

كفاءة المورد البشري من الإستقطاب إلى التطوير

Efficiency of the human resource from recruitment to development

1. ثامر قويدري ، جامعة زيان عاشور الجلفة، Thameurk11@gmail.com (ثامر قويدري – KOUIDRI Thameur)

تاريخ القبول: 2021/01/03

تاريخ الاستلام: 2020/12/19

ملخص:

تعالج هذه المقالة مفهوم الكفاءة بالنسبة للمورد البشري، وهذا انطلاقا من أهمية المورد البشري في أي منظمة كونه المورد الأساسي الذي تقوم عليه المنظمة في تحقيق أهدافها، فالكفاءة تعبر عن مقدار التأهيل القائم على القدرات والاستعدادات المعرفية والمهارية التي يملكها الفرد والتي تمكنه من مواصلة مهامه بمرونة و فاعلية أكبر، و عليه فيناء تلك الكفاءة تبتدى باستقطاب أكفاء الموارد البشرية وفق معايير وشروط محددة و من قبل مختصين، كما تعمل على تطويرها عبر برامج مهيكلية وفق أسلوبي التكوين والتدريب المستمرين اللذين يضمنان مواكبة الأفراد للمتغيرات المحيطة في ظل التسارع المعرفي والتقني الذي يفرض تطوير كفاءات الأفراد عبر كل تغير، كما يحقق نوعا من التحفيز والإستقرار للأفراد مما يضمن المحافظة على الأداء الوظيفي العالي كهدف محوري للمنظمة.

الكلمات المفتاحية: الكفاءة، التأهيل، الإستقطاب، تطوير المورد البشري، التدريب العمالي.

Summary:

This article deals with the concept of competence for the human resource, this is out of the importance of the human resource in any organization being the main resource the organization is based on achieving its goals the competence Express the amount of qualification and the cognitive and skill preparations which is owned by the individual and that enables him to practice his tasks with bigger flexibility and effectiveness accordingly, building that competence begins by attracting the most qualified human resources according to specific standards and conditions and by specialists, It also developed through structured programs according to the method of continuous formation and training who ensure keeping up with individuals abreast of the surrounding variables with cognitive and technical acceleration which imposes the development of individuals' competencies through each change It also achieves a kind of motivation and stability for individuals, which ensures the maintenance of high job performance as a central goal of the organization.

Keywords: Competence, Qualification, Polarization, Human progression, Labor training.

مقدمة:

إن منتهى أي منظمة هو تحقيق أهدافها بفاعلية أكبر ولا يتأتى ذلك إلا من خلال الأداء الوظيفي المتميز، و الضامن الأساسي في ذلك هو مقدار ما تمتلكه الموارد البشرية من خصائص مهارة و فنية مكتسبة تمنحها التأهيل اللازم لمزاولة مختلف الأنشطة بكفاءة تضمن للمنظمة الحدود الدنيا من الفاعلية، تلك المؤهلات و الخصائص هي في واقع الأمر ترجمة للكفاءة التي هي محصلة عدة عمليات تركيبية نابعة من التكوين و التدريب، لذلك و لضمان الأداء الوظيفي العالي للمنظمة لابد من بناء استراتيجية تبدأ بعملية الإستقطاب الموضوعي و تنتهي بأسلوب التطوير الفاعل، فمن خلال الاستقطاب الجيد يمكن للمؤسسة جلب الكفاءات البشرية المؤهلة من النواحي المعرفية و الفنية و المهارية و التي تنعكس على الأداء الوظيفي بشكل مباشر، فالاستقطاب يعد الحلقة الأولى لضمان كفاءات بشرية للمنظمة، تليها عدة حلقات لابد للمنظمة من مراعاتها مواكبة لتطورات العمل و مستجداته، للمحافظة على مستويات عالية من الكفاءة على صعيد المورد البشرية لجميع الفئات الوظيفية بالمنظمة و يجب عليها تطوير كفاءة مواردها عبر برامج التكوين و التدريب لمواكبة مستجدات العمل و تطورات خاصة و أن بيئة العمل في تغير مستمر لابد للمؤسسة مجارات تلك التغيرات عبر تأهيل دوري للأطقم الموظفة لديها عبر بناء برامج تطويرية فاعلة تمكن المورد البشري من رفع مستوياته الفنية و المهارية و المعرفية بما ينعكس على المنظمة في تحقيق أهدافها بفاعلية أكبر و عليه:

- ما مفهوم الكفاءة ، و ما محدداتها على صعيد الموارد البشرية؟.

- كيف يتم بناء و تطوير الكفاءات البشرية في المنظمة؟.

أهداف الدراسة:

- ضبط بعض المفاهيم المتعلقة بالمورد البشري كالكفاءة، التأهيل، القدرة، المعرفة.

- تحديد أبعاد و خصائص الكفاءة على المهتويات الفردية، الجماعية، التنظيمية.

- توضيح الأساليب و الاستراتيجيات المعتمدة لمصالح إدارة الموارد البشرية لاستقطاب أحسن الكفاءات و سبل تطويرها و تنميتها بما يسهم في تحقيق فاعلية أكبر للمنظمة.

- الخروج بجملة توصيات لسبل جذب و تطوير الكفاءات و إدارتها بفاعلية لتحقيق القيمة المضافة.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من قيمة المورد البشري على الصعيد الإداري، فكفاءة المورد البشري تعد القيمة المضافة غير المحدودة التي ينبغي الاستثمار فيها و تنميتها، فهي الباعث الأساسي للإبداع التنظيمي من خلال مساهمتها المباشرة في تحقيق أهداف التنظيم الإداري و غاياته ، فعن طريق كفاءة المورد البشري يتم التحكم الجيد في أساليب العمل مع خفض للحوادث، مع إدارة جيدة للوقت، و سرعة في إيجاد الحلول للمشكلات و تحقيق للإبداع.

1. الكفاءة بالنسبة للمورد البشري

1.1. مفهوم الكفاءة: هي مجموعة ثلاثة أنواع من المعارف: معارف نظرية، معارف عملية، و بعد سلوكي معبأة أو قابلة للتعبئة يستخدمها الفرد لانجاز المهام الموكلة إليه بطريقة أحسن¹.

