

Dirassat & Abhath
The Arabic Journal of Human
and Social Sciences



مجلة دراسات وأبحاث
المجلة العربية في العلوم الإنسانية
والاجتماعية

EISSN: 2253-0363
ISSN : 1112-9751

تحليل نموذج كفاءات المورد البشري: مدخل الكفاءات التعليمية عند الأستاذ
الجامعي

**Analysis of the Human Resources Competency Model: the entrance of
the educational competencies at the university professor**

حكيم خلفاوي¹ Khalfaoui Hakim، سيد علي بلحمدي² Belhamdi Sid Ali، ليلى بن زرقة³ Ben Zerga Liela

1 جامعة خميس مليانة، Université Khemis Miliana، h.khalfaoui@univ-dbkm.dz

2 جامعة خميس مليانة، Université Khemis Miliana، sidbelhamdi@yahoo.fr

3 جامعة المدية، Université de Médea، Benzergaleila18@gmail.com

الإيميل: h.khalfaoui@univ-dbkm.dz

المؤلف المرسل: حكيم خلفاوي Khalfaoui Hakim

تاريخ القبول: 2019-09-19

تاريخ الاستلام: 2019-05-23

ملخص:

تكمن المسؤولية الجديدة لإدارة الموارد البشرية في بناء القدرات والكفاءات القادرة على تبني التغيير والاستعداد لمواجهةته بأساليب وطرق حديثة، تتلاءم وطبيعة نشاط المؤسسة، كما تحتاج الأنظمة التعليمية التي تتحمل مسؤولية إعداد النشء إلى مراجعة مستمرة من أجل تحسين كفاءاتها باختيار أفضل المدخلات من المورد البشري الكفاء والمنسجمة مع الواقع التعليمي من أجل تلبية مخرجات الأنظمة التعليمية ومستوى طموح مجتمعاتها، هكذا برز نموذج الكفاءات وشق طريقه بشكل مستقل نسبياً عن الأطر التي نشأ فيها وتميز بدمج البعد البشري مع الاستراتيجي في شكل امتداد لإدارة الموارد البشرية.

ومن أهم ما توصلت إليه دراستنا نجد أن الحصول على كفاءات في الأنظمة التعليمية يبقى مرهوناً باستخدام استراتيجيات تنموية كالتدريب، البحث والتطوير، والتكنولوجيا وغيرها من الأساليب التي تسمح بتطوير معارف ومهارات العنصر البشري داخل الجامعة.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات، العنصر البشري، الكفاءات التعليمية، الكفاءات النموذجية.

Abstract :

The new responsibility for human resource management lies in building competencies capable of adopting change in modern ways and methods that are compatible with the nature of the institution's activity. Thus, the competency model emerged and made its way relatively independently from the frameworks in which it emerged and distinguished its dual orientation Humanity.

One of the main findings of our study is that access to competencies in educational systems remains dependent on the use of development strategies such as training, research, and other methods that allow the development of knowledge of the human within the university.

Keywords: Competencies, Human resources, Educational competencies, Typical competencies.

1. مقدمة:

يوجد اتفاق حول أهمية الكفاءة في المورد البشري والمؤسسة والإدارة وضرورة ارتباطها، بالتالي لولا اختلاف وجهات النظر لما نتج مفهوم جديد هو الكفاءة في العنصر البشري ثم تطور على ما هو عليه في الواقع. شهد أسلوب الكفاءات أو ما يعرف بالجدارات* ازدهاراً واسعاً في قطاع الأعمال بسبب ما تتيحه الكفاءة من أدوات تخدم القرارات والاختيار والتطوير وإدارة الأداء، وتحديد المسارات الوظيفية وتحديد التعويضات والأجور في إطار أسلوب عملي متكامل، كما توسعت منذ ذلك الحين نماذج الكفاءة في إدارة الموارد البشرية، وبات من المحتم على المؤسسات إيجاد آليات وأنظمة تمكنها من متابعة تطور كفاءات مواردها البشرية وخلق واكتساب الجديد منها باستمرار.

ومنه تتبلور معالم إشكالية دراستنا والمتمثلة في: ما المقصود بكفاءات المورد البشري؟ وما هي عناصر الكفاءة النموذجية عند الأستاذ الجامعي؟

وللإجابة على الإشكالية المطروحة سيتم تناول الموضوع الدراسة من أربعة محاور رئيسية هي:

- نشأة ومدلول كفاءات المورد البشري
- معايير تصنيف الكفاءات.
- تحليل نموذج كفاءات المورد البشري.
- نموذج الكفاءات التعليمية عند الأستاذ الجامعي.

1. نشأة ومدلول كفاءات المورد البشري:

يعد مفهوم كفاءات المورد البشري بشكل فعلي ليس كمفهوم مخبري عملي بقدر ما هو مفهوم تنفيذي وانجازي إلى أن استقر عملياً وعلمياً¹. أول من استخدم مصطلح (الكفاءات) هو (Ansoff) في عام 1965. إذا قام بتطوير قائمة فحص شاملة تضمنت مجموعة المهارات والموارد والتي تعد مهمة لمنظمة الأعمال الخدمية أو الصناعية والتي تساعد المؤسسة في توجيهها الاستراتيجي، وفي عام 1982 قدم كل من (Richard & Winter) في جامعة بيل كتابهما (نظرية التطور الاقتصادي) إذا أشار في هذا الكتاب إلى أهمية المعرفة الضمنية، أما الظهور الحقيقي لمصطلح (كفاءات الجوهر) فكان في عام 1990 من قبل (Hamal & Prahalad) من خلال الكشف على سر تميز بعض الشركات اليابانية².

ارتبط ظهور مصطلح الكفاءات بحل مشكلة صادفتها وزارة الخارجية الأمريكية تتعلق باختبارات القبول لشغل إحدى الوظائف الحساسة، تميزت بدقة الاختبارات وتعقدتها لدرجة عدم كفايتها لعمل اختبارات صحيحة بين المتقدمين لشغل الوظيفة، وبعد استخدام مثل هذه الاختبارات لسنوات عديدة، ثبت عدم وجود علاقة بين نتائج الاختبارات التي تحصل عليها المتقدمين لشغل الوظيفة وبين مستوى الأداء الفعلي للناجحين منهم "بعد التعيين" في ميدان العمل³.

