

أهمية تحقيق الأهداف لنجاح البرامج التدريبية

د. براح فوزية

جامعة قسنطينة 2 – عبد الحميد مهري- الجزائر

ملخص

يتناول هذا المقال عنصرا مهما لنجاح البرامج التدريبية المقدمة في المنظمات وهو الأهداف التدريبية تبعا لعاملين أساسيين هما العامل الذي ندربه ثم العمل الذي ندربه عليه، فمن ناحية العامل يختلف التدريب تبعا لمستوى تخصصه ودرجة خبرته بعمله ومستوى المسؤولية المتاحة له، و من حيث العمل تختلف أهداف التدريب تبعا لدرجة ما يحتاجه هذا العمل من ابتكار و مبادرة ومقدار ما يتصف به من النمطية أو التخصص أو ظروف العمل التي يتم بها ، إضافة إلى عوامل أخرى كثيرة تتحكم عادة في أهداف التدريب وبرامجه وخطط تنفيذه تختلف من منظمة إلى أخرى.

الكلمات المفتاحية: التدريب المهني، الأهداف السلوكية، المدربون ، البرامج التدريبية، الاحتياجات التدريبية ، معايير التقييم.

Résumé

Cet article présente une partie des résultats des recherches effectuées à ce jour sur les objectifs du programme de formation centrés sur l'apprenant (l'employé) en fonction de ses besoins et sur le poste de travail (en situation de travail.) La formation des employés est une responsabilité qui incombe à l'organisation qui propose le développement de compétences de ses employés et de les valider par l'acquisition des connaissances en les mettant en pratique.

Mots clés : La formation professionnelle, Les objectifs comportementaux, Formateur, Programmes de formation, Besoins de formation , Critères d'évaluation.

1- وضع الأهداف التدريبية :

لقد عرفت الأهداف في التدريب بأنها تشكل الفرق بين ما تملك من مهارات فعلا ، وما تريد أو ترغب ان تمتلكه من مهارات (كريم ناصر علي وأحمد محمد محلف الدليمي 2009ص118)، والهدف التدريبي في معناه الواسع عبارة عن بيان بالتغيير المقترح المرغوب إحداثه والذي يقيمه المدربون ومن المتوقع أن يتناول أفكار وأحاسيس المتدرب الخاضع للبرنامج التدريبي وما يقدمه من تجارب (عبد الحكم أحمد الخزامي 2001ص31)، ويعبر عن تحديد الأهداف التدريبية بترجمة الاحتياجات التدريبية إلى أهداف بحيث يجب أن تعتمد هذه الأهداف اعتمادا كلياً على تحديد الاحتياجات التدريبية التي تتمثل في الفرق بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرغوب لدى عدد أو أعداد من العاملين في مستوى تنظيمي أو أكثر، ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل ثلاثة عناصر هي: تحليل التنظيم وتحليل الوظيفة وتحليل العامل (أحمد سيد مصطفى 2000 ص263) أخذين في الاعتبار الظروف التنظيمية و البيئية المحيطة والعلاقة بين هذا البرنامج والبرامج الأخرى التي نفذت ن والتي في طريقها للتنفيذ و المستوى الإداري المراد تدريبه (نجم العزاوي، ص 191)، بعد ذلك يتم تحديد الأطر العامة لكل برنامج تدريبي بشكل تفصيلي وهذه الأهداف تشير إلى تحديد النتائج المتوقعة بطريقة إجرائية سلوكية يمكن قياسها (سالم أحمد الزبيدي 1997، ص170).

ويراعى في وضع الأهداف (حسين حريم 2013، ص214):

- أن تتضمن بوضوح بياناً يتوقع أن يقوم به المتدرب، نوعية أو مستوى الأداء المقبول، والظروف التي سيطبق فيها المتدرب ما تعلمه .
- أن تتضمن معايير أداء محددة قابلة للقياس .
- تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ الأداء المنشود أو النتيجة المطلوبة.

2- خصائص الهدف الواضح :

بمجرد أن يتم تحديد صفة الهدف عن طريق تحليل المهمة يصبح من المهم كتابة الهدف في صياغة واضحة ودقيقة وقد أوضح الباحث ماجر Mager هذه النقطة عندما كتب "الهدف عبارة عن نية. يحملها بيان يصف التغيير المقترح في المتدرب عندها يتم البرنامج بنجاح (عبد الحكم أحمد الخزامي 2001، ص42)، ولتبليغ الهدف بصورة واضحة لابد من تقادي الغموض في الكلمات التي تستخدم للدلالة على الهدف المرغوب ويجب أن تصاغ الأهداف على شكل أفعال تنفيذية والتي يجب أن تكون الكلمة المختارة للتعبير عنها مرتبطة مباشرة بالهدف المرجو تحقيقه.

