المحور الثاني: مفهوم الكفاءات ، التسيير ، التنمية ، تسيير الكفاءات.

**تندرج ضمن مفهوم الكفاءات عدة مفاهيم و مصطلحات وجب تحديدها منها الفعالية ، الإنضباط، الثقافة، التدريب، التكيف و المرونة، المهارة،الإبداع و الإبتكار، القدرة، الإستعداد، الإنجاز، الولاء التنظيمي، وهذه المزايا يمكنها أن تكسب المؤسسة ميزة تنافسية في أسواقها تمكنها من توسيع الحصة السوقية و الريادة.**

أولا: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد اللازمة لتشغيل وإنجاز و استمرار أي منظمة، سواء كانت تنتج سلع أو خدمات، و المنظمة هي عبارة عن نظام إجتماعي فني مركب نظم نظما فرعية، وتعتبر إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة من خلال توظيف فاعل لعمالة عالية المهارة، والإلتزام في بيئة ديناميكية وسريعة التغير.

**1: مفهوم إدارة الموارد البشرية**

لقد تعددت تعاريف إدارة الموارد البشرية ونذكر منها ما يلي: يرى أحمد ماهر أن "الأفراد في المنظمة مختلفون و الوظائف مختلفة ، و مهمة إدارة الموارد البشرية هي التوفيق بين خصائص الأفراد و خصائص الوظائف ووضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة[[1]](#footnote-2).

وعرفها مارتنmartenإدارة الموارد البشرية هي ذاك الجانب من التنظيم الذي يهتم بالناس كأفراد و مجموعات وعلاقتهم داخل المؤسسة وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة المؤسسة وهي تشمل الوظائف التالية : تحليل ، تخطيط، تدريب، مكافأة و تعويض العاملين.[[2]](#footnote-3).

و عرفت بأنها جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين لشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة "[[3]](#footnote-4).

نلاحظ أن كل التعاريف تتفق على حقيقة أساسية ألا وهي أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسات الإقتصاية الحديثة، فهي تختص في متابعة الإستخدام الأمثل للطاقات و الكفاءات البشرية بما يحقق الإنتاجية والفعالية المطلوبة،

**2 : أهداف إدارة الموارد البشرية**

يتوقف بقاء المؤسسة وتحقيقها لأهدافها على الطريقة التي تم استخدامها في الحصول على الأفراد وإدارتهم بواسطة القيادات المتخصصة، فادارة الموارد البشرية تهدف إلى تحقيق نوعين من الأهداف التنظيمية المترابطة والمتميزة وتتمثل في[[4]](#footnote-5)

الهدف الأول يتمثل في تعظيم الإنتاجية والذي يمثل هدف رئيسي لكل المؤسسات، وتظهر مسؤوليتهم هنا في تطوير واقتراح السياسات والإجراءات التي تساهم في تحسين الأداء وتحقيق الفعالية المطلوبة، بالإضافة إلى ذلك يجب العمل على تطبيق وتقييم بعض البرامج التي تتمشى مع هذا الهدف، وعلى ذلك يمكن تقييم مدى فعالية إدارة الموارد البشرية بالمشروع بمدى مساهمتها الفعالة في تحقيق أهدافه.

أما الهدف الثاني الرئيسي فهو مرتبط بالهدف الأول ولكن يمكن تميزه عنه بوضوح حيث يتمثل في المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسيير يخطی متقدمة دائما في وجه الضغوط و التحديات الداخلية و الخارجية، وأحيانا يطلق على هذا الهدف إصطلاح "الوقاية التنظيمية".

بالإضافة إلى الأهداف العامة السابقة يوجد أهداف فرعية تتمثل في:

* توفير الحافز لدى الموارد البشرية لتقديم أقصى مجهود ممكن؛

- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة ؛

-إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها و الخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته ولوائحه وتوصيل أرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين قد يؤثر على روحهم المعنوية؛

- رعاية العاملين و تقديم الخدمات الإجتماعية والثقافية والعلمية لهم؛[[5]](#footnote-6)

- متابعة صراعات العمل، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها، كما تسهم في التعرف على الصعوبات التقنية و المهنية والإجتماعية التي يواجهونها والعمل على حلها.[[6]](#footnote-7)

ثانيا : عموميات حول الكفاءات البشرية

تسعى المؤسسة جاهدة باتباع عدة منهج وطرق لرفع قدراتها ومواجهة شدة المنافسة والتحكم في التكنولوجيات الحديثة من خلال تنمية الكفاءات الأفراد باعتبارها المحور الرئيسي لتحقيق النمو والتطور والتميز وهل ما يساعد المنظمات في نهاية المطاف على تحقيق غايتها الاستمرارية والبقاء.

1 : تعريف الكفاءات وأبعادها

لقد تعددت التعاريف بشأن الكفاءة، حيث أصبح من الصعب حصر تعريف محدد له، لكن يمكن القول أنه يرتبط بوضعيات العمل أي لا يمكن التحدث عن الكفاءة إلا في إطار عمل ، كما أن أغلب التعاريف تشترك في صنع ثلاثة أبعاد للكفاءة هي : معارف التحلي أو المعارف السلوكية أو التنظيمية، المعارف العلمية، المعارف .

وهذا ما توضحه التعاريف التالية:

تعريف الكفاءات :

نستعرض فيما يلي أهم التعاريف الواردة بشأن مفهوم الكفاءة لمحاولة التوصل من خلالها إلى رسم صورة تقريبية تبرز إلى حد ما أهم ملامح هذا المفهوم:[[7]](#footnote-8)

**أ - تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية**

\* الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط ".

الملاحظ أن هذا التعريف يربط الكفاءة بالغاية من استخدامها دون تحديد المحتوى القدرات، وهذه العمومية في طرح مفهوم الكفاءات تكسيه غموضا أشد.