لجأت الخارجية الأمريكية إلى الخبير الإداري "ماك ماكلياند" للمساعدة في حل المشكلة التي تمت صياغتها على الصورة التالية: "إذا لم تكن تلك الاختبارات كافية للتعرف على ذوي الأداء الجيد قبل التعيين، فكيف يمكننا إذا أن نتعرف على ذلك؟"، قام ماكلياند بإعداد قائمتين بأسماء بعض شاغلي الوظيفة على أن تقتصر القائمة الأولى على أسماء الموظفين المشهود لهم بالتفوق الفعلي "بغض النظر عن نتائجهم في اختبارات القبول"، بينما تشمل القائمة الثانية على أسماء ذوي الأداء المتدني فقط، ثم قام بعقد دراسة ميدانية بهدف التعرف على الخصائص المشتركة التي يتمتع بها⁴، المتفوقون في العمل ولا يتمتع بها الآخرون. استنبط ماكلياند قائمة الخصائص "الكفاءات" التي تميز المتفوقين عن البقية ثم أطلق عليها لاحقا نموذج الكفاءة أو ما يعرف بنموذج الجدارة لتلك الوظيفة⁵.

في حين يشوب مفهوم الكفاءات الكثير من الغموض والاختلاف حيث يوجد أكثر من مائة تعريف لمفهوم الكفاءة، حسب السياق الذي تستعمل فيه، أكثر ما يهمننا لخدمة بحثنا هو كفاءات المورد البشري دون سواها من الكفاءات الأخرى.

يصعب إيجاد تعريف شامل متفق عليه لمفهوم الكفاءة، وأهم صعوبات تعريف مدلول الكفاءات يمكن إيجازها في الآتي⁶:

- الكفاءة مفهوم متعدد الدلالات: يحتمل معان كثيرة عبر عنها الأستاذ (Guy le boterf) بقوله أن مفهوم الكفاءة هو "حرباء فكرية" وأن استعماله الجاري منذ القديم بدون أي محاولة لتحديد محتواه جعل منه تعبيراً شائعاً؛
- تعدد مجالات تطبيق الكفاءات: يمكن تطبيق هذا المفهوم في مجالات متعددة منها "الإدارة، الإنتاج، التسويق، والتعليم، الخ" مما يؤدي حتماً إلى اختلاف مضامينها؛

البشري حرصا منا على عدم الخروج عن إطار البحث، وفي هذا السياق ظهرت الكثير من التعريف نحاول إبراز أهمها فيما يلي:

عرفت المجموعة المهنية الفرنسية الكفاءة بأنها "تركيبية من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، تتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني الذي يعطي لها صفة القبول ومن ثم فانه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وتطويرها"⁹.

عرفها محمد أحمد إسماعيل على أنها "معرفة أو مهارة أو قدرة أو اتجاه أو سلوك أو صفة يمكن ملاحظتها وقابلة للقياس شرط توفرها لممارسة عمل أو وظيفة بحيث تساهم في تحسين الأداء الوظيفي"¹⁰.

كما عرفها (Anne Elisabeth & Cloud Blanche) بأنها "مفهوم متعدد الأبعاد ونقطة اشتراك لكل من المهارات السلوكية (Savoir-être) والمعارف الناشئة عن التدريب والمواقف المهنية الناشئة عن الخبرة (Savoir-faire)"¹¹.

في حين عرفها (Houston and Howsam): بأنها "امتلاك المعلومات والمهارات والقدرات المطلوبة، كالقدرة على العمل كما أنها مجموعة المعارف والاتجاهات التي يمكن اشتقاقها من أدوار الفرد المتعددة"¹².

بينما عرفها عبد الرحمان عبد السلام جامل: على أنها "مجموع السلوك الذي يتضمن المعارف والمهارات الأدائية التي تنعكس أثرها على الأداء والتحصيل المعرفي وتقاس بالاختبارات وبطاقات الملاحظات"¹³.

وعرفها غلام محمد يسرى: بأنها "الخاصية الباطنية للفرد أو الدافع أو الميزة أو المهارة أو الدور الاجتماعي أو المعرفة"¹⁴.

كما عرفها سحر محمد فوطة على أنها "الخواص ضمنية للأشخاص تشير إلى طرق التصرف أو التفكير، تتميز بثباتها لفترة زمنية معقولة ترتقي بأدائهم إلى مستوى من التمكن"¹⁵.

نلاحظ أن هناك من عرف الكفاءة على أنها القدرة، المهارة، المعرفة، السلوك، والتصرف، وبهذا الخصوص أجاد أبو القاسم حمدي في إعطاء تعريف شامل لخص فيه الكفاء ضمن

- تعدد المستويات التركيبية للكفاءات: يمكن أن يأخذ المستوى الفردي، الجماعي، والتنظيمي إضافة إلى تعدد أنواع الكفاءات، حيث يمكن التمييز بين الكفاءات العلمية، التقنية، والإنسانية أو العلاقاتية، هذا التباين في المستويات و الأنواع يعقد مسألة التقارب التعريفي لمفهوم الكفاءة:

- تعدد المقاربات النظرية للكفاءات: تعددت الاتجاهات الفكرية والنظرية فقد أحصى Daniel Held ست مقاربات مختلفة هي⁷:

- مقاربات تركز على المعارف النظرية أو العلمية (Savoir):

- مقاربات تركز على المعارف العملية (Savoir – Faire):

- مقاربات تركز على السلوكيات (Savoir - Etre):

- مقاربات تدمج المعارف والممارسات والسلوكيات:

- مقاربات تركز على الكفاءات المعرفية (Compétences Congnitves):

- مقاربات تركز على النشاطات.

ويشير مدلول كفاءات المورد البشري الى ما يلي:

- لغة: (Competency) باللغة الانجليزية (Competenz) بالألمانية، لكن لفظة كفاءة أصلها لاتيني (Copenence) ظهر سنة 1965 في اللغات الأوروبية بمعان مختلفة، أما في اللغة العربية، كلمة كفاءة هي المساواة المماثلة من كفاؤه: إذ ساوؤه يقال، فلان كفى فلان أي مساو له، والكفاء معناه المثل والنظير ومنه قوله تعالى "ولم يكن له كفواً أحد" (سورة الإخلاص: 04) أي لا مثيل له سبحانه وتعالى، وقول النبي صلى الله عليه وسلم "المسلمون تتكافؤ دماهم، ويسعى بذمتهم أدناهم" أي تتساوى فيكون دم الوضيع كدم الرفيع.

- اصطلاحاً: مصطلح الكفاءة مفهوم واسع ومتعدد الاستخدامات كما يعد مرادفا لبعض المفاهيم، لعل أكثرها شيوعاً⁸، حيث تشير الفعالية (Efficacité) إلى محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما يحتويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية. أما الكفاءة (Efficiency) يقصد بها استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة أي مدى الرشد في استخدام هذه الموارد، بمعنى أنها ترتبط بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات.

نلاحظ أن المفهومين متلازمين رغما عن وجود اختلاف واضح بينهما والكفاءة منها كفاءة الموارد في المؤسسة (كفاءة عنصر العمل، المؤسسة والنظام) لهذا سوف نعالج مفهوم الكفاءات من منظور إداري بحث يتمحور حول كفاءات المورد

تعاضد وتكامل عناصر أساسية هي: المعرفة، المهارة، والسلوك¹⁶.

