



تأسّست عام ١٤٢٧ هجرى

# اسس الإدارة الناجحة

## في المؤسسات

الحاج محمود عباس

٢٥ / صفر / ١٤٣٤

تقرير: محمد شاكر نظام

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

في البدء تمّ توجيه عدد من الأسئلة إلى المحاضر تتناول البحث في مواضيع تخصّ كيفية الإدارة الصحيحة والسليمة، وهي:

١. ما هو تعريف المدير؟

٢. الإدارة موهبة أم اكتساب؟ أم كلا الأمرين معاً؟

٣. هناك من يقول إنّ النجاح السريع قد يكون علامة لبداية الفشل، فهل هذا صحيح؟

٤. ما هو الأسلوب المناسب للتعامل مع ظاهرة تأخر الأستاذ عن درسه أو الموظّف عن عمله، خصوصاً إنّ كلّ الأساليب التي نعرفها قد تمّ تطبيقها ولم تنجح؟

٥. أصحح ما يقال: إنّ الإدارة الناجحة هي أن تمشي الأمور بشكل طبيعي عند غياب المدير؟

٦. الموارد المالية، هل ينبغي تأمينها قبل بداية المشروع؟

٧. هل يجب أن يكون المدير متخصصاً في المشروع الذي يديره؟

٨. كيف يتم إعداد الخطة الدراسية؟

٩. كيف يتم اختيار الأسلوب المناسب في التدريس؟

١٠. ما هي الطريقة المفضلة لاختيار الأستاذ المتميز؟

١١. بصورة عامة، ما هي وظائف الأستاذ في الصف؟

١٢. ما هي الأمور الأساسية في إدارة المركز التعليمي؟

**المحاضر:**

للإجابة على هذه التساؤلات يجب علينا أن نعرّف المؤسسة أو المنظمة.

**المؤسسة (المنظمة):**

«هي مجموعة من الأفراد الذين لديهم رسالة محددة ومرجعية واحدة يتعاونون في استثمار الموارد المتاحة وفق ضوابط معينة لتحقيق أهداف مشتركة».

حينما نمعن النظر في هذا التعريف، نستطيع أن نستخلص العناصر الأساسية المشكّلة والمكوّنة له أو العناصر التي تشكّل المؤسسة أو المنظمة، وهي:

### ١. وجود مجموعة من الأفراد:

فلا يمكن أن نطلق صفة منظمة أو مؤسسة إلا إذا كان هناك جماعة يعملون مع بعضهم ويتعاونون فيما بينهم.

### ٢. وجود رسالة محددة:

وهذه الرسالة هي مبرر اجتماع هؤلاء الأفراد مع بعضهم من حيث الأرضية المشتركة والمنطلق المشترك، وهو ما يسمّى بالإنجليزية «Mission».

مثال: إذا سألت أيّ فرد (من الكادر الإداري أو التعليمي أو الخدماتي) ضمن مؤسسة تعليمية عن سبب وجودهم في المدرسة فسيكون جوابهم: إنّ هدفنا هو أن نرفع من مستوى الوعي والتعلم في المجتمع. وإذا سألت أيّ فرد ضمن مؤسسة اجتماعية خيرية

عن سبب عملهم فيها فسيكون الجواب: إننا نريد أن نخفف  
المعاناة عن كاهل المستضعفين والفقراء والمحتاجين. وحينما  
تسأل أفراد مؤسّسة قرآنية: لماذا تعملون في هذا المكان؟  
فسيجيبون: إننا نريد إحياء القرآن في هذا المجتمع ليصل إلى  
مرحلة التدبّر في هذا القرآن في شتى الأبعاد؛ تلاوةً وحفظاً  
وتفسيراً و...

فهناك أرضية مشتركة ينطلق منها الجميع وهو ما يسمّى بـ (الرسالة  
المحددة).

