

إدارة الأفراد

تأليف

روزمري ثومسون

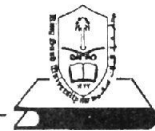
ترجمة

الدكتور حزام بن مطر بن عويص المطيري

أستاذ الإدارة العامة - قسم الإدارة العامة - كلية العلوم الإدارية

النشر العلمي والمطابع - جامعة الملك سعود

ص.ب. ٦٨٩٥٣ - الرياض ١١٥٣٧ - المملكة العربية السعودية



ح) جامعة الملك سعود، ١٤٢٥هـ / ٢٠٠٤م
هذه ترجمة عربية مصرح بها لكتاب :

Managing People, Second Edition. Rosmary Thomson, 1997.

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

تومسون، روزمري

إدارة الأفراد. / روزمري تومسون، حزام بن مطر بن عويض المطيري - الرياض -
١٤٢٤هـ.

٣٠٨ ص ، ١٧ × ٢٤ سم

ردمك: ٠ - ٥٩٠ - ٣٧ - ٩٩٦٠

١- إدارة الأفراد أ- المطيري، حزام بن مطر بن عويض (مترجم)

ب- العنوان

١٤٢٤/٢٨٥٠

ديوي ٦٥٨,٣

رقم الإيداع: ١٤٢٤/٢٨٥٠

حكمت هذا الكتاب لجنة متخصصة شكلها المجلس العلمي بالجامعة، وقد وافق المجلس على نشره في اجتماعه الحادي والعشرين للعام الدراسي ١٤٢٢/١٤٢٣هـ المعقود بتاريخ ٧/٤/١٤٢٣هـ الموافق ١٨/٦/٢٠٠٢م.

النشر العلمي والمطابع ١٤٢٥هـ



المحتويات

رقم الصفحة

١	مقدمة المترجم
٣	تمهيد مرشد السلسلة
١١	عرفان

الفصل الأول: إدارة الأفراد في القرن الواحد والعشرين

١٣	مقدمة
١٣	الإدارة في التطبيق
١٤	ماذا يعمل المدير؟
١٧	ماذا يجب على المدير أن يفعل؟
٢٠	كيف تستعمل هذا الكتاب؟
٢٢	خلاصة
٢٣	مراجع
٢٣	قراءة إضافية

الفصل الثاني: إدارة نفسك

٢٥	مقدمة
٢٦	الإدارة في التطبيق
٤٦	خلاصة
٤٧	مراجع
٤٧	قراءة إضافية

الفصل الثالث: استقطاب الأفراد المناسبين

رقم الصفحة

٤٩	مقدمة
٥٠	الإدارة في التطبيق
٦٩	الإطار التنظيمي والقانوني
٧٢	خلاصة
٧٤	مراجع
٧٤	قراءة إضافية

الفصل الرابع: اختيار الأفراد المناسبين

٧٥	مقدمة
٧٦	الإدارة في التطبيق
٩٧	الإطار التنظيمي والقانوني
٩٩	خلاصة
١٠١	مراجع
١٠١	قراءة إضافية

الفصل الخامس: الدوافع والرضا الوظيفي وتصميم الوظيفة

١٠٣	مقدمة
١٠٤	الإدارة في التطبيق
١٣٣	الصحة والسلامة في العمل : الإطار التنظيمي والقانوني
١٣٥	خلاصة

رقم الصفحة

١٣٧ مراجع

١٣٧ قراءة إضافية

الفصل السادس: إدارة الأفراد في جماعات

١٣٩ مقدمة

١٤٠ الإدارة في التطبيق

١٥٨ خلاصة

١٦٠ مراجع

١٦٠ قراءة إضافية

الفصل السابع: بناء فريقك

١٦١ مقدمة

١٦٣ الإدارة في التطبيق

١٨٤ خلاصة

١٨٦ مراجع

١٨٦ قراءة إضافية

الفصل الثامن: إدارة التقييم والتطوير

١٨٧ مقدمة

١٨٩ الإدارة في التطبيق

٢٠٩ خلاصة

٢١١ مراجع

٢١١ قراءة إضافية

الفصل التاسع: إدارة التنوع والنزاع

٢١٣ مقدمة

٢١٥ الإدارة في التطبيق

رقم الصفحة	
٢٣٧	الإطار القانوني والتنظيمي
٢٣٨	خلاصة
٢٤٠	مراجع
٢٤١	قراءة إضافية
الفصل العاشر: الإدارة في عالم متغير	
٢٤٣	مقدمة
٢٤٥	الإدارة في التطبيق
٢٦٨	خلاصة
٢٧٠	مراجع
٢٧٠	قراءة إضافية
٢٧١	ملحق
٢٧١	مختصرات
٢٧٥	ثبت المصطلحات
٢٧٥	أولاً: عربي - إنجليزي
٢٨٨	ثانياً: إنجليزي - عربي
٣٠٣	كشاف الموضوعات

