

سيكولوجية إعداد المعلم القائد كأحد أهم محاور دفع عجلة التنمية في مصر
The psychology of preparing the leading teacher as one of the most important axes of advancing the development wheel in Egypt

م.د/ شريف حسين حسني علي أبو السعادات

مدرس بقسم التصميم الداخلي والاثاث - كلية الفنون التطبيقية - جامعة بنها

Assist. Dr. Shereif Hussein Hosny Ali Abo Al Saadat

Lecturer in Interior Design and Furniture Department - Faculty of Applied Arts -
Banha University

م.د/ أمينة مجدي عبد العزيز محمد

مدرس بقسم التصميم الداخلي والاثاث - كلية الفنون التطبيقية-جامعة بنها

Assist. Dr. Omina Magdy Abdel Aziz Mohamed

Lecturer in Interior Design and Furniture Department, Faculty of Applied Arts, Banha
University

sherifsaadat@yahoo.com & eng_omniaabozaid@yahoo.com **مقدمة البحث:**

إن مشكلة تنمية الاقتصاد في كل العصور، ماضيه وحاضره ومستقبله هي مشكلة تنشئة المعلم الذي يقود الأمة ويربى نشأاً قادراً على الإدارة وخاصة على مستوى التعليم العالي

أي تنشئة تلك التي نبحث عنها؟؟؟ إنها ليست مجرد التنشئة العائلية أو المدرسية أو الجامعية على الأسلوب النمطي بل إنها التنشئة الإبداعية من خلال المتنور أو النموذج المبدع.

لقد كان لدى الإدارة السياسية كل ابعاد المشكلة واستطاعت ان تشخص الحالة لتضع العلاج الناجح. لقد كان على رأس قائمة هذا العلاج هو إعداد المعلم القائد الصالح لإخراج جيل من المصممين القادرين على اتخاذ القرارات الصائبة. من هذا المنطلق جاءت فكرة البحث التي تقوم على اقتراح إنشاء مجموعة من المراكز ذات طابع قطاعي هدفها الأساسي هو إعداد أعضاء هيئة التدريس في مجال الفنون ليصبح المدرس معلماً قائداً وتصبح تلك المراكز هي ثمرة القناعة المشتركة لرجلي الفنون والتنمية الادارية

إن لتلك المراكز دوراً ميدانه مجالات الفنون المختلفة وادواته الإدارة وثماره تطوير مستوى عضو هيئة التدريس والارتقاء الفكري والفني للطالب من أجل التنمية.

إن مستوى عضو هيئة التدريس وجودة الإنتاج (الطالب) بقطاع الفنون التطبيقية يتأثران بالمناخ المحيط بالإدارة فهناك مساحات كبيرة للحركة – حتى في ظل القيود والمعوقات – والتي يجب أن تشغلها الإدارة لتعظيم الاستفادة من الطاقات المتاحة غير المستغلة ... فليكن التطوير الشامل إذن هو استراتيجيتنا.

ومجالات التطوير الأساسية في بحثنا للمراكز المقترحة هي: الإدارة والتمويل والتسويق والانتاج والموارد البشرية (أعضاء هيئة التدريس والطلاب) وإعداد وحسن اختيار القائد...

Abstract:

The problem of economic development in all ages, past, present and future is the problem of the formation of the teacher who leads the nation and gives young people capable of administration, especially at the level of higher education.

Any upbringing that we are looking for ??? It is not just a family, school or university upbringing, but a creative upbringing through the creator or creative model.

The political administration had all the dimensions of the problem and was able to diagnose the situation to put the successful treatment. The top of the list was the preparation of the teacher the good leader to bring out a generation of designers who are able to make the right decisions.

From this perspective came the idea of research, which is based on the proposal to establish a group of centers of a sectoral nature, whose main goal is to prepare the faculty members in the arts to become a teacher and a leader and these centers are the result of the common conviction of men of arts and administrative development.

These centers have a role in the field of various arts and management tools and its benefits to develop the level of the member of teaching excellence and intellectual and artistic advancement of the student for development.

The level of the faculty member and the quality of production (student) in the applied arts sector are influenced by the environment surrounding the administration. There are large areas of movement - even under constraints and constraints - that must be occupied by the administration to maximize the utilization of available untapped potential ... so overall development is our strategy.

The main areas of development in our research of the proposed centers are: management, finance, marketing, production, human resources (faculty members and students), preparation and good choice of leader ...

مشكلة البحث:

- 1- تهميش الدور السيكولوجي في تعليم طلاب الفنون.
- 2- عدم تأهيل عضو هيئة التدريس سيكولوجياً ليصبح المعلم القدوة لطلابه في مجال التخصص.

هدف البحث:

- 1- تأهيل كوادر من أعضاء هيئة التدريس سيكولوجياً ليصبحوا قادة في المستقبل في كافة المجالات.
- 2- التأكيد على أهمية إعادة التأهيل السيكولوجي السليم لعضو هيئة التدريس لدعم مفهوم الفكر الإبداعي المتفرد لطلاب الفنون التطبيقية في كافة المجالات.

الرسالة:

تتلخص رسالة هذا البحث في كتاب الله العزيز فقد كان وسيظل القرآن الكريم معنا في كافة تعاليم الحياة حتى سيكولوجية القيادة الرشيدة:

الكلمات المفتاحية:

عضو هيئة التدريس-الطلاب-التنمية في مصر-سيكولوجية المعلم.

بسم الله الرحمن الرحيم

" فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظاً غليظ القلب لأنفضوا من حولك. فأعف عنهم وأستغفر لهم وشاورهم في

الأمر فإذا عزم فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين "

صدق الله العظيم

أولاً: تعريف القيادة والقائد:

تتمحور القيادة في مركز اهتمامنا جميعاً، فهي جسر التقدم المنشود. ومصطلح "القيادة" يشير إلى العملية، فهي عملية تأثير واستنارة متبادلة، وتفاعل مثمر بين الفروق الفردية لأعضاء المجموعة. وهي عملية ذات انتظام وتوافق. وتوجه نحو تحقيق الأهداف.

وعلى هذا النحو تكون القيادة بمثابة نظام من الأدوار System Of Rules يشترك فيه كل أفراد المجموعة. في حين أن مصطلح "القائد" يشير إلى مركز داخل هيكل المجموعة وإلى الشخص الذي يمثل سلوك المجموعة، ويتلقى الدعم من أعضائها ويهتم بسلوكها.