### ٣. المرجعية الواحدة:

هي الجهة التي تصدر القرارات وتضع الاستراتيجيات وتدرس  
الواقع، وهي التي تفضّ النزاعات وهي التي تحفز الأفراد... وهي  
التي تمثّل الصلة بين المؤسّسة والجمهور، ولو كان هناك أكثر من  
مرجعية واحدة فإنّ الأمور سوف تتداخل فيما بينها ممّا يؤدّي إلى

حصول نزاعات وخلافات ﴿لَوْ كَانَ فِيهِمَا آلِهَةٌ إِلَّا اللَّهُ لَفَسَدَتَا﴾.

#### ٤. التعاون:

قال رسول الله ﷺ: «مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الأعضاء بالسهر والحمى».

فتصبح المؤسسة جسداً واحداً تتكامل أعضاؤها مع بعضها البعض، فقد نجد أحياناً أنّ لدى أحد الموظفين مشكلة ما، فعلى باقي أفراد المنظمة أن يهبوا لنجدته لسدّ الفراغ الحاصل، وهذا هو العمل المؤسّساتي، وإلا أصبح عملاً فردياً، فبالأكيد ستتأثر المنظمة ككلّ بأيّ فرد فيها يعاني من مشكلة ما.

#### ٥. استثمار الموارد المتاحة:

إنّ الأهمّ من وجود الموارد هو كيفية استثمارها، أمّا عناصر الموارد المتاحة فهي أربعة:

أ - الموارد البشرية.

ب - الموارد المعنوية.

ج - الموارد المادية.

د - الزمن.

والموارد البشرية هي أهمّ أنواع الموارد؛ لأنّ باقي أنواع الموارد الأخرى يتمّ التحكم بها عن طريق المورد البشري، وهو الذي يصنع الديناميكية لاستثمار باقي الموارد، ولذلك يقول النبي محمد ﷺ: «إني لا أخشى على أمتي من الفقر ولكن من سوء التدبير».

فالموارد موجودة دائماً، لكنّ الأزمة تكمن في عدم إمكانية الاستفادة منها لعدم وجود إدارة صحيحة تستطيع تحويل المدخلات والموارد إلى نتائج وأهداف محقّقة.

## ٦. ضوابط حاكمة:

وهي عبارة عن: (مجموعة الأنظمة والقوانين والتشريعات وآليات العمل):

قبول الطلاب - نجاح الطلاب - إعطاء الشهادات - الإجازات والدوام والرواتب...

فلابد أن يكون في المؤسسة أنظمة وقوانين، وكل ما في المؤسسة يجب أن يكون محكوماً أيضاً بهذه الأنظمة والقوانين، فالنظام والقانون هو الذي يعطي المؤسسة أو المنظمة ثباتها واستقرارها وديمومتها، كما أنه يشكل ضمانة لعدم تحوّل المؤسسة إلى مؤسسة أفراد؛ بحيث إذا غاب أي فرد فيها لأي سبب فستكون المؤسسة في خطر الزوال أو إذا انحرف هذا الفرد فتكون المؤسسة في خطر الانحراف.

## ٧. أهداف ذات طابع مشترك:

إذا كان لدينا بضع أفراد في مؤسسة لهم نفس التوجّهات والأهداف، فس نجد العمل الناتج منها ممتازاً جداً، ولكن إذا كان

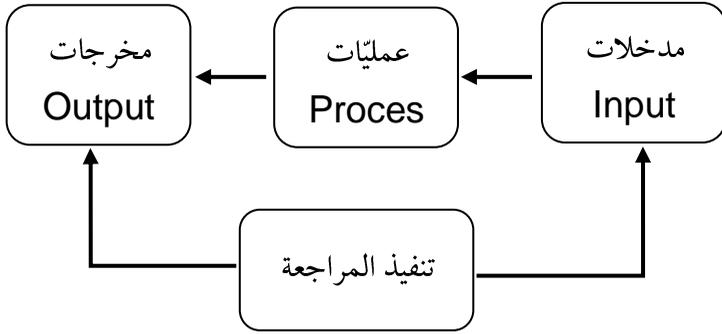
العكس بأن يكون كل فرد فيها له أهداف خاصة ومشروع يريد أن ينفذه، فماذا سيكون حال المؤسسة حينئذ!  
فيجب أن يكون هناك شيء باسم (وحدة الهدف) ضمن أفراد المؤسسة الواحدة، ولا مشكلة في وجود أهداف فرعية للأفراد شرط أن تكون مشتقة من الهدف العام وتكون في خدمته.  
انطلاقاً مما سبق، نستطيع وضع تعريف للإدارة كما يلي:  
الإدارة هي أن نعرف كيف نستثمر الموارد المتاحة للمنظمة بالشكل الصحيح لتحقيق الأهداف المرجوة وفق الضوابط (الرسالة).

