

تقدير الحاجات كأساس للتخطيط التربوي

المفهوم والأهمية والإجراءات

د. أحمد محمود الزنفل

مدرس التخطيط التربوي

قسم أصول التربية

كلية التربية - جامعة الزقازيق

الملخص

في العقد الأخير من القرن العشرين، ظهر مصطلح "التخطيط القائم على الحاجات". ومن ثم، صار تقدير الحاجات بمثابة نقطة انطلاق للتخطيط وأساس له. ومن أجل تطبيق تقدير الحاجات في الواقع التربوي المصري، فلا بد من بيان كيفية السير في إجراءاته. من هنا، تم القيام بـ: تعريف الحاجة، وبيان أنواع الحاجات ومستوياتها، وتعريف تقدير الحاجات، وبيان أهدافه وأهميته، وتحديد مستوياته. ثم توضيح كيفية إجراء تقدير الحاجات كأساس للتخطيط التربوي، من خلال: تحديد مداخل تقدير الحاجات، وتعيين مسئولية إجراءاته، وبيان أهم نماذج تقدير الحاجات، وتحديد أهم أدواته.

الكلمات المفتاحية: الحاجة - تقدير الحاجات - مستويات تقدير الحاجات - مداخل تقدير الحاجات - نماذج تقدير الحاجات - أدوات تقدير الحاجات

Needs Assessment as a Basis for Educational Planning : Concept, Importance, and Procedures

Abstract

In the last decade of the twentieth century, the term "needs-based planning" appeared. Hence, needs assessment became as a starting point and a basis for planning. In order to apply needs assessment in the Egyptian educational reality, it must identify how to conduct it. Hence, it has been done through: the definition of need, identifying needs types and levels, the definition of the needs assessment, clarifying its goals and importance, and identifying needs assessment levels. Then, clarifying how to conduct needs assessment as a basis for educational planning, through: determining needs assessment approaches, identifying responsibility for conducting needs assessment, and indicating the most important needs assessment models and tools.

Keywords: Need - Needs Assessment - Needs Assessment - Needs Assessment Levels - Needs Assessment Approaches - Needs Assessment Models - Needs Assessment Tools

مقدمة

إن التغيرات السريعة والتحديات الكثيرة التي يشهدها عالم اليوم تفرض ضرورة التحرك صوب صنع مستقبل أفضل يتيح تحقيق أهداف المجتمع فى الارتقاء الحضارى من ناحية، والاستعداد لمواجهة التغيرات والتحديات المستقبلية من ناحية أخرى. وهنا، يتأكد دور التخطيط الذى يقوم على المبادأة فى توجيه الحركة نحو هذا المستقبل المنشود، ولا يكون مجرد رد فعل لما يحدث من تغيرات وتحديات.

ولما كان نظام التعليم، فى أى مجتمع، لا بد أن يأتى - فى المقام الأول - تعبيراً عن حاجات هذا المجتمع التى يلزم إشباعها. وفى ظل ما تسفر عنه دينامية المجتمع المتسارعة - بفعل تسارع المتغيرات المحيطة - من حاجات مجتمعية متغيرة. فمن المفيد، بل من الضرورى، أن يتم باستمرار تحديد حاجات المجتمع من أجل أن يتم بناء سياسات ووضع خطط وصنع قرارات تسهم فى إشباع تلك الحاجات، ومن ثم إنجاز المستقبل المنشود لمسيرة المجتمع على الأصعدة كافة.

ويرتبط التخطيط بالحاجات؛ فهى بداية الانطلاق للتخطيط السليم، وعلى أساسها يتم تحديد الجهد اللازم والموارد المطلوبة. وعليه، يعد تحديد الحاجات وترتيب أولوياتها وتعيين سبل إشباعها محورياً أساسياً لأى عملية تخطيط، فبدون تحديد حاجات سليمة، سوف ينحرف اتجاه حركة وأداء المؤسسة على غير هدى تجاه بعض النهايات غير المطلوبة. لذا، يصبح من الضرورى تعيين الحاجات التى ينبغى أن ينشد نظام التعليم أو أحد برامج التعليم إشباعها، ومن ثم ترتيب أولوياتها؛ من أجل تخصيص التمويل اللازم الكافى، وتحديد أى البرامج التعليمية أو أى المكونات ضمن نظام التعليم ينبغى استحداثها أو إبقاؤها أو إلغاؤها.

وتقوم عملية تقدير الحاجات على جمع البيانات والمعلومات وتحليلها بما يؤدى إلى تحديد حاجات الأفراد، والجماعات، والمؤسسات، والمجتمعات. حيث يتم استخدام عملية تقدير الحاجات، مثلاً، لتحديد: حاجات الطلاب من التعليم فى تخصص معين، والحاجات المستقبلية من الأنظمة التعليمية، وحاجات المعلمين لتدريب إضافى، والقصور

فى الإنجاز الأكاديمى الكلى للطلاب. ويتم استخدام نتائج تقدير الحاجات من أجل التخطيط لتحسين الوضع^(١) الذى يتطلب إشباع حاجاته التى تم تقديرها.

ومنذ تطور عملية تقدير الحاجات فى منتصف الستينيات من القرن العشرين، كان يتم إجراء هذا التقدير، غالباً، كأساس لتحديد أهداف برنامج ما ومستوى التمويل المطلوب لتحقيق تلك الأهداف. وفى حين يتم استخدام عملية تقدير الحاجات لأغراض عديدة متنوعة تشمل على سبيل المثال: تحديد وتشخيص المشكلات والمساعدة فى تقويم جدارة وقيمة برنامج ما، إلا أن الغرض الرئيس لها هو أنها تمثل الأساس لعملية التخطيط. ذلك أن تقدير الحاجات عادةً ما يسعى للإجابة على سؤال موجه نحو المستقبل، وهو: ما الأهداف التى ينبغى أن يسعى إليها نظام أو مؤسسة أو برنامج ما؟^(٢)

وفى العقد الأخير من القرن العشرين، ظهر مصطلح "التخطيط القائم على الحاجات" "Needs-Based Planning" لتركيز جهود المؤسسة على تلبية حاجات المستفيدين وتفضيلاتهم. وعلى المستوى العملى، فإن فكرة التخطيط القائم على الحاجات قد شجعت المؤسسات للقيام بتقدير الحاجات باستخدام طرق مختلفة لجمع المعلومات ضمن أنظمة التخطيط الخاصة بها؛ ذلك أن المنطق البسيط يؤكد أن توافر معلومات أفضل يؤدي بالضرورة إلى قرارات أفضل، والتى بدورها تؤدي إلى نتائج أفضل للأفراد والمجتمع^(٣).

من هنا صار تقدير الحاجات بمثابة نقطة انطلاق حيوية للدراسة فى التخطيط على أساس سليم؛ حيث يتصدر تقدير الحاجات عملية التخطيط أياً كان المدى طويلاً أم قصيراً، فيجرب المخططون تقدير الحاجات كخطوة أولى أساسية لتوثيق الحاجات، وترتيب أولوياتها، ومن ثم بناء سياسات ووضع إستراتيجيات وخطط لإشباعها. وتشير بعض الأدبيات إلى أنه يمكن أن يتم تقدير الحاجات فى أى مرحلة من مراحل عملية التخطيط. ومن ثم، يتم إجراء هذا التقدير باعتباره جزءاً أساسياً لا يتجزأ من التخطيط الطويل والمتوسط والقصير المدى. فتقدير الحاجات يساعد فى تحديد ووصف الحاجات، واكتشاف العوامل المساهمة فى استمرارها، ووضع معايير لخطط من أجل إشباع أو تخفيف الحاجات^(٤). كما يعتبر تقدير الحاجات بمثابة عنصراً رئيساً فى بناء قاعدة بيانات سليمة كأساس للتخطيط وصنع القرار^(٥).

د. أحمد محمود الزنفل

تقدير الحاجات كأساس للتخطيط التربوي

إن أى مبادرات لتحسين الأداء ينبغى أن تبدأ بتقدير الحاجات، باعتباره خطوة ذات أهمية فى تخطيط مبادرات التعليم وجهود تحسين الأداء، إنه يسبق تصميم وتطوير برامج التعليم وتنمية الموارد البشرية، ومبادرات بناء المؤسسات والمجتمعات أو تطويرها. ويمكن أن يركز تقدير الحاجات على: فرد أو أكثر، أو الأفراد ضمن وحدات أو فرق، أو الأفراد خلال مهام وظيفية ما، أو مجموعة مجتمعية، أو عمل، أو مؤسسة، أو مجتمع بأكمله^(٦).

ويوفر تقدير الحاجات الأساس للتخطيط والفعل لتحسين التعليم والتدريب والتطوير والأداء. وبشكل أكثر تحديداً، يعمل تقدير الحاجات على: موازنة الموارد مع إستراتيجية المؤسسة، وبناء علاقات مع الأطراف المعنية، وتوضيح المشكلات أو الفرص، ووضع أهداف للعمل فى المستقبل، وتوفير البيانات والرؤى والمبررات لاتخاذ القرارات. كما يعمل تقدير الحاجات على: تحديد نقاط القوة والموارد اللازمة لإحداث التغييرات، ووضع أهداف للمبادرات، وترتيب أولويات الإجراءات، وتحديد من تقدم لهم برامج تنمية الموارد البشرية، وتوفير بيانات أساسية لعملية التقويم. وينفس القدر من الأهمية، يمكن أن يحشد تقدير الحاجات الدعم لجهود تنمية الموارد البشرية، وتطوير المؤسسات، وتنمية المجتمع؛ ذلك أن استخدام بيانات دقيقة عند التفاوض بشأن وجهات النظر والرؤى المختلفة يمكن أن يفيد المخططين وصانعى القرار فى إيجاد حلول ناجعة^(٧).

مشكلة البحث

لكى يصل نظام التعليم إلى مبتغاه، ويحقق أهدافه المنشودة، وينجز أدواره المأمولة؛ بحيث يصبح أداة قوية للبناء المجتمعى السليم، وقاطرة للتنمية المطلوبة، ومرتكزاً متيناً للأمن القومى والسلام الاجتماعى، فلا بد أن يتم تخطيطه على أساس علمى سليم.

ويعد تحديد المكان الصحيح الذى يجب التوجه إليه وتبرير لماذا يجب التوجه إليه أمراً حيويًا؛ حيث يوفر بيانات ومعلومات ذات أهمية كبيرة يُعتمد عليها عند التخطيط على نحو سليم للجهود المطلوبة للوصول إلى هذا المكان المبتغى. وهذا يتطلب تحديد النتائج المراد تحقيقها، ثم الوضع فى الاعتبار ما يتعين فعله وكيفية فعله وصولاً إلى

هذه النتائج. وعند القيام بتحديد تلك النتائج، يأتي تقدير الحاجات، الذى يوفر بيانات ومعلومات دقيقة عن: أين يتعين التوجه، ولماذا يجب الذهاب إلى هناك، وكيفية معرفة متى يمكن الوصول. وبالتالي، يكون البدء بتقدير الحاجات لتوفير بيانات ومعلومات أساسية لضمان السير إلى المكان الصحيح^(٨). من هنا تبدو ضرورة الاهتمام بتقدير الحاجات كبداية أساسية لعملية التخطيط التربوى.

وتؤكد الأدبيات أنه عند البدء فى وضع خطط لتحسين التعليم فى مجتمع ما، ينبغى ألا يحرص صانعو السياسات ومخططو التعليم وقادته عمليات رسم السياسات ووضع الخطط وصنع القرارات فى لجان داخلية مقتصرة عليهم. ولكن، يتعين تشجيع استخدام عملية تقدير الحاجات للحصول على بيانات أكثر بشأن المجالات ذات الأولوية الأعلى للتحسين من مجموعة من الأفراد والجماعات، مثل: مجالس الآباء والمعلمين، وأولياء الأمور من مختلف الخلفيات الاجتماعية والاقتصادية، ومديرى المدارس، والمعلمين وباحثى التعليم، والطلاب ورجال الأعمال وغيرهم. ويسهم ذلك فى رسم السياسات ووضع الخطط وصنع القرارات. إن ذلك النهج التشاركى يضمن التعبير عن حاجات المجتمع عامةً وحاجات الفئات المستهدفة والأطراف المعنية خاصةً، مما يسهم فى الوصول إلى سياسات وخطط وقرارات أفضل للمجتمع، بالإضافة إلى زيادة قبول القرارات النهائية من قبل الفئات المستهدفة والأطراف المعنية. كما تجدر الإشارة إلى أن تجاهل الحاجات عند التخطيط أو اتخاذ قرارات بشأن ما يجب القيام به (مثل بدء برنامج تعليمى جديد) يؤدي إلى أن تتضاءل إلى حد كبير احتمالات تحقيق النتائج المرجوة، ويتم ضياع الموارد. وبالتالي يصبح تجاهل الحاجات عند التخطيط بمثابة خطر يهدد سلامة عملية التخطيط بأكملها^(٩).

بناءً على ما تقدم، تبدو أهمية تقدير الحاجات وضرورته لنجاح عملية التخطيط التربوى، بالتالى يتعين إجراء عملية تقدير الحاجات كأساس لعملية التخطيط التربوى السليم. وفى سبيل تطبيق عملية تقدير الحاجات فى الواقع التربوى المصرى، فإن ذلك يحتم بيان كيفية السير فى إجراء تلك العملية على بصيرة.

ويمكن التعبير عن مشكلة البحث من خلال الأسئلة الآتية:

- ما الحاجة؟ وما أنواع الحاجات؟ وما مستوياتها؟

- ما تقدير الحاجات؟ وما أهدافه؟ وما أهميته؟ وما مستوياته؟
- كيف يمكن إجراء تقدير الحاجات كأساس للتخطيط التربوي؟

أهداف البحث

- يسعى البحث إلى بيان كيفية إجراء تقدير الحاجات في ميدان التربية عامةً والتخطيط التربوي خاصةً. من ثم، نتمثل أهداف البحث في:
- تعريف الحاجة، وتحديد أنواع الحاجات ومستوياتها.
 - تعريف تقدير الحاجات.
 - بيان أهداف وأهمية تقدير الحاجات.
 - إلقاء الضوء على مستويات تقدير الحاجات.
 - توضيح كيفية إجراء تقدير الحاجات كأساس للتخطيط التربوي، من خلال: تحديد مداخل تقدير الحاجات، وتعيين مسئولية إجرائه، وبيان أهم نماذج تقدير الحاجات، وتحديد أهم أدواته.

أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من أهمية تقدير الحاجات وضرورته في ميدان التربية عامةً والتخطيط التربوي خاصةً؛ حيث ينطلق هذا البحث من كون تقدير الحاجات بمثابة أساس للتخطيط التربوي السليم.

وتبدو أهمية البحث من خلال القيمة النظرية التي يقدمها؛ حيث يقدم تأصيلاً علمياً، اعتماداً على أدبيات في التخصص، استجلاءً لجوانب تقدير الحاجات، بما يساعد في بناء إطار تأصيلي على أسس علمية سليمة لتقدير الحاجات؛ سعياً لوضعه بين يدي صانعي السياسات، ومتخذي القرارات، والمخططين، والباحثين، مما يسهم في نجاح عملية التخطيط التربوي. يضاف إلى ذلك، القيمة التطبيقية للبحث، من خلال ما يمكن أن يسفر عنه تطبيق تقدير الحاجات في تحسين عملية التخطيط التربوي وضمان نجاحها. كما تتأكد القيمة التطبيقية للبحث أيضاً من تعدد المستفيدين منه، مثل: وزارة التربية والتعليم، ووزارة التعليم العالي، والمجلس الأعلى للجامعات، والمجلس الأعلى للتعليم قبل

الجامعى، والقائمين على تطوير التعليم الجامعى، والقائمين على تطوير التعليم قبل الجامعى، ومخططى التعليم ورجال التربية، وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والباحثين وطلاب الدراسات العليا بكليات التربية، والمهتمين بقضايا إصلاح التعليم وتطويره.

منهجية البحث

تقتضى طبيعة البحث الحالى استخدام المنهج الوصفى؛ لتحليل الأدبيات المتعلقة بتقدير الحاجات من أجل: تعريف الحاجة وبيان علاقتها بالمصطلحات المرتبطة بها، وتحديد أنواع الحاجات ومستوياتها، وكذلك تعريف تقدير الحاجات وبيان علاقته بالمصطلحات المرتبطة به، وتحديد أهدافه وأهميته ومستوياته، ثم تحديد مداخل تقدير الحاجات، وتعيين مسئولية إجرائه، وبيان أهم نماذج تقدير الحاجات، وتحديد أهم أدواته.

خطة السير فى البحث

يقع البحث الحالى فى ثلاثة محاور أساسية، تمثل خطوات السير فيه. فيتناول المحور الأول: تعريف الحاجة، وأنواعها، ومستوياتها. ويتناول المحور الثانى: تعريف تقدير الحاجات، وأهدافه وأهميته، ومستوياته. ويناقش المحور الثالث كيفية إجراء تقدير الحاجات موضعاً: مداخل تقدير الحاجات، ومسئولية إجرائه، وأهم نماذجه، وأهم أدواته.

المحور الأول – تعريف الحاجة وأنواعها ومستوياتها

يتطلب التعرف على تقدير الحاجات، الوقوف عند كلمة "الحاجة"؛ لتعريفها بعمق، وتحديد أنواعها ومستوياتها. ونظراً لتعدد استخدامات هذه الكلمة فى عديد من الميادين، تتعدد تبعاً لذلك تعريفاتها، وأنواعها، ومستوياتها.

أولاً – تعريف الحاجة Need

الحاجة لغة: ما يفتقر إليه الإنسان، وفسولوجياً: حال الكائن تجاه ما هو ضرورى لوجوده أو لتحقيق غاية من غاياته، ويصحب الشعور بالحاجة ألم ويحث عن وسائل تحقيقها^(١٠). كما تعنى أن يكون الموجود على حال يفتقر فيها إلى ما هو ضرورى لبلوغه غاية ما. ويطلق لفظ الحاجة فى علم النفس على الشعور بالألم الناشئ عن

د. أحمد محمود الزنفل

تقدير الحاجات كأساس للتخطيط التربوي

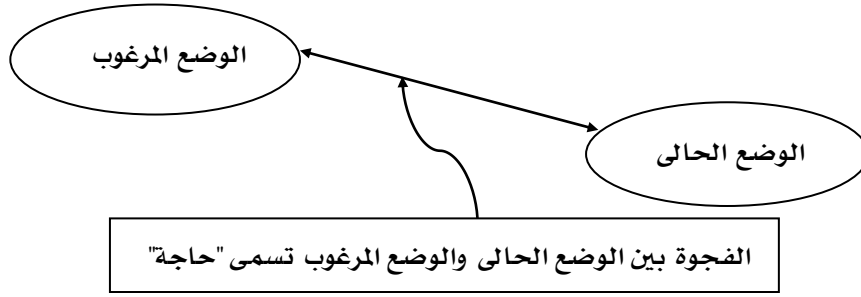
الحرمان، وهذا الشعور مصحوب، فى أكثر الأحيان، بتصور الغاية المقصودة، وتصور الوسائل المؤدية إليها^(١١).

والحاجة هى حالة الكائن بالنسبة إلى ما يكون ضرورياً له لأى غاية كانت، أو بالنسبة إلى الوسائل الضرورية لوجوده، أو بقاءه، أو تطوره^(١٢). فهى كل ما يتطلبه الإنسان لسد ما هو ضرورى، أو لتوفير ما هو مفيد لتطوره ونموه، وهى تدفع الإنسان إلى تحقيق غاية ما^(١٣).

وتتضمن الحاجة مشكلة ينبغى الاهتمام بها أو حلها، أو شيء ما مفقود أو لا يعمل بشكل صحيح، ويتطلب اتخاذ إجراءات للتعامل مع هذا الوضع. أى أن الحاجة هى فجوة قابلة للقياس بين وضعين: "ما هو كائن" و "ما ينبغى أن يكون"^(١٤).

وتشير الأدبيات إلى وجود ثلاثة تعريفات رئيسة لكلمة "الحاجة" عند استخدامها فى سياق تقدير الحاجات. يتحدد التعريف الأول فى أنها: تباين، أى أن الحاجة هى المنطقة التى يكون فيها الوضع الفعلى أقل من الوضع المستهدف. وتتطلب تقديرات الحاجات المستندة إلى هذا التعريف تحديد الوضع المستهدف، وجمع المعلومات لتحديد الوضع الحالى بالنسبة إلى الوضع المستهدف، ومقارنة الوضعين لاكتشاف التباينات، ومن ثم تحديد الحاجات. ويتمثل التعريف الثانى للحاجة فى أنها: رغبة أو تفضيل. أى أن الحاجة هى تغيير مرغوب فيه من قبل أغلبية تمثل مجموعة مرجعية. ولا يتطلب تحديد الحاجات فى ضوء هذا التعريف تحديد تباين، ولكنه يتطلب تحديد تصورات لحاجات أفراد أو مجموعات معينة. أما التعريف الثالث للحاجة فهو أنها: قصور؛ حيث تظهر الحاجة إذا كان القصور فى مجال معين هو أمر ضار. وهناك من وسع هذا التعريف لوصف الحاجة بأنها حالة ما لم يتم التوصل فيها إلى مستوى حد أدنى مرضى^(١٥).

كما تعرف الحاجة على أنها: الفرق أو التباين أو الفجوة بين وضعين: الوضع الحالى (ما هو كائن) والوضع المنشود (ما ينبغى أن يكون)^(١٦)، وهو ما يعبر عنه شكل (١):



Source: Sleezer, Catherine M., Darlene F. Russ-Eft, and Kavita Gupta; A Practical Guide to Needs Assessment, Op. Cit., P.17.

شكل (١) : الحاجة كفجوة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب

فالحاجات، بصفة عامة، هي الفرق بين الإنجازات الحالية والإنجازات المرغوبة، أو التباينات بين الطموحات ونتائج الأداء الحالي، أو الفجوات الأساسية بين الأداء الحالي والأداء المرغوب^(١٧). وفي هذا السياق، يؤكد Roger Kaufman (2005) ضرورة تعريف "الحاجة" كفجوة بين النتائج الحالية والنتائج المطلوبة، وليست كمستويات غير كافية من الموارد، أو الوسائل، أو الأساليب^(١٨).

والحاجة التعليمية هي المعرفة والمهارة والاتجاه غير المتوفرة والتي يمكن الحصول عليها وإشباعها خلال التجارب التعليمية. وحاجات الطالب هي المتطلبات الضرورية لتحقيق النمو الأمثل له من النواحي الفكرية والبدنية والخلقية والعاطفية والاجتماعية، سواء فيما يتصل برغباته وقدراته الحالية ومستوى إنجازه، أو فيما يحتمل أن يتطلبه الفرد والمجتمع في المستقبل^(١٩).

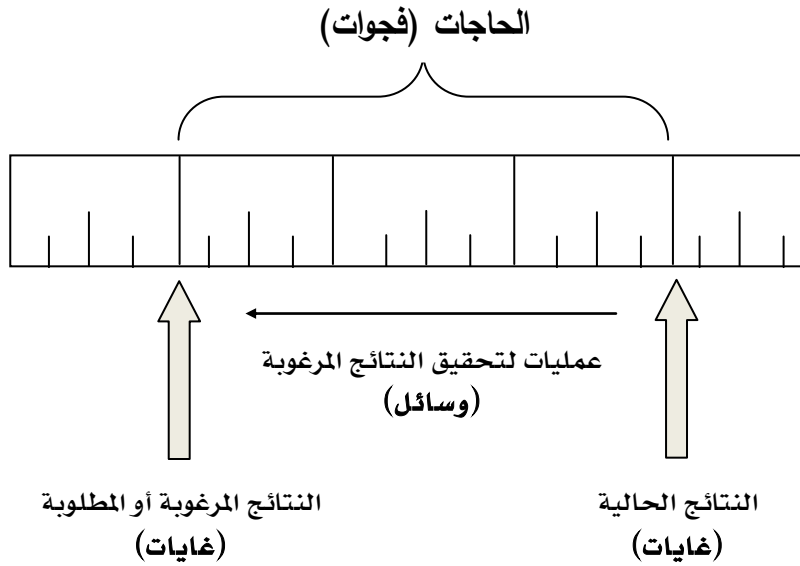
ويشيع استخدام كلمة الحاجة بدرجة كبيرة في العلوم الاجتماعية، مع التركيز على ما يسمى بالحاجات الإنسانية. وعادةً ما تتم المقابلة بين الحاجات والرغبات؛ حيث تشير الحاجات إلى تلك الأشياء الضرورية، في حين أن الرغبات تشير إلى تلك التي تشتهيها النفس^(٢٠).

