

## معلومات عامة المحاضرة الثانية

- قيادة وادارة الافراد في الاسلام سبقت مفاهيم الادارة الحديثة
- التعامل مع الموارد البشرية قبل تطبيق مفاهيم الادارة العلمية يستند على ان الموظفين والعمال لديهم قدرات انتاجية متساوية
- اهم رواد الادارة العلمية فردريك تايلور
- تميزت الادارة العلمية باسلوب قياس الحركة و الزمن
- ركزت الادارة العلمية على زيادة الارباح و الانتاجية
- اهملت الادارة العلمية الجوانب الاجتماعية و الانسانية و العاطفية للعامل .
- كثير من الابحاث لا تؤيد مقولة مدرسة العلاقات الانسانية والتي تنص على "ان العامل السعيد هو عامل منتج "
- ادارة الافراد كجزء من مهام الادارة تعني : ان كل مدير في المنظمة يمارس دور ادارة شئون الافراد في القطاع الذي يرأسه جنباً الى جنب مع دور إدارة شئون الافراد.
- ادارة الافراد كجهاز مستقل ومتخصص تعني : توفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتنميتها و المحافظه عليها بما يحقق اهداف المنظمة في الانتاجية و الربحية و النمو.
- ادارة الافراد ينصب تفكيره في جانب العرض من العماله وليس جانب الطلب ، مما ادى الى ان يكون الافراد عنصر تكلفة انتاجي .
- ادارة الموارد البشريه شريك اساسي في عملة تخطيط مستقبل وتطوير المنظمة .
- اهداف المنظمة و العاملين في ادارة الموارد البشرية متكاملة وليست متناقضة.
- مفهوم ادارة الموارد البشرية : هي العملية الخاصة باستقطاب الافراد و تطويرهم و المحافظة عليهم في اطار تحقيق اهداف المنظمة و الافراد .
- من مميزات المنظمات الناجحه تخفيض معدل دوران العمل و المحافظه على الموظفين .
- المنظمات الغير ناجحه تكون ادارتها بيروقراطية غير مرنة وتميل الى الدكتاتورية في الامور الادارية .
- المنظمات الغير ناجحة تكون معدلات دوران العمل فيها عالية .
- استراتيجية الموارد البشرية : هي مجالات العمل و الممارسة التنفيذية الفعلية في مجال الموارد البشرية .
- من استراتيجيات ادارة الموارد البشرية برامج التدريب و التطوير لجميع المستويات الوظيفية .
- يتولى ادارة الافراد او ادراة الموارد البشريه في المنظمة مسئولية اعداد سياسات المنظمة لتحقيق اهداف الادارة .
- خطط العمل : هي نظام اجرائي لتنفيذ الاهداف .

### معلومات عامه المحاضرة الثالثة

-الادارة : هي مجموعة من الوظائف المتكاملة و المتناسقة لاستخدام الموارد المتاحة باقصى طاقة ممكنة وذلك من اجل تحقيق اهداف المنظمة .

-اهداف الموارد البشريه تنقسم الى قسمين :

أ) اهداف المنظمة "كفاءة ، فاعلية ، تجانس ، تطوير و تنمية مهارات ، تحقيق الانتماء و الولاء "

ب) اهداف الافراد "فرص عمل جديدة ، مناخ عمل جيد ، العدالة ، فرص للتقدم ، الامن الوظيفي و الاستقرار ، الخدمات و الرعاية الصحية و الاجتماعية "

-تقوم اجراءات و قواعد العمل هي المرحلة النهائية للرقابه على الموارد البشرية .

-المهارات المطلوبة لادارة الموارد البشرية :

أ) مهارات فكرية ، لمستوى الادارة العليا .

ب) مهارات سلوكية ، للادارة المتوسطة .

ج) مهارات فنية ، للادارة الفنية او التنفيذية .

-جدول تصنيف الوظائف في الجهاز المسئول عن الموارد البشرية "مهم يرجى الاطلاع عليه في الجدول"

-تتم صيانة الموارد البشرية من اجل المحافظة على اصول المنظمة ، كما تهتم بالمنافع المالية المباشرة و غير المباشرة .