فوظيفة الإدارة هي الربط بين العناصر الثلاثة:

**الموارد + الضوابط + الأهداف**

وبالتالي، فالمدير هو الذي يعرف كيف يستثمر الموارد بالشكل الأفضل لتحقيق أفضل وأحسن الأهداف.

إذا أخذنا المؤسسة كنظام متكامل:



### المدخلات (الموارد) *Input* :

الأفراد + المكان + التجهيزات + الطلاب + الأموال ... يتجلى عمل الإدارة في تحويل هذه الموارد أو المدخلات إلى مخرجات؛ أيّ إلى نتائج فعلية محقّقة عبر ما يسمّى بالعمليات (Proces).

### العمليات (Proces) :

حتى نصل إلى المخرجات، يجب أن نستفيد من المدخلات من خلال العمليات المحدّدة، وتنقسم هذه العمليات إلى نوعين:

### الأول عمليات إدارية:

تتولّى هذه العمليات أربع مهامّ هي:

التخطيط: لا أستطيع القيام بالعمل بشكل عشوائي فأنا بحاجة إلى خطة واضحة ومكتوبة وأن أكون على قدر المسؤولية، فيجب عند وضع الخطة دراسة الواقع جيداً وجمع المعطيات والمعلومات وقراءة التجارب والخبرات وتوقع المستقبل في عملية مركزة تسمى التخطيط للعمل، وهذه الخطة يجب أن تكون مستقاة من رسالتي وقيمي وأهدافي وسياساتي انطلاقاً من واقعي (الموارد المتاحة)، فلا أقرّر عمل عشرين دورة في الوقت الذي لا أملك طاقة إلا لعشر دورات بالحدّ الأقصى ، فيجب الالتزام بالواقعية دون إهمال نقطة مهمّة جداً وهي الاستفادة من الموارد المعنوية خصوصاً في المؤسسات التي تحمل طابعاً معنوياً إيمانياً عقائدياً، فالنتائج المتوقعة تكون أعلى من غيرها؛ لذلك يجب الاهتمام بهذا المورد عند وضع الخطة واستغلال الموارد المتاحة كافة، فلا أستغرق في الموارد التي لها طابع مادي فقط وإنّما في الموارد التي لها طابع معنويّ تؤثر بشكل مباشر في الاستفادة من جميع الموارد، لذلك نلاحظ في النصوص الدينية أن الإنسان المؤمن

ليس فرد بفرد كالآخرين إنما هو بعشرة، وبالتالي فإنّ ساعة عمل المؤمن قد تكون بعشر ساعات مقارنة بالآخرين.

### التنظيم:

من يقوم بتنفيذ الخطط الموضوعة؟

ومن يقوم بتوزيع العمل على الأفراد؟

لابدّ أن يكون في كلّ مؤسسة ما يسمّى بـ (الهيكل التنظيمي)، فلكلّ مدير مجموعة أقسام وكلّ قسم يحوي عدداً من الدوائر، وكلّ دائرة لها مجموعة من الوظائف وللجميع بطاقة وصف وظيفي تبيّن مهام وسلطات هذه الوحدة أو الدائرة أو القسم، بحيث يعرف الفرد بأنّه يعمل ضمن «مؤسسة».

التوجيه: حينما يعرف الأفراد المهامّ المنوطة بهم، فقد أصبحوا بحاجة إلى من يوجّههم ويرشدهم ويعلمهم ويدربهم ويعرفهم ما المطلوب منهم.