إنه الشخص القادر على قيادة المجموعة نحو الأهداف المرجوة. والمعنى هنا يتضمن بداهة حالة السواء المرغوب وليس الانحراف سواء بالنسبة للقيادة أو القائد.

ولقد أصبح موضوع القيادة يحتل أهمية وأولية في علوم ومجالات متعددة في الفنون بمختلف مجالاتها والسياسة والاجتماع والإدارة والصناعة ومختلف قطاعات العمل والإنتاج....

وكان من الطبيعي أن تتوجه هذه الاهتمامات إلى علم النفس حيث أنه العلم المنوط به دراسة سلوك الإنسان، وما القيادة إلا سلوك إنساني يخضع لقوانين العقل ومحدداته.

ومن هنا أتت إسهامات علم النفس الاجتماعي والسلوكي والاداري والتنظيمي وعلم النفس الصناعي في موضوع القيادة. كل علم يتناولها بحسب إطاره وتخصصه وبرغم أن الفروع متعددة إلا أن الجذر واحد ولا يزال عنوان "سيكولوجية القيادة" يشكل أحد تلك المحاور الرئيسية في كل تلك المجالات، سواء في الكتب أو الدوريات أو المؤتمرات الدولية هذا ونشير إلى أن مصطلح القائد هنا في عمليتنا التعليمية يتحول إلى عضو هيئة التدريس وبناء عليه يجب فيما يلي أن نتعرف عليه عن قرب.

ثانياً: عضو هيئة التدريس .. القدرات والمهارة:

هل القدرات والمهارات القيادية تعزى أساساً إلى الخصائص المورثة في شخصية القائد أم أنها مكتسبة ومتعلمة إبان حياته؟

ذلك سؤال هام فلو كانت الوراثة هي العامل المحدد لتلك القدرات، بذلنا جهدنا فقط نحو كيفية اكتشاف هؤلاء القادة – بالوراثة-من خلال وسائل مختلفة ومن بينها الاختبارات النفسية. أما لو كان التعلم هو العامل المحدد لها، لكان علينا القيام بتدريب أية مجموعة من الناس حتى يتم اكتسابها وتنتهي المشكلة.

والواقع أن تلك القدرات والمهارات القيادية محصلة تفاعل عاملي الوراثة والبيئة .. فعلى سبيل المثال، يولد التوأمين متطابقان بنفس نسبة الذكاء، ولظروف ما قد يفصلان وينشأ كل منهما في بيئة مختلفة من حيث المستوى الاجتماعي الاقتصادي ومدى التشجيع والسماح بالارتقاء على سلم التعليم، فنجد أحدهما قد أصبح مهندساً متفوقاً، أما الآخر فسباك متفوق أيضاً. ومن هنا نقول إن القيادة استعداد ثم إعداد أو هي "فن وعلم" ونقصد بهذا أنه لا بد أن تتوفر شروط الاستعداد والذاتية حتى يثمر الإعداد والتدريب. وهنا تتكامل أساليب الاختيار مع مناهج التدريب.

ومن صفات عضو هيئة التدريس القائد بحسب خبرته العملية نتلخص في الآتي:

1- الذكاء والقدرة على استبصار افهم الصورة الكلية والشاملة لعناصر المشكلة المطروحة (دراسية في مجال التصميم أو إدارية).

2- القدرة على الابتكار والإبداع القابل للتنفيذ، والإيمان بمبدأ التطوير في المناهج والمستوى الإبداعي للطلاب.

3- الانضباط والالتزام بإنجازات محددة عبر خطة موقوتة.

- 4- القيادة من خلال القدوة والرعاية للطلاب واقتناعهم به.
 - 5- الإحساس بالآخرين Empathy، إن البشر أهم الموارد في مؤسسات التعليم العالي، ومن ثم يحتاج عضو هيئة التدريس إلى مهارات خاصة لكي يحسن التعامل مع طلابه ويحس بمشاعرهم ويصل إلى التأثير في سلوكهم وأدائهم.
 - 6- البصيرة المستقبلية Vision، أي القدرة المستقبلية على التصور وتحديد الأهداف والمجالات الجديدة واستكشاف الفرص ومن ثم القدرة على توضيح ذه الصور المستقبلية للطلاب.
 - 7- توقع التغيير Versatility، أي إدراك المتغيرات وتوقع أشكال التغيير المستقبلية ومجالاتها، بل والتكيف معها.
 - 8- إحداث وإدراك التغيير Focus، أي القدرة على التركيز والسيطرة على الأحداث وتوجيه النشاط في الاتجاه الذي يحقق أهداف الإدارة.
 - 9- النفس الطويل Patience، أي التعامل في ظروف الأجل البعيد وليس مجرد الانحصار في الفترة القصيرة.
 - 10- المهارة التكنولوجية Technical Skills، أي القدرة على استيعاب التكنولوجيا الجديدة وقبولها واستخدامها في مواضعها الصحيحة.
 - 11- إدارة الضغوط Stress Management، أي القدرة على إدراك الضغوط وتحديد مصادرها وتحليل أسبابها وابتكار الأساليب لاستيعابها والتعامل معها.
 - 12- الانفتاح Openness، أي القدرة على قبول الجديد، والتعامل في مواقع وظروف ومجتمعات غريبة أو متغيرة، والتأقلم مع المواقف غير المعتادة.
 - 13- إدارة المجموعات Group Leading، أي القدرة على تكوين وتشغيل فرق العمل الطلابية والتعامل الصحي مع المجموعات والمرونة في أساليب التوجيه والقيادة بما يتناسب مع التكوين النفسي والاجتماعي لكل مجموعة من الطلاب والطلبات.
 - 14- اتخاذ القرار Decision Making، وهي ليست مهارة جديدة، لكنها الأساس في إمكان قيام عضو هيئة التدريس ورؤية طلابه له بقيامه بعمل كفاء مستثمراً كل مهاراته السابقة.
 - 15- الإقدام وروح التحدي Entrepreneurship، أي القدرة على التصرف بأسلوب وتفكير المغامرة الذي ينشئ وينمي ويقود بدافع الرغبة في الإنجاز.
- تلك المهارات تشكل في مجموعها نظاماً متكاملماً حيث تتفاعل مع بعضها البعض لتوجيه سلوك عضو هيئة التدريس وتحديد مدى فعاليته وكفاءته في تطبيق وممارسة عمله التدريسي وإدارته للعملية الإبداعية لطلابه.
- ولا شك أن الأخصائي النفسي يضع في اعتباره تلك القدرات والمهارات القيادية التي حددها الخبراء وأولوياتها، محلاً إياها إلى ما هو موروث وما هو مكتسب. ومصنفاً إياها إلى ما يعتبره علم النفس استعدادات وقدرات عقلية، ويمت انفعالية، وفيم ودوافع، وصحة نفسية، حتى يستخلص البروفيل النفسي Physiological Profile الذي على أساسه يتم اختيار وتدريب أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم بالوسائل المتفق عليها.

