

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم الاعلام والاتصال  
تخصص : إتصال

# تكنولوجيا المعلومات ومساهمتها في تسيير المؤسسات الصحية العمومية

دراسة ميدانية حول استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة  
مستشفى الزهراوي

تحت إشراف الاستاذ

\* بلعباس عبد الحميد

إعداد الطلبة:

\* خلف الله حياة

\* مخالفة هدى

\* قري حسين

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وعرفان

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه ، الحمد لله الذي تتم بنعمه الصالحات ،  
والصلاة والسلام على خير الأنام محمد بن عبد الله نشكر الله بكل خضوع وعبودية على ما من  
علينا من خير ويفضل الله نتم هذا العمل المتواضع .

كما نتقدم بجزيل الشكر للأستاذ المشرف الدكتور بلعباس عبد الحميد الذي لولا نصائحه  
وارشاداته لما تم هذا العمل .

كما نتقدم بالشكر لكل من وجهنا وساعدنا من قريب أو من بعيد .





# إهداء



نهدي هذا العمل المتواضع:

إلى الوالدين الكريمين، اللهم ارحمهما كما ربيانا صغيرا.

إلى أخواتنا وإخوتنا.

إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد.

إلى كل من يحمل قلمًا في خدمة القرآن الكريم.



## فهرس المحتويات

	شكر وعرفان
	إهداء
	الولخص
	الفهارس
أ	وقدوة
<b>الفصل الأول: الإطار النهجي للدراسة</b>	
03	تهويد
04	1. اللشكالبة
06	2. أسباب اختيار الموضوع
07	3. أهوبة وإجراءات الدراسة
08	4. تحديد الوفامبر
08	5. العبنة وطريقة إختيارها
11	6. منهج الدراسة
12	7. تقنبات الدراسة
13	خلاصة
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة</b>	
15	تهويد
16	الوبحث الأول: مفامبر أساسبة حول تكنولوجيا المعلومات.
16	✓ الوبطلب الأول: مفومر تكنولوجيا المعلومات.
17	✓ الوبطلب الثاني: مكونات تكنولوجيا المعلومات.
18	✓ الوبطلب الثالث: مراحل تطور وإنتاج المعلومات.
21	✓ الوبطلب الرابع: تصنيف تكنولوجيا المعلومات.
24	الوببحث الثاني: طرق وعواهل وصور نقل تكنولوجيا المعلومات.
24	✓ الوبطلب الأول: طرق وصور نقل تكنولوجيا المعلومات.
29	✓ الوبطلب الثاني: عواهل وساعدة لنقل تكنولوجيا المعلومات.

30	✓ الهطلب الثالث: هقيدات نقل تكنولوجيا الهعلوهات.
31	الهبحث الثالث: أهوية تكنولوجيا الهعلوهات وبعض التطورات التي حصلت في الهجال الطبي.
31	✓ الهطلب الأول: أهوية التكنولوجيا.
33	✓ الهطلب الثاني: أهمر تغيرات التكنولوجيا.
34	✓ الهطلب الثالث: بعض تطورات التكنولوجيا في الهجال الطبي.
38	خلاصة
<b>الفصل الثالث: التخطيط وعلاقته بتكنولوجيا الهعلوهات</b>	
40	تهويد
41	الهبحث الأول: هفهوم وهرادل وأنواع التخطيط
41	✓ الهطلب الأول: الهتعريف بالتخطيط.
42	✓ الهطلب الثاني: هراحل التخطيط.
48	✓ الهطلب الثالث: أنواع التخطيط.
57	الهبحث الثاني: تخطيط وإستقطاب تكنولوجيا الهعلوهات
57	✓ الهطلب الأول: تعريف الاستقطاب.
57	✓ الهطلب الثاني: هصادر الاستقطاب.
60	✓ الهطلب الثالث: علاقة التخطيط بالتخطيط الاستراتيجي.
61	الهبحث الثالث: هعوقات التخطيط وعلاقته بتكنولوجيا الهعلوهات
61	✓ الهطلب الأول: التخطيط في الجزائر
62	✓ الهطلب الثاني: هعوقات التخطيط وههيزاته
67	✓ الهطلب الثالث: علاقة التخطيط بتكنولوجيا الهعلوهات
68	خلاصة
<b>الفصل الرابع: التكوين</b>	
70	تهويد
71	الهبحث الأول: اساسيات التكوين
71	✓ الهطلب الأول: هفهوم التكوين
72	✓ الهطلب الثاني: أهداف التكوين

75	✓ المطلب الثالث: أهمية التكوين ومبادئه
79	✓ المطلب الرابع: أنواع التكوين
82	المبحث الثاني: سياسة تطبيق خطة التكوين
82	✓ المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية
92	✓ المطلب الثاني: تحديد الأهداف
95	✓ المطلب الثالث: إعداد وتنفيذ خطة التكوين
97	✓ المطلب الرابع: تقويم التكوين
100	المبحث الثالث: أساليب ونوع التكوين وعلاقته بتكنولوجيا المعلومات
100	✓ المطلب الأول: أساليب التكوين
105	✓ المطلب الثاني: نوع التكوين المتبع داخل مستشفى الزهراوي
106	✓ المطلب الثالث: علاقة التكوين بتكنولوجيا المعلومات
109	خلاصة.
111	خاتمة عامة
114	قائمة المصادر والمراجع

---

# مقدمة

---

في ظل التغيرات الاقتصادية والخدماتية والتكنولوجية الحاصلة في العالم فرضت على مسيري المنظمات عن طريق تهدف الى ايجاد حلول التي تضمن مسايرة هذه التغيرات والاهتمام بالتطور ولم تنحصر هذه التغيرات في وسائل وطرق الانتاج بل تعدتها الى التأثير في المجال الخدماتي ومست جميع المجالات بما فيها مجالات المجتمع الجزائري لتحقيق الانتقال النوعي والكمي من حالة غير مرغوب فيها الى مرغوبة وهذا الانتقال لا يمكن احداثه الا بواسطة موارد بشرية تعاني من سوء التخطيط الذي يعتبر اولى وضائف الادارة اذ انها تمكن المدراء من مواجهة المستقبل وتحدياته وبشكل تخطيط تكنولوجيا المعلومات ماسة لبناء المؤسسات معا ولا يمكن الوصول الى الاهداف الا من خلال تزويد الإدارة بالمعلومات والخطط الإدارية الاستراتيجية التي تعني اجاز اهداف المؤسسة فيجب عليها تدريب الافراد لمواجهة تحديات التكنولوجيا من اجل الحصول على المعلومات واكتساب المعرفة ونحن نسعى في بحثنا اليوم للمعرفة تطور التكنولوجيا وكيفية مساهمته في التنمية البشرية وعلى هذا السبيل اخذنا مستشفى الزهراوي بولاية المسيلة وذلك بعد الادب النظري المتعلق بالموضوع الذي ينقسم الى خمسة فصول بدءا من المقارنة المنهجية العلمية التي تتضمن مجموع خطوات البحث واجراءاته وتشمل تكنولوجيا المعلومات وتخطيط والتكوين الفصل ثاني يتعلق بالتكنولوجيا المعلومات ومراحل تطورها الفصل الثالث التخطيط الفصل الرابع التكوين الفصل الخامس دراسة ميدانية بعد تطبيق الاستثمار تصنيفها وتبويبها وبناء الجداول ثم تحليلها احصائيا ثم استخلاص النتائج التي تتضمن نتائج البحث.

---

# الفصل الأول:

## الإطار المنهجي للدراسة

---

تهديد

1. الاشكالية
  2. أسباب اختيار الموضوع
  3. أهمية وإجراءات الدراسة
  4. تحديد المفاهيم
  5. العينة وطريقة اختيارها
  6. منهج الدراسة
  7. تقنيات الدراسة
- خلاصة الفصل الأول.

**تمهيد:**

مع تطور تكنولوجيا المعلومات وما رافقها من اكتشافات طبية، كان لابد من الإستفادة من هذين الأمرين معا لرفع مستوى الخدمات الطبية المقدمة للمرضى؛ فدخلت تكنولوجيا المعلومات إلى المستشفيات والمؤسسات الطبية، ليشهد هذا المجال حقبة جديدة من التطور أسهمت في رفع مستوى جودة الخدمات الطبية على سائر الأصعدة سواء التشخيصية أو العلاجية أو آلية العمل داخل المستشفى وغيرها .

## 1- الإشكالية:

أفرزت المتغيرات والتحولت العالمية خلال السنوات الاخيرة ظواهر عديدة تأتي في مقدمتها الديناميكية التي عرفها المجال التكنولوجي والذي مر بعدة مراحل الى أن وصل الى ما هو عليه الآن ففي كل مرحلة كانت تكنولوجيا المعلومات عبارة عن محصلة تراكم أو تجمع المعارف منذ عهد الانسانية والتي تتمثل بإشباع حاجياته ورغباته اليومية وترمي الى استخدام الطرق العلمية في أي مجال من مجالات النشاط الانساني ولا تختلف التقنيات القديمة عن الحديثة فكلاهما يسعيان الى القصديّة الانتاج وما يصاحبه من نتائج هو استخدام علم المعرفة في انتاج السلع والخدمات ولقد انعكست هذه التطورات المتسارعة على العديد من المفاهيم التي كانت سائدة من قبل وعلى أوضاع المنظمات المعاصرة من حيث التغير والتطور ويتطلب ذلك تبني افكار ورؤية حديثة تستند على عوامل علمية وتكنولوجيا ذات طبيعة مستمرة ودائمة تقوم بتأسيس التغير في النسق الاجتماعي من اجل احداث تنمية معرفية وتعمل التوجيهات النظرية المختلفة في مجال التنظيم الذي حدد مختلف الميكانيزمات القدرة على تحقيق الكفاءة والفعالية في السلوك الافراد لتحقيق الكفاية الانتاجية.

ويعد (التون مايو) من أوائل الذين اهتموا بالموارد البشري من جانبه النفسي لتوفيره كنية تحتية قوية تسمح له باستيعاب التطورات الحاصلة لهذا كان على المؤسسة استخدام افضل الموارد المتاحة منها المادية والبشرية وعليه فإن توفر كل الطاقات البشرية ذات المهارات والتقنيات متخصصة متبينة بذلك استراتيجية محكمة التعامل مع موردها في ظل التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها من الآلات وأجهزة الكترونية وتكنولوجيا الإعلام والاتصال يتطلب تنمية المورد البشري باتباع استراتيجية علمية في التخطيط وسياسة تكوينية مستحدثة من أجل زيادة القدرات والمهارات اليد العاملة وتهدف الى استحداث تكنولوجيا المعلومات الي استثمار داخل المؤسسة عن طريق رسم خطط واتباع طرق تهدف الى النجاح الذي يتناسب مع الوظيفة مع قدرة الفرد المتعلم والمتحكم في المعرفة لتحمل المسؤولية وذلك

بالجوء الى استقطاب افضل المهارات البشرية واكثرها تميزا، فالمؤسسة تسير التطور التكنولوجي للمعلومات لا تتوقف بل تعمل على استثمار مهارات جديدة وحديثة لتعليم الافراد بعد توظيفهم من خلال رعايتهم وصقل مهاراتهم وتنمية قدراتهم وهذا ما يكون عن طريق التكوين الذي يزود الافراد بمهارات ومعارف وسلوكيات تتناسب مع الوظائف التي يستغلونها.

إن الدارس للعوامل المؤثرة على تنمية الموارد الانسانية التي يجدها كثيرة ومتداخلة فمنها ما هو نفسي علمي اقتصادي اجتماعي أو صحي والتقني وهذا الأخير يركز على التقنيات المستحدثة في المجال الاجتماعي الصحي الذي يكون غيابها أو نقصها يسبب إعاقة التنمية البشرية.

وتعتبر المؤسسة الصحية العمومية من اهم المؤسسات التي تتأثر بالتغير التكنولوجي المعلوماتي وعدم بروز تغيرات على المستوى التنظيمي والبشري في ظل وجود اقتصاد السوق الذي يفرض ميكانيزمات جديدة في اطار البحبوحة المالية التي يمر بها الاقتصاد الجزائري خاصة مع ارتفاع اسعار البترول وانخفاضها لعدم ثباتها وتعتمد المؤسسات الصحية من تطور العتاد والتكنولوجي الدخيلة خدمة للمريض وهذا ما لمسناه ميدانيا من خلال الدراسة الاستكشافية ومن هنا يتبادر الي انفسنا مجموعة التساؤلات وبما ان الوضعية البشرية والتنظيمية غير كافية وهذا حسب تصريح مسؤولي المؤسسة الصحية والتحكم في العتاد يتطلب مهارة وتقنيات هذا المجال فما هو الدور الذي تلعبه المؤسسة الصحية الحالية في تطوير المعلومات التي تتحصل عليها المؤسسة الصحية الاستشفائية مؤخرا؟

وعليه تطرح التساؤل التالي: هل يمكن اتخاذ العملية التكوينية كقاعدة كفيلة للتحكم في التطور التكنولوجي للمعلومات؟

## 2- اسباب اختيار الموضوع:

## ✓ اسباب ذاتية:

- أ. الاهتمام الشخصي بالمواضيع المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات.
- ب. تسليط الضوء على التكنولوجيا المتوفرة فب مستشفى الزهراوي.
- ت. تعرف على تأثير التكنولوجيا المتطورة على المستشفى.

## ✓ اسباب موضوعية

- أ. أهمية الموضوع خاصة في ظل التغيرات التي تشهدها المؤسسة الصحية العمومية.
- ب. الاهتمام الكبير الموجه الى تكنولوجيا المعلومات المتطورة.
- ت. إظهار الصعوبات التي تواجه ادارة.

## 3- أهمية الدراسة:

- أ. إبراز العوامل المعيقة لمواكبة التطور تكنولوجيا المعلومات.
- ب. إبراز دور التخطيط.
- ت. تبين أهمية تكوين المعلومات من أجل مواكبة التغيرات التكنولوجية.

## 4-تحديد المفاهيم:

## أ- التطور:

**لغة:** هو تحول الشيء من طور الى طور. (1)

**اصطلاحا:** هي تحول أو تغير تدريجي كالذي يحدث في تضر البذرة الى شجرة وتطور الطفل(2)، الى رجل وقد ذهب بعض العلماء والباحثين إن التطور التكنولوجي يماثل تطور الكائن العضوي فتبدأ العلاقة الاجتماعية بسيطة سهلة ثم نمو وتنوع وتصبح شديدة التعقيد إذن هي سلسلة إرتقائية من التغيرات التي تطرا على البنية الكائنات الحية وسلوكها ويستغرق حدوثها زمنا طويلا من نتائج الاجيال.(3)

**إجرائيا:** هو تغير للطاهرة وتحولها من صورتها الاولية الى صورة أكثر تعقيدا خلال المجموعة من التغيرات التي تحدث في الوسط الاجتماعي خلال فترة طويلة من الزمن.

## - تعريف تكنولوجيا المعلومات:

✓ **لغة:** هي كلمة ذات أصل إغريقي **tecologia**، وهي مشتقة من كلمتين **techne** و **legos** أي علم أو دراسة وتشير كلمة تكنولوجيا الى الدراسة الرشيدة للفنون وعلى خصوص الفنون الصناعية استخدام لفظ تكنولوجيا وهي مشتقة من أصل يوناني **techno** بمعنى **ضع** وتعني الانتاج والتصنيع المادي وتشير الى كلمة فن وسائل الانتاج وعلى المعرفة الخاصة بها.(4)

(1) جميل ابو نصيري واخرون معجم زاد الطلاب، دار الراتب الجامعية، لبنان، ص 136.

(2) مذكور ابراهيم "معجم العلوم الاجتماعية، دار المعرفة الجامعة، مصر، 1975 ص190.

(3) نفس المرجع، ص190.

(4) بوجمعة سعدي نصيرة، عقود نقل التكنولوجيا في مجال التبادل الدولي، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية 1992،

✓ اصطلاحاً: هي مجموع الآلات ومعدات وتقنيات ومعارف علمية وأفكار ووسائل التي تعتمد على الإنسان لتحقيق حاجاته في بيئة إجتماعية.<sup>(1)</sup>

يعرفها (زاسيناس) التكنولوجيا هي دراسة القواعد العلمية للفنون والصناعات المستعملة في المجتمعات الرشيدة، أو هي فن إنتاج العمليات المادية اللازمة له وإذا كان البحث العلمي هو أساس التقدم فإن التكنولوجيا هي السبيل لتحويل ثمار هذا البحث الى مواد وأجهزة ومعدات قابلة للاستخدام في الحياة العلمية.

✓ إجرائياً: التكنولوجيا هي علم الصناعة الذي لا يشمل على العتاد والتجهيزات والتقنيات التي ستعملها الانسان لخدمة أغراضه فقط بل تحتوي أيضا على موضوعات التنظيم وممارسة عملية العمل والقيادة في شتى النواحي التنظيمية.

- تعريف التكوين: لغة: بمعنى كون أي تأليف الصنع، الإنشاء، الهيئة والشكل.<sup>(2)</sup>

✓ اصطلاحاً: هو مجموعة النشاطات مصممة وموجهة أما لرفع مستوى المهارات ومعارف وخبرات الافراد أو تعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم، أو هو عملية تعلم تتضمن إكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد.<sup>(3)</sup>

أو هو تنمية أداء السلوكيات وخبرات الموارد البشرية وظيفيا ومهنيا ومهاراتيا.<sup>(4)</sup>

✓ إجرائياً: هو عملية تنمية المهارات ومعارف الافراد واكتسابهم مفاهيم وقواعد من أجل زيادة خبرتهم وتحسين أدائهم في المنظمة.

(1) ابراهيم مذكور مرجع سابق ص 176.

(2) جميل ابو نصيري، مرجع سابق، ص 144.

(3) دكتور حسين بلوط، مرجع سابق، ص 136.

(4) سميرة محمد كامل، التخطيط من أجل التنمية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية 1966-1997، ص 24.

✓ **التخطيط: لغة:** خطط تخطيطا بمعنى وضع خطة أو مخططا.

✓ **اصطلاحا:** هو أسلوب تنظيمي يهدف الى تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية خلال فترة زمنية محددة وذلك عن طريق حصر الامكانيات المادية والبشرية وتعبئة هذه الامكانيات وجعلها قادرة على تحقيق الأهداف.<sup>(1)</sup>

أو هو الوظيفة الاولى للإدارة والتي تسبق ما عداها من الوظائف وتقوم على عملية الاختبار بين البدائل لإجراءات العمل المؤسسة ككل أو جزء من اجزائها ولكل فرد من العاملين.<sup>(2)</sup>

✓ **التخطيط:** هو إتخاذ قرارات رشيدة في رسم السياسة المختلفة وتنظيمها وتنفيذها حيث يجب أن تتضمن تقديرا دقيقا للوسائل والغايات.<sup>(3)</sup>

✓ **التعريف الاجرائي:** هو أسلوب للتفكير في ايجاد خطط وقرارات صالحة لتحقيق تنمية شاملة للوصول الى الأهداف المرجوة باستخدام موارد مادية وبشرية قادرة على تحقيق هذه الأهداف.

- **تعريف المؤسسة: لغة:** هي ترجمة لكلمة **enterprise** كما يمكن استعمالها ترجمة للكلمتين التاليتين **undertaking** و **fvn**.

✓ **إصطلاحا:** هي وحدة اقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية المادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي أو القوالب التي ينضم فيها الناس شؤونهم في علاقتهم معا

<sup>(1)</sup>ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية الجزائر، ط2، ص9.

<sup>(2)</sup>ناصر دادي، مرجع سابق، ص 138.

<sup>(3)</sup>عبد الماجيد الشاعر، يوسف ابو الربط رشدي قطاش، علم الاجماع الطبي، دار البازوري العلمية 2000، ص 107.

بعضهم البعض والمؤسسة جهاز هام يشتمل على تركيبات نظم وأدوات وتجهيزات توزيع. (1)

ويعرفها **M.trchy** المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسيق العناصر المادية والبشرية للنشاط الاقتصادي. (2)

- **تعريف المؤسسة العمومية:** هي المؤسسات التي تعود ملكيتها الى أجهزة الدولة أو البلديات أو الولايات وهي وسيلة في يد الدولة تقوم بواسطتها بممارسة مختلف الأنشطة الاقتصادية التي تؤثر في الحياة الاقتصادية للبلاد. (3)

- **تعريف المؤسسة الصحية العمومية:** هي هيئة أو وحدة طبية تستهدف الى تقديم الرعاية علاجية صحية للأفراد سواء كانت الرعاية علاجية أو وقائية أو إنشائية سواء كانت الرعاية عامة أو متخصصة وتصنف المؤسسة الطبية في المصحات والمستشفيات بعدد أقسامها وتكون هذه المؤسسات تابعة للدولة أو لأحد قطاعاتها كبلدية والولاية. (4)

✓ **التعريف الاجرائي للمؤسسة الصحية العمومية:** هي كل تنظيم أو وحدة عمومية يقدم بها خدمات طبية في شتى من فروع الطب ولكل نوعية الأفراد التي تعالج الرجال والنساء والأطفال يهدف الى علاج لقطاع عريض من المجتمع.

## 5- العينة وطريقة اختيارها:

**تعريف العينة:** يستخدم اسلوب لبحث بالعينة عندما لا يمكن للباحث القيام بأسلوب المسح، وهي مجتمع الدراسة التي تجمع منه البيانات الميدانية بمعنى انه تؤخذ مجموعة من الافراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجري عليها الدراسة وتماشيا مع مقتضيات

(1) حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 18.

(2) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية الجزائر، ط2، ص9.

(3) نفس المرجع، ص 138.

(4) عبد الماجيد الشاعر، يوسف ابو الربط رشدي قطاش، علم الاجماع الطبي، دار البازوري العلمية 2000، ص 107.

موضوع الدراسة الذي يهدف الى الاطلاع على ظاهرة التطور تكنولوجيا المعلومات وعلاقته في تنمية المؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة، تم اختيار العينة القصدية، والتي نراها مناسبة مع موضوع دراستنا نظرا للخصوصيات مجتمع البحث الذي يميز بخصائص لا يمكننا اختيار إحدى أنواع العينات العشوائية ونذكر منها:

- أ. نظام العمل المتبع في المؤسسة التي تتضمن خدماتها على مدار الساعة فقد تكون ضمن مفردات العينة من يعمل ليلا مما يصعب الاتصال بهم وبالتالي عدم استجوابهم.
- ب. قد يكون من مفردات العينة من ليسوا معنيين باستعمال هذه الآلات لبعض الممرضين.
- ت. توزيع الاطباء بين القطاعين العام والخاص مما صعب الاتصال بهم، خاصة في قسم الجراحة.

## 6- منهج الدراسة:

**تعريف المنهج:** عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبناها الباحث بغية التحقيق بحثه، فالمنهج الضروري للبحث إذ هو الذي يساعد البحث في ضبط ابعاد ومساعي اسئلة وفروض البحث.

ونظرا لتعدد وتشعب مواضيع الاتصال، فإن له مناهج كثيرة وكل منهج يرأم طبيعة موضوع ما حيث كان طبيعة دراستنا الكشف عن الآلات المتطورة في المشفى والمنهج الذي يلائم موضوعنا هو المنهج الوصفي.

ويعرف المنهج الوصفي انه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منضم من أجل الوصول الي الاعراض سواء كانت اجتماعية سياسية علمية اقتصادية.<sup>(1)</sup>

(1) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية الجزائر، ط2، ص9.

## 7-تقنيات الدراسة:

مصادر جمع المادة العلمية: إعتدنا على مصدرين أساسيين لجمع المادة العلمية هما، مصادر نظرية منها الكتب والمعاجم العلمية المختلفة.

أما ميدانيا:

- الاستمارة: قمنا بتقديم الاستمارة وقد تم بناؤها وفق التساؤلات المطروحة في اشكالية البحث والتي احتوت على 3 محاور تتكون من 25 سؤال.

- محتوى المحور الاول: على بيانات شخصية لوصف عينة الدراسة من حيث الجنس السن المستوى التعليمي الوظيفة الاقليمية في المؤسسة من السؤال 1 الى سؤال رقم 5.

- أما المحور الثاني: من سؤال رقم 6 الى السؤال رقم 14 متعلقة بالتكنولوجيا المعلومات.

- أما المحور الثالث: الممثل في الاسئلة من 15 الي 25 متعلق بتكنولوجيا المعلومات وعلاقته بالتخطيط، وبالتالي الاستمارة خاضعة للتسلسل المنطقي وسهولة طرح الاسئلة.

كما اعتمدنا على المقابلة كأداة ثانية لجمع المعلومات المتعلقة بالمشاكل المدروسة حيث تم اجراء مقابلة مع مدير الفرعي لمستشفى الزهراوي وكانت الاسئلة مباشرة مع الموضوع.

## خلاصة:

انطلاقاً مما تم طرحه في هذا الفصل والخاص بالإطار العام المؤسسة وتحديد المشكلة البحث وإفترضنا بوجود علاقة بين تكنولوجيا المعلومات والتكوين والتخطيط الاستقطاب سوف نحاول تسليط الضوء في الفصول النظرية القادمة على تكنولوجيا المعلومات وتخطيط والتكوين إلى جانب الاستقطاب.

---

# الفصل الثاني:

## الإطار النظري للدراسة

---

### تهديد

البحث الأول: مفاهيم أساسية حول تكنولوجيا المعلومات.

✓ الطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات.

✓ الطلب الثاني: مكونات تكنولوجيا المعلومات.

✓ الطلب الثالث: مراحل تطور وإنتاج المعلومات.

✓ الطلب الرابع: تصنيف تكنولوجيا المعلومات.

البحث الثاني: طرق وعوامل وصول ونقل تكنولوجيا المعلومات.

✓ الطلب الأول: طرق وصول ونقل تكنولوجيا المعلومات.

✓ الطلب الثاني: عوامل مساعدة لنقل تكنولوجيا المعلومات.

✓ الطلب الثالث: مقيدات نقل تكنولوجيا المعلومات.

البحث الثالث: أهمية تكنولوجيا المعلومات وبعض التطورات التي حصلت في المجال الطبي.

✓ الطلب الأول: أهمية التكنولوجيا.

✓ الطلب الثاني: أهم تغيرات التكنولوجيا.

✓ الطلب الثالث: بعض تطورات التكنولوجيا في المجال الطبي.