الرقابة: بعد التوجيه، نطمح أن يؤدي هؤلاء الأفراد أدوارهم ومهامهم بالشكل المطلوب، فما الذي يجعلنا نتأكد من أن الأداء الفعليّ لهؤلاء الأفراد مطابق للأداء المطلوب؟ السبيل هو عملية المراقبة للتأكد من أن ما هو كائن مطابق لما يجب أن يكون.

### الثانية عمليات إنتاجية (تنفيذية):

إنّ كلّ العمليات الإدارية الآتية الذكر يجب أن تتحكّم بالعمليات التنفيذية فيعمل الأفراد المنفذون بناءً على وضوح الرؤيا في الخطط والبرامج والهيكل التنظيمي والمعايير والمؤشرات الرقابية...

### ٣. المخرجات (Output):

المخرجات هي النتائج الفعلية المحقّقة. مثال: قرّرت الإدارة إقامة دورات في تحفيظ القرآن الكريم لعدد من الأفراد في مدّة عام وفي نهاية المدّة نستطلع نتائج الدورات، فعدد حفّاظ القرآن الكريم هو ما يسمّى بـ (المخرجات)؛ وباختصار: المخرجات هي النتائج المحقّقة خلال مدّة زمنية معيّنة، ومن المفترض أن أجري

مقارنة بين النتائج المحقّقة والنتائج المرجّوة (الأهداف ذات الطابع المشترك).

#### ٤. التغذية الراجعة:

وهي إعادة تغذية (المدخلات) بمعلومات وبيانات جديدة تتناسب مع عملية النقد الدائم وملاحظات الأداء.

سؤال: هل تكون إدارة المدير الناجح بالفطرة أو بالاكْتساب أو بالتعلّم أو بتراكم التجربة والخبرة؟

الجواب: في الواقع، لكي يكون المدير فعّالاً وناجحاً يجب أن يكون لديه شيء من الفطرة وشيء من التعلّم وشيء من الخبرة وشيء من الاكْتساب، وبتفاعل هذه الأمور مع بعضها تنتج مديراً ناجحاً، فالإدارة هي علم وفنّ في آن واحد، فهناك مجموعة قواعد يجب أن يتعرّف عليها المدير ولكن يوجد هناك خصوصيات تتعلّق بالمواصفات الشخصية لدى المدير التي يستطيع من خلالها أن يحوّل هذه القواعد والمبادئ العلمية إلى

واقع عملي، فإذا لم يمتلك قدرة التطويع لهذه المبادئ أو ما يسمى بـ (فنّ التطويع)، فلن يستطيع أن يستفيد من هذه القواعد العلمية.

## المستويات الإدارية

حينما تتوسّع المؤسسة وتنتشر أفقياً وعمودياً يصبح لدينا مستوى الإدارات أوسع وأكبر، فتتقسم مستويات الإدارة إلى:

١- الإدارة العليا

٢- الإدارة الوسطى

٣- الإدارة التنفيذية

والسؤال المطروح: هل إنّ المهارات والكفاءات التي يجب أن تتوفر في الإدارة العليا هي ذاتها ما يجب توفّره في الإدارة الوسطى أو التنفيذية؟

هناك اتفاق على أنّ كلّ مدير - مهما كان مستواه - يجب أن يمتلك مجموعة من الكفاءات والمهارات، فما هي هذه المهارات والكفاءات؟

١. المهارات الذهنية (الإدراكية - التفكيرية):

التركيز، الفهم، التحليل، التقييم، الاستنتاج، الإبداع... وكلما كان مستوى الإدارة عالياً، كلما تطلب المزيد من هذه المهارات والكفاءات.

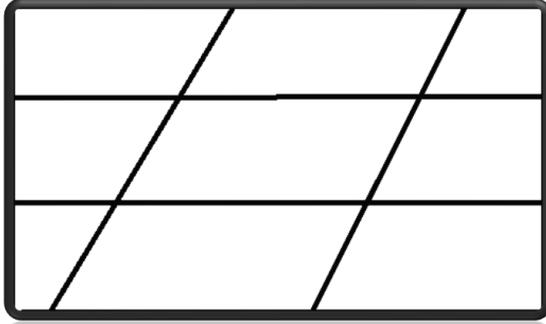
٢. المهارات الفنيّة (التخصّصية): وتكون مطلوبة أكثر عند المدراء التنفيذيين مع ضرورة وجود المهارات الذهنية لكن بمستوى أقل، حتى المنفّذين الذين تحت سلطة الإدارة التنفيذية يجب أن تكون لديهم مهارات فنيّة وسلوكية وإن كانت المهارات الذهنية مطلوبة منهم بشكل محدود.

