

الهندسة المعلوماتية



جامعة دمشق

اقتصاد وإدارة المؤسسات

د. نورس وطفه 2023



د.نورس وطفه

- دكتوراة بالادارة الهندسية - ماليزيا
- خبير في الجودة والإدارة والتدريب
- خبير إدارة مشاريع معتمد من PMI
- محاضر بجامعة دمشق



مفردات المادة

1. مفاهيم الادارة الحديثة
2. الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي
3. أدوار المدير (تخطيط – تنظيم – قيادة – توجيه)
4. ادارة الموارد البشرية

تعريف الإدارة _ فن ام علم

- الإدارة علم باستنادها إلى مجموعة من الوسائل العلمية، مستخدمة الوظائف الإدارية .
- هي فن في تحقيق التناسب الذي يحقق الأهداف ،أي فن استخدام الوسائل العلمية.
- إذن الإدارة علم وفن في آن واحد
- إدارة الأعمال :تقوم على تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة جهود الأفراد لتحقيق أهداف محددة .
- عندما تكون هذه الأهداف تتعلق بالسياسة العامة للدولة فإن العمل الإداري يرتبط بمجال الإدارة العامة.



تطور علم الإدارة

1. نشأت على أفكار آدم سميث «فاعلية الحوافز الاقتصادية في دفع العمال للعمل، أي توفير فرص الربح الاقتصادي لهم»

1. تايلور الملقب بأبي الإدارة العلمية : “ فن الإدارة هو المعرفة الحقيقية لما تريد من الآخرين أن يقوموا به ، ثم التأكد من أنهم يقوموا به بأفضل طريقة وأرخصها.”

2. هنري فايول: “يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة”

3. حلقة ديمينغ (plan–do–check–act)

الأدوار الرئيسية للمدير – حلقة ديمنغ



• الإدارة بالأهداف Management by Objectives

- وهي وضع أهداف قابلة للتحقيق SMART
- تنفيذ الأهداف ضمن الخطط , مع إجراء عمليات تصحيحية دائمة

S pecific معين -محدد
M easurable قابل للقياس
A ttainable قابل للتحقيق
R esults-Oriented واقعي
T imely خلال زمن معين



الاتجاهات الحديثة بالإدارة

• الميزة التنافسية (Porter Competitive Advantage)

- تركز على أهمية أن تتمتع المنظمة بميزة تنافسية مستدامة لا تستطيع المنظمات الأخرى تقليدها أو نسخها, وتتمحور حول كيفية إدارة القوى البشرية في المنظمة وإيجاد دافعية عالية لدى العاملين وتطوير ثقافة تستثير حماس الأفراد وتشجيع الإبداع وتنمي الولاء للمنظمة.

• إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

- هي تحقيق النجاح على المدى الطويل من خلال إرضاء المستهلك ، بمشاركة جميع أفراد المنظمة في التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات والثقافة التي يعملون فيها. أشهر من أسهموا في تطوير إدارة الجودة الشاملة: Crosby, Juran Kaoru, Ishikawa.

الاتجاهات الحديثة بالإدارة

- نظرية إدارة المعرفة Knowledge Management

- تغير مفهوم الإدارة بعد ثورة المعلومات

عوامل الإنتاج

1. المعرفة

2. رأس المال

3. العمل - الموارد البشرية

4. المواد الخام

الأهمية

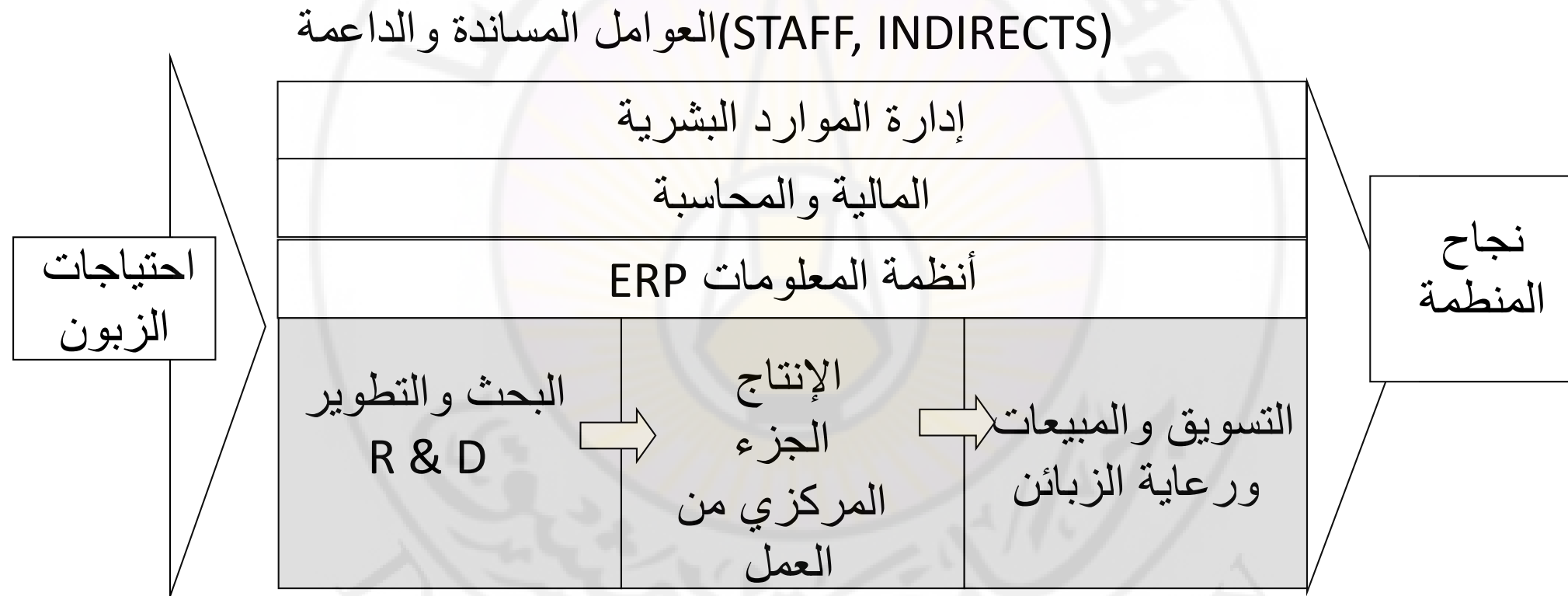
إن ثورة المعرفة أعادت ترتيب حقائق الانتاج بطريقة عميقة

