تحليل الاحتياجات التدريبية

بطاقة ضبط النسخة المنشورة

رقم الإصدار

UHRDA-AR-G04-20261031-02

مراجعة الإصدار

2026-10-31

المسؤول عن التحديث ومراجعة الإصدارات

إدارة التدريب

نطاق الاستخدام

دليل إرشادي ونماذج عمل تُكيّف وفق سياق الجهة.

نطاق التحقق من هذه النسخة

تطابق المادة المنشورة وروابطها وبيانات إصدارها وحدود استخدامها. تُراجع ملاءمة التطبيق مع المختص داخل الجهة قبل اعتماد إجراء أو قرار مهني.

تحتفظ الصفحات التالية بمادة الإصدار الأصلي وتنسيقها. تاريخ المراجعة المذكور داخل المادة يخص ذلك الإصدار؛ بيانات النسخة الحالية موضحة في هذه البطاقة وعلى صفحة الدليل.

الوصول إلى النسخة الحالية والتواصل

https://uhrda.net/organizations/guides/training-needs/

لإرسال ملاحظة أو طلب تحديث المادة: info@uhrda.net

الاتحاد العربي لتنمية الموارد البشرية
Arab Union for Human Resources Development

دليل 4 من 8 | حلول المؤسسات

تحليل الاحتياجات التدريبية

دليل عملي للقيادات وفرق التطوير · إصدار أكتوبر 2026

إتاحة معرفية مجانية للقراءة والطباعة والاستفادة المهنية

1. نقطة البداية والمخرجات

الاحتياج التدريبي فجوة مثبتة في معرفة أو مهارة لازمة لأداء عمل محدد، وليس مجرد رغبة في حضور دورة. يقدم الاتحاد العربي لتنمية الموارد البشرية منهجًا تطبيقيًا مقترحًا يساعد المؤسسة على الانتقال من قوائم العناوين إلى خطط تعلم ترتبط بالأداء. يبدأ التحليل بالنتيجة المطلوبة، ويفحص أسباب الفجوة، ثم يحدد لمن يُقدم التدريب وكيف تُختبر فائدته وتُنقل مهاراته إلى العمل.

المستفيدون

- مديرو التدريب والموارد البشرية وتنمية القدرات.
- المديرون المباشرون ومحللو الأداء والجودة.
- فرق تخطيط البرامج ومشتريات الخدمات التدريبية.

ما الذي ستنجزه؟

- خريطة احتياجات تربط أهداف المؤسسة بالوظائف والأفراد.
- سجل فجوات يميز الأسباب التدريبية عن العوائق التنظيمية.
- أولويات تدريب معللة وبطاقات برامج قابلة للتكليف والتنفيذ.
- خطة قياس للتعلم والتطبيق ومتابعة المدير المباشر.

ما الذي تحتاجه قبل البدء؟

- الاستراتيجية والمبادرات والخدمات الجديدة والمهارات المستقبلية المرتبطة بها.

- أوصاف الوظائف ومعايير العمل والكفاءات المطلوبة.
- نتائج الجودة والأخطاء والشكاوى وملاحظات الأداء.
- عينات أعمال واختبارات عملية ومقابلات موظفين ومديرين.
- الوقت والموازنة ووسائل التعلم المتاحة وفرص التطبيق بعد التدريب.

2. المنهج الذي يحكم العمل

ثلاثة مستويات للتحليل

على مستوى المؤسسة، اسأل ما النتائج التي يجب تحقيقها وما القدرات التي تحتاجها المبادرات. على مستوى الوظيفة، حلّل المهام الحرجة وشروط تنفيذها وما يلزمها من معرفة ومهارة. وعلى مستوى الفرد، تحقق ممن يحتاج تطويرًا محددًا وبأي درجة. تُجمع المستويات في سجل واحد يمنع تدريب الجميع على الموضوع نفسه، ويكشف الفجوات المشتركة دون إهمال اختلاف الأدوار والخبرة.

بوابة قرار: هل التدريب هو الحل؟

افحص قدرة الموظف على المهمة عند توافر تعليمات واضحة وأداة مناسبة ووقت وصلاحية كافيين. إذا عرف الطريقة ونفذها في الاختبار لكنه تعذر عليه تنفيذها في العمل، فابحث عن عائق نظام أو إجراء أو حافز أو عبء عمل. إذا تعثر في المعرفة أو التطبيق رغم توافر الشروط، فقد يوجد احتياج تدريبي. وقد تتطلب المشكلة تدخلًا مركبًا؛ سجّل كل جزء ومالكه بدل تحميل التدريب مسؤولية المشكلة كلها.

