

نموذج نظري لأهم المهارات المرنة في بيئة العمل

بن شريك عمر
أستاذ محاضراً
مَنِّي عبد الحفيظ
طالب دكتوراه
جامعة زيان عاشور بالجلفة

ملخص:

تناولت هذه الدراسة موضوع المهارات المرنة للموارد البشرية، إذ يعتبر هذا الموضوع من المواضيع الحديثة نسبياً في تناولات الباحثين والدارسين، ولعل التغيرات الحاصلة في بيئة العمل وما يصاحبها من ضرورة مواكبتها حتم على أصحاب العمل والمسؤولين على الموارد البشرية الاهتمام بالمهارات التي ينبغي أن تتوفر في هذه الأخيرة ليتسنى لها التكيف مع مختلف التغيرات، وهذا ما سعت دراستنا هذه للكشف عنه، حيث تناول الباحثين مفهوم المهارات المرنة للموارد البشرية، مبيناً أهم ما جاء فيها من تعاريف ومرجحات ومُتَبَيِّنًا تعريفاً أكثر خدمة للموضوع، وقد بين الباحثين سبب اعتماده على مصطلح المرنة بدل (النَّاعمة) وذلك اعتماداً على المصادر اللُّغويَّة وكونُ مصطلح المرنة أقرب للسلوك الإنساني من النَّاعمة، وقد فرَّق الباحثين بين أنواع المهارات من حيث كونها مهارات صلبة وأخرى مرنة، والعلاقة بين المهارات المرنة والمصطلحات المشابهة لها كالقدرة والموهبة وغيرها، كما بينت الدراسة مجموعة من المهارات المرنة الواجب على الموارد البشرية مراعاتها والعمل على تنميتها وتطويرها، كذلك تناولت الدراسة نموذجاً للمهارات المرنة مبيناً أهم العلاقات بين مختلف هذه المهارات.

Abstract:

This study deals with the subject of the soft skills of human resources) HR .(This topic is considered to be a recent topic in the workings of researchers and scholars .Perhaps the changes in the work environment and the attendant need to keep pace with them necessitates employers and human resources officials to pay attention to the skills that should be available in the HR In order to be able to adapt to the various changes ,and this is what our study sought to reveal ,where the researchers deal with the concept of soft skills of human resources, indicating the most important definitions and the most likely and adopted a more meaningful definition of the subject ,The term « elastic » is more similar to human behavior than soft .The researcher differed between the types of skills in terms of solid and flexible skills and the relationship between flexible skills and similar terms such as ability ,talent and others .The flexible skills required by human resources to take into account and work on their development and development .The study also dealt with a model of flexible skills and the relationship

between these different skills.

مقدمة:

منذ أن وُجِدَ الإنسان على هذه الأرض وهو مُفضَّل ومميّز على غيره من المخلوقات التي تشاركه هذا الكون، وما تميّزُهُ إلا بالعقل وحسن التدبير، والناس مختلفون فيما بينهم في استغلال هذه النعمة (نعمة العقل) وتسيير قدراتهم واكتشافها وتنميتها، ويعزى هذا الاختلاف في العديد من المواقف بالدرجة الأولى إلى جهل الكثير من الناس لقدراتهم وما يتمتعون به من مميزات، فالكثير منا يجهل قدراته في بعض المجالات إلى أن تتاح له فرصة التجريب أو التورط في الموقف فيدرك امتلاكه لقدرة أو مهارة ما، ومن الناس من لا يحظى بذلك إلا في آخر عمره، لهذا فإن اكتشاف هذه القدرات والخصائص يعتبر ميزة قلّ من يتمتع بها، وهذه المهارات والقدرة على تنميتها هي الفارق بين الإنسان وغيره من المخلوقات، حيث يسعى الإنسان منذ تواجده على هذه الأرض على تبسيط وتطوير أساليب العيش حفاظا على بقائه وتكييفا لبيئته، والمهارة خاصية إنسانية وإن كان بعض الحيوانات العجماوات يشتركون فيها معه غير أن تميز الإنسان بالعقل يجعله أكثر مهارة، وقد اهتم الباحثون بموضوع المهارة وأفردوا لها البحوث مؤكدين على ضرورتها وأهميتها في مختلف مناحي الحياة من أسرة وتربية وتعليم وعمل، فأدخلوا المهارة في كل ما يقوم به الفرد من جهود سواء كانت عضلية ام نفسية فكرية(Chen,2010; Kenneth,2007 ; Bradbury, Cohan, &Karney, 1998; Gottman, 1994; Kiecolt-Glaser &Newton, 2001 ; Eder & Ferris, 1989; Mino,1996; Singh & Sinhhg,2008) غير أن جهود بعضهم أهملت بعض الشيء مفهوم المهارة، وهو الأمر الذي ينبغي عدم تجاهله والسعي إلى إظهاره وما يتعلق به وما يشابهه من مصطلحات وسنأتي على هذا الأمر في القادم من هذا المقال.

إن الاتجاه الحديث في إدارة الموارد البشرية وفي مجال العمل عموما يسعى إلى الاهتمام بنوع مستحدث من المهارات ألا وهو المهارات المرنة بسبب التحول في متطلبات العمل وخصائص العمال، ففي حين كان الاهتمام بالمهارات التخصصية هو الفيصل والمحدد لعملية التوظيف - ونقصد بالمهارات التخصصية ما ينبغي أن يكون الفرد مزودا به لممارسة نشاطه وهي المهارات الأساسية من قراءة وكتابة وحساب ومؤهل في التخصص المطلوب- تَوَسَّع الاهتمام حديثا بما يجب أن يتوفر في الأفراد من مهارات تجعلهم يتكيفون مع مختلف المواقف التي يتعرضون لها خلال قيامهم بأعمالهم بالإضافة إلى المهارات السابقة، هذا النوع من المهارات اصطلح على تسميته بالمهارات المرنة أو الناعمة، وهي مجموعة المهارات التي من شأنها أن تساعد الفرد على التأقلم والتكيف مع بيئة عمله وما يتعرض له من مواقف خلال ذلك.