ويعرف الباحثان Daniel HELD & Jean Marc RISS الكفاءة بأنها "القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة أو في المجتمع. وإذا أردنا فهي مجموع المعارف النظرية، المعارف العملية والمعارف السلوكية المستخدمة في سياق معين".

هذا التعريف يضع الكفاءة في موقع التقاء بين الأفراد وكفاءاتهم من جهة والهياكل التنظيمية والنشاطات الواجب إنجازها من جهة ثانية، وبالتالي يميز بين البعد الفردي والبعد التنظيمي بغرض إدماجهما فيما يسميه الباحثان بالقدرة على الأداء Agir '.La Capacité d

**ب -** على إثر اللقاءات التشاورية لجماعات العمل المنعقدة تحت إشراف المجلس الوطني الأرباب العمل الفرنسيينMEDEF CNPF من أبريل إلى ديسمبر 1997 تقرر اعتماد تم تقديم التعريف التالي:

"الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول La Validite، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها".

يبرز من خلال هذا التعريف عنصران أساسيان هما:

- الكفاءة لا يمكن ملاحظتها أو قياسها إلا في السياق المهني أي أثناء أداء النشاط، وعليه فإن الارتباط جد وثيق بين الكفاءة والأداء، والعلاقة العملية بين الفرد والوضعية المهنية تحتل جوهر الكفاءة.

- المؤسسة باعتبارها المجال الذي تتجلى فيه مظاهر الكفاءة في شتى أصنافها والجهة التي تمارس لحسابها، مسئولة مباشرة عن اكتشاف الكفاءات الفردية والجماعية، تقدير أهميتها، قبولها Validation (أو الإشهاد عليها لدى جهة مختصة Certification) والعمل على تطويرها.

وعليه اقترح p.zarifian تعريفا آخر يسعى من خلاله إلى إدماج أبعاد مختلفة وجمع صياغات متعددة.

- "الكفاءة في اتخاذ الفرد للمبادرة وتحمله للمسئولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه".

- "هي ذكاء عملي للأوضاع، ترتكز على معارف مكتسبة يتم تحويلها بشكل أكثر قوة كلما ازداد تعقد هذه الأوضاع ".

- " الكفاءة هي القدرة على تجنيد شبكة الفاعلين د.ا نفس الوضعيات، على تقاسم الرهانات وعلى التكفل بمجالات المسئولية المشتركة".

أهم ما يمكن تسليط الضوء عليه في هذا التعريف هو تجاهل Zarifian لمحتوى الكفاءات وتركيزه على إشكالية العلاقة فرد / جماعة / منظمة، وبذلك فهو يقلب كلية وجهة النظر السائدة في التعاريف المتداولة حيث جرى العمل على سرد العناصر المكونة للكفاءات: المعرفة النظرية، المعرفة العملية (الخبرة) والمعرفة السلوكية...

**2 - الكفاءات والمعارف:[[8]](#footnote-9)**

يرتبط هذان المدلولات ارتباطا وثيقا لدرجة يتعذر معها أحيانا الفصل بينهما، ويجمعهما قاسم مشترك - على حد تعبير S.M. Bonnardel- هو الإنسان المفكر العامل L'homo sapiens faber، وإن كانا في المقابل قد شقا طريقيهما بصفة مستقلة أحدهما عن الآخر في مجال الإنتاج العام للأبحاث والتحاليل حيث اعتنى المختصون بأنظمة - المعلومات بمدلول إدارة المعارف Management des Connaissances بينما كان مدلول إدارة الكفاءات Management des Compétences من نصيب المهتمين بتسيير الموارد البشرية.

غير أن تطور الفكر الاستراتيجي، لاسيما في التسعينات من القرن الماضي، استطاع أن يميط اللثام عن العلاقات التداخلية بين المفهومين وأن يبرز أهمية الاعتناء بهما معا في مسار تکاملي، وعليه ظهر الاستعمال المركب: "إدارة المعارف وتطوير الكفاءات" ليطغى علی الكثير من الأبحاث والكتابات المتخصصة، على الرغم من استمرار رواسب الاستعمالات السابقة، ولعل مرد ذلك بالدرجة الأولى إلى عدم نضج هذه النظريات كمادة علمية متناسقة ومستقلة.

**أ- المعرفة**: تتمثل في المجموع المهيكل للمعلومات المندمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة نشاطاها وإنجاز عملياتها في سياق خصوصي، عبر تجنيد تفسيرات مختلفة، جزئية ومتناقضة في بعضها.

المعرفة تنضمن إذن الوصول إلى المعطيات الخارجية، القدرة على تحويلها إلى عناصر معلومات مقبولة، وإدماجها في نماذج جاهزة، ولو تطلب الأمر تطوير المحتوى والهياكل معا.

على ضوء ما سبق يمكن القول أن الكفاءة تفترض المعرفة، بل يعتبر M. Mack أن "الكفاءة هي المرحلة الأكثر تقدما في سلسلة المعرفة" والمعرفة بدورها تشكل جزءا لا يتجزأ عن الكفاءة، توصلنا إلى رسم مخطط تفصيلي أبرز من خلاله أنواع المعارف التي تحوزها المؤسسات، مواصفاتها ومضامينها، وما يسترعي الاهتمام في ذلك هو المفاصلة الدقيقة التي أجراها بين المعارف والكفاءات:

**شكل (1) المعارف والكفاءات حسب GRUNDSTEIN**

**المعارف**

معارف صريحة، معقدة ومتخصصة.

عناصر ملموسة: بيانات، اجراءات، مخططات، نماذج، الغوريتمات، وثائق تحليل وتركيب.

غير متجانسة، غير متكاملة، مسبهة، متأثرة بسياق نشأتها، ولا تعتبر على الغير المقول LE NOM DIT.