كما يعرفها le Boterf على أنها القدرة على التحول و ليس الاقتصار على إنجاز مهمة وحيدة بتكرار بشكل إعتيادي، كما أنها القدرة على تكييف السلوك مع الوضعية و مجابهة الصعوبات غير المتوقعة و يمكن القول أن الكفاءة هي القدرة على مجابهة الوضعيات الجديدة بالتكيف معها عن طريق تعبئة و إدماج جملة من المعارف و المهارات و التصرفات من أجل تحقيق إنجاز محكم و فاعل².

و عليه يمكن القول أن الكفاءة هي تأهيل متخصص مبني على المعرفة و المهارة تجعل الفرد أكثر توظيف للقدرات بما يسهم في التحكم في مهام العمل عبر التوظيف الفاعل للمعارف و المؤهلات المتعلقة بالوظيفة المشغولة.

و عليه فالكفاءة محصلة تتميز بما يلي:

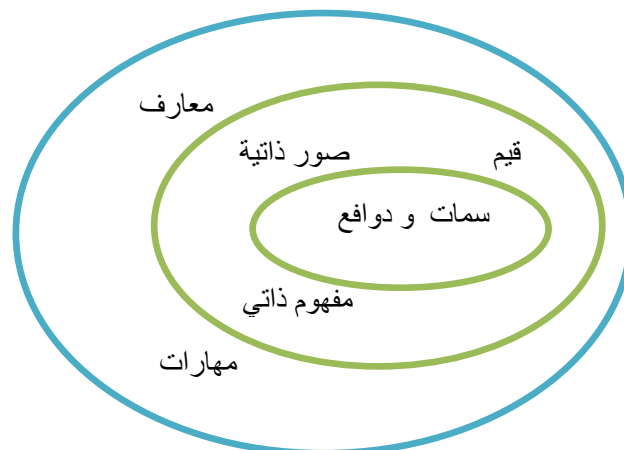
-أنها محصلة تركيبية من المعاف النظرية و التطبيقية بمعنى أنها إستدماج للمعارف و القدرات و المهارات في آن واحد.

-أنها عملية مكتسبة فالفرد لا يولد بهذه الكفاءة بل هي نتاج تعلم مستمر و تدريب في مجال العمل .

-قابلية الكفاءة للتطوير المستمر عبر أساليب التكوين و التدريب المتخصص و المركز.

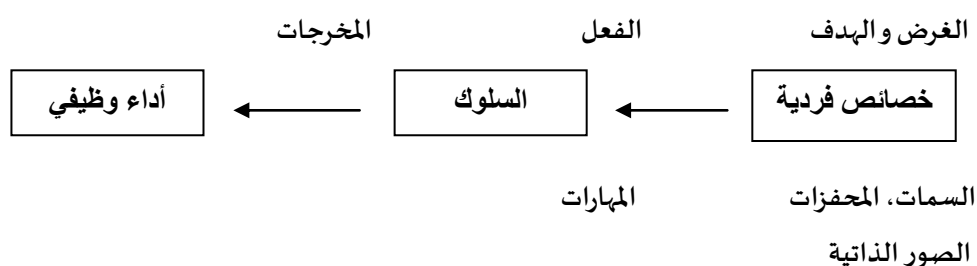
-أنها ذات أبعاد فردية حيث تتعلق بمؤهلات الفرد و أبعاد جماعية متعلقة بفرق العمل.

2.1. خصائص الكفاءة:



Seema sanghi, 2007, p72:³ المصدر

من خلال الشكل التوضيحي السابق تتبين خصائص الكفاءة لدى الفرد حيث تتضمن جزئيين رئيسيين هما: خصائص ابتدائية تتمثل في المعرفة و المهارة، أما الجزء الثاني فهو الخصائص الباطنة و هي جملة القيم و السمات و الدوافع فالشخص الكفء هو الأكثر فاعلية في توظيف تلك الخصائص و المميزات في المواقف المختلفة بحسب الغايات و الأهداف كمخرج و لأكثر توضيح فقد حدد Boterf نظام الكفاءات حسب مايلي:



3.1. الكفاءة والمفاهيم ذات الصلة:

1.3.1. الكفاءة والتأهيل:

كما وضع Zariffian philippe ذلك في كتابه من التأهيل الى المنافسة ، عندما حدد أوجه الفرق حين قال أن التأهيل هو الموارد التي يمتلكها الفرد (معرفة، مهارة، سلوك) و التي إكتسبها من التدريب و التعليم أو من ممارسة مهنية و غالبا ما يرتبط التأهيل بشهادة كفاية، أما الكفاءة فهي كيفية إستخدام تلك الموارد في مواقف معينة، و قد شبه التأهيل بعلبة الأدوات التي يمتلكها الفرد و الكفاءة بطريقة إستخدام تلك العلبة و إستغلالها في مواقف مختلفة.

2.3.1. الكفاءة والإمكانية:

تعرف الإمكانية على أنها الاستعدادات الحركية و الفكرية التي يتميز بها الفرد و التي يمكن أن تدفعه للقيام بمهام معينة و مع ذلك يمكن للإمكانيات أن تعتبر⁴ :

- مجموعة الكفاءات الملاحظة حقيقة من الفرد و التي تطبق في الوظيفة.
- مجموع الكفاءات الموجودة و التي لم تنفذ بعد في الوظيفة المعينة.
- الاستعدادات الملاحظة عند أي فرد و التي لم تجد الفرصة بعد كي تتطور و تتحول هذه الاستعدادات إلى كفاءات مستعملة من طرف المؤسسة بعد إجراء التكوين.

3.3.1. الكفاءة والأداء:

وبما أن كفاءات الأفراد تساهم هي الأخرى في تحقيق أهداف المؤسسة والذي يسمح لها بتحقيق إيرادات ، فإنها ترتبط بشكل أو بآخر بالأداء، فتوجد نقاط إتفاق وإختلاف بين المفهومين، أما النقاط المشتركة فتتمثل فيها يلي:

- وجود أداء عالي يستوجب توفر كفاءات جيدة، فلا يمكن الحكم بصدق على قدرة وكفاءة فرد ما لم تكن هناك معايير للأداء محددة يمكن من خلال قياس الكفاءة على أساسها، و عليه فإن الأداء هو نتيجة تطبيق للكفاءات غير أن هناك نقاط إختلاف بين المفهومين تكمن في:

- أن مستوى الأداء لا يدل على مستوى الكفاءة دائما، فقد تكون هناك عوامل أخرى غير الكفاءة سببا في ذلك الأداء.
- لا تتناسب كفاءات الأفراد طرديا دائما مع الأداء، فقد تتوفر لدى المؤسسة كفاءات جيدة لأفرادها ولكن الأداء ضعيف، وقد يرجع ذلك لعدة أسباب منها :
- عدم توازن بين الكفاءة والمهنة (فقد تتطلب المهنة كفاءات قد لا تتوفر في الأفراد، أو سوء توزيع الأدوار والمهام بين الوظائف والأفراد).

