

الاحتياجات التدريبية للمعلم

أ/ عبد الغني جديدي

مقدمة:

التعليم والتدريس والتدريب مهمة عظيمة، فهي التي تساهم في نقل التجربة الانسانية وتوارث الخبرات البشرية ولولاها لتوقف العلم الانساني ولتجمدت الحياة، ولما وصل البشر إلى المستوى المتقدم من التقنية والرفاهية التي ننعم بها اليوم.

ويعد التدريب أثناء الخدمة وسيلة مهمة لمواكبة التطورات والتغيرات المعرفية والعلمية والتكنولوجية التي يشهدها عالمنا المعاصر، فالتدريب ضرورة لأي فرد يريد أن يطور مهاراته ويزيد من معارفه وقدراته، ويحسن من كفاءته في الأداء، والتدريب أثناء الخدمة يربى الفرصة أمام المتدرب للاطلاع على كل ما هو جديد في مجال أداء مهنته، ولاكتساب معارف ومهارات جديدة في مجال عمله.

وأكد وزراء التربية الأوروبيين في مؤتمريهم عام 1987 في "هلنسي" على ضرورة تحسين التنسيق والتكامل بين الإعداد والتدريب، وهذا ما أكدت عليه العديد من المؤتمرات والندوات، وقد زاد الاتفاق على ضرورة إعداد المعلمين قبل الخدمة وتدريبهم المستمر أثناءها لكونهما جزءا من عملية واحدة متكاملتان وأحد أشكال التربية المستمرة. (الأحمد، 2005، ص 30).

وللتدريب أثناء الخدمة في قطاع التربية أهمية كبرى في النمو المهني والحصول على مزيد من الخبرات الثقافية والسلوكية، وكل ما يساهم في رفع مستوى أداء المعلمين، ورفع إنتاجية التعليم وتحقيق الفعالية المنشودة.

ومن خلال هذا المقال سنتعرض إلى مفهوم التدريب ومراحله وأهم أساليبه ثم سنطرح متطلبات التدريب الفعال لنصل إلى تعريف الاحتياجات التدريبية وأهميتها وأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية ثم الأدوات المستخدمة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية مع ذكر أنواعها لنختم المقال بكيفية تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها.

1. مفهوم التدريب :

يعرف جود (Good) التدريب بأنه " الجهود المبذولة لتحفيز النمو المهني لدى العاملين وتطويرهم لمزاولة مهنة باستخدام الوسائل المناسبة ". (جود, 1973, 25)

ويذكر إبراهيم الديب " أن التدريب عبارة عن نشاط منظم ومخطط لإكساب أو تعديل أو تغيير المعارف والاتجاهات الخاصة بالمستهدفين للوصول إلى أفضل صور الأداء الإنساني في ظل الأهداف المطلوبة ". (الديب، 2009، ص28).

ويرى عزيز بأنه " عملية تلقي الأفراد المعلومات والمعرفة العملية والخبرة والممارسة التطبيقية في حقل من حقول الاختصاص وفق برامج وخطط وأساليب مدروسة وبإشراف متخصصين ومدرّبين مؤهلين لهذا الغرض بهدف إعدادهم وتجهيزهم لأداء الأعمال التي ستوكل إليهم "(عزيز, 1985, 158).

ويعرفه العنزي (2007) بأنه: "برنامج منظم ومخطط بناء على أهداف وضعت وفقاً لحاجات الفرد التدريبية من أجل إحداث تغيرات إيجابية تمكنه من تطوير أدائه بشكل صحيح"(العنزي، 2007، ص 15)

من خلال التعاريف الواردة يمكن ملاحظة اتفاقها كلها على أن التدريب عملية منظمة ومخططة تهدف لتزويد وإكساب المتدرب معارف ومهارات واتجاهات لتحسين أدائه في المجال المقصود حيث يكون ذلك بإتباع برنامج يعتمد على خطط محددة الأهداف يقوم بها متخصصون مؤهلون للتمكن من الوصول إلى الأداء المطلوب للمتدربين.

2- مجالات التدريب:

يعمل التدريب في خمس مجالات أساسية كما حددها (محمد , 2014, 30)

1-2 المعرفة - (Knowledge) مساعدة المتدرب على تعلم وفهم وتذكر الحقائق والمعلومات والمبادئ، وهي أطر فكرية نظرية، ومن أمثلتها: أهداف وظائف وسياسات المؤسسة، القوانين والانظمة والتعليمات وذلك مثل الاطلاع على اساليب التدريب.

2-2 المهارات (Skills) : وهي التي تتعلق بمهارات العمل ومهارات الاتصال، والمهارات الادارية كالتخطيط والتنظيم والتنسيق واتخاذ القرارات، وهي أيضا أي تصرف او عمل مادي يقوم به المدرب مثل: اتقان مهارة جمع المعلومات، توظيف الحاسب الآلي، بناء اختبار،

2-3 الاساليب (Techniques) : تتضمن الاسلوب عادة، تطبيق المعرفة والمهارات في موقف عملي ونقصد به طريقة التفكير والسلوك.

2-4 الاتجاهات (Attitudes) : ونقصد بها الاتجاهات الفرد ومعتقداته، ولا يمكن تغيير بأي حال من الاحوال، لذلك يركز التدريب الممكن تعديله مثل الأمانة، إثارة الدافعية، وروح الفريق، والتعاون، والولاء التنظيمي، والمشاركة في اتخاذ القرارات.

2-5 الخبرة (Experience) : ويختلف هذا المجال عن المجالات السابقة حيث لا يمكن تعلمها داخل قاعة التدريب وانما هي نتاج الممارسة والتطبيق العملي والمعرفة والمهارة والاسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة زمنية طويلة.

3- أساليب التدريب:

هناك عدة أساليب في العملية التدريبية، حيث أن بعضها تقليدية تركز على جانب المعلومات وبعضها الآخر حديثة تهتم بالمندرب ككل وتبنى على خبراته وهي كالتالي:

1-3-المحاضرات: وهي حديث يلقيه شخص معين لديه المعرفة والمعلومات عن الموضوع؛ مقدما مختلف النقاط في تسلسل يؤدي إلى نتيجة أو خاتمة.وتكون عبارة عن نص مكتوب أو على شكل نقاط يتوسع فيها المحاضر وتساعد الوسائل السمعية والبصرية على توضيح الموضوع، وباستخدام الهاتف أو الفيديو أو الأنترانيت يمكن أن تنقل في الوقت نفسه إلى جمهور موجود في أماكن مختلفة.

2-3- حلقات المناقشة: وهي نشاط يتوجه نحو مواضيع تطرح للنقاش، وتهدف إلى تعليم المشاركين مواضيع تحظى باهتمام مشترك. وتكون حلقات المناقشة على شكل محاضرة أو ندوة أو في حلقات تتكون من مجموعات صغيرة تعقد بالتوازي في وقت واحد. ويفضل أن توزع على المشاركين نشرات تحوي العناصر الرئيسية لمواضيع المناقشة .