إن المعرفة الآن هي الأهم حقيقة في زيادة الانتاج وكبر القيمة المضافة

الهيكل التنظيمي في المنظمة الحديثة



الوظائف في المنظمة الحديثة

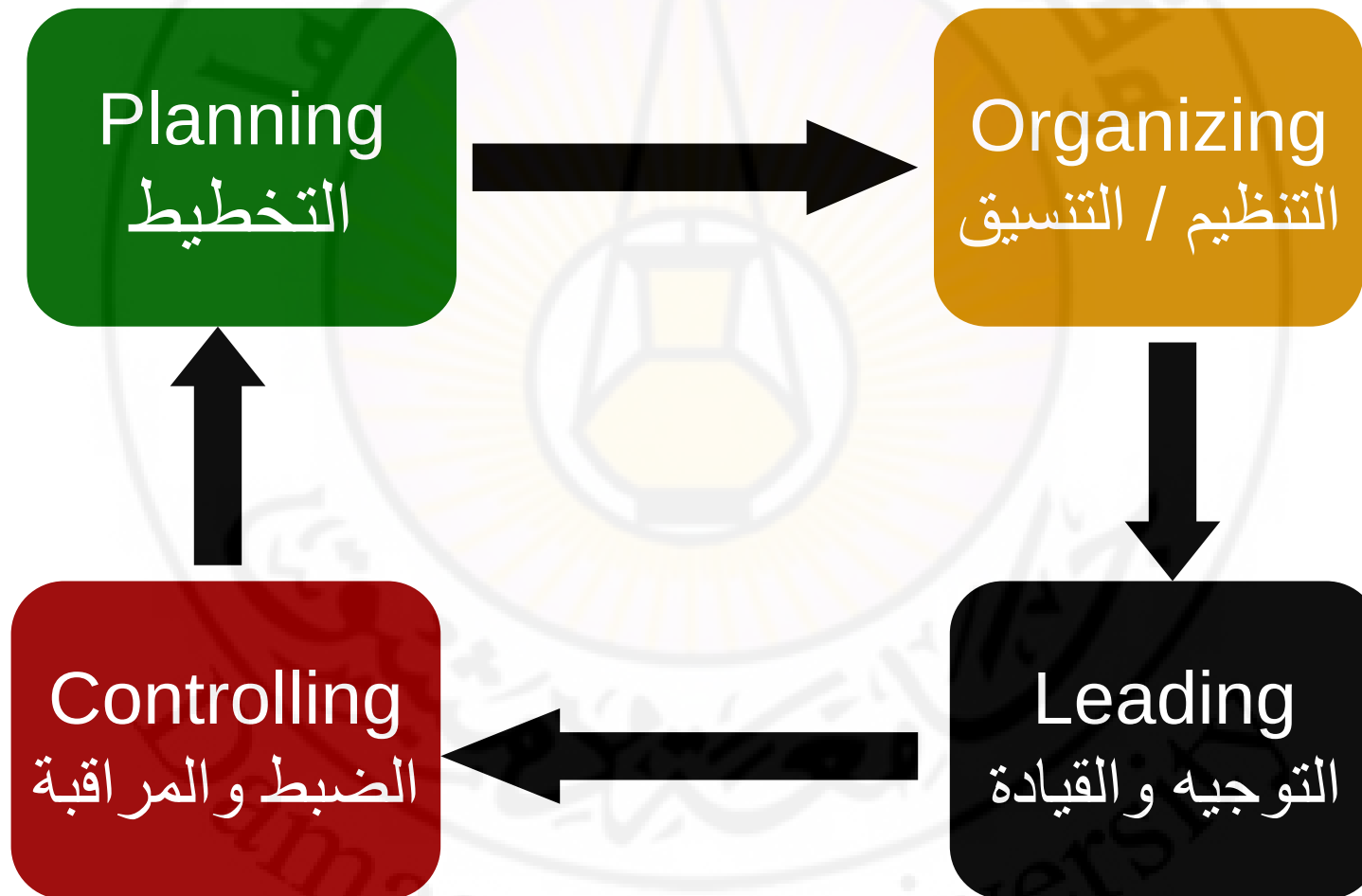


(LINE, DIRECTS) العوامل الرئيسية المؤثرة

شرح الوظائف في المنظمة الحديثة

- وظيفة التسويق.
- وظيفة الإنتاج (الجزء المركزي من العمل)
- وظيفة البحوث والتطوير.
- وظيفة الموارد البشرية.
- وظيفة التمويل.
- وظيفة نظم المعلومات ERP

الأدوار الرئيسية للمدير



الأدوار الرئيسية للمدير

❖ **Planning:** setting goals and deciding how to achieve them.

❖ التخطيط: هو عبارة عن وضع أهداف محددة وإيجاد خطة منطقية لتنفيذ هذه الأهداف

❖ **Organizing:** arranging tasks, people, and other resources to accomplish the work.

❖ التنظيم: هو توزيع المهام والأشخاص والموارد بأنسب طريقة لإنجاز العمل

الأدوار الرئيسية للمدير

❖ **Leading:** motivating, directing, and otherwise influencing people to work hard to achieve the organization's goals.

❖ التوجيه والقيادة: هي عبارة عن تحفيز وتوجيه وبالتالي التأثير على الأشخاص ليعملوا اتجاه تحقيق أهداف الشركة بشكل أفضل

❖ **Controlling:** monitoring performance, comparing it with goals, and taking corrective action as needed.

❖ الضبط: وهو مراقبة الأداء ومقارنته مع الأهداف ثم اتخاذ أي إجراء لازم لمطابقة الأداء مع تحقيق أهداف الشركة

مفهوم التخطيط

هو تحديد ما " الذي تريد أن تحققه " واختيار الطرق والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق ذلك.

هو التكيف بين الموارد المتاحة والمتطلبات

ما هو التخطيط..؟

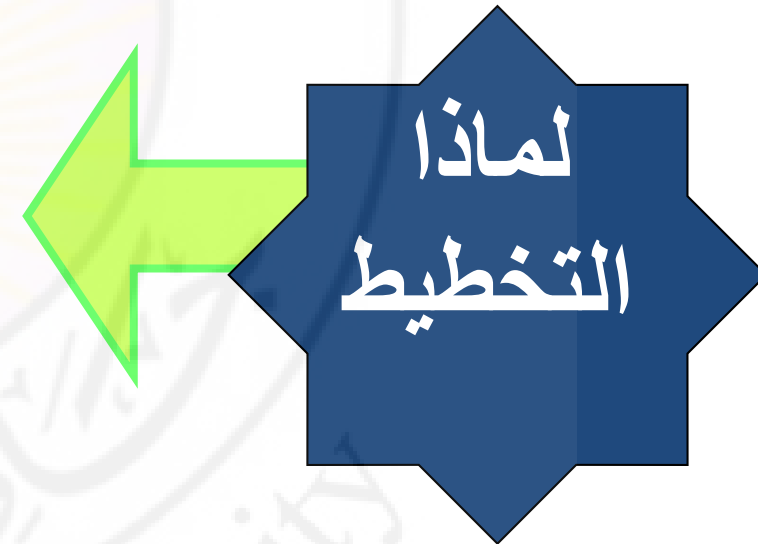
عملية اتخاذ قرارات
لتحديد اتجاه المستقبل