- غياب عنصر التحفيز لدى الأفراد (ويعتبر من أهم عوامل وضوح الكفاءة).
- عدم تكامل وتعاضد كفاءات الأفراد بعضها ببعض (الكفاءات الجماعية).

4.1. أبعاد الكفاءة:

1.4.1. المعرفة (Savoir):

و هي مجموعة المعلومات المستوعبة و المهيكلة و المدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها و العمل في إطار خاص⁵.

كما تعد المعرفة الجزء الأهم و المصدر الأصلي للكفاءة فلا يمكن أن تتصور كفاءة دون توافر معرفة يمارس على أساسها الفرد الوظيفة و عليه صنف Jean yres prax المعارف إلى عدة أنواع هي:

- معارف متعلقة بالمهنة تكون مخزنة على شكل وثائق و مراجع مرتبطة بكل ما يتعلق بالمهنة.
- معرف متعلقة بالمنظمة متجسدة في ثقافتها و هويتها التنظيمية.
- معارف متعلقة بالفرد متعلقة بكفاءة الفرد كالمهارة و القدرة مثلا.
- معارف متعلقة بالمشروع متعلقة بالأنشطة و فرق العمل.

1.2.4.2. المعرفة العملية (Savoir faire):

و يطلق عليها المهارات و هي قدرات ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، و تشير المهارة الى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، و تحدد المهارة المطلوبة القدرة على التحليل ، التفكير، التكيف، الابتكار و القدرة على التدريب وهي أحسن توازن بين المعارف و العمل⁶ (حمداوي وسيلة، 2004، ص 177).

و نشير هنا إلى تعدد المهارات لدى الشخص بحسب طبيعة المهنة و المهام و نذكر منها⁷:

(أ) المهارات الشخصية: و يطلق عليها المهارات الاجتماعية ، المهارات القيادية، مهارات بناء فرق العمل.

(ب) مهارات اتصالية: و هي القدرة على الاتصال بصورة جيدة كاللباقة، الإقناع و الاستدلال.

(ت) مهارات قيادية: تتمثل في القدرة على التأثير، تحقيق النتائج والأهداف دون سلطة رسمية.

(ث) مهارات تنظيمية و تخطيطية: تتمثل في القدرة على رسم الخطط و تجسيدها وفق إدارة عالية للوقت.

(ج) مهارات تقنية: القدرة على التعامل خاصة مع التكنولوجيا و الأساليب الفنية في العمل و غالبا ما تكتسب عن طريق التدريب و التكوين المتخصص و نشير في الإجمال أن المهارات على اختلافها يمكن تعلمها و إكتسابها و تطويرها وفق فترات زمنية قصيرة على عكس باقي المكونات للكفاءة المتجسدة في الاتجاهات و القيم المشكلة لجزء من تركيبة الكفاءة.

1.3.4.3. المعارف السلوكية (Savoir être):⁸

و تسمى السلوكيات أو المعارف الذاتية أو الدراية العلائقية و هي مجموعة المواقف و المميزات الشخصية المرتبطة بالموظف و المطلوبة عند ممارسة نشاط معين أي أنها مجموع الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة، روح المبادرة، حيث يكتسي هذا النوع من المعرفة طابعا اجتماعيا رغم إمتداد تأثيره إلى جوانب أخرى و تظهر في الكيفية التي يتعامل بها الفرد مع زملائه في العمل و مع كل من له علاقة به أثناء العمل، و المعرفة السلوكية تظهر في العناصر الثلاثة التالية :

- معرفة السلوك و التصرف السليمين مع الزملاء و القادة أثناء العمل و في مختلف المواقف التي تعترض الموظف أثناء قيامه بواجبات العمل.
- المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين كالقدرات التواصلية وخاصة في الأعمال التي تؤدي جماعيا أي عبر فرق عمل و التي تتطلب مزيد من التنسيق و المشاركة لإيجاد الحلول و حل المشكلات.

- طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد عبر كيفية توظيف قدراته بمرونة لتحليل البيانات و ترجمتها الى معلومات مفيدة تساهم في إبداء مقترحاته بنوع من التراتبية و الانسجام الذي يعطي الاضافة اللازمة .

5.1. أنواع الكفاءة لدى المورد البشري:

تتعدد تصنيفات و تقسيمات الكفاءات الخاصة بالمورد البشري فنذكر منها بشيء من الاختصار ، تصنيف le Boterf التي قسمها الى ثلاثة أنواع هي:

الكفاءات الفردية، الكفاءات الجماعية و الكفاءات التنظيمية.

1.5.1. الكفاءة الفردية⁹:

عرفت على أنها مجموعة أبعاد الأداء الملاحظ و تتضمن المهارات و السلوكات و القدرات التنظيمية المرتبطة بعضها ببعض من أجل الحصول على أداء عالي و تزويد المنظمة بميزة تنافسية مدعمة كما تسمى أيضا الكفاءة المهنية. كما تعرف على أنها مجموع المعارف و القدرات الإجرائية و السلوكية المهيكلية في إطار تحقيق هدف لوضعية ما. و عليه فالكفاءة الفردية تعتبر مزيج من مجموعة عناصر متداخلة تتميز بالعناصر التالية¹⁰:

- القدرة على التعلم و التحكم السريع في التقنيات العملية.

- المثابرة و القدرة على العمل و التأقلم مع الظروف المتغيرة و الصعبة.

- العمل بمرونة و تحقيق التوازن بين العمل و الحياة الخاصة.

- القدرة على إتخاذ القرار و إدارة المرؤوسين.

- القدرة على حل المشكلات و التأقلم مع الوضعيات المختلفة.

2.5.1 الكفاءة الجماعية:

حسب تعريف Le Boterf هي محصلة تنشأ انطلاقا من التعاون و أفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية و تتضمن الكفاءة الجماعية المعارف: معارف تحضير عرض و تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة معا¹¹.

