

## تأهيل العنصر البشري لتحقيق الميزة التنافسية في البنوك

د.مدان نعيمة

د.قسول سفيان

جامعة مولود معمري - تيزي وزو

sofianekassoul@hotmail.fr;

### - الملخص:

أدركت المؤسسات أهمية استقطاب والحفاظ على العنصر البشري ذو المهارة والمعرفة المتميزة، فلم يعد هناك شك في أن المؤسسات ستحتاج لمزيد من الاستثمارات لتأهيل مواردها البشرية لكي تزيد من قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية وعليه وجب توفير المناخ التنظيمي الملائم لكي تؤهل هذه الموارد من أجل الوصول إلى مبتغين أساسين هما تحقيق الاستجابة السريعة لتلبية احتياجات المستهلكين وتحقيق الجودة العالية للمنتجات؛<sup>1</sup> ويجب أن تتوفر شروط من أجل تأهيل وتكوين العنصر البشري

### Abstract:

Institutions have recognized the importance of attracting and retaining the human resource with outstanding skill and knowledge. Two basic principles are to achieve rapid response to meet the needs of consumers and achieve high quality of products; conditions must be met for the qualification and composition of the human element.

### 1. مقدمة :

إدراكا من أن التميز يتحقق من خلال مهارات الأفراد المتطورة والمصقولة والثقافات التنظيمية المميزة والعمليات والأنظمة الإدارية، تزداد أهمية إدارة الموارد البشرية للمؤسسة نتيجة لدورها في توفير ميزة تنافسية انطلاقا من أن الموارد القابلة للنقل مثل التجهيزات والمعدات يمكن اقتناءها من طرف المنافسين؛ ومنه فإن الأهمية الأكبر اليوم تكمن في إدارة الموارد البشرية الموجهة استراتيجيا من خلال القوى العاملة ذات الجودة العالية التي تمكن المؤسسات من



المنافسة على أساس الاستجابة للسوق، جودة وتميز المنتج والابتكارات التكنولوجية وهذا بدلا من الاعتماد على تخفيض التكاليف فقط.

ومن هذا المنطلق خصص هذا العمل للإلمام بالدور الذي يلعبه التأهيل كعامل استراتيجي لتنمية وتطوير الموارد والكفاءات، حيث برهنت الإدارة المعاصرة أن الموارد البشرية ذات الكفاءة الأعلى والتأهيل الأفضل هي العنصر الفعال في تمكينها من مواجهة تحديات المنافسة وتأهيل وتطوير مهارات وكفاءات الأفراد يعد محددًا أساسيًا للمؤسسة الاقتصادية مما يتطلب منها أن تستثمر في الموارد البشرية وجعله من الأولويات، كما أن تأهيل الأفراد يمارس على خلفية من الاضطراب والتغير في بيئة العمل والثقافات التنظيمية وهو ما يحتم على المؤسسة اتباع استراتيجيات ناجحة لإدارة مواردها البشرية.

### استراتيجيات تأهيل العنصر البشري لخلق الميزة التنافسية

أدركت المؤسسات أهمية استقطاب والحفاظ على العنصر البشري ذو المهارة والمعرفة المتميزة، فلم يعد هناك شك في أن المؤسسات ستحتاج لمزيد من الاستثمارات لتأهيل مواردها البشرية لكي تزيد من قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية وعليه وجب توفير المناخ التنظيمي الملائم لكي تؤهل هذه الموارد من أجل الوصول إلى مبتغين أساسين هما تحقيق الاستجابة السريعة لتلبية احتياجات المستهلكين وتحقيق الجودة العالية للمنتجات؛<sup>2</sup> ويجب أن تتوفر شروط من أجل تأهيل وتكوين العنصر البشري يمكن أن نلخصها فيما يلي:<sup>3</sup>

- يجب أن تكون المؤسسة معطاءة، أي تكون مركزا يتلقى فيه الموظفون المعارف والمهارات، إضافة إلى تحسين مستواهم نحو الأفضل.

