**المحور الثالث : أهداف تسيير و تنمية الكفاءات ، أهمية و وظائف تسيير الموارد البشرية**

تشير بعض الدراسات إلى أن المعرفة العلمية والتكنولوجية أصبحت تشكل 80 % من اقتصاديات العالم، بينما تمثل الـ 20 % المتبقية حصة رأس المال والعمالة والموارد الطبيعية، ففي مجال إنتاج الحاسب الآلي مثلا نجد أن 70 % من التكلفة ترجع إلى قيمة البحث والتطوير والإختبار، بينما لا نجد سوى 12 % هي نفقة الأيدي العاملة.

**أولا : أهداف تسيير و تنمية الكفاءات بالنسبة للمجتمع و المؤسسة**

احتلت النشاطات الخدماتية مكانة مهيمنة في الإقتصاديات المتطورة (70% من الناتج المحلي الإجمالي في فرنسا مثلا )، وأدت إلى ظهور نزعة جديدة تتوجه نحو تقليص الطابع المادي للنشاطات، ففي أوربا مثلا نجد 75 إلى 95 % من الكتلة الأجرية للمؤسسات موجهة لوظائف فكرية بحث، معلوماتية، هندسة، تكوين... الخ. و تتجلى أهداف تسيير و تنمية الكفاءات في:

**1 - تنمية الاستثمارات الفكرية:**

إن مؤهلات النجاح الأساسية للمؤسسات هي بلا منازع الأصول غير الملموسة التي تتمكن من تطورها واستغلالها، يقصد بذلك الأصول المعنوية (ماركات... الخ )، الكفاءات المميزة (التحكم في التكاليف، تسيير الابتكار، تسيير المخاطر، تسيير الموارد البشرية )، والعلاقات الممتازة مع مختلف الشركاء ( السلطات العمومية، الموزعين، الموردين)[[1]](#footnote-2).

**2- إدماج رأس المال البشري في استراتيجيات المؤسسة:**

إن بروز الذكاء الاقتصادي كمعطی استراتيجي جديد جعل من الإنسان (رأس المال البشري) المحور المركزي للتحليل الإستراتيجي والبعد الأساسي في هذا السياق، وألقي بظلاله على روافد الإنسان باعتباره مكتشفا ومطورا ومستغلا للمعارف والكفاءات والموارد غير المادية بوجه عام.

وعليه أضحى نجاح المؤسسة، تطورها واستمرارها أو فشلها وانتكاسها رهين بنوعية العنصر البشري ومدى تفانيه واندفاعه في العمل واندماجه في المؤسسة، وبعبارة أخرى أصبح الإنسان (إطارا كان أو منفذا ) هو الميزة التنافسية الأساسية للمنظمة.

في تقرير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية اعتبر رأس المال البشري هو ضامن الأمان والنجاح، إن هذا الطرح يتجاوز النظرة التقليدية أو المقاربة الاقتصادية التي تحصر رأس المال البشري في السياسات الموجهة نحو تقليص البطالة ومعالجة المشاكل الناجمة عنها "عندما نعتبر الإنسان بمجرد عامل إنتاج فإننا نجرده من صفة الشراكة في النشاط الجماعي ونحوله إلى تعداد مراقب بواسطة الحراسة، بيد أن الإنسان قيمة تتمثل في مجموع مؤهلاته، معارفه وخبراته، ويعتبر استقطابه بالتالي مجال استثماري أي يتحتم تحقيق نتائج إنتاجية لتغطية وتعويض النفقات المستثمرة "[[2]](#footnote-3).

إن هذا المستوى التحليلي يكتسي أهمية خاصة لكونه يدمج الانشغالات البشرية في السياسة العامة للمؤسسة باعتبار أنه من الضروري تثمين وتجنيد كل الإمكانيات المتاحة في المؤسسة، كما أن دمج العنصر البشري يفتح سبلا جديدة في تطوير النشاطات كما هو الحال مثلا عند شركة "تويوتا" حيث كان استغلال الإمكانيات والكفاءات المتوفرة لدى المستخدمين أحد أسباب اقتحام هذه المؤسسة لمجالات وقطاعات نشاط أخرى.