خلاصة

## تمهيد:

التكنولوجيا المعلومات من المصطلحات التي لا تلفت انتباه عند سماعها، وتجعل المستمع يعطينا معاني وأدوار التطور الاقتصادي الاجتماعي والثقافي والعلمي البتي تشهده البشرية باستمرار، فقد اهتم الباحثين في العلوم الانسانية والاجتماعية من ناحية التقدم والمتدفق للتكنولوجيا المعلومات بل إنها عادة ما تكون السبب المباشر للتغيرات الاجتماعية والثقافية التي تحدث في المجتمعات حين نلاحظ في المجتمعات الحديثة أخذت بالوسائل الفنية والتقنية والآليات الحديثة وإن هذه الاختراعات والابتكارات لم تؤثر في نوع الآلة المستخدمة أو نوع الانتاج وكمية وإنما كان لها رد فعل عميق الأثر في العلاقات الاجتماعية والانسانية.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول تكنولوجيا المعلومات

تعددت المفاهيم حول مصطلح تكنولوجيا معلومات حيث نجد:

## المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات

هي تطبيق الاجراءات المستمدة من البحث العلمي والخبرات العلمية المشكلة للحل القضايا واقعية ولا تعني التكنولوجيا الأدوات والمكائن فقط بل إنها الأسس النظرية والعلمية التي ترمي الى تحسين الأداء البشري وبعبارة موجزة هي إجراءات منظمة وذات توجه علمي لحل المشكلات العملية.<sup>(1)</sup>

وهي أيضا مجموعة المعارف والخبرة المتراكمة والمتاحة والأدوات والوسائل المادية والتنظيمية والإدارية التي يستخدمها الانسان في أداء عمل أو وظيفة في مجال حياته اليومية لإشباع حاجياته المعنوية والمادية على مستوى الفرد والمجتمع.<sup>(2)</sup>

وهي أيضا مجمل المعارف العلمية المستخدمة في المجال الصناعي خاصة المكرسة لدراسة أو تحقيق إنتاج وتسويق السلع واستبدال العمل اليدوي بالآلات حديثة ومتطورة<sup>(3)</sup>، وتعرف التكنولوجيا...هي أسلوب أداء يتضمن هيكلها مزيجا مركبات متفاعلا بتجهيزات آلية وعمالة وطرق عمل تؤلف التجهيزات بأسلوب محدد لإنتاج أو تقديم سلعة أو خدمة أو أكثر، ومن خلال التعريفات السابقة يبرز تكامل وترابط الجانب المادي والغير المادي للاستخدام الالي ومنه نستخلص أن التكنولوجيا هي نظام متكامل من المعرفة والمعلومات والخبرات وتطبيقها في مجال تطوير العمليات والمعدات وطرق العمل المختلفة للزيادة الانتاج فهيا تتماشى مع النظم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة في بلدان أو بلد معين من أجل تحقيق الأهداف المرجوة للمجتمع.

<sup>(1)</sup> سليمان الرشيد سليمان: العلم والتكنولوجيا، دار الطليعة، بيروت، 1986، ص116.

<sup>(2)</sup> حسن جفر سالم الطائي: التطبيقات تكنولوجيا المعلومات، دار المناهج، الأردن، ط1 2006، ص56.

<sup>(3)</sup> احمد طرطار، الترشيح للطاقت الانتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص49

### المطلب الثاني: مكونات تكنولوجيا المعلومات

إن تكنولوجيا ليست فقط الآلات والتجهيزات بل تشمل المعارف أيضا التي يمكن احتوائها في المصانع، فالمعارف هي التي تسجل في وثائق مكتوبة خطط تقنية شهادات البراءات فالتكنولوجيا ذات طبيعة ثنائية البعد.

الشكل المادي للتكنولوجيا المعلومات ويضم العناصر الفيزيائية التي يمكن إدراكها وتظهر على عدة أوجه:

1. الآلات والتجهيزات، الأدوات، بمعنى المصنع المادي قائم بذاته.
2. الوثائق المكتوبة كالتقارير السرية.
3. الاختراعات والعلامات المسجلة والتي لا يمكن استغلالها إلا بترخيص من أصحابها.
4. الرسومات والمخططات الصناعية.
5. المعلومات والبيانات التي تمت معالجتها والتي تخص في تركيب الآلات.
6. الوثائق الخاصة بتشغيل الآلات ووضعها محل العمل.
7. طرق وأساليب الإنتاج هي التي تتعلق بتوجيه الإنتاج في المؤسسة ككل.

**الشكل الغير الملموس للتكنولوجيا:** الإنسان يعتبر أساس معرفة فهو الذي يربط بين الجانب المادي والغير المادي وما يعرف بالمعرفة ويمكن تمييز التالية للمعرفة الفنية.

1. **المعرفة الفنية المتعلقة بتشغيل الآلات:** تتمثل في المعارف والنظريات والخبرات اللازمة لتشغيل الآلات وأيضا تتمثل في التكوين اللازم لإطارات والمهندسين لتكييفهم وضمان حسن سير الإنتاج.

2. **المعرفة الفنية اللازمة لتنظيم عملية الإنتاج:** هي مجموعة المعارف و العلوم المحددة للمنتج الذي يتم تصنيعه، ومجموع المعارف اللازمة لسير الإنتاج بصفة طبيعية.

3. **المعرفة الفنية:** لتسيير المؤسسة ككل: هي المعارف التي تنتقل إلى المسيرين في شكل تكوين يشمل النماذج والنظريات التسييرية واللازمة لتشغيل كل وظائف المؤسسة.
4. **السر الصناعي:** هو الجانب السري في المعرفة الفنية أو سر الصناعة وهو عبارة عن: "معرفة علمية بكيفية القيام بعمل معين بكفاءة عالية ناتجة عن الخبرات والمهارات العلمية المتراكمة".

وهو يتكون من مجموعة معارف و خبرات متعلقة بالاختراعات أو بعض المعلومات المتعلقة ببعض الاختراعات التي أحرزتها المؤسسة أو حصلت عليها أو بعض المعلومات والمعارف والطرق التي تستعملها المؤسسة في صناعتها وتمثل أهمية كبرى للمؤسسة وتبقيها سرا تقاديا للمنافسين.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثالث: مراحل تطور التكنولوجيا

إن التكنولوجيا تاريخيا مرت بعدة مراحل إلى أن وصلت إلى ما هي عليه الآن وفي كل مرحلة كانت التكنولوجيا عبارة عن محصلة لتراكم أو تجميع مجموعة من المعارف بعضها على بعض الآخر كتوافر المعدات واكتساب المهارات الفنية وغيرها.

أهم المراحل التي مرت بها التكنولوجيا تاريخيا:

**المرحلة الأولى:** بدأت منذ العهد الأول للإنسانية والتي تميز بها الإنسان بقوته العضلية والتي استعملها كوسيلة لإشباع حاجاته ورغبته اليومية سواء الاستهلاكية منها أو الإنتاجية، حيث كانت امكانيات الإنسان محدودة في مجال الإبداع والاكتشاف، فلم تعرف هذه المرحلة سوى بعض الاكتشافات المحدودة منها العجلة، طاحونة الهواء والماء خلال الإمبراطورية الرومانية، ثم سنة 1850 ظهرت الآلة البخارية التي كان لها أثر في إنتاج الطاقة وهي المنطلق الذي اندرج من بعده التطور الصناعي ليشمل جميع فروع الإنتاج ولتصبح هي بداية المرحلة الثانية مع نهاية القرن الثامن عشر.

(1) إبراهيم عبدالباري: الأداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية في البيئة العربية المعاصرة، القاهرة، 2003، ص26.

المرحلة الثانية: في هذه المرحلة ظهر التطور الصناعي في بريطانيا ليمتد إلى دول أوروبا كانت تسمى هذه الفترة، بالثورة الصناعية الأولى وكان من أهم مظاهرها إحلال نظام الإنتاج في المصنع مجال الحرف وإدخال الماكينات في الصناعة على نطاق واسع و ما يترتب عليه من زيادة كبيرة في الإنتاج وتوسع الأسواق<sup>(1)</sup>، واتسعت التكنولوجيا السائدة في هذه المرحلة على المهارة الفنية للحرفيين وكانت مصادر الطاقة (القوة المحركة) في هذا العصر محدودة وتتمثل في الرياح وتساقط المياه التي كانت تستخدم في تسيير السفن وطحن الغلال وصناعة النسيج.<sup>(2)</sup>

فكانت بريطانيا هي المصدر الوحيد لمختلف المنتجات و المصنوعات لدول الأوروبية والأمريكية لكن البديل إنها لجأت هذه الدول الأوروبية إلى فتح مدارس للتعليم والتدريب التكوين الصناعي فظهرت المدارس المركزية في باريس والبولتيك في كل من فرنسا وألمانيا وسويسرا كما شرعت أمريكا إلى بناء مصانع و تشييدها وإنشاء معاهد متخصصة في البحث والتطوير وفتحت صرعها للهجرة و تم إنشاء أكبر جامعة للتكنولوجيا سنة 1861 وهو معهد ساوشوسيت وتمتد هذه المرحلة إلى الحرب العالمية الثانية، هذه الأخيرة ساعدت على اكتشاف واستغلال الموارد الطبيعية أحسن استغلال.

وقد أصبحت الولايات المتحدة الأمريكية تحتل الصدارة في التكنولوجيا منذ الحرب العالمية الثانية، وذلك ما عرف بالفجوة الرقمية التكنولوجية في جميع المجالات وخلال العقدين الاخيرين تمكنت كل من ألمانيا واليابان من تقليص الفجوة بينهما وبين الولايات المتحدة الأمريكية بعد المناقشات والتعاون المتبادل في تطوير تكنولوجيا وبفضل تبادل الخبرات والمعارف تم إكتشاف القنابل النووية في ظل استخدام التكنولوجيا مما جعل العالم

(1) فاطمة بلخيري: استغلال الاختراع في الجزائر، رسالة محضرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 1998، ص13.

(2) اسماعيل العربي: فصول في العلاقات الدولية، المؤسسة الوطنية، الجزائر، ص62.

ينقسم الى دول متقدمة ودول سائرة نحو التقدم ودول نامية في سائرة في نمو ودول متخلفة صناعيا. (1)

وعلى هذا الأساس فإن العالم منذ 1970 يشهد ثورة علمية تكنولوجية متطورة وسريعة الانتشار عبر مختلف العالم، وهنا يتم الانتقال من مجتمع صناعي الى مجتمع معلوماتي مدخل إنتاج التكنولوجيا، حيث يتم الوصول الى تحقيق نوع جديد من الآلات، أو من المنتجات حيث تمر العملية بعدة مراحل وتوزع الى ثلاثة اقسام أساسية:

**1-المرحلة القاعدية:** وتتميز هذه المرحلة بالتكاليف المرتفعة والطويلة وهي تصل الى تكلفة عالية في المنتج، وفي هذه المرحلة تتأرجح التكنولوجيا الجديدة بين القوة والكفاءة الكامنة بين الصعوبات والاطار التي تواجهها أثناء مرحلة التطبيق.

**2-مرحلة النمو والتطوير:** حيث تمر التكنولوجيا بعدة تغيرات وتحسينها لمكوناتها، والتي تنتج عن اصطدامها بالواقع العلمي، وسميت هذه المرحلة بالنمو لأن تكنولوجيا تعرف من خلالها نموا كبيرا في كفاءة والفعالية.

**3-المرحلة التطبيق:** هي التي تبلغ فيها التكنولوجيا حدودها القصوى في الكفاءة والفعالية ففيها يتم الانتقال من مرحلة البحث الى التصنيع من خلال انتاج منتج وطرحه في السوق المستهلكين وتلعب وظيفة البحث في المؤسسة دورا مهما وفعالا في ذلك. (2)

**الفرق بين التكنولوجيا والتقنية:** عادة ما يستخدم لفظ التكنولوجيا La Technologies ولفظ التقنية La Technique للدلالة على نفس الشي وغير أن مدلولها مختلف، فالتقنية عند فيصل بشير: هي مجموعة الطرق المباشرة لإنتاج السلع الاستهلاكية الفردية والجماعية.

(1) مصطفى أحمد أبو الخير: عقود نقل التكنولوجيا، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2007، ص62.

(2) اسماعيل العربي: فصول في العلاقات الدولية، مرجع سابق، ص ص، 32-63.

وتعرف التقنية: بعملية الانتاج باستخدام مختلف عوامل الانتاج، من أجل الحصول على منتوجات معينة تلبى حاجيات الانسان وهي ترتبط بالمؤسسة وبالعمليات الاقتصادية فيها. (1)

بينما التكنولوجيا تدل على العلم والدراسة، وعليه فالتكنولوجيا هي علم التقنية أي هي الدراسة الرشيدة للفنون التقنية وبذلك فالتقنية جزء من التكنولوجيا. (2)

### المطلب الرابع: تصنيف تكنولوجيا المعلومات

يمكن تصنيف التكنولوجيا بعدة معايير نذكر منها:

#### أ- تصنيف التكنولوجيا حسب الوظائف داخل المؤسسة وتصنف الى:

1. تكنولوجيا المنتج: وهي مجموعة التقنيات، التجهيزات والمعارف الخاصة بإتمام مراقبة الانتاج وسلامته.
2. تكنولوجيا المواد: هي مجموعة المعارف والمعايير التي تجعل المؤسسة تتحكم في خصوصية المواد ومراقبة الجودة وتنظيم التموينات.
3. تكنولوجيا التسويق: تشمل كل ما يتعلق بالسياسة التجارية، وظيفة البيع، المعارف التقنية والتنظيمية للوظائف التجارية أي مراقبة الاسواق.
4. تكنولوجيا التمويل: هي جميع الأساليب، المعارف والطرق التي من خلالها تحدد المؤسسة استراتيجية تمويلية سليمة.
5. تكنولوجيا البحث والتطوير: هي مجموع المعارف العلمية والتقنية، ووسائل البحث المختلفة، جميع خطط التطوير المخططات والرسوم الصناعية والتي تمكن المؤسسة من التجديد والإبداع التكنولوجي.

(1) مرجع سابق، ص ص، 32-63.

(2) ناصر عدون: اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص ص، 121-122.

## ب- التصنيف حسب درجة اكتسابها:

1. التكنولوجيا المتقدمة Technologie Avancee: وهي تكنولوجيا تتميز بقدرة ابداعية كبيرة وتحتاج الي تجنيد جهود استثمارية ضخمة، وتهدف الي إشباع الحاجات المهمة وتتطلب مستوى عالي من الكفاءة والخبرة الكبير لدى العمال وتتوفر هذه التكنولوجيا بالمؤسسات الكبرى والمتقدمة ويتم اكتسابها من طرف الدول النامية عن طريق الإستعانة باليد الاجنبية مثل علم الطب.

2. التكنولوجيا التقليدية Technologie Traditional: ويمكن الإطلاق عليها احيانا المتخلفة هي تكنولوجيا مشاعة ومتاحة يمكن لأي مؤسسة استخدامها واستعمالها وتهدف الي تلبية حاجيات الأقل، أهمية وهي سهلة الاستعمال من طرف العاملين كما أن صيانتها بسيطة وفي متناول المؤسسة حيث لا تتطلب جهود إستثمارية كبيرة.

3. تكنولوجيا المتوسطة Technoligie Intermédiaire: أو التكنولوجيا الوسيطة وسميت هكذا لأنها تتوسط النوعين السابقين، حين أن الجهود الاستثمارية فيها متواضعة وحيازتها تتطلب تكلفة<sup>(1)</sup>، أكبر من التكنولوجيات التقليدية لكن بإمكان المؤسسة الحصول عليها مادامت لديها الأموال اللازمة، تتميز بسهولة استعمال لتجهيزاتها، غير صيانتها أكثر تعقيدا من التكنولوجيات السابقة، بإمكان المؤسسة تحسين استغلال للتحقيق والابداع.<sup>(2)</sup>

## ج- التصنيف على أساس مجال إستخدامها وتصنف الي:

1. تكنولوجيا المستخدمة داخل المؤسسة: وهي تلك التكنولوجيا التي يكون درجة تحكم المؤسسة فيها كبير وتتميز بدرجة عالية من الكفاءة، وهذا ما يمنح المؤسسة ميزة

<sup>(1)</sup> نصيرة بوجمعة سعدي: عقود النقل التكنولوجي في مجال التبادل الدولي، مرجع سابق، ص18.

<sup>(2)</sup> عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، ط 1993، 3، ص257.

خاصة من الاستقلالية عادة ما تكون هذه التكنولوجيا ثمرة جود الحث والتطوير داخل المؤسسة.

2. تكنولوجيا مستخدمة خارج المؤسسة: حيث تكون هذه التكنولوجيا غير متاحة في المؤسسة وتسعى للحصول عليها من مصادر خارجية، موردي للتكنولوجيا ومقدمي التراخيص باستعمالها وهنا تقل درجة استقلالية المؤسسة.

#### د- التصنيف على أساس حق استعمالها وتصنف الى:

1. تكنولوجيا مبراة Techonlogie Brevete: وهي تلك التي تكون مفيدة في الاختراعات، وتكون موضوع ملكية صناعية لمخترعها ولا يكمن استعمالها أو استغلالها الا بترخيص من صاحبها وتكون هذه التكنولوجيا ذات درجة عالية من التعقيد والأهمية حيث تتضمن افكار جديدة متولدة عن طريق الابداع والابتكار.

2. تكنولوجيا غير مبراة Techonlogie non Brevet: هي التي لا تشمل براءات الاختراع فقد تكون إما:

- التكنولوجيا الاجتماعية Techonlogie Socialisee: وهي تكون ذات منفعة عمومية ويمكن اكتسابها دون قيود وتشمل التكنولوجيا التي يسقط عنها حق التبرئة وأصبحت في الميدان العمومي بعد انتهاء من إحتكارها والعلم أيضا الموجود في الجامعات ومراكز البحث يمكن الاستفادة منه.

- التكنولوجيا الكامنة la Technologie Inconel: وتشمل المعارف المتوفرة والخبرة الموجودة لدى العمال والأسرار الصناعية والمعرفة الفنية التي تكون خاصة بالمؤسسة وحدها.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> عمر الصخري، مرجع سابق، ص258.

المبحث الثاني: طرق وعوامل وصور نقل تكنولوجيا المعلومات

المطلب الأول: طرق وصور نقل تكنولوجيا المعلومات

1/ طرق نقل تكنولوجيا المعلومات

لإيضاح الطرق الأساسية للتعامل في التكنولوجيا بوصفها سلعة، فإن التحليل السائد في الدول المستقبلية لتكنولوجيا قد تعرف على استخدام نقل التكنولوجيا وهنا سوف نميز بين نوعين أساسيين لهذا النقل: أحدهما يتحقق في إطار علاقة تبعية كاملة من قبل الطالب ويتعلق هذا الغرض بالاستثمار المباشر في الخارج وثانيهما ينصب على طريقة نقل التكنولوجيا التي تنجز في إطار استغلال قانوني مطلق أو نسبي في المورد المكتسب في التكنولوجيا، وهذا ما يتم بشكل التعاقدية.

أولاً: الاستثمار المباشر كطريقة لنقل التكنولوجيا: شهدت الفترة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية حتى الستينيات، ازدهار نظريات النمو، عن طريق إمداد الدول المتخلفة صناعياً برؤوس أموال وكذلك ازدهار النظرية القانونية للاستثمار المباشر الأجنبي فيها، بغرض الحصول على المواد الأولية وتبادل المنتجات، عكس مرحلة السبعينات مسألة السيطرة الاقتصادية في البلدان المتخلفة صناعية بطريقة أكثر حدة، حيث تواجه فيها الشركات متعددة الجنسيات صعوبات، تدفعها لتغيير موقفها، بصدد الاستثمار المباشر، وإقامة المشروعات المشتركة.

والواقع أن الأنشطة التي تقوم بها شركات متعددة الجنسيات في الدول المتخلفة صناعياً بمقتضى الاستثمار المباشر تتميز بتداول عالمي لتكنولوجيا بين الشركة الأم والشركة التابعة لها، حيث أن كل المعارف والتكنولوجيا الأزمة لتشغيل فروعها، حيث يتم وضع نظام لربط بين عمالة الإنتاج وعملية انتشار التكنولوجيا فيحدد دور الشركات الخاصة بالتكنولوجيا،

فالشركات متعددة الجنسيات لها العديد من الفروع في الخارج، وهيكلها التنظيمي المركزي واللامركزي هو المؤشر للاستقلال النسبي أو لتبعية مجموعة أنشطة الفروع للشركة الام.<sup>(1)</sup>

**ثانيا: طرق التعاقدية لنقل التكنولوجيا:** تعاني معظم البلدان النامية من اتساع فجوة التخلف التكنولوجية بينها وبين الدول المتقدمة وهذه المشكلة تعتبر من الاساليب الرئيسية في إعاقة برامج التنمية في هذه البلدان، وخلال القرن العشرين انتهجت معظم هذه البلدان الى تبني سياسات اقتصادية جادة تستهدف فتح الباب للاستثمارات الاجنبية المباشرة والغير مباشرة من خلال الشركات متعددة الجنسيات كآلية فعالة لتضييق فجوة التخلف التكنولوجي فإن عمليات التعاقد الخاصة بنقل التكنولوجيا لها طريقتين:

1- الطرق التعاقدية التقليدية لنقل التكنولوجيا.

2- طرق التعاقدية الجديدة لنقل التكنولوجيا.

**ثالثا: طرق التعاقدية التقليدية لنقل التكنولوجيا (عقد الترخيص الصناعي):** يرى "رايلي بان" عقد الترخيص الصناعي الذي هو عبارة عن عقد رضائي يتم بين طرفين يمنح بمقتضاه الطرف الاول ويسمى المرخص والطرف الثاني يسمى المرخص له بأن يتمتع بحق أو اكثر من حق من الحقوق الملكية الصناعية التي يملك الطرف الأول قدرة منح هذا الإذن بشكل قصري، ويقوم المرخص بتحويل الحقوق الى المرخص له، بالدرجة التي لا تصل الى التنازل ومع احتفاظه بحق رفع دعاوي التعدي، وعلى المرخص تمكين المرخص له من استخدام هذه الحقوق بذات الدرجة كما لو كان هو الذي يستخدمها وقد يكون هذا التحويل للحقوق بالمقابل وبحيث لو لم يوجد عقد الترخيص لأصبحت أعمال المرخص له موجهة للمسائل القضائية من قبل المرخص، ومن خلال هذا التعريف يمكن الإشارة الى أن:

- النقل التكنولوجي ليس مجرد نقل الاجهزة أو الآلات أو المعدات بل نقل المعرفة أيضا والطرق العلمية للإنتاج.

(1) تصيرة بوجمعة سعدي: عقود نقل التكنولوجيا في مجال التبادل الدولي، مرجع سابق، ص 67.

إن عقد الترخيص الصناعي هو عقد رضائي، بين طرفين المرخص والمرخص له وقد يشمل هذا العقد حقا من حقوق الملكية الصناعية يمنحه الطرف الأول للثاني.

- إن حقوق الملكية الصناعية تنقسم الى نوعين هما:

أ. براءة الاختراع والرسوم والنماذج الصناعية.

ب. العلامات والاسماء التجارية.

إن عقد الترخيص الصناعي الناقل للتكنولوجيا لابد أن تتوافر فيه الشروط التالية:

✓ أن يكون هناك إختراع.

✓ أن يكون الاختراع جديدا.

✓ أن يكون الاختراع قابل للاستغلال الصناعي.

✓ أن مشروعية الاختراع.<sup>(1)</sup>

إذ يحتوى عقد الترخيص على منح المرخص للمرخص له كافة الحقوق من إستخدام وصنع وبيع بشكل حصري فهذا لايعتبر ترخيصا صناعيا وانما يعتبر تنازلا أو بيع لبراءة الاختراع، إذا لم يكن الحق الحصري المخول هو فقط الاستخدام، هذا مع أخذ بعين الاعتبار أن منح الترخيص قد يتم بعدة طرق منها: السكوت الذي يفيد القبول، الدعوة الصريحة والدعوة الضمنية، وكذا حقوق الاستخدام.<sup>(2)</sup>

**رابعا: الطرق التعاقدية الجديدة لنقل التكنولوجيا:** من الناحية العلمية فإن الانتقال من مرحلة اكتساب التكنولوجيا عن طريق عمليات مستقلة الى إكتساب التكنولوجيا المدرجة في التصرف الخاص بالاستثمار سوف يتم في مرحلتين متميزتين:

**المرحلة الأولى:** تعقد مسؤولية موردي التكنولوجيا، على إقامة مجمع جاهز للتشغيل وصالح لتحقيق النتائج المتفق عليها، وهذه العملية يعبر عنها بعقد تسليم المفتاح في اليد la

<sup>(1)</sup> عبد السلام أبو قحف: "إدارة الأعمال اليدوية"، الدار الجامعة للطباعة والنشر، بيروت، د، و، س، ص 283-291.

<sup>(2)</sup> عبد السلام أبو قحف: إدارة الأعمال اليدوية، مرجع سابق، ص 291.

Contracte en Main ويتضمن هذا أن يكون المكتسب قادرا على تنسيق العدد من الأنشطة التي في إيجاز المجمع المعلوماتي والصناعي.

**المرحلة الثانية:** تمتد الالتزامات المنبثقة من عقد تسليم المفتاح باليد مع الإبقاء على مسؤولية مورد التكنولوجيا خلال الفترة اللازمة للسيطرة الصناعية المستقلة للمنشأة بواسطة المستخدمين المحليين، وهذه العملية يعبر عنها بعقد المنتج باليد la Contratché Prodouit en Main ويهدف هذا العقد الى الاحتفاظ بمسؤولية المنشأ وذلك حتى يتأكد المكتسب بأن المنشأة الصناعية تحقق الاراد، المرجو منها وذلك عن طريق استخدام العمالة المحلية، فعقد المنتج باليد أثقل من التزامات منشأ الوحدة مع المفتاح باليد وذلك لأن الالتزام الأصلي ليس بناء الوحدة فحسب ولكن تشغيلها وإستغلالها عن طريق استخدام العمالة المحلية وذلك طبقا لنصوص التعاقدية.<sup>(1)</sup>

الى جانب الاستثمار المباشر وعقود نقل التكنولوجيا، فهناك بعض الطرق الأخرى لنقل التكنولوجيا منها: المؤتمرات، المطبوعات، والنشرات المتخصصة، الإتصالات الشخصية، البرامج التدريبية والتعليمية، رأس المال الأجنبي سواء بالمشاركة أو التبعية الكلية أو الامتياز المحدد، المشاريع الجاهزة والمتكاملة، المنظمات الإقليمية والدولية المتخصصة، مراكز الأبحاث والجامعات والمعاهد التقنية.<sup>(2)</sup>

## 2/ صور نقل تكنولوجيا المعلومات:

**1-النقل الأفقي:** يعني استيراد التكنولوجيا من مصادرها حيث يتم ابتكارها وتحديد وسائل لتكنولوجيا يعني استيراد التكنولوجيا من مصادرها يتم فيها ابتكار وسائل إنتاجها والعمل على استيعابها وتطويرها فنيا واجتماعيا ويمر النقل الأفقي بمرحلتين أساسيتين:

<sup>(1)</sup> نصيرة بوجمعة سعدي: عقود نقل التكنولوجيا في مجال التبادل الدولي، مرجع سابق، ص 76.

<sup>(2)</sup> سليمان رشيد: العلم والتكنولوجيا والتنمية البديلة، مرجع سابق، ص 111-112.

المرحلة الأولى: هي مرحلة البحث والاختيار للتكنولوجيا.

المرحلة الثانية: هي مرحلة الاستيراد والإنتاج، والمرحلة الأولى تحتاج الى المعلومات العلمية والتكنولوجيا المتاحة ثم تقييم التكنولوجيا المراد استيرادها وهذا يشمل الجودة، الكلفة، الملائمة، الانتاجية.

المرحلة الثالثة: يتم فيها توضيح التصاميم الاولية للمشروع وإعداد الكوادر الوطنية وتدريبها على التكنولوجيا المستوردة ثم تأتي مرحلة التشغيل.