و هناك من عرفها على أنها مهارات عملية خاصة بجماعة العمل و هي مشتركة بعدما تم تقسيمها، تسمح للأعضاء بالعمل بأكثر كفاءة للوصول الى مستوى أداء لا يمكن للأعضاء بلوغه كل على حدا¹².

و عليه فالكفاءة الجماعية هي أكثر من تكتل للقدرات الفردية بل تتجاوزها الى ميزة إضافية في أداء العمل ، و قد ميز Dejoux أبعاد لهذه الكفاءة الجماعية :

- التآزر: الذي يعزز من التفاعلات الداخلية القوية ما بين أعضاء الجماعة.

- التضامن: و يتجلى في شبكة التعاون بين الأطراف الجماعة.

- صورة العمليات الجماعية: التي تدل على وجود أعمال و نشاطات جماعية بشكل فعلي.

- الرموز و الخطاب المشترك: التي تشكل مرجعا مهما لأعضاء الجماعة و بالتالي تساهم في تشكيل جزء من الكفاءة الجماعية وهذا يعني لا وجود لكفاءة جماعية دون أمور مستترة كالثقافة المشتركة.

- أما العوامل التي تساعد على نشأة الكفاءة الجماعية فتكمن في الشروط التالية¹³ :
- إختيار أنماط التنظيم والتي تسهل التآزر بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة.
 - إيجاد العلاقات التضامنية و المحافظة عليها لتحقيق التجانس بين أعضاء الجماعة.
 - تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين و تحسين وسائل العمل الجماعي و العلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي.
 - وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل مع تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي
- 3.5.1. الكفاءة التنظيمية:**
- عرفها Cadin إنها ذلك الروتين التنظيمي الذي يتجج عن مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة، وعن حالات التفاعل بين التكنولوجيات وعمليات التعلم الجماعي و الهريرة التنظيمية، وبالتالي فهي ليست بديلة للموارد بل تسهل من تنميتها وتراكمها ونشرها على مستوى أفراد الغفمة¹⁴.
- كما عرفها بن دية عبدالله على أنها ترابطات متلائمة للمعرفة، المهارة، حسن التصرف و بالتالي فالكفاءات مشكلة من:
- خصائص طاقمها العمالي و تسخير عمالها.
 - طرقها في العمل و تقنياته.
 - تنظيمها و نظامها الخاص بالقيمة.
 - الأصول المادية و المالية التي تسمح لها باكتساب نتائج أكيدة و إقتصادية.
 - و باختصار تتوافق الكفاءة التنظيمية مع ما تعرف المؤسسة إنجازها بالنسبة لما تملكه.
- ✓ وهناك من قسم الكفاءة في العموم الى سلوكية و أخرى تقنية و نحاول أن نعرض تصنيف كل من Edward cripe و Richard Mansfield الذي جمعا من خلالها الأنواع الثلاثة سابقة الذكر:
- الكفاءة التي لها علاقة بالأفراد: و تم تقسيمها الى نوعين:
 - كفاءات خاصة بقيادة الآخرين و إدارة التغيير و التمكين.
 - الإتصال و التأثير: الوعي بالذات، التأثير في الآخرين، بناء العلاقات الإجتماعية.
 - الكفاءة المتعلقة بالأعمال: و بدورها تنقسم الى نوعان:
 - توقع و حل المشكلات: التحليل، التفكير التصوري و التفكير الاستراتيجي.
 - إنجاز الأعمال: المبادرة، توجيه العمال، تعزيز الابداع.
 - الكفاءة المتعلقة بالإدارة الذاتية: تشمل الثقة بالذات، إدارة الانفعالات، المرونة، و المصادقية.
- 2. عملية استقطاب الموارد البشرية:**

يعد الإستقطاب الخطوة الأولى في نظام يضمن الكفاءات على صعيد المورد البشري ، فعلى أساس الاحتياجات الفعلية في مختلف المناصب و الرتب بحسب عملية التوصيف يتقرر الاستقطاب ، و عليه ف إن هذه العملية تخضع لنظام

تخطيطي ممنهج من قبل خبراء يمكن المنظمة من اختيار أفضل الموارد البشرية من المتقدمين للالتحاق بالمنظمة وفق شروط محددة ومعلنة.

1.2. مفهوم الإستقطاب:

يعرف بأنه جذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين في المؤسسة. كما أنها عملية إيجاد وتوظيف الأفراد لتنفيذ مهام محددة تحتاجها المنظمة، بعد الاختبارات الموضوعية للكفاءات المتقدمة للتوظيف وفق معايير ومتطلبات الوظيفة التي سيشغلها الفرد.

2.2. أهمية الاستقطاب للتزود بالكفاءات:

- من خلال الاستقطاب يمكن جذب الكفاءات المتوافقة مع المؤهلات التي تسجل المنظمة بها نقص في مناصب معينة.
- إمكانية المفاضلة بين المتقدمين حسب معيار موضوعي يراعي التأهيل النوعي من ضمن المتقدمين للمنظمة (توسيع دائرة الاختيار).
- استهداف قوى عاملة مؤهلة ذات كفاءة بحسب قواعد الاختيار والاختبار المصمم من قبل الخبراء المشرفين على هذه العملية.

- من خلال عملية الاستقطاب يمكن للمنظمة تبليغ رسالتها بسهولة للمتقدمين لشغل مناصب بها.
- زيادة فاعلية المنظمة من خلال عاملين أولهما زيادة تزود المنظمة بموظفين أكفاء و ثانيهما تحقيق الاستقرار الوظيفي من خلال خفض ضغوط العمل عن الفئات القديمة من الموظفين.
- إن أهمية الاستقطاب والتعيين للكفاءات من الموارد البشرية تعطي فاعليتها عندما تحقق هذه العملية الملائمة بين المنصب ونوعية الكفاءة البشرية التي ستسد العجز والنقص المسجل في ذلك المنصب من حيث الاضافة الفنية والتقنية بحسب تقديرات القائمين على هذه العملية.

