

# مهارات

عدد ٢٨

محرم ١٤٢١ هـ - ديسمبر ٢٠٠٩ م

مجلة شهرية - تصدر كل شهرين مؤقتاً - عن عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود



الحلم الكبير



# عوداً حميداً

أسرة تحرير مجلة **مهارات**

تتقدم بخالص التهنئة لخادم الحرمين الشريفين  
ولأسرة المالكة والشعب السعودي الحبيب  
بمناسبة عودة سمو ولي العهد يحفظه الله

# الأبحاث والتطوير العبيكان Obekkan Research & Development

## رؤيتنا:

تحقيق الريادة في التطوير التربوي والنشر الثقافي في العالم العربي.

## رسالتنا:

تقديم المساندة للأنظمة التعليمية والثقافية والمؤسسات التربوية لتحسين التعلم ورفع الوعي الثقافي.

## حلولنا:

- ◀ تطوير المناهج.
- ◀ تطوير المواد الإثرائية والتعليمية.
- ◀ التدريب والتطوير المهني.
- ◀ الأبحاث والاستشارات.
- ◀ النشر الثقافي العام والمتخصص.



skool.com.sa



LAUREATE  
EDUCATION, INC.



العبيكان  
Riverdeep

CAMBRIDGE  
العبيكان  
Obekkan



CAMBRIDGE  
UNIVERSITY PRESS

ASU ARIZONA STATE  
UNIVERSITY



P.O. Box 67622 Riyadh 11517 - KSA - Tel.: +966 1 2168900 Fax: +966 1 2168910

www.obekkaneducation.com

info@ord.com.sa

## تقرأ في هذا العدد



23

### تحول المهارة إلى معرفة



33

### القائد واحتياجات الأتباع



34

### القيادة الأكاديمية مهارة استشراف المستقبل

- إذا كانت النفوس كبار ..... 32
- قراءة الكتاب الجامعي ..... 37
- القراءة و20 مهارة أساسية للتفكير ... 50

# مهارات

مجلة شهرية  
- تصدر كل شهرين مؤقتاً -  
عن عمادة تطوير المهارات  
بجامعة الملك سعود

رئيس التحرير

د . محمد بن أحمد السديري

مدير التحرير

نجيب الصمدي

التصميم والإخراج

حاتم محمد

هيئة التحرير

نادين السباط

أمانى الشعلان

للمراسلات

ص . ب . ٨٥٥٠٠ الرياض ١١٦٩١

هاتف: ٤٦٧٣٣٨٠

فاكس: ٤٦٧٣٣٨١

dsd.ksu.edu.sa

skills@ksu.edu.sa

الآراء الموجودة بالمجلة لا تعبر  
إلا عن وجهة نظر أصحابها

أما قبل...

## منكم وإليكم

لم نكن نتوقع أن **مهارات** ستحوز ذلك الكم من الرسائل المحفزة والمشجعة، والناصحة والناقدة في أول أعدادها، كنا نتوقع كما هو الملاحظ في عالم الصحافة والمجلات أن نسمع الأصدقاء ونتلقى الآراء بعد بضعة إصدارات.

وبعيداً عن أجواء التفاعل الذي لمسناه، والاستبشار الذي لاحظناه كانت رسائلكم قراءنا الأكارم بمنزلة الداعم والدافع لبذل المزيد من الجهد واستفراغ الكثير من الطاقات لنصل وإياكم إلى أعالي القمم ومشارف الريادة.

لا نبالغ إذا قلنا لكم إن نجاح مجلتكم متوقف على آرائكم وتوجيهاتكم، فهي بكم، بعد المولى، تكون، وينصحكم تزداد تألقاً ونجاحاً.

فها هي مجلتكم **مهارات** بين أيديكم، سطورها مشرعة لأقلامكم، وصفحاتها تنتظر مزن أفكاركم وتجاربكم .. فمرحباً بكم ونحن في انتظار...



### كيف تدير اجتماعاً فعالاً

40



### كيف تكتسب مهارة توكيد الذات

58



### استثمار رأس المال الذكي

62

المالتي ميديا الطرف الفاعل في التعليم .... 54

أسلوبك يدل على شخصيتك ..... 65

عندما يتحقق الحلم ..... 70

## الأمير سطاتم بكرم عمادة تطوير المهارات



رأسهم وكيل العمادة والمشرف العام على الموقع الدكتور أحمد بن عبدالعزيز آل الشيخ الذي لم يدخر جهداً في سبيل تطوير هذا الموقع، وجعله مرآة مضيئة لما يقدم من فعاليات تخص العمادة. ويعتبر هذا الموقع هو بوابة التواصل المعرفي بين العمادة والسادة أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب، وهو المنفذ الذي يتيح لهم فرصة للاستفادة من الأنشطة والخدمات الفاعلة التي تقيمها العمادة. ويأتي هذا التكريم تنويجاً وإضافة إلى سلسلة النجاحات التي حققتها العمادة في تطوير المهارات وتنظيم الدورات وإقامة الفعاليات وإلى مزيد من الإنجازات والطموحات نتمنى جميعاً التوفيق لعمادة تطوير المهارات .

تفضل صاحب السمو الملكي الأمير سطاتم بن عبدالعزيز، أمير منطقة الرياض بالإنيابة، بتكريم الدكتور محمد السديري عميد تطوير المهارات، وذلك لتحقيق الموقع الإلكتروني للعمادة المركز الأول في مسابقة اختيار أفضل موقع إلكتروني على مستوى العمادات المساندة في جامعة الملك سعود.

وقد تم التكريم في حفل التخرج، والذي أقيم تحت رعاية الأمير سطاتم وفيه تسلم عميد تطوير المهارات شهادة تقدير من سمو أمير منطقة الرياض بالإنيابة. وقد عبر الدكتور السديري عن خالص شكره وامتنانه لسمو الأمير على هذا التكريم، وعن سعادته البالغة بالمركز الذي حققه الموقع الإلكتروني للعمادة، موجهاً الشكر للقائمين على الموقع وعلى



## اجتماع شهري لمشرفي «تطوير المهارات» بكليات جامعة الملك سعود

لعقد دورات تطوير المهارات وتنفيذها، وتم الاتفاق على توزيع استمارات استبيان. كما تمت مناقشة عملية سير العمل بوحدات تطوير المهارات بالكليات. وأوصى الحضور بأن يقوم مشرف وحدة تطوير المهارات بالكلية بتحديد الدورات التخصصية التي يحتاجها أعضاء هيئة التدريس بالكلية. وتم الاتفاق على تحديد موعد شهري للاجتماع بشكل دوري.

عملهم مشرفين لوحدات تطوير المهارات. تلا ذلك الاستماع لتقارير المشرفين كل على حدة تم إنجازها، والخطة المرحلية القادمة والأنشطة القائمة حالياً. بعد ذلك تمت مناقشة جدول أعمال الاجتماع، ومنها مناقشة إنجازات وحدات تطوير المهارات ونتائج قطار المهارات وآليات التواصل مع أعضاء هيئة التدريس في الكليات. كما تم خلال الاجتماع مناقشة أفضل الأوقات

عقد الاجتماع الثاني لمشرفي وحدات تطوير المهارات بالكليات. وذلك بمقر العمادة بالمدينة الجامعية بالدرعية، وقد رأس الاجتماع الدكتور محمد بن أحمد السديري عميد تطوير المهارات، وبحضور مشرفي وحدات تطوير المهارات بالكليات.

وفي بداية الاجتماع رحب عميد تطوير المهارات بالحضور مثنياً على جهودهم وتفانيهم خلال الفترة الماضية من خلال



## على مدى يومين لكل برنامج

### العمادة تقيم برنامجي بناء الاختبارات والعروض الفعالة

عملية الاتصال والتفاعل بين المحاضر والجمهور وإحداث التأثير لديهم. شمل البرنامج، الذي يتولى التدريب فيه الدكتور عماد إسماعيل، أنواع العروض التقديمية من المبادئ والأسس للعرض التقديمي الناجح، والمواد والأساليب المساعدة لتقديم عرض فاعل وناجح، وخصائص العروض الناجحة، واستخدام المعينات البصرية في أثناء العرض. واستخدام الرسوم والقصاصات، ومهارات دعم العرض، وأنماط الجمهور وشخصياتهم، ومبادئ الحاجة وأسسها، بالإضافة إلى تقييم العروض التقديمية.

وتحليل فقرات الاختبار وأهمية ذلك، وكيفية بناء جدول المواصفات والقدرة على إخراج الاختبار وتطبيقه، بالإضافة إلى اعتماد أداة تقييم الاختبارات. وفي الدرعية كذلك نظمت عمادة تطوير المهارات بالجامعة برنامج «مهارات العروض الفعالة» على مدار يومين، بمشاركة عدد من أعضاء هيئة التدريس من الرجال. ويهدف البرنامج إلى تمكين أعضاء هيئة التدريس من مهارات العرض والتقديم الفعال في المحاضرات والمؤتمرات والندوات باستخدام برنامج العروض التقديمية بما يحقق نجاح

أقامت عمادة تطوير المهارات بمقر المدينة الجامعية بالدرعية برنامج «بناء الاختبارات التحصيلية» وعلى مدار يومين بإجمالي عشر ساعات. تولى الدكتور عبدالله المانع إدارة التدريب بمشاركة أعضاء هيئة التدريس لتلبية احتياجاتهم في عمليات بناء الاختبارات التحصيلية وآليات وطرق قياس وتقييم الطلاب. ومع نهاية الدورة يكون المتدرب قادراً على تحديد مفهوم الاختبارات وأنواعها وأغراضها ومعرفة صفات الاختبار الجيد، وخطوات إعداد الاختبار، وكيفية بناء الفقرات الاختبارية،

### في الملز.. العمليات الإحصائية عبر برنامج «spss»

ويهدف إلى دعم العمليات التعليمية والبحثية في الجامعة بتطوير مهارات عضوات هيئة التدريس في الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تمكنهم من تقييم المواقف ودراسة الظواهر، واتخاذ القرارات من خلال المعلومات والبيانات الإحصائية والأساليب الكمية التي تساعد في الاعتماد على المعلومات القابلة للقياس للتوصل إلى نتائج علمية حقيقية وموثوقة وصادقة.

الإحصائية والأساليب الكمية التي تساعد في الاعتماد على المعلومات القابلة للقياس باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وإعداد البيانات الخاصة بالعمليات الإحصائية. قدمت البرنامج الدكتورة سوسن شلبي، عضو هيئة التدريس بالجامعة، في حين سيعقد الجزء الثاني من البرنامج تحت عنوان الاختبارات «الإحصائية البارامترية واللابارامترية باستخدام برنامج SPSS»،

نظمت عمادة تطوير المهارات بالجامعة عبر فرعها النسائي لعضوات هيئة التدريس بالجامعة برنامجاً تحت عنوان «تجهيز البيانات للعمليات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS وذلك في فرع الملز. البرنامج يلبي احتياجات المشاركات في الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تمكنهم من تقييم المواقف ودراسة الظواهر، واتخاذ القرارات من خلال المعلومات والبيانات

## شهران من الإبداع والتميز في الجامعات السعودية



هيئة التدريس، وجاء عنوان البرنامج «دمج تقنية المعلومات والاتصال في التدريس الجامعي».

وجاء البرنامج السادس تحت عنوان «تخطيط التدريس الجامعي الفعال»، وشارك فيه سبعة وعشرون من أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم وقدمه الدكتور سيرجيو بيشين.

ضمن برامج تنمية الإبداع والتميز لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية عُقدت على مدار شهرين ست دورات نظمها عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود للجامعات السعودية الأخرى بمشاركة مئة واثنين وستين من أعضاء هيئات التدريس من الرجال والنساء.

وقد عقد البرنامج الأول في رحاب جامعة الملك خالد بأبها تحت عنوان «تخطيط التدريس الجامعي الفعال» وقدمه الدكتور جيمس جروشيا، وشارك فيه سبعة وثلاثون متدرباً من الجنسين.

أما البرنامج الثاني فقد عقد في جامعة القصيم وكان عنوانه «دمج تقنية المعلومات والاتصال في التدريس الجامعي» وجرى تقديمه من قبل الدكتور فوزي النادي، وشارك فيه عشرة من أعضاء هيئة التدريس من الرجال.

في حين جاء البرنامج الثالث في المنطقة الشرقية بجامعة الملك فيصل بعنوان «تخطيط التدريس الجامعي» وقدمه المدرب الدكتور جيمس جروشيا، وشارك فيه عشرون من عضوات هيئة التدريس وخمسة عشر عضواً من الرجال.

قدمت العمادة كذلك برنامج تخطيط التدريس الجامعي الفعال في جامعة الملك فيصل بالأحساء لثلاثة وثلاثين مشاركاً من الجنسين، حاضر في هذا البرنامج المدرب وليم بسكتس. وفي جامعة تبوك حاضر الدكتور فوزي النادي لخمس وثلاثين مشاركاً من الجنسين من أعضاء

### نقاد الطبعة الأولى من سلسلة التميز

ضمن إصدارات عمادة تطوير المهارات بالجامعة تأتي سلسلة التميز، وهي عبارة عن كتيبات صغيرة تحوي تجارب كبيرة عكف على إعدادها نخبة من المختصين تحمل في طياتها عصارة خبرة ودراسات من الواقع بنيت على أسس احترافية يمكن الاستفادة منها، حيث نفذت في طبعتها الأولى وأعيد طباعتها ثانية. ومن هذه السلسلة الجزء الثالث، وجاء تحت عنوان «أفكار لأعضاء هيئة التدريس الذين يدرسون لأول مرة». وقد احتوى بعد تقسيم هذه الأفكار على ستة أقسام وهي: استغلال المصادر المتاحة، والتخطيط للمقرر قبل بدء الدراسة، ثم أعمال قبل أي محاضرة أو ساعة مكتبية، في أثناء المحاضرة، وبعد كل محاضرة، وسادساً العمل مع الطلاب. وضمت الأفكار آلية التدريس بشكل مختصر قد يساعد من يخوضون تجربة التدريس للمرة الأولى.

### التخطيط الاستراتيجي في عيشة

طرحت عمادة تطوير المهارات بالجامعة عبر فرعها النسائي في عيشة برنامج «التخطيط الاستراتيجي» أمام القيادات الأكاديمية وعضوات هيئة التدريس.

يهدف البرنامج إلى تلبية احتياجات القيادات الأكاديمية والإدارية لتنمية مهاراتهم على تصميم وإعداد الخطط الاستراتيجية، ومهارات تحويل الخطط إلى واقع عملي يمكن قياسه وتحسينه. وتم عرض موضوعات مختلفة في البرنامج الذي قدمته الدكتورة سناء الطوق، ومنها التفكير الاستراتيجي، والتخطيط من حيث تعريفه وأهميته وأنواعه ومستوياته والمفاهيم الأساسية للتخطيط الاستراتيجي وأدواته وعناصره، وتكوين الثقافة المؤسسية الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية، ومتابعة التخطيط ومؤشرات الأداء والتخطيط لتطوير وتحسين الأداء، والمهارات الكمية والسلوكية اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي وتطوير الأداء.

## تحت رعاية وكيل الجامعة

# العمادة تعقد اللقاء المفتوح مع المشاركين في الدورات التدريبية الخارجية لصيف عام ١٤٢٩ - ١٤٣٠هـ



وفي رد على سؤال من الحضور قال الدكتور محمد السديري إن الدورات لا يتوافر فيها تأمين صحي ضد الأمراض مثل مرض إنفلونزا الخنازير باستثناء جامعة أوكلاند بنيوزلندا. ونوه د. السديري إلى أن الدورات الصيفية تهدف إلى تأهيل ٤٠ مدرباً من أعضاء هيئة التدريس حتى يكونوا مدرّبين لعمادة تطوير المهارات نفسها، وتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود والجامعات السعودية الأخرى وتسويقهم إلى خارج الجامعة. وقال في رد على تساؤل حول تذاكر السفر على خطوط الطيران: إن الدرجة التي حصلنا عليها هي أفضل ما توصلنا إليها خلال المفاوضات التي قطعناها، مشيراً إلى أن الدورات ستستمر لمدة شهرين تقريباً. وقال إن الفنادق المختارة تخضع لتفضيلات كل شخص عن آخر، وأنه لا يمكن أن نرضي رغبات كل الأشخاص حول فنادقهم المفضلة. وقد حصلت العمادة على خصومات خاصة في عدد من الفنادق المعروفة. يذكر أن ١٧٣ عضواً وعضوة من أصل ٣٠٠ هم أعضاء هيئة التدريس في الجامعة سيشاركون في الدورات التدريبية الخارجية لصيف هذا العام.

هيئة التدريس بلغ ٣٠١ عضو وعضوة. ووعده د. السديري أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بإقامة دورات تدريبية خارجية تتضمن إقامة دورات تدريبية لهم وذلك خلال السنوات الثلاث القادمة، وأن هذه الدورات الصيفية الخارجية ستكون محفزاً لأعضاء هيئة التدريس لتطوير أدائهم. فيما ذكر د. أحمد آل الشيخ، وكيل عمادة تطوير المهارات، أنه لا بد من تلقي عضو هيئة التدريس برامج تكمل ما تقدمه العمادة، موضحاً أنهم في العمادة أمجروا ورشة عمل استمر عملها حتى في الإجازات واتصلت بالجامعات العالمية، واتفقوا مع ٣٠ مركزاً خلال فترة شهرين فقط، وأرسل المشروع إلى وزارة التعليم العالي التي وافقت على ثلث عدد هذه المراكز وألغت بعض البرامج بسبب ارتفاع تكاليفها، وأضاف أنهم تواصلوا واتفقوا مع هذه الجامعات العالمية وهي: جامعة جورج أتيك، بالولايات المتحدة، جامعة أوكلاند بنيوزلندا، جامعة كوين مارغريت، بريطانيا، جامعة ليدز ببريطانيا، كينجز كوليج ببريطانيا، جامعة برارفور ببريطانيا، جامعة يو سي إل ببريطانيا.

تحت رعاية وكيل الجامعة للتطوير والجودة وبحضور عميد تطوير المهارات نظمت عمادة تطوير المهارات اللقاء المفتوح مع المشاركين في الدورات التدريبية الخارجية لصيف عام ١٤٢٩-١٤٣٠هـ، وذلك بقاعة حمد الجاسر مبنى ٢٦، وحضره أعضاء وعضوات هيئة التدريس المشاركون في الدورات التدريبية الخارجية للصيف القادم. وقدم الدكتور محمد بن أحمد السديري، عميد تطوير المهارات، شكره لوزارة التعليم العالي التي دعمت جامعة الملك سعود بـ ٩ برامج لمشروع الإبداع والتميز لأعضاء هيئة التدريس السعوديين - المسار الخارجي - مشيراً إلى أن الجامعة تواصلت مع ٣٠ مركزاً عالمياً متميزاً، وتم رفع قائمة إلى وزارة التعليم العالي التي وافقت على ٩ برامج تدريبية. وقال السديري: إن عمادة تطوير المهارات عملت في ترتيب هذه البرامج التدريبية مع أفضل المراكز والجامعات العالمية للاستفادة من نقل معارف هذه الجامعات إلى جامعة الملك سعود. مضيفاً أنه تم الاعتذار عن ٣ برامج تدريبية بسبب ارتفاع تكاليفها، وأشار إلى أن عدد المستفيدين من هذه البرامج الصيفية من أعضاء

## نظمت بجهود طلابية

### تحديد الاحتياجات مهارية لطلاب الجامعة... في ورشة عمل



أكد الدكتور عبدالله العثمان، مدير جامعة الملك سعود، أهمية تطوير المهارة لدى الطالب في أثناء دراسته الجامعية ليتواءم مع تطورات القيادة الحكيمة في إخراج جيل سعودي محترف للأعمال بشكل ينمي سوق العمل السعودي، ويضخ الكفاءات الوطنية المؤهلة، مبيناً أن الجامعة تسعى الي إقامة ورعاية المؤتمرات والورش التي تخدم

طلابها بشكل خاص والمجتمع بشكل عام .

جاء ذلك خلال رعاية معاليه لحفل افتتاح ورشة عمل «تحديد الاحتياجات المهارية لطلاب جامعة الملك سعود»، والتي أقيمت ونظمت بجهود طلاب الجامعة ومدتها يوم واحد شارك فيها أكثر من مئة وخمسين طالباً من مختلف التخصصات، وبين معالي مدير الجامعة في كلمته أن الطلبة هم من يحدد احتياجاتهم المهنية الرئيسية، وكشف وتنمية مهاراتهم، فهم الثروة الحقيقية للبلاد التي يراهن عليها الجميع وما سيتم من مقترحات وتوصيات داخل أعمال الورشة ستؤخذ في الحسبان، لأن الجامعة وضعت الطالب في موقع الحدث بمنحه فرصة تنظيم وإعداد مثل هذا النوع من التظاهرة العلمية، ووضع خطة استراتيجية بعيدة المدى حتى أضحي خريج جامعة الملك سعود من الأوائل في سوق العمل .

ووجه الدكتور العثمان في كلمته لأبنائه طلاب جامعة الملك سعود والجامعات الأخرى مدى أهمية التحصيل العلمي المتوازي مع التحصيل المهاري حتى يكتسب الخريج الخبرة اللازمة والجرأة في دخول سوق العمل بثقة وقوة، وأوضح أن هناك دورات وورشاً قادمة لمن تم تخرجهم ولمن هم على مقاعد الدراسة . وكان قد أقيم حفل خطابي بهذه المناسبة

المشاركة الكثيفة من قبل الطلاب واتضح في نجاح الإعداد والتنظيم لهذه الورشة .

وأكد السديري أهمية تنمية المهارات لدى الطالب الجامعي لمنحه الجرأة في شق طريقه بعد التخرج ودخول معترك الحياة العملية في أي مجال كان. وقال: بكل تأكيد إن الخريج الماهر مطلوب لدى أصحاب العمل، وهو ما نسعى لتقديمه من خلال طلبة وطالبات جامعة الملك سعود بالتدريب والتأهيل عبر استقطاب الكفاءات العالمية لعقد وتنظيم دورات متخصصة في شتى فنون المهارات، ليتسنى للجميع اكتساب المهارة بجودة عالية، وتحديد دقيق للأولويات المهارية عبر إخراج نتائج دورات العمادة وتزويدنا بمخرجات هذه الورشة والورش الأخرى التي ستعقد في الأسابيع القادمة أو العام الدراسي الجديد، لما لذلك من أهمية في الرفع من مستوي التحصيل المعرفي للطلاب .

تلا ذلك انطلاق ورشة العمل في محاورها الأربعة وهي أولاً المهارات الدراسية والأكاديمية والمحور الثاني المهارات الشخصية وتنمية الذات، وثالثاً المهارات القيادية والإدارية، ورابعاً المهارات التقنية، وجرى مناقشتها وأديرت حلقة النقاش من قبل الطلاب، ثم سلمت المقترحات وتحديد الأولويات، ثم تمت مناقشتها مع عميد تطوير المهارات والذي أبدى تعليقاً حولها .

بدئاً بآيات من الذكر الحكيم تلاه كلمة لرئيس اللجنة المنظمة الطالب محمد حطحوط الذي أكد أنه وزملاءه يجدون كافة الرعاية من قبل مدير الجامعة والأساتذة، مما دفعهم وساعدهم على تنظيم هذه الورشة بجهود طلابية، وأكسبهم خبرة التنظيم والإعداد التي تعتبر بادرة أولية لورش قادمة لمعرفة متطلبات المهارات الحقيقية من خلال مناقشتها، ومنح



الفرصة لجميع الطلبة لإبداء مرئياتهم وعرضها على الجامعة ليستفيد منها زملاؤهم وتوثي ثمارها من خلال التحصيل العلمي والخبرة العملية قبل التخرج في الجامعة .

عقب ذلك ألقى عميد تطوير المهارات بالجامعة الدكتور محمد بن أحمد السديري كلمة بين فيها أن العمادة قدمت المشورة للطلاب وتركت لهم خيار التنظيم والإعداد لهذه الورشة التي بان نجاحها من خلال



الجامعة.. الحلم الذي طال انتظاره





تدشين جامعة الملك عبد الله  
للعلوم والتقنية..

الحلم الكبير



في يوم تاريخي وفي احتفال أسطوري ويتجمع دولي حقق خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز الحلم الذي راوده طيلة خمسة وعشرين عاماً، هذا الحلم الذي تحقق في زمن قياسي وبإنجاز عالمي.. إنها جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية، والتي تزامن افتتاحها مع اليوم الوطني التاسع والسبعين .

تحقيق: محمد عبد الوهاب

في العالم، وقد تم تصميمه بالتعاون مع شركة آي بي إم، وهو قادر على حل ٢٢٢ تريليون عملية حسابية في الثانية، بالإضافة إلى القرنية وهي مرفق واقع افتراضي غمري كامل ذو ستة جوانب يعطي الطلاب الباحثين القدرة على تحويل البيانات إلى هياكل ثلاثية الأبعاد يمكنهم التفاعل معها، وقد تم بناؤه بالشراكة مع جامعة كاليفورنيا في سان دييغو ويشمل ٢٤ عارضاً من أعلى أجهزة العرض المتاحة وضوحاً لكل منها، وقاعة متعددة الأغراض مجهزة بنظام عرض سينمائي رقمي ٣٢ مليون بكسل وتتسع لـ ٧٥ شخصاً وتتيح لهم مشاهدة مجسمة .

### مشروع المستقبل

لقد أطلقت الشرارة الأولى لإضاءة شعلة الجامعة عندما أعلن الملك عبدالله بن عبدالعزيز عنها خلال زيارته لمدينة الطائف، وذلك في تاريخ ٢٢ يوليو عام ٢٠٠٦م، واصفاً إياها بمشروع المستقبل، وفي ٢١ أكتوبر ٢٠٠٧م

والعلوم الحيوية والهندسة الحيوية، والرياضيات وعلوم وهندسة الحاسوب، والعلوم والهندسة الفيزيائية والكيميائية .

### الصقر العربي دائماً قناص

تأمل الجامعة أن يصل عدد مراكزها البحثية العاملة إلى ٢٠ مركزاً وذلك بحلول عام ٢٠٢٠، أما ما تحقق منها من مراكز الآن فهي:

- تحلية المياه وإعادة استخدامها .
- جينومات وتقنية الإجهاد في النبات .
- النمذجة الهندسية والتصوير العلمي .
- الأغشية والعلوم البيولوجية الحاسوبية
- علوم وهندسة الطاقة الشمسية .
- الطاقة البديلة وعلوم وهندسة البحر الأحمر
- الحفز الكيميائي والاحتراق النظيف .

وتتضم هذه المراكز أدوات بحثية متقدمة جداً أبرزها الحاسوب العملاق (الشاهين) الذي يحمل اسم الصقر العربي القناص وهو أسرع حاسوب عملاق في منطقة الشرق الأوسط، وواحد من أقوى الحواسيب العملاقة

ألقى خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبد العزيز كلمة في حفل افتتاح الجامعة أشار فيها إلى أن فكرة هذه الجامعة كانت حلماً يراوده منذ أكثر من ٢٥ عاماً، وكانت هاجساً ملحاً عاش معه طويلاً وقال: «إني أحمد الله - جل جلاله - أن مكننا من تجسيدها واقعاً نراه اليوم شامخاً - بحول الله وقوته - على تراب أرضنا، فباسم الشعب السعودي أعرب لكم عن شكرنا العميق لحضوركم ومشاركتنا احتفال مولد ذلك الحلم» .

وقد حضر الافتتاح أكثر من ٣٠٠٠ ضيف من بينهم كبار قادة دول العالم وكبار المسؤولين السعوديين وعلماء من الحائزين على جائزة نوبل، وتستقبل جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية طلاب الدراسات العليا من الجنسين من شتى أنحاء العالم، وستكون الدراسة فيها مجانية قائمة على نظام المنح الدراسية، وتجري الدراسة فيها بأربعة أقسام رئيسية هي: علوم الأرض وعلوم وهندسة البيئة،

برامج الدرجات العلمية في الجامعات الأخرى في جميع أنحاء العالم .

وتلقت الجامعة أكثر من ٧١٨٧ طلباً من الطلاب الراغبين في الدراسة بها، قبلت منهم ٨١٧ طالباً يمثلون ٦١ دولة، وبدأ ٣٧٤ طالباً من هذه المجموعة الدراسة في ٥ سبتمبر الماضي، ويلحق بهم الباقون اعتباراً من عام ٢٠١٠، ومن بين طلاب دفعة ٢٠٠٩ يسعى ٤٤ طالباً للحصول على الدكتوراه، فيما يسعى ٣٣٠ طالباً للحصول على الماجستير .

ومن أكثر المجالات التي اختارها الطلاب المسجلون للدراسة عام ٢٠٠٩، علم الحاسوب بنسبة ٢١٪ من إجمالي الـ ٣٧٤ طالباً، والهندسة الكيميائية والبيولوجية ١٣٫١٪، والهندسة الكهربائية ١٢٫٥٪، والهندسة الميكانيكية ١٠٫٤٪ .

ويمثل الطلاب ١٦١ مؤسسة جامعية من مناطق كثيرة من العالم، وأعلى الدول تمثيلاً في الدفعة الافتتاحية هي السعودية بنسبة ١٥٪، والصين ١٤٪، والمكسيك ١١٪، والولايات المتحدة ٨٪، يشترط ألا تقل درجاتهم عن ٣٫٦ من ٤ .

وتضم الجامعة حالياً ٧١ أستاذاً من أنحاء العالم، منهم ١٤ أستاذاً من الولايات المتحدة، ومن ألمانيا ٧، ومن كندا ٦، والصين ٦ . ووصل إنتاج عدد من هؤلاء الأساتذة والباحثين إلى ١٠٨ براءات اختراع، و ١٠٠ بيان منتجات أو اختراع برمجيات، و ٦٤ كتاباً أو فصل كتاب، وحاز العديد منهم جوائز علمية عالمية .

وملعين لكرة القدم، وملعب بيسبول و ٣ ملاعب لكرة السلة وملعب جولف ٩ حفر و ١٢٥ مزلقاً لليخوت. ويضم حرم الجامعة عدداً من القطع الفنية التي تحفز على الإبداع والتفاعل مثل منارة حاجز الأمواج الواقعة عند مدخل المرفأ وتمثل صورة معاصرة لمنارة مستوحاة من التقاليد العربية البحرية القديمة .



## اهتمام بالتقنية

تقدم جامعة الملك عبدالله برنامجين للدراسات العليا، هما برنامج الماجستير، والذي يستغرق عادة ثمانية عشر شهراً لإتمامه، وبرنامج الدكتوراه والذي يستغرق ثلاث أو أربع سنوات، ويشمل إجراء بحث أصلي يتوج بأطروحة .

وتمنح الدرجات الجامعية في ٩ مجالات للدراسة هي: الرياضيات التطبيقية وعلوم الحوسبة، والعلوم البيولوجية، والهندسة الكيميائية والبيولوجية، وعلوم الحاسوب، وعلوم هندسة الأرض، والهندسة الكهربائية، وعلوم وهندسة البيئة، وعلوم وهندسة المواد، والهندسة الميكانيكية. وتدرس المقررات باللغة الإنجليزية لضمان قبولها ومساواتها مع

وضع الملك عبدالله حجر الأساس للجامعة ويقدر هذا الوقف بـ ١٠ مليارات ريال سعودي (٢٫٧ مليار دولار) .

وتقع جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية في ثول، وهي بلدة صغيرة في منطقة مكة المكرمة تقع على بعد حوالي ٨٠ كيلومتراً إلى الشمال من مدينة جدة .

ويشغل الحرم الجامعي مساحة ١٦ كيلو متراً مربعاً على البر، ومساحة ٢٠ كيلومتراً مربعاً أخرى من المحميات البحرية في البحر الأحمر .