3- أسس تحديد الأهداف التدريبية:

يضع الباحث تراسي عشرة أسس تحدد الأهداف التدريبية وبناءا عليها أو بناء على بعضها يختار مخطط التدريب تلك الأسس التي يعتقد أنها مهمة، بحيث تفيد في وضع الأهداف في صورة محددة ونوعية وزمنية تتلخص هذه الأسس في: (علي محمد عبد الوهاب 1981، ص110)

- هل هناك معلومات أو مهارات معينة لازمة لعدد متنوع من الوظائف وتشترك هذه الوظائف في الحاجة إليها؟ أي هل يجب تحصيل هذه المعلومات والمهارات بغض النظر عن اختلاف الوظائف التي يشغلها الأفراد وهل يمكن تعلمها في الوظيفة أم يلزم لتعلمها برنامج تدريبي معين؟

- ما درجة صعوبة المعلومات أو المهارات المطلوب تحصيلها وهل من الممكن أن يحصلها المتدرب نفسه أم يجب أن يكون هناك أسلوب أو طريقة خاصة لتعلمها؟ - ما مدى أهمية المهارة المطلوبة، وما هو أثر عدم توافرها؟

- ما مدى تكرار استعمال المهارات أو المعلومات المطلوبة؟ وهل هناك طريقة مثلى لتعلم هذه المهارات والمعلومات في الوظيفة أو في برنامج تدريبي خاص؟ - ما هو العائد من تدريب الشخص

في مجال معين من المهارات و المعلومات ؟ وهل سيكون أكفاً أداء من الشخص الذي لم يدرب في هذا المجال؟

- ما مدى إمكانية تحصيل المهارات أو المعلومات المطلوبة ؟ هل يستطيع المتدربون اكتسابها؟ وهل تتناسب المعايير الموضوعة مع قدراتهم وذكائهم و دوافعهم ومؤهلاتهم وخبراتهم ؟

- ما درجة تناسب المعلومات والمهارات مع متطلبات الوظيفة ، بحيث لا تكون أعلى أو أقل من هذه المتطلبات بحيث يستطيع الفرد المتوسط الاستفادة منها؟

- ما هي جوانب الوظيفة التي تتميز بالصعوبة أو عدم قدرة الشخص على أدائها بالكفاءة الواجبة ؟

- ما مدى احتفاظ المتدرب بالمعلومات أو المهارات التي يكتسبها ، هل سيمر وقت طويل قبل أن يستعمل هذه المعلومات والمهارات في وظيفته ؟ وما المستوى أو المعيار الذي يجب أن يبلغه المتدرب في نهاية البرنامج التدريبي والذي يكفي للتأكد من أنه يحتفظ بما تعلم حتى يستعمله في وظيفته؟

- ما مدى الحاجة لمتابعة التدريب ، وما المستوى المطلوب تحقيقه في المتدرب في برنامج تدريبي أو مرحلة تدريبية قبل البدء في متابعة التدريب أثناء الأداء الفعلي للوظيفة؟

4-الهدف العام والأهداف الجزئية:

يشمل تحديد الأهداف تعيين الهدف الرئيسي أو العام، والأهداف الجزئية أو الفرعية أو المرحلية ، فأما الهدف الرئيسي فهو النتيجة الكلية أو المحصلة النهائية للبرنامج التدريبي بأكمله ، وهو الركيزة التي يعتمد عليها البرنامج بمعنى أن كل مجهودات التدريب تدور حوله وتهدف للوصول إليه وأما الأهداف الفرعية أو المرحلية فهي سلسلة النتائج المؤدية إلى هذه النتيجة الكلية ، والتي قد يكون تحقيق الواحد منها منوطاً بكل جلسة تدريبية أو سلسلة من الجلسات . فقد يكون الهدف الرئيسي

مثلا تمكين مجموعة من المشرفين من اكتساب القدرة على اتخاذ القرارات في مدة محددة ،وقد تكون الأهداف الفرعية المؤدية له تنمية معلومات هؤلاء المشرفين في العملية الإدارية ،وإلمامهم بمكونات الإدارة ووظائفها وزيادة وعيهم بالجوانب التنظيمية و الإنسانية والفنية للمشكلات التي يصادفونها ...الخ.