أين نريد
الوصول؟

أين نحن
الآن

كيف نصل الى ما نريد؟

أهمية التخطيط



ماذا نقصد بمبدأ سيادة التخطيط ؟

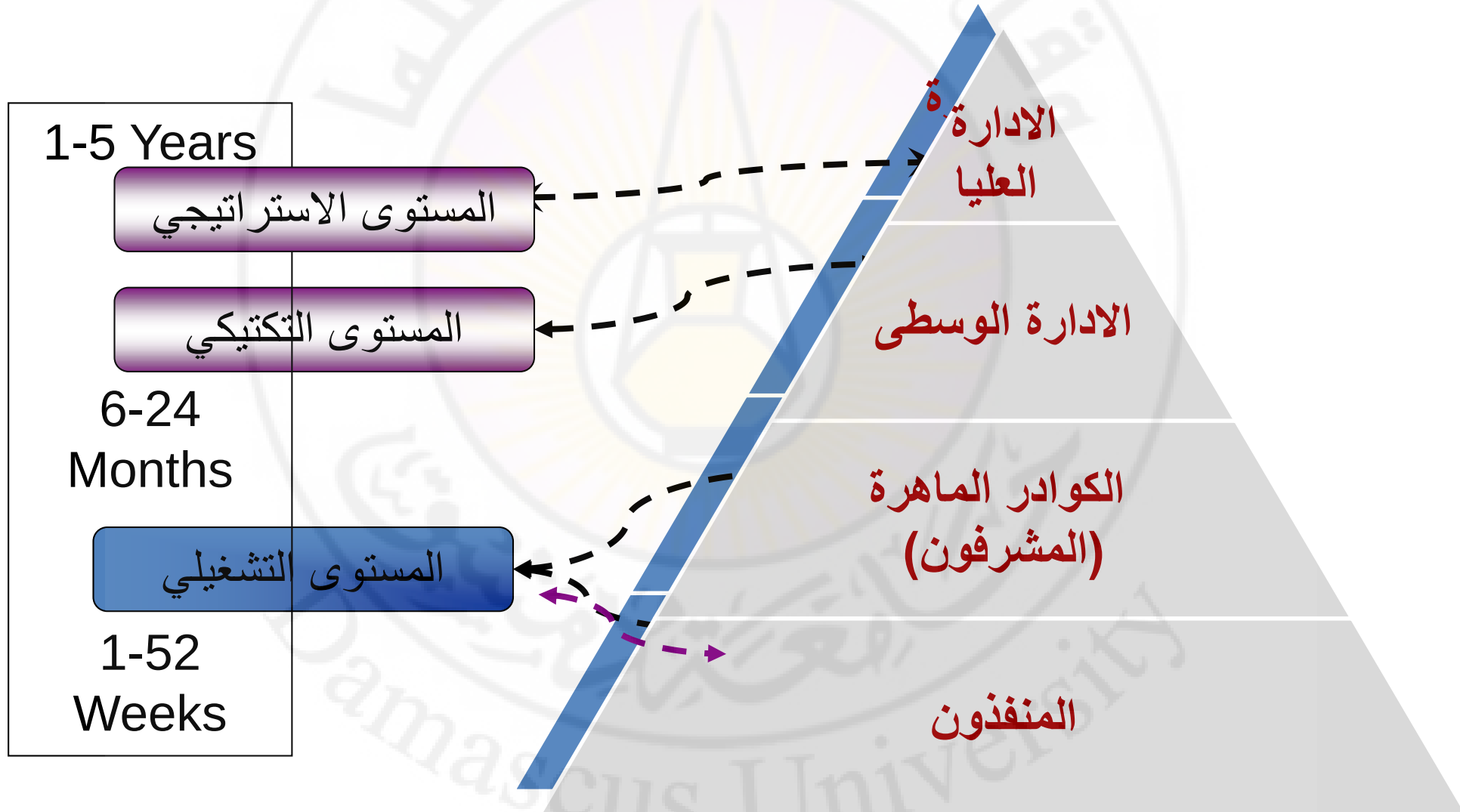


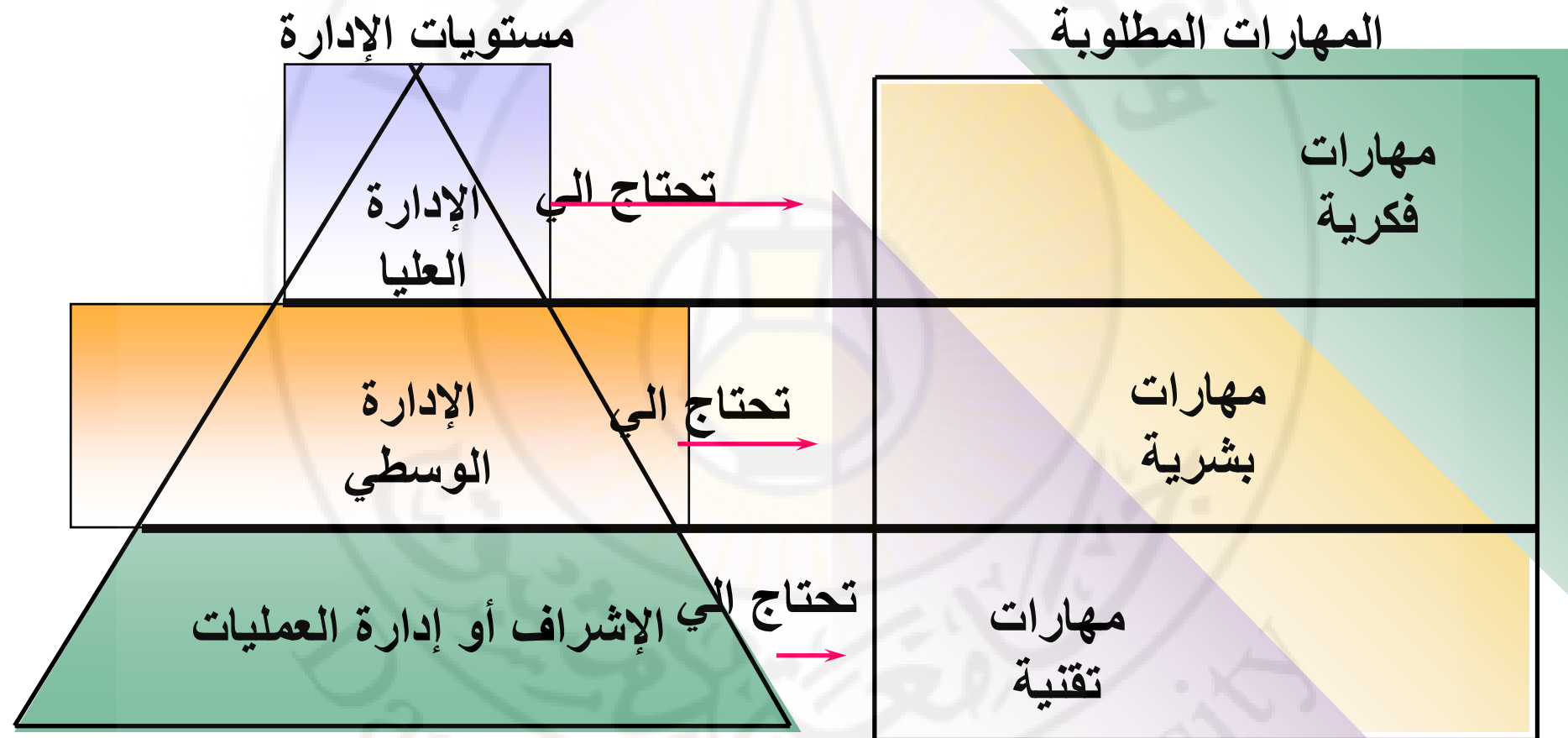
The background of the slide features a large, faint watermark of the Damascus University logo. The logo is circular, with a central emblem depicting a stylized building or monument. The emblem is surrounded by a ring of Arabic calligraphy. Below the emblem, the words "Damascus University" are written in English. The entire logo is rendered in a light gray color.

التخطيط: أنواع الأهداف

Types of Goals

مستويات التخطيط





التخطيط: أنواع الأهداف

Types of Goals

- **Strategic Goals:** are set by and for top management and focus on objectives for the organization as a whole. They are long-term decisions about the overall direction of the organization and establish the objectives, policies and strategies for it.

1. أهداف استراتيجية: يتم وضعها من قبل الإدارة العليا (مجلس الإدارة)، وهي أهداف على المدى البعيد لتحديد اتجاه الشركة وسياساتها لتحقيق هذه الأهداف.

التخطيط: أنواع الأهداف

Types of Goals

- **Tactical Goals:** are set by and for middle managers and focus on the actions needed to achieve strategic goals.

2. أهداف تكتيكية: يتم وضعها من قبل الإدارة الوسطى (مدراء الأقسام)، تتضمن هذه الأهداف آليات وخطط لتحقيق أهداف وسياسات الشركة الاستراتيجية.

التخطيط: أنواع الأهداف

Types of Goals

- **Operational Goals:** are set by and for first-line managers and are concerned with short-term matters associated with realizing tactical goals.

3. أهداف تشغيلية: يتم وضعها مع المشرفين للأمور القصيرة المدى والتي تهدف إلى تحقيق الأهداف التكتيكية وبالتالي تساهم بتحقيق الأهداف الاستراتيجية

التخطيط الاستراتيجي



KPI: Key Performance Indicators

الضبط: مؤشرات / معايير الأداء



مثال افتراضي عن قسم الانتاج

أن نكون المصنع الوطني الأول في
سوريا للمنافسة في الوطن العربي

تخفيض نسبة الهدر لتكون 0.01%
الحصول على شهادة الجودة العالمية
رفع مستوى القدرة الانتاجية 10%

نسبة الهدر المتاحة
0.007%
معدل الانتاج اليومي
103 وحدات

مقياس للقياس
KPI

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة وتقرير المسار الاساسي الذي تسلكه لتحقيق اهدافها

تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح المستهدفة وهو عملية متجددة يتم تحديثها وفق المستجدات الداخلية و الخارجية.

ببساطة – تحديد اتجاه مؤسسة

التخطيط الاستراتيجي والإبداع

1. الانفتاح نحو التغيير .
2. الرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية .
4. الثقة في قدرة غيره على الانجاز وتحمل المسؤولية .
5. احترام اختيارات الغير .
6. الاندفاع نحو التعلم واستخدام الثقافة .
7. تقدير انجازات الآخرين .
8. التوجه نحو المستقبل .

التمكين وليس التفويض

- ✓ زرع الثقة بالنفس في نفوس المرؤوسين.
- ✓ خلق الدافع الداخلي لدى الجميع بتحمل المسؤولية.
- ✓ تهيئة صف ثاني من القيادات الإدارية قادر على صنع واتخاذ القرار والمشاركة به.