ولكون التخطيط يحدد ما يجب فعله للوصول إلى نتائج محددة، فإن نجاحه يتوقف في المقام الأول على قدرته على تحقيق هذه النتائج. وهذا يتطلب ضرورة التفرقة، وفي نفس الوقت تأكيد الصلة القوية بين الغايات والوسائل، والذي يعتبر أحد عوامل

د. أحمد محمود الزنفل

تقدير الحاجات كأساس للتخطيط التربوي

النجاح الحاسمة للتخطيط. ولذا، يعرف الباحثون في تقدير الحاجات والتخطيط التربوي، الحاجة على أنها: الفجوة بين النتائج الحالية والنتائج المرغوبة، وأنها: ليست فجوات في الموارد أو الطرق أو الإجراءات أو الوسائل. إن استخدام الحاجة بمعنى فجوة في النتائج يساعد على التركيز على الغايات، وليس على الوسائل. فأولاً يتم تحديد الحاجات كفجوات في النتائج، ثم بعد ذلك يتم تحديد واختيار الوسائل، أو الحلول، أو العمليات من أجل سد تلك الفجوات. إن استخدام الحاجة بمعنى فجوة في النتائج، وليس كفجوات في المدخلات و/أو العمليات، يرسى أساساً سليماً للتخطيط يقوم على تحديد غايات مفيدة، ومن ثم إيجاد أنسب الوسائل للوصول إلى تلك الغايات، وبالتالي يمثل استخدام الحاجة كفجوة في النتائج عامل نجاح حاسم أيضاً للتخطيط^(٢). ويعبر شكل (٢) عن الحاجة كفجوة بين النتائج الحالية والنتائج المرغوبة، كما يعبر عن العلاقة بين الحاجات والغايات والوسائل.



Source: Kaufman, Roger, and Ingrid Guerra-López; Needs Assessment for Organizational Success, Op. Cit., P.6.

شكل (٢) : الحاجة كفجوة بين النتائج الحالية والنتائج المرغوبة ،

والعلاقة بين الحاجات والغايات والوسائل

ومن ناحية أخرى، فإن النظر إلى الحاجة بأنها حلول، من قبيل: حاجة مؤسسة ما لمزيد من المال أو الوقت أو الأفراد أو التجهيزات، يؤدي دائماً لاختيار وتطبيق الحلول (مثل: مزيد من الوقت، مزيد من المال، إلخ) قبل معرفة المشكلة وقبل تحديد النتائج اللازم الوصول إليها. وغالباً ما يؤدي ذلك إلى تحديد الوسائل قبل تحديد وتبرير الغايات التي يتعين إنجازها. وبالتالي، يقفز الناس إلى الحلول قبل تحديد المشكلة وتبريرها. وبالقفز إلى الحلول، تبدأ الاختلافات حول ما يريده الناس، بدلاً من التركيز على ما يجب إنجازه. وبذلك، يحدث جدال لا ينتهي حول أي الوسائل أفضل؛ حيث لم يتم تحديد أي فجوة في النتائج سيتم تجسيدها أو سدها عن طريق وسائل أكثر تفضيلاً^(٣٣).

وإجمالاً، يلاحظ أنه بالرغم من تعدد استخدامات كلمة "الحاجة" في عديد من الميادين، إلا أن أغلب دراسات تقدير الحاجات في ميدان التخطيط التربوي تستخدم "الحاجة" لتشير إلى فجوة بين النتائج الحالية أو الوضع الراهن (ما هو كائن) وبين النتائج المرغوبة أو الوضع المرغوب (ما ينبغي أن يكون).

وتجدر الإشارة إلى أن أدبيات تقدير الحاجات تشير إلى اختلاف الحاجات عن الرغبات على أساس الضرورات الموضوعية للفرد أو للمؤسسة. ففى حين تعبر الحاجات عن الفجوات بين النتائج، تشمل الرغبات مجموعة كاملة من حلول مرغوب فيها^(٣٣). كأن ترغب مؤسسة ما فى إدخال تكنولوجيا جديدة أو زيادة عدد العاملين وتنميتهم مهنيًا أو زيادة أجهزة الكمبيوتر.

فالرغبة هى شيء يرغب الفرد فى الحصول عليه بالرغم من أنها لا تسهم فى تحقيق هدف الأداء أو التعلم على المدى الطويل. وعلى النقيض من ذلك، تسهم الحاجة، عند إشباعها، فى تحقيق هدف الأداء أو التعلم المنشود عن طريق إغلاق الفجوات بين الوضع الحالى والوضع المرغوب^(٣٤). وفى الرغبة يكون وضع "ما ينبغي أن يكون" أعلى من المستوى المعقول أو المرضى. فإذا كان شخص ما يملك مليون دولار، ويشعر بأنه ينبغي أن يكون لديه مليون دولار، فهذه عبارة عن رغبة؛ لأن الفرد هو بالفعل على مستوى مالى معقول^(٣٥).

ثانياً - أنواع الحاجات

تتعدد أنواع الحاجات، والذي يفيد التعرف عليها في نجاح عملية التخطيط. ويمكن توضيح وجهات النظر المختلفة بشأن تقسيمات أنواع الحاجات، فيما يأتي:

❖ يمكن تقسيم الحاجات وفقاً لـ (Donna Petersen & Greg Alexander (2002) إلى:

- **الحاجات المقارنة Comparative Needs** ، هي الحاجات التي يتم تحديدها من قبل الخبراء في ميدان عمل المؤسسة (مثل: مؤسسة تعليمية ما)، من خلال القيام بعمل مقارنة بين وضع منشود للمؤسسة ووضعها القائم. ويعد هذا النوع من الحاجات هو الأكثر استخداماً، ويستند عادةً على قيام الخبراء بتحديد وضع منشود للمؤسسة، ومقارنته بالوضع القائم، ومن ثم تحديد الحاجات.
- **الحاجات المتوقعة Expected Needs** ، هي الحاجات التي يتم تحديدها من قبل المجتمع المستهدف، والجمهور، وصانعي السياسات، والأطراف المعنية بالمؤسسة. وهي تعكس مستوى عدم الرضا عن التباين بين الوضع القائم والوضع المطلوب أو المتوقع. وقد تكون هذه الحاجات المتوقعة متسقة مع توقعات الخبراء في ميدان عمل المؤسسة، وقد تكون مرتفعة أو منخفضة عن توقعاتهم.
- **الحاجات المعلنة Expressed Needs** ، تظهر تلك الحاجات من خلال تنامي الطلب على خدمات معينة. فعندما يتزايد طلب الأفراد لخدمات بعينها، فإن ذلك يعكس حاجات لديهم يعلنون عنها، من هنا فهي تمثل حاجات معلنة.
- **الحاجات المستنتجة Extrapolated Needs** ، يتم اشتقاق تلك الحاجات باستخدام الاستنتاج من خلال تطبيق بيانات موقع على موقع آخر ضمن المؤسسة، أو تطبيق بيانات مؤسسة على مؤسسة مماثلة، ثم استنتاج الحاجات وتحديدها.^(٢٦)

❖ ويشير (David Royse and Others (2009) إلى أنه يمكن تحديد أربعة أنواع من الحاجات، هي:

- **الحاجات المعيارية Normative Needs**، هي الحاجات التي يتم تحديدها بالاستعانة بالخبراء الذين لديهم معلومات كافية، وعلى دراية جيدة بالمؤسسة ومشكلاتها.
- **الحاجات المستشعرة Felt Needs**، هي الحاجات التي تظهر ما يعتقد الناس أو يشعرون أنهم يحتاجونه، وبذلك فهي تجسد وجهة نظر الفئات المستهدفة. ويستدل عليها من خلال توجيه أسئلة مباشرة للفئات المستهدفة عما يعتقدون أو يشعرون أنهم يحتاجونه.
- **الحاجات المقارنة Comparative Needs**، هي الحاجات التي يتم استنتاجها أو اكتشافها من خلال فحص خصائص خدمات محددة يتم تقديمها عن طريق برنامج أو مؤسسة ما، وبعد ذلك البحث عن هذه الخصائص في أماكن أخرى من المجتمع لتوسيع الخدمة وتقدير القيمة "الحقيقية" للحاجة إذا لم يكن هناك أي حواجز. أي يتم التوصل إلى الحاجات عن طريق المقارنة بين أفراد لا يتلقون خدمة ما ولديهم ذات الخصائص أو خصائص مشابهة لأفراد آخرين يتلقون الخدمة المقدمة من برنامج أو مؤسسة ما.
- **الحاجات المعلنة Expressed Needs**، هي الحاجات التي يتم تحديدها من خلال فحص طلبات الفئات المستهدفة لخدمات ما، إنها حاجات يطالب بها الأفراد ويعلنونها ويعبرون عنها.^(٣٧)

❖ كما تشير (Catherine Sleezer & Darlene Russ-Eft (2010) إلى وجود ثلاثة أنواع للحاجات في الأوضاع المؤسسية، هي على النحو الآتي:

- **حاجات التعلم Learning Needs**، هي فجوات في المعرفة والمهارات بين الأوضاع الحالية والأوضاع المرجوة.
- **حاجات الأداء الفردي Individual Performance Needs**، هي فجوات بين الأوضاع الحالية والأوضاع المرجوة فيما يتعلق بإنجازات الفرد، وسلوكياته، وقدرته على الأداء.

• حاجات الأعمال الإستراتيجية أو الإجرائية Strategic or Operational Business Needs

، هي فجوات بين الأوضاع الحالية والأوضاع المرجوة لمؤسسة بأكملها (المستوى الإستراتيجي) أو لوحدة ضمن مؤسسة (المستوى الإجرائي). ويعتبر سد هذه الفجوات، أى إشباع تلك الحاجات، بمثابة أمر حاسم لنجاح طويل الأجل للمؤسسة أو إحدى وحداتها.^(٢٨)

ثالثاً - مستويات الحاجات

تشير أدبيات تقدير الحاجات، إلى وجود منظورين أساسيين لمستويات الحاجات، يقوم الأول على ربط الحاجات بالفئات المستهدفة، ويقوم الثانى على ربط الحاجات بمستويات النتائج ومستويات التخطيط. وفيما يأتى تفصيل كلا منهما:

المنظور الأول: مستويات الحاجات والفئات المستهدفة

يوجد هنا ثلاثة مستويات للحاجات، يمثل كل واحد منها أحد الفئات المستهدفة، وهى:

المستوى الأول - متلقو الخدمة: وهم الأفراد الذين من أجلهم وجد النظام؛ إنهم قلب عملية تقدير الحاجات، مثل: الطلاب.

المستوى الثانى - مقدمو الخدمة وصانعو السياسة: وهم الأفراد الذين يكون لهم علاقة مباشرة بمن هم فى المستوى الأول، ويقدمون التعليم، والتدريب، والخدمات، والمعلومات، أو أنهم الأفراد الذين يؤدون وظائف التخطيط، أو المساعدة التكنولوجية، أو الرقابة والإشراف على آخرين فى المستوى الثانى إلى جانب أولئك الذين فى المستوى الأول بطريقة غير مباشرة. ومن أمثلة مقدمى الخدمة وصانعى السياسة: المعلمون والمديرون وأولياء الأمور والمشرفون والاختصاصيون الاجتماعيون، والعاملون وأمناء المكتبات والإداريون. وقد يكون للأفراد فى المستوى الثانى حاجات لم تشبع ذات صلة بالوظائف التى يقومون بأدائها بشأن زملائهم (مثل: المديرين) أو جماعات فى المستوى الأول.

المستوى الثالث - الموارد أو الحلول: التي تدعم متلقى الخدمات ومقدميها وصانعي السياسات، مثل: الأبنية، والتجهيزات والمعدات، والإمدادات، والتكنولوجيا، والبرامج، وحجم الفصل، ونظم المعلومات، والمرببات والاستحقاقات، ونظام تنفيذ البرامج، وتخصيص الوقت، وظروف العمل. وبالرغم من أن الهدف الرئيس لتقدير الحاجات ينبغي أن يوجه لمن هم في المستوى الأول، فإن عملية تقدير الحاجات يمكن أيضاً القيام بها على المستوى الثاني - بالدرجة الأولى للحاجات التدريبية - أو على المستوى الثالث، عندما تكون حاجات المؤسسة أو الموارد التي توفرها هي بؤرة تركيز عملية التقدير.^(٢٩)

المنظور الثاني: مستويات الحاجات ومستويات النتائج والتخطيط

يوجد ثلاثة مستويات للنتائج التي تريد أي مؤسسة تحقيقها، يرتبط كل مستوى منها بفضة مستفيدة. ونظراً لتنوع الفئات المستفيدة من مؤسسة ما، وارتباطها ببعضها البعض، فإن مستويات النتائج التي تنشدها المؤسسة ترتبط هي الأخرى ببعضها البعض، مما يشكل سلسلة للنتائج يتعين على التخطيط تحقيقها. ومستويات النتائج هذه، هي: مستوى ميغا (النواتج النهائية) Mega (Outcomes) والمستفيد من تلك النتائج هو المجتمع في الحاضر والمستقبل، ومستوى ماكرو (المخرجات) Macro (Outputs) وهي النتائج المراد تحقيقها للمستفيدين المباشرين من خارج المؤسسة، ومستوى ميكرو (المنتجات) Micro (Products) وهي النتائج المراد تحقيقها للمستفيدين الداخليين - فرق أو أفراد - الذين يقدمون قيمة مضافة للمؤسسة. وفي سبيل النجاح في تحقيق أمثل للنتائج، يتعين تحقيق نتائج المستوى ميكرو ثم المستوى ماكرو، وصولاً إلى تحقيق نتائج المستوى ميغا. من هنا فإن نقطة البداية للتخطيط السليم هي تحديد النتائج المرجوة على مستوى ميغا، ثم يأتي بعد ذلك تحديد النتائج على المستويين ماكرو وميكرو. أي أنه يوجد التخطيط على المستوى ميغا، والتخطيط على المستوى ماكرو، والتخطيط على المستوى ميكرو. ولما كانت الحاجات هي فجوات في النتائج، فإنها تكون فجوات في النتائج على ثلاثة مستويات: مستوى ميغا (النواتج النهائية)، ومستوى ماكرو (المخرجات)، ومستوى ميكرو (المنتجات)^(٣٠). وبالتالي يوجد ثلاثة مستويات للحاجات، يمثل كل مستوى منها مستوى للنتائج مرتبطاً بمستوى

د. أحمد محمود الزنفل

تقدير الحاجات كأساس للتخطيط التربوي

للتخطيط، وهذه المستويات الثلاثة للحاجات هي: حاجات ميغا Mega Needs، وحاجات ماكرو Macro Needs، وحاجات ميكرو Micro Needs.

ومن منظور التخطيط، توجد مستويات للتخطيط، وهي: التخطيط على مستوى السياسة، والتخطيط الإستراتيجي، والتخطيط التنفيذي (التكتيكي والإجرائي). حيث يسعى التخطيط في كل مستوى إلى تحقيق أهداف تعبر عن نتائج مرغوبة على ذات المستوى. فمثلاً تعبر الأهداف على مستوى السياسة عن نتائج يريد المجتمع أن تحققها له المؤسسة، وهو ما يتعلق بالنواتج النهائية للمؤسسة، أي ما يناظر مستوى ميغا. بينما تعبر الأهداف على المستوى الإستراتيجي عن نتائج يُراد تحقيقها إلى المستفيدين المباشرين من خارج المؤسسة، وهو ما يتعلق بمخرجات المؤسسة، أي ما يناظر مستوى ماكرو. أما الأهداف على المستوى التنفيذي (التكتيكي والإجرائي) فإنها تعبر عن نتائج يُراد تحقيقها إلى المستفيدين الداخليين الذين يضيفون قيمة للمؤسسة، وهو ما يتعلق بمنتجات المؤسسة، أي ما يناظر مستوى ميكرو. وبالتالي، تتفق مستويات الحاجات: مستوى ميغا، ومستوى ماكرو، ومستوى ميكرو مع مستويات التخطيط. كما أنه يمكن الحديث عن ثلاثة مستويات للحاجات، من منظور التخطيط، كل منها يمثل مستوى للتخطيط، هي: حاجات على مستوى السياسة، وحاجات على المستوى الإستراتيجي، وحاجات على المستوى التنفيذي (التكتيكي والإجرائي).

المحور الثاني – تعريف تقدير الحاجات وأهميته ومستوياته

نظراً لتعدد استخدامات كلمة "الحاجة" في عديد من الميادين، وما تبعه من تعدد تعريفاتها وأنواعها، ومستوياتها، فإنه تتعدد الرؤى ووجهات النظر بشأن تعريف تقدير الحاجات وتحديد أهميته ومستوياته.

أولاً – تعريف تقدير الحاجات Needs Assessment

تبين الأدبيات المختلفة وجود تعريفات متعددة لتقدير الحاجات، فهناك من ينطلق من الأصل اللغوي لكلمة "حاجة" باعتبار أنها شيئاً يعد ضرورياً، ويعرف تقدير الحاجات على أنه عملية جمع المعلومات واستخدامها من أجل تحديد الأشياء الضرورية

والمفيدة اللازمة لتحقيق غرض له ما يبرره. كما أنه مجموعة من الأنشطة الدورية المستمرة التي هي جزء لا يتجزأ من عملية إعداد برنامج ما وتنفيذه وتقويمه^(٣١). وهناك من يرى أنه يمكن تعريف مصطلح تقدير الحاجات بأنه: جهد يسعى إلى تحديد الحاجة. كما أنه نشاط يسعى إلى تقدير الفجوات وبيان أوجه القصور^(٣٢). بالإضافة إلى من يرى أن تقدير الحاجات هو تقويم تربوي من أجل تحديد أي إخفاقات في الفصل، أو المدرسة، أو نظام التعليم، وإعداد إصلاحات وبرامج جديدة لتحسينها^(٣٣).

ويعرف تقدير الحاجات بأنه جهد منظم يتم من خلاله جمع بيانات وآراء وأفكار من مجموعة متنوعة من المصادر بشأن مشكلات الأداء، من أجل اتخاذ قرارات وتوصيات فعالة لما يجب أن يحدث مستقبلاً. وهو جهد منظم؛ لأنه يتم من خلال أدوات، مثل: المقابلات، والمسوح، وتستخدم كل أداة لجمع أنواع معينة من البيانات والمعلومات. كما أن تقدير الحاجات ليس نشاطاً عشوائياً، وإنما يتم في سلسلة من الخطوات المتعاقبة؛ إذ بمجرد جمع البيانات والمعلومات، فالنتائج تشكل الأسئلة المطروحة في مراحل تقدير الحاجات التالية^(٣٤).

ويشير البعض إلى أن تقدير الحاجات هو عملية مسح واكتشاف بعض أوجه الرأي العام أو المهني، والتعرف على تصورات مجموعة معينة من الأفراد. على سبيل المثال: مسح المعلمين لتحديد المواد التي يعتقدون أنهم بحاجة لتدريسها في العام المقبل، ومسح الآباء للتعرف على الخيارات التي يودون رؤيتها في المناهج الدراسية، ومسح مديري المدارس لتحديد كيفية تقييمهم لثلاثة أنواع مختلفة من أجهزة الكمبيوتر التي يمكن شراؤها للمنطقة التعليمية. وتكون الاستجابات بشأن هذه المسوح بمثابة مشاعر وتصورات مجموعة معينة من المستجيبين. ويكون تقدير الحاجات هو نشاط اكتشاف حالة هذه المشاعر والتصورات^(٣٥).

ويعرف تقدير الحاجات بأنه عملية لتحديد النتائج التي يجب إنجازها ثم تقدير القيمة المحتملة للعديد من الحلول البديلة لصنع واتخاذ قرار رشيد. فهو أداة لصنع واتخاذ قرارات أفضل؛ حيث يتم استخدام تقدير الحاجات في صنع واتخاذ قرارات رشيدة شخصية ومهنية من خلال فحص ما النتائج التي يتم التوصل إليها الآن، وما النتائج المراد إنجازها مستقبلاً^(٣٦).

د. أحمد محمود الزنفل

تقدير الحاجات كأساس للتخطيط التربوي

كما يعرف تقدير الحاجات بأنه سلسلة من الإجراءات لتحديد ووصف كلا الوضعين الحالى والمنشود فى سياق محدد، واشتقاق قوائم الحاجات، ووضع الحاجات فى ترتيب أولويات لعمل تالٍ فى وقت لاحق^(٣٧).

وهناك من يرى أن تقدير الحاجات هو عملية تقوم على وجود تباين بين الوضع الحالى والوضع المرغوب "ما ينبغى أن يكون". وتفرض حقيقة وجود تباين، البدء ببعض الحقائق المعروفة عن الوضع الحالى، مثل درجات اختبار التحصيل الحالى، ثم إعداد صورة الوضع المرغوب. وغالباً ما ينطوى إيجاد "ما ينبغى أن يكون" على عملية تصور أو تخيل وضع مغاير. وبمجرد تأسيس وضع "ما ينبغى أن يكون"، يتم الشروع فى إيجاد الفرق أو الفجوة بين الوضعين (الحاجة)^(٣٨).

وفى ذات السياق ينظر آخرون إلى تقدير الحاجات على أنه عملية تشخيصية تنطوى على جمع البيانات وتحليلها، والتعاون والتفاوض مع الأطراف المعنية الرئيسية؛ لتحديد الفجوات المهمة بين الوضع الحالى والوضع المرغوب فى الأداء والتعلم، وكيفية معالجتها بشكل أفضل. ويركز جمع البيانات وتحليلها على السلوكيات والعمليات والنظم والثقافة التى أنتجت الوضع الحالى وتلك المطلوبة لصنع الوضع المستقبلى والفجوات بين الوضعين. ويضمن التعاون والتفاوض مع الأطراف المعنية: كشف معتقداتهم ووجهات نظرهم ذات الصلة وأخذها فى الحسبان، مما يزيل الغموض ويساعد على بناء الدعم لتنفيذ الحلول بنجاح. وتشمل المؤشرات التى ينبغى تطبيقها فى تقدير الحاجات: عدم الرضا والقلق المتزايد بشأن الوضع الحالى للتعلم أو الأداء أو التدريب، والشعور بأن هناك فجوات فى الإنجازات أو العمليات أو القدرات، والرغبة فى تخصيص وإنفاق الموارد لتحسين الوضع الحالى^(٣٩).

ويعرف تقدير الحاجات بأنه عملية تحديد الحاجات، ووضعها فى ترتيب أولويات، وصنع قرارات مستندة إلى الحاجات، وتخصيص الموارد، وتنفيذ إجراءات داخل المؤسسات لحل المشكلات الكامنة خلف الحاجات ذات الأهمية^(٤٠). كما يعرف تقدير الحاجات بأنه عملية الحصول على معلومات عن الوضعين (الحالى مقابل المرغوب)، وتحديد الفجوات بينهما، ومن ثم التوصل إلى الأولويات على أساس الحاجات (أولويات قائمة على حاجات)

لاتخاذ الإجراءات. وغالباً ما تكون التحليلات السببية للحاجات (لماذا توجد الحاجة؟) جزءاً من تقدير الحاجات^(٤١).

ومن خلال تعريف الحاجة بأنها الفجوة بين النتائج الحالية والمرغوبة يقدم البعض تعريفاً لتقدير الحاجات بأنه عملية تستخدم من أجل: تحديد الفجوات بين النتائج الحالية وتلك المرغوبة، ووضع الفجوات فى النتائج (الحاجات) فى ترتيب أولويات، واختيار الحاجات الأكثر أهمية لمعالجتها. ومن خلال إجراء تقدير الحاجات، يكون الفرد قادراً على تحديد أين ينبغى الذهاب ولماذا ومتى يمكن الوصول هناك، كما يكون لدى الفرد المعلومات الأساسية لتحليل الحاجات لإيجاد أسبابها^(٤٢). وهناك من يضيف إلى هذا التعريف معايير ترتيب أولويات الحاجات؛ حيث يمكن تعريف تقدير الحاجات بأنه عملية تحديد الفجوات بين النتائج الحالية والنتائج المرغوبة (أو المطلوبة) – وليست الوسائل – ووضع تلك الفجوات فى ترتيب أولويات على أساس تكلفة إشباع الحاجات مقارنةً مع تكلفة تجاهلها^(٤٣). وعليه، تتضمن عملية تقدير الحاجات: جمع بيانات عن الفجوات فى النتائج على مستويات النتائج كافةً، وتحليل وتفسير البيانات وتحديد الآثار المترتبة على تجاهل الفجوات فى النتائج، واختيار أى الفجوات ذات الأولوية الأعلى، ثم ربط الحاجات بنتائج مستوى أعلى من خلال الإجابة على السؤال: إذا تم إشباع الحاجات على مستوى ما، فما تأثير ذلك على الحاجات على المستوى الأعلى؟^(٤٤)

يُستخلص مما سبق، أنه بالرغم من تعدد استخدامات مصطلح "تقدير الحاجات" فى عديد من الميادين، إلا أن أغلب دراسات تقدير الحاجات فى ميدان التخطيط التربوى تستخدم "تقدير الحاجات" لتشير إلى عملية تحديد الفجوات بين النتائج الحالية أو الوضع الراهن (ما هو كائن) وبين النتائج المرغوبة أو الوضع المرغوب (ما ينبغى أن يكون)، وفحص طبيعة هذه الفجوات وأسبابها، ومن ثم تحديد الأولويات لاتخاذ مزيداً من الإجراءات التالية.