3-3- ورش العمل: وفيها يشارك كافة الحضور بشكل فعال ويتعلمون مهارات جديدة ويمارسون أنماط سلوك في بيئة مماثلة لبيئة العمل الفعلية وتركز على ما هو عملي ومتصل باهتمامات المتدربين. ويتم العمل في ورشة العمل من خلال التفاعل والتواصل بين المشاركين ولذا يجب التخطيط لها جيد ابتداء من تحديد الأهداف وخطوات التنفيذ إلى توفير الأدوات والوسائل الضرورية للتدريب من أوراق عمل ونصوص أداء الأدوار وأفلام... الخ (طالب، 95، 311-312)

3-4- تمثيل الأدوار: وهو عبارة عن عرض تمثيلي لتجسيد وتشخيص مشكلة أو موقف وهو يجمع بين المناقشة والشرح وأداء المواقف التي تحتاج إلى مهارات خاصة، ويقوم بأداء الأدوار الأعضاء المتدرب ينب توجهات عملية من المشرف على التدريب. ويتم اختيار المكان الذي يسمح بتمثيل الأدوار وترتيب جلوس المتدربين الآخرين بحيث يستطيعون مشاهدة الممثلين أثناء أدائهم.

3-5- المؤتمرات والندوات: وتستخدم المؤتمرات عادة لطرح مشكلة معينة، ويضع منظمو المؤتمر جدول الأعمال مقدما. ويشمل هيكل البرنامج جلسات من أنواع مختلفة بما فيها المحاضرات وندوات المختصين وحلقات البحث وورش العمل وغيرها. ويفضل تقسيم عملية التخطيط للمؤتمر إلى قسمين: مجموعة للبرامج وأخرى للتسيير والخدمات الإدارية (تسجيل الحاضرين، تحضير قاعات الاجتماعات، الإقامة، النقل الترفيه... الخ) ومن الضروري وجود برنامج مطبوع؛ يوزع سلفا ويحتوي معلومات وافية عن المواضيع المطروح، وينصح بتوزيع التقارير والوثائق التي ستقدم إلى المؤتمر لاحقا. (طالب، 95، 314)

3-6- الزيارة الميدانية: ويقوم فيها المتدربين بزيارة بعض المدارس التي تم فيها تطبيق المناهج وغيرها من المؤسسات التي لها صلة بالمناهج والكتب المطورة. (طعيمة، 1999، ص 253) والهدف من ذلك هو الاطلاع على التجارب الناجحة في المدارس الأخرى وتكون هذه الزيارات محلية داخلية أو خارجية. (عبد الهادي، 2006، ص 197).

3-7- كتابة تقارير وأبحاث: حيث يتعود من خلالها المتدربين على أنفسهم في اكتساب المعرفة والتعمق فيها، ويجب إعطاء البحوث والتقارير حقها من أهميته من طرف الجهات المعنية لا أن تظل مجرد أداء شكلي. (طعيمة، 1999، ص 253).

3-8- المواد الدراسية والقراءات والنشرات: ويتم إرسالها إلى بعض المعلمين لدراستها والاطلاع عليها، وربما لتطبيق إجراءات محددة تتضمنها، وقد تكون هذه القراءات موضوعات للبحث والنقاش في مجتمعات وندوات خاصة تعقد من أجل فهمها والعمل بمضمونها.

3-9- التدريس المصغر: وهو الذي يضم عينة صغيرة في الصف تتراوح بين 5 إلى 10 متعلمين، وصغر مدة الدرس التي تستغرق ما بين 5 إلى 10 دقائق وقلة المهارات التعليمية باقتصارها على مهارة واحدة أو اثنين كالأسئلة التي يطرحها المعلم أو التهيئة الحافزة للدرس... الخ. (الأحمد، 2005، ص 249).

3-10- دراسة الحالة الإدارية: (تحليل التفاعل في غرفة الصف) ويتم فيها عرض حالة أو موقف من المواقف الفعلية التي تواجه الأفراد أثناء قيامهم بالعمل، ومن خلال توجيه المشرف أو القائم بالتدريب يقوم المتدربون بدراسة هذه الحالة وتحليلها من واقع البيانات أو المعلومات المقدمة لهم أو الموزعة عليهم عن طبيعة الحالة (عبد الهادي، 2006 ص 196) ولدراسة حالة التفاعل الصفّي مثلاً يقوم المتدرب بملاحظة أنواع التفاعلات التي تدور في غرفة الصف، وفي الطريقة يجب وجود مراقب معه استمارة ليدون عليها تصرفات المعلم المتدرب والمتعلمين في كل بضع ثوان، وحسب نظام "فلاندرز" للتحليل التفاعلي الذي يعد من أشهر الأنظمة في هذا المجال، ويقوم المراقب بملاحظة كل ما يحدث في كل ثلاث ثوان، والغرض من استعمال هذا النوع من التحليل هو تحديد المدة التي يستغرقها المعلم نسبة للمدة التي يتكلم فيها المتعلمون، وتحديد طبيعة التفاعلات داخل الصف من أجل الاستفادة من هذا التحديد تدريب المعلمين على أفضل التفاعلات الصيفية، والأغراض الأخرى من التحليل التفاعلي (الأحمد، 2005، ص 249، 250). والهدف الرئيسي من دراسة الحالة هو تدريب الأفراد وتنمية قدراتهم على التحليل والدراسة الموضوعية والوصول إلى أحكام وقرارات صحيحة.

(عبد الهادي، 2006، ص 196).

3-11- مراكز المعلمين: وهي مراكز تشبه مراكز التدريب المصغر، والتي يتم فيها تدريب المعلمين من طرف مدربين متخصصين لكونهم على دراية بأساليب التدريب الصحيحة (ربيع، 2009، ص 77، 78). والذين هم ملتزمون بتعزيز النمو والتجديد المستمرين عند المعلمين وتغذية المعلمين بالمعلومات الجديدة حول المناهج والكتب وأساليب التدريس (عبد الهادي، 2006 ص 197).

