تصنع السياسة، وهي التي تبني إيرادات الاقتصاد وتقويه ، وهي أيضاً التي قد تضعفه في حال ضعف النشاط الصناعي؛ فها هي الدول الصناعية الكبرى تقود العالم مثل الولايات المتحدة الأمريكية والدول الأوروبية واليابان والصين وكوريا التي تعتبر دولًا ذات اقتصاد عالي وجودة في الإنتاج مما كان ذاك ليكون بدون قوة الصناعة وتطورها في هذه الدول . وفي عام ٢٠٠١ كان دخل شركة صناعية كبيرة بالولايات المتحدة الأمريكية ٢٠٠ مليار

٣- والإدارة الناجحة - والمعرفة - والأدوات والمعادات والآلات). وقد تتوفر هذه الأركان ولكن على نطاق صغير يجب توسيعه . ونجد أن الدعم المادي والمصادر الطبيعية للمواد الخام متوفرة أيضاً . وبقى التوجيه الصحيح والتعزيز لهذه الأركان الضرورية للصناعة ؛ وهي:

١- الأيدي العاملة - *Manpower* وهي الأيدي الفنية المدرية النشطة القادرة على التنفيذ والتعليم والتدريب والجهد والصبر.

٢- المال - *Money* – وهو المال اللازم : لإنشاء المصنع ، وتشغيل الأيدي العاملة ، وتوفير المواد الازمة للصناعة.

٣- المكائن والمعادات – *Machines* وهي المكائن والأدوات التي تقوم بعمليات الصناعة، والمعادات التي تحتاجها الصناعة للإنتاج.

٤- طريقة التصنيع – *Methodology* وهي طريقة عمل خط الإنتاج الفنية والزمنية لتصنيع المنتج.

٥- الإدارة – *Management* - وهي الإدارة الناجحة التي تقوم بتنظيم العمل وتنسيقه، وحل المشاكل المحتمل وقوعها إدارياً ومالياً وقانونياً وخلافه.

وبالنظر لتلك المؤشرات نجد أنها متوفرة في البيئة التي نحن بها إنما كلها أو جزء منها ، ولكنها مقصورة على شرائح معينة جداً في المجتمع . ولكي نتفق هذه الشريحة ونوسّعها بحيث يكون هناك إن شاء الله\_ جيل مستقبليٌ صناعيٌ قادر على العطاء والتصميم والتنفيذ والإبداع والتصنيع في

من دراسة التفاضل والتكميل مثلاً بواقع العمل . وهي حتماً ذات فائدة كبيرة يعرفها في التطبيق. ويكون بعد التخرج قد أحب هذه الأعمال ، وصار بينه وبينها علاقة حميمة لدرجة أنه يكون لكل منهم ورشته الخاصة الصغيرة في داره أو في البدرور أو على السطح يمارس فيها ما يعرفه ويزيد

في المجتمع السعودي أو في المدارس أو في الجامعات وغيرها من مؤسسات التعليم العام والخاص . ولعل من المنطقي أن تتجه للدول الصناعية ، وندرس ما قد مروا عليه من مراحل تمهيدية أسهمت في تعزيز المستقبل الصناعي لديها ؛ حيث نجد أن جميع هذه الدول قد بدأوا التعليم والتركيز



علي المهارات الصناعية في المدارس مبكراً ومن المراحل الابتدائية فأدخلوا المقررات الفنية الحرفية كالنجارة وأعمال التصميم ، والتركيز على الجانب العملي إلى جوار الجانب النظري ، والاستمرار والتعزيز في المراحل الدراسية التي تلتها المتوسطة والثانوية والمرحلة الجامعية. إلى جانب العمل بتفرغ

جزئي في المرحلة الجامعية فلا يخرج الطالب إلى المجتمع بعد الجامعة إلا وقد احترف هذه الأعمال ، وربط بين ما تعلمته أثناء الدراسة وبين ما يحتاجه أو ما يطبقه في الحياة العملية التطبيقية ؛ حيث يعتقد بعض الطلاب بأن العلوم التي يدرسها ليس لها علاقة بأرض الواقع فلافائدة مرجوة

وهي وباختصار (١- المال -٢- الأيدي العاملة



١٢- تنفيذ فكرة اختبارات المهن ، وتصدير  
شهادات بدرجات مثل اختبارات القدرات  
والتحصيلي المفروض على الطلاب  
والمعلمين؛ فتفرض كذلك على أصحاب  
المهن السعوديين وغير السعوديين من  
الذكور والإثاث على حد سواء.

وللنظر في المقوم الثاني للصناعة (المال Money) وتوفيره في المجال الصناعي نقترح الإجراءات التالية:

- تسهيل إجراءات الاستثمار الأجنبي الصناعي، وهذا مما ينشط المجال الصناعي، ويقوم بتدريب الكوادر الوطنية وأبناء الوطن على العمل الفي والاحتراف.
- إقامة دراسات جدوى لمشاريع صناعية ناجحة سابقة، ونقل التقنية الصناعية من الدول الصناعية.

٣- اجتذاب الشركات الصناعية غير السعودية المميزة ، ودعوتهم لإنشاء مصانعهم بالملكة، وخاصة الصناعات غير

٤- دعوة رؤوس الأموال للمساهمة في التطوير الصناعي والاستثمار فيه ، وتوضيح

بالمجتمع : كأعمال السباكة والكهرباء واللحام والدهان والبلاط والإلكترونيات وصيانة المعدات والحاصلات وغيرها ، وتشجيع المراكز التدريبية على تقديمها .  
٥- تشجيع المؤسسات التجارية التي تقوم بتوفير كافة احتياجات المواطنين : للقيام بمشاريع تطويرية بالمنزل بطريقة الإعتماد على النفس كبناء جدار تقسيم للغرف بالجيوبورد مثلـ .

٦- التركيز على تشجيع الأطفال في المدارس والتعليم العام ، وعمل زيارات للمصانع ،  
شرح كيفية عمل المكائن.

٦- إقامة المتاحف العلمية التي تعرض  
العلوم والتكنولوجيا للأطفال وعامة  
الناس، التي تؤثر إيجاباً في التعليم الترفيهي  
للمطلب والهندسة والعلوم الأخرى.

٨- توفير كافة الأدوات الخفيفة مع طرق التشغيل : مثل إصلاح ثقب في كفر مبنشر باستخدام أدوات تحفظ مع المسائق في سيارته .

٩- إقامة التعاون المستمر بين الجامعات  
المحليّة والعالميّة والمعاهد التدريبيّة والفنية  
لصناعة : لإقامة دورات بأسعار مخفضة  
لأصحاب ومتدربي الماح في الميادنة

١- طرح مقررات (كيف ولماذا تعمل) ،  
وتقديم فيها كيفية عمل المعدات والآلات  
الكاميرا ، وأنظمة التكبير ، ونظام الماكابح  
الفراميل ) وغيرها.