وجديرٌ بالذكر، أنه يوجد تداخل فى استخدام مصطلحي "تقدير الحاجات" Needs Assessment و "تحليل الحاجات" Needs Analysis. ففى كثير من الأحيان، يتم استخدامهما كمترادفين، كما أن بعض نماذج عملية تقدير الحاجات تتضمن تحليل الحاجات كأحد خطواتها. وبالرغم من أن الحاجة هى القاسم المشترك

د. أحمد محمود الزنفل

تقدير الحاجات كأساس للتخطيط التربوى

بين العمليتين، إلا أنه توجد بعض الاختلافات بينهما، بما يعنى أن تحليل الحاجات ليس هو تقدير الحاجات. ذلك أنه من غير المنطقى أن يتم تحليل شيء قبل أن يتم التعرف عليه وتحديده، وهو ما يفعله بالضبط تقدير الحاجات. ومن ثم، فإن تحليل الحاجات يجب أن يسبقه تقدير الحاجات. فعندما يتم الكشف عن الحاجات وتحديدها وتحديد أسبابها المحتملة، يبدأ التحليل؛ أى فحص العناصر الأساسية للحاجات، والعوامل المسببة لها، وأيضاً الحلول الممكنة لها. وبالتالي، فتقدير الحاجات وتحليل الحاجات هما عمليتان منفصلتان، ولكنهما مع ذلك مترابطتان، بينهما علاقة زمنية واضحة، هى علاقة تتابع^(٤٥).

إن تحليل الحاجات يحدد الأسباب والدواعى وراء وجود هذه الحاجات، مما يؤدى إلى فهم أفضل لها. وبعبارة أخرى، إنه يفحص الروابط بين العناصر المؤسسية المتجاورة مثل ما بين العمليات والمنتجات، والمخرجات والمخرجات، والنواتج النهائية سواء على مستوى "ما هو كائن" أو مستوى "ما ينبغى أن يكون"^(٤٦).

وبالرغم من أنه فى بعض الأحيان يحدث خلط بين مصطلحي "تقدير الحاجات" Needs Assessment و"التقويم" Evaluation، ويتم استخدامهما بشكل متبادل كمرادفين، إلا أنهما أيضاً مختلفان. كما أنهما عمليتان يتم القيام بهما فى أوقات مختلفة؛ حيث يحدث تقدير الحاجات مبكراً كبداية لعملية التخطيط وصنع القرار، أما التقويم فهو يتعلق بكيف تم التنفيذ وإلى أى مدى يطابق التنفيذ الأهداف التى كان مقصوداً تحقيقها، ومن ثم، فإنه يحدث بعد التنفيذ المرحلى أو النهائى.

فى حين أن تقدير الحاجات والتقويم لهما مفاهيم وأدوات مشتركة، إلا أنهما ليسا شيئاً واحداً. فالتقويم يقرر مدى النجاح فى تحقيق الأهداف المحددة، بينما يحدد تقدير الحاجات ما ينبغى أن تكون عليه الأهداف فى المقام الأول، ومن ثم يفحص البدائل المحتملة للإجراءات اللازمة قبل اتخاذ قرارات حاسمة بشأنها^(٤٧).

وربما يكون التمييز الرئيس بينهما هو المنظور الزمنى لتقدير الحاجات مقابل التقويم. فعملية تقدير الحاجات تتناول عادةً سؤالاً موجهاً نحو المستقبل: ما الأهداف التى يمكن أو ينبغى أن تسعى إليها مؤسسة أو برنامج أو خدمة ما؟ أما عملية التقويم،

فهي تتناول سؤالاً موجهاً نحو الحاضر أو الماضي: ماذا حققت مؤسسة أو برنامج أو خدمة ما؟^(٤٨)

وتختلف أدوار القائمين بالتقدير عن أدوار القائمين بالتقويم؛ حيث يتمثل دور القائم بتقدير الحاجات في تصميم مبدئى للإجابة عن السؤال: أين ينبغي أن تتجه المؤسسة؟ ولماذا؟ أى تحديد مبدئى لمستقبل المؤسسة وأهدافها بشكل مبرر. بالإضافة إلى تحديد التباينات بين المثالى (المطلوب أو المرغوب) والأداء الحالى، ثم فحص إمكانية نجاح عدة بدائل قابلة للتطبيق فى تحقيق الأهداف. بينما يتمثل دور القائم بالتقويم فى إجراء تحليل تفصيلى للوضع القائم لمؤسسة أو برنامج أو نشاط ما بالمقارنة مع الأهداف المعلنة من أجل إصدار أحكام حول ماذا حدث بالفعل. ويؤدى هذا غالباً إلى التحسين المستمر للمؤسسات والبرامج والأنشطة القائمة. ويكون دور القائم بالتقويم تشخيص أوجه القصور، بقياس فعالية الآليات والعمليات الجارية لتحديد كيف يمكن تحسينها لتحقيق المعايير المحددة. أى أن تقدير الحاجات بمثابة اتخاذ إجراءات مسبقة Proactive بينما يمثل التقويم اتخاذ إجراءات بمثابة رد فعل Reactive^(٤٩).

ويجمع القائمون بالتقدير والقائمون بالتقويم، على حد سواء، بيانات فيما يتعلق بالنتائج الحالية لمؤسسة أو برنامج أو نشاط ما. فالقائمون بالتقويم يجمعون بيانات لتحديد ما إذا كانت النتائج الحالية تطابق النتائج المتوقعة من الحلول التى نفذت بالفعل (مثل البرامج الجديدة، والتكنولوجيات الجديدة والعمليات الجديدة، والتدريب، أو أى وسيلة أخرى مختارة للمساعدة على تحقيق الأهداف). فى المقابل، يسعى القائمون بالتقدير إلى توقع العائد من التدخلات المحتملة قبل أن يتم تنفيذها من خلال جمع بيانات حول النتائج الحالية (ما هو كائن)، وكذلك النتائج المحتملة (ما يجب أن يكون)، وبواسطة هذه البيانات، يصبح المخططون وصانعو القرار قادرين على الاختيار من بين البدائل المتنافسة^(٥٠).

ثانياً – أهداف تقدير الحاجات وأهميته

يتمثل الهدف الرئيس لتقدير الحاجات فى: تحديد أين ينبغي الذهاب ولماذا ومتى يمكن الوصول هناك؛ أى تحديد الغايات التى يتعين بلوغها، والأهداف التى ينبغي أن يسعى إليها نظام أو مؤسسة أو برنامج ما، بالإضافة إلى وسائل تحقيقها.

د. أحمد محمود الزنفل

تقدير الحاجات كأساس للتخطيط التربوي

وفى سبيل تحقيق ذلك، يسعى تقدير الحاجات إلى تحقيق عدد من الأهداف، تتمثل فى:

- تحديد حاجات الأفراد، والجماعات، والمؤسسات، والمجتمعات، من خلال تحديد الفجوات المهمة بين الوضع الحالى والوضع المرغوب.
 - بيان أوجه القصور وكيفية معالجتها بشكل أفضل.
 - اكتشاف العوامل المسببة للحاجات والمساهمة فى استمرارها.
 - وضع الحاجات فى ترتيب أولويات لعمل تالٍ فى وقت لاحق.
 - إرساء معايير لبناء سياسات ووضع إستراتيجيات وخطط من أجل إشباع أو تخفيف الحاجات.
 - صنع قرارات أساسية رشيدة وسليمة وأكثر عقلانية ومبررة حول ما يجب القيام به مستقبلاً.
 - توفير معلومات كافية بشأن الوضع الحالى والمجالات ذات الأولوية الأعلى للتحسين بما يودى بالضرورة إلى قرارات أفضل، بما يسهم فى رسم السياسات ووضع الخطط وصنع القرارات. ومن هنا يعتبر تقدير الحاجات بمثابة عنصراً رئيساً فى بناء قاعدة بيانات ومعلومات سليمة كأساس للتخطيط وصنع القرار.
- وتتضح أهمية تقدير الحاجات من خلال ما يفيد به فى عمليات عدة، من أهمها: عملية التخطيط، وعملية صنع القرارات، وعملية تحسين الأداء. ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتى:

١- تقدير الحاجات وعملية التخطيط

تؤكد الأدبيات أن تقدير الحاجات يودى دوراً حيوياً فى التخطيط بمستوياته المختلفة: بدءاً من وضع السياسة، ومروراً بالتخطيط الإستراتيجى، ووصولاً إلى جهود تطوير البرامج^(٥١). ويبدو ذلك جلياً من خلال تركيز تقدير الحاجات على الغايات التى يتعين بلوغها، بدلاً من الوسائل، بالرغم من أن نتائجه يمكن أن تشكل الأساس لمبادئ توجيهية ومعايير لاختيار الوسائل أو الحلول. أى أن تقدير الحاجات يسهم فى تحديد الأهداف والأولويات^(٥٢)، بما يمثل نقطة الانطلاق لعملية التخطيط.

فعند ممارسة التخطيط التربوي على أساس الحاجات، اعتماداً على تعريف الحاجة كفجوة بين النتائج الحالية أو الوضع الراهن وبين النتائج المرغوبة أو الوضع المرغوب، فإن ذلك يساهم في وضع الأهداف المنشودة؛ حيث إنه عند الشروع في وضع خطة لنظام تعليمي ما أو أحد مؤسساته بعد الانتهاء من تنفيذ خطة سابقة، فيمكن الاستفادة بالنتائج المتحققة بالفعل من تنفيذ هذه الخطة، ومن هنا تعتبر الحاجة كفجوة بين النتائج الحالية (التي تم تحقيقها من خلال الخطة السابقة) والنتائج المرغوبة بمثابة تغذية راجعة يتم الاستفادة منها في وضع أهداف جديدة لإشباع الحاجات التي تم تحديدها، ومن ثم يتم وضع خطة جديدة لتحقيق هذه الأهداف وإشباع تلك الحاجات. أما في حالة الشروع في وضع الخطة الأولى لتأسيس نظام تعليمي ما أو أحد مؤسساته، فهنا يمكن الاستعانة بالخبراء لتحديد حاجات المجتمع والفئات المستهدفة كفجوة بين الوضع الراهن والوضع المرغوب، وبعد ذلك يتم التعبير عن هذه الحاجات في صورة أهداف منشودة، ومن ثم يتم وضع خطة جديدة لتحقيق هذه الأهداف وإشباع تلك الحاجات.

وفضلاً عن أن تقدير الحاجات يساعد في تحديد الأهداف، وتحديد إلى أي مدى يمكن تحقيقها، فإنه يمكن استخدام هذا التقدير من أجل التمهيد لاتخاذ إجراءات عاجلة لوضع خطط طويلة الأجل للمستقبل. كما أن توفير المعلومات اللازمة للتخطيط يعتبر الدافع الأكثر أهمية لإجراء عملية تقدير الحاجات. يُضاف إلى ذلك، أن تشخيص أو تحديد المشكلات أو نقاط الضعف هو دافع آخر لضرورة تقدير الحاجات؛ إذ تركز عملية تقدير الحاجات هنا على تعيين المجالات غير الفعالة في النظام التعليمي بحيث يمكن اتخاذ إجراءات إصلاحية ضمن الخطط^(٥٣).

وحيث إن توزيع الموارد هو جزء مهم من عملية التخطيط، فأى نظام تعليمي يتمنى أن تتوافر له الموارد المالية والمادية والبشرية اللازمة لتحقيق أهدافه، إلا أن هذا لا يتحقق غالباً. ولذا يتعين على صانعي السياسات والمخططين تقرير أين توضع موارد النظام التعليمي غير الكافية. وهنا، يفيد تقدير الحاجات في توزيع الموارد من خلال تحديد الفجوات في النتائج (الحاجات)، ووضعها في ترتيب أولويات، ومن ثم اختيار الأكثر أهمية لتقليصها أو إزالتها.

٢ - تقدير الحاجات وعملية صنع القرارات

يدعم تقدير الحاجات عملية صنع قرارات أساسية رشيدة وسليمة وأكثر عقلانية ومبررة، بما يجعل من صنع قرارات حول ما يجب القيام به مستقبلاً، أحد الأهداف المهمة لتقدير الحاجات^(٥٤). حيث يؤدي تحديد الفجوات بين النتائج الحالية والنتائج المرجوة (الحاجات) وترتيب أولوياتها، إلى التعرف على الخيارات المتاحة بما يساعد على اختيار أنسبها، ومن ثم صنع قرارات رشيدة بشأنها.

إن الفجوات في النتائج هي الأساس الذي يوجه القرارات السليمة. فعلى سبيل المثال، عند الرغبة في تحسين مستوى التعليم في مدارس ذات أداء منخفض، يكون من العبث التحدث عن الاختيار بين وسائل هذا التحسين مثل: بناء مدارس جديدة أو توظيف مزيد من المعلمين، دون توفر - بدايةً - قياسات واضحة للنتائج المراد إنجازها مقارنةً بالإنجازات الحالية. فعند صنع قرارات بشأن ما يجب القيام به، فإنه من الضروري معرفة النتائج الحالية والمرجوة قبل محاولة تحديد الإجراءات التي تؤدي إلى هذا التحسين. فذلك يتيح الفرصة لـ: التحقق من أن الإجراءات قادرة على تحقيق النتائج المرجوة، أو المقارنة بين البدائل، أو الجمع بين عدد من الحلول لتعظيم الآثار العامة، أو تحديد أولويات الحاجات لاستخدام الموارد بأكبر قدر من الكفاءة^(٥٥).

٣ - تقدير الحاجات وعملية تحسين الأداء

تحسين الأداء هو التحرك من تحقيق النتائج الحالية إلى تحقيق النتائج المرجوة. وبالتالي، يشير التحسين إلى التقدم الذي يمكن قياسه من حالة أقل مرغوبة (أو غير مرغوبة) إلى حالة مرغوبة. إن هذا التركيز على تحقيق النتائج المرجوة يتطلب إجراء عملية تقدير الحاجات التي تحدد الفجوات في النتائج بين ما هو قائم وما هو مرجو، ومن ثم تسلط الضوء على فرص تحسين الأداء. ففى إطار عملية تحسين الأداء، يؤدي تقدير الحاجات دوراً فعالاً كعملية أساسية فى أى جهد لتحسين الأداء؛ حيث يربط تقدير الحاجات بين الأداء القائم والمنشود معاً، موجهاً بذلك الجهود المختلفة فى جميع أنحاء عملية التحسين^(٥٦).

وبالإضافة إلى ذلك، تشير الأدبيات إلى عدد من الجوانب الأخرى التي تؤكد

أهمية تقدير الحاجات، وهي:

- **اختيار الحل المناسب:** ذلك أن عملية تقدير الحاجات تساعد في تحديد المشكلات وتعتبر عنها في شكل قابل للقياس. وبناءً على تحديد الضغوط، يتم اشتقاق الأولويات على أساس تكلفة إشباع الحاجات، مقارنةً مع تكلفة تجاهلها، ويؤدي ذلك إلى اختيار الحل المناسب للمشكلة. ويترتب على تجاهل عملية تقدير الحاجات: عدم حل المشكلة الأساسية، وهدر في الموارد المالية والمادية والبشرية، وإحباط الناس، واستمرار الأداء في التردى.
- **تحديد اتجاه واضح للأداء:** ذلك أن عملية تقدير الحاجات تؤدي إلى تحديد وحل مشكلات الأداء البشرى والمؤسسى ذات الصلة بالاتجاهات الإستراتيجية والتكتيكية والتنفيذية؛ لأنها تساعد في الحصول على فهم مشترك للاتجاه ووسائل الوصول إلى الهدف على أساس أدلة ميدانية.
- **اتخاذ إجراءات مسبقة:** حيث يعتبر تقدير الحاجات الدافع الأساسى لاتخاذ إجراءات مسبقة تجاه الأوضاع المتغيرة بسرعة؛ ذلك أن من يبقون فى مقام رد الفعل سيصبحون ضحايا التغيير. وفى حال وجود حاجة أو بزوغها، يمكن استباق العوائق التى تحول دون النجاح فى إشباع هذه الحاجة عن طريق التخطيط للتغلب على تلك العوائق. كما أن تصميم النتائج المستقبلية التى تحدد "ما ينبغى أن يكون" هو وظيفة لتقدير الحاجات تؤدي إلى المشاركة فى "إبداع التغيير" وعدم البقاء دائماً فى وضع "إدارة التغيير". إن "إبداع التغيير" هو بمثابة اتخاذ إجراءات مسبقة تسمح للفرد وللأطراف المعنية بالتعرف على العالم والمؤسسة التى يريدون إيجادها بدلاً من مجرد رد فعل على التغيير المفروض.
- **تحقيق التزام مشترك بشأن المستقبل:** فى سبيل الوصول إلى مستويات عالية من التزام الأفراد بشأن المستقبل، يجب أن يوجد فهم مشترك بشأن: إلى أين التوجه، ولماذا يُراد الوصول إلى هناك، وكيفية التحقق عندما يتم الوصول، وكيفية الوصول إلى هناك بأفضل وضع. وتتيح المعلومات التى تنتجها عملية تقدير الحاجات فهماً والتزاماً مشتركاً للنتائج المفيدة المرغوب فيها.

- **تسوية الصراع بشأن التوجه المستقبلي:** فمن أجل الوصول إلى التزام مشترك، تحدث لدى جميع المؤسسات، والفرق، والمجتمعات صراعات بشأن: الاتجاه المستقبلي، وتخصيص الموارد، والطرق والوسائل. وتطرح عملية تقدير الحاجات الأسئلة الحاسمة التي تساعد على تسوية هذه الصراعات، من خلال توضيح الأولويات التي ينبغي أن تكون. ومن أهم الأسئلة لتحديد وتسوية الصراعات: هل يراد تصميم عالم أفضل في المستقبل؟ كيف يبدو العالم أفضل؟ كيف يمكن قياس ذلك؟ من المستفيد؟ ما الرسالة الأساسية أو الغرض الأساسي؟ كيف يمكن تحقيق قيمة مضافة؟ ما النتائج التي يراد إنجازها؟ ما الفجوات الحرجة في الأداء؟ كيف يمكن الاتفاق على كيفية تحسين الأداء؟ ما الذي يجب أن يتغير، ولماذا؟ ما الموارد التي يجب تخصيصها؟ هل يمكن الاتفاق على الأولويات؟ هل يمكن تجاوز القيم الحالية؟
- **بيان كلفة الأداء الضعيف تجاه المشكلات:** حيث يترتب على الأداء الضعيف تبعات سلبية متعددة، منها على سبيل المثال: انخفاض الروح المعنوية لدى أفراد المؤسسة والأطراف المعنية، وانخفاض قيم المشاركة لديهم، وانخفاض في إنجاز النتائج المرجوة. هذه الانخفاضات في النتائج المرجوة يمكن أن تستمر ما لم يتم اختيار الحلول المناسبة وتنفيذها. وعندما تكون الفجوات في النتائج كبيرة، فإن الحلول الخاطئة تواصل دوامة الأداء الضعيف. وتوفر عملية تقدير الحاجات، في ضوء تعريف "الحاجة" كفجوة في النتائج، البيانات اللازمة لحساب تكلفة تجاهل حل المشكلة مقابل المكاسب المترتبة على حلها. وتتطلب المشكلات الخطيرة تقديرات صحيحة للتكاليف والقيمة المضافة لحلها بالمقارنة مع تجاهلها.
- **زيادة احتمالية قبول الاقتراحات:** في حال المطالبة بالحصول على التمويل والموارد اللازمة لإشباع الحاجات، وحل المشكلات، واغتنام الفرص، فإن عملية تقدير الحاجات تزيد من احتمالية قبول الاقتراحات المقدمة وتمويلها؛ حيث توفر هذه العملية الأدلة اللازمة لتبرير هذه الاقتراحات.
- **تحديد الفجوات ذات الأولوية:** معظم المؤسسات لديها فجوات متعددة في النتائج، وتتفاوت هذه الفجوات في الأهمية. وتساعد عملية تقدير الحاجات على تحديد تدرج

أهمية الفجوات من خلال فحص تكلفة إشباع الحاجة في مقابل تكلفة تجاهلها. وهذا يتم إنجازه عن طريق وضع الحاجات في ترتيب أولويات استناداً إلى هذه التكاليف والتداعيات. وبذلك، يمكن اختيار الفجوات ذات الأهمية لتحليل الحاجات (التحليل السببي) لبيان سبب وجود الفجوة، وهذا بدوره يساعد في انتقاء أنسب الحلول.

- **تقليل التعارض بين الآراء:** تتعدد جوانب الأداء في المؤسسات بسبب ضخامتها وتعقد عملياتها، والذي يترتب عليه كثرة المعلومات المتعلقة بهذه الأداءات. ويرتبط بذلك - أيضاً - تعدد آراء أفراد المؤسسة والأطراف المعنية بشأن ما يجري في المؤسسة ومدى نجاحها أو نجاح جزء منها في الأداء. وغالباً ما يوجد تعارض بين آراء أفراد المؤسسة والأطراف المعنية حول هذه الأداءات، ويرجع جزء من هذا التعارض للخلط بين الغايات والوسائل، والنتائج والطرق، والمشكلات والحلول. وتساعد عملية تقدير الحاجات في خفض هذا التعارض من خلال إنتاج دليل مرجعية النتائج لإبراز ما هو كائن في مقابل ما ينبغي أن يكون. ويمكن أن يفيد ذلك في استبدال التعارض بالاتفاق والقبول فيما بينهم، مما يؤدي إلى مزيد من الفعالية والكفاءة، ومن ثم إنجاز نتائج مفيدة للمؤسسة.

- **مواجهة عواقب الحلول الضعيفة:** بسبب الترابط والتسلسل بين المستويات الثلاثة لعملية تقدير الحاجات كما أشير إلى ذلك سابقاً، فإن اختيار حل لمشكلة ما على مستوى الميكرو، سيكون له أثر كبير على النتائج على مستوى الماكرو والميجا، مما يؤدي إلى صنع قرارات ضعيفة. إن الأعمال التي قد تفضى إلى تدنى مستويات الطلاب بسبب خفض التكاليف سوف تسبب معاناة على المدى الطويل لأن المجتمع غالباً ما يضطر إلى إصلاح ذلك وإزالة الفساد عندما يتم اكتشافه. ويترتب على ذلك في المستقبل تدهور في أداء نظام التعليم بأكمله، مما يلحق ضرراً بالمجتمع بدلاً من تحقيق فائدة له. وتفيد عملية تقدير الحاجات المؤسسات التعليمية في مواجهة العواقب المترتبة على الحلول الضعيفة قصيرة المدى. ومما تتضمنه هذه المواجهة ضرورة النظر في النتائج على المدى الطويل في التفكير والتخطيط والفعل المؤسسي.^(٥٧)

ثالثاً - مستويات تقدير الحاجات

بناءً على المنظورين الأساسيين لمستويات الحاجات، يمكن أن تتحدد مستويات تقدير الحاجات على النحو الآتي:

انطلاقاً من المنظور الأول لمستويات الحاجات المستند إلى ربط الحاجات بالفضات المستهدفة، والذي يشير إلى وجود ثلاثة مستويات للحاجات، كل منها يمثل فئة مستهدفة، وهي: حاجات المستوى الأول (متلقو الخدمة)، وحاجات المستوى الثاني (مقدمو الخدمات وصانعو السياسة)، وحاجات المستوى الثالث (الموارد أو الحلول)، فإنه يوجد ثلاثة مستويات لتقدير الحاجات، وهي: تقدير الحاجات على المستوى الأول (تقدير حاجات متلقى الخدمة)، وتقدير الحاجات على المستوى الثاني (تقدير حاجات مقدمى الخدمات وصانعى السياسة)، وتقدير الحاجات على المستوى الثالث (تقدير حاجات الموارد أو الحلول).