**2-النقل الرأسي لتكنولوجيا:** يعرف بنقل التكنولوجيا من خلال ترجمة البحوث التي تجرى في مؤسسات البحث العلمي، وسائل متقدمة للإنتاج وطرق متقدمة ومتطورة للخدمات المساعدة.<sup>(1)</sup>

**3-النقل الداخلي:** يتم داخل نطاق المشروعات المتعددة الجنسيات من شركة الأم إلى شركتها الوليدة منتشرة على الصعيد العالمي أو فيما بين هذه الشركات الوليدة ببعضها البعض.

**4-النقل الدولي:** يتم بين مشروعين مستقلين عن الآخر وينتمي إلى دولتين مختلفتين أي يوجد عنصر دولي بينهما.

**5-نقل التكنولوجيا العامة:** تلك المتاحة للكافة سواء أشخاص طبيعيين أو للشركات أو الدول ويتناقلها من يشاء دون أي ضوابط أو قيود.

**6-التكنولوجيا الخاصة:** وهي تتميز بالسرية النسبية ويحتفظ حائزها بسرّها لكونها ذات قيمة وتنتقل وفقا لقيود وضوابط معينة وهي تنقسم من حيث أنواع الحماية إلى التكنولوجيا يحميها إتفاق القانون والإتفاقيات الدولية وهي براءات الاختراع والتكنولوجيا يحميها إتفاق متعاقدين وهي دون براءات الإختراع.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> مصطفى أحمد أبو الخير: عقود نقل التكنولوجيا، مرجع سابق، ص 26-27.

<sup>(2)</sup> جميل قاسم جميل: نقل التكنولوجيا وعملية التنمية، مطابع الدستور التجاري، الاردن، 1984، ص50.

**المطلب الثاني: عوامل المساعدة لنقل تكنولوجيا المعلومات**

**أولاً: الاستعداد الفني:** يجب أن تكون هناك خبرات وكفاءات تستوعب الأنماط الجديدة من التكنولوجيا المنقولة ويمكن القول في هذا المجال بأن أي إنجاز ضمن إستيعاب التكنولوجيا يرجع إلى نظام جيد لتعليم الفني، حيث يتم عن طريق إعداد المتخصصين في العلوم الهندسية والتطبيقية والطبية وغيرها من الفروع الوثيقة الصلة بالتطورات التكنولوجية الحديثة وكذلك يتم إعداد الخبرات والمهارات الفنية الوسطى اللازمة لمواقع العمل.

**ثانياً: البحث العلمي:** يجب أن يكون هناك ارتباط وثيق بين البحث العلمي والإنتاج المادي ولا يمكن استيعاب التكنولوجيا إذا لم يكن للبحث العلمي دور قيادي أو إذا لم يكن هناك تنسيق بينها وبين الإنتاج المادي الذي تقوم به المصانع والوحدات الإنتاجية المختلفة، وعليه ينبغي دعم البحث وتوجيهه الوجهة التطبيقية الصحيحة للنهوض الاقتصادي وربطه بالصناعة، حيث سيؤدي ذلك إلى استحداث أساليب تستخدم في عملية الإنتاج تؤدي إلى تخفيض كلفة الإنتاج أو إنتاج سلعة أو خدمة جديدة، أو تحسين طريقة العمل باستخدام وسائل أسرع وأساليب أحدث وأحسن.

**ثالثاً: الوعي التكنولوجي:** يجب أن يكون هناك وعي تكنولوجي لدى القائمين على التعاقد على شراء التكنولوجيا ويجب أيضاً إيجاد رصيد من المعرفة العلمية والتكنولوجية وإيجاد قاعدة قوية من الباحثين والعلماء والمهندسين والفنيين والعمال المهرة، وعود هذا أساس هذا الوعي إلى مستوى التعليم بين سكان البلاد حيث يتم إيتاح الفرصة لظهور عدد متزايد من القدرات التي يمكن تطويرها، ونجد هذا الوعي التكنولوجي شبه منعدم في البلدان النامية، وذلك بسبب عيوب تنظيم التعليم مما لا يساعد على استيعاب تطوير التكنولوجيا المنقولة، وهذا فضلاً على إمكانية تطوير التكنولوجيا المحلية

**رابعاً: تكيف وملائمة التكنولوجيا:** إن مسألة التكيف وملائمة التكنولوجيا للواقع المحلي شيء ضروري ينظر إليه المسؤولون التقنيون والفنيون في حل كثير من المشاكل التي يعاني

منها الاقتصاد الوطني بصفة عامة، وذلك أن التكنولوجيا الأجنبية مصممة أو موضوعة في قالب يتلائم والظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الخاصة بالدول المتقدمة صناعيا، ولهذا فإن الأخذ بالتكنولوجيا الأجنبية دون تطويع وتكييف وملائمة لايعطي النتائج المطلوبة أو المنتظرة.

**خامسا: زيادة المهارات العملية:** يجب العمل على زيادة المهارات العمالية عن طريق التأهيل أو التدريب مما يجعل العمال مستعدين للعمل على المعدات والآلات الحديثة المتطورة والتي تتطلب مهارات عالية.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثالث: مقيدات نقل تكنولوجيا المعلومات

قد تكون هناك معوقات للتكنولوجيا عالمية أو محلية تعمل على إعاقة النقل التكنولوجي بين الدول ومن بين هذه المقيدات نجد:

أ- غياب ثقافة ووعي بأهمية العلم والتكنولوجيا في التطوير والتقدم والرقي حيث نجد القليل من الدول النامية تشجع على الابتكار التكنولوجي.

ب- الإعتقاد على نقل التكنولوجيا كإحدى الركائز التي لا يمكن تجاوزها في بناء تنمية علمية ذاتية يتطلب التعديل للظروف الاقتصادية للبلد المستقبل ومن بين تعديلات تغيير الاستثمار بالاعتماد على الاستثمار المكثف للعمل وهو ما تعجز عنه الكثير من الدول.

ج- الحاجز الاجتماعي: هو نقل التكنولوجيا الحديثة من بيئة اجتماعية الى أخرى حيث البنية الاجتماعية للدول النامية تختلف عن البنية الاجتماعية للدول الحديثة حيث يعتقدون ان التكنولوجيا ترفع الدول النامية الى متقدمة فالاتجاه السائد في الدول النامية نحو المشاريع المفتاح في اليد أما الاتجاه الثاني فهو الذي ينبثق في المجتمعات النامية

(1) انطونيوس ثريا، أ، ب، زحلان: "العلم والتكنولوجيا في الدول النامية، ترجمة إبراهيم عصمت مطاوع وآخرون، فرانكلين للنشر، القاهرة 1973.

نتيجة النقل المتزايد للتكنولوجيا فقد نتج عن النقل الخاطئ للتكنولوجيا مجموعة نتائج سلبية أهمها التلوث البيئي والهجرة الواسعة من ريف الى المدينة.

د- القاعدة العلمية: إن نقل تكنولوجيا وتطويرها لا يمكن أن يتم بصورة صحيحة ومثمرة دون وجود قاعدة علمية وتكنولوجية في الدول النامية والاعتماد على بيوت الاستثمارات الاجنبية لم يؤدي إلا الى المزيد من التبعية التكنولوجية للدول المتقدمة بالإضافة الي جانب هذه المعوقات هناك معوقات أخرى كالقرارات السياسية وإحتكار الشركات متعددة الجنسية على التكنولوجيا العالمية أي أكثر من 95%.

**المبحث الثالث: أهمية تكنولوجيا المعلومات وبعض التطورات التي حصلت في المجال الطبي**

**المطلب الأول: أهمية تكنولوجيا المعلومات**

إن التكنولوجيا لها أهمية كبيرة على كافة الأصعدة المحلية والاقليمية والدولية كما تكمن أهميتها في:

- ✓ تساعد على تحرير الإنسان من كافة أشكال القيود المفروضة عليه من قبل الطبيعة والبيئة أو من قبل أخيه الإنسان، بالقيود الذهنية والفعلية.
- ✓ تحرير الإنسان من العوز والخوف وفتح أبواب الإبداع والأمل.
- ✓ تكوين ثروات بالغة في الدول المتقدمة وحتى الدول الفقيرة.
- ✓ تؤدي التكنولوجيا الى فتح الأسواق ودمج الاقتصاديات المختلفة في اقتصاد عالمي من اجل رفع المستوى المعيشي للأفراد.
- ✓ تؤدي التكنولوجيا الى الحرية والديمقراطية التي أدت إلى إنتشار المعلومات في كل دول العالم من اجل زيادة الوعي.

- ✓ شكلت التكنولوجيا حجر الزاوية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية بإعتبار العلم والتكنولوجيا أحد ركائزهما الأساسية، وهذا مايمكن من مواجهة المستقبل بكل طموحاته وأخطاره.
- ✓ التدعيم لمراكز التفاوض مع المصادر المحكرة لتكنولوجيا وبذلك تجنب الآثار السلبية، لهذه المصادر على تنمية القدرات الذاتية للعلم والمعرفة.
- ✓ تعتبر الضمان الذي يخلق الدافع الذاتي لإنتاج و ديمومة التكنولوجيا الملائمة.<sup>(1)</sup>
- ✓ تساهم التكنولوجيا في المؤسسة بتطوير المنتج والآلة وكذا العامل بإعتبارهم العوامل المحركة في المؤسسة.
- ✓ تعمل على ضرورة اهتمام مسيرين لها في عملية الاختيار المناسب لها.<sup>(2)</sup>
- ✓ تعمل التكنولوجيا على تحسين الظروف المادية للعمل بما يتلاءم مع حاجات تحقيق إعلاء كفاءة ممكنة في الأداء.
- ✓ تساهم التكنولوجيا في رفع كفاءة الأفراد في المنظمة من حيث السرعة وتقليص الهدر وضياح في الجهد البشرية والمادية والمعلومات.
- ✓ تساهم أيضا التكنولوجيا في إيجاد وتحديد شبكات الاتصال بطريقة يتحقق معها التلاحم المنظمي بأقصى كفاءة وفعالية.<sup>(3)</sup>
- ✓ تكمن أهمية التكنولوجيا في زيادة الانتاج الكبير وإنفصال الأداة عن مالكي رؤوس الأموال فهي تحدث تطورا في مختلف المجالات عمل المنظمات.

(1) سليمان الرشيد سليمان، العلم والتكنولوجيا والتنمية البديلة، "مرجع سابق، ص118-119.

(2) محمد عبد الرحمان: مجلة قطر، واق توجهات البحث العلمي والتطور التكنولوجي "مجلة اتحاد الجامعة العربية، عدد متخصص جامعة قطر 1988، ص403.

(3) ناصر داداي عدون: اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ط1، ص133-134.

## المطلب الثاني: أهم تغيرات تكنولوجيا المعلومات

إن المتغيرات البيئية المعاصرة قد حملت قيود وتهديدات فاستعراض المتغيرات التكنولوجية والسياسية والاقتصادية يوضح دون عناء أنها تشكل أثار خطيرة على المؤسسة فلقد أفرزت المتغيرات التكنولوجية عن طفرة واسعة لنظم الإدارة والإنتاج في شركات الدول المتقدمة مما خلق فجوة، قد مست أهم التغيرات التكنولوجية في الوقت الحالي مجالات متعددة.

أ- **تغيرات في الأداء الإنتاجي:** حيث مست العديد من الأنشطة المؤدات في المكاتب والمؤسسات وأدت إلي خفض التكلفة ووقت تحليل العمليات، وقد تطورت برامج التخطيط والصنع والتحكم التي شكلت الأساس لنظم المعلومات التي استهدفت إمتداد مديري العمليات الأزمة لإدارة العمليات بفعالية أكبر.

ب- **تغير في الأداء التسويقي:** حيث اشتركت الآلات في الأنشطة التسويقية مما سيزيد من خدمة العملاء.

ج- **تغير في التنظيم:** إن النجاح الإداري كان وليدا لمجموعة متكاملة من التوجيهات والتحويلات التنظيمية الحديثة، فقد كامن الانتقال من بيئة بطيئة التغير ومن نموذج تنظيمي ميكانيكي جامد أو بيئة ديناميكية سريعة التغير تتزايد فيها عوامل عدم التأكد ودرجة المخاطرة وتتطلب نمودجا تنظيميا عضويا مرنا، ويمكن إظهار أهم انعكاسات التطورات التكنولوجية في:

- ستزداد العمال الغير مباشر وأخصائيو والتطوير والقائمين على الصيانة.
- ستظهر الحاجة إلى تغير الأداء بالوظائف الجديدة.
- ستظهر الحاجة إلى تمكين العاملين في أداء الوظائف دون الرجوع إلى الإدارة.
- سيتغير هيكل الموارد البشرية بسبب تزايد الأثمنة.

فالعوامل البيئية والتنظيمية وتقنية تشكل بيئة علمية شديدة التنافسية ويمكن أن تتغير هذه العوامل بسرعة وبطريقة غير متوقعة وبالتالي فإن المؤسسات بحاجة إلى الاستجابة وبشكل متكرر سريع للمشاكل والفرص.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثالث: بعض التطورات التكنولوجية في المجال الطبي

بات معروفا بان التكنولوجيا قد غيرت العالم بأسره في جميع المجالات من أجل الافضل حيث عرف العالم تطورا في جميع المادين الصناعية والتجارية والتربية والتعليم والصحة والهندسة.... الخ.

إضافة الى الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والنفسية فقد تغلغت في حياة المجتمع مثل تغلغل الشرايين في الجسد فتتحسن الحياة من الناحية العلمية يتطلب وجود جسم أو جسد، وعند التفكير في جودة الحياة، فإننا نفكر قبل كل شيء في صحة وجسد الانسان فالجسم والعقل السليمين هما مطلب سابق للتمتع بالحياة فالتكنولوجيا لها أثر واضح في جميع الميادين بما في ذلك في قطاع الصحة فقد اتسع علم الطب وإزدياد عدد وكمية الأدوية وتطورت أيضا وإزداد معه عدد الأمراض ومن ثم القيام بالعديد من الأبحاث الطبية مما أدى الى البحث والتطوير من طرف العلماء وهنا يبرز التطورات التي مست بعض الاجهزة والوسائل في المجال الطبي.

**أولاً: الحاسوب:** ونظرا لكثرة عدد المرضى في المستشفيات وعدم امكانية تتبع حالاتهم المرضية وعلاجهم بحاجة الى عناية وتركيز أكبر لذا اصبح ضروريا استخدام الحاسوب في القيام ببعض المهام الطبية منها:

<sup>(1)</sup>عزوي عمر، مصطفى عبد الطيف: التطورات التكنولوجية والتقنية وانعكاساتها على المؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، يوميا 9-10 مارس 2004، ص250.

1- سجلات المرضى **records patients**: وهنا يستخدم الحاسوب لإعطاء معلومات دقيقة عن المرضى ويبقى سجل المريض محفوظا طوال حياته فهو يستعمل لتسهيل التعرف على التاريخ الطبي للمريض من طرف الطبيب ومعرفة الأدوية المناسبة له، كما يسهل إضافة معلومات جديدة ونتائج الفحوصات المخبرية بسرعة ومن بين المشكلات التي تواجه العملية السرية في المعلومات هن المريض لأن المريض تفضل أن تكون حالته سرية بينه وبين الطبيب المعالج الذي يمكن معالجة هذه المشكلة بوضع حماية مناسبة للمعلومات والملفات الخاصة بالمريض هو الوحيد القادر على الاطلاع عليها بسبب الكلمات السرية التي حددها، فتحسن السجلات الطبية المخزنة في نظام معلومات المستشفى تساعد على جودة الرعاية الصحية كما انها تسهل عملية العلاج وتحفظ الأدوية والتحاليل وإحتياجات التغذية فان قواعد البيانات السرية التي تحفظ سجلات الأفراد وأعراضهم المختلفة جعلت الباحثين يشخصوا ويعالجوا الأمراض بكفاءة عالية في نظام الخبرة الطبية والاتصالات تساعد على توفير الرعاية للمرضى الموجودين من مواقع بعيدة لتسهيل الطبية المتاحة.

2- غرفة العناية الحديثة **intensive care**: إن عالم الطب ليس المهم إجراء عملية إنما ينبغي وجود عناية خاصة ومراقبة متواصلة لحالتهم ومراقبة ضغطهم وتنفسهم وسرعة دقات القلب... الخ، وتقوم عدة أجهزة بتزويد الطبيب بهذه المعلومات من أجل معرفة حالة المريض وإعطائه الدواء اللازم من خلال تخزين معلومات المريض داخل الحاسوب مثل إرتفاع درجة الحرارة للمريض فالحاسوب يعطي إشارة للطبيب للقيام بما يلزم إذ تغيرت دقات قلب المريض فيعطي الجهاز تحذيرا أيضا للطبيب<sup>(1)</sup>، بشكل سريع لمعالجة الموقف بمعنى آخر أن المريض متابع احواله والطبيب ينشغل بحالات وأمور أخرى لأن الحاسوب يقوم بتحذير الطبيب في حالة وجود خطر على حالة المريض.

<sup>(1)</sup>دكتور خليل محمد حسن الشماع، دكتور كاسم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان الأردن، ط1، 2000، ص 339-342.

3-تشخيص الامراض **diagnosis**: يمكن إستخدام الحاسوب لمساعدة الطبيب في تشخيص الامراض، مثل تزويد الحاسوب ببرنامج يحتوي على مجموعة من اسئلة لاستجواب المريض ويقوم هذا الاخير بالإجابة على الاسئلة بموضوعية دون خجل من الاجابة، عن الاسئلة يقوم الحاسوب بتحليل الاجابات ومقارنتها بالبيانات والمعلومات المطلوبة لتشخيص المريض أو المرضى إذا كانت الاسئلة كافية يتوصل الطبيب للعلاج المناسب وإذا كانت غير كافية فان الحاسوب يطرح مزيد من الاسئلة من اجل توضيح حالته، وتكون الاجابة عادة (**نعم لا لا أعرف**) يقوم الطبيب بملاحظة ذلك على الحاسوب ثم يقوم هو بنفسه بطرح الأسئلة على المريض من أجل تحديد حالته المرضية وايجاد العلاج المناسب فعملية التشخيص بالحاسوب لم تبقى هنا بل راحت بعيدا، وتجاوزت العديد من الحالات التقليدية في عملية تشخيص للمرضى حيث يتم إجراء إختيارات باستخدام الحاسب **mriscat** فهي توفر المعلومات للأطباء مثل ضابطات النبض والأطراف الصناعية والجراحية التوقيعية.

**ثانيا: الأنترنت:** لقد لقي العديد من المرضى حتقهم خاصة الذين يسكنون في المناطق النائية، التي تفقد لأدنى متطلبات الحياة منها الخدمات الطبية لهذا كان للشبكة الانترنت دور في تسهيل الأمور أو القضاء عليها فليس الغرض التشخيص فقط وانما لإجراء العمليات الجراحية مثل إنشاء الحكومة البريطانية موقعا يمكن المرضى من الاتصال بمرضىين مدربين ووصف الأعراض المرضية من أجل تقرير إذا كانت الحالة المرضية بسيطة، وإذا كانت الحالة تستوجب العناية الطبية خاصة قد تكون المعلومات خاطئة إلا أنها وسيلة ناجحة لاسيما في حالات الطوارئ كما يستعين الجراحون بشبكة الانترنت عند إجراء العمليات الجراحية الدقيقة من خلال تطويرها بكاميرات فيديو لعرضها في ذات اللحظة على فريق الاطباء في مختلف انحاء العالم لأخذ رأيهم العلمي أثناء العملية الجراحية.<sup>(1)</sup>

(1) حسين جعفر جاسم الطائي: التطبيقات الاجتماعية لتكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص 126-129.

ثالثا: التكنولوجيا في مجال العلاج وتطوير الأدوية: من شأن التكنولوجيا في تحسين العلاج للوقاية من المرضى والإصابة ومعالجتها، ويمكن أن توقف طرائف جديدة عامل مرضي على الدخول الى جسم أو الترحال فيه، وتقوى مواطن الضعف أمام العامل المرضي وتطورا آليات جديدة لتوفير الإجراءات المضادة أو تعديل الرد المناعي المناسب للتعرف على العوامل المرضية الجديدة وقد تتعارض هذه العلاجات والتوجه الحالي لزيادة مقاومة المضادات الحيوية الموجودة، مفيدة بذلك إعادة تحديد الحرب على الاصابات بالإضافة الى معالجة الفيروسات والبكتريا وذلك من خلال المواد الكيميائية، وتعديل الركود الكيميائي ومن شأن تطوير الدواء أن تساعده عدة توجهات تكنولوجية وعوامل تمكين وهناك توجهات في الانتشار التكنولوجي المعلومات للتصوير الجزئي مثل مجاهر تعمل بالقوة الذرية ذات طبقات كثيفة ومجاهر مسح مزودة في تحسين القدرة على تصميم جزيئات تحمل الخصائص الوظيفة المرغوب فيها وتستهدف الأعضاء حساسة أو مواقع الربط والسمات بعينها متممة بذلك البحث التركيبي عن الدواء التصميم العقلاني له فمثلا يمكن أن تصبح عملية محاكاة تفاعلات الدواء للأنظمة الحيوية المستهدفة مفيدة أكثر في فهم فعالية الدواء وسلامته فان محاكاة القلب التي قام بها (د. نيس نوبل **denis noble**) التي ساهمت أصلا في موافقة "الإدارة الامريكية للغذاء والدواء" على دواء القلب بالمساعدة في فهم اليات وأهمية تأثير لوحظ في الاختبار العادي وتمكن تطور هذه الأدوية، تحسين معادلات النجاح، وتقليص تكاليف الاختبارات، وفتح أسواق جديدة للأدوية مستهدفة بدقة، وذلك من اجل اقتصاد الصناعات الصحية والصيدلانية ان تغير بصورة كبيرة .<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup>فليس، س وآخرون، ترجمة الطاهر بوسحابة الثورة التكنولوجية العالمية، توجهات التكنولوجيا النانو والمواد والاحياء وتضافرها مع تكنولوجيا المعلومات بحلول 2015، دار الامل للطباعة والنشر، الجزائر، سنة 2006، ص46-48.

## خلاصة:

إن الوعي والادراك العقلاني للأهمية الكبرى التي تتوافرها حياة التكنولوجيا يعد عاملا رئيسيا لإحراز كل نمو وتطور اقتصادي اجتماعي سياسي علمي أو غيره على المستوى الوطني أو الدولي.

إن التكنولوجيا بما تشكله من تحديات ورهانات إقتصادية، تلزم الدول الأقل نموا باتخاذ إجراءات إستعجالية لمعالجة أوضاعها العلمية والمعرفية والتقنية، ثم إن قيام سياسة علمية لن يبيتم اذا لم يتم اشراك كل له من فرد قريب أو بعيد في هذا الميدان.

وإذا تطرح قضية الاهتمام بالموارد التكنولوجيا في أي مؤسسة سواء كانت إقتصادية أو تعليمية أو صحية أو... الخ، وتسييرها كأولوية قصوى في انشغالات واهداف المؤسسة نظرا للآثار البالغة الأهمية التي تلعبها التكنولوجيا على أداء المؤسسة وللتحكم في هذه التكنولوجيا ينبغي وجود إنسان ذو كفاءة المتخصص في وضع خطط وبرامج كفيلة بالتحكم بهذه التكنولوجيا ووجود إطارات تكوينية وغيرها وهذا ما سيتم التطرق اليه.

---

# الفصل الثالث:

## التخطيط وعلاقته بتكنولوجيا

### المعلومات

---

تهديد

البحث الأول: التعريف بالتخطيط

✓ الهطلب الثاني: مراحل التخطيط.

✓ الهطلب الثالث: أنواع التخطيط.

البحث الثاني: تخطيط وإستقطاب تكنولوجيا المعلومات

✓ الهطلب الأول: تعريف الاستقطاب.

✓ الهطلب الثاني: مصادر الاستقطاب.

✓ الهطلب الثالث: علاقة التخطيط بالتخطيط الاستراتيجي.

البحث الثالث: معوقات التخطيط وعلاقته بتكنولوجيا المعلومات

✓ الهطلب الأول: التخطيط في الجزائر

✓ الهطلب الثاني: معوقات التخطيط ومميزاته

✓ الهطلب الثالث: علاقة التخطيط بتكنولوجيا المعلومات

خلاصة

## تمهيد:

فكرة التخطيط ليست وليدة الحاضر بل تعود الى أحقاب زمنية بعيدة حيث نجد الإنسان منذ وجوده على الارض يسعى الي التطوير وتحسين حياته وتأمين حاجياته من لباس ومأوى وغذاء ومن هنا انطلقت فكرة التخطيط إن كانت في البداية فكرة متواضعة بدأت في التطوير شيئاً فشيئاً وذلك بسبب الحروب أوجبت على المنظمات العامة والخاصة إتباع أسلوب التخطيط حتي تستطيع مواجهة مثل هذه الأزمات والأوقات الصعبة، كما أن انقضاء هذه الأخيرة حتم على المنظمات تغيير خططها لضمان مستقبلها.

كما أن تكنولوجيا المعلومات أوجبت على وضع خطط تساعد على الاستفادة منها في التقدم العلمي من خلال تطبيقها وتمكن لها من تحديد احتياجاتها المستقبلية من العمالة الفنية المدربة القادرة على إدارة الآلات الحديثة وصيانتها وتحديد احتياجاتها في شتى المجالات ولقد اهتم باحثون كثيرون بالتخطيط الاستراتيجي عام 1910 وفي العقد الثاني من القرن 20 حيث شهد التخطيط تطورا كبيرا كان بمثابة محرك دفع الى فكرة الأخذ به .

## المبحث الأول: مفهوم ومراحل وأنواع التخطيط

### المطلب الأول: التعريف بالتخطيط

يعرف على أنه مجموعة من القرارات الهادفة للحصول على الموارد العلمية والتكنولوجية واستخدام المعارف وتوظيف وتطوير الافراد الذين يمكنهم السهر على سير العمليات الإنتاجية والتسويقية.<sup>(1)</sup>

- يعرفه كمال أحمد: " التخطيط هو عملية فكرية بشرية مستمرة يقوم بها جماعات أو قيادات شعبية يشارك فيها مهنيون متخصصون وتتضمن دراسة ورؤية وتدبير وخبرة وتفكير لتعبئة الموارد الموجودة في المادي والمعنوي لتحقيق أهدافه".

- ويعرفه آخرون: بأنه " تنظيم وتوجيه الموارد ومنها الداخلية في العملية الإنتاجية بشكل متناسق وفعال بموجب برمجة متكاملة ومحددة مسبقا تستهدف الوصول الى افضل النتائج وبأقل الجهود والتكاليف".

وهناك من يعرفه بأنه: " التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات التي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين في الوقت والمكان المناسبين لأيفاء بهذه الاحتياجات".<sup>(2)</sup>

(1) حسن إبراهيم بلوط: مرجع، سابق، ص12.

(2) د. موسى يوسف خميس، مدخل الى التخطيط، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1999، ص48.