بناء عليه يمكننا تعريف الكفاءات على أنها تشكيلة فريدة من نوعها متميزة بدورها في التحكم في وضعيات مهنية معينة، تتميز بثباتها لفترة معقولة من الزمن، تتضمن تكامل وتراكم للمعارف والمهارات والخبرات بالإضافة إلى المميزات الشخصية والسلوكية، فمنها ما هو مكتسب ومنها ما يمكن تعلمه، فيها الباطن ما يصعب ملاحظته وفيها الظاهر الذي يمكن قياسه من خلال الأداء أو الانجاز الفعلي.

تشترك التعاريف السابقة للكفاءات في عدة خصائص أهمها¹⁷:

- محطات نهائية لسلك دراسي أو مرحلة تكوينية معينة في إطار ممنهج؛
 - شاملة ومدمجة للمعارف ومختلف المجالات؛
 - تستمد ديناميكيتها من مستوى تطور المحيط الاجتماعي البيداغوجي لحاملها؛
 - تحتل مكانة الأهداف التي تسعى لتحقيقها من خلال المناهج وتطبيقاتها؛
 - مرتبطة بالسلوكات والانجازات التي تعد المؤشرات الملموسة التي تسمح بملاحظتها أو تقييمها؛
- هذا وتوجد في أدبيات إدارة الموارد البشرية عدة مصطلحات يمكننا عرضها كالآتي¹⁸: الكفاءات، والكفاءات الجوهرية، والقدرات المميزة

يشوب هذه المصطلحات الكثير من الغموض والتداخل حيث هناك من ينظر إليها على أنها تهدف إلى نفس المعنى، وعليه إرتأينا توضيح نقاط التشابه والاختلاف بينها في التالي:

- الكفاءات: تتميز عن الكفاءات الجوهرية بأن الأولى عامة وتمثل الحد الأدنى من المهارات، التي يمكن أن تمتلكها المؤسسة من أجل البداية في عملها، وهي لا يمكن أن تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة، كذلك هي سهلة التقليد ويمكن للمنافسين الحصول عليها بسهولة، وقد تكون ضمن نشاط واحد.
- الكفاءات الجوهرية: هي أساسية ومركزية لتنافس المؤسسة ويحقق ربحيتها، وهي صعبة التقليد من المنافسين، وغالبا ما تكون ثمرة للتعاون الفعال بين مختلف الأقسام في

المؤسسة، وناتجة عن المعرفة الجماعية، كما أنها تكمن لدى الأفراد العاملين في المؤسسة وليس في الأصول المدرجة في الميزانية. أما الفرق بين الكفاءات الجوهرية والقدرات المميزة، يكمن في أساس وجود كلا منهما (أي الموارد البشرية الفريدة للمؤسسة)، حيث القدرات المميزة تجسد في إمكانية دمج هذه الموارد، فإذا كانت قادرة على تلبية مقاييس الميزة التنافسية فهي كفاءة جوهرية تمنح المؤسسة قدرة إستراتيجية وإذا هذه كفاءة جوهرية تمنح المؤسسة قدرة إستراتيجية وإذا كانت هذه القدرة لا تلي ذلك، فهي عبارة عن كفاءة (مجموعة غير استراتيجية من الموارد).

2. معايير تصنيف الكفاءات:

ثبت حسب ما تم عرضه حول مفهوم الكفاءات تعدد معانيها، الأمر الذي يجعل عملية تصنيفها إلى أنواع يحتل نفس الدرجة من التعدد والاختلاف.

1.3. تصنيف الكفاءات من حيث الدرجة العلمية: وتصنف وفقا لهذا المنظور إلى¹⁹:

- العلمية الكفاءات الفاعلة: يقصد بها أصحاب العقول الفاعلة التي حصلت على شهادات جامعية عالية عملت ضمن مؤسسات أكاديمية كالجامعة، المؤسسات العلمية، المصانع ... وغيرها، تتمتع بامتلاكها الخبرة العلمية والعملية والتقنية في مجال معين، ونشاطها يبرز من حيث نشر أصحابها للأبحاث العلمية وبرامج التطوير العلمي مما يعزز مكانتها العالمية والمحلية.
- الكفاءات العاطلة: حصلت على شهادات عالية لكنها لم تستثمر تلك الشهادات في تطوير قدراتها العلمية والبحثية لأسباب مختلفة، وعليه تعمل في مجال بعيدا على مجالها العلمي.
- الكفاءات المزورة: تخص الأشخاص الذين يدعون حصولهم على شهادات عالية (مزورة)، هذه الأخيرة يمكن التأكد منها بواسطة الجهات المكلفة بالنزاهة أو الوزارات المعنية.
- الكفاءات المهاجرة*: تشمل حاملي شهادتي الماجستير والدكتوراه في اختصاص معين ولديها عدة بحوث عملت في الجامعات ومؤسسات مشهود لها بالبنل والثناء، قبل أن تجرأ الظروف على مغادرة البلاد، عادة ما يكون هؤلاء أفراد متميزون يسعون لتحقيق ذاتهم فكريا ومهنيا لضمان ظروف عمل مريحة تكفل لهم حرية التفكير والإبداع.

2.3. تصنيف الكفاءات من حيث السعة ومستوى الحياة:

حيث جرى العمل في أغلب الأحيان على تصنيف الكفاءات إلى فردية وجماعية كما يلي²⁰:

خاص، يجعلها مرتبطة ارتباطا وثيقا بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد في المؤسسة كالتربة و/ أو الوظيفة.

- **الكفاءات المشتركة:** يطلق عليها الكفاءات الممتدة حيث يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها لانجاز أنواع كثيرة من المهام اليومية والمهنية، وهي مشتركة حيث تطبق في كل مناصب العمل، على سبيل المثال يوجد عدد كبير من المناصب التي تتطلب القدرة على التحرير.

5.3. **تصنيف الكفاءات من حيث الدرجة الوظيفية:** كما تصنف الكفاءات من حيث نوعية المهنة إلى ثلاثة أنواع هي²⁵:

- **الكفاءات التصورية:** يطلق عليها الكفاءات الفكرية حيث يفرض هذا النوع من الكفاءات مجموعة من المواصفات تتمثل في سعة الخيال ووفرة المعارف ومؤهلات ذهنية، تمكثها من فهم واستيعاب الأفكار المجردة تنطبق على الإطارات العليا في المؤسسة كالمسير مثلا، فهي تشير عموما إلى تخطيط العقل أو المهارة في انجاز شيء معين، يطلق عليها أحيانا الكفاءات الكلية²⁶.