التقييم جزء من تصميم الاحتياج

حدد من البداية كيف ستثبت أن المهارة اكتُسبت وكيف ستتحقق من استخدامها. التقييم القبلي والبعدي يوضح تغير التعلم، أما متابعة عينة أعمال بعد إتاحة فرصة تطبيق فتوضح انتقاله. رضا المتدرب معلومة لتحسين التجربة، وليس دليلًا كافيًا على الكفاءة. المؤشرات والعتبات المقترحة أدناه أدوات يكيفها الفريق، ولا تمثل معيار اعتماد أو وعدًا بتحسن ثابت.

> هذا مسار تطبيقي مقترح من الاتحاد، يسترشد بالمراجع الواردة في نهاية الدليل. تُكيَّف الخطوات والمدد والمؤشرات مع حجم الجهة وصلاحياتها وواقع بياناتها؛ ولا يمثل الدليل شهادة امتثال أو اعتمادًا من الجهات المرجعية.

3. خطوات التنفيذ بالتفصيل

1

تحديد غرض التحليل ونطاقه

اختر خدمة أو مبادرة أو عائلة وظائف ذات أولوية، وحدد النتيجة المطلوب تحسينها والفترة والجهات المشمولة. شكّل فريقًا من التدريب والمدير المعني وخبير في المهمة، واتفق على القرار المنتظر: تطوير قدرة جديدة أم معالجة خطأ متكرر أم الاستعداد لتغيير. حدد من يعتمد الاحتياج ومن يوفر وقت الموظفين وبياناتهم، مع بيان غرض جمع المعلومات وحدود استخدامها.

مسؤول التدريب وراعي المبادرة.	**المسؤول المقترح**
ميثاق تحليل وأسئلة وقرارات محددة.	**المخرج المطلوب**
النطاق مرتبط بنتيجة عمل، وليس قائمة دورات مرغوبة.	**شرط الانتقال**

2

وصف الأداء المطلوب والمهام الحرجة

حلّل المهمة إلى أنشطة قابلة للمشاهدة، مثل فحص ملف، أو تحليل بيانات، أو إعداد توصية. حدد مستوى الجودة والزمن والضوابط وأدوات التنفيذ، ثم استخرج المعرفة والمهارات اللازمة. اطلب من خبير المهمة عرض نموذج أداء صحيح ونموذج به خطأ شائع. صغ معيارًا واضحًا يميز المتقن من غير المتقن، ولا تستخدم أوصافًا فضفاضة مثل محترف أو ممتاز دون سلوك قابل للتحقق.

خبير المهمة والمدير المباشر.	**المسؤول المقترح**
خريطة مهام وكفاءات ومعايير قبول.	**المخرج المطلوب**
يستطيع مقيمان استخدام المعايير والوصول إلى أحكام متقاربة.	**شرط الانتقال**

3

جمع أدلة الوضع الحالي

اجمع عينة أعمال حديثة واختبارًا عمليًا أو ملاحظة مباشرة، وأضف مقابلات أو استبانة لتفسير الصعوبات. غطّ الفروع والخبرات وأنواع المهام المهمة، وجرّب أداة القياس على نطاق صغير للتأكد من وضوحها. استخدم تقييم الموظف لذاته كمدخل للحوار، ثم قارنه بأدلة أخرى. احتفظ ببيانات الفرد في النطاق المصرح به، واعرض النتائج المجمعة للإدارة عندما تكفي لاتخاذ القرار.

محلل الاحتياجات والمقيمون المتخصصون.	**المسؤول المقترح**
سجل أدلة ونتائج تقييم موثقة.	**المخرج المطلوب**
لكل حكم دليل وتاريخ وأداة وبيان حدود العينة.	**شرط الانتقال**

4

تشخيص الفجوة وتصنيف أسبابها

قارن الأداء الحالي بالمطلوب لكل مهمة. ناقش الأخطاء مع منفذها لفهم السبب، وافحص وضوح التعليمات وتوافر الأداة والصلاحية والوقت. صنف الاحتياج إلى معرفي أو مهاري أو غير تدريبي أو مختلط. في الحالات المختلطة، حدد إجراءً موازيًا، مثل تحديث دليل أو توفير وصول للنظام، وسمِّ مالكه. لا تقر برنامجًا قبل التأكد من أن المشاركين سيملكون فرصة واقعية لاستخدام ما يتعلمونه.