١١- عمل المسابقات، ووضع الجوائز  
للفائزين في مسابقات تتعلق بالصناعة ،  
وتصميم منتجات صناعية أو فكرة مصنع أو  
منتج جديد.

كافحة مجالات الحياة ، وتصميم حلول لأي مشكلة تواجهنا في الحياة لجعل الحياة أسهل وخالية من المشاكل بقدر الإمكان . يجب نشر ثقافة تكوين الأيدي الماهرة التي ليست على فئة معينة من الناس بل على كل الفئات والمجتمع : وذلك بتعریضهم لكل التقنيات الفنية كالتالي :

لرفع مستوى أداء الأيدي الفنية العاملة الصناعية Manpower وإتقان العمل

1- يجب إدخال مقررات الورش الفنية في التعليم العام وجميع المدارس بكافة مجالاتها، والتركيز على أداء عمل المعامل وتعزيزها، والتشجيع عليها . وبدأ الخطبة من المرحلة الابتدائية ثم المرحلة المتوسطة، ثم المرحلة الثانوية . أما في المرحلة الجامعية فيكون التفرغ الجزئي للعمل إلى جانب الدراسة ، مع التركيز على المعامل والجانب العملي إلى جانب النظري . وبذلك يكون التعليم ممتعاً، ويشعر الطالب بما يدرسه ويكتسبه من علوم: فمطلوب في كل العلوم الممارسة والتطبيق.

٤- عمل حملات تنشيطية لدعم العمل الفقهي، وادخال الورش الفنية في كل البيوت، وتشجيع الطلاب والآباء على العمل البيدوي، وتخفيف الاعتماد على الأيدي العاملة الوفادة فيما يمكن تنفيذه شخصياً.

٣- عرض الأدوات والمعدات الفنية في مراكز التسويق الكبيرة أمثل (مراكم بندة والدانوب وخلافه) ، وتشجيع مراكز بيع الأدوات الفنية والمعدات مثل ( SACO ساكو) ، والتشجيع على انتشارها.

#### ٤- فسح المجال لتدريب المهن لكافة الشرائح

والبلاستيك وغيرها ، ثم صناعة الأجهزة والسيارات كصناعات متقدمة . ويتم نشرها بالمدارس كعرض فيديو ، وكذلك في الفنوات التلفزيونية .

٤-تصنيف المصانع حسب التقنية التي تستخدمها في الإنتاج : فكثير من منتجي الطوب يدوياً يطلقون على أنفسهم مصنع ، وتصنف أيضاً المنتجات كدرجات ، وذلك بوضع معايير لها بحيث يعرف المستهلك ما درجة جودة المنتج ودرجة كفاءته ، ويقرر بناء عليه ما يشتري .

٥-عمل المكتبات التي تنشر القراءة السهلة كالفيديو والكتب المصورة : لسهولة الاطلاع عليها ، ونشرها وتوفير هذه المواد أيضاً في الغرف التجارية والجامعات والمدارس .

٦-نشر المتاحف العلمية التي تشرح وبطريق ترفيهية كيفية عمل المعدات كمضخات المياه والسوائل وأنظمة البكرات في الرفع والعتلة . وبعض الروبوتات (أذرعة آليّة) وغيرها التي توصل المعلومة للشخص من غير عناء وبدون أن يشعر ، وكذلك نشر متاحف الأطفال .

٧-تدريب الطلاب وغيرهم على عمليات الصيانة الخفيفة والمتخصصة : فهي تقود لفهم العمليات الصناعية وطرق التصنيع أيضاً .

أما بالنسبة للركن الأخير للمشاريع الصناعية فهو الإدارة . ونقتصر لها الآتي :

١-التوسيع في نشر تخصصات الهندسة الصناعية والإدارة الهندسية وهندسة النظم في الجامعات والمعاهد والكليات .

٢-صقل العمليات النظرية بالتدريب الميداني ، وممارسة العمليات الإدارية في

الجهات للمساهمة في تطوير المجال الصناعي .

٢-تنشيط دور المكاتب الهندسية الصناعية ، وتفعيل أدوارها ، وعمل الدليل والمرجع لأنشطة الصناعية .

٣-التوسيع في تخصيص الأراضي للأغراض الصناعية ، وإقامة المصانع وانتشارها .

٤-القيام بأعمال التخصيص ، ومراقبة الجودة ، وإزام المصانع والشركات بالحصول على شهادات الاعتماد المهني ، والجودة الصناعية والإدارية كالآيزو وخلافه .

٥-وضع التسهيلات اللازمة لاستيراد المكائن والمعدات الصناعية .

أما عن الركن الرابع من أركان المشروع الصناعي الناجح فهو طرق التصنيع فنقتصر Methodology التالي :

١-إدخال مقرر طرق التصنيع في المدارس بالتدريج حسب المرحلة الدراسية : فمثلاً الإبتدائية يقوم الطالب بإنتاج قطع بسيطة بالتجارة ، وال المتوسطة يقوم الطالب بإنتاج قطع بسيطة بالبلاستيك والصلب الحديد ، وفي المرحلة الثانوية يقوم الطالب بإنتاج قطع باللحام والمخارط . ويكمّل طرق التصنيع في مقرر الورش الهندسية في السنة التحضيرية بالجامعة .

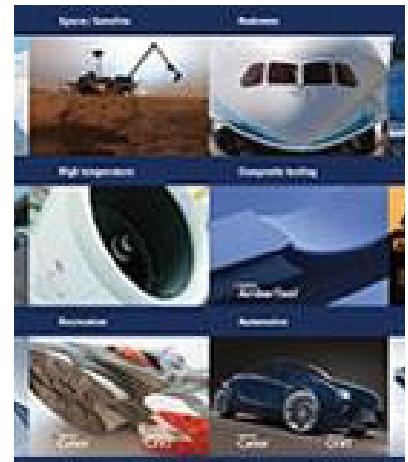
٢-إدخال مقرر كيف تعمل الآلات والمعدات . وهو مقرر عبارة عن مشاريع ينفذ الطالب من خلالها فقط أنظمة الوقود ومولدات الطاقة والفرامل والتروس والأنظمة الحركية كالبساطة وغيرها .

٣-تقديم برامج تصوير محلي وغير محلي لمصانع عديدة مشكلة ، بسيطة وغير بسيطة : مثل صناعة الأحذية والسجاد

ضخامة العائد المادي في هذا المجال .

٥-وضع خطة طويلة المدى ، وأخرى قصيرة المدى لحملات إعلامية : للدعوة لتنشيط مجال الصناعة .