ويجب أن يكون مسعى عملية تقدير الحاجات متجهاً في المقام الأول صوب تقدير حاجات المستوى الأول. وهو يسعى إلى تحديد حاجات الأفراد الذين من أجلهم توجد المؤسسة أو النظام. ثم بعد ذلك يتجه المسعى صوب تقدير حاجات المستويين الثاني والثالث؛ ذلك أن حاجات المستوى الأول (متلقو الخدمة) تمثل السبب الرئيس وراء وجود المستويين الثاني والثالث (مقدمو الخدمات، والموارد) وليس العكس. أى أن تقدير الحاجات السليم ينبغى أن يبدأ ويركز على تقدير حاجات المستوى الأول.

وانطلاقاً من المنظور الثاني لمستويات الحاجات المستند إلى ربط الحاجات بمستويات النتائج ومستويات التخطيط، والذي يشير إلى وجود ثلاثة مستويات للحاجات، كل منها يمثل مستوى للنتائج، وهي: حاجات ميغا (النواتج النهائية)، حاجات ماكرو (المخرجات)، حاجات ميكرو (المنتجات)، فإنه يوجد ثلاثة مستويات لتقدير الحاجات، وهي: تقدير الحاجات على المستوى ميغا، وتقدير الحاجات على المستوى ماكرو، وتقدير الحاجات على المستوى ميكرو. ولضمان السير في الاتجاه الصحيح، يلزم البدء بتقدير الحاجات على المستوى ميغا، ثم يستكمل التقدير السير ضمن سلسلة الحاجات على المستويين ماكرو وميكرو بالترتيب.

كما يشير المنظور الثانى ذاته إلى وجود ثلاثة مستويات للحاجات، كل منها يمثل مستوى للتخطيط، وهى: حاجات على مستوى السياسة، وحاجات على المستوى الإستراتيجى، وحاجات على المستوى التكتيكي والتنفيذى (الإجرائى). وبالتالى، فإن تقدير الحاجات يعمل على ثلاثة مستويات، وهى: تقدير الحاجات على مستوى السياسة، وتقدير الحاجات على المستوى الإستراتيجى، وتقدير الحاجات على المستوى التكتيكي والتنفيذى (الإجرائى).

ولما كان الترابط بين مستويات التخطيط فى حلقات متتابعة يفضى بعضها إلى بعض يعد أمراً ضرورياً لنجاح عملية التخطيط؛ حيث لا بد أن يتم اشتقاق أهداف المؤسسة من أهداف المجتمع، ولا بد أن يتم اشتقاق أهداف الوحدات أو البرامج أو المشروعات ضمن المؤسسة من أهداف المؤسسة ذاتها. إذًا، فإن الترابط بين مستويات تقدير الحاجات فى حلقات متتابعة يفضى بعضها إلى بعض يعد أيضاً أمراً ضرورياً لنجاح عملية تقدير الحاجات. ولما كانت نقطة البداية للتخطيط السليم هى التخطيط على مستوى السياسة، ثم التخطيط الإستراتيجى، فالتخطيط التكتيكي والتنفيذى (الإجرائى)، فإنه لبدء تقدير الحاجات فى ميدان التخطيط على نحو سليم، يتعين تقدير الحاجات على مستوى السياسة أولاً، ثم تقدير الحاجات على المستوى الإستراتيجى، وأخيراً تقدير الحاجات على المستوى التكتيكي والتنفيذى (الإجرائى).

المحور الثالث – إجراءات تقدير الحاجات

إن بيان كيفية إجراء تقدير الحاجات، يتطلب إلقاء الضوء على عدد من العناصر الحيوية المرتبطة بهذه الإجراءات، وهى: مداخل تقدير الحاجات، ومسئولية إجراء تقدير الحاجات، وأهم النماذج المتبعة فى إجراء تقدير الحاجات، وأهم الأدوات المستخدمة فى هذه الإجراءات.

أولاً – مداخل تقدير الحاجات

فى سبيل تحديد الفجوة بين: الأداء الفعلى والأداء المرغوب، أو الوضع الحالى والوضع المرغوب، أو النتائج الحالية والنتائج المرغوبة، ومن ثم تحديد كيفية سد هذه

د. أحمد محمود الزنفل

تقدير الحاجات كأساس للتخطيط التربوي

الضجوة، يمكن تحديد أربعة مداخل لتقدير حاجات مؤسسة ما، قد يتم استخدامها معاً أو بشكل منفصل، وهى:

المدخل الأول: تقدير المعارف والمهارات Knowledge and Skills Assessment

يقوم هذا المدخل بتحديد حاجات المعارف والمهارات التى يجب أن يمتلكها الأفراد من أجل أن يؤديوا أعمالهم بفعالية، بالإضافة إلى وصف التدخلات المناسبة التى يمكن أن تسد فجوات المعارف والمهارات. ويمر تقدير المعارف والمهارات بخمس مراحل:

- ١ - جمع بيانات أولية: يوفر جمع بيانات أولية بشأن المعارف والمهارات التى يجب أن يمتلكها الأفراد، رؤية كلية لعملية تقدير الحاجات ويسهم فى وضع أهداف محددة لها. ويتطلب إتمام هذه المرحلة جمع البيانات الأساسية عن هذه المعارف والمهارات من الوثائق المتاحة والتحدث مع أفراد المؤسسة والأطراف ذات الصلة بها.
- ٢ - وضع خطة عمل: وذلك لضمان أن يسير تقدير الحاجات قدماً نحو تحقيق أهدافه. ويقدم هذا المخطط تفاصيل أنواع البيانات التى يجب جمعها، ومصادر البيانات، والأدوات التى سيتم استخدامها لجمع البيانات، والمدخل التى سيتم استخدامها لتحليل البيانات.
- ٣ - جمع البيانات: وذلك من خلال الأدوات المعدة لهذا الغرض، مثل: استمارة مقابلة أو استبانة، واستخدامها فى جمع البيانات المطلوبة.
- ٤ - تحليل البيانات: استخدام العملية التى تم تحديدها فى المخطط لتحليل البيانات المجمعة فى المرحلة السابقة.
- ٥ - إعداد التقرير وتقديمه: إعداد تقرير يعرض تفاصيل عملية تقدير الحاجات ونتائجها.

المدخل الثانى: تحليل الوظيفة والمهمة Job and Task Analysis

يقوم تحليل الوظائف والمهام بتقدير الحاجات بناءً على معرفة تفصيلية بشأن نطاق وظيفة ما ومسئولياتها ومهامها، والغرض منه تحديد المسئوليات والمهام اللازمة لأداء هذه الوظيفة. ويمر تحليل الوظيفة والمهمة بثلاث مراحل:

- ١ - الإعداد: ويتضمن ذلك جمع المعلومات من ذوى الأداء المرتفع بشكل فردي حول تفاصيل الوظيفة. وتشمل خطوات هذه المرحلة تحديد ذوى الأداء المرتفع، وإعداد استبانة تحليل الوظائف.
- ٢ - إجراء جلسة عمل لتحليل مهام الوظيفة: يستخدم المشاركون فى هذه الجلسة المواد المجمعة فى المرحلة (١) لتحديد: المهام الوظيفية والمسئوليات الرئيسية المطلوبة للحصول على أداء فعال فى العمل، والمتطلبات التدريبية وغير التدريبية لكل مهمة وظيفية.
- ٣ - تقديم توصيات بشأن المتطلبات التدريبية وغير التدريبية المتعلقة بالوظيفة: ويتضمن ذلك بدايةً مراجعة وتنظيم المعلومات من جلسة العمل، ثم الحصول على موافقة المسئولين على مسئوليات الوظيفة، والمهام الوظيفية، والتوصيات بشأن المتطلبات التدريبية وغير التدريبية.

المدخل الثالث: تقدير الحاجات القائم على الكفايات Competency-Based Needs Assessment

يقوم التقدير على أساس الكفايات بتحديد المعارف والمهارات والمواقف والسلوكيات الخاصة بالأعمال أو المهام الوظيفية التى تمكن الشخص من أداء فعال وفقاً للمعايير المتوقعة. ويمر هذا المدخل بخمس مراحل:

- ١ - وضع خطة المشروع: ويتضمن ذلك تحديد كيف سيتم استخدام نموذج الكفايات، وتحديد نطاق وأهداف المشروع، واختيار الناس الذين سيشاركون فى المشروع، ووضع خطة العمل.
- ٢ - إجراء المقابلات والمسوح اللازمة: ويتضمن ذلك جمع وتحليل البيانات المطلوبة لبناء نموذج الكفايات. ويمكن أن تحدد المعلومات المجمعة فى هذه المرحلة: المسئوليات الرئيسية للوظيفة، والمهارات والقدرات اللازمة للنجاح فى العمل وإنجاز كل مسئولية، وأمثلة محددة عن متى ينجح شخص خبير، وأمثلة محددة عن متى يفشل هذا الشخص.
- ٣ - بناء نموذج الكفايات: الذى يحدد الكفايات المطلوبة فى مختلف مستويات الوظيفة وتعريف كل كفاية وجميع أبعاد النموذج بدقة. على سبيل المثال: يمكن

د. أحمد محمود الزنفل

تقدير الحاجات كأساس للتخطيط التربوي

أن تشمل مستويات الوظائف فى أعضاء هيئة التدريس: محاضر، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، وأستاذ.

٤ - تقدير الفجوات: ويتضمن ذلك استخدام نموذج الكفايات لتحديد الفجوات فى الكفايات بالنسبة للأشخاص الذين يؤدون مهام الوظيفة. وتتضمن هذه المرحلة أيضاً تحليل النتائج، على سبيل المثال: يمكن تنفيذ أحد المسوح الذى يتيح الفرصة للأفراد لوضع تقدير ذاتى لأنفسهم على كل كفاية، أو يمكن تقدير الكفايات من قبل المشرفين أو القائمين بالتقدير. ومن خلال تحليل البيانات يتم مقارنة الكفايات لمختلف الفئات (على سبيل المثال، أعلى أداء مقارنةً مع متوسط الأداء).

٥ - تطبيق النموذج: استخدام النموذج على النحو المحدد فى الخطة التى تم وضعها خلال المرحلة (١) من هذا المدخل.

المدخل الرابع: تقدير الحاجات الإستراتيجية Strategic Needs Assessment

يحدد تقدير الحاجات الإستراتيجية، الذى يعتمد على فهم شامل لإستراتيجية المؤسسة، فجوات الأداء بين الوضع الحالى والوضع الإستراتيجى المنشود. ويمر هذا المدخل بخمس مراحل:

١ - جمع معلومات أولية حول الوضع الحالى: وذلك من أجل تطوير فهم أفضل لحاجة الأداء. وعادةً، يمكن أن تقدم الإدارة العليا هذه المعلومات.

٢ - فحص البيئة الخارجية: ويتضمن ذلك بدايةً تحديد وعزل العوامل الخارجية التى تؤثر على حاجة الأداء، ثم تحديد الآثار المترتبة عليها. وبمجرد الانتهاء من هذا الإجراء، يتم تحليل المعلومات الناتجة عنه.

٣ - فحص البيئة الداخلية: ويتضمن ذلك الإجابة عن السؤالين: ما إستراتيجية المؤسسة طبقاً لبيئتها الخارجية؟ أى العمليات التى تتأثر بمشكلة الأداء أو حاجة الأداء؟ وتتضمن الإجابة على هذين السؤالين التحقق من صحة إستراتيجية المؤسسة، وتوثيق الأداء الحالى، وتحديد أسباب فجوات الأداء.

٤ - رسم الأحداث المستقبلية: ويتضمن ذلك توثيق الأداء المرغوب والعمليات المطلوبة، وأيضاً تحسينات النظام الهيكلية والمالية وغيرها التي يمكن تطويرها لدعم الأداء والعمليات الجديدة.

٥ - وضع خطط تحسين الأداء: أى تحويل المعلومات من المرحلة السابقة إلى خطة تحسين الأداء التي تحتوى على كافة المشروعات التي سيتم إجراؤها لتحسين الأداء فى المؤسسة. ويتضمن تنفيذ هذه المرحلة تقدير الاستعداد للتغيير واختيار التدخلات اللازمة لتحسين الأداء.^(٥٨)

ثانياً - مسئولية تقدير الحاجات

بالرغم من أنه من الممكن أن يقوم فرد بمفرده بإجراء تقدير الحاجات دون إشراك فريق أو لجنة معه، إلا أنه نادراً ما يكون تقدير الحاجات سليماً عندما يتم كنشاط فردي. لذلك، ينبغى إشراك آخرين من داخل المؤسسة وخارجها للحصول على وجهات نظر متعددة بشأن كل من النتائج التي ينبغى إنجازها والمستويات الحالية للأداء من أجل المقارنة بينهما؛ فوجود مختلف الشركاء ممثلين فى عملية تقدير الحاجات سوف يؤدي إلى تحسين نوعية التقدير، وإيجاد القبول للتوصيات الناتجة والالتزام بها ودعمها. إن بناء فريق (أو لجنة) لإجراء التقدير يعتبر أساساً لنجاحه. ولا يكون تقدير الحاجات الذى يتم بالفريق بالضرورة أفضل من عمل فرد واحد، ولكن أيضاً يكون إجراء تقدير الحاجات من منظور فرد واحد فيه خطر كبير^(٥٩)، من منطلق أن العمل ضمن فريق يكون أفضل من العمل الفردي.

وتشير الأدبيات ذات الصلة إلى أن مسئولية تقدير الحاجات تتولاها فئتان

يتكامل عملهما معاً، وهما: ميسر تقدير الحاجات Needs Assessment Facilitator، ويطلق عليه أيضاً القائم بتقدير الحاجات أو مقدر الحاجات Needs Assessor، بالإضافة إلى لجنة تقدير الحاجات Needs Assessment Committee. وفيما يأتى توضيح ذلك:

١- ميسر تقدير الحاجات

يمكن تعريف ميسر تقدير الحاجات أو مقدر الحاجات أو القائم بتقدير الحاجات بأنه الشخص المنوط به قيادة مخطط تقدير الحاجات وتنفيذه. وتشمل تلك القيادة توجيه لجنة تقدير الحاجات فى المداولات بشأن: تركيز العملية وطبيعتها، وتصميم الأدوات، وإدارة أنشطة جمع البيانات، وتحليل البيانات، والمساعدة فى تحديد الأولويات^(١٠).

يؤدى ميسر التقدير (وهو مستشار خارجى أو عضو داخلى بالمؤسسة) دوراً أساسياً؛ حيث يتولى مسئولية تنظيم العملية وتنفيذها، بتفويض وتأييد ودعم من الإدارة والأفراد والمجموعات داخل المؤسسة، وكذلك الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة. ويجب أن يكون للميسر دور قيادى من أجل ضمان النجاح فى عملية تقدير الحاجات والوصول إلى النتائج المستهدفة. ويتعين على الميسر: (أ) إقناع الإداريين والموظفين المؤثرين بالأساس المنطقى أو السبب الجوهرى لضرورة إمعان النظر فى الحاجات، (ب) تذكير أعضاء لجنة تقدير الحاجات أن جهودهم سوف تحدث فرقاً فى نتائج عملية تقدير الحاجات، (ج) مساعدة الأفراد الذين يوفرون البيانات لإدراك أن مدخلاتهم مهمة فى إتمام العملية، وأخيراً (د) التأكد من أن الأطراف المعنية يعرفون أن العملية سوف تكون شاملة وأن الحاجات التى يتم تحديدها سوف تكون على درجة عالية من الأهمية لنجاح المؤسسة فى بلوغ غاياتها^(١١).

إن الميسر هو صانع نسيج تقدير الحاجات، وعليه أن يدرك كل التفاصيل الدقيقة ضمن عملية التقدير إدراكاً كاملاً ويقدرها حق قدرها ليكون ناجحاً فى أداء عمله. ويستلزم قيام الميسر بدوره على أكمل وجه، أن يمتلك المقومات أو الصفات اللازمة، وهى: مهارة فى الأداء، وخبرة كبيرة، وقدرة على التكيف، واستعداد للعمل فى ظل الظروف المتغيرة، والتفاعل مع الآخرين فى كل الأحوال حتى عندما تنشأ خلافات وصراعات فيما بينهم^(١٢).

٢- لجنة تقدير الحاجات

يمكن تعريف لجنة تقدير الحاجات بأنها مجموعة من أصحاب السلطة والخبرة الذين لديهم صلة بعملية تقدير الحاجات؛ إنهم يوفرون موارد مثل: المشورة الفنية

والأخلاقية، والشرعية والسلطة السياسية، والمصادقية، والاحترام والتأثير والمكانة^(٦٣). ويوجد اعتبار أساسى هو أن أعضاء هذه اللجنة هم ممثلون للمستفيدين من تقدير الحاجات أو أنهم الأفراد الذين سيتعاملون فى نهاية المطاف مع الإستراتيجيات (الحلول) لإشباع الحاجات التى يتم كشفها وتحديد أولوياتها^(٦٤).

وتعمل لجنة تقدير الحاجات مع ميسر تقدير الحاجات من أجل وضع سياسة العمل فى عملية تقدير الحاجات، ورسم الاتجاه العام لها، والمساعدة فى تصميم إجراءاتها وأدواتها، وتوفير الدعم لها. فهذه اللجنة بوجه عام ممثل لأفراد المؤسسة والأطراف المعنية فى عملية التقدير، ومستمدة من المجتمع المستهدف أو متلقى الخدمات ومقدميها وأفراد المجتمع المهتمين. إنها أيضاً تتضمن أفراداً ذوى معرفة متخصصة بشأن موضوع تقدير الحاجات. وينبغى أن تتكون هذه اللجنة فى ميدان التعليم من: طلاب، وأولياء أمور، ومعلمين، وإداريين، وموظفين، وأشخاص من المجتمع^(٦٥). بالإضافة إلى ممثلين عن: أساتذة التربية، وذوى الخبرة بالميدان، ومتخذى القرار، والمجتمع المدنى، وقطاع الأعمال. وللجنة أن تستفيد بمن تراه مفيداً لإنجاز مهمتها بنجاح.

وتعد اللجنة عنصراً حاسماً فى عملية تقدير الحاجات؛ حيث إنها توجه تصميم عملية التقدير والأدوات التى يتم استخدامها، وجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، وإعداد تقارير النتائج المتعلقة بالمؤسسة. كما تلعب دوراً حيوياً فى تحقيق التواصل مع أفراد المؤسسة والمهتمين بشأن ما تم التوصل إليه من حاجات، وتوصى بالإجراءات ذات الصلة التى يتعين اتخاذها. إنها لجنة عمل مكونة من أعضاء يُختارون لالتزامهم تجاه المهمة، والقدرة على المساهمة بشكل تعاونى فى المناقشات والمداولات، وامتلاك المهارات التى تلبى مطالب تقدير الحاجات، وأبرزها: التأثير الرسمى وغير الرسمى على القرارات داخل المؤسسة^(٦٦).

وعند اختيار أعضاء لجنة تقدير الحاجات، ينبغى اتباع قاعدتين: الأولى، اختيار الأفراد ذوى الضمير الذين يمكن الاعتماد عليهم، الذين ينشطون عندما يكون هناك عمل يتعين القيام به. والثانية، الأخذ بعين الاعتبار أن إضافة المزيد من الناس إلى اللجنة لا يعنى بالضرورة أن عملها سوف يتم القيام به على نحو أسرع. وعلى سبيل المثال: فإن خمسة أو ستة أعضاء قد يكونون لجنة مثلى، وأنه كلما تمت إضافة المزيد من الأعضاء،

د. أحمد محمود الزنفل

تقدير الحاجات كأساس للتخطيط التربوي

فسوف تتضمن المناقشات المزيد من وجهات النظر وبذلك يطول الوقت الذي يستغرقه التوصل إلى قرار^(٧٧).

وينبغي أن يكون الأفراد المختارون للجنة أكفاء في مجالات خبراتهم، ويمتلكون المصداقية والقدرة على الإقناع للدفاع عن الإجراءات المتخذة في العملية. ويمكن أن يكونوا في الأدوار القيادية الرسمية، وقد يكون من الأفضل استخدام أفراد يحظون باحترام كبير لهم تأثيرات غير رسمية أو قادة الرأي في المؤسسة. وتتعدد أهداف لجنة تقدير الحاجات على النحو الآتي:

- توجيه ومراجعة التقدم المحرز في شتى نواحي عملية تقدير الحاجات.
- التصديق على جودة وسلامة ما يجري القيام به.
- المساعدة في أداء الأنشطة (لعب دور نشط وفعال في جمع البيانات يصل إلى المشاركة في جمع البيانات حيثما أمكن).
- القيام بنقل الأفكار والمعلومات لتحقيق التواصل مع الجمهور، وكذلك القيام بالدفاع عن المؤسسة وأنشطتها وعن عملية تقدير الحاجات ونتائجها^(٧٨).

ثالثاً - نماذج عملية تقدير الحاجات

تتعدد إجراءات تقدير الحاجات بسبب اختلاف البيئات التي يجري تقدير الحاجات لها، وبسبب تنوع الحاجات محل التقدير. وبرغم ذلك، توجد إجراءات مشتركة بين العديد من عمليات تقدير الحاجات^(٧٩). ويمكن تحديد أهم العوامل المرتبطة بالاختلاف بين عمليات تقدير الحاجات في: نوع الحاجات التي يتم تقديرها، والأدوات المخطط استخدامها لجهود جمع البيانات، والموارد المتاحة، وكذلك التصميم والمنهجية المستخدمة^(٧٠).

ويعد الوقوف على سبب إجراء تقدير الحاجات والقرارات المطلوب صنعها واتخاذها على أساس نتائجها، هي من الأسس الضرورية لتحقيق النجاح، وهي نقطة البدء المثالية لعملية تقدير الحاجات^(٧١). وفي سبيل نجاح عملية تقدير الحاجات، فثمة أمور مهمة يتعين أخذها بعين الاعتبار عند إجراء العملية، وهي: التركيز على النتائج أولاً، ثم الحلول ثانياً؛ أي تحديد الحاجات كفضوات في النتائج (وليس تحديدها كفضوات في

داسات تربية ونفسية (مجلة كلية التربية بالزقازيق) العدد (٨٩) (الجزء الأول) أكتوبر ٢٠١٥

الحلول)، وضمان اتساق الحاجات على المستويات المختلفة وترابطها؛ ذلك أن تلك المستويات أشبه بحلقات يجب أن تفضى إحداها إلى الأخرى على نحو مترابط.

كما يوجد بعض العوامل الأساسية لإجراء تقدير حاجات ناجح، وهي:

- قيمة وضرورة المشاركة الواسعة من الأطراف المعنية.
- اختيار وسائل مناسبة لجمع البيانات والمعلومات كافة.
- تحديد القيم الأساسية في المجموعة التي يتم تقدير حاجاتها.
- التشاركية هي مرتكز أساسى لعملية تقدير الحاجات.
- لا يمكن تجاهل العوامل السياسية السائدة.
- لا تشكل طرق جمع البيانات بحد ذاتها تقدير الحاجات، والذي هو عملية كلية ليست البيانات فيها سوى أحد مكوناتها.^(٧٢)

ويمكن تحديد عدد من النماذج المستخدمة لإجراء عملية تقدير الحاجات على

كافة مستوياته، على النحو الآتى:

النموذج الأول – نموذج مجموعات الأنشطة الخمس

Five Interrelated Sets of Activities Model

Stufflebeam and Others ↓

اقترح (1985) Daniel Stufflebeam and Others نموذجاً لعملية

تقدير الحاجات يتكون من خمس مجموعات أنشطة مترابطة، وهي: الإعداد للقيام بتقدير الحاجات، وجمع المعلومات اللازمة، وتحليل هذه المعلومات، وإعداد تقارير عملية تقدير الحاجات ونتائجها، واستخدام معلومات عملية تقدير الحاجات ونتائجها. ويمكن تفصيل ذلك فيما يأتى:

١- الإعداد للقيام بتقدير الحاجات

وهو يتضمن الأنشطة التى ترسى الأساس لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة واستخدامها، وينطوى أساساً على نوعين من الأنشطة: التخطيط والاتصال. حيث يتضمن التخطيط (أى تخطيط العمل الذى يتعين القيام به فى عملية تقدير الحاجات) تحديد: أسئلة تقدير الحاجات التى ستوجه للجمهور المستهدف للوقوف على اهتماماتهم

د. أحمد محمود الزنفل

تقدير الحاجات كأساس للتخطيط التربوى

واستفساراتهم، والمشاركين (الجمهور والمجتمع المستهدف)، وإجراءات جمع المعلومات وطرق التحليل، والاستخدامات المحتملة لمعلومات تقدير الحاجات. ويركز الاتصال (أى التواصل مع المشاركين فى عملية تقدير الحاجات) على تبادل المعلومات مع الأفراد والجماعات والمؤسسات، وإقامة علاقات فعالة مع الذين سيشاركون فى تقدير الحاجات أو المتأثرين به.