- التأهيل لن يتم بدون تحضير مسبق، بل يجب أن يعبر عن مشروع يلي حاجات المؤسسة والفرد معا.

- التأهيل يجب أن يؤهل الأفراد ويسمح لهم بتوظيف المهارات المكتسبة في الواقع.

- يجب الإقرار بتطور الأفراد عن طريق تدريبهم في المسار المهني، كما أن الاعتراف بالأفراد يمر عبر الترقية ومجموعة

الحوافز الاجتماعية.<sup>4</sup>

### 1- مفهوم وأهمية تأهيل الموارد البشرية:

مازلت العولمة كظاهرة اقتصادية متشابكة بتحولاتها السريعة والعميقة في المجالات الإنتاجية المالية، التكنولوجية والمعلوماتية تفرض على المؤسسات تسريع عملية التكيف الإيجابي بما يحقق لها اندماجًا فعالًا في الاقتصاد العالمي،



فلقد أصبح التنافس في ظل عالمية السوق يعتمد على تأهيل الموارد والكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتطوير والتجديد التكنولوجي واستثمار المعلومات وحسن إرادة التغيير من جهة، والتي تستطيع صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية الملائمة للتحديات الجديدة والمستمرة من جهة أخرى، مما جعلها تمثل رأس مال فكري وبشري فاق في أهميته رأس المال المادي، الأمر الذي يتطلب ما يلي:

- الاهتمام بالتنمية البشرية باعتبارها مدخلا استثماريا كليا أساسيا لتنمية الموارد والكفاءات البشرية.

- حتمية الاستثمار في الموارد والكفاءات البشرية باعتبارها محدد للميزة التنافسية.

- إدراك أهمية التنمية الإستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية، ومتطلباتها.

- تأهيل العنصر البشري والكفاءات البشرية في ظل إقتصاد السوق.

إن التأهيل هو من أكثر المواضيع الذي شغل الباحثين وازدادت أهميته خاصة بعد الحرب العالمية الثانية، ومن أكثر الدلائل على أهمية التأهيل ارتفاع مستوى وحجم المؤتمرات والاجتماعات والندوات التي تعقد سنويا، وبإشراف الأمم المتحدة، وبمشاركة البلدان المتقدمة والنامية والتي كانت تهدف جميعها إلى البحث عن سياسات التأهيل الواجب إتباعها للحد من المشكلات القائمة وإيجاد الحلول الناجحة لها.

ويتألف التأهيل من مجموعة من المبادئ الإنسانية والقواعد العلمية الهادفة إلى مساعدة الناس على الانتقال من وضع إنساني إلى وضع أفضل ليتمكنوا من تحقيق إنسانيتهم الكاملة وهي بحسب العالم الاقتصادي François Prud مزيج من التغييرات الفكرية والاجتماعية والاقتصادية لشعب من الشعوب تمكنه من زيادة إنتاجه الكلي الحقيقي زيادة شاملة مطردة.<sup>5</sup>

أما المحور الرئيسي للتأهيل فيبقى الإنسان كون نجاح التأهيل مرتببا مباشرة بنجاحه في التخطيط والتنظيم والمراقبة والقيادة لبرامجه وآلياته في تحصيل وتوزيع الموارد المتاحة من أجله؛ إذا ما هو التأهيل وما هي أبرز أهدافه؟

### 1-1- الرؤية المعاصرة لتطوير وتأهيل الموارد البشرية:

يشكل العنصر البشري في أي مجتمع العمود الفقري للنمو والتطور الاقتصادي، فهو الذي يقع عليه عبء استغلال واستثمار كافة المصادر من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ولن يتمكن من أداء هذا العبء ما لم تكن هناك تنمية لقدراته ومهاراته لأداء دوره؛ ويعتبر موضوع التأهيل والتنمية من الوسائل الهامة في ميادين الأعمال الحكومية والخاصة على حد سواء، حيث جذب اهتمام الكثير من المختصين في هذا المجال سواء الأكاديمي في الجامعات أو معاهد التدريب والتنمية أو الممارسين لعملية الإدارة ومتخذي القرارات في المؤسسات، وعلى اختلاف أنواعها على اعتبار أن التأهيل والتنمية



وسيلة فعالة بإمكان هذه المؤسسات استخدامها من أجل تجديد حيويتها باستمرار وجعلها قادرة على مواجهة تحديات

القرن الحالي الجديد، فالتأهيل مسألة تخص جميع أنواع الموارد البشرية في كافة أنواع المؤسسات والواجب أن تأخذ حقيها من الدراسة والتحليل للوصول إلى نتائج تساعد في تأهيل الموارد البشرية.