٦-التخفيف على الواردات ، وتشجيع المنتجات المحلية ؛ وذلك برفع نسبة الجمارك عليها .



٧-تحديد جهة صناعية متخصصة علمية ومن أهل الخبرة في الصناعة : لنشر حملات وعي بالصناعة وأهميتها ، وتشجيعها . وتسهيل إجراءاتها . ونشر الوعي الصناعي . وبالنسبة لمكائن والمعدات الصناعية فنقتصر الإجراءات التالية لتنشيطها صناًعياً :

١-فتح باب التعاون بين الجامعات والقطاعات الفنية والهندسية والجهات الصناعية : لتصميم المنتجات ، وتصميم خطوط إنتاجها ، وتصميم وتصنيع المعدات والمكائن التي تقوم بإنتاجها بقدر الإمكان ، وتصميم المصانع ، وتصميم الأنظمة التابعة لإدارتها من تسويق وتوزيع وأنظمة مالية ومحاسبية وقانونية وخلافه . ودعوة هذه



المصانع والجهات التقنية.

٣-توظيف الخريجين في أماكن مناسبة كإدارات للمصانع - والمعامل ، وتكون الأفضلية حسب المؤهل والتخصص ومعايير دقيقة ، وليس للون أو عرق ، وتمتنع المحسوبة .

٤-يراعي في التخصصات الإدارية المحاسبة والتسويق فتقدم \_أيضاً\_ في المقررات ، ويدرب على عملياتها.

٥-تلزم المصانع والشركات بالحصول على شهادات الجودة كمعايير للجودة ، وينظر في التعامل مع من لم يحصل عليها .

هذا وبالله التوفيق وإلى العالم الأول كما وجه سمو أمير منطقة مكة المكرمة الأمير خالد الفيصل وفقه الله ورعاه وجعل قبلة المسلمين مدينة نموذجية يحتذى بها في التقنية والنظافة وخلو الأمراض والنظام والجمال وجميع الأركان وأن تكون مكة المكرمة والمملكة العربية السعودية في مصاف العالم الأول إن شاء الله وهي كما صرحولي العهد مهندس الرؤية ٢٠٣٠ سمو الأمير محمد بن سلمان وهو محقق بإذن الله قريباً.



٤٨

جامعة  
الغربيّة الرّوحيّة  
بِلْدَة  
الْتَّحْمِير

إلى الخلف وهو يصرخ فيه قائلاً : ما هذا كدت أشعر بالاختناق ، فابتسم الحكيم في وجهه قائلاً أنت الآن عرفت ومارست أول خطوة في رحلة التغيير وهي الحاجة الملحة للتغيير، وكأنك لو لم تتحرك نحو التغيير فستختنق .

ومن هنا فإننا نقول عندما يشعر أفراد المنظمة وقادتها بالحاجة الملحة للتغيير فهنا ستكون الخطوة الأولى المحرّكة للتغيير. وأعتقد بأننا في جامعة أم القرى وصلنا في فترة ما إلى أن أصبح التغيير ضرورة ملحة : فالكثير من الجامعات سبقتنا في التصنيف العالمي بل وحتى في الاعتمادات وغيرها : مما جعل الجميع ينادي ويطلب بشدة بأهمية وجود خطة استراتيجية تضع خارطة طريق للتغيير.

## الخطوة الثانية:

تشكيل فريق التغيير. وهذه الخطوة تهتم بتشكيل فريق أو أكثر يعملون بشكل متناسق ومتكامل لقيادة عملية التغيير. ونرى والله العمد حاليًا في جامعتنا فرقاً تقود التغيير بكل حرفيّة ومهنية : فمن فريق تمكين إلى فرق الاعتمادات الوطنية المؤسسيّة والبرامجيّة الدوليّة إلى فرق البحث العلمي وتطويره ، وفرق الاستثمار والأوقاف ، وفرق تطوير المناهج ، وفرق تحديث الميكلة ، ووضع أدلة واضحة للسياسات والإجراءات ، وإدارة المشاريع ، وفرق تطوير الفروع وغيرها، وكل هذه الفرق تعمل تحت قيادة محفزة للمضي قدماً في رحلة التغيير.

١. صنع بيئة للتغيير في المنظمة ، وهذه المرحلة لها ثلاثة خطوات : وهي : خلق شعور بالحاجة الملحة للتغيير ، ومن ثم تشكيل فريق التغيير، وبعد ذلك بناء رؤية مشتركة.
٢. تمكين وإشراك المنظمة ، وهذه المرحلة لها أيضاً ثلاثة خطوات : وهي : توصيل الرؤية ، ومن ثم تمكين الآخرين ، وبعد ذلك البدء في المبادرات السريعة والتاجة.
٣. تنفيذ واستدامة التغيير ، وهذه المرحلة لها خطوتان : وهي : استدامة التغيير، ثم مأسسة التغيير. وسنحلل هذه الخطوات في هذه المقالة لنرى كيف تسير جامعتنا الغراء في رحلتها نحو التغيير.

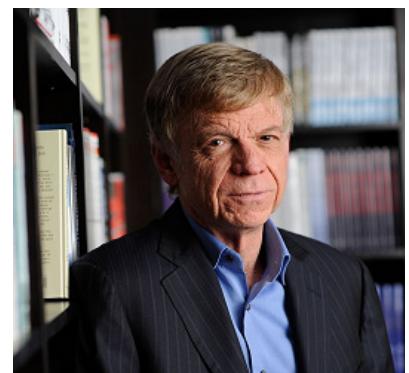
## الخطوة الأولى:

تبدأ رحلة التغيير بخلق شعور بالحاجة الملحة للتغيير في المنظمة التي ترغب في خوض رحلة التغيير ، ولكن نقرب هذه الخطوة بشكل أكبر فتسأقفن عليكم قصة قصيرة : يحكى أن شاباً كان يرغب في التغيير، ويرغب في معرفة كيف يبدأ في رحلة التغيير هذه : فذهب إلى حكيم وسألته كيف أخوض رحلة التغيير بنجاح ؟ ، فأحضر الحكيم له سطلاً مليئاً بالماء ، وطلب منه أن ينظر إليه. وعندما قرب الشاب وجهه إلى الماء قام الحكيم بدفع وجه الشاب كاملاً حتى غمره تماماً بالماء ، وبعد مرور عشر ثوانٍ حاول الشاب رفع رأسه من الماء إلا أن الحكيم دفعه بشكل أكبر، وبعد مرور نصف دقيقة حاول الشاب إخراج رأسه من الماء إلا أن الحكيم أحكم دفع رأسه ، وأخيراً بعد مرور ما يقارب الخمسة وأربعين ثانية رفع الشاب رأسه بكل قوّة من الماء حتى أنه دفع الحكيم