3-12- الدورات التدريبية الصغيرة: صممت هذه الدورات لتتيح الفرصة أمام المعلمين للتدريب في أثناء الخدمة لتحسين أدائهم التعليمية بالإشارة إلى احتياجاتهم الخاصة ومن خلال هذا النوع من التدريب يمكن تحسين التربية المدرسية. وتعتمد الدورات التدريبية الصغيرة على المبادئ التالية:

- 1- التركيز على عدد من المهارات المتكاملة التي تقدم في تسلسل معين.
- 2- التدريب الذاتي الذي يقوم على دراسة دليل المعلم.
- 3- التركيز الخاص على نشاطات التدريب العلمي.
- 4- طوعية الدورة الصغيرة للتدريب الذاتي.
- 5- تتضمن الدورة الصغيرة في الأغلب مجموعة من الدروس التوضيحية ولكل درس مجموعة من المهارات المحددة والتي يجب على المعلم أن يطبقها بعد تعلمها تطبيقا فوريا في ممارساته الصفية. (الأحمد، 2005، ص 251، 250).
- 3-12- التدريب الفردي:** وهو عملية نقل مباشر للمهارات والأفكار من شخص متمرس إلى شخص أقل خبرة. ويتيح هذا النوع من التدريب فرصة للمتدرب لممارسة ما تعلمه لا تتاح في أساليب التدريب الجماعي. وهي أسلوب مكلف ولكنه يتيح نوعية ممتازة من التدريب. (طالب، 95، 315)

4- مراحل العملية التدريبية:

يقوم المسؤولون عن التدريب بالمؤسسة بإعداد برامج التدريب اللازمة للعاملين بها، والتساؤل هنا هو كيف تعدّ هذه البرامج بحيث تكون قابلة للتنفيذ دون مشاكل تعرقل تقدمها أو تحد من نتائجها، لذا فالشكل الذي يتخذه البرنامج يتأثر بعوامل كثيرة تتعلق بظروف

المؤسسة وطبيعة المهام التي تؤديها، إلا أنه يمكن القول بصفة عامة بأن برامج التدريب تمر بمجموعة من المراحل هي (محمد وآخرون، 2014، ص 37-42)

4-1 مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية: يمكن تعريف الاحتياجات التدريبية بأنها مجموع التغييرات والتحسينات المطلوبة في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي يتعرض لها سير العمل، وتحول دون تحقيق أهداف المؤسسة ومسيرة التقدم الاستراتيجي. (جاسم، 2012، 248)

وتمثل مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية الركيزة الأساسية التي تقوم عليها إستراتيجية المؤسسة لتدريب مواردها البشرية، وهي تتسم بكونها متجددة ومستمرة، وحالية ومستقبلية (التلواني، 2011، 431)

ويحتاج القيام بتحديد الاحتياجات التدريبية إلى جهود كبيرة من المؤسسات في جمع المعلومات وتحليلها، وسنعرض فيما بعد أهم الطرق المختلفة في عملية جمع البيانات عن طريق تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد

4.2 مرحلة تصميم البرنامج التدريبي: يعد البرنامج التدريبي الأداة التي تربط بين الاحتياجات التدريبية والأهداف المطلوب تحقيقها من البرنامج والموارد والموضوعات التدريبية مجتمعة مع بعضها البعض، ومن أجل أن تنجح عملية تصميم البرامج التدريبية في مؤسسة ما لا بد من تعاون كامل بين الرؤساء المسؤولين عن تنمية مهارات وقدرات مرؤوسهم وبين المسؤولين عن إدارة البرامج التدريبية من جهة، وبين اختصاصي التدريب بالمؤسسة من جهة أخرى.

ويبدأ المخطط التدريبي في تصميم البرامج التدريبية بعد تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة تحقق الأهداف المنشودة. وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة إجراءات (هشام، 2010، 54-56):

أ. تحديد الموضوعات الدقيقة المطلوب التدريب عليها، ويقصد بها المحتوى الذي يجب أن تشتمل عليه البرامج التدريبية بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية.

ب. تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات، أي المدى الذي يهدف إليه البرنامج التدريبي في عرض الموضوعات.

ج. تحديد تتابع الموضوعات في البرنامج التدريبي.

د. إعداد مواد التدريب للمدرسين وللمتدربين (ومواد تقييم التدريب ونشرة البرنامج)

هـ. استقطاب المدرسين المناسبين.

و. اختيار أسلوب التدريب المناسب.

ز. تحديد مكان التدريب.

ح. تحديد فترة برنامج التدريب

ط. توفير مستلزمات البرنامج التدريبي

4 - 3 مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي يلي مرحلة التصميم لبرنامج التدريب مرحلة

أخرى هي مرحلة تنفيذ هذا البرنامج، وسواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها، فعلى مدير التدريب الإشراف على التنفيذ والتأكد من أن التصميم الذي وضعه أمكن تنفيذه، وتلافي الأخطاء الموجودة واستخدام جميع المستلزمات والأجهزة المطلوبة والتي توصل المعلومة بشكل أفضل الى المتدرب (عيدان، 2012، 249)

ويتضمن تنفيذ برنامج التدريب أنشطة هامة هي:

أ. وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج .

ب. ترتيب مكان وقاعات التدريب .

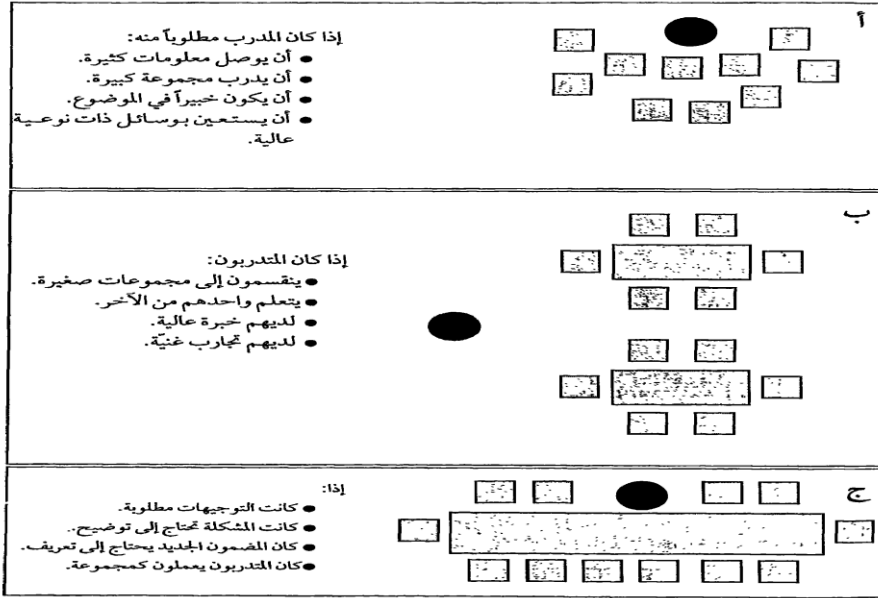
ج. المتابعة اليومية لسير البرنامج .