منتشرة

**الكفاءات**

معارف ضمنية، قابلية جزئيا للتصريح ومتكيفة.

عناصر غير ملموسة: مواهب، مهارات، أسرار المهنة، أنماط روتينية.

تكتب بالممارسة، غالبا ما ننتقل بواسطة التعلم الجماعي الضمني أو حسب منطق، مدرب – متمرن

محددة المواقع

**تمثلات التجربة وثقافة المؤسسة**.

**المعارف** : مخزنة في الأرشيفات، الخزانات، الأنظمة المعلوماتية وعقول الأفراد مستوعبة في الإجراءات، المنتوجات والخدمات.

**الكفاءات** : تضفي مواصفاتها على قدرات الدراسة، الإنجاز، البيع وعلى دعامة المنتوجات والخدمات تخلق وتنتج القيمة المضافة للمسارات التنظيمية والإنتاج.

**المصدر** : ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي ، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية ، مؤسسة الثقافة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2009 ، ص121.

بعض لا يمكن تصور إحداهما دون الأخرى، بالرغم من تمتع كل منهما بإطاره المرجعي ومجاله الخاص، لذلك نجد الأدبيات المتخصصة تمزج بينهما في أغلب الأحيان.

الكفاءة هي تحمل مبادرة أو مسؤولية فيما يخص الحالات المهنية، في التوجهات، كما في الأداء، الكفاءة مقدرة اجتماعية... الكفاءة هي معرفة معمقة، معرفة علمية. | تعرف الكفاءات بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات المكتسبة عن طريف استيعاب معارف وخبرات مرتبطة فيما بينها في مجال معين، والعنصر البشري لا يمكن أن تكون له مساهمة تنافسية إذا نقص واحد من العناصر الثلاثة: المعارف، المهارات، السلوكيات [[9]](#footnote-10)

حسب "caird " يشير مفهوم الكفاءة الى مجموع المعارف والمهارات والمتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين ويدعم ذلك بالشكل التالي:[[10]](#footnote-11).

**2- أبعاد الكفاءات :**

الكفاءة 03 أبعاد ومكونات رئيسية تتمثل في المعارف والمهارات والاتجاهات

1. **المعارف: : les connaissaces**تقسم المعارف حسب التمييز الكلاسيكي لعلم النفس المعرفي الى معارف صريحة التي تسمح بوصف الوسائل والالات والاشياء الأخرى، والمعارف الإجرائية، معرفة كيفية استعمالات النظام والقواعد التي تسمح بالحصول على بعض النتائج، ويميز هذين القسمين بالوضوح التام، بمعنى أن الفرد قادر على التغيير عن معارفة التي يتوجب عليه تعبئتها.

**ب- المهارات:savoir faire**يقصد بها قدرة شاغل الوظيفة على أداء الحركات المكتسبة أو الآلية والتي قد تتضمن حركات يدوية أو شفهية أو عملية، وقد تتضمن تلك المهارات قدرة شاغل الوظيفة بالسيطرة على البيانات أو الأفراد أو الأشياء.

**ت- الاتجاهات ( السلوكات)[[11]](#footnote-12): savoir etre**يعرف علي السلمي الاتجاهات على انها : "تنظيم متناسق من المفاهيم، والمعتقدات، والعادات والدوافع بالنسبة لشيء محدد، وتمثل الاتجاهات نظاما متطورا للمعتقدات والمشاعر والميول السلوكية، وتكون الاتجاهات دائما تجاه محدد أو موضوع " وتمثل تفاعلا وتشابكا بين العناصر الثلاثة التالية :

العنصر الفكري أو العقيدة / المشاعر / الميل السلوكي

ثانيا :أنواع و تصنيفات الكفاءات

أشرنا فيما سبق إلى أن الكفاءة تتجلى في أصناف وأنواع مختلفة مما يستدعي إجراء تصنيف أولي يمكننا فيما بعد من تحديد الكفاءات الإستراتيجية أو الأساسية التي عليها مدار نمو المؤسسة وحيازة المزايا التنافسية الدائمة.

ونقترح في هذا الصدد تمييز الكفاءات من أربع زوايا مختلفة:[[12]](#footnote-13)

- من حيث نوعيتها المهنية حيث نميز بين الكفاءات الفكرية والكفاءات التقنية والكفاءات الإنسانية.

- من حيث درجة الارتباط بالمهام، نميز بين الكفاءات المشتركة أو الشاملة (اللازمة المختلف المهام) والكفاءات الخصوصية.

- من المستوى التركيبي حيث نميز بين الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية.

- ومن حيث درجة الاحتياج الآنية أو المستقبلية إذ نميز بين الكفاءات المكتسبة والكفاءات اللازمة.

**1 - تصنيف الكفاءات من حيث النوعية المهنية:[[13]](#footnote-14)**

تحتاج كل منظمة لأداء مهامها على أحسن وجه إلى ثلاثة أنواع من الكفاءات، تتفاوت أهميتها حسب اختلاف المستوى التدرجي لتموقع الفاعلين، بحيث تحتاج الإطارات العليا إلى قدر أكبر من الكفاءات الفكرية، بينما تزداد إحتياجات الإطارات الوسطى إلى الكفاءات العلاقاتية أو الإنسانية، خلافا للإطارات الدنيا التي تشتد حاجتها إلى الكفاءات التقنية، كما هو. مبين في الشكل أدناه، ويعتبر Katz. Robert L

أول المبادرين بهذا التصنيف.

**أ) الكفاءات الفكرية أو التصورية:**

تشمل القدرة على تصور المؤسسة ككل من خلال تداخلات مختلف الوظائف، والقدرة على إدراك علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي بكل عناصره: السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية...، هذه التصورات تمنح الإطار (المسير) أسلوبا خاصا في فهم وصياغة التوجهات التنموية للمؤسسة وهذا فيها الإستراتيجية على وجه الخصوص.