٣. المهارات السلوكية (الإنسانية): وهي متساوية في حجمها وأهميتها بين جميع مستويات الإدارة، يعني إنّ المدير - أيّاً كان مستوى إدارته - يجب أن يعرف كيفية التعاطي مع الناس؛ كيف يستوعبهم؟ كيف يخاطبهم؟ كيف يحتضنهم؟ كيف يقنعهم؟...

الإدارة العليا

الإدارة الوسطى

الإدارة التنفيذية



السؤال: هل إنّ إبداع الفرد من الناحية الفنيّة والتخصّصية في وظيفته يؤهّله لأن يكون مديراً؟

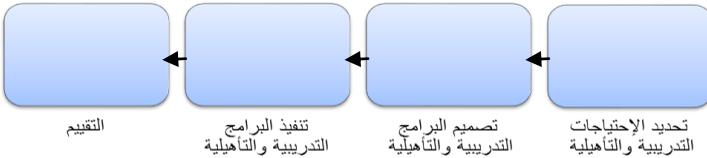
الجواب: ليس هذا بالضرورة، فيمكن أن يكون هناك فرد مبدع ومميّز ويقوم بوظيفته بشكل جيّد ورائع ولكنه إذا استلم إدارة ما تراه يفشل في هذه المهمّة. مثال: هناك أطباء مميّزون جداً وعندهم خبرات تخصّصية عالية يقومون بتنفيذ بعض العمليات الجراحية بشكل مميّز جداً، تمّ تعيينهم وتكليفهم بإدارة مستشفى ما أو قسم في مستشفى ففشلوا في تلك المهمّة، وهنا نقع في

مشكلتين؛ الأولى: خسارة طاقاتهم، والثانية: أنهم لم ينجحوا في إدارتهم، فكانت خسارة الفرد والمؤسسة.

فالنجاح في الجانب التنفيذي الفني التخصصي لا يعني بالضرورة النجاح في الموضوع الإداري، وعند ضرورة تعيين بعض الناجحين فنياً وتخصصياً في إدارة ما، يجب تأهيلهم أولاً لهذه الإدارة، فلا يجوز الاعتماد على نجاحهم في الجانب الفني والتخصصي.

فالنجاح في المؤسسة هو أن تضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

## عمليات التدريب والتأهيل



## ١. تحديد الاحتياجات التدريبية والتأهيلية:

لدينا مجموعة من الأفراد أريد أن أخضعهم لعمليات تدريب وتأهيل وتطوير، فما هي العناوين التي نريد تطويرهم تحتها؟ وما هي البرامج التدريبية التي أريد أن أخضعهم لها؟

نحتاج مثلاً أن ندرّبهم وتطوير قدرتهم على إدارة الصف لوجود مشكلة لديهم في هذا المجال، ولو لم تكن هناك مشكلة لديهم في إدارة الصف فليست هناك حاجة لتدريب هؤلاء الأفراد وتأهيلهم.

لأن لتكون هذه البرامج فعّالة ومنتجة وناجحة يجب أن نخطو الخطوة الأولى؛ وهي تحديد الاحتياجات التدريبية والتأهيلية لدى هؤلاء الأفراد، وعند تحديد هذه الاحتياجات يجب الالتفات إلى نقطتين:

أ. ما هي الأدوار والمهام المطلوبة منهم؟

ب. ما هي المواصفات الموجودة لديهم؟

فإذا كانت هناك فجوة بين الدور أو المهمة المطلوبة وبين المواصفات الموجودة، فهذا يعني أنّ هناك حاجة تدريبية لديهم أي بين ما يجب أن يكون وبين ما هو كائن.