محلل الاحتياجات والمدير وخبير العملية.	**المسؤول المقترح**
سجل فجوات مصنف وأسباب وتدخلات.	**المخرج المطلوب**
يوجد مبرر صريح لاختيار التدريب لكل احتياج معتمد.	**شرط الانتقال**

5

ترتيب الاحتياجات وتجميع الفئات

قيّم الفجوة وفق أثرها على الخدمة أو المخاطر، واتساعها، واستعجال التغيير، واستعداد بيئة العمل للتطبيق. عرّف درجات التقييم قبل الاستخدام، وناقش النتائج مع المديرين. اجمع الموظفين ذوي المهام ومستويات البداية المتقاربة، وافصل التأسيس عن التخصص المتقدم. حدّد المتطلبات السابقة للبرنامج، وبيّن الاحتياجات المؤجلة وسبب تأجيلها حتى لا تختفي من المتابعة.

لجنة التدريب والمديرون والجهة المعتمدة للموازنة.	**المسؤول المقترح**
مصفوفة أولويات وفئات مستهدفة.	**المخرج المطلوب**
يمكن تفسير سبب تقديم احتياج على آخر باستخدام أدلة موحدة.	**شرط الانتقال**

6

تحويل الاحتياج إلى بطاقة تعلم

اكتب هدفًا يصف فعلًا وشرطًا ومعيار قبول، مثل إعداد تقرير من بيانات معطاة باستخدام تعريفات المؤشرات الصحيحة. اختر وسيلة تناسب المهارة: ورشة تطبيقية، أو توجيه أثناء العمل، أو محاكاة، أو تعلم قصير يعقبه تكليف. حدد أمثلة المؤسسة ومتطلبات المدرب والزمن المتوقع والتقييم والمواد المساعدة. لا تجعل عدد الأيام نقطة البداية؛ قد تحتاج المهارة ممارسة متباعدة ودعمًا بعد اللقاء.

مصمم التعلم وخبير الموضوع.	**المسؤول المقترح**
بطاقة برنامج أو مسار تعلم ومهمة تطبيق.	**المخرج المطلوب**
تتطابق الأنشطة والاختبارات مع الهدف، لا مع العنوان التسويقي فقط.	**شرط الانتقال**

7

الاتفاق على التطبيق والقياس

حدد اختبارًا قبليًا وبعديًا متكافئين، ومهمة تطبيق في العمل وموعدًا مناسبًا لفحصها بعد إتاحة فرصة فعلية. اتفق مع المدير على الدعم المطلوب، مثل وقت للممارسة أو مراجعة أول تقرير. عرّف دليل النجاح ومن يقيمه وكيف يعالج عدم الاجتياز. إذا استُخدم مؤشر خدمة، سجّل التغييرات الأخرى التي قد تؤثر فيه؛ لا تنسب كل تحسن إلى التدريب تلقائيًا.

مسؤول التدريب والمدير المباشر والمقيم.	**المسؤول المقترح**
خطة تقييم ونقل تعلم ودعم.	**المخرج المطلوب**
المواعيد والأدلة والمسؤوليات مقررة قبل بدء التنفيذ.	**شرط الانتقال**

8

اعتماد الخطة وتحديثها

اجمع البطاقات في خطة تتضمن الفئات والبدائل والوقت والكلفة التقديرية والاعتماديات، مع بند للإجراءات غير التدريبية. نفّذ دفعة تجريبية عند الحاجة، ثم راجع ما تعلمه المشاركون وما طبقوه وأسباب التعثر. عدّل المحتوى أو الوسيلة أو البيئة وفق النتائج. حدّث سجل الاحتياجات عند تغير المهام أو ظهور بيانات جديدة، ولا تعتبر الخطة السنوية وثيقة جامدة أو الحضور إغلاقًا تلقائيًا للفجوة.

مدير التدريب ولجنة التطوير.	**المسؤول المقترح**
خطة معتمدة وسجل متابعة محدث.	**المخرج المطلوب**
يرتبط كل برنامج باحتياج وكل احتياج بدليل مراجعة أو إغلاق.	**شرط الانتقال**

الدليل ونماذج العمل: https://uhrda.net/organizations/guides/training-needs/

4. نماذج جاهزة للاستخدام

ابدأ بالصف التوضيحي، ثم املأ نسخة من الصف الفارغ وفق بيانات مؤسستك. يمكن تنزيل كل نموذج بصيغة تفتح في برامج الجداول أو طباعته ضمن الدليل.