مقدمة المترجم

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين محمد بن عبد الله عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم وبعد:

لقد حظي موضوع إدارة الأفراد، وحديثاً موضوع الموارد البشرية، باهتمام بالغ من قبل الكتاب في مجال الإدارة العامة وإدارة الأعمال على حد سواء، ومن قبل المؤسسات العلمية كالجامعات والكليات المتخصصة، وكذلك من قبل المؤسسات الاستشارية الخاصة المهتمة بالتدريب والتطوير بالنسبة للأفراد. وهذا الكتاب يعتبر أحد الكتب الحديثة التي تعالج هذا الموضوع وقد وقع الاختيار عليه للترجمة للأسباب التالية:

١- لحدائته من ناحية، ولأهميته في تغطية الموضوع وما استجد فيه بدقة وبتفصيل من ناحية أخرى.

٢- لاشتماله على المعلومات الضرورية اللازمة لرفع كفاءة المديرين العلمية.

٣- لاشتماله على أمثلة تطبيقية من الواقع لزيادة مهارات المديرين العملية.

٤- لاشتماله على الأطر التنظيمية والقانونية المتصلة بالموضوع.

٥- لاشتماله على تساؤلات تدعو إلى التفكير والتأمل من قبل المديرين وربط الأفكار وتطبيقها في منظماتهم الخاصة.

وبناءً عليه فإن هذا الكتاب يصلح لأن يكون مرجعاً لطلاب المرحلة الجامعية في تخصص إدارة الأعمال والإدارة العامة؛ لأنه يشتمل على الأساسيات العلمية التي ينبغي لكل متخصص أن يلم بها كما أنه يصلح لأن يكون مرجعاً لطلاب الدراسات العليا في مجال إدارة الأعمال والإدارة العامة؛ لاشتماله على أمثلة تطبيقية من الواقع، ويتطلب حلقات نقاش وتحليل للحالات التي احتواها. كما أنه مهم جداً للممارسين في

جميع القطاعات الخاصة والعامة ، سواء ألتحقوا بدراسة نظامية أم لم يلتحقوا وذلك لوضوح الأفكار فيه ، وسهولة استيعابها ، وارتباطها بالحياة الواقعية العملية.

ورغم هذه المزايا إلا أنه ينبغي التنبيه إلى بعض الملاحظات على الكتاب :

١- أنه ألفت في مجتمع غير إسلامي له ثقافته وقيمه الخاصة به ، والتي تختلف جذرياً مع قيمنا الإسلامية وبيئتنا العربية.

٢- أنه يورد الأمثلة المشتملة على الاختلاط بين الجنسين في محيط العمل وكأنها مسلمات ، بينما الأمر لا ينبغي أن يكون كذلك في المجتمعات المسلمة.

٣- أنه يورد أمثلة تشتمل على ممارسات غير أخلاقية ، كالتحرشات الجنسية وغيرها ، وهذا نتيجة منطقية للنقطة السابقة ؛ فيجب على المجتمعات المسلمة أن تتعظ بغيرها ، وألا تقع فيما وقعت فيه المجتمعات الأخرى.

٤- اشتمال الكتاب على بعض الألفاظ المتعلقة بالعقيدة النصرانية .

٥- إشارة الكتاب إلى بعض الأمور المحرمة شرعاً ، كالتأمين على الحياة ، والخمور ، وتجارة التبغ وغيرها.

مما سبق يتضح أهمية هذا الكتاب والتي ينبغي أن يستفيد منها القارئ العربي المسلم " فالحكمة صالة المؤمن " مع الانتباه للملاحظات التي تم إيرادها ووجوب التنبيه عليها من قبل أساتذة الجامعات في قاعات المحاضرات ، ومن قبل المديرين في إداراتهم ومنظمااتهم العامة أو الخاصة . ولا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل ووافر العرفان لجامعتنا - جامعة الملك سعود- على دعمها لترجمة هذا الكتاب وتشجيعها المستمر للبحث العلمي والإنتاج.