يؤكد التوجه المعاصر في مجال التأهيل إلى حد كبير على مسألة رفع مستوى مهارة المديرين التنفيذيين الذين يتخذون القرارات التنفيذية لوضع إستراتيجية المؤسسة موضوع التنفيذ الصحيح، فمهارة هؤلاء يتوقف عليها نجاح العمل في المؤسسة باعتبارهم يمثلون الإدارة العليا فيها، وهم خط التماس الأول مع ما يحدث في البيئة، فإذا لم يكونوا على مستوى عالي من المهارة، ستكون المؤسسة التي يقودونها في موقف حرج بل خطي.<sup>6</sup>

والجدول التالي يوضح الفرق بين الاتجاه التقليدي والتوجه المعاصر لتأهيل العنصر البشري

#### الجدول (3-1): مقارنة بين الاتجاه التقليدي والتوجه المعاصر للتأهيل

التوجه المعاصر	التوجه التقليدي
التأهيل إستراتيجية من استراتيجيات المؤسسة	التأهيل سياسة من سياسات المؤسسة
التدريب والتنمية عملية مستمرة	التدريب والتنمية عند الحاجة
التدريب والتنمية للحاضر واحتياجات المستقبل	التدريب والتنمية لتغطية حاجات الحاضر
استراتيجية التدريب والتنمية تعتمد على التنبؤ	سياسة التدريب والتنمية لا تعتمد على التنبؤ
التأهيل والتنمية يركزان على كل من يعمل في المؤسسة	التركيز على تدريب الخط الأول والإدارة المباشرة
التأهيل والتنمية مسؤولية الجميع	مسؤولية التأهيل والتنمية محدودة
التدريب والتنمية استثمار بشري	التدريب والتنمية تكلفة
شمولية الهدف لمعالجة نقاط الضعف وتقوية نقاط القوة	الهدف الأساسي معالجة نقاط ضعف في الأداء
تعلم الأشياء الجديدة هو أساس التدريب والتنمية	التركيز على الأداء الحالي ومستلزماته
تقنيات تدريب وتعلم عالية المستوى	أدوات ومساعدات تدريبية بسيطة
التركيز على الجانب التطبيقي وكيف تفعل الأشياء بشكلها الصحيح وخاصة الجديدة	التركيز على الجانب النظري والتدريسي



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 448.

ومنه أمكن القول بأن التأهيل شمل في السابق تعليم الأفراد فن وعلم أداء الوظائف وتطور مفهوم التأهيل وأصبح يعرف حاليا بعملية تنمية أداء وسلوكيات وخبرات الموارد البشرية وظيفيا أو مهنيا أو مهارتيا إداريا، التدريب والتنمية مترادفان.

### 1-2- الحاجة إلى تأهيل العنصر البشري:

تحتاج المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها، ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تأهيل الموارد البشرية مع ظهور وظائف جديدة ومع اتساع استخدام المؤسسات لتكنولوجيات حديثة ومعقدة، فالتكنولوجيات الجديدة وما رافقها من تعديل أو تغيير في إنتاج وتسويق سلع وخدمات وابتكارات قائمة أو جديدة، إلى جانب خلقها لوظائف جديدة أو تغييرها لأساليب العمل في وظائف معينة، أوجدت بقوة حاجة ماسة إلى تنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية العاملة وفرضت بالتالي على المؤسسات برامج تأهيلية وتدريبية، تواكب سد النقص الحاصل في المهارات القديمة وإكساب الأفراد مهارات جديدة، تواكب المهن الحديثة التي أفرزتها عوامل التكنولوجيا والمعرفة.