تشجيع التغيير و دعم التطوير والابتكار

- ✓ نشر ثقافة التغيير في المنظمة.
- ✓ إقناع المرؤوسين بأن التغيير ظاهرة إيجابية ومن طبيعة الحياة.
- ✓ الاقتناع بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي ويجب التعامل معها ومحاولة الاستفادة منها وليس القضاء عليها.
- ✓ تهيئة المناخ المناسب للإبداع ووضع الحوافز المادية والمعنوية المشجعة للمبدعين.
- ✓ رصد ميزانية خاصة للبحوث والتطوير.

اتخاذ القرار وتحمل مسؤولية النتائج

- ✓ المشاركة الفعالة في وضع الخطط واتخاذ القرارات.
- ✓ التوقيت المناسب لاتخاذ القرار
- ✓ البحث عن مصادر متعددة للمعلومات للتأكد منها.
- ✓ الاعتماد على الحدس والفتنة في صنع القرارات.
- ✓ النظر إلى أي قرار من منظور شمولي وليس جزئي (آثار القرار)
- ✓ تحمل مسؤولية الأخطاء قبل الإيجابيات
- ✓ الشفافية في إظهار نقاط ضعفه وطلب المساعدة.

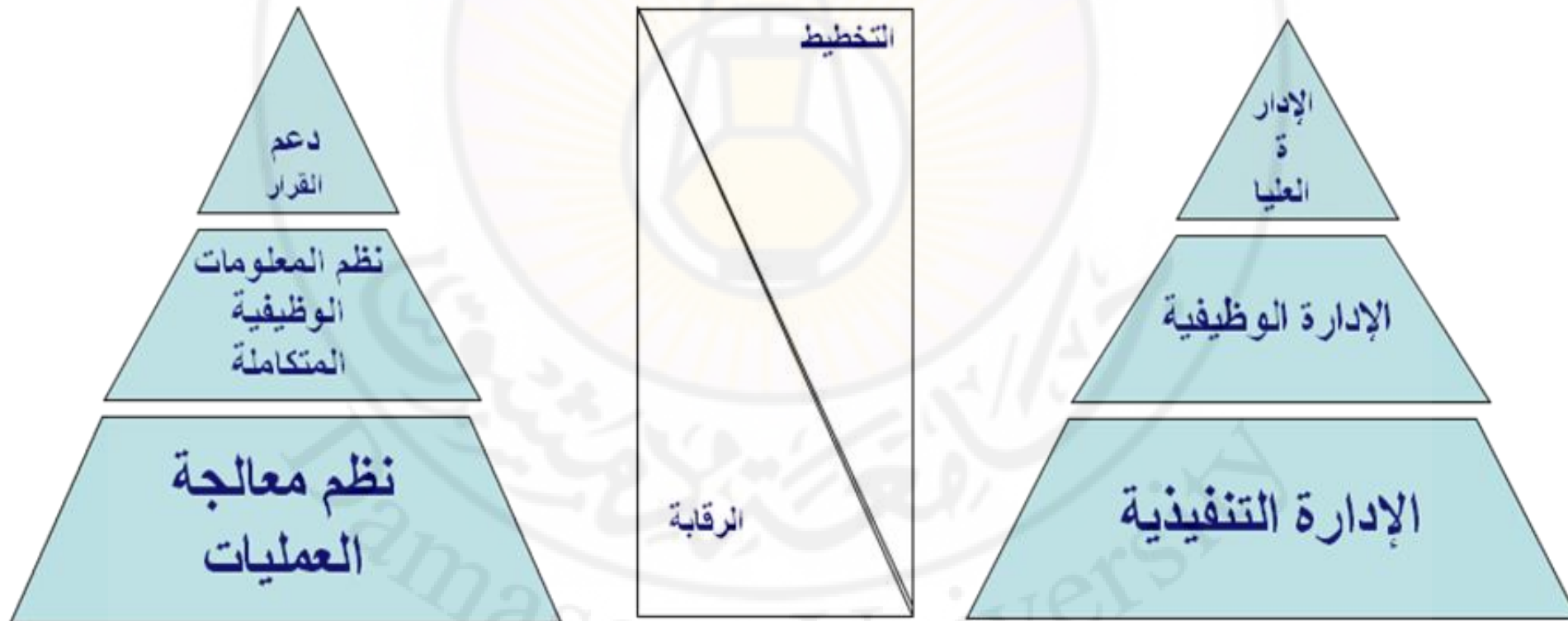
The logo of Damascus University is a circular emblem. It features a central yellow lamp with a flame, surrounded by a purple ring with yellow rays. The outer ring contains Arabic text at the top and English text at the bottom. The text in the center of the slide is overlaid on this logo.

مثال

مستويات الإدارة وعلاقتها بأنظمة المعلومات

مستويات الإدارة وعلاقتها بأنظمة المعلومات

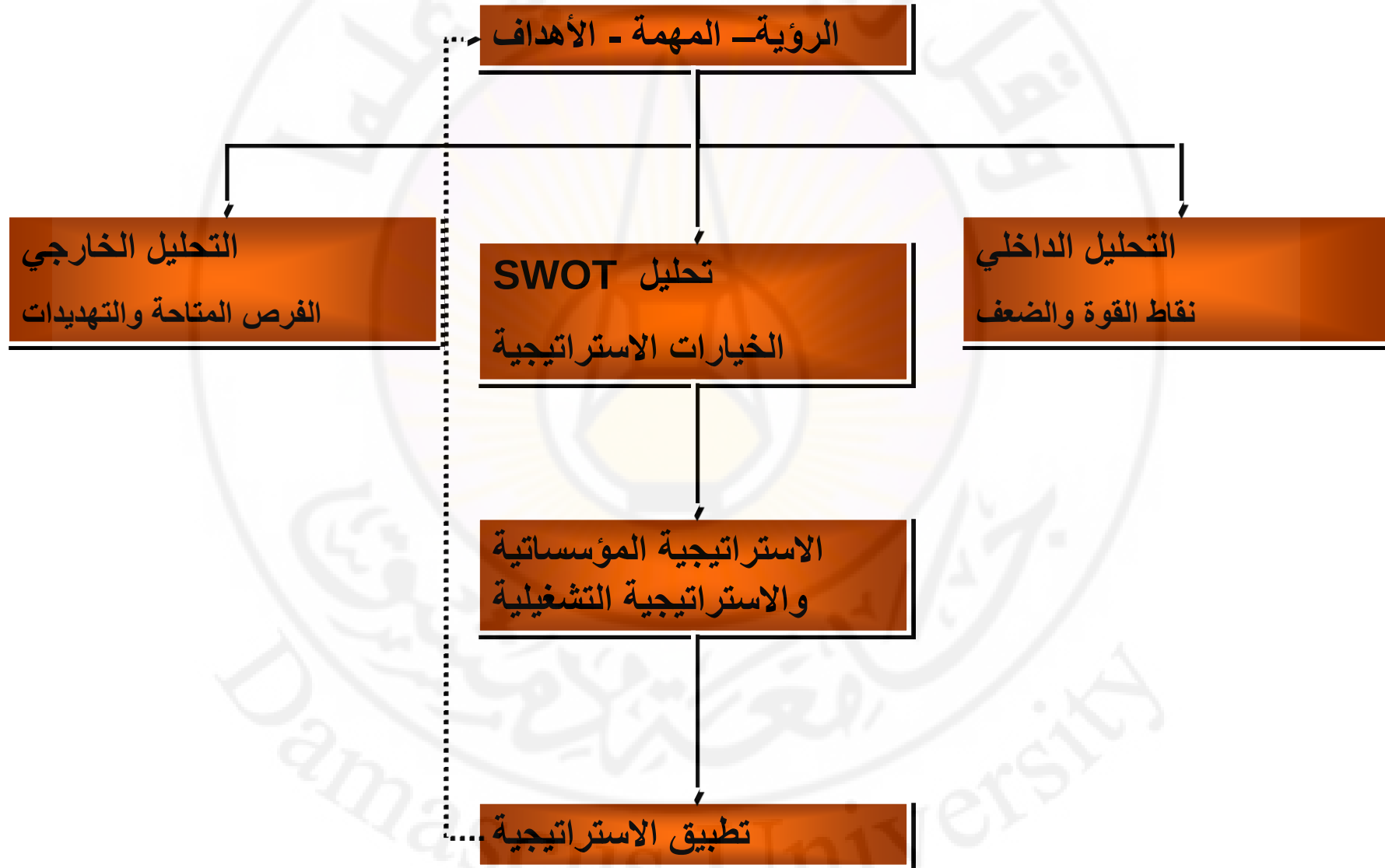
علاقة نظم المعلومات بالمستويات والوظائف الإدارية



