



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



## المحور الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية

### محاضرة 7: مداخل تحليل وتحديد الاحتياجات والتدريبية

#### مقدمة:

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

- التعرف على مداخل تحديد مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية
- التمييز بين مداخل تحديد الاجتياحات التدريبية

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

- مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية
- أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية

#### المحتوى التعليمي:

- 1- المدخل التنظيمي
- 2- المدخل الوظيفي
- 3- المدخل الفردي

يشير معظم التراث النظري والادبي الى أن عملية تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية تتم من خلال ثلاثة مداخل رئيسية هي:

#### 1- المدخل التنظيمي (المؤسسي):

الاحتياجات التنظيمية تشير إلى الاحتياجات التي تعزز وتدعم هيكل المؤسسة وتنظيمها، وتشمل تحسين عمليات العمل والاتصال والتنظيم الداخلي. ويتضمن هذا المدخل دراسة احتياجات المنظمة أو المؤسسة وفهم احتياجاتها بشكل كامل وشامل، بما في ذلك الاحتياجات الإدارية والتنظيمية والقانونية. ويتم ذلك من خلال الجوانب الآتية:

- أهداف المؤسسة وكيفية تنظيمها وتقنيات تسيير مواردها وأسلوب العمل فيها.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة والقوانين والأنظمة المسيرة لها.
- الأنظمة الخاصة بالتدريب وفعاليات التدريب وأنواعه، والمشكلات التدريبية، والمواد المتاحة، والاحتياجات التدريبية المستقبلية، وكل ما يتصل بذلك من قضايا .

- دراسة وتحليل القوى العاملة. (من يحتاج التدريب؟، من يدرّب؟، ما نوع التدريب؟، أين يتم التدريب؟)

تُعَدُّ هذه الاحتياجات مصدراً رئيسياً للتحسين والتطوير في المؤسسة، وهي بمثابة أسس لتطوير خطط وبرامج تدريبية مستقبلية شاملة تخدم الهدف الاستراتيجي للمؤسسة وتحسن القدرات الإدارية والقيادية للفرق العاملة. يمكن للمؤسسة تطوير برامج تدريبية فعالة ومناسبة، تسهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ورفع مستوى الأداء العام. بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام نتائج هذا التحليل لتحديد الأولويات وتوجيه الاستثمارات في التدريب والتطوير وتعزيز كفاءة وفاعلية أنشطة التدريب في المؤسسة. من الضروري أن يتم فهم كل من الجوانب الإدارية والتنظيمية للمؤسسة من أجل تنفيذ استراتيجية تدريبية متكاملة تلبي احتياجات الفرق العاملة وتعزز الأداء العام.

يُعَدُّ تحليل وتحديد احتياجات المؤسسة في مجال التدريب والتطوير خطوة حاسمة لتحقيق الاستمرارية والنجاح في إطار رؤية المؤسسة، لتحقيق النتائج المرجوة. (عطابي، ترزولت، 2018)

## 2- المدخل الوظيفي:

يركز هذا المدخل على تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية من خلال استعراض المهام التي تم تنفيذها، حيث يتم مقارنة مهارات وكفاءات الموظفين الحالية مع المهارات والكفاءات المطلوبة لأداء وظيفتهم بنجاح، ويساعد ذلك في التعرف على الفجوات التي يجب سدها من خلال عملية التدريب، وذلك من خلال قيام المؤسسة بطرح الأسئلة الآتية:

- كيف يؤدي الموظف مهامه في الوقت الحالي؟

- ماهي المهارات الادائية المطلوبة لتلك المهمة او الوظيفة؟

- ما هي المهارات التي يحتاجها الموظفون لتحقيق معايير الأداء المطلوب بكفاءة؟

وعليه، فإن تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بالوظيفة يتم من خلال وصف الوظيفة والمهارات التي تتطلبها ومقارنتها بمواصفات الموظف وتحديد أهم المعارف والخبرات والمهارات والكفاءات التي تنقص هذا الموظف. كما يتم مقارنة مواصفات الوظيفة المطلوبة بمواصفات الوظيفة الحالية المتوفرة لدى الموظف أو بوظائف أخرى. تستخدم المعلومات المجمعة عن الوظيفة الحالية والوظيفة المستقبلية لتحديد ما يجب أن يدرّب عليه الموظف. وهنا يقوم المخطط للتدريب بجمع المعلومات عن الظروف المحيطة بالوظيفة والمعلومات والمهارات والقدرات الضرورية لأدائها. والغرض من ذلك تحديد ما يجب أن يعرفه الموظف لتأدية تلك الوظيفة أو المهمة من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة. ولا يقتصر الأمر عن ذلك فقط، بل إنه يجب أيضاً تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ برامج التدريب وضمان توفرها بشكل كافٍ وفعال. وفي نهاية هذه المرحلة، يتم وضع خطة تنفيذية مفصلة وشاملة لبرامج التدريب