## ٢. تصميم البرامج التدريبية والتأهيلية:

فبناءً على الحاجة التدريبية والتأهيلية، نقوم بتصميم البرامج التدريبية التي تلبي هذه الحاجة، فأقوم باختيار وانتقاء البرامج التي تسدّ هذه الفجوة وتلبي الحاجة الموجودة، وهي إمّا أن تكون منتجة داخل المنظّمة ذاتها أو تكون بطلب من مؤسسات أخرى تستطيع تلبية الحاجات المطلوبة أو بالاستعانة بالبرامج الجاهزة بعد دراستها والبحث فيها ما إذا كانت تلبي الحاجة أم لا.

## ٣. تنفيذ البرامج التدريبية والتأهيلية:

من خلال التصميم الذي مرّ في المرحلة السابقة، يبدأ تنفيذ تلك البرامج التدريبية والتأهيلية، ويكون الطموح من عملية التنفيذ هو أن يحدث تغييراً في قدرات وكفاءات هؤلاء الأفراد المستهدفين

من التدريب بحيث يتمّ ردم تلك الفجوة بين ما هو لديهم وبين ما يجب عليهم.

#### ٤. التقييم:

للتأكد من زوال تلك الفجوة، نقوم بعمليات التقييم اللازمة للتأكد من أنّ هذا البرنامج التدريبي قد حقق أهدافه، أي: تلبية الاحتياجات التدريبية والتأهيلية. وللتقييم ثلاث مراحل:

١. تقييم قبلي	٢. تقييم أثنائي	٣. تقييم بعدي
(اختبار القدرات)	(مثال: الامتحان النصفي)	(اختبار النتائج)

### كيفية إعداد الخطة الدراسية

#### (الاسلوب المناسب في التدريس)

١. الأفراد المستهدفون: إنّ أهميّة تحديد الأفراد المستهدفين تكمن في معرفة أمرين أساسيين؛ الأول: معرفة قدرات وامكانيات وقابليّات واستعدادات هؤلاء الأفراد، والثاني: معرفة الفروقات

الفردية الموجودة بينهم لإعداد الخطة الدراسية بشكل متوازن،  
ولذلك حدّدت نظرية «غوس Gouss» بأنّ هناك:

٢,٥٪ من الأفراد قدراتهم ضعيفة جداً.

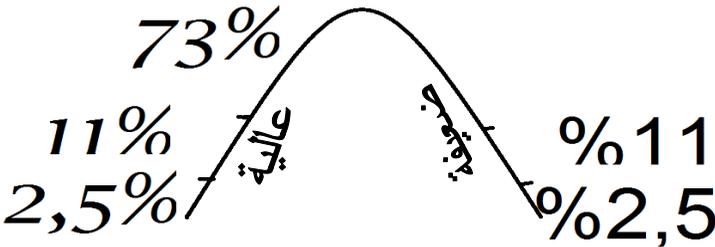
٢,٥٪ من الأفراد قدراتهم عالية جداً.

١١٪ من الأفراد قدراتهم محدودة، لكن ليست ضعيفة جداً.

١١٪ من الأفراد قدراتهم عالية، لكن ليست عالية جداً.

٧٣٪ من الأفراد في مرحلة الوسط.

وإليك الجدول التوضيحي:



وبالنظر إلى هذا التقسيم، نجد أنّ لدينا خياران: إمّا أن نخصّص لكلّ فئة من هذه الفئات خطةً دراسيةً خاصّةً وهدفٍ درسيٍّ خاصٍّ، وإمّا: إن لم تكن هناك إمكانية للتصنيف وفتح دروس متعدّدة أو هناك اضطرار بإبقائهم جميعاً في نفس المجموعة، فما العمل؟

العمل حينئذٍ هو الذهاب إلى منطقة الوسط التي تشكل ٧٣٪ من الأفراد، وتُسمّى هذه العملية بـ (مراعاة الفروق الفردية)، وعند اعتماد منطقة الوسط لا يكون المتميّز بعيداً، كما أنّ الضعيف أيضاً ليس بعيداً، فمن الممكن الالتقاء في منطقة الوسط.