ثالثاً: ديناميات عضو هيئة التدريس والطلاب

1- عضو هيئة التدريس وديناميات المجموعات الطلابية:

ما أن تتشكل المجموعات الطلابية (تحديداً في المشروعات الجماعية أو المواد التخصصية) حتى تحدث تفاعلات إنسانية مختلفة بين أعضائها. تأثير متبادل في الأفكار والمشاعر والسلوك. كل بحسب شخصيته ودوره في المجموعة والموقف الذي يتفاعل معه وتستمر هذه التفاعلات والديناميات ما بقيت المجموعة، وعضو هيئة التدريس الناجح هو القادر على استبصارها واستثمارها وتوجيهها في خدمة تحقيق الأهداف المرجوة.

فلكل طالب شخصيته الفريدة، فهو وإن كان يشبه الآخرين في أبعاد معينة إلا أنه يختلف حتماً عنهم جميعاً. وشخصيته تلك لها ديناميتها الإيجابية التي تمثل إضافة مرغوبة لمجموعات الطلاب. ولها في نفس الوقت ديناميتها السلبية. فعضو هيئة التدريس كما يتفاعل مع مجموعات الطلاب بذكائه وابتكاره ورغبته في التعاون، فإنه يتفاعل أيضاً بإحباطاته ومخاوفه وتحذيراته السابقة.

وقد لا يشترك مع طلابه بدافع من اهتمام حقيقي بنشاطها وأهدافها بل للحصول فقط على مكاسب مادية وشخصية. وقد يرغب في مركز متميز وسط طلابه مع أنه لا يناسب قدراته وخبراته.

وكما أن لكل عضو هيئة تدريس حاجات ورغبات وأهداف يسعى إلى تحقيقها بطريقته الخاصة فإن لطلابها أيضاً حاجات وغايات وأهداف يسعون لتحقيقها بالأساليب الفنية المتفق عليها، ويجب أن تتفق مع رغبات عضو هيئة التدريس وطريقته مع أهداف طلابه وتتنوع الأساليب.

ومن ناحية أخرى، يجب أن يفهم الطلاب أنهم لا يعملون في الفراغ بل هم جزء من أجزاء المؤسسة التعليمية ويتقيدون بنظمها ولوائحها وهي في وضع التنافس الضاغط مع الكليات المناظرة لها في نفس المجال. هذا فضلاً عن المحددات والضغوط الثقافية والاجتماعية التي تقع عليها من المحيط الخارجي للمؤسسة.

هناك إذن ديناميات داخل مجموعات الطلاب تتمثل في التفاعلات بينهم وبعضهم كأفراد لكل منهم شخصيته الفريدة وبين حاجاتهم ورغباتهم الشخصية في التفرد والتعلم كبشر وحاجات وأهداف المؤسسة التعليمية ككيان وهناك ديناميات خارج نطاق الطلاب تتمثل في التنافسية بينهم وبين الطلاب في الكليات المناظرة، كل ذلك يجب أن يؤخذ في اعتبار عضو هيئة التدريس (القائد).

2-ديناميات العلاقة بين الأستاذ والطلاب: ينشأ بالضرورة مجال نفسي يجمع بين عضو هيئة التدريس وطلابه يمجج بديناميات متباينة، نعرض من هنا أمثلة لها، بما قد يساعد على تفسير بعض المشكلات القيادية

أ- تناقض مشاعر الطلاب نحو أستاذهم: **Ambiance**

الأستاذ هو نموذج أبوي بالنسبة لطلابه في معظم الأحيان. إنه بديل الأب من حيث المكانة والدور. ومن هنا -وبحسب نظرية التحليل النفسي- قد يشعر الطالب تجاهه بتناقض وجداني، فهو يحبه ولا يحبه في نفس الوقت. يحبه باعتباره الأب الحامي واهب الثقة والأمان. الأب العادل الحازم الذي به يتقي شر الآخرين بموجب القواعد التي يفرضها على الجميع سواسية، كما أن خشية خرق تلك القواعد تمنع الطالب من الانزلاق فتكفل له الردع والأمان. وهو لا يحب أستاذه لأنه يحد من حريته ونوازعه. فالقواعد كما تمنح فهي تمنع أيضاً وتلك هي صعوبة المعادلة.

على أن حب الأستاذ (الأب) هو الذي يظهر فقط على المستوى الشعوري، ويتم كبت الكراهية في اللاشعور، أو قد توجه إلى موضوعات أخرى غيره، ربما إلى قيادات أخرى بالكلية من خلال التبرير بأن الأستاذ ضحية القواعد الصارمة ولا ذنب له ...

وقد يتم العكس أيضاً أي كراهية الأستاذ على المستوى الشعوري وتوجيه الحب إلى موضوعات أخرى والحالة الثالثة هي أن تجد الطالب في تناقض وجداني، مذبذب عاطفة، متردداً بين كراهية أستاذه وحبه في نفس الوقت ... وهي حالة تسبب معاناة وإرهاقاً أكثر. ونشير هنا إلى أن نتناول العواطف وليس الآراء وكما يقال فإن اختلاف الرأي لا يفسد للود قضية ...

ب- الإدراك الخاطئ من الطالب لشخصية الأستاذ:

وإذ أن الأستاذ بديل الأب ونموذج له، فإن طبيعة الوالدية في الحياة الطفلية للطلاب سوف تؤثر غالباً على تشكيل الصورة الذهنية في عقله عن أستاذه ... إن خبرات الطالب مع والديه (الأب خاصة) سوف تنعكس على اتجاهه النفسي نحو أستاذه.