و تفترض هذه القدرات بدورها حيازة الشخص بمجموعة مواصفات تتمثل بالخصوص في سعة الخيال، وفرة المعارف ومؤهلات ذهنية تمكنه من فهم واستيعاب الأفكار المجردة، ويمكن تجسيدها بعدة طرق: اقتراح منتوجات جديدة، الدخول في السوق الدولية، إدخال آليات عمل جديدة...

**ب ) الكفاءات الإنسانية أو العلاقاتية:**

تتمثل في قدرة المسئول على العمل بفعالية باعتباره عضوا في مجموعة، وبذلك فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد وبعلاقاته بمسئوليه، نظرائه ومعاونیه، وتترجم القدرة على فهم ما يريده الآخرون أو يقولونه بلغة الحال أو بلغة المقال، ويرى من خلال ذلك ما هي التعديلات الواجب إدخالها على العلاقات الإنسانية السلطوية والوظيفية معا.

**ج) الكفاءات التقنية:**

تفترض الإلمام والتحكم في معارف خصوصية تندرج ضمن نطاق التخصص، وبعبارة أكثر وضوحا تتضمن القدرة على الفهم والاستعمال الأمثل لمسار، إجراء أو تقنية معينة، وتترجم واقعيا في المعارف المتخصصة التي تمكن الفرد من أداء العمليات اللازمة لإنجاز عمل خصوصی، كقيام الجراح بإجراء عملية جراحية، وقيام المدقق بإجراء تدقيق للحسابات المالية.

**2 - تصنيف الكفاءات من حيث مدى لزومیتها للمهام المختلفة:**

وفي هذا الصدد نميز بين نوعين من الكفاءات، النوع الأول يتمثل في الكفاءات الخصوصية أو المرتبطة بمهن معينة، أما الثاني فهو مشترك ولازم لأداء مهام مختلفة:[[14]](#footnote-15)

**أ) الكفاءات الخصوصية:**

هي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل خصوصي بشكل لا يتسنى معه لهذا المنصب من إنجاز المهام المنوطة به إلا بتوافر هذه الكفاءات، مما يجعل هذا النوع من الكفاءات مرتبطا ارتباطا وثيقا بالمكانة القانونية Statuit التي يشغلها الفرد في المنظمة (الرتبة والوظيفة).

**ب ) الكفاءات المشتركة:**

هي "الكفاءات التي يستعملها الفرد لإنجاز أنواع كثيرة من المهام اليومية والمهنية... وهي كفاءات، تطبق في كل مناصب العمل، فعلى سبيل المثال يوجد عدد كبير من المناصب التي تتطلب القدرة على التحرير Rédaction، برغم تفاوت مستويات التعقيد والتردد باختلاف المناصب".

وهذه الكفاءات برغم عدم ارتباطها بالموقع التدرجي للفرد إلا أنها تمكن هذا الأخير من تحسين أداء عمله، كما أنها تعتبر كفاءات تأهيلية Compétences habilitantes لكونها:

- تساعد الفرد على إنجاز مهامه المهنية ونشاطات يومية أخرى.

- تمنح الفرد قاعدة ومرتكزات لتحصيل معارف أخرى.

- تدعم قدرة الفرد على التكيف مع التغيرات.

**3 - تصنيف الكفاءات بحسب سعة ومستوى الحيازة:[[15]](#footnote-16)**

جرى العمل في أغلب الأحيان على تصنيف الكفاءات إلى فردية وجماعية، وهو تمييز له أهميته الفكرية والعملية لاسيما عندما يتعلق الأمر بإعداد وتصميم البرامج التكوينية، وقد يضيف البعض إلى هذين النوعين نوعا ثالثا يتمثل في الكفاءات التنظيمية إلا أننا نفضل إدراجه ضمن الترتيب التدرجي للكفاءات ونقتصر في هذا التصنيف على النوعين المذكورين فقط.

**أ) الكفاءات الفردية:**

تلاحظ Dejoux.C وفرة التعاريف المتعلقة بمفهوم الكفاءة الفردية، غير أن الكثيرين يرجعون إلى التعاريف الأكثر بساطة والأكثر انتشارا وهي تلك المرتكزة على الثلاثي:" معرفة، ممارسة، سلوك "، بينما يعمد M. Parlier& Gilbert.P إلى إثراء هذا النوع من التعاريف بقولهما أن الكفاءات الفردية "هي مجموعات معارف، قدرات عملی وسلوكات مهيكلة وفق هدف معين وفي وضعية معينة":

وبغرض التبسيط نقول أن الكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي يحوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي، التكوين المتواصل، التجربة المهنية والتجارة الشخصية، والي يستعملها في نشاطه المهن لإنجاز أهداف محددة وبصورة فعالة.

**ب ) الكفاءات الجماعية:**

بحكم طبيعة المنظمة كمجموعة بشرية مهيكلة وذات أهداف، ونظرا للصيغة الجماعية للنشاط التنظيمي فإن تحلیل وتحديد الكفاءات يستدعي تجاوز الإطار الفردي للاهتمام مستوى أعلى يتمثل في الكفاءات الجماعية.

وهذه الأخيرة ليست مجرد تجميع Assemblage للكفاءات الفردية بل هو تركيبة فريدة من الكفاءات المهارات والقدرات المتوفرة لدى أفراد المنظمة تفوق نتيجتها النتيجة المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية وذلك بفعل أثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين.

إذ بفعل جو الابتهاج والديناميكية السائدين في الجماعة فإنه يتعذر تمييز المساهمات الفردية في العمل الجماعي مما يجعل الكل أعلى من مجموع الأجزاء، وهذه الصورة تحسد الكفاءة الجماعية.

وتحدد1989 C. Sauret بمجموعة أبعاد للكفاءات الجماعية:

- التداوب La Synergie: تشكل التفاعلات القوية بين أعضاء المجموعة.