أبرز الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تأهيل العنصر البشري ما يلي:<sup>7</sup>

- مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات، فالإحصائيات التي أوردتها مجلة Business Week في عددها الصادر في 20 جويلية سنة 1993 بينت أن 84% من الأميركيين (العاملين) أصبح يعمل في وظائف ذات الطابع الخدماتي.

- توجيه الأفراد الجدد أو تعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم، وإرشادهم أو تعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم.

- تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم.

- تهيئة الأفراد لتبوء وظائف مستقبلية وتحضيرهم لمواجهة كافة التغييرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية التي تؤثر على إنتاجهم وأدائهم.



- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات، التي تفرضها المحيطات الخارجية على المؤسسات في مجالات عدة، منها عولمة اليد

العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة، بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة.

يتضح مما تقدم بأن وظيفة تنمية الموارد البشرية أصبحت من أكثر الوظائف الرئيسية الهامة التي تشغل بال مدراء الموارد البشرية، فالإبداعات التكنولوجية في مجال البرمجيات والفضائيات والالكترونيات وثورة الاتصالات والمعلوماتية أثرت تأثيرا مباشرا على الموارد البشرية وفرضت برامج تدريبية وتطويرية تتناسب مع حجم التطور التكنولوجي؛ بدورها المنافسة بين المؤسسات تبدلت أسلوبا ووسائل، إذ لجأت معظم المؤسسات إلى خلق إدارة للجودة الشاملة Total Quality Management والتي من بين أهدافها تدريب الموظفين على توفير الجودة المطلقة للمنتجات التي يطلبها المستهلكون، بالإضافة إلى تدريب الأفراد على أفضل الطرق التي تخدم إشباع وسعادة الزبائن وتتجاوب مع توقعاتهم وحاجاتهم إلى أقصى الحدود الممكنة.<sup>8</sup>

إن ظاهرتي التقليل Downsizing والتهيكل Restructuring، فرضتا إلى حد كبير على المؤسسات تدريب موظفيها وعمالها ومدعمهم، بالمهارات والقدرات، التي تمكنهم من مواجهة أعباء المسؤوليات الجديدة التي سوف توكل إليهم. وأخيرا نتوقف عند محطتين هامتين أوجدتا حاجة الأفراد إلى تنمية مؤهلاتهم ومهاراتهم، سواء بالمبادرات الفردية أو بمبادرات من المؤسسات التي يعملون بها؛ ويشكل التنوع Diversity والتعدد الثقافي Multiculturalism للموارد البشرية داخل المؤسسة الواحدة المحطة الأولى التي دفعت بإدارة الموارد البشرية إلى المبادرة لإعداد البرامج والحلقات التدريبية، وذلك بهدف الاستفادة، بقدر الإمكان من حسنات هذا التنوع والتعدد الثقافي، والتي أبرزها التفوق التنافسي Competitive Advantage وسهولة دخول المؤسسات من خلال التنوع والتعدد إلى تجمعات استهلاكية متنوعة في الأسواق هرمية أو شيخوخة الموارد البشرية العاملة The aging of human resources تشكل المحطة الثانية التي سارعت لإيجاد الحاجة إلى إعادة التدريب retraining، كون هذا الأخير يساعد الأفراد الذين بلغوا سنا متقدمة من التسليح مجددا بمهارات وقدرات ومعارف قد تمكنهم من مواكبة التطور التكنولوجي والتطور المهني معا.

### 1-3- الدور الاجتماعي لعملية التأهيل في ضوء المداخل المختلفة لدراسة السلوك البشري:

لكل عملية تأهيل هدف أو أهداف واضحة يجب تحقيقها، لهذا فإن عمليات التأهيل لا تتم في محيط مغلق كما أنها لا تبرمج عفويا؛ وبما أن كل طالب تأهيل هو فرد مندمج مهنيا واجتماعيا فإنه من الأفضل تحليل عملية التأهيل بالنسبة إلى الآثار التنظيمية والاجتماعية التي تحدثها على ضوء المداخل المختلفة لدراسة سلوك التعلم.