وتضم الجامعة محطة للطاقة الشمسية على سطح مباني الجامعة ٤١٣٤ متراً مربعاً من الألواح الحرارية الشمسية لتسخين المياه، و ١٦٥٦٧ متراً مربعاً من مصفوفات الخلايا الفولتية ضوئية تنتج ٤ ميجاوات من الطاقة سنوياً .

وللحد من انبعاث الكربون يضم الحرم الجامعي والحى السكني المخصص للطلاب والأساتذة ١٠٠ سيارة كهربائية، ومحطة شحن، وشبكة نقل بالحافلات، وبرنامج استخدام مشترك للدراجات .

بالإضافة للحرم الجامعي هناك ٣ أحياء سكنية تتيح خيارات متنوعة للطلبة والأساتذة، وتقدم لهم مجموعة من المرافق الرياضية المجانية تشمل ٣ منشآت للسباحة، و جدار تسلق صخور، و ٢١ ملعباً للتنس و ٧ ملاعب إسكواش و ٤ ملاعب كرة مضرب ومجمع صالات بولينج ١٨ حارة،



**خادم الحرمين الشريفين لولي العهد :**

**يعلم الله أننا لا نسعى إلا لخدمة ديننا وبلادنا وأهلنا في محيط من القيم والأخلاق والأصالة**

**ولي العهد للملك :**

**إنني أشعر بغبطة كبيرة وأنت تحقق بعض أحلامك الكبار**

وقال سمو ولي العهد إنني أشعر بالغبطة والسرور ونحن في المملكة العربية السعودية نشهد ملحمة تأسيس هذه الجامعة. ولاشك أن شهادة كل من شرف حفل افتتاح هذه الجامعة هو وسام تقدير لنا، وتعبير عما يحتله الملك عبدالله من تقدير عالمي ومكانة بارزة في التاريخ المعاصر للمنطقة والعالم، وتقدير آخر لمستوى وتقدم هذه الجامعة وعالميتها، بأهدافها وتوجهاتها وبرامجها في خدمة العلوم والتقنية في الحياة الإنسانية.

وكان الأمير سلطان بن عبدالعزيز ولي العهد، قد رفع برقيةً لخادم الحرمين الشريفين ذكر فيها أن افتتاح جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية، بحضور حشد كبير من قادة الدول العربية والإسلامية والصديقة، وشخصيات عالمية بارزة، وعلماء وباحثين من مختلف دول العالم، يجعل هذا الإنجاز العلمي، الذي تحقق على أرض الحرمين الشريفين، وتحقيقاً على أرض الواقع، بعد أن كان حلماً راود المليك خلال خمسة وعشرين عاماً، وتحقق في زمن قياسي إنجازاً عالمياً بكل المقاييس.

وبهذه المناسبة وجه خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز برقية شكر جوابية للأمير سلطان بن عبدالعزيز ولي العهد على مشاعره الكريمة تجاهه وتجاه ما قام به لخدمة دينه ووطنه، والذي تجسد في إقامة صرح علمي عالمي حاضنته جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية، والتي نأمل أن تكون منارة علم يستفيد منها أبناء وطننا فيما يعود نفعه على ديننا ثم بلادنا والعالم أجمع، من خلال تمازج الأفكار والعلوم.



### نافذة جديدة نحو الإبداع والتميز

وقال وكيل جامعة الملك سعود للدراسات العليا والبحث العلمي الدكتور علي الغامدي إن جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية صرح عالمي له طابع مغاير من حيث التركيز على البحث العلمي والعملية البحثية المتقدمة، مما سيعطي لمجال البحث العلمي والتطوير



أ.د. علي الغامدي

التقني في المملكة نافذة جديدة نحو الابتكار والإبداع والتميز. وتعتبر هذه الجامعة أداة وطنية تضاف إلى مؤسسات التعليم العالي في المملكة لبناء اقتصاديات وطنية تقوم على المعرفة، وستجعل رؤية خادم الحرمين الشريفين في دعم البحث العلمي حقيقة على أرض الواقع، وسوف يجني الوطن ثمار هذا الصرح العالمي في القريب العاجل بمشيئة الله.

معالي وزير التعليم العالي:

**رؤية خادم الحرمين الشريفين لإنشاء الجامعة هي المبادرة الوطنية المثلى لمواكبة المتغيرات العالمية لمسارات التعليم**

معالي مدير جامعة الملك سعود:

**تأسيس الجامعة بمقاييس عالمية تؤكد رؤية خادم الحرمين الشريفين نحو بناء اقتصاد معرفي**

من منارات المعرفة، وجسراً للتواصل بين الحضارات والشعوب، ولن تكون -بإذن الله تعالى- مجرد جامعة تحظى بهبة سخية

فقط، بل ستمثل نقلة نوعية على الصعيد العلمي والتنظيمي، بإجراء أبحاث مؤثرة



أ.د. عبد الله العثمان

لا تحدها التخصصات، من أجل إيجاد بيئة جديدة للبحث في بيئة عمل مرنة تسمح بالتميز والإبداع، وبناء شراكات عبر المجتمعات والثقافات والقارات من أجل الهدف الأكبر المتمثل في خدمة الإنسانية عن طريق إيجاد حلول علمية وتقنية للمشكلات التي تواجه المملكة والمنطقة والعالم أجمع، كما أنها تكريس لرؤية خادم الحرمين الشريفين ونموذج عملي لتحقيق هذه الرؤية المتمثلة في بناء اقتصاد معرفي يؤسس لتنمية وطنية مستدامة تُعد مفخرة لكل مواطن سعودي.

وفي حفل افتتاح الجامعة ألقى معالي وزير التعليم العالي الدكتور خالد بن محمد العنقري كلمة أشار فيها إلى أن رؤية خادم الحرمين الشريفين في إنشاء جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية هي المبادرة الوطنية المثلى لمواكبة هذه التغيرات العالمية في مسارات التعليم الحديث من خلال تأسيس الجامعات البحثية التي يمكنها أن تواكب متغيرات التعليم على المستوى الدولي. وبانضمام هذه الجامعة إلى منظومة التعليم العالي في المملكة فقد أضحت تاجاً يعلو هامة المنظومة مؤذناً لبداية مرحلة جديدة من العلم والمعرفة ترتبط بما سبقها من مراحل، وتستفيد من شراكاتها مع العالم مسخرة منجزاتها العالمية لخدمة العلم والعلماء. ورأى أن هذه الجامعة الحديثة ستكمل دائرة الرؤيا الجديدة والرائدة لمستقبل التعليم والتنمية الاقتصادية الشاملة، وذلك من خلال الأدوار القائمة لجهود وبحوث الجامعات السعودية، وما ينتظر من جهود وبحوث جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية تعمل على إيجاد بدائل مستقبلية تضمن الرغد والرفاهية لأجيال مملكتنا الغالية.

### نقطة نوعية علم الصعيد العلمي

وفي هذا الصدد صرح مدير جامعة الملك سعود الأستاذ الدكتور عبدالله العثمان بأن جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية (كاوست KAUST) تعد مؤسسة بحثية بمقاييس القرن الحادي والعشرين، فهي منارة

وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي:

**الجامعة صرح عالمي له طابع مغاير**

وكيل الجامعة للشؤون التعليمية:

**هذا المنجز الحضاري ليس للمملكة فحسب بل للعالم أجمع**

وكيل الجامعة للتطوير والجودة:

**الصراع بين الأمم تحول إلى سباق في تطوير التعليم ووسائله وأدواته**

عالمياً رائداً لأبحاث الدراسات لتخريج أجيال من العلماء والباحثين والتقنيين في ظل الدعم المادي والقيادي المتوفر لهذه الجامعة العملاقة، لتحقيق بذلك حلم المليك الذي طال انتظاره نحو تطوير التعليم العالي وريادة البحوث العلمية.

وأختتم كلمتي بقول خادم الحرمين الشريفين، حفظه الله، إذا كان التعليم في الماضي يراه بعضنا ظاهرة حضارية فإنه اليوم أصبح أمناً قومياً وضرورة من ضرورات البقاء، وليس أدل على ذلك من أن الصراع بين الأمم تحول إلى سباق في تطوير التعليم ووسائله وأدواته ولا يفقد مكانه في ذلك السباق إلا من وهنت عزيمته وهو أمر مرفوض لا نسمح أن يتعرض له بلادنا؟

**هذه هي السمات التطويرية المستقبلية**

وأشار الدكتور محمد السديري عميد تطوير المهارات بجامعة الملك سعود، أن الجامعة هي هدية التأسيس في يوم الوطن،



د. محمد السديري

وأشاد بالرؤية الثاقبة بعيدة المدى لخادم الحرمين الشريفين وذكائه المعهود وخبرته الطويلة، والتي تمثلت في إنشاء جامعة الملك

القرن الحادي والعشرين، إيماناً من خادم الحرمين الشريفين بأهمية العلم والعلماء، واهتماماته الحثيثة حفظه الله بالتعليم بصفة عامة والتعليم العالي خاصة فكان قراره الحكيم بإنشاء هذه الجامعة التي ستصبح واحدة من جامعات العالم البحثية الكبرى التي تعمل لتطوير الأبحاث، وتسخير العلم والتقنية لحل المشاكل المرتبطة بحاجات البشر، والتقدم الاجتماعي، والتطور الاقتصادي في المملكة العربية السعودية والمنطقة والعالم بأسره، ولتصبح جسراً من جسور التواصل بين الحضارات والشعوب، وتمثل نقلة بحثية تقنية على الصعيد العلمي والتنظيمي، وتمنح الدرجات العلمية العليا في تخصصات العلوم والهندسة والتقنية. وقد استطاعت الجامعة استقطاب هيئة تدريس بمستوى علمي



د. حمد آل الشيخ

وطلاب دراسات عليا متميزين واعددين نتيجة لتميز الفرص التي توفرها الجامعة كمؤسسة تعليمية متميزة، مما يمكن منسوبيها من التركيز على البحث، مستفيدين من أحدث المرافق والتجهيزات، والمشاركة في مجتمع أكاديمي فريد من نوعه، والدخول في تجارب جديدة في مجالات العلم والمعرفة بما يجعل الجامعة مركزاً

**ميلاد عصر جديد**

أكد وكيل جامعة الملك سعود للشؤون التعليمية والأكاديمية د. عبدالله بن سلمان السلطان أن افتتاح جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية في ثول - هذا المنجز الحضاري الكبير ليس للمملكة فحسب بل للعالم أجمع - والذي لم يأت من باب المصادفة، ولكنه إعلان عن بدء عصر جديد في تنفيذ المشاريع على مستوى عال يواكب الدول المتقدمة، والاهتمام بالأبحاث والباحثين وطلاب العلم من جميع أنحاء العالم، والتشجيع على التعليم العالمي وتخريج طلاب قادرين على العمل في أي بقعة من أنحاء العالم، لبناء حقبة جديدة للمملكة بقيادة الملك عبدالله ابن عبدالعزيز. وذكر وكيل الجامعة للشؤون التعليمية والأكاديمية أن التعليم قد حظي في مملكتنا باهتمام خاص كونه من أهم الركائز التي تعتمد عليها الدولة في تحقيق التقدم ومواكبة التطورات التي شهدتها العصر، وخصوصاً التقنية منها.

واختتم الدكتور عبدالله السلطان تصريحه



د. عبد الله السلطان

مضيفاً بوركات يا وطني يا مملكة الإنسانية.. أرضاً للعباءة والمحبة والسلام.. بخيرك المتدفق وعطائك المتواصل.. وحفظك الله من كل مكروه.

**التعليم أصبح أمناً قومياً**

صرح الدكتور حمد بن محمد آل الشيخ، وكيل جامعة الملك سعود للتطوير والجودة، لمجلة «مهارات» بأن افتتاح جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية يحقق رؤية خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز بإنشاء مؤسسة بحثية علمية عالمية بمقاييس



## عميد تطوير المهارات:

### الجامعة نقلة نوعية في التعليم الجامعي بالملكة

## عميد كلية التربية:

### يجب علينا بناء شراكات بحثية مع جامعة الملك عبد الله

ومؤثرين في الأمم الأخرى. ونحن جميعاً نطمح في تعليم متطور ومستقبل مشرقٍ مزهر تعلوه النجاحات، وتبرز فيه القدرات؛ لنواكب أحدث التوجهات في عالم تملؤه المنافسة، والريادة فيه لن تكون إلا للدول التي تشجع البحوث والاختراعات وستكون - بإذن الله تعالى - على رأسها مملكتنا الحبيبة مملكة الإنسانية والحضارة والريادة.

### المملكة رائدة التعليم

وأشار الدكتور عبد الله بن إبراهيم العجاجي، عميد كلية التربية بجامعة الملك سعود، في تصريح له لمجلة **مهارات** إلى أن جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية التي تم افتتاحها لا شك أنها ستضع المملكة على طريق حضاري وثقافي جديد، ومن جانب آخر نشهد في القرن الحادي والعشرين السباق العالمي نحو بناء اقتصاد معرفي قادر على المنافسة، وقادر أيضاً على إثبات المكانة العلمية التي تليق بالتعليم الجامعي، لأن جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية ستقود

كافة المجالات العلمية من حملة الماجستير والدكتوراه، وتوفير كافة الإمكانيات والأجهزة وأدوات البحث العلمي تحت إشراف مجموعة مختارة من العلماء والأساتذة من مختلف بلدان العالم، ليواصل هؤلاء الطلاب نبوغهم وتفوقهم ويواصلوا أبحاثهم في مناخ علمي لا يتوفر إلا في مراكز البحوث العلمية المتقدمة في دول قليلة من العالم. وجميع هذه البحوث ستركز في جلها على الجوانب التي تحتاجها بلادنا في مجال تحلية المياه وتقنيات الطاقة والتقنية الصناعية والأبحاث البحرية والتكنولوجيا بجميع تصنيفاتها.

وعندما وضع الملك عبد الله حجر الأساس للجامعة كان يرى في ذلك تحقيق حلمه، وهو أن ينقل لبلاده وشعبها والأمة الإسلامية العلوم المتقدمة، التي تجعل منا جميعاً فاعلين

عبد الله للعلوم والتقنية التي أثبتت للعالم أن المملكة العربية السعودية تسير بسرعة فائقة نحو الريادة في التعليم والتقنية والبحث العلمي. ونحن جميعاً أبناء هذا الوطن نفخر بهذه القفزات التطويرية المستقبلية التي تتيح للمملكة الريادة الدولية في المحافل البحثية والعلمية. وستكون هذه الجامعة العملاقة هي النواة التي تشد عضد باقي الجامعات السعودية للوصول للعالمية، وهكذا وبعد هذه النقطة العلمية العالمية التي حدثت بافتتاح جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية، وهي ليست مجرد جامعة تتكون من مبان وفصول دراسية ومحاضرات ومحاضرين وطلبة بالمفهوم التقليدي الذي تقوم عليه الجامعات الأخرى، وإنما هي نقلة نوعية في التعليم في بلادنا يعتمد على استقطاب النابغين والمتفوقين في



### عميد التعليم الإلكتروني :

## العلم والعلماء أساس التطور ومعيار التقدم بين الأمم والشعوب

### عميد شئون الطلاب :

## حقاً هذه هدية المليك الغالية لوطنه ولشعبه

عبدالله إضافة جديدة لمسيرة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية بمفهوم متطور ومتقدم، وقفزة هائلة تهدف إلى اللحاق بركب الأمم المتقدمة في مجال البحوث والدراسات العلمية، وهذا ليس بمستغرب على بلد توفرت له كافة عناصر التطور والتقدم من استقرار سياسي وموارد مالية وقيادة واعية وداعمة. وأعتقد جازماً أن هذه الخطوة سوف يكون لها التأثير العميق على مسيرة التعليم



د. فهد عبد المحسن المسند

ونوعيته في بلادنا، وسوف تكون النموذج الذي تهدي به الجامعات الأخرى في سعيها نحو التميز والتطور.

من العلماء والأساتذة المتخصصين في جميع المجالات العلمية التطبيقية المهمة يحقق ثراء علمياً مميّزاً، ويؤدي إلى تمازج ثقافي ومعرفي كبير بين الثقافات والحضارات المختلفة، ويتواجد العناصر الوطنية من أساتذة وطلاب تتوفر عناصر الاستفادة والاحتكاك الذي يؤدي إلى توطين هذه العلوم والمعارف، بحيث تصبح بلادنا مصدراً للعلم، وملتمقى لطلاب العلم في جميع أنحاء العالم.

ومن حق كل منا الافتخار بمثل هذا الإنجاز والذي سيتوالى بإذن الله إنجازات وتقدماً مستمراً، ونحن في انتظار خريجي هذه الجامعة ليساهموا مع إخوانهم من خريجي الجامعات السعودية الأخرى في مسيرة التنمية والتطوير لهذه البلاد الطاهرة.

### التميز .. والإبداع

وقال الدكتور فهد بن عبدالمحسن المسند، عميد شؤون الطلاب بجامعة الملك سعود، لمجلة **مهارات**: يأتي افتتاح جامعة الملك

باقي الجامعات السعودية إلى رؤية خادم الحرمين الشريفين عن التعليم الجامعي بشقيه العلمي والبحثي، والذي سيعود بالنفع على المملكة العربية السعودية والعالم أجمع، والدليل على ذلك هو ما شهدناه من انفتاح بكثرة عدد الجنسيات التي سجلت للدراسة في هذه الجامعة.

والنجاح الذي تحقق باستقطاب القدرات العلمية العالمية من الأساتذة الباحثين الذين بدأوا ممارسة العمل في هذه الجامعة يوحي بأن هناك مدرسة علمية تقدمها هذه الجامعة التي ستتيح الريادة التقنية للمملكة العربية السعودية لتجتاز به السباق العالمي الذي لا يعترف إلا بمن يخدم العلم ويسعى لتطويره. ولعل إنشاء هذه الجامعة يلقي على جامعة الملك سعود مسؤولية كبيرة، وذلك نحو بناء شركات بحثية مع جامعة الملك عبدالله لتستكمل بذلك جامعة الملك سعود ما حققته من إنجازات عالمية.

## العالم أصبح ميداناً للمنافسة فيه مجال العلم والتكنولوجيا

وصرح الدكتور سامي بن محمد الحمود، عميد التعليم الإلكتروني والتعلم عن بعد بجامعة الملك سعود لـ **مهارات** بأن جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية مثلت ذلك الحلم الكبير الذي جسدهته قيادة هذه البلاد الغالية واقعاً ملموساً دخلت من خلاله المملكة مرحلة جديدة من مراحل التعليم العالي. ولقد جاء إنشاء هذه الجامعة ليعكس توجهاً واضحاً نحو المستقبل وتأكيداً أن العلم والعلماء هما أساس التطور ومعيار التقدم بين الأمم والشعوب. ولقد أدرك خادم الحرمين الشريفين -حفظه الله- حاجة المملكة لمثل هذه الجامعة في هذا الوقت بالذات، خاصة ونحن نرى ما يجري حولنا من تقدم وتطور في جميع المجالات، ووجوب وجود نواة لمركز متطور للبحث العلمي تشكل هذه الجامعة النموذج المثالي له.

ولعل وجود هذا العدد الكبير والمنوع



عميد كلية العلوم :

## دعم وسخاء الملك يعم كافة جامعات المملكة



د. عوض الجهني

مثنين دعوتهم لحضور افتتاح هذا الصرح العلمي الضخم الذي يستهدف خدمة العلم والعلماء في المملكة وأنحاء العالم.

### جامعة عالمية تهتم بقضايانا المصرية

وقال الدكتور عوض بن متيريك الجهني، عميد كلية العلوم بجامعة الملك سعود، لمجلة **مهارات** إنه قد بدأت نهضة المملكة التعليمية منذ أكثر من خمسين عاماً عندما أنشئت جامعة الملك سعود بعدد محدود من الكليات العلمية والنظرية، ومنذ ذلك الوقت حدث تطور سريع وكبير في أعداد الجامعات والكليات والمعاهد العليا. وتعتبر جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية الحلم الذي تحقق للملك والحلم الذي تحقق للوطن. إن حلم هذا الوطن الذي يتمناه منذ سنين طويلة جامعة عالمية تهتم بقضاياها المصرية المهمة.

ولعل ما يميز جامعة الملك عبدالله للعلوم

ولا شك أنه توفرت لجامعة الملك عبدالله عناصر أساسية تجعلها رائدة على المستوى العالمي، فقد قامت على توفير البيئة التعليمية المعافاة من النقص في مجال الكادر البشري أو مجال التجهيزات، كما أنها وضعت التميز والإبداع هدفاً أصيلاً في كل مجالاتها الأكاديمية والإدارية، مما يعني تصميمها على بلوغ أهدافها، إضافة إلى اعتماد أسلوب التنافسية منذ البداية حتى تضمن جودة منتجها بدون مجاملة أو محاباة. إن جامعة الملك عبد الله تعتبر بحق هدية المليك الغالية لوطنه ولشعبه في طريق التطور والنماء، وللحاق بركب الأمم المتقدمة التي لا يعيقنا من اللحاق بها إلا التخطيط المتواضع والنظرة الضيقة.

وأشاد زعماء العالم الذين حضروا افتتاح جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالإنجاز العلمي الذي تحقق في السعودية، مؤكداً أن افتتاح الجامعة يبين المستوى الذي بلغته السعودية في التعليم العالي بكافة أشكاله،

والتقنية ليس منهجها البحثي والعلمي والقضايا التي تركز عليها لخدمة اقتصاد الوطن وأبنائه، ولا مبادئها الفخمة وموقعها الجغرافي المميز، أو نوعية الطلاب والطالبات الذين سنحت لهم الفرصة في الالتحاق بها، ولكن ما يميزها عن غيرها من جامعات الوطن الدعم السخي الذي قدمه لها مؤسسها وصاحب فكرتها الملك عبدالله بن عبد العزيز، حفظه الله، وكذلك المرونة والتسهيلات الإدارية واتخاذ القرارات للوصول إلى أفضل النتائج. إننا نهني أنفسنا ونهني الوطن بهذه الجامعة الفتية، والتي نأمل من الله أن تكون منارة علم ومعرفة ونماء لهذا الوطن. وكلنا أمل أن يعم سخاء ودعم خادم الحرمين الشريفين بقية جامعات المملكة لتحقيق النقلة الشاملة للتطوير المعرفي والاقتصادي الذي ينشده رعاه الله.



## تحدثوا عن دورها في نشر الخير والتقدم العلمي زعماء العالم: الجامعة صرح للمعرفة ومنازة للعلم

المعرفي والتركيز على البحث العلمي، مؤكداً أن هذه الكوكبة من العلماء ستشع خبراتها العلمية والمهنية من أجل رقي الشعوب وخدمة البشرية في كافة مناشطها التنموية، كما أنها ستكون رسالة سلام إلى العالم من أجل بناء الحضارات والوصول إلى سعادة الشعوب ورفاهيتها.

### رئيس الحكومة اللبنانية

من جهة أخرى أكد فؤاد السنيورة، رئيس حكومة تصريف الأعمال ممثل الجمهورية اللبنانية، حرص العاهل السعودي على أن تكون جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية جامعة عالمية تركز جهودها للعمل على بزوغ فجر عصر جديد من الإنجاز العلمي في المملكة والمنطقة، وتتمتعها لتصل إلى العالمية.

### ملك ماليزيا

نوه الملك توانكو ميزان زين العابدين، ملك ماليزيا، بوجود تعاون وثيق بين السعودية وماليزيا في مجال التعليم وتبادل

### ملك البحرين

وصف الملك حمد بن عيسى آل خليفة، ملك مملكة البحرين، جامعة الملك عبد الله بالحلم الذي بدأ أولى خطواته على أرض الواقع في المملكة. وقال «إننا في مملكة البحرين حرصنا على المشاركة في هذا الاحتفال والاحتفاء بافتتاح الجامعة بوصفها جامعة مستقلة قائمة على الجدارة، وتعمل على تمكين صفوفة الباحثين من أنحاء العالم ومن مختلف الثقافات من العمل معاً لإيجاد الحلول المناسبة للتحديات العلمية والتقنية. هذا الاحتفال الذي يأتي متزامناً مع مناسبة الاحتفال باليوم الوطني للمملكة العربية السعودية، وهي مناسبة عزيزة علينا جميعاً».

### الرئيس التركي

اعتبر الرئيس التركي عبد الله جول جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية نقطة تحول مهمة في التعليم العالي الجامعي، كونها تضم طلاباً من دول وثقافات متعددة، من أجل تبادل الفكر

### الرئيس الأمريكي

تلقي خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله ابن عبدالعزيز آل سعود اتصالاً هاتفياً من الرئيس الأمريكي باراك أوباما هنا فيه خادم الحرمين الشريفين بافتتاح جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية التي عدّها صرحاً من صروح المعرفة في العالم .

### تونسي بلير

أشاد تونسي بلير، رئيس وزراء بريطانيا الأسبق، بما ستسهم به جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية في عملية التطوير التعليمي في المنطقة، وإعداد أجيال واعية بعصرها ومتطلباته كونها جامعة متخصصة في العلوم والتكنولوجيا. وستكون هذه الجامعة مصدراً من مصادر التقنية العلمية الحديثة التي ستشهدها المملكة العربية السعودية لتحقيق بها الريادة العلمية المنشودة.



وزير التعليم العالي المصري:

**جامعة عالمية رائدة في البحث العلمي والتطوير التقني والابتكار**

سفير الكويت:

**الجامعة ستنتقل المملكة إلى مصاف الدول المتقدمة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي**

علمية جديدة تضاف إلى رصيد المملكة ودول الخليج والدول العربية ودول العالم. وإن الجامعة ستكون مصدر إشعاع ثقافي وعلمي وبحثي متطور، وستعمل على إتاحة المعرفة لجميع الدارسين والباحثين العرب والأجانب. وأشاد بالنهضة التعليمية الكبيرة التي تشهدها المملكة على يد خادم الحرمين الشريفين، وستنتقل المملكة إلى مصاف الدول المتقدمة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي.

وختاماً... أسرة تحرير **مهارات** تدعو

الله سبحانه وتعالى أن يحفظ ملكنا المفدى، ويبارك في خطواته وإنجازاته، وأن يجعل هذه الجامعة نبزاً للحق ورفعة للإسلام والمسلمين، وطريق حق يسيرون بنا إلى ما كان عليه أجدادنا العظماء من الصحابة والخلفاء الراشدين.

الحرمين الشريفين التي تركز على نشر العلم والمعرفة والبحث، فكان من ثمراتها إنشاء جامعة بهذا المستوى في المملكة. وتوقع أن تكون الجامعة جامعة عالمية للأبحاث على مستوى الدراسات العليا، وأن تركز جهودها للعمل على انطلاق عصر جديد من الإنجاز العلمي في المملكة، ويعود أيضاً بالنفع على المنطقة والعالم. وشد على أزر القائمين على الجامعة في سعيهم لأن تكون جامعة عالمية رائدة متميزة تختص بالبحث العلمي والتطوير التقني والابتكار والإبداع.

سفير الكويت

قال سفير دولة الكويت لدى المملكة الشيخ حمد جابر العلي الصباح إن جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية ستكون منارة

الخبرات في هذا الحقل، إضافة إلى رقي التعاون في بقية المجالات.

وأشار إلى أن توجه المملكة العربية السعودية بقيادة خادم الحرمين الشريفين لإطلاق جامعة عريقة مثل هذه الجامعة الأحدث في العالم، يحقق طموح هذه الدولة، وتكون هذه الجامعة ميناء المعرفة في الشرق الأوسط.

الرئيس اليمني

أعرب الرئيس اليمني علي عبدالله صالح عن سعادته لحضور افتتاح جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية، والتي وصفها بالإنجاز العالمي العلمي، متمنياً أن تحقق الجامعة أهدافها وتؤتي ثمارها في القريب العاجل بإذن الله.

وزير الشؤون الخارجية لسنغافورا

تحدث السيد زين العابدين رشيد، وزير الدولة للشؤون الخارجية ممثل جمهورية سنغافورة مبدياً سعادته بهذه الجامعة العلمية البحثية العالمية في تطلعاتها في خدمة العلم والعلماء. وقال إن افتتاح الجامعة يعد إضافة جديدة للإنجازات التي تنفرد بها المملكة دائماً وتقدمها في شتى المجالات خاصة فيما يهتم منها بالتعليم الذي يعد أساساً لحضارات الشعوب وتقدمها، وهي رؤية حكيمة لخادم الحرمين الشريفين وانعكاساً حقيقياً لما يوليه حفظه الله من اهتمام بهذه البلاد لتكون في مقدمة دول العالم تطوراً ونمواً. وأثنى على اهتمام المملكة بالإبداع والمبدعين مؤكداً أن الجامعة تسهم في تحول المملكة للاقتصاد المعرفي.

وزير التعليم العالي المصري

أشاد معالي وزير التعليم العالي المصري الدكتور هاني هلال بجامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية ورؤية خادم

# فضيلة العدد



كيف يمكن أن تتحول المعرفة إلى مهارة؟



قل لي وسوف أنسى .. أرني ولعلي أتذكر .. أشركني وسوف أفهم

# كيف يمكن أن تتحول المعرفة إلى مهارة؟

لأننا في زمن المعرفة، في الزمن الذي أصبح فيه فهم دلالات  
المفردات الحقيقية همماً يثقل كاهل الكثير من المثقفين، والباحثين  
عن الحقيقة، والجميل أن يتزامن هذا مع ثورة تكنولوجية هائلة  
تجعل المتلقي على بعد ثوانٍ من المعلومة. ووسط هذا الصخب،  
ثمة لغط يدور حول الفرق بين مفهومي التدريب والتدريس  
باعتبارهما ركيزتين مهمتين من ركائز نشر المعرفة. «مهارات»  
أرادت الإسهام بدورها في الكشف عن معاني المفهومين  
وإيضاح كيف يسهم أحدهما في تطوير الآخر..

تحقيق: رؤى سليمان

المدرس	المدرّب
يزود طلابه بالمعارف الحديثة والمعاصرة	ينقل المعرفة للمتدربين
ينمي العديد من المهارات لطلابه، فالعالم، كما يقول علماء مناهج البحث، لا يورث تلاميذه علمه فحسب بل منهجه، أي طريقته في التفكير ومهارات وتحصيل المعرفة	يصقل الجوانب المهارية للمتدربين
يتحلى بمهارة إدارة الوقت ويشكل قدوة لطلابه لتنمية تلك المهارة لديهم داخل قاعات الدرس وخارجها	يتمتع بمهارة إدارة الوقت وتوزيع المهام على الأوقات المتاحة حتى يتمكن من توصيل ما يريد في الوقت المطلوب مع مراعاة الحيز الزمني المتاح
يتمتع بقدر مناسب من المهارات القيادية التي تمكنه من الإدارة الفعالة للتفاعلات بين طلابه على النحو الذي يسمح لهم بحرية المشاركة، والالتزام بالهدوء الذي يمكن كلاً منهم من التعبير عن أفكاره بتلقائية شريطة عدم انتهاك حقوق الآخرين	لديه قدرة علي قيادة وإدارة التفاعلات بين جماعة المتدربين على النحو الذي يتيح لهم حرية المشاركة وفي نفس الوقت الحفاظ على حقوق الآخرين في المشاركة بشكل انسيابي يحكمه مبدأ «متحدث واحد في الوقت الواحد»
الالتزام بمجموعة من المعايير التي تكفل الرقي بمستوى الأداء، والحرص على الحصول على عائد من طلابه يعكس مدى استفادتهم من المادة العلمية التي يعطيهم إياها، واضعاً نصب عينيه أنه يُكتب على غرفة أفضل المعلمين: هنا يجلس من استطاع أن يقود من هو أفضل منه .	الحرص على الالتزام بمعايير جودة الأداء والسعي إلى تقييم أثر وعائد البرنامج التدريبي الآن وبعد مرور فترة من الوقت، لكي يتأكد أن المتدربين أصبحوا أفضل مما كانوا عليه قبل التدريب، بوصفه مؤشراً على كفاءته كمدرّب

## قابيل يتعلم

نعلم جميعاً قصة قابيل بن آدم يوم قتل أخاه هابيل، ثم حار في أمر جثته. فهو لا يريد أن يحملها فينكشف أمره، وفي الوقت ذاته لا يستطيع تركها في العراء فتصبح طعاماً للوحوش. وبينما هو في حيرته أرسل الله له غراباً فأراه كيف يوارى سوء أخيه، ثم طار الغراب. وقابيل كان قد راقب، ولاحظ ووصل إلى المرحلة التي استطاع أن يمارس فيها ما تعلمه. هي حكمة الله منذ بدء الخلق أن قرن لنا المعرفة بالمهارة فسعيننا نحن لفصلهما مجارة لفلسفات معينة.