د. أيمن بن خالد جوهرجي  
عميد كلية التمريض  
الأستاذ المشارك بكلية الطب  
المدرب الدولي المعتمد في  
التخطيط الاستراتيجي

## جامعة أم القرى وقيادة التغيير



العالم الأميركي الشهير جون كوتر، أوعزاب  
قيادة التغيير كما يطلق عليه أوضح أن تغيير  
المنظمات يمرّ بثلاث مراحل رئيسة : وهي :

## **الخطوة الثالثة:**

نشاهد حقيقة حالياً في الجامعة من حراك كبير في التدريب أكبر دليل على سير الجامعة ببرؤية واضحة نحو التمكين : فالدورات التي قدمت ولا تزال تقدم للقياديّن والقياديّات من الصّفّ الأوّل والثّاني ، والدورات التي تقدّم للموظفين والموظفات ، والدورات التي تقييمها عمادة التطوير طوال العام للمنسوبيّن ، إضافة إلى التّوجّه نحو تمكين القيادات الشّابة في الجامعة ، وتمكين المرأة من المناصب القياديّة العليا ، بل وحتى تمكين الطّلبة من المشاركة في اتخاذ القرار . كلّها تصبّ في خطوة تمكين الآخرين بشكلٍ أو باخر .

بناء رؤية مشتركة . وهذه الخطوة مهمة جدًا؛ حيث إن مملكتنا الحبيبة ولله الحمد بكل قطاعاتها تسير الآن لتحقيق رؤية ٢٠٣٠ .

وفق برامج وطنية واضحة المعالم ومحددة الأهداف . ومن هذا المنطلق تم في جامعتنا الفراغ وضمن خطة تمكين إشراك المجتمع الجامعي الداخلي والمجتمع الخارجي في صياغة رؤية الجامعة ٢٠٣٠ : عن طريق ورش العمل والاستبيانات ومجموعات التّركيز والمقابلات المباشرة وهاشتاق توبيخ بحيث تتم صياغة رؤية موحدة ، شارك الجميع فيها ، ولم يضعها شخص واحد أو فريق محدد : مما يسهل العمل على تحقيقها وتبني الجميع لها .

## **الخطوة السادسة:**

البدء في المبادرات السريعة والناجحة . والثّاس عادة في أي منظمة ينظرون نحو المكاسب السريعة ، ولا يحتملون الانتظار لنهاية زمن الخطّة . ومن هذا المنطلق تم في خطوة تمكين النّظر في أهميّة وجود مبادرات تحقق المكاسب السريع ؛ من حيث الأثر الواسع ، وقلة التكلفة ، وسهولة التنفيذ من حيث ما سيلمسه منسوبو ومنسوبيات الجامعة من أثر خطّة تمكين في القريب العاجل بمشيئة الله .

## **الخطوة السابعة:**

استدامة التغيير . والهدف هنا أن يستمر التغيير للأفضل دائمًا : فالخطّة أو حتى الاعتماد بما وسيلة وليس غاية ، ومن هنا فالمطلوب أن تستديم عملية التخطيط والتنفيذ والجودة والإتقان سواء وجّد قادة

## **الخطوة الرابعة:**

وصيل الرؤية الموحدة للجميع . وهذه الخطوة ستتم بمشيئة الله بعد اعتماد خطّة تمكين من قبل مجلس الجامعة ؛ حيث سيتم إنشاء مكتب لإدارة الاستراتيجية هدفه الرئيس هو توصيل الرؤية للجميع عن طريق المحاضرات والملتقيات وورش العمل والدورات والمطويات ووسائل التواصل والموقع الإلكتروني ، ثم التأكّد من تنفيذ الاستراتيجية وفق آلية متابعة إلكترونية . تقييس مؤشرات الأداء باحترافية .

## **الخطوة الخامسة:**

تمكين الآخرين . ولكي نمكّن منسوبي ومنسوبيات أي منظمة فيجب أن نتأكد أنهم يمتلكون الجدارات الازمة لتمكينهم ، وما



وفرق التغيير أم تغيروا ؛ فالالتّغيير ثقافة يجب أن لا تتأثر بوجود أشخاص أو فريق .

## **الخطوة الثامنة:**

مؤسسة التغيير . ويقصد بهذه الخطوة أن يصبح التغيير سياسة مستمرة في المنظمة، وأن يكون الهدف هو التغيير للأفضل دائمًا بمبدأ الكايزن ، أو التحسين المستمر نحو الأفضل .

أخيرًا سنعمل جميعًا بعون من الله في جامعتنا الغراء لنقود عملية التغيير تحت قيادة مدربينا المجلّ معالي الأستاذ الدكتور عبدالله بن عمر بافيل ؛ لنحقق رؤية جامعتنا الطموحة لنكون من بين أفضل ٢٠٢٣ جامعة عالمية بحلول عام ٢٠٢٣ في إنتاج واستثمار المعرفة .

٥١

التدريج  
تاك  
الفراشة  
التي  
تحدث  
التغيير





د / وفاء بنت عبد العزيز محضر  
وكيلة مركز الدورات التدريبية  
الأستاذ المساعد في الادارة التربوية  
والخطيب بكلية التربية  
قسم الادارة التربوية  
جامعة أم القرى

## التدريب تلك الفراشة التي تحدث التغيير

التدريب حالة فريدة تقدم المعرفة ممزوجةً  
بالممارسة متوجةً بالخبرة؛ فعندما نكتب  
عن التدريب فإننا نصف شغف المُدرب الذي  
استحوذه التدريب، فؤسراً في عالمه الحالى  
بالمعارف والعلوم والتجارب والممارسات.  
وأخذ من نفسه إلى روح التدريب العامرة  
بالحب والعطاء والإثمار، فيؤثر المُدرب  
التدريب على غيره من الممارسات برضى و  
اقتناع؛ كونه يلامس شغفه، ويأخذه في  
عالم من المعرفة والملائكة والجمال، ويعينا  
معه التجديد المستمر والتطور والإبهار،  
ويحوله إلى كائن نهم دائم البحث عن  
مكونات المعرفة وتأثير الممارسات وتفعيل  
أقوى الأساليب والتطبيقات؛ ليصنع بوعي  
حقيقة التدريب التي تتسم بأتمها أكثر المواذ



و الممارسات التي تراكم حبائها فتضييف لأصحابها قيمة إيجابية تصنع لهم و بهم فارقاً ملماساً و أثراً محسوساً، و تقودهم بقوة و انسيابيّة صوب النجاح و الارقى و التميّز.