والله من وراء القصد

المترجم

تمهيد مرشد السلسلة

هذا الكتاب واحد من سلسلة كتب صممت للذين يريدون تطوير قدراتهم كمديرين ، قد تعتقد أنه ليس ثمة شيء جديد جداً في ذلك. من ناحية يمكن أن تكون محقاً. في الحقيقة إن رغبة كثير من الأفراد في أن يتعلموا كيف يكونون مديرين بشكل أفضل ليس أمراً جديداً ، فلعدد من السنوات توافر عدد كثير من المناهج لذلك التعليم والتطوير. وقد اشتمل ذلك على مواد تقود إلى مؤهلات رسمية ، وبرامج تطويرية للإدارة على أسس تنظيمية ، وتنوع كلي لمواد التعليم الذاتي. لقد توفرت أدبيات غزيرة امتدت من المراجع الأكاديمية إلى وصف السيرة الذاتية لبعض المديرين والمستشارين الناجحين ؛ لتساهم في المساعدة ، أو ربما لترتكب القدرة الكامنة لدى الباحث بعد تنويره بحقيقة عمل المديرين.

لذا ما هو الجديد في هذه السلسلة؟ في الحقيقة ، كمية كبيرة تشكل في بعض طرقها ثورة في تفكيرنا عن فن الإدارة ، وكذلك عملية تطوير المديرين.

أين بدأ كل ذلك؟ كأغلب الثورات فإن جذور الاستياء متعددة ومتأسسة منذ فترة طويلة ، على الرغم من أنه قد يوجد عمل مفرد و معروف أدى إلى الظهور. إن المناظرة حول أداء المديرين البريطانيين ، والطريقة التي تعلم وتدريب بها هؤلاء المدبرون والمدى الذي حصل فيه القصور في كل هذه المجالات ، ساهمت كلها في تدهور اقتصادنا وقد استمر لعدة عقود.

تميزت هذه المناظرة إلى عهد قريب بفترات نشاط مسعورة أثيرت عن طريق بعض التقارير أو التساؤلات ، وربما انتهى ذلك ببعض المبادرات الجديدة وتغيير السياسات ، تبعها فترات طويلة نسبياً من الهدوء غير المطلق. لكن أسباب الاهتمام

الأساسية مستمرة؛ فإنه يبدو واضحاً أن أغلب المديرين في المملكة المتحدة ليس لديهم تدريب، أو أن لديهم القليل من التدريب على أدوارهم، وبالتأكيد فإنه أقل بكثير مما لدى نظرائهم في أهم الأمم المنافسة لنا. لقد وجد اهتمام بطبيعة، وأسلوب ومناسبة تعليم وتدريب الإدارة الذي كان متوفراً. جاء الباعث لهذه الثورة الأخيرة في آخر عام ١٩٨٦م وبداية عام ١٩٨٧م، عندما أعادت ثلاثة تقارير رئيسية فتح باب المسألة ككل.

تقارير عام ١٩٨٧م هي: تقرير "صنع المديرين البريطانيين" لـ "جون كونستابل" و "روجر مكورمك" (John Constable & Roger McCormick) قدم "لمعهد الإدارة البريطاني" (British Management Institute (BMI)) و "سي بي آي" (CBI)، وتقرير "صنع المديرين" "تشارلز هاندي" (Charles Handy) قدم فيما بعد للجنة خدمات القوى العاملة، وللمكتب الوطني للتنمية الاقتصادية، وللمعهد الإدارة البريطاني.

يتلقى غالباً تقرير ١٩٨٦م اعترافاً أقل مما يستحق كمفتاح للمساهمة في التغييرات الحديثة، قدم هذا التقرير "التدريب الإداري: المحتوى والعملية" "آين منغهام" و "مايك سلفر" (Iain Mangham & Mick Silver) لمجلس البحوث الاجتماعي والاقتصادي، وإلى قسم التجارة والصناعة.

إن هذا ليس مكان الاستعراض بالتفصيل لما قالته التقارير بالفعل، هذه التقارير وما تبعها نوقشت في أماكن عديدة من هذه السلسلة من الكتب. لكنها أكدت حتماً الآتي:

- ١- كان المديرين البريطانيون أقل تدريباً مقارنة بنظرائهم عالمياً.
 - ٢- يستثمر غالبية أرباب العمل القليل جداً في تدريب المديرين لديهم.
 - ٣- وجد العديد من أرباب العمل أنه من الصعب تحديد مقدار قدرة المديرين الناجحين على العمل، وبأي درجة من التفصيل.
- قدمت تقارير "كونستابل/مكورمك و هاندي" (Constable/McCormick & Handy) توصيات متنوعة لمعالجة تلك المشكلات، شملت التوسع في تعليم وتطوير

الإدارة، وإصلاح بناء المؤهلات، والتزام من قبل أرباب العمل بتطبيق مشروع تطوير الإدارة، بينما هذا التحليل ليس جديداً، لاحتوائه على جوانب مما قيل في مناظرات سابقة فقد عزم أفراد قلة من القياديين في هذا الوقت على أن الاستجابة ينبغي أن تكون كلية أو شاملة ودائمة معاً.