٢- جمع المعلومات اللازمة لتقدير الحاجات

يتم فيها القيام بأنشطة للحصول على البيانات والمعلومات وتخزينها؛ لتقديم إجابات وافية عن أسئلة تقدير الحاجات التى تم تحديدها. وتشمل تلك الأنشطة: تحديد مصادر جمع البيانات والمعلومات، وتعيين أدوات وإجراءات جمع المعلومات، ثم القيام بإجراءات الجمع الفعلى للبيانات والمعلومات، وأخيراً تخزين البيانات والمعلومات.

٣- تحليل المعلومات لتقدير الحاجات

ينطوى على فرز وعد ووصف البيانات والمعلومات، وتفسير النتائج، ومن ثم تحديد الحاجات. كما يتضمن تحليل المعلومات تحديد وتقييم المعالجات (أو الحلول)، فتحديد المعالجات هو فى الواقع جزء من تقدير الحاجات؛ حيث إن البحث عن حلول بديلة غالباً ما يكون متأصلاً فى تقييم عجز الأداء، ولا بد من القيام بجهد منهجى لتحديد أفضل السبل لتحقيق أهداف محددة، وبالتالي لإشباع الحاجات المحددة. وتستلزم هذه المرحلة أشياء أكثر بكثير من الجداول الإحصائية والحسابية؛ فالتحليل ليس مجرد عملية ميكانيكية بسيطة لاختيار وتطبيق الإجراءات الإحصائية، ولكنها تتضمن تعيين وتبرير الافتراضات والقواعد والإجراءات اللازمة لتفسير المعلومات.

٤- إعداد تقارير عملية تقدير الحاجات ونتائجها

الغرض من ذلك هو تقديم وصف لعملية تقدير الحاجات والنتائج المترتبة عليها؛ بحيث يمكن الاستفادة من المعلومات والنتائج التى تسفر عنها عملية تقدير الحاجات. ومن الأهمية بمكان أن يكون هذا الوصف دقيقاً، قابلاً للفهم، يتم تقديمه فى الوقت المناسب، ومفيداً للجمهور ذى الصلة؛ حيث إن تقدير الحاجات السليم الذى يتم إبلاغه على نحو سيئ من المحتمل أن يكون ضعيف التأثير. ومن هنا، يجب أن يكون لدى

داسات تربية ونفسية (مجلة كلية التربية بالرقائق) العدد (٨٩) (الجزء الأول) أكتوبر ٢٠١٥
القائم بتقدير الحاجات مهارات اتصال جيدة ويكون قادراً على عرض المعلومات بشكل واضح.

٥- استخدام معلومات عملية تقدير الحاجات ونتائجها

تختلف كيفية استخدام معلومات عملية تقدير الحاجات ونتائجها وفقاً لأغراض تقدير الحاجات المراد الوصول إليها. وبالتالي، تتضمن أنشطة تعتمد في جزء كبير منها على أغراض هذا التقدير؛ فعمليات تقدير الحاجات التي تتم من أجل التخطيط، على سبيل المثال، سوف تنطوي على استخدام معلومات عملية تقدير الحاجات ونتائجها في عملية التخطيط.^(٧٣)

النموذج الثاني - نموذج الإجراءات الأربعة Four-Procedure Model

د Suarez

لقد قدم T. Suarez (1994) نموذجاً لعملية تقدير الحاجات يتكون من أربعة إجراءات أساسية، وهي: الإعداد لإجراء تقدير الحاجات، وتصميم تقدير الحاجات، وتعيين أولويات الحاجات، وإعداد تقارير النتائج واستخدامها. ويمكن تفصيل هذه الإجراءات على النحو الآتي:

١- الإعداد لإجراء تقدير الحاجات

يتطلب الإعداد لإجراء تقدير الحاجات: اتخاذ قرارات لإجراء التقدير، وتحديد الأغراض التي ينشدها، وتعيين مناطق تركيزه. وباعتبار أن الحاجات تستند إلى حد كبير على قيم المؤسسة والمجتمع التي من خلالها يمكن تحديد الحاجات، فيجب إدراج الإجراءات في عملية تضمن أن يتم تمثيل هذه القيم. ويتحقق ذلك في أغلب الأحيان من خلال إشراك مجموعة متنوعة من الأفراد أو الجماعات المهتمة أو المتضمنة في هذه العملية. ويتضمن الإعداد لإجراء تقدير الحاجات تحديد أولئك الذين سيشاركون في/أو المتأثرين بالعملية، ثم الحصول على التزامهم بالمشاركة.

٢- تصميم تقدير الحاجات

يبدأ التصميم الجيد لتقدير الحاجات بتحديد واضح للجوانب التي يجب أن تركز عليها هذه العملية. وهذا يتضمن تحديد: أغراض واضحة ومحددة للعملية،

د. أحمد محمود الزنفل

تقدير الحاجات كأساس للتخطيط التربوى

والمجالات التى سيتم لها تقدير الحاجات، ونوع الحاجات التى سيتم تحديدها. ويؤثر التركيز الواضح للتقدير فى معظم إجراءات جمع البيانات والمعلومات، والتحليلات، وإعداد التقارير. فتقديرات الحاجات المصممة لجمع آراء المجتمع بشأن الحاجات التعليمية، على سبيل المثال، قد تستلزم استخدام طرق مثل: المسوح، والمقابلات، والجماعات البؤرية. أما فى حال إجراء التقديرات المصممة لتحديد حاجات أداء الطالب، فيمكن استخدام نتائج الاختبارات، ومسح المعلمين، وفحص السجلات الموجودة. وقد تتطلب تقديرات أخرى استخدام المؤشرات التعليمية أو بعض أساليب الدراسات المستقبلية مثل أسلوب دلفى. والتصميم الكامل للعملية يتعين أن يشمل إجراءات لتحليل البيانات والمعلومات وإعداد تقارير النتائج.

٣- تعيين أولويات الحاجات

تسفر عملية تقدير الحاجات عن تحديد حاجات عديدة. ومن أجل الاستخدام الأمثل، ينبغى وضع الحاجات المحددة فى ترتيب من الأكثر إلى الأقل أهمية. وتشمل الإجراءات الكمية لوضع الأولويات، ترتيب الحاجات من خلال: قوة تقديراتها من حيث الأهمية، ومدى التباين بين الوضع المستهدف والوضع الفعلى. وثمة معايير محددة لترتيب الحاجات تشمل: (أ) كم عدد الأشخاص المتأثرين بالحاجات؟ (ب) ماذا يمكن أن تكون العواقب إذا لم يتم إشباع الحاجات؟ (ج) هل هذه حاجة يمكن إشباعها من خلال نشاط تعليمي؟ (د) هل هذه حاجة ماسة لابد من إشباعها قبل أن يتم التصدى لمعالجة حاجات تعليمية أخرى؟ (هـ) هل ستكفى الموارد (الأموال، والموظفين، وغيرها) لإشباع تلك الحاجات؟

٤- إعداد التقارير واستخدام النتائج/إعداد تقارير النتائج واستخدامها

ثمة ميزة لعملية تقدير الحاجات هى الاستعمال المقصود للنتائج سواء من أجل التخطيط، أو صنع القرارات، أو حل المشكلات، أو وضع معايير لنتائج التقويم. والهدف من هذا الإجراء النهائى فى العملية هو الاستخدام الفعال المؤثر للنتائج. ويمكن تعزيز استخدام نتائج تقدير الحاجات عن طريق إعداد تقارير عن العملية بجميع إجراءاتها ومعلوماتها ونتائجها، ثم القيام بإيصال تلك التقارير للجمهور المستهدف والمخططين وصانعى القرار.^(٧٤)

النموذج الثالث – نموذج المراحل الثلاث Three-Phase Model

Witkin & Altschuld

لقد طور Belle Witkin and James Altschuld (1995) نموذجاً

لعملية تقدير الحاجات، يُطلق عليه نموذج المراحل الثلاث لتقدير الحاجات. ويتكون هذا النموذج – كما يتضح من اسمه – من ثلاث مراحل، هي: مرحلة ما قبل التقدير، ومرحلة التقدير، ومرحلة ما بعد التقدير.

يفترض هذا النموذج أن تقدير الحاجات يحدث أفضل ضمن عملية مستمرة أو دائرية للتخطيط، والتنفيذ، والتقييم. ويعتقد أنصاره أن تقدير الحاجات يوفر مدخلاً مفيداً وعقلانياً لتحديد ووصف مناطق محددة للحاجة، واكتشاف العوامل المساهمة في استمرار الحاجات، وابتكار معايير لخطط من أجل إشباع الحاجة أو تخفيفها^(٧٥).

يتم تطبيق نموذج المراحل الثلاث لتقدير الحاجات على المستويات الثلاثة للحاجات التي يمثل كل منها فئة مستهدفة – التي سبق تناولها – وهي: المستوى الأول (متلقو الخدمة)، والمستوى الثاني (مقدمو الخدمات وصانعو السياسة)، والمستوى الثالث (الموارد أو الحلول).

وتتضمن كل مرحلة عدد من الخطوات وتختتم بمنتج مكتوب. فالمرحلة الأولى: ما قبل التقدير، هي مرحلة استكشافية/تمهيدية، وظيفتها: تحديد ما هو معروف بالفعل بشأن الحاجات في النظام، وتعيين القضايا والمناطق الكبرى للاهتمام، واتخاذ قرارات بشأن: حدود النظام، وتركيز تقدير الحاجات وغرضه، والمصادر المحتملة للبيانات، وكيفية استخدام المعلومات، وأنواع القرارات التي سيتم صنعها على أساس النتائج. وفي هذه المرحلة أيضاً، يضع مقدر الحاجات مخطط تصميم وإدارة المرحلة الثانية، كما يضع معايير لتقييم تقدير الحاجات بأكمله. وفي المرحلة الثانية: التقدير، يحدث التقدير الأساسي (جمع البيانات): حيث يقوم مقدر الحاجات ولجنة تقدير الحاجات بـ: جمع وتحليل المعلومات والآراء عن الحاجات، وتحديد الأولويات المبدئية، وتحليل الأسباب المتعلقة بالحاجات على المستويات الثلاثة. أما المرحلة الثالثة: ما بعد التقدير، فهي الجسر لاستخدام البيانات والخطط للعمل. والمهام الرئيسية فيها، هي: تحديد الأولويات

د. أحمد محمود الزنغلي

تقدير الحاجات كأساس للتخطيط التربوي

والمعايير للحلول، ووزن الحلول البديلة، وتشكيل خطط عمل للتدخلات، وإيصال المعلومات عن تصميم تقدير الحاجات ونتائجه وتوصياته إلى المخططيين وصانعي القرارات والأطراف المعنية الأخرى، بالإضافة إلى تقويم تقدير الحاجات ذاته^(٣). ويعرض شكل (٣) تتابع المراحل الثلاث وما يتضمنه كل منها.



Source: Witkin, Belle Ruth, and James W. Altschuld; Planning and Conducting Needs Assessment, Op. Cit., P.15.

شكل (٣) : نموذج المراحل الثلاث لتقدير الحاجات

ويمكن تفصيل هذه المراحل على النحو الأتي:

المرحلة الأولى - ما قبل التقدير

الغرض من مرحلة ما قبل التقدير هو فحص ما هو معروف بالفعل بشأن حاجات الفئة المستهدفة، وتحديد تركيز التقدير ومجاله، والحصول على التزام كافة الأطراف لكل مراحل التقدير بما في ذلك استخدام النتائج لتخطيط برنامج وتنفيذه. وتوفر هذه المرحلة أيضاً الأساس لتحديد أنسب أساليب جمع البيانات للتقدير. وتمثل الخطوات الرئيسية للمرحلة في:

- ١- تشكيل مجموعات تخطيط وإدارة عملية تقدير الحاجات، وتحديد التزامات جميع الأطراف، ووضع مسئولية جماعية لعملية تقدير الحاجات ونتائجها النهائية.
- ٢- إجراء فحص مبدئي لما هو معلوم بشأن الحاجات.
- ٣- تحديد أغراض تقدير الحاجات ونطاقه، وتعيين التركيز، وتوضيح الاستخدامات المحتملة لنتائج تقدير الحاجات.
- ٤- وضع خطة مبدئية للمرحلة الثانية والمرحلة الثالثة والحصول على الموافقة اللازمة بشأنها من كافة الأطراف، وهذه الخطة تتضمن مواعيد مستهدفة، وجدول زمنية، وميزانية، مع بنود طوارئ تسمح بالتعديل كلما يتم جمع مزيد من المعلومات.
- ٥- التعامل مع الأمور ذات الصلة في السياق السياسي للمؤسسة التي تنشأ إجراء تقدير الحاجات.
- ٦- بناء إجراءات لضمان استخدام النتائج في المرحلة الثالثة في شكل التزام من جانب الإدارة لتنفيذ خطة العمل.

المرحلة الثانية - التقدير

في مرحلة ما قبل التقدير، قام مقدر الحاجات ولجنة تقدير الحاجات ب: وضع الاتجاه لتقدير الحاجات، وتحديد تركيز عملية التقدير والفئات المستهدفة، ورسم خطوط النطاق، وجمع البيانات المبدئية عن القضايا والاهتمامات والمشكلات (الحاجات) التي سوف يتم معالجتها في المرحلة الثانية: مرحلة التقدير. ويتمثل الغرض من هذه المرحلة في: توثيق وضع "ما هو كائن" للقضايا، ومقارنته مع رؤية "ما ينبغي أن يكون"، وتحديد مقدار الحاجات وأسبابها. ويتحدد المخرج الرئيس من المرحلة الثانية في

د. أحمد محمود الزنغلي

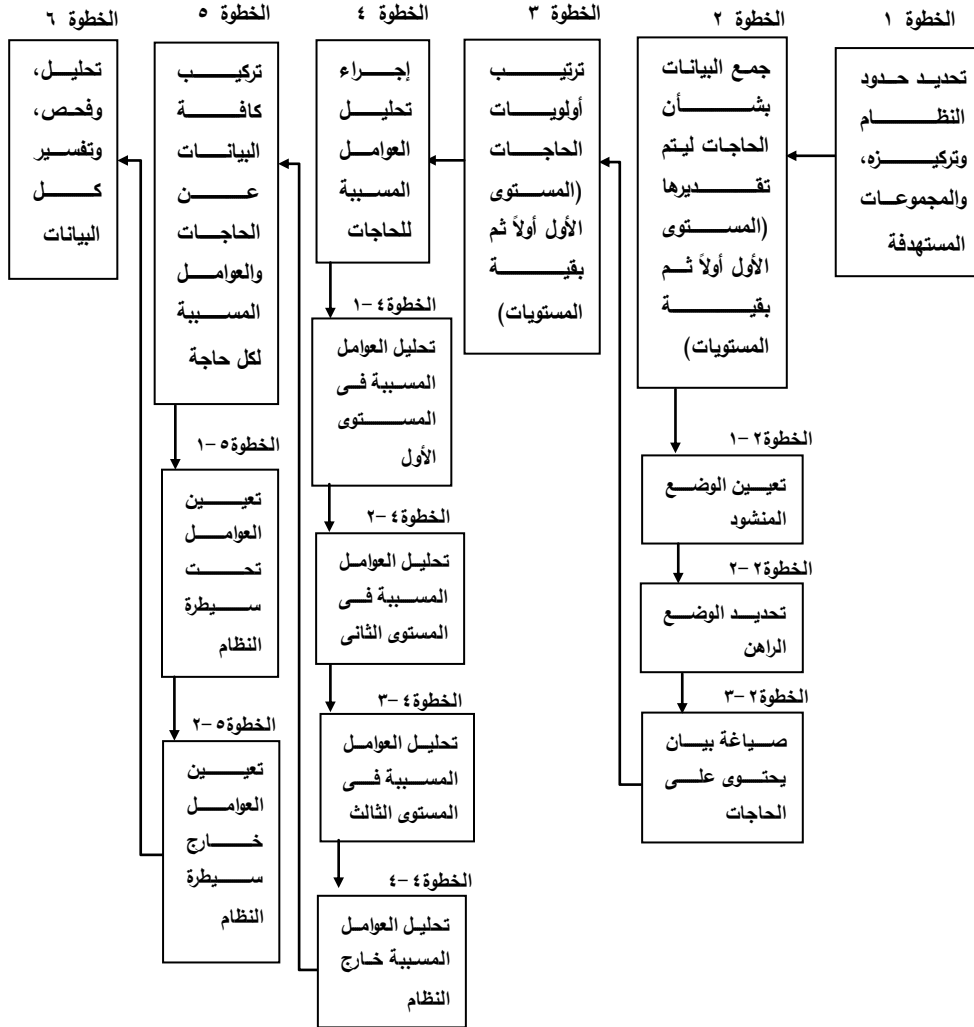
تقدير الحاجات كأساس للتخطيط التربوي

مجموعة من الحاجات في ترتيب أولويات مبدئي، استناداً إلى ضرورة الحاجة وأسبابها.

وتسير خطوات تنفيذ هذه المرحلة وفقاً للتتابع الآتي:

- ١ - تحديد حدود النظام وتركيزه، والمجموعات المستهدفة.
- ٢ - جمع البيانات بشأن الحاجات ليتم تقديرها (المستوى الأول أولاً، وبعد ذلك يمكن النظر إلى حاجات المستويين الثاني والثالث). وتعرف كل حاجة بتحديد التباين بين الوضع القائم (ما هو كائن) والوضع المنشود (ما ينبغي أن يكون).
- ٢ - ١ - تعيين الوضع المنشود المرتكز على رؤية النظام وقيمه وأهدافه، وعلى القيم والأهداف المجتمعية (في المستوى الأول أولاً وبعد ذلك في المستويين الثاني والثالث).
- ٢ - ٢ - تحديد الوضع الراهن للفئة المستهدفة بالنسبة للوضع المنشود (في المستوى الأول أولاً وبعد ذلك في المستويين الثاني والثالث).
- ٢ - ٣ - صياغة بيان يحتوي على الحاجات (في كل من المستويات الثلاثة، بدءاً بالمستوى الأول) بناءً على التباينات بين الوضع الراهن والوضع المنشود.
- ٣ - ترتيب أولويات الحاجات بشكل مبدئي (في كل من المستويات الثلاثة، بدءاً بالمستوى الأول).
- ٤ - إجراء تحليل العوامل المسببة للحاجات ذات الأولويات المبدئية الأعلى في كل من المستويات الثلاثة.
- ٤ - ١ - تحليل العوامل المسببة الموجودة في المستوى الأول (متلقو الخدمة).
- ٤ - ٢ - تحليل العوامل المسببة الموجودة في المستوى الثاني (مقدمو الخدمة).
- ٤ - ٣ - تحليل العوامل المسببة الموجودة في المستوى الثالث (موارد النظام).
- ٤ - ٤ - تحليل العوامل المسببة خارج النظام - الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية - التي ربما تكون مساهمة في استمرار الحاجة.
- ٥ - تركيب كافة البيانات عن الحاجات والعوامل المسببة لكل حاجة.
- ٥ - ١ - تعيين العوامل المسببة التي يمكن السيطرة عليها داخل النظام.
- ٥ - ٢ - تعيين العوامل المسببة خارج سيطرة النظام.
- ٦ - تحليل، وفحص، وتفسير كل البيانات.

ويبين شكل (٤) تتابع الخطوات الرئيسية والفرعية لتنفيذ المرحلة الثانية.



Source: Ibid., P.41.

شكل (٤) : تتابع خطوات المرحلة الثانية لعملية تقدير الحاجات

المرحلة الثالثة - ما بعد التقدير

لا يمكن تأكيد اكتمال تقدير الحاجات، ما لم يتم إعداد الخطط لاستخدام المعلومات بطريقة عملية، ويتم هذا في المرحلة الثالثة التي تعد حاسمة للنجاح في تقدير الحاجات. في هذه المرحلة يتم الإجابة عن أسئلة ضرورية: ما الحاجات الأكثر أهمية؟

لماذا لم تُشَبَّعَ قبل ذلك؟ ما أهم الإستراتيجيات الممكنة لإشباعها؟ كيف يمكن اختيار الأنسب؟. ويتم تصميم مرحلة ما بعد التقدير لمساعدة المؤسسة فى الإجابة عن تلك الأسئلة. فمن غير المنطقى أن يوضع التقرير النهائى لتقدير الحاجات على الرف، بدون أى فعل يتم القيام به من أجل إشباع الحاجات التى تم اكتشافها. والمرحلة الثالثة هى الجسر من التحليل إلى الفعل (استخدام نتائج تقدير الحاجات)؛ حيث تؤدى القرارات الناجمة عن مرحلة ما بعد تقدير الحاجات إلى تغييرات مهمة فى النظام، على سبيل المثال: إعداد برامج جديدة أو تعديل برامج أخرى، وتعديل النظام كجزء من تخطيط طويل الأجل، ونقض ممارسات سابقة، وإعادة ترتيب الأولويات. وتجلب المرحلة الثالثة تغييرات مهمة فى علاقات مقدر الحاجات ولجنة تقدير الحاجات من جهة، وكبار صانعى القرار فى النظام والمديرين الذين سيوجهون تنفيذ أى تغييرات من جهة أخرى. ويصبح دور مقدر الحاجات ولجنة تقدير الحاجات تيسير المناقشات حول الأولويات والحلول وإعطاء معلومات ونصائح فنية فيما يتصل بتقدير الحاجات لأولئك الذين سيتخذون القرارات بشأن الاستخدام. إنها ليست مسئولية مقدر الحاجات ولجنة تقدير الحاجات أن يتخذوا قرارات نهائية بشأن تغييرات النظام. وبدلاً من ذلك، فإنهم يفسرون النتائج ويقترحون طرق بديلة لإشباع الحاجات. ومن خلال المرحلة الثالثة أيضاً، يتم الاتصال بصانعى القرار عن طريق أخذ نتائج عملية تقدير الحاجات بعين الاعتبار، ووزن الإستراتيجيات البديلة لإشباع الحاجات، وبالتالي الوفاء بالتزامهم باتخاذ إجراءات بناء مبنية على تقدير الحاجات. وتسير خطوات تنفيذ هذه المرحلة وفقاً للتتابع الآتى:

١ - تحديد الأولويات للحاجات، بعد أن تم تقدير الحاجات، وتحديد الأولويات بشكل مبدئى فى المرحلة الثانية. ففى هذه الخطوة يتعين على مقدر الحاجات ولجنة تقدير الحاجات تحديد الأولويات بشكل نهائى أكثر دقة، بناءً على معايير أكثر عمقاً لتحديد الأولويات.