### 1-3-1- إعداد برنامج التأهيل:

قد يكون أثر عملية التأهيل إعداد أفراد وفقا لنموذج محدد وعليه تكون وظيفة عملية التأهيل إعداد الأفراد للعب أدوار محددة والالتزام بأداء أنماط من السلوك تم تحديدها مسبقا؛ ويكون التركيز في مثل هذه العمليات من التأهيل على النموذج المراد نسخه.<sup>9</sup>

أغلب عمليات التأهيل تهدف إلى إكساب الموظفين المهارات والكفاءات التي تنقصهم لاحتلال مركز عمل معين، حيث أن النتيجة النهائية لعملية التأهيل هي إعادة نسخ النموذج ويكون مبالغ فيه القول بأن أغلب عمليات التكوين القاعدي تدخل في هذا التصور لعمليات التربية والتكوين الذي يطابق التيار العصبي الحيوي.

وفق هذا المدخل يجب التركيز على نشاط المتدخل باعتباره الخبير إذ تولي عمليات التكوين المخططة اهتماما بالغا للمظاهر الفسيولوجية وتتغاضى عن الانفعالات وكل ما يتعلق بالذات وكأن المترشح آلة كمبيوتر يجب برمجتها.

### 1-3-2- تحديد برنامج التأهيل:

تصور دور عمليات التأهيل وفق هذا المنظور يخضع لمبادئ النظريات السلوكية فالمترشح لا يخير بل أن برنامجا قد حدد من أجله وعليه بتعلم النشاطات المقترحة فيه لتحقيق التطابق بين مهاراته وقدراته بعد التأهيل ومتطلبات المركز الذي يحتله أو سيحتله المترشح وكأن العملية هي عملية ترويض الكائن على أداء دور محدد.

إنها الصورة التي يكونها أصحاب المدخل السلوكي<sup>10</sup> إن الفكرة الأساسية التي تقوم عليها عملية التأهيل حسب هذا المدخل هي تغيير السلوك أو اكتساب طالب التأهيل سلوكا جديدا بتعريضه إلى منبهات خارجية يمكن بهذه الطريقة تكوين أنماط جديدة من السلوك توافق نماذج محددة مسبقا.

### 1-3-3- استقلالية طالب التأهيل:

تكون غاية عمليات التأهيل في هذه الحالة إكساب المترشح معارف ومهارات تمكنه من التكيف بمفرده ، وبصفة إرادية ودائمة مع متطلبات المحيط.

يكون التركيز في مثل هذه العمليات على استقلالية المترشح من خلال نشاطات تنمي قدراته على اتخاذ القرارات وتنمي مهاراته الاتصالية ، فالهدف العام يتمثل في تطوير الفرد ككل.

وفق هذا التصور لدور عمليات التأهيل يكون المترشح عنصرا هاما في المحيط التنظيمي بحيث يمكنه التأثير في هذا الأخير، لكنه لا يتميز بأسبعية التأثير ، فهو بفضل التأهيل الذي تلقاه قادر على التفاعل مع عناصر محيطه لكنه غير قادر على إثارتها ، وعليه فإن هذا التصور لعمليات التأهيل يصب في المدخل الإنساني الذي يبحث عن تجسيد مكانة كل فرد بخصوصياته الذاتية واستقلاليته عن المحيط المادي والاجتماعي.