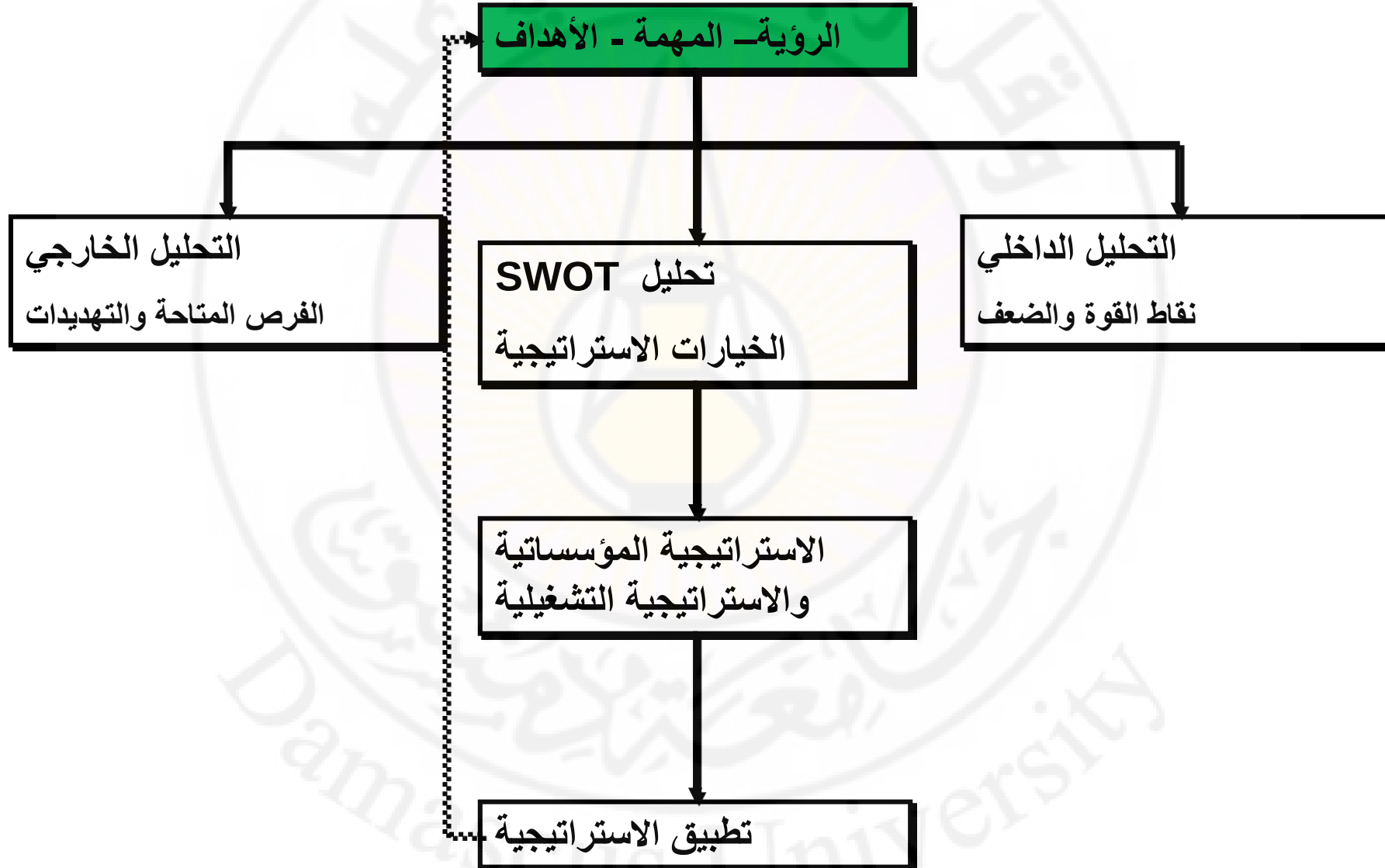
Strategic Analysis



عملية التطوير الاستراتيجي



عملية التطوير الاستراتيجي



المهمة او الرسالة (Mission)

- **الرسالة** واقعية , تساعدنا في التعرف على الطرق والوسائل التي ستقودنا إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

ب. تحديد رسالة المؤسسة (Mission):

الرسالة فقره قصيرة تعبر عن غاية المؤسسة وهي
تجيب على عدد من الأسئلة منها:

- 1- لماذا وجدت المؤسسة وما هو عملها الرئيس؟
- 2- لمن تقدم المؤسسة خدماتها أو منتجاتها؟
- 3- كيف تؤدي المؤسسة عملها وتقدم خدماتها؟

مواصفات رسالة المؤسسة

- 1- أن تكون واضحة وسهلة الفهم من قبل الجميع
2. أن تأتي مختصرة وقصيرة يسهل تذكره
3. الرسالة تتمحور حول: من أنا... من هم جمهوري... ماذا أقدم لهم من خدمة... كيف سأقدمها

رسالة المؤسسة



الرؤيا (Vision)



(Vision)الرؤيا

- **الرؤيا** تمثل واقعاً بعيد المدى لا نلمسه حالياً قد نصله أو لا نصله ولكنه وضع مستقبلي نحلم بالوصول إليه.

تحديد رؤية المؤسسة

تعتبر الرؤيا المؤسسية حجر الأساس الذي تبنى عليه عملية التخطيط الإستراتيجي فهي توضح ماذا نريد أن نصبح أو نكون في المستقبل



توصف الرؤية كيف ستبدو المؤسسة في المستقبل، لذا يلزم اللجوء إلى التخيل

صياغة رؤية المؤسسة

عندما نبدأ في صياغة رؤية المؤسسة من المفيد أن نسأل بعض الأسئلة مثل:

ما الذي نريد أن نكونه؟

كيف ستبدو المؤسسة عندما تحقق رؤيتها في نظرنا؟ وفي نظر المتعاملين معنا؟

ما الذي نريد أن يقوله الناس عنا نتيجة عملنا؟

ما هي القيم بالنسبة لنا؟

كيف ستمثل أو تعكس هذه الرؤية اهتمامات المستفيدين وقيمنا الأكثر أهمية لنا؟

مواصفات رؤية المؤسسة

عامة (وذلك لتبقى حتى في بيئة غير مستقرة)

مختصرة، موجزة، وواضحة

موضحة لتوجهات المؤسسة وغرضها

تركز على مستقبل أفضل

تعكس مثل العليا

واضحة ومرنة وطموحه ولكن ليست مستحيلة

أ. تحديد رؤية المؤسسة (Vision):

* الرؤية هي صورة تخيلية ذهنية، أو حلم نصبو
إليه مستقبلاً.....بصفه عامة:

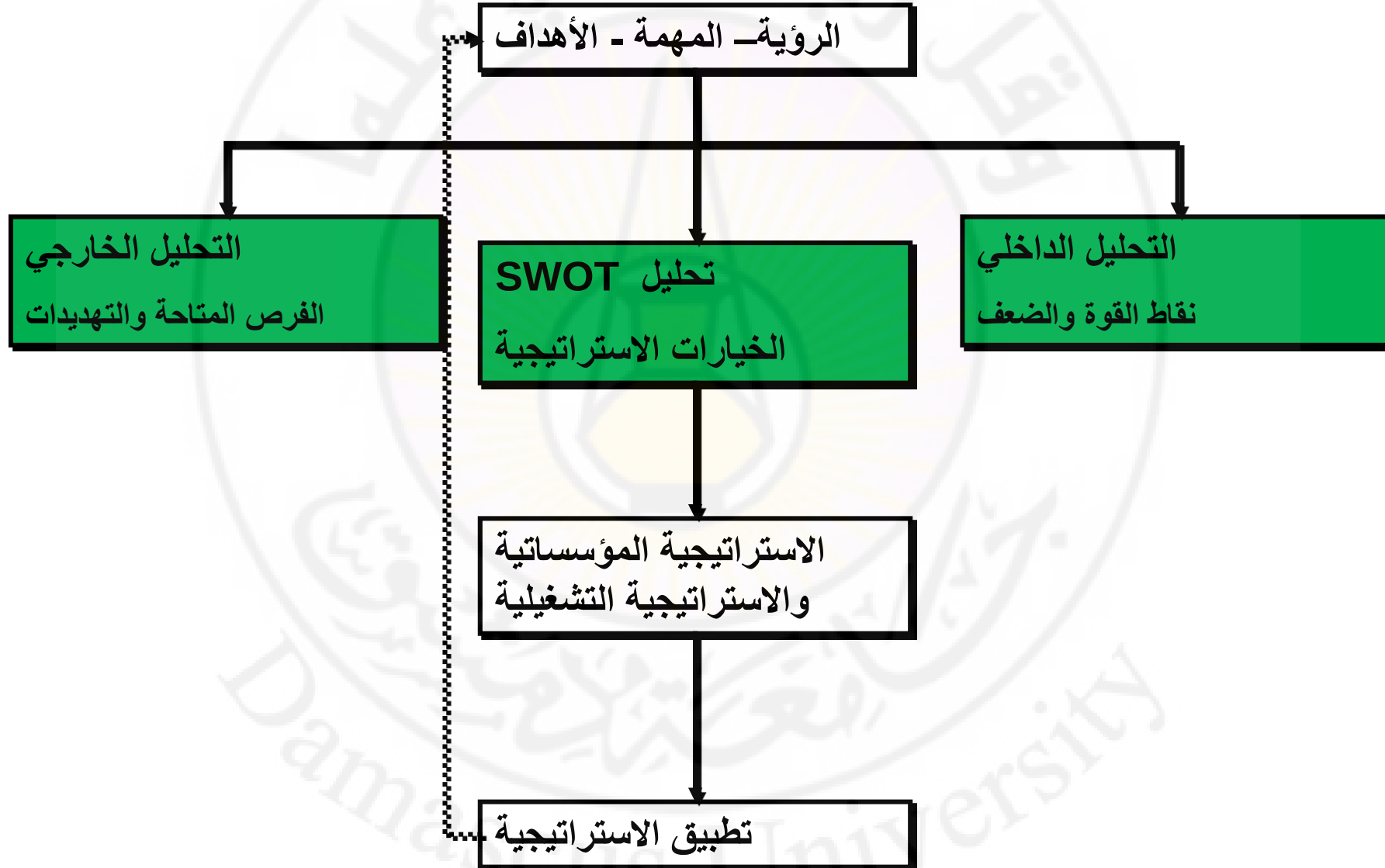
- - عبارة موجزه تخاطب الطموح .
- - تركز على الرغبة في التميز والتفوق والإبداع.
- - تصاغ بلغة عاطفية مؤثرة.
- - تشد وتجذب العاملين وتشد الهمم لتحقيقها.
- - يجب أن تكون واقعية وقابلة للتطبيق .



الرؤيا وصياغتها

- ما تود أن تراه بالمستقبل ويشركنا الجميع بالتطلع إليه.
- يمكن أن يكون أكبر من مؤسستنا.

عملية التطوير الاستراتيجي



SWOT Analysis

- أداة تستخدم في التخطيط الإستراتيجي،
- يهدف إلى تحديد العوامل الداخلية والخارجية الهامة لتحقيق الغايات .
- العوامل الداخلية المتمثلة في مواطن القوة ومواطن الضعف داخلياً للمؤسسة .
- العوامل الخارجية المتمثلة في الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة .

إدراك نقاط الضعف هو الخطوة الأولى نحو تحسين الأداء

SWOT

S trengths	نقاط القوة / القوة الداخلية للمؤسسة
W eaknesses	نقاط الضعف / الضعف الداخلي للمؤسسة
O pportunities	الفص / فرص خارجية قوتك عمل المؤسسة
T hreats	المهددات / مهددات خارجية قوتضعف عمل المؤسسة
(SWOCT)	يمكن إضافة التحديات

SWOT Analysis

بيئة داخلية	Strengths: نقاط القوة	Weaknesses: نقاط الضعف
بيئة خارجية	Opportunities: الفرص	Threats: التهديدات

SWOT Analysis

نقاط الضعف: 	نقاط القوة: 	البيئة الداخلية 
المهددات: 	الفرص: 	البيئة الخارجية 
كيفية التغلب عليها:	كيفية استغلالها:	

PEST Analysis

- Political:

- Stability Political Situation In Syria,
- Environmental Regulations : Simple And Easy

– Economic:

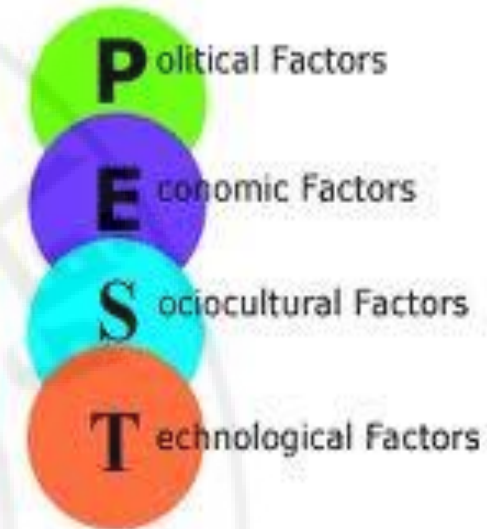
- GDP, Budget, Economic Growth, Interest Rates,

– Social :

- Country Culture : Public Sector Prefer Work With Public Services ,

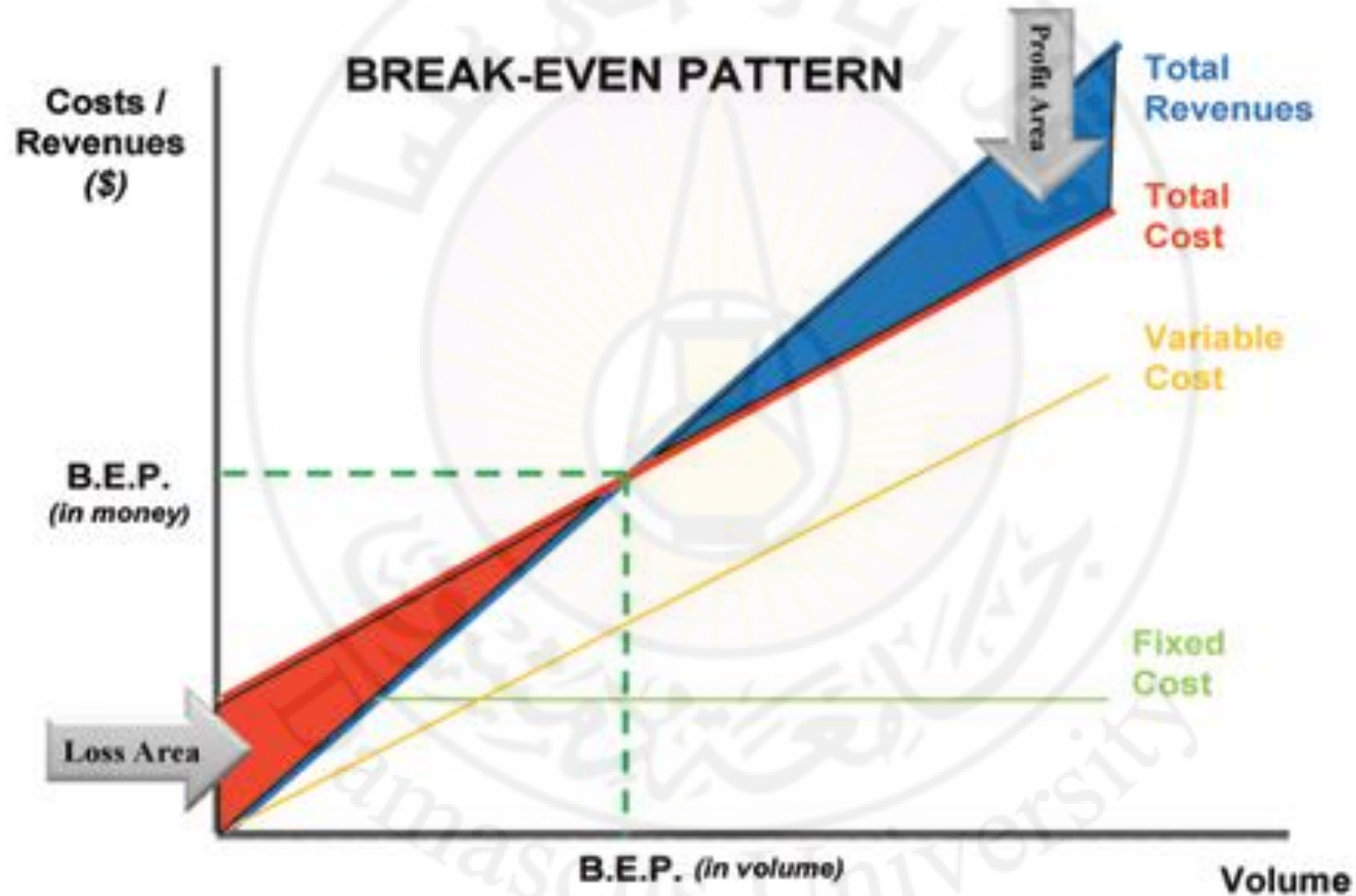
– Technological:

- Degree Of Automation : medium ,
- Technology : good infrastructure , IT , Maintenance , medium , Communications,



www.marketingteacher.com

Cost Revenues Relationships



Types Of Costs : أنواع التكاليف

- **Variable Costs : Direct Costs** : التكاليف المتغيرة وتتناسب مع الإنتاج
- These costs change with the amount of production or work
- Examples include the cost of material, supplies.
- **Fixed Costs : Indirect Costs** : هي تكاليف يتم دفعها سواء تم الإنتاج أم لا
- **التكاليف الثابتة**
- These costs do not change as production changes.
- Examples include set-up, rental, etc.

Is the business profitable?

The breakeven analysis

Income statement قائمة الدخل	2000	2001
Sales	5.000	5.600
operating expenses	(2.300)	(2.500)
Fixed Costs (depreciation)	(400) (500)	(300) (500)
= (EBIT)	1.800	2.300
(Interest)	(600)	(800)
= (EBT)	1.200	1.500
Taxes (33, 1/3%)	(400)	(500)
= Net income	800	1.000

Is the business profitable? The breakeven analysis

- The break-even is the point at which total revenues cover total charges.
- To calculate the break-even, we need first to understand the relation between costs, volume and the ending profit → CVP analysis.
- .

Is the business profitable?

The breakeven analysis

If Racing sells 500 units in a month,.



M28										
	A	B	C	D	E	F	G	H		
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										

Racing Bicycle Company
Contribution Income Statement
For the Month of June

	Total	Per Unit
Sales (500 bicycles)	\$ 250,000	\$ 500
Less: Variables expenses	150,000	300
Contribution margin	100,000	\$ 200
Less: Fixed expenses	80,000	
Net income	\$ 20,000	

Prepared By Dr. Nawras Watfa

Is the business profitable?

The breakeven analysis

If Racing sells **400 units** in a month, it will be operating at the break-even point.



Racing Bicycle Company Contribution Income Statement For the Month of June							
	Total	Per Unit					
Sales (400 bicycles)	\$ 200,000	\$ 500					
Less: Variables expenses	120,000	300					
Contribution margin	80,000	\$ 200					
Less: Fixed expenses	80,000						
Net income	\$ -						

Is the business profitable?

The breakeven analysis

The relationship among revenue, cost, profit and volume can be expressed graphically by preparing a CVP graph. Racing developed contribution margin income statements at 300, 400, and 500 units sold. We will use this information to prepare the CVP graph.

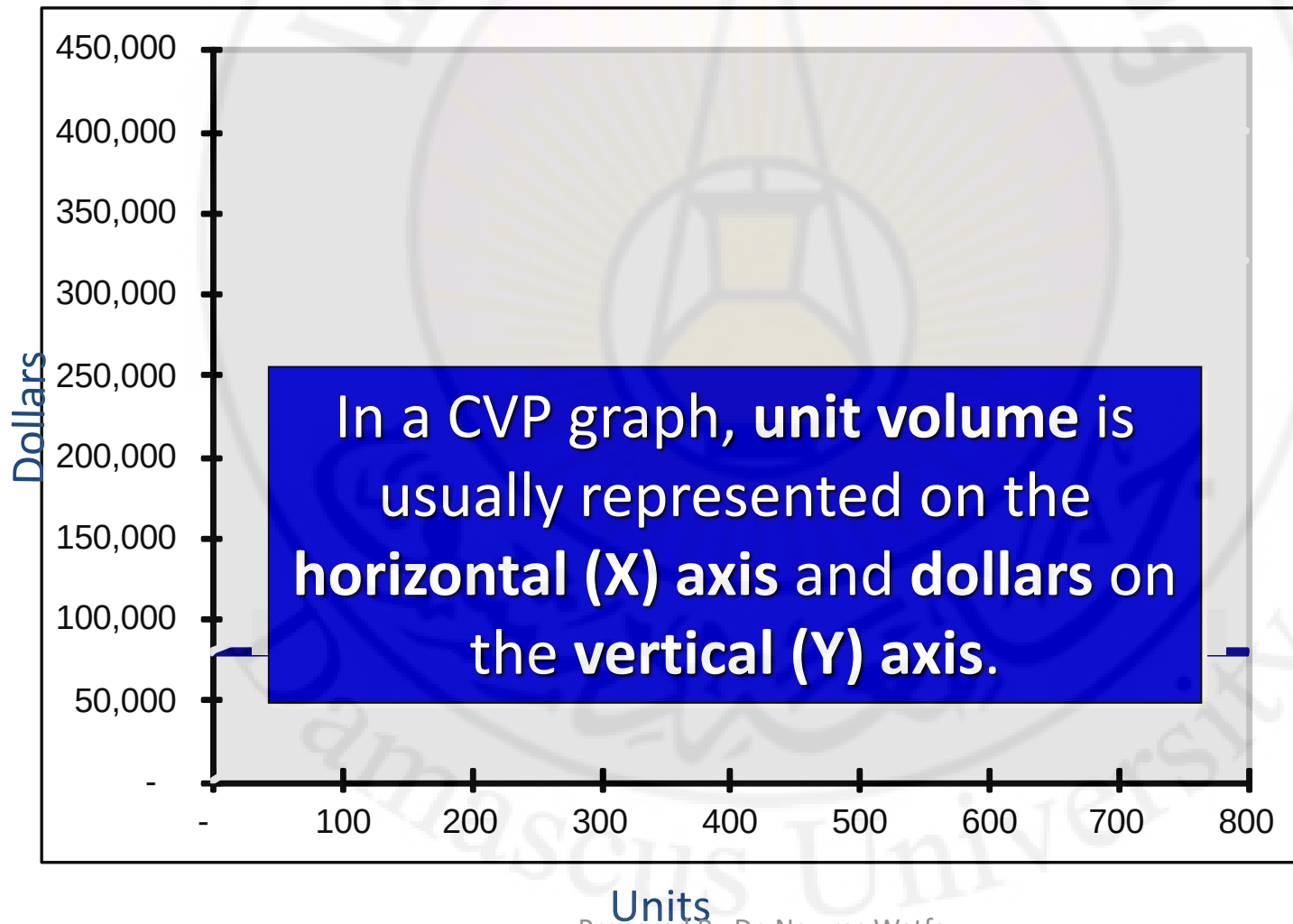
	Income 300 units	Income 400 units	Income 500 units
Sales	\$ 150,000	\$ 200,000	\$250,000
Less: variable expenses	90,000	120,000	150,000
Contribution margin	\$ 60,000	\$ 80,000	\$100,000
Less: fixed expenses	80,000	80,000	80,000
Net operating income	\$ (20,000)	\$ -	\$ 20,000



Is the business profitable?