ويعتبر كل هدف من هذه الأهداف الفرعية وسيلة للهدف الذي يليه ومن ثم وسيلة لتحقيق الهدف الكلي ، فإذا تمت زيادة معلومات المشرفين بالعملية الإدارية في المثال السابق فان ذلك لنكنهم من تفهم المشكلات التي يصادفونها في أعمالهم وإذا أمكن تحصيل فهم المشكلات زادت قدرتهم على تحليلها ومن ثم مهارتهم في فحص الأسباب وبحث البدائل الممكنة للحلول ،وهكذا حتى يصل هؤلاء المشرفون للهدف الرئيسي وهو القدرة على اتخاذ القرارات ،أما بالنسبة للظروف التي يلزم توافرها لنجاح تحقيق أهداف برنامج معين هي تلك العوامل التنظيمية أو التكنولوجية أو البيئية المحيطة بالمتدرب وإدارته ومنظّمته ،فيكون الهدف مثلا أن يصبح المتدرب قادرا على استخدام الكمبيوتر و الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات في المنظمات التي يوجد فيها كمبيوتر .

إن تحديد الهدف الكلي والأهداف الجزئية لأي برنامج تدريبي لابد أن يتبع بإبلاغ كل الأطراف المعنية بتحقيق هذه الأهداف من المدربين والمتدربين وكذلك رؤساء المتدربين أو زملائهم إذا لزم الأمر ،وذلك حتى يفهم الجميع هذه الأهداف ويتعاونوا على تحقيقها ويساعدوا في تقديم التسهيلات اللازمة لها .

إن التحديد الدقيق للأهداف وإبلاغ الأطراف المعنية بها وإقناعهم بها يحمل عدة مزايا :

- حصر مجهودات المشتركين في العملية التدريبية في تحقيق الأهداف المحددة ،وبالتالي إعطاء هذه المجهودات معنى وعمقا

والحصول على أكبر عائد منها ،وكذلك تعاون هؤلاء الأفراد واستعدادهم لإنجاح التدريب.

- حسن استغلال الوقت والإمكانيات الأخرى المتاحة وتقرير ما إذا كان من الأحسن لبلوغ هذه الأهداف إجراء التدريب داخل المنظمة حيث يكون المتدرب في موقع العمل أو خارجها حيث يتفرغ المتدرب ويتعمق ويتأمل فيما يتعلم.

5- قواعد الصياغة الإجرائية للأهداف:

يجب أن تصاغ الأهداف التدريبية في شكل سلوكي إجرائي يمكن قياسه حتى تتضح منها الأفعال السلوكية التي يتوقع من المتدرب القيام بها كدليل على نتائج التدريب. حدد الباحث ماجر "Mager" ثلاث قواعد أساسية لصياغة الأهداف الإجرائية :

1- أن تتضمن صياغة الأهداف النتائج التي سيحصل عليها ،أي الانجازات السلوكية والمهارات التي ستعتبر دليلا على حصول الهدف .
2- أن تتضمن الصياغة وصفا للظروف والشروط ذات الدلالة ،والتي نتوقع أن تحيط وترافق النتائج والانجازات .

3- كما ينبغي أن تشمل صياغة الهدف على تحديد دقيق للمستوى الأدنى للنجاح والذي يدلنا على حصول قدر معين من الهدف ، أي المستوى الذي يمكننا من الحكم بأن الهدف قد تحقق بمقدار كذا أو بنسبة كذا.(محمد الدريج،2000، ص ص68،67). إضافة لما جاء به ماجر يجب أن يبدأ كل هدف بفعل سلوكي يمكن ملاحظته وقياسه فأفعال مثل : يستوعب ،يفهم،يفكر ،يعرف،يقدر ،لا تعتبر أفعالا سلوكية لصعوبة قياسها ،وعليه تستخدم الأفعال التي تعكس النتائج السلوكية فمثلا لابد من وجود من يستوعب ،هناك:يلخص ،يقارن ،يميز،ويمكن استخداممصادر هذه الأفعال :تلخيص ،مقارنة، تمييز.(محمد عبد الفتاح الصيرفي 2009،ص41).

6- خصائص الأهداف الإجرائية:

اقترح بعض الباحثين أمثال الباحث "كانيني R.M.Gagné " 1965 قواعد لضبط الأهداف الإجرائية وهي: (محمد الدريج، 2000، ص64).