-ادارة الموارد البشرية هي شريك استراتيجي مع الادارات التنفيذية الاخرى في المنظمة .

## معلومات عامة المحاضرة الرابعه

- التنظيم لا يعتبر هدفاً في حد ذاته ، وانما وسيلة لتحقيق الاهداف
- هنا ٥ فوائد من وجود الخرائط التنظيمية ، كما انه هناك ٥ امور لا تظهر في هذه الخرائط .
- عملية تحليل الوظائف هي : مجموعة الاجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة و واجباتها و نوعية الافراد الذين يجب ان يشغلوها ،، وهي ايضاً العمل النظامي الذي تقوم به الادارة بانتظام من اجل تحديد واجبات و مسؤوليات الوظائف .
- تعتبر الواجبات الوظيفية اهم جزء في البيانات لعملية تحليل الوظائف .
- تحليل الوظائف يخدم ٥ اهداف للمنظمة .
- خطوات عملية تحليل الوظائف :
- \*تحديد الهدف من استخدام التحليل
- \*جمع بيانات اولوية
- \*اختيار نماذج وظيفية تمثيلية
- \*جمع معلومات عن الوظيفة
- \*مراجعة المعلومات المتحصلة
- \*استخلاص الوصف الوظيفي
- طرق جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظيفة :
- \*المقابلات ،، هي اسهل الطرق
- \*الاستبانات ،، هي افضل الطرق
- \*الملاحظة ،، لا يفيد في وصف بعض الوظائف مثل المحاسبة
- \*سجل الموظف اليومي ،، يعاب عليه تحيز الموظف ومبالغته احياناً
- تعتبر بطاقة توصيف الوظيفة المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف .
- ليس هناك شكل محدد لبطاقة توصيف الوظيفة.
- بطاقة توصيف الوظيفة أقل تفصيلاً من نموذج تحليل الوظيفة .
- متطلبات الوظيفة هي : الشروط التي تتطلبها المنظمة في الشخص المرشح للوظيفة ، ولا يعني توافق هذه الشروط في المرشح ضمان تعيينه فيها .
- تتناول متطلبات الوظيفة غالباً ٤ جوانب اساسية وهي :
- \*المعرفه
- \*المهارات
- \*القدرات الخاصة
- \*السمات الشخصية
- عملية تصميم الوظائف هي : العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة و المؤهلات المطلوبة و الحوافز المقرره لها ، في شكل يحقق رغبات و احتياجات الموظفين و المنظمة .
- تعريف آخر لعملية تصميم الوظائف : عمل من شأنه ان يحفز الموظف ويرفع من روحه المعنوية ومن ثم زيادة عطاؤه و انتاجيته او ان تولد لديه الشعور بالاحباط و الاغتراب .
- عملية تصميم الوظائف يخضع للفلسفة الادارية التي تتبناها المنظمة .
- اهم المناهج التي من الممكن ان تتبناها المنظمة في استراتيجيه تصميم الوظائف :
- \*منهج ادارة العلمية
- \*منهج العلاقات الانسانية
- \*منهج خصائص الوظائف
- \*المنهج الاجتماعي الفني

## معلومات عامة المحاضرة الخامسة

- تعريف التخطيط : هو العملية التي يتم بمقتضاها تحديد اهداف المستقبل و طرق تنفيذها و تلافي الاخطار .
- مصطلح تخطيط الموارد البشرية حل محل مصطلح تخطيط القوى العاملة .
- تخطيط الموارد البشرية عملية شمولية تقتضي تخطيط جوانب متعدده في نشاطات الموارد البشرية وليس فقط تحديد الاحتياجات النوعية في الافراد كماً و نوعاً .
- لتخطيط الموارد البشريه عدة تعاريف "يرجى الاطلاع على محتوى المحاضرة هـ" لمعرفةا كاملة.
- اهمية الموارد البشرية :
- \*الحصول على احسن الكفاءات البشرية من سوق العمل او من مخزن المهارات الداخلية بالمنظمة.
- \*مساعدة المنظمة على تبني سياية انتاج اكثر بتكلفة اقل .
- \*القدره على التعامل مع مختلف الانظمة الحكومية ، واتخاذ القرارات دون التعرض للمساءلة و التحقيق .
- \*اتخاذ سياسة التكامل و الترابط.
- \*ان المنظمات تعمل في ظل بيئة متغيرة فإنه يتحتم عليها ان تعطي اهتماماً مباشراً برسم خططها البشرية المستقبلية.
- \*اعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف او التدريب او انتهاء الخدمات.
- العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية :
- \*طبيعة المنشأة و مجال عملياتها و حجمها و عمرها الانتاجي .
- \*المركز التنافسي للمنظمة و حالة المنافسة في السوق .
- \*مستوى التكنولوجيا المستخدمة في العمليات .
- \*الموقع الجغرافي .
- اذا كان هناك زيادة في الطلب قياساً بالعرض "حالة عجز "
- اذا كان هناك نقص في الطلب و زيادة في العرض من العماله " حالة فائض "