يعتبر موضوع المهارات المرنة من المواضيع الحديثة نسبيا والتي بدأ الاهتمام بها مع انتشار المقابلات الوظيفية وظهور معايير الانتقاء والتي كانت في بدايتها تعتمد على ما يتمتع به الفرد من أساسيات من شأنها أن تساعد على القيام بالمهام الموكلة إليه والمتمثلة في القراءة والكتابة والحساب والمؤهل أو الشهادة المتوافقة مع التخصص المطلوب: (leila and Anthony,1990); (Marko,2011); (all and Jessica, 2012); (all and Susie, 2014); (العرّج، 2014); (علا حجاج، 2014): ليصبح الفيصل في التوظيف هو مدى امتلاك المترشح لمهارات مرنة بعيها بالإضافة إلى المهارات الصلبة التي تعبر عنها في الغالب الشهادة والخبرة في مجال التخصص، ولأهمية المهارات المرنة درج تناولها أو تعريفها بالتناوب مع العديد المفاهيم الأخرى الأمر الذي ترك نوع من

اللبس حول المفهوم مع ضرورة ضبطه، فقد ذكرت Aquila'ElenaDell وآخرون أن المهارات المرنة أستعمل كمصطلح في أدبيات البحث للإشارة إلى مفاهيم مختلفة بحسب مجال البحث سواء علم النفس أو إدارة الأعمال أو الإقتصاد أو علم التمريض و غيرها ومن هذه المفاهيم الذكاء العاطفي (1989 Mayer and Salovey; 1997 On-Bar ; 1995 Goleman ; 2001 Sjöberg) والذكاء الاجتماعي (Marlowe 1986 ; Sternberg 1985) ومهارات الحياة (Gardner 1993a) والكفاءة الاجتماعية (Oppenhei- Skulmoski ; 2006.al et Klein) والمهارات بينشخصية (McClelland 1998) والكفاءات التسييرية (1972 Zigler ; 1989 mer Hartman and 2010) وغيرها من المفاهيم ذات التي توظف في هذا السياق (al et Aquila'Dell 2017) ولعل هذا التجاذب في تناول المفهوم له أثر آخر غير عدم التوافق في الضبط المفاهيمي يتعلق بنوع المهارات المرنة وترتيبها من حيث الأهمية، ففي محاولات الاجابة على سؤال طرحه أحد الباحثين من جامعة يورك في موقع ResearchGate ينص على الآتي: حسب رأيك ما هي المهارة المرنة الأكثر أهمية؟ نجد أن هناك عدم اتفاق حول المهارة الأهم بين الباحثين والمختصين الذين جاوبوا، بل هناك جدل حول اعتبار بعض سمات الشخصية كمهارة.

إن التوجه الحديث لأرباب العمل والمسؤولين عن الموارد البشرية في المنظمات هو نحو استقطاب وتوظيف الأفراد ذوي المهارات المرنة المختلفة والتي تجعلهم يتكيفون أكثر مع وظائفهم وما يعترضهم خلالها من مواقف وضغوط، وعلى الرغم من أن المهارات المرنة كسلوكيات ليست بالأمر الجديد وكانت دائما حاضرة مع الإنسان منذ وجد، إلا أن اهتمام الباحثين بها في مختلف مجالات العلوم خاصة في علم النفس وعلم الاجتماع وإدارة الأعمال حديث نسبيا ويتزايد يوميا لما لهذه المهارات من أثر بالغ على أداء الفرد فقد بينت عدد من الدراسات أن لها علاقة بكل من: الأداء، الإبداع (Loredana, 2014)؛ (all and Achmad, 2012)؛ (all and Wallapha, 2014)، من هنا وإدراكا منا لأهمية موضوع المهارات المرنة وقلة الدراسات التي تناولته (على حد علمنا) خصوصا في الوطن العربي جاءت هذه الدراسة كمحاولة للبحث في هذا المفهوم وإظهاره، وذكر أهم المهارات التي ينبغي أن يتصف بها العامل أو الباحث عن الوظيفة وتضمن هذه المهارات في نموذج نظري يبين تشابك العلاقة بينها.

أهمية الدراسة:

تأتي هذه الدراسة محاولةً للكشف عن مفهوم المهارات المرنة وفهمها وأهم ما يتعلق بها من ناحية المعنى الاصطلاحي واللغوي وما تناوله الباحثون حولها كما تسلط الضوء على مصطلح المهارات المرنة وترجيحه على مصطلح المهارات الناعمة وهو المشتهر بين الباحثين في ميادين علم النفس العمل والتنظيم وإدارة الموارد البشرية والإدارة بشكل عام، إضافة إلى محاولة اقتراح نموذج نظري لأهم المهارات المرنة للموارد البشرية في بيئة العمل، مبرزاً أهم العلاقات فيما بينها.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة أساساً إلى ما يلي:

- مناقشة تعاريف المهارة وتقديم تعريف جديد وتبسيط الضوء على المهارات المرنة.
- تقديم تعاريف جديدة لمختلف المهارات المرنة المتناولة في النموذج المقترح بما يتناسب مع التعريف العام للمهارة.
- الترجيح بين مصطلحي الناعمة والمرنة لكثرة تداولهما بالتناوب مع اختلافهما في المعنى.

- تقديم نموذج نظري لأهم المهارات المرنة لبيئة العمل الجزائرية.

1- مفهوم المهارة

أ- لغة:

جاء في المعاجم العربية تعريف المهارة على النحو التالي:

المهارة في اللغة هي إحكام الشيء، جاء في جمهرة اللغة: «ومَهَرَ الرجل مَهَارَةً إِذَا أَحْكَمَ الشَّيْءَ، ومنه قيل: سَابِحٌ مَاهِرٌ». (الأزدي، 1987، ص804).

ومَهَرْتُ به أَمْهَرْتُ به مهارةً إذا صرت به حاذقاً. (الفراهيدي، ج4، ص51).

ذكر ابن منظور في لسان العرب أن «المهارة الجِدْقُ في الشيء، والمَاهِرُ: الحَاذِقُ بكل عمل، ويقال: مَهَرْتُ بِهَذَا الأَمْرَ أَمْهَرْتُ بِهِ مَهَارَةً أَي صَرْتُ بِهِ حَاذِقًا». (ابن منظور، 1414، ص185).

وجاء في السنة في صحيح الإمام مسلم من حديث عائشة رضي الله عنها قالت: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: «الماهر بالقرآن مع السفارة الكرام البررة والذي يقرأ القرآن ويتتعتع فيه وهو عليه شاقُّ له أجران». رواه مسلم.