يقترّب هذا التصور من التيار الإنساني الذي يعد نقىض للتناول العصبي الحيوي، إذ تركز عمليات التأهيل المخططة فيه على الانفعالات التي يمكن أن تنشط أو تعيق التعلم، بالإضافة إلى ذلك فإن هذه العمليات تؤكد على التطور الذاتي للمترشح وتولي أهمية بالغة لدوافع هذا الأخير، فهو كالنبته التي يجب سقمها ورعايتها.<sup>11</sup>

#### 1-3-4- إثارة وإحداث التغيير:

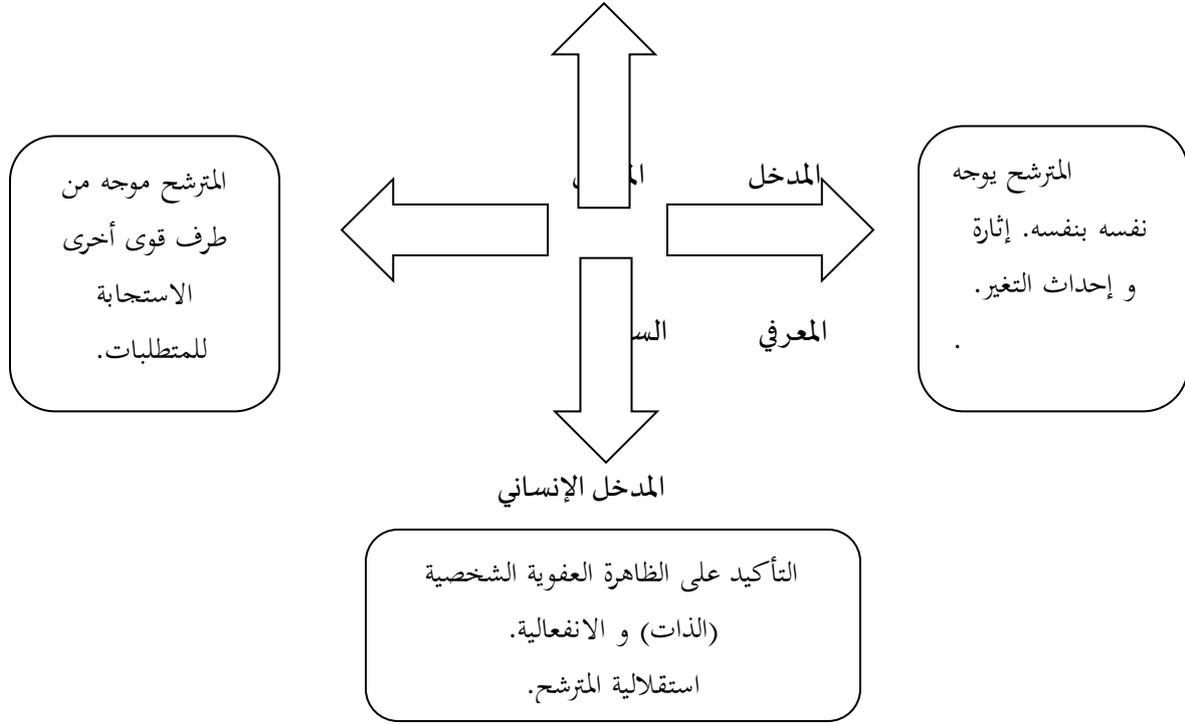
يتمثل هذا الشكل من عمليات التأهيل في الأخذ بيد المترشح حتى يتكون بمفرده ويصبح قادرا على التأثير في محيطه وتغييره وفقا لأهدافه؛ إنّ المبدأ المعمول به وفقا لهذا الشكل هو تطوير مؤهلات وقدرات المترشح حتى يرقى ويطور المحيط الذي هو مندمج فيه، حيث يكون التركيز هنا على التغييرات التي يراود إحداثها في المحيط بإعداد الأفراد لذلك تكون الغلبة والأسبعية للفرد في التأثير في المحيط وتكييفه لمطالبه.