**3 – تعتبر تسيير و تنمية الكفاءات كدعامة تنافسية للمؤسسات:**

حظي موضوع إدارة المعارف باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين، ويعرف عدد المؤلفات، المقالات والبرمجيات المتعلقة بهذا الموضوع تزايدا منقطع النظير سنة بعد أخرى، ومع ذلك بقي هذا المجال كثير الغموض لأن المؤسسات التي تنفذ برامج إدارة المعارف تمارس في الواقع تحت هذا العنوان نشاطات جد متنوعة، مما يؤدي غاليا إلى التباس كبير في تحديد مفهومه ومضمونه، التباسا يصل أحيانا إلى درجة التناقض**[[3]](#footnote-4)**.

**4- الوصول إلى المجتمع القائم على المعارف والمهارات:**

لم يعد هناك أدنى شك في أهمية التعلم لمواجهة تحديات الثورة المعلوماتية التي قلبت كل الموازين والقيم، والاستجابة لمتطلبات مجتمع المعرفة الذي يسير العالم المعاصر باتجاهه سيرا حثيثا**[[4]](#footnote-5)**.

ونظرا لكون المعرفة شيئا متميزا عن باقي الثروات والمنافع، لارتباطها بالإنسان ارتباطا وثيقا، لأن "المعرفة ليست كالنقود شيئا غير شخصي، ولا هي منغلقة داخل کتاب، في بنوك معطيات أو في برنامج كل هذه الأشياء تتضمن معلومات فقط، المعرفة تتجسد دوما في الإنسان، يتعلمها الإنسان ويعلمها الإنسان، ويستعملها، بصفة جيدة أو سيئة، الإنسان كذلك، وبذلك فإن حلول مجتمع المعرفة يضع الإنسان في مركز كل شيء، يخلق تحديات جديدة ويثير مشاكل جديدة، غير معروفة لحد الساعة، تمم هذا الكائن المتحكم في المجتمع الجديد: الإنسان المتعلم".

وعلى هذا الأساس أضحى تطوير الكفاءات وتنمية القدرات البشرية ضرورة ملحة بالنسبة لكل إنسان حتى يتسنى له العمل والعيش في المجتمع الجديد، وفي هذا السياق جاء تقرير مكتب العمل الدولي للعام 2003 يحمل عنوان "**التعليم والتدريب من أجل العمل في مجتمع المعارف**" تأكيدا لهذه الحقيقة وتكريسا للقناعة بضرورة الاعتناء بهذا المجال الحيوي.

وحتى يتجلى ذلك بشكل واضح نقترح استعراض أهم المنافع الاقتصادية والاجتماعية المترتبة على المستوى الفردي عن تطوير الكفاءات وتنمية المهارات ثم الديناميكية المهنية التي تحققها الكفاءات للمستخدمين عموما وأخيرا المبررات المهنية الأساسية لتطوير الكفاءات .

**5- المنافع الاقتصادية والاجتماعية لتطوير الكفاءات:**

هذه المنافع ذات بعدين أساسيين أحدهما مادي يتمثل خصوصا في زيادة الدخل وتحسين المستوى المعيشي (1) والثاني معنوي أو سيكو - سوسيولوجي يمكن الشخص من تحقيق ذاته أي بلوغ كل ما يطمح إلى بلوغه، والتخلص من المخاوف والضغوطات الاجتماعية والمهنية.

أثبتت بعض الدراسات الحديثة أن نمو المهارات الفردية ينعكس إيجابا على المداخيل والمستويات المعيشية للعمال، فقد تبين من بحوث أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية أن زيادة العائدات الخاصة لحملة دبلوم الدراسات الجامعية العامة (تدريب متوسط موجه نحو الوظيفة بلغت 20 إلى 30%، ولاسيما في مجال مشاريع الأعمال والمجالات التقنية الرجال والميادين الصحية للنساء**[[5]](#footnote-6)**.

وفي تقرير مكتب العمل الدولي أن " التعليم والتدريب يساعدان الأفراد على فلات من براثن الفقر عن طريق تزويدهم بمهارات ومعارف ترفع من مستوى إنتاجهم مزارعين وعمال ".

ووفقا للبنك الدولي، يعتبر التعليم الابتدائي أكبر مساهم بمفرده في النمو والتنمية في البلدان النامية فالمزارع الذي تردد أربع سنوات على المدرسة ينتج أكبر بكثير من المزارع الذي لم يحصل على أي تعليم.