المطلب الثاني: مراحل التخطيط

هناك خمسة أسئلة علينا أن نجيب عليها عند وضع مراحل التخطيط:

1. ماهي الأهداف التي تعي المنظمة الى تحقيقها، ومنها الأهداف الخاصة؟

2. ماهي احتياجات ومتطلبات المنظمة من الموارد العلمية لتحقيق أهدافها؟

3. ما مدى توفر تلك الاحتياجات والمتطلبات داخل وخارج المنظمة؟

4. ماهي الخطوات التي يجب لتباعها لتوفير إحتياجات المنظمة من الموارد المادية والعلمية؟

5. ماهي نتائج وفعالية البرنامج الموضوع لتوفير احتياجات المنظمة من الموارد العلمية والمادية؟

ويعد التخطيط أحد اساليب العلمية التي تخضع لمقتضيات ومتطلبات المنهج العلمي وذلك بإتباع نفس المراحل والعمليات التي تخضع لمقتضيات المنهج العلمي أن تكون مرحلة الدراسة والتشخيص العلاج ولكنها وحسب كل تخصص تأخذ مسميات تتفق مع وضعية العمل.<sup>(1)</sup>

ومن خلال هذه التقديمات نرى أن عملية التخطيط للتكنولوجيا المعلوماتية تمر بأربعة مراحل يمكن تناولها كما يلي:

**المرحلة الأولى: تحديد أهداف المنظمة وفهمها:** يجب أن يكون المخطط للموارد العلمية والتكنولوجية والبشرية على دراية وإلمام تام بالأهداف التنظيمية الحالية والمستقبلية، التي تنتوع ما بين أهداف تسويقية والتسويق المباشر أو الجملة أم من خلال وكلاء ونظام توزيع خاص، وأهداف إنتاجية، زيادة الإنتاج، إنتاج منتجات وخطوط جديدة.

(1) د. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد العلمية، دار وائل للنشر، لبنان، ط2، 2005، ص69.

وأهداف إدارية إدخال الحسابات الآلية، تغير الحاجة لخدمات المكاتب، الاحتياجات للمعلومات بعد ذلك تتم ترجمة أهداف المنظمة الى صورة كمية في شكل نقدي، أو في شكل وحدات من المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، ويتم أيضا تحديد الخطط القصيرة والطويلة من أجل الثبات والاستمرارية والنمو.

والانكماش ينتج عن العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية في سوق العمل الداخلي والخارجي.<sup>(1)</sup>

**المرحلة الثانية: التنبؤ باحتياجات المنظمة:** حيث أن الخطة توضع لتحقيق أهداف مستقبلية فإنه من الضروري أن يتعرف المخطط الى ما يتوقعه من أحداث مستقبلية محتملة وردود فعلها على المنظمة فهو يحاول التنبؤ بالظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية وما لهذه الظروف من تأثيرات على السوق والمنتج والمواد الأولية والقوى البشرية<sup>(2)</sup>، وتتضمن هذه الخطوات أربع خطوات فرعية.

أ- التحليل الذي يركز على تحليل خزين المنظمة التي تحتوي على المهارات وقوة العمل وحجم الاستخدام أي التركيبية الحالية والمستقبلية لقوة العمل التي تتخذ في ضوءها الأجور، عدد الوظائف كما يشمل تحديد المستويات الإنتاجية الحالية والمستقبلية وهيكل المنظمة الحالي والمتوقع وهيكل ووظائفها.

ب- التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد العلمية والتكنولوجية للبشرية في ضوء المؤثرات التي يتم تحديدها في.

ج- وضع موازنة الموارد العلمية والتكنولوجية إلى جانب الطلب.

(1) د. عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: مرجع سابق، ص 167.

(2) د/خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 73.

د- التنبؤ بهدف أو الغرض من الموارد العلمية والتكنولوجية في الجانب الداخلي والخارجي، حيث تلجأ بعض المنظمات بالاعتماد على سوق العمل الداخلي في تمويل أرسدها الوظيفية، وهناك بعض من المنظمات تلجأ الى السوق الخارجي لإشباع طلبها من الموارد العلمية هنا تجرى الموازنة بين الكلفة والعائد المتحقق من كل اتجاه داخلي وخارجي وعلى المنظمة أن تكون رشيدة في قراراتها في هذا المجال.

والهدف من التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد العلمية والبشرية من الإجابة على

الأسئلة التالية:

✓ ما هو عدد العاملين التي تحتاج اليهم المنظمة مستقبلا.

✓ ما هي مواصفات هؤلاء العاملين كالخبرة، التعليم، المهارة...الخ.

✓ ما هو الوقت الملائم لتعيينهم في المنظمة.

وترتبط الإجابة على هذه الاسئلة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية والعلمية وأوضاع المنظمة داخليا وخارجيا، وكذلك التخطيط ومداه سواء كان قصير أو بعيد أو متوسط، حيث يكشف التخطيط الانعكاسات وتصبح أكثر وضوحا وتأثيرا ومن الصعب الوصول الى الأرقام دقيقة بخصوص احتياجات المنظمة من الموارد العلمية والبشرية بسبب بسيط هو أن التنبؤ يتعامل مع عدة متغيرات مستقبلية لا يمكن احيانا التعرف عليها أو إدراكها أو التأكد من احتمال حدوثها أو عدم حدوثها.<sup>(1)</sup>

**المرحلة الثالثة: تحديد العرض:** يتعلق هذا الجزء بدراسة وتحليل ما يتوافر حاليا من المنشأة من القوى العاملة وكذلك الأسواق العاملة ويطلق على عملية دراسة وتحليل ما يتوفر لدى المنشأة من قوى عاملة بمخزون المهارة من حيث الكم والتخصص من خلال جمع المعلومات عن تلك القوى العاملة وتشمل ثلاثة عناصر أساسية وهي:

(1) دكتور عبد الباري، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص74 و174.

أ- تحديد عدد العاملين حاليا في المنشأة ويشمل أيضا تحديد كافة ما لديهم من مهارات وقدرات، وخبرات، وتدريب...الخ.

ب- تحليل طبيعة الأعمال داخل المنشأة للتأكد من مهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل.

ج- التأكد من توافق العاملين مع ما يقومون به من أعمال<sup>(1)</sup>، ويتم الحصول على تلك المعلومات من:

1. طلبات الاستخدام.

2. تقارير تقنية الأداء.

3. قوائم وسجلات الأجور والمرتبات.

ويفضل أن يكون داخل المنظمة نظام معلومات خاص بالموارد البشرية والعلمية بحيث يشتمل هذا النظام على كافة المعلومات الخاصة بالفرد منذ تاريخ التحاقه بالمنظمة، كما يشمل أيضا على التغيرات الوظيفية التي تحدث له ترقية والزيادة في الأجور وتقارير تقييم الأداء.<sup>(2)</sup>

وتشمل هذه الخطوة على تصميم البرامج الخاصة بالاستقطاب والتعيين والتقاعد كما تتضمن تحديد برامج التدريب وتنفيذها وتطوير الأنظمة المعلوماتية<sup>(3)</sup>، وشمل هذا النظام على عدة تغيرات الوظيفة التي تحدث له، ويساعد هذا النظام في عدة نواحي منها.

1. توفير معلومات تفصيلية عن المهارات والقدرات داخل المنظمة للتأكد من توافقها مع إحتياجات المنظمة.

<sup>(1)</sup>د/ مصطفى نجيب شاشي: ادارة الموارد العلمية والبشرية، دار الشروق والتوزيع، الاردن، ط3، 2004، ص138.

<sup>(2)</sup>د/عبد الباري ابراهيم درة و د/ زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 185.

<sup>(3)</sup>د/خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 75.

2. توفير معلومات عن تحركات كافة العاملين داخل المنظمة مثل النقل والترقية.
3. التعاون في اتخاذ القرارات التي تتعلق بتوزيع الأعمال والمهام على المنظمة.
4. الإسهام في الاحتياجات التدريبية الفعلية ويجب أن تحتوي على المعلومات الخاصة بفرد الإنسان كما في التالي:

- معلومات خاصة بالتاريخ والتطور المهني للفرد.
- معلومات خاصة بالقدرات والامكانيات والتدريب، والمهارات الفردية.
- معلومات خاصة بالأجر وتقارير تقييم الأداء<sup>(1)</sup>.

**المرحلة الرابعة: خطة العمل:** إن عمل المخطط لا ينتهي بمجرد إعداد التقارير وتقديمه بل عليه إن يتابع تنفيذ خطته ليتعرف على نواحي الضعف والقوة ليجري عليها التعديلات<sup>(2)</sup>، ويتم في هذه المرحلة تنفيذ الخطة لتصحيح الانحرافات التي تنتج عن التصوير النظري أثناء التخطيط والواقع العلمي أثناء التنفيذ حيث أنه لا يمكن الفصل بين التخطيط والرقابة حيث يكملان بعضهما البعض ويهدف الى متابعة وتنفيذ الخطة الى الإجابة عن الاسئلة التالية .

أ. ما مدى كفاءة الخطة حتى الآن في تنفيذ أهداف المنشأة؟

ب. ما الذي يجب تغييره في الخطة؟

ت. هل الخطة فعالة من حيث التكلفة والعتاد والعائدات؟

ث. ما هي انعكاسات الخطة على العاملين والمنشأة؟<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup>د/ عبد الباري ابراهيم درة ود/ زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 185-186.

<sup>(2)</sup>د/ كامل حسن، مرجع سابق، ص 154.

<sup>(3)</sup>د/ مصطفى نجيب شاوشي، مرجع سابق، ص 140.

وهناك عدة قرارات يمكن للخطة أن تتضمنها لكن لكل اختيار وتنفيذ أي منها يستند في الأساس الى نتائج مقارنة العرض والطلب من هذه القرارات والخطط مألوي:

1. خطة الاختيار والتوظيف والتعيين.
2. خطة للترقية والنقل والتعاقد.
3. خطة لتدريب وتطوير العاملين.
4. خطة لأحداث تغيير في المنظمة بهدف الى تطويرها.
5. خطة لتغيير هيكل وجدول الأجور والرواتب حيث تعتمد على كل من نتائج تحليل العرض والطلب.<sup>(1)</sup>

ولا يمكن للموارد المادية والبشرية أن تتجز ما هو مطلوب منها الا بعد أن تزودها القمة الإدارية بالخطة الاستراتيجية التي تعني إنجاز أهداف المؤسسة وتحقيقها عن طريق الخطوات العلمية الاستراتيجية التخطيطية.<sup>(2)</sup>

وعمليات التخطيط ومراحله تعتبر نموذجا متصلا من العمليات التحليلية والتفاعلية التي تتمثل في المهام التي يقوم بها القائد الإداري والتي توصله الى صنع القرارات المنطقية ولا يمكن الفصل بين الرقابة والتخطيط.<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup>د/عبد الباري ابراهيم و د/زهير الصباغ: مرجع سابق، ص 187

<sup>(2)</sup>حسن ابراهيم بلوط: مرجع سابق، ص 132.

<sup>(3)</sup>هناك حافظ بدوي: إدارة المؤسسات "أسس وعمليات" المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، الاسكندرية، 1998 طبعة غير مجودة، ص 27.

### المطلب الثالث: أنواع التخطيط

يستخدم الإنسان طريقة التخطيط في جميع الأعمال التي يقوم بها سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ومنها يأخذ التخطيط عدة أنواع.<sup>(1)</sup>

ومن أهم تقسيماته تلك التي تأخذ بعين الاعتبار المعايير التالية:

✓ السلطات المشاركة فيها.

✓ الطبيعة القانونية.

✓ محتوى الأهداف

✓ المدى الزمني.

✓ النطاق المكاني.

✓ المجال.

وعليه يمكن ان نأخذ أنواع التخطيط التالية:

#### 1-التخطيط حسب السلطات المشاركة في التخطيط: يمكن تقسيمه هنا الى تخطيط

مركزي وآخر لا مركزي:

**أولاً: التخطيط المركزي:** يقصد به أن مختلف الخطط التي يتم إعدادها على مستوى الوحدات الإدارية التنفيذية، إنتاجية كانت ام خدماتية تتبلور في نهاية المطاف في خدم الخطة عامة وأحدة تقر السلطة التنفيذية مشروعها، ثم يصدر البرلمان بقانون<sup>(2)</sup>، وفيه يتم إصدار القرارات

<sup>(1)</sup>دكتور كامل محمد المغربي: مرجع سابق، ص1.

<sup>(2)</sup>د/ مصطفى ابو زيد فهمي، د/ حسين عثمان، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، للنشر الاسكندرية، طبعة غير موجودة، ص333، سنة، 2003.

السياسية التخطيطية من قبل الهيئات المركزية والتخطيط المركزي غالبا ما يغطي كل مناطق الدولة.<sup>(1)</sup>

**ثانيا: التخطيط اللامركزي:** وقد يتحقق التخطيط اللامركزي في صورة اكثر قوة من الصورة الأولى، وذلك حينما يعرف المشروع للأجهزة المحلية المرفقية بسلطات في إدارة شؤونها الخاصة وتكون من الاتساع بحيث تشمل على اختصاصها في وضع الخطط الخاصة بها دون الحاجة الى اعتماد أو موافقة السلطة المركزية في العاصمة<sup>(2)</sup>، وهذا النوع من التخطيط تقوم به المحافظات أو الاقاليم المختلفة بالدولة بإعداد خطط تتبع الاسلوب اللامركزي في الدول الاتحادية مثل المانيا الولايات المتحدة الأمريكية.<sup>(3)</sup>

**أ- التخطيط حسب الطبيعة القانونية:** يعبر التخطيط عن إدارة السلطة العامة التي اصدرته، لكن يتمتع بصفة الالتزام من الناحية القانونية ويكون على المعنيين وضع الخطة موضع التطبيق العمل بموجب ما جاء فيها وعدم الخروج عليها؟

إجابة على هذا السؤال نميز بين نوعين من التخطيط:

**أولاً: التخطيط الملزم:** يكون التخطيط ملزم حينما تكون الوحدات المكلفة بوضع الخطة موضع التطبيق ملزمة قانونيا باحترام ما جاء فيها من نصوص خاصة بالمشروعات المزمع تنفيذها وكيفية التنفيذ ويكون لهذه النصوص الأولوية في التطبيق على غيرها من نصوص تشريعية، قد تأتي متعارضة معها وأن التخطيط الملزم يحتم أن تكون أوامر الخطة هي الأساس عند إعداد القوانين واللوائح بحيث لا يأتي قانون لاحق مخالفا لها<sup>(4)</sup>، ويشير هذا

<sup>(1)</sup> موسى يوسف خميس، مدخل الى التخطيط، دار الشروق لنشر والتوزيع، عمان الاردن طبعة غير موجودة ، 1999، ص، 49.

<sup>(2)</sup> د/ كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 163.

(3)

<sup>(4)</sup> موسى يوسف خميس، مرجع سابق، ص 49-50.

النوع من التخطيط بأنه غير ملزم للقطاع العام بينما ملزم الحكومة أو الوزارة المشرفة على القطاع.

**ثانيا: التخطيط التأشير أو غير الملزم:** ويمتثل في الخطط والسياسات التي توضع للإشراف على المراقبة أثناء التنفيذ وقد تكون غير ملزمة لدولة<sup>(1)</sup>، وفي هذه الحالة لا يكون في نية المخطط وضع خطة تكون ملزمة للوحدات التنفيذية بل يقتصر هدفه على وضع مؤشرات التطور الاقتصادي والسياسي والاجتماعي وأيضا السياسات والبرامج المدعومة لها والتي من شأنها حث الوحدات التنفيذية على العمل بها<sup>(2)</sup>، ومن الجدير بالذكر أن هذا التطبيق يدل على المستوى الإداري الذي يقوم بأنواع التخطيط المختلفة فالإدارة العليا تصنع الأهداف والسياسات لجميع الخطط الدائمة الاستعمال.<sup>(3)</sup>

**ب- التخطيط حسب محتوى الأهداف:** وهي أحد أساليب التي تستخدمها المنظمة لتساعدها في عملية وضع الأهداف العامة والفرعية للإدارة والأقسام يقوم المسؤول ومرؤوسيه معا بوضع الأهداف التي يجب على المرؤوس تحقيقها ثم يقوم المسؤول بمتابعة تقدم المرؤوس تجاه الهدف المتفق عليه ومن أهم مزايا هذا الأسلوب انه يقود الى تحقيق، أهداف محددة قابلة للقياس يشارك في وضعها كل من الرئيس والمرؤوس وهذا المنهج نادرا ما يتم الاعتماد عليه، لوجود عوامل خارجية تؤثر على الاحتياجات الوظيفية المستقبلية مثل تغيرات في حجم الإنتاج والمبيعات ومن ثم التطور على مستوى تكنولوجيا المعلومات وينقسم هذا النوع الى:

**1-التخطيط الاجمالي:** هذا النوع من التخطيط يتناسب مع التخطيط طويلة الأجل حيث يصعب تحديد الأهداف بصورة دقيقة وتفصيلية كما انه يضيف على الخطة طابعا مرنا يجعل من السهل تعديلها بحسب المتغيرات التي ستجد في المستقبل.

(1)د/مصطفى ابو زيد فهمي، د/حسين عثمان، مرجع سابق، ص 168، ص ص 334-335.

(2)موسى يوسف خميس: مرجع سابق، ص 50.

(3)كامل محمد المغربي: مرجع سابق، ص ص 167-175.

وتتصف السياسة الجيدة بالمرونة أي انها تتضمن عبارات تدل على عدم الجمود مما يسمح للمدير اتخاذ قرارات التي تتماشى والظروف الراهنة وشريطة أن تطبيق هذه السياسات بصورة ثابتة دون تناقض بين الحين والآخر.

**2-التخطيط التفصيلي:** هو ذلك النوع الذي يغطي كافة النشاطات التي تقوم بها المؤسسة وذلك في إطار الامكانيات والموارد المتاحة والمتوقع اتاحتها، والملاحظ أن هذا النوع من الخطط يأخذ صورة عينة غالبا.

ومن شأنه الحد من حرية المنظمات الإدارية أثناء التنفيذ لذلك لفائدة من الخطة التفصيلية لا تتحقق في الواقع إلا إذا كان التخطيط التفصيلي لا يتصور الأخذ في الدول ذات الرأس مالي حيث ترجح الكفة للقطاع الخاص على كفة القطاع العام.

**3-التخطيط حسب المدى الزمني:** التخطيط باعتباره عملا يواجه المستقبل عن طريق تحقيق أهداف معينة يتم تحديد فترة أو مدة معينة لتنفيذ هذه الأهداف من هذه الزاوية وقيده يكون التخطيط طويل الأجل وقد يكون متوسط الأجل وقد يكون قصير الأجل.

**أ- التخطيط طويل الأجل:** طبقا لهذا الاسلوب يتم وضع خطة التي تغطي فترة زمنية نسبية تتراوح مدتها ما بين عشر سنين 10 أو عشرين سنة 20، فإذا تجاوزت هذه المدة لتصل مدتها الى ثلاثين عاما 30، كما أن التخطيط من النوع الطويل الأجل جدا الذي يهدف الى وضع استراتيجيات طويلة المدى والقاء الضوء على المستقبل البعيد مستفيدا في ذلك بعلم جديد يطلق عليه: "علم المستقبل"، وتعمل المشاريع الاقتصادية الكبيرة على التخطيط طويل المدى وذلك بسبب ما تحتاج اليه من مبالغ تمويلية لتسيير عملها من أجل الإنتاج الكثير للحصول على اكبر عدد من المبيعات

وهنا تعمل المؤسسات الاقتصادية على تخطيط طويل الأجل لضمان استمرار إنتاجها وعملها.<sup>(1)</sup>

**ب- التخطيط متوسط الأجل:** هو وضع خطة تتراوح مدتها بين ثلاثة وسبعة أعوام، فهي تأتي في الحقيقة منبثقة عن الخطة طويلة الأجل وتتضمن تنفيذا لها أي أن الخطة طويلة الأجل تتضمن في الغالب عددا من الخطط متوسطة الأجل من شأنها تحديد نتائجها الفعلية والإمكانات الواقعية للتنفيذ مع ما يحتمه ذلك من التعديلات في الخطة طويلة الأجل، ويمثل هذا النوع من التخطيط في الخطة الثلاثية والخماسية التي تتبناها كثير من الدول النامية وتقوم العديد من المشروعات الاقتصادية الكبيرة بوضع خطط للإنتاج وتسويق.<sup>(2)</sup>

**ت- التخطيط قصير الأجل:** الذي يتم لمواجهة مشكلة معينة أو نشاط اداري محدد وغالبا ما يتدخل التخطيط قصير الأجل مع التخطيط الجزئي<sup>(3)</sup>، ولأيمكن للتخطيط الطويل الأجل ان يظهر الى حيز الوجود إن لم يكن معتمدا على التخطيط للأجل القصير، ولهذا فان الخطط القصيرة الأجل تكون بمجموعها ما يسمى بالتخطيط للأجل القصير الطويل وتقسم الأهداف العامة للمشروع عادة الى الأهداف صغيرة تقوم اقسام المشروع المختلفة بتحقيقها خلال فترة زمنية وجيزة لا تتعدى سنة واحدة وعلى اساس هذه الخطط يضع المشروع خطته التي لا تتجاوز خمس سنوات.<sup>(4)</sup>

أي أن الخطة قصيرة الأجل هي مجرد شرحة من هذه الخطة المتوسطة الأجل ذات السنوات الخمس التي يجب توزيع تنفيذها على خمس سنوات وهكذا ان الخطة القصيرة الأجل إذا ما كانت مرحلة من خطة ابعد مدى، فإنها تعتبر اداة لمتابعة تنفيذ هذه الاخيرة

<sup>(1)</sup> كامل المغربي، مرجع سابق، ص 164-168.

<sup>(2)</sup> هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص 70.

<sup>(3)</sup> د/ مصطفى ابو زيد فهمي، د/ حسين عثمان، مرجع سابق ص 338-339.

<sup>(4)</sup> هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص، 83.

حيث إن ما تحتويه الخطة متوسطة المدى من أهداف مرحلية يمكن استخدامه كمعايير يقاس على أساسها التنفيذ الفعلي وهو ما يتحقق في الدول ذات الانظمة الاشتراكية.<sup>(1)</sup>

ث- **التخطيط حسب النطاق المكاني للتخطيط:** إن السؤال الذي يتعين الإجابة عليه هو التالي:

- هل يشمل التخطيط اقليم الدولة كلها، ام يكون محصورا على جزء منها فقط ؟

فإذا كان التخطيط شاملا لأقاليم الدولة جميعا كان تخطيطا قوميا وإذا انطبق على جزء فقط كان تخطيطا اقليميا.

**1. التخطيط القومي:** يعني هذا الاسلوب ان التخطيط يتم على نطاق الدولة كلها بهدف التحكم في مختلف قطاعات النشاط في المجتمع وفي جميع المجالات وذلك في إطار نطاق متكامل ومتناسق من الأهداف التي تستجيب الى رغبات الجماعة الوطنية في شتى المجالات.<sup>(2)</sup>

ويشمل هذا التخطيط على اساليب تحليل الاتجاه وتحليل المعدل وتحليل الارتباط وتحليل الاتجاه يعني دراسة اتجاهات الاحتياجات من الموارد المادية والمعلوماتية البشرية للمنظمة خلال فترة زمنية معينة ماضية لتقدير احتياجاتها المستقبلية وعلى سبيل المثال يمكن حساب عدد الموظفين في المنظمة في نهاية السنوات الخمس الماضية أو ربما عدد كل مجموعة فرعية والهدف هنا هو تحديد الاحتياجات المستقبلية من خلال، الافتراض الأساسي بأن ما حدث في الماضي سيستمر في المستقبل.<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> مصطفى ابو زيد فهمي، د/ حسين عثمان، مرجع سابق، 340-342.

<sup>(2)</sup> د/ سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البراد عني، مرجع سابق ص 53.

<sup>(3)</sup> احمد مصطفى خاطر، الإدارة وتقويم مشروعات الرعاية الاجتماعية، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية الاسكندرية، دون طبعة، ص114.

وهذا النوع من التخطيط قد يكون تخطيطاً هيكلياً إذا كان القصد منه تغيير النظام القائم تغييراً جزئياً أو كلياً وإقامة تبيان جديد على انقاضه كتغيير المجتمع من مجتمع زراعي الى مجتمع صناعي أو تغيير النظام من نظام الرأسمالي الى النظام الاشتراكي حيث النظام الاشتراكي تسيطر فيه الدولة على مسار النشاط الاقتصادي، ولا يمكن أن يتصور في إطار نظام الرأس مالي، وهذا لا يعني أن الدولة الرأسمالية لا تأخذ بالتخطيط القومي إذ أن فرنسا تأخذ هذا النوع من التخطيط.<sup>(1)</sup>

**2. التخطيط الإقليمي:** يلاحظ هنا انه كلما زادت درجة الاستقلالية التي تتمتع الإدارة المباشرة بالاستقلالية في اتخاذ القرارات دون الرجوع الى المستويات الاعلى التي تتمتع بها الوحدات اللامركزية في مواجهة السلطة المركزية في العاصمة.<sup>(2)</sup>

ويتعلق التخطيط الإقليمي بتنمية جزء معين من اقليم الدولة ويهدف الى تحقيق النمو المتوازن داخل هذا الإقليم من ناحية وبينه وبين غيره من المناطق الجغرافية داخل الدولة وذلك أن التخطيط الإقليمي يستخدم كأداة لتقريب الفوارق بين مختلف المناطق المكونة لإقليم الدولة وذلك إذا تفاوتت درجة التقدم، حتي لا تتواجد داخل الدولة، وفي ذات الوقت مناطق غنية متميزة ومناطق فقيرة مختلفة.<sup>(3)</sup>

**3. التخطيط حسب مجال التخطيط:** لم يعد اللجوء الى التخطيط مقصوراً على مجال دون آخر، فقد غدا أسلوباً عام يؤخذ به في كلفة المجالات أنشطة الدولة.

<sup>(1)</sup> الاستاذ إبراهيم عبد المليحي والدكتور محمد محمود مهدي: التخطيط للتنمية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 2001 ص، 138.

<sup>(2)</sup> احسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق، ص 129.

<sup>(3)</sup> مصطفى ابو زيد فهمي د/ حسين عثمان، مرجع سابق، ص 344-345.

ج- **التخطيط الاجتماعي والثقافي:** التخطيط الاجتماعي هو عملية اجتماعية مستمرة تتناولها جماعات وقيادات شعبية يعاون فيها مهنيون متخصصون تتضمن دراسة عامة وتدريب وخبرة لتعبئة الموارد الموجودة في المجتمع المادي والمعنوي لتحقيق أهدافه.

كما أن المجتمع الديمقراطي فان المؤسسات الديمقراطية والتي هي غالبا جزء لا يتجزأ من مجتمعاتها تتجاوب مع مطالب ومصالح مواردها، وتحافظ على استراتيجية الاستقرار من خلال خلق اقسام ووحدات لحل المشاكل العالقة في هذا الشأن.<sup>(1)</sup>

ويمثل فهم البيئة الثقافية، أمرا من الامور الحيوية لنجاح عمل المنظمات ولا يعد التدريب الافراد هو العامل الوحيد المؤثر في تحقيق هذا الهدف، لكن يمكن للمنظمات ان تحقق أهدافها ويهدف هذا النوع من التخطيط الى وضع المشروعات التنموية الاجتماعية والثقافية اللازمة للتقدم في المستوى حيث يتم دراسة الامور التي تتصل بالقيم والعادات والافكار السائدة في المجتمع ويستلزم نجاح هذا التخطيط أيضا المشاركة الشعبية الواعية لتغير الاجتماعي لا يأتي قهرا ولاكن يتحقق بالإقناع.