فإذا كانت خبرات إيجابية يغلب عليها طابع الألفة والثقة، كانت علاقته بأستاذه تنطلق من تلك الخلفية الواثقة المطمئنة،،،، وإن كانت خبرات سلبية يسودها الشك والعدوان، فغالباً ما يتكون ادنى الطالب اتجاه عدواني اولي نحو أستاذه او نحو المادة الدراسية التي يتلقاها بصرف النظر عن تغيير الأستاذ بآخر.

إن ذلك يعني أن صفات الأستاذ الحقيقية أحياناً ما يصيبها قدر من التحريف في إدراك الطالب لها وقد يكون انحرافاً إيجابياً أو سلبياً.

وهناك عامل آخر يعمل على تحريف إدراك الطالب وتكوين صورة ذهنية خاطئة عن الأستاذ، ذلك أن الطالب عادة ما يشعر بالعجز والضعف في بعض النواحي سواء في مجال دراسته أو في حياته الاجتماعي، ومن ثم فإنه يتجه سيكولوجياً إلى أستاذه (الأب) كي يسقط عليه من صفات القوة ما يعوض به هذا العجز...

فيتصور أستاذه على أنه لا بد وأن يكون شخصاً قوياً قادراً على العبور به إلى شاطئ الأمان وتحقيق كل الغايات الصعبة. وعلى سبيل المثال، قد يتصور الطالب أن أستاذه شهماً رحيماً للغاية بحيث لا بد وأن يتحمل عنه قصوره الدراسي فلا يعاقبه ولا يظهر فيه مواطن ضعفه للزملاء أو الأساتذة الآخرين.

فإن تصرف الأستاذ على نحو غير ذلك اهتزت صورته في نظر طلابه وأصبح وكأنه أقل من المكانة المحفورة في عقل ابنائه ولا يستحق مكانته القيادية بداخلهم وهنا تكمن الخطورة في انهيار الرمز ويستبدل الطالب إسقاط المثاليات والقدرات الخارقة على أستاذه، ليسقط عليه عجزه وضعفه.

والإسقاط Projection في كلا الحالتين هنا للأسف حيلة لاشعورية تلجأ إليها النفس البشرية في حلها للصراع والقلق الذي تعانيه.

ج- الإدراك الخاطئ من الأستاذ لطلابه:

يتحقق التوازن الجدلي من خلال الحاجات المتبادلة بين الأستاذ والطلاب، فحاجتهم إلى الخضوع لأب مثالي عادل تتقابل مع حاجته إلى السيطرة على طلاب مطيعين أكفاء. وكفاءة الطلاب في آدائهم للمهام الدراسية المكلفين بها سواء كانت عملية أو نظرية هي بمثابة المرآة التي تعكس كفاءة الأستاذ.

وعلى ذلك يحدث تحريف في قياس الأستاذ لكفاءة طلابه، فيميل -على المستوى الشعوري والاشعوري- إلى إعطاء درجات في أعمال السنة أو في مواد المناقشات العملية بأعلى مما يستحقونه طلابه. لأنه يرى نفسه فيهم، وتتحقق ذاتيته بهم، إذ هو يحب أن يرى نفيه في المرآة في أجمل صورة.

وكما أن الطالب يمكن أن يسقط عجزه وضعفه على أستاذه حسبما أشرنا، فالعكس المحتمل أيضاً. فالأستاذ الذي فشل في تحقيق مهامه وتنمية طلابه التي هي مرآته، لا يتحمل أن يرى صورة ضعيفة لذاته على تلك المرآة الباهتة.

ولذلك فهو يعلن أنه قد بذل جهوداً كبيرة وكافية لتحقيق النجاح المنشود، إلا أن الفشل يرجع إلى طبيعة طلابه، إنهم هم الضعفاء العاجزين، لا يثمر معهم أي جهد أو إصلاح ومن هنا يسقط عليهم كراهيته وعدوانه.

وإذن فإن عدم القدرة على تجاوز أسباب العجز والقصور سواء من قبل الأستاذ أو الطالب، يسمح بمناخ يتحقق فيه القانون النفسي المعروف "الإحباط يولد العدوان" كما يسمح بممارسة ديناميكية "الإسقاط"، أي إسقاط هذا العدوان على الآخر، ومن ثم تصير البيئة الدراسية غير مواتية للإنتاج وتحقيق المهام الدراسية المطلوبة فضلاً عن عدم الرضا الوظيفي للأستاذ.

ولكن هذا القانون يعكس لنا في المقابل قانوناً يدعو للأمل والتفاؤل، فيمكن القول أن "النجاح يولد الحب" أي أن تجاوز القصور وأسبابه وتحقيق إنجازات متفوقة من خلال توعية الطلاب وقيادتهم بحكمة من شأنه أن يوفر مناخاً يسوده الحب والولاء بين الأستاذ والطلاب والمؤسسة التعليمية والمجتمع.

3-الأستاذ وتطوير مستوى الطلاب:

يعتبر الطلاب تنظيم دينامي يتفاعل ويتغير وينمو ويتطور، وله احتياجات تطليه تختلف بحسب المراحل الدراسية المختلفة. تبدأ كل مجموعة من الطلاب نموها بمرحلة أولى أشبه بمرحلة الطفولة، بصرف النظر عما وصل إليه أفرادها من نضج، مثلها مثل الطفل في اعتمادها على توجيه الأستاذ (الذي يمثل الأب) وهو هنا قائداً معلماً. يتطلع الطلاب إليه ليساعدهم على تحديد أهدافهم وتنظيم أعمالهم وتنسيق خطوات وأليات الدراسة وخاصة في المواد العملية ومشاريع التخصص بل ويمتد إلى تهذيب ما يحدث من سوء سلوك.

والمرحلة التالية من نمو الطلاب ... أشبه بمرحلة المراهقة والبلوغ تنسم بالصراع بين الرغبة في أن اكون مصمماً مستقلاً وبين الخوف من الابتعاد عن حماية الأب وإرشاداته وكثيراً ما تظهر الاختلافات الحادة في تلك المرحلة مع الأستاذ... وعندما يصل الطلاب في النمو الفكري إلى مرحلة النضج والرشد فإنهم يتصرفون بوعي متكامل يتحملون المسؤولية ويواجهون مشاكلهم الدراسية بل ويستطيعون الحل بطرق موضوعية وفي المجموعات الطلابية الناجحة يتحول مركز انتباه الطلاب من الاهتمامات الشخصية إلى أهداف المجموعة ومصحة الجميع. والأستاذ الكفاء هو من يستبصر ويتقبل هذا المسار الطبيعي لنمو الطلاب، ويعمل على تطوير آدائهم والوصول إلى مرحلة النضج والرشد.