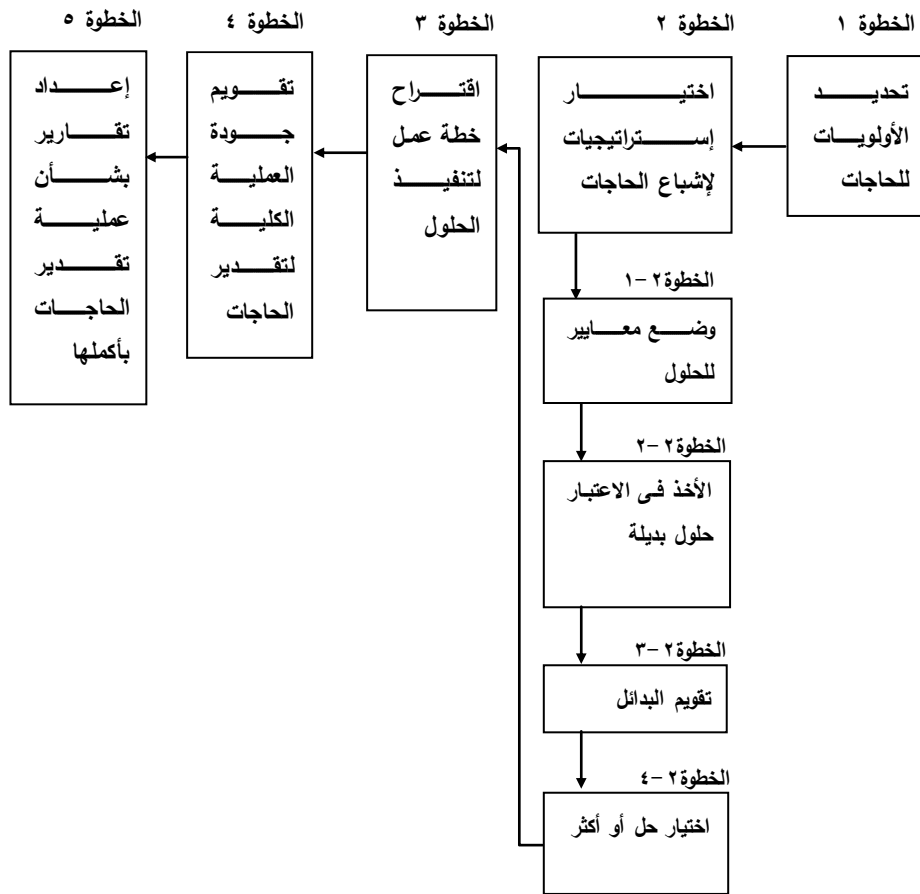
٢ - اختيار إستراتيجيات لإشباع الحاجات.

٢- ١ - وضع معايير للحلول اللازمة لإشباع الحاجات.

٢- ٢ - الأخذ فى الاعتبار حلول بديلة لكل حاجة حيوية.

- ٢- ٣- تقييم البدائل على أساس المعايير.
- ٢- ٤- اختيار حل أو أكثر للتنفيذ.
- ٣- اقتراح خطة عمل لتنفيذ الحلول.
- ٤- تقييم جودة العملية الكلية لتقدير الحاجات.
- ٥- إعداد تقارير بشأن عملية تقدير الحاجات بأكملها.^(٧)

ويبين شكل (٥) تتابع الخطوات الرئيسية والفرعية لتنفيذ المرحلة الثالثة.



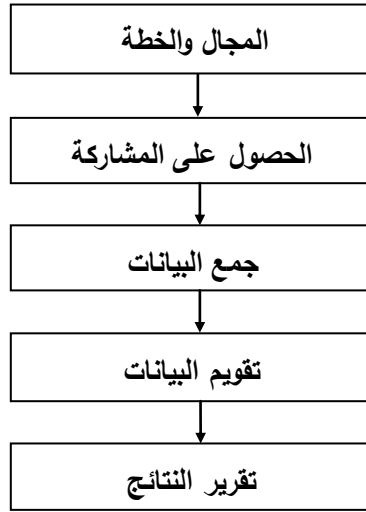
Source: Ibid., P.77.

شكل (٥) : تتابع خطوات المرحلة الثالثة لعملية تقدير الحاجات

النموذج الرابع – نموذج SOCER (The SOCER Model)

Kaufman and Others

لقد عرض Roger Kaufman and Others (2003) نموذجاً لعملية تقدير الحاجات يتكون من خمس خطوات، هي: المجال والخطوة، والحصول على المشاركة الفعالة، وجمع البيانات، وتقويم البيانات، وإعداد تقرير النتائج. وتأتي تسمية هذا النموذج من الكلمات (the Scope, Obtain, Collect, Evaluate, and Report model)، أى (المجال، والحصول، والجمع، والتقويم، والتقرير)، واختصاراً (نموذج SOCER). وينظر هذا النموذج إلى عملية تقدير الحاجات باعتبارها جزء هادف من التفكير والتخطيط الإستراتيجي الرسمي. ويمكن تطبيق نموذج SOCER لتقدير الحاجات على المستويات الثلاثة للنتائج: بدءاً من المستوى "ميجا"، ثم المستوى "ماكرو"، فالمستوى "ميكرو". ويعد البدء بأى مستوى آخر غير المستوى "ميجا" أمراً غير سليم. وفى هذا النموذج، يتم بيان كل خطوة من خطواته فى شكل أسئلة رئيسة يجب الإجابة عليها لاستكمال الخطوة. وتحدد الخطوات الخمس لنموذج SOCER، والتي يوضحها شكل (٦)، فيما يأتي:



Source: Kaufman, Roger et al.; Strategic Planning for Success, Op. Cit., P.132.

شكل (٦) : نموذج SOCER لتقدير الحاجات

الخطوة الأولى - المجال والخطوة

فى هذه الخطوة يتم تحديد مجال تقدير الحاجات، ووضع خطة عمل لإجرائه. ويجب أن يلتزم الشركاء الرئيسون جميعاً (من يتأثرون بالنتائج، ومن يتولون تنفيذ التغيير) بالمجال (من المأمول أن يتم الالتزام بنتائج مستوى ميجا، ماكرو، ميكرو) والخطة (التي تبدأ بتقدير الحاجات). وتحدد الأسئلة التي يجب معالجتها فى هذه الخطوة فيما يأتى:

- لماذا القيام بتقدير الحاجات؟ وما الفوائد المحتملة لتقدير الحاجات؟
- هل المؤسسة جاهزة للتغيير؟ وما مستوى الالتزام بنتائج عملية تقدير الحاجات؟
- ما تداعيات الاستمرار بدون إجراء المؤسسة لعملية تقدير الحاجات؟
- هل توجد بيانات كمية وكيفية عن الأداء المؤسسى؟
- هل توجد بيانات كمية وكيفية عن الأداء الفردى والأداء الجمعى؟
- من المسئولون عن عملية تقدير الحاجات؟ ومن الشركاء فى هذه العملية؟
- لماذا يجب معالجة المستوى "ميجا" أولاً، ثم يليه المستوى "ماكرو"، ثم المستوى "ميكرو"؟
- من يضع الخطة التفصيلية لعملية تقدير الحاجات؟ ومن ينفذها؟
- من المتأثرون بالنتائج؟ ومن المستفيدون منها؟
- ماذا سيتم تحقيقه للمستفيدين الحاليين؟ وماذا سيتم تحقيقه للمجتمع؟
- ما القيمة المجتمعية التي سيتم إضافتها من إجراء تقدير الحاجات؟ وما القيمة المجتمعية التي قد تُخضع من عدم إجرائه؟
- ما العملية التي سيتم اتباعها فى إجراء تقدير الحاجات؟ وما المفردات التي سيتم استخدامها فى إجرائه؟

الخطوة الثانية - الحصول على المشاركة الفعالة

باعتبار أنه يوجد عدد من الشركاء المحتملين فى أى عملية لتقدير الحاجات، فإنه مما يساعد فى فحص هؤلاء المشاركين المحتملين ومن ثم فرزهم، الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- من المتأثرون بتقدير الحاجات؟

- كيف يمكن تضمين جميع الأطراف المعنية على نحو فعال؟
- من المسئول الأساسى عن التغيير؟ ومن المسئول الثانوى؟
- ما وحدات المؤسسة التى سوف تساهم فى التغيير؟
- من المستهدفون بالتغيير؟ ولماذا؟
- من المستفيدون من التغيير؟ وأى مجموعة يمكن أن تستفيد أكثر؟ ولماذا؟
- ما مستوى المشاركة المطلوب لكل مجموعة متأثرة بتقدير الحاجات؟
- من يُتوقع أنه سوف يقاوم هذا الجهد؟
- كيف سيتم إيصال الخطة بشكل فعال لجميع الأطراف المعنية؟
- من سيكون ضمن فريق عمل المشروع؟
- متى سيتم عقد الاجتماع الأول؟ ومن سيحضره؟
- ما الدعم الذى سيتم تقديمه لمختلف الشركاء والمساهمين؟
- كيف سيتم دمج المستوى "ميجا" وربطه مع المستوى تحت الدراسة؟
- من سيقوم بإجراء تحليل الحاجات (تحليل السبب، بما فى ذلك تحديد طرق ووسائل بديلة، ولكن فقط تحديد هذه الطرق والوسائل البديلة دون التعجل باختيار إحداها)؟
- من سيقوم بجمع البيانات؟
- كيف سيتم التعامل مع الشركاء غير المساهمين؟

الخطوة الثالثة - جمع البيانات

- يمكن أن يكون جمع البيانات عملاً سهلاً أو صعباً، اعتماداً على ما إذا كان لدى المؤسسة سجلات تجمع فيها البيانات - على مدى زمنى - فى شكل قابل للقياس. والأسئلة المطلوبة للمعالجة فى هذه الخطوة، هى:
- ما البيانات الموجودة بالفعل؟ وهل البيانات الموجودة كمية وكيفية على حد سواء؟
 - ما مستوى البيانات الموجودة: ميجا، ماكرو، ميكرو؟
 - ما أساليب جمع البيانات التى سيتم استخدامها؟ ولماذا؟
 - ما حجم العينة التى توفر أدلة يمكن التحقق منها؟

- ما البيانات الداخلية التي سيتم جمعها بشأن فجوات الأداء الفردي والجمعي؟
- ما البيانات الخارجية التي سيتم جمعها بشأن الفجوات والتباينات في نتائج وتوقعات المستفيد؟ وما البيانات الخارجية التي سيتم جمعها بشأن الفجوات والتباينات في النتائج المجتمعية؟
- هل يتعين جمع كل من البيانات الكمية والكيفية؟
- كيف سترجم البيانات إلى أدلة للحاجات؟
- من سيقوم بجمع البيانات؟ وكيف سيتم جمعها وتسجيلها؟
- هل سيتم استخدام استبانة تقدير الحاجات لجمع البيانات الكيفية؟
- هل يوجد استبانة مناسبة يمكن تعديلها بشكل مفيد؟

الخطوة الرابعة - تقويم البيانات

قبل تحديد الأولويات وتحليل الحاجات لتأسيس أسباب فجوات النتائج، يكون مطلوباً بدايةً الحصول على توافق في الرأي بشأن ما الحاجات التي كشفت عنها البيانات؛ حيث من المتوقع وجود خلافات في بعض الأحيان. وتفيد الأسئلة الآتية للاستخدام هنا:

- هل البيانات تتعلق بالنتائج (وليس فقط تتعلق بالوسائل، والطرق، والموارد)؟
- ما مستوى بيانات النتائج: ميغا، ماكرو، ميكرو؟
- هل هي بيانات كمية أم كيفية؟
- هل تدعم البيانات الكمية البيانات الكيفية؟ والعكس بالعكس؟
- هل توجد بيانات كافية؟ هل مطلوب مزيداً من البيانات؟
- هل البيانات متسقة؟
- هل تم جمع البيانات باستخدام إجراءات ووسائل صالحة وموثوقة؟
- هل تثير البيانات قضايا السرية والخصوصية؟
- ما الاستنتاجات التي يمكن استخلاصها من البيانات؟
- هل تشير البيانات إلى أسباب الفجوات في النتائج؟
- هل البيانات متحيزة؟ وهل ربما يكون تفسير البيانات متحيزاً؟
- هل تتضمن البيانات حلولاً؟ وكيف سيتم عزل الحلول عن البيانات؟

- هل توجد ثقة في البيانات؟
- هل تخلط أى من البيانات بين الحاجات والرغبات؟
- هل تغطي البيانات كل مناطق النتائج ذات الأهمية؟
- هل المستفيدون والشركاء يتفقون مع تفسير البيانات؟

الخطوة الخامسة - إعداد تقرير النتائج

عند اكتمال تقويم البيانات، يكون فى الإمكان إعداد قائمة بالحاجات، ومن ثم ترتيب الأولويات. ويستند ترتيب الأولويات على تكتيك "تحليل التكاليف - النتائج"، وفيه يتم حساب وتقدير العائد من الاستثمار لكل حاجة مدرجة فى القائمة. والأسئلة الرئيسية فى هذا التكتيك هى: ما تكلفة إشباع الحاجة؟ ما تكلفة تجاهل الحاجة؟. ويمكن تشجيع كل مجموعة مشاركة فى عملية تقدير الحاجات لاستخدام "تحليل التكاليف - النتائج" لتأسيس قائمة أولويات للحاجات، ثم مقارنة شتى قوائم الأولويات وإبراز الأولويات المشتركة للقيام بمزيد من التحليل السببى. ويمكن استخدام أساليب بناء توافق الآراء لصياغة أولويات المؤسسة. وفيما يأتى قائمة الأسئلة المرتبطة بهذه الخطوة:

- هل تم توثيق الحاجات بشكل واضح كفجوات فى النتائج؟
- هل تم إنجاز "تحليل التكاليف - النتائج"؟
- هل تم الحصول على الاتفاق على الحاجات ذات الأولوية؟
- هل مطلوب إجراء تحليل السبب للحاجات فى هذه المرحلة؟ وهل توجد خطة لإدارته؟
- هل يتوقع المستفيدون حلولاً مقترحة فى هذه المرحلة؟
- هل يتضمن التقرير ما ينبغى أن تكون عليه الأهداف؟
- ما توقع المستفيدين بشأن طريقة تقديم التقرير؟
- هل الحاجات محددة كمشكلات لحلها أو فرص؟ أو كليهما؟
- هل المشكلات كلها معلنة فى شكل كمى؟ إذا لم يكن كذلك، فهل يمكن أن تكون هكذا؟

- إذا كانت البيانات غير كافية، فهل تم عمل تقرير بذلك وتقديم التوصية اللازمة بشأن عدم كفاية البيانات؟
- هل توجد اختلافات كبرى فى الرأى بشأن الحاجات لم يتم تسويتها؟^(٧٨)

النموذج الخامس – نموذج الخطوات الثلاث Three-Step Model Watkins and Others

لقد قدم Ryan Watkins and Others (2012) نموذجاً لعملية تقدير الحاجات يتكون من ثلاث خطوات أساسية، وهى: تحديد الحاجات، وتحليل الحاجات، واتخاذ قرارات بما يجب القيام به مستقبلاً (أو على الأقل تقديم توصيات). ويتم تطبيق هذا النموذج على المستويات الثلاثة للحاجات التى ترتبط بمستويات التخطيط – التى سبق تناولها – وهى: مستوى السياسة، والمستوى الإستراتيجى، والمستوى التنفيذى (التكتيكي والإجرائى). وفيما يأتى تفصيل الخطوات الثلاث الأساسية وما تتضمنه من خطوات فرعية.

الخطوة الأولى – تحديد الحاجات

الخطوة الأولى فى تقدير الحاجات هى تحديد الحاجات، وفيها يتم:

- ١ – تحديد الشركاء الداخليين والخارجيين لتقدير الحاجات، كأفراد المؤسسة والمستفيدين والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية وغيرها ممن يسهمون فى اتخاذ قرارات جيدة.
- ٢ – تحديد البيانات المطلوبة لتحديد الحاجات على مستوى السياسة، والمستوى الإستراتيجى، والمستوى التنفيذى (التكتيكي والإجرائى). وبعبارة أخرى، ما المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار رشيد ومبرر؟
- ٣ – تحديد المصادر المحتملة للبيانات (مثل: أفراد المجتمع المحلى، والوثائق).
- ٤ – اتخاذ الترتيبات اللازمة لجمع البيانات والمعلومات غير المتاحة (مثل: إجراء مقابلات، ومسوح، وملاحظة الأداء، وتنظيم جماعات بؤرية، وجمع الوثائق لمراجعتها).

د. أحمد محمود الزنفل

تقدير الحاجات كأساس للتخطيط التربوي

- ٥ - اختبار تجريبي لاستمارات المقابلة، والاستبانة، وغيرها من أدوات جمع البيانات والمعلومات.
- ٦ - جمع البيانات والمعلومات باستخدام مجموعة متنوعة من الأساليب والأدوات، وبالاعتماد على مصادر تمثل وجهات نظر عديدة ومتنوعة بشأن قضايا الأداء الأساسية.
- ٧ - تحديد الحاجات على أساس فجوات الأداء بين النتائج الحالية والنتائج المرغوبة، مع الاهتمام بربط الحاجات الإستراتيجية والتكتيكية والإجرائية، وضمان تسلسلها واتساقها.

الخطوة الثانية - تحليل الحاجات

- إن عملية التحليل تربط الحاجات بالمعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات بشأن الإجراءات التي يتعين القيام بها. فالعوامل المسببة للحاجات يجب مراجعتها، واعتبارات العائد من اتخاذ إجراءات يجب موازنتها، والأولويات يجب ترتيبها. في هذه الخطوة ينبغي أن ينصب التركيز على فهم أفضل للاختلافات بين النتائج الحالية والمنشودة. وفيها يتم:
- ١ - تأسيس ترتيب أولويات مبدئي للحاجات على أساس: الحجم، والنطاق، والخصائص المميزة، والأهمية النسبية.
 - ٢ - إجراء تحليل حاجات - للحاجات الأعلى أولوية - من أجل فهم أفضل للعوامل المسببة لها من حيث العناصر المؤسسة التي تؤدي أدوارها، وتلك التي لا تؤدي أدوارها، بالإضافة إلى العلاقات النظامية بين الحاجات وبعضها البعض.
 - ٣ - جمع بيانات ومعلومات: (أ) تتعلق بالعوامل المسببة المرتبطة بالعناصر التي لا تؤدي أدوارها، و(ب) تؤدي إلى ترتيب أولويات الحاجات. وينبغي استخدام عدة أساليب وأدوات لجمع البيانات؛ لضمان الحصول على مجموعة متنوعة من وجهات النظر بشأن العوامل المسببة وأولويات الحاجات.
 - ٤ - تحليل وتركيب المعلومات المفيدة التي تم جمعها بشأن الحاجات.

الخطوة الثالثة - اتخاذ قرارات

إن صنع واتخاذ قرارات مبنية على التحليل هو الخطوة الأخيرة، وغالباً هي الخطوة الأصعب. إن المعلومات الناتجة عن الخطوتين الأولى والثانية تزيد من احتمال اتخاذ قرارات مبررة من شأنها أن تفضي إلى النتائج المرغوبة. وفي هذه الخطوة يتم:

- ١ - العمل مع شركاء تقدير الحاجات، ووضع المعايير التي وفقاً لها سيتم صنع واتخاذ القرارات بشأن ما يجب فعله (على سبيل المثال: التكلفة، الوقت، التأثير).
- ٢ - تحديد أنشطة متعددة (أى حلول) التي بتألفها يمكن إنجاز النتائج المرغوبة. ويوجد دائماً خيارات متعددة لأخذها فى الاعتبار، لذلك من المهم ألا يتم اختيار أى حل حتى يتم مقارنته مع حلول أخرى فى ضوء المعايير المتفق عليها.
- ٣ - تقويم كل نشاط محتمل لتحسين الأداء، من أجل تقدير قيمته بالنسبة لجهد التحسين.
- ٤ - ترتيب أولويات الحاجات التي تم تحديدها على أساس تكلفة إشباع الحاجة (أى سد الفجوة) مقابل تكلفة عدم إشباع الحاجة (أى عدم سد الفجوة).
- ٥ - تلخيص التوصيات فى تقرير تقدير الحاجات أو عرض تقديمى لتقدير الحاجات، ونشر المعلومات.
- ٦ - تقويم عملية تقدير الحاجات لتحديد ما إذا كان ثمة تغييرات ينبغى إحداثها فى التقدير التالى.^(٧٩)

رابعاً - أدوات تقدير الحاجات

إن جمع البيانات هو حجر الزاوية فى أى عملية لتقدير الحاجات؛ فالمسألة الأساسية لتقدير الحاجات هي أنه: من أجل صنع قرارات فعالة بشأن الحاجات الحالية أو المستقبلية، فيجب أولاً جمع البيانات اللازمة لإجراء هذا التقدير. وقد تكون البيانات التي يتم جمعها لغرض تقدير الحاجات: بيانات كمية تمثل حقائق، أو بيانات كيفية تحتوى آراء وأفكار وتصورات، أو مزيج من البيانات الكمية والكيفية^(٨٠).

ولما كانت البيانات الكمية تحتاج البيانات الكيفية من أجل تقديم صورة كاملة تسهم فى اكتشاف الحاجات على نحو أيسر وأكثر فعالية، ولما كانت البيانات الكيفية

د. أحمد محمود الزنفل

تقدير الحاجات كأساس للتخطيط التربوي

التي يتم التعبير عنها بالأراء والتصورات والأفكار تحتاج هي الأخرى إلى ضرورة مقارنتها بالبيانات الكمية التي تظهر الواقع فى شكل حقائق. فإن أى من البيانات الكمية أو الكيفية بمفردها تعد بيانات غير كافية لتقدير حاجات جيد. ومن ثم، يكون من الأنسب تعدد أدوات جمع البيانات التي يمكن استخدامها فى عملية تقدير الحاجات، وألا يتم الاقتصار على أداة واحدة بمفردها. ومما يؤكد ذلك أيضاً، أن لكل أداة من أدوات جمع البيانات مزاياها وعيوبها. ومن ثم، لا يمكن الاعتماد على أداة واحدة فقط من هذه الأدوات لإنجاز عملية تقدير الحاجات، بل يتعين استخدام مزيج مناسب من تلك الأدوات تبعاً للأسئلة المراد الإجابة عنها والأهداف التي يتعين الوصول إليها؛ من أجل خدمة الغرض من عملية تقدير الحاجات. بالتالى، يكون اختيار الأداة المناسبة والجمع بين أكثر من أداة مناسبة لتقدير الحاجات أمراً على درجة عالية من الأهمية اعتماداً على طبيعة المجتمع المستهدف.

ومن الأدوات الشائعة لجمع البيانات والمعلومات واتخاذ القرارات: المقابلات الفردية، والجماعات البؤرية، والمسوح، والملاحظة. وجدير بالذكر، أن العديد من هذه الأدوات ليست مقتصرة على تقدير الحاجات فقط، فالعديد منها يستخدم لغرض جمع البيانات والمعلومات فى البحث العلمى بصفة عامة، إلا أن استخدامها فى تقدير الحاجات يستلزم منظوراً مختلفاً بعض الشيء عن طريقة استخدامها فى البحوث الأخرى، وذلك نظراً لخصوصية تقدير الحاجات الذى يهتم بالتركيز على النتائج بدلاً من التركيز على الحلول. وفيما يأتى يتناول البحث عدداً من أهم الأدوات التي تستخدم فى تقدير الحاجات.

١- المقابلات الفردية

فى المقابلات الفردية، يقوم فرد بالإجابة شفويًا عن الأسئلة المطروحة شفويًا من جانب شخص آخر. ويمكن إجراء المقابلات وجهاً لوجه أو عن طريق الهاتف أو عن طريق الكمبيوتر والانترنت كما يحدث فى مؤتمرات الفيديو (الفيديو كونفرانس). وفى المقابلات التي تتم وجهاً لوجه، يمكن أن يلاحظ القائم بالملاحظة لغة الجسد والإيماءات ونبرة الصوت التي تكشف عن المشاعر والمواقف تجاه المقابلة نفسها وموضوع المناقشة. وقد

تكون المقابلات مقننة حيث توجد قائمة أسئلة معدة سلفاً تقود المقابلة، وقد يُطلب ممن تجرى معه المقابلة اختيار واحد من عدة خيارات مقدمة أو قد يُطلب منه الرد بتعبيره هو، أو غير مقننة حيث لا توجد قائمة أسئلة معدة سلفاً، فقد يُسأل من تجرى معه المقابلة أسئلة مختلفة ولا تُقدم له خيارات للاستجابة. ويكون القائم بالمقابلة حراً فى تطوير أسئلته على أساس السمات الخاصة لمن تُجرى معهم المقابلة أو خبراتهم أو استجاباتهم على الأسئلة السابقة، أو شبه مقننة حيث توجد قائمة أسئلة معدة سلفاً توجه المقابلة فى البداية، ثم يكون هناك أسئلة إضافية بشكل تلقائى. أى أنها تجمع بين المقابلات المقننة والمقابلات غير المقننة. وتتميز المقابلة بأنه من خلال التفاعل الشخصى مع الضيف، يمكن للقائم بالمقابلة بناء الألفة والثقة، وبالتالي الحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بطرق أخرى. كما أن القائم بالمقابلة يمكنه سبر الأغوار والفحص للوصول إلى مزيد من المعلومات والتفاصيل والوضوح ممن تجرى معهم المقابلة، كما يمكنه توسيع نطاق المقابلة لتشمل الموضوعات التى تنشأ أثناء المقابلة^(٨١).