4. **التخطيط العمراني:** يتعلق هذا التخطيط بالمدن والقرى، ويتناول بالتنظيم والتوجيه العمران داخل وحدات الإدارة المحلية وقد نظمت تفصيلا ولأول مرة<sup>(2)</sup>، القانون رقم 4 لسنة 1982، المنشور في الجريدة الرسمية في عددها رقم 08 بتاريخ 1982/20//20، ولائحته التنفيذية رقم 200، 1982.

- **ويوجد نوع آخر من التخطيط وهو التخطيط الاستراتيجي:** تحتاج منظمات الأعمال الى رؤية مستقبلية حول الفرص التسويقية العالمية والمحلية ومدى توفير مستلزمات الإنتاج والحصول عليها بأسعار تنافسية، وقياس للمخاطر المتوقعة وآثار البيئة

<sup>(1)</sup> فريد النجار: تكنولوجيا الادارة المعاصرة في ضل العولمة، الدار الجامعية الاسكندرية، 2007، ص229.

<sup>(2)</sup> أحمد السيد مصطفى: المدير وتحديات العولمة، دار النهضة العربية، مصر 2001، ص175-220.

الدولية والقوى المحلية، ومن ثما يجب بناء استراتيجيات لتعامل مع المستقبل حتى تتحقق الأهداف طويلة الأجل.

وأن التطور الكبير لمفهومي التخطيط والاستراتيجية في العصر الحديث وارتباطها بشكل وثيقة بالمنظمات والشركات العالمية الكبرى نتج عنه مفهوم جديد يعرف بالتخطيط الاستراتيجي وهو التبصر بالشكل المثالي لشركة في المستقبل.<sup>(1)</sup>

---

<sup>(1)</sup> جمال الدين محمد المرسى، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة القرن 21، دار الجامعة الاسكندرية، 2003، ص231.

## المبحث الثاني: استقطاب تكنولوجيا المعلومات

يتمثل الغرض من التخطيط الموارد المادية والتكنولوجية والبشرية في تحديد احتياجات المنظمة من العنصر البشري، وبمجرد التعرف على هذه الاحتياجات بافتراض أن هناك طلبا على المهارات وقدرات معينة تفوق عرض العمالة الحالي وتعكس هذه الإجراءات بداية ممارسة نشاط الاستقطاب.

### المطلب الأول: تعريف الاستقطاب

هو عملية الاستكشاف للأفراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة<sup>(1)</sup>.

- **تعريف آخر:** المقصود بالاستقطاب اكتشاف الافراد أو القوى العاملة وجذبهم لكل وظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة أو المستحدثة

### المطلب الثاني: مصادر الاستقطاب

هناك نوعان من الاستقطاب العمالة المطوية، المصادرة الداخلية التي تعتمد على العمالة المتوفرة بداخل المنظمة وتشغل وظائف أخرى، ومصادر الخارجية التي تستهدف سوق العمل المفتوح خارج المنظمة.

**المصادر الداخلية:** هناك مصادر واليات متنوعة قد تعتمد عليها أي منظمة والاستقطاب من أهم هذه الآليات، الإعلان عن الوظائف الشاغرة على لوحة الإعلانات بالمنظمة مع توضيح أهم المؤهلات المطوية ومواعيد العمل والأجر.

فحص سجلات العاملين والتي قد تكشف عن عاملين مؤهلين للوظيفة الجديدة ويعملون في وظائف أقل من مستواهم التعليمي أو المهاري.

فحص قواعد البيانات الخاصة بالعاملين بالمنظمة.

(1) حسن براهيم بلوط: مرجع سابق، ص 109.

إعادة تعيين العاملين الذين تركوا المنظمة طواعية مع موازنة ما لذلك من مزايا، ويعبر عن هذه العملية بالمفهوم بالبحث الداخلي والذي يعكس جهود انتقاء الافراد بين العاملين الحاليين.

الذين تقدموا إداريا لشغل الوظيفة، أو ترشيحهم بواسطة ادارة الموارد البشرية أو ثم تزكيتهم بواسطة بعض المسؤولين في التنظيم، وتتخلص أهم المزايا المصاحبة لاستخدام المصادر الداخلية.

✓ تشجيع الافراد الاكفاء ذوي الطموح.

✓ التنبؤ بإمكانية النجاح في العمل الجديد نظرا لتوفر المعلومات عن الأداء.

✓ وسيلة جيدة لتنمية العلاقات مع العاملين.

✓ رفع الروح المعنوية للعاملين.

✓ انخفاض التكلفة بالمقارنة بالاستقطاب الخارجي.

✓ تنمية الولاء التنظيمي.<sup>(1)</sup>

- المصادر الخارجية للاستقطاب:

**1- الإعلان:** للإعلان عن الوظائف الشاغرة بالمنظمة يجب مراعاة بعدين اساسين

**أولا: وسيلة الإعلان.**

**ثانيا:** أسلوب إخراج الإعلان قرار اختيار وسيلة الإعلان سواء كانت الجريدة اليومية أو الجريدة المتخصصة أو التلفزيون على نوعية الوظائف المعلن عنها والفئة المستهدفة من

(1) د-سمير عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي: مرجع سابق ص28-29، ص80-81.

الإعلان عن وظائف عماله، معاونة سكرتارية، أو أعمال إدارية للمستويات الأدنى في المنظمة، قد تتكفي المنظمة بالإعلان عنها في الجريدة المحلية أو اليومية.<sup>(1)</sup>

2- الشركات أو وكالات التوظيف: هناك ثلاثة أنواع من الشركات التوظيف، شركات حكومية وشركات تدار من خلال منظمات غير حكومية، وشركات خاصة وفي كثير الدول تؤسس الحكومات الشركات لتوظيف العمالة من أجل المساهمة في الحد من مشكلات البطالة.

مكاتب التوظيف تساهم على كافة أنواعها، سواء كانت عامة أو خاصة مساهمة إيجابية في تحقيق الاتصال المطلوب بين الكفاءات المختلفة والمعروض عنها بمعنى تسهيل المهمة طالبي التوظيف في التقدم لشغل الوظائف الشاغرة على كافة المستويات والتخصصات المختلفة أو العكس.

✓ توصيات العاملين الحاليين تعتبر هذه أيضا من مصادر الحصول على الافراد وذلك عندما يسأل العاملين الحاليين عن آرائهم ومقترحاتهم بخصوص عاملين جدد، فالموظف الحالي يكون على علم باحتياجات المنظمة من الافراد وفي نفس الوقت لديه فكرة عن الشخص الذي يريد تعيينه.

✓ المدارس والكليات أصبحت الوظائف في منظمات الأعمال فنية ومعقدة بدرجة بحيث أصبحت الاعتماد على المعاهد العليا والكليات مطلوبا بدرجة كبيرة.<sup>(2)</sup>

✓ مساهمة نقابات العمال في توفير احتياجاتها من الموارد البشرية، خاصة بالنسبة للمستويات الدنيا من الوظائف.

<sup>(1)</sup> جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص 251.

<sup>(2)</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص، 253-254.

✓ المتقدمين العارضين تشكل الطلبات التوظيف التي تقدم بالسد أو البريد بدون حاجة للعمل أيضا مصدرا هام للأفراد.

### المطلب الثالث: علاقة تخطيط الموارد المائية التكنولوجية بالتخطيط الاستراتيجي

من المعروف إن وظيفة التخطيط هي أولى وظائف الإدارة إذ انها تمكن المدراء من مواجهة المستقبل وتحدياته وتساعد هؤلاء على التقليل من مخاطر الشك التي غالبا تطل نوعية كمية المعلومات التي يحتاجها المدير لمتابعة وتنفيذ قراراتها الحيوية المختلفة.

ويتوقف نجاح أي مجال من مجالات الأعمال في الأجل الطويل على تخطيط الموارد تخطيطا فاعلا وكثير من المنظمات قد يكون ناجحا في مجال التخطيط المواد الخام والتمويل والتكنولوجي، والاسواق وبالرغم من هذا فان الموارد المادية والتكنولوجية نادرا ما تلقى نفس الاهتمام وربما يرجع الى طبيعة الافراد والتي تجعل التخطيط الموارد البشرية كانه يبدو اقل أهمية من تخطيط من الموارد الأخرى، من صعوبة التنبؤ من الافراد والتأكد من قدراتهم على أداء المهام الموكلة اليهم المهام المتنوعة، وتلقيهم للظروف المتغيرة دون تدخل خارجي، إلا أن الموارد المادية والتكنولوجية هي أهم عنصر في المنظمة باعتبارها ميزة تنافسية الاستغلالية الج جانب الاستراتيجية التنافسية الأساسية والتي تتمثل في:

-استراتيجية القيادة في التكاليف.

-استراتيجية التمايز.

-استراتيجية التركيز.

ويمكن أن تتضمن القرارات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي الالتزام وتخصيص كبير من الموارد والذي قد يسبب قفزة نوعية وهائلة في مسار الأعمال التي تؤديها المنظمة والتخطيط الاستراتيجي ينطوي على عمل افتراضات عن المستقبل غير المتوقع.<sup>(1)</sup>

### المبحث الثالث: معوقات التخطيط وعلاقته بتكنولوجيا المعلومات

#### المطلب الأول: التخطيط في الجزائر

إن التخطيط لتنمية الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية على المستوى الوطني يعتبر أحد العناصر الهامة لتوفير نظرة متكاملة للقضايا الواقعية التي تواجه بعملية تنمية الموارد كلها، بالإضافة الى توفير قنوات الربط والتنسيق بين مختلف الجهات في الدولة والتخطيط للمورد البشري اصعب من التخطيط للمورد المادي وذلك بسبب:<sup>(2)</sup>

✓ الاختلاف الكبير بين الناس "عادات وتقاليد، قدرات، تفكير، طموحات".

✓ صعوبة توجيه الناس والتحكم فيهم.

والتخطيط لتنمية الموارد كلها هو عبارة عن عملية تقدير مستقبلية تتميز بوضع الأهداف المتوقعة لعملية تنمية المورد<sup>(3)</sup>، ثم إعداد الخطة المتناسبة لتحقيق هذه الأهداف وتوفير الوسائل المادية والبشرية والعلمية والتكنولوجية والمالية اللازمة لتحقيق هذه الخطة ويسعى التخطيط لتنمية الموارد لتحقيق الأهداف التالية:

- زيادة الموائمة بين جانبي العرض والطلب من القوى العاملة.

(1) حسن ابراهيم بلوط: مرجع سابق، ص124.

(2) د/رواية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية الاسكندرية، طبعة غير موجودة، 2003-2004، ص142.

(3) كلثم علي الغانم، مشكلات التنمية في الدول النامية، ملتقى بجامعة ورقلة، مجلة الشؤون اجتماعية، الملتقى حول الاندماج في الاقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، يوم 4 مارس 2004.

- تطوير نوعية نواتج مصادر العرض والطلب من القوى العاملة.
- اعتماد إطار شمولي ذو ابعاد اقتصادية اجتماعية وثقافية في التخطيط لتنمية الموارد.<sup>(1)</sup>
- توفير الأطر اللازمة للتنسيق بين الجهات المعنية لتمنيه الموارد وحتى يؤدي للتخطيط دوره بشكل فعال في تنمية تكنولوجيا المعلومات فعليه انب يتميز بما يلي:
- ✓ أن يكون التخطيط عملية مفتوحة ذلك لان التخطيط يتأثر بالعناصر البيئية المحيطة به.

✓ تخطيط الموارد التكنولوجية عملية متطورة ومستمرة.

✓ تخطيط الموارد التكنولوجية البشرية هو إستجابة للتطورات الجديدة.

**المطلب الثاني: معوقات التخطيط ومميزاته:**

**أولاً: معوقات التخطيط**

أ. **معوقات التشريعات القانونية:** تتمثل في ببطء حركة التشريعات القانونية بالمقارنة بالتغيرات المجتمعية الحديثة والتطوير الإداري الذي يستلزم معه سرعة إصدار التشريعات القانونية مسايرة للأوضاع الاجتماعية المجتمعية.

ب. **معوقات تنظيمية:** عدم تكامل عناصر التنمية البشرية في تنمية البرامج التنموية الاجتماعية الأحدث تغيرات في سلوك المتدربين في الوقت الذي يراعي فيه مواكبة هذه البرامج التنموية.

- تعقد الإجراءات الإدارية واغراقها في الروتين واتخاذ القرارات وتناقضها أو عدم حسنها لتردد القيادات الإدارية.

<sup>(1)</sup> منذر المصري، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في الاردن ملتقى بجامعة ورقلة، الملتقى هو التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، يومي 9-10 مارس 2004.

- صعوبات يجدها المخطط الإداري عند اتخاذ القرارات وتناقضها أو نتيجة تطور المعلومات وتوافرها بشكل متجدد من مكونات البناء الإداري للدولة.<sup>(1)</sup>

وتوجد عدة مشاكل يواجهها مخطو القوى العاملة يتأثر التخطيط بمجموعة عوامل منها:

1. الخبرات والمهارات إدارة المؤسسة، حيث تتطلب الوظيفة التخطيطية توفر قيادات إدارية تجمع العديد من الخصائص التي تدور حول القدرات والامكانيات التي تستخدمها في السلطة بالإضافة إلى القدرات الفكرية لاتخاذ القرارات.

2. الموارد والوقت المتاح هناك مجموعة اعتبارات يجب اتخاذها في الحساب وفي هذا الجانب والتي تتمثل في:

- توفر الموارد المتاحة للاستثمار في التخطيط.
- توافر الامكانيات الفنية للتخطيط.
- توافر الاشخاص المدربين على التخطيط.

أما عنصر الوقت فيتطلب الجوانب التالية:

- الوقت المتاح لإعداد الخطة.

- الوقت المطلوب لتنفيذ الخطة.

- الفترة الزمنية التي تشملها الخطة.<sup>(2)</sup>

ومن المشاكل التي يواجهها مخطو القوى العاملة نجد أيضا:

<sup>(1)</sup>د/ الاستاذ محمد نبيل سعد سالم ومحمد جاب الله عمارة، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية، ط3، 2008-2009، ص148-149.

<sup>(2)</sup>د/مصطفى نجيب شاوشي: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق والتوزيع الأردن، ط3، 2004، ص 148-149.

- عدم وجود البيانات اللازمة لتخطيط القوى العاملة، بالتفصيل والشمول اللازمين وبالحدثة المعبرة تماما عن الوضع القائم
- وجود مجموعة من المصطلحات المتداخلة مثل اداء الإنتاجية، القدرات المعارف والمهارات على المستوى الوظيفي
- صعوبة التوفيق بين مصالح المنشأة والقوانين الحكومية في حالة وجود تعارض بينهما مع التغيير الكثير في بعض الاحيان وفي القوانين والانظمة الحكومية.<sup>(1)</sup>
- ضعف الوعي التخطيطي لدى الكثير من العاملين في الاجهزة الإدارية وضعف الامكانيات التخطيطية والثقافية وصعوبة التوصل الى معايير محددة ودقيقة لمعرفة المهام الملقاة والفصل بين مسؤولين وضع الخطة وتنفيذها.
- أزمة الكينونة: يعمل مخططي الموارد العلمية والبشرية والتكنولوجية في ظروف وبيئة، تتسم بالغموض وفي اللوائح وفي سياسة المنظمة وفي الأنماط الإدارية المتنوعة وإذا لم يعمل مخططي الموارد البشرية والعلمية على تنمية الاحساس قوي برسالة اتجاه معين، فإن وقتهم سيستهلك في البحث عن شيء له معنى يفعلونه.
- رعاية الإدارة العليا، لكي يتم المحافظة على بقاء واستمرار عملية التخطيط القوى العاملة في الأجل الطويل سيحصل على تدعيم كامل، على الاقل احد المديرين التنفيذيين القدامى من ذوي النفوذ.
- حجم الجهود الأولية يؤدي الجهود الأولية المكثفة والاسراع الزائد في تصميم برامج تخطيط الموارد العلمية والبشرية والتكنولوجية الى تعقدها،<sup>(2)</sup> ورغم كل هذه المشاكل للتخطيط الا أن للتخطيط مميزات:

<sup>(1)</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 92-93.

<sup>(2)</sup> د /رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة الاسكندرية، طبعة غير موجودة 2003-2002، ص 143-

ثانيا: مميزات التخطيط

أ. وضوح الأهداف: أن يكون للخطة هدف واضح محدد فالخطة هي الدليل الذي تسير على ضوئه اعمال المشروعات وتتوفر في وضوح الأهداف ما يلي:

✓ إعداد موازنة الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات أو انتهاء الخدمة

✓ إختيار أفضل العناصر الفعالة للتوظيف وبالإعداد المناسبة لإستمرار فعالية أداء هذه العناصر.

✓ تمكين المنظمة من توقع المشكلات الفائض والعجز المحتملة من الأفراد.

✓ -ضمان تحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد على مستوى يتماشى مع احتياجات المنظمة في ظل الظروف البيئية المحيطة

✓ -زيادة قدرة التنظيم أو المنظمة على المنافسة بنجاح حيث يعتمد ذلك حد كبير على كيفية التنبؤ والرقابة على تكلفة العمل.

ب. المرونة: يعيش المشروع حياة تتصف بالتغير والتطور المستمر تبعا للتغيرات التي تطرا على المجتمع الذي هو جزء منه وهذه التغيرات يجب أن تتم بأقصى ما يمكن.<sup>(1)</sup>

والمرونة بمعنى قدرة التنظيم على تعديل هيكله لمقابلة التغيرات التي تحدث في حجم العمل المراد إنجازه، فإذا زاد عبء العمل فمعنى هذا خلق وضائف جديدة مما يتطلب الامر

<sup>(1)</sup>د/ كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص182.

تعيين افراد جدد إذا حدث تقليص في حجم العمل فهذا يعني ضرورة تقليص الوظائف وتحويل الافراد الى مجالات أخرى والاستغناء عنهم.<sup>(1)</sup>

ت.البساطة: إن الخطة هي الدليل الذي يسترشد به جمع العاملين في الشروع من أجل تحقيق الهدف المطلوب.

ث.تحديد مستويات العمل: يردد بعض المدراء بضرورة تنظيم الشركة وفقا لعدد من المبادئ التنظيمية التعرف عليها بصرف النظر عن قدرات الأفراد، فقبل كل شيء يأتي الافراد ويذهبون لكن تبقى الوظائف طالما وجد التنظيم وتقوم الخطة الجيدة على تحديد مستويات العمل من حيث ان تنفيذ الخطة يتطلب مساهمة جميع الافراد العاملين في المشروع.

ج.تحقيق التوازن: وتختلف عمليات التخطيط الموارد بين مؤسسة وأخرى باختلاف نشاط المؤسسة وأخرى باختلاف نشاط المؤسسة واختلاف حاجاتها الى الموارد العلمية والتكنولوجية والبشرية إلا أن العمليات في جميع المؤسسات تقريبا يجب ان تأتي منسجمة ومطابقة للاستراتيجية التخطيطية الي جانب السياسة العملية.

وتعمل الخطة الجيدة على تحقيق التوازن في جميع أعمال المشروع وبين اقسامه المختلفة فيجب ان يحقق التوازن في جميع أعمال المشروع.

<sup>(1)</sup>عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، قسم ادارة الأعمال كلية التجارة جامعة الاسكندرية، دون طبعة، 2007، ص103.

## المطلب الثالث: علاقة التخطيط بتكنولوجيا المعلومات

تشهد الفترة الحالية تقدماً هائلاً في مجال الاختراعات والابتكارات التكنولوجية وذلك بسبب المعلومات الحديثة منها الرقمنة والتشفير مما أدى إلى التقدم والتطور التكنولوجي السريع حيث أحدث توازن بين المتطلبات الميكانيكية المرتبطة بالابتكارات التكنولوجية وبين قدرة الأفراد والمنظمات على التكيف مع هذا التغيير، أو التقدم السريع لذلك لابد من التركيز على التكيف مع التغيير، أو التقدم هذا التغيير تدريجياً حتى تزيد من قدرة المنظمة على تنمية مهارات الأفراد وتهيئتهم نفسياً وفنياً لقبول هذه التغيرات والتلائم معها حيث إن عملية التخطيط مستمرة ويجب التقيد به لأنه يتماشى مع الظروف المتغيرة لاتخاذ التعديلات اللازمة لتحقيق التوافق بين الخطة والظروف ويوفر نظام المعلومات في مجال الأفراد البيانات الشاملة عن كل فرد في المنظمة ويخزن أيضاً المعلومات التاريخية وتحليلها.

ولقد أثرت تكنولوجيا المعلومات والاتصال تأثيراً كبيراً على جميع مهام وممارسات إدارة الموارد البشرية وتلجأ هذه الإدارة على استخدام شبكة الانترنت والنظام المعلوماتي ممارسة مهامها المختلفة.

## خلاصة:

إن الحديث عن تنمية الموارد البشرية، لا يمكن أن يتم في ظل غياب خطة محددة يتم الاسترشاد بها لتحقيق ذلك، ومهما خططت المؤسسة لاحتياجاتها المالية والبشرية والإدارية، إلا أنها تبقى تعاني من عدة عوائق تضعف من قدرتها على مواكبة التطور التكنولوجي المعلومات، ومع مقارنة ميدان دراستنا بالمستوى الوطني، نجد تقريبا يتماشى مع التقدم الذي يتم عبر الوطن.

---

# الفصل الرابع:

## التكوين

---

### تهديد

#### البحث الأول: أساسيات التكوين

- ✓ الـطلب الأول: مفهوم التكوين
- ✓ الـطلب الثاني: أهداف التكوين
- ✓ الـطلب الثالث: أهمية التكوين ومبادئه
- ✓ الـطلب الرابع: أنواع التكوين

#### البحث الثاني: سياسة تطبيق خطة التكوين

- ✓ الـطلب الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية
- ✓ الـطلب الثاني: تحديد الأهداف
- ✓ الـطلب الثالث: إعداد وتنفيذ خطة التكوين
- ✓ الـطلب الرابع: تقويم التكوين

#### البحث الثالث: أساليب ونوع التكوين وعلاقته بتكنولوجيا المعلومات

- ✓ الـطلب الأول: أساليب التكوين
- ✓ الـطلب الثاني: نوع التكوين المتبع داخل مستشفى الزهراوي
- ✓ الـطلب الثالث: علاقة التكوين بتكنولوجيا المعلومات

خلاصة.

## تمهيد:

عندما نتحدث عن بناء التكنولوجيا والتحكم فيها فإننا نتطرق لنقطة هامة جدا وهي كيف ننشأ اطرار واطباء وممرضين لتحكم التكنولوجيا اكثر والتخلص من التبعية ولذلك أعطته أهمية خاصة للاستثمار في الموارد البشرية منذ الاستقلال حيث يعتبر التعليم مجانا ويتجلى ذلك في تشييد المدارس وانشاء العديد من الكلية الخاصة لتكوين اطرار المؤسسات الصناعية والادارية ولجأت الجزائر الى التعاون التقني مع العديد من الدول والهيئات العالمية الاخرى لمعرفة أسرار الصنع والتكنولوجيا لتلك البلدان، فالإبداعات التكنولوجية في مجال البرمجيات والفضائيات والالكترونات وثورة الاتصالات المعلوماتية فرضة برامج تكوينية وتطويرية تتناسب مع حجم التكنولوجيا ويعتبر التكوين الدعامة الاساسية الذي يضمن النجاح في تغيير المؤسسة.

ومن الطبيعي تزداد الحاجة الى تنمية المزارد البشرية مع ظهور وظائف جديدة ومع اتساع استخدام المؤسسات لتكنولوجيا الحديثة والمعقدة وما رافقها من تعديل وتغيير الاساليب عمل أو خلقها لوظائف وكان هدف الجزائر خلق سياسة تكوينية تجعل رأس المال البشري يتمتع بمستوى تأهيلي وتدريب قوي لكي يتم توزيعها على مواقع العمل بشكل علمي ومنطقي وسنتطرق في هذا الفصل الى العناصر المذكورة.

المبحث الأول: أساسيات التكوين

المطلب الأول: مفهوم التكوين:

شمل التكوين في السابق:

✓ تعليم الافراد فن وعلم أداء الوظائف وتطور مفهوم التكوين واصبح يعرف حاليا بعملية تنمية أداء وسلوكيات وخبرات الموارد وظيفيا ومهنيا واداريا، إذن هو نشاط مخطط يهدف الى تزويد الافراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي الى زيادة معدلات أداء الفرد في عمله. (1)

✓ كما يمكن تعريفه العملية الأساسية التي تصمم بمساعدة الأفراد على اكتساب المعرفة والمهارات والاتجاهات الضرورية لتطوير أدائهم لواجبات الوظائف التي يشغلونها. (2)

✓ أو هو عملية مستمرة لازمة للعاملين الجدد والقدامى، وفي جميع مستويات الإدارة ومن خلال التعاريف السابقة نضع تعريف شامل بأن التكوين:

✓ هو الجهود الادارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المؤسسة التي يعمل فيها من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات لتحقيق هدف محدد أو معين. (3)

(1) د/حسين بلوط: مرجع سابق، ص 236.

(2) صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي: إدارة الافراد والعلاقات الانسانية، المكتب العربي الحديث الاسكندرية 1988، ص 253.

(3) احمد مصطفى خاطر: مرجع سابق، ص 175.

### المطلب الثاني: أهداف التكوين

ويهدف التكوين داخل المؤسسة الى:

1. يستهدف التكوين رفع المستوى الانتاجية من الناحية الكمية والنوعية لأن اي مؤسسة  
ليمكن ان تقبل أحداث أي تغيير لتعويض تكلفة التغيير.<sup>(1)</sup>
2. يؤدي التكوين الى تخفيض تكاليف العمل والمحافظة على الأجهزة والحد من اصابة  
العمل، و أي تغير مكلف قد يحتاج الى ادخال أجهزة جديدة وهذا بدوره يتطلب  
مواكبة من قبل العاملين للتعامل مع الالة الجديدة والحفاظ عليها.
3. يهدف التكوين الى استيعاب العاملين الاساليب العمل والجديدة أو استيعاب  
التكنولوجيا الجديدة وبذلك فهو يدعم ويعمل على استقرار منجزات التغير داخل  
المؤسسة.
4. يساهم التكوين في اعداد من يشغل الوظائف القيادية والاشرفية.
5. يحقق التكوين المتكافئ داخل المؤسسة مما يؤدي الى تثبيت العاملين واستقرارهم.
6. تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتكون منها:
  - ✓ معرفة تنظيم المؤسسة وسياستها واصداؤها.
  - ✓ تقديم معلومات عن منتوجات المؤسسة واسواقها.
  - ✓ المعرفة الفنية بأساليب وادوات الانتاج.
  - ✓ معلومات عن المناخ النفسي والانتاجي للعمل.

<sup>(1)</sup>مصطفى نجيب محفوظ شاويش: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الاردن، ط3، ص236-4232.

✓ معلومات عن مخطط المؤسسة ومشاكل تنفيذها.

✓ معلومات عن اجراءات ونظم العمل المؤسسة.