وبفضل المعارف والمهارات يستطيع الفرد أن يساهم مساهمة فعالة في خلق القيمة التي أضحت مؤشرا أساسيا لقياس الأداء الشامل، باعتبار أن "المؤسسات لم تعد تبحث فقط عنت الربح على المدى القصير بل هي تعتمد الآن منطقا يقيم فيه الأداء على أساس المساهمة في خلق القيمة المضافة ".

يعتبر خلق القيمة، على المستوى الفردي، موقفا طبيعيا بالنسبة ل "عامل المعرفة" شريطة تمكينه من تسيير كفاءاته المهنية الإستراتيجية بالتركيز على المجالات التي يرى أنه أكثر كفاءة فيها.

ويربط تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2002 بين إنتاجية الفرد وتكوين رأس المال البشري، فقد ورد " يمكن تحليل الانخفاض النسبي في النمو والإنتاجية بكون البلدان العربية تتخلف عن البلدان سريعة النمو في تكوين رأس المال البشري (مقاسا بمتوسط سنوات التعليم). والمقارنة مع ثلاثة من النمور الآسيوية، (هونج كونج وكوريا الجنوبية وتایوان )، تظهر العديد من الأمور، ففي العام 1960 كان متوسط ناتج الفرد في البلدان العربية أعلى من مثله في بلدان النمور الثلاثة وبالمقابل كان متوسط سنوات التعليم للفرد في النمور الثلاثة أعلى منه في البلدان العربية بنحو ثلاث سنوات، ولقد تضاعف هذا الفارق إلى ست سنوات خلال الفترة 1960 - 1992، والأمر كذلك، فلا غرابة أن يهبط الناتج للفرد في البلدان العربية إلى أقل من نصف مثيله في كوريا الجنوبية، بعد أن كان يتجاوزه في بداية الفترة ".

**6- تطوير الكفاءات كدعامة أساسية لخلق المزايا التنافسية:**

تسعى كل مؤسسة اقتصادية إلى استخدام موارد مختلفة ( مواد أولية، يد عاملة، معارف... إلخ) بغية الحصول على منتوجات أو خدمات تقدر قيمتها بمعايير مختلفة، والهدف الأساسي وراء كل ذلك - والذي يمثل سبب وجود المؤسسة - كان دوما، وما يزال، هو خلق الثروة، والسبيل إلى ذلك بطبيعة الحال هو تحسين أداء المنظمة ورفع نجاعاتها، وتتجسد النجاعة الشاملة في نجاعة النشاطات والأفراد، الأمر الذي يحيط مفهوم النجاعة بشيء من الغموض، ويحمله أبعادا ومضامين مختلفة: الإنتاجية، المردودية، الربحية، الفعالية... إلخ، ولو أن معظم المهتمين يحصرون تقييم النجاعة في تقييم الفعالية والفاعلية ، أي تقييم "العلاقة بين كمية من المخرجات مع كمية من المدخلات"**[[6]](#footnote-7)**.

**7- مساهمة الكفاءات في خلق القيمة:**

من دون الخوض في تفاصيل النقاش الدائر حول مدلول القيمة وأنواع القيم، تجنبا للدخول في متاهات الأساليب المالية والمحاسبية لتقييم المؤسسات، تلك الأساليب التي أسالت الكثير من الحبر، ولا تزال مع ذلك إلى حد الآن قاصرة عن بلورة صيغ قطعية ومتناهية الدقة في هذا السياق.

و مرد هذا القصور في نظر الكثيرين إلى عدة عوامل، أهمها**[[7]](#footnote-8)**:

- الاعتراف الجزئي للمحاسبة العامة بالاستثمار غير المادي بحيث تتشكل هذه الاستثمارات من مجموعة عناصر غير متجانسة نسبيا مثل نفقات البحث والتطوير، اقتناء البرمجيات، براءات الاختراع.

- الاستثمار غير المادي أو الاستثمار الفكري غير محدد النطاق والمحتوى، بحيث يمكن توسيع أو تضييق نطاقه بإضافة أو إزالة بعض العناصر حسب الحالات والمواقف.

- عدم وضوح طبيعة محتويات الاستثمار غير المادي بحيث لا يزال السؤال مطروحا حول اعتبارها استثمارات فعلية أو مجرد أعباء استغلال.