- ## 3.2. معايير الإستقطاب والتوظيف الجيد:
- إن عملية إستقطاب الموظفين وتعيينهم يجب أن تمر بمراحل متعددة، وتعتبر كل مرحلة منها خطوة أساسية وهامة لعملية الاستقطاب والتعيين، وهذه الخطوات تشكل في حد ذاتها إذا ما تم تنفيذها بالطريقة الصحيحة معايير ونماذج للممارسة الجيدة لعملية الاستقطاب والتوظيف، وهذه الخطوات هي:
- ### 1.3.2. تخطيط الموارد البشرية:
- ويتم في هذه المرحلة القيام بعملية تحليل للموارد البشرية الموجودة في المنظمة والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية وذلك عبر توصيف للمناصب ودراسة تقنية لعدة معطيات حول الموارد البشرية كترقيات في المناصب والرتب، الاحالات على التقاعد، الاستبداعات، العطل طويلة الأجل، توسع المنظمة، فكل هذه العوامل تعد ذات أهمية بالغة في تخطيط وإستقطاب الموارد البشرية.

وفي العموم تتضمن هذه المرحلة خطوات ضرورية من أجل بناء الخطة منها:

- تحديد أهداف المنظمة ودراسة أوضاعها الداخلية والخارجية.
- تحديد إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية كمياً ونوعاً (تحديد الطلب بحسب ما أشرنا سابقاً).
- تقييم الموارد البشرية الموجودة في المنظمة، والمتوفرة، في أسواق العمالة (تحديد العرض).

- وضع الخطة الهادفة إلى تلبية حاجات المنظمة من الموارد البشرية.
- متابعة تنفيذ الخطة والتقييم المستمر لكل عملية يتم إنجازها، وتعتمد المنظمات عند تخطيط الموارد البشرية على تحليل الوظائف القائمة والوظائف المستقبلية مستندة بذلك إلى الوصف الوظيفي الذي يحدد مواصفات كل وظيفة ومواصفات شاغلها.
- 2.3.2. أخذ موافقة الإدارة العليا على الخطة: بعد مناقشة الموضوع من قبل مصلحة الموارد البشرية و مختلف مسؤولي الأقسام والمصالح والمسؤول الأعلى للمنظمة يتم أخذ الموافقة النهائية ل سير قدماً في تنفيذها من خلال رصد الطواقم البشرية ذات الخبرة مع تخصيص الأغلفة المالية و تحديد المدة و الوقت المناسب لمباشرة العملية.
- 3.3.2. إستقطاب الموارد البشرية: ويتم في هذه الخطوة الإعلان عن حاجة المنظمة إلى الموارد البشرية سواء كان ذلك بالإعلانات الصحفية أو بأي وسيلة من وسائل الاستقطاب ذات الصبغة الإعلامية، وهذه العملية تتضمن معايير يجب أن يكون إستقطاب الأشخاص الأكثر تأهيلاً وفق شروط الاختبار و الانتقاء المحددة سلفاً ، ويجب أن تكون أهداف الاستقطاب واضحة، كما يجب أن تكون العملية رسمية، ويجب أن تتنوع مصادر الاستقطاب بحسب ما يخدم المنظمة بين المصادر الداخلية و الخارجية، يجب أن لا يتجاوز إعدادات الموازنة خاصة بالاستقطاب والتعيين .
- 4.3.2. الاختيار: عملية الاختيار هي إنتقاء أشخاص مؤهلين للقيام بأعباء الوظيفة من بين المتقدمين وفق الاختبارات الكتابية و النفسية و الاجتماعية التي تبين قدرة هؤلاء الشواحين على تقديم الاضافة المرجوة لتحقيق فاعلية أكبر للمنظمة¹⁵ .
- 4.2. مصادر عملية الاستقطاب:
- 1.4.2. مصادر داخلية : تتمثل المصادر الداخلية للاستقطاب في شغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة من طرف العاملين الحاليين داخل المنظمة و ذلك عبر إتاحة الفرص للعاملين من خلال الترقية في المناصب لسد ذلك العجز الظاهر في بعض المناصب، فالمؤسسة في الأغلب يكون لديها معلومات مفصلة عن العاملين لديها، و على أساس تلك المعلومات المفصلة تتيح الفرصة للبعض منهم من شغل تلك المناصب وفق الاستحقاق المبني على المهارات المطلوبة و المؤهلات التي يحوزها أفرادها، حيث يتم شغل الوظائف الجديدة من المصادر الداخلية من خلال العمليات التالية كشكل من الاستقطاب الداخلي:
- 1.1.4.2. النقل بين الوظائف المختلفة: يقوم أسلوب النقل بين الوظائف المختلفة للعمل أي نقل العمال المؤهلين و ذوي الخبرة لشغل بعض المنصب الشاغرة عن طريق نقل الأفراد المناسبين للعمل المتاح من داخل المنظمة ، كأن يكون ذلك في حالة عملية توسع المنظمة بفتح أقسام جديدة لها فيتم تعيين بعض الأفراد المؤهلين في تلك المناصب عن طريق النقل .
- 2.1.4.2. الترقية بالرفع : يقوم هذا الأسلوب على تحريك العاملين في السلم الوظيفي من منصب أدنى إلى مواقع إدارية أعلى كمتصرف إداري إلى متصرف إداري رئيسي، حيث تنطوي هذه العملية على إرتقاء في المستوى الإداري و التنظيمي و

ما يصاحب ذلك من زيادات مالية و امتيازات وظيفية، حيث تعتبر الترقية بمثابة مكافئة بالنسبة للعاملين في المنظمة على الصعيد المادي أو المعنوي الباعث على الرضا و الولاء.

3.1.4.2 الترقية بالأقدمية: و تتم بعد كل فترة زمنية في الرتبة و المنصب التي يقضيها الفرد في وظيفة معينة و بعد انقضاء تلك المدة الزمنية المحددة يتم ترفيقه إلى رتبة أو درجة وظيفية أعلى في السلم الوظيفي و تكون داخليا، و من مزايا الاستقطاب الداخلي نذكر:¹⁶

- الاستفادة من المستودع الداخلي المتاح لدى المنظمة من خلال استثمار كفاءاتها البشرية لتغطية حاجاتها الوظيفية المتنامية.

- خلق علاقات و روابط عضوية للمنظمة بالعمال من خلال إتاحة الفرص الواسعة للترقية للمراكز الإدارية و الفنية العليا.

- تخفيض التكاليف الناجمة عن سياسة الاستقطاب و الاختيار و التعيين قياسا باستخدام المصادر الخارجية.

- تضمن للأفراد العاملين نوع من الرضا الوظيفي مما يعمق لديهم روح الولاء و الانتماء مما يرفع وتائر الإنتاجية المتحققة لديهم باستمرار.