إن قيمة التدريب قد تكون أكثر شيئاً بأثر الفراشة في قصيدة محمود درويش عندما قال: «أثر الفراشة لا يُرى» كونها تشكل الصورة الأعمق للوداعة والهدوء و السكون، وتحتل المرتبة الأولى في الخفة و الرقة والزشاشة، فلا صوت يسمع ولا أثر يُرى، إلا أنه ينبع في عجز البيت فيؤكد على أثر تلك الخفقات متناهية الدقة و الرقة، فيؤكد أنه وإن غاب الأثر الذي تلاحظه العين، فإن التأثير هو الحاضر في رحلة الفراشة فيقول: «أثر الفراشة لا يزول» مُشيرًا إلى أثر تلك الخفقات الرشيقه التي حفّا لا ثرى ولكنها تحدث تغيرات جوهيرية عميقه وكبيرة في النتائج؛ فقد توفر حركتها الرقيقة في إحداث أعاصر غير عارمة في الطرف الآخر من الكوة الأرضية. وهو ما يجمع عليه الفيزيائيون الذين يعرفون أن ثروة تأثير رفرفة الفراشة، و كذا هو تماماً حال التدريب الرصين؛ فيحدث ذلك الفرق العميق، و يحلق بك في رحلة مفعمة بالشفف والأثر و التأثير و المتعة و الجمال.



الرائدة المثالىة التي تقدم البرامج التدريبية تتصف بالمصداقية ووضوح الهدف وسمو الرسالة؛ لذا يعمد المتدرب الحصيف إلى انتقاء الجهة المعتمدة ذات الأداء المتميز حرصاً على وقته وجهده وماليه، فما يحصل عليه المتدرب من عملية التدريب يتتجاوز شهادة الحضور ووثيقة الاجتياز، إلى تلك المعارف العميقه التي لن تتحقق إلا بتكامل أسلال منظومة التدريب التي يشكّل ضلعها الأول دافعية المتدرب ورغبة الحقيقية في التعلم والارتقاء وتطوير أدائه. ويشكّل ضلعها الثاني المدرب عراب عملية التدريب القادر على نقل المعارف وصقل المهارات وتأصيل المفاهيم وتطويرها بحرفية . و يشكل ضلعها الثالث حقيقة التدريب الغنية بالمعارف والمهارات والتطبيقات، يضمهم الضلع الرابع الذي تمثله جهة التدريب الرائدة التي توفر بيئة مثالىة داعمة لنجاح التدريب وعملياته المختلفة. ويشمل التدريب عندما يتجلى الشغف بالتطوير والتجويد؛ فيصبح التدريب أسلوب الحياة، يتخطى من خلاله المتدرب أسوار العمل فيكسر الزوتين، ويحلق في سماء المعرفة فيقتنص الأفكار المبتكرة والممارسات الرائدة، ويهوّلها إلى منهج أداء يتطور به منظومة العمل والفكرو السلوك لديه ولدى افراد منظمته : فرحلة التدريب أشبه ما تكون بتلك الفاصلة الصغيرة التي لا تأخذ حيزاً كبيراً من صفحة العمل ودقائق الحياة لكنها تحدث الفرق في قوّة وجمال وأثر المعانى، وتبلور الافكار وتنقل بها إلى عالم الجودة والدقة والتأثير، وهنا يُمثل التدريب مزيجاً فريداً من الشغف والإيثار والتجدد، فتشكل قطرات المعرف



العلمية تطويراً وتحسيناً وتنقيحاً . إن المدرب الشغوف يطور حقيقته التدريبية في كل مرة يعاود فيها التدريب مستثمراً خبراته وتجاربه المترآكة . وخبرات وتجارب المتدربين ومارساتهم الميدانية، في إعادة صياغة مكونات الحقيقة مرة بعد مرة، مدركاً بخبرته نقاط القوة وفرص التحسين التي يمكن أن يحدّث فيها، وأيّاً كان نوع التدريب الذي يتلقاه المتدرب سواء كان مهنياً أو تخصصياً أو إدارياً، فإن جميع أنواع التدريب لا بد أن تعمل على تطوير مهارة المتدرب وإثراء معارفه وتطوير أدائه بصورة تتعكس على مفاهيمه ومهاراته ومارساته، وبالتالي على جودة أداء المنظمة التي يعمل بها واستمرار تطورها؛ فالتدريب يطرق بالمدربين أبواب تاريخ المعرفة، وأصول العلوم، ونشأة النظريات، في رحلة يتنقل فيها من الجذور إلى القمم، ومن ثم يرجع بهم إلى جغرافية الخبرات ، متسلقاً جبالها، سابغاً في أعماقها، متقدلاً بين أوديتها و هضابها وسهولها، مستمتعاً بضاريسها، متأنلاً في سماء سلوكيها وأنماط ممارساتها المختلفة . وفي التدريب يمكن الربط العلمي بين مفاصيل المعرفة وأطراف الخبرات و يصهرها في بوتقة الممارسات النشطة، و تمثل البيئة التدريبية الحاضن الأمين لرحلة التدريب الماتعة ؛ فالكيانات التنظيمية

٤٣

# أَنماط واسْتِراتِيجِيَّات التعلُّم



بطريقة اكتساب المهارات وتلقي المعلومات وفهمها واستيعابها، وقد أصبح مادة دسمة للبحوث التجريبية في مجال التربية وعلم النفس وعلم الإدراة؛ لغرض تحديد الفوارق الفعلية التي تميز المتعلمين بعضهم عن بعض، وتساعد المتعلمين في تنظيم تدريس المتعلمين اعتماداً على اختلافهم في طريقة تعلمهم. وكذلك لابد من التعرف على أصول مصطلح استراتيجيات التعلم فمفردة استراتيجية لغوياً تعود أصولها إلى اللغة اليونانية حيث تعني كلمة استراتيجية من القيادة واختيار الأهداف، ويشمل ذلك استخدام الإمكانيات والمواد والوسائل المتوفرة على أتم وجه لتحقيق الأهداف المنشودة. أما التعلم Learning فهو نشاط ذاتي يقوم به المتعلم بهدف الحصول على معرفة أو بناء خبرة أو اكتساب مهارة أو تغيير سلوك أو تطوير ممارسة سواء بإشراف معلم أو بدون وجود معلم. أما اصطلاحاً فإن استراتيجيات التعلم Strategies هي : «السلوكيات والإجراءات التي يتبعها المتعلم بهدف التأثير على كيفية معالجة المعلومات وتعلم المهام المختلفة، كما تعرف بأنها : «الخطوات السلوكية وعمليات التفكير التي يستخدمها المتعلم وتؤثر فيما تعلمها ومعالجة مشكلات التعلم».