لقد نسقت الاستجابة الآن عن طريق المجلس الذي أنشئ حديثاً لتعليم وتنمية الإدارة "المنتدى الوطني لتعليم وتنمية الإدارة" (National Forum for Management Education and Development (NFMED)) تحت رؤى وحيوية قيادة "بوب ريد" (Bob Reid) (الآن السيد بوب) عضو مجلس "شل المملكة المتحدة" (Shell UK) و السكك الحديدية البريطانية (BRB) سابقاً.

ناقشت سلسلة لقاءات بين أرباب العمل وقيادة الأحزاب العاملة تحت مظلة (NFMED) مشكلة تحديد ما يجب على المديرين فعله، وكيف يختلف هذا بين الأفراد وفق المستويات المختلفة في منظماتهم؛ كيف يمكن التحقق من هذه القدرة المرضية للأداء. وكيف يمكن وضع بناء ملائم لمؤهلات المديرين.

انسحب هذا العمل على الطرق المستعملة لتحديد المعايير المهنية في الصناعة والتجارة، وقاد إلى تطوير وتقديم معايير ومؤهلات الإدارة على أساس الكفاءة في هذا الإطار. وفي هذا السياق تعرف الكفاءة بأنها القدرة على أداء الأنشطة في المهنة أو الوظيفة وفق المعايير المتوقعة في الاستخدام.

إن أساس الكفاءة هذا هو المنهج الجديد في تفكيرنا عن قدرات المديرين، إنه أيضاً الشيء الجديد في هذه السلسلة من الكتب، فهي صمّمت لدعم هذا البناء الجديد لمعايير الإدارة، ولدعم نشاطات التطوير المبنية عليها.

أعدت هذه السلسلة أصلاً لدعم مؤهلات شهادة ودبلوم جمعية إدارة الأعمال ، والتي كانت واحدة من الأوائل المبنية على هذه المعايير الجديدة ، إلا أن هذه الكتب ملائمة بصورة متساوية لأي جامعة ، وكلية ، أو منهج فعلي لشركة يقود لشهادة في الإدارة أو دبلوماً في الدراسات الإدارية.

لقد حددت هذه المعايير من خلال عملية مكثفة من الاستشارة مع عدد كبير من المديرين في منظمات ذات أحجام وأشكال مختلفة ؛ ولذلك فهي ذات أساس استخدامي ، ومدعومة من رب العمل. لقد سدت المعايير الفراغ الذي حدده "مانغهام" و "سلفر" (Mangham & Silver) - جزئياً على الأقل - لدينا نحن الآن لغة تصف ما يريد أرباب العمل من المديرين ليكونوا قادرين على الأداء.

إذا كنت مشتركاً في أي من أشكال تطوير الإدارة التي تقود إلى شهادة أو دبلوم تأهيل يطابق معايير الإدارة الوطنية ، فإنه من المحتمل أنك قد ألقت أغلب الأفكار الرئيسية التي تقوم عليها تلك المعايير ليتحقق الهدف الرئيسي والذي حدد بتحقيق أهداف المنظمة وتحسين أدائها باستمرار ، فإن المديرين يحتاجون لأداء أربعة أدوار رئيسية : إدارة العمليات ، وإدارة المال ، وإدارة الأفراد وإدارة المعلومات. يحتوي كل دور من هذه الأدوار الرئيسية على بناء فرعي من الوحدات والعناصر ، كل منها مصحوب بفكرة الأداء والتقييم.