- ألا يكون الهدف غامضا بحيث يستبعد تعريفه الكلمات المبهمة والتي تحتمل تأويلات عديدة .

- ألا تحتمل الصياغة تناقضا بل يكون المطلوب انجازه ممكنا وغير متناقض، فإذا حددنا مثلا سرعة الإنجاز فانها يجب أن تكون منسجمة مع درجة الدقة المطلوبة ، كما ينبغي اختيار شروط الانجاز بحيث يكون بالإمكان إحداث الاستجابات المرغوب فيها .

- ينبغي أن يكون الهدف صادقا أي أن يحصل اتفاق في فهم المطلوب .

- أن يكون قابلا للتحقيق أي قريبا ما أمكن من الواقع ومن الامكانيات المتوفرة وفي متناول المدرب .

- أن تكون الأهداف متدرجة تراعي الترتيب التسلسلي ، بمعنى أن نبدأ بالأهداف البسيطة السهلة المنال إلى الأكثر تعقيدا .

- إدراك القنوات الرابطة بين الأهداف الخاصة وبين الأهداف العامة وكيفية تفريغ الغايات والأغراض.

7- عوامل تحقيق الأهداف التدريبية:

أ- تحويل الاحتياجات التدريبية إلى أهداف: إن مفهوم الاحتياجات التدريبية هو ما يحتاجه الأفراد من تدريب لتنمية شخصياتهم من المعارف والمهارات الادارية والفكرية ، والمعارف والمهارات السلوكية وكذلك الفنية ، التي تتعدد باعتبارها احتياجات فردية وليس جماعية لأن تحقيق الاحتياج الفردي يتم ضمن عملية تدريبية هي في الغالب جماعية (نجم العزاوي، 2009، ص117).

وعرفت الأهداف في التدريب بأنها تشكل الفرقين ما نمتلك من مهارات فعلا وما نريد أن نملكه من مهارات أي الوصول الى غايات

وننتائج. لذلك فإن تحويل الحاجات التدريبية إلى أهداف يعد أمراً غاية في الأهمية إذ أن الوصول إلى الغايات أو النتائج يعني تلبية الحاجات وإشباعها وبالتالي تحقيق الأهداف المتوخات من التدريب .

وتظهر أهمية تحديد أهداف التدريب في كونها: (كريم ناصر علي وأحمد محمد مخلف الدليمي، 2009، ص119)

- تساعد في إختيار محتوى التدريب و أساليبه و أدواته المناسبة .

-تساعد على معرفة ما إذا كانت الأهداف الموضوعه قد تحققت وإلى أي مدى وذلك عن طريق أدوات القياس المعتمدة .

- تتيح للمدربين الفرصة لتنظيم جهودهم وتنسيقها باتجاه تحقيق هذه الأهداف.

ب- طريقة التدريب: طرائق التدريب هي فعاليات كل من المدرب والمتدربين الموجهة لإحداث التعلم وتحقيق الأهداف التدريبية ، وتحقيق الأهداف التدريبية يتم من خلال طريقة التدريب باستخدام تقنيات وأساليب مختلفة لاستثارة السلوك المرغوب به لدى المتدرب. وعند تصنيف طرائق التدريب نجد: (سميح أحمد جابر، 2001، ص ص119-121

أ- تصنيف من حيث الجهة المستهدفة بأن يكون محورها المدرب أو طرائق يكون محورها المتدرب أو طرائق تشاركية .

ب- تصنيف من حيث الأهداف التي تسعى لتحقيقها وبموجب هذه الطريقة تصنف طرائق التدريب إلى:

- طرائق مناسبة للأهداف التدريبية في المجال المعرفي مثل المحاضرة والمناقشة الجماعية ولعب الدور .

- طرائق مناسبة للأهداف التدريبية في المجال الانفعالي (الوجداني) مثل المناقشات الجماعية ودراسة الحالة والمشاهدات العملية.

طرائق مناسبة للأهداف التدريبية في المجال النفسي –الحركي مثل الطريقة الأدائية .

ولا توجد طريقة تدريبية واحدة تتلاءم مع الأهداف التدريبية بمجالاتها المختلفة (المعرفية و الانفعالية والنفسية والحركية ،فالبعض منها يلائم الأهداف المعرفية كالمحاضرة والمناقشة وبعضها يلائم الأهداف الانفعالية كالمناقشة ودراسة الحالة ،وبعض الآخر يلائم الأهداف النفسية الحركية بالمشاهدة العملية مثلاً.