## بين المعرفة والمهارة

تذكر حياة الدهيم، خبيرة تدريب وتدريب، أن التدريس يركز على عملية نقل المعرفة بدرجة عالية جداً مقارنة بالتدريب الذي يجعل للمهارة وإتقانها النصيب الأكبر من التركيز. تقول: «يشترط لمن يقوم بعملية التدريس أن يكون متخصصاً في مجاله، بينما لا يشترط على من يقوم بالتدريب تطابق مؤهله الأكاديمي مع البرنامج التدريبي الذي يقدمه».

وتكمل: «التدريس يستهدف الصغار في مراحل التعليم المختلفة، أي في الوقت الذي تتشكل فيه معارفهم، أما التدريب فيوجه لمن هم على رأس عمل معين، ويسمى: تدريب أثناء الخدمة. أو أن يوجه للطلبة قبل التخرج ويسمى وقتها: تدريب الإعداد للخدمة».

ولمناسبة ذكره تحدثت الدهيم عن أنه من الخطأ تدريب طالبات الجامعة في آخر مستويات الدراسة؛ إذ يكون قد مضى على المعلومات التي تلقينها في مستويات الدراسة الأولى وقت طويل، وبالتالي يصعب عليهن تذكر المعلومات لاستخدامها وتطبيقها عملياً في أثناء التدريب. وتضيف الدهيم اقتراحها بهذا الشأن قائلة: «لا بد من أن يصاحب التدريب التدريس، أي أن تمارس الطالبة منذ مستوياتها الأولى أنواعاً بسيطة من التدريب حتى تتمكن من الربط الدائم بين المعرفة والمهارة ولتتمكن من توظيف معلوماتها بطريقة صحيحة، مما يضمن لنا مخرجات تعليم جيدة».

## ما الفرق بين التدريب والتدريس؟

في سؤال عن مدى أهمية التدريب لعضو هيئة التدريس، ذكر د. طريف شوقي، أستاذ علم النفس والمدرّب المتخصص في تنمية القادة، أن أحد أهم أدوار عضو هيئة التدريس هو نقل المعرفة للطلاب، وأن التدريب والتدريس متشابهان بشكل كبير، مدلاً على حديثه بالمقارنة التالية:

## ”العالمية ليست ظرف مكان، أو رقعة جغرافية بعينها . . العالمية جهود منظمة دؤوبة لتحقيق هدف مشترك ٢٢

### شمول التدريب للتدريس

ترى سامية المبارك، إحدى عضوات هيئة التدريس بكلية التربية، أن التدريب وإن كان يوازي التدريس طبيعة ومفهومياً إلا أنه أشمل منه وأكثر تطبيقاً للمادة المقررة، وتقول: «بينما نرى التعليم يكتفي بتحصيل المتعلم للمعارف أو السلوكيات المطلوبة بالتطبيق أو من



دونه، فإن التدريب لا يقف عند التحصيل، بل يوفر فرصاً حقيقية أو شبه حقيقية لممارسة وتطبيق ما جرى تعلمه، كما أنه يكسب المتدرب مجموعة معارف ومهارات واتجاهات ذات علاقة مباشرة بالعمل مما يطور أدواره، بالإضافة إلى تقديمه خبرات جديدة للمتدرب تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر، وربما تكون مسؤوليات قيادية، كما أنه ينمي لدى الفرد المرونة والقدرة على التكيف في حياته العملية، ويدعم احترام المتدرب لنفسه واحترام الآخرين له من خلال إكسابه ثقة بنفسه، وقدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين، إذ هو جهد منظم مخطط يركز على تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للأفراد والجماعات على حد سواء من خلال تنمية مهاراتهم المعرفية والتطبيقية والشخصية.

### التدريب في العملية التعليمية

وحول تغيير اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو التدريب، وأهمية ذلك في الرفع من مستوى نتائج التدريب، يتحدث دكتور داوود المعايطة، أستاذ وخبير التدريب المعروف قائلاً: «يحتاج التدريب إلى وقت لكي يُؤتي ثماره بدءاً من تغيير اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو التدريب وأهميته وأثره على الشخص نفسه وعلى الآخرين، وكذلك تغيير اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو المدرب، ثم قناعة عضو هيئة التدريس بتطوير نفسه ومواكبة التطور في مجال التخصص والمهارات الحياتية العامة والتقنية والشخصية والاجتماعية، والبحث عن الدورات التي تنمي قدراته ومهاراته العلمية والعملية والشخصية سواء في الداخل أو الخارج، وبالتالي إذا أصبحت الاتجاهات إيجابية نحو التدريب والمدربين والبرامج التي تُطرح والقناعة بتطوير الذات، واعتراف عضو هيئة التدريس بأن التدريب هو الجانب التطبيقي للمعلومات النظرية التي تعلمها والبحث عن الدورات المختلفة لتطوير نفسه، في هذه الحالة يمكن أن نحني ثماره ضمن منهجية علمية واضحة».

### المخرجات التعليمية

المستقبل لا يمكن أن يستفيد إلا من خلال ما تعرض له من خبرات ومهارات. ويؤكد هذا الدكتور أحمد العامري، عميد كلية إدارة الأعمال، بقوله: يعتبر عضو هيئة التدريس أحد مرتكزات العملية التعليمية، لذا نحن في أمس الحاجة إلى تنمية مهاراته، فعندما يصبح الأستاذ متميزاً فمن الطبيعي أن يصبح الطلاب متميزين أيضاً، ولعل من أبرز احتياجات الأستاذ أن يتدرب على مهارات التعلم النشط مما يسهم في زيادة الحصيلة المعرفية للطلاب، وبالإضافة إلى ذلك التدرب على مهارات التواصل مما يعزز روح التعلم عند الطالب ومهارات تصميم المقرر الدراسي وسياسات تقويم الطالب، ولا ننسى المهارات التقنية مثل استعمال التقنيات في التدريس والمهارات الشخصية مثل إدارة

داوود عن أهمية التدريب وتأثيره في أعضاء هيئة التدريس، قائلاً: «يؤثر تدريب أعضاء هيئة التدريس على مخرجات العملية التعليمية بشكل فاعل، فإذا كان هدف عضو هيئة التدريس الفائدة والتطوير وزيادة المعرفة وتغيير الاتجاهات أو السلوك فإنه ينقل هذه المهارات التي اكتسبها لطلابه، والطالب بدوره ينقل ما اكتسبه من مهارات وخبرات إلى مجال عمله في المستقبل». ويتابع قائلاً: «ومثال ذلك: عضو هيئة التدريس الذي يحصل على دورة عروض power point، ويطبق هذه العروض في أثناء تدريسه المقررات الدراسية للطلاب، في هذه الحالة يستفيد الطلاب من هذه التجربة وينقلون ذلك إلى مجالات أعمالهم، في حين

**«الطالب لا يستفيد إلا من خلال ما تعرض له من خبرات ومهارات»**

**«عندما يصبح الأستاذ متميزاً فمن الطبيعي أن يصبح الطلاب متميزين»**

الوقت والإنجاز والبحث العلمي حيث لا غنى لأي عضو هيئة تدريس عنها». ويضيف الدكتور العامري قائلاً: «لا شك أن التدريب سوف ينعكس على أداء الطالب الجامعي حيث سيرفع من كفاءات الخريجين

أن عضو هيئة التدريس الذي لا يرغب في تطوير نفسه، ويرى أن قطار المعرفة قد فاتته ويعتقد أنه لا فائدة من التحاقه بأي دورة تدريبية فهذا لا يمكن أن يؤثر في الطلاب، لأنه لم يطور ذاته وبالتالي طالب اليوم خريج

مناخ يسمح لعضو هيئة التدريس بأن يظهر أحسن ما فيه، ويوفر له الفرص الكافية لتطوير قدراته، والارتقاء بمهاراته من خلال عقد حلقات نقاش حول القضايا الرئيسية التي تهتمه لتحسين أدائه المهني، وعقد حلقات نقاش مع الزملاء في التخصصات المختلفة لتبادل الخبرات. فلدى كل منهم ما قد يفيد أقرانه بالتأكيد، سواء كانت تلك الخبرات ناتجة عن الاطلاع الشخصي، أو الاجتهاد في ابتكار حلول لمشكلات اعترضت طريقه في علاقته بطلابه ونجح في حلها. كذلك عليه تنظيم حلقات عمل ( Workshops ) لصقل بعض المهارات لديهم بطريقة نظامية، سواء كانت متعلقة بمهارات نقل المعلومات، أو قيادة العملية التعليمية داخل قاعة الدرس، أو مواجهة المواقف الطارئة، أو تطوير المادة التعليمية، أو إدارة العلاقة مع الزملاء. وعليه أيضاً السماح بحرية الخطأ شريطة تحليله، واستقاء الدروس منه تلافياً لها مستقبلاً، فمن لا يخطئ يعد دليلاً عملياً على أنه لا

### ” المدرب الناجح يستفيد من متدريه مثلما يفيدهم ”

### ” من الخطأ تدريب الطالب في آخر سنوات التعليم .”

### يجب أن يقترن التدريس بالتدريب ”

يعمل، وتقديم مشاركة الزملاء له في الرؤية العامة للمؤسسة التعليمية حتى يدركوا الأبعاد العامة للموقف، فيصبحوا سنداً له في تحقيق الأهداف المرغوبة بدلاً من أن يصبحوا حجر عثرة يحول دون بلوغها».

#### جمود وركود

تقول وفاء القنبيط، مدربة ومستشارة نفسية، عن مشكلة شعور المدرس بالروتين في أداء عمله: «المشكلة أن بعض المعلمين مع استمرارهم في تدريس نفس المواد أصبحوا يشعرون بالروتين، ونحن نعلم أن الروتين قاتل للإبداع والابتكار، وللأسف لا يوجد تمييز للمعلم المتجدد عن الذي يكرر أفكاره دائماً لا في التقدير ولا في الحوافز».

الآخرين يتقدمون، فسوف تكون النتيجة الحتمية أنه يتأخر، ومؤسسته هي الضحية بالطبع. أما من يضيفون فلديهم حلم يدفعهم لتبني رؤية ورسم استراتيجية لتحقيقها عبر العديد من الخطط والبرامج والإجراءات؛ ومن ثم فسوف يصل بمؤسسته إلى تخوم أحلامه؛ ومن هنا فإن القائد المتميز هو ضمانه لتطور مؤسسته. ومن فضل القول أن التدريب سيكون وسيلة فعالة في تناول قائد المؤسسة التعليمية المتميز، فهو شعاع الضوء الذي ستعتليه المؤسسة لبلوغ عنان السماء، ولا شك في هذا؛ فحين نفحص حروف كلمة التدريب سنجدتها تشير إلى:

**ت ...** تنمية المهارات والقدرات الشخصية للقائد وكل من يعمل في المؤسسة التعليمية.

**د ...** دراية ومعرفة بمستجدات الأمور في مجاله، وحث العاملين معه لأن يكونوا كذلك.. فالمعرفة قوة.

**ر ...** رغبة جارفة في التميز وبلوغ مستويات مرتفعة من الأداء الذي يميز المؤسسة بطابع خاص يمكنها من الانضمام إلى مصاف مجموعة الأقوياء معرفياً ومهارياً.

**ي ...** يؤمن بالأهداف التي يتدرب من أجلها، ويحب المهام المكلف بها، والمجموعة التي يعمل معها، والمؤسسة التي ينتمي إليها، فمن يحب يتقن ما يحبه.

**ب ...** بنية منظمة من القيم، والمعايير، والخطوات التي يجب الالتزام بها لبلوغ الأهداف المنوطة بالمؤسسة بكفاءة.

وعن دور القيادة الأكاديمية تجاه أعضاء هيئة التدريس يضيف قائلاً: «إن القائد الأكاديمي الفعال هو الذي ينجح في إيجاد



في ممارساتهم لأعمالهم، كما أنه من المتوقع أن يعزز مفاهيم التعلم الذاتي عند الطالب. وهذا سيخلق لنا طالباً معتمداً على نفسه يستطيع أن يحل العقبات التي تواجهه، لكن لا تتوقع منا الشركات والمؤسسات أن تجد شخصاً جاهزاً مكتملاً، فهذا ليس دور الجامعة، لكنها ستجده مهياً للقيام بواجباته الملقاة على عاتقه. من خلال تجربتي في كلية إدارة الأعمال نجد تهافت القطاع الخاص على خريجي الكلية المتميزين من مختلف أقسام الكلية، وذلك يأتي بسبب المعارف والقدرات التي يمتلكونها، مما يساهم في خلق فرص عمل حقيقية لهم».

#### القيادة الأكاديمية والتدريب

وحول التدريب في القيادات الأكاديمية يتحدث الدكتور طريف شوقي قائلاً:

«إن قيادات المؤسسات التعليمية بمنزلة الجهاز العصبي لتلك المؤسسات؛ ومن ثم فإن تحليهم باللياقة المعرفية والمهارات القيادية اللازمة لإدارة وتطوير تلك المؤسسات بمثابة صمام الأمان للرفي بها، وعلينا أن نتذكر أن هناك نوعين من القادة: من يديرون مؤسساتهم، ومن يضيفون إليها. ونحن في حاجة بطبيعة الحال للفة الثانية بإلحاح، فمن يدير يحافظ علي المؤسسة كما هي.. وبما أن



وبالطبع، سرعان ما ينعكس أثر هذا الجمود على الطلبة الذين إذا وجدوا أستاذهم لا يعيرهم اهتمامه، ولا يحفل بشؤون التطوير والارتقاء بالعقول، سلكوا مسلكه في التقاعس والكسل، وفقدوا عنصر الرغبة المقترن دائماً بالتدريب، وهذا ما يعزز نتائجه بقوة، إذ غالباً ما يحضر المتدربون للبرامج التدريبية وقد تكونت لديهم رغبة قوية في الخروج بمهارات معينة اتضحت لهم من خلال أهداف البرنامج التدريبي المعلنة مسبقاً، لكن قد لا ينطبق هذا على جميع البرامج التدريبية، إذ قد يلتحق أحد المتدربين ببرنامج تدريبي لا يوافق رغبته إطلاقاً لكنه مجبر من قبل عمله على حضور هذا البرنامج، وجود مثل هذا المتدرب داخل القاعة التدريبية قد يعكس جو التدريب حيث سيبدو غير متفاعل.

### التدريب ومراحله

أربع مراحل تدريبية ذكرتها إحدى مستشارات التدريب، باجتياز المدرب لها يصبح مدرباً خبيراً قادراً على تحقيق التناغم بينه وبين المتدربين بشكل مستمر:

**المرحلة الأولى:** عندما يكون المدرب في بداية عهده بالتدريب، ويطلق عليه (المدرب الصغير) وغالباً ما يكون متوتراً قليل الثقة بالنفس.

**المرحلة الثانية:** بعد أن يتم المدرب ثلاث سنوات في التدريب، يصبح مدرباً مراهقاً. يحب المدرب المراهق أن يكون محط اهتمام الحاضرين، ويبتهج لشعوره بأنه نجم ساطع في سماء التدريب. لذا كثيراً ما يبدي حماساً زائداً ويبدي تكلفاً واضحاً في تجهيز القاعة ومكان التدريب.

**المرحلة الثالثة:** وهي مرحلة النضج، يصل إليها المدرب بعد إمضائه في التدريب فترة تصل إلى تسع سنوات. نضج المدرب يعني أنه قد غدا كفوياً واثقاً من نفسه، وأنه أصبح يمتلك القدرة على تحديد الفترة الزمنية الكافية لإتمام برنامجه.

**المرحلة الرابعة:** يعد المدرب خبيراً بعد

وهذا ما يؤخر تطور المعلم كثيراً». وتعقب سامية المبارك على ذلك فتقول: «ما لا شك فيه أن الخبرة الزمنية تلعب دوراً أساسياً في تطوير مهارات المعلم وإمكاناته، إلا أننا الآن لا نستطيع القول إنها العامل الرئيسي أو الأساسي للتطوير، وإنما أصبحت تعد من ضمن العوامل المساعدة، خصوصاً في ظل الثورة المعلوماتية الحديثة وتغير أنماط وطرق التعليم». وتتابع: «إذا قلنا إن التدريس في أبسط تعريفاته هو (توصيل المعلومة) بينما التدريب هو (تطبيق المعلومة)، فلا يهم كم يمتلك المعلم من معلومات، ولكن المهم قدرته على تطبيق تلك المعلومات وإيصالها إلى طلابه، وهذا ما يصعب تنفيذه في بيئة التلقي المحض غير التفاعلي، ما لم يحرص المعلم على الاستفادة من فرص التدريب والتطوير التي تقدم له، أو من خلال تطوير مهاراته تطويراً ذاتياً».

### تقييم .. وقياس

هو حدث مذهل شاركتنا به سامية المبارك، التي أرادت التأكيد من خلاله على مهارات التدريب للمدرسين. حيث قالت: «قامت إحدى الجامعات العربية بتجربة رائدة في قياس مدى تحقق الأهداف التعليمية من خلال برامجها التعليمية، فعملت على قياس فعالية أعضاء هيئة التدريس لديها (من يحملون درجة الدكتوراه) من خلال تقييمات مئات

أن يمضي ما لا يقل عن عشر سنوات في التدريب. بسهولة، يستطيع المدرب الخبير تكييف برنامجه التدريبي ليكون قابلاً للتطبيق في الحياة الوظيفية الواقعية.

وهكذا، فإن المدرب يستثمر قدراته في كل برنامج تدريبي يقدمه. وعلى هذا تعلق دكتورة أروى عبد العزيز، عضو هيئة التدريس بمعهد الإدارة، فتقول: «إن كل برنامج تدريبي من شأنه أن يضيف للمدرب الكثير، ويطور من إمكاناته وقدراته إذا ما أراد، المدرب الناجح يستفيد من متدريه المختلفين، من تعامله مع أنماط شخصياتهم المختلفة، فهو يتعلم من متدريه قبل أن يعلمهم». وتشدد دكتورة أروى على أنه إذا وُجِدَ المدرب الناجح الذي يقوم بالتدريب على برنامج وصفت أهدافه بشكل دقيق، ضمناً نجاح العملية التدريبية. وحول أسباب تأخر تطور الكثير من

المعلمين، حيث يمضي بعضهم سنوات طويلة في مهنته لكن دون أن يضيف جديداً إلى نفسه، فتعد زيادة عدد سنواته زيادة رقم فقط، حول هذا قالت حياة الدهيم: «إن الأعباء الملقاة على عاتق المدرب أخف بكثير من تلك التي تنقل كاهل المعلم، فالمعلم مسؤول عن متابعة طلابه وتصحيح أوراقهم ومسوداتهم وفي فترة زمنية طويلة، أما المدرب فبرامجه التدريبية المختلفة وإن كانت مركزة فإن مدتها قصيرة، ولا تتطلب منه المتابعة،

## «التدريب يكسب الطالب مرونة وقدرة على التكيف وثقة في النفس» «الأستاذ الذي يرى أن قطار المعرفة فاتته لا ترجى منه فائدة لا لنفسه ولا لطلابيه»

فيما يدور حوله في الموقف التعليمي».

### المعرفة مصحوبة بالتطبيق

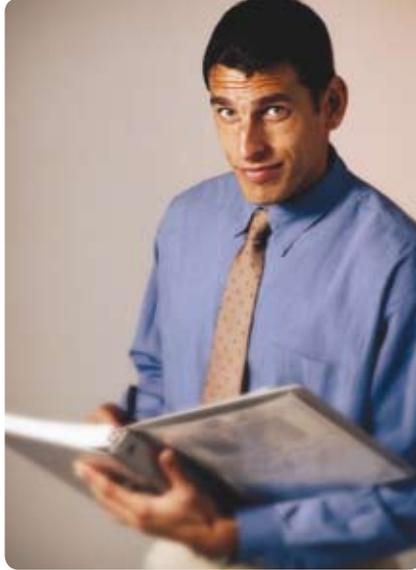
وحول الفروقات التي يلمسها الطلاب بين أجواء عمليتي التدريس والتدريب استطلعنا آراء بعض الطالبات المتدربات: حيث قالت سارة الحوشان - علم نفس: «في أثناء حضوري للمحاضرات المعتادة، أواجه بكم كبير من المعلومات التي تطرح بشكل نظري، مع علمي بالحاجة إلى مناقشتها وممارستها حتى يتم استيعابها. وفي الجانب الآخر، لمست في كثير من البرامج التدريبية التي حضرتها استخدام وسائل مختلفة أسهمت في تثبيت معلوماتي».

وتضيف هدى القحطاني- قانون: «طريقة الجلوس في مجموعات داخل القاعة التدريبية وأسلوب المناقشات هو ما يشعرني براحة أكبر في أثناء التدريب. وحتى داخل القاعات الدراسية، بعض الأستاذات نلمس منهن استفادتهن من طرق تدريب مختلفة وتوظيفها في تحسين التدريس، ومن محاضرات هذه النخبة المميزة من الأستاذات، دائماً ما أخرج بمعلومات راسخة جداً».

وتؤكد سماح الشولي- إنجليزي أن البرامج التدريبية التي حضرته كانت تتضمن وحدات ومراحل تنتهي بتدريب مباشر وعملي، بعدما نتلقى المعرفة نباشر بالتطبيق الذي يساعد علي تحقيق الهدف المنشود من إقامة الدورة أو حتى ورشة العمل.

وتضيف: «لا أخفيكم شعوري بالفرق بين جو القاعة التدريبية والقاعة الدراسية. فنسمات جو القاعة التدريبية تحمل بين طياتها

عالية جداً ما نقوله أو نفعله بأنفسنا إذا ما قارناها بما نقرؤه أو نسمعه، واللافت أن أحد مؤلفي كتب التدريب اقترح أن ترفع كلمة (متدرب) من قاموس العمل التدريبي وتتحول إلى كلمة (مشارك). فالتدريب- من وجهة نظر المؤلف- ليس مهمة فرد واحد هو المدرب، إنما هو عملية مشتركة بين المدرب والمتدرب، والمتدربون هم أدرى الناس بظروف التدريب، وبالتالي هم الأقدر على تحسينه وابتكار الحلول التي من شأنها الإسهام في تطويره.



حتى في عملية التدريس، فإن المدرس الناجح هو الذي يجعل طلابه مشاركين فاعلين حتى يستوعبوا بشكل جيد المعارف التي يتلقونها. بشأن هذا تقول وفاء القنبيط: «إن التدريس عملية اتصال بين المعلم والتلاميذ يحاول المعلم إكساب تلاميذه الخبرات التعليمية المطلوبة، ويستخدم طرقاً ووسائل تعينه على ذلك، مع جعل المتعلم مشاركاً

الطلبة والطالبات لأعضاء هيئة التدريس، ومن خلال لجان تقييم علمية ومقاييس منهجية معتمدة من جهات مهنية مختصة، وكانت النتائج مذهلة حيث توصلت الدراسة إلى أن أفضل المخرجات تمت من خلال أعضاء هيئة التدريس الأصغر سناً الحاصلين على خبرات تدريبية، مع العلم بوجود أعضاء ذوي خبرات تمتد لعشرات السنوات، وأعضاء يحملون درجة الأستاذية».

### البشر أنماط

الوقوف أمام الجمهور يعد من أكثر المخاوف التي تنتاب الإنسان، فإذا كان من مسؤولية المدرب الاهتمام بجميع المتدربين وتحفيز غير المتحمسين منهم وترغيب أولئك الذين حضروا مجبرين، وجب على المدرب دراسة ومعرفة أنماط البشر المختلفة حتى يمكنه التعامل مع متدريه بطريقة مثلى تضمن سير البرنامج على أكمل وجه. أيضاً، استهداف المدرب بتدريبه الكبار ومن هم أصحاب درجات عالية وخبرة طويلة في تخصصات مختلفة، يجعله يعنى بشكل كبير بالتحضير الدقيق لمادته ويهتم بأن يظهر دائماً بمظهر الواثق من نفسه الجاهز تماماً للإجابة عن أي سؤال يخص مادته.

أما عما يدور في قاعات التدريس، فأعداد الطلبة الكبيرة تجعل من الصعب على المدرس الإحاطة بجميع الطلبة وغالباً ما يضع المدرس طلابه ضمن فئات ثلاث لا يخرجون عنها، السمعي والبصري والحسي، ويجعل تركيزه على كيفية التعامل مع الفئة الواحدة بشكل عام، دون تركيز تام على الحالات الفردية.

### عملية مشتركة

«قل لي وسوف أنسى، أرني ولعلي أتذكر، أشركني وسوف أفهم».

عبارة قالها أحد فلاسفة الصين قديماً في إشارة منه إلى أهمية التطبيق والمشاركة في رفع مستوى الفهم، فنحن نتذكر بنسبة

## ”المؤسسات التعليمية لا تحتاج إلى من يديرها بل من يضيف إليها“ ”القائد الفعال يتيح لعضو هيئة التدريس بأن يظهر أحسن ما فيه“



بوصفه الأداة التي يتسنى بواسطتها الارتقاء بمستوى الطالب، الذي يجب أن يتحلى بقدر مناسب من المهارات والقدرات الشخصية الكفيلة بصقل إمكاناته بما يسمح باستيعاب التطورات التقنية السريعة، والارتقاء كذلك بمستوى المعرفة التي تؤهله للنجاح في المجالين البحثي والمهني بعد التخرج. والأمر ذاته ينطبق على عضو هيئة التدريس الذي يعتبر رأس المال المؤسسات التعليمية التي بلغت العالمية، فالعالمية هي ظرف إنسان، وليست ظروف مكان. ومن هنا يحق لنا القول بأن الخطوة الأولى لبلوغ العالمية إعداد معلم بمواصفات عالمية، حيث يمثل المعلم الخطوة الأولى على درب عالمية مؤسساتنا التعليمية، وهو ما يتطلب تحليه بعقل منفتح، ناقد، مبدع، قادر على التعبير عن آرائه بصورة تلقائية سليمة، يطرح الأسئلة الصحيحة المناسبة في التوقيت، وبالطريقة الملائمة، يَنقَدُ ويُنقَدُ، يفكر ببطء ويتخذ قراره بسرعة، ويلتزم إزاء كل هذا بالمعايير والقيم الأخلاقية الجوهرية للحفاظ على هويته الدينية والعربية.

أهمها توفير قاعات وفصول ذات مواصفات خاصة حتى يتمكن المعلم من ممارسة العملية التدريسية، وهو ما لا يتناسب مع القاعات المهيأة لعمليات الحفظ والتلقين من طرف واحد، كذلك تدريب المعلمين على مهارات التدريب وأساليبه وطرائقه ووسائل التقنيّة الحديثة والاستمرار في تطوير ما تعلموه حول هذا المجال، ويتم تقديم هذه الدورات بانتظام وفقاً لأحدث إصداراتها العالمية لتدريب المدرّبين».

### مواصفات عالمية

ويختتم الدكتور طريف بقوله: «إن العالمية ليست ظرف مكان، أو رقعة جغرافية مقصورة على دول ومنظمات بعينها؛ ولكنها جهود منظمة بذلت بدأب لتحقيق رؤية ووضعها موضع التنفيذ، في ظل الالتزام الصارم بمعايير معينة لضبط جودة الأداء، من خلال أفراد تم تدريبهم وفق أفضل الطرق التدريسية المتاحة، ووفق تقييم وعناية بالفرد بوصفه هدفاً، ووسيلة، تلك العملية المتكاملة. وفي ظل هذا التصور يتضح الدور المحوري للتدريب

الحماس والمتعة، والأهم وجود روح العمل الجماعي، بينما أفتقد إلى هذا كثيراً وللأسف في أجواء معظم القاعات الدراسية».

### توجه جديد

ولكي نحقق الرقي بالعقول إلى مستويات التفكير العليا ولننجز ما يوصف بالإبداع، يقترح الخبراء أن نأخذ من أساليب التدريب الحديثة ونوظفها في تحسين عملية التدريس، وفي الوقت ذاته، لن نستغني عن أساليب التعليم التقليدية لإنجاح عملية التدريب، فمثلاً، تعد المحاضرة من أقدم أساليب التعليم، التي ما زلنا نستخدمها لتوضيح الجوانب النظرية المهمة، وبالمثل، تعد طريقة العصف الذهني إحدى طرق التدريب الحديثة، التي بالإمكان تطبيقها لتدريس بعض المواد.

وبهذا الصدد تضيف دكتورة سهام العيسى، عضو هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة: «هناك توجه جديد نحو المزاجية بين عمليتي التدريب والتدريس، أي أن نخلط العملية التدريسية بالتدريس كي نحرر التدريس من كونه مجرد تلقين ونقل معلومات بإمكان الدارس تناولها بنفسه، ويتم ذلك عبر تقسيم ساعات المحاضرة، حيث تخصص ساعات المحاضرة الأولى للجانب النظري المعرفي، وبعد ذلك يتم عمل ما يشبه الورش التدريسية التي يطبق فيها ما تم تعلمه».

وتضيف قائلة: «إنه لا يمكن تعميم هذه الطريقة على جميع المواد، فبعض المواد العلمية تكون مناهجها غنية بالحقائق والنظريات التي لا بد من التسليم بها».

وحول هذا التحول تقول سامية المبارك: «يبقى أن نقول إن هذا التحول المطلوب من المعلم ليس بالأمر اليسير، بل يحتاج إلى جهود هائلة من المعلم ومن الجهات الحكومية المختصة في سبيل تحقيق هذه المنظومة ومن



صفات القائد واحتياجات الأتباع

القيادة الأكاديمية.. مهارة استشراف المستقبل

قراءة الكتاب الجامعي

الاجتماعات إدارة فعالة أو ممارسات محبطة



# إذا كانت النفوس كباراً



نجيب الصمدي

يقول ابن الجوزي رحمه الله: «.. فينبغي للعاقل أن ينتهي إلى غاية ما يمكنه، فلو كان يتصور للأدبي صعود السماء لرأيت من أقبح النقائص رضاه بالأرض ..».

بعد أن أنشئ مصنع محركات كاملاً. وبعد تسع سنوات حملت مع مساعدي عشرة محركات إلى القصر، ووضعناها في قاعة خاصة ثم أدرناها.

دخل الميكادو فابتسم، ثم قال: هذه أعذب موسيقى سمعتها في حياتي، صوت محركات يابانية خالصة. هكذا نقلنا قوة أوروبا إلى اليابان، ونقلنا اليابان إلى الغرب، وبعد ذلك الحدث السعيد ذهبت إلى البيت فنمت ١٠ ساعات كاملة لأول مرة في حياتي منذ خمس عشرة سنة».

إن لكل واحد منا ثروته الهائلة، وقوته الجبارة التي لا يمكن أن ينازعه عليها أحد، كل واحد منا يمتلك مصادره الجسمية والنفسية والفكرية الخاصة، وهي أعظم وأعلى ما يمكن أن تملكه في حياتنا، {وفي أنفسكم أفلا تبصرون}.