يعطي هذا التصور لدور عمليات التأهيل أهمية بالغة للمشاريع الفردية والجماعية وللتخطيط الاستراتيجي، وهو بذلك يقوم على مبادئ المدخل المعرفي في إعداد وتطبيق عمليات التأهيل، والتي تعتمد أساسا على تحديد الأهداف البيداغوجية، حيث يتم التركيز على الوظيفة التي يجب أن تؤدها عملية التأهيل، كما يجب أن يتميز المترشح بدوافع عالية وعليه أن يتكفل بمفرده ويسير سياق التعلم، يتم التركيز إذن على النشاطات التي يجب تحقيقها والمشاكل التي يجب إيجاد حلول لها.<sup>12</sup>

يظهر إذن أن لعمليات التأهيل وظائف مختلفة ومتنوعة، وهذا ما يؤدي إلى تكوين تصورات مختلفة لأثار هذه العمليات والاستثمارات التي يمكن أن تسخر من أجلها من جهة أخرى من المؤكد أن التصورات التي نكوها عن المترشح تؤثر هي أيضا على عمليات التأهيل والتطبيقات البيداغوجية لها؛ والشكل التالي يوضح المداخل الأربعة لدراسة سلوك المترشح:

التأكيد على المظاهر العقلية المنطقية و العلمية  
و الهدف هو نسخ النموذج.

## المدخل العصبي الحيوي



الشكل (1-3): المداخل الأربعة لدراسة سلوك المترشح

المصدر: عبد الكريم بوحفص، مرجع سبق ذكره، ص 90.

#### 1-4- مفهوم تأهيل العنصر البشري:

عرفه البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNPP بأنه مفهوم واسع جدا يضع الإنسان هدفا وغاية للتنمية ولجميع الأنشطة الاقتصادية؛ هذه العملية التنموية تشمل خلق قدرات وإمكانيات وفرص للاستفادة منها لخير الإنسان الذي هو هدف التأهيل ومن هنا فإن تأهيل العنصر البشري يشمل عدة جوانب اقتصادية، اجتماعية وثقافية ويطبق هذا المفهوم على الدول المتقدمة والدول النامية على حد سواء.<sup>13</sup>

كما يعرف بأنه عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة، متوقع أن تحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغيرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المؤسسة.<sup>14</sup>



كما يمكن تعريف تأهيل العنصر البشري على أنه إعداد الموارد البشرية إعدادا صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده.<sup>15</sup>

أو هو زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة.<sup>16</sup>

كما يمثل تأهيل العنصر البشري أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ومن ثم فهو وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات تزيد من طاقته على العمل والإنتاج وهو أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة في الأداء الأمتل في العمل والإنتاج، كما يعتبر آخر وسيلة تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة وعلاقته مع العمل.<sup>17</sup>

أما البعض الآخر فيرى أنّ التأهيل عملية اجتماعية وليست عملية تنموية والحقيقة أن تأهيل العنصر البشري أساسي شريطة الاستفادة من الطاقات الإنسانية والمهارات السلوكية بغرض رفع الإنتاجية ويرتبط تأهيل العنصر البشري ارتباطا وثيقا بأهداف المجتمع على المدى البعيد وهو لا ينظر إلى الأفراد كوسيلة للتنمية ولكن يركز على التنمية لخدمة الإنسان والتفاعل بين الإنسان والبيئة المحيطة.<sup>18</sup>

كما يقصد بتأهيل العنصر البشري تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في المؤسسات، كما يقصد به تحسين وتطوير أنماط سلوك الأفراد والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية وجعل الأفراد أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف وذلك بإحداث التوازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث أهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم وقدراتهم وآمالهم، وبين أعمال ووظائف وأهداف المؤسسة.<sup>19</sup>

وحسب الدكتور عامر أبودية فإن لمفهوم تأهيل العنصر البشري بعدين أساسيين هما:<sup>20</sup>

- البعد الأول يهتم بمستوى حالة النمو الإنساني في مختلف مراحل حياته، وهو إنماء القدرات الإنساني والطاقات النفسية والبدنية والاجتماعية، من خلال ما يتطلبه الإشباع المتنامي لمختلف احتياجات ذلك النمو بعناصرها المادية وغير المادية.

- أما البعد الثاني لهذا المفهوم فيتمثل في كون التنمية البشرية عملية تتصل باستثمار الموارد والمدخلات والأنشطة الاقتصادية التي تولد الثروة والإنتاج اللازم لتنمية تلك القدرات البشرية.