### اساليب تقدير الاحتياجات البشرية

طبيعة المنشأ و حجم عملياتها	طريقة التقدير على اساس مراكز العمل	الاساليب غير الكمية	<b>تحليل الطلب</b>
تعتبر من اقدم الطرق و تعتمد على تقدير رئيس القسم ، مفيد في التخطيط قصير الاجل	طريقة التقدير الشخصي للمشرفين		
تستعمل في ظروف معينه بدون اساس علمي	طريقة التجربة و الخطأ		
تستعمل في الظروف المعقده و غير المؤكده تستخدم في الاجل الطويل	طريقة دلفي	الاساليب الكمية	
النظر الى احتياجات الموارد البشرية في السنوات الماضية واخذها كأساس لتقدير الاحتياجات المستقبلية	طريقة تحليل الاتجاه		
التنبؤ باحتياجات القوى البشرية على اساس استخدام معدل التحول بين عامل و متغير	طريقة تحليل المعدلات		
الربط احصائياً بين متغيرين هما متغير القوى البشرية و أي متغير آخر	طريقة تحليل الارتباط		
قائمة تعطي تصور واضح عن امكانية الترقية او النقل على ضوء المعلومات السابقة حول مؤهلاته و مهاراته	طريقة مخزون المهارات	<b>تحليل العرض</b>	
اشكال بيانية توضح الوضع القائم لبعض الوظائف للموظفين المتوقع احلالهم . "اهم عيوبها – المجهود الكبير الذي يبذل في جمع المعلومات"	طريقة خرائط الاحلال		
تحليل العرض الداخلي من الموارد البشرية المتاحة في العمل يسهل العملية حينما يكون هناك اعداد كبيره من الموظفين او تصنيفات متعدده من الوظائف	طريقة نظم المعلومات الآلية		

## معلومات عامة المحاضرة السادسة

-الاستقطاب هو : البحث عن الافراد الصالحين للعمل و استمالتهم وجذبهم بالطرق المختلفة ثم اختيار الافضل منهم بعد ذلك .

-نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الاولى في بناء قوة العمل الفعاله و المنتجه .  
-قواعد الاستقطاب :

- \* مركزية سياسية الاستقطاب
- \* دراسة اوضاع سوق العمل في جوانبه المختلفة
- \* التحليل المنتظم لمصادر الاستقطاب
- طرق الاستقطاب " اما ان يكون استقطاب داخلي او استقطاب خارجي "
- مزايا الاستقطاب الداخلي :
- \* ارتفاع الروح المعنوية
- \* انخفاض تكلفة الاستقطاب
- \* موظفوا الداخل غالباً مايكونون اكثر معرفة بفلسفة و اهداف المنظمة
- \* تصبح المنظمة اكثر قدرة على تقدير و تقويم كفاءة و مهارة العاملين

-عيوب الاستقطاب الداخلي :

- \* الاحباط الذي يصيب المتقدمين للوظائف من الخارج.
- \* يحرم هذا الاسلوب المنظمة من دماء جديدة
- \* قد يثير التعيين الداخلي حساسية الزملاء

-اهم وسائل الاستقطاب الخارجي :