- **الكفاءات الاجتماعية:** تعرف بالكفاءات الإنسانية أو العلاقاتية، تتمثل في القدرة على التفاعل والتعاون داخل الفريق، تتعلق بالجانب السلوكي للفرد و علاقته بمسؤوليه وزملائه في العمل.

- **الكفاءات التقنية:** تعرف بالكفاءات التشغيلية تفرض الإلمام والتحكم في معارف خصوصية تندرج ضمن نطاق التخصص، مثل قيام المدقق بإجراء تدقيق للحسابات المالية. كما يمكن اضافة إلى الكفاءات التنظيمية أو ما تعرف بالاستراتيجية هي عبارة عن توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم في تفسير القيمة المضافة للمنتج النهائي تشمل كل من التخطيط، التنظيم، التنفيذ، الرقابة والإدارة، فهي تلخص إجمالا في كفاءة التنظيم في المؤسسة وتجمع ما بين الكفاءات الفكرية والاجتماعية التقنية²⁷.

3. تحليل نموذج كفاءات المورد البشري:

تتطلب الوظائف المعقدة كفاءات عالية وأداء عالي، حيث كلما زاد تعقيد العمل كلما برزت أهمية الحاجة إلى الكفاءة النموذجية وزادت أهمية اعتمادها كمعيار هام في العمل، ويتضح من الشكل رقم (1) أن كلما ازداد تعقد العمل كلما زادت أهمية الطلب على هذا النوع من الكفاءات النموذجية أو ما تسمى بالكفاءات الجديدة.

- **الكفاءات الفردية:** تظهر من خلال معرفة وتدقيق وصف العمل والاحتراف فيه بشكل شخصي، تشير إلى جميع المؤهلات والتجارب الشخصية التي يستخدمها الفرد لانجاز أهداف محددة بصورة فعالة على مثل: روح المبادرة، الإبداع، التحكم في الذات، القدرة على الإقناع، الثقة في النفس والعلاقات مع الآخرين... الخ في مجموعة قدرات مرتبطة بعضها البعض يطلق عليها الكفاءة المهنية²¹.

- **الكفاءات الجماعية:** تعمل في شكل جماعة لديهم أهداف محددة ومقسمة كل حسب قدراته موجبين من قبل قائد يتحملون المسؤولية معا و يقبلون العمل ضمن فريق واحد، حاجاتهم مرتبطة ببعضهم البعض، يملكون مهارات مشتركة بينهم كاللضمان و التواضع، حب التعلم والعمل، ومن أهم الخصائص المميزة للكفاءات الجماعية الفعالة نجد²²:

- يتصفون بالالتصاق الشديد بالجماعة والولاء لأعضائها بمن فيهم قائد الجماعة؛
- تربطهم درجة ثقة عالية بين القائد والجماعة؛
- يشتركون في قيم وأهداف تدور حول الرضا، التكامل، حرية التعبير عن الرأي؛
- يحلون المشاكل ويتخذون القرارات في جو صحي داخل الجماعة ويرحبون بالأفكار، الاقتراحات والمعلومات الجديدة.

2.3. **تصنيف الكفاءات من حيث درجة الاحتياج الآنية أو المستقبلية:** وهناك نوعين من الكفاءات نوجزها في الآتي²³:

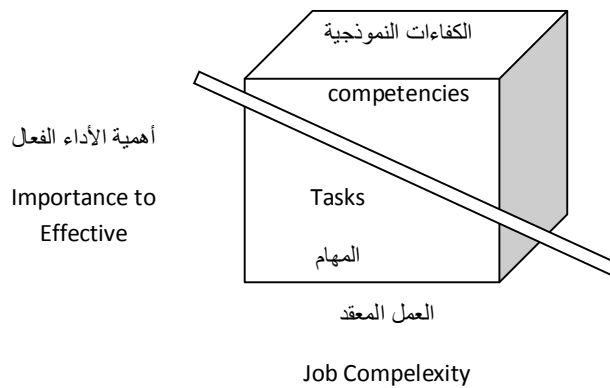
- **الكفاءات المكتسبة أو المتاحة:** يتحصل عليها الأفراد في زمن بذاته حيث تقتضيها طبيعة العمل ونوع المنتج أو الخدمة الحالية، تتعلق بمدى ترابط بين مؤهلات الفرد ومتطلبات الوظيفة.

- **الكفاءات اللازمة مستقبلا:** يؤدي أي تغيير في مسارات الإنتاج أو في تصميم الهيكل التنظيمي، إلى إعادة النظر في المؤهلات والكفاءات المتوفرة ومدى مطابقتها لمتطلبات التغيرات حينها تكون المؤسسة أمام عدة بدائل، إما برمجة عمليات التكوين أو اللجوء إلى التوظيف الخارجي وعموما فان تحديد هذا النوع من الكفاءات اللازمة مستقبلا يقع على عاتق المؤسسة نفسها.

4.3. **تصنيف الكفاءات من حيث درجة إلزاميتها للمهام:** ويوجد نوعين من الكفاءات حسب هذا التصنيف نوجزها في الآتي²⁴:

- **الكفاءات الخصوصية:** ترتبط بمجال معرفي محدد وهي خاصة لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام حيث أن كل اختصاص في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بالكفاءات من نوع

الشكل رقم (1): شكل الكفاءة النموذجية



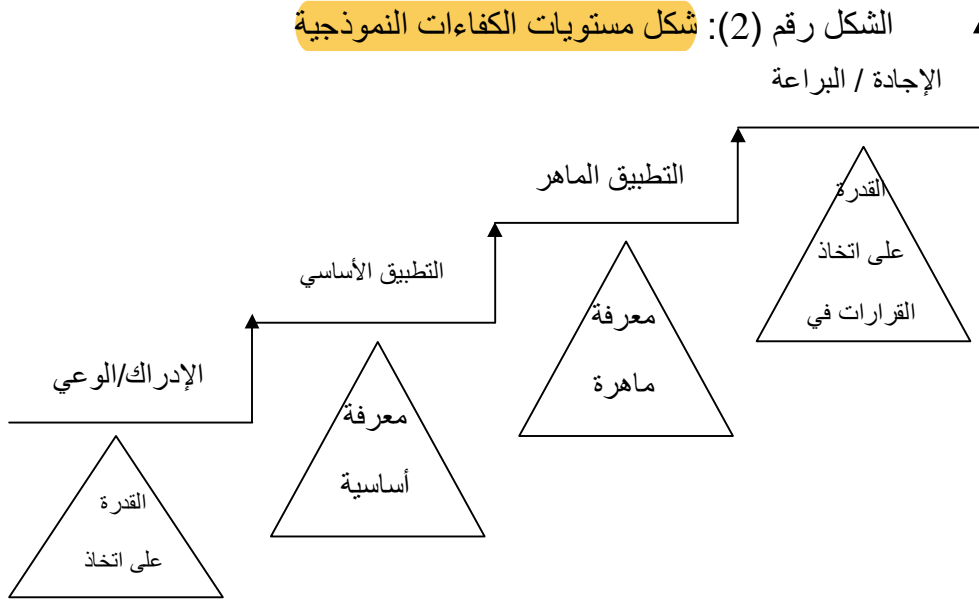
المصدر: أحمد سيد الكردي - الرأسمال البشري وتطويره (2018/12/12à 17h 00)