The breakeven analysis

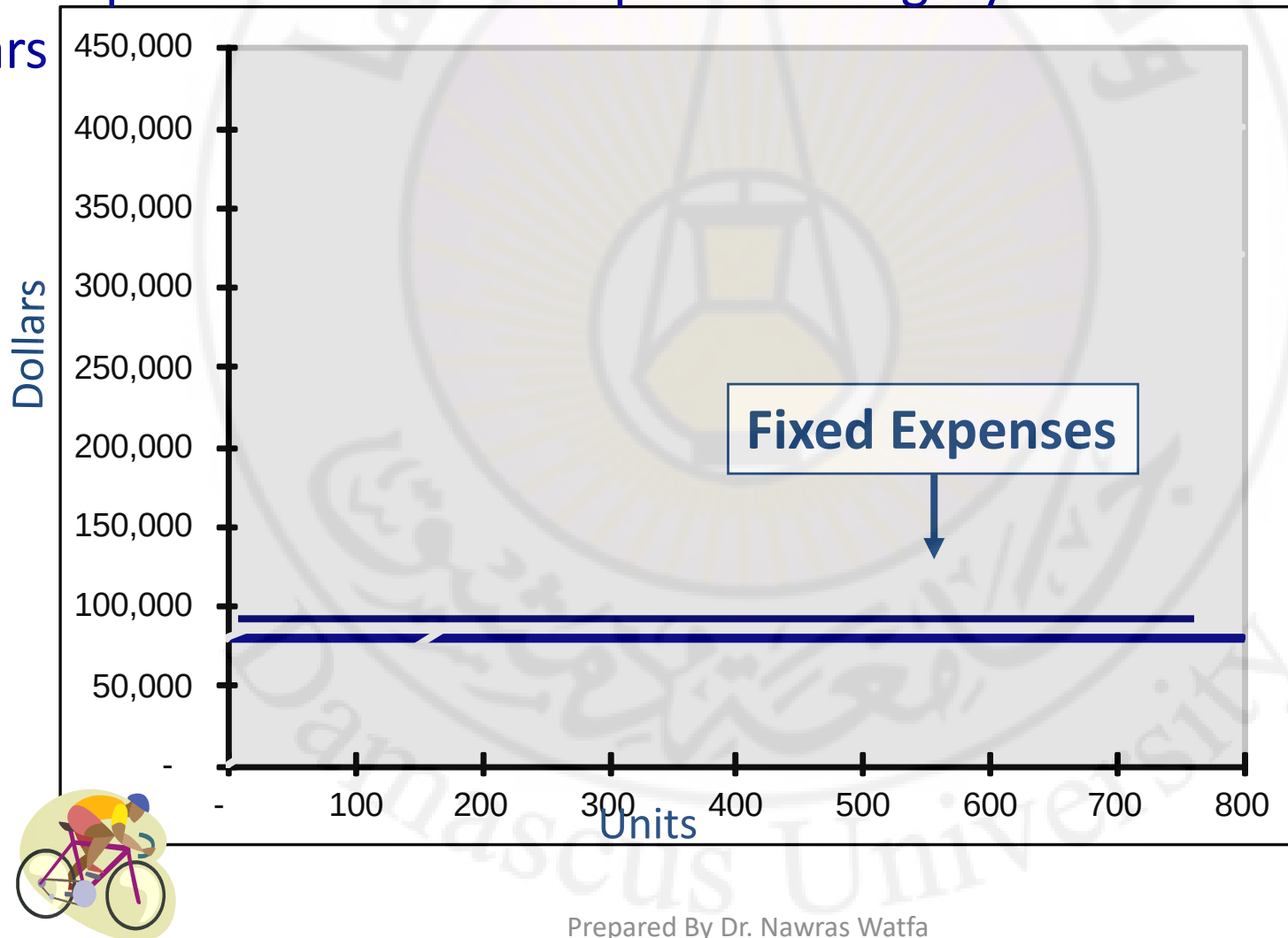
CVP Graph



Is the business profitable?

The breakeven analysis

The first step begins by drawing a line parallel to the volume axis to represent total fixed expenses of eighty thousand dollars

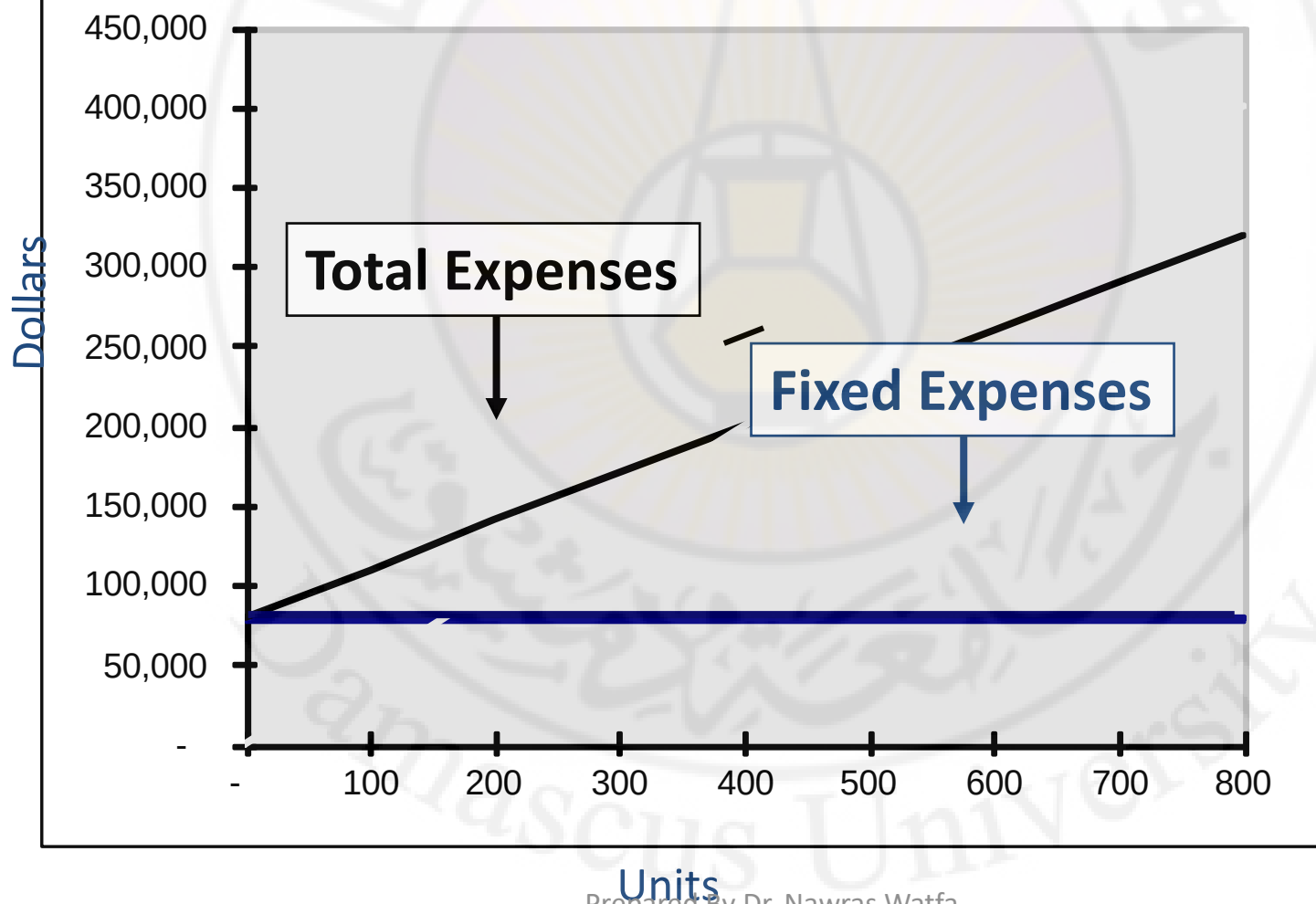


CVP Graph

Is the business profitable?

The breakeven analysis

Next, choose some sales volume (for example, five hundred units) and plot the point representing total expenses (e.g., fixed and variable) at that sales volume. Draw a line through the data point back to where the fixed expenses line intersects the dollar axis.