وقد ذكر الفيروز آبادي في شرحه لحديث عائشة رضي الله عنها: «الذي يقرأ القرآن وهو ماهر به». المَاهِرُ من المَهَارَةِ وهي الجِدْقُ، وأن المَاهِرَ: الحَاذِقُ الكامل الحفظ الذي لا يتوقف ولا يشق عليه القراءة لجودة حفظه وإتقانه». (الفيروز آبادي، 1415، ص229).

والماهر كما قال العلامة النووي في شرحه للحديث: «المَاهِرُ: الحَاذِقُ كامل الحفظ».

ب- اصطلاحاً:

أمَّا المفهوم الاصطلاحي للمهارة فقد تعددت التعاريف لها ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:
عرّفها الخطيب (2000) بقوله:

«المهارة قدرة الفرد على القيام بعمل ما، أو تعلم شيء ما سواء كان جسدياً أم عقلياً، بسهولة ودقة ودرجة من السرعة والإتقان مع الاقتصاد في الجهد المبذول». (الخطيب، 2000، ص37).

كما يرى مرسي (2001) بأن المهارة هي:

«أداء العمل بسرعة ودقة، وهذا يختلف عن القدرة التي تعني إمكانية أداء العمل بصرف النظر عن السرعة أو الدقة في أدائه». (مرسي، 2001، ص11).

إن المهارة هي القدرة على أداء عمل، أو تنفيذ إجراء، أو اتخاذ هدف.

باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز وتحقق أفضل النتائج من الموارد والإمكانات المتاحة، ومصدر المهارة قد يكون الوراثة التي تسمح لبعض الأفراد بقدرات لا تتوافر لغيرهم، وقد يكون مصدرها البيئة وما توفره من تعليم وتدريب، والملاحظ

أن المهارات الفطرية أقل تأثيراً في القيادة الإدارية حيث إن معظم المهارات القيادية الواجب توافرها لدى التأثير مهارات مكتسبة يتم تنميتها والتدريب عليها، وممارستها تحت إشراف قادة أكثر علماً وخبرة. (السلمي، 1999، ص24).

ويرى علام أنّ المهارة تعني قيام الفرد بعمل ما بدرجة عالية من الإتقان بأقل جهد، وفي أقصر وقت ممكن. (علام، 1417، ص177).

المهارة «سلوك موجه نحو هدف، يتم تنظيمه من خلال الممارسة ويتم تنفيذه باقتصاد في الجهد» (Dutta, 1995 and Proctor). مستوى القابلية والاستعداد والاستطاعة على تطبيق المعرفة بدرجة إتقان متكافأ مع مستوى المعرفة اللازمة لأداء الوظيفة من ناحية، ومع نوع القدرة التي تمثل أحد مكونات الكفاءة الكلية التي لا يمكن أن تنجز الوظيفة إلا بتوافرها كحد أدنى من ناحية أخرى. (الموسوي، 2004، ص72).

كما عرفها الرشيدى (2007) بأنها: «قدرة الإنسان على تنفيذ أي إجراء خاص به في أي مجال بشري وبصورة تخدم هدفه وتقربه من الصورة المثالية التي تعني استغلال كافة الإمكانيات المتاحة لتحقيق الهدف. (الرشيدى، 2007، ص5). من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن المهارة تعني القدرة على القيام بفعل الشيء، كما أنه ينبغي مع هذه القدرة أن تتوفر السرعة والإتقان بأقل جهد ممكن، وهذا يمكن القول أن المهارة هي: «القدرة على القيام بعمل ما، أو تعلم شيء ما سواء كان جسدياً أم عقلياً، بسهولة ودقة ودرجة من السرعة والإتقان مع الاقتصاد في الجهد المبذول». ونعني بالقدرة هنا: «امتلاك الحد الأدنى من متطلبات (إمكانيات) أداء تلك المهمة».

وعرفها دسوقي بأنها: «(القدرة) معرفة أو مهارة يمكن إثباتهما demonstrable أو إظهارهما بالفعل، والقدرة تتركب من الاستعداد Aptitude والتحصيل Achievement والإنجاز أما الاستعداد Aptitude فهو إمكانية Capacity أو قوة التعلم». (الألفي، 2012، ص27).

كما عُرِفَت القدرة في قاموس علم الاجتماع بأنها «خاصية توجد عند فرد معين تمكنه من إنجاز فعل أو حل مشكلة أو تحقيق التوافق ويتمثل مصدر القدرة في طاقة الإنجاز الكامنة في الفرد التي تظهر في أداء الفعل بطريقة محددة، أو في تعلم مهارات، أو اكتساب معارف محددة، ومن الممكن قياس بعض القدرات عن طريق اختبارات الذكاء». (الألفي، 2012، ص28). علاقة المهارة بالقدرة:

لمعرفة العلاقة بين المهارة والقدرة نجد أن المهارة هي الشكل الممارس أو الوظيفي للقدرة، ويعني ذلك أن المهارة تسبقها قدرة، هذه القدرة الكامنة عندما تفعل ينتج عنها سلوك يظهر ويمكن قياسه وقد ينتج عن هذا الفعل مهارة واحدة أو عدة مهارات. (الألفي، 2012، ص32). فلا يمكن الحديث عن المهارة من دون توفر القدرة، أو الحد الأدنى من إمكانية القيام بعمل ما.

ج- الفرق بين المهارة ومجموعة من المصطلحات ذات العلاقة:

- الفرق بين المهارة والموهبة:

الموهبة عطية إلهية تمكن صاحبها من الإلمام ببعض الأمور إلماماً يفوق معدل ما عند الآخرين، حيث يولد الطفل مزوداً بها، ولا يخلو مجتمع من هذه المواهب، وقد يكون للفرد الواحد مجموعة من المواهب، وتعرف الموهبة في اللغة بأنها: الاستعداد الفطري لدى المرء للبراعة في فن أو نحوه، أما من الناحية الاصطلاحية فالموهوب كما عرفه مجمع اللغة العربية بالقاهرة: «بأنه من لديه القدرة عامة أو متخصصة تنمو بشكل طبيعي غير مقصود». والموهوب هو شخص لديه قدرات فطرية غير عادية، تجعله يؤدي الإنتاج الفكري والحركي ما يمتاز به من جدية وإبداع، ويكون لديه عدد من الأفكار الإبداعية واستجابة لمواقف معينة ومثيرة، وتجعله بصفة عامة متميزاً بشكل ملحوظ. (الصاعدي، 2007، ص23).