- التضامن la Solidarité: تربط كل فرد بشبكة التعاون القائمة داخل فريق العمل.

- التعلم Apprentissage'L: تحدد القدرة التأهيلية للجماعة وترتكز على نوعية التنظيم السائد.

- الصورة العملية الجماعية Image operative collective' L: تشير إلى وجود تمثل مشترك للنشاط أو العمل.

- التقنين واللغة المشتركين Code et langage communs: يحيلان مرجعيتهما على الأعضاء إذ لا توجد كفاءة بدون تواطؤ.

ومن هنا يمكن القول أن الكفاءات الجماعية هي مجموع الأدوات المتوفرة لدى الأفراد للعمل جماعيا والمتملة خصوصا في:

- المهارات المشتركة لدى الجميع.

- شبكات الإتصال التي تنسق النشاطات.

- الذاکرات الجماعية التي تسمح باتخاذ قرارات متناسقة.

**4 - تصنيف الكفاءات من حيث درجة الاحتياج الآنية أو المستقبلية**

نميز هنا بين نوعين من الكفاءات هما الكفاءات المكتسبة والكفاءات اللازمة، وتمييز نفرضه التطورات السريعة للمهن نتيجة التسارع المذهل لوتيرة الإبتكارات التكنولوجية إضافة إلى تقلبات أذواق المستهلكين وضغوطات المنافسين، الأمر الذي ينعكس مباشرة على دورة حياة المنتوج ومدة صلاحية الكفاءة.[[16]](#footnote-17)

**أ- الكفاءات المكتسبة (أو المتاحة):**

هي تلك التي يحوزها الأفراد في الزمن "t" وتقتضيها طبيعة العمل ونوعية المنتوج والخدمة الحاليين، وهذه الكفاءات تتعلق بمدى الترابط بين مؤهلات الفرد ومتطلبات لوظيفة، وبعبارة أكثر دقة يطرح هذا النوع من الكفاءات مسألة درجة الانسجام بين دور الفاعل ومكانته التنظيمية Acteur'Role et Statut de l، لأن التوافق بينهما هو وحده به الكفيل بضمان أداء فعال، بينما يؤدي أي خلل بين الأدوار والمكانات إلى اهتزاز البناء التنظيمي وتلاشي الثقة بين الأفراد والمنظمة.

**ب - الكفاءات اللازمة مستقبليا:**

يؤدي أي تغيير في مسارات الإنتاج أو في تصميم الهيكل التنظيمي (إدخال تكنولوجيا جديدة، إحداث فروع جديدة، إدخال أي تعديلات نوعية... إلخ ) إلى ضرورة إعادة النظر في المؤهلات والكفاءات المتوفرة لدى الفاعلين ومدى مطابقتها لمتطلبات التغيرات، وحينها تكون المنظمة أمام عدة بدائل حلول: إما برمجة عمليات التكوين واللجوء إلى التوظيف الخارجي، وهو ما سنتناوله لاحقا بشكل أكثر تفصيلا.

وخلاصة القول أن "تحديد الكفاءات المكتسبة حاليا يتطلب الاهتمام بالفرد بينما ينصب حصر الكفاءات اللازمة مستقبليا على المؤسسة نفسها.

**ثالثا : مراحل ادارة الكفاءات**

تقوم المنظمة بإدارة كفاءتها وذلك عبر عدة مراحل، وهذا كما يبينه الشكل أدناه :

الشكل (01): محتوى ادارة الكفاءات

**تنمية الكفاءات**

**إستخدام**

**تخطيط**

**إكتساب**

**المصدر :** بوزيان عثمان ، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة-2004، ص 248.

**أ تخطيط الكفاءات :** يتم في هذه المرحلة التنبؤ باحتياجات المنظمة من الكفاءات وتستعمل المنظمة الادارةالتوقعية للوظائف والكفاءات لتوقع احتياجاتها الحالية وكذا احتياجاتها المستقبلية **ب - استقطاب الكفاءات:**تلجأ المنظمة الى عملية الاستقطاب بالاعتماد على مصادر داخلية أو خارجية داخليةعن طريق الترقية أو النقل وتتميز بقلة تكلفتها، أو خارجية باللجوء الى عملية التوظيف في حالة توفرها علىكفاءات داخلية. **ت- تنمية الكفاءات:** ويستند هذا المدخل على الامكانيات الداخلية للمنظمة وتعتمد على ركنين رئيسيين هماالتكوين والتعليم وتحاول بعض المنظمات الاعتماد على هذه الامكانيات في بناء هذه الكفاءات وكلما كانتبرامج التنمية كفؤة وفعالة كلما كانت المنظمة اكثر توفيق في بناء كفاءتها.**ث- استخدام ووتقييم الكفاءات:** هي العملية الاخيرة من إدارة الكفاءات والتي تقوم المنظمة على اساسها بالتحققمن مدى فعالية ادارتها للكفاءات ومدى اكتساب افرادها للكفاءات، وتتم عملية التقييم حسب عدة أدوات مقابلة النشاط السنوية، المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات ...الخ. [[17]](#footnote-18)

ثالثا : ماهية تنمية كفاءات الافراد بالمؤسسة

تمثل كفاءات الافراد حلقة الوصل بين الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة وبين العامل البشري، لذلك يجب على كل مؤسسة أن تقوم بالتسيير نحو تنمية كفاءات مواردها البشرية لتحقيق التقدم والازدهار.