## ٢. أهداف الدرس:

بناءً على معرفة الأفراد المستهدفين، يمكننا وضع أهداف الدرس بشكلٍ علميٍّ ومدرّسٍ بمراعاة الفروق الفردية.

٣. الخطوات اللازمة لتحقيق الهدف الفعلي للدرس  
(الأهداف الفرعية):

مثال: تقرير امتحان كتابي أو اختبار شفوي للمجموع أو لكلّ طالب على حدة أو اسماع الطلاب بعض الآيات عبر جهاز مسجّل أو مشاهدة مقطع من فيلم تمّ تحضيره بخصوص المادّة خلال وقت الدرس المحدّد.

٤. الموارد المطلوبة:

(تجهيزات - أدوات مساعدة - كمبيوتر - CD - DVD ...)

إنّ من الواجب تأمين التجهيزات المطلوبة عبر الطرق المعتمدة لتكون جاهزة قبل بدء الدرس المحدّد، بالإضافة إلى ذلك يجب علينا أن نضع جدولاً زمنياً لتنفيذ الخطة الدراسية بشكل مفصّل:

مثال: الساعة الأولى تحتوي على ١٠ دقائق عرض فيلم + ١٥ دقيقة اختبار شفوي أو كتابي.

## مراتب الأهداف في العملية التعليمية

١. الغايات: هي الحدّ الأعلى والأقصى من الرسالة كأن يصبح الفرد في حالة ممارسة السلوك القرآني.

٢. الأهداف العامة: مثلاً أن نربي ونكوّن شخصية متدبّرة للقرآن.

٣. الكفايات: مثلاً إيجاد تلاميذ يتقنون تلاوة القرآن من خلال الحصص الدراسية أو يحفظون جزءاً أو بضع أجزاء.

٤. الأهداف الخاصة المباشرة: هي الأهداف المحصورة بكلّ درس بشكل منفرد.

السؤال: كيف أختار الأستاذ المميّز أو النموذجي؟

الجواب: عند اختيار موظّف لوظيفة ما، هناك رابطان؛ الأوّل: خاص بالمؤسّسة بقيمتها ورسالتها وسياساتها، والرابط الآخر: خاصّ بمهام وأدوار الوظيفة المطلوبة، مثال: نجد أحياناً في مدرسة دينية ملتزمة يكون فيها أستاذ مادّة الإنجليزية مثلاً قديراً جداً في الحالة

الفنية لإعطاء الدروس، لكنّه لا يمتلك التزاماً دينياً! فهل يجب حين اختيار المدرس الانتباه إلى البعد الفني والإبداعي لديه أم إلى البعد العقائدي والديني؟ في الواقع يجب أن نلتفت إلى كلا الأمرين معاً دون إغفال أحدهما حتى لا يتسلّل إلى الأفراد المتدرّبين ما يخالف قيم ورسالة المؤسسة الموضوعية.

والله ولي التوفيق

## فهرس المحتويات

- المؤسسة (المنظمة): ..... ٣
١. وجود مجموعة من الأفراد: ..... ٤
٢. وجود رسالة محددة: ..... ٤
٣. المرجعية الواحدة: ..... ٥
٤. التعاون: ..... ٦
٥. استثمار الموارد المتاحة: ..... ٦
٦. ضوابط حاكمة: ..... ٨
٧. أهداف ذات طابع مشترك: ..... ٨
- المدخلات ( الموارد ) Input : ..... ١٠
- العمليات (Proces): ..... ١٠
- الأول عمليات إدارية: ..... ١٠
- الثانية عمليات انتاجية (تنفيذية): ..... ١٣

٣. المخرجات ( Output ): ..... ١٣
٤. التغذية الراجعة: ..... ١٤
١. تحديد الاحتياجات التدريبية والتأهيلية: ..... ١٩
٢. تصميم البرامج التدريبية والتأهيلية: ..... ٢٠
٣. تنفيذ البرامج التدريبية والتأهيلية: ..... ٢٠
٤. التقييم: ..... ٢١
- كيفية إعداد الخطة الدراسية..... ٢١
- ( الاسلوب المناسب في التدريس ) ..... ٢١
- مراتب الأهداف في العملية التعليمية ..... ٢٥