من خلال ما سبق يمكن التمييز بين المهارة والموهبة بأن الأولى مكتسبة تنمو وتتطور بالتدريب والتعلم المستمر، بينما الثانية وهي الموهبة فإن الفرد يكون مزودا بها وما عليه سوى اكتشافها والمحافظة عليها والعمل على تنميتها وتطويرها، وهي محرك أساسي للمهارة إذ تعتبر اللبنة الأولى لها، فالفرد الموهوب باستطاعته إتقان مجموعة من المهارات التي تتوافق وموهبته، ولا يجد في ذلك صعوبة على عكس الفرد غير الموهوب، وهي بذلك أي الموهبة مكتملة للمهارة ومسهلة لعملية تعلمها واكتسابها.

- الفرق بين المهارة والعادة:

العادة في اللغة كما جاء في المعجم الوسيط: والجمع عادات وعادٌ وعوائد: كلُّ ما أُلْفِه الشَّخصُ حتَّى صار يفعلُه من غير تفكير، أو فعل يتكرَّر على وتيرة واحدة، «وسميت العادة عادة، لأنَّ صاحبها لا يزال معاودا لها». (الرازي، 1986، ص 635). وهي في لسان العرب بمعنى «الديدن» «وسميت بذلك من العود أي الرجوع، لأنَّ صاحبها يرجع إليها مرة بعد أخرى». (ابن منظور، 1414، ص 920). ويذكر مصطفى (1982م) أن المهارة شيء يُتعلَّم بالمحاكاة والتدريب أما العادة فهي شكل من أشكال النشاط يخضع في بادئ الأمر للإرادة والشعور، ومع دقة وجوده التعلم لهذا النشاط يصبح تكراره ألياً، ويتحول إلى عادة، ومن المحتمل أن تظل تلك العادة مستمرة بعد أن يختفي الهدف من النشاط الأصلي، ومن ثم فهي نوع من أنواع السلوك المكتسب يتكرر في المواقف المتشابهة. (مصطفى، 1982، ص 52).

- الفرق بين المهارة والكفاءة:

الكفاءة هي القدرة على تطبيق أو استخدام مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات ذات العلاقة المباشرة والمطلوبة لأداء وظائف محددة أو مهام لإتمام العمل بنجاح، فيمكن اعتبارها إذا كمحدد للمهارة إذ يمكن قياس المهارة عن طريقها، ولعل أهم منطلقات الكفاءة هي العلم أو الدراية بالشيء المراد القيام به أيا كان هذا الشيء، وقد ذكر هاملي (2011) نقلا عن الأمريكي CLELLAND مجموعة من الأبعاد المكونة للكفاءة حيث ذكر ما يلي:

- المعرفة: وهي المعارف التي يمتلكها كل شخص في إطار مجال معين.

- المهارات: المهارات الناتجة عن الممارسة.

- السلوكيات: حسن التصرف والتي تترجم بالسلوكيات، القيم، صورته الذاتية.

- المعالم: المعالم الشخصية التي تحدد نوع وسلوك الفرد.

- الحوافز: التي توافق القوى الداخلية مولدة سلوكيات أثناء العمل. (هاملي، 2011، ص 66).

ومن خلال ما سبق يتبين لنا أن المهارة جزء من الكفاءة، إذ يعتبر الأفراد أصحاب المهارات من بين الموارد البشرية ذات الكفاءة التي تسعى المنظمة إلى استقطابهم والمحافظة عليهم.

2-أنواع المهارات:

إنَّ النَّاطِرَ إلى الكتابات التي تناولت موضوع المهارات يجدهم قد تناولوا مجموعة من التقسيمات التي تتعلق بالمهارات، فمنهم من قسمها على أساس الجهد المبذول إلى حركية وأخرى فكرية عقلية، ومنهم من قسمها إلى عامة وخاصة وغيرها من التقسيمات، غير أن ما يهمننا هنا هو التقسيم الذي يرى أن هناك نوعين من المهارات وهي مهارات صلبة ومهارات مرنة (ناعمة)، وفيما يلي

تفصيل في النوعين:

أ-المهارات الصلبة:

بالإمكان اعتبار المهارات الصلبة هيكل الكفاءات والقدرات والإنجازات التي يمكن تضمينها في السيرة الذاتية مثل التعليم والخبرة في العمل والمعارف المكتسبة مثل: القراءة والكتابة والقدرة على استعمال الحاسب الآلي. (Marcel, 2012)، وهي باختصار كل المهارات التخصصية التي ينبغي توفرها في شاغل الوظيفة كُلاً حسب وظيفته والمهام المتعلقة بها، كما يمكن اعتبارها مجموعة المهارات الأساسية كالقراءة والكتابة والحساب، وقد نقلت عُلّا نعيم عن مارسيلرو بليسب أن "المهارات الصلبة هي الخبرة التقنية والمعرفة اللازمة للعمل". (عُلّا نعيم، 2014، ص12). كما تعتبر المهارات الصلبة المعرفة والمهارات المهنية للشخص حيث تعتبر "المهارات الصعبة (الصلبة) هي تلك الإنجازات التي تم تضمينها في السيرة الذاتية، مثل التعليم، والخبرة في العمل، والمعرفة، ومستوى الخبرة.

ومن الأمثلة على المهارات الصعبة مهارات العمل مثل الكتابة والرياضيات (الحساب) والقراءة والقدرة على استخدام البرامج الحاسوبية". (Robles, 2012, p457).

المهارات الصلبة هي «سلوكيات موجبة تعتمد على القدرة على أداء مهمة محددة ضمن مجال محدد، كما تشير إلى التعليم والمعرفة والتدريب والخبرة». (Elena, 2017, p10).

ب-المهارات المرنة:

تذكر Aquila: Dell Elena وآخرون (2017) مجموعة من المفاهيم للمهارات المرنة والتي حاولوا جمعها والتميز بينها ونذكر منها مايلي (all and Elena):

المهارة المرنة "هي القدرات والصفات المتعلقة بالشخصية والمواقف والسلوك، وهي غير المعرفة التقنية الرسمية المطلوبة لكل مستوى من وظائف الخدمة الماهرة". (Tilly, 1996 and Moss).

المهارة المرنة «هي مجموعة من القدرات والمواهب (العمل في فرق، والاتصالات والقيادة وخدمة العملاء وحل المشكلات) التي تميز السمات المهنية التي يمكن للأفراد جلبها إلى مكان العمل. (James, 2004 and James).