إن السبب في طلب المؤهل - إلى حد ما - هو أن المنظمات تختلف ، والوظائف التي بداخلها تختلف. لهذا فإن معايير الإدارة الشاملة من المحتمل ألا تغطي كل الكفاءات الإدارية التي تحتاجها في وظيفتك. يوجد بالتأكيد أشياء إضافية ، خاصة بوضعك الشخصي في منطقتك الخاصة ، تحتاج أن تكون قادراً على أدائها. إن المعايير ضرورية ولكن من المؤكد أنها غير كافية. إنك فقط ، بالمناقشة مع رئيسك سوف تكون

قادراً على تقرير ما هي القدرات الأخرى التي تحتاج أن تمتلكها. لكن المعايير تكون مكاناً لتبتدئ، وأساساً تبني عليه متى ما استعرضت كفاءتك نحو المعايير. إن ذلك سوف يفيدك كلما تقدمت في منطمتك أو تغيرت الوظائف.

إذن كيف تغير المعايير الجديدة العملية التي عن طريقها تنمي نفسك كمدير؟ إنها تغير عملية التطوير أو الحصول على التأهيل الإداري بشكل كبير تماماً. إنها لم تعد مسألة تحصيل معلومات وحقائق، ربما عن طريق التعلم في بيئة الفصل الدراسي، وبعد ذلك تختبر لمعرفة ما يمكنك استرجاعه. كلا! بل إنها تتضمن استعراضاً، بطريقة محددة تماماً، إنك تستطيع أن تعمل أشياء محددة لمستوى معين من الأداء، وبسبب هذا فإنها تضع عباً عليك لإدارة تطوير ذاتك، لتقرر كيف تستطيع أن تستعرض أي كفاءة محددة، وما الإثبات الذي تحتاج إلى تقديمه، وكيف يمكنك تجميعه. طبعاً، سيكون هناك باستمرار أناس لإرشادك وتوجيهك في ذلك إذا احتجت إلى مساعدة.

ولكن هناك بعداً آخر، وإنه لهذا أعدت هذه السلسلة من الكتب. بينما تركز المعايير على القدرة على الأداء، فإنها لا تتجاهل الأساس التقليدي للمعرفة التي صاحبت الدراسات الإدارية. بل إنها تضعها في قالب مختلف. دعمت المعايير بأسس معرفة وفهم تشتمل على ثلاثة مكونات:

١- غرض ومحتوى، وهي معرفة وفهم أهداف المدير ومعرفة التأثيرات التنظيمية، والبيئية، والفرص، والقيم ذات العلاقة.

٢- مبادئ وطرق، وهي معرفة وفهم النظريات، والنماذج، والمبادئ والطرق والأدوات التي تزود المدير بقواعد كفاءة الأداء.

٣- المعلومات، وهي معرفة وفهم حقائق محددة تبدو مهمة لمقابلة المعايير.

وامتلاك المعرفة الملائمة وفهم المعايير المطلوبة ضروري لدعم كفاءة أداء الإدارة كما هو محدد في المعايير. كما أن لها دور مهم في دعم انتقال القدرات الإدارية،

حيث تساعد في تأكيد أنك عملت أكثر مما تعلمت عن "كيفية عمل الأشياء حولنا" في منطمتك. إنها تشير إلى الاعتراف بالأمور الأوسع التي تدعم الجدارة، وإنك ستكون قادراً على تغيير الوظائف والمنظمات، وإنك ستظل قادراً على الأداء بفعالية. تغطي هذه الكتب المعرفة والفهم اللتين تدعمان معايير الإدارة، وأكثر تحديداً في تصنيف المبادئ والطرق، ولكن هذه التغطية غير مقيدة بالحد الأدنى المطلوب للمعايير وإنما تمتد إلى جوانب أخرى بعمق وشمولية.

لقد حاول المؤلفون تناول هذه المبادئ والطرق الأساسية بشكل تطبيقي. استعملوا عدة حالات قصيرة وأمثلة والتي نأمل أن تستعرض كيف تدعم المبادئ والطرق، والمعرفة للهدف والمحتوى إضافة إلى البيانات عملياً القدرة على الأداء كما هو مطلوب وفق معايير الإدارة.

نأمل نحن على وجه الخصوص أن هذا النوع من التقديم سوف يجعلك قادراً على أن تحدد وتتعلم من الأمثلة المشابهة في المجال الخاص بعملك كمدير.

لا بد أنك قد لاحظت أثراً واحداً لهذا التركيز الجديد على المعايير، هو أن المعرفة التقليدية للوظائف كمجموعة ونظرية لم تعد تظهر؛ فقد اختفت عناوين المراجع الأساسية كالأساليب الكمية، وإدارة الإنتاج، والسلوك التنظيمي... إلخ.