فقدراتك وطاقاتك هي رأس مالك الشخصي، كنز مكنون في داخلك تستطيع اكتشافه، وعملاق رابض في أعماقك بإمكانك إيقاظه، فالعالم اليوم لا يعترف إلا بأولي العزم من الناجحين المثابرين، القادمين على صهوات الإبداع في ميادين الاختصاص ..

تسلح بالإرادة للمعالي ...

وبالإصرار للرتب العوالي

وكن للسبق ذا قلب قوي ...

عصي للشدائد لا يبالي

إرادتنا وعزم واقتدار ...

وذا الإصرار شرط للمعالي

الزمن يمر بسرعة، وليس له استعداد لانتظار البطيء، والمبادر الذي ينفرد مع الفجر هو من يكسب المنافسات، وأما من توقظه الشمس فتحتماً سيجد الطريق مزدحماً.

ثمنه يعادل مرتبي كله، فاشتريته، وحملته إلى حجرتي، ثم جعلت أنظر إليه، وكأنتني أنظر إلى تاج من الجواهر. قلت لنفسني: هذا هو سر قوة أوروبا، لو استطعت أن أصنع محركاً كهذا، لغيرت اتجاه تاريخ اليابان.

رسمت منظر المحرك، بعد أن رفعت الغطاء الذي يحمي أجزائه، ثم جعلت أفككه، وكلما فككت قطعة، رسمتها على الورق بغاية الدقة، وأعطيتها رقماً، وشيئاً فشيئاً حتى فككته كله، ثم أعدت تركيبه من جديد. ثم أدت المحرك .. فاشتغل.

حملت النبا إلى رئيس بعثتنا فقال: حسناً ما فعلت، سأتيك بمحرك متعطل، وعليك أن تفككه، وتكشف موضع الخطأ، وتصححه، وبعد عشرة أيام من العمل الشاق، أخذت يدي تقترب لإدارة المحرك، وكم كانت سعادتني واعتزازي بعد ما سمعت صوت المحرك وهو يعمل .. لقد أصلحته .. لقد نجحت. بعد ذلك قال رئيس البعثة: عليك الآن أن تصنع القطار بنفسك، ثم تركب منها محركاً، ولكي أستطيع أن أفعل ذلك، التحقت بمصانع صهر الحديد، وصهر النحاس، والالمنيوم، تحولت إلى عامل ألبس بدلة زرقاء، أقف صاغراً إلى جانب عامل صهر المعادن، كنت أطيع أوامره وأخدمه وكأنه سيد عظيم، ولكنني كنت أخدم اليابان.

علم الميكادو (إمبراطور اليابان) بأمرني، فأرسل لي من ماله الخاص، خمسة آلاف جنيه إنجليزي ذهباً، اشتريت بها آلات وأدوات مصنع كاملة، ثم شحنتها إلى اليابان، بعد أن استفرغت راتبي وكل ما ادخرت. وعندما وصلت إلى اليابان قيل لي: إن (الميكادو) يريد أن يراني، قلت: لن أستحق مقابلته إلا

هل أتاك نبا اليابانيين كيف تسوروا الحضارة، وكيف نقلوا من الغرب علومه وأسراره، ذلك هو نبا (تاكيا أوساهيرا) الذي كان مثلاً حياً في علو المهمة، ونموذجاً عملياً في التحدي لتحقيق المهمة، فكان بحق رمزاً ريادياً للسائرين إلى القمة.

لأستسهلن الصعب أو أدرك المنى

فما انقادت الآمال إلا لصابر

كان (تاكيا) واضح الرؤية، مجدداً في الوصول إلى أمنيته، ابتعثته اليابان ليدرس الميكانيكا العلمية في جامعة هامبورغ الألمانية مع آخرين فأدار للدكتوراه ظهره، وعاد يحمل سر القوة، وأسس النهضة، وعصى التغيير السحرية، لن أستأثر بالحديث عنه، بل سأنقل حديثه عن نفسه (بتصرف) .. يقول: «ذهبت إلى هناك وأنا أحمل حلمي الخاص، بأن أصنع محركاً صغيراً».

كنت أعرف أن لكل صناعة وحدة أساسية، هي سر الصناعة كلها. وبدلاً من أن يأخذني الأساتذة إلى المعمل، أخذوا يعطونني كتباً لأقرأها، فقرأت حتى عرفت نظريات الميكانيكا كلها، ولكنني ظللت أمام المحرك، وكأنتني أقف أمام لغز لا يحل. وفي ذات يوم، قرأت عن معرض محركات إيطالية الصنع، فذهبت، ووجدت فيه محركاً،

# القائد واحتميات الأتباع



أ.د. طارق الحبيب

وشخصية القائد، بل قد يتخيل شكل القائد وتصرفاته وطريقة حياته، وتشير الدراسات إلى أن الناس يعتمدون على هذه التصورات في تحديد مدى نجاح المنظمة أو تكوين انطباعاتهم الأولى حول مدى فرص نجاح شخص ما في قيادتهم، ولذلك نجد الكثيرين يحكمون على أداء قائدهم بناءً على تصرفاته وشكله وكلامه وحركاته بدلاً من الحكم عليه بناءً على قدرته على التخطيط وتحقيق الأهداف التي يرسمها لأتباعه، وهذا خطأ كبير.. فقد يحب الناس قائداً لم يحقق شيئاً لمجرد أنه جميل المنظر حلو اللسان، والعكس صحيح.

ولعل التعجل هو أحد أسباب هذا الحكم غير الناضج؛ لأن نتائج المخططات والأهداف المستقبلية التي يضعها القادة لا تتجسد على أرض الواقع إلا بعد مضي وقت طويل، وبالتالي: يلجأ الناس إلى انطباعات لتكوين حكم سريع على القائد وفعاليته، فإذا اتفقت حقيقة القائد مع الصورة التي في أذهانهم يعطونه الثقة ويتبعونه راضين، ورغم خطأ هذه النظرة فإنها طبيعة بشرية لا نستطيع تغييرها.

> الخلفية الثقافية والعلمية.  
> الرؤية الشمولية والواقعية.  
> المسؤولية في اتخاذ القرارات.  
> قبول اقتراحات واعتراضات الغير وتطويرها.  
وهنا لابد أن نؤكد أن التغيير والتطوير لا يعنيان بالضرورة تجاهل التجارب والنجاحات السابقة للمؤسسة أو المنظمة، بل المطلوب هو البناء على نجاحات المؤسسة وعوامل قوتها ومعالجة أو تلافي أسباب الفشل أو عوامل الضعف الظاهرة أو الكامنة.

## نظرة الناس إلى القائد

قد تختلف الناس وتتفق في نظرتها إلى القائد ولكن لا يمكن تجاهل هذه النظرة السلبية والإيجابية منها، لأنها أحد عوامل النجاح في المنظمة أو المؤسسة لأن لكل قائد أتباعاً ويشكل الأتباع المخلصون (أصحاب النظرة الإيجابية) الوجه المكمل للقائد، إذ من دونهم لا يستطيع القائد تنفيذ مخططاته وتحقيق الأهداف المستقبلية. ويسبق وجود القائد في العادة وجود الأتباع، فالقائد هو الذي يشكل الأتباع ويميل الناس إلى ربط النجاح والفشل بشخص القائد، لأن ذلك أسهل من ربطه بمجموعة معقدة من الظروف والأحداث، وعلى الذي يرغب في قيادة الناس أن يراعي هذه النظرة ويفهم انطباعاتهم ويتصرف وازعاً في حساباته توقعات الناس والأتباع.

ولكل إنسان تصوره الخاص به عن القيادة

من صفات القائد الفعال القدرة على التحكم، أي القدرة على التحكم في النفس والأتباع، لكن هذا التحكم له قواعد وأصول، أما إذا أتى التحكم بصورة مفاجئة وعنيفة، فإنه يفقد الكثير من فعاليته. ويجب أن يكون القائد قوي الشخصية كي يحافظ على التفكير الواضح المنطقي على الرغم من المتاعب والضغط، ويبحث عن الحقيقة ويتمسك بها بكل إصرار، مهما كلفه الأمر، ويثبت في المآزق بكل صبر حتى لو تراجع الجميع من حوله وانسحبوا.

## الحضور .. والمعرفة

إن وجود القائد المستمر والمتابعة والتدقيق من قبله ومعرفته بالتفاصيل، كل هذا يشعر الآخرين بقدرته على التحكم العادل وكذلك القراءة السريعة للأحداث والتفاعل معها بشكل إيجابي.

## دور القيادة في عملية التغيير والتطوير

وإذا كان التغيير والتطوير هما الحل المتفق عليه لإنقاذ الكثير من المؤسسات والمنظمات، فعلى أن نتفق على أن التغيير والتطوير لا يتم إلا بوجود عناصر قيادية تؤمن بضرورة مثل هذا التطوير والتغيير.

ويجب فيمن يتولى زمام القيادة أن يتحلى بما يلي:

- > القدرة على التحكم.
- > قوة الشخصية.
- > القدرة على التخطيط ووضع الاستراتيجيات.
- > قوة التحمل والإرادة.

# القيادة الأكاديمية . مهارة استشراف المستقبل

تهتم القيادة الأكاديمية بعقل الإنسان وطاقاته الفكرية والذهنية، وترى أن أساس السلوك الإنساني هو العمليات العقلية التي تتعامل مع المعلومات الواردة للإنسان من شتى المصادر، كما تعنى القيادة الأكاديمية القدرة على الانتقال بالجامعة أو المؤسسة الأكاديمية لأن تكون مؤسسة أكثر كفاءة وقدرة على تحقيق أهدافها بأقصى ما لديها من طاقات .

- وتعرف القيادة بأنها: قدرة إنسان ما على التأثير في الآخرين بحيث يتقبلون قيادته طواعية لاعترافهم التلقائي بقيمته، وقدرته على تحقيق أهدافهم والتعبير عن آمالهم، وانتماءاتهم وطموحاتهم، ولذلك فإن للقيادة علاقة تفاعل بين أربعة متغيرات أساسية هي:
  - صفات القائد الشخصية وخصائصه .
  - صفات المرؤوسين وخصائصهم .
  - طبيعة العمل وخصائصه .
  - الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية السائدة في البيئة المحيطة .
  - أهمية القيادة الأكاديمية ومهامها
  - تتضح أهمية القيادة الأكاديمية عند النظر إلى الأسباب التالية:
- تعدد العناصر المشاركة في أداء الأعمال والمهام بالجامعة واختلاف تكوينهم النفسي والاجتماعي واحتمال تضارب أهدافهم ومصالحهم .
  - التطور المستمر في مستويات الكفاءة والإنتاجية .
  - تعدد الجهات ذات الصلة التي تتعامل معها أي مؤسسة .
  - الاعتماد المتزايد في كثير من الجامعات على مؤسسات أخرى متخصصة لإنجاز مهام لا تستطيعها الجامعة المعنية ذاتها .
  - التغيير المستمر والمتسارع في الظروف المحيطة بالجامعات .
  - تطور الظروف والأوضاع الاقتصادية، والسياسية، والتقنية، والاجتماعية والثقافية، وما ينتج عنها من فرص متعددة للجامعات وما تسببه لها من معوقات ومهددات .



د . داود المعايطه

البحثية لتحفيز الباحثين والعلماء على الإبداع والابتكار في مختلف الميادين، ساعية إلى تعزيز حركة الإنتاج العلمي لمسئوبها وبخاصة أعضاء هيئة التدريس الذين هم صفة الباحثين في المجتمع، وقادة الفكر، وأنصار المعرفة.

فالبحث العلمي في الجامعات إذن يتصدر اهتمامات القيادة الأكاديمية وما ذلك إلا لكونه معياراً مهماً للحكم على مدى قيامها بدورها القيادي، إضافة إلى أن سمعتها ومكانتها ترتبط بشكل مباشر بالبحوث التي تنشرها، وبقدرة هيئتها التدريسية على مواصلة الإنتاج العلمي

### ضرورة التدريب

ولأن عصرنا الحاضر يحفل بالتطورات والاكتشافات المستمرة، فهناك مشكلات عديدة تعترض التدريس الجامعي، مما يستدعي ضرورة تدريب أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات بتوجيهات من القيادة الأكاديمية، لكي يتسنى للمتدرب مواكبة التطورات المختلفة، واكتساب المعارف والخبرات الجديدة.

كما أن التدريب في أثناء الخدمة يعد أحد الركائز الأساسية في تطوير أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب، لأن إكساب عضو هيئة التدريس المهارات التدريبية عملية ذات وجهين، أحدهما يتعلق بالإعداد قبل دخول المهنة، والآخر يتعلق بالتدريب في أثناء الخدمة، ومعنى ذلك أن الوجهين متكاملان، وأن الإعداد هو مجرد بداية الطريق للنمو المهني.

ومن هنا تبرز أهمية التدريب في أثناء الخدمة بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود بصفته السبيل للنمو المهني، وللحصول على مزيد من الخبرات الثقافية والاجتماعية، وكل ما من شأنه رفع مستوى أدائهم مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم.

فمن المهم أن تنظر القيادة الأكاديمية إلى أن التدريب هو السلوك الأمثل للسياسات التطويرية خلال السنوات المقبلة، سواء في جامعة الملك سعود، أو بقية الجامعات الأخرى في الداخل والخارج.

فيها، بالإضافة إلى اتصاله الإيجابي بالرؤساء والزملاء، واستشعاره المسؤولية الكاملة حتى في تصرفات الآخرين، وبالتالي يستطيع تحقيق أهداف الجامعة وأهدافه الشخصية، وتوطيد علاقته بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

### خصائص القائد الأكاديمي

يتميز القائد الأكاديمي الذي يتعايش مع المتغيرات ويتهيأ للمستقبل بعدة خصائص، مثل تنوع المعرفة، وتعدد المهارات، خاصة المهارات الإنسانية، ومرونة التخصص، يتجنب الاقتصاد على تخصص واحد، يدير منظومة في شكل شبكة من الفرق المتفاعلة وهو في المحور، أقرب إلى طبيعة الموجه منه إلى القائد، يؤمن بالتكنولوجيا ويركز على التطبيق الناجح، يقبل التغيير ويوظفه لتحقيق أهداف الجامعة.

ويستثمر القائد الأكاديمي مجموعة المهارات لتحقيق أهداف المنظمة، منها: ( الرؤية النافذة للأمر، والإحساس بالآخرين، والبصيرة المستقبلية، وتوقع التغيير، وتوجيه الأحداث والنفس الطويل، والمهارة التكنولوجية، ومواجهة الضغوط، والانفتاح، وإدارة الجماعات واتخاذ القرارات، والإقدام على العمل، كما أن من سماته المهمة خلق الثقة بينه وبين الأفراد، حيث إن نقطة البداية هي أن يثق المدير في الأفراد ويتقن في قدراتهم وفي إخلاصهم ومهاراتهم.

إلى جانب البحث العلمي الذي تحتاجه القيادة الأكاديمية فهو يمثل أحد الجوانب المهمة للتنمية الشاملة، وأحد المرتكزات الأساسية للبيئة الأكاديمية، وما ذلك إلا لكونه يؤدي دوراً رئيسياً في فتح آفاق تطورات جديدة ومثمرة في عالمنا المعاصر في مختلف المجالات. ومن هنا أدركت جامعة الملك سعود أهمية البحث العلمي فاهتمت به اهتماماً بالغاً إيماناً من القيادة الأكاديمية فيها بأن البحث العلمي أحد الروافد الضرورية للارتقاء بمستوى التعليم في الجامعات، ولهذا فقد قامت الجامعة باعتماد عدد من الكراسي

إن كل الأسباب السابقة تفرض ضرورة وجود قيادات أكاديمية متميزة تتولى تنسيق جهود العناصر المشاركة في الأداء، وضبط العلاقات مع الجامعات والمؤسسات الخارجية ذات الصلة، وتلك الفئة المطلوبة هي فئة القادة الأكاديميين. وللقيادة الأكاديمية الفعالة خطوات تنفيذية من أهمها:

- > البدء بتحديد ما يجب عمله لتحقيق الأهداف.
- > البحث عن التميز والتفوق على الآخرين.
- > التركيز على تحديد رسالة ورؤية الجامعة وما يشكل الأداء المتميز.
- > المرونة واستيعاب الاختلافات بين البشر والبعد عن النمطية.
- > قبول التحدي والترحيب بالعمل مع الأقوياء.
- > البعد عن طلب الشعبية والتركيز على النتائج.
- > مواجهة التحديات التي تتعرض لها الجامعة.
- > إحداث نقلة نوعية في أداء الجامعة على اختلاف توجهاتها.
- > إعادة هيكلة العمليات الإدارية والمالية داخل الجامعة.
- > العمل بأسلوب الإدارة اللامركزية، والابتعاد عن أساليب الإدارة البيروقراطية.
- > تبني الأفكار والتجارب الإبداعية.
- > زيادة الإنتاجية، وتوفير الوقت والتكلفة.
- > تحقيق أقصى درجات الفاعلية والكفاءة.
- > التخلص من الأساليب والطرق التقليدية في القيادة.

فالقائد الأكاديمي يهتم بالبحث والدراسة وتجميع المعلومات وينظر للمستقبل ولا يصرّف جانباً كبيراً من وقته في الحديث عن الماضي، كما أن لديه القدرة على حصر البدائل المتاحة أمامه عند البحث عن أي مشكلة، ويميل إلى التجديد والتطوير وتحمل المخاطر ولكن بحساب ودراسة، وله منهج واضح في اتخاذ القرارات، فهو يحدد أهداف الجامعة بدقة ويعترف على سياسات واستراتيجيات التعليم فيها، كما أنه يهتم بدراسة الظروف المحيطة، وتقييم فرص النجاح والفشل، ويحرص كذلك على توضيح المهام المطلوبة من مرؤوسيه شارحاً لهم طبيعة الظروف التي سيعملون



### القيادة الأكاديمية والجودة العالمية

إن الاتجاهات الحديثة في قياس وإدارة الجودة لا تعمل على تفادي ضيق النظرة والعمل على قياس مخرجات التعليم الجامعي المتمثلة في توافر خصائص اتجاهية ومعرفية ومهارية وسلوكية في الخريجين فحسب، بل يمتد قياس جودة الخدمة إلى جودة عناصر تقديم الخدمة التعليمية على مستوى البكالوريوس. ولقد قامت وزارة التعليم العالي البريطانية بتشكيل لجنة دائمة لتقييم جودة تلك العناصر على مستوى الدرجة الجامعية الأولى في الجامعات البريطانية في عام ١٩٩٢، كما أنشئ مجلس أعلى لتقييم جودة الدراسة في مرحلة البكالوريوس في الجامعات الأمريكية في عام ١٩٩٥. ولقد اتفقت اللجنتان في اجتماع مشترك عقد بين ممثليهما في أكتوبر ١٩٩٥ في جامعة ستانفورد على المعايير الواجب اتباعها لتقييم جودة الخدمة. ومن هنا تسعى القيادة الأكاديمية في جامعة الملك سعود للوصول إلى مستوى الجودة العالمية في برامجها ومقرراتها ومستوى أعضاء هيئة التدريس فيها وتجهيزاتها ومبانيها وكل شيء داخل حرم الجامعة قابل لتطبيق معايير الجودة. وقد أصبح تقويم التعليم العالي على المستوى العالمي جزءاً لا يتجزأ من العملية التعليمية، كما أصبح شرطاً أساسياً تشترطه جميع هيئات الاعتماد الأكاديمي العالمية، بل إن بعض

ويهدف التدريب في أثناء الخدمة التعليمية إلى  
 > الإلمام بالطرق التربوية الحديثة، وتعزيز خبرات أعضاء هيئة التدريس في مجال التخصص، وتبصيرهم بالمشكلات التعليمية ووسائل حلها.  
 > رفع مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في المادة وتطوير مهاراتهم التعليمية، ومعارفهم وزيادة قدرتهم على الإبداع والتجديد.  
 > تغيير اتجاهات أعضاء هيئة التدريس وسلوكهم إلى الأفضل، وتعريفهم بدورهم ومسؤولياتهم في العملية التربوية.  
 > زيادة الكفاية الإنتاجية لعضو هيئة التدريس، ومساعدته على أداء عمله بطريقة أفضل، وبجهد أقل، وفي وقت أقصر.  
 ويؤثر التدريب ضمن منهج استراتيجي متكامل لإعداد وتنمية وتطوير قدرات ومعارف ومهارات القادة الأكاديميين في مجالات الإدارة الأكاديمية، حيث يبدأ التدريب منذ بداية تشكيل القائد الأكاديمي في مراحل دراسته في كليات الإدارة التربوية، ويمكن دعم أثر التدريب من خلال مجموعة من نظم تنمية الموارد البشرية كنظم الحوافز والرواتب وغيرها.  
 ونظراً لأهمية التدريب في ترشيد أداء الأفراد ورفع كفاءتهم الإنتاجية فإن الأمر يتطلب أن يقوم هذا النشاط على الأسس العلمية والعملية اللازمة لتحقيق الفعالية الموجودة والمطلوبة منه، وأن تركز هذه العملية على التخطيط العلمي الدقيق ثم يتبعها تنفيذ ومتابعة فعلية واعية وتقويم جاد، وتلعب القيادة الأكاديمية دوراً بارزاً في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب بفتح المجال للجميع للالتحاق بالدورات التي يحتاجون إليها وفي أي وقت يشاؤون لتنمية قدراتهم، ورفع كفاءتهم في أثناء العمل، واستحداث عمادة تطوير المهارات خبير شاهد على ذلك.

تلك الهيئات مثل (ABET) قد زادت في عام (٢٠٠٠/٢٠٠١) خلال مراجعة شروطها لاعتماد البرامج من الأهمية التي توليها لعملية التقويم. فبعد أن كان تقويم المخرجات التعليمية واحداً من شروط الاعتماد الأكاديمي في وثيقة (١٩٩٨) أصبح في وثيقة (٢٠٠٠) محور الرئيسي لعملية الاعتماد برمتها. كما أن هيئة (AACSB) تعيد النظر هذه الأيام في شروطها للاعتماد الأكاديمي، حيث تولي عملية التقويم دوراً أكثر أهمية. ولهذا فإن نسبة مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة التي تطبق أساليب متنوعة في التقويم أو التي لديها خطط شبه جاهزة للبدء في تطبيقها تصل إلى (٩٧٪) من مجموع تلك المؤسسات ويأتي التقييم محورياً رئيسياً في عملية شاملة تستهدف تجويد التعليم الجامعي عموماً. وقد بدأت مناقشة فكرة استحداث نظام مهني لضمان وتحسين الجودة والتنوعية بشكل مركزي منذ ١٩٩٧ في إطار «خطة لترشيد التعليم العالي» وترسخت الفكرة بعد سنتين في تقرير فريق العمل حول «التوجهات المستقبلية للتعليم العالي»، ومن ثم في مسودة «استراتيجية التعليم العالي» (٢٠٠١). وأكد هذا التوجه قرار وزراء التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، في المؤتمر الثامن في القاهرة (٢٥ - ٢٧/١٢/٢٠٠١) الذي حث الدول العربية على إنشاء هيئات وطنية شبه مستقلة لضمان الجودة وتحسين الأداء النوعي لمؤسسات التعليم العالي. وتجاوباً مع الحاجة الملحة لتحسين وتطوير التعليم العالي تم تأسيس الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والتنوعية كهيئة شبه مستقلة في إطار وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ٢٧/١/٢٠٠٢، والهدف العام من وجود هذه الهيئة هو تحسين نوعية التعليم العالي وترشيده ليتجاوب مع الأولويات الاستراتيجية الوطنية، وضبط الجودة والتنوعية من خلال منهجية وتعليمات واضحة لاعتماد البرامج الجديد، وللتقييم المستمر للبرامج القائمة.



# قراءة الكتاب الجامعي.. مرة أخرى

٢-٢

تحدث الدكتور صالح النصار في العدد الماضي عن المبادئ العامة التي تتعلق بالكتاب الجامعي والاستراتيجيات المهمة عند قراءته، وكنا قد توقعنا عند حديثه عن استراتيجيات القراءة الفعلية التي تساعد على رسوخ المادة المقررة في الذهن، ونكمل في هذا العدد مقال كاتبنا المتميز عن وسائل تحقق استراتيجيات القراءة الفعلية واستراتيجيات المراجعة أيضاً.



د. صالح النصار

استخدام بعض الرموز للكلمات الشائعة التي فهمها هو حتى ولو لم تكن هذه الرموز شائعة عند الآخرين، ومنها:

- فكرة أساسية ( فك ).
- ملخص ( م ).
- مثال ( ث ).
- تعريف ( نع ).
- أهم النقاط ( ١، ٢، ٣ ).
- نقاط غير واضحة ( ؟ ).
- نقاط مهمة ( \* ).

إذا ما قورنت بالوسم. وكتابة الحواشي هي كتابة مذكرات ( يصوغها الطالب بكلماته ) على الهوامش في الكتاب الدراسي. وتشمل كتابة الحواشي أيضاً استخدام رموز خاصة للدلالة على النقاط أو الكلمات المهمة في المتن. وينبغي على المدرس تشجيع طلابه على كتابة الحواشي المشتملة على التوضيحات، أو التساؤلات، أو الفوائد على الكتاب الجامعي.

وتستمد كتابة الحواشي أهميتها من كونها تتطلب كتابة النقاط المهمة باستخدام الكلمات الخاصة. وكما هو الحال مع الوسم، فإن الطالب قد يجد أن كتابة الحواشي تصبح أكثر فائدة إذا تمت في أثناء القراءة الثانية، بعد أن يكون قد قرر ما هي النقاط الأكثر أهمية التي تستدعي التعليق عليها بين السطور أو على الهامش.

ولا بد أن تكون مذكرات الهامش مختصرة جداً، وينبغي أن تلخص النقاط الرئيسية، وأن تشير إلى الأفكار الرئيسية في النص المقروء. وإضافة للملخصات التي يقوم الطالب بكتابتها على الهامش، يمكن له

## ( ١ / ٢ ) - الوسم ( وضع علامات ) K\_pigle

عندما يقرأ الطالب فصلاً، فإن إحدى الطرق المفيدة للإشارة إلى النقاط المهمة هي وسمها بقلم ملون، أو بوضع خط تحتها أو من حولها. بيد أن هذا الوسم يصبح مهماً فقط عندما يُستخدم للنقاط الرئيسية، وليس للتفاصيل الأقل أهمية. وهذا بالطبع يستدعي أن يكون الطالب قادراً على التمييز بين الأفكار المهمة والأفكار المساعدة.

إن عملية الوسم نفسها تساعد الطالب على التركيز في المادة، وتساعد على فهم وتذكر ما يقرأ. وبوسم القارئ للموضوعات المهمة فإنه يجعل المادة سهلة من خلال معرفة أهم النقاط التي ينبغي التركيز عليها عندما يعود للمراجعة.

## ( ٢ / ٢ ) - كتابة الحواشي Annotating

إن كتابة الحواشي بنفس القدر من الفائدة إن لم تكن أكثر فائدة للتعرف على النقاط الأساسية في أثناء القراءة التمهيدية والقراءة اللاحقة،

### (٣/٢) - تدوين المذكرات Note taking

إضافة إلى الوسم وكتابة الحواشي، فإن تدوين المذكرات على ورقة خارجية هو أيضاً استراتيجية مفيدة للقراءة. يستغرق تدوين المذكرات بصفة عامة وقتاً أطول مقارنة بكتابة الحواشي، لأن الطالب ينتقل جيئةً وذهاباً بين المتن والورقة التي يكتب عليها. ولكن بعض الطلاب يفضلون طريقة التدوين هذه على بقية الطرق، لأنهم يرون أنها تجعلهم أكثر انهماكاً في الموضوع. إحدى الطرق الشائعة لتدوين المفكرات هي تدوين الملخصات في شكل قائمة موجزة، مع استخدام فراغات بداية الفقرات، والحروف، والأعداد، للإشارة إلى الأفكار الرئيسية والتفاصيل المهمة.

الطريقة الأخرى الشائعة تسمى (طريقة كورنيل)، وفيها يقوم القارئ بتقسيم الصفحة إلى قسمين طويلين: قسم بعرض بوصتين إلى اليمين، وقسم آخر بعرض ٨ بوصات إلى الشمال، مع الفصل بينهما بخط طولي. وبعد أن يفرغ الطالب من قراءة قسم من الكتاب الجامعي، يقوم بتدوين ملخص لما قرأه في جملة أو جملتين يصوغهما بكلماته الخاصة ويدونها في الجزء الأيسر (جزء الثماني بوصات)، مع ترك سطر بين كل ملخص وآخر. وفي النهاية، يقوم بقراءة ملخصاته ووضع خطوط تحت الكلمات الرئيسية، أو الجمل الرئيسية القصيرة. بعد ذلك يقوم الطالب بنقل الكلمات المختارة إلى العمود ذي البوصتين في مواجهة الملخص الذي دونه. هذه الطريقة تمد الطالب بمفكرات مريحة جداً للدراسة. يمكن استخدام الكلمات في العمود الأصغر (إلى اليمين) لتذكير الطالب بالأفكار الرئيسية التي قام بتدوينها في العمود الذي على الشمال.

### (٤/٢) - التسميع أو الإلقاء Reciting

هناك استراتيجية مفيدة تجعل الطالب يتعرف

واجب دراسي في موضوع ذي صلة. وإذا أنجز الطالب استراتيجيات الوسم، وكتابة الحواشي، وتدوين المفكرات، بشكل جيد، فإن هذه المرحلة الأخيرة من دراسته للكتاب الجامعي تصبح أسهل بكثير مما لو لم يفعل ما سبق من خطوات.

### (١/٣) - المراجعة (Reviewing)

مراجعة فصل من كتاب تتضمن إعادة الاطلاع على المادة التي اطلع عليها في مرحلتها القراءة التمهيدية (إلقاء النظرة العامة) والقراءة الفعلية، وذلك لتثبيت ما تعلمه. ولمراجعة فصل في كتاب، يقوم الطالب في البداية بقراءة كل ما وسمه، وكل الحواشي التي كتبها، ومفكرات الهامش الخاصة بالمؤلف. ثم يقوم بقراءة أي مفكرات كان قد كتبها على ورقة خارجية. وإن كانت هناك أسئلة للمراجعة في نهاية الفصل، فيتأكد من أنه يستطيع الإجابة عنها كلها. وطريقة أخيرة للمراجعة، هي إلقاء نظرة على الفصل، وسؤال الطالب نفسه بتخيل العناوين الرئيسية، والعناوين الفرعية كأسئلة. وسؤال نفسه عن كل ما هو مكتوب بخط عريض أو ما تحته خط في المتن.

### (٢/٣) - القائمة الموجزة وخريطة المفاهيم

### Outlining & Concept Mapping

إذا كان الطالب قد دون مفكراته في أثناء القراءة في شكل حواشي على الهامش، أو في شكل مفكرات على ورقة منفصلة، فإن من أكثر الطرق فائدة لتنظيمها بغرض تثبيت المعلومات، هو أن يقوم بتنظيمها في شكل قائمة موجزة (outline)، أو في شكل خريطة مفاهيم (Concept Mapping). القائمة الموجزة هي قائمة منظمة تحتوي على الأفكار الرئيسية للكاتب، والنقاط المساعدة المهمة، وتوضح العلاقات، والأهمية النسبية للأفكار باستخدام فراغات بداية الفقرات،



على النقاط الرئيسية فيما يقرأ، وتساعده بدورها في الوسم والكتابة على الحواشي وتدوين المفكرات. هذه الاستراتيجية هي: الإلقاء أو التسميع، أو بمعنى آخر أن يعيد الطالب لنفسه خلاصة ما قام بقراءته فور الانتهاء منه. بعد قراءته لقسم من كتاب، أو جزء من فصل، أو بعد دقائق قليلة من القراءة المستمرة، يضع الكتاب جانباً، ويحدث نفسه بما يتذكره مما قرأ. بعد ذلك، يرجع ثانية إلى ما قرأ ويقوم بوسم النقاط المهمة التي تذكرها، ثم يشرع في كتابة الحواشي وتدوين المفكرات. هذه الطريقة تجعل الطالب يتعرف على النقاط الرئيسية، ويثبتها في ذهنه وما قد فهمه من قراءته.