4-4 مرحلة تقييم البرنامج التدريبي يمثل مرحلة مهمة جدا في نهاية البرنامج التدريبي

ويقصد به الوسائل والاجراءات المستخدمة في قياس كفاءة وفعالية برامج التدريب وفي تحقيق أهدافها من خلال قياس كفاءة المتدربين للوقوف على مدى التغيير الذي أحدثته تلك البرامج لديهم، مع قياس كفاءة المتدربين، والتركيز على كلفة البرنامج (جاسم، 2012، 250)

5- تشكيل المجموعات التدريبية:

يمكن تشكيل المجموعات التدريبية وتنظيم طريقة جلوسها بثلاث طرق متباينة على الأقل، وفقا للتفاعل بين المدرب والمتدربين، وهذه المجموعات موضحة فيما يلي؛ وتمثل الدوائر المدرب أما المربعات فتمثل المتدربين



الشكل رقم (01) أشكال المجموعات التدريبية (طالب، 95، 321)

6- متطلبات التدريب الفعال

لكي يحقق التدريب الفاعلية، لابد أن نراعي الاعتبارات الآتية:

1.6 الاعتبار المالي: وتتمثل في التكاليف المرتبطة بالأساليب التدريبية من أجل تحقيق

الأهداف المرجوة من نقل وأجور المدربين والمتدربين وإعداد الأوراق المرجعية للتدريب.

2.6 الاعتبار الزمني: يعد من الأمور المهمة، لأن تدريب الموظفين (المتدربين) لمهمة جديدة

أو مركز جديد يحتاج إلى وقت، لذا يفضل تحديد كمية الوقت التي يمكن للمتدربين التوقف

فيها عن وظائفهم لغرض التدريب (الطعان، 2002، 22).

3.6 الاختبار الجيد للمدرسين: إن صفات المدرب الجيد هي: الإيجابية، الحماس، دعم الآخرين، الثقة بهم، القدرة على التركيز والتوجيه نحو الهدف، المعرفة وسعة الاطلاع دقة الملاحظة، الصبر، احترام الغير. (Marchal.j. cook,1998,p37)

4.6 الاختبار المناسب لمكان التدريب: إن المكان المناسب لتنفيذ عملية التدريب له دور كبير في إنجاح العملية التدريبية حتى يكون بإمكان الجميع المشاهدة والسمع بشكل جيد. وكذلك تجهيز مكان التدريب بالمستلزمات التدريبية الحديثة لتنفيذ البرامج التدريبية بفاعلية يتطلب تجهيزات معتبرة من حيث الأثاث مثل الألواح الخشبية، آلات عرض الأفلام والصور، الشاشات، حواسيب.... إلخ

5.6 تحديد الأهداف والموضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي بطريقة علمية:

بحيث تستق الأهداف ومحتوى البرامج التدريبية في ضوء الحاجات التدريبية للمعلمين المتدربين بحيث تغطي المجال المعرفي، مجال المهارات والمجال السلوكي.

6.6 استمرارية التدريب: حتى يكون التدريب أكثر فاعلية يجب أن يمتاز بالاستمرارية حتى يساعد المعلمين المتدربين على التكيف مع التغيرات (التحولات) التي تشهدها مختلف جوانب الحياة (الطعان، 2002، 23-24).

7- تعريف الاحتياجات التدريبية:

يرتكز النشاط التدريبي بصفة أساسية على مدى الدقة والموضوعية في تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة لتنمية وتطوير المعارف والاتجاهات والمهارات المختلفة للأفراد وترجمة الاحتياجات إلى سياسات وبرامج تدريبية تحقق الأهداف الأساسية لهذا النشاط (أبو النصر، 2009، ص80)، وهناك عدة تعاريف للاحتياجات التدريبية نذكر منها:

يرى دره (1991) أن الحاجة تعني: وجود نقص أو تناقص بين وضعين. وفي إطار تنمية القوى البشرية تعني الحاجة: وجود فجوة بين أداءين في وظيفة: أداء واقعي وأداء مرغوب فيه وتحدث تلك الفجوة نتيجة نقص في معارف أو مهارات أو اتجاهات الفرد.

أما (ياغي، 1989) فقد عرف الاحتياجات بأنه: وسيلة وأسلوب فعال لأحداث التغيرات الايجابية في سلوك الأفراد ورفع مستوى مهاراتهم وزيادة معارفهم وقدراتهم بهدف

التغلب على المشكلات والمعوقات القائمة والمحتمل حدوثها من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية للأداء. أما (عليوة، 2001) فيعرف الاحتياجات التدريبية بأنها جملة التغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج.

وحسب (العايش، 2008) الاحتياجات التدريبية أنها مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات المعلمين وخبراتهم ومعارفهم ورفع كفاياتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم، بناء على احتياجات ظاهرة تتطلبها العمل، أو هي نقص في المعلومات والمهارات والاتجاهات تعرقل سير العمل، وسير السياسة العامة للأجهزة، وتحديد الاحتياجات التدريبية يعد الأساس الذي يقوم عليه التدريب السليم بهدف تحقيق الكفاية وحسن الأداء، وفي ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية، وحده ينبغي تصميم البرنامج التدريبي. (العنزي، 2009، 4) إذن من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن القول أن الاحتياجات التدريبية عبارة عن نقص معين يتطلبه أداء في عمل معين ويستكمل هذا النقص عن طريق عملية التدريب. إن تحديد الاحتياجات التدريبية يتمحور حول الأسئلة التالية:

- من يجب تدريبهم ؟
- ماهو المحتوى التدريبي؟
- ما هي الآثار المتوقعة من وراء التدريب ؟
- متى ستنعكس نتائج التدريب بصورة ملموسة ؟ (الثقفي، 2013، 25)

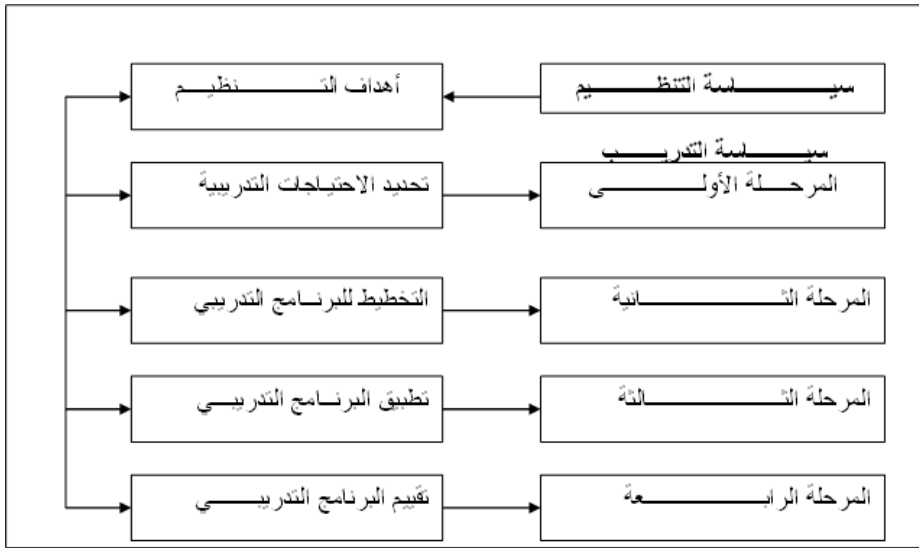
8 - أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

ويعد تحديد الاحتياجات التدريبية القاعدة الأساسية التي تنطلق منها عملية التخطيط والتصميم للبرامج التدريبية المختلفة، سواء كانت برامج تربوية أو غير تربوية. وتكاد تجمع الدراسات التي استهدفت الاحتياجات التدريبية على جملة من الفوائد منها:

- يؤدي تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية إلى الحد من العشوائية والارتجال في طرح برامج تدريبية مكلفة وغير مناسبة للمشاركين فيها.