**1 - تعريف تنمية الكفاءات**

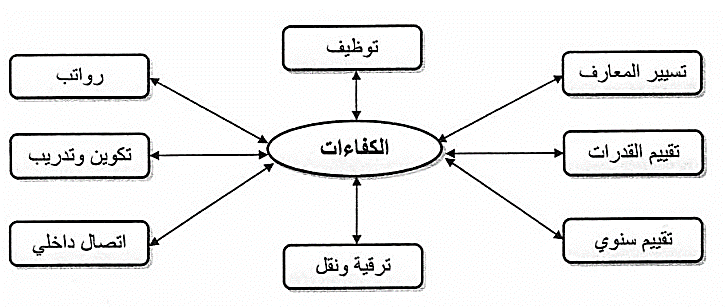
يشير مفهوم تنمية الكفاءات على أنه :" مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات به طريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين الدواليف والتحفيز وغيرها لتحسن أداء المؤسسة وليست اهدافها بحد ذاتها ".[[18]](#footnote-19)

كما يمكن تعريفها على أنه : " مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الجارية والمستقبلية المراد برفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسن معارفهم : مهاراتهم، استعداداتهم و اجتهاداتهم".[[19]](#footnote-20)

يذهب بعض الباحثين إلى أن تنمية كفاءات الأفراد ليست كالتكوين الذي تقوم به المؤسسة لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف إمكانيات نموها، حيث يمكن النظر إلى هذه العملة من خلال المحاور التالية : وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة ، دور التكوين في تنمية الكفاءات والكفاءة التنظيمية التي تعكس مدى الإستجابة للتغيرات التي ت تحدث على مستوى محيطها.[[20]](#footnote-21)

ويمكن القول أن تحقيق التنمية الناجحة للكفاءات مرتبط بتطبيق تكامل أفقي وعمودي، حيث يسمح التكامل العمودي بتكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فيسمح بتكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها، والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف أي تصبح أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 02: الكفاءات محور تمركز أنشطة تسيير الموارد البشرية



**المصدر:** كمال منصوري ، سماح صويلح، تسيير الكفاءات، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى ، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد السابع، جوان 2010، ص 55.

من خلال ما سبق يمكن القول أن تنمية الكفاءات الأفراد هي :" ذلك المزيج من الطرق، والوسائل والنشاطاتالتي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسات". [[21]](#footnote-22)

**2 - أهمية تنمية كفاءات الأفراد**

في ظل الاقتصاد الحالي المتسم بالتغيير المستمر، أصبحت عملية تنمية كفاءات الأفراد تشكل أهمية بالغة تصلحتى إلى ضمان بقاء المؤسسة في سوقها، واعدد أبعاد هذه الأهمية والتي سنوجزها في العناصر التالية :[[22]](#footnote-23)

* ضرورية لضمان بقاء المؤسسة في ساحة المنافسة؛
* ضرورية في ظل التقدم التكنولوجي السريع واعادة تنظيم الأنظمة الاقتصادية، كل هذه العوامل أدتبالمؤسسة إلى أن تولي اهتماما كبيرا بتنمية كفاءات أفرادها لأنها مصدر بقائها؛
* بما أن عملية تنمية كفاءات الأفراد تندرج تحت نشاطات ادارة الموارد البشرية، فإن هذه الأخيرة تلقي بضلالها على عملية تنمية الكفاءات لأنها :
* تساعد المؤسسة على تعزيز فعالية الأفراد والإنتاجية لديهم؛
* و تعتبر هذه العملية بمثابة أداة لرفع الشعور بالإنتماء وتدعيم الولاء للأفراد تجاه مؤسستهم مما ينتج عنه:
* إنخفاض معدل التغيب وقلة الصراعات والنزاعات؛
* تساعد في حدوث الهدوء وقلة الأمن النفسي للأفراد نتيجة بث الثقة، بمدى امتلاكهم لمهارات ومعارف كفيلة بإحداث ذلك؛
* لا تساهم في سد الثغرات والنقائص التي تتم ملاحظتها في مخطط الأداء الخاص بالأفراد حاضرا ومستقبلا؛
* تعتبر عميلة التنمية هذه أداة لتعزيز عملية اكتساب ميزة تنافسية؛
* تحتاج اغلب المؤسسات اليوم الى الحصول على جودة جيدة لمنتجاتها وخدماتها، فتسعى من خلال ذلك اعتماد أنظمة عالمية للتقييس كالايزو لتضمن بذلك تصريف منتجاتها إلى الخارج، ولا سبيل لتبني ذلك إلا أن تملك المؤسسة يد عاملة مؤهلة لذلك، إذن فعملية تنمية الكفاءات الأفراد هي أكبر وسيلة لتحقيق ذلك.

3 - أهداف تنمية كفاءات الأفراد

من خلال استهداف عملية التنمية لمختلف انواع الكفاءات داخل المؤسسة من كفاءات بشرية تصويريةتقنية لكل فرد حسب وظيفته فإن هذه العملة وأبعد من ذلك تسعى لتحقيق مجموعة أهداف نذكر منها :[[23]](#footnote-24)

* زيادة وتنمية المردودية الآنية والمستقبلية للأفراد؛
* تحسن الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسن أداء الأفراد؛
* اكتساب الأفراد ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين؛
* هي عبارة عن مفتاح يهدف لزيادة درجة التنافسية للمؤسسة القائمة على الإبداع؛
* اكتشاف الكفاءات الخفية وغير الظاهرة ومحاولة استغلالها لأقصى الحدود؛
* تهيئة الأفراد وتحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة (خاصة منها المعلوماتية، التكنولوجية، ..... الخ ) وهو ما يصطلح عليه بالكفاءات المتعددة؛
* في حالة امتلاك المؤسسة لتنوع بشري وتعدد ثقافي بين الأفراد فإن عملية تنمية الكفاءات تهدف إلى الاستفادة من مزايا هذا التنوع والتعدد الثقافي عن طريق ايجاد نوع من التعاون والتوافق بين الأفراد؛
* تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل؛
* دفع الأفراد الى التعلم والتكيف مع كل الحالات وفي جميع الظروف؛ لا تعليم الافراد خاصة المدراء كيفية اتخاذ قرارات استراتيجية صائبة ودقيقة؛
* تقليل حوادث العمل وتجنب الأخطاء المكلفة في كثير من الأحيان باعتماد طرق تكوينية محددة؛
* التقرب اكثر من العميل بإقامة علاقات فوق العادية معه ( استغلال وتنمية المهارات).

