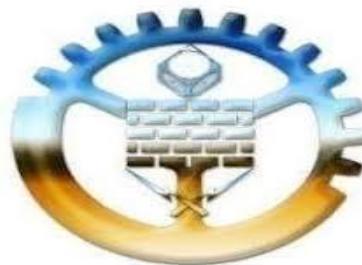




جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية  
شعبة علوم التربية  
**1** ماستر تخصص ارشاد وتوجيه



### **المحور الثاني: تحليل وتحديد الاحتياجات والتدرية**

#### **محاضرة 6: تحديد الاحتياجات التكوينية والتدرية**

##### **مقدمة:**

إن هندسة التكوين وتصميم برامج التدريب عملية منظمة ومنهجية تتم وفق مراحل وخطوات. ولا يمكن للتكوين والتدريب أن يتم دون معرفة احتياجات الفئة المستهدفة بالتكوين والتدريب، من أجل تحديد الأهداف من التدريب واختيار أساليب واستراتيجيات التي تتم بها عملية التدريب، الاهم هو تحديد محتوى برنامج التدريب.

**الأهداف الاجرائية:** عزيزي الطالب بعد نهاية دراستك للمحاضرة ستتمكن من:

- التعرف على الاحتياجات التدرية
- استنتاج أهمية تحديد الاحتياجات التدرية.
- التعرف على أساليب تحديد الاحتياجات التدرية

**المكتسبات القبلية:** يفترض بك عزيزي الطالب أن يكون لديك معارف سابقة حول:

- مراحل هندسة التكوين

##### **المحتوى التعليمي:**

- 1- تعريف احتياجات التدريب
- 2- أهمية تحديد الاحتياجات التدرية
- 3- أساليب تحديد الاحتياجات التدرية

## **1- الاحتياجات التدريبية:**

إن فكرة تحليل الاحتياجات التدريبية حديثة جدًا وربما يعود ظهورها إلى منتصف السبعينيات فقط، إلا أنها أصبحت منذ ذلك الحين موضوعاً للعديد من الأكادير والأعمال النظرية والعملية. يتطلب تحليل تحديد الاحتياجات أولاً معرفة المواقف المهنية وتحديد المهارات التي تتطلبه. وتعتمد هذه المهارات المطلوبة بشكل خاص على طبيعة الوظائف التي يقوم بها مختلف الأفراد داخل المنظمات.

**(Parmentier, 2008)**

فالاحتياجات التدريبية تشمل تحديد الفجوات والتباين بين الخبرات والمهارات الحالية للأفراد المعندين بالتدريب والمتطلبات اللازمة لأداء وظائفهم ومهامهم بشكل متقن وفعال. يتضمن هذا الأمر تحليل وتقدير المهارات والقدرات الفردية والجماعية، ثم التعرف على الجوانب التي تحتاج إلى تحسين أو تطوير.

### **1-1- تعريف الحاجة:**

تشير الحاجة إلى النقص. لا يتم عرض هذا أبداً بشكل مباشر وبطريقة واضحة ومقرئه. هل يعود النقص إلى وجود مشكلة في تنظيم العمل، أو إلى عدم الرضا عنه، أو إلى الشعور بعدم القدرة على القيام بالعمل الذي يرغب فيه المرء بسبب نقص المعلومات أو المؤهلات؟ الحاجة هي نتيجة التحليل أو المواجهة بين الحالة الأولية والحالة المرغوبة أو الضرورية. وهذا الاختلاف، الذي يؤدي إلى النقص وبالتالي الحاجة إلى التدريب، قد يكون بسبب تطور المنصب أو نظام العمل أو سياسة الشركة.

**(Parmentier, 2008)**

الحاجة عموماً تعبّر عن نقص أو قصور لدى الفرد في شيء معين أو في أداء ويجب استكماله وسدّه. فعدم القدرة على القيام بعمل يرغب فيه الفرد يعبر عن حاجته لتلك القدرة التي يمكن أن تكون نقص في المؤهلات أو المهارات أو المعلومات. وتتجدر الإشارة أن الحاجة يجب أن يُعبر عنها بشكل صريح أو ضمني حتى يمكن أن يتم استكماله وتلبيتها.

### **1-2- تعريف التدريب:**

يشير التدريب في جوهره إلى عملية التعلم قصد إحداث تغيير في سلوك الفرد المتدرب من خلال اكتسابه للمعارف، الخبرات، الاتجاهات، الكفاءات، بهدف تطوير أدائه ومواجهة المشكلات التي تصادفه في عمله أو في مهامه.