أما الأستاذ غير الحصيف فإنه لا يضع في اعتباره سمات مراحل النمو السالفة الذكر ومن ثم تكون استجابته غير ملائمة لها. كذلك فإن الأستاذ أحادي الرؤية الذي يتصف بالجمود والتسلط نجده يعمل على بقاء طلابه في مرحلة الطفولة الفكرية حيث تظل معتمدة اعتماداً كلياً على شخصه ومن جهة أخرى فإن الأستاذ الذي يعتبر التساهل الكبير -التسيب- نهجاً لا ينبغي أن يحدد عنه، فإنه بذلك يعوق تطور طلابه لعجزه عن إمدادهم بالمساعدة والمعلومات الذي يحتاجون.

4-أهم مبادئ القيادة والريادة الناجحة لعضو هيئة التدريس:

تتنوع أساليب وأنماط القيادة باختلاف شخصيات الأساتذة والمجموعات الطلابية والمواقف المختلفة، كذلك القيم الحاكمة والمناخ السائد. ومع ذلك أمكن تحديد بعض الأنماط العامة على متصلين Continuum، متصل "التسلط-التباعد"، ومتصل الهدف -الفرد.

ومن هنا نستطيع القول بأن أهم المبادئ الي يجب أن يتحلى بها عضو هيئة التدريس هي:

1-مشاركة الطلاب: لقد أوضحت دراسات ميدانية عدة أن أقصى معدلات الإنتاج الدراسي تتحقق عندما يشارك الجميع في تحديد الأهداف والمهام وطرق التنفيذ كذلك إعطاء الفرصة للطلاب بالمشاركة في وضع الخطط الزمنية وطرق التنفيذ.

2-أولوية الإشراف والقيادة: أشارت العديد من الدراسات أن الاشتراك الزائد لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في العملية التدريسية مع الطلاب يقلل من كفاءة الناتج في العملية التعليمية على الرغم أنه يزيد من نسب مشاركة الطلاب. ومعنى هذا أن تفرغ الأستاذ لعمليات الإشراف على العملية التدريسية يكون أكثر فاعلية في تحقيق الهدف المرجو من العملية التعليمية.

3-وحدة الطلاب وتماسكهم: وتظهر وحدة الطلاب من شعورهم بالانتماء والولاء وتحديثهم عن نجاحهم أكثر من تحديثهم عن فرديتهم، ومن كثرة الصداقات فيما بينهم ودرجة إتباعهم لمعايير وقيم الجماعة في العمل. وتتأثر وحدة المجموعة بعدة عوامل من أهمها:

أ-نمط القيادة في المجموعات الطلابية... النمط الديمقراطي ونمط التكامل والاهتمام الكبير بكل الأهداف والطلاب.

ب-إشباع حاجات الطلاب... فكلما زادت عدد الحاجات التي ترضي الطلاب زاد استقرارهم ووحدهم.

ج-وضوح الأهداف العامة المرجوة من العملية التدريسية... إذ يصعب أن يبقى الطلاب متماسكين إذ لم يدركوا عدداً كبيراً من الموضوعات والأهداف على نحو موحد.

5-التدريب على قيادة وإرشاد الطلاب:

يثمر التدريب والإعداد الجيد إذا أعطى لمن لديه يثمر التدريب والإعداد الجيد إذا أعطى لمن لديه استعداد طيب للقيادة والإشراف على العملية التعليمية والتربوية ومن هنا تأتي الأهمية الكبرى لنظام تأهيل واختيار أعضاء هيئة التدريس (القوة). على أنه يمكن تلخيص الأبعاد البارزة للتدريب فيما يلي:

أ- التدريب الوظيفي المهني: ويتم فيه إعطاء المعارف والتدريب على المهارات الخاصة بالأداء لعضو هيئة التدريس حسب مجال تخصصه.

ب- الدراسات الإنسانية والنفسية: دراسة سيكولوجية التعليم العالي وسلوكيات المجموعات الطلابية حسب نوعية التعليم (الكليات النظرية – الكليات العملية)، كذا التدريب على السلوكيات القيادية السوية وأساليب التوافق وتحمل الضغوط.

ت- التدريب الجماعي: تدريب جميع الطلاب – وليس عضو هيئة التدريس فقط – على كيفية الداء السليم لمختلف أنواع المشاريع وكيفية التخطيط الفردي والجماعي لمختلف التخصصات.

ث- التعبير الفردي الجيد: لا ينبغي للأستاذ أو لمجموعات الطلاب في خضم العمل الجماعي طمس فردية الشخص، فالقيادة الديمقراطية تشجع الطالب على المشاركة والتفكير في ابتكار الحلول لمختلف المشكلات سواء الدراسية أو على المستوى الشخصي. كما توفر له المناخ الملائم للتعبير عن نفسه وتحقيق ذاتيته. وتلك مسألة جديرة بالتدريب الهادف المكثف... نظرياً وعملياً.

ويجدر بنا هنا أن نشير بالبنان إلى بعض أنماط وأشكال أعضاء هيئة التدريس في إدارة العملية التعليمية:

أولاً: نمط التكامل

1- الفلسفة: الأستاذ يرى طلابه في تلك الحالة منتجين ومبدعين، ويحاول تعظيم اشتراكهم في عمليات التصميم وحل المشاكل التصميمية وأداء الأعمال ذات الدلالة إذا كان ذلك يحفز سرعة إنهاء المشاريع والوصول إلى مرحلة الرضا عند الطالب. ويرفض الفلسفة التي ترى تعارضاً بين حاجات العملية التعليمية وحاجات طلابه، يرى الأستاذ أن هناك – ويبغي أن يكون – تكاملاً بين الإنتاج المستهدف وطاقت الإنسان، كما يمكن أن يخطئ الأستاذ في منح طلابه استقلالية أكثر مما يطلبون، لكي نتجنب أية أضرار للنمط التكاملي فإنه ينبغي تنمية الحساسية بالخلفية الثقافية والبيئية التي تكسب الاساتذة توقعات وخبرات معينة.