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordv/posts/259537>

تتلخص مستويات الكفاءة النموذجية في الشكل رقم (2)، والذي يوضح تدرج مستويات كفاءات المورد البشري النموذجية، حيث الكفاءة البشرية تستوجب من الفرد أن يكون قادراً على اتخاذ القرارات المناسبة حسب العناصر المعتمدة لمستوى الكفاءة، بالنسبة لمستوى الإدراك نجده قادراً على اتخاذ القرارات المباشرة اللازمة لتسيير عمله ضمن الخطة الموضوعية، وهي عادة قرارات روتينية نمطية تقع ضمن صميم عمله، أما بالنسبة للمعرفة في التطبيقات الأساسية، تعني القدرة والثقة على اتخاذ القرارات، وتقديم النصح والمشورة ضمن صلاحياته المباشرة والمحددة له في عمله، وفيما يخص المعرفة الماهرة، فتكون لديه إمكانية لعرض وبيان قراراته المحددة والمستندة على منطقية، وبحسب وقت سير العمل ويفهم الفرق بين التحليلات المعقدة والخلاقة والربط بينهما، أما مستوى الإجابة أو البراعة فهو أعلى قيم مستويات الكفاءة النموذجية بحيث نجد أن الفرد الكفاء لديه القدرة على اتخاذ قرارات متماسية ومستنبطة من أهداف المؤسسة، إضافة إلى قراراته العملية حسب الموارد المتاحة، وعادة يستخدمها في الحالات الحرجة والطارئة حسبما تقتضيه الحاجة.

1.4. مستويات الكفاءات النموذجية:

- يرتكز هذا النوع على الكفاءات على أربعة مستويات أهمها الآتي^{xxviii}:
- **الوعي (Awareness)**: يكون من خلال معرفة عامة بالمفاهيم والمبادئ الأساسية وكذلك بالمواضيع التقنية إجراء وتطبيقاً؛
 - **التطبيق الأساسي (Basic Application)**: حيث يتمتع الشخص بمعرفة واسعة للمبادئ النظرية والتطبيقات العملية ويشارك في التطبيقات الروتينية؛
 - **التطبيق الماهر (Skilled Application)**: حيث يتمتع الفرد بمعرفة تفصيلية للمبادئ والتطبيقات العملية، بحيث يكون قادر على العمل بدون إشراف ينقل المعلومات ويعكس أفضل الممارسات والدروس التي تعلمها؛
 - **الإجابة (Mastery)**: حيث يكون عند الفرد فهم كامل للمبادئ النظرية والممارسات التنفيذية، مع معرفة تفصيلية للمعايير الصناعة وتطبيقاتها والمعتمدة على أفضل الممارسات العملية التي يتقنها، بالإضافة إلى تمكنه من تطوير ونقل الخبرة والمعرفة التي يمتلكها.
- 2.4. تدرج مستويات الكفاءات النموذجية:



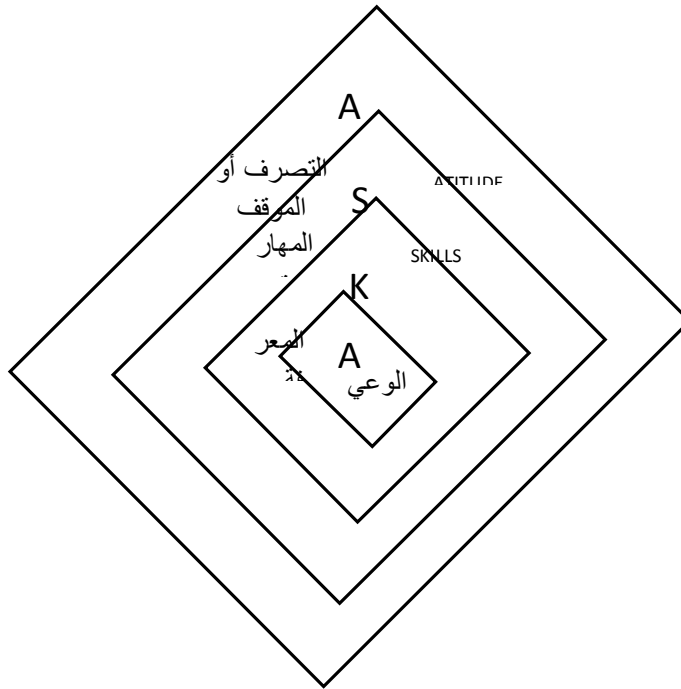
المصدر: أحمد السيد الكردي، الرأسمال البشري وتطويره (2018/12/12à17 h00) -
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/259537>

3.4. عناصر الكفاءة النموذجية:

- المهارات (SKILLS): وهي القدرة على عمل شيء ما بصورة حسنة، عادة قد يكون فعل طبيعي أو مكتسب من خلال التدريب أو التجربة؛
- الموقف أو التصرف (ATTITUDE): أو السلوك هو حالة عقلية معقدة تتضمن الاعتقادات وترتيبات القيم والمشاعر التي تنعكس على التصرف العام بطريقة ما، وعموما الشكل رقم (3) يوضح عناصر الكفاءة النموذجية (AKSA).

- تشكل عناصر الكفاءة النموذجية من أربعة عناصر أساسية وهي AKSA:
- الوعي (AWARENESS): هي حالة فطرية أولية أو ادراك يتضمن احترام الذات؛
- المعرفة (KNOWLEDGE): هي امتلاك قدر معين من المعلومات أو الحقائق أو الأفكار أو المبادئ؛

الشكل رقم (3) يوضح عناصر الكفاءة النموذجية (AKSA)



المصدر: حميد الطائي، وأحمد علي صالح ودنيا الوائلي، إدارة الجدارات والمواهب، ط2، دار اليازوري،

هذا يعني أن الكفاية تعتمد على الكفاءة ولا تكفي بالمعرفة، وتقوم على تحمل المسؤولية وتحديد الأهداف على نحو سلوكي، وتحرص على اتقان التعليم وتهتم بالبحث والتجريب وترتكز على أداء النتائج.