### (٣) - استراتيجيات المراجعة Reviewing strategies

كما أن الطالب يحصد الفائدة من خلال تطبيق استراتيجيات القراءة المشار إليها سابقاً، ويحصل على أفضل النتائج من الاستدكار بهذه الطريقة، فإنه بكل تأكيد سوف يحتاج إلى قراءة الفصل مجدداً في وقت لاحق للاستدكار استعداداً للاختبار، أو لكتابة

« دخل الفحم سوق الطاقة مجدداً بفضل استخدام المواقد الجديدة التي جعلت احتراق الفحم نظيفاً ».

### ( ٣ / ٣ / ٢ ) التلخيص Summarizing

التلخيص قريب الصلة جداً بإعادة الصياغة. بمعنى أن الطالب في كلتا الحالتين يستخدم كلماته الخاصة للتعبير عن أهم نقاط المؤلف. ومن ناحية أخرى، فإن التلخيص يشبه إعداد القائمة الموجزة وخريطة المفاهيم، في أن الطالب يعبر في كل عن النقاط المهمة التي تعرّض لها المؤلف. ولكن، يتفرد التلخيص بأنه يتضمن استخدام الطالب كلماته الخاصة لإعادة صياغة أهم نقاط المؤلف - دون التعرض للتفاصيل - ولكن في جمل مكتملة وفقرات، شريطة أن يقل عدد الكلمات. وعلى سبيل المثال، فإن محتويات فصل كامل من كتاب مقرر يمكن اختصارها في فقرة واحدة أو فقرتين توضحان الطرح العام للكتاب، وكل الأفكار المهمة المساندة. ولا يشتمل الملخص على آراء الطالب الخاصة بالموضوع، ولا وجهة نظره عما أورده المؤلف من نقاط، لأنه يعيد فقط صياغة أطروحة المؤلف الرئيسية، والنقاط المهمة، باستخدام كلماته الخاصة. فالتلخيص هو إعادة صياغة مع اختصار بحذف التفاصيل.

عندما يكتب الطالب ملخصاً، عليه أن يبدأ بإعادة صياغة أطروحة المؤلف، أو النقطة الأساسية الإجمالية، ثم يكتب إفادات تعيد صياغة النقاط الأساسية بالترتيب نفسه الذي ظهرت به في الفصل. إن التلخيص يصبح أمراً يسيراً إن قام الطالب قبله بالاهتمام بالوسم وكتابة الحواشي في أثناء قراءته. ولعل أسهل طريقة للتلخيص، هي أن يبدأ الطالب بإعداد القائمة الموجزة وخريطة المفاهيم، ثم يشرع في التلخيص بأن يحول كل نقطة في القائمة إلى جملة كاملة، كجزء من الفقرة.

الفصل باستخدام صناديق أو دوائر تتفرع من الصندوق الرئيس، واستخدام الخطوط للقيام بالربط فيما بينها بطريقة منطقية ذات معنى.

### ( ٣ / ٣ ) - إعادة الصياغة Paraphrasing & التلخيص Summarizing

تتضمن القائمة الموجزة وخريطة المفاهيم التعبير عن أهم نقاط المؤلف بكلمات الطالب الخاصة وهو ما يسمى بإعادة الصياغة Paraphrasing. ثم إن إعداد وتنظيم النقاط المهمة والأفكار الأساسية للمؤلف في شكل قائمة موجزة، أو في شكل خريطة مفاهيم، ليس إلا عملية تلخيص لأهم أفكار المؤلف. ولعل إعادة الصياغة والتلخيص هما خير اختبار لمدى فهم الطالب لما قرأ، لذلك فهما يشكلان استراتيجيتين مفيدتين جداً للمراجعة، إضافة إلى أهميتهما في تنمية قدراته في تدوين المفكرات، وكتابة الاختبارات المقالية، والأوراق البحثية.

### ( ٣ / ٣ / ١ ) إعادة الصياغة Paraphrasing

تعني إعادة الصياغة أن يستخدم الطالب كلماته الخاصة لصياغة معنى (ما) قصده المؤلف. وعندما يعيد الصياغة فإنه يعبر عن نفس المعنى الذي قصده المؤلف، ولكنه يستخدم كلماته الخاصة باستثناء القليل من الكلمات والتعابير التي لا يمكن إعادة صياغتها. مثلاً، نص كهذا:

« منذ سنوات قليلة مضت، كان الفحم على وشك الخروج من دائرة مصادر الطاقة. واليوم فُتح الباب مجدداً متيحاً الفرصة للفحم لدخول سوق الطاقة. لماذا ظهر ذلك؟ السبب الرئيسي لعودة الفحم هو التصميم الجديد للمواقد التي جعلت احتراق الفحم نظيفاً... ».

يمكن إعادة صياغة النص السابق ليصبح كالتالي:

الحروف، والأعداد. وخريطة المفاهيم تصور المعلومات في شكل رسم تخطيطي بدلاً من القائمة. وقد يجد الطالب نفسه مفضلاً إحدى هذه الطرق على الأخرى وفقاً لوضع أو لآخر. وقد يكون من الأفضل أن يجرب الطريقتين معاً ليختار أفضلهما، وفقاً لمنظوره الخاص.

### ( ٣ / ٢ / ١ ) القائمة الموجزة Outlining

ينبغي ألا تحتوي القائمة الموجزة على كل النقاط الموجودة في الفصل، وذلك لتصبح ذات فائدة، ولكنها ينبغي أن تتضمن فقط أكثر النقاط أهمية؛ تلك التي يشعر الطالب أنها تستحق التعلم، ويريدها أن تبقى دوماً في الذاكرة، كما هو الحال مع الوسم، وكتابة الحواشي، وتدوين المفكرات. ولإعداد القائمة الموجزة لفصل ما لا بد أن يبدأ الطالب بكتابة جملة واحدة يصوغها بكلماته الخاصة، بحيث توضح النقطة الأساسية الإجمالية للفصل. وبعدها، يتبع هذه الإفادة التلخيصية بكلمات أو عبارات قصيرة (تكون من كلماته أيضاً)، وتعبّر عن أهم نقاط الكاتب. وينبغي على الطالب أن يرتّب هذه النقاط وفق الترتيب الذي تظهر فيه في الفصل باستخدام حروف، وأعداد، وفراغات بداية الفقرات، لتبين ما يربط بينها.

### ( ٣ / ٢ / ٢ ) - خريطة المفاهيم Concept Mapping

كما هو الحال مع القائمة الموجزة، فإن خريطة المفاهيم توضح كيف أن النقاط المهمة ترتبط بعضها ببعض. ولكن، خريطة المفاهيم تختلف بأنها رسم تخطيطي للأفكار ولا تصورها بالضرورة بالترتيب الذي ظهرت به في الفصل، ولكنها تظهر علاقة الأفكار بعضها ببعض. ولرسم خريطة المفاهيم، يبدأ الطالب برسم دائرة أو صندوق في منتصف الورقة أو في أعلاها، ويكتب في داخلها النقطة الأساسية الإجمالية للفصل. ثم يوضّح النقاط الأساسية والأفكار المساعدة المهمة في



# الاجتماعات

## إدارة فعالة أو ممارسات محبطة

تمثل الاجتماعات واحدة من أفضل الوسائل لإشراك الجماعة في مجريات الأمور، لكن إذا لم تدر هذه الاجتماعات جيداً فإنها تؤدي إلى ضياع الوقت، ولا تحقق شيئاً يذكر، وتصبح مجرد ممارسات محبطة.. وحتى نتجنب كل ذلك وتكون اجتماعاتنا فعالة بحق نضع بين يديك الطريقة الفعالة لإدارة الاجتماعات.

ورقاء حميد الدين

### ثالثاً: اجتماعات حل المشكلات

يستخدم هذا النوع من الاجتماعات لتجميع المعلومات المتوفرة لدى المشاركين فيها. فعندما لا تكون على يقين بخصوص سبب المشكلة، أو إذا كانت هناك عدة وسائل مختلفة لمعالجتها، يمكن أن يسهم هذا الاجتماع في إيجاد الحل الأفضل. ويجب أن يقتصر هذا الاجتماع على الأفراد الذين لديهم معلومات مفيدة متعلقة بالموضوع. ومن الضروري توفير مناخ إيجابي في هذا الاجتماع بالإضافة إلى اتباع طريقة منظمة لتحديد المشكلة وإيجاد الحلول البديلة لها.

### ثانياً: اجتماعات المناقشات

تستخدم اجتماعات المناقشات لتبادل الأفكار والآراء والمشاعر، والمعلومات المتعلقة بموضوع معين من أجل تأكيد الفهم الكامل. ولا ينتج عن هذه الاجتماعات قرار أو خطة عمل، كما أن هناك نوعين من التطبيق لهذا النوع من الاجتماعات: أحدهما إيضاح موضوع معين لأعضاء الجماعة مثل إجراء أو سياسة معينة. والآخر عندما تريد فهم وجهات نظر الآخرين أو الحصول على معلومات قبل اتخاذ قرار ما. وينبغي توفير مناخ إيجابي تعاوني كلي يشعر معه المشاركون في الاجتماع بالراحة عند إبداء آرائهم.

### أي نوع من الاجتماعات تريد؟

هناك أربعة أنواع أساسية من الاجتماعات. يصمم كل واحد منها لتحقيق غرض معين ويدار بطريقة تختلف عن الأنواع الأخرى:

### أولاً: الاجتماعات الإعلامية

تستخدم هذه الاجتماعات لتوصيل معلومات إلى المشاركين في الاجتماع. وقد يحضر هذه الاجتماعات عدد كبير من الناس للاستماع إلى ما يقال. وليس هناك مجال للأسئلة في هذا النوع من الاجتماعات. فلا بد أن تكون مستعداً لكي تجذب الانتباه وتوصل المعلومة بوضوح.

ومكان متسع، وإضاءة وتهوية كافيتين. كما يجب أن يتناسب ترتيب قاعة الاجتماعات مع نوع الاجتماع الذي تنوي عقده. كمبدأ عام، يجب أن توفر للمجتمعين إمكانية رؤية بعضهم بعضاً عندما يتبادلون الحديث والنقاش. وأن تفي قاعات المحاضرات والفصول الدراسية بغرض الاجتماعات الإعلامية أو اجتماعات المناقشات. لكن في حالة اجتماعات حل المشكلات واتخاذ القرارات فإن المائدة المستديرة تكون أفضل.

### في أثناء الاجتماع

تؤثر اتجاهاتك ونشاطاتك في أثناء الاجتماع على مناخ هذا الاجتماع، فإما أن تضيف إلى قيمة الاجتماع أو أن تنقص منها. إنك ترغب في تحقيق هدفك في أقل وقت ممكن دون أن يشعر أي من المجتمعين أنه رغباً عن إرادته أو أن الفرصة لم تنتح له لإبداء رأيه، إنك تهدف أيضاً إلى أن يترك المجتمعون الاجتماع وهم يشعرون بأن شيئاً ذا قيمة قد أنجز. لكي تفعل ذلك هناك عدة مسائل يجب الانتباه إليها:

### الإدارة الفعالة للوقت

وفق قاعدة استخدام ربع الساعة الأول من الاجتماع بنفس الفعالية التي تستخدم بها ربع الساعة الأخير. ابدأ الاجتماع في الموعد

المعرفة اللازمة. وإذا كنت تريد اتخاذ قرار فأتت بحاجة إلى إشراك من تقع عليهم مسؤولية تنفيذ القرار. وإذا كنت تريد توصيل معلومات فعليك أن تحدد من ينبغي عليه الإحاطة بهذه المعلومات، وإذا كان الاجتماع بغرض المناقشة فحدد من سيتأثرون

### ”الطريقة المنظمة لتحديد المشكلة توصل الاجتماع للحل الأفضل“

يستطيع الإسهام في هذه المناقشة..؟ بعد تحديد من ينبغي عليه حضور الاجتماع، ثم وجه لكل منهم دعوة واضحة ومحددة لحضور هذا الاجتماع.

### أعد جدول الأعمال

تحتاج كل الاجتماعات إلى جدول أعمال. فالمجتمعون يريدون أن يعلموا ما هي موضوعات المناقشة وكم من الوقت يحتاج الاجتماع. وإذا أمكن، راجع المشاركين في الاجتماع مسبقاً للحصول على آرائهم فيما يجب أن يتضمنه جدول الأعمال، وإذا لم يتيسر ذلك فاستغل بضع دقائق في بداية الاجتماع لإعداد هذا الجدول.

### تنظيم مكان الاجتماع

يجب تنظيم قاعة الاجتماعات وتحضير جميع الأدوات والمعدات اللازمة للاجتماع مسبقاً. فالمجتمعون يحتاجون إلى مقاعد مريحة

### رابعاً: اجتماعات اتخاذ القرار

يجب عقد اجتماعات اتخاذ القرار عندما يحتاج الأمر إلى تأييد الجماعة لضمان التطبيق الناجح لهذا القرار. وتختلف اجتماعات اتخاذ القرار من حيث عدد الحاضرين؛ وذلك اعتماداً على عدد الأفراد المطلوب الحصول على تأييدهم. فإذا زاد عدد الحاضرين على عشرة يصبح التصويت أفضل وسيلة للوصول إلى قرار. وقد يتفق المجتمعون على أن القرار يحتاج إلى أصوات أكثر من الأغلبية المطلقة مثل ثلاثة أرباع الأصوات. فإذا كان العدد عشرة أو أقل فإن المناقشة والاتفاق يعدان إجراءً كافياً ومرضياً.

### قبل الاجتماع

يتوقف نجاح أو فشل الاجتماع غالباً على مقدار التخطيط الذي يسبق الاجتماع. وإحدى الخطوات المهمة لضمان نجاح الاجتماع هي التأكد من أن المسائل التالية لقيت العناية الكافية:

### تأكد من أن الاجتماع ضروري

تعقد كثير من الاجتماعات وما كان يجب أن تعقد، لذا تدبر في هدفك من وراء الاجتماع، ماذا تحاول أن تحقق؟ وبعد ذلك تسأل هل الاجتماع هو خير وسيلة لتحقيق هذا الهدف؟ هناك بدائل لعقد الاجتماعات. على سبيل المثال: هل من الأفضل إجراء اتصالات هاتفية أو كتابة مذكرة أو مقابلة الأشخاص المعنيين فرادى؟

### اختر أفضل الأوقات

تفشل بعض الاجتماعات بسبب انعقادها بعد زمن طويل من وقوع الحدث المعني، أو لأن زمن الاجتماع وقع في يوم أو ساعة غير مناسبين. يجب أن يحظى موضوع الاجتماع باهتمام المشاركين لكي يستحوذ على انتباههم. فقد يفشل الاجتماع إذا كان موضوعك في منافسة مع اهتمامات أخرى، تدبر في الأعباء الملقاة على عاتق المشاركين مثل مواعيد إنجاز العمل، أو المشكلات التنفيذية، أو المشكلات الشخصية.

### اختر المشاركين

كقاعدة عامة، اجعل عدد المجتمعين أقل ما يمكن. إذا كنت تريد حل مشكلة فأنت بحاجة لمن لديهم



المحدد تماماً. ووجه اهتمامك للعرض الذي من أجله عُقد الاجتماع، وعندما يتحقق الهدف منه قد تحتاج أحياناً إلى تغطية موضوعات أكثر بما يسمح به الوقت المتاح. وفي هذه الحالة أشرك المجتمعين في تحديد الأولويات في جدول الأعمال، وبناء على ذلك تناول الموضوعات المطروحة حسب هذا الترتيب. فإذا نفذ الوقت تكون قد أمجرت معظم الموضوعات المهمة.

### الغرض من الاجتماع

على الرغم من وجود جدول أعمال، إلا أن المجتمعين قد لا يتفقون على الغرض من الاجتماع، وللتغلب على هذه المشكلة المحتملة ابدأ الاجتماع بشرح الغرض منه. مما يؤدي إلى القضاء على أي سوء تفاهم قد يؤثر على سير الاجتماع.

### مارس فن القيادة

هناك حل وسط بين توجيه الاجتماع وتركه يذهب مع التيار دون تحكم. القيادة هي الحل الوسط. فواء أي اجتماعات ناجحة قيادة ناجحة. كما يتوقف ما يحتاجه الاجتماع من قيادة على نوع الاجتماع. وتنطوي الوظائف الضرورية للقائد على الآتي:

**واظب على موضوع الاجتماع:** من أكثر الشكاوى شيوعاً بخصوص الاجتماعات أنها تنحرف عن موضوعها. فركز الاهتمام على موضوع معين حتى يفضل فيه أو يقرر المجتمعون تنحيته جانباً. واعتمد على جدول الأعمال لمنع المحادثات التي ليس لها علاقة بالموضوع.

**تحكم في الوقت المتاح للحديث:** فقد يريد بعض المجتمعين أن ينفردوا بالحديث، في حين يلتزم بعضهم الآخر الصمت وكأنه ليس لديهم ما يقولونه. أفسح المجال في المناقشة لهذا النوع الأخير وادعهم إلى المشاركة.

**احصل على المعلومات:** هناك ميل لدى بعضهم للتعبير عن استنتاجات دون الإفصاح عن المعلومات التي أدت بهم إلى هذه الاستنتاجات. فوجه أسئلة فاحصة للتعرف على الأسباب التي جعلت هؤلاء الأفراد يشعرون على هذا النحو أو يميلون إلى

التصرف كما يقترحون. **قارن بين وجهات النظر:** عندما تطرح عدة افتراضات لحل مشكلة أو اتخاذ قرار قارن بين هذه الأفكار وأظهر نقاط الاتفاق والاختلاف بينها. وحاول عندئذ الحصول على أفكار أخرى بغرض تقليل هذه الاختلافات. **ادمج الأفكار واختبرها:** عادة ينحرف الاجتماع بعد كثير من المناقشات لأن أحداً لم

مقترحاتهم وإشراك غيرهم من الأعضاء للتقدم بمزيد من الأفكار البديلة. وتتطور المناقشات أحياناً إلى نزاع حاد، ومن الأفضل في هذه الحالة ترك موضوع النزاع لبعض الوقت. وإذا كان هذا هو الموقف فقم بتأجيل بحث هذا الموضوع إلى وقت آخر في الاجتماع أو أوقف الاجتماع للحصول على استراحة. **لخص ما حققه الاجتماع من نتائج:** اختم كل

## ”الإدارة الفعالة للوقت تعني استثمار ربع الساعة الأخير مثل ربع الساعة الأول“

## ”اجتماع حل المشكلة يحضره من يمتلك المعلومة واجتماع اتخاذ القرار يشارك فيه من يتحمل المسؤولية“

اجتماع بتقديم ملخص لما حققه هذا الاجتماع من نتائج. وغالباً ما يفشل المجتمعون في التعرف على فائدة اشتراكهم في اجتماع ما. يجب أن توضح هذه الفائدة من خلال ما تقدمه من تلخيص. استعرض ما اتخذ من قرارات وما خطط من أعمال واذكر من وافق على القيام بعمل معين ومتى.

### بعد الاجتماع

**لا تنتهي مسؤولياتك عندما ينتهي الاجتماع** بل يبقى أمامك ثلاثة أنواع من المسؤوليات: التقييم والتلخيص والتصريف.

**تقييم الاجتماع:** يشكل التقييم جزءاً مهماً في عملية النمو والتطور. فينبغي أن تقيم جميع الاجتماعات بغرض تحسين إدارتها في المستقبل. وهناك عدة طرق لإجراء هذا التقييم منها على سبيل المثال: الاستبيان والمقابلة.

**الاستبيان:** يمكنك توزيع الاستبيان أو نموذج التقييم على جميع المجتمعين. بعد ذلك قم بدراسة الإجابات الناتجة عن الاستبيان، وقم في الاجتماع القادم بعرضها ومناقشتها.

**المقابلة:** قد تفضل الحصول على تقييم الآخرين للاجتماع بواسطة زيارات شخصية أو مكالمات هاتفية. قم هنا أيضاً بتلخيص النتائج وابعث عن فرص للتحسين.

يضع له نهاية. تلك هي وظيفتك كمشرف وقائد للاجتماع. فادمج الأفكار والآراء المقدمة ثم اقترح قراراً بشأن المشكلة موضع البحث. قد لا يكون هذا هو القرار النهائي لكنه سوف يحمل المجتمعين على الوصول إلى قرار نهائي. **راقب انعدام الانتباه:** انتبه إلى أي إشارات غير لفظية صادرة عن الحاضرين تبين أنهم فقدوا الاهتمام بالاجتماع. عندما تلاحظ هذه الإشارات اعمل على إحداث بعض التغييرات في طريقة سير الاجتماع. فعلى سبيل المثال يمكنك التحدث بصوت أعلى أو بسرعة أكبر، أو وجه بعض الأسئلة أو أعلن تأجيل الاجتماع.

**كن مثالاً للسلوك المساعد أو المؤيد:** لا تخرج أو تحط من قدر أي من المجتمعين بسبب مشاركته في الاجتماع. يؤدي وصفك لأي فكرة بأنها «فكرة غبية» إلى إحباط المناقشة. حتى إذا كان الاقتراح تنقصه الجودة فاشكر المتحدث على مشاركته في المناقشة.

**عالج النزاع والتعارض:** يتنازع أحياناً اثنان أو أكثر من المجتمعين نتيجة اعتناقهم لأفكار متعارضة بشأن ما يجب عمله في موضوع معين. فيقوم القائد الماهر بمساعدة هؤلاء الأفراد على فض النزاع عن طريق تعميق التفاهم بينهم وتحديد النقاط المسلمة في



مها أركوبي: الحياة جبال.. وأنا مثل المطاط



## مها أركوبي عاشقة التحدي - مهارات

# الحياة جبال.. وأنا مثل المطاط

نادراً ما تجده، ذاك الذي يؤمن إيماناً كاملاً بالقدر ويعمل بدأب للوصول إلى هدف.. نادراً ما تقابله ذاك الذي يتفانى في سبيل الآخرين فيما لا ينسى أحلامه وطموحاته.. ونادراً ما نجد ذلك في غير الأم التي تضع أحلامها دائماً خلف أحلام أبنائها.. لا ترى ذاتها إلا من خلالهم لا تحقق أحلامها إلا عبر تحقيق أحلامهم.. لذلك فإن العنور على نموذج كهذا يعتبر كنزاً.. نموذجاً يُحتذى يجب علينا إبرازه..

لقد تعرضت الدكتورة مها أركوبي لكل ما يمكن أن يكون حجة قوية لأي امرأة تنتهي بها الحياة خاملة بلا ذكرى أو هدف.. لقد رزقها الله بطفل معاق بصرياً.. هكذا كان عليها أن تعكف عليه نظراً لاحتياجاته الخاصة، فما بالننا لو كان هذا الطفل موهوباً.. يحتاج بطبيعة الحال إلى رعاية أكثر.. فما بالكم لو كانت تعيش مع أسرتها الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية إنها العقبه الثالثة.. لكنها توكلت على خالقها وعملت بدأب فكانت النتيجة دكتورة مها أركوبي التي تجري معها هذا الحوار..

حاورتها: أماني الشعلان



## ١١ كيف نكتشف الموهوبين ونحن نؤدي واجبات أبنائنا ونرسم لهم؟! ١٢

### ١١ أردت أن أكون مهندسة.. وقرر ابني أن أتخصص في الوراثة ١٢

نشأت في بيت علم ودين؛ فأجدادي كانوا من خطباء المسجد النبوي، وكان والداي متعلمين، فكان العلم من أولويات الأسرة بالإضافة إلى دعم المتعلمات، وذلك بطرح الأفكار الجديدة والإعجاب بشخصية الطالبة وتحفيز القدرات والمهارات فيها ودفعها للأمام نحو النجاح.

#### ميم تعني من

> إدارة الوقت بفعالية من أهم صفات الناجحين.. كيف تديرين وقتك؟

الناس تشكو غالباً من ضيق الوقت، فكثيراً ما نتمنى أن يكون اليوم ٤٨ ساعة لإنجاز أمورنا، لكن مع تعلمي إدارة الوقت اكتسبت مهارة فريدة من نوعها أستطيع بها بعد توفيق الله إنجاز أموري، ففي الولايات المتحدة الأمريكية لا بد للطلبة تعلم مهارة إدارة الوقت كضرورة في الجامعات للتوفيق بين جميع مهامهم داخل وخارج الحرم الجامعي. ونحن نحتاج بالفعل لاقتناء أدوات مهارة إدارة الوقت التي يفتقدها كثير من الأشخاص اليوم، وذلك باقتناء التقويم ودفتر الملاحظات واللواصق وتعلم طريقة الكتابة بالاختصارات مثل الحرف (من) يكتب فقط (م)، وأداة السؤال (كيف) تكتب فقط (ك).

#### شقيقة.. ذكية.. مجادلة

> يقولون: للأيام الأولى لذتها ومتعتها، وتبقى ذكراها مختلفة ومتميزة.. ماذا عن بدايات مها أركوبي؟

تعود ذكرياتي مدرسة دار الحنان في مدينة جدة، مدرستي الأولى منذ أيام طفولتي وحتى المرحلة الثانوية، كنت الشقيقة الذكية في نظر المعلمات، اجتماعية ولعبية، كنت متفوقة إلا أنني كنت كثيرة الجدل وأطرح الأسئلة تلو الأسئلة لا أمل فأثرت هذه الطريقة في تكوين شخصيتي وفكري.

كانت مكتبة المدرسة ملاذاً ممتعاً بالنسبة لي، بالإضافة إلى الأنشطة، فلقد كنت أشرك في الكشافة والأنشطة الرياضية كلعبة الكرة الطائرة والتنافس مع المدارس الأخرى، كما كنت شغوفة بتعلم اللغات كالفرنسية والإنجليزية، كانت المدرسة بالنسبة لي ذكرى لا تنسى، وبذرة التعلم الأولى التي اختلفت للأسف في مفهومها وتموئنها عن مدارس اليوم التي أصبحت تلقن التعليم.

#### علم.. ودين

> من الداعم لها أركوبي في بداياتها؟ وكيف كانت تستقبل هذا الدعم وتوظفه؟ تعدُّ الأسرة والوالد بعمله وخبرته في مجال الطب خير الداعمين لي، فلقد

#### > مها أركوبي من تكون؟

فتاة من مواليد المدينة المنورة نشأت وترعرعت في مدينة جدة، درست حتى المرحلة الثانوية وانتقلت إلى الولايات المتحدة الأمريكية لدراسة مرحلة البكالوريوس في مجال الوراثة الذي جاء اختياره بعد إنجابي لولدي الذي كان مصاباً بالماء الأزرق، وهو عبارة عن مرض وراثي؛ أردت أن أعرف المزيد عن الأمراض الوراثية، كبر ابني وكبرت احتياجاته التي كيفت معها مستقبلي وأهدافي فأصبحت له حاجاته كمعاق بصرياً؛ كتعلم لغة بريل مثلاً، فدرست مرحلة الماجستير في الإعاقة البصرية كي أفهم كيفية التعامل مع ابني.

التحق ابني بالمدرسة فأجري مسح شامل للكشف عن الموهوبين في المدارس الأمريكية وكان ابني أحد الطلبة الموهوبين من ذوي الاحتياجات الخاصة، وقتها كبرت أهدافي التي كيفتها مع حاجة ابني الجديدة كموهوب فأكملت مرحلة الدكتوراه في مجال الموهوبين والنوايح.

كان تدرجي الأكاديمي حسب إرادة الله وقضائه، كان هدفي الأساسي أن أدرس تخصص الهندسة إلا أن الله لم يرد ذلك فتوجهت إلى مجالات تتوافق مع حاجات ابني فرسمت عليها أهدافي، قد نضع خططاً وأهدافاً لكن الواقع شيء آخر.

## الاحتمالات .. والأقدار

> الرسالة والرؤية الذاتية من أبرز سمات الإنسان الناجح في الحياة، ماذا عن رسالتك ورؤيتك؟ وما الوسائل التي تسلكينها لتحقيق ذلك؟

رسالتي في الحياة صنعتها أقدار الله بعد ولادة ابني بإعاقه في بصره، فلقد جعلني الله محل مسؤولية وحدد لي دوري في الحياة، فلقد نظرت لإعاقه ابني كنعمة كي أكتشف دوري ورسالتي، اكتشفت الحكمة من وجودي وكنت أتساءل هل أنا بالفعل حققت الأشياء التي وضعني الله لها، فكنت أبدأ كل مرحلة أحضر نفسي فيها بتكليف نفسي وتعليمها مهارات هذه المرحلة كما أرادها الله لي .

رؤيتي: أختصرها في كلمة (الاحتمالات)؛ فلا توجد حقيقة إلا ما أراه الله، ولا يوجد مستحيل .. كل شيء في هذه الحياة احتمال . هناك أشياء نعرفها عن أنفسنا وهناك ما نكتشفه لاحقاً، كيف نخرج بنسبة؟ ارسمي معي دائرة وظللي جزءاً .. الأشياء التي نعرفها عن أنفسنا، ومن ثم ظللي جزءاً آخر عن أشياء لا نعرفها ولا نعرف تفاصيلها سنخرج بنسب لكل واحدة منها ونتيجة واحدة: هي أننا نجهل أشياء كثيرة ونعلم القليل! أما فيما يخص الوسائل، فهي أقدار وضعها ربي لي في هذا الطريق فسلكته بعلمي ومهاراتي وقدراتي .. وهذه هي وسائلتي في الواقع .

## الأقدار والتكيف

> بعد المرحلة الثانوية تتضح الأهداف .. كيف رسمت أهدافك نحو التميز؟  
لم أضع أهدافاً لنفسي، بل وضعت أهداف ابني أمام عيني وكيفت نفسي لتحقيقها، سأعطيك مثلاً: هناك أشخاص يعانون حركة أطفالهم وشقاوتهم، هل تمنعهم في هذه الحالة من الحركة، أم نكتشف الطريقة للتأقلم معها والتكيف وتحويلها إلى إيجابيات؟ إنهم كالبذرة التي يوضع لها الماء العذب والسماد المناسب، على كل أب وأم أن يتغيروا حسب طريقة أطفالهم .. وهذا بالضبط ما حصل لي،

” لدينا نوابغ تدمرهم كلمة إبطاء من معلم جاهل ”

” يجب أن ندفع أطفالنا للفشل دون أن تمنعنا عواطفنا ”

غيرت أهدافي بواسطة التعليم .

## الإيمان وقوة اليقين

> كيف تغلبت على الصعوبات التي واجهتك في مسيرتك العلمية والعملية؟

قال الله تعالي {لقد خلقنا الإنسان في كبد}، يجب أن يكون الإنسان في هذه الحالة مرناً يتكيف مع الأوضاع من حوله، يحقق ما يريد بالثابرة وهذا هو التحدي، بما أن مصاعب الحياة جاءت في طريقي فلنقل لها يا مرحباً، فقدوتي الرسول عليه الصلاة والسلام وصبره على الأذى، فما جاءنا من صعاب مقارنة بما حل بالرسول هين ويسير. وهناك طريقة أخرى للتغلب على الصعاب وذلك عن طريق قوة اليقين والإيمان التي يجب أن نزرعها في أبنائنا، فيجب أن يكون هناك وازع ديني بمعنى الخوف من الله كأنه يرانا، فمحبته الله للمؤمن بأن جعل أمره كله إلى خير.