### **1-3- تعريف التوقعات:**

تشير التوقعات إلى رغبات فردية أو جماعية، سواء كانت مرتبطة باستراتيجية المنظمة أم لا. هناك رغبة في التدريب والتعبير عن أهداف التدريب، يمكن لهذه التوقعات ألا تتوافق بالضرورة مع احتياجات المنظمة أو الخدمات. إنها تعبير ضمني أو صريح إلى حد ما، عن طلب كامن. **(Parmentier, 2008)**

التوقعات في سياق عملية التدريب تشير إلى التنبؤ بالنتائج المتوقعة من التدريب الذي يتلقاه الفرد. بناءً على المعلومات والبيانات المتاحة. تُستخدم التوقعات في مجالات متعددة مثل الاقتصاد، الأعمال، العلوم، والطقس، وتساعد في اتخاذ القرارات والاستعداد للتغيرات المحتملة. وتشمل التوقعات تحليل الاحتياجات الحالية المعيّر عنها. لذلك فهي ترتبط بالاحتياجات التدريبية وبعملية التدريب، إذ أنها تساعد في عملية التخطيط الاستراتيجي لعملية التدريب وتحسينه.

### **1-4- تعريف الاحتياجات التدريبية:**

تمثل الاحتياجات التدريبية وتحديدها الحجر الأساس في أي عملية تكوين وتدريب، إذ تقوم عليها كافة مراحل التدريب اللاحقة. وتعرف الاحتياجات التدريبية بأنها مجموعة التغيرات المطلوبة والمتوقع احداثها لدى الفرد الموظف المستهدف بالتدريب لكي يكون مناسباً للوظيفة التي يشغلها وما تتطلب من مهارات **(الشرعية، 2013)**. كما يعرفها **(Rae, 1991)** أيضاً بأنها التغيرات التي يجب

أن تحدث في معارف، مهارات، اتجاهات وسلوكيات العاملين للتغلب على المشكلات التي تعرّضهم أبناء العمل وتعرّقل سير العمل والسياسة العامة للمنظمة (عطابي، ترزولت، 2018)

والغرض من تحليل وتحديد الاحتياجات الحالية هو الوصول إلى التعبير عن الرغبة والطلب، وسيكون هذا الطلب بدوره موضوع تحليل ليصبح جاهزاً للتنفيذ. (Parmentier, 2008) وعن (عبد الوهاب، 1987) ثُرِف الاحتياجات التدريبية بأنها مجموعة المعلومات، المعرف، المهارات، الاتجاهات أو القدرات يراد تتميّتها وتطويرها أو تعديلاً لها بسبب تطورات وتحولات تنظيمية أو تكنولوجية، أو بسبب ترقيات، تنقلات، أو حل مشكلات متوقعة، أو غير ذلك من الظروف والمواقف التي تستدعي الإعداد لها لمواجهتها بكفاءة. (عطابي، ترزولت، 2018)

رغم تعدد تعريفات الاحتياجات التدريبية إلا أنها تتقدّم جميعها في أنها تعبّر عن ضعف أو النقص أو القصور أو العجز وعدم القدرة على أداء المهام أو العمل في صورته المتنقّلة والمكتملة.

وتشير التعريف السابقة إلى جملة من النقاط أهمها:

- الاحتياجات التدريبية تعبّر عن نقص في مهارات، كفاءات، معارف، خبرات لأداء عمل في مجال معين.
- الاحتياجات التدريبية تشمل التغييرات المطلوب احداثها في سلوك الفرد بهدف تحسين وتطوير أدائه.
- ترتبط الاحتياجات التدريبية بالتوقعات من عملية التدريب.
- ترتبط الاحتياجات التدريبية بالتحولات والتطورات للظروف المحيطة بالأفراد وبعملية التدريب في حد ذاتها كالتطور التكنولوجي.

## 2- أهمية تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية:

يعد تحديد احتياجات التدريب ضرورة بالغة الأهمية لأي منظمة تسعى لتحسين أداء موظفيها وتطويرهم بشكل فعال ومستدام. وتكسب أهميتها تلك من:

- تحسين أداء الأفراد وتطويره في مجال تخصصهم.
- تدارك الضعف وسد الفجوات بين المهارات والخبرات الحالية وتلك المطلوبة والمتوقع اكتسابها.
- مواكبة التغيرات والتطورات التي مست كل مجالات الحياة.
- تتميم الكفاءات الشخصية للأفراد في مجال تخصصهم.
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية قصيرة المدى وطويلة المدى للمنظمات.
- تحقيق الرضا الوظيفي.

## 3- أساليب تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية:

يشير التراث الأدبي إلى مجموعة من الأساليب لتحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، ومن أبرزها:

- **تقييم الأداء**: حيث يتم تقييم أداء العاملين الحالي في المنظمة بناءً على ما يتطلبه عملهم الفعلي للوقوف على التباين وتحديد الفجوات لتصحيح المسار.
- **تحليل وتحديد متطلبات الوظيفة**: يتم وصف المهام الوظيفية وما تحتاجه من مهارات وكفاءات وقدرات ومقارنتها بما يمتلكه الموظف بالفعل من مهارات وقدرات وكفاءات فعلية، وإذا تم اكتشاف وجود تباين واضح فهذا يعني الأمر يندرج ضمن من احتياجات التدريب التي يجب الانتباه إليها.