عرفها طالب عبد الله الخطيب بأنها "كفايات والكفاءات الطالبة في المجال العلمي والمهني التخصصي، تساعد على توجيه المعلمين ورفع مستواهم العلمي والمهني وتدريبهم بحسب احتياجاتهم".³⁰

في حين عرفها قاسم محمد خزعلي وعبد اللطيف عبد الكريم مومني: "هي القدرات والمهارات التي يمتلكها الأساتذة

5. نموذج الكفاءات التعليمية عند الأستاذ الجامعي:
 ثبت أن الكفاءات تعتبر من أهم ما يجب أن يتميز به القائمين بمهنة التعليم، أينما كانوا وفي أي مستوى تعليمي، فبمقدار توفر الكفاءات لديهم يكون عطاءهم ويكون تأثيرهم إيجابيا في سلوك الطلبة ونتائجهم.

تعني الكفاءة بالمفهوم التربوي مجموعة المعارف والمهارات والإجراءات والاتجاهات التي يحتاج إليها الفرد للقيام بعمله بأقل قدر ممكن من الكلفة والجهد والمال، التي لا يستطيع دونها أن يؤدي واجبه، بحيث تنعكس على سلوك المعلم والمتعلمين والتي تظهر في أنماط وتصرفات مهنية، هناك من يطلق على الكفاءات التعليمية كفايات، حيث تعني الكفاية لغة: الاستغناء به عن غيره، وكفاية الفعل أي يكفيه وكفاه، أي اكتف به.²⁹

نجد أن المعلم أو الأستاذ هو محور أي عملية تعليمية فإذا أحسن تدريبه وتكوينه على الكفاءات التعليمية ينعكس ذلك إيجاباً على الطالب، وعلى العملية التعليمية وعلى حياة الأمة ومستقبلها، لذلك لا بد أن يكون متمكناً من مجموعة الكفاءات الهامة اللازمة لقيامه بمهامه ومهنته التعليمية، بالإضافة لمعرفة السبل التي تساعد على زيادة كفاءته باستمرار.

نظراً لأهمية الكفاءات التعليمية، تعددت أنواعها وفقاً لما يلي³⁴:

- الكفاءات المعرفية: تمتد إلى امتلاك كفاءات التعليم المستمر، واستخدام أدوات المعرفة، وطرق استخدام هذه الأخيرة في الميادين العلمية.
- الكفاءات الأدائية: تشمل هذه القدرة على إظهار سلوك واضح في الأداء، كأن يكون المعلم أو قادراً على استخدام أدوات التقييم المختلفة، وأن يضع خطة يومية يحدد فيها أهدافاً متنوعة ثم يدونها على شكل صيغ سلوكية محددة.
- كفاءات الإنجاز أو كفاءات النتائج: يشترط إلى جانب امتلاك المعارف والقدرة على أداء مهارات التعليم في إحداث النتائج المتوقعة، كأن يكون المعلم قادراً على اكتساب الاتجاهات العلمية في تحليل المشكلات، وقادراً على زيادة سرعة الطلاب على الاستيعاب والفهم.
- نجد بدورنا أن مثل هذه الكفاءات تتحدد من النتائج لا على الأداء أو المعرفة، رغم ارتباطها بهما ولكنها تتميز بدخول عناصر أخرى كالحماس والثقة بالنفس والقدرة على الوصول إلى نتائج إيجابية.
- تقاس كفاءة أعضاء هيئة التدريس في نفس الوقت وعلى نفس المستوى بكفاءة التدريس³⁵، من بين أهم الكفاءات الواجب توفرها في الأستاذة هي كالتالي³⁶:
- كفاءات التخطيط: تشمل التخطيط على المدى الطويل (السنوي أو الفصلي) مثل: تحليل أهداف المنهج وتحديد الاحتياجات التعليمية للطلبة، وتوزيع وحدات المنهج على مدار العام أو الفصل الدراسي، كفاءات التخطيط على المدى القصير مثل: تحليل وإعداد الدرس وتحديد أهم الحقائق والمفاهيم الواردة فيه، وتنظيمه في ضوء الأهداف المنشودة.

بالإضافة إلى المعارف المتخصصة في مجال تصميم عملية التدريس وتنفيذها وتقويمها لتحقيق تعلم أكثر فعالية³¹.

يمكننا تعريف الكفاءات التعليمية على أنها تشكيلة متنوعة على المعارف والمهارات والسلوكيات والقدرات والتي ينبغي أن يمتلكها القائمون بواجب التعليم بشكل يجعلهم متمكنين من الوصول إلى أعلى مستوى من الإتقان والكفاءة والفعالية في مواقف التدريس³².

نصلح في هذا السياق مع مصطلح مهم جداً وهو "التدريس" ولعله الآخر يحتاج إلى تفسير يخصه، حيث يشير مفهوم التدريس إلى الكيفية التي يتناول بها المعلم طريقة التدريس أثناء قيامه بعملية التدريس، أو هو الأسلوب الذي يتبعه المعلم في تنفيذ طريقة التدريس بصورة تميزه عن غيره من المعلمين أو الأساتذة الذي يستخدمون نفس الطريقة أو يدرسون نفس المقياس³². ومنه نجد أن مفهوم التدريس يرتبط بصورة أساسية بالخصائص الشخصية للمعلم/الأستاذ، مفادها أن أسلوب التدريس قد يختلف من معلم إلى آخر على رغم من استخدامهم لنفس الطريقة وهذا ما يشير إلى عدم وجود قواعد محددة لأساليب التدريس ينبغي على الأستاذ إتباعها أثناء القيام بعملية التدريس.

تتلخص خصائص الكفاءات التعليمية في الآتي³³:

- الأداء القابل للملاحظة والقياس والذي يؤدي بسهولة:
- ارتباط الأداء بمستوى معين من الإتقان؛
- اعتماد الأداء على المعارف والخبرات اللازمة والمتخصصة؛
- اعتماد الأداء على اتجاه إيجابي نحو مضمونه؛
- ارتباط الأداء بالقدرة على إحداث التغييرات في السلوك.

تكمن أهمية الكفاءات التعليمية في النقاط التالية: استعمال الإمكانات المادية والمعنوية للنهوض بالعملية التعليمية، تحقيق الأهداف المنشودة بأقل جهد ومال ممكن وفي أسرع وقت، مواجهة التغييرات السريعة والتكيف معها، وضمان نجاح العملية التربوية والتعليمية وفي أي مرحلة من مراحل التعليم.

اقتصاد المعرفة والمستجدات العلمية حتى يتمكن من أداء الأدوار الجديدة بكفاءة عالية الأمر الذي ينتج عنه كفاءات تعليمية نموذجية او ما يعرف بـ"الحداثة التعليمية" تظهر من خلال الآتي:

- المناقشة (Debat): الإيضاح والتطبيق في فصول المناقشة (قاعات الدرس) من قبل الأستاذ الحاذق تشعر الطلاب بإيجابية أكثر، لأن أكثرهم لا يستوعب أثناء المحاضرة.