- \* الاعلانات
- \* مكاتب التوظيف
- \* مكاتب الاستقطاب الاستشارية
- \* المعاهد و الجامعات
- \* مكاتب التوظيف بالمنظمات نفسها
- \* موقع المنظمة على الشبكة العنكبوتية
- \* الموظفين الحاليين بالمنظمة
- \* الاتحادات العمالية

-الاختيار : هو العملية التي يستطيع الخبراء من خلالها ان يوفقوا بين مواصفات الافراد المتقدمين للعمل و واجبات الوظيفة الشاغرة

-استمارة طلب التوظيف هي سجل رسمي و يختلف شكله من مؤسسة الى اخرى وفقاً لمجموعة الوظائف المتقدم لها .

-السيره الذاتية سجل غير رسمي .

-من اهم الاختبارات المستخدمة في عملية الاختبار من اجل التوظيف :

- \* اختبارات الذكاء ، ، قدرات الفرد العامة و فهم الرموز واستخدامها
- \* اختبارات القدرات و الاستعداد ، ، التنبؤ بمدى قدرة الفرد على اداء مجموعة من الاعمال و النشاطات المتخصصة بنجاح

\* الاختبارات الشخصية ، ، قياس ابعاد شخصية الفرد

\* اختبارات الانجاز او المعرفة المهنية ، ، قدرة الفرد على استيعاب ما تعلمه في الماضي للاستدلال بها في تصور سلوكه وتصرفاته في المستقبل

\* اختبار نماذج الاداء ، ، اخبارات عملية تهدف الى قياس مدى معرفة الفرد للعمل

\* مركز التقويم الاداري ، ، عقد لقاءات مكثفة مع المتقدمين للوظائف تستمر ليومين او ثلاثة لقياس ادائهم في مواقف وهمية لحل الازمات الادارية ، و تتم عملية التقويم بوجود خبراء متخصصين .

-انواع المقابلات :

- \* المقابلات المتلاحقة
- \* المقابلات المقننه
- \* المقابلات غير الموجهه
- \* المقابلات الجماعية
- \* المقابلات المجهدة
- \* المقابلات الموفقيه

## معلومات عامة المحاضرة السابعه

- التعيين هو الخطوة الاخيرة بعد عدة عمليات "تبدأ بالاستقطاب ثم الانتقاء و اخيراً التعيين "
- قد تنتهي خطوات الاختيار قبل وصولها لمرحلة التعيين اذا تعرضت للرفض في اي مرحلة سابقه.
- قد يكون الرفض من جهة المنظمة او من جهة المتقدم .
- التهيئة المبدئية : هي عملية تعريف الموظف الجديد بالمنظمة وتعريف المنظمة به ، وذلك بهدف تحقيق الفهم و الانسجام في المرحلة الاولى من تسلم العمل .
- كما تعرف التهيئة : بانها العملية الخاصة بتعريف الموظف الجديد بمنظمتها ، اهدافها و فلسفتها ، عملياتها و انشطتها .
- جوانب عملية التهيئة :
- \* ان اي انطباع سيء العمل في بدايته الاولى سيحمله معه الفرد دائماً
- \* سيكون الموظف ناجح في عمله عندما يكون على علم ومعرفة بمضمون عمله وحقوقه و واجباته
- \* تخفيف مشاعر الاضطراب و القلق والخوف من الفشل لدى الموظف الجديد
- فوائد التهيئة المبدئية :
- \* تطوير نوع من الشعور الايجابي نحو المنظمة
- \* التخفيف من حدة التوقعات والطموحات الجامحه
- \* الاستفادة القصوى من الوقت ، نظراً لحاجة الموظف الجديد الى التردد على مكتب الرئيس للحصول على الاجابات لاستفساراته
- \* التخفيف من مشاعر القلق
- \* ازدياد كفاءة و فاعلية الموظف الجديد
- \* انخفاض في تكلفة بداية العمل
- \* ارتفاع كفاءة الفرد في العمل
- اهداف التهيئة المبدئية :
- \* الترحيب بالموظفين الجدد وتسهيل انصهارهم بالمنظمة باسرع وقت
- \* تعريف الموظفين الجدد بأهداف المنظمة وفلسفتها وتاريخ نشأتها وتطورها
- \* التعريف بواجبات ومسؤوليات العمل
- \* التعريف باماكن الخدمات في المنظمة "مثل الفاكس و البريد و الكفتميريا"...
- من اجل ضمان فعالية برنامج التهيئة المبدئية والتعريف يجب على المنظمة ان تقيس مدى تحقق اهداف هذا البرنامج ما بين حين لآخر .
- لتقويم فعالية برنامج التهيئة المبدئية هناك عدة طرق وهي :
- \* استبانات الاستقصاء للموظفين الجدد ، ، يفضل ان ترسل بعد اسبوع من العمل
- \* استقصاء مديري الادارات ، ، للتعرف على الجوانب الاكثر استفساراً من قبل الموظفين الجدد
- \* اشراك بعض الموظفين القدامى في برامج التهيئة مع الموظفين الجدد
- عند اشراك الموظفين القدامى في عملية التهيئة المبدئية تتحقق عدة فوائد وهي :
- \* اختلاط الموظفين الجدد مع زملائهم السابقين
- \* تجديد معلومات الموظفين القدامى عن السياسات و الانظمة
- \* اضافة مقترحات وتوصيات من الموظفين القدامى الى برامج التهيئة من شأنها ان تدخل تطويراً جديداً يستند الى الخبرة و المنافسة