وقد شهد المجال التربوي الكثير من الدراسات التي تناولت أنماط التعلم؛ حيث تم تصنيف المتعلمين إلى أربعة أصناف تبعاً لأساليب تعلمهم؛ وذلك على النحو التالي:

(أ) المتعلم التخييلي (Imaginative learner)

يتفاعل جدياً أثناء التعلم ، ويميل إلى بناء

المهائل من المعلومات في شتى مجالات المعرفة . ومن هنا برزت أهمية تحديد أنماط التعلم التي يفضلها المتعلمون واستراتيجيات التعلم تناسب كل فئة على حده. ولا شك أنه من الضروري أن يتعرف المتعلم نفسه على نمط التعلم الذي يناسبه لكي يتمكن من تحديد الاستراتيجيات التي تناسب هذا النمط من التعلم : إذ أنَّ فهم كيفية التعلم هو أحد الركائز الأساسية لاختيار استراتيجيات التعلم التي تساعده على تحصيل المعرفة وبناء المهارات؛ وذلك لأنَّ اكتشاف المتعلم لأنماط التعلم التي تناسبه يسهم بشكل كبير في توضيح الاتجاهات وفهم السلوك فقد أثبتت البحوث التربوية أنَّ أنماط التعلم هي من أهم العوامل التي تفسّر وجود الفروق الفردية في الكيفية التي يتعلم بها المتعلم.



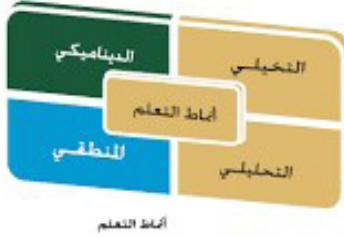
د. فهد بن محمد القرشي  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم اللغة الإنجليزية  
جامعة أم القرى

## أنماط واستراتيجيات التعلم



وفي البداية دعونا نتعرف على مفهوم أنماط التعلم (Learning Styles) الذي يتعلّق

في خضم التطورات المذهلة خلال العقود القليلة الماضية في مجالات التعلم والتعليم تزايدت أهمية تحديد الأنماط المختلفة التي تميز المتعلمين عن بعضهم بعضاً واستراتيجيات التعلم؛ التي طورت من مفاهيم الوصول للمعلومات ، وعزّزت قدرات المتعلمين على اكتساب المهارات ، وأسهمت في تغيير أساليب التفكير التقليدية لدى الطلبة إلى أخرى إبداعية. ولا شك أن التغيرات المتسارعة التي تسود هذا العصر التي أدت إلى إحداث قفزات متتالية في المجالات العلمية المختلفة لها أثر واضح في تسابع ونمو حجم المعارف خلال العقود القليلة الماضية : مما يشكّل تحدياً كبيراً على المتعلمين في استيعاب وإدراك هذا الحجم



والجدير بالذكر أن هناك خلطًا كبيرًا يقع فيه كثير من التربويين؛ من حيث التركيز على طرق التدريس ، وإهمال أنماط واستراتيجيات التعلم. وللتوضيح فإن طرق التدريس هي تلك الأساليب والخطط التي يتبعها المعلّمون لتحقيق أهداف تعليمية معينة ، وكذلك الإجراءات والوسائل والأدوات المستخدمة للوصول إلى مخرجات تعليمية بصورة منتظمة ومقبولة في ضوء الإمكانيات المتاحة. وقد عرف المختصون التربويون طرق التدريس بأنها: «ذلك الفرع من العلم الذي يبحث في كيفية توصيل المعرفة إلى التلاميذ بصورة فعالة ، وإنماء قدراتهم وتحسين مهاراتهم بشكل متوازن». أو أنها: «كيفية إعداد المواقف التعليمية المناسبة وجعلها غنية بالمعلومات والاتجاهات والقيم المرغوب فيها». ومما سبق نخلص إلى أن طرق التدريس هي الأساليب التي يتبعها المعلّمون أثناء عملهم، في حين أن أنماط التعلم هي الطرائق التي يفضلها المعلّمون لاستيعاب المعرفات وبناء الخبرات ، بينما استراتيجيات التعلم هي الوسائل التي يستخدمها المعلّمون لتطوير وتعزيز عملية التعلم.

ج) المتعلم التخييلي المتعلم التحليلي المتعلم المنطقى (Logical Lerner) المتعلم في هذا النمط يتميز بالواقعية ، وتحديد الأهداف ، والسعى دائمًا إلى إجاده تطبيق ما تعلمه عن طريق التركيز على التجربة النشطة والمعالجة المجردة بشكل أساسي على كيفية عمل الأشياء مما يجعل المعلّمين من هذا النمط على قوّة ودرأة بإدراك التكامل بين النظرية والتطبيق ، وكذلك البحث عن إجابات للسؤال (كيف؟) : مما يجعل استراتيجية التعلم المناسبة لتعلم هذا النمط هي التجربة ، وتطبيق النظريات ، والتفاعل الحسي مع الخبرات \_خصوصاً\_ من حيث القيام بتجارب عملية ، وتصميم اللوحات ، ومتابعة رحلات على الخرائط.

د) المتعلم التخييلي المتعلم التحليلي المتعلم المنطقى المتعلم الديناميكى (Dynamic Learner) يفضل اتباع هذا النمط البحث والاكتشاف من خلال المحاولة والخطأ؛ حيث يتميزون بالرغبة في المجازفة والتجدي، واقتحام المخاطر للوصول للحقائق عن طريق المغامرة والإبداع والابتكار، والسؤال المفضل لديهم هو (ماذا إذا؟) : مما يساعدهم على تلقي المعلومات بصورة مباشرة ، ومعالجتها بطريقة نشطة، وعلى التكامل بين خبراتهم الحالية والفرص المستقبلية .. وتبعًا لذلك يفضل أصحاب هذا النمط استراتيجيات التعلم التي تدعم الاستكشاف الذاتي للحقائق وفحصها عمليًا ، وتطبيق ما تم تعلمه في مواقف جديدة ، مع محاولة تكييفها وتعديلها حسب كل حالة جديدة .

الخبرات والمشاركة القوية وربط الأجزاء بعضها وإدراك المعلومات بطريقة عملية ثم معالجتها بطريقة تأملية مما يحقق التكامل بين المعلومات والخبرات. والمتعلم في هذا النمط يسعى للإجابة عن السؤال: لماذا يتعلم شيئاً معيناً ؟ ولذلك يحرص على المشاركة الفاعلة أثناء الدرس والبحث عن المعاني والتّرابطات في كل ما يتعلمه، ويكون ذا تفاعل جدي مع التفاصيل وتأمل في محتوياتها مما يساعده على تكوين خبرات جديدة . ومن النشاطات الملائمة لهذا النمط: الخرائط الذهنية ، والتفكير الفاعل، وعمل القوائم ، والمشاركة في المناقشات ، وعمل الاستنتاجات : حيث يفضل المتعلم في هذا النمط استراتيجيات التعلم المرتبطة بالاستماع والتحدث والتفاعل والتفكير العميق.