- إرتباط الطالب بالمنهج (Correlation of student with method): يثير حماس الطلاب المنهج الذي له علاقة مباشرة بحياة الطلاب أو الذي يخدم منهجا آخر محبب إلى عقلية الطالب، فذلك الأسلوب له القدرة على جلب انتباهه ويجعله مرتبطا بهذه الدراسة.

- مستوى الذكاء (Intelligence Level): ينبغي أن يبدأ التدريس الحاذق لمستوى الطالب المتوسط وليس الطالب ذو الذكاء المرتفع، هذا من شأنه أن يشجع الطلاب على التحصيل أكثر.

- حماس التدريسي (Teaching Desire): يتضمن حب الأستاذ للمادة التي يدرسها وحماسه للقيام بالتدريس ليس من قبيل تأدية الواجب فقط ولكن من منطلق عشقه له ومحاولته الجادة أن يقدم المعلومات لطلابه، فيصل بهم إلى حبها وعشقهم لها.

- الإحترام الشخصي (Personal Respect): يتطلب التعلم الحاذق من المحاضر سواء أكان أستاذا في أعلى سلم الدرجات العلمية أو معيدا في بداية السلم التدريسي أن يكون متمتعا باحترامه لذاته في غير إسراف و باحترام طلابه.

- الثقة بين المتعلم وأستاذه (Trust Between learner and teacher): يجب أن يثق الطلبة في أستاذهم من حيث كفاءتهم في الإلمام بكافة جوانب المنهج الذي يقومون بتدريسه، كما أن الطلبة يجب أن يثقوا في دقة أستاذهم عند الامتحان وتقدير الدرجات، أي أنه لا يفرق في المعاملة بينهم.

- تنظيم المنهج (Organization Curriculum): الأستاذ الحاذق يحدد الهدف من تدريسه المنهج ويقوم بشرحه للطلاب ويفضل أن يضع ملخصا لجميع نقاط المنهج على أن يحدد للطلاب كتابا أو أكثر يكون هو العمود الفقري للمنهج.

- التحضير (Planning curriculum): ينبغي على من يواجه الطلاب بغرض التدريس أن يقوم بالإعداد لما سوف يليه بعناية بالغة واهتمام كبير فالتردد من جانب الأستاذ ولو للحظات سوف يفقد الطلاب ثقته في قدرته وكفاءته.

- المواظبة (Attendance): يتمتع الأستاذ الحاذق باحترامه الشديد للمواعيد وتقديره الكامل لقيمة الوقت، ومحاوله عدم

- كفاءات التنفيذ: تتضمن القدرة على تنفيذ وتطبيق ما تم تخطيطه داخل حجرة الدراسة بالإضافة إلى كفاءات طرح الأسئلة وإستخدام الوسائط التعليمية.

- كفاءات التقويم: تتضمن كفاءات التقويم إعداد الاختبارات، والتقويم يختلف عن التقييم، حيث الأول التقويم (Evaluation) في التعليم هو عملية تجميع البيانات عن بعض أو كل مكونات منهج أو برنامج معين³⁷، إما في عملية تطويره بغرض إجراء تعديلات وتحسينات ضرورية أو عند وضعه للإستخدام في صورته النهائية للحكم على مدى فعاليته في تحقيق الأغراض المنشودة مقارنة مع مناهج أو برامج أخرى تسعى لتحقيق نفس الأغراض وهذا التعريف ينطبق على عملية التدريس وعلى تحصيل الطلاب³⁸، أما الثاني التقييم (Assesment) في التعليم هو بمثابة عملية يحاول من خلالها المعلم أن يتعرف على جوانب وسمات مختلفة في طلابه من حيث سماتهم الشخصية وإنجازاتهم المعرفية والمهارية³⁹.

- كفاءات أخرى ضرورية: توجد كفاءات أخرى خاصة بالمشاركة في التخطيط للمناهج وتقويمها وتطويرها، وكفاءات خاصة بالتعامل مع الطلبة والإدارة والزلاء والأولياء.

وفي الأخير تبينت الآراء في تحديد الكفاءات التعليمية عند الأستاذ الجامعي ولعل أكثرها نفعاً لخدمة التعليم العالي الآتي⁴⁰:

- **الكفاءات الشخصية:** تشمل الاتزان النفسي والالتزام الخلفي، تحمل المسؤولية والقدوة الحسنة والحكمة في التصرف والعناية بالمظهر؛

- **الكفاءات الفنية والمهنية:** تشمل القدرة على تحليل عملية التعليم واتخاذ القرارات بأسلوب علمي، الإعداد الجيد للخطة الإستشرافية؛

- **الكفاءات العلمية والفكرية:** تشمل التمكن من المقاييس المدرسة والإطلاع على المصادر الحديثة والخبرة الواسعة؛

- **الكفاءات الثقافية:** تشمل سعة الإطلاع على المقاييس المختلفة في التخصص والمشاركة في ندوات والمقابلات الصحفية والمؤتمرات الدولية؛

- **الكفاءات التنظيمية والإدارية:** تشمل القدرة على وضع الأهداف والمعايير والسياسات وتشجيع العلاقات بين الجامعة والمجتمع المحلي؛

- **كفاءات الجودة:** تتمثل في توفير صفات قيادية لدى الأستاذ تمكنه من التغيير والابتكار من أجل الحصول على مخرجات تعليمية مناسبة

من الطبيعي أن تخضع الكفاءات التعليمية عند الأستاذ الجامعي إلى التغيير والتجديد الدائم وفقا لما يتطلبه عصر

عال، تمكنهم من الحصول على وظائف ذات نفوذ في الدولة، وعلى ضوء هذه الكفاءة تتحقق فعالية مبررات وجود الأنظمة التعليمية.

7. توصيات:

ومن خلال مسار التحليل النظري الذي ركز عليه بحثنا،
نوصي في هذا المجال بالنقاط التالية:

- ضرورة التوجه نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات من أجل الوصول على التميز في الأداء.
 - العمل على إثراء عمليات توليد المعرفة لدى سلوك الأداء الإبتكاري للأستاذ الجامعي.
 - ضرورة العمل على زيادة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، ذلك من أجل تكوين الولاء الوظيفي.
 - العمل على إطلاق إستراتيجية علاقات العمل لدى أعضاء هيئة التدريس لتجنب سلوكيات التذمر.
- الإحالات والهوامش:

⁸ - ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 218.

⁹ - أبي ولد الداوي، العلاقة بين الكفاءة الإنتاجية والكفاءة التسويقية وأثرهما على تطور المؤسسة في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2008، ص 25.