2.4.2 المصادر الخارجية للاستقطاب:

و هي المصدر الأكثر اعتمادا للمنظمة لجذب الموارد البشرية المؤهلة بحسب نوعية الاحتياجات من القوى البشرية، و التي تتعدد بين سوق العمل المحلي أو الإقليمي أو العالمي، و غالبا ما يتم اللجوء إلى المصادر الخارجية عند عجز المصادر الداخلية في تلبية الحاجيات المطلوبة من الموارد البشرية، و يأخذ أسلوب استقطاب الموارد البشرية من خارج المنظمة عدة أساليب منها الإعلان عبر الصحف و المواقع الإلكترونية الرسمية، أو عبر الوكالات المختصة بالتشغيل المعتمدة. مراكز التكوين و التمهين، الجامعات و المعاهد المختصة، فكلها مصادر قيمة لجذب الموارد البشرية المؤهلة، و تتم في الغالب عبر الاختبارات المتنوعة المعروفة، و من مزايا الاستقطاب الخارجي ما يلي:

- تزويد المنظمة بقاعدة واسعة من الموارد البشرية ذات الخبرات المتراكمة من خارج المنظمة.

- الحصول على الأفراد من المصادر الخارجية يقلل على المنظمة تكاليف التدريب و التأهيل للعاملين لديها خاصة إذا كانت العملية موضوعية و شفافة.

5.2. العوامل المساعدة في الإستقطاب: هناك العديد من ال عوامل المساعدة و المستخدمة في الإستقطاب لجذب الكفاءات من الموارد البشرية نذكر منها ما يلي:

1.5.2. سياسة دفع لأجور و الرواتب:

إن الأجور و الرواتب من أهم الدوافع المحفزة للموارد البشرية، يعبر عنها اقتصاديا بذلك المقابل المادي لقاء ما يبذله الفرد من جهد عضلي و فكري خدمة للمنظمة التي ينتسب إليها، كما تنقسم الأجور إلى جزء ثابت و متغير عبارة عن أجر قاعدي، و تعويضات و مزايا تدفع شهريا و دوريا بحسب المواظبة و المردودية التي يبنيها الموظف أثناء أدائه للمهام الموكلة له، و تعد أنظمة الأجور من بين أهم عوامل الجذب التي تهتم المورد البشري للالتحاق بالمنظمة، فكلما كانت الأجور

و تبعاتها مغرية كانت أكثر تحفيزا لالتحاق الكفاءات البشرية بهذه المؤسسة دون تلك الأقل إغراء و تحفيزا حسب سلم الأجور و الرواتب الذي تعتمد المنظمة، و في العموم ينبغي أن تتميز هذه السياسة بما يلي:

- يجب أن تكون الأجور و الرواتب مغرية ، و تنافسية بالمقارنة مع مؤسسة من نفس التخصص و المجال.
- يجب أن تتضمن علاوات تحفيزية تحصل بشكل موضوعي لتشجيع الموظف على البذل و عدم التخاذل.
- يجب أن ترفق هذه السياسة بتعويضات و مزايا تبعث الموظف على الاستقرار ، و الثبات في العمل أكثر.

2.5.2. أسلوب تنمية المسار المهني:

يعد تطوير المسار الوظيفي للمورد البشري أحد عوامل الجذب و الحفز للموارد البشرية فاعتماد سياسة لتطوير و تنمية قدرات الموظف تعد عاملا مهما لضمان موارد بشرية مؤهلة في عملية الإستقطاب حيث يحرص المورد البشري للالتحاق بمنظمة تضمن له :

- تطوير قدراته المهنية و معرفية من خلال فرص التكوين و التدريب التي سيستفيد منها.
- إمكانية تطوير ذاته من خلال تحقيق الترقية سواء على مستوى الرتبة أو المنصب.
- تحقيق العائد المادي لقاء الترقية التي سيستفيد منها الموظف.
- زيادة عوامل الإستقرار الوظيفي لما يحققه تطوير المسار الوظيفي للكفاءات من تحقيق للذات.

3.5.2. بناء سمعة المؤسسة:

تعد سمعة أو صورة المنظمة الذهنية التي تتكون في أذهان الناس على صعيد بيئة العمل العامة أو الخاصة وما تتسم به من مزايا جذاب حيث تعد من مصادر الإستقطاب للموارد البشرية بشكل أكثر فاعلية من غيرها من المنظمات ضعيفة الجاذبية، لذلك تعمل إدارة المنظمة على وضع استراتيجية خاصة ببناء سمعة جيدة لها في السوق المحلية والدولية، من خلال سعيها للحصول على بعض الشهادات والوثائق الدولية مثل شهادة الإيزو المتعلقة بالجودة أو بحماية البيئة أو بالمسؤولية الاجتماعية هذه الشهادات تميزها عن المنظمات الأخرى لما تقدمه من منتجات و خدمات عالية التميز ، و هذا مما لاشك فيه يعد حافزا لجذب كفاءات بشرية متميزة للمنظمة تكون عون على التميز و الريادة بالنسبة للأفراد و المنظمة على حد سواء.

3. إستراتيجية تطوير الكفاءات البشرية:

إن لتطوير الكفاءات أهمية بالغة في ظل الاقتصاد الحالي المتسم بالتغيير المستمر، حيث أصبحت عملية تطوير كفاءات الأفراد تشكل أهمية بالغة ترهن أحيانا بقاء المؤسسة في سوقها، فكل المنظمات ليست بمنأى عن التغييرات ، و ما يصاحبها من منافسة لذلك وجب على المنظمة بناء استراتيجية لتطوير و تنمية الكفاءات و على هذا الأساس يمكن إعطاء تعريف لتطوير الكفاءات على أنه: "مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى رفع الأداء الحالي و المستقبلي للأفراد بزيادة في قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم عن طريق تحسين معارفهم مهاراتهم استعداداتهم و اتجاهاتهم، و عليه فإن التطوير يشمل كل عملية التكوين و التدريب الذي يضفي لفاعلية عالية.

1.3. مفهوم التدريب:

هو عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب و أدوات بهدف خلق و صقل المهارات و القدرات لدى الأفراد و توسيع نطاق معرفتهم للأداء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءته و بالتالي كفاءة المنظمة التي يعمل بها.¹⁷

كما أنه عملية منتظمة تهدف إلى تزويد العامل بالمعرفة التخصصية، وتطوير المهارات لأداء عمله الحالي أو المستقبلي بما يساعد على تحقيق غايات المنظمة، إن التدريب هو الذي يخلق القدرة والمهارة المهنية، والقدرة على ممارسة النشاط الأساسي للمؤسسة ممثلة بمهارات مهنية أو فنية أو إدارية، كما أنه العامل الأساسي الذي يساعد على الارتقاء بالجودة.