## أنا.. مطاط

> ما المهارات التي تميزين بها؟ وهل أضافت لك جديداً في حياتك العلمية والعملية؟  
يفضل الله أملك الكثير من المهارات والقدرات، خصوصاً مهارات التواصل التي

أغنتني عن الكتابة والبحث العلمي والتعلم، بالإضافة إلى القدرات العلمية العالية مثل الرياضيات والمنطق واللغات. فأنا كثيراً ما أشبه نفسي بالمطاط، وفعالاً الإنسان كالمطاط يمكن أن يمتد إلى ما لانهاية .

## الفشل طريق النجاح

> هل وصلت مها أركوبي إلى قمة آمالها، أم أن الطريق ما زال طويلاً؟  
أعتبر الحياة أمامي جبلاً وقمماً، ومثلما قلت لك عندما تأتيني المشاكل فإنني أقول لها أهلاً لأنني أعشق التحدي، بالفشل لا يعني شيئاً فهو طريق لتعلم النجاح، كثيراً ما ننظر إلى أنفسنا بأننا لا نفشل ولا يفترض بنا أن نفشل وإن فشلنا لا نريد أن يرانا أحد، وهذا خطأ في المجتمع سببه التربية، فيجب أن ندفع أطفالنا إلى الفشل من دون أن نفكر في عواطفنا .. كانت هناك قصة لا تنسى لابني، وفي الواقع كانت قصة مؤلمة إلا أنني كنت أريد أن يكون ابني مستقلاً ويعتمد على نفسه، عندما كان في الثامنة من عمره تبول عليه أحد الطلبة أكرمكم الله، فجاءني يبكي ويلوم نفسه لأنه لا يبصر، إلا أنني لم أقبل مبرراته ولم تقديني عاطفتي على الرغم من صعوبة الموقف على

## ”نشأت في بيت علم ودين لأب طبيب وأجداد خطباء في المسجد النبوي“ ”في دار الحنان كنت الشقية اللعبية الذكية المتفوقة كثيرة الجدل“

ومتخصصين يملكون كثيراً من المعرفة .  
إن مجال الموهوبين ليس مجرد تعليم للمهارات  
والطرق الإبداعية وليس مجرد تنبؤات بنوع  
طفل عن غيره لكنه علم عميق يحتاج إلى  
دراية وفهم وتخصص، فلا يكفي أن نفتح له  
مجالاً عاماً ونقول هذا المعلم معلم موهوبين بعد  
تخرجه، إن المسألة أكبر وأهم؛ فمن المفترض  
بعد أن يجتاز المعلم مرحلة البكالوريوس  
ولنفرض في مجال الرياضيات أن يلتحق بعدها  
بمجال الموهبة، هنا يمكن أن نطلق عليه معلم  
موهوبين، فهو متخصص في الموهوبين في مجال  
الرياضيات.. وهذا ما نسعى إليه .

### الإعلام .. والمبدعون

» مرسالتك للإعلام من خلال «مهارات»  
حيال قضايا الموهبة والإبداع والنوابع؟  
الإعلام مسؤول مسؤولية كاملة، خاصة  
المسؤولية الاجتماعية، حيا كل أفراد المجتمع  
بإظهار قضاياهم للمسؤولين والسعي الحثيث  
لمعالجتها، أما فيما يخص الموهوبين الذين  
يعدون من أهم شرائح المجتمع، لما لهم من  
نفع على مجتمعاتهم وعلى الاقتصاد الوطني  
ورقيه، وذلك أن يهتم الإعلام من خلال برامجه  
التلفازية والإذاعية، وكذلك الإعلام المقروء من  
صحف ومجلات، بكيفية العناية بالموهوب  
والمبدع، واستثمار طاقته وقدراته، وإيرازها  
وتوظيفها من خلال المقالات العلمية التي توضح  
دور الموهبة، والمجلات والنشرات الدورية حول  
الموهوب، وأولياء أمور الموهوبين ومعلم الموهوبين  
وتفعيل مسؤوليتهم نحو المجتمع، بالإضافة  
إلى مسؤولية الإعلام في التثقيف والتدريب،  
وأن يتخذ منحى جدياً وهادفاً بعيداً عن الإثارة  
كما يحدث في إعلامنا العربي اليوم .

ومهامه في تربية أجيال المستقبل . فالمعلم  
هو المسؤول عن تخريج النوابع والموهوبين .  
ورسالتني للمهتمين بمجال الموهبة والإبداع  
والعمل على إيجاد الكفاءة العلمية في مجال  
الموهبة كما ذكرت بوجود التخصص، بالإضافة  
إلى ضرورة تعليم المتخصصين في مجال  
الموهبة والإبداع مهارات التفكير والإبداع،  
وأن يكونوا هم بأنفسهم مبدعين في تطبيقها  
وتنميتها، بالإضافة إلى صقل مهارات أخرى  
أكاديمية وإدارية مرتبطة بالشخصية

» كيف يمكن أن يجعل الطالب أو الطالبة  
الجامعية من ذاته مبدعاً؟

يجب أن يتعلم مهارات التفكير والإبداع  
والابتكار كحل للمشكلات، واتخاذ القرار،  
وتحديد الأهداف، وإدارة الوقت، وليس  
فقط قراءتها بل وتمييزها من خلال البرامج  
التدريبية والدورات وورش العمل وتطبيقها  
على أرض الواقع .

» عاجلت الكثير من القضايا في مجال  
الموهبة، ما أهم القضايا في هذا المجال؟

أوراقي وأبحاثي كانت إضاءات في مجال  
الموهبة، بالإضافة إلى الأوراق العلمية في  
اكتشاف الموهوبين وعمل برامج وتطبيقها  
عليهم لتطويرها . فالتنظير لا يكفي، يجب  
أن تطبق هذه الأبحاث للنهوض بمجال  
الموهبة، بالإضافة إلى قضايا الإدارة والتعلم  
وجميعها قضايا تمتد إلى تأهيل وتدريب  
الكوادر، لكن من أهم القضايا التخصص  
في مجال تدريس الموهوبين . فكونك معلماً  
للموهوبين لا يكفي يجب أن تتخصص في  
مجال محدد تدرس فيه للموهوبين هذا فيما  
يخص الموهوبين الصغار . أما الموهوبون الكبار  
فيخضعون لأيدي دكاترة في الجامعات

قلب الأم، فسكت وهدأت للحظة ثم قال لي  
سأقوم بصنع عصا طويلة كي أمنع عن نفسي  
الأذى، في الواقع وإن كان ابني معاقاً بصرياً  
فأنا لا أستطيع حمايته في كل الأحوال حتى  
داخل دورات المياه، من هنا يجب أن يتعلم  
من فشله وتجاربه ليصبح شخصية مستقلة .

### هل لدينا المعلم المؤهل؟

» جاء في دراسة للمشرفة التربوية رجاء  
عبدالله أن العدد التقريبي للموهوبين في  
المجتمع السعودي يتوقع أن يبلغ ٣٢٨  
ألفاً . كيف تقرئين هذه الإحصائية؟

في الواقع لا أعلم مصدر هذه الدراسة،  
لكن استناداً إلى اختبارات الذكاء فإن من  
٣ - ٥ من عدد الأطفال في المدارس يصنفون  
موهوبين، ولا نستطيع أن نخرج برقم كهذا ما  
لم يتحسن التعليم، فالحملة الإعلامية بطريقة  
الفيديو كليب لا تكفي، فالموهوب هو ذلك  
الطفل الذي يفكر بطريقة غير مألوفة فكيف  
نكتشفهم ما دام الأهالي هم من يقوم بواجبات  
أبنائهم وحتى رسوماتهم . مستقبل الموهوبين  
مرتبط بمستقبل التعليم، وذلك بالنظر للمعلم  
وتأهيله، فالمعلمون من المفترض أن يكونوا من  
النخبة . يجب أن يُعاد النظر للجامعات من  
ناحية تأهيل المعلم ففي الخارج لا يتم تخريج  
المعلم إلا بعد أن يكون مؤهلاً لشغل وظيفته  
وبعد اجتيازه ثلاثة اختبارات لأنه العنصر  
الأساسي لتخريج الموهوبين والمهندسين  
والأطباء.. فالتأهيل ثم التأهيل .

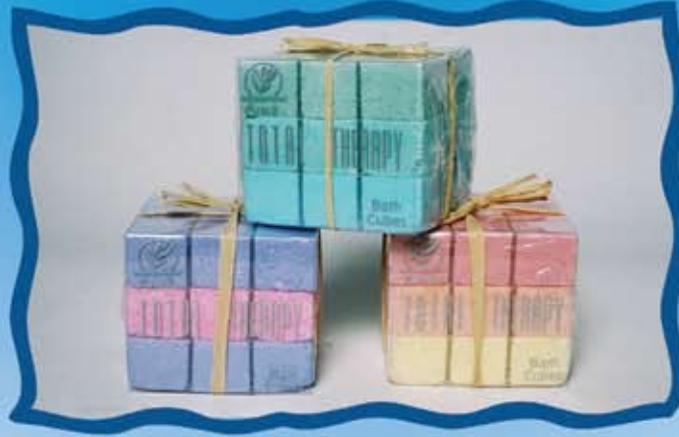
### نوابع مدمرون

» ماذا يحمل لنا المستقبل من خلال  
الاهتمام بالنوابع والموهوبين؟ وما رسالتك  
للمهتمين في مجال الموهبة والإبداع، من  
جانب تطبيق المهارات والأنشطة؟

كما قلت مستقبل النوابع مرتبط بمستقبل  
التعليم، فهناك الكثير من النوابع الذين  
يُدمرون من قبل المعلمين في المراحل التعليمية  
الأولى بسبب كلمة إحباط غير مسؤولة من  
قبل المعلم، أو بسبب جهل المعلم بوظيفته



مستحضرات طبيعية للعناية بالجسم



جدة :

جرير مول - هاتف ٦٧٥٤٦١٩

رد سي مول - هاتف ٢١٥٠٤٤٧

الجامعة مول - هاتف ٦٠٢٢٥٢٣

أسواق الحجاز - هاتف ٦٩٨٦٢٠١

المدينة المنورة : الراشد ميغا مول هاتف ٠٤/٨٣٥٨٣٨٠

[www.alabdullatif-sa.com](http://www.alabdullatif-sa.com)



القراءة و٢٠ مهارة أساسية للتفكير

تدوين المحاضرات

المالتي ميديا.. الطرف الفاعل في التعليم التفاعلي

أنت بحاجة إلى التدريب على مهارات لتوكيد الذات في هذه الحالات



# القراءة



## مهارات التحليل والتفكير



تعد القراءة من أهم المهارات الأساسية للنجاح في الأنشطة الحياتية كافة؛ سواء ما يتعلق منها بالجوانب الشخصية أو العملية أو الدراسية. وتشير البحوث والدراسات العلمية إلى أن فرص الإنجاز الشخصي والنجاح في العمل تتلاشى حتماً دون إجادة مهارات القراءة. وتفيد البحوث في مجال الاقتصاد التربوي بأن التعليم المدرسي استثمار في رأس المال البشري؛ بمعنى أن إجادة المهارات الحياتية - بما فيها مهارات القراءة - وامتلاك المعارف الضرورية والقدرة على حل المشكلات لها قيمة وأهمية مستمرة ولا نهائية. وإذا كانت المرحلة الابتدائية تركز على تكوين الميول والاتجاهات الإيجابية للتلاميذ نحو القراءة إضافة إلى إكسابهم مهارات القراءة بمفهومها الميكانيكي؛ أي التركيز على مهارات فك الرموز والتعرف والتمييز) - فإن المرحلة الثانوية تهتم بتعزيز مستوى الدافعية للقراءة، وتطوير مهارات القراءة بمفهومها الوظيفي / المهاري؛ أي التركيز على مهارات الفهم والتحليل والنقد والتقييم والتخطيط والاستنتاج والربط وحل المشكلات، أو ما يمكن اختصاره بالتعامل مع القراءة بوصفها « مهارات تفكير ».



عبد المحسن العقيلي

➤ الإسهاب؛ أي تطوير الأفكار الأساسية والمعلومات المعطاة وإغناءها بتفصيلات وإضافات مهمة قد تؤدي إلى نتائج جديدة.

➤ التمثيل؛ أي إضافة معنى جديد للمعلومات بتغيير صورتها، مثل تمثيلها برموز أو مخططات أو رسوم بيانية.

### سابعاً: مهارات التكامل والدمج

➤ التلخيص؛ أي تقصير الموضوع وتجريده من الأفكار غير الرئيسية بطريقة فعالة وعملية.

➤ إعادة البناء؛ أي تعديل الأبنية المعرفية القائمة لإدماج معلومات جديدة.

### ثامناً: مهارات مراقبة عملية القراءة وتنظيمها

➤ التأكد من مستوى التقدم نحو تحقيق الهدف.

➤ الحفاظ على تسلسل العمليات والخطوات المتبعة في أثناء القراءة.

➤ مراقبة عوائق عملية الفهم، ومعرفة كيفية التغلب على الصعوبات والعوائق في أثناء القراءة.

### تاسعاً: مهارات التقييم

➤ وضع محكات؛ أي اتخاذ معايير لإصدار الأحكام والقرارات.

➤ الإثبات؛ أي تقديم البرهان على صحة أو دقة الادعاءات.

➤ التعرف على الأخطاء؛ أي الكشف عن المغالطات والضعف في الاستدلال المنطقي، وما يتصل بالموقف أو الموضوع من معلومات، والتفريق بين الآراء والحقائق.

➤ تقييم مدى تحقق الهدف، والحكم على دقة النتائج وكفائتها، ومدى ملاءمة الاستراتيجيات المستخدمة، وتقييم مدى فعالية الخطة ودقة تنفيذها.

➤ الاستدعاء؛ أي استرجاع المعلومات من الذاكرة طويلة الأمد.

### رابعاً: مهارات تنظيم المعلومات

➤ المقارنة؛ أي ملاحظة أوجه الشبه والاختلاف بين شيئين أو أكثر.

➤ التصنيف؛ أي وضع الأشياء في مجموعات وفق خصائص مشتركة.

➤ الترتيب؛ أي وضع الأشياء أو المفردات في منظومة أو سياق وفق محك معين.



### خامساً: مهارات التحليل

➤ تحديد الخصائص والمكونات؛ أي التمييز بين الأشياء والتعرف على خصائصها وأجزائها.

➤ تحديد العلاقات والأنماط؛ أي التعرف على الطرائق الرابطة بين المكونات.

### سادساً: المهارات الإنتاجية - التوليدية

➤ الاستنتاج؛ أي التفكير فيما هو أبعد من المعلومات المتوفرة لسد الثغرات فيها.

➤ التنبؤ؛ أي استخدام المعرفة السابقة لإضافة معنى للمعلومات الجديدة وربطها بالأبنية المعرفية القائمة.

### القراءة ومهارات التحليل والتفكير

هناك عدد من المهارات الضرورية التي يجب على الطلاب في المرحلة الثانوية إجادتها كي يصبحوا أعضاء فاعلين في مجتمعاتهم ويحققوا فرصاً أفضل في المستقبل.

ويأتي في مقدمة هذه المهارات - بالإضافة إلى مهارات أخرى- مهارات القراءة الناقدة والفهم والتفكير والاستدلال وحل المشكلات ومهارات الاتصال.

وقد رصدت الجمعية الأمريكية لتطوير مناهج التعليم قائمة تضم عشرين مهارة أساسية للتفكير يمكن للمدارس الثانوية أن تعلمها للطلاب، وتطبق هذه المهارات في مختلف الحقول العلمية مثل اللغة والقراءة والعلوم الطبيعية والعلوم الاجتماعية. وما يهمنا الآن هو التركيز على توظيفها في مجال القراءة وتدريب الطلاب عليها، ليس فقط في اللغة والقراءة، بل أيضاً في تطبيق هذه الاستراتيجيات والمهارات عند القراءة في محتوى المواد الدراسية المختلفة.

### أولاً: مهارات التخطيط للقراءة

➤ تحديد الهدف من القراءة.

➤ اختيار الاستراتيجية المناسبة.

➤ ترتيب العمليات والإجراءات والخطوات المرتبطة بالاستراتيجية.

### ثانياً: مهارات جمع المعلومات

➤ الملاحظة؛ أي الحصول على المعلومات عن طريقة واحدة أو أكثر من الحواس.

➤ التساؤل؛ أي البحث عن معلومة جديدة عن طريق تكوين وإثارة الأسئلة.

### ثالثاً: مهارات التذكر

➤ الترميز؛ أي ترميز المعلومات في الذاكرة طويلة الأمد.

# تدوين المحاضرات:



## المعلومة المهمة والإصغاء الفعال والإشارات الكلامية

تختلف طرق تدوين المحاضرات من طالب لآخر؛ فقد نرى طالباً يدون كل ما يقوله أستاذ المقرر من بداية المحاضرة، حتى نهايتها، والنتائج عشرات الصفحات، ونفاجأ عند إعلان نتيجة الاختبارات أنه ليس من بين المميزين أو النابغين. وفي المقابل هناك من الطلاب من يرى أنه ليس من الضروري تدوين كل ما يقال. فأما النموذج الأول فعلى الرغم من إيمانه بأهمية تدوين المحاضرات فإنه لا يعلم كيفية القيام بذلك والاستفادة منه، وأما الآخر فهو يفوت على نفسه فوائد جمة قد يجنيها من تدوينه لتلك المحاضرات، وخاصة عند الاستذكار قبل الامتحانات.



د. إيهاب البيلوي

في بعض الأحيان فتح الكتاب على صفحات معينة ووضع خطوط على جزء ما، أو إعادة تصحيح معلومة أو تأكيدها، أو التعرف على تفاصيل رسم أو شكل ما.

### اختيار المكان المناسب

للمكان الذي تجلس فيه دور مهم في قدرتك على متابعة ما يقوله أستاذ المقرر بشكل جيد، فالجلوس في الصفوف الأمامية يساعدك على تدوين المحاضرة بشكل أفضل، كما أن ذلك يساعدك على التركيز وعدم التشتت والشروع.

### الانتباه للإشارات الكلامية

#### لأستاذ المقرر

هناك بعض الأساتذة يشيرون إلى الأشياء المهمة من خلال طريقة عرضه، فمنهم من يقوم بتكرار نفس المعلومات مراراً، أو يبطن

ببسر وسهولة، كما يفيدك أيضاً في طرح الأسئلة لتستوضح ما قد يشكل عليك من معلومات.

### اصطحاب الأدوات

من أهم الأدوات التي يجب ألا ننساها ونحن في طريقنا للمحاضرة:

الدفتر: يفضل أن يكون من ذلك النوع الذي يسمح لك بإضافة أوراق جديدة أو إعادة ترتيبها، كما يفضل أن تضع فاصلاً بلون مختلف بين كل مادة وأخرى.

الأقلام: القلم الجاف أفضل من القلم الرصاص أو الحبر السائل لسهولة استخدامه وقراءته فيما بعد، ويفضل أن يكون معك قلم فسفوري لتظليل العناوين الرئيسية.

الكتاب المقرر: قد يطلب منك أستاذ المقرر

إن المقصود بعملية تدوين المحاضرات ليس الكتابة بحد ذاتها بل عملية الإصغاء والتفكير. إذ لا تكمن أهمية تدوين المحاضرات في كم المادة المدونة، وإنما في تسجيل المعلومات المهمة، والإصغاء الفعال الذي يساعد الطالب على التركيز في الجوانب المهمة من المحاضرة.

### استراتيجيات ناجحة لتدوين المحاضرات

هناك عدد من الخطوات الإجرائية التي تساعدك على التدوين الناجح والفعال لمحاضراتك، أهمها:

#### تحضير الدرس

إن إحدى العادات الإيجابية التي تميز الطلاب المتفوقين هو تحضيرهم لدروسهم قبل حضور المحاضرات، إذ يساعد هذا الإجراء على تدوين المحاضرة بكفاءة، ومتابعة الأستاذ

### العادات الدراسية الموقفة

إن ما يتعلمه الطالب من عادات النجاح وما يستخدمه منها سيفيده في مستقبله الحياتي والعملية. لذا لنبحث عن أهم هذه العادات، ولنعرف كيف يمكننا استخدامها لتصبح جزءاً أساسياً من مكونات شخصيتنا ونفيد منها في حياتنا:

- ١) اعرف نفسك.
- ٢) جهز واستعدّ للعلم.
- ٣) حاول تحسين ثقتك بنفسك.
- ٤) اقرأ بتوسع ونهم.
- ٥) تناول وجباتك بذكاء.

> إن طبيعة الغذاء الذي تتناوله ونوعيته يؤثران أثر كبيراً ومباشراً على أحوالنا النفسية.

> حاول أن تقلل من السكريات والأملح والدهون.

> اشرب ما بين ٦-٨ كاسات من الماء النقي يومياً.

> تناول الأطعمة التي تحتوي على كميات كبيرة من الماء مثل: مختلف أنواع سلطات الخضار والفواكه.

> حاول أن تأكل نصف كمية الخضار التي تأكلها يومياً طازجة نيئة ومطبوخة لما في ذلك من منافع للجسم والعقل بإذن الله.

> حاول أن تأكل خبز البر، وتناول المكسرات وليس المطبوخة وأكثر من عصير الليمون.

> وإذا شعرت بأنك بحاجة إلى شيء من الطاقة فلا تأكل الحلوى المصنعة بل تناول من تلك الفواكه.

> وإذا شعرت بأنك بحاجة إلى الراحة فتناول شيئاً من الحليب أو اللبن الرائب أو اللبن، وكذلك حبوب الفستق بأنواعه تعطيك المزيد من الهدوء والراحة النفسية والاطمئنان بعد ذكر الله والصلاة المكتوبة والنافلة.

> واطلب على حضور مقرراتك الدراسية.

٦) واعظ على حضور مقرراتك الدراسية.

٧) تعرف على مدرسيك.

٨) ضع جدولاً دراسياً لنفسك.

٩) حاول تطوير التركيز في أثناء الدراسة.

١٠) قلل الضغوط الدراسية.

١١) اختر مكاناً مناسباً للدراسة.

١٢) ادرس على قدر استيعابك.



لكي تفهم المقرر بشكل أفضل؟

### التدوين الناجح

هناك عدد من النقاط التي يجب أن تضعها في اعتبارك عند تدوين ملاحظاتك خلال المحاضرة، أهمها:

- > ابدأ كل محاضرة في صفحة جديدة.
- > دون عنوان الدرس وتاريخ المحاضرة في أعلى الصفحة.
- > دون الأفكار الرئيسية لموضوع المحاضرة.
- > سجل ما تكتبه في جمل قصيرة وبخط واضح مقروء.
- > عد مرة أخرى للأجزاء التي لم يسعفك الوقت لاستكمالها في أثناء الشرح وسجلها بسرعة بعد المحاضرة قبل أن تنساها.
- > دون الأسئلة التي يطرحها الأستاذ لتوضيح أحد أجزاء الدرس، فهي تفيدك في فهم تلك الأجزاء فيما بعد.
- > ركز في أثناء المحاضرة ولا تكن شارد الذهن.
- > حاول أن تراجع سريعاً ما دونته في نهاية المحاضرة.
- > وفي النهاية تذكر أن مواظبتك على حضور المحاضرات وتدوينها أحد العناصر الفاعلة لتفوق والتميز، فاحرص على ذلك.

من سرعته خلال الشرح، أو يتكلم بصوت أعلى أو يغير نبرة صوته. بل إن هناك بعض الإشارات والعبارات قد تشير إلى المعلومات المهمة بقول بعضهم: أعتقد أن هذا سؤال جيد، مهم فهم هذا السؤال، أتوقع منكم أن تفهموا أن... وبعضهم يقولها صراحة: أنا أحب مثل هذه الأسئلة، توقعوا وجود هذا السؤال في الامتحان، نحن لا نقول سراً: هذا الجزء سيأتي في الامتحان... إلخ

### ترقب دليلاً أو إشارة من أستاذ المقرر

إن كل ما يؤكد أستاذ المقرر أو يضع تحته خطأً على السبورة أو يكرره، هو مادة مرجحة للاختبار، وخاصة خلال المحاضرات الأخيرة. ولذلك كن مستمعاً وقارئاً منتبهاً فاستاذ المقرر عادة يخبر طلابه بمعلومات مهمة عن الاختبارات.

### اطرح الأسئلة

أن تكون مستمعاً فعالاً لا يعني مجرد جلوسك في القاعة وتدوين المحاضرات فقط، بل يعني أن تكون مشاركاً في المحاضرة. وأفضل طريقة لذلك هي أن تطرح على الأستاذ الأسئلة التي تبحث لها عن إجابة، خاصة تلك الأسئلة التي تزيد من فهمك لموضوع المحاضرة، ولذلك اسأل نفسك (على سبيل المثال) ما الذي تحتاج إليه من معلومات

# المالتي ميديا.. الطرف الفاعل في التعليم التفاعلي

الطلاب يحتفظون بـ ٢٠٪ مما يشاهدونه و ٣٠٪ مما يسمعونه  
و ٥٠٪ مما يشاهدونه ويسمعونه و ٨٠٪ مما يشاهدونه ويتفاعلون معه

«المالتي ميديا».. الوسائط المتعددة، مصطلح عرف طريقه للنور منذ الربع الأخير في القرن الماضي، لكن فائدته في مجالات الحياة المختلفة تكشفت لنا يوماً إثر يوم، وعماماً وراء عام.. والآن يناقش العالم باهتمام بالغ مدى أهمية هذه الوسائط في العملية التعليمية، صُلب أي تنمية، ولكن كيف للطلاب أن يستفيد، وكيف للمعلم أن يفيد طلابه من هذه الوسائط المتعددة؟ بمعنى: كيف يمكن لهذه الوسائط أن تدخل كطرف فاعل في عملية تعليمية تفاعلية؟ لقد بينت الدراسات على مدى أكثر من عشرين عاماً أن الوسائط المتعددة لها تأثير فعال في تحسين العملية التعليمية إذا استخدمت بطريقة صحيحة. وبينت الدراسات أن الطلاب يحتفظون بحوالي ٢٠٪ مما يشاهدونه، و ٣٠٪ مما يسمعونه، و ٥٠٪ مما يشاهدونه ويسمعونه. فإذا ما أتاحت فرصة للطالب كي يشاهد، ويسمع، ويتفاعل فإن استيعابه للمعلومات يصل إلى ٨٠٪، مما يدل على أهمية الوسائط المتعددة التفاعلية، ويؤكد أن تلك التقنيات تؤثر ثمارها عندما يكون الطالب محوراً رئيسياً.

(لوحة مفاتيح، فأرة، ميكروفون) وينتج عن هذا رد فعل أو استجابة من البرنامج، مما يتيح للطلاب العمل وفقاً للنمط الذي يناسبه.

## عناصر الوسائط المتعددة

– النص الكتابي – الصور – الصوت – الرسوم المتحركة – الفيديو – الواقع الافتراضي.

## الصورة

الصور واحدة من أهم عناصر الوسائط المتعددة، لما لها من فوائد جمة في الناحية التعليمية، فرب صورة أغنت عن ألف كلمة.

## المالتي ميديا (الوسائط المتعددة)

المالتي ميديا: هي دمج عنصر أو أكثر من العناصر التالية في برنامج أو عرض كمبيوتر لتحقيق هدف تعليمي معين.

وتشمل عناصر الوسائط المتعددة ما يلي:

– النص الكتابي – الصور – الصوت.

– الرسوم المتحركة – الفيديو.

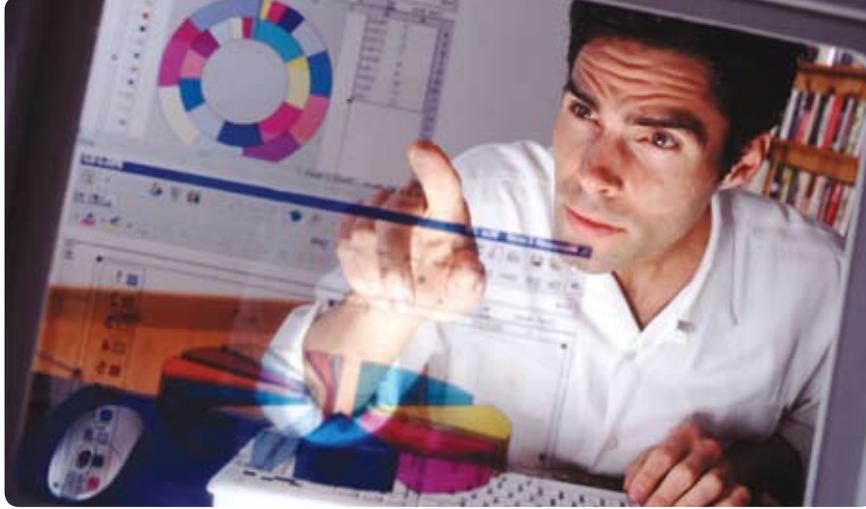
– الواقع الافتراضي).

## الوسائط المتعددة التفاعلية

الوسائط المتعددة التفاعلية هي برامج ملتميديا تسمح للمستخدم بالتفاعل معها من خلال وسائل الإدخال



د. فوزي النادي



> ينبغي أن نراعي التفاعل بين الطلاب وبين ما يشاهدونه، فلا يظل الطلاب في وضع المتفرج فقط.

> يجب توجيه الطلاب إلى ما ينبغي التركيز عليه في أثناء مشاهدة الفيديو ( فمثلاً يركزون في العرض على شخص ما، أو لقطة معينة، أو جملة معينة....).

> يمكنك إيقاف العرض ومناقشة الطلاب فيما يتوقعونه من بقية العرض.

> ألغ الصوت واطلب من الطلاب التعليق على ما يشاهدونه.

> من الضروري جداً مراعاة ألا تزيد مدة العرض على عشر دقائق، ثم نوقف العرض، ثم نقوم بنشاط مغاير، ثم نعيد التشغيل مرة أخرى، وهكذا.

تعظم الفائدة من استعمال الفيديو عندما يتاح للطلاب مشاهدته خارج القاعات الدراسية عبر الإنترنت أو على دي في دي، فيتمكنون من مراجعة ما يريدون مراراً وتكراراً وفقاً للوقت والمكان المناسبين لكل واحد منهم على حدة.

### مصادر الفيديو:

> أن تقوم بتصوير لقطات الفيديو بنفسك.

> أن تقوم وحدة الوسائط المتعددة والإخراج التلفازي بنقلها مباشرة إلى الكمبيوتر.

> يمكنك شراء بعض الاسطوانات أو دي في دي بها مجموعات من لقطات الفيديو.

> يمكنك أن تقوم بتحميل ملفات الفيديو

بروجكتور، وفي هذه الحالة يفضل أن تكون دقة الصورة 72 بيكسل في البوصة الواحدة.

الطباعة على الورق وفي هذه الحالة يفضل أن تكون دقة الصورة 200 - 300 نقطة في البوصة الواحدة، وذلك من أجل الحصول على جودة أفضل.

العرض على شبكة الإنترنت وتحقيق المعادلة الصعبة (حجم صغير وجودة عالية) ويتم لهذا الغرض حفظ الصور بطريقة خاصة للويب وفيها يتم اختيار الصيغة المناسبة التي تحقق المعادلة السابقة. ومن أبرز تلك الصيغ Jpg, Gif وتناسب الأخيرة الصور التي تحوي عدداً قليلاً من الألوان (2-4) أو التي بها أجزاء شفافة لأن صور jpg لا يمكنها أن تحتفظ بالشفافية، علماً بأن هناك العديد من الصيغ الأخرى الخاصة بالصور ولكل استخداماته ومميزاته.

هناك بعض الحيل لوضع صور بحجم كبير على الشبكة، وذلك باستخدام صور مصغرة ثم يتم تكبيرها عند الضغط عليها كما في حالة معرض الصور. ومن الممكن تقطيع الصورة إلى أجزاء كما في برنامج فوتوشوب، أو استخدام خاصية في برنامج فوتوشوب أيضاً.