**رابعا : رأس المال الفكري:**

تتشكل كل منظمة من نوعين من رأس المال: رأس المال المالي Capital Financier ورأس المال الفكري، ويعتبر هذا الأخير حاليا بمثابة المصدر الأساسي للقدرة التنافسية.

يعرف رأس المال الفكري بأنه "يتركب من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، الأول يتشكل من المعارف، الكفاءات، ومؤهلات المستخدمين في إيجاد حلول للزبائن، أما الثاني فيتكون من كل يتبقى في المنظمة عندما يغادرها المستخدمون (قواعد بيانات، بطاقات زبائن، برمجيات، دراسات سوقية، هياكل تنظيمية...)".

و عليه يطلق رأس المال الفكري عادة على: (1) رأس المال البشري، و(2) رأس المال الهيكلي:[[24]](#footnote-25)

1- يتضمن رأس المال البشري: الكفاءات المعارف والخبرات، (السلوكات الدافعية والقدرة القيادية للإطارات) وسرعة البديهة Agilité intellectuelle (قدر المسئولين التنظيمين على التصرف بسرعة وحنكة، القدرة على الابتكار واتخاذ المبادرات، القدرة على التكيف).

2- أما رأس المال الهيكلي فيجد جذوره في المعارف الراسخة في إجراءات المنظمة، ويتضمن: العلاقات الخارجية مع الموردين، الزبائن، الشركاء، المجموعات المحلية: الإدارة والمساهمين، بالإضافة إلى تنظيم المؤسسة، هيكلها، ثقافتها، إجراءاتها و مساراتها التطويرية والتجديدية.

**أولا - تعريف إدارة المعارف:**

بدأ استعمال عبارة "إدارة المعرفة" في الولايات المتحدة الأمريكية في محلات متخصصة من طراز Harvard Business Review في 1989، ثم ذاع صيتها ابتداء من 1991 عبر الصحافة الشعبية (1)، وقد سبق ذلك ظهور عدد كبير من المفاهيم والتقنيات التي مهدت الطريق لظهور إدارة المعارف، نذكر منها على سبيل المثال: دوائر الجودة الشاملة الستينات، ذاكرة المؤسسة والمؤسسة التعليمية (السبعينات والثمانينات) اليقظة التكنولوجية والذكاء الاقتصادي (الثمانينات والتسعينات)...

ويلاحظ أن المعرفة كما الجودة "غير محددة الموقع في مرحلة معينة من مسار الإنتاج أو في وظيفة معينة في المؤسسة (إنتاج - تسويق - مالية) ولا في مستوى أو في مسار خصوصي (إستراتيجية – تخطيط قصير المدى - معالجة المشاكل - نشاط جاري)"، بل يخترق نطاق الجودة والمعرفة حدود المؤسسة ليشمل جميع الهياكل ويستوعب كل النظام.

ومما يزيد في أهمية إدارة المعارف واتساع مجالاتها تطور التكنولوجيا الحديثة باتجاه التقاسم المتضاعف للمعلومات في المؤسسة (فرق عمل Groupeware - تدفق العمل Workflow - الشبكة الداخلية Intranet).

وتعتبر إدارة المعارف في الأدبيات الأنجلو سكسونية عمليا "خلق القيمة المضافة بواسطة توظيف الأصول غير المادية.

بينما يعرفها آخرون بأنها مقاربة تسعى إلى إدارة عوامل مختلفة: الأفكار، الآراء، الأحاسيس، الممارسات، التجارب... الصادرة عن الأفراد حين أدائهم لوظائفهم.

وفي تعريف آخر: إدارة المعارف هي مسار خلق، إثراء، وسلسة Capitalisation ونشر المعارف التي تعيني كل الفاعلين في المنظمة باعتبارهم مستهلكين ومنتجين.

ما كان لهذه الإنجازات العظمى التي نحن اليوم ثمارها (وأشواكها أحيانا) أن تتحقق بدون الإنسان، وليس غريبا أن نرى في المستقبل القريب ما بعد اليوم من قبيل المستحيلات والمستعصيات تتحول إلى واقع ملموس بفضل قدرات الإنسان وإمكانياته الظاهرة والكامنة، شريطة أن تقابل هذه القدرات والإمكانيات بإتاحة فرص الإنعتاق والإنطلاق اللازمين، حينها يمكن استشراف المستقبل بمنظار جديد وبنظرة أكثر إشراقا.

وأهم فرصة ينبغي إتاحتها اليوم للإنسان هي تمكينه من تحقيق ذاته وتنمية قدراته وتقييمه على أساس كفاءاته ومؤهلاته لا على أسس الولاءات والانتماءات وما شابهه.

لهذه الأسباب وغيرها يقع اليوم على كاهل إدارة الموارد البشرية أعباء ثقيلة، تفرض عليها ابتداء التخلص من مواريث الماضي والانطلاق من أرضية صلبة في معاملة الإنسان وإدارة شؤونه المهنية والسعي إلى الدخول بهذا الإنسان إلى المجتمع الجديد المبني على المعرفة بالاعتماد على الكفاءة والثقة اللازمين لمجابهة تحديات ومستجدات الواقع الجديد .