أما الكاتبان Elviss Stephens/ J.D. Aunn فأشارا بأن تأهيل العنصر البشري بتعبير اقتصادي هي تراكم رأس المال البشري وأنها استثمار فعال للتنمية الاقتصادية، ومن وجهة النظر الاجتماعية والثقافية تساعد الإنسان على أن يقدم على حياة غنية دون التقيد بالتقاليد؛ وقد بين الكاتبان أن تنمية الموارد البشرية استثمار فعال للرأس المال البشري وأن عملية التنمية الاقتصادية ترتبط بتنمية هذه الموارد.<sup>21</sup>

#### - الخاتمة:

إن انتشار ظاهرة العولمة كان لها آثارا كبيرة على مختلف الأنشطة الاقتصادية والمالية، حيث أدت إعادة العلاقات الاقتصادية في المجتمع الدولي على النحو الذي فرض كثيرا من التحديات (التحرير، إدارة المخاطر، تسويق، اندماج وكتلات، استراتيجيات حديثة في تسييرية وإدارية حديثة) خاصة أمام الأنشطة المالية (المصرفية و التأمينية)، ويعد التقدم التكنولوجي من أهم العناصر التي ساهمت في تغيير ملامح المتعلقة بالخريطة المالية الدولية. وإن هذه التطورات التي اجتاحت العالم قد ألقّت بظلالها على نظام عمل وتسيير قطاع التأمين الجزائري، ولذلك فإنه من الضروري القيام بإصلاحات عميقة لهياكله وآليات عمله مع خلق الوسائل الضرورية التي تسمح له بالتكيف مع المحيط الدولي، كما أن التغيرات الناجمة عن الإصلاحات الاقتصادية تكشف عن النقائص وعجز أجهزة التنظيم، حيث أن التأخير في تكييف المنظومة التأمينية، جعل المعايير المعمول بها في القطاع لا تتماشى مع المقتضيات الاقتصادية والاجتماعية الجديدة. و هو ما دفع إلى محاولة تدارك وتصحيح الأخطاء من خلال إجراء تعديلات وإصلاحات في عمل ونشاط المتدخلين في السوق التأمينية. بالإضافة إلى تبني بعض الاستراتيجيات الحديثة في مجال التأمين كالإدارة الإستراتيجية للمخاطر، التسويق الإلكتروني و صيرفة التأمين.

#### - المراجع:

<sup>1</sup> رواية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 201.

<sup>2</sup> رواية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 201.



<sup>3</sup> Philippe liger, marketing RH : attirer, intégrer et fidéliser les salariés, 3<sup>e</sup> édition, édition Dunod, paris, 2013, p 158.

<sup>4</sup> Ibid., p 147.

<sup>5</sup> حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 2002، ص 235.

<sup>6</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 447.

<sup>7</sup> حسن ابراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 237.

<sup>8</sup> زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص 336.

<sup>9</sup> عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010 ص 87.

<sup>10</sup> نفس المرجع السابق، ص 88.

<sup>11</sup> نفس المرجع السابق، ص 88.

<sup>12</sup> نفس المرجع السابق، ص 90.

<sup>13</sup> مصطفى كمال السيد طایل، الصناعة المصرفية والعولمة الاقتصادية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص 246.

<sup>14</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 437.

<sup>15</sup> موسى اللوزي، التنمية الإدارية: المفاهيم الأسس التطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2000، ص 46.

<sup>16</sup> بن زاهي منصور / الشايب محمد الساسي، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية الكفاءات البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية

البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، ورقلة، 2005، ص 7.

<sup>17</sup> زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص 334.

<sup>18</sup> فريد النجار، إدارة وظائف الأفراد و تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 31.

<sup>19</sup> محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 78.

<sup>20</sup> عامر أبودية، تنمية الموارد البشرية كأداة للتطوير الوظيفي، بحث من ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري و تحسين جودة

الأداء المؤسسي، طنجة، أبريل 2009، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2010، ص 78.

<sup>21</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص 329.