### الفيديو

#### المميزات وأوجه الاستعمال:

لا شك أن الفيديو عنصر مهم، لما يحققه من أهداف إلا أن هناك بعض الأفكار والضوابط التي يجب مراعاتها عند استعمال الفيديو داخل القاعات الدراسية نذكر منها ما يأتي:

### مصادر الصور الرقمية

– صور خاصة بك بواسطة الكاميرا الرقمية تحتوي على مجموعة من الخصائص التي تميزها عن الكاميرا التقليدية، فهي لا تستخدم الأفلام الحساسة للضوء بل تخزن الصور مباشرة في ذاكرة الكاميرا أو على قرص إلكتروني، ويمكنك من مشاهدة ما تم تصويره في الحال من خلال شاشة الكاميرا.

– المساح الضوئي يقوم بتحويل الصور الورقية إلى صور رقمية.

– رسوم بيانية أو رسوم توضيحية.

– مجاناً من موقع ميكروسوفت أوفيس.

– من على شبكة الإنترنت من بعض المواقع مثل [www.flickr.com](http://www.flickr.com)

– شراء أسطوانات بها مكتبات للصور.

– لاحظ أنه: يتم نقل الصور مباشرة من الكاميرا الرقمية إلى الكمبيوتر بواسطة وصلة USB أو من خلال قارئ الكارت Card reader، أو عبر التقنيات اللاسلكية مثل البلوتوث.

– يمكننا عرض الصور التي قمنا بتصويرها من خلال شاشة موجودة بالكاميرا تعرف بـ Liquid Crystal Display Screen LCD، مما يتيح للمستخدم مراجعة ما قام بتصويره مباشرة فيوافق عليه أو يعيد تصويره مرة أخرى.

– يمكن للمستخدم ضبط الصورة والتحكم فيها إلى درجة كبيرة من خلال العديد من البرامج مثل برنامج أدوب فوتوشوب.

### برامج إنتاج وتحرير الصور والرسوم

> برامج مجانية تماماً وأخرى للتجربة.

> يمكن تحميل تلك البرامج من شبكة الإنترنت كما في موقع [www.tucows.com](http://www.tucows.com)

> هناك برامج احترافية مثل أدوب فوتوشوب، فايروركس، كوريل درو، وغيرها الكثير.

> برامج للرسم مثل ميكروسوفت فيزيو، كما توجد مجموعة من البرامج المتخصصة للرسم الطبية، وأيضاً برامج الرسوم والتصميمات الهندسية كما في برنامج الأوتوكاد.

### مصير الصور الرقمية

إما أن تعرض على شاشة الكمبيوتر أو الداتا شو



خاصة وقفات تمكّنك من التفاعل مع أجسام ثلاثية الأبعاد، أو التجول في أماكن افتراضية يصعب الوصول إليها فعلياً. وهناك نوع آخر من الواقع الافتراضي يعرف باسم QTVR Quick Time Virtual Reality وهو على نوعين: > أجسام ثلاثية الأبعاد، يمكن للمستخدم التحكم فيها وتديرها لرؤيتها من الجهات المختلفة أو تقريبها أو تبعيدها. > البانوراما، وهي تمثل صورة لمكان ما تستطيع أن تقف في مركزه وتتحرك باستخدام الفأرة لتراه بزاوية ٣٦٠ درجة.

وفي كلا النوعين يمكن إضافة نقاط نشطة عند الضغط عليها تؤدي إلى جسم آخر أو بانوراما ثانية، وهكذا مما يزيد من التفاعل (فمثلاً تنقر على باب في البانوراما فتدخل مباشرة إلى قاعة جديدة، أو تنقر على البطون الأيسر في القلب فينفتح وترى ما بداخله...).

ولا يحتاج النوعان السابقان إلى برمجة بل إلى استخدام دمج الصور الرقمية معاً بواسطة أحد البرامج مثل برنامج VR Worx.

## الرسوم المتحركة

هي مجموعة من الصور تمر بسرعة معينة لتخدع العين البشرية بأن الصورة بها حركة معتمدة على الخداع البصري، حيث إن الصورة تظل ثابتة على العين بمقدار ١ / ٢٠ من الثانية، ومن ذلك أطلق على مسلسلات الكرتون اسم الرسوم المتحركة. من الناحية التعليمية فإن الرسوم المتحركة لها دور بارز في تبسيط العديد من المفاهيم العلمية، كما أنها أيضاً استخدمت في بعض المجالات كما في حالة إنشاء تجارب للمحاكاة في الفيزياء. وهناك أيضاً العديد من البرامج المستخدمة بعضها مجاني وبعضها لا بد من شرائه مثل برنامج فلاش.

في حالات التقديم أو الترحيب، ولا يفضل أن نعرض الصوت والصورة والنص معاً، ولكن الأفضل أن تكون هذه العناصر متاحة وترك حرية الاختيار للمستخدم مثلاً لإظهار النص الكتابي من عدمه.

> مقاطع صوتية لمشاهير.  
> بعض الأصوات المميزة التي يتم توظيفها في العروض التقديمية لتثري العرض، كصوت دقات القلب الطبيعي وغير الطبيعي، أو صوت حركة الأمعاء... إلخ.  
> أصوات من البيئة وأصوات أدوات وأجهزة وماكينات.

> تعظم فائدة الصوت في برامج تعلم اللغات.  
> يتم تحميل الصوت أسرع من الفيديو.  
> مناسب للطلاب ذوي نمط التعلم السمعي.  
> يستخدم كوسيلة للتقييم في برامج تعلم اللغات.

– قد يسيء بعض المدرسين الجدد استعمال المؤثرات الصوتية في العروض فتشتت الطلاب في أثناء التعلم وتقلل من تركيزهم.

### مصادر الصوت:

> سجل بنفسك بواسطة ميكروفون، اختر مكاناً هادئاً، أو استوديو، ويفضل أن يكون هناك نص كتابي تم إعداده مسبقاً.

> يمكنك تحميل بعض الأصوات من شبكة الإنترنت مثل موقع [www.archive.com](http://www.archive.com)

> هناك بعض الأقراص المدمجة تباع وبها مجموعة كبيرة من الأصوات المتنوعة، ومقسمة إلى مجموعات، كي يسهل البحث بها.

**عنصر الصوت: برامج الإنتاج والتحرير:**  
هناك العديد من البرامج ويمكنك تحميل برامج مفتوحة المصدر من الإنترنت.

– Adobe Audition

– Audacity (free)

– Sound Forge

## الواقع الافتراضي

هو مزيج من hardware و software لإنشاء بيئة افتراضية رقمية يمكن التفاعل معها. وتشمل الـ hard ware نظارات

من بعض المواقع (وبعضها مجاني والآخر باشتراك) مثل موقع [www.teachertube.com](http://www.teachertube.com)، ويمكنك إدراج ملف الفيديو في موقعك [embed video](http://embed video).

> يمكنك التسجيل مباشرة من التلفاز ومن ثم نقل الفيديو إلى الكمبيوتر.

> تصوير في قاعة المحاضرات.

> تصوير شاشة الكمبيوتر.

### برامج الإنتاج والتحرير:

غالباً ما يتم تحرير هذا الفيديو فيما يعرف بالمونتاج، باستخدام أحد البرامج المتعددة مثل:

– برنامج أدوب بريمر أو برنامج إديوس أو برنامج Final cut pro وغيرها الكثير، غير أن

هناك برامج بسيطة تؤدي بعض هذه المهام مثل برنامج Windows Movie Maker الذي يتم تنصيبه تلقائياً مع برامج التشغيل الحديثة.

– وهناك مجموعة أخرى من البرامج تختص بالقطا ما يحدث على شاشة الكمبيوتر ويمكنها أيضاً تسجيل الصوت من ميكروفون متصل بالجهاز ليواكب عرض الشاشة كما في حالة تعليم

برامج الحزم البرمجية. ونذكر من تلك البرامج: > برنامج كامتشيا ستوديو

> برنامج أدوب كابتيفات Adobe Captivate.

## الصوت

يعد الصوت إحدى الركائز الأساسية في الوسائط المتعددة.

### المميزات وأوجه الاستعمال:

– الصوت من أسهل عناصر الوسائط المتعددة في إنتاجه بالنسبة للأفراد بصفة عامة، خاصة أن أجهزة الكمبيوتر حالياً تتمتع بامتلاكها

للمكونات المادية والبرامج اللازمة لتشغيل وتسجيل الصوت مباشرة بواسطة ميكروفون متصل بالكمبيوتر، ثم يتم تخزينه في

ملفات، أو إدماجه مباشرة في بعض البرامج كما هو الحال في برنامج البوربوينت، ومن ثم يتم تشغيله والاستماع إليه بواسطة سماعات

متصلة أيضاً بالجهاز.

> يتضمن الأداء الصوتي للمحاضرات، ويمكن إضافة صورة ثابتة بجانب الصوت كما



جامعة الملك سعود  
وكالة الجامعة للتطوير والجودة  
عمادة تطوير المهارات

عمادة تطوير المهارات...  
إنجاز متميز...  
والتزام بالتطوير

عمادة تطوير المهارات  
Deanship of Skills Development

ص.ب. ١٨٥٥٠٠ الرياض ١١٦٩١  
هاتف: ٤٦٧٣٣٨٠ - فاكس: ٤٦٧٣٣٨١  
dsd.ksu.edu.sa dsd@ksu.edu.sa

## أنت بحاجة إلى التدريب على مهارات توكيد الذات في هذه الحالات



# (٧) إجابات بـ «نعم»

هل تجد صعوبة في أن

- تبدأ حديثاً مع شخص تقابله لأول مرة؟
- تبدي إعجابك بذكاء وحسن تصرف أحد زملاءك في موقف معين؟
- تبلغ صديقاً بالاعتذار عن موعد مسبق بينكما بسبب أمر طارئ؟
- تلفت نظر زميل لعدم دقة بعض أجزاء في الرواية التي يحكيها لك؟
- ترفض الإجابة عن سؤال شخصي وجهه لك أحد زملاءك ترى أنه ليس من حقه أن يسألك إياه؟
- تركز عينيك على من تصافحه من نفس جنسك؟
- تطلب من المتحدث أن يعيد شرح جزئية معينة لم تفهمها؟

أهدافهم على حسابه؛ لذا يقال إن الناس تحترم المؤكدين ولكنها تحب غير المؤكدين». أي أنه بوسعنا القول بأن الأشخاص غير المؤكدين لذاتهم، عادة ما يدفعون - على حد قول «دافيسون ونيل» - ثمناً باهظاً من جراء انخفاض توكيدهم، وقد يتمثل هذا الثمن في: ظهور مشكلات بدنية واضطرابات سلوكية لديهم؛ ذلك أن عجز الفرد عن التعبير عن مشاعره السلبية (إظهار الغضب من تصرف غير مناسب، أو الاحتجاج على أوضاع غير لائقة) في المواقف التي تستوجب ذلك، أي عدم تفرغ شحنة التوتر المصاحبة لها، ينجم عنه، عادة، بعض الآثار السلبية كأن يتضاءل شعوره بالرضا عن نفسه، ويزداد إحساسه بالضيق، والاكتئاب، ولوم الذات؛ وهو ما قد يؤدي

إذا كانت إجابتك على معظم الأسئلة السابقة بـ «نعم»، فهذا يعني أن توكيدك لذاتك منخفض، وأنت بحاجة إلى التدريب على توكيد الذات، وأعتقد أن الاستمرار في قراءة هذه الورقة قد يكون مفيداً لك، شريطة تمثل ومحاولة تنفيذ ما بها من خبرات وإرشادات. وحرري بالذكر أن الشخص غير المؤكد لذاته يوصف عادة بأنه «عاجز عن الدفاع عن حقوقه الخاصة، ويصعب عليه التعبير عن مشاعره ورغباته، ومعتقداته، وآرائه، ويسعى إلى إرضاء الآخرين دائماً، ولكنه لا يرضى عن نفسه إلا قليلاً، لأنه يشعر بالعجز عن فعل أشياء يرغبها، ويفعل أشياء كثيرة لا يرغبها، وعلى الرغم من أن الآخرين يشعرون بالندم لأجله إلا أنهم يحققون



د. طريف شوقي



الصدّاقة التي شيّدوها معاً.

بعد أن عرضنا للآثار السلبية الناجمة عن انخفاض توكيد الفرد، حري بنا أن نقدم الحل، الذي يتضمن طبيعة الوسائل والأساليب التي بمقدور الفرد أن يتبعها لتنمية مهاراته التوكيدية، والتي تتمثل فيما يلي:

### كيف يمكن تنمية السلوك التوكيدي؟

حين نبحث عن جوهر العلم سنجد أنه عبارة عن محاولات دؤوبة للبحث عن المشكلات، والتغلب عليها. أي أنه سلاح العلماء الماضي لتخفيف معاناة البشر، وتحسين حياتهم. ومن هنا ابتكر علماء النفس مجموعة من الإجراءات العملية التي يمكن للفرد الذي يعاني من انخفاض توكيده لذاته، أن يطبقها في حياته اليومية

إلى ظهور بعض الأعراض النفسجسمية لديه .  
- من شأن القدر المنخفض من توكيد الذات أن يزيد من احتمال تورط الفرد في أداء أنواع من السلوك المشكل، والجناح أيضاً، نتيجة عجز الفرد عن قول «لا» لأقرانه الذين يحاولون إغواؤه بالتورط في أنشطة مخالفة أو سلوكيات لا يرغبها. ومن أبرزها:

- عجزه عن رفض ضغوط الأقران لبدء التعاطي (للمخدرات والمسكرات والأدوية النفسية) أو العودة إليه بعد العلاج منه.  
- العجز عن التصدي لمحاولات الآخرين استغلال الفرد: فكل منا يضطر في حالات عديدة للتعامل مع أشخاص يحاولون الحط من قدره، وتحقيق مكاسب على حسابه، وتسفيه وجهة نظره، وتصيد الأخطاء له، وإلقاء مسؤولية الفشل عليه، مثل هؤلاء الأشخاص الطفيليين يفضلون أن يكون الفرد غير مؤكد لذاته حتى يضحى مرتعاً تتوحش فيه انتهازيتهم؛ ومن ثم يجب علينا مواجهتهم بحزم صيانة لحقوقنا، وحماية لأنفسنا، وعلينا في المقابل أن نحثهم على البحث عن مسلك آخر أكثر إنسانية للتعامل معنا.

- صعوبة اجتياز مقابلة الترشيح للعمل: من المفترض أن يقلل ضعف مهارة الفرد على توكيد ذاته إبان مقابلة الترشيح للعمل من احتمال اجتيازها بنجاح من عدة زوايا منها:  
- أنه يحد من قدرته على تقديم نفسه بصورة جيدة تعبر عن إمكانياته الفعلية، ويجعل من الصعب عليه مواجهة من يقوم بتقييمه بصورة تنم عن اعتداده بنفسه، ولا يمكنه الرد على الاستفسارات المطلوبة بصورة واضحة.  
- صعوبة إقامة علاقات شخصية وثيقة مع الآخرين: كما أننا نلمح مردود سلوكنا في عيون الآخرين، فنرى هل هو حسن أم سيئ، كذلك الآخرون في حاجة لأن يروا أثر تصرفاتهم في عيوننا وعلى شفاهنا حتى نقرب من بعضنا بعضاً.

ومن المتوقع أن يؤدي عدم قدرة الفرد على التعبير بشكل لفظي، أو غير لفظي، لصديقه أو من يريده أن يصبح كذلك، عن امتنانه لمجاملاته وتضحياته، ومبادراته حتى لو كانت بسيطة إلى أن يتقوض ركن أساسي في علاقة

”احذر أن تصبح مرتعاً لانتهازية الطفيليين“

”تعلم من شجرة تتمايل للعاصفة ثم تعود“

”جرب الوسائل التي تجعلك أكثر إيجابية وتلقائية“

- استخدم الحوار الداخلي لتشجيعك على التوكيد: قال أفلاطون قديماً «اعرف نفسك أولاً حتى تعرف الآخرين»، ونحن نقترح كامتداد منطقي لتلك القاعدة أن تتحاور مع تلك النفس التي ستعرفها، أي «حاور نفسك» وتحدث إليها حتى تروضها وتوجهها الوجهة المرغوبة، فما نقوله لأنفسنا يشجعنا - إن كان إيجابياً - على الإقدام على إتيان سلوك معين أو الإحجام عن إصداره، إن كان ذا طبيعة سلبية. وبناء على ذلك فإن العبارات الذاتية ذات الطابع الإيجابي تساعدنا في حالة ترددها على أنفسنا على أن نتصرف بصورة مؤكدة مع الآخرين. فعلى سبيل المثال حين تريد أن توجه سؤالاً استفسارياً لمعلمك في الفصل، وبمنعك من ذلك عبارة ذاتية سلبية تطوف بذهنك من قبيل «سيتهمني بالغباء»، أو «سيسخر مني زملائي»، حاول أن تطرد هذه العبارة وردد بدلاً منها عبارة إيجابية مثل «إن لم أسأل فلن أفهم»، أو «ليس مهمّاً أن يحملك

ليصبح أكثر إيجابية وتلقائية وتوكيداً في علاقاته مع الآخرين في مختلف السياقات، والمواقف، وتتمثل فيما يلي:

- حدّد مجموعة من المواقف التي يصعب عليك توكيد ذاتك فيها، وقم بترتيبها تصاعدياً من الأقل صعوبة إلى الأكثر صعوبة كي تتدرب على التصرف توكيداً فيها من قبيل أن:

- تتعمد النظر لمن تصافحه.  
- تقدم نفسك لشخص لا تعرفه.  
- تتفرج على سلع متنوعة في محل وتخرج دون أن تشتري شيئاً.  
والآن ابدأ بمحاولة توكيد ذاتك في كل موقف مما سبق بشكل ما، ولاحظ رد فعل الآخرين على سلوكك التوكيدي، وطبيعة الصعوبات التي واجهتها حتى يتحسن أداؤك اللاحق، وفي حالة نجاحك ضع قائمة بمواقف أخرى أكثر صعوبة لتتدرب على مواجهتها، وهكذا، حتى يزداد مستوى توكيدك.

في الآخرون بل المهم أن أستوعب ما يقال أمامي». ومن هذه الزاوية فإنه يمكنك كتابة قائمة بالعبارة الذاتية الإيجابية التي يحسن أن تحدث بها نفسك قبيل مواجهة الموقف التي تتطلب سلوكاً توكيدياً، والتي تساعدك على إصدار هذا السلوك (من قبيل: من سيعبر عما بداخلي إن لم أقم أنا بذلك). وحاول أن تكثر من ترديد هذه العبارات على ذهنك حتى يسهل عليك استحضارها عند الحاجة.

– التعبير عن المودة والثناء على الفعل الجيد: لا يتمثل التوكيد فقط في دفاع الفرد عن حقوقه، وحماية خصوصياته، وحصد المزايا للفرد، بل إنه يساعد أيضاً على توطيد علاقته بالآخر من خلال تعبيره عن مشاعره الودية نحوه، فعلي سبيل المثال حين يمدح أحد الزملاء أداءك، اشكره وعبر له عن تقديرك لتلك المجاملة الرقيقة بدلاً من الصمت، ومن يغيب منهم لفترة قليلة عنك يحسن إبلاغه بمجرد رؤيته بأنك شعرت بأن شيئاً ما كان ينقصك في أثناء فترة غيابه، لأنك إن استقبلته بصورة عادية خجلاً من توجيه تلك الكلمات الرقيقة التي تعبّر عن شعورك نحوه سيعتقد أن حضوره أو غيابه سواء لديك. ومن الماثورات الإسلامية الداعية إلى ذلك قول الرسول الكريم لأصحابه: «إذا أحب أحدكم أخاه فليعلمه أنه يحبه».

– تحكّم في سلوكك التوكيدي غير اللفظي: فمما يساعد الفرد على أن يكون أكثر توكيداً أن يتدرب على التحكّم في جوانب سلوكه غير اللفظي، بوصفها الوجه الآخر للتوكيد، ويمكن حدوث ذلك من خلال تنفيذ الإجراءات الآتية: – أدر بصورة رشيدة نظرات عينيك على الآخر. – راع أن يكون صوتك هادئاً وحازماً وأنت تصدر رسالة توكيدية.

– لاحظ سلوكك البدني وحاول أن تكون مسترخياً، فالتوتر علامة على انخفاض التوكيد. – تحكّم في غضبك: حيث يشير الباحثون إلى أن التدريب على ضبط الغضب في المواقف التي تثيره من الأساليب الواعدة في بناء الشخصية المتوافقة، ويمكننا القول في ظل هذه المقولة بأنه من مقاييس نجاح الفرد

توكيدياً أن يكون لديه استراتيجية واضحة المعالم لإدارة غضبه، حتى لا يزيد عن الحد المسموح، ومما يفيد في ذلك:

– لا ترجع الغضب إلى سبب خارجي، وتجنّب عمليات الإسقاط للتوصل من مسؤوليتك عنه كأن تقول: «هو الذي يكرهني».

– أظهر قدراً من الغضب يتناسب طردياً مع حجم التصرف الذي صدر ممن أغضبك.

– صف لآخر السلوك الذي أغضبك دون تفسيره؛ فقل له «إنك تقاطعني كثيراً ولكن لا تستنتج أنه يحتقرك».

– استخدم أسلوب المشاهد الخارجي، أي تعامل مع غضبك كأنك شخص محايد، وقل لنفسك «إنك غاضب بصورة مبالغ فيها».

– طوق غضب الطرف الآخر: يقوم هذا الأسلوب على مبدأ قوامه أن ينزع الفرد غضب الآخر من الموقف أولاً، حتى تهدأ ثائرته ثم يستجيب بصورة توكيدية بعد ذلك له.

– أصقل مهاراتك النقدية: للنقد جانبان: بيان المزايا وإظهار المثالب، ويحسن مراعاة ما يلي في أثناء تلك العملية:

– لا تضع نقدك في صورة عدوانية، فبدلاً من أن تقول: «إن هذه المناقشة عديمة النفع»، قل: «أشعر أنني لم أستفد من هذه المناقشة»، وإذا شرحت لفرد شيئاً ما، ولم يفهمك لا تقل له «إن كل الناس تفهمني فلماذا لا تفهمني أنت» أو «إنك بطيء الفهم»، ولكن قل له: «ماذا تجده غامضاً في كلامي لأزيد وضوحاً».

– اطلب توضيحاً من المتحدث حول بعض الجوانب الغامضة في نقده، فإذا قال لك إنك حساس أكثر مما يجب قل له ماذا تقصد بلفظ حساس؟ وما السلوكيات الدالة على ذلك؟

– كن مرناً توكيدياً: تشير المرونة إلى قدرة الفرد على تغيير سلوكه في ضوء المستجدات على ساحة الأحداث المحيطة به؛ ومن ثم يتوقع من المرن توكيدياً أن ينظر للموقف من زوايا متنوعة، ويعبر بأساليب مختلفة عن استجابته التوكيدية، ولديه طواعية (إسفنجية)، بمعنى أن يكون مثلما الشجرة حين تهب العاصفة تتمايل وسرعان ما تعود إلى وضعها المعتاد

حالما تنتهي. من قبيل تلك الزوجة المؤكدة التي تلجأ إلى الصمت عندما يوجه زوجها إليها نقداً أمام الآخرين، وتحجم عن ممارسة توكيدها، بالرد عليه، بيد أنها قد تنتقده حين تسنح لها الفرصة بالانفراد به، وتطلب منه عدم التصرف بهذه الطريقة ثانية، أي يكون لديها فحاسة توكيدية تمكّنها من تحديد متى وكيف تتصرّف بطريقة توكيدية.

– خفف ولطف من وقع توكيدك: مثلما يغلف من يحمل أشياء قابلة للكسر ما يحمله حتى لا تتحطم جرّاء الاهتزاز، كذلك فنحن مطالبون بأن يسبق استجابتنا التوكيدية أو يتلوها، أو الاثنان معاً، ملطفات معينة سواء اعتذارية أو إيضاحية، حتى نجعل الطرف الآخر أكثر تحملاً وتقبلاً لتوكيدنا، كأن تقول لصديق خاطبك بطريقة جارحة «كلامك ألمني لأنني أكنّ لك تقديراً خاصاً، ولم أكن أتوقع منك أن تخاطبني بهذه الطريقة».

– تحمّل توكيد الآخرين: بما أن الحق لا يصبح حقاً إلا إن قابله التزام، وبما أننا نريد أن نؤكد ذاتنا مع من حولنا؛ لذا فإنه يجب علينا أن نراعي حق الآخر أيضاً في أن يؤكد ذاته معنا، وأن نتحمّل توكيده، حتى نتغلب على آفة الأنانية التوكيدية، وعلينا أن نتذكر دوماً أن القمة التوكيدية تتسع للكثيرين، وليس لنا فقط، وأن التعامل مع أفراد توكيديين أفضل من التعامل مع أشخاص ضعاف توكيدياً؛ لأنه سيجعلنا أكثر صلابة وشحذاً لإمكاناتنا التوكيدية. و مما يروى عن الخليفة الراشد عمر بن عبد العزيز، في هذا المقام، أنه دخلت عليه في أول خلافته وفود المهنيين من كل جهة، وتقدم وفد من الحجازيين للكلام غلام صغير لم تبلغ سنه إحدى عشرة سنة. فقال عمر: ارجع أنت، وليتقدم من هو أسن منك. فقال الغلام: أيد الله أمير المؤمنين، المرء بأصغريه قلبه ولسانه، فإن منح الله العبد لساناً لافظاً، وقلباً حافظاً، فقد استحق الكلام، ولو أن الأمر – يا أمير المؤمنين – بالسنة لكان في الأمة من هو أحق منك بمجلسك هذا.



استثمار رأس المال الذكي والمعرفي

أسلوبك يدل على شخصيتك

أراك على القمة



# استثمار رأس المال الذكي والمعرفي

د. سعد المسعودي



الإبقاء على (٧٠٪) من كبار المنفذين والفنيين في مواقعهم.

## إدارة التدريب

هي الإدارة المسؤولة عن تدريب القوى العاملة داخل المؤسسة، وهي إدارة تؤمن بأهمية التدريب المنظم والهادف وهي المسؤولة عن: - التخطيط والتنفيذ والتقييم والمتابعة لكل ما يتعلق بتدريب جميع العاملين بالمؤسسة.

إنشاء قاعدة بيانات ومعلومات تدريبية متكاملة عن الاحتياجات التدريبية لافراد المؤسسة وعن المدربين كذلك.

(Management) كأحد أهم فروع علم الإدارة، حيث تأتي أهميته من كونه يهتم بالثروة الأساسية في المؤسسة، وقد مرّ هذا الاهتمام بعدة مراحل واتخذ عدة أشكال إدارية وهيكلية إلى أن أصبحت إدارة الموارد البشرية تضم أقساماً متنوعة ومتخصصة تترجم هذا الاهتمام.

وتشغل إدارة التدريب حيزاً مهماً في هيكلية إدارة الموارد البشرية، حيث تأتي عملية التدريب كوسيلة أساسية ومهمة لتنمية المورد البشري. وتذكر بعض الدراسات أن التدريب وليس التعليم هو المسؤول عن

في المؤسسات الناجحة والمتطورة ينظر إلى العنصر البشري بصفته العنصر الرئيسي، وهو في الحقيقة أغلى الموارد التي تحتاج إليها المؤسسة في جميع ميادينها ومراحل عملها، وهو ضمير المؤسسة وقلبها النابض. وتستخدم هذه المؤسسات المتطورة عدة تسميات تعبر عن نظرتها للإنسان كقيمة اجتماعية، ومن أهم هذه التسميات «الهيئة العاملة» أو «القوى العاملة»، «رأس المال البشري»، «الأصول البشرية»، «رأس المال الذكي والمعرفي».

ويأتي مفهوم إدارة الإنسان أو (إدارة الموارد البشرية) (Human Resources)

برامج التنمية المهنية . وما نقصده هنا بالإيمان ليس فقط القناعة بأهمية هذه البرامج، ولكن تفهم الإدارة العليا لمتطلبات هذه البرامج من دعم مالي ومساندة معنوية وتبن لهذه البرامج ومتابعتها، وما يجب أن يدركه المسؤولون عن التطوير المهني هنا هو أنه إذا كانت الإدارة العليا على اطلاع ببرامج المركز، وتم تمكينهم من متابعة التطورات التي حصلت وتعريفهم بالأثر الذي أحدثته برامج التطوير المهني على مستوى أعضاء هيئة التدريس كان هذا أدهى لارتباطهم ودعمهم للبرامج والأنشطة التي يقدمها المركز.

**٣- الإدارة الفاعلة لبرامج التطوير المهني**  
وجود قيادة فاعلة لإدارة مراكز التنمية المهنية يعد أحد العوامل المهمة في نجاح هذه المراكز وتحقيق أهدافها، فالشخص الذي يتولى

## ’ التدريب نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات شاملة في المتدربين ، ، ' إدارة التدريب تدرب مع أعضاء هيئة التدريس ولا تدربهم ، ،

إدارة وقيادة مثل هذه المراكز يجب أن يكون مدرّكاً لرسالة هذه المراكز، وملماً بأهداف برامج التطوير المهني، وعارفاً بالدور المرجو من الأستاذ، وكلما كان مدير المركز متفرغاً لعمل المركز أتاح ذلك له الوقت اللازم لتقييم الاحتياجات وإقامة اتصالات وأنشطة متميزة، وإدارة المهام اليومية الرسمية وإجراء تقييم للبرامج المقدمة بالمركز. ومن التجارب الناجحة، الاستعانة ببعض الاستشاريين المتفرغين المتميزين والمقتنعين بأهمية التطوير. فمن شأن ذلك أن يدفع بالمركز قدماً إلى الأمام في تقديم أنشطته وتحقيق أهدافه. ويجب أن تكون إدارة المركز مرنة واعية تتمتع بمهارات تواصل استثنائية لا تأخذ بسياسة فرض برامج التدريب على أعضاء هيئة التدريس لأنها إدارة

البرامج التدريبية وهي :

### ١- وجود هيكل تنظيمي

لا يمكن للبرامج التدريبية أن تنجح ويكتب لها الاستمرار ما لم يكن لها كيان تنظيمي داخل الجامعة، يتولى الإشراف والمتابعة للبرامج التدريبية المتعلقة بالتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس. وقد عمدت معظم الجامعات المؤمنة بقضية التطوير المهني إلى إنشاء هياكل تنظيمية في شكل وحدات أو مراكز، تحت اسم مركز التطوير المهني، أو التطوير الأكاديمي، أو مركز تطوير التعليم والتعلم. وكانت بداية هذه المراكز التركيز على تطوير العملية التعليمية، لكن توسع الآن مفهوم التطوير المهني لعضو هيئة التدريس ليتضمن مفهوم التنمية المهنية المستدامة لعضو هيئة التدريس ليقوم بأدواره المتعددة التي تمكنه

– اقتراح الخطة السنوية للتدريب في شكل برامج جدول زمني قائمة على دراسة دقيقة للاحتياجات التدريبية للعاملين.

– الإشراف على تقييم ومتابعة وتطوير كافة عناصر النشاط التدريبي بصفة دورية ومنتظمة بهدف تحقيق الأهداف المرجوة والوصول إلى المستوى الأفضل.

– نشر الوعي التدريبي وإقامة علاقات وثيقة مع وحدات العمل الرئيسية بالمؤسسة.

ويعرف التدريب بأنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية معلوماتهم ومعارفهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم بما يجعلهم لائقين لأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية عالية وبما يزيد من إنتاجية المنظمة.

وتأتي أهمية التدريب في كونه المسؤول عن: – رفع معدل جودة الإنتاجية للمؤسسة.

– زيادة الخبرات وتقليل أخطاء العمل.  
– زيادة الشعور بالرضا الوظيفي للفرد داخل المؤسسة.

– الاستعداد والتهيؤ لما يمكن أن يستجد من تطورات جديدة في مجال العمل.

### مكونات النظام التدريبي

أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية.

ثانياً: وضع الأهداف وتصميم البرامج التدريبية.