ج-كفاءة المدرب : يظهر دور المدرب في التدريب باتقانها والاتصال بتوصيل المعرفة والمعلومات و الفهم من فرد لآخر، ومراعاة ديناميات الجماعة في حلقة التدريب و الإلمام بالوسائل التدريبية الحديثة والقدرة على استخدام الأدوات المساعدة في التدريب وغيرها .بما يترجم كفاءة المدرب في مجالات منها : (حسن أحمد الطعاني، 2002، ص73)

- القدرة على التخطيط للعملية التدريبية التي تتطلب المهارات التالية

:

- الكشف عن احتياجات المتدربين ،ترتيب الأولويات، و وضع الأهداف وفقاً للأولويات واختيار الأساليب المناسبة لتحقيقها ضمن الزمن المطلوب .، وكذلك وضع مؤشرات نجاح ومعايير لقياس مدى تحقيق الأهداف.

- القدرة على تنظيم العمل وتتطلب هذه الكفاءة مهارات الاطلاع على المهام الموكلة له ، وتنظيم البرامج التدريبية ، وتنظيم السجلات الإحصائية والشبكة المعلوماتية لكل ما يتصل بالعملية التدريبية.

د- معايير تقويم البرنامج التدريبي: تعتبر عملية التقويم من العمليات المعقدة ،لأنها تتطلب إصدار حكم لذا تتضمن العديد من العناصر والاختبارات ومن الأمور التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تقويم البرنامج التدريبي مدى تحقيق البرنامج للأهداف المطلوب تحقيقها باختيار معايير التقويم التي تمثل الاجراءات التي يقاس بواسطتها مدى تحقيق البرنامج أو المشروع لأهدافه ،ومن أهم المعايير التي يمكن استخدامها من قبل المقوم لتقويم كل خطوة من خطوات البرنامج معايير الأهداف التي تتلخص فيما يلي : (حسن أحمد الطعاني، 2002، ص ص. 155-157)

- أن تلبي الأهداف الحاجات الفعلية للمتدربين .
 - أن تكون الأهداف واضحة للمتدربين في بداية البرنامج .
 - أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس .
 - أن تكون الأهداف اجرائية و قابلة للتطبيق.
 - أن تكون الأهداف شاملة لجميع جوانب البرنامج.
- فوائد تحقيق الأهداف :** إن وضع الأهداف في شكل سلوكيات واضحة محددة قابلة للقياس يمكن أن يحقق فوائد عدة ومنها:(حسين حريم،2012،ص،215)
- البرنامج التدريبي الذي يستند لأهداف واضحة يكون مركزا بصورة أكبر وتزداد احتمالات نجاحه .
 - حينما يعرف المدرب الأهداف يستطيع توصيلها للمتدربين في البرنامج.
 - يتعلم المتدرب بصورة أفضل حينما يعرف ماذا يفترض أن ينجز ،يحقق أهداف التدريب.
 - الأهداف تمثل أساسا ومرجعا لقياس مدى نجاح البرنامج.
 - تمثل الأهداف أساسا لتحديد محتويات التدريب والمواد اللازمة لتنفيذ التدريب بما يضمن تحقيق النتائج المرجوة.

قائمة المراجع:

- كريم ناصر علي وأحمد محمد محلف الدليمي (2009)، علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبد الحكم أحمد الخزامي (2001)، تنمية مهارات مسؤولي التدريب، سلسلة تنمية المهارات الطبعة الثانية، إيتراك للطباعة والنشر، صر الجديدة، مصر.
- احمد سيد مصطفى(2000)، إدارة المةارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين، بدون دار نشر.

- سالم أحمد الزبيدي (1997)، التحديات الجديدة للتنمية و التدريب في المنظمة العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 06، عمان، الأردن.
- نجم العزاوي (2009)، جودة التدريب الإداري و متطلبات المواصفة الدولية الإيزو 10015، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حسين حريمة (2013)، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ، ص (214)
- حسن أحمد الطعاني (2009)، التدريب، مفهومه وفعالياته، بناء البرامج التدريبية و تقويمها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي (2009)، التدريب الإداري المدربين والمتدربون وأساليب التدريب، ج 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- سميح أحمد جابر (2001)، تدريب وإعداد مدربي التدريب المهني، الطبعة الأولى، المركز العربي للتدريب المهني و إعداد المدربين، طرابلس، ليبيا.
- محمد الدريج (2000)، تحليل العملية التعليمية، مدخل إلى علم التدريس، قصر الكتاب، البليدة ، الجزائر.