وغالباً ما تقدم المقابلات الفردية سياقاً وقصصاً وتفصيلات وتفسيرات ومناقشات متعمقة تتعلق بواحد أو أكثر من الموضوعات وثيقة الصلة بتقدير الحاجات. كما تقدم المقابلات فرصة للذى تجرى معه المقابلة ليصبح على دراية بتقدير الحاجات وأهدافه. يُضاف إلى ذلك أن مقابلات النخبة التى تتم مع الأفراد ذوى الخبرة والأفراد فى مواقع النفوذ بشأن الحاجات يمكن أن تقدم معلومات قد لا يتم تقديمها فى سياق مجموعة أو عن طريق استبانة^(٨٢).

وتسمح المقابلة الفردية بجمع بيانات ومعلومات بشأن الحاجات مباشرةً من جميع فئات المستفيدين والأطراف المعنية. ومن أهم مهارات المقابلة: الاستماع النشط، وتدوين الملاحظات، وبناء الألفة، والمشاركة الوجدانية، وتمييز الحقائق من الآراء، والإدارة الذاتية، والقدرة على طرح الأسئلة والتقصى، والاهتمام بالتفاصيل، ومهارات العرض، والملاحظة، وتنظيم الوقت، والتجرد. وعادةً ما يكون لدى من تجرى معهم المقابلة عدد من الاهتمامات أو القضايا التى يجب مناقشتها قبل إجراء المقابلة، من قبيل: ما الغرض من المقابلة؟ ما سبب المقابلة ولماذا أنا؟ من الذى يجرى المقابلة؟ ما مهاراته؟ ما مدى

د. أحمد محمود الزنفل

تقدير الحاجات كأساس للتخطيط التربوي

مصداقيته؟ ماذا فى المقابلة من أجلي؟ كيف سيتم التعامل بسرية؟ ماذا سيحدث للبيانات؟ هل سيتغير أى شيء بناءً على اقتراحاتي؟^(٨٣)

٢- الجماعات البؤرية

الجماعة البؤرية هى مناقشة مجموعة صغيرة (من ٥ إلى ١١ فرد) يستجيب فيها المشاركون على سلسلة من الأسئلة عن موضوع واحد. ويجتمع الميسر مع المجموعة لجمع معلومات كيفية متعمقة حول أفكار المجموعة، وتصوراتهم، واتجاهاتهم، وخبراتهم حول موضوع محدد. وتسمى الجماعات البؤرية أحياناً مقابلات جماعية لأنها امتداد للمقابلات الفردية. وإذا كان الغرض من المقابلات بصفة عامة هو الحصول على معلومات تفصيلية ومتعمقة، ففى الجماعات البؤرية، يوجد هدف إضافي يتمثل فى تحفيز التفكير لدى أعضاء المجموعة من خلال مساهمات الآخرين. فقد لا يهتم شخص ما بمفرده بإبداء أفكار إبداعية، ووجهات نظر جديدة، وفرضيات ثاقبة ذات بصيرة، وفروق دقيقة بشأن الموضوع. ولكن الجماعات البؤرية يمكن أن تسفر عن وجهات نظر، ورؤى، وتصورات، وأفكار، وبيانات كيفية غنية ومتعمقة (يمكن جمع كمية كبيرة من البيانات الكيفية على نحو سريع وغير مكلف نسبياً) عن الأعمال الداخلية للمؤسسة التى لا يمكن الحصول عليها بسهولة من خلال طرق جمع البيانات الأخرى كالمقابلة أو المسح؛ ذلك أن المشاركين يمكنهم البناء على أفكار بعضهم البعض لتقديم منظور واسع لا يمكن الحصول عليه فى المقابلات الفردية. إن الانسجام الذى يتطور بين أعضاء المجموعة والميسر يحفز المشاركين كثيراً للمساهمة ببيانات أكثر وأعماق مما لو كانوا فى أسلوب جمع بيانات فردى مثل المقابلة أو المسح، بالإضافة إلى أن مرونة الجماعات البؤرية تسمح باكتشاف أفكار غير متوقعة. كما تستخدم هذه الأداة كمصدر لبيانات أولية لتشكيل الأساس لمزيد من الجهود البحثية المكثفة مثل المقابلات الفردية أو المسوح. ويتم اختيار الجماعات البؤرية كثيراً كطريقة لجمع البيانات فى مبادرات التغيير المؤسسية لأنها، بالإضافة إلى البيانات التى يتم جمعها، تولد مشاعر المشاركة والدعم بين المشاركين مما يزيد الحماس والاستعداد فى العمل من أجل التحسين^(٨٤).

ويمكن استخدام الجماعات البؤرية المعدة بشكل جيد لاستخراج بيانات كيفية من مجموعة ممثلة للفئات المستهدفة (الداخليين والخارجيين) بشأن الحاجات، من خلال مناقشتهم بشكل علني في نفس الوقت بأسئلة محددة متعلقة بما هو كائن وما ينبغي أن يكون على حد سواء. ويمكن أن تكون الجماعات البؤرية مفيدة بشكل خاص في الوصول إلى الاتفاق بشأن النتائج المرجوة^(٨٥).

وخلال استخدام الجماعات البؤرية في تقدير الحاجات، يتفاعل المشاركون مع الميسر الذي يقدم لهم أسئلة مصممة لإنتاج نظرة ثاقبة بشأن النتائج الحالية والنتائج المرغوبة فيما يتعلق بموضوع أو قضية محددة. كما يُسمح للمشاركين بالبناء على تعليقات وردود واستجابات كل منهم، ويمكن لهذا النهج أن يسفر عن تضافر النقاش حول الموضوعات والقضايا موضع النقاش. ومن أمثلة استخدامات الجماعات البؤرية: جمع معلومات عن الأداء الحالي، والتحقق من صحة نتائج مسح ما، وتحديد النتائج المرجوة، وتعيين الحلول المحتملة، وتحديد نقاط القوة والضعف في الحلول المحتملة. إن الجماعة البؤرية هي فرصة لاكتساب معلومات قيمة تتعلق بكل من النتائج الحالية والنتائج المرجوة في كل مستوى من مستويات البرنامج أو سلسلة نتائج المشروع. وبالرغم من أن الجماعات البؤرية يمكن أن تستخدم لتحديد الأنشطة البديلة لتحسين الأداء، فمن المهم الحفاظ على التركيز على جمع المعلومات التي من شأنها أن تساعد على تحديد: (أ) حاجات سليمة (الضجوات بين النتائج الحالية والمرجوة)، (ب) دليل لدعم التحقق من صحة تلك الحاجات، (ج) المعلومات التي من شأنها أن تسمح بترتيب أولويات الحاجات قبل اختيار مسار العمل لإشباع الحاجات ذات الأولوية العالية. ويمكن أن تساعد الجماعات البؤرية الأفراد على الوصول إلى توافق الآراء واتخاذ القرارات الصعبة (مثل ترتيب أولويات الحاجات)^(٨٦).

ويتضمن إجراء تقدير الحاجات عن طريق الجماعات البؤرية ثلاث مراحل،

هي:

• الإعداد

ينطوى الإعداد للجماعات البؤرية على العديد من الأنشطة يقوم بها الميسر: (أ) تحديد الغرض من الجماعة البؤرية ونتائجها المتوقعة، وموضوع الاهتمام،

د. أحمد محمود الزنفل

تقدير الحاجات كأساس للتخطيط التربوي

والمصطلحات والألفاظ التي من المرجح أن يتم استخدامها، (ب) إعداد وإجراء اختبارات استطلاعية بقائمة أسئلة من شأنها تشجيع المشاركين في الجماعة البؤرية للكشف عن المعلومات بشأن الموضوع، (ج) تحديد الوقت والمكان اللازمين لاجتماع الجماعة البؤرية، (د) تحديد ما إذا كان سيتم إجراء جماعة بؤرية وجهاً لوجه، أو عبر الهاتف، أو عن طريق الكمبيوتر والانترنت، (هـ) اختيار الأعضاء المطلوبين من المجتمع المستهدف للمشاركة في الجماعة البؤرية، (و) تجهيز الموارد اللازمة للجلسة (مثل: الأوراق والأشكال التوضيحية).

• الإجراء

في بداية الجلسة، يقدم الميسر نفسه ويصف دوره، ويحدد الغرض من الجلسة وأهدافها وقواعدها الأساسية، ويستعرض جدول الأعمال. وفي بعض الحالات، يمكن أن يقوم أحد الأعضاء بتسجيل ما يدور في الجلسة بنفسه أو من خلال جهاز تسجيل، وعلى الميسر أن يقدم هذا الشخص ويحدد دوره. وخلال الجلسة، يجب أن يحقق الميسر التوازن بين المهام التالية: قيادة المناقشة وتسييرها، وتشجيع المشاركة، وإدارة أولئك الذين يسيطرون على النقاش، وتسجيل ردود واستجابات المشاركين، والتأكد من أن جهاز التسجيل يعمل (في حال استخدامه) أو أن العضو الذي يقوم بدور التسجيل يؤدي دوره، وتتبع الوقت بحيث تنتهي الجلسة في موعدها المحدد.

• التقرير

تتكون المرحلة الأخيرة في إدارة الجماعة البؤرية من خطوتين: تحليل البيانات، وإعداد التقرير. ويجب أن يتم تحليل بيانات الجماعة البؤرية بطريقة منهجية؛ لأن كل النتائج الواردة في التقرير يجب أن تكون مدعومة بالبيانات. وتتعدد أنواع التقارير، فمنها: تقارير سردية متضمنة اقتباسات والتي يتم كتابتها في حوالى (من ١٥ إلى ٣٠) صفحة، وتقارير موجزة (ملخصات تنفيذية) تتكون من عدد قليل من الصفحات ويتم إعدادها في عدد قليل من الأيام وتوفر معلومات مهمة وثيقة الصلة بالغرض من الجماعة البؤرية وتكون بمثابة تلخيص للنتائج الرئيسية لكي يتم تقديمها للإدارة العليا وصانعي القرار، وتقارير نقطية يتم كتابتها على شكل خطوط عريضة لتقرير سردي باستخدام كلمات وعبارات توصل مضمون التقرير، وتقارير شفوية تخبر الجمهور بالغرض من الجماعة

البؤرية والنتائج المهمة التي تم التوصل إليها وتسمح للجمهور بالاستفسار وطرح الأسئلة، وتقارير إلكترونية تعتمد على شبكة الإنترنت وأجهزة تخزين البيانات.^(٨٧)

٣- المسوح

في المسوح، يتم جمع البيانات والمعلومات عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة أو العبارات على مجموعة مختارة من الناس حول موضوع الاهتمام. وتستبين بنود المسح عن تجارب الناس وخبراتهم، وخططهم المستقبلية، واتجاهاتهم، وقيمهم، واختياراتهم، وآرائهم، وتصوراتهم. ويساعد المسح على جمع البيانات والمعلومات بشكل اقتصادي وأيسر من مجموعات كبيرة من الناس موزعة على نطاق جغرافي واسع^(٨٨). والاستبانة هي الأداة الأكثر شيوعاً لجمع بيانات المسوح، ويمكن إجراء المسح الذي يتم فيه استخدام الاستبانة بعدد من الطرق، فيمكن إرسال الاستبانات عن طريق البريد العادي، أو تُرسل عن طريق البريد الإلكتروني ثم تُعاد للمرسل بنفس الطريق، أو تُملأ في مقابلة شخصية بحضور الباحث والمستجيب، أو يمكن أن تُملأ على شبكة الإنترنت^(٨٩).

والمسوح، خاصةً في شكل الاستبانات المكتوبة، هي أكثر الأساليب استخداماً لجمع البيانات في تقدير الحاجات، إما بمفردها أو بالتزامن مع غيرها من الأساليب^(٩٠). وتوفر المسوح وسيلة يمكن من خلالها الوصول إلى عدد كبير من الناس للوقوف على آرائهم ومعلوماتهم. فعند إجراء تقدير الحاجات لتخطيط برامج تربية فعالة، فإن كل فرد من المجتمع المستهدف يتعين أن يُعطى الفرصة لتقديم مدخلات من خلال المسوح. ومن أجل تعظيم الفائدة والوصول إلى استدلالات صالحة من البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها، يجب إيلاء الانتباه إلى محتوى المسح فيما يتعلق بالموضوع المناقش وتمثيل العينة بالنسبة إلى المجتمع، بالإضافة إلى وضوح البنود من حيث الصياغة؛ إذ يجب أن تكون البنود سهلة الفهم، مكتوبة بلغة بسيطة وبمستوى لغة وقراءة مناسبة للمستجيب^(٩١).

ولما كان من المعتاد استخدام المسوح في تقدير الحاجات، فإن المسح مزدوج الاستجابة يعد أداة يجدر أخذها بعين الاعتبار؛ حيث يقدم فوائد كبيرة تفوق المسح أحادي الاستجابة، في تقدير الحاجات. فالمسح مزدوج الاستجابة يجمع البيانات

د. أحمد محمود الزنفل

تقدير الحاجات كأساس للتخطيط التربوي

والمعلومات من عدد كبير من الأشخاص فى أماكن متعددة فيما يتعلق بوجهات نظرهم بشأن كل من الأداء الحالى والأداء المنشود، وبالتالي يتم توفير بيانات واضحة فيما يتعلق بحجم فجوات الأداء (الحاجات) واتجاهها وأولوياتها النسبية. ويعطى هذا النوع من المسح المزيد من الخيارات لتحليل البيانات والمعلومات أكثر مما يفعل نظيره أحادى الاستجابة، كما يوفر معلومات قيمة أساسية لا غنى عنها فى تحقيق أهداف تقدير الحاجات. وإجمالاً، فإذا كان مسح تقدير الحاجات يسمح بالحصول على وجهات نظر جماعات متعددة بشأن مجموعة متنوعة من الموضوعات ذات الصلة بالأداء، فإن الصيغة مزدوجة الاستجابة لمسح تقدير الحاجات تسمح بالحصول على بيانات متعلقة بكلا المستويين الحالى والمنشود للأداء فى ذات الوقت^(٩٢).

ويتضمن إجراء تقدير الحاجات عن طريق المسوح المراحل الآتية: إعداد المسح، وتصميم المسح، وإعداد الأسئلة أو العبارات وتطويرها، وكتابة التعليمات، وكتابة خطاب التقديم أو البريد الإلكتروني، وإجراء دراسة استطلاعية والقيام بالتعديلات اللازمة، وإجراء المسح ومن ثم متابعتها^(٩٣).

٤ - الملاحظة

فى استخدام أسلوب الملاحظة، يتم جمع البيانات والمعلومات من خلال مشاهدة منهجية وتوثيق نتائجها. إن الملاحظة التى يتم إجراؤها على نحو جيد يمكن أن توفر بيانات كيفية وكمية قيمة بشأن الأفراد وأعمالهم وبيئة العمل. وتسفر الملاحظات غالباً عن بيانات لا يمكن الحصول عليها من خلال الأساليب القائمة على الوثائق والقائمة على التفاعل مثل الاستبانات أو المقابلات أو الجماعات البؤرية. حيث توفر الملاحظة منظوراً كاملاً للسلوك وبيئة العمل يصعب توفيره فى أساليب جمع البيانات الأخرى؛ ذلك أنه يمكن ملاحظة السلوك اللفظى وغير اللفظى على حد سواء، كما يمكن ملاحظة التفاعلات من شاغلى الوظيفة مع الزملاء والمديرين والمستفيدين لإيجاد منظور كامل للسلوك وبيئة العمل، وهو ما يتيح فرصة الوقوف على العديد من الفروق الدقيقة للسلوك التى تضيع فى الأساليب القائمة على الورق والمقابلات يمكن إدراكها بسهولة فى الملاحظات. إن تأثير رؤية الناس فعلاً فى العمل غالباً ما يوفر مستوى أعمق من فهم

الوظيفة وسياقها والتحديات التي تواجهها أكثر مما هو ممكن مع الأساليب الأخرى. ويمكن إجراء الملاحظات بواسطة مراقب مدرب أو عبر الفيديو أو التسجيلات الصوتية^(٩٤).

وعند استخدامها بشكل منهجي، يمكن أن تسفر الملاحظة عن نتائج بناءة؛ لذا يتم استخدامها لجمع البيانات أثناء تقدير الحاجات. ومثل بيانات المقابلة، يمكن جمع بيانات الملاحظة بشكل مقنن أو غير مقنن. ففى الملاحظات المقننة، يتم اتخاذ القرارات فيما يتعلق بأى العوامل بالضبط التي سيتم رصدها بشكل مسبق قبل إجراء الملاحظة. أما فى الملاحظات غير المقننة، يتم جمع البيانات عن جميع جوانب الاهتمام فى موقف ما. وتتميز الملاحظة المقننة بأنها: تقلل من احتمالات التحيز، وتزيد من موثوقية الملاحظات، وتوفر وسيلة دقيقة لإعداد تقرير بالبيانات. وتوجد مشكلة تطرح نفسها أثناء استخدام أسلوب الملاحظة، سواء مقننة أو غير مقننة، وهى أن الناس غالباً ما يغيروا سلوكهم عندما يكونوا تحت المراقبة من قبل الآخرين. ولتجنب هذه المشكلة، يمكن استخدام أساليب مخفية، على سبيل المثال، إجراء الملاحظة من مكان غير واضح^(٩٥).

ومن المفيد فى تقدير الحاجات، استخدام ملاحظة الأداء، فالغرض منها هو توثيق دقيق للخطوات والإجراءات والأدوات والقرارات المستخدمة لتحقيق الأداء الحالى. ففى سبيل الفهم التام لما هو متضمن فى تحقيق النتائج الحالية، يجب استخدام ملاحظة الأداء لتوثيق العمليات الحالية للفرد أو للفريق. وبالتالي، يمكن أن توفر ملاحظة الأداء بيانات أساسية فى تحليل الأداء الحالى (أو معلومات مفيدة فى تحديد ما يعمل وما لا يعمل فى العملية الحالية). عندئذ يمكن مقارنة البيانات من ملاحظة الأداء مع بيانات من مصادر أخرى (مثل المقابلات مع الخبراء)^(٩٦).

٥ - مراجعة الوثائق

تعد مراجعة الوثائق أسلوباً مناسباً لجمع البيانات فى جميع مستويات تقدير الحاجات؛ حيث إن الوثائق المؤسسية يمكن أن تكون مصدراً غنياً بالبيانات ودليلاً على فجوات الأداء، والنتائج المرجوة، والاتجاهات. ولا يتم الاقتصار على الوثائق المؤسسية فحسب، بل يتعين مراجعة الوثائق خارج المؤسسة أيضاً للوصول إلى البيانات ذات الصلة. ويلزم القائم بمراجعة الوثائق امتلاك المهارات الآتية: الوصول إلى ملفات البيانات، والتصنيف، والاهتمام بالتفاصيل، وتحليل البيانات وعمل الرسوم والمخططات البيانية،

د. أحمد محمود الزنفل

تقدير الحاجات كأساس للتخطيط التربوي

والمهارات الإحصائية، ومهارات العرض، والكتابة المنظمة على سبيل المثال رسم خرائط المعلومات، والتفكير المنظومي، والموضوعية^(٩٧).

والغرض من إجراء فحص الوثائق فى تقدير الحاجات هو أن تُراجَع مجموعة متنوعة من الوثائق (الملفات والتقارير والدراسات) الموجودة فعلاً بقصد جمع بيانات ومعلومات كمية مفيدة عن الأداء المؤسسى. فى مرات عديدة سابقة قد يكون تم بالفعل جمع بيانات ومعلومات لأغراض معينة كإعداد تقارير أو دراسات أو بحوث أخرى، وكثير من تلك البيانات والمعلومات يكون مطلوباً لإكمال تقدير الحاجات. إن الوزارات والهيئات الحكومية والمنظمات غير الحكومية، والمنظمات الدولية، ومؤسسات أخرى غالباً تنتج بيانات أو تقارير قيمة يمكن أن تساعد فى تكملة جمع البيانات كجزء من تقدير الحاجات^(٩٨).

وتعد المؤشرات من أهم المعلومات التى يمكن الحصول عليها أو اشتقاقها من خلال مراجعة الوثائق، فالعديد من مؤشرات الحاجات والقضايا والاهتمامات والوضع الحالى تكون بالفعل متوفرة فى الوثائق المؤسسية الموجودة. وتفيد المؤشرات كثيراً فى تقدير الحاجات؛ إذ تقدم ثلاثة أنواع من المعلومات المفيدة لتقدير الحاجات: النوع الأول، حقائق بشأن الوضع الحالى (وضع "ما هو كائن"). النوع الثانى، معايير أو مستويات معيارية كامنة فى بعض المؤشرات، بحيث إن التباينات بين الوضع الحالى والوضع المنشود يمكن استنتاجها. النوع الثالث، إتاحة معلومات تؤسس التنبؤات حول الحاجات المستقبلية المحتملة^(٩٩).

كما يمكن أن تؤدى نتائج الاختبارات التحصيلية بسهولة إلى تطوير مؤشرات للحاجة عن طريق عرض نتائج الاختبار فى جدول ومقارنتها بالمعايير أو بالمحكات المعيارية، ثم يتم ترتيب التباينات الناتجة عن ذلك. وإلى جانب نتائج الاختبارات التحصيلية يمكن أيضاً جمع بيانات عن مجموعة عوامل متنوعة من مدخلات المدرسة (الإنفاقات، الوضع الاقتصادى الاجتماعى، إلخ) على مدى عدد من السنوات. وعند استخدام قاعدة البيانات الطولية الناتجة عن نتائج الاختبارات التحصيلية، يمكن تطوير معادلات تنبؤ مستقرة يمكن عن طريقها مقارنة الإنجاز المتوقع بدرجات اختبار فعلى، وإذا كانت الدرجات المتوقعة أكبر بكثير من تلك التى تم الحصول عليها، فإن ذلك من شأنه أن يشير إلى وجود حاجة^(١٠٠).

٦- الاستعانة بالخبراء

الغرض من الاستعانة بالخبراء فى إجراء تقدير الحاجات هو الحصول على وجهات نظر واعية ومستنيرة من خبراء ذوى قيمة وعلى دراية واسعة بالنظام الذى يركز عليه تقدير الحاجات. إن ذلك أشبه بتوفير مجموعة جديدة من العيون والعقول التى يمكن أن تقدم أفكاراً ورؤى جديدة. ففى سبيل أن يصبح القائم بالتقدير قادر على إنجاز عملية تقدير الحاجات على نحو ملائم، قد يلزمه الاستعانة بخبراء على دراية واسعة بالعمليات والإجراءات، والأفراد، والأدوات، والموارد، وبيانات الأداء، وغيرها من المتغيرات التى تؤثر إما على الأداء الحالى أو على الأداء المرغوب. ويمكن أن تشمل الاستعانة بالخبراء جمع البيانات، وتحليل المعلومات، وتقدير النتائج، وإجراء الأنشطة الأخرى التى تؤدى إلى توصيات بشأن برنامج أو مشروع. والاستعانة بالخبراء يمكن أن يفيد فى تقديم وجهات نظر بشأن: الحاجات (فجوات الأداء أو النتائج التى تمثل محور تركيز القرارات التى سيتم اتخاذها)، والقرارات (النتائج والتوصيات من التقدير ذاته). ولعل الاستعانة بالخبراء ضمن عملية تقدير الحاجات يمكن أن يزيد من مصداقية وموثوقية عملية التقدير ونتائجها، وبالتالي قد يزيد من دعم الأطراف المعنية. كما أن إشراك خبير فى تقدير الحاجات قد يجعل من الممكن قياس الأداء ومقارنته على أساس معايير أنظمة أو سياقات أخرى مماثلة. وجدير بالذكر، أن الاستعانة بالخبراء يمكن أن تتم فى كثير من الأحيان عن بعد، وبالتالي يتحقق توفير الوقت والموارد^(١١).

ويعد أسلوب دلفى من أهم أساليب الاستعانة بالخبراء وأكثرها شيوعاً. والفكرة الأساسية لأسلوب دلفى هى استخدام مجموعة من الخبراء - من خلال عدة جولات من المسوح باستخدام استبانات - للتنبؤ بالمستقبل، ولكن مع ضرورة توفر الاستقلال وعدم الكشف عن الهوية. ويستند هذا الأسلوب إلى عملية الاستجواب ورد الفعل مع تجنب المشكلات الناجمة عن تفاعل المجموعة، وصولاً إلى بناء توافق (إجماع) فى الآراء بين مجموعة متنوعة من الخبراء^(١٢). ويمكن استخدام أسلوب دلفى لجمع آراء الخبراء بطريقة منهجية منظمة تفضى فى نهاية المطاف إلى تقديم فكر جمعى بشأن: مستويات الأداء الحالية ومعوقاته، والنتائج المرغوبة، والحاجات بشكل مبدئى، وأسباب الحاجات، وأولويات الحاجات، وتوصيات لما يجب القيام به.