- يساعد تحديد الاحتياجات الفعلية على تنمية الموارد البشرية وفق ما تتطلبه الحاجة.
- يمكن الأفراد من الوصول إلى مستوى معين من الإتقان المطلوب بعد التعرف على مواطن القصور والعمل على تلافيها.
- تمكن من تحديد الأفراد والأشخاص المستهدفين في التدريب (الطراونة، 2010، ص 12، 13).
- كما يمكن إضافة الأهمية التالية:
- تساعد في الكشف عن مشكلات ومعوقات العمل الذي تعاني منها المنظمة أو أحد أنشطتها الرئيسية، والتي ليست بالضرورة من المشكلات التي يمكن علاجها بواسطة التدريب.
- إن تحديد الاحتياجات بشكل غير دقيق قد يؤدي إلى تنفيذ برامج تدريبية لا حاجة لها، مما يؤدي إلى إضاعة الوقت والجهد والمال (ياغي، 1989).
- تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الأولى والأساسية التي تنطلق منها العملية التدريبية، ويعتبر مؤشرا يوجه عمليات التدريب الفرعية توجيهها صحيحا. ويمكن تلخيص أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في أن:
- تحقيق أي برنامج تدريب لأهدافه المرجوة يقوم على أساس مدى تلبيته للاحتياجات التدريبية للمعلمين، وليس على ما يقدم من معارف ومهارات ومعلومات.
- إن تحديد الاحتياجات التدريبية يساهم في تحديد أوجه القوة والضعف للمعلمين.
- الاحتياجات التدريبية تمثل أهداف البرامج التدريبية المقدمة للمعلمين (الثقفي، 2013، 25)

من خلال ما سبق يتضح أن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية تمثل النقطة الأولى في التخطيط للتدريب والاهتمام بهذه الخطوة نتجنب أخطاء العشوائية في إعداد وتنفيذ برامج تدريبية مكلفة وغير مناسبة لتحقيق الأهداف المرغوبة، والمخطط الموالي يوضح تموقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في عملية التخطيط للتدريب.



المصدر (حميري، 2008، ص 32).

شكل رقم (2) يوضح أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية قبل الشروع في إعداد برنامج تدريبي

9. أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية:

وتتمثل أهم هذه الأساليب في ما يلي :

1.9 تحليل التنظيم: ويقصد به فحص عدة جوانب تنظيمية إدارية مثل أهداف المنظمة ووظائفها، واختصاصاتها، وسياساتها، ولوائحها، وكفاءاتها، ومصادرها البشرية والمناخ السائد في علاقاتها، بهدف تحديد المواقع التنظيمية التي يكون فيها التنظيم ضرورياً وتحديد نوع التدريب المطلوب، فإذا كان الأمر كذلك نقص التدريب فإن الاحتياج التدريبي يعرف بدقة ويعين موقعه على الهيكل التنظيمي ويتحدد نوع التدريب اللازم لمقابلته.

2.9 تحليل العمليات: وتهدف إلى دراسة المهام والأعمال التي تقوم بها المنظمة وتحليل محتويات الوظائف المختلفة، فتجمع معلومات عن الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها والظروف المحيطة بها، كما تجمع معلومات عن المهارات والمعلومات والقدرات الضرورية لأدائها والمستويات المقبولة لها، وذلك بهدف تحديد نوع التدريب المطلوب، وتقرير نوع المهارات والمعلومات والصفات المطلوبة لأداء العمل. أي أن تحليل المعلومات يساعد في تحديد محتويات

التدريب على أساس ما يجب أن يفعله شاغل الوظيفة لأداء المهمة أو العمل بطريقة فعالة، وكذلك فإنها تحدد الشروط الواجب توافرها في الشخص لدخول البرنامج التدريبي الملائم.

3.9. تحليل الفرد: ويكون ذلك من خلال قياس أداء شاغل الوظيفة في وظيفته الحالية وتحديد مدى نجاحه في أدائها، وذلك من خلال المقارنة بين المهارات والمعارف والاتجاهات والأفكار التي يمثلها الفرد في المنظمة مع المهارات والمعارف الاتجاهات التي يفترض توافرها لأداء وظيفته الحالية، ولأداء وظائف أخرى مستقبلية. (بركات، 2010، ص10).

ولكي يمكن التوصل إلى ذلك فانه يجب على المخطط للتدريب أن يقوم بدراسة الفرد من عدة جوانب منها: الموصفات الوظيفية والخصائص الشخصية والجوانب السلوكية ومحاولة التوصل إلى تحديد للمعلومات أو المهارات أو الممارسات أو الاتجاهات التي تلزم إضافتها أو تعديلها أو إعادة تكوينها وعليه يمكن تحديد الأشخاص الذين يجب أن يدربوا من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي (ياغي، 1988)

من خلال تحليل العناصر السابقة ومن خلال التحديد الدقيق للأهداف العامة والخاصة للمنظمة يتم بناء البرامج التدريبية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وما تتطلبه الوظيفة وما يجب أن يكون عليه شاغلها لتأديتها على الوجه المطلوب.

10. الأدوات المستخدمة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتمثل أهم الأدوات التي تستخدم في حصر وتحديد الاحتياجات التدريبية حسب (بركات، 2010، ص 10، 11) فيما يلي:

1.10. المقابلات: من خلال المقابلات التي تعقد مع الفئات المراد تدريبها والقادة الإداريين والمشرفين والرؤساء يتمكن القائم على التدريب من التعرف على الموضوعات التي يراها المتدربون مناسبة لهم والتي يراها القادة الإداريين احتياجا تدريبيا للفئات العاملة معهم.

2.10. الاستبانات: حيث توزع الاستبانات متضمنة الموضوعات التي يراها المسؤولون التربويون مهمة ويجب تدريب المعلمين عليه، حيث يقوم المستجيبون بترتيب هذه الموضوعات وفق أولوياتها وأهميتها بالنسبة لهم، كما يمكن توجيه الاستبانات للرؤساء المباشرين للتعرف إلى آرائهم في أداء العاملين والتي تمثل أهمية كبيرة في تحديد الاحتياجات التدريبية نظرا لقدرتهم

على تحديد جوانب الضعف والقوة والمشكلات التي يواجهها العاملون والتي يمكن علاجها بالتدريب.