## معلومات عامة المحاضرة التاسعة

-ان النتائج و القياسات التي تتحقق من عملية قياس الاداء تخدم عدة اهداف "ادارية ، التوجيه و الارشاد ، البحث العلمي "

-طرق تقويم الاداء :

\* **طريقة التدرج البياني** : هي اكثر الطرق شيوعاً ، يقاس اداء الموظف وفق معايير خاضعه للجدل وليست دقيقة ،، يميزه سهولته و انخفاض تكلفه اعداده . الا انها يعاب عليه بافتراض اوزان واحده لكل الخصائص ، احتمالية تحيز الرئيس القائم بعمل التقويم ، وقد لارتبط بعض الخصائص الموضحة بالنموذج بالوظيفة المراد تقويمها الرقم ١ يمثل اقل درجة للتقويم ،، الرقم ٥ او ٣ يمثل اعلى درجة.

\* **طريقة الترتيب** : سهلة الاعداد ، الرقم ١ يمثل اعلى درجة ويوقم بتوزيع الارقام الى نهاية القائمة الذي يمثل الاسوء ،، المقارنه بين الاشخاص وليست استنادا الى معايير الوظيفة ،، تبدو سلبية لاحتمالية تحيز الرئيس .

\* **طريقة الوقائع الحرجة** : الهدف منها استبعاد احتمال التقويم على اساس شخصية يحته ،، يتم التقويم في هذه الطريقة استناداً الى سلوكيات الموظف اثناء العمل ،، تتميز بعدم التحيز الشخصي ،، ولكن يعاب عليها الميل الفطري عند الافراد للاهتمام بالوقائع السيئه و نسيان تسجيل بعض الاحداث كما يستدعي هذا الاسلوب نوع من الرقابه و المراجعه على الموظف.

\* **طريقة قائمة الاختيار** : تعتمد هذه الطريقة قائمة مراجعه باسئلة وعبارات محدده حول اداء الموظف ،، يقوم الرئيس المباشر عادةً بالاجابه عليها ،، ثم يقوم قسم الموارد البشرية باعطاء الاوزان النسبيه لكل جواب وفقاً لاهميتها ،، تمتاز بسهولة استخدامها و امكانية تحويلها لتناسب كل مجموعه من الوظائف ،، غير ان من اهم عيوبها عدم معرفة القائم بالتقويم بالاوزان المعطاه لكل سواء او جملة و ضرورة اعداد قائمة منفصله لكل مجموعه من الوظائف ذات اسئلة وعبارات مختلفة .

\* **طريقة الاختيار الاجباري** : من مميزاتا انها تحد من اخطاء التحيز ،، ولكن يعاب عليها جهل القائم بالتقويم بالاوزان المعطاه للاجابات كما انها صعبة الفهم للموظف المقيم .