٧- تحليل المهمة

تحليل المهمة هو إجراء منهجى لوصف وتوثيق وتحليل الأنشطة والإجراءات والعمليات والموارد التى يتم استخدامها من قبل الأفراد أو المجموعات لتحقيق النتائج الحالية. ويمكن تطبيقه فى تقدير الحاجات؛ باعتبار أن تحليل المهمة يشرح ويفسر العمليات والمدخلات التى يتم استخدامها فى وقت معين لإنجاز النتائج. ونتيجة لذلك، يحدد تحليل المهمة ما يفعله الأفراد والمجموعات على حد سواء وما ينبغى أن يفعلوه للمساهمة فى النتائج الحالية. وكجزء من تقدير الحاجات، يمكن أن تخبر هذه الأداة الحيوية عن تشخيص الحاجات والكشف عن العلاجات المحتملة لتحسين الأداء. كما تساعد فى تحديد المهام والعمليات والإجراءات والأدوات والموارد التى يتم استخدامها لتحقيق النتائج. ويكون التركيز فى تحليل المهمة على توثيق منهجى لما يقوم به الأفراد والمجموعات (أو ينبغى أن يقوموا به)^(١٠٣).

نتائج البحث

خلص البحث إلى جملة من النتائج ننعلق بعملية تقدير الحاجات، نتمثل فى:

- ١ - تقدير الحاجات، فى ميدان التخطيط التربوى، هو عملية تحديد الفجوات بين النتائج الحالية أو الوضع الراهن (ما هو كائن) وبين النتائج المرغوبة أو الوضع المرغوب (ما ينبغى أن يكون).
- ٢ - يعمل تقدير الحاجات على ثلاثة مستويات، وهذه المستويات إما أن تكون: تقدير حاجات متلقى الخدمة، وتقدير حاجات مقدمى الخدمات وصانعى السياسة، وتقدير حاجات الموارد أو الحلول. أو تكون: تقدير الحاجات على المستوى ميجا، وتقدير الحاجات على المستوى ماكرو، وتقدير الحاجات على المستوى ميكرو. أو قد تكون: تقدير الحاجات على مستوى السياسة، وتقدير الحاجات على المستوى الإستراتيجى، وتقدير الحاجات على المستوى التكتيكى والتنفيذى (الإجرائى). ويعد الترابط بين مستويات تقدير الحاجات فى حلقات متتابعة يفضى بعضها إلى بعض أمراً ضرورياً لنجاح عملية تقدير الحاجات.

٣ - تبدو أهمية تقدير الحاجات فيما يؤديه من أدوار حيوية في عملية التخطيط، وعملية صنع القرارات، وعملية تحسين الأداء. بالإضافة إلى أنه يساعد في: اختيار الحل المناسب، وتحديد اتجاه واضح للأداء، واتخاذ إجراءات مسبقة، وتحقيق التزام مشترك بشأن المستقبل، وتسوية الصراع بشأن التوجه المستقبلي، وبيان كلفة الأداء الضعيف تجاه المشكلات، وزيادة احتمالية قبول الاقتراحات، وتحديد الفجوات ذات الأولوية، وتقليل التعارض بين الآراء، ومواجهة عواقب الحلول الضعيفة.

٤ - يوجد أربعة مداخل لتقدير الحاجات، وهي: تقدير المعارف والمهارات، وتحليل الوظيفة والمهمة، وتقدير الحاجات القائم على الكفايات، وتقدير الحاجات الإستراتيجية.

٥ - يتولى مسئولية تقدير الحاجات فئتان يتكامل عملهما معاً، وهما: ميسر تقدير الحاجات أو القائم بتقدير الحاجات أو مقدر الحاجات، ولجنة تقدير الحاجات.

٦ - يوجد عدد من النماذج المستخدمة لإجراء عملية تقدير الحاجات على كافة مستوياته، وكل نموذج منها يقدم وصفاً لكيفية إجراء هذه العملية. ومن أهمها:

- نموذج مجموعات الأنشطة الخمس، والذي يتكون من: الإعداد للقيام بتقدير الحاجات، وجمع المعلومات اللازمة لتقدير الحاجات، وتحليل المعلومات لتقدير الحاجات، وإعداد تقارير عملية تقدير الحاجات ونتائجها، واستخدام معلومات عملية تقدير الحاجات ونتائجها.
- نموذج الإجراءات الأربعة، والذي يتكون من: الإعداد لإجراء تقدير الحاجات، وتصميم تقدير الحاجات، وتعيين أولويات الحاجات، وإعداد تقارير النتائج واستخدامها.
- نموذج المراحل الثلاث، والذي يتكون من: مرحلة ما قبل التقدير، ومرحلة التقدير، ومرحلة ما بعد التقدير. ويتم تطبيق هذا النموذج على المستويات

الثلاثة للحاجات التي يمثل كل منها فئة مستهدفة وهي: المستوى الأول (متلقو الخدمة)، المستوى الثاني (مقدمو الخدمات وصانعو السياسة)، المستوى الثالث (الموارد أو الحلول).

• نموذج SO CER ، أى نموذج (المجال، والحصول، والجمع، والتقويم، والتقارير)، والذي يتكون من خمس خطوات، هي: المجال والخطوة، والحصول على المشاركة الفعالة، وجمع البيانات، وتقويم البيانات، وإعداد تقرير النتائج. وينظر هذا النموذج إلى عملية تقدير الحاجات باعتبارها جزءاً هادفاً من التفكير والتخطيط الإستراتيجي الرسمي. ويمكن تطبيقه على المستويات الثلاثة للنتائج: بدءاً من المستوى "ميجا"، ثم المستوى "ماكرو"، فالمستوى "ميكرو".

• نموذج الخطوات الثلاث، والذي يتكون من: تحديد الحاجات، وتحليل الحاجات، واتخاذ قرارات بما يجب القيام به مستقبلاً (أو على الأقل تقديم توصيات). ويتم تطبيق هذا النموذج على المستويات الثلاثة للحاجات التي ترتبط بمستويات التخطيط، وهي: مستوى السياسة، والمستوى الإستراتيجي، والمستوى التنفيذي (التكتيكي والإجرائي).

٧ - يعتمد تقدير الحاجات على مجموعة واسعة من الأدوات، مثل: المقابلات الفردية، والجماعات البؤرية، والمسوح، والملاحظة، ومراجعة الوثائق، والاستعانة بالخبراء، وتحليل المهمة.

توصيات البحث

بناءً على ما توصل إليه البحث من نتائج، فإنه يوصى بما يأتي:

١ - القيام بأبحاث ودراسات مستفيضة بشأن: عملية تقدير الحاجات ونماذجها وأدواتها، وتشخيص الواقع الفعلي لتطبيق عملية تقدير الحاجات في ميدان التربية عامةً والتخطيط التربوي خاصةً؛ يفضى إلى تحديد دقيق لمعوقات التطبيق، ومتطلباته.

- ٢ - بناء سياسات التعليم وخططه وقراراته المستقبلية على أساس النتائج الفعلية التى تسفر عنها عمليات تقدير الحاجات. وكذلك بناء سياسات بقية المؤسسات التربوية وخططها وقراراتها المستقبلية على أساس النتائج الفعلية التى تسفر عنها عمليات تقدير الحاجات.
- ٣ - إلزام كافة المؤسسات التربوية بالقيام بعمليات تقدير الحاجات بصفة دورية.
- ٤ - تنظيم دورات تدريبية وبرامج تنمية قدرات بشأن عملية تقدير الحاجات ونماذجها وأدواتها، يتم تقديمها لمخططى التعليم والباحثين فى الميدان؛ لإكسابهم المعارف والمهارات اللازمة للقيام بإجراء تقدير الحاجات.
- ٥ - إنشاء وحدات لتقدير الحاجات (تتوفر بها الإمكانيات البشرية والمادية والمالية اللازمة) بوزارة التربية والتعليم ومديرياتها، ووزارة التعليم العالى والجامعات، تكون ضمن وحدات التخطيط القائمة أو على اتصال وارتباط وثيق بها. وتكون تلك الوحدات معنية فى المقام الأول بإجراء تقديرات الحاجات اللازمة لتلك المؤسسات وللمؤسسات ذات الصلة بها، والقيام بإجراء البحوث والدراسات التى تفيد فى تطوير عملية تقدير الحاجات، بالإضافة إلى تنمية القدرات بشأن عملية تقدير الحاجات ونماذجها وأساليبها.
- ٦ - التزام الأسس العلمية عند القيام بإجراء عمليات تقدير الحاجات، ومنها: استخدام الحاجة على أنها فجوة بين (ما هو كائن) وبين (ما ينبغى أن يكون)، واستخدام تقدير الحاجات على أنه عملية تحديد تلك الفجوات، والوقوف على أنواع الحاجات ومستوياتها، والسير وفق مستويات التقدير ومدخله، وتعيين ميسر تقدير الحاجات وتشكيل لجنة تقدير الحاجات، واستخدام نماذج عمليات تقدير الحاجات المناسبة، والاستعانة بأدوات تقدير الحاجات.

الهوامش

- (1) Suarez, T. M.; Needs Assessment, in Torsten Husén, and T. Neville Postlethwaite (eds.); The International Encyclopedia of Education, 2nd ed., Vol. 7, Pergamon, New York, 1994, PP.4056-4057.
- (2) Stufflebeam, Daniel L. et al.; Conducting Educational Needs Assessment, Evaluation in Education and Human Services, Kluwer-Nijhoff Publishing, Boston, 1985, PP.3-4.
- (3) Pinnock, Mike, and Louise Garnett; Needs-Led or Needs Must?: The Use of Needs-Based Information in Planning Children's Services, in Harriet Ward, and Wendy Rose (eds.); Approaches to Needs Assessment in Children's Services, 2nd ed., Jessica Kingsley Publishers, London, 2003, P.75.
- (4) Witkin, Belle Ruth, and James W. Altschuld; Planning and Conducting Needs Assessment: A Practical Guide, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, CA, 1995, P.5, P.8, P.16, P.61.(بتصرف)
- (5) Kaufman, Roger, Jerry Herman, and Kathi Watters; Educational Planning: Strategic, Tactical, Operational, Scarecrow Press, Inc., Lanham, MD, 2002, P.82.
- (6) Sleezer, Catherine M., Darlene F. Russ-Eft, and Kavita Gupta; A Practical Guide to Needs Assessment, 3rd ed., John Wiley & Sons, Inc., San Francisco, CA, 2014, P.1, P.15.
- (7) Ibid., PP. 24-25.
- (8) Kaufman, Roger, and Ingrid Guerra-López; Needs Assessment for Organizational Success, American Society for Training & Development (ASTD Press), Alexandria, VA, 2013, P.2.
- (9) Watkins, Ryan, Maurya West Meiers, and Yusra Laila Visser; A Guide to Assessing Needs: Essential Tools for Collecting Information, Making Decisions, and Achieving Development Results, The World Bank, Washington DC, 2012, PP.4-5, P.16.

(١٠) مجمع اللغة العربية: المعجم الفلسفى، الهيئة المصرية لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، ١٩٨٣، ص٦٥.

(١١) جميل صليبا: المعجم الفلسفى، الجزء الأول، دار الكتاب اللبنانى، بيروت، ١٩٨٢، ص٤٣١.

(١٢) أندريه لالاند: موسوعة لالاند الفلسفية، المجلد الأول، تعريب خليل أحمد خليل، ط٢، منشورات عويدات، بيروت، ٢٠٠١، ص١٣٣.

(١٣) أحمد زكى بدوى: معجم مصطلحات التربية والتعليم، دار الفكر العربى، القاهرة، ١٩٨٠، ص١٨٧.

(14) Altschuld, James W., and David Devraj Kumar; Needs Assessment: An Overview, Needs Assessment Kit (1), Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, CA, 2010, P.3.

(15) Suarez, T. M.; Needs Assessment, Op. Cit., P.4057.

(16) Altschuld, James W., Belle Ruth Witkin; From Needs Assessment to Action: Transforming Needs into Solution Strategies, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, CA, 2000, P.7.

(17) Watkins, Ryan, Maurya West Meiers, and Yusra Laila Visser; A Guide to Assessing Needs, Op. Cit., PP.20-21.

(18) Kaufman, Roger; Defining and Delivering Measurable Value: A Mega Thinking and Planning Primer, Performance Improvement Quarterly, Vol.18, No.3, 2005, P.12.

(١٩) أحمد زكى بدوى: معجم مصطلحات التربية والتعليم، مرجع سابق، ص١٨٨.

(٢٠) جون سكوت، وجوردون مارشال (تحرير): موسوعة علم الاجتماع، المجلد الثانى، ترجمة محمد

الجوهري وآخرون، ط (٢)، المشروع القومى للترجمة، العدد (١٨٧٧)، المركز القومى للترجمة،

القاهرة، ٢٠١١، ص٧.

(21) Kaufman, Roger, Jerry Herman, and Kathi Watters; Educational Planning, Op. Cit., PP.75-77.

(22) Kaufman, Roger, and Ingrid Guerra-López; Needs Assessment for Organizational Success, Op. Cit., PP.5-6.

(23) Watkins, Ryan, and Roger Kaufman; Assessing and Evaluating: Differentiating Perspectives, Performance Improvement, Vol.41, No.2, February 2002, P.26.

(24) Sleezer, Catherine M., Darlene F. Russ-Eft, and Kavita Gupta; A Practical Guide to Needs Assessment, Op. Cit., P.37.

(25) Altschuld, James W., and David Devraj Kumar; Needs Assessment, Op. Cit., P.158.

(26) Petersen, Donna J., and Greg R. Alexander; Needs Assessment in Public Health: A Practical Guide for Students and Professionals, Kluwer Academic Publishers, New York, 2002, PP.23-25.

(27) Royse, David et al.; Needs Assessment: Pocket Guides to Social Work Research Methods, No.8, Oxford University Press, Inc., New York, 2009, PP.9-10.

(28) Sleezer, Catherine M., and Darlene Russ-Eft; Needs Assessment: A Lighthouse Beacon, in James L. Moseley, and Joan C. Dessinger

- (eds.); Handbook of Improving Performance in the Workplace, Vol.3, Measurement and Evaluation, International Society for Performance Improvement, Pfeiffer, San Francisco, CA, 2010, P.99.
- (29)Witkin, Belle Ruth, and James W. Altschuld; Planning and Conducting Needs Assessment, Op. Cit., PP.10-11.
- (30)Kaufman, Roger et al.; Strategic Planning for Success: Aligning People, Performance, and Payoffs, John Wiley & Sons, Inc., Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, CA, 2003, P.47, P.113.
- (31)Stufflebeam, Daniel L. et al.; Conducting Educational Needs Assessment, Op. Cit., P.16, P.22.
- (32)Royse, David et al.; Needs Assessment, Op. Cit., P.3.
- (33)Unger, Harlow G.; Encyclopedia of American Education, 3rd ed., Vol.2, Facts On File, Inc., New York, 2007, P. 769.
- (34)Rossett, Allison; Training Needs Assessment, 9th ed., Techniques in Training and Performance Development Series, Educational Technology Publishing, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 2002, P.3, P.62.
- (35)English, Fenwick W.; Needs Assessment, in Fenwick W. English (ed.); Encyclopedia of Educational Leadership and Administration, Vol.2, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, CA, 2006, P.694.
- (36)Watkins, Ryan, Maurya West Meiers, and Yusra Laila Visser; A Guide to Assessing Needs, Op. Cit., P.3, P.19.
- (37)Witkin, Belle Ruth, and James W. Altschuld; Planning and Conducting Needs Assessment, Op. Cit., P.4, PP.9-10.
- (38)English, Fenwick W.; Needs Assessment, Op. Cit., P.694.
- (39)Sleezer, Catherine M., and Darlene Russ-Eft; Needs Assessment, Op. Cit., P.98.
- (40)Altschuld, James W., and David Devraj Kumar; Needs Assessment, Op. Cit., P.20.
- (41)Altschuld, J. W., and T. L. Lepicki; Needs Assessment in Education, in Penelope Peterson, Eva Baker, and Barry McGaw (eds.); International Encyclopedia of Education, 3rd Edition, Vol. 3, Elsevier Ltd., Oxford, 2010, P.787.
- (42)Kaufman, Roger, Alicia M. Rojas, and Hanna Mayer; Needs Assessment: A User's Guide, Educational Technology Publications, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1993, P.3.
- (43)Kaufman, Roger, and Ingrid Guerra-López; Needs Assessment for Organizational Success, Op. Cit., PP.7-8.

- (44)Kaufman, Roger et al.; Strategic Planning for Success, Op. Cit., P.116.
- (45)Altschuld, James W., and Traci L. Lepicki; Needs Assessment, in Ryan Watkins, and Doug Leigh (eds.); Handbook of Improving Performance in the Workplace, Vol.2, Selecting and Implementing Performance Interventions, International Society for Performance Improvement, Pfeiffer, San Francisco, CA, 2010, PP.779-780.
- (46)Kaufman, Roger, Jerry Herman, and Kathi Watters; Educational Planning, Op. Cit., P.79.
- (47)Watkins, Ryan, and Roger Kaufman; Assessing and Evaluating, Op.Cit., P.24.
- (48)Stufflebeam, Daniel L. et al.; Conducting Educational Needs Assessment, Op. Cit., PP.4-5.
- (49)Watkins, Ryan, and Roger Kaufman; Assessing and Evaluating, Op.Cit., P.23.
- (50)Kaufman, Roger, and Ingrid Guerra-López; Needs Assessment for Organizational Success, Op. Cit., P.10.
- (51)Petersen, Donna J., and Greg R. Alexander; Needs Assessment in Public Health, Op. Cit., P.15.
- (52)Witkin, Belle Ruth, and James W. Altschuld; Planning and Conducting Needs Assessment, Op. Cit., P.7.
- (53)Suarez, T. M.; Needs Assessment, Op. Cit., P.4058.
- (54)Watkins, Ryan, Maurya West Meiers, and Yusra Laila Visser; A Guide to Assessing Needs, Op. Cit., P. xi, P.9.
- (55)Ibid., P.17.
- (56)Ibid., PP.6-7.
- (57)Kaufman, Roger et al.; Strategic Planning for Success, Op. Cit., PP.123-126.(بتصرف)
- (58)Sleezer, Catherine M., and Darlene Russ-Eft; Needs Assessment, Op.Cit., PP.101-105.(بتصرف)
- (59)Watkins, Ryan, Maurya West Meiers, and Yusra Laila Visser; A Guide to Assessing Needs, Op. Cit., P.53.
- (60)Altschuld, James W., Belle Ruth Witkin; From Needs Assessment to Action, Op. Cit., P.253.
- (61)Altschuld, James W., and J. N. Eastmond; Needs Assessment, Phase I: Getting Started, Needs Assessment Kit (2), Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, CA, 2010, PP.17-18.
- (62)Altschuld, James W., and David Devraj Kumar; Needs Assessment, Op. Cit., P.30.

- (63) Sleezer, Catherine M., Darlene F. Russ-Eft, and Kavita Gupta; A Practical Guide to Needs Assessment, Op. Cit., P.373.
- (64) Altschuld, James W., and J. N. Eastmond; Needs Assessment, Op. Cit., P.20.
- (65) Witkin, Belle Ruth, and James W. Altschuld; Planning and Conducting Needs Assessment, Op. Cit., PP.26-27.
- (66) Altschuld, James W., and Traci L. Lepicki; Needs Assessment, Op.Cit., P.775.
- (67) Royse, David et al.; Needs Assessment, Op. Cit., PP.36-37.
- (68) Altschuld, James W., and J. N. Eastmond; Needs Assessment, Op. Cit., PP.19-20.
- (69) Suarez, T. M.; Needs Assessment, Op. Cit., P.4058.
- (70) Royse, David et al.; Needs Assessment, Op. Cit., P.21.
- (71) Watkins, Ryan, Maurya West Meiers, and Yusra Laila Visser; A Guide to Assessing Needs, Op. Cit., PP.45-46.
- (72) Witkin, Belle Ruth, and James W. Altschuld; Planning and Conducting Needs Assessment, Op. Cit., P.17.
- (73) Stufflebeam, Daniel L. et al.; Conducting Educational Needs Assessment, Op. Cit., PP.16-18, PP.23-24, P.111, P.136.(بتصرف)
- (74) Suarez, T. M.; Needs Assessment, Op. Cit., PP.4058-4059.
- (75) Witkin, Belle Ruth, and James W. Altschuld; Planning and Conducting Needs Assessment, Op. Cit., P.7.
- (76) Ibid., P.14.
- (77) Ibid., P.20, P.25, PP.40-42, PP.75-77. (بتصرف)
- (78) Kaufman, Roger et al.; Strategic Planning for Success, Op. Cit., PP.131-135, P.138.(بتصرف)
- (79) Watkins, Ryan, Maurya West Meiers, and Yusra Laila Visser; A Guide to Assessing Needs, Op. Cit., PP.47-50.(بتصرف)
- (80) Gupta, Kavita; A Practical Guide to Needs Assessment, Jossey-Bass, NJ, 1999, PP.15-16.
- (81) Marrelli, Anne F.; Data Collection, in Ryan Watkins, and Doug Leigh (eds.); Handbook of Improving Performance in the Workplace, Vol.2, Op. Cit., PP.804-805.
- (82) Watkins, Ryan, Maurya West Meiers, and Yusra Laila Visser; A Guide to Assessing Needs, Op. Cit., P.106.
- (83) Kaufman, Roger et al.; Strategic Planning for Success, Op. Cit., PP.144-145.
- (84) Marrelli, Anne F.; Data Collection, Op. Cit., P.806.

- (85)Kaufman, Roger et al.; Strategic Planning for Success, Op. Cit., P.145.
- (86)Watkins, Ryan, Maurya West Meiers, and Yusra Laila Visser; A Guide to Assessing Needs, Op. Cit., PP.95-96.
- (87)Sleezer, Catherine M., Darlene F. Russ-Eft, and Kavita Gupta; A Practical Guide to Needs Assessment, Op. Cit., PP.58-59.
- (88)Marrelli, Anne F., Data Collection, Op. Cit., P. 795.
- (89)Shelley, Mack C.; Questionnaires, in Fenwick W. English (ed.); Encyclopedia of Educational Leadership and Administration, Vol.2, Op. Cit., PP. 842-843.
- (90)Witkin, Belle Ruth, and James W. Altschuld; Planning and Conducting Needs Assessment, Op. Cit., P.128.
- (91)Ross, Margaret E.; Surveys and Survey Results, in Fenwick W. English (ed.); Encyclopedia of Educational Leadership and Administration, Vol.2, Op. Cit., P. 984.
- (92)Watkins, Ryan, Maurya West Meiers, and Yusra Laila Visser; A Guide to Assessing Needs, Op. Cit., PP.116-117.
- (93)Sleezer, Catherine M., Darlene F. Russ-Eft, and Kavita Gupta; A Practical Guide to Needs Assessment, Op. Cit., P.60.
- (94)Marrelli, Anne F., Data Collection, Op. Cit., P.794.
- (95)Sleezer, Catherine M., Darlene F. Russ-Eft, and Kavita Gupta; A Practical Guide to Needs Assessment, Op. Cit., P.72.
- (96)Watkins, Ryan, Maurya West Meiers, and Yusra Laila Visser; A Guide to Assessing Needs, Op. Cit., P.144.
- (97)Kaufman, Roger et al.; Strategic Planning for Success, Op. Cit., PP.146-147.
- (98)Watkins, Ryan, Maurya West Meiers, and Yusra Laila Visser; A Guide to Assessing Needs, Op. Cit., P.84.
- (99)Witkin, Belle Ruth, and James W. Altschuld; Planning and Conducting Needs Assessment, Op. Cit., PP103-104.
- (100)Altschuld, James W., Belle Ruth Witkin; From Needs Assessment to Action, Op. Cit., P.76.
- (101)Watkins, Ryan, Maurya West Meiers, and Yusra Laila Visser; A Guide to Assessing Needs, Op. Cit., PP.89-90.
- (102)Swenson, Penelope Walters; Delphi Technique, in Fenwick W. English (ed.); Encyclopedia of Educational Leadership and Administration, Vol.1, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, 2006, P. 274.
- (103)Watkins, Ryan, Maurya West Meiers, and Yusra Laila Visser; A Guide to Assessing Needs, Op. Cit., P.148.