ب) المتعلم التخييلي المتعلم التحليلي (Analytic Lerner) يتّصف بالبحث عن المعلومات والحقائق المرتبطة بموضوع التعلم والتركيز على المحتوى المعرفي؛ مما يمهد لتشكيل الأفكار. ولأن المعلّمين ذوي التفكير التحليلي يتميزون بالتجطيط والعقلانية والمثابرة في جمع المعلومات وفضيل العمليات المجردة ودقة الاستنتاج \_فيهم يميلون إلى عدم تكوين نظرة شمولية، وعدم المرونة والقابلية للتنبؤ ، بل يميلون للاهتمام بالتفاصيل والسعى دائمًا للإجابة عن السؤال (ماذا؟)؛ ولذلك يفضل أصحاب هذا النمط استراتيجيات التعلم التي تعتمد على المشاهدة والتحليل والتّصنيف ، ووضع النظريات والتفكير عن طريق المفاهيم المجردة.

وختاماً فإنَّ التَّسَارُعُ الْهائلُ لِلتَّكْنُولُوْجِيَا الحَدِيثَةِ وَالْإِنْفَجَارِ المَعْرِفِيِّ بِكَافَّةِ أَبعَادِهِ يَجْعَلُ تَطْوِيرَ الْعَمَلِيَّةِ التَّعْلِيمِيَّةِ أَمْرًا مَلْحَاظًا جَدًّا إِذَا أَرَدْنَا مَوَاكِبَهُ التَّقْدِيمَ الْكَبِيرَ فِي شَتَّى مَجاَلَاتِ الْعِلُومِ وَالْمَعَارِفِ . وَمِنْ هَنَا تَبَرُّزُ أَهمَيَّةُ فَهِمِ الْأَنْمَاطِ وَاسْتَرَاتِيجِيَّاتِ التَّعْلِمِ مَمَّا يُوْفِرُ لِلبيئةِ الْمَنَاسِبَةِ لِلْمُتَعَلِّمِينَ لِتَحْقِيقِ الْقُدرِ الْأَكْبَرِ مِنْ تَحْصِيلِ الْمَعْرِفَةِ وَإِكتَسَابِ الْخَبِيرَاتِ وَبِنَاءِ الْمَهَارَاتِ وَتَوْفِيرِ الْمَتَطلَّبَاتِ الضرَورِيَّةِ لِمَسَاعِدَتِهِمْ وَتَشْجِيعِهِمْ عَلَى التَّعْلِمِ وَالْعَمَلِ الْجَادِ وَفَقَدِ الْأَنْمَاطِ تَعْلِمُهُمْ وَتَوْسِيعُهُمْ، وَإِزَالَةِ الْعَقَبَاتِ الَّتِي تَعْتَرُضُ طَرِيقَهُمْ. وَلَا شَكَّ أَنَّ الْقَائِمِينَ عَلَى الْعَمَلِيَّةِ التَّعْلِيمِيَّةِ عَلَيْهِمْ إِدْرَاكٌ أَهْمَيَّةِ الْأَنْمَاطِ وَاسْتَرَاتِيجِيَّاتِ التَّعْلِمِ ، وَجَعَلُهَا أَحَدَ مَحاَوِرَ التَّطْوِيرِ وَإِعَادَةِ الْهِيَكلَةِ : لِكِي تَكُونَ ذَاتُ مَرْدُودٍ عَالٍ مِنَ الْكَفَاءَةِ وَالْتَّوْعِيَّةِ ، وَتَسْتَطِعَ الإِسْهَامُ بِفَعَالِيَّةٍ فِي مَوَاجِهَةِ التَّغْيِيرَاتِ الْعَلْمِيَّةِ وَالْاِقْتَصَادِيَّةِ وَالْاجْتَمَاعِيَّةِ الْرَّاهِنَةِ، وَكَذَلِكَ مَوَاكِبُ التَّحْوِلَاتِ التَّكْنُولُوْجِيَّةِ وَالثَّقَافِيَّةِ وَالْمَعْرِفِيَّةِ وَالْوَسَائِطِ التَّعْلِيمِيَّةِ الْحَدِيثَةِ خَصْوصًا أَنَّ التَّعْلِيمَ الْجَيِّدَ أَصْبَحَ الرَّكِيْزةَ الْأَهْمَمَ فِي إِقْتَصَادِ الْمَعْرِفَةِ الَّذِي تَعْتَنِقُهُ الدُّولَ الْمَتَقَدِّمةَ فِي الْعَالَمِ ؛ مَمَّا يُسْتَوْجِبُ تَغْيِيرَ الْاسْتَرَاتِيجِيَّاتِ الْقَدِيمَةِ فِي التَّدْرِيسِ الَّتِي كَانَتْ تَعْتَمِدُ بِالْدَّرَجَةِ الْأُولَى عَلَى التَّلقِينِ وَتَبَيَّنَ الْأَسَالِيْبُ الْحَدِيثَةُ الْمَنْتَطَلَّةُ مِنَ الْفَهْمِ الْعَمِيقِ لِالْأَنْمَاطِ وَاسْتَرَاتِيجِيَّاتِ التَّعْلِمِ .



OL

الاستثمار في  
مشروع الطاقة  
المتجددة  
بـ سعودي

**الشكل ١: أول مشروع للطاقة الشمسية من نوعه في المملكة العربية السعودية.**  
أعلنت شركة «طاقة» عن الانتهاء من العمل في المرحلة الأولى من محطة ليلي بالأفلاج للطاقة الشمسية، التي تمتد عبر ٧٢٠٠٠ مترًا مربعًا بطاقة إنتاجية تبلغ ١٠ ميجاوات.

ومن هذا المنطلق قامت هيئة تنظيم الكهرباء  
والإنتاج المزدوج بوضع الأنظمة واللوائح  
لتنظيم الطاقة الشمسية الكهروضوئية  
الصغيرة بالقرار الإداري رقم (١٨٢) وتاريخ  
١٤٣٨-١١-٠٤ : حيث يحدد هذا التنظيم  
المتطلبات التنظيمية ذات العلاقة بأنظمة  
الطاقة الشمسية الكهروضوئية الصغيرة  
المتعلقة بنظام التوزيع في المملكة العربية  
السعودية. كما يُؤسس هذا التنظيم  
لاستخدام أسلوب صافي القياس للطاقة  
المستهلكة في المنشأة الموصولة والطاقة  
الفائضة والمصدرة إلى شبكة توزيع

جديدة؛ فأوجدت فرصاً لتأمين الطاقة المتجددة عبر بدائل أقل ثمناً، وأكثر صداقتها للبيئة، وأكثر استدامة. إن استخدام مصادر الطاقة المتجددة يحقق العديد من المزايا التالية:

١. تنويع مصادر الطاقة: من حيث توفير احتياجات الطاقة للقطاعات المختلفة، بالإضافة إلى إمكانية تحقيق فائض في المستقبل من الطاقة الكهربائية المنتجة من المصادر المتعددة للتصدير إلى الخارج.