\* **طريقة التقرير المكتوب** : يقوم المشرف او الرئيس باعداد تقرير مكتوب متضمناً مجموعه من نقاط التقييم وجوانب القوة و الضعف وامكانية التقدم الوظيفي و الترقية لهذا الموظف ،، مميزاته ان كملة المعلومات الواردة تعطى وصفاً كاملاً للموظف ،، غير انه من سلبياته انه يعتمد على مهارة القائم باعداد التقرير وتكون نتائجه عكسيه عندما يكون سيء الصياغه و الكتابة وقد تكون طويله جداً او قصيره جداً فلا يكون هناك جوانب مقارنه ،، احتمال "تأثير الهاله" الذي قد يجعل الخطاب سلبي بالكامل او ايجابي بالكامل .

\* **طريقة التوزيع الاجباري** : الهدف منها التخفيف من تحيز المسؤولين عن التقويم ،، له ثلاث احتمالات "التساهل المطلق،التشدد المطلق،الوسطية" تتميز هذه الطريقة بالسهوله ويعاب عليها وضع حدود لما يجب ان تكون عليه النتائج .

\* **طريقة التقرير الحقلبي (الميداني)** : القائم بعملية التقويم ليس الرئيس المباشر بعكس ماسبق وانما مندوب من ادارة الموارد البشرية او احد الخبراء الاستشاريين من الخارج ،، من مزاياها التغلب على عامل التحيز ،، من اهم عيوبها الوقت المستهلك في ادائها.

-مشكلات عملية تقويم الاداء (اخطاء التقويم المحتملة) :

\* عدم وضوح معايير التقويم

\* تأثير الهاله.

\* الميل للوسطية.

\* التحيز الشخصي.

\* التشدد و الليونه.

\* التأثير الاداري.

-ليس الرئيس المباشر للموظف هو الوحيد الذي يقوم بعملية التقويم الدوري للاداء .

-أهم الاطراف التي يمكن ان تقوم بعملية تقويم الاداء للموظفين :

\* الرئيس المباشر.

\* رئيس الرئيس المباشر.

\* اللجان.

\* الاشراف المتعدد الرؤوس < . ان حدث اختلاف فإن المرجع يظل الرئيس المباشر

\* خبراء ادارة الافراد و الموارد البشرية أو خبراء من الخارج < . غالباً ما يستخدم هذا الاسلوب في

طريقة التقويم الحقلبي للاداء .

-في الغالب يتم تقويم الاداء بشكل دوري منتظم "كل سنه او كل ٦ اشهر "

- فترات اخرى لعملية التقييم لاتتصف بالانتظام الدوري :
- \* فترات تقييم اداء الموظفين تحت التجربة.
- \* فترات التقييم التي تلي الانتهاء من مشروع معين.
- \* حينما تنخفض انتاجية الموظف .
- \* حينما يكون الاسلوب المتبع لتحقيق الاهداف هو الادارة بالاهداف يكون التقييم في نهاية المدة المحدده للمراجعه.
- \* حينما يكون التقييم غير رسمي ، يتم عندما يقدم الموظف عملا جيدا او سيئاً .
- ان الحاسبات الالية لاتغني عن الحكمه الانسانية في تقدير الامور .
- ان الاخطاء البشرية حتى وان حدثت في عملية تقييم الاداء فهي استثناء وليست قاعدة.
- الاخطاء البشرية تظل وارده حتى مع استخدام الادوات و المقدره التحليلية والحسابية للحاسب الالي .
- مقابلات تقييم الاداء تعتبر اصعب مرحلة في علمية تقييم الاداء اجمالاً.
- المبادئ الاساسية لمقابلات تقييم الاداء:
- \* تجنب الاشارة الى الصفات الشخصية .
- \* تجنب الانتقاد الشخصي .
- \* لايد من عرض الجوانب الجيدة والسيئة للموظف .
- \* عدم مقارنة الزملاء في العمل .
- طرق مقابلات التقييم :
- \* مقابلات اخبر و اقنع .
- \* مقابلات اخبر و استمع.
- \* مقابلات حل المشكلات.