**8 - الكفاءات وخلق المزايا التنافسية:**

إن الربط بين القدرة التنافسية وكفاءة المؤسسة ليست فكرة جديدة بل تعود جذورها إلى نموذج الذي يركز التشخيص الإستراتيجي على تحليل عناصر القوة والضعف في المؤسسة، وكذلك الأمر بالنسبة للمصفوفات الإستراتيجية التي تركز بدورها على العوامل الأساسية للنجاح ، فمصفوفة ماكنزي مثلا، المعروفة باسم مصفوفة المؤهلات - المغريات - ، تمیز بين العوامل الخارجية للنجاج (خارجة عن نطاق تحكم المؤسسة) والعوامل الداخلية (يفترض تحكم المؤسسة فيها)، وتتمثل هذه العوامل الأخيرة في: الحصة من السوق، قسوة البيع التسويق، خدمة الزبائن البحث والتطوير، الإنتاج، التوزيع، الموارد المالية، صورة المؤسسة، سعة الأنواع الجودة والكفاءة الإدارية، ويمكن بطبيعة الحال إضافة عوامل أخرى مثل كفاءة المستخدمين، الإنتاجية التموقع... إلخ، وتمنح لكل عامل علامة تقييمية بالنظر إلى أهميته في القدرة التنافسية للمؤسسة، تتراوح بين 1 و5 ( من سيء جدا إلى جيد جدا) **[[8]](#footnote-9)**.

ورغم الأهمية الكبيرة التي تحظى بها هذه النماذج كأدوات تفكير تساعد على اتخاذ القرار الإستراتيجي، إلا أن ارتباطها بالمحيط التنافسي اعتمادا على المسلمة السائدة آنذاك والتي تعتبر السوق والقوى التنافسية هي وحدها المحددة للعوامل الأساسية لنجاح المؤسسة، تضع أمام هذا التفكير عقبة يصعب تجاوزها تتمثل في سعي كل المؤسسات إلى:استغلال نفس النوع من المزايا التنافسية.

**9 - دور الكفاءات والمعارف في التنمية الاقتصادية:**

حظي موضوعا النمو والتنمية الاقتصاديين بعناية كبيرة منذ منتصف القرن الماضي، وتزخر المكتبات حاليا بأعداد كبيرة من المؤلفات والدراسات المتعلقة بحث عوامل النمو وأسباب التخلف، غير أن التحولات الجذرية التي عرفتها المرحلة الراهنة قلبت الكثير من المعايير والقيم السائدة واستدعت إعادة نظر شاملة في الكثير من المفاهيم وعلى رأسها مفهوم التنمية**[[9]](#footnote-10)**.

- فقد أدى فشل السياسات التنموية إلى إفقاد نظريات التنمية للمصداقية التي اكتسبتها خلال فترة الستينات والسبعينات الأسباب وظروف معينة، ارتبط جلها بالصراع الإيديولوجي الدائر رحاه آنذاك بين القطبين العملاقين.

وتأكدت بذلك حقيقة واحدة عبر عنها الأستاذ مالك بن نبي ص راحة في 1970 بقوله: " في منطقة هذا العصر لا يكون إثبات صحة الأفكار بالمستوى الفلسفي أو الأخلاقي، بل بالمستوى العملي: فالأفكار صحيحة إذا هي ضمنت النجاح.

إن الرؤية الاقتصادية الحالية للعالم تقدم صورة أكثر دقة عن وضع البلاد المتخلفة حينما نقارن تطورها بتطور بلاد أخرى منذ ربع قرن.

ومن المؤكد أن بعضا منها كاندونيسيا قد انطلقت غداة الحرب العالمية الثانية بأفضل شروط السباق لما توفر لديها من موارد طبيعية هائلة، لكنها اليوم متخلفة جدا إذا قسناها بلاد كاليابان وألمانيا التين انطلقتا في سباقهما بالأسوأ من الشروط.

وبمعنى آخر و لن نمل التكرار - فالمسألة ليست مسألة وسائل وإنما مسألة مناهج و أفكار.

**ثانيا - المقومات الجديدة للتنمية**:

أكد تقرير منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية للعام 2002 - 2003 على أن "نظريات التنمية تؤكد الآن خصوصا على الابتكار، التغيير التكنولوجي وعوامل أخرى غير مادية بنفس درجة تأكيدها على تراكم رأس المال" ، وأن تحسين الإنتاجية، تحقيق تكافؤ الفرص والقضاء على الفقر يقتضي تمكين الجميع من حيازة الأصول المولدة للثروات، خاصة بفضل التعليم، الأداة الأساسية والضرورية لاكتساب المعارف واستغلال الإمكانيات الجديدة[[10]](#footnote-11).