2- التخطيط: يحاول الأستاذ إشراك الطلاب – الذين يتأثرون بالقرارات التصميمية – في عملية التصميم وتحديد مخرجات المشروع وأهدافه. ويشترك الطلاب في حل المشاكل التصميمية التي يضعها أمامهم الأستاذ لاعتقاده أنه بتلك المشاركة يتحقق مزيد من الإبداع والحلول المقترحة.

3- التنفيذ: يحاول الأستاذ هنا تهيئة الطلاب للعمل على شكل فرق عمل متعددة ويضع الأستاذ نفسه في كل فرق العمل كأحد أعضاء الفريق وذلك لوضع كل المصادر والخبرات التي يتحلى بها لخدمة فريق العمل، وهذا من شأنه دفع كل طالب في فريق العمل ببذل أقصى طاقته وتحت مثل هذه الظروف المواتية فإن التنفيذ يصبح امتداداً منطقياً لمرحلة التصميم، وفي الواقع يمكن تعديل التصميم خلال مرحلة التنفيذ بالشكل الأكثر واقعية...

4- التقييم: أن رؤية الأستاذ – كما يتضح من الخبرة المكتسبة – أن تتم عملية التقييم طوال العام أو التقييم النهائي أن تتم تلك العملية بشفافية وصراحة ... وعادة ما تتم جلسات التقييم على أسس منتظمة ومستمرة وتعتبر جزءاً متمماً للنشاط التنفيذي، ويمكن أن يكون التقييم بأسلوب اللقاءات الفردية أو الجماعية لفريق العمل، والقاعدة هنا أن يتم التعامل مع المشكلة التصميمية المقترحة جزء من السياق العام للمشروع محل الدراسة.

ثانياً: نمط التوفيق

1- الفلسفة: يعتقد الأستاذ أن هناك تعارضاً إلى حد ما بين حاجات طلابه في التعلم والمتطلبات الدراسية ومن ثم فهو يحاول الوصول إلى حلول وسطية بين حاجات الطلاب والمتطلبات التعليمية للمؤسسة، ويفترض أن طلابه يستطيعون فقط أن يكونوا متوسطي الإنتاج ومتوسطين أيضاً في رضاهم التعليمي، وأكثر من ذلك يفترض أن الطلاب يحتاجون إلى أستاذ مرن وعملي، وبالرغم من إنكاره ودفاعه (إذا ووجه) فإنه يشعر أن طلابه يمكن خداعهم وتوجيههم بالحيلة، وهناك سرعة في إجراءات هذا الأستاذ بسبب مهارته في التفكير الجزئياتي(التفكير في التفاصيل الدقيقة).

2- التخطيط: يفضل الأستاذ المدخل الاستشاري للتأثير من أجل وضع المشروع وتحديد الأهداف والمطلوب وتخطيط الأنشطة، وإذا استطاع الطلاب تفهم منطق الإجراءات والخطوط العامة، حينئذ يشعر هذا الأستاذ بأنهم سوف يتابعون العمل في المشروع، ويحاول تحقيق توازن دقيق بين ممارسة أكبر سيطرة ممكنة على الموقف وبين رأي أغلبية الطلاب، الأستاذ يدعم الأفكار والأعمال أولاً ثم يأتي تدعيمه لشعور طلابه ومعنوياتهم.

3- التنفيذ: يحرص الأستاذ هنا على سياسة "الباب المفتوح" خلال مراحل تنفيذ المشروع ويعتبر نفسه تحت رهن أي استفسار لحل أي مشاكل تطرأ وبالرغم من حرصه على متطلبات طلابه إلا أنه يعطي الأسبقية لاحتياجات طلابه كلما أمكن في حل الأزمات، إن مثل تلك الممارسات هي من قبيل مرونة الدور القيادي الذي يلعبه ويتبناه عضو هيئة التدريس القائد المعلم.

4- التقييم: عملية التقييم هنا تركز على كل من الجوانب السلبية والإيجابية، وتكون عملية التقييم برمتها أشبه بأن تكون إجراء غير رسمي وغير مقصود وليس من قبيل الملاحظة الموجهة، وغالباً ما يظهر الأستاذ هنا عدم ارتياحه في تعامله مع أخطاء الطلاب، وهو عادة ما يكافئ طالبه على نجاحه وهو بين زملائه بينما يلوم المخطئ في لقاء منفرد معه، واللقاءات تميل لأن تكون حيوية نشطة وخفيفة.

ثالثاً: نمط الأهداف أولاً

1- الفلسفة: يفترض الأستاذ أن كلاً من الطلاب ومتطلبات العملية التعليمية يتبادلان الأهمية الخاصة ويرى طلابه لا يرغبون في العمل بطبيعتهم ولذلك يحتاجون إلى سلطة قوية تدفعهم للعمل وتوجههم وتسيطر عليهم، ولديه نظرة متشائمة عن قبول الطلاب لمسؤولياتهم واستعدادهم للمناقسة، والأستاذ هنا يتمسك مدافعاً عن وجهة نظره تلك طالما يجد المبرر واضحاً له في بعض الطلاب غير الأكفاء الذين يعملون معه.

2- التخطيط: يستخدم الأستاذ سلطته وقوته بشكل أساسي، ويحتفظ بحقه في تحديد الأنشطة وتخطيطها واتخاذ القرارات التصميمية وتحديد الأهداف، معظم القرارات تأتي على أساس المعيار الشخصي لذاتية الأستاذ، يعتقد الأستاذ من هذا النمط أن اشتراك طلابه في صنع القرارات التصميمية إنما هو مظهر لضعف وعدم كفاءة الأستاذ، وهنا للأسف تصاغ القرارات والحلول التصميمية من أجل الأفراد وليس بالأفراد...

3- التنفيذ: يصير الأستاذ على المتابعة المستمرة والمباشرة خطوة بخطوة أثناء تنفيذ مراحل المشروع، ويظهر جلياً دور القائد أثناء العمل وبالطبع فإن هذا الأسلوب يسبب للطلاب الشعور بفقدان الثقة الأساسية وفي قدرتهم على تولي مسؤولياتهم، إن سلطة الأستاذ هنا وقوته أوضح ما يمكن ويتربح دائماً التوافق الكامل والسرعة في الأداء ربما كتعبير عن حاجة نفسية داخل الأستاذ للوقاية من الفشل في إدارته للمشروع (خوفه من الفشل).