7. تنمية المهارات والقدرات للمتكون منها:

✓ المهارات اللازمة للأداء العمليات الفنية المختلفة.

✓ القدرة على تحليل المشاكل.

✓ القدرة على اتخاذ القرارات.

✓ المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات.

✓ القدرة على تنظيم العمل والافادة من الوقت.

✓ المهارات الإدارية في التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.<sup>(1)</sup>

8. تنمية الاتجاهات للمتكون منها:

✓ الاتجاه لتفضيل العمل بالمؤسسة.

✓ الاتجاه لتأييد سياسيا وأهداف المؤسسة.

✓ تنمية الرغبة في الدوافع الى العمل.

✓ تنمية الروح الجماعية للعمل.

✓ تنمية الشعور بالمسؤولية.

✓ تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل.

<sup>(1)</sup> احمد مصطفى خاطر: مرجع سابق، ص 176.

✓ تنمية الشعور المتبادل النافع بين العاملين المؤسسة.

9. الأهداف التوجيهية أو الارشادية:

✓ معرفة ما الذي يجب أن يتعلم.

✓ معرفة متى يجب تعليمه.

✓ معرفة المبادئ والحقائق التي يجب ان تكتسب من خلال برنامج التكوين.<sup>(1)</sup>

10. الأهداف التنظيمية وأهداف الإدارة:

✓ معرفة التأثير الذي سيحدثه التكوين على النواتج التنظيمية أو الإدارة مثل الغياب، دوران العمل.

11. تقييم كفاءة خطوات العملية التكوينية بمعنى يتم التأكد من انجاز البرنامج التكويني وفقا للخطة.<sup>(2)</sup>

12. نقل اثر التكوين المهارات، المعارف، السلوك، الى واقع العمل الميداني واستخدام ذلك المعطيات.

✓ عندما لا تتحدد الأهداف بصورة واضحة فانه من المستحيل تقدير مدة فعالية البرنامج.<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 252-259

<sup>(2)</sup> رواية حسن: مرجع سابق، ص 166.

<sup>(3)</sup> افاق جديدة في التنمية والتدريب، أوراق ووقائع ندوات ومؤتمرات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2-4 مارس 1997، ص 247.

المطلب الثالث: أهمية التكوين ومبادئه

يؤدي التكوين الى تحقيق العديد من الفوائد منها:

✓ **زيادة الانتاجية:** حيث ينعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن تكوين حجم الانتاج وجودته والتزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف والاعمال في الوقت تدعو الي التكوين للفرد للأداء الملائم للعمل.

✓ **رفع معنويات الافراد:** الاهتمام بالفرد وتعميق العلاقات الحسنة بين الإدارة والجماعات العاملة مع التكوين المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان الى رفع الروح المعنوية للأفراد.

✓ **تخفيض حوادث العمل:** تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الافراد عن تلك التي تحدث نتيجة العيوب في الأجهزة والمعدات أو ظروف العمل، وهذا يغني ان التكوين الجديد على الاسلوب وعلى كيفية أدائه يؤدي بلا شك الى تخفيض معدل تكرار الحادث.<sup>(1)</sup>

✓ **استمرارية التنظيم واستقراره:** استقرار التنظيم وثباته رغم فقدانه لاحد المديرين دليل على وجود رصيد من الافراد المؤهلين لشغل هذا المراكز فور خلوها من أي سبب من الاسباب، انما المرونة فتعف قدرة التنظيم على التكيف مع اي تغييرات في حجم العمل.

✓ **المبادئ الاساسية في التكوين:** لقدمكن نتيجة زيادة الخبرة في التكوين واعداد البرنامج التكويني، وكذلك من الابحاث الكثيرة امكن وضع صياغة عدد من المبادئ

<sup>(1)</sup> عبد الغفار حنفي: مرجع سابق، ص 207-285.

الاساسية العامة في التكوين وهي عبارة عن قواعد عامة تم وضعها وتطبيقها وقد لاقت استجابة واسعة في المؤسسات المختلفة منها:

أ. **الفروق الفردية:** لابد من القائمين على التكوين عند تخطيط برامج التكوينية مراعاة الفروق الفردية بين المتكويين لأن بعض الافراد يتعلمون بشكل اسرع بكثير من الآخرين، كما أن بعض الافراد يظهرون اختلافات كبيرة عن غيرهم في السرعة تقبلهم أنواع معينة من التكوين وهذا راجع الى خلفيتهم السابقة أو تعليمهم وخبرتهم وميولهم الشخصية.

ب. **الدافعية:** فكلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة اكتساب المعارف والمهارات النفسية لبعض العاملين فان الرغبة في الحصة على وظائف ذات أجور ورواتب افضل يعتبر حافزا كافيا لبذل الجهد كما قديتم منح المتكويين شهادات بعد اكمالهم بنجاح الدورة التكوينية يعتبر دافعا قويا وفخرا لهم للإقبال على التكوين والمشاركة فيه. (1)

✓ **اختيار المتكويين:** يتم في الحقيقة اختيار الافراد المعنين بالتكوين من الرغم من انه يمكن ضروريا لجميع العاملين الجدد إلا أن عددا من الراج التكوينية يمكن أن تكون مخصصة للعاملين الذين يظهرون اهتمامهم بالتكوين.

✓ **مبادئ التعلم:** إن كثير من مبادئ التعلم تم تطويرها وتعتبر ملائمة وقابلة للتطبيق وهذه المبادئ يجب الاخذ بها بعين مثلا أهمية الانتباه أثناء التكوين وكذلك التكوين يجب ان يخطط له ليبدأ من السهل الى الصعب.

✓ **علاقة التكوين بتحليل الوظيفة:** إن التكوين يجب أن يوجه الى تلك الاحتياجات التي تم تحديدها في عملية وصف الوظائف، وأن يركز الانتباه على ذلك المعرفة

(1) مصطفى نجيب محفوظ شاويش: مرجع سابق، ص 233-234.

الإضافية والخبرة ليحصل الموظف على الترقية وعلى ذلك يمكن تحديد نواحي الضعف وعدم الكفاءة لدى العاملين وبالتالي تحديد الاحتياجات.<sup>(1)</sup>

✓ **متابعة تقدم المتكون:** أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين حجم المعلومات التخصصية التي تعطي للمتكونين والسرعة والفعالية في التعلم لأن المعلومات لا تكفي لاكتساب المهارة وإنما الفهم السليم لما تعنيه هذه المعلومات.

- **التكوين عملية مخططة تتكون من عمليات ومراحل فرعية:** والنظرة لهذه العمليات يجب أن تكون نظرة كلية ومترابطة فكل واحدة تؤثر على الأخرى ونجاح إحداها أو فشلها يعتمد ويؤثر على النجاح أو فشل الأخرى وأهم العمليات الفرعية في العملية التكوينية:

- تصميم البرنامج التكويني.

- تنفيذ البرنامج التكويني.

- تقييم ومتابعة البرنامج التكويني.<sup>(2)</sup>

- **التكوين نشاط ضروري ومستمر، وليس كماليا لفترة معينة:** التكوين ليس أمراً كماليا تلجأ إليه الإدارة باختيارها ولكن التكوين نشاط ضروري، فبعد اختيار الفرد لأداء الشغل في وظيفة معينة تأتي عملية الإعداد والتهيئة، وتهدف العملية إلى تعريف الفرد بالعمل المستند إليه، إلى نوعية الفرد تجاه الدور الذي تلعبه المؤسسة زهي مسؤولية مشتركة ومجهود تعاوني بين إدارة الأفراد وكذلك الإدارة الأخرى وتعد البرامج التكوينية للعاملين القدامى بالمؤسسة لا كسابهم مهارات ومعارف جديدة يطلبها التقدم، التكنولوجي وتساعد في تحسين قدرتهم على انجاز العمل.

<sup>(1)</sup> عبد الغفار حنفي، صلاح عبد الباقي: مرجع سابق، ص 258-261.

<sup>(2)</sup> عبد الغفار حنفي، صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص 260-261.

وتعد البرامج التكوينية للعاملين المترشحين للترقية بهدف اكسابهم مهارات تمكنهم من النهوض بمسؤوليات وأعباء الوظائف ذات المستوى الأعلى كما قد تكون للعاملين الحاليين اذا ما اكتشفت ظواهر تتم عن تغير في العادات والسلوك مثل الغياب، ارتفاع معدل دوران العمل.

- **التكوين نظام متكامل:** ونقصد بذلك ان هناك تكامل وترابط في العمل التكويني، فالتكوين ليس عشوائيا ولا ينبع من فراغ ولا يتجه الفراغ والتكامل والتجانس والتفاعل الايجابي من المكونات الاساسية التي يقوم عليها التكوين:

#### ➤ الافراد المطلوب تكوينهم:

أ. الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب اكسابها للمتكونين المشكلات التي تعاني منها المؤسسة والتكامل في الأنشطة التكوينية:

ب. توظيف وتحليل الأوضاع والأنماط التنظيمية والادارية.

ت. توظيف وتحليل العمليات والاجراءات.

ث. توظيف وتحليل سلوك الافراد وتقييم أدائهم.

ج. تجهيز المعدات والمساعدات التكوينية.

والتكامل في نتيجة التكوين بحيث ينبغي أن يتوافر قدر كافي من التكامل والتوازن بين هذه النتائج:

- النتائج الاقتصادية المتمثلة في انخفاض وتحسين النتائج وخفض الوقت اللازم لأداء العمل.

- النتائج السلوكية المتمثلة في السلوك الجيد للمتكونين وعلاقتهم الإنسانية الأفضل.

➤ **التكوين نشاط متغير ومتجدد:** ويقصد بها التكوين يتعامل مع متغيرات عديدة في الداخل وخارج المؤسسة ويتصف بالتغير والتجديد فالإنسان الذي يتلقى التكوين عرضه التغير عاداته وسلوكه ومهارته.

➤ **التكوين نشاط إداري وفني:** يعتبر التكوين عمل فني إداري ينبغي أن يتوافر في مقومات العمل الإداري منها الوضوح وتوازن الخطط والبرامج واعداد المناهج والمواد العلمية هو عمل فني يحتاج الى خبرات متخصصة.

### المطلب الرابع: أنواع التكوين:

#### 1- التكوين في بيئة العمل: يمكن تقسيم للمراحل الأولى<sup>(1)</sup>:

1-1- **التكوين في المراحل الأولى من التوظيف:** هو التكوين الذي يحصل عليه الفرد حديث الالتحاق بالوظيفة وهو بمثابة تقديم أو تعريف بالعمل بالمؤسسة وينقسم الى:

✓ **التوجيه العام:** وهو بهدف الى تعريف الموظف بقواعد العمل وأهداف ومسؤوليات المؤسسة التي يعمل بها عن مكانة الهيكل التنظيمي العام كما يتضمن الاجابة على جميع الاسئلة التي يرغب فيها الموظف الجديد على الحصول على اجابات واضحة.<sup>(2)</sup>

✓ **التكوين التخصصي الابتدائي:** ويأتي هذا التكوين بعد التكوين التوجيهي العام ويتضمن واجبات وتعليمات ومسؤوليات وخصائص الوظيفة التي سوف يمارسها.

✓ **التكوين اثناء تأدية الخدمة:** وهو التكوين الذي يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل ويتم ذلك بالتوجيه المستمر من الرؤساء الى المرؤوسين اثناء تأدية العمل.

<sup>(1)</sup> صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي: مرجع سابق، ص 263.

<sup>(2)</sup> عبد الغفار حنفي: مرجع سابق، ص 265-267.

1-2- التكوين في المراحل المتقدمة في العمل: فإنه يتضمن:

✓ التكوين بفرض تجديد المعلومات: ويتضمن هذا النوع من التكوين المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تقدم للموظف في التخصص الذي يمارسه وتدعو الحاجة دائما كلما ادت التطورات الحديثة في العلوم.

✓ التكوين بغرض الترقية أو لنقل وظيفة اخرى: هو التكوين الذي يلزم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو القيام بواجبات ومسؤوليات جديدة مثل تكوين العامل ليكون رئيس ورشة الحصول على برامج تكوينية على كيفية التعامل مع العاملين على اشرافه وكيفية توزيع العمل ومتابعة مستويات الأداء الخاصة بكل منهم.<sup>(1)</sup>

✓ التكوين التخصصي: ويشمل هذا التكوين كل الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثال ذلك وظائف الاطباء والمهندسين والمحاسبين بغية توفر الامكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

✓ التكوين الاداري: ويقصد به التكوين على الأعمال وتمثل هذه الاعمال جانبا هاما من الاعمال الادخارية ومن الاعمال الادارية ومن الاعمال الكتابية أو أعمال السجلات والمحفوظات.

✓ التكوين المهني: هو يتعلق بالأعمال اليدوية والميكانيكية والاسلوب المتبع هو تعيين العمال الجدد كمساعدين للعمال القدامى كما توجد في المعاهد الفنية ومراكز التكوين المهنية التي يمكن الالتحاق بها التكوين على بعض المهن.

<sup>(1)</sup> عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 292-293.

✓ التكوين والتنمية عن طريق التغيير الدوري للوظيفة: وفقا لهذا الاسلوب يتم استبدال المراقبين المدربين وبذلك يمكنهم اكتساب مهارات وخبرات من شغل مختلف المراكز التنظيم.

✓ التكوين من خلال أنشطة مخططة: ويعني هذا استثناء بعض المهام الاساسية للمتكون كمدخل لتنمية قدراته وخبراته، فقد يطلب من التكون رئاسة قوة العمل والمشاركة في لجنة رئيسية وبهذا الشكل يعرف المتكون كيف يدار التنظيم عن قرب وينمي المهارات الخاصة بالعلاقات الإنسانية

2-التكوين خارج بيئة العمل: وفقا لهذا الاسلوب يتم ابعاد المتكون عن ضغط العمل وتحريره من أعباء ومسؤوليات الوظيفة خلال فترة التكوين ويعني هذا تخصيص الوقت كحل للشروء بالخبرات وتنمية المهارات مما يتيح الفرصة للمتكون لمقابلة عديدة من الافراد من إدارة أخرى، كما يؤدي الى تبادل الافكار والتجارب وتقوية العلاقات فيما بينهم ويم هذا عن طريق الطرق التالية:

✓ التكوين داخل القاعات خاصة: بحيث تقوم كثير من الشركات بإعداد اماكن خاصة لتكوين وتستدعي عددا من المخصصين سواء من داخل المؤسسة أو خارجها لإعطاء محاضرات أو إجراء مناقشات أو دراسة بعض المشاكل.

✓ التنمية الادارية عن طريق الجامعات أو المراكز المتخصصة: حيث تختار المؤسسة عددا من المدربين لحضور برامج تكويني بالجامعات تكويني بالجامعات أو المراكز المتخصصة وتحمل المؤسسة تكاليف البرامج وتشمل برامج هذه الجامعات بالإضافة الى المحاضرات ودراسة الحالات، وتمثيل الأدوار والمحاكاة.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup>د/ مصطفى نجيب محفوظ شاويش: مرجع سابق، ص 235-237.

## المبحث الثاني: سياسة تطبيق خطة التكوين

وهي وضع خطة وبرامج التكوين لتوفير الكفاءات المطلوبة في الوقت المطلوب مما يساعده جهاز التكوين على اعداد هذه الكفاءات باختيار العاملين الذين يتوافر فيهم الاستعداد والعمل وتكوينهم لإكسابهم المهارات المطلوبة فاذا كانت المؤسسة تخطط لإدخال التكنولوجيا أو أجهزة جديدة لا تتوافر للعاملين الخبرة لتشغيلها فان جهاز التكوين يدل تنمية مهارات العدد الكافي بحيث يمكن الاستفادة من التكنولوجيا الجديدة.

## المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية

يمكن القول ان تحديد الاحتياجات التكوينية يعتبر من العناصر الاساسية في تصميم البرنامج التكويني فالحاجة التكوينية تعني وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد، كما تعتبر الحاجة عن الافراد المطلوب تكوينهم من اجل تحديد الاحتياجات التكوينية لابد من اتباع طرق واساليب الذي تعني ذلك المناهج الذي يمثل كل منها مجموعة متجانسة في الخطوات والإجراءات التي تؤدي الى التعرف على أوجه المشاكل أو فجوات الإدارة.

## 1- تحديد الاحتياجات على مستوى المنظمة: وذلك بتحديد اين سيتم تركيز التكوين في

المنظمة أو الذي يعاني الحاجة الى التكوين ويتم:

## 1-1- تحليل الخطط وبرامج الاعمال: تمثل الخطط وبرامج الاعمال مجموعة من الأهداف

التي تتضمن النتائج المطلوبة تحقيقها في المستقبل، وبالتالي هي تنقل من واقع حالي الى تحقيق واقع افضل منه وغالبا ما يتم تنفيذه هذه الخطط والبرامج في تطوير اساليب ووسائل وأدوات العمل في المنظمة، يؤدي الى زيادة انتاجها وأدائها وقد

يتطلب ذلك تغير المهارات ومعارف العاملين ليصبحوا قادرين على تحقيق مهام العملية الموكلة اليهم<sup>(1)</sup>، وتتم هذه العملية على اساس:

✓ استخلاص التعثرات التي ستحدث في الأنشطة والمهام، وتحديد المعارف والمهارات والاتجاهات الازمة لها على مستوى المهن والمجموعات الوظيفية

✓ تحديد العوامل البيئية والخارجية والداخلية الدافعة أو المعوقة في تنفيذ الخطط وبرامج العمل وتحديد الاجراءات اللازمة للخد من العوامل المعيقة.

✓ ترجمة هذه المتغيرات والعوامل والاجراءات التي احتياجات تكوينية فعلية، يمكن وضعها في شكل برامج تكوينية تدعم التنفيذ الخطط والبرامج.

### 1-2- اسلوب اللجان ومجموعة العمل المشتركة: يتم في هذا الاسلوب تشكيل لجان أو

مجموعات عمل يشترك فيها ممثلون من مختلف لمستويات الادارية والإشرافية في المنظمة إدارة عليا، وسطي، إشرافية لمناقشة الأداء والانتاجية في المنظمة واسباب هذه المشاكل وتحديد دور التكوين في هذه المشاكل كسبب أو كعلاج وبشكل تفصيلي بالنسبة الى كل مستوى اداري وكل مجموعة وظيفية حيث تظل هذه اللجان الى تحديد الاحتياجات التكوينية فعلية لكل المستويات، وحتى ينجح هذا الاسلوب لابد من اعداد ورقة عمل مشتركة فيها مدير التكوين ومدير تقييم الأداء يتم تحديد دقيقا لهذه المشاكل وتعتمد هذه الورقة على ذكر حقائق ووقائع وليس اراء ووجهات نظر ومقترحات لأن هذه الاخيرة هي الاحتياجات التكوينية التي سيتم التوصل اليها من خلال اللجنة ومجموعة عمل.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup>د/ رضا السيد: الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق واساليب اعداد الخطة التدريبية، الشركة العربية المتحدة، مصر، ط1، سنة2007، ص، 106.

<sup>(2)</sup>د/ رضا محمد السيد: مرجع سابق، ص107-109.

**1-3- اسلوب تحليل تقارير الأداء والانتاجية:** يختلف هذا الاسلوب عن اسلوب تحليل الخطط وبرامج العمل في انه يتعلق بتحليل الواقع الحالي وصولا الى مؤشرات تؤدي الى التعرف على الاحتياجات من خلال دراسة هذه التقارير بينما الاسلوب الاخر يقوم بتحليل الواقع المنتظر الوصول اليه في المستقبل واستخلاص الاحتياجات التكوينية.

**1-4- مسح بيئة العمل الداخلية (المناخ الداخلي):** يتم هذا المسح عن طريق تصميم استبيانات أو اجراء مقابلات وتتضمن هذه الاخيرة اسئلة لعينة ممثلة من مختلف العاملين في المنظمة عن:

مدى وضوح الأهداف والسياسة، مدى المعرفة والالمام برسالة ورؤية استراتيجية المنظمة، علاقات العمل، اتجاهات العاملين نحو الإدارة العليا، مدى رضاهم عن العمل، اكثر المشاكل الفنية والادارية التي يواجهونها، رؤية العاملين عن معوقات تطوير المنظمة، مدى مصداقية الإدارة في قراراتهم، حيث يتم تحليل اتجاهات العاملين نحو المتغيرات ومعرفة العوامل المعوقة والدافعة في بيئة العمل ومناخها التنظيمي وترجمتها الى احتياجات تكوينية، ويتم نجاح هذا الاسلوب الا عن طريق مسح المناخ ويتم فيه الاستعانة بخبراء متخصصين وبمسؤول التنظيم وبعض مسؤولي الإدارة العليا في المنطقة.<sup>(1)</sup>

**1-5- طلبات الإدارة:** ويتم في هذا الاسلوب قيام إدارة التكوين بمخاطبة الادارات في المنظمة لإرسال احتياجاتها من البرنامج التكوينية خلال العام المقبل لتنظيمها خطة التكوين، غالبا ما تقوم إدارة التكوين في هذا الاسلوب بإرفاق قائمة من البرامج التكوينية تقوم الادارات باختيار ما يناسبها من هذه البرامج.

<sup>(1)</sup>الدكتور رضا السيد، مرجع سابق، ص85-86.

1-6- مسح المديرين للاحتياجات التكوينية: يتم في هذا الاسلوب تصميم نموذج يحدد فيه المكان التي تم استخلاصها من تقارير تقييم الأداء، أو من خلال ملاحظات الإدارة العليا على مستوى كل إدارة في المنظمة بحيث يطلب من كل مدير كتابة الاحتياجات التكوينية التي يراها مناسبة لمعالجة هذه المشاكل ليست على شكل برامج تكوينية انما في بنود محددة ويتم تجميع هذه الاحتياجات لتعرض على الإدارة ويتم عقد اجتماع برئاسة أحد افراد الإدارة العليا مع المديرين لمناقشتها من اجل الحصول على الاحتياجات المناسبة، ولنجاح هذا الاسلوب يجب ان يكون المسؤول مؤهلا وقادرا على تصميم نماذج التي سترسل الى المديرين حيث يكون قادرا على تحليل هذه الاحتياجات وتحديد جدولتها في حل المشاكل والاهم من ذلك ان تأخذ الإدارة العليا نتائج تحليل النماذج بقدر كبير من الاهتمام.<sup>(1)</sup>

نموذج لعملية تحديد الاحتياجات التكوينية على مستوى المنظمة ككل:

## 2- تحديد الاحتياجات التكوينية على مستوى المهنة أو مستويات العمالة

2-1- مسح الاتجاهات لمجموعة العمالة وظيفية أو مستوى معين من العمالة: ويتم اختيار مجموعة أو وظيفة معينة من مستوى معين من العمالة، ثم يتم تصميم استبيان للاطلاع على الآراء واتجاهات الافراد هذه المجموعة على النقاط التالية:

- ✓ رؤيتهم في التكوين السابق الذي حصلوا عليه ومدى تقدمهم في العمل.
- ✓ المعارف الاساسية الحاكمة في العمل الذي يقومون به ومدى المامهم بها.
- ✓ ابرز المشاكل التي يواجهونها في العمل.
- ✓ مدى ارتباط التكوين بهذه المشاكل.

<sup>(1)</sup>د/رضا السيد: مرجع سابق، ص 110-111.

✓ اسباب عدم الرضاء والعوامل المعوقة في الأداء وكيفية التغلب عليها.

ويمكن نجاح هذا الاسلوب إلا عن طريق تصميم الاستبيان بدقة عالية تعبر عن متغيرات وعوامل تؤدي الى الكشف عن الوقف الحالي لمشاكل العمل والأداء في هذه المجموعة بإرتباط الوظيفة بمهنة معينة ويكون الفرد ايضا مرتبط بمستوى معين من العمالة فعلى سبيل المثال احمد علي المحاسب الذي يقسم الحسابات المالية بمثل وصف وظيفي مرتبط بوظيفة محاسب مالي وبالتالي اذا كانت المخرجات لعملية تحديد الاحتياجات التكوينية هي قوائم بأفراد محددين بالاسم المطلوب اكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات معينة فان ذلك لا يتم بمعزل عن ارتباط اي فرد من هؤلاء الافراد بمهنة أو مجموعة وظيفية .

**2-2- مسح اتجاهات وازاء الرؤساء والمديرين:** يتم استطلاع اتجاهات ورؤساء مجموعات وظيفية أو مهنة وذلك حتى يتكامل هذا الاسلوب مع اسلوب مسح اتجاهات العاملين في مجموعة وظيفية معينة ويتم التركيز على النقاط التالية:

✓ المعارف والمهارات الحاكمة الواجب توفرها في مرؤوسهم.

✓ مدى الام المرؤوسين بهذه المعارف والمهارات.

✓ رؤيتهم في أداء مرؤوسيتهم ومدى حاجتهم الى التكوين ترشيد هذا الأداء أو زيادة كفاءته.

✓ رؤيتهم في مدى فاعلية التكوين.

وحتى يمكن نجاح هذا الاسلوب لابد من الاتباع بالتوازي مع مسح اتجاهات المرؤوسين والعاملين ي تحت هؤلاء الرؤساء بحيث يتم تحليل وتكامل النتائج هذا الاسلوب مع الاسلوب السابق.<sup>(1)</sup>

### 2-3- الاجتماعات الموسعة لمجموعة وظيفة أو نشاط: ويتم في هذا الاسلوب عقد سلسلة

من الاجتماعات التي تظم العاملين في مهنة أو مستوى معين بغرض تحديد مشكلات انتاجية من هذه المجموعة، أو اسباب انخفاض أدائها وتحليل اسباب المشكلات وكيفية استخدام التكوين كوسيلة فعالة في حل هذه المشاكل ويواجه هذا الاسلوب صعوبة في تجميع كل العاملين في مهنة ما حيث قد تزيد اعدادهم عن المئات في بعض المؤسسات ويكون الحل الأنسب هو اختيار عينة ممثلة منهم أو تقسيمهم الى مجموعات صغيرة وحتى يتم نجاح هذا الاسلوب الا عن طريق قيام مسؤول التكوين حيث يقوم بإعداد ورقة عمل لهذه الاجتماعات تتضمن عرض لاهم المشاكل.

### 2-4- الاجتماعات المقننة لمجموعات معينة من المديرين أو العاملين في نشاط معين:

يختلف هذا الاسلوب من اسلوب الاجتماعات الموسعة في الاجتماعات المقننة تكون محدودة العدد وفقا لطريقة تقنين الاجتماع كما تخضع لقواعد وخطوات يلتزم بها المشاركون وصولا الى الهدف من الاجتماع من إبراز أنواع الاجتماعات المقننة.

### - اسلوب المجموعات الاسمية: وقد يكون فيه عدد المشاركين بين 5 و12 مشاركا

لمناقشة سؤال محدد ويقوم كل مشارك بتقديم اجابة ممن قام بكتابته كإجابة عن ترقيم الارقام المعروضة بواسطة المشاركين بعد كتابتها على صبورة ورقية، ثم يتم مناقشة جماعية كل الاجابات وعن طريق قيام كل مشارك بترتيب لهذه الاجابات على اساس فرز وتبويب اجابات المشاركين ويعتبر الترتيب النهائي عن قرار المشاركين.

<sup>(1)</sup>د/رضا السيد: مرجع سابق، ص ص113-118.