وقد أثبتت تجارب حديثة أهمية المراهنة على التعليم وتكوين رأس المال البشري في إحداث قفزات تنموية نوعية، حيث يعزى جانب كبير من النمو المثير للانبهار الذي شهدته بلدان شرق آسيا، والذي يطلق عليه البعض وصف المعجزة، إلى التراكم الكبير لرأس المال البشري، وفي سياق تساؤله عن مصادر نجاح دول شرق آسيا حيث أدت السياسات التعليمية التي اهتمت في المقام الأول بالتعليم الابتدائي والثانوي إلى تولید زیادات سريعة في مهارات القوة العاملة"، ويضيف قائلا: "بدأت بلدان شرق أسيا نموها السريع بمزية تعليمية تفوقت بها على اقتصادات البلدان النامية الأخرى، وعملت على المحافظة على هذه المزية عن طريق سياسات واضحة للاستثمار في التعليم الأساسي... وقد تركز الإنفاق العام على التعليم الإبتدائي والثانوي... واستخدمت الإعتمادات المالية المحدودة المخصصة للتعليم فيما بعد المرحلة الثانوية، أساسا لتعليم العلوم والتكنولوجيا (بما في ذلك الهندسة)... وقد لجأت بعض هذه الإقتصادات أيضا إلى استيراد الخدمات التعليمية على نطاق واسع، ولاسيما بالنسبة للمجالات التي تتطلب مهارات متخصصة".

يضاف إلى ذلك عوامل أخرى ساهمت هي أيضا في تحقيق هذا النجاح: استیعاب التكنولوجيا الأجنبية، تطبيق سياسات صناعية انتقائية وتشجيع النمو السريع للصادرات.

وحدد تقرير منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (2002 - 2003) عناصر النجاعات الصناعية كالتالي:

- **الكفاءات**: "لقد كانت الكفاءات دوما ذات أهمية بالنسبة للنجاعة الصناعية، غير أن دورها أصبح أساسيا أكثر فأكثر بسبب انتشار الاقتصاد غير المرئي وارتفاع نسبة المعلومات ضمن محتويات النشاطات الصناعية".

ونظرا لغياب معلومات دقيقة عن مخزونات الدول من الكفاءات، أعتمد في تقييم وتصنيف الدول ذات الكفاءات العالية على معايير غير منضبطة مثل نسب التسجيل في المؤسسات التعليمية، كما أقدم على ذلك في اعتبار نسب التسجيل في مؤسسات التعليم الثانوي والجامعي كمؤشرات ناجعة للكفاءات، علی أساس أن الصناعة الحديثة تتطلب مستويات تعليمية عالية".

**- المجهود التكنولوجي**: "المجهود التكنولوجي هو عنصر محدد للتنمية الصناعية ذو أهمية أساسية حتى بالنسبة للدول التي بدأت تصنيعها بشكل متواضع... وعلى الدول التي تستورد التكنولوجيات أن تبادر بالتعلم الإرادي بغية التحكم في التكنولوجيات وتطويعها للظروف المحلية، وكلما كانت التكنولوجيا متقدمة ومعقدة كلما كان مجهود التعلم المطلوب أكبر.

**- الإستثمار الأجنبي المباشر**: تشكل هذه الاستثمارات وسيلة هامة لنقل الكفاءات، المعارف والتكنولوجيات للدول النامية وتحدد بذلك النجاعات الاقتصادية بطريقة مباشرة.

**- دفع المستحقات وحقوق استغلال البراعات والرخص بالخارج:** تسمح هذه المدفوعات بقياس المشتريات لأغراض تجارية من المعارف التقنية، البراعات، الرخص و المخططات أي استيراد التكنولوجيا في شكل مختلف عن المساهمة.

**- الهياكل القاعدية الحديثة:** المعطيات المتعلقة بالهياكل القاعدية الحديثة لاسيما تلك المتمثلة في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، تعتبر سهلة التجميع، وبالتالي يمكن اتخاذها كمؤشر للنجاعة الصناعية، وتتعلق هذه المعطيات بالخطوط الهاتفية، الهواتف النقالة، الحواسب الشخصية ومواقع الانترنت.