- **تحليل المنظمة:** يتم جمع وتحليل المعلومات حول عمل المنظمة وما له صلة بجميع المجالات الوظيفية التي تتضمنها وطبيعة العلاقات بين الرؤساء والموظفين ومستوى تدفق العمل وسلامته لديها وجميع ما يتعلق بالهيكل التنظيمي والإداري بالمؤسسة، وفي حالة اكتشاف أي خلل أو انحراف في أي مرحلة من مراحل تنظيم العمل فإنه يُعد من الاحتياجات التدريبية التي يجب العمل عليها.

- **التحليل الذاتي من قبل الموظفين:** يقوم الموظفون باكتشاف وتحديد احتياجاتهم بأنفسهم بدلاً من أن تقوم الإدارة بذلك، كما يمكن أن يقدم الموظفون اقتراحات لتحسين أدائهم الوظيفي وتنمية مهاراتهم الادائية وكذا بيئة العمل. (أبو عميرة، 2023) حيث إنه يعد التحليل والتقييم الذاتي واحدة من أبرز أساليب تحديد الاحتياجات بدقة من خلال قيام الموظفين باكتشاف أنفسهم والبحث عن طرق لتصحيح المشكلات التي تواجههم في تنفيذ عملهم، بالإضافة إلى تحديد الفجوات التي يجب توجيه التدريب إليها لسدتها.

#### 4- أدوات تحليل تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن تحديد الاحتياجات التدريبية تسبقها عملية تحليل الاحتياجات من خلال جمع المعلومات حولها استخدام العديد من الأدوات لجمع المعلومات ولعل أكثرها استخداماً ما يلي:

- **المقابلة:** مع الموظفين للتعرف على احتياجاتهم التدريبية.
- **الاستبيان:** لاستطلاع رأي الموظفين بغرض قياس مدى رضا الموظفين عن أدائهم ومدى احتياجهم لتحسينه وتطويره.
- **دراسة الحالة والمحاكاة:** لتحديد المجالات التدريبية التي تحتاج للتطوير والتحسين.
- **فرق العمل:** التي تعمل بصفة منتظمة لدراسة وبحث احتياجاتها التدريبية ومشاركة الخبرات والأفكار.
- **ورش العمل والندوات والمؤتمرات:** لتبادل المعرفة وتعلم أحدث الاتجاهات والممارسات في مجالات مختلفة.

(الشعlan، الدوسري، 2022؛ قسططي، باجي، 2021؛ أبو عرار، 2023)

تساعد هذه الأدوات في جمع المعلومات الكافية والواافية حول المهارات والخبرات القدرات التي يمتلكها الموظف والتي تُعد مكتسبات حالية من جهة، ومن جهة تقدم معلومات حول ما تتطلبه الوظيفة أو المهمة أو المنظمة من مهارات وكفاءات وخبرات. وبالتالي فهي تحدد الفجوة والتباین بين أداء حالي للموظف وأداء متوقع.

وتعُد هذه الأدوات تقليدية مقارنة بالتطور التكنولوجي وفي ظل اكتساح الذكاء الاصطناعي لجميع مناحي الحياة إلى جانب انتشار المنصات الرقمية والواقع الافتراضي المعزز ببرامج وتطبيقات متقدمة ومتغيرة تقدم تقييم دقيق وعميق شامل للاحتجاجات التدريبية.

#### قائمة المراجع:

- أبو عرار، رزق ناصر. (2023). القيادة الخادمة لدى مديرى المدارس الابتدائية في النقب وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية، 39(3)، 81-104
- أبو عميرة، فهد، (2023). الاحتياجات التدريبية: أنواعها ومستوياتها وأهميتها وخطوات وطرق تحديدها
- <https://zamn.app/blog>
- الشرعة، عطاء الله محمد. (2013). إدارة العملية التدريبية: النظرية والتطبيق. عمان. الأردن. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع

الشعلان، أحمد حمود؛ الدوسري، محمد ماجد. (2022). تقييم البرامج التدريبية (القياس والأثر). مجلة كلية التربية، 38(10)،

252-235

عطابي، عصام؛ ترزولت، حورية. (2018). مفهوم الاحتياجات التدريبية وأساليب وأسس تحديدها في المنظمات. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 35، 843 - 854

Parmentier, Christophe. (2008). L'ingénierie de formation : Outils et méthodes. Paris. Groupe Eyrolles.