4- التقييم: إن بؤرة اهتمام الأستاذ هنا في عملية التقييم تركز على أخطاء الطلاب ونواحي فشلهم في لقاءات فردية مع كل منهم، وهو يتحاشى إجراء التقييم في جلسة مع المجموعة ككل، وعضو هيئة التدريس هنا يؤكد على السلبيات وإلى حد ما على العقاب واللوم ويقرر أي نوع من العقاب يتخذه كي لا تتكرر مثل تلك الأخطاء وليس من النادئ أن يضحى مثل هذا الأستاذ بأحد اطلاب كعبرة لباقي الطلاب حتى يضمن انضباطهم ويفرض رأيه على الأفراد خلال جلسات التقييم حتى يظلوا في وضع دفاعي دائم.

رابعاً: نمط الأفراد أولاً

1- الفلسفة: الأستاذ يشبه إلى حد كبير النمط السابق ولكن مع اختلاف في السلوك، فهو يشعر أن الطلاب لا يرغبون في التنافس ولا يحبون العمل ولا يسعون إلى تحمل المسؤولية، كما يعتقد أن طلابه يطلبون الدرجات والتفوق مع تشككه في قدرتهم على تحقيق هذا الغرض بأنفسهم فقط، والأستاذ هنا يؤمن بوضوح بالتعارض بين حاجات طلابه ومتطلبات العملية التعليمية، ولكن غالباً ما ينكر ذلك بسبب حاجته الشخصية للتقبل ومن ثم يجنب أي تعليقات سلبية على الطلاب.

2- التخطيط: يتنازل هنا الأستاذ بروح من التسامح عن دوره في التخطيط ووضع المخرجات النهائية بعد وضع الأهداف العامة للمشروع ويتوقف عن صنع القرارات التصميمية لكي يبقى للطلاب السيطرة الكاملة في مشاريعهم الخاصة، وفي المواقف الصعبة سوف يمتنع الأستاذ عن إبداء وجهة نظره الشخصية، إن مثل هذا الأستاذ يشعر أنه بحاجة شديدة إلى تقبل طلابه له ولذلك يعتقد أن الطلاب لن يحبه إذا فرض عليه قرارات مؤثرة أو مرهقة بدرجة أو بأخرى.

3- التنفيذ: توجيه الأستاذ هنا وإشرافه المباشر على الطلاب يكون قليلاً ويصور الأستاذ نفسه ودوره على أنه الشخص الخدم والأب المشغول بتلبية الاحتياجات المعنوية والفنية لطلابه أكثر منه موجهاً لهم، ويشجع ويراجع ما هو مطلوب للطلاب وما هو شعورهم أثناء تنفيذ المشروع.

4- التقييم: يهتم الأستاذ في تلك الحالة بالحفاظ على الروح المعنوية العالية لطلابه ويتجنب أي مناقشات حول أخطاء الطلاب ونواحي قصورهم، ويحكمه هنا شكه في أن الطلاب لا يتحملون عادة مواجهتهم بنواحي قصورهم ولذلك لا ينبغي أن يتعرضوا لمثل تلك المواقف المحرجة والأستاذ هنا يفضل اتخاذ دور الواثق في طلابه بدلاً من توجيه اللوم لهم.

خامساً: نمط التباعد

1- الفلسفة: الأستاذ هنا – ربما نتيجة لإسقاط تصورات ومشاعره الذاتية – يرى الطلاب كارهين للعمل ومترددون في اتخاذ خطوات جادة نحو مسؤولياتهم ولا يسعون للمنافسة إلى جانب أنهم مخادعون، ويرى تعارضاً بين مصالح الطلاب وصالح العملية التعليمية، ولذلك يرغب في الانسحاب بعيداً عن طلابه وأيضاً بعيداً عن مشاكل العملية التعليمية وتعبر ملاحظاته الساخرة عن إحباط ينبع من ضعفه وعدم كفاءته في أن يكون له دوراً مؤثراً في المؤسسة التعليمية.

2- التخطيط: يبذل الأستاذ هنا جهداً لتجنب المخاطر الشخصية ويميل إلى الاعتماد على بقاء الأوضاع التي تمت بقرارات اتخذت في الماضي أو الاعتماد على سلطات رؤسائه وتوجيهاتهم المباشرة والأستاذ هنا يسرع في الاقتباس من الكتيب "لائحة الكلية" في صياغة المشاريع وتنمية الخطط التعليمية دونما أي ابتكار أو تجديد، ويستهدف الأستاذ هنا أن يتحرر كلما أمكن من مسؤولياته ويمكن أن يتبنى دائماً القول بأنه لا يستطيع التحرك بشكل آخر إذ أن يديه مغلولتان.

3- التنفيذ: يميل الأستاذ هنا إلى أن تكون تعليماته أوضح ما تكون وبعد ذلك يتجنب أي احتكاك أو تدخل في خطوات تنفيذ المشروع إلا إذا كان التنفيذ لا يسير كالخطة الموضوعية وحينئذ يرجع إلى السياسة الموضوعية في المؤسسة التعليمية أو يلجأ إلى القيادات العليا بالقسم أو الكلية لكي يمدوه بقراراتهم في مثل تلك المواقف إن الأستاذ هنا يسير كما نقول بالمثل المصري "جنب الحيط".

4- التقييم: يقوم الأستاذ بتنفيذ جليات التقييم والمناقشة إذا كانت فقط مطلوبة طبقاً للائحة الكلية، فإذا كان التقييم ضرورياً من خلال المناقشة فإنه يحاول تنفيذه بطريقة تحد من الدور الشخصي له أي تكون طريقته آمنة ولا شخصية مثل استخدام استمارة التقييم الرسمية التي يألفها جميع الطلاب مثل هذا الأستاذ عادة ما يتجنب التقديرات المتطرفة في قيامه بعملية التقييم سواء الإيجابية منها أو السلبية مخافة اضطرابه للدفاع عن أسبابها، ومع ذلك فهو يتأثر بتقديرات الآخرين عند اتخاذ القرار بالنسبة لطلابه.

مما سبق يجب ان تفعل بعض الاجراءات والخطوات الهامة لضمان حسن اختيار عضو هيئة التدريس:

- الإجراءات:

ويتم تحديد مواصفات عضو هيئة التدريس من خلال:

- امتلاك قاعدة علمية معرفية صلبة:
- التمتع بشخصية قيادية مؤثرة:
- ذو مهارة عالية في الاتصال والتواصل مع الآخرين:
- لديه القدرة على أن يطور نفسه بنفسه.