مصفوفة تحليل فجوة الأداء

تصلح للاجتماع مع المدير وخبير الوظيفة؛ السطر الأول مثال افتراضي والثاني جاهز للتعبئة.

المهمة والمعيار	الوضع الحالي والدليل	سبب الفجوة	التدخل	المستهدف
تقرير مؤشرات بتعريفات صحيحة	أربعة تقارير من عشرة بها خطأ في المقام	فهم غير موحد للمؤشر ودليل قديم	تحديث الدليل وتطبيق تدريبي	محللو التقارير

تنزيل النموذج CSV

بطاقة احتياج وبرنامج وتحقق

تستخدم عند إعداد البرنامج أو تكليف مقدم تدريب، ويُعتمد معيار القبول بحسب المهمة.

الهدف التطبيقي	المتعلمون	وسيلة التعلم	دليل التعلم	دليل التطبيق
حساب أربعة مؤشرات دون خطأ تعريفي	محللون جدد لديهم أساسيات الجداول	ورشة بيانات وتمرين وتوجيه	اجتياز مهمة متكافئة بمعيار محدد مسبقًا	تقرير عمل يراجعه المدير بعد فرصة تطبيق

تنزيل النموذج CSV

5. مثال افتراضي: احتياج تحليلي لا تعالجه دورة عامة

إدارة افتراضية تضم عشرين محللًا لاحظت اختلاف نسب المؤشرات بين تقارير الفروع. أظهر اختبار عملي أن ثمانية محللين فقط يطبقون تعريفات الحساب المعتمدة بصورة صحيحة، كما كشف الفحص أن بعض الفروع تستخدم دليلًا قديمًا.

- فُصلت مشكلة تحديث المرجع عن فجوة مهارة الحساب.
- وُحّدت التعريفات وأُعدت ورشة تطبيقية للمحتاجين مع أمثلة من العمل.
- خضع المشاركون لمهمة بعدية، ثم راجع المدير تقارير فعلية بعد توفر دورة إعداد تقرير كاملة.

قراءة النتيجة

في البيانات التعليمية الافتراضية، أتقن المهمة بعديًا 18 من 20، وأثبت 15 من أصل 18 موظفًا أتيحت لهم فرصة تطبيق وجرى تقييمهم استخدامها في العمل؛ يعرض أيضًا أن تغطية المتابعة 18 من 20. لا تُنسب النتيجة للتدريب وحده لأن الدليل تغير بالتزامن.

ما الذي نتعلمه؟

نجاح الخطة يتطلب معالجة المرجع والمهارة وفرصة التطبيق معًا، والإفصاح عن مقام كل مؤشر.

6. مؤشرات القياس والمتابعة

ثبّت التعريف ومصدر البيانات وخط الأساس والمستهدف ومالك المؤشر قبل القياس. القيم المستهدفة تُعتمد داخل الجهة؛ وفي النسب لا تُحسب قيمة عند انعدام المقام بل تُسجَّل «غير قابلة للحساب».

المؤشر	طريقة الحساب	مصدر البيانات	دورية المراجعة
نسبة الاحتياجات المدعومة بأدلة	الاحتياجات المعتمدة المرتبطة بفجوة وأداة قياس موثقة ÷ جميع الاحتياجات التدريبية المعتمدة × 100.	سجل الاحتياجات وملفات التقييم.	عند اعتماد الخطة ومراجعتها.
اجتياز المهارة بعد التعلم	المشاركون الذين حققوا معيار الإتقان المحدد مسبقًا ÷ جميع المشاركين الذين أكملوا التقييم البعدي × 100؛ تُعرض تغطية التقييم منفصلة.	الاختبارات العملية وسجل التقييم.	بعد كل دفعة.