**ثالثا - المعارف في خدمة التنمية:**

يؤكد تقرير التنمية في العالم للعام 1998 - 1999 الصادر عن البنك العالي والمخصص لموضوع المعرفة في خدمة التنمية" أن "اتخاذ التدابير الموجهة نحو تطوير المهارات وتشجيع حركة المعلومات الاجتماعية - الاقتصادية، يحتمن ظروف الحياة للشعوب بأشكال متعددة، بغض النظر عن رفع المداخيل، إن المعرفة الجيدة بقوانين التغذية يمكن أن تساهم في صحة جيدة... وكذلك معرفة كيفية الوقاية من مرض الإيدز يمكن أن يحمي ملايين البشر من الإصابة بهذا المرض الفتاك وينقذهم من الموت المبكر، وشفافية المعلومات حول التلوث الصناعي يمكن أن يترجم بمحيط نظيف وغير مضر وباختصار يمكن القول أن المعرفة تسمح للأفراد في مصائرهم وتحديد مستقبلهم**[[11]](#footnote-12)**.

وأورد التقرير بارزا عن مساهمة المعرفة في التنمية الاقتصادية حيث تعرض لمشروع "الثورة الخضراء" المتمثل في الحصول والاستغلال الواسع للبذور المنتقاة بغية تحسين الإنتاجية الفلاحية.

غداة الحرب العالمية الثانية شرع الباحثين في العالم كله، وخلال عدة سنوات، بإنتاج ونشر معارف فلاحية جديدة، بمشاركة هيئات مختلفة، وتمخض ذلك عن مضاعفة مردود الزراعات الأساسية في أمريكا اللاتينية وآسيا منذ بداية الخمسينات وقد كانت الزيادة الإجمالية لإنتاج القمح والذرة والأرز في الهكتار الواحد مذهلة جدا، وترتب عن ذلك ارتفاع في المداخيل، انخفاض أسعار المواد الغذائية ومضاعفة الطلب على اليد العاملة.

**رابعا - توظيف القدرات البشرية كشرط أساسي لتحقيق النمو الاقتصادي:[[12]](#footnote-13)**

كل المجهودات المبذولة في سبيل تکوین وتنمية القدرات البشرية تظل دون جدوى إذا لم تحسن الأنظمة توظيف هذه القدرات واستغلال الطاقات البشرية بشكل فعال، وقد لاحظ تقرير برنامج الأمم المتحدة للإنماء حول التنمية الإنسانية العربية للعام 2002 أن انخفاض كفاءة استخدام رأس المال المادي والبشري قد أفضت إلى أداء متقلب وغير منتظم وإلى كساد خلال الثمانينات حين أطلق عليه العقد الضائع..

ولعل أهم القضايا التي تلفت الإنتباه في هذا السياق هي الهجرة المنتظمة للكفاءات والأدمغة من الدول النامية عموما باتجاه الدول الغربية، أو ما يمكن التعبير عنه بالريف الحساد (1) شروط إنتاج المعرفة واستخدامها بفعالية (2) وأخيرا كفاءة رأس المال البشري.

1. ثابتي الحبيب، مرجع سابق ، ص 136. [↑](#footnote-ref-2)
2. ثابتي الحبيب، مرجع سابق ، ص 140. [↑](#footnote-ref-3)
3. ثابتي الحبيب، مرجع سابق ، ص 142. [↑](#footnote-ref-4)
4. ثابتي الحبيب، مرجع سابق ، ص 171. [↑](#footnote-ref-5)
5. ثابتي الحبيب، مرجع سابق ، ص 172. [↑](#footnote-ref-6)
6. ثابتي الحبيب، مرجع سابق ، ص 204. [↑](#footnote-ref-7)
7. ثابتي الحبيب، مرجع سابق ، ص 209. [↑](#footnote-ref-8)
8. ثابتي الحبيب، مرجع سابق ، ص 212. [↑](#footnote-ref-9)
9. ثابتي الحبيب، مرجع سابق ، ص 243. [↑](#footnote-ref-10)
10. ثابتي الحبيب، مرجع سابق ، ص 245. [↑](#footnote-ref-11)
11. ثابتي الحبيب، مرجع سابق ، ص 247. [↑](#footnote-ref-12)
12. ثابتي الحبيب، مرجع سابق ، ص 250. [↑](#footnote-ref-13)