**ثانيا - إنتاج المعرفة واستخدامها بفعالية:**

يمثل اكتساب وإنتاج المعرفة مؤشرا هاما على مدى تطور المجتمع ونمو إقتصادياته، بحكم أن المعرفة كما أسلفنا هي العنصر الأساسي للإنتاج والمحدد الرئيسي للإنتاجية، أو على هذا الأساس، فإن قلة المعرفة وركود تطورها، بحكم ان على البلدان التي تعانيهما بضعف القدرة الإنتاجية وتضاؤل فرص التنمية، حتى أن فجوة المعرفة وليس فجوة الدخل أصبحت تعد المحدد الرئيسي لمقدرات الدول في عالم اليوم.

وتتمتع الدول النامية، والمنطقة العربية، بقدرات قائمة وكامنة تمثل مصادر قوة لم يتم الانتفاع بها على نحو كاف، وتعتبر تنمية هذه القدرات واستخدامها أمرا مهما للنمو، كما أنه مهم لتحقيق أهداف التنمية الشاملة، فمثلا يعتبر وجود يد عاملة مؤهلة ومدربة مسألة ضرورية لتعزيز القدرة على المنافسة وجذب الاستثمار، وتلبية الاحتياجات المتعددة للقطاع الخاص، الوطني والأجنبي.

ولتحقيق هذه الغاية المنشودة يتعين على الدول المعنية تبني إستراتيجية شاملة تتضمن:

- تحقيق المواءمة بين مخرجات نظام التعليم واحتياجات سوق العمل المتغيرة، ولتأمين ذلك يتعين أن يوفر القطاع العام مرافق تعليمية جيدة ومناهج تلبي احتياجات سوق العمل، إضافة إلى توفير البيئة التنظيمية والمعايير التي تمكن مرافق القطاع الخاص من سد الفجوات الرئيسية من خلال التكوين المهني، والتدريب في مواقع العمل وتنمية المهارات الأخرى المتصلة بالعمل.

- استغلال رأس المال الفكري لإنتاج المعرفة وتطبيقها، ويعتمد تنشيط النمو المستند إلى المعرفة على التطبيق المنتج لها وعلى استعمال المعرفة التي تعزز التنمية الحيوية والتغيير الإيجابي.

- إدماج العقول المهاجرة كمصادر للمعرفة، بحكم الخبرة الغنية والمتنوعة التي اكتسبوها خلال عملهم في الخارج والتي تمكنهم من توفير المهارة الفنية والأفكار المبدعة وفرص الاستثمار.

1. - أحمد ماهر، "ادارة الموارد البشرية"، الطبعة الخامسة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، 2001، ص23. [↑](#footnote-ref-2)
2. - اصلاح عبد الباقي ،"الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية " دار الجامعة للنشر و التوزيع ، مصر ،2002، ص 17 [↑](#footnote-ref-3)
3. - الخزامي عبد الحكيم أحمد ، "ادارة الموارد البشرية إلى أين؟"، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع ، القاهرة، 2003، ص 15 [↑](#footnote-ref-4)
4. - جمال الدين محمد المرسي "الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2000 ، ص 17، 18 [↑](#footnote-ref-5)
5. [↑](#footnote-ref-6)
6. [↑](#footnote-ref-7)
7. ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي ، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية ، مؤسسة الثقافة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2009 ، ص 112 [↑](#footnote-ref-8)
8. ثابتي الحبيب، مرجع سابق ، ص 116 [↑](#footnote-ref-9)
9. - عبد الحميد طلال زغبة، تدريب و تنمية المهارات البشرية كخيار إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية ( في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات)، مادخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المخارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 21 و 22/02/2012، ص 6. [↑](#footnote-ref-10)
10. - كمال منصور وسماح صولح، تسيير الكفاءات – الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى، مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية، جامعة بسكرة [↑](#footnote-ref-11)
11. - علي السلمي ، البنوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، مصر ، ص.154 ، 155 [↑](#footnote-ref-12)
12. ثابتي الحبيب، مرجع سابق ، ص 122. [↑](#footnote-ref-13)
13. ثابتي الحبيب، مرجع سابق ، ص 122. [↑](#footnote-ref-14)
14. ثابتي الحبيب، مرجع سابق ، ص 124. [↑](#footnote-ref-15)
15. ثابتي الحبيب، مرجع سابق ، ص 126. [↑](#footnote-ref-16)
16. ثابتي الحبيب، مرجع سابق ، ص 130. [↑](#footnote-ref-17)
17. - شنوفي نور الدين ، مرزوقي عبد المومن، مداخلة تحت عنوان : دور التكوين في تنمية الكفاءات وتحقيق الابداع، الملتقى الدولي الأول حول اقتصادیاتالمعرفة والابداع الممارسات والتحديات 17-18 افريل 2013 ، ص 11. [↑](#footnote-ref-18)
18. - شدالي ليلة ، دور ادارة الكفاءات في رفع أداء المورد البشري ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ،تخصص ادارة اعمالاستراتيجية ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة 2013 / 2014 ، ص 21 [↑](#footnote-ref-19)
19. - حمدي أبو القاسم، تنمية كفاءات الافراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات ، مذكرة تندرج ضمن متطلبات نيل رسالة الماجستير ، فرع إدارة الأعمال بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2003/2004، ص 56. [↑](#footnote-ref-20)
20. - مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية: الواقع العملي وآفاق التطوير – تجارب الدول -، جامعة حسيبة بن بوعلي بشلف، 03/04/ ديسمبر 2012، ص 8. [↑](#footnote-ref-21)
21. - Elbassair. Net downlaod, trabawyate, mercredi 11-04-2018 12:20 [↑](#footnote-ref-22)
22. - حمدي أبو قاسم ، مرجع سبق مذكرة ، ص 57 [↑](#footnote-ref-23)
23. - سلامي فتيحة ، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة ماستر ، تخصص ادارة الأعمال الاستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصاديةو علوم التسيير ، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة ، 2014/ 2013 ص ص (20-21 [↑](#footnote-ref-24)
24. ثابتي الحبيب، مرجع سابق ، ص 136. [↑](#footnote-ref-25)