## معلومات عامة المحاضرة العاشرة

-تعريف التنمية الادارية او التطوير الاداري : هي العملية المنظمة و المستمرة والتي يتم من خلالها تزويد المديرين الحاليين بالمنظمة او مديري المستقبل بحصيلة من المعرفة و المهارات و القدرات اللازمة التي تمكنهم من رفع مستوى ادائهم وزيادة ربحية المنظمة ومن ثم قيادة وادارة المنظمة حالياً و مستقبلاً بنجاح.

-اهداف التنمية الادارية :

\* تجنب التقادم الاداري.

\* تخطيط عملية الاحلال .

\* ارضاء مطلب النمو الذاتي للافراد .

-هناك قواسم مشتركة بين التدريب و التنمية الادارية .

-مجالات التشابه و الاختلاف بين التدريب و التنمية الادارية :

\* الاهداف

\* الموضوعات

\* الاستمراريه

\* التنمية الذاتية

\* مدة التدريب و التنمية

\* طرق التدريب و التطوير

-المدير في الادارة الوسطى و العليا هو المدير الذي يتولى الوظائف التنفيذية المباشرة ، اما المدير العام فهو الذي يحصد النتائج و يجب ان يتمتع بقدر كبير من المعرفة الفكرية و الانسانية و الاحساس بعناصر الخطر الداخلية و الخارجية ومواجهتها بالاساليب الهجومية او الدفاعية .

-تعتبر التنمية الادارية نتيجة حتمية لعدد من الاسباب منها :

\* تعقد العملية الادارية .

\* الطلب المتزايد على الاداريين.

\* الاتجاه المتزايد لاستخدام المعارف و النظريات .

-المديرين يحتاجون ايضا للتطوير من شأنهم في ذلك شأن المنظمات و المجتمع ، وهناك عدة اسباب تفرض هذا التطوير ومنها :

\* لا بد ان يكون المدير متيقظاً وحاضر الذهن .

\* لا بد ان يكون المدير قادراً على مواجهه .

\* لا بد وان يستزيد المدير من المعرفة اليوم لكي يصبح فعالاً ومؤثراً في المستقبل .

\* ان التطوير عنصر اساسي للمدير كشخص لا مدير .

-الاجراءات التي تسبق عملية التنفيذ الفعلي لاجراءات التنمية الادارية :

\* تقدير احتياجات المنظمة من المديرين .

\* مراجعة مخزون المهارات.

\* مراجعة وتطوير خرائط الاحلال الاداري

\* تحديد الاشخاص المطلوب تطويرهم وتنميتهم.

-تركز برامج التدريب في المستوى الاداري و الاشرافي و الاوسط على الجوانب الفنية.

-برامج التطوير للمستوى الاداري الاعلى تركز على الجوانب العامة للمنظمة .

-مجالات التنمية الادارية :

\* المنظمة

\* مبادئ الادارة و نشاطاتها

\* العلاقات الانسانية

\* العرفه و المهارات الفنية

\* الظروف البيئية و الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية

\* المهارات الشخصية

-اساليب التنمية الادارية على رأس العمل :

\* الترقية المخططة

\* تبادل الادوار

\* المشروعات الجانبية

\* التكليف بواجبات مؤقتة

\* ايجاد مناصب ادارية مساعدة

-اساليب التنمية الادارية خارج نطاق العمل :

\* المباريات الادارية

\* الحلقات الدراسية

\* تمثيل الادوار

\* تمثيل السلوك

\* تدريب اثاره المشاعر او المجموعات المتناظرة

-يجب ان ينظر للتنمية الادارية على انها استثمار في العنصر البشري ، ينتج عنه مكاسب في قوة المنظمة وقدرتها على مواجهة التغيير واطدائه .  
-يمكن ان يتم قياس فعالية نتائج التنمية الادارية بطريقتين ، هما :  
\* استمارات التقييم التي تملأ بواسطة المتدربين بعد نهاية البرنامج التدريبي مباشرة .  
\* متابعة الرؤساء المباشرين للمتدربين للتأكد عما اذا كانت عملية التنمية الادارية قد احدثت التأثير المطلوب ، ويتم ذلك عادةً بعد فترة اسابيع قليلة من نهاية التدريب .