كما نجد من يعتبرها من أهم مميزات القائد الناجح والمدير الناجح من غيرهما (Hayes, 2002)، وهي «جزء لا يتجزأ من القيادة الفعالة وما يتصل بها من درجة عالية من الذكاء العاطفي. (Goleman, 1998). ونجد كذلك من يرى ويعتبران المهارات المرنة من شأنها أن تزيد من فرص الفرد في سوق العمل. (al, 2008 et Martin)، والمهارات المرنة «هي كل السلوكيات الموجهة نحو هدف، بما في ذلك الاتصال اللفظي وغير اللفظي وكفاءات بناء العلاقات التي تتسم بعمليات إدراكية ومعرفية معقدة». (al, et Klein, 2006).

«الصفات المرغوبة لبعض أشكال العمل التي لا تعتمد على المعرفة المكتسبة: فهي تشمل الحس السليم، والقدرة على التعامل مع الناس، والموقف الإيجابي». (Robles, 2012, p457).

ويرى الباحثين أن المهارات المرنة هي: "قدرة الفرد على القيام بعمل ما، أو تعلم شيء ما (مع استمرارية التعلم) سواء كان جسدياً

أم عقليا، بسهولة ودقة ودرجة من السرعة والإتقان مع الاقتصاد في الجهد المبذول“.

-الترجيح بين مصطلحي المرنة والنّاعمة:

من خلال الاطلاع على المعنى اللغوي لكل من مصطلحي (المرنة والنّاعمة)، يرى الباحثين أنه في الدراسات الأجنبية التي تناولت هذا الموضوع فقد اعتمد الباحثون على مصطلح (Soft) وتعني (النّاعمة) لوصف هذه المهارات، ويقصدون بذلك قدرة الفرد على التكيف مع المواقف المختلفة، وقد جاءت أغلب الترجمات لهذا المصطلح (Soft) على أنه النّاعمة، في حين مصطلح النّاعمة في اللّغة العربية ليس له أية علاقة بالسلوك الإنساني في نظر الباحثين، إذ هو أقرب للماديات منه للسلوك، تقول مثلا: ملابس ناعم إذا ماكان أملس الملمس، وقد يتعلق الأمر بترف العيش والسعة فيقولك: عيشة ناعمة أي منعمة ومرفهة، أما لو جئنا لمصطلح المرنة في اللغة العربية فإننا نجد أنه أقرب إلى السلوك الإنساني، حيث يمكن وصف هذا الأخير (السلوك) بالمرونة، وقد جاء في المحكم (2000): «مَرَنٌ مَرَانَةٌ وَمُرُونَةٌ وَمُرُونَةٌ وَهُولِيْنٌ فِي صِلَابَةٍ وَمَرْتَةٌ أَنَا أَلْتَنُّهُ. (الموسي، 2000، ص266). وجاء في القاموس المحيط «مَرَنٌ مَرَانَةٌ وَمُرُونَةٌ وَمُرُونَةٌ: لَأَنَّ فِي صِلَابَةٍ. وَمَرْتَةٌ تَمْرِينًا: لَيَنْتُهُ. (الفيروز آبادي، 2005، ص1234).

وعلى هذا فإنّ الباحثين يعتمدان في الدراسة هذا على مصطلح المرنة بدل النّاعمة وذلك لعلاقتها الوثيقة بالسلوك الإنساني الذي يتصف بالمرونة، وخدمة لأصل الموضوع وهو المهارات والتي تعتبر الأصل والمعين للأفراد على تكيفهم مع أعمالهم ومرونتهم مع المواقف التي يتعرضون لها خلال تأديتهم لمهامهم ووظائفهم.

المهارات المرنة للموارد البشرية:

هناك مجموعة من المهارات المرنة التي ينبغي على الموارد البشرية اكتسابها وتنميتها والعمل على ترقيتها واستغلالها، وقد تناولها للباحثون في عدد من الدراسات مبينين أهميتها وضرورتها خصوصا في ظل التغيرات الحاصلة في بيئة العمل الحديثة، (Antho-ny and leila، 1990)؛ (Marko، 2011)؛ (all and Jessica، 2012)؛ (all and Susie، 2014)؛ (العرفج، 2014)؛ (علا حجاج، 2014)، وهذه المهارات المرنة هي كما يلي:

1- مهارة التواصل:

هناك مجموعة من التعاريف التي تناولت مهارة التواصل، وفيما يلي ذكر لأهم هذه التعاريف:

عرف القريبوتي الاتصال على أنه: عملية التفاعل التي تحدث عندما يحول شخص أو جهة ما (المرسل) رسالة ويستجيب لها طرف آخر (المستقبل) بشكل يرضي المرسل. (القريبوتي، 2009، ص218). ويرى جورج اندبرج أن كلمة «اتصال» تستخدم لتشير إلى التفاعل بواسطة العلامات والرموز، وتكون الرموز عبارة عن حركات أو صور أو لغة أو أي شيء آخر تعمل كمنبه للسلوك، أي أن الاتصال هو نوع من التفاعل الذي يحدث بواسطة الرموز. (مكاوي والسيد، 2009، ص24).

ومن خلال ما سبق ذكره وبالنظر إلى ما كتب في مهارة التواصل يمكن اعتبار مهارة التواصل على أنها: «قدرة الفرد على التورط في عملية تواصل وتحصيل أحسن فائدة مع إتقان دور المرسل والمستقبل وامتلاك (آليات/ طرق/ استراتيجيات) تجاوز التشويش واختيار أنسب الطرق للتواصل حسب متطلبات الموقف».

2- مهارة العمل الجماعي:

هناك مجموعة من التعاريف التي تناولت مهارة التواصل، وسنورد تعريفين مهمين وهما:

يرى Schermerhorn بأنها: مجموعة صغيرة من الأفراد ذوي المهارات المتكاملة الذين يعملون مع الإتمام أهداف مشتركة في الوقت الذي يحملون أنفسهم المسؤولية المتبادلة. (Schermerhorn, 2002, p416). ويرى حسين أنها: "مجموعة من الناس مرتبطة بتحقيق هدف معين، تتكامل جهودهم وخبراتهم، ويعملون سويًا بحيث يكون مجموع أدائهما لمشارك أكبر من مجموع جهودهم الفردية في سبيل تحقيق النتيجة المنشودة. (حسين، 2004، ص03).