بدلاً من ذلك، جمعت المبادئ والطرق في مجموعات لتقابل بشكل أقرب الأدوار الرئيسية ضمن المعايير، كما ستجد أيضاً في بعض المجلدات درجة بسيطة من التداخل بسبب أن بعض المبادئ والطرق تدعم العديد من الوحدات الفردية ضمن المعايير، إننا نأمل أنك ستجد في هذا تعزيزاً مفيداً.

بعد وصف الجوانب الإيجابية لأسس ومعايير تطوير الإدارة، فإنه من الخطأ الإنتهاء دون علامات تحذيرية قليلة.

قد تبدو التطورات الموصوفة أعلاه بسيطة، ومنطقية وغير قابلة للجدل إنها لا تبدو كذلك دائماً في سنوات العمل التي قادت إلى تقديم المعايير بالعودة إلى القياس الثوري، فإن العملية تميزت بنزاع فكري ومعارك على الإقليم والسيادة إنه من غير الواضح أحياناً، على أي جانب تقف الأحزاب المختلفة وبالفعل كم يوجد من الجوانب؟ إذا كان تقدم الثورة حسناً فإن ذلك ليس نهاية المطاف ستستمر حرب العصابات في أجزاء من المقاطعة.

ربما أحسن طريقة لوصف ذلك هو القول إن معايير أسس الكفاءة معروفة بشكل واسع كجزء كبير على الأقل للإجابة على تحسين أداء المديرين، إلا أنها ليست كل الإجابة. يبقى هناك بعض المناظرات حول طريقة تعريف الكفاءات، وعماً إذا كانت تلك الموجودة في المعايير هي الأنسب لتبني عليها تقييم أداء المديرين. ويوجد نماذج أخرى للكفاءات الإدارية غير التي في المعايير، كما يوجد مخاطرة أيضاً في فصل أداء الإدارة إلى مجموعة من المكونات غير المترابطة. يكون الكل، وينبغي أن يكون أكثر من مجرد الأجزاء مجتمعة.

مشابهاً تماماً للعبة البولنج، وينبغي ألا ينظر للكل على أنه مجرد أجزاء مركبة على بعضها البعض و إنما بينها انسجام، وتناسق، وتكامل، يجب أن تربط كل التحركات المنفصلة إلى عمل هادئ متدفق. إن الطريقة التي تجمع بها الكفاءات وتبنى عليها، سوف يميز أسلوبك الفردي الخاص كمدير. يجب أيضاً أن نكون حذرين بالأمر ننظر للمعايير كأنها مجموعة في صخرة. بل إنها تحدد ما يحتاجه المديرون اليوم من القدرة على الأداء. وبما أن ميدان التنافس الذي يعمل به المديرون يتغير، فكذلك ستكون المعايير. كمديرين الدرس لنا جميعاً هو أننا نحتاج إلى أن نستمر في التعلم والتطور، واكتساب مهارات جديدة، أو ننقي المهارات الموجودة.

إن حصولك على الشهادة أو الدبلوم هو بمثابة اجتياز المَعْلَمِ المبلي وليس عبور الخط النهائي. ولقد جعلت التغييرات والتطورات في السنوات الأخيرة من مؤهلات الإدارة، والعمليات التي يتم الحصول عن طريقها على تلك المؤهلات أكثر قرباً نحو وظيفتك كمدير. نأمل أن تدعم تلك الكتب العملية بمد الجسور بين تجربتك الشخصية وبين المبادئ والطرق الأساسية والتي ستساعدك على استعراض كفاءتك. يوجد دليل كبير حالياً بأن المديرين يستمتعون بالتحدي في استعراض كفاءاتهم، ويجدون فوائد سريعة في وظائفهم من البرامج المبنية على هذا الأسلوب الجديد للمؤهلات. نأمل أن تكون أنت كذلك. حظاً سعيداً في تطورك المهني.

" بول جيرفيس " (Paul Jervis)

عرفان

يعبر المؤلف عن شكره للأفكار والمفاهيم التي احتوتها الجامعة المفتوحة،
مقررات مدرسة الأعمال وخصوصاً "المدير الفعّال".

إن العديد من الأمثلة التطبيقية الجيدة والرديئة معاً في هذا الكتاب تم بيانها
في مجلة معهد الأفراد والتطوير "إدارة أعمال الأفراد" والمنشورة عن طريق مطبوعات
الأفراد المحدودة. وحيثما يكون مناسباً فقد تم تدقيق الإطار القانوني والتنظيمي
المحيط بإدارة الأفراد مع كتاب حقائق مدير الأفراد لـ (ج ي ي) (Gee) والذي يتم
تحديثه بانتظام.