3.10. طريقة اللجان التربوية: حيث تدرس هذه اللجان الموضوعات ذات الأهمية الخاصة بالنسبة للمتدربين وعلى ضوء هذه الدراسة توضح وتحدد الاحتياجات التدريبية.

4.10. تقارير كفاءة المعلمين الدورية: وتعتبر مصدرا مهما لتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين إذا ما تم إعدادها بطريقة صحيحة وباهتمام من المديرين والمسؤولين، بحيث تعكس صورة حقيقية لخبرات المعلمين وسلوكهم واتجاهاتهم وبالتالي تحديد الجوانب التي يمكن علاجها من خلال التدريب.

5.10. الاختبارات: وتكون شفوية أو تحريرية يلجأ إليها الرؤساء أو المسؤولون عن التدريب بهدف الوصول إلى الاحتياجات التدريبية للعاملين.

6.10. تحليل المشكلات: يعتبر تحليل مشكلات العمل ومعرفة السبب الحقيقي للمشكلة من أهم وسائل نجاح التدريب الذي يسهم في علاجها بكفاءة من خلال تحديد الإجراءات اللازمة لعلاجها.

7.10. مسح الدراسات والبحوث العلمية: تتم الاستفادة من نتائج البحوث والدراسات العلمية الميدانية. التي أجرتها الجامعات أو المنظمات على وظائفها وتقويمها وتحديد الاحتياجات التدريبية لها والاستفادة من نتائجها. (الثقفي، 2013، ص31)

11- أنواع الاحتياجات التدريبية:

تعتبر الاحتياجات التدريبية هي الأهداف التي يرجى التوصل إليها من خلال العمل التدريبي ولهذه الاحتياجات عدة أنواع يمكن تصنيفها كالآتي:

1.11. الضيق والشمول: قد تأخذ عملية تحديد الاحتياجات التدريبية طابعاً ضيقاً فتشمل موظفاً واحداً أو مجموعة قليلة من الموظفين أو تشمل أعداداً كبيرة من الموظفين على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى مهنة معينة كالمشرفين أو المعلمين ... الخ.

2.11. التوجيه والتركيز: تكون الاحتياجات احتياجات عادية منتظمة مثل تدريب العاملين الجدد أو السكرتيرات أو تدريب الموظفين لأغراض الترقية أو النقل لوظائف أخرى

وقد تكون احتياجات تعالج مشكلات العمل الإنسانية أو الفنية وتتعلق بمعلومات العاملين أو مهاراتهم ، كما قد تكون احتياجات تطويره إبداعية ذات توجه مستقبلي تتعلق بنمو الفرد وفعالياته أو نمو مؤسسه وفعاليتها وقدراتها علي مواجهة التغيرات المتلاحقة التي تحيط بها.(عطوي ، 2007 ، 212)

3.11. المدى الزمني: وهنا قد تكون الاحتياجات التدريبية قصيرة المدى ، فيجربى مقارنة أداء المديرين المالي بمعايير محددة عليهم أن يصلوا إليها مباشرة أو بعد مدة قصيرة (معايير الجودة في الأداء) ، وقد تكون الاحتياجات ذات أهداف بعيدة المدى ، وهنا تجرى عملية توقع المتطلبات والعمل من الناحية الاقتصادية والاجتماعية لسنوات قادمة قد تمتد خمس أو عشر سنوات.

4.11. الكم والكيف: وقد تكون الاحتياجات نوعية يصعب وضعها في عبارات يمكن قياسها كالاحتياجات التدريبية في مجالات القيادة والدافعية والتغيرات السلوكية والاتجاهات كما قد تكون احتياجات كمية يعبر عنها بعدد الوظائف التي تحتاج إلى تنمية ، أو عدد المديرين الذين سيدربون أو عدد المعلمين الذين سيشترون في تدريب معين لحاجات تخص منهاج صف معين وهنا تجرى صياغة الاحتياجات كما في مجالات المالية والمحاسبة والإنتاج غالباً.

(درة، 1995، 27)

12 تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها

1.12. مفهوم البرنامج التدريبي: عرّف "جود، Good" (1976) البرنامج التدريبي على أنه "مجموعة من الأنشطة المنظمة والمخططة التي تهدف إلى تطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين، التي تساعدهم على تحديد معلوماتهم ورفع كفاءاتهم الإنتاجية وحل مشكلاتهم وتطوير أدائهم في عملهم" (Good, 1976, p294)

ويعرفه حسين اللقاني و أحمد الجمل (2003) على أنه "نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في المعلمين معرفيا، مهاريا ووجدانيا، تخططه الجهات المعنية بتدريب المعلمين كالمديريات التعليمية و الإدارات التابعة لها وكليات التربية بالتعاون مع وزارة التربية و التعليم تتم على شكل دورات طويلة المدى أو قصيرة ,حسب الهدف المراد تحقيقه من التدريب ,تنتهي

بمنح شهادات اختبار لتلك الدورات ,وتستهدف في مجملها رفع مستوى المعلم في جانب من الجوانب التي تشكل الأداء الكلي للمهنة" (اللقاني والجمل,2003,ص 71).

مما سبق يتضح أن البرنامج التدريبي هو مجموعة من الأنشطة والإجراءات والأساليب التي تهدف إلى تطوير الأفراد (الأساتذة) إلى تطوير معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم واتجاهاتهم في ضوء حاجاتهم التدريبية المتمثلة في ضعف المهارات في التدريس أو التقويم.

2.12. تصميم برامج التدريب: وهذا يعني أننا مرحلة خطة التدريب موضوع التطبيق. علما بأن تحديد الاحتياجات التدريبية وبلورة استراتيجيات التدريب وسياسته أعمال تسبق تصميم البرنامج التدريبي , كما أن فاعلية البرنامج التدريبي عملية غير جامدة وتبقى مستمرة رغم أنها تجرى قبل انعقاد التدريب، إلا أنه يفترض استمرار التعديلات في تصميم البرنامج وأساليب التدريب المتعددة في ضوء ردود أفعال المدربين والمتدربين. وتعتبر عملية وضع الأهداف من الأمور الأساسية في تصميم البرنامج التدريبي وتستند هذه الأهداف إلى احتياجات المتدربين التي تم تحديدها مسبقا على أنها أهداف البرنامج التدريبي أهدافا أدائية قابلة للقياس والتقويم وأنها تركز بدرجة أولى على المهارات التي يحتاجها المتدرب. (الأحمد,2005, 212-213).