المؤشر	طريقة الحساب	مصدر البيانات	دورية المراجعة
التحسن في درجة التعلم	متوسط فروق الدرجة البعدية والقبلية للأفراد أنفسهم وبالمقياس نفسه؛ يُعرض بالنقاط لا كنسبة تحسن إلا بتعريف مستقل.	تقييمات قبلية وبعدية متكافئة مربوطة بمعرف المشارك.	بعد كل دفعة مع ذكر عدد الأزواج المكتملة.
نسبة التطبيق المثبت	الموظفون الذين أثبتوا التطبيق وفق المعيار ÷ الموظفين الذين أتيحت لهم فرصة التطبيق وتم تقييمهم × 100؛ يُعرض عدد غير المتاح لهم التطبيق وتغطية المتابعة.	عينات العمل وقوائم ملاحظة المدير أو المقيم.	بعد دورة عمل مناسبة؛ مثال مقترح 30 إلى 90 يومًا حسب المهارة.

7. خطة تطبيق استرشادية

الفترات التالية نقاط تخطيط قابلة للتعديل، وليست مددًا مضمونة للتنفيذ.

الفترة	العمل	التسليم
التشخيص: أسبوعان إلى ثلاثة أسابيع مقترحة	تحديد المهام وجمع الأدلة وفرز الأسباب التدريبية.	سجل فجوات موثق.
التصميم: أسبوعان مقترحان	ترتيب الأولويات وصياغة الأهداف والبرامج وخطة التقييم.	خطة تعلم معتمدة وبطاقات تكليف.
التطبيق والمتابعة: وفق دورة المهارة	تنفيذ التعلم وإتاحة التطبيق ثم تقييمه؛ المدد إرشادية وتختلف بحسب حجم الفئة وطبيعة العمل.	أدلة تعلم وتطبيق وتحديث للاحتياجات.

8. أخطاء شائعة وكيف تتجنبها

> **استبانة تسأل فقط: ما الدورة التي تريدها؟**
>
> اسأل عن المهمة الصعبة والخطأ المتكرر وأدلة الأداء أولًا.

معالجة عطل تقني أو غياب صلاحية بالتدريب.

اختبر السبب وعين مالكًا للإجراء غير التدريبي.

إرسال فئات متفاوتة إلى محتوى واحد.

حدد المتطلبات السابقة واجمع المتعلمين حسب المهام ومستوى البداية.

اعتبار الرضا والحضور دليلًا على الأثر.

استخدم مهمة أداء وتحققًا لاحقًا من التطبيق.

طلب تطبيق المهارة دون وقت أو أدوات.

احصل على التزام المدير بالدعم قبل البرنامج، وسجل العوائق في المتابعة.

9. قائمة تحقق قبل الاعتماد

☐ الأداء المطلوب محدد وقابل للمشاهدة.

☐ الأدلة تتجاوز الرأي والاستبانة وحدهما.

☐ فُصلت الأسباب التدريبية وغير التدريبية.

☐ الفئات والأولويات والمتطلبات السابقة واضحة.

☐ الأهداف مرتبطة بأنشطة واختبارات مناسبة.

☐ توجد فرصة تطبيق ومسؤول متابعة ومعيار إغلاق.

استخدم هذه القائمة في اجتماع المراجعة النهائي، وسجّل الملاحظات واسم صاحب القرار وتاريخ الاعتماد وإصدار الوثيقة.

10. المراجع للاستزادة

صياغة تطبيقية أصلية باسم الاتحاد العربي لتنمية الموارد البشرية. المراجع التالية للاستناد المفاهيمي والاستزادة؛ النماذج والأمثلة التوضيحية من إعداد هذه المادة. تاريخ المراجعة: 16 أكتوبر 2026.

1. **OPM — Planning & Evaluating: Training Needs Assessment**

مرجع لتعريف فجوة الاحتياج ومستويات التحليل المؤسسي والوظيفي والفردي. النماذج والخطة الزمنية هنا تطوير تطبيقي أصلي.

https://www.opm.gov/policy-data-oversight/training-and-development/planning-evaluating/

2. **CDC — Assess Training Needs: Conducting Needs Analysis**

مرجع للتحقق أولًا من ملاءمة التدريب لمعالجة الفجوة، وجمع الأدلة والتفريق بين أسباب الأداء.

https://www.cdc.gov/training-development/php/about/assess-training-needs-conducting-needs-analysis.html

3. **CDC — Evaluate Training: Measuring Effectiveness**

مرجع للتمييز بين التعلم ونقل التعلم وضرورة متابعة التطبيق. استخدام المرجع لا يعني اعتماد البرنامج من CDC.

https://www.cdc.gov/training-development/php/about/evaluate-training-measuring-effectiveness.html