- تفعيل دور المقابلة الشخصية في اختيار عضو هيئة التدريس:

وذلك بأن تنفذ المقابلات الشخصية في ضوء إجراءات ومعايير محددة وواضحة يتفق عليها أولئك الذين يجرون المقابلة الشخصية. وعموماً، تستطيع لجنة المقابلة الشخصية الحكم على شخصية المتقدم من خلال الحس والخبرة التربوية لأعضائها، وعلى وجه الخصوص تنتظر لجنة المقابلات الشخصية في تحقق السمات الشخصية التالية في المتقدم:

- 1) وضوح مخارج الحروف والألفاظ بما لا يحتمل اللبس في فهمها.
 - 2) قدرة المتقدم على عرض أفكاره بصورة واضحة.
 - 3) تناسق وترابط الأفكار التي يعرضها المتقدم.
 - 4) الحضور الشخصي للمتقدم وثقته بنفسه وعدم ترده في طرح آرائه الخاصة.
 - 5) سلامة حواس وبنية جسم المتقدم بما لا يعيقه عن التدريس الفعال.
 - 6) القدرات القيادية (القدرة على تصور الأهداف البعيدة، وصنع القرارات المناسبة، وتحمل المسؤولية، وتوجيه الآخرين)
 - 7) المرونة (القدرة على التعامل مع المواقف المختلفة، والتصرف حسب ما يفرضه الحدث أو الموقف، والتأقلم مع مستجدات الموقف، التسامح واستيعاب الآخرين وتفهم دوافعهم)
 - 8) المظهر العام (في الغالب توجد علاقة إيجابية بين المظهر العام للفرد ونمط شخصيته، فالشخصية المتزنة المنضبطة تتناغم مع مظهر نظيف غير نشاز مع المؤلف)
 - 9) الكاريزما (قدرة المعلم على التأثير على الطلاب وجعلهم يتعلقون به ويحبونه وينفذون توجيهاته عن طواعية).
 - 10) القدرة على التواصل مع الآخرين (يجب أن يمتلك معلم المستقبل القدرة على إيصال أفكاره وآرائه للآخرين بوضوح تام، كما يجب أن يكون متمكناً في استقبال وتحليل وفهم ما يصله من رسائل من الآخرين).
- هذه السمات الشخصية تعد سمات جوهرية يجب توفرها بدرجة مقبولة عند كل من يتقدم لمهنة التعليم. ولكن السؤال المهم هو: كيف نتحقق من وجود تلك السمات لدى كل من يتقدم لمهنة التدريس؟ وما الاحتياطات الواجب توافرها في المقابلة الشخصية كي تكون فعالة في الكشف عن هذه السمات؟

أما بالنسبة لبرامج إعداد عضو هيئة التدريس وتدريبه يقترح ما يلي:**1- الأهداف:**

- أ- تطوير برامج الإعداد لتناسب مع المستجدات المعرفية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية وفق ثوابت سياسة التعليم.
- ب- ملاءمة البرامج لاحتياجات المجتمع المحلي بخاصة والمجتمع السعودي بعامة.
- ج- تحسين نوعية البرامج.
- د- توظيف التقنية الحديثة في زيادة فاعلية برامج الإعداد وإثراء مفرداتها.
- هـ- تعريض الطالب/ عضو هيئة التدريس لخبرات مطولة منظمة ومنهجية في الميدان.
- و- تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والارتقاء بمستويات أدائهم.
- ز- ضمان مستوى ملائم من الجودة في برامج الإعداد يزود الطالب/ عضو هيئة التدريس بالسمات

النتائج:

مما سبق يمكن ان نخلص الي بعض النتائج:

- هناك عدة اهداف يجب الوصول اليها:

- انتقاء أفضل المتقدمين وأكثرهم استعدادًا لممارسة مهنة التدريس.
- تنوع وسائل الكشف عن السمات الشخصية للمتقدمين وقدراتهم ومهاراتهم.
- توفير قدر ملائم من الشمول والموضوعية لوسائل الاختيار وآليات القبول.
- اجتذاب أحسن العناصر: خلقًا وذكاءً وعلماً ومهارةً لمهنة التدريس.

التوصيات

- تفعيل الدور السيكلوجي في تعليم طلاب الفنون.

- تأهيل عضو هيئة التدريس سيكلوجياً ليصبح المعلم القدوة لطلابه في مجال التخصص.
- تأهيل كوادر من أعضاء هيئة التدريس سيكلوجياً ليصبحوا قادة في المستقبل في كافة المجالات.
- التأكيد على أهمية إعادة التأهيل السيكلوجي السليم لعضو هيئة التدريس لدعم مفهوم الفكر الإبداعي المتفرد لطلاب الفنون التطبيقية في كافة المجالات.

الرسالة:

تتلخص رسالة هذا البحث في كتاب الله العزيز فقد كان وسيظل القران الكريم معنا في كافة تعاليم الحياة حتى سيكلوجية القيادة الرشيدة.

المراجع:**المراجع العربية:**

- 1- عبد العظيم، عبد العظيم صبري - عبد الفتاح، رضا توفيق إعداد المعلم في ضوء تجارب بعض الدول-المجموعة العربية للتدريب والنشر-2017.
- 2- احمد، عبد المجيد سيد - الفقي، إسماعيل محمد وآخرون-علم النفس التربوي "علم النفس والاهداف التربوية- سيكلوجية التعلم-سيكلوجية المتعلم-التقويم التربوي-سيكلوجية التنظيم العقلي"- مكتبة العبيكان-الرياض-السعودية-2014م.

الأبحاث:

- 1- عبد الحليم، أحمد المهدي-إعداد المعلم في مصر إلى أين؟ - المؤتمر العلمي السادس عشر-تكوين المعلم - الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس-مجلد 1- يوليو 2004م-مصر.
- 2- احمد، نصر محمد علي - رؤية مستقبلية مقترحة نحو تطوير إعداد المعلم في ضوء معايير الجودة- المؤتمر العلمي التاسع عشر - تطوير مناهج التعليم في ضوء معايير الجودة - مجلد 1- يوليو 2007م -مصر

المواقع الالكترونية:

1. <http://educapsy.com/services/formation-enseignant-competence-262>
2. <https://platform.almanhal.com/Files/2/52100>
3. <http://www.diwanalarab.com/spip.php?article13695>