٢- المحافظة على البيئة: تعتبر مصادر الطاقة المتتجددة مصادر نظيفة لا تؤثر على البيئة؛ ولذلك فإن استخدام هذه المصادر يساعد على تقليل انبعاث الغازات الناتجة عن استخدام المصادر التقليدية والمسببة للتأثير البيئي.

٣- توفير الطاقة الكهربائية للمناطق النائية: يمكن إنشاء العديد من مشاريع إنتاج الطاقة الكهربائية في المناطق النائية والريفية؛ حيث يتواجد العديد من مصادر الطاقة المتجددة في هذه المناطق، مثل طاقة الرياح، والطاقة الشمسية.

إن الحاجة إلى هذه المصادر المتعددة لانتاج طاقة نظيفة، قد أصبح مطلباً ملحاً، و لابد من العمل على تطوير هذه المصادر الجديدة. وخاصة الطاقة الشمسية وتنميتها لاستخدامها في إنتاج طاقة نظيفة؛ وذلك من خلال رسم سياسة اقتصادية متسلسلة ومحتملة على الجوانب الهمامة كالسعر والجانب المالي ، ودعم وتشجيع وتطوير التجارة المتعلقة بالتقنيات ذات الصيغة المتعددة.



د.م. عبدالمجيد بن مصطفى  
عبدالله  
وكيل كلية المجتمع بمكة المكرمة  
أستاذ الطاقة المساعد بكلية  
الهندسة والعمارة الإسلامية

# الاستثمار في مشاريع الطاقة المتجددة بالسعودية

تمثل الطاقة إحدى أهم الركائز الأساسية للتطور الصناعي والتكنولوجي الذي نعيشه اليوم. بل أصبح مقياس التمدد الاقتصادي لبلده ما . والتنمية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بوجود الطاقة. ومع زيادة التموال السكاني زاد الطلب على الطاقة بشكل كبير، وكما هو معلوم أصبحت الطاقة اليوم هي المحرك الأساس لعجلة الحياة في مختلف مجالاتها.

والطاقة المتتجددة لم تعد من قبيل الرفاهية المجتمعية بقدر تحولها إلى ضرورة من ضرورات التنمية، كونها باتت شرطاً أساساً من شروط استدامة هذه التنمية.

إن مصادر الطاقة المتتجددة فتحت آفاقاً



الطاقة المتجددة، وتقديم منح وقروض ميسرة سواء للمستثمر أو للمستهلك ، وكذلك آليات لخفض مخاطر التمويل من خلال الضمانات الحكومية. أورّد جزء من التمويل سوف يسهم في تحقيق هدف من أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.



القطاع الخاص تبقى دون المستوى المطلوب أو أنها تمثل نسبة متواضعة جدًا من حجم السوق المحلي ، بسبب الاعتقاد الخاطئ بأن الاستثمار في مثل هذه المشاريع يمثل مخاطرة مالية عالية.

إنَّ عدم الوعي أو قلة الاهتمام باستخدام المصادر المتجددة لإنتاج الطاقة، والفهم الخاطئ لطبيعة عمل وتطبيقات تكنولوجيات الطاقة المتجددة من قبل الأطراف المعنية والمجتمع بأسره، تشكُّل عائقاً كبيراً للاستثمار في إنتاج الطاقة المتجددة، وخلق فرص عمل جديدة للعاملين، وتحقيق استقلالية في إنتاج الطاقة، وحماية البيئة ، وتحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية مستدامة.

وفي الختام، إنَّ وضع آليات وإجراءات تمويلية وتحفيزية تهدف إلى تشجيع مشاريع الطاقة المتجددة ؛ على سبيل المثال: القروض الميسرة للمستثمرين، والإعفاء من الرسوم الضريبية الخاصة بمشاريع

الكهرباء، مع ضمان فعالية وأمان تركيب وصيانة وتشغيل أنظمة الطاقة الشمسية الكهروضوئية الصغيرة في جميع المنشآت في المملكة العربية السعودية وعدم تأثيرها على منظومة الكهرباء.

ونظرًا لما تتطلبها مشاريع الطاقة المتجددة من رؤوس أموال واستثمارات كبيرة، فإنَّ تمويل هذه المشاريع في السعودية يعد أحد أبرز التحديات التي تواجهه تنمية مشاريع الطاقة المتجددة. لذا يتعدى اتخاذ المزيد من الإجراءات التحفيزية والمالية لمواصلة تعزيز الاستثمارات العالمية في نشر مشاريع الطاقة المتجددة وتطويرها، وحيث القطاع الخاص على زيادة الاستثمار في الطاقة المتجددة في لزيادة مساهمة مصادر الطاقة المتجددة في مزيج الطاقة حسب رؤية ٢٠٣٠.

مع ارتفاع حجم الاستثمارات الموجهة للطاقة المتجددة ارتفاعاً ملحوظاً على الساحة الدولية في السنوات الأخيرة، فإنَّ مصادر التمويل الداخلية أو المحلية من



# قائمة المستشارين

المؤهلين عالمياً والمعتمدين من  
معهد المستشارين البريطاني في برنامج  
المستشار المحترف



د.عبد الرحمن مجرشي



د.علي الشاعري



د.أحمد باصلاح



د.إيهاب ميلباري



د.سهل وهيب



د.عبد الفتاح نورولي



د.عبد الله السباعي



د.فيصل أسرة



د.موفق عرجي



د.عبد الرحمن الأهدل



د.تركي الغامدي



د.يوسف القطبي



د.حسام الدكمي



د.مازن الشمراني



د.شرف آل شرف



د.عماد الجدل



د.عبد الله الذبيانى



د.رامي ياشرا



د.أحمد بالغيث



د.أيمن جوهرجي



# INSTITUTE OF CONSULTING



أ.د.أحمد عشى



أ.د.هايثم الصمداني



د. سعيد البحريني



د. عوض القحطاني



د.ذياب المالكي



د.أنس دبولي



د.أحمد شمح



د.الطاهر الأزهر عياد



د. محمود فلاتة



د.جابر الزهراني



د.نجوى سمرقندى



د.نورة الفاروقى



د.تهانى السبىت



د.منال سميح



د.هوازن لمفون



د.أفنان بخارى



د.سوزان وزان



د.سمية شرف



د.علياء المرعوسي



<https://uqu.edu.sa/icrs>

ICRS\_JOCONSULTANT@UQU.EDU.SA



@icrsuqu

معهد البحوث  
والدراسات الاستشارية  
Institute of Consulting  
Research and Studies