3.12 تحديد المحتوى والأساليب التدريبية: يجب أن تكون موضوعات التدريب موجهة نحو تحقيق الأهداف المخططة لبرنامج تدريبي؛ وبالتالي لا بد من التنوع في المحتوى التدريبي؛ حتى يكون المحتوى واقعيًا وموضوعيًا لا بد أن يؤخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- المحتوى غير مستورد أو دُخِل على ثقافة المجتمع؛ لربط بين التدريب والبيئة المحلية.
- الأخذ بالمستجدات التربوية والتطور الاجتماعي والتكنولوجي المتسارع بحيث يجعل المتدرب مواكبا لعملية التطور. أي أن يوفر شيئا جديدا يضيف خبرة إضافية للمتدرب

- التركيز على حل المشكلات وتحليل المواقف وسرد الخبرات ...الخ
- تقويم محتوى التدريب من حين إلى آخر من طرف المدربين والمتدربين والإداريين، لقيم تطوير المحتوى في ضوء نتائج التقويم. (الأحمد,2005, 214-213).

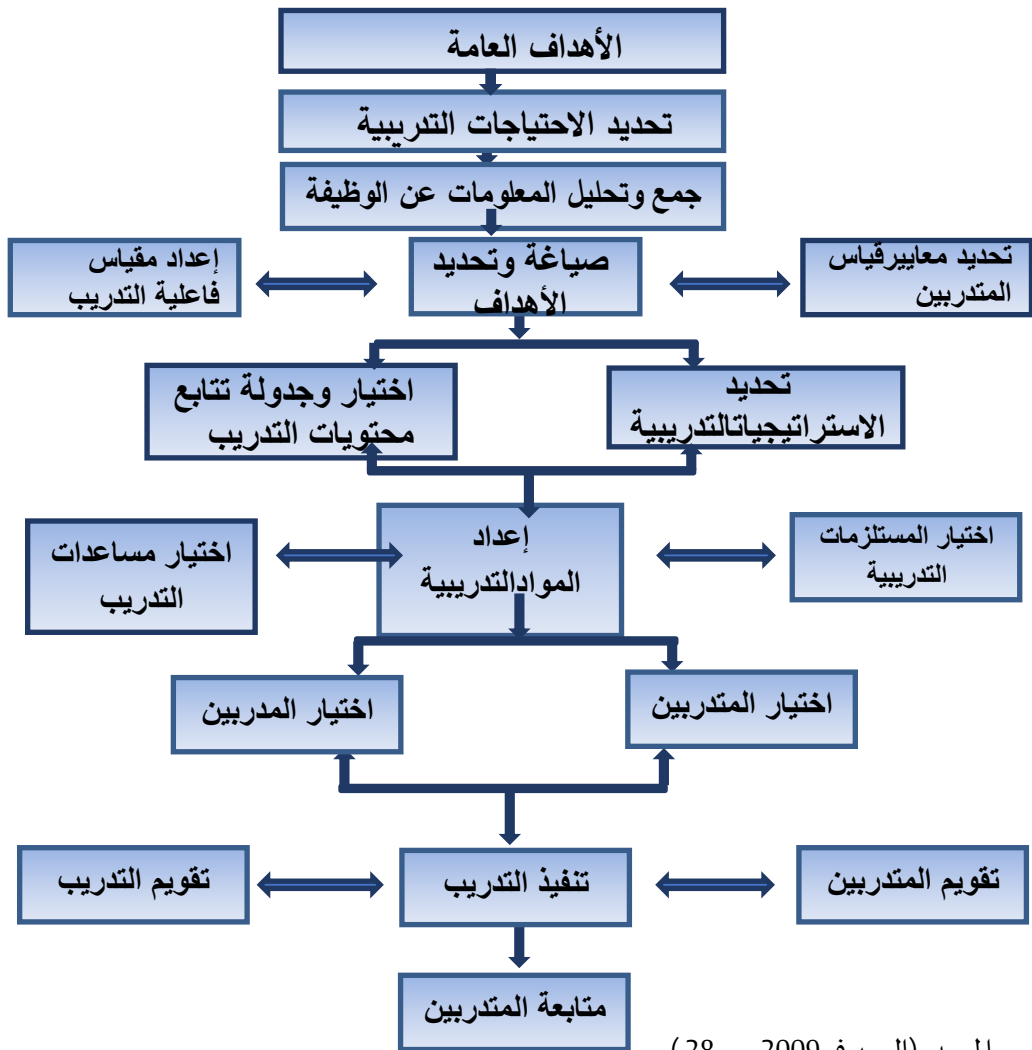
4.12 تخطيط الأعمال الإدارية في البرنامج التدريبي: وهي الإجراءات التي ستتخذ لتأمين

البرنامج التدريبي وهي:

- الإشراف على البرنامج التدريبي وإدارته من خلال مجموعة التحضيرات والأعمال التي تقتضي إقامة برنامج تدريبي وتتضمن تحضيرات قبل التنفيذ وأثناء انعقاده وبعد الانتهاء منه.
 - اختيار مكان التدريب مع مراعاة توفر الشروط الصحية والموقع المناسب لغالبية المتدربين وكذا مراعاة سهولة الوصول إليه وتوافره على المرافق والتجهيزات الضرورية للعملية التدريبية من قاعات ومراكز التدريب.
 - تحديد مدة البرنامج وتوقيته: وتحدد الجدول اليومي للأنشطة التدريبية مراعين ظروف المدربين والمتدربين .
 - رصد التمويل اللازم للبرنامج ويشمل جميع النفقات التي يحتاجها البرنامج والمستلزمات والمواد والوسائل و أجور المدربين والمتدربين و الإيواء والاطعام .
 - وضع معايير الالتحاق بالبرنامج من طرف الجهات المعنية و إصدار قائمة المرشحين الذين سيلتحقون بالبرنامج مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الذين يعنون من احتياجات فعلية ويتم تبليغهم مسبقا بفترة مناسبة .
 - اختيار المدربين ويجب التدقيق في اختيارهم من ذوي الكفاءات العالية والاطلاع الواسع ولابد لهم أن يكونوا مدركين لأهداف البرنامج التدريبي وقادرين على تحقيقها.
- 5.12. تنفيذ البرنامج التدريبي: يكلف المسؤول عن البرنامج بتنفيذ الدورة التدريبية من خلال الخطوات التالية:

- إعداد برنامج التنفيذ للدورة التدريبية: التوقيت، أسماء المدربين، الأنشطة التدريبية، الأنشطة المكملية (الرحلات، الورشات،...).
- تهيئة الموضوعات والمطبوعات والمراجع المتعلقة بمحتوى الأنشطة التدريبية.

- التأكد من تقنيات التدريب والوسائل (أجهزة العرض، مكبرات الصوت،...) وجاهزيتها للعمل.
- متابعة وتفقد المتدربين من خلال تسجيل حضورهم وغيابهم وتفقد احتياجاتهم وانشغالاتهم.
- توزيع الاستمارات للتقويم المرحلي والنهائي وتفريغها للاستفادة من نتائجها.
- إعداد وثائق المشاركة أو النجاح للدورات التي تنتهي بتقويم.
- إعداد التقرير النهائي عن سير البرنامج التدريبي وتقديمه للجهات المعنية.
- متابعة صرف المكافآت والتعويضات للمدربين والمتدربين. (الأحمد، 2005، 216).