من خلال ما سبق يمكن اعتبار مهارة العمل الجماعي: "هي قدرة الفرد على الاندماج بمرونة في مجموعة عمل: من خلال تقبله لأعضائها وتوزيع الأدوار فيها، مع الالتزام بمعاييرها والاستعداد للمساعدة والتضحية في سبيل تحقيق أهدافها.

3- مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار:

هناك العديد من الباحثين الذين تناولوا مفهوم حل المشكلات واتخاذ القرار، فقد عرفها ببست بأنها القدرة على اكتشاف العلاقة بين عناصر الحل، ويرى سولسو أنها «التفكير من أجل اكتشاف الحل لمشكلة محددة». (العتوم، 2012، ص266). ويعرف اتخاذ القرار بأنه: «عملية الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين». (عياصرة، 2006، ص29). أو هو: «اختيار لبدل من بين البدائل الممكنة القابلة للتحقيق وفق الموارد المتاحة». (رحيم، 2011، ص13).

وبالإمكان اعتبار مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار بأنها: «هي قدرة الفرد على إدراك العوامل ذات العلاقة بالموقف أو المشكلة وحسن توظيفها لإيجاد أفضل حل أو حكم ممكن بأقل تكلفة نفسية ومادية وزمنية.

4- مهارة إدارة الوقت:

يوجد العديد من المفاهيم لإدارة الوقت ومن بينها: «استثمار الوقت بشكل فعال لتحقيق الأهداف المحددة في الفترة الزمنية المعينة لذلك» (سلامة، 1988، ص17). ويذكر Mehdi أن "إدارة الوقت تشير إلى الأنشطة التي تنطوي على الاستخدام الفعال للوقت لتسهيل الإنتاجية والتخفيف من الإجهاد. ومن السمات المشتركة بين تصورات إدارة الوقت "سلوك التخطيط". ويشير سلوك التخطيط إلى القرارات المتعلقة بالمهام التي يجب القيام بها، وتحديد أولويات المهام، والإدارة الفعالة للسلوكيات المحتملة. (Mehdi and all, 2011, p203).

من خلال ما سبق يمكن اعتبار مهارة إدارة الوقت بأنها: "قدرة الفرد على إدراك أهمية الوقت وتوزيعه وتنظيمه حسب المهام والأولويات بما يضمن تحقيق الأهداف دون أن يكون ذلك مصدر للضغط".

5- المهارة الرقمية:

يربط إيلوماكي (2011) المهارة الرقمية بالمهارات الأساسية ويصفها بأنها القدرة على «استرجاع وتقييم وتخزين وإنتاج وتقديم وتبادل المعلومات، والتواصل والمشاركة في الشبكات التعاونية عبر الإنترنت». (Mutka-Ala, 2011). وتعتبر المهارة الرقمية من ضروريات العصر الحديث، والذي ينبغي على الموارد البشرية الاتصاف والعمل على اكتسابها وتطويرها، ويمكن اعتبار المهارة الرقمية بأنها: "هي قدرة الفرد على استعمال (التعامل مع الوسائط الرقمية) تكنولوجيا الإعلام والاتصال بفعالية».

6- مهارة تطوير الذات:

إن تطوير الذات مفهوم شامل يتناول جوانب من شخصية الفرد فهي تعني احترام الإنسان لذاته واعتزازه بشخصيته وقدرته على التعلم والتفكير وقدرته على صنع القرارات من خلال رؤية شاملة للبدائل المطروحة أمامه وهي نظرة الإنسان الواقعية والإيجابية تجاه ذاته وتجاه المواقف التي يتبناها، فالفرد ينبغي عليه أن يقدر ذاته ويتقبلها ويرضى بما لديه من قدرات، ومن خلال ذلك يتم تطويرها، ويعرف روجرز مفهوم الذات بأنه: «تكوين معرفي منظم ومتعلم للمدركات الشعورية والتصورات والتقييمات الخاصة بالذات، يبلورها لفرد ويعتبره تعريفا نفسيا حيث يتكون مفهوم الذات من أفكار الفرد الذاتية المحددة لكيونته الداخلية والخارجية». (الزغول والهنداوي، 2014، ص411). ويذكر مجلي (2013) عن (Gandless 1973) مفهوم التقدير الذات على أنه «القيمة التي يعطيها الفرد لنفسه وسلوكه وشعوره تجاه ذاته، بتكوين الشخص وحكمه عليه سلباً أو إيجاباً، ويتصل تقدير الذات اتصالاً حميماً بمفهوم الذات لأن أحكام الفرد القيمة متضمنة ما يتعلمه الفرد عن نفسه، وكذلك ردود أفعال الآخرين نحوه سواء فيما يتعلق بأوصافه أو سلوكه اليومي». (مجلي، 2013، ص67).

ومن خلال ما سبق ذكره يمكن اعتبار مهارة تطوير الذات بأنه: «هو قدرة الفرد على فهم ذاته (تقدير وتقييم) وتقبل نقاط القوة والضعف في امكانياته واستعداداته وقدراته، والعمل على تطويره بشكل مستمر من خلال وضع أهداف مناسبة وإعادة إنتاجها بما يتناسب مع كل مرحلة جديدة».

النموذج النظري المقترح للمهارات المرنة:

كما أشرنا أنفا لا يكاد يتفق الباحثون بشكل تام في تناولهم للمهارات المرنة حول أهم المهارات الواجب توفرها في المورد البشري المؤهل والكفؤ خاصة عندما يتعلق الأمر بترتيبها، أما من حيث حصرها فهناك أراضيات للتوافق، كما أننا لم نقف في ما بين أيدينا على محاولة جادة لتقديم نموذج يجمع المهارات المرنة بأي شكل من الأشكال لهذا ارتأينا العمل من خلال هذه الورقة على تقديم تصور نظري لنموذج يجمع أهم هذه المهارات معتمدين في ذلك على قراءاتنا في المنشور من الدراسات حول مختلف المهارات، كما حاولنا تقديم نموذج بسيط وعام إلى حد كبير وغير مرتبط بوظيفة بعينها، لأن الوظائف تختلف من حيث المتطلبات وبالتالي تختلف المهارات المناسبة لها لا من حيث نوعيتها فقط ولكن من حيث الأهمية فقد نقف على وظيفتين تلتزمهما مهارة التواصل لكن في الوظيفة الأولى تكون هذه المهارة هي الأساس وقد تشكل 50% من شرط النجاح في اتمامها لكن في الوظيفة الثانية قد تشكل 20% من شرط نجاح العمل، من جهة أخرى لا يمكن الجزم بأن التجاذب والاختلاف حول أهم المهارات المرنة حاد لدرجة عدم وجود نقاط التلاقي والتوافق فمهارة التواصل مثلا تكاد تكون محل اجماع بين الباحثين والعلماء كإحدى أهم المهارات، وهذا ليس بالشيء الغريب لأنه لا يمكن تصور الاندماج والتكيف والنجاح في أي بيئة عمل ذات طابع اجتماعي بدون التواصل مع الرؤساء أو الرفاق أو الشركاء أو الزبائن، كما لا يمكن استبعاد مهارة العمل الجماعي واتخاذ القرار وحل المشكلات من زمرة المهارات الأكثر أهمية لمركزيتها في سلوك الموارد البشرية، فالسلوك على عمومه اتخاذ قرار في مواقف ووضعية مختلفة.