ثالثاً: تنفيذ البرامج التدريبية.

رابعاً: تقييم وقياس أثر التدريب.

كل مكون من هذه المكونات يحتاج إلى تفصيل وشرح ليتضح مفهومه وتحدد أبعاده وتعرف الطريقة المثلى في إدارته وتنفيذه.

وسنركز في هذه الورقة الأولى على المرحلة الأولى في مجال التدريب، وهي الفكرة الصحيحة لضمان نجاح التدريب في مؤسسات التعليم العالي. وما نقصده بالتدريب هنا تدريب أعضاء الهيئة التعليمية المسؤولة عن تقديم التعليم للطلاب.

هناك مجموعة من العوامل المهمة والفعالة التي يمكن أن تشكل حجر الأساس في إدارة

### ٢- إدارة عليا متفهمة وداعمة

إيمان الإدارة العليا في الجامعة بمفهوم التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس ضروري ومهم، ويعد العامل الحاسم في نجاح

## ، لن يكون التخطيط مؤثراً إلا إذا اقترن بأسلوب تنفيذي ناجح ، ،

### ، النسبة المعقولة للإنفاق على التدريب 2% من المصروفات ، ،

برنامج تدريبي للتأهيل المهني لرؤساء الأقسام يترك أثره على القسم والمؤسسة ككل .

#### ٧- توفير الميزانية والمرونة في الصرف

من المعروف لكل من مارس عملية التدريب أن الاستمرار في تقديم البرامج التدريبية يستلزم توفير ميزانية كافية، وتشير معظم الدراسات في هذا الجانب إلى أن النسبة المعقولة للصرف على التدريب يجب أن تكون في حدود ٣٪ من القيمة الإجمالية للمصروفات لأي مؤسسة حتى يكون هناك تدريب فاعل ومؤثر يصل أثره إلى كل أفراد المؤسسة. ولذلك يجب أن يسعى المسؤولون عن التدريب إلى توفير الميزانية الكافية التي تمكنهم من تقديم التدريب المتميز من ناحية الشمول والتنوع في البرامج التدريبية ومن ناحية المديرين الخبراء في مجال التدريب. ومن الأمور الأخرى التي لا تقل أهمية، أن تكون هناك مرونة في الإنفاق، فلا يجب أن يخضع التدريب للوائح المالية المعقدة في الإنفاق سواء من ناحية تقدير المبلغ المخصص للمدرب أو من ناحية إجراءات الصرف، حيث إن مثل هذه الإجراءات تعيق التدريب، وما نحتاج إليه هو أن نضع خطوطاً عامة جداً، وأن نشق في الشخص الذي يدير البرامج التدريبية في تقدير المبلغ وسرعة الصرف فلا يتحمل كثير من المديرين المتميزين إجراءات الصرف المطولة والمحددة بالدرجة العلمية، حيث إن المتعارف عليه أن المدرب تقدر قيمته بقوة المحتوى الذي يقدمه وبخبرته في المجال التدريبي. وهذا ما تعمل به كل المؤسسات الخاصة الناجحة في مجال التدريب.

يثقون في قوة وفعالية هذه البرامج، كما أن التجديد والإبداع في تنفيذ البرنامج التدريبي يضفي على البرنامج مزيداً من التشويق والمتعة والإقبال. فعلى سبيل المثال تنفيذ بعض البرامج في فنادق خارج نطاق الجامعة يعد نوعاً من التجديد الذي يجتذب أعضاء هيئة التدريس، كما يجب أن يتم اختيار المدربين بعناية فائقة، ويفضل أن يكون هناك تنوع في المدربين من داخل وخارج الجامعة بل ومن خارج الوطن العربي، وأن يتم تقويم أداء المدرب والتأكد من أنه قد حقق أهداف البرنامج التدريبي. ومن واقع الخبرة فإن المقاومة التي قد يبديها بعض أعضاء هيئة التدريس لبرامج التطوير المهني عادة ما تتلاشى عندما يجد عضو هيئة التدريس أن مثل هذه البرامج تلبي احتياجاتهم، وتقدم باحتراف وبأسلوب جذاب.

#### ٦- التطوير من خلال الأقسام

يعد القسم روح الكلية وبالتالي روح الجامعة، وعندما يمارس رؤساء الأقسام دوراً قيادياً ويكون هناك تعاون بينهم وبين العاملين في مجال تطوير هيئة التدريس فإن هذا يمكننا من الوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من أعضاء هيئة التدريس وبالتالي يزداد أعضاء هيئة التدريس الذين تحسنت فعاليتهم مما يترك أثره على المؤسسة بشكل أسرع وأكبر. وقد شرعت كثير من الجامعات في تدريب رؤساء الأقسام لتمكينهم من القيام بأعمالهم القيادية والإدارية بكل فعالية، وبالتالي تطوير أقسامهم وزملائهم داخل القسم. وما يجب أن يتوجه له مطورو الهيئة التعليمية هو طرح

تتحسس دوماً حاجات أعضاء هيئة التدريس فهي تدرّب مع أعضاء هيئة التدريس ولا تدرّب أعضاء هيئة التدريس .

#### ٤- تقديم البرامج وفق مفهوم التدريب

من المهم أن يتم تقديم برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس وفق مفهوم التدريب الذي يستلزم إدراك من يدير مراكز التطوير المهني لمفهوم التدريب (كيف يخطط للبرامج، وكيف يصمم البرامج، وكيف ينفذ التدريب، وأخيراً كيف يقيس أثر التدريب)، وتشتمل مرحلة تخطيط التدريب على ثلاث حلقات مترابطة يصعب الفصل بينها نظرياً، وهي مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، ومرحلة وضع الأهداف التدريبية، ومرحلة تصميم البرامج التدريبية. وكل مرحلة من هذه المراحل يجب أن تتم بأسلوب علمي صحيح وفق مفهوم التدريب، وهذا ربما نتطرق له بالتفصيل والتوضيح في أعداد قادمة بإذن الله .

#### ٥- الإبداع والإنفاق في تنفيذ البرامج التدريبية

تعد مرحلة التنفيذ من المراحل الحاسمة والمؤثرة في تحقيق أهداف الخطة؛ حيث إن أي تخطيط مهما بلغ من دقة وإنفاق لن يكون مؤثراً إلا إذا اقترن بأسلوب تنفيذي ناجح يؤدي إلى تحقيق أهداف التدريب المرسومة. ومن أجل الوصول بالتنفيذ إلى درجة عالية من الدقة والإنفاق، يفضل تحديد الإجراءات المطلوب القيام بها عند تنفيذ أي برنامج تدريبي، وهذه الإجراءات منها ما هو مطلوب قبل بدء البرنامج، وما هو مطلوب في أثناء تنفيذ البرنامج، وما هو مطلوب بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي. ويجب أن تدون جميع هذه الإجراءات بوضوح في شكل **cheek list** مقترنة بالتاريخ المحدد لكل إجراء، لأن مثل هذا العمل يضمن تنفيذ البرامج بدرجة عالية من الإتقان والاحترافية. فيشعر أعضاء هيئة التدريس أن برامج التطوير المهني تقدم بطريقة احترافية عالية تجعلهم



د. عبد الكريم بكار

# أسلوبك

## يدل على شخصيتك

بذل الجهد؟

- ما مدى شعور الناس الذين هم حولي هل يشعرون بالارتياح لأسلوب تعاملتي معهم؟ وهل يكونون سعداء إذا تحدثت أمامهم؟

- هل أهدافي واضحة بالقدر الكافي؟ وهل وضعت بعض البرامج التي توصلني إليها؟

الأسئلة التي يمكن أن يطرحها الواحد منا على نفسه كثيرة، لكن المشكلة أن الناس يفرون من ذلك لأنهم يشعرون أن مثل هذه الأسئلة تضعهم في مواجهة أنفسهم. الإجابة على هذه الأسئلة ليست سهلة أيضاً، فالوعي بالذات نوع متقدم من أشكال الوعي، لكن لا بد من تحمل المشاق ومواجهة الصعاب في سبيل أن يصبح غدنا خيراً من يومنا.

سؤال من نطمئن إليه ونثق برأيه من الأهل والأصدقاء والزملاء يفيد فائدة عظيمة في مساعدتنا في الإجابة على الأسئلة سالفة الذكر، كما أن مقارنة المرء

أوضاعه بأوضاع أقرانه وزملائه تقدم درجة من الاستبصار والفهم للشأن الشخصي، قد لا يقدمها أي شيء آخر.

في ظل التسارع في تلوث البيئة والاستنفاد الحديث للموارد المادية، صار من المهم أن نتجه إلى مواردنا الروحية والمعرفية والفكرية حتى ننهل منها من غير حدود، وحتى نوقف التدهور، في مواردنا المادية، وهذا يحتاج إلى شيئين أساسيين: العزيمة والتركيز.



أحياناً أنهما يدعوان لي من أعماقهما؟

- هل أنا طالب مجتهد فعلاً، وما تصنيف أساتذتي لي؟ هل أنا في نظرهم طالب مثالي؟ أم طالب عادي؟ أم دون المتوسط؟

- هل أنا مرتاح للتخصص الذي أدرسه؟ وهل أقرأ فيه بشغف وحب عميق؟

- هل أستفيد من أوقات الفراغ لدي على نحو جيد؟ وهل أملؤها بأنشطة تخدم ما أعدّه أولوية في حياتي؟

- هل أنا مسؤّف؟ وهل أملك خلق المثابرة على

لكل واحد منا وجودان: مادي ومعنوي، كما أن لكل منا حاجات مادية وحاجات معنوية، والمطلوب دائماً التعرف على كل ذلك.

الوجود المادي له مراحل، وهو بطبعه قابل للكمال، وقابل للاضمحلال.. أما الوجود المعنوي المكوّن من الأفكار والمفاهيم والمشاعر والقيم والرمزيات، فإنه لا يبلغ أبداً الكمال، وليست لدينا صورة ذهنية لكماله، ولهذا فإنه يقبل النمو والتحسين والتكميل دون أي إحساس بأنه مسؤّر بأسوار تحول دون ذلك.

البداية في التعامل مع أي شيء تكمن في التعرف عليه وفهم وضعيته، ومن هنا فإن الارتقاء بالذات يبدأ في اكتشافها، وبما أن للذات العديد من الجوانب، ولكل جانب تشعباته الكثيرة، فقد يكون من المهم أن يحاول الإنسان التعرف على نظيرته لنفسه أو أسلوب تعامله مع الأشياء، فأسلوب الرجل هو

الرجل نفسه، وأفضل وسيلة لذلك تكمن في طرح العديد من الأسئلة ومحاولة الإجابة عليها، ولعل من أهم ما يمكن طرحه التالي:

- هل لدي فهم كافٍ للأمور التي أمتاز بها عن أقراني؟ وهل لدي فهم كافٍ لما أعدّه ثغرات أو نقاط ضعف في شخصيتي؟

- هل أنا شخص مستقيم؟ وإذا كنت كذلك، فهل أستطيع شرح ذلك والتحدث عنه بوضوح؟

- هل أشعر أنني فزت برضا أبوي؟ وهل أشعر

## «أراك على القمة»... وصفة مجربة واسأل زيجلار

قبل أن تبدأ قراءة كتاب «أراك على القمة» يستوقفك عمود في يسار الكتاب يتحدث عن رحلة زيج زيجلار على مدار أكثر من ثلاثة عقود طاف فيها أرجاء العالم ليوصل رسائل قوية وفعالة حول تحسين الذات. تضع قدرته على تشجيع وتحفيز جماهيره والارتقاء بهم، كواحد من أعظم المحفزين في هذا العصر.



كيفية التحكم في موقفك الذهني بحيث يكون الأساس الذي يقوم عليه موقفك هذا ثابتاً وراسخاً بغض النظر عن الظروف المحيطة.

– توضيح فكرة أنك عندما تختار عادة، فإنك تختار أيضاً النتيجة النهائية التي تؤدي إليها تلك العادة.

– تعليمك كيفية التخلص من العادات السلبية المدمرة واكتساب عادات إيجابية طيبة.

أما الفصل السادس «العمل»، فقد تلخص في أربعة أهداف؛ وهي:

– الترويج لفكرة.

– توضيح الاختلاف بين دفع الثمن والاستمتاع بالثمن.

– تعريفك بموقف ذهني جديد في ضوء ارتباطه بوظيفتك أو بمهنتك.

– توضيح الأسباب التي تحتم عليك تقديم شيء لهذه الحياة قبل أن تتمكن من الحصول على شيء منها.

وأخيراً، تحدث زيجلار في الفصل السابع «الرغبة» عن خمسة أهداف جوهرية؛ وهي:

– إذكاء شعلة التحفيز لديك بحيث تصل درجة من الشدة تجعل ماء التواضع الدافئ يتحول إلى بخار الرغبة الغامرة الملهب.

– تعريفك بالجهل الذكي وتعليمك كيفية صنع الليمونات من الليمون الذي تجده في الحياة.

– تعليمك كيفية استغلال العقبات كدرجات ترتكز عليها للارتقاء نحو حياة أكثر ثراءً وإشباعاً.

– شرح مزايا الاقتصاد الحر وتوضيح الجوانب الإيجابية.

– تحديد الخطوات التي يمكنك اتخاذها للحفاظ على الوطن وحياته وجعله أكثر قوة.

– تشجيعك على اختيار الطريق المؤدي إلى صورة ذات صحية سليمة، ثم البقاء على هذا الطريق.

أما في الجزء الثالث من الكتاب «علاقاتك مع الآخرين» وكتب زيجلار أربعة أهداف مهمة؛ وهي كالتالي:

– توضيح الطريقة التي ينبغي أن ترى بها الآخرين.

– الترويج لفكرة أنك تعامل الآخرين وفقاً للطريقة التي تراهم بها.

– إثبات أنك تستطيع الحصول على كل شيء تريده في الحياة إذا قمت فقط بمساعدة الآخرين في الحصول على ما يريدونه.

– تعريف الحب الحقيقي الصادق، وتقديم اقتراحات محددة لكيفية الملاطفة والتودد؛ للزوجة بالطبع.

في الجزء الرابع من الكتاب تحدث زيجلار عن «الأهداف»، وحدد ستة أهداف مرجوة من قراءة هذا الجزء من الكتاب؛ وهي كالتالي:

– إقناعك بأهمية الأهداف في حياتك الشخصية.

– توضيح الأسباب التي تجعل معظم الناس لا يضعون أهدافاً أبداً.

– تحديد أنواع الأهداف التي ينبغي أن تكون لديك.

– توضيح سمات أهدافك بالتفصيل.

– توضيح كيفية وضع أهدافك بتفصيل دقيق.

– تقديم عملية تفصيلية حول كيفية تحقيق الأهداف.

بعد الانتهاء من الفصل الخامس من الكتاب وعنوانه «الموقف»، يمكنك تحقيق ستة أهداف؛ وهي كالتالي:

– توضيح أهمية الموقف الذهني السليم.

– تحديد بعض السمات العديدة الخاصة بالموقف الذهني.

– حماية موقفك الذهني من «الفكر الفاسد».

– منحك صيغة مكونة من أربع خطوات بشأن

يعد كتابه «أراك على القمة» أحد كلاسيكيات الأدب الأمريكي الحقيقية الرائعة، فهو يوضح بين صفحاته خطوة بخطوة وصفته المجربة التي أثبت الزمن صحتها لتحقيق التطور الفردي والنجاح الشخصي.

يقول في مطلع كتابه أنا أو من بانك تستطيع الحصول على كل شيء تريده في الحياة إذا قمت فقط بمساعدة عدد كافٍ من الآخرين في الحصول على ما يريدونه.

ناقش زيجلار في سبعة أجزاء من كتابه «أراك على القمة» طرق الوصول عبر السلم إلى القمة من خلال تحسين صورة الذات، والعلاقات مع الآخرين، وتحديد الأهداف، والموقف الذهني السليم، والعمل، وأخيراً الرغبة.

ففي الجزء الأول من الكتاب «السلم إلى القمة» أدرج زيجلار مجموعة من الأهداف؛ وهي كالتالي:

– افتح ذهنك واستثر خيالك وفكر، استثر فضولك واصنع حالة من عدم الرضا (الصحي) عن وضعك الراهن.

– تعرف على الأشياء التي تريدها في الحياة وضع خطة بمجموعة الأفعال اللازمة للحصول عليها.

– أيقظ العملاق النائم بداخلك.

– تعرف على نقاط ضعفك وترهلك وحاول التغلب عليها.

في الجزء الثاني من الكتاب «صورة ذاتك» كانت الأهداف تتركز في خمس نقاط أساسية؛ وهي كالتالي:

– توضيح أهمية صورة الذات السليمة.

– تحديد أسباب صورة الذات السلبية السيئة.

– كشف مظاهر صورة الذات السيئة.

– منحك خمس عشرة طريقة لتحسين صورة ذاتك.

# ثقافة



تفاؤل .. وابتسامة .. وأمل





.. أمل



تفاؤل..

إعداد: نادين السياط

## تفاعل وابتسم... ينبتق الأمل في قلبك

### ومن ديوان العرب

قال أحد الشعراء:

أُعللُ النفسَ بالآمالِ أرقبها  
ما أضيّق العيشَ لو لا فُسْحَةُ الأملِ

وقال آخر:

دع المقادير تجري في أعنتها  
ولا تبيتنَ إلا خالي الببال  
ما بين غمضة عين و انتباهتها  
يغير الله من حال إلى حال

وقال حاتم الطائي:

أُضاحِكُ ضيفي قبل إنزالِ رَحِلِهِ  
ويخصب عندي والمحل جديد  
وما الحِصْبُ للأضيافِ أن يكثر القرى  
ولكنّما وجه الكريم خصيب

### موثيق التفاؤل والابتسامة والأمل:

قال تعالى: ﴿ولا تيأسوا من روح الله إنه لا ييأس من روح الله إلا القوم الكافرون﴾.  
سورة يوسف آية ٨٧

قال تعالى: ﴿لا تقنطوا من رحمة الله﴾ سورة الزمر آية ٥٣.

قال رسول الله ﷺ: «إن الله يبغض المعيس في وجوه إخوانه».

قال رسول الله ﷺ: «تبسمك في وجه أخيك صدقة».

وقال: «إنكم لن تسعوا الناس بأموالكم، ولكن يسعهم منكم بسط الوجه وحسن الخلق».

وقال: «لا عدوى ولا طيرة، ويعجبني الفأل. قالوا: وما الفأل؟ قال: الكلمة الطيبة».

عن عمرو بن عامر، رضي الله عنه، قال: «ذكرت الطيرة عند رسول الله ﷺ، فقال: أحسنها الفأل، ولا تردوا مسلماً، فإذا رأى أحدكم ما يكره، فليقل: اللهم لا يأتي بالحسنات إلا أنت، ولا يدفع السيئات إلا أنت، ولا حول ولا قوة إلا بك». رواه أبو داود بسند صحيح.

قالوا

ستيفان جزال: «الابتسامة واجب اجتماعي» .  
شمس الدين حافظ: «ابتسم ولو كان القلب يقطر دماً» .  
راجي الراعي: «في ضحكي دمعة خفية، وفي بكائي فهقهة مكتومة» .  
شكسبير: «شق طريقك بابتسامتك خير من أن تشقها بسيفك» .  
جون ملتون: «بشاشة الوجه تجود من سخاء الكف» .  
جورج ستيوارت: «ما تريد نيلاه بالإرهاب يسهل عليك نيلاه بالابتسام» .  
جورج كورتلين: «البشاشة سيدة محترمة تطلب ألا تخدمها أيدٍ قادرة» .  
فولتير: «الابتسامة تذيب الجليد وتنتشر الارتياح وتبلسم الجراح» .  
بايرون: «الابتسامة الرقيقة زورق حالم يسعى نحو شاطئ الأمان» .  
روزالين فوكس: «الابتسامة أقل كلفة من الكهرباء ولكنها أكثر إشراقاً» .

أقوال تثرية أملك وتفاؤلك

- قلب التفاؤل حسن الظن بالله، والتشاؤم سوء ظن بالله بغير سبب محقق .
- المؤمن مأمور بحسن الظن بالله تعالى على كل حال .. فتفاءل .
- إن تفاؤل الإنسان محكوم بمدى الرغبة الداخلية لديه في إيجاد مثل هذا التفاؤل .
- لن تغرق سفينة الحياة في بحر من اليأس ما دام هناك مجدف اسمه الأمل .
- هناك أمل ما دامت هنالك حياة .
- أفقر الناس من عاش بلا أمل .
- المتفائل إنسان يرى ضوءاً غير موجود .. والمتشائم أحمرق يرى ضوءاً ولا يصدقه .
- أن تضئ شمعة صغيرة خير لك من أن تنفق عمرك تلعن الظلام .
- سأل الممكن المستحيل: أين تقيم؟ فأجابته في أحلام العاجز .
- ليس العار بأن تسقط ولكن العار ألا تستطيع النهوض .
- كل الظلام الذي في الدنيا لا يستطيع أن يخفي ضوء شمعة مضيئة، ومهما تدافعت عليك الهموم، لا بد أن تتلاشى ..
- ابتسامة المرء شعاع من أشعة الشمس، إنها عنوان التفاؤل، والأمل في الحياة، بل هي علامة الرضا، والاطمئنان والفرح، وعلامة من علامات الصداقة والمحبة .
- البسمة لا تكلف شيئاً، ولكنها تعطي كثيراً .
- سيكون يومك مشابهاً للتعبير المرسم على وجهك سواءً كان ذلك ابتساماً أو عبوساً .
- إذا نظرت بعين التفاؤل إلى الوجود رأيت الجمال شائعاً في كل زاوية، حتى القبح تجد فيه جمالاً .
- حياتي التي أعيشها كالقهوة التي أشربها ... على أكثر ما هي مرة فيها حلاوة .
- إن عينيك ليست سوى انعكاس لأفكارك .
- لا تمض في طريق اليأس، ففي الكون آمال، ولا تتجه نحو الظلمات ففي الكون شمس .
- عندما لا تتفاءل يتسوس الذكاء .
- الحياة مليئة بالحجارة فلا تتعثر بها بل اجمعها وابن بها سلماً تصعد به نحو النجاح .
- المتشائم يشكو من الريح .. والمتفائل ينتظر تغير الاتجاه .. والواقعي يضبط الأشرطة .
- التفاؤل ابتسامة خفيفة يمكن أن تمزق بها كل سحب الظلام التي تطبق على حياتك .



# عندما يتحقق الحلم

إن المتتبع لمسيرة التنمية في بلادنا الغالية منذ عهد الملك المؤسس وحتى عهد خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله ليجد أنها تسير بخطوات ثابتة، وإنتاجية متتابة، منسجمة تكمل بعضها بعضاً، ويقود فيها الجزء إلى الكل. بل إن ما نراه اليوم من المشاهد التطويرية، والإنجازات الضخمة لتؤكد وبجلاء ما حباننا الله به في هذه البلاد من القيادة الصادقة، العازمة على رفع مكانة بلادها إلى مصاف العالم الأول.

في الأربعماء الكبير توقع الكثير أن تحتفل بلادنا بمنجزاتها العملاقة التي لفتت عيون العالم، وشدت انتباه الدنيا، من ٦ مدن اقتصادية عملاقة، وعدد من المدن الجامعية الضخمة، والكثير من المشاريع الحيوية الكبيرة في شتى المجالات، لكن مشروع الحلم الكبير فاجأ هؤلاء وخطف فرحتهم، ليكون هو العيد في يوم العيد.

فمنذ أمر الملك المؤسس بإنشاء مديرية للمعارف عام ١٣٤٤هـ ١٩٢٩م والتي انطلقت منها مسيرة التعليم بخطاها الواثقة ونقلاتها المتميزة، وهي من نجاح إلى نجاح، ومن قفزة إلى أخرى لتصل اليوم إلى ٢٨ جامعة حكومية، و٩ جامعات أهلية منتشرة في كل ربوع المملكة. لتكتمل دائرة الرؤية البعيدة، والنظرة الثاقبة بإنجاز تاريخي فريد، وصرح حضاري شامخ..

مشروع الحلم الكبير الذي طالما ظل حلماً يداعب مخيلة الملك الراحل أكثر من ربع قرن.. (لقد كانت فكرة هذه الجامعة حلماً راودني أكثر من ٢٥ عاماً.. وكانت هاجساً عشت معه طويلاً...).

وهكذا هي المشاريع الكبيرة، دائماً بدايتها حلم.. وعندما يكون الحلم لأحد صناعات التاريخ، ورواد الحضارة فإن الأمر يختلف، يختلف تماماً، ويكون الطموح بقدر المكانة والحلم..

ولمثل هذا الحلم فليات القادة الرؤساء، وليأت الوفود والأمراء من كل العالم لينظروا الملك الراحل وهو يعطي شارة الافتتاح لحلم ال ٢٥ عاماً، ويساهموا معه في تشكيله، ويشهدوا بأنفسهم على بيت الحكمة الجديد، بيت النقلة المباركة، والاستثمار الفريد الذي سيضع بإذن الله المنطقة، والعالم ككل على أعتاب مستقبل جديد، وقادم متقدم.

وكم يملؤنا الفخر والاعتزاز ونحن نرى حلم قائدنا يتحقق، وعطاءه يتدفق، ويترعز في وطننا الحبيب كنخلة ثابتة ممتدة في السماء كممداد حلمه الجميل.

كم يملؤنا سروراً وحبوراً وهو يزين واجهة بلادنا، ويشرق بتاريخنا الأصيل حامل لواء العلم والمعرفة، ومشعل التقدم والريادة، لينير درياً واعداداً للأجيال، ويعمل فعلاً على صناعة الرجال.

وإذا كانت الإنجازات تحسب بالزمن فإن ما حصل ويحصل في مجال التعليم العالي قد تجاوز حدود الزمن عند كثير من دول العالم الأول.. وإذا كان الاهتمام بالعنصر البشري كأهم وأعلى ثروة في الأمم والمجتمعات، فإن جامعاتنا بمدنها العملاقة ما هي إلا مصانع لهم، وطرائق لتطويرهم وتأهيلهم لقيادة المستقبل المقبل.. وأبشروا- قرائي الأعزاء - فإننا في زمن قائد يؤمن بالعلم، ويراه قوتنا الحقيقية بعد الله، وطريقنا الوحيد إلى العلى والمجد، والقيادة والسيادة.

ويحلم ال ٢٥ عاماً يكتمل العقد الرائع، ليرصع جيد بلادنا الغالية، لتنافس وبجدارة على مواطن الصدارة، وليكتب التاريخ بمداد الذهب لمن بعدنا أن عصر الملك عبد الله هو عصر الطفرة العلمية العملاقة، عصر الجامعات، عصر النخبة البشرية، عصر الدخول إلى التاريخ من بوابته الحقيقية.

حفظه الله وأعاناه ووقفه إلى كل خير...

ودمتم بخير



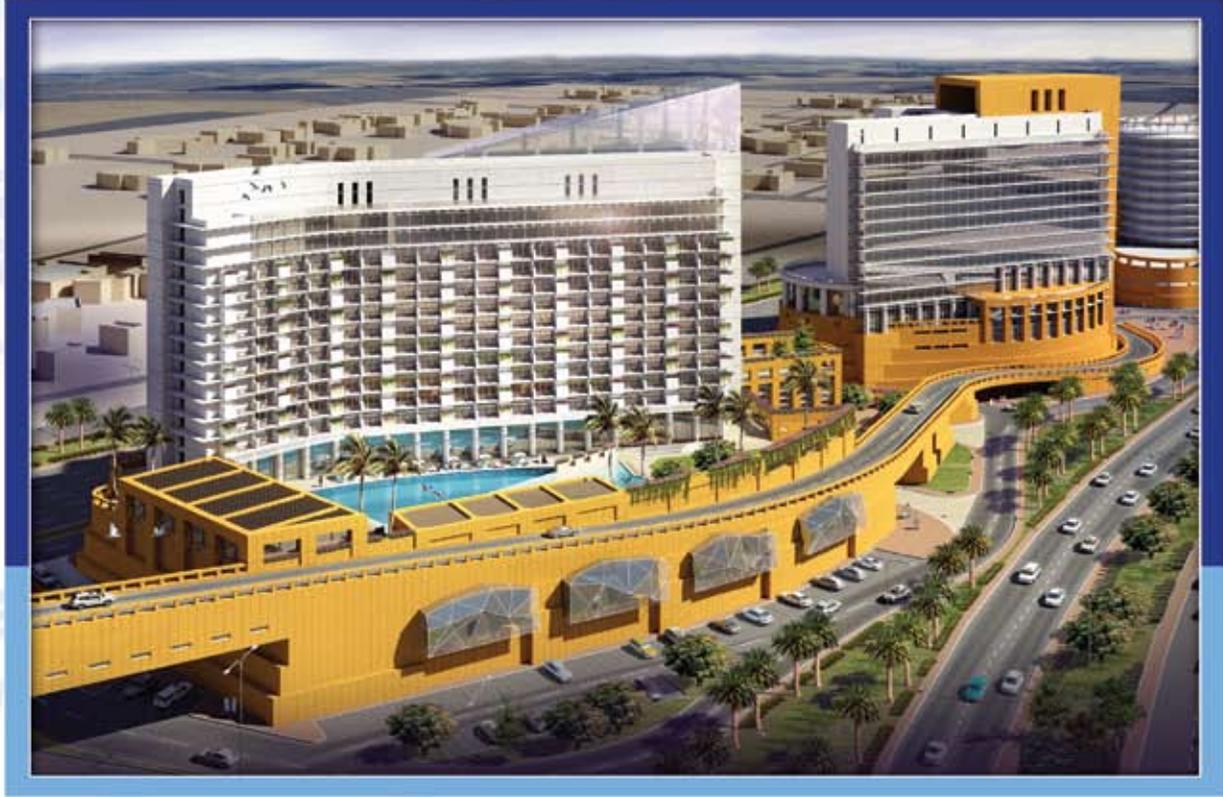
د. محمد بن أحمد السديري  
عميد تطوير المهارات

قال رسول الله (صلى الله عليه وسلم)

(إذا مات الإنسان انقطع عمله إلا من ثلاث صدقة جارية وعلم ينتفع به وولد صالح يدعو له) رواه مسلم

## بمناسبة الإنتهاء من أعمال تصميم المرحلة الأولى للمشروع الوقفي " أبراج الجامعة "

### و مباشرة أعمال تنفيذ المرحلة الأولى خلال الأسابيع القادمة



يسر أوقاف الجامعة أن تقدم الدعوة للمتبرعين والمتبرعات من قطاع المال والأعمال

وكذلك المؤسسات والخريجين والخريجات للمساهمة في تمويل باكورة مشاريع أوقاف الجامعة

والذي يهدف إلى تعزيز واستقرار الموارد المالية الذاتية للجامعة أسوة بالجامعات العالمية البحثية الرائدة.

( الجدير بالذكر أنه بلغ إجمالي التبرعات المرصودة للمرحلة الأولى ٩٥٠ مليون ريال، منها ٣٥٠ مليون ريال لبرامج كراسي البحث الوقفية )



لأول مرة في المملكة.. إنترنت لاسلكي فائق السرعة



حلول  
متكاملة

DSL

والإنترنت

اللاسلكي

**ZOOMME**  
**10999J**  
WiMAX

سرعة اتصال بالإنترنت بلا انفصال!  
بطاقات إنترنت جديدة أسرع مما تتخيل!  
وحتى 10Mbps



للاستفسار عن خدمة تربونت

الرقم المجاني 920025588 | [www.zoom.net.sa](http://www.zoom.net.sa)

للاستفسار عن خدمة زوووم

الرقم المجاني 920000788 | [www.itc.net.sa](http://www.itc.net.sa)



الاتصالات المتكاملة  
INTEGRATED TELECOM

**TURBONET**  
DSL

Carrefour كارفور



onecard.net

TELECOM WAVE

telecomwave.net