المصدر (الصيرفي، 2009، ص 28)

الشكل رقم (03) يبين نموذج للاحتياجات التدريبية وبناء وتنفيذ البرنامج التدريبي

الخاتمة:

إن التدريب يوجه لسد النقص في الكفاءة ولتصحيح الممارسات الخاطئة لدى العاملين الجدد؛ الذين تتدنى مستويات أدائهم أو حتى ذوي الخبرة لمواكبة التطورات الحاصلة، ولتحقيق أغراض التدريب لابد من وضوح الغايات المقصودة من كل برنامج تدريبي في ضوء الاحتياجات التدريبية التي شخّصت في الأقسام والعاملين فيها؛ مع توفر المدربين الأكفاء لتحفيز العاملين على التوجه لبرامج التدريب. وتحديد الاحتياجات التدريبية من المهام الرئيسية التي تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية للعاملين بها. ولهذا عرضنا وتطرقنا إلى معظم العناصر التي تتعلق بالاحتياجات التدريبية والتي تساعد معرفتها على بناء برنامج تدريبي بشكل جيد وفعال. والأستاذ نظرا لمهامه الجليلة في إعداد النشء أولى بتحديد احتياجاته التدريبية سواء فيما تعلق بالتدريس أو التقييم الذي يجب التحكم في أدواته وخصوصا الاختبارات التحصيلية.

قائمة المراجع

- أبو النصر , مدحت(2009). مراحل العملية التدريبية ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الأولى .
- أبو جادو، صالح محمد علي(2005). علم النفس التربوي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن ، الطبعة الرابعة.
- الأحمـد، خالد طه (2005). تكوين المعلمين من الإعداد إلى التدريب، دار الكتاب الجامعي العين، الإمارات العربية والمـتحدة، الطبعة الأولى
- التـلباني، عبدالهـادي ، وآخرون (2011)، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية ، المجلد 09 ،. العدد1. غزة
- الثقفي، حامد بن أحمد حسين.(2013)، دراسة حول تحديد الاحتياجات التدريبية لمعلمي الرياضيات بالمرحلة المتوسطة , جامعة أم القرى ,السعودية
- الديب، إبراهيم رمضان إبراهيم (2009)، استراتيجيات تحديث وتفعيل التدريب في المؤسسات التعليمية، دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات التعليمية في دولة قطر ، أطروحة دكتوراه منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد بالأكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك.
- بركات، زياد (2010) الاحتياجات التدريبية اللازمة لمعلم الصف في المرحلة الأساسية الدنيا من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية بمحافظة طولكرم بفلسطين، ورقة بحث علمية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثالث بعنوان تربية المعلم العربي وتأهيله رؤى معاصرة، جامعة جرش الأهلية، الأردن.
- جراية، فتيحة، بن عمر، مروة. (2015)، تحديد الاحتياجات التدريبية لأساتذة التعليم المتوسط في بناء الاختبارات التحصيلية الجيدة، مذكرة ماستر، جامعة حمة لخضر بالوادي، الجزائر
- حميري، باسم (2008). التدريب الفعال، منهجي وتطبيقي، دار الحامد، عمان، الطبعة الأولى.

- درة، عبد الباري، وآخرون (1995)، "الحقيبة التدريبية" برنامج أساليب التدريب، المركز العربي للتطوير الإداري، غزة.
- درة، عبد الباري. (1991): "التدريب: مفهومه، ومدخل نظمي له"، مجلة رسالة المعلم: المجلد 32 عدد 1 و 2، الأردن.
- راي، ليسلى (2001): كيفية قياس فعالية التدريب، ترجمة حمزة الختم حمزة، مركز البحوث، الرياض.
- ربيع، محمد شحاتة (2009)، قياس الشخصية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الثانية.
- الطراونة، تحسين (2010) . الالتزام بتطبيق مراحل التدريب وأثره في مجالات أداء العاملين، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد 26 العدد 51
- الطعان، حسن أحمد (2002). التدريب (مفهومه، فعاليته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها)، دار الشروق، عمان الأردن، الطبعة الأولى.
- العطوي، صالح (2007) . أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك: الأردن
- العنزي، قاطع علي. (2009)، دراسة حول الاحتياجات التدريبية لمعلمي الصفوف الأولية من وجهة نظرهم ووجهة نظر مديري مدارسهم في مدينة تبوك التعليمية ، جامعة مؤتة، الأردن
- العنزي، سلطان طخطيخ . (2007) . حاجات مشرفي الصفوف الأولية التدريبية رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى مكة المكرمة .
- المحمد، فيصل عبد الله حمد . (2009)، فاعلية برنامج تدريبي في تحسين مهارات بناء الاختبارات التحصيلية لدى معلمي العلوم الاجتماعية في دولة الكويت، رسالة ماجستير (منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان
- طعيمة ، رشدي أحمد (1999). المعلم معاينته إعداد وتدريبه، دار الفكر العربي، القاهرة ، الطبعة الأولى.

- عبد الهادي, نبيل(2002). القياس و التقويم التربوي واستخدامه في مجال التدريس الصفي, دار وائل للنشر , الأردن , الطبعة الثانية.
- عبد الهادي, جودت عزت (2006). الإشراف التربوي, مفاهيمه وأساليبه , دار الثقافة للنشر والتوزيع , عمان , الطبعة الأولى.
- عزيز, صبحي خليل (1985), أصول وتقنيات التدريس والتدريب, مركز التعريب النشر, بغداد.
- عليوة, السيد (2001). تحديد الاحتياجات التدريبية , إتراك للطباعة والنشر والتوزيع , القاهرة, الطبعة الأولى. د.ط.
- عيدان , أحمد (2012), تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها, مجلة . جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الادارية, المجلد 2 العدد 3, العراق
- محمد, داود ماهر(2006). التدريس والتدريب الجامعي, أسسه وبناء برامج , مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع, الكويت, الطبعة الأولى
- محمد, هيثم عبد المجيد وآخرون. (2014) , دراسة تقييمية لأثر البرامج التدريبية في عمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل ,السعودية .
- هشام , أحمد(2010). أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي قطاع الكهرباء في العراق إنموذجا , رسالة ماجستير, الأكاديمية العربية في الدنمارك , كلية الإدارة والاقتصاد . الدنمارك
- Good, Carte, (1973), Dictionary of eduction, MCGraw-HILLE BOOK, New York
- Marchal. j. cook, (1998), Effective Coaching MCGraw-HILLE BOOK, New York