أهمية النموذج:

يكتسي النموذج المقترح أهميته من كونه من بين المحاولات الرائدة لتجميع أهم المهارات المرنة في بيئة العمل -الجزائرية خصوصا- وتضمينها في مخطط يوضح العلاقات فيما بينها موضحا التداخل والترابط الشديد ليتين للقارئ التكامل الموجود

فيما بين المهارات.

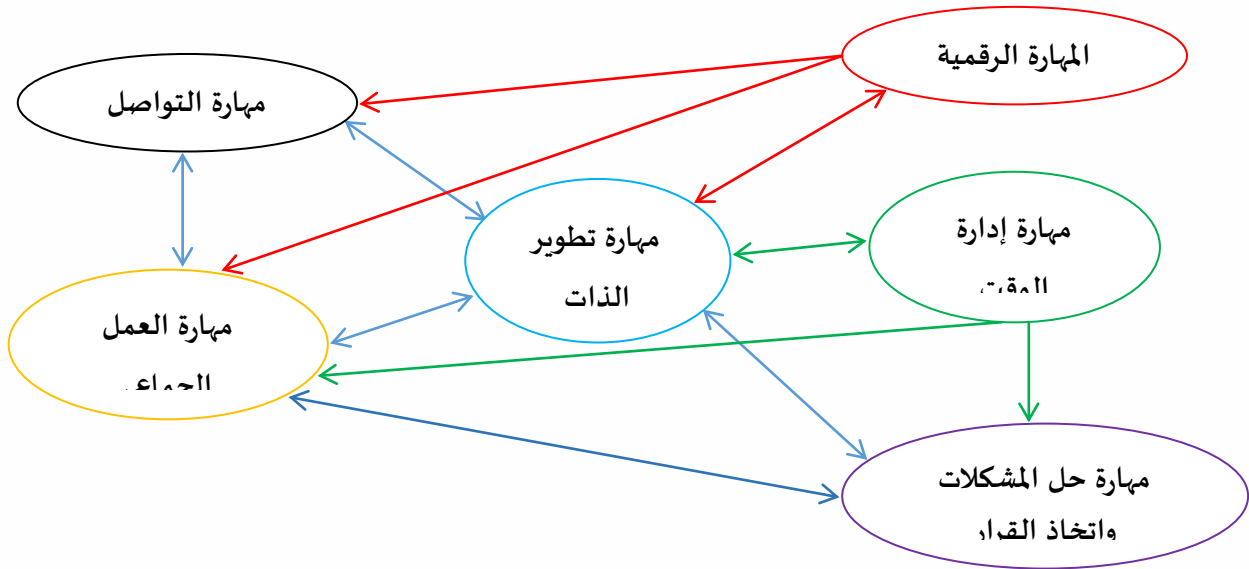
مكامن القوة ونقاط الضعف في النموذج:

- يعتبر النموذج المقترح أرضية عمل جيدة للعديد من الدراسات المستقبلية النظرية والتطبيقية فهو يعتمد النظرة الشمولية غير الاختزالية لتناول المهارات المرنة.

- لا يمكن الجزم أو حتى التأكيد بأن النموذج المقدم جامع لأهم المهارات لحدثة دراسة الموضوع كما أن النموذج في شكله الحالي نظري مبني على مجهود عقلي استقرائي وينقصه الاختبار الميداني.

وكل هذه المهارات المرنة لها علاقة ببعضها البعض، وتؤثر وتتأثر ببعضها، ولعل أي نقص في إحداها يؤدي على نقص في الأخرى ذات العلاقة المباشرة بها، وفيما يلي نموذج لهذه المهارات المرنة والعلاقة بينها:

الشكل رقم (01): نموذج المهارات المرنة للموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحثين

قراءة في النموذج:

من خلال القراءة المتفحصة للنموذج المفترض للعلاقة بين مجموعة المهارات نجد أنّ هذه المهارات ترتبط فيما بينها وتؤثر وتتأثر ببعضها البعض، إذ تعتبر مهارة التواصل والعمل الجماعي من أهمها فهما تؤثران وتتأثران ببعضهما البعض كما أنّهما تتأثران بكل المهارات وتؤثران فيها، وفيما يلي تفصيل للعلاقة بينها:

- تعتبر مهارة التواصل من أهم المهارات وهي جامعة لأغلب المهارات الأخرى، فهي تؤثر وتتأثر بها، فتتأثر بمهارة إدارة الوقت وذلك عن طريق تأثير مهارة إدارة الوقت في مهارة تطوير الذات، إذ تلعب هذه الأخيرة دور الوسيط بين أغلب المهارات وتربطها ببعضها البعض، كما أنّ مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار تؤثر على مهارة التواصل عن طريق مهارة تطوير الذات، فلا يمكن الحديث عن مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات إلا بوجود مهارة تطوير الذات، أما المهارة الرقمية فتؤثر بشكل مباشر في مهارة التواصل وتتأثر بها.

- هناك علاقة مباشرة بين كل من مهارة العمل الجماعي ومهارات (حل المشكلات واتخاذ القرار، إدارة الوقت، والمهارة الرقمية)، إذ تؤثر هذه المهارات بشكل مباشر في مهارة العمل الجماعي، كما أن هناك علاقة بين هذه المهارات ومهارة العمل الجماعي عن طريق مهارة تطوير الذات، إذ تلعب دور الوسيط بينهم.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن مجموعة المهارات المرنة مرتبطة فيما بينها وتدخل في تكوين المهارتين الأساسيتين وهما العمل الجماعي والتواصل، إذ تجتمع كل المهارات السابقة (مهارة إدارة الوقت، المهارة الرقمية، مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار) في المهارتين (مهارة التواصل، ومهارة العمل الجماعي). فلا يمكن القول على فرد أنه يمتلك مهارة العمل الجماعي إلا إذا امتلك مهارة تطوير الذات والتي لا تتم إلا بتوفر مجموعة المهارات (مهارة إدارة الوقت، المهارة الرقمية، مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار)، فالمهارات تؤثر وتتأثر في المهارتين عن طريق مهارة تطوير الذات بأبعادها والتي تمثل دور الوسيط بين هذه المهارات.