2.3. أهمية التكوين لتطوير الكفاءات البشرية:

- تنمية مهارات الأفراد و فرق العمل اللازمة لتحقيق أغراض و أهداف المؤسسة.
- تنمية معارف و مهارات الأفراد العاملين اللازمة لأداء الأعمال و المهام و الواجبات بالمؤسسة.
- تعليم مهارات جديدة لدى العاملين الحاليين لتمكينهم من الاحتفاظ بقدرات عالية من الإنتاج خاصة عند إدخال تغيرات تكنولوجية تتطلب أساليب و إجراءات جديدة.
- تعتبر هذه العملية بمثابة عامل لرفع الشعور بالانتماء وتدعيم الولاء للأفراد تجاه مؤسساتهم حيث تعد عامل تحفيزي يشعر الموظفين بمدى امتلاكهم لمهارات وخبرات ومعارف تشعرهم بتحقيق ذواتهم و رفع الثقة في النفس.
- من خلال هذه العملية يمكن تحسين كفاءة العمل من خلال تحسين الانتاجية من حيث النوع و الكيف.
- من خلال التدريب يمكن إعداد الأفراد لتولي المناصب القيادية عبر تنمية كفاءة الأفراد على صعيد الأساليب الإشرافية.

3.3. عوامل ظهور التدريب القائم على الكفاءة¹⁸ :

- ظهور فكرة التعليم بالأهداف حيث أن كل متعلم قادر على الوصول للأهداف المناسبة عندما يتوفر له التعليم المناسب الذي يشتمل على المعارف و المهارات و القيم.
- ظهور حركة تفرد التعليم.
- انتشار فكرة التعلم الإتقاني التي تقوم بتجزئة العمل الى مهام صغيرة و يتطلب من المتعلم إنجاز هذه المهام تدريجيا.
- شيوع مبدأ المسؤولية حيث يتزايد الاهتمام بمبدأ المحاسبة بحسب المس وولية.
- أسلوب النظم الذي يميز المنظمات الحديثة حيث يعتمد هذا الأسلوب على التقييم لكل العمليات الداخلية لقياس تغذيتها العكسية.

4.3. مميزات برامج التكوين و التدريب القائم على الكفايات¹⁹:

- إشراك المتدرب في تحديد أهداف و محتوى و أساليب التدريب و عملياته.
- تنوع أساليب التدريب بحيث تتيح هذه الأساليب المختلفة الفرصة في الاختيار بحسب الفروق الفردية بين المتدربين.
- تنسيق البرنامج التدريبي بحيث يتكامل فيه الجانب النظري و التطبيقي.
- إعطاء المتدرب الوقت الكافي لإكتساب الكفاية المطلوبة.
- يشتمل البرنامج على تغذية راجعة تساعد المدرب على تعديل مسارات التدريب بما يتلاءم مع حاجات المتدربين.

- أن تكون معايير تقويم الكفاءات واضحة بحيث تحدد مستويات الإتقان و تكون معلومة لدى المدرب و المتدرب.
- يعتمد تقدم المتدرب في البرنامج على إتقان الكفاءة بشكل سلوكي ظاهر لأعلى جدول زمني مقيد و ليس على إتمام منهاج دراسة معينة.
- إتباع طرق تقويم نظامية خاصة بالبرامج التكوينية و المتدربين.
- 5.3. أنماط التكوين: نحاول توضيح بعض أنماط التكوين وفق منهجية Paradas التي يستنتج من خلالها أهداف التكوين وفقا لعاملين هما: تطوير الوظيفة، و تطوير مهمة العامل، حيث أحصى أربعة أنماط للتكوين هي لالتالي:
 - 1.5.3. التكوين المكمل: و هو نوع من التكوين الذي يصاحب حدوث تغيير في التكنولوجيا، أو دخول منتجات جديدة وأسواق جديدة، أو قوانين كقانون المنظمة العالمية للتجارة، فكل هذه العوامل تفرض على المنظمة إجراء مثل هذا التكوين.
 - 2.5.3. التكوين التأهيلي: يهتم هذا النوع من التكوين الى تحسين مهارات الأفراد و تطوير كفاءاتهم عند ملاحظة وجود نقص في أداء الفرد فيلجأ الى هذا النوع من التكوين من أجل الرفع في قدرات الأفراد لتحكم في أداء وظائفهم، تطوير قدرات التنظيم و إدارة المنظمة.
 - 3.5.3. التكوين النوعي: يستجيب هذا النوع من التكوين الى حاجة معينة بمعنى النقص المحدد و الواجب تعديله في أداء الفرد، يتميز في كونه ذو يتطلب التطبيق الفوري و العملي لتدارك النقص و العجز المسجل في وقته.
 - 4.5.3. التكوين الاستثماري: يدخل ضمن إستراتيجية المنظمة على المدى البعيد و تسخر له إمكانيات معتبرة لتحقيقه، هذه الأنماط من التكوين هي في واقع الأمر نابعة من عدة دواعي تصب في مجملها إلى تحقيق الكفاءة البشرية اللازمة المضافة إلى نوع من الفاعلية على مستوى الأداء و التي تحقق للتنظيم أهدافه الجزئية و العامة، و من خلالها نحاول أن نجمل دواعي اعتماد التكوين في المنظمة في الجدول الموالي

1 -	تدعيم الموجود
•	مستوى أداء الفرد في العمل
•	مستوى أداء الوحدة (نوعية، إنتاجية،)
2 -	التحضير للمستقبل
•	استثمار (آلات، إعلام آلي،)
•	تغيير في التنظيم
•	تطوير المهن (الوظائف) ، تطوير التأهيل (المؤهلات)
3 -	متابعة الحركة الفردية
•	الإدماج
•	الترقية
•	الحركية الداخلية
•	الحركية الخارجية

مصدر: Meignant Alain, 2003, p58

4. عوامل ضعف تطوير الكفاءات:

توجد العديد من المعوقات التي تحول دون تطوير الكفاءات بشكل فاعل منها:

1.4. مشكلة الاختيار عند عملية الاستقطاب:

اختيار موارد بشرية ضعيفة في التكوين القاعدي نتيجة طبعية التكوين الذي تلقته كأن يكون أكثر عمومية و المنظمة بحاجة لتخصصية عالية من قبل الفرد المستقطب لأداء الوظيفة بكفاءة تزيد من فاعليتها، و من مشكلات الاستقطاب ظاهرة المحاباة مما ينجر عنه توظيف أفراد أقل تأهيل و جدارة لتغطية العجز في المناصب مما يزيد في مشكلات التنظيم من ناحية تكاليف التكوين.

