



جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان  
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية  
قسم علم النفس

المستوى: ماستر -02-

التخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

مقياس: هندسة التكوين وتصميم البرامج التدريبية

أستاذ المقياس: د. أحمد فواتيح محمد الأمين

محاضرة رقم (06): تحديد الاحتياجات التكوينية

تحديد الاحتياجات التكوينية:

1- الحاجة إلى التكوين:

حسب مسلم (2010) يمكن تعريف الحاجة إلى التكوين بكل بساطة على أنها:

"الفارق الموجود بين القدرات والسلوكيات لأداء مهمة أو للتحكم في منصب، وبين القدرات والسلوكيات الفعلية التي يمتلكها الفرد الذي يعمل في هذا المنصب في فترة معينة. ومن هنا فإن الحاجة إلى التكوين هي حين يشعر العامل أو المؤسسة بأن هناك نقص في الأداء أو في السلوك أو في القدرات. وهذا النقص نحوله إلى مشكلة ينبغي حلها. وهذا الفارق أو النقص هو ما يُعبّر عنه بالحاجة إلى التكوين، والحاجة إلى التكوين هي أيضا الفارق الموجود بين وضعية غير كافية

أو أنها تشكل خطورة أو نقائص في الإنتاج أو في الجودة أو خلا في التسيير وبين الوضعية المنتظرة".

## 2- أنواع الحاجة إلى التكوين:

### 1.2- الحاجات الفردية:

إن الحاجة الفردية إلى التكوين هي عندما يشعر العامل بمشكلة تواجهه أثناء عمله كفرد داخل المؤسسة، ففي هذه الحالة يتقرب الفرد من المشرف عليه ليجدا حلا لهذا النقص داخل المنصب.

### 2.2- الحاجات الشخصية:

وهنا تتعلق الحاجة بالشخص كشخص، أي يشعر بمشكلة تواجهه وليست ذات صلة بمنصب العمل أو بظروفه، وإنما هي مسألة شخصية قد يعيشها العامل داخل المؤسسة أو خارجها، ولكنه يظن أن التدريب أو التكوين قد يساعده على حل هذه المشكلة.

### 3.2- الحاجة الجماعية إلى التكوين:

فهي مشكلة تواجه فريقا من العمال أو عمالا يعملون على نفس المناصب المتشابهة، وحين تشعر المؤسسة بذلك فإنها تبادر إلى حل المشكلة والاهتمام بهذا الفارق قصد تقليصه أو التخلص منه تماما عبر عملية التكوين.

وهنا نشير إلى أن التكوين قد يكون إما بمبادرة فردية من العامل أو بمبادرة من المؤسسة، وذلك ما نعبر عنه بطلب التكوين.

كيف يتم ذلك:

#### أ- المبادرة الفردية:

وهذا يتم حين يستطيع العامل التعرف على التكوين على أنه الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف أو لحل مشكلة، فيعمل من خلال التكوين على تقليص الفارق أو القضاء عليه (وهي مبادرة فردية توافق عليها المؤسسة).

وفي هذه الحالة قد تكون الأهداف على الشكل التالي:

- تحسين التكيف مع مركز العمل الذي يشغله الفرد.
- التطلع إلى مركز مشابه ولكنه أحسن.
- الترقية داخل المؤسسة.
- اكتساب تأهيل فني جديد.
- اكتساب معارف جديدة.
- تطوير معارف عملية.

#### ب- مبادرة المؤسسة:

إن عمليات التكوين بمبادرة المؤسسة تتدرج عموماً في مخطط التكوين وتكون المبادرة من طرف المسير وذلك بناءً على سياسة وإستراتيجية التكوين.

### 3- جرد الحاجات:

إن الحاجات تمثل حجر الزاوية بالنسبة للتكوين، ومن ثم فإن جردها يُعد أهم عنصر في هندسة التكوين لأن أي خلل أو خطأ ستترتب عنه انزلاقات كبيرة جدا قد تؤدي إلى إنحراف بداية من صياغة الأهداف إلى تنفيذ دورات التكوين إلى التقويم.

إن جرد الحاجات يتم باستمرار في المؤسسة قصد بناء مخطط التكوين (Plan de formation) لأن التكوين لا بد أن يتجاوب مع حاجة فعلية وماسة قابلة للجرد وللمتابعة وللتقويم. وللجرد أساليب وتقنيات واضحة يتحكم فيها المسؤول عن التكوين وتراقبها مصالح الموارد البشرية بشكل خاص.

إن عملية الجرد قد تتم من خلال:

- تجزئة الأهداف.
- من خلال البحث عن التعديل والتغيير على مستوى إنجاز المهام.
- من خلال الكشف عن الخلل.
- من خلال المساهمة في إنجاز المشاريع.
- من خلال دراسة تطور المهام.

وعليه ينبغي أن يكون المكوّن في إصغاء مستمر ودائم للمستخدمين حتى يستطيع بالضبط قياس الفوارق التي يمكن أن توجد بين الوضعيات الحالية أو الغير المرضية والحالات المنتظرة، وليدرك إذا كان التطور الحاصل من حيث المعارف والمعارف العملية سيحلّ المشكلة مستقبلا.

#### 4- بعض أدوات الجرد:

- فترات مقابلة تقويم الأنشطة.
- مقابلة التقويم للقدرات (سنوية).
- طريقة إثارة الأفكار (Brainstorming).