والتطوير، مع تحديد المهام والأهداف المحددة التي يجب تحقيقها وبعض المعلومات الأساسية مثل المستلزمات والتوقيت والجدول الزمني والمسؤوليات الملزمة بكل برنامج. هذا البناء المدروس والتفصيلي يعمل على تسهيل وتنفيذ العملية بكفاءة واحترافية عالية. وتجذ الإشارة انه من الضروري في هذه العملية أن يُأخذ بعين الاعتبار آراء الموظفين من أجل توفير برامج تدريبية فعالة وتشجيع تفاعلاتهم الإيجابية والمثمرة في عملية التدريب. (الفضالة، 2023)

### 3- المدخل الفردي:

يركز هذا المدخل على اكتشاف احتياجات التدريب من خلال التركيز على أفراد المؤسسة وما يمتلكون من خبرات ومهارات وقدرات وكيف يؤدون مهامهم الحالية، وغالبًا ما يقوم بهذا الأمر فريق الموارد البشرية، حيث يقومون بتقييم أداء الموظفين لتحديد نقاط قوة وضعف أدائهم، ليتم تصميم برنامج تدريبي مخصص لمساعدتهم في التغلب على نقاط ضعفهم وتعزيز نقاط قوتهم، من خلال مجموعة من الأسئلة منها:

- ما الذي تحتاجه المؤسسة من أداء الموظف؟

- هل يمتلك الموظف المهارات والكفاءات الأساسية لأداء هذه الوظيفة؟

- ما هي المعوقات التي تقف وراء عدم أداء الموظف مهامه على الوجه الأمثل؟

- ما هو نوع البرامج التدريبية التي يمكن أن تساعد في تحقيق معايير الأداء المطلوبة؟

لذلك يتطلب تحديد الاحتياجات الفردية تقييماً دقيقاً وشاملاً لمهارات ومعرفة كل فرد في المؤسسة، حيث يتم ذلك من خلال عدة أدوات كإجراء مقابلات فردية متعمقة مع كل موظف، بالإضافة إلى ذلك، يُمكن الاستفادة من تقييمات الأداء المنهجية وشهادات الإنجاز وتقارير الرؤساء المباشرين، إلى جانب ذلك، يمكن أن تكون هناك ورش عمل تفاعلية وفرص تدريبية فريدة من نوعها لتحليل وتقييم مستوى المعرفة والمهارات الحالية للأفراد، كما يمكن إجراء استطلاع عبر الإنترنت لجمع آراء الموظفين حول احتياجاتهم التدريبية ومستوى رضاهم عن البرامج التدريبية الحالية، كما يمكن أيضاً تطبيق أنظمة إدارة المعرفة لتحصيل المزيد من المعلومات حول قدرات الموظفين وخبراتهم ومشاركتها مع الفرق الأخرى في المؤسسة. وبناءً على النتائج المتحصل عليها من هذه العملية، يتم بناء أو تطوير برامج تدريبية مخصصة لتلبية الاحتياجات الفردية.

ومن الأهمية بمكان مراعاة ان يتم إعداد البرامج التدريبية المخصصة من طرف فريق متخصص من المحترفين، يعملون على تحليل وتحديد الاحتياجات الفردية بشكل علمي منهجي ويقومون بتصميم الدورات التدريبية الملائمة. إذ لا بد أن تتوفر لديهم الخبرة اللازمة في مجالات تطوير المهارات والتعليم وأساليب التدريب المبتكرة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام تقنيات التدريب الحديثة مثل الواقع الافتراضي والواقع المعزز والتدريب عن بُعد لتحسين تجربة التعلم وزيادة التفاعلية في البرامج التدريبية. (الفضالة، 2023)

### قائمة المراجع:

عطابي، عصام؛ ترزولت، حورية. (2018). مفهوم الاحتياجات التدريبية وأساليب وأسس تحديدها في المنظمات. مجلة الباحث في

العلوم الإنسانية والاجتماعية، 35، 843-854

الفضالة، فهد. (2023). تحديد الاحتياجات التدريبية. الكويت. المعهد العربي للتخطيط