2.4. بطئ عملية التكوين الرسكي:

إن الكفاءات البشرية في المنظمات بحاجة دائمة إلى تأهيل مستمر و رسكلة دورية و هو من العوامل الملحة لزيادة مردودها الأمر الذي تعاني منه الكفاءات البشرية، فبطء الرسكلة و تباعد فترات التكوين عوامل تؤثر سلبا على الموظف و أدائه كون التكوين عاملا مهما لتطوير الموظف على المستوى الفني و في نفس الوقت تحفيزي ا فعلى أساسه تتحقق الترقية و ما ينجر عليها من عوائد مالية تحقق الذات للمورد البشري.

الخاتمة:

من خلال ما تقدم تعد كفاءة المورد البشري نتاج لعمليات مستمرة و متكاملة منطلقها الأولي هو عملية الاستقطاب الموضوعي الذي يتطلب تخطيطا هادفا يمكن من جذب الكفاءات المؤهلة علميا و عمليا من مختلف المصادر الداخلية الخارجية، حيث يتوقف على درجة الخبرة و موضوعية القائمين على هذه العملية الحيوية في الأساس فالاستقطاب عملية محورية تستهدف جودة المورد البشري من حيث التأهيل العلمي و الاتزان النفسي و الاجتماعي الذي لا بد للقائمين على هذه العملية مراعاته بدقة، يلي ذلك قدرة المنظمة على مواكبة التغيرات المحيطة من خلال إتاحة فرص التعليم و التدريب المستمرين مواكبة و إستجابة للتغيرات التي تفرزها عوامل البيئة العامة و الخاصة للمنظمة كالتطورات التكنولوجية و التقنية التي لا بد للمنظمة مجاراتها عبر تأهيل مواردها البشرية وفق ما يضمن مكانتها التنافسية، و يحقق للموظف طموحاته عبر تطوير قدراته و مؤهلاته للتحكم في مهام العمل بشكل أكثر مرونة، فالموارد البشرية في حاجة مستمرة لبرامج تكوينية تحافظ من خلالها على التأقلم مع مختلف التطورات و المواقف التي تعترضه في العمل و التي تبعد كل العوائق و المشكلات هذا من ناحية، و من ناحية أخرى تحاول المنظمة عبر برامج تطوير كفاءة مواردها تحقيق جملة من العوامل:

- ✓ الرفع من الأداء الوظيفي من خلال توفير التكوين المتخصص للموارد البشرية.
- ✓ الرفع من مستويات الاستقرار الوظيفي لشعور الموظف بتحقيق ذاته من خلال تطوير قدراته المعرفية.
- ✓ تحقيق عوائد مالية من خلال إمكانية الترقية التي تتبع عملية التطوير البشري، سواء ترقية على أساس الرتبة أو المنصب و التي تبعث على الاستقرار الوظيفي.
- ✓ المحافظة على القدرات التنافسية للمؤسسة نتيجة مواكبة البرامج للتحديثات الحاصلة خارجيا.

الهوامش :

- ¹ Jean Marie, Perett.(2005). **Dictionnaires de Ressources Humaines**. 4^{eme} Edition. vribert, p63.
- ² Le Botref, G. (1994). **de la compétence Essai sur un attracteur étrange**. Paris: les Edition d'organisation, P43
- ³ Seema, sanghi.(2007). **the hand book of competency mapping**, 2nd edition, india: response books, p72.
- ⁴ J,AMADIEU et J,PROJET. (1996). **Gestion des ressources Humaines et relations Professionnelles**, Paris: Ed Management.
- ⁵ موساوي، زهيةز خالدي، خديجة. (2005). نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات ، مداخلة للمؤتمر العلمي للأداء المتميز للمنظمات، الجزائر : جامعة ورقلة. ص 177.
- ⁶ حمداوي، وسيلة، (2004). إدارة الموارد البشرية. مديرية النشر جامعة قلمة. ص 177.
- ⁷ George, Bahlanderm, Scott, Smel. (2009). **Managing human resources**, 15th edition, USA: cengage learning(south western). p242.
- ⁸ بن جدو، محمد الأمين. (2013) دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز . رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر: جامعة برج بوعريج، ص 5.
- ⁹ Celile, Dejoux.(2001). **les compétence au Cœur de l'entreprise**, paris: édition d'organisation. p141.
- ¹⁰ سملاي، يحضية. (2005). أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية . أطروحة غير منشورة، الجزائر، ص 138.
- ¹¹ حمداوي، وسيلة. المرجع السابق، ص 25.
- ¹² كشاط، أنس. برياش، توفيق. (2017) التحول من كفاءة فردية الى جماعية ضمن ممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية. مجلة وحدة البحث و التنمية و إدارة الموارد البشرية، (8) 2، ص 297_328.
- ¹³ كشاط، أنس. برياش، توفيق. المرجع السابق، 297_328.
- ¹⁴ Le Boterf, G.(2011). **L' ingénierie et évaluations des compétences**, paris: édition d'organisation. p131
- ¹⁵ أحمد عريقات و آخرون، (2010). دور تطبيق معايير الإستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية لبنك الاسكان والتجارة والتمويل الأردني، مجلة الزرقاء للبحوث و الدراسات، (10) 2، ص 48_63.
- ¹⁶ مصطفى نجيب شاويش، (2005). إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط 3، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ص 155.
- ¹⁷ قرش عائشة، (2007). دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة تراقف لمشتقات الحليب البليدة) . رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب ،الجزائر. ص 96.
- ¹⁸ إسماعيل، محمد صادق. (2014). تخطيط التدريب وأثره في تحقيق أهداف المنظمات الخاصة والعامة ، القاهرة: دار الكتب المصرية، القاهرة، ص 59.
- ¹⁹ إسماعيل، محمد صادق. المرجع السابق، ص 60.