- اسلوب إثارة الأفكار: يتم في هذا الاسلوب عرض موقف أو مشكلة معينة خاصة بالاحتياجات التكوينية على مجموعة صغيرة، ويطلب من المشاركين توليد أكبر عدد من الأفكار أو الحلول التي يمكن يولدها الوقف أو المشكلة خلال فترة زمنية دون مناقشة أو تحليل، حيث يقوم قائد المجموعة بتسجيل كل هذه الأفكار أو الحلول ثم تقييم الأفكار واختيار نسبها وتحليلها وحتى تتجح الاساليب المقننة الاجتماعات في تحديد الاحتياجات التكوينية يجب أن يتم اختيار الاسلوب المناسب للمجموعة المشاركة .

2-5-المسوح الخارجية للاتجاهات: يتم في هذا الاسلوب إعداد استبيانات للتعرف على الاتجاهات وآراء العمال أو المتعاملين مع منظمة باعتبار انهم يمثلوا المجموعة المستهدفة بخدماتها وجهودها وبالتالي فان العديد من الوظائف تتعامل معهم بصفة مباشرة مثل موظفي المبيعات والمشتريات والعلاقات العامة لذلك يمكن التعرف على الكثير من جوانب الاحتياجات التكوينية للمجموعات الوظيفية التي يتعلق عملها بشكل مباشر مع الجمهور وحتا ينجح هذا الاسلوب فإنه يتركز على اجابات التساؤلات المختلفة في الاستبيان التي تتضمن الاسئلة المقترحة عن كيفية معالجة جوانب القصور التي يشعر بها المستفيد أو المتعامل في أداء الخدمة والقائم بها.<sup>(1)</sup>

2-6-مقابلة ترك الخمة: ويتم في هذا الاسلوب عقد مقابلة بين المسؤول التكوين والموظف الذي سيتترك الخدمة لسبب من الاسباب بحيث يقوم مسؤول التكوين بعمل حوار معه على أساس مجموعة من الاسئلة:

✓ أوجه القصور في معارف ومهارات واتجاهات مرؤوسيه، وأوجه القصور في زملائه أو العاملين معه وهل ترجع بأسباب الخاصة بالتكوين أم لا.

<sup>(1)</sup>د/رضا السيد: مرجع سابق، ص 119-122.

✓ رؤية الموظف في مدى فعالية البرامج التكوينية التي حصل عليها هومن خلال المنظمة وكذلك رؤيته في فعالية البرامج التي حصل عليها زملائه ومدى انعكاسها على تحسين الأداء والانتاجية.

**3- تحديد الاحتياجات التكوينية:** على مستوى الفرد، ويعتبر تحديد الاحتياجات التكوينية للفرد أكثر سهولة من مستويات الاحتياجات حيث يمكن تحليل المعارف والمهارات الحالية للفرد ويتم.

**3-1- تحليل وتقييم ناتج (مخرجات) الوظائف والأعمال:** ويتم في هذا الاسلوب الحصول على المخرجات النهائية للوظائف والأعمال التي سيتم تحديد الاحتياجات التكوينية مثلا يتم اخذ نسخ من التقارير التي أعدها الموظف، أو نماذج قام بملئها، أو مراسلات قام بكتابتها، حيث يتم تقييم هذه المخرجات على أساس مجموعة من المعايير ويتم ترجمتها الى الاحتياجات التكوينية الموظف الذي يتم تحليل وتقييم ناتج عمله وحتى ينجح هذا الاسلوب لابد من اختيار نواتج ومخرجات ووظائف واعمال قابلة للقياس والتقييم في ضوء معايير يمكن تحديدها بصورة واضحة، وان تعبر هذه المعايير على ما يجب لن يكون في المنظمة وليس ما يجب أن يكون بشكل عام.

**3-2- تحليل التقارير السنوية أو الدورية لكفاءة وتقدم أداء العاملين:** غالبا ما يتم في بعض المؤسسات اعداد تقارير سنوية لتقييم أداء العاملين عن طريق رؤسائهم فننتاول الجوانب التالية:

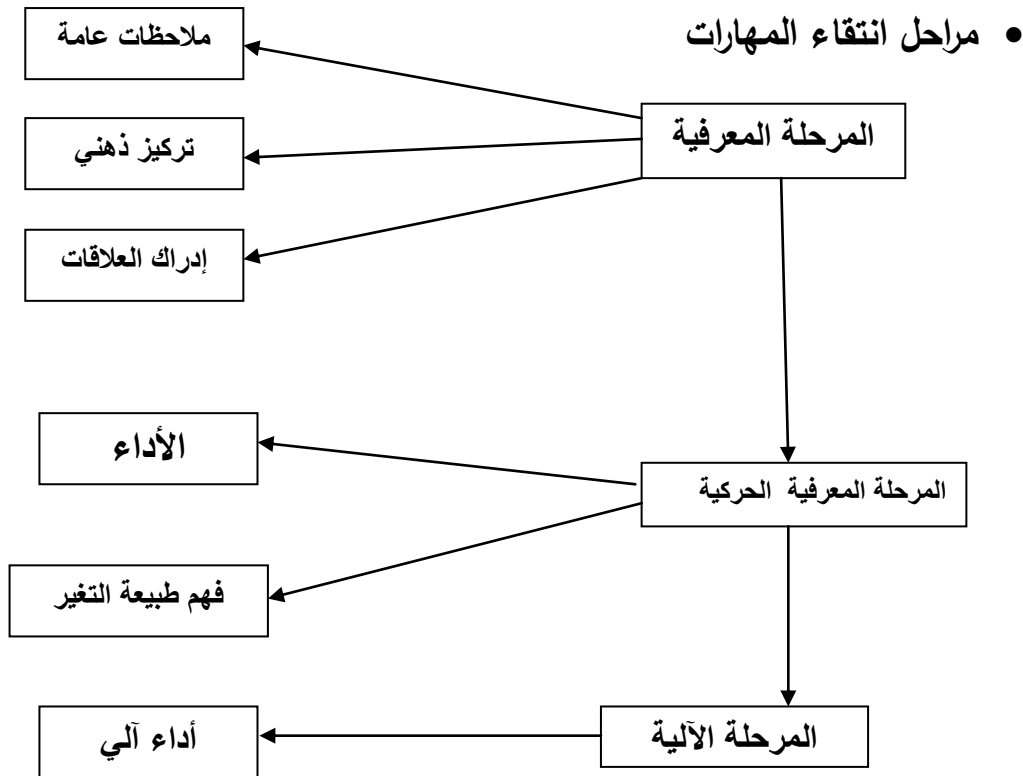
- كم جودة العمل الذي يقوم به الموظف.
- الاخطاء في العمل الذي يقوم به ومدى تأثيرها على سير باقي الأعمال في القسم.
- القدرة على الابتكار.

- الانضباط واحترام القواعد.

- مدى اثاره المشكلات والخلافات بين الزملاء.

3-3- نماذج اقتباس المعارف الوظيفية معنية: ويتم في هذا الاسلوب تترجم فيه المعارف العلمية والاساسية والمساعدة والفعالة لوظيفة معينة الى مجموعة أسئلة، حيث يقوم هذا النموذج للموظف لمئه ثم يتم بعد ذلك وتحليل الاجابات الخاطئة التي تمثل قطورا في المعارف تعبر عن احتياجات تكوينية للفرد.

3-4- اختبارات المهارات: يتم في هذا الاسلوب اما تقيم حالات أو مواقف معينة تتضمن مشاكل ادارية تحاكي ما يمكن أن يولجه الفرد في عمل ويتم تحليل نتائج هذه الاختبارات وتحديد أوجه القصور في مهارات الفرد باعتبار ان هذا القصور يمثل احتياج تكويني، وحتى ينجح هذا الاسلوب لابد من ان يتم تصميم نماذج اختبارات على اساس مواقف تحاكي الواقع الفعلي في المؤسسة التي ترتبط بشكل مباشر بالأعمال التي يقوم بها الافراد.<sup>(1)</sup>



(1) بوفلجة غياي: مبادئ التسيير البشري، دار العرب، ط2، ص64، سنة2004.

**3-5- استبيانات التعرف على اتجاهات الافراد:** يتم في هذا الاسلوب تصميم نموذج الاستبيان يؤدي الى التعرف على اتجاهات الافراد والذي اتضح من خلال تحليل نتائج التقارير افهم مثيري المشاكل، أو غير متعاونين مع زملائهم أو كثيري الشكوى أو الاختلافات، أو فهم من اكثر من الافراد اثاره المشاكل والصراعات، وحتى ينجح هذا الاسلوب لا بد من تصميم نماذج الاستبيان على أسس موجه اليه باعتباره مثيرا للمشاكل أو مرفوضا أو متهما أو تحت المساعدة.

**3-6- مقابلة الافراد:** يتم هذا الاسلوب قيام مسؤولين التكويني أو أحد الخبراء الخارجين بمقابلة الفرد المطلوب تحديد احتياجاته التكوينية بحيث يجري من خلال هذه المقابلة تناولت:

- مشكلات العمل، الجوانب التي اعاقت في المناخ التنظيمي، العمل الذي يقوم به الفرد فعلا ومدى رضاه عنه، المعارف والمهارات اللازمة لتحسين وتطوير الأداء في العمل، مقترحات تطوير الأداء.
- وحتى يتم نجاح هذا الاسلوب لا بد أن تكون المقابلة مقننة أو يتم تسجيل ما يدور فيها بشكل دقيق.

**3-7- تحبيل نتائج نماذج واختبارات ومقابلات التوظيف في ضوء مهام الوظيفة ومتطلبات شغلها:** ويرتبط هذا الاسلوب بمعرفة الاحتياجات التكوينية للمعنيين الجدد، ويتم فيه تحليل النماذج المستخدمة في عمليات التعيين ثم نماذج طلب التوظيف ومعلومات وبيانات طالب الوظيفة ونتائج الاختبارات التعددية والعمالة وتقارير المقابلة ومقارنتها بثلاثة معايير أساسية:

- مهام الوظيفة كما هي محددة في توصيف الوظيفة.

- شروط التعيين كما هي في نظام العاملين.

- متطلبات شغل الوظيفة.

ثم تحديد فجوات بين وقائع امكانيات وقدرات المعنين الجدد من خلال تحليل النماذج السابقة وبين متطلبات أداء الوظيفة.

**3-8-الملاحظة غير المعلنة للسلوك والأداء:** ويتم في هذا الاسلوب تكييف اخذ

الاخصائيين من داخل المؤسسة أو من خارجها وبشرط أن لا يكون معروفًا للأفراد

الذين سيتم ملاحظة سلوكهم أو أدائهم اثناء العمل لملاحظة كيف يؤدي هؤلاء

الافراد اعمالهم وماهي الجوانب السلبية في هذا الأداء.<sup>(1)</sup>

#### المطلب الثاني: تحديد الأهداف

والأهداف هي الغايات التي يؤمل من تحقيقها من وراء البرنامج التكويني وتوضح

الأهداف وما يراد احائه من تغيير في مستوى أداء الافراد واتجاهاتهم وسلوكهم وفي ضوءها

يتم وضع المادة التكوينية وفي ضوء تحديد الاحتياجات التكوينية:

- **تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها:** دور التقرير نوع المهارات الملائمة

للإحتياجات والتي يستعمل البرنامج التكويني على اكتسابها لدي المتكويين وهذه

المهارات يمكن ان تكون المهارات اللغوية كالقراءة وطول وقواعد الكتابة أو المهارات

الاساسية ذات الطبيعة الفنية اللازمة لأداء عمل معين مثل تصنيف وحفظ الملفات

أو مهارات اقامة العلاقات مع الآخرين كالاتصالات القيادية الادارية أو المهارات

الفكرية مثل التخطيط والتنظيم وإعداد السياسات واتخاذ القرارات، وهذا النوع من

<sup>(1)</sup>د/رضا السيد: مرجع سابق، ص. 123-125.

المهارات يحتاج اليه كافة من المدربين في جميع المستويات الادارية خاصة مستوى الإدارة العليا.<sup>(1)</sup>

- **وضع المنهاج التكويني:** ويقصد به الموضوعات أو المواد التي ستدرس أو يدرب عليها المتكويين ويتم تحديدها في ضوء الاحتياجات التكوينية، وحتى يكون المنهاج التكويني جيدا ويحقق الأهداف المطلوبة يجب أن يكون نابغا من البيئة الواقعية ولبس مستوردا، وان يتسم بطابع المعقولية، ويجب أن لا تكون المعلومات قديمة ومكررة بل جديدة ومستحدثة وأن تتناسب مادة الدراسة العلمية العملية في البرنامج التكويني والقدرات العلمية للمتكون، يتم استبعاد الموضوعات التي لاتصل باحتياجات المنظمة وتلك تؤدي الى تحقيق أهداف التكوين.

- **اختيار اسلوب التكوين:** على الرغم من تعدد الاساليب التي يمكن استعمالها واستخدامها في مجال التكوين، إلا أنه يمكن استخدام أكثر من اسلوب واحد في عملية التكوين، والاسلوب يستخدم بشكل رئيسي في التكوين.<sup>(2)</sup>

- **تحديد مكان التكوين:** لابد من تحديد واختيار المكان الذي يتم فيه التكوين ولتحديد مكان التكوين يمكن تقسم التكوين الى نوعين هما التكوين الجامعي الذي يتم تكوين مجموعة من الافراد، والتكوين الفرد الذي يكون فبه كل فرد على حدة وفي ضوء هذا التقييم لأنواع التكوين بكون قرار تحديد المكان التكوين ضمن 3 اختيارات هي:

أ. في مكان الوظيفة أو العمل نفسه في أي مؤسسة وهذا يناسب التكوين الفردي.

ب. في قاعة متخصصة التكوين داخل المؤسسة.

<sup>(1)</sup>د/ مصطفى نجيب محفوظ شاويش: مرجع سابق، ص ص، 138-139.

<sup>(2)</sup>د/ مصطفى نجيب محفوظ شاويش: مرجع سابق، ص 246، ص 248.

ت.في مكان خارج العمل والمؤسسة قد يكون في معهد التكوين من اجل التكوين الجماعي.

- **تحديد فترة برنامج التكوين:** ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تكويني اذ تختلف المدة من برنامج الاخر وفق لما يلي:

- المنهاج التكويني وطبيعة ونوعية المشكلات التي يعالجها.

- الاساليب التكوينية المستخدمة فهناك اساليب تتطلب وقت زمني طويل.

- الامكانيات المتاحة كسرعة حاجة المؤسسة للتكوين.

وفي شكل عام يمكن القول انه يمكن اقامة برنامج التكوين في الوقت المناسب وفي

فترة تتناسب مع موضوعه.<sup>(1)</sup>

- **توفير مستلزمات البرنامج التكويني:** يتعين قبل القيام بتنفيذ البرنامج التكويني توفير

كافة الاحتياجات والامكانيات والوسائل اللازمة للتكوين ويشمل هذا مكان التكوين

المناسب، والادوات والمعدات أو الوسائل السمعية أو البصرية أو التصويرية التي

يتطلب التكوين استعمالها وايضا اعداد المطبوعات والمذكرات والكتيبات والارشادات

والنماذج التي يتطلب التكوين استخدامها أو الرجوع اليها أو الاسترشاد بها ومن

الضروري تعيين مدير اداري للإشراف علي سير تنفيذ البرنامج بجميع ما يظهر من

مشكلات اثناء تنفيذ البرنامج التكويني.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup>أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 1999، ص 350.

<sup>(2)</sup>مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص 248-249.

المطلب الثالث: إعداد وتنفيذ خطة التكوين:

تلي المرحلة 1 تحديد الاحتياجات التكوينية وتحديد الأهداف وهي مرحلة تنفيذ وهي مرحلة تنفيذ البرنامج وعلى مدير التكوين الإشراف على التنفيذ، والتنفيذ 2 هي مرحلة إدارة البرنامج التكويني وإخراجه إلى حيز الوجود وهذه المرحلة مهمة وخطيرة إذ فيها تبين حسن وسلامة تخطيط البرامج التكوينية وينعكس نجاحها وفشلها إيجابا وسلبا على المرحلة المتعلقة بتقييم البرامج التكوينية على إدارة البرامج أن تراعي أمورا وجوانب لضمان حسن تنفيذ البرنامج والتي كان المخطط التكويني قد قام بالإعداد لها وهي:

1-الجدول الزمني للبرنامج: ويتضمن هذا الجانب:

✓ موعد بدء البرنامج وموعد انتهائه

✓ توزيع العمل التكويني خلال فترة البرنامج.

✓ تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التكوينية المختلفة.

✓ نموذج للجدول الزمني لبرنامج التكوين.

2- بالنسبة للمتكونين<sup>(1)</sup>: وصول دعوات الاشتراك في البرنامج إليهم والموافقة من الجهات

ذات العلاقة الاشتراكية ووجود قائمة بأسمائهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وعناوينهم.

- إذا كان التكوين يعقد في الخارج تهيئة أماكن وتأمين وصولهم إلى المكان الذي يعقد فيه

البرنامج التكويني وتأمين عودتهم دون مشكلات إلى بلادهم.

(1) عبد الغفار حنفي، صلاح الدين الباقي: مرجع سابق، ص 327.

- عدد أيام البرنامج: 4 أيام
- تبدأ السبت .../.../...
- وتنتهي الأربعاء.../.../....
- وقت الانعقاد: يومياً من الساعة 9 صباحاً إلى 2 بعد الظهر.
- جدول الجلسات: الجلسة(1): من 9- 10.30 صباحاً
- الجلسة(2): من 11-12.30 صباحاً.
- الجلسة (3): من 1 بعد الظهر-2 بعد الظهر.
- أحداث هامة: التسجيل للبرنامج.
- يتم يوم السبت الموافق ..../.../..
- اختبار نهائي : يتم يوم الأربعاء:12.30 بعد الظهر.
- حفل الختام: يتم يوم الأربعاء من 1.30-2 بعد الظهر .

### 3- بالنسبة للمكونين:

- ✓ سلامة الاتصال بين المدرب وبين منظمة للبرنامج.
- ✓ تهيئة وصول المكون الى المكان الذي يعقد فيه البرنامج وفي الوقت المحدد له.
- ✓ التدخل بلياقة وادب في سير المحاضرة ان خرجت عن الأهداف المرسومة للبرنامج.

### 4- بالنسبة لافتتاح البرنامج:

- افتتاح البرنامج في الوقت المناسب.
- سرعة أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين.
- الطلب من المشاركين تقديم انفسهم والتعرف بخبراتهم وتطلعاتهم.
- استخدام التمارين والأنشطة التي تزيد من ترابط المشاركين.
- الحرص على فهم أهداف البرنامج التكويني والعمل على تحقيقها.
- ضمان التنسيق والترابط والتسلسل في نشاط وفعاليات البرنامج.

- المحافظة على حسن إدارة وقت الجلسات، والحرص على البدء والانتهاء في الوقت المحدد لجميع فعاليات البرنامج.<sup>(1)</sup>

بالنسبة لسير البرنامج والفعاليات التي تتم فيه المحاضرات والنقاش، مجموعات عمل الأنشطة العملية، الزيادات الميدانية، النشاطات أو الارشادات.

### المطلب الرابع: تقويم التكوين

أن تقويم التكوين يعتبر جزءا مهما في التكوين تعريف التقييم بأنه: ذلك الاجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التكوينية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة<sup>(2)</sup>، أو هو إجراءات تقاس بها كفاءة المتكويين ومدى التغير الذي نجح في التكوين في احداثه فيهم كذلك تقاس كفاءة المكونين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني.<sup>(3)</sup>

### مراحل تقييم عملية التكوين:

- **مرحلة ما قبل التكوين:** ويقصد بها تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرنامج التكويني ويتم من خلال هذه المرحلة، تقييم الاحتياج التكوين المؤسسة للوظيفة وللمتكون وتعد هذه المرحلة من اصعب وادق مراحل التقييم لأنها تتم من عدة اطراف هي الإدارة العليا في المؤسسة وإدارة التكوين وخصائي التكوين في مركز التكوين.

- **مرحلة اثناء التكوين:** ويتم تقييم خطوات تنفيذ البرنامج التكويني ويشمل منهج تقييم منهج واسلوب التقييم، والوسائل المستخدمة في التكوين، الوقت المخصص للتكوين وتوزيعه بين المهارات والمعارف وتقييم أداء المتكون والمتكويين خلال تنفيذ البرنامج ويشمل قياس تحصيل

(1) مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص، 249-251.

(2) عبد الغفار حنفي، صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 327-328.

(3) ماهر احمد: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، دون ط، 1999، ص 357.

وأداء المتكويين ومعرفة مدى تجاوبهم مع المعارف والمهارات التي يقدمها البرنامج التكويني ومدى ارتباطهم بالمهام والواجبات التي يقومون بها في ميدان العمل.<sup>(1)</sup>

**الهدف من تقييم التكوين:** هو معرفة التغيرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج من حيث اعداده وتخطيطه وتنفيذه والوقوف على اسبابها مثل تخفيض معدل دوران العمل تخفيض التكاليف.<sup>(2)</sup>

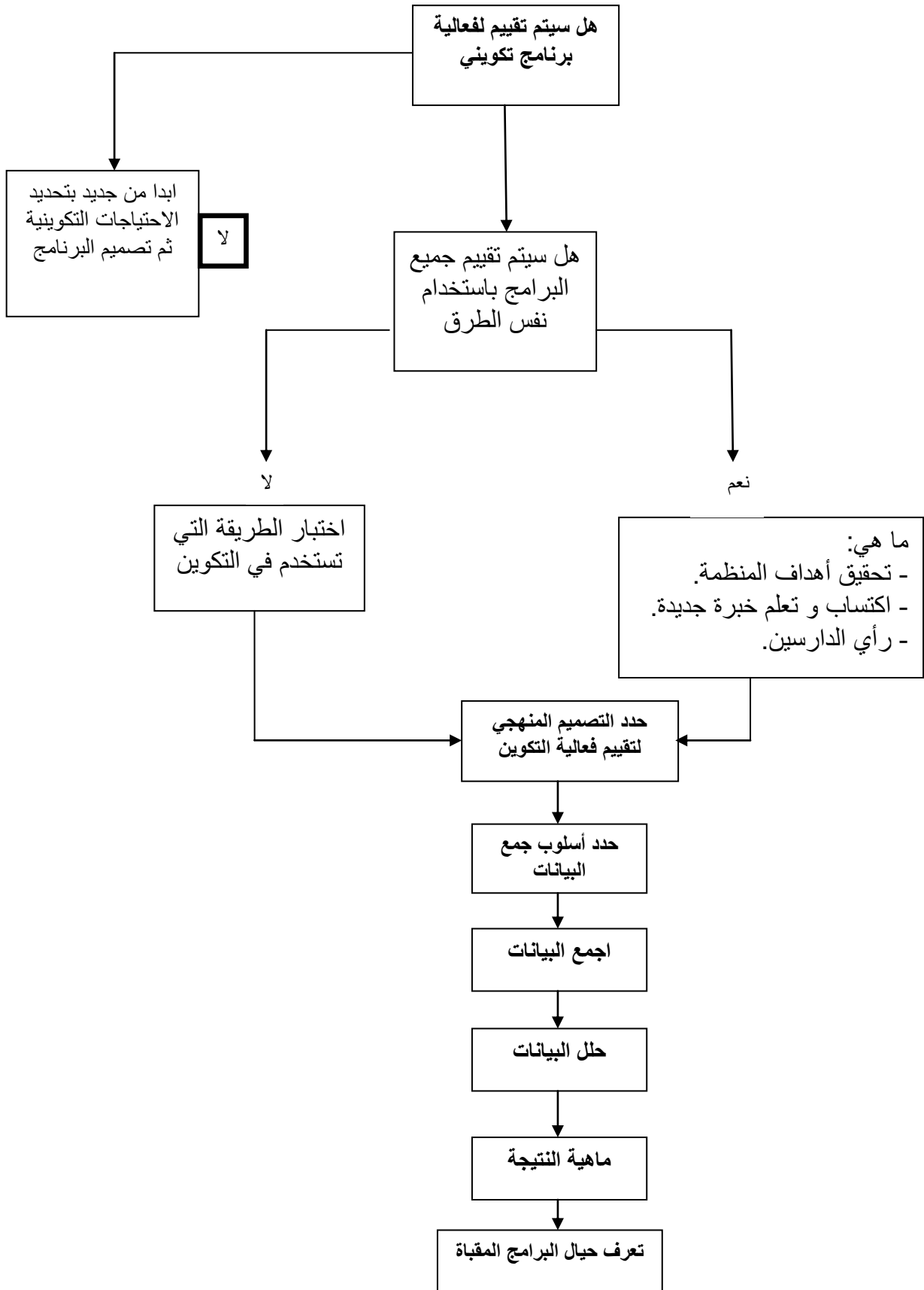
- تحديد ومعرفة مدى نجاح المكونين في قيامهم بعملية التكوين.
- اعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة التكوين.
- يجب أن يقيم البرامج التكوينية لكي يتم التعرف على مدى فائدتها ونقاط الضعف الموجودة للتخلص منها ايضا والبرامج غير الفعالة فيتم ايضا استبعادها.<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup>مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص، 249-251.

<sup>(2)</sup>آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، مرجع سابق، ص248-249.

<sup>(3)</sup>رواية محمد حسن: مرجع سابق، ص 175.

تقييم كفاءة التكوين: (1)



(1) د/احمد ماهر: مرجع سابق، ص 357.

المبحث الثالث: أساليب ونوع التكوين وعلاقته بتكنولوجيا المعلومات

المطلب الأول: أساليب التكوين

من اكثر الاساليب شيوعا نجد:

**1- اسلوب المحاضرة:** هو عبارة عن حديث مكتوب أو غير مكتوب يقدمه فرد من مجموعة ما وقد يتبع هذا الحديث نقاش وقد لا يتبعه ويعتمد نجاح هذا الاسلوب على المحاضر نفسه وهذا الامر ليس بالسهل لأنه يتطلب مواهب وبراعة وكفاءة وقوة شخصية في المحاضر لذلك يجب ان يكون على قدر كبير من القدرة في التأثير على المجموعة التي تلقى عليها المحاضرة.

**2- اسلوب دراسة الحالات:** هذه الدراسة لحالات واقعية ويعتمد على وجود مشكلة يتطلب الحل من خلال مناقشتها من المتكون من جهة والمتكونين من جهة والمتكونين من جهة اخرى وهومن الاساليب التكوينية الفعالة وذلك لتوفر قادر عال عن مشاركة المتكونين ويعمل على تنشيط الافكار وينمي القدرة على تخيل المشكلات الا انه يخلو من العيوب لأنه يتطلب وقت طويلا ولا يصلح الا في حال الاعداد المحدودة.

**3- اسلوب تمثيل الادوار:** يصلح بالدرجة الأولى عندما هدف التكوين هو تنمية المهارة والتعامل مع الآخرين ويفيد في معالجة المشكلات المتصلة بالمواقف الإنسانية بحيث يتم الاشتراك المتكون كطرف مباشر يواجه صراعا وتتاقضا ويطلب اليه علاج الموقف بالسلوك الفعلي كما أنه يعيش في الحياة فعلا ثم يطلب المدرب كل فرد ان يبدي رايه في الطريقة التي تصرف بها زميله وان يقترح ما يراه من حلول في هذا الشأن فهذه الطريقة تفيد في تفتيح الازهان لتقبل الآراء والافكار الجديدة التي يقترحها الزملاء من المتكونين بالإضافة الى توجيهات المكون.