كما أن مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار تؤثر على مهارة العمل الجماعي وتتأثر به وذلك عن طريق مهارة تطوير الذات، فالقرار لا يُتخذ في إطار الجماعة إلا إذا كان متخذة يتمتع بمهارة تطوير الذات،

خلاصة عامة واستنتاجات

سعت الدراسة إلى الكشف على مفهوم المهارات المرنة للموارد البشرية وضرورتها بالنسبة إليهم خصوصاً في عالمنا الحديث المتسم بالتغير وعدم الاستقرار على حال، ومن النتائج التي جاءت بها هذه الدراسة ما يلي:

- بناء مفهوم جديد للمهارات المرنة للموارد البشرية بناءً على مجموعة المفاهيم السابقة.

- الترويج بين مصطلحي الناعمة والمرنة في الترجمة إلى العربية لمصطلح (Soft)، واعتماد مصطلح المرنة وذلك لعلاقته بالسلوك البشري أكثر من مصطلح الناعمة.

- بناء نموذج للمهارات المرنة للموارد البشرية ومعرفة مختلف العلاقات بين هذه المهارات.

- معرفة الفرق بين المهارة ومجموعة المصطلحات المشابهة لها والتي يقع الخلط فيما بينها وهي القدرة والكفاءة والموهبة.

- ذكر وتناول مجموعة المهارات المرنة الواجب توفرها في الموارد البشرية.

- محاولة التعريف بأهم العلاقات الموجودة داخل النموذج بين مجموعة المهارات المرنة، والمكونة لهذه المهارات.

قائمة المراجع:

ابن منظور، الأنصاري، لسان العرب، دار صادر، بيروت، 1414.

أبو الحسن علي بن إسماعيل بن سيده المرسي، ت/ عبد الحميد هندراوي، المحكم والمحيط الأعظم، دار الكتب العلمية، بيروت، الطبعة: الأولى، 1421 هـ - 2000 م.

الأزدي، أبو بكر محمد بن الحسين بن دريد، جمهرة اللغة، تحقيق رمزي منير بعلبكي، دار العلم للملايين، بيروت، ط1، ج2، 1987.

الخطيب رداح، والخطيب أحمد، والفرح وجيه، الإدارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة، ط3، دار الأمل، الأردن، 2000.

الرازي، أحمد بن فارس بن زكرياء القزويني، مجمل اللغة لابن فارس، مؤسسة الرسالة - بيروت، الطبعة الثانية - 1406

هـ- 1986 م.

السلمي علي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، دارغريب، القاهرة، 1999.

الصاعدي، ليلى بنت سعد بن سعيد، التفوق والموهبة والإبداع واتخاذ القرار – رؤية من واقع المناهج، دارالحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.

علام صلاح الدين محمود، دليل المعلم في تقويم الطلبة في الدراسات الاجتماعية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1417.

الفيروزآبادي، مجد الدين أبوظاهر محمد بن يعقوب، القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت – لبنان، الطبعة: الثامنة، 1426 هـ - 2005 م.

مرسي، محمد منير، الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة، 2001.

مصطفى، صلاح عبد الحميد، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ، الرياض، 1982.

الموسوي، سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليهما، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004.

القيوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة، داروائل للنشر، عمان الأردن، 2009.

مكاوي حسن عماد، والسيد ليلى حسين، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، 2008.

حسين حريم، السلوك التنظيمي – سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مطبعة دارالعلم، عمان، الأردن، 2004.

العتوم، عدنان يوسف، علم النفس المعرفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

المذكرات الرسائل الجامعية:

الرشيدي، علي بن ضبيان، مهارات محقق الحوادث المرورية وأثرها في إنجاح القضايا المرورية أثناء التحقيق، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007.

غُلا، نعيم عمر حجاج، دور المهارات الناعمة في عملية اقتناص الوظائف الإدارية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014.

القرني، حسن بن حجر بن حسن، مهارة استخدام الحاسب الآلي لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة درجة أهمية وانعكاسها على تطوير العمل الإداري، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، 2011.

المراجع الأجنبية:

Alan Brown, Higher skills development at work, A Commentary by the Teaching and Learning Research Programme, London: ESRC,TLRP, 2009.

Elena Dell’Aquila•DavideMarocco,MichelaPonticorvo, Andrea di Ferdinando Massimiliano Schembri, Orazio-Miglino, Educational Games for Soft-Skills Training in Digital Environments, New Perspectives, Springer International Publishing Switzerland, 2017.

Mike Rigby, EnricSanchis, The concept of skill and its social construction, European journal of vocational trai-

ning, No 37 – 2006/1.

Bradbury, T.N., Cohan, C.N. & Karney, B.R.. Optimizing the research for understanding and preventing marital dysfunction. In T.N Bradbury (Ed), The Developmental Course of Marital Dysfunction (pp. 279-311). Cambridge, UK: Cambridge University Press. 1998.

Chen, R. J.. Investigating models for pre-service teachers' use of technology to support student-centered learning. Computers & Education, 55, 32-42. 2010.

Gottman, J. M.. What Predicts Divorce? The Relationship Between Marital Processes and Marital Outcomes. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates. 1994.

John.O. Greene & Brant. R. Burlison Handbook of communication and social interaction skills, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates. 2003.

Kiecolt-Glaser, J.K. & Newton, T.L.. Marriage and health: His and hers. Psychology Bulletin, 127, 472-503. 2001.

Kenneth, D. Moore. Classroom Teaching Skill. Edisi ke-6. Mc Graw Hill. 2007.

المقالات:

- 1) ملحم، أحمد عارف، الأدوار المرتقبة للتعليم المستمر في ظل اقتصاد المعرفة، مؤتمر تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص، الأردن، 2012.
- 2) نعيمة بارك، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مقال منشور بمجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد السابع، 2009.