¹⁰ - محمد أحمد اسماعيل وأحمد نبيل فرحات، دليل الجدارات الوظيفية: تعرف على قائمة الجدارات المؤهلة لوظيفة محاسب، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، القاهرة، 2013، ص 3.

¹¹ - Claud Blanche Allège, Anne Elisabath, **gestion des ressources humaines: valeur de l'immatériel**, groupe de boeck, Belgique, 2008, p 23.

¹² - Houston, w.robert and Howsam, **competency basad teacher education problems ant prospects**, science research associates.chicago, 1972, p03.

¹³ - عبد الرحمان عبد السلام جامل، الكفايات التعليمية في القياس والتقويم، دار المناهج، عمان، 2012، ص 17.

¹⁴ - غلام محمد يسري، كيف تطبق نظام إدارة الموارد البشرية في مؤسستك؟، مؤسسة ثقافة، لبنان، 2009، ص 444.

¹⁵ - سحر محمد فوطلة ومحي الدين القطب، آثار ممارسة إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية، مجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة علوم إنسانية، المجلد 15، العدد 1، الأردن، 2013، ص 166.

الاعتذار عن ميعاد المحاضرة إلا لضرورة قصوى حيث يتعلم طلابه منه الاحترام.
6. خاتمة:

من خلال ما تم عرضه تبين لنا الدور البارز والأهمية البالغة لكفاءات المورد البشري في قطاع الأعمال وفي الأنظمة التعليمية على وجه التحديد، باعتبارها القوة النابضة للمؤسسة على اختلاف أنواعها إنتاجية أو خدمية وبمثابة المحفظة الشاملة والمتكاملة لمجموع المعارف والمهارات والسلوكيات ذات الطابع المتميز والتماسك، تسند إليها المؤسسة في أداء مهامها. إلا أن تحقيق ذلك يبقى مرهونا باستخدام استراتيجيات تنموية كالتدريب، البحث والتطوير، والتكنولوجيا وغيرها من الأساليب التي تسمح بتطوير معارف ومهارات العنصر البشري داخل الجامعة، من خلال تقديم الحوافز كالحق في الترقية والمشاركة في اتخاذ القرارات وغيرها من الأساليب التي تساعد في تحسين نوعية حياة الأستاذ وتشعره بالانتماء والولاء الوظيفي. مما يسمح بوجود كفاءات بشرية نموذجية في البيئة الأكاديمية تعمل من أجل تحقيق كفاءة المنظومة التعليمية وتحقيق مستوى تعليمي

¹ - Guy le Boterf, **construire les compétences individuelles et collectives: essai sur un attracteur étrange**, les éditions d'organisation, paris, 1994, p23.

² - حميد الطائي وأحمد صالح ودنيا فاضل، إدارة الجدارات والمواهب، دار اليازوري، عمان، 2015، ص 39-40.

³ - رشيد منصورية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونطراك بحاسي مسعود، مجلة الباحث، العدد 11، 2012، ص 194.
* الجدارة ترادف الكفاءة والقدرة باللغة العربية أما بالانجليزية Dependability وبالفرنسية Merit.

⁴ - إلياس وجدي (2014)، نظرة باتجاه الجدارات: www.startimes.com/f.aspx?28047354 consulter le 04/11/2018 a 12h30

⁵ - Guy Le Boterf, **construire les compétences**, 6^{ème} édition, paris, 2013, pp59-81.

⁶ - www.cte.unive_stif.dz/coursenligne/ahmedsaid/cours1.htm. le 04/11/2018.

⁷ - الحبيب ثابتي والجليلي بن عبو، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، ط1، الاسكندرية، 2009، ص

³⁷- التقويم لغة هو تبيان قيمة الشيء وتعديله وإزالة اعوجاجه في عملية إصدار حكم مبنية على قيمة.

³⁸- حمدي عطيفة وعابدة سرور، تعليم العلوم في ضوء ثقافة الجودة، النشر للجامعات، القاهرة، 2011، ص515.

³⁹- حمدي أبو الفتوح عطيفة وعابدة عبد الحميد سرور، مرجع سابق، ص512.

⁴⁰- طالب عبد الله الخطيب، مرجع سابق، ص ص 229-231.

¹⁶- أبو القاسم حمدي، التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة: دراسة حالة مديرية الصيانة سونطراك بالأغواط، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 03، 2013، ص158.

¹⁷- أبو أنس الأنصاري (2007، مصر)، تنمية الكفاءات:

consulter le -07-03- 2018

www.edara.com/roducts/asp?subject:1022008/2007

¹⁸- حميد الطائي وأحمد صالح ودنيا فاضل الوائلي، مرجع سابق، ص ص 46-47.

¹⁹- عبد الحسين السلطاني ونعمة الأسري، معايير جذب الكفاءات العلمية خارج البلد من وجهة نظر الكفاءات العلمية داخل البلد، المؤتمر الأول لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، جامعة الكوفة، يومي 16-15 ديسمبر 2009.

* تأخذ شكلان كفاءات مهاجرة وكفاءات مهاجرة وكلاهما عان من ظروف القهر وعدم الاستقرار في بعض الحالات.

²⁰- Guy le Boterf, opcit, pp201-203.

²¹- Celile dejoux, **les compétents au cœur de l'entreprise**, ed. org., paris, 2001, p142

²²- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011، ص210.

²³- الحبيب ثابتي والجيلالي بن عيو، مرجع سابق، ص 130-131.

²⁴- أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي حول الصناعة التأمينية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة شلف، يومي 04/03 ديسمبر 2012، الجزائر، ص7

²⁵- الحبيب ثابتي والجيلالي بن عيو، مرجع سابق، ص 123-124

²⁶- أبو القاسم حمدي، مرجع سابق، 170.

^{xxviii}- أحمد السيد الكردي، مرجع سابق

²⁹+³⁰- طالب عبد الله الخطيب، الإشراف التربوي وفق الأدوار الجديدة للمعلمين، دار الكتاب، الامارات، 2015، ص221. ²⁹- نفس المرجع، ص222.

³¹- قاسم محمد خزعلي وعبد اللطيف عبد الكريم مومني، مرجع سابق، ص559.

³²- يحي محمد نهان، مهارات التدريس، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2012، ص40.

³³- طالب عبد الله الخطيب، مرجع سابق، ص ص 222-223.

³⁴- عبد الرحمن عبد السلام جامل، مرجع سابق، ص ص 41-42.

³⁵- عبد الكريم علي اليماني، إستراتيجيات التعليم والتعلم، ط1، زمزم ناشرون، عمان، 2009، ص ص 9-10.

³⁶- عدنان أحمد أبودية، أساليب معاصرة في تدريس الإجتتماعيات، ط1، دار أسامة، عمان، 2011، ص78.