4- اسلوب النقاش المخطط: يميل الكثيرون نحوه لهذا الاسلوب في عملية التكوين لأنه يفسح المجال أمام المجموعة لتبادل الآراء والاشترك في المناقشة والنقاش مفيد توضيح وتعزيز عملية التفكير الذاتي للامساك بموضوع جديد أو زاوية مجهولة من الموضوع ويهدف الى هذا الاسلوب الى اكتشاف الملامح الرئيسية في المشكلات التي تعرض على المجموعة واستخلاص نتائج محددة بشأنها وهذا الاسلوب يتطلب مهارة في الاعداد والتحضير مما يستغرق وقتا طويلا ويأخذ النقاش اشكالا مختلفة منها:

(1)-المؤتمرات: وهي عبارة عن مناقشة موجهة كموضوعات محددة تحت قيادة احد الافراد تختاره المجموعة ممن بينها

(2) -الندوات: وهي عبارة عن مناقشة جماعية للمشكلة بهدف الوصول الى حل مناسب لها ويقوم بها اشخاص من ذوي الخبرة والمقدرة.

5-اسلوب المباريات الادارية: يتم فيها تقسيم المتكويين الى مجموعتين يتراوح عددها ما بين (5-7) من افراد متكويين تمثل كل مجموعة مؤسسة ما يتم اعطاء المجموعة بيانات ومعلومات محددة مسبقا عن ظروف عمل المؤسسة التي يمثلونها لتقوم كل مجموعة بدورها بتوزيع الاختصاصات والاعمال بين افرادها وتقدر لنفسها أهدافا وتقسم المباراة الى عدة جولات يقوم افراد كل مجموعة اتخاذ القرارات المناسبة ومراجعة اعمالها وتعديل بعض القرارات في حالة اعطائها بيانات مفاجئة وتبلغ كل مجموعة نتائج القرارات التي اتخذتها وتقوم كل مجموعة في ضوء هذه النتائج بإعادة دراسة الموقف واتخاذ القرارات جديدة وهكذا تستمر المباراة لعدة جولات وتعلن المجموعة الفائزة حسب مجموع النقاط التي حصلت عليها كل مجموعة ويتم بعد ذلك تقييم عام للمباراة وقرارات كل مجموعة وتشرح الاخطاء التي وقعت فيها ومن اهم مزايا هذا الاسلوب<sup>(1)</sup>:

(1) مصطفى نجيب محفوظ شاويش: مرجع سابق، ص240.

✓ يتيح ادخال تغيرات مفاجئة على سير المباراة بحيث تكسب المتكويين خبرة في اتخاذ القرارات في ظل الظروف الطارئة والصعبة والمتغيرة المفاجئة

✓ يساعد على توسيع مدارك المشرفين المرشحين لاستلام وظائف ادارية عليا بحيث يتعلمون كيف يدققون في كل الامور المتعلقة بالمشكلات كما يتطلب هذا الاسلوب ما يلي:

✓ تكليف هذا الاسلوب مرتفعة

✓ يحتاج الى خبرات ذات مستوى عالي في هذا المجال وخاصة في اعداد محتوى المباراة واخيرا يمكن القول بأن هذا الاسلوب يناسب تكوين الافراد في مستوى الإدارة العليا والوسطى. (1)

**6-اسلوب تدريب الحساسية:** يتم تقسيم الى مجموعات صغيرة (8-12) فردا يقومون تحت اشراف اخصائي نفسي بمصارحة بعضهم بأرائهم مع مراعاة الصراحة الكاملة في سلوك كل منهم اتجاه الاخر ويجب ان يظل المكون دوره محدودا الى اقصى حد بحيث لا يتدخل أو يقطع أو يوجه الهدف منه هوان تجعل الفرد اكثر حساسية لمشاعر وآراء الآخرين.

✓ مساعدة الفرد على معرفة وتفهم سلوكه وكيفية ادراك الآخرين بهذا السلوك.

✓ المساعدة في تنمية الفرد ثقافيا وتجعل الفرد واعيا لتأثير تصرفاته على الآخرين بغرض اتخاذه امامه لتغيير تلك الأنماط السلوكية، فهذا الاسلوب يستخدم بشكل رئيسي في التكوين على العلاقات الإنسانية. (2)

(1) مصطفى نجيب محفوظ شاويش: مرجع سابق، ص 240.

(2) نفس المرجع، ص 244.

7- اسلوب الافلام والفيديو: الفيديو هو اكثر تلاؤماً للمجموعات الصغيرة من المتكويين والافلام تستعمل على نطاق واسع للكثير من أنواع التكوين واذا استعملت لابد من الاخذ بعين الاعتبار مايلي:

- ✓ يجب اختيار الافلام بعناية ويجب مشاهدتها قبل اختيارها.
- ✓ يجب اختيار افضل وقت في البرنامج التكويني لعرض الفيلم أو الفيديو.
- ✓ يجب تقديم الفلم ويتم ربطه بسائر عناصر الدرس التكويني.
- ✓ يجب توجيه اسئلة محددة على المتكويين عما شاهدوه.<sup>(1)</sup>

8- اسلوب تطوير أداء الموظفين الجدد: إن بعض الشركات طورت اسلوب اعداد الموظفين الجدد لأسباب عديدة منا: طول فترة التأهيل وارتفاع تكاليفه، النقص المتزايد فب حاجتها الى الموظفين الاداريين، المنافسة الشديدة بين الشركات التي تعمل على استقطاب الكفاءات من بعضها البعض بعروض توظيف افضل.<sup>(2)</sup>

إن الاساليب الجديدة تهدف الى الاسراع في تطوير قدرات الموظفين الجدد ومن هذه الاساليب الجديدة ومن هذه الاساليب الجديدة هو اشتراك الموظف الجديد في المهام العادية في الخارج التي يقوم بها المدير كالتفاوض مع المدراء الاجانب الزائرين، واسلوب اخر تقوم بإرسالهم في مهام متنوعة وهي اكثر الاستراتيجيات اثارة ويتم ارسالهم لمدة دون اسناد اي مسؤوليات وظيفية محددة لهم ما يتعلموه من اللغة والقافة المحلية ومن الاساليب الشائعة ايضا نجد تزويد الموظفين بالكتب والمذكرات ووسائل تكنولوجية متعددة تساعد في عملية اكتساب المعرفة والمهارة، هناك اساليب متعددة، وان اختيار الاسلوب الأنسب يعتمد على المعايير التالية:

<sup>(1)</sup> مالكوم بيل: التدريب الناجح للموظفين، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، لبنان 1997، ص، 99.

<sup>(2)</sup> د/ علي عباس: إدارة الموارد البشرية الدولية، مكتبة الجامعة، الشارقة، ط1، 2008، ص82-88.

✓ -الهدف الذي يسعى التكوين الى تحقيقه، فالبرامج التكوينية التي تستهدف الى زيادة المهارات الفنية تستدعي اساليب تختلف عن البرامج التكوينية التي تهدف الى تنمية وتطوير الاتجاهات.

✓ طبيعة العمل أو الوظيفة محل التكوين فالأساليب التي يمكن استخدامها في تكوين القائمين بالأعمال الكتابية وأعمال السكرتارية لا يناسب استخدامها في مجال تكوين المشرفين أو القائمين بالأعمال المهنية.

✓ المادة التكوينية: فالتكوين على اتخاذ القرارات يتطلب اسلوب يختلف عن اسلوب التكوين على العلاقات الإنسانية.

✓ فترة التكوين حيث تعتبر المحاضرة اكثر ملائمة للبرامج التكوينية قصيرة المدة في حين يكون تمثيل الادوار اكثر ملائمة في مجال البرامج طويلة المدة.<sup>(1)</sup>

✓ التكاليف وعدد المتكويين بحيث تعتبر المحاضرة اسلوبا مثاليا اذا كان الهدف هو تخفيض التكاليف واذا كان عدد المشاركين كبيرا

✓ الخلفية السابقة للمشاركين حيث تتطلب المؤتمرات كأسلوب للتكوين تمتع المشاركين بخبرات وتجارب واسعة على عكس اسلوب المحاضرة الذي لا يتطلب مثل هذا القدر الواسع من التجارب والخبرات.

✓ ويمكن للمؤسسة اختيار اسلوب التكوين اختيارا يحقق الغرض باتباع خطوتين هما:

1. تحديد الفاعلية أو الكفاءة النسبية الاساليب التكوينية المختلفة.

2. التعرف على المبادئ التعليمية التي يتضمنها كل نوع من أنواع التكوين والاساليب الفنية والعلمية التي يتطلب الأمر استخدامها.

<sup>(1)</sup>د/ مصطفى نجيب محفوظ شاوشي: مرجع سابق، ص239.

## المطلب الثاني: نوع التكوين المتبع في مستشفى الزهراوي

من خلال المقابلة اتي اجريت مع مكتب رئيس مصلحة الصيانة والمكتب الفرعي فإنه غالبا يمكن القول بأنه مستشفى الزهراوي لا يوجد جهاز مستمر للتكوين لأنه ليس من مهامهم التكوين وعليه يمكن القول بأن التكوين في الخارج منعدم خاصة على الآلة فمنذ سنة 1967 قامت شركة المانية ببيع أجهزة تصفية الدم واستقبلت الشركة الالمانية مكون برتبة تقني ومكث هناك لمدة اسبوع وكان هناك يلزمه مترجم أو تقوم الشركة بإرسال المكون معها من صيانة ومهندس لأسبوع أيضا.

لأن من نشاطات المؤسسة توفير ضمانات ما بعد البيع وهو ما يعرف بمكتب الصفقات يحكمه الاطباء تحت اشراف المدير وهذا الاخير يعقد صفقات لشراء عدد معين من الآلات ويكون ذلك سنويا وفي حالة مطالبة الطبيب بالاحتياجات الاخرى ويعجز المدير على تلبيةها باعتباره قد صرف اموالا في الصفقات، كما أن شراء الآلة يتطلب اجراءات طويلة للأخذ بها وهنا يحدث عادة صراع بين الاطباء والمدير ويصبح تحديد الاحتياجات من الآلات من طرف رؤساء الوحدات والمدير وتقوم بمناقشتها ومقارنتها مع الامكانيات المالية هنا تواجه المؤسسة عدة صعوبات منها: ان اموالها من طرف الجدولة وهذه الميزانية غير كافية لتلبية الاحتياجات التكوينية أو احتياجات المؤسسة ككل.

- نقص المهارات.

- نقص كبير في جانب التأطير.

- ضعف التخطيط في هذا الجانب.

وعندما تكون الاحتياجات كافية يحاولون تلبية بعض الاحتياجات، أما التحدث عن التكويني داخل المؤسسة فهو نادر جدا فبعد شراء الآلة يأتي معها دليل يوضح فيه كيفية

الاستعمال وبالتالي لا تطبق سياسة التكوين وهذه الطريقة جد صعبة للغاية بالنسبة للمستعمل لأنه يقوم بتكوين نفسه بنفسه أو عن طريق زملائه في العمل من لديه مستوى عال من الفهم السريع ويكون ذلك عن طريق المحاضرات واللقاءات.

### المطلب الثالث: علاقة التكوين بتكنولوجيا المعلومات

نستطيع القول ان التكوين كما هو ممارس في الوطن العربي تكوين تسيطر عليه المنظومة التقليدية من خلال الاساليب التقليدية التي تتبع في تصميم البرامج التكوينية ومتابعتها وتنفيذها وفي اللقاء في الغالب وهناك مراكز لا تجعل من التكوين الا اسمه ولكن في الآونة الاخيرة عرف التكوين نوعا من التأثير بتكنولوجيا المعلومات بكل جوانب المادي والبرامجي ويتمثل ذلك في:

- الاستخدام الواسع للحاسوب: في التكوين والتعمق على استعمال واستخدام الحاسوب ومن الأنماط نجد ما يلي:

**1) التعليم والتكوين بمعاونة الحاسوب:** ويعني الاستخدام المباشر للحاسوب في عملية التعلم من قبل المتكون أو طرف المكون.

**2) استخدام الحاسوب كمساعد في إدارة التعليم والتكوين:** وهنا يقوم الحاسوب بتخزين المعلومات الخاصة بالمتكونين والوسائل والمواد المستخدمة في التكوين.<sup>(1)</sup>

**3) استخدام الحاسوب كمعاًون في ايجاد مصادر تعليمية:** ونعني به تجهيز قاعدة المعلومات التي يوفرها الحاسوب لمستخدميه.

<sup>(1)</sup>د./عبد الباري ابراهيم درة: مرجع سابق، ص121.

4) استخدام الحاسوب في انتاج التقنيات السمعية والبصرية: حيث يوفر المزايا كالسرعة والدقة والوضوح، المرونة والقدرة على مزج الالوان، تسلسل العرض منطقيا، الابداع في التصميم، انتاج الاشكال.

- الاستفادة من الأنترنت في التكوين: فالأنترنت هو شبكة تجري فيها المعلومات والبيانات من اي مكان والى مكانا اخر في العالم حيث تفتح افاق شاسعة امام المكونين مثل الالتحاق ببرامج تكوينية يقدمها مؤسسات أو معاهد معينة على الأنترنت وبشكل مباشر:

✓ التواصل والتفاعل مع مؤسسات ومعاهد وعلماء وافراد في التكوين بالبريد الالكتروني أو التحدث.

✓ الاطلاع على كتب ومجلات ونشرات صدرت في التكوين ونشر ابحاث ومقالات وافكار على مواقع الأنترنت، إن الاخذ بتكنولوجيا المعلومات يفيد في توظيف التقنيان السمعية والبصرية توظيفا عمليا لأنجلها عمل المكون ولتسهيل عملية تعلم المشاركين.<sup>(1)</sup>

\*تأثير كل من التكوين وتكنولوجيا المعلومات على الجانب البشري: باعتبار تكنولوجيا المعلومات هي المحرك للأداء الإنساني فهي تمثل حركة منهجية علمية تتناول الأداء بأبعاده وتضم نظريات ونماذج فكرية وتدخلت تكنولوجيايات باعتبارها هي الوعاء التي تصب فيها كل المعارف والعلوم والعلاقة بين التكنولوجيا والأنسان هي علاقة تكاملية مترابطة يأخذ كل منها على الاخر ويثري ممارسته وتتمثل في الجوانب التالية:

- إن التكوين يتناول الوضع الحالي والمستقبلي فيحرص على رفع مستواه وتحسين أدائه بمفهومه الواسع هو جوهر حركة تكنولوجيا المعلومات في الأداء الإنساني.

(1)د/ عبد ابراهيم درة: مرجع سابق، ص 127-128.

- يعتبر التطوير التنظيمي والتكوين من مداخل تنمية الموارد وفي جميع المجالات كذلك التطوير التنظيمي أو تطوير المنظمات ونموها اصل من أصول حركة تكنولوجيا المعلومات للأداء الإنساني.
- إن عملية التكوينية الشاملة وتسلسلها يبدأ من تحديد الحاجيات التكوينية بإعداد الجدول الزمني للبرامج التكوينية يعكس بقوة المنهجية المنتظمة في التكوين وهي منهجية أساسية في حركة كما أن عملية تحديد الاحتياجات التكوينية خضعت لمداخل تقليدية في التكوين نستطيع القول بأن ظهور المداخل التشخيصية كمدخل ميكروباتي وكوبر وبروكرنيكو والسون روزيت يعتبر تطوير لهذه العملية الأساسية في التكوين.

## خلاصة:

لم يعد التكوين كأداة تربية كما في السابق بل أصبحت أداء مهمة وذلك ما تحتاج اليه المؤسسات على اختلاف أنواعها واحجامها الى موارد انسانية وبشرية مدربة ومؤهلة ما يفرضه تكور تكنولوجيا المعلومات والمنافسة العالمية، والتكوين هو اكثر المواضيع التي لاقت ولا زالتا تلاقي اهتماما كبيرا حتى الوقت الحاضر وذلك بسبب الدور الفعال الذي يلعبه في تنمية وتطوير الأداء لكافة العاملين للمؤسسة.

ولقد تطرقنا في موضوع بحثنا نظريا وفق التسلسل التالي تطور تكنولوجيا المعلومات في التخطيط ثم التكوين ثم الاستقطاب علما ان مستوى التساؤلات وبناء الاستمارة تناولنا في موضوعنا ميدانيا ومنهجيا من خلال الشكل التالي: تطور تكنولوجيا المعلومات ثم التكوين ثم التخطيط وعموما حققنا الهدف المنشود والمتمثل في الاجابة عن التساؤلات والترتيب العلمي والعملية التي قمنا ببنائها منذ البداية.

---

# خاتمة عامة

---

خاتمة عامة:

فرضت تطور تكنولوجيا المعلومات من جانبها الالي تحديات كبيرة امام المؤسسات الصحية لما قدمته من تسهيلات وحلول الجانب الطبي التي اجبرتها على الاهتمام بالتخطيط لإدخال الات جديدة كبيرة والتكوين عليها لتحسين خدماتها والاقتصاد من الجهد البشري والتقدم تطور تكنولوجيا حيث يعتبر احد أهم هذه الاولويات للتغير الاجتماعي والثقافي والاقتصادي والاعلامي التي تحدث في المجتمع.

من خلال تناولنا تطور تكنولوجيا المعلومات في المرد البشري وانطلاقا من مساهمة الآلات في كافة الاقسام الطبية للمؤسسة المتمثلة في تسهيل مهام الطبيب واعانة المريض من تشخيص الحالات والتعرف على العوامل المرضية الجديدة والتنسيق دائما لمواجهة الاخطار المفاجئة كما تساعدهم في التعاون فيما بينهم بطريقة علمية ومعرفية وتقنية التقليل الذي يعتبر عاملا اساسيا ومهما في نجاح المؤسسة لتحقيق اهدافها.

الا أن استغلال الآلات لم يرقى الى المستوى الذي يمكنها من تأدية وظيفتها التي انشأت من اجلها المستشفى وهذا ما تأكد لنا، وبالاعتماد على اشكالية بحثنا توصلنا الى عدم وجود سياسية استراتيجية التخطيط بسبب عدم مشاركة الاطباء في هذه العملية مما ادى الى وجود صراعات بين الاطباء والادارة العليا مع العلم ان الاطباء يمارسون وظيفتهم بكل وعي وإدارية بالإضافة الى عدم وجود برامج تكوينية للمستشفيات حيث يتعلق الامر بكل من التكوين على الالة او تكوين الاطباء بالتالي لم تصل الى التحكم والسيطرة على التكنولوجيا ويجب ايضا استحداث تكنولوجيا جديدة تتطلب برنامج تكوين مستمر وفعال يستمر مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة وتحويلها الى ثروة وطاقات انتاجية تأخذ على عاتقها مهام التسيير وزيادة كفاءة ومردودية المؤسسة على الرغم من اننا لا نستطيع تعميم النتائج التي تم التوصل اليها من خلال هذا البحث، لكن يمكننا ان نستنتج ان عدم وجود علاقة بين تطور تكنولوجيا المعلومات ومضيفين في القطاع الصحي من اطباء والعاملين بالقطاع الصحي

مزال بعيدا عن الفهم الحقيقي لتنمية العلمية او المعرفية وتطورها ومواكبة العصرنة من هنا  
نطرح التساؤلات التالية التي يمكن ان تكون مواضيع دراسة.

- متى يتم استحداث الآلات طبية جديدة ومخابر طبية حديثة في المستشفيات ؟
- متى يمكن للمؤسسات ان تتبع استراتيجيات تخطيطية تكنها من تنمية القدرات البشرية؟

---

# قائمة المصادر والمراجع

---

قائمة المصادر والمراجع:

- الكتب

1. ابو الخير مصطفى احمد: عقود نقل تكنولوجيا: ايتراك، مصر، طبعة 1، 1998.
2. ابو زيد مصطفى فهمي، حسن عثمان: الإدارة العامة، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، طبعة غير موجودة، 2003.
3. السيد رضا: الاحتياجات التدريبية، بين النظرية والتطبيق واساليب اعداد الخطة التدريبية، الشركة العربية المتحدة مصر، طبعة 1، 2007.
4. الشماع خليل محمد حسن، خضيرة كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، الاردن، ط1، 2000.
5. العربي اسماعيل اصول في العلاقات الدولية، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر طبعة غير موجودة، 1990.
6. المرسي جمال الدين محمد: "الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 1م.الدار الجامعية. الاسكندرية، طبعة غير موجودة. 2003.
7. المغربي كامل محمد: الادارة اصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، المملكة الاردنية الهاشمية، عمان، ط. 2007، 1.
8. المويلحي عبد الهادي ابراهيم، محمد محمود المهدي: التخطيط في التنمية، المكتب الجامعي، الاسكندرية طبعة غير موجودة، 2001.
9. النجار فريد: تكنولوجيا الادارة المعاصرة في ضل العولمة، الدار الجامعية، الاسكندرية، طبعة غير موجودة 2007.

## قائمة المصادر والمراجع

10. الهيتي خالد عبد الرحمان: ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، لبنان طبعة 2، 2000.
11. انطينوس ثريا، ب زحلان: العلم والتكنولوجيا في الوطن العربي، ترجمة ابراهيم عصمت مطلوع واخرون، فرانكلين للنشر، القاهرة، طبعة غير موجودة، 1973.
12. بلوط حسن ابراهيم: ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي: دار النهضة، مصر، طبعة 2، 2000.
13. بوجمعة سعدي نصيرة: عقود نقل التكنولوجيا في مجال التبادل الدولي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، طبعة غير موجودة، 1992.
14. بوحوش عمار، محمود محمد، البيانات: منهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، طبعة 2، 1999 .
15. حاسم الطائي حسن جعفر: تطبيقات الاجتماعية للتكنولوجيا المعلومات .دار المناهج، الاردن، طبعة 1، 2006.
16. حافظ بدوي هناء: ادارة المؤسسات الاجتماعية، اسس وعمليات، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، الاسكندرية، بدون طبعة، 1998.
17. حسن محمد رواية: ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الاسكندرية، طبعة غير موجودة، 2001-200.
18. حسن محمد رواية: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، دار الجامعة، الاسكندرية، طبعة غير موجودة 2003.
19. حنفي عبد الغفار، عبد السلام قحف: التنظيم وادارة الاعمال جامع الاسكندرية، طبعة غير موجودة، 2007.

## قائمة المصادر والمراجع

20. خاطر احمد مصطفى: الادارة وتقويم مشروعات الرعاية الاجتماعية، المعهد العالي، الاسكندرية دون طبعة، ودون تاريخ .
21. حنفي عبد الغفار، عبد السلام قحف: التنظيم وادارة الاعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، دون طبعة، 1998.
22. خميس موسى يوسف: مغل الى التخطيط، دار الشروق، الاردن، دون طبعة، دون تاريخ .
23. دادى عدون ناصر: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، طبعة، 1، 1998.
24. دادى عدون ناصر: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، ط 2، دون تاريخ وسنة
25. درة عبد البارئ ابراهيم، زهير نعيم الصباغ: ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، طبعة 1، 2008.
26. درة عبد البارئ ابراهيم: بحوث تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات،
27. رشيد سليمان سليمان: العلم والتكنولوجيا والتنمية البديلة، دار الطليعة - بيروت، طبعة 1، 1986.
28. زرواتي رشيد: تدريبات على منهجية البحث العلمي وفي العلوم الاجتماعية، دار صومعة الجزائر، طبعة 1، 2002.
29. سالم محمود نبيل سعد، محمد جاب الله عمارة، ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي، اسكندرية، طبعة 3، 2008-2009.
30. سيد علوة: ادارة الازمات في المستشفيات، اترك للطباعة والنشر، القاهرة، طبعة 1، 2001.

## قائمة المصادر والمراجع

31. سيد مصطفى احمد: المدير وتحديات العولمة، دار النهضة العربية، مصر، طبعة غير موجودة، 2001.
32. شاعر عبد المجيد واخرون، علم الاجتماع الطبي، دار اليازوري، طبعة غير موجودة 2000.
33. شاوش مصطفى نجيب: ادارة الموارد البشرية، دار الشروق، الاردن، طبعة 3، 2004.
34. صخري عمر: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، طبعة 2، 1993.
35. صخري عمر: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، طبعة 4، 2006.
36. طرطار احمد: الترشيد الطاقات الانتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، طبعة غير موجودة، 1993.
37. عباس علي: ادارة الموارد البشرية الدولية، مكتبة الجامعة، الشارقة، طبعة 1، 2008.
38. عبد الباقي صلاح الدين، حنفي عبد الغفار: ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، طبعة غير موجودة و1988.
39. عبد الوهاب سمير محمد ، ليلي مصطفى البرادعي: ادارة الموارد البشرية، مركز الاتصالات، القاهرة، بدون طبعة، 2007.
40. غريب علي، يمينة نزار: التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، مخبر علم الاجتماع، جامعة منتوري: قسنطينة، بدون سنة وطبعة
41. غياث بوفجلة: مبادئ التسيير البشري، دار العرب، طبعة 2، 2004.

42. فليس، س انطوان وآخرون: الثروة التكنولوجية العالمية -توجهات تكنولوجيا النانو والمواد الاحياء وتضافرها مع تكنولوجيا المعلومات لجلول 2015،ترجمة،طاهر بوساحية، دار الامل، تيزي وزو، الجزائر، طبعة غير موجودة، 2006.

43. قاسم جميل جميل: نقل التكنولوجيا وعملية التنمية، مطع الدستور التجاري، الاردن، طبعة غير موجودة، 1984.

44. قحف عبد السلام: ادارة الاعمال الدولية، الدار الجامعية بيروت، دون طبعة .دون سنة

45. كامل محمد سميرة: التخطيط من اجل التنمية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، دون طبعة، 1996-1997.

46. مالكوم بيل: التدريب الناجح للموظفين ن ترجمة، مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، لبنان، طبعة غير موجودة، 1997.

47. ماهر احمد: ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الاسكندرية، دون طبعة .1999.

- الرسائل العلمية:

48. بلخيري فاطمة: استغلال براءات الاختراع في الجزائر، رسالة مجصرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 1998.

- المعاجم والقواميس:

49. ابو مصلح عدنان: معجم علم الاجتماع، دار المشرق الثقافي، عمان، طبعة 1، 2006.

50. ابو ناصر جميل وآخرون: معجم زاد الطلاب، دار الراتب الجامعية لبنان، دون طبعة، دون سنة .

51. غيث محمد عاطف: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية .دون طبعة، 1997.

52. مذکور ابراهيم: معجم العلوم الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، دون طبعة، 1975.

- المجالات:

53. افاق جديدة في التنمية والتدريب، اوراق ووقائع ندوة ومؤتمرات المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر 4/2 مارس 1997.

54. محمد عمر عبد الرحمان، مجلة قطر، واقع وتوجهات البحث العلمي والتطور التكنولوجي، مجلد احاد الجامعات العربية، عدد متخصص 2، جامعة قطر، 1998.

الملتقيات

55. عزوي عمر، مصطفى عبد اللطيف: التطورات التكنولوجية والتقنية وانعكاساتها على المؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول التنمية البشرية، فرص في الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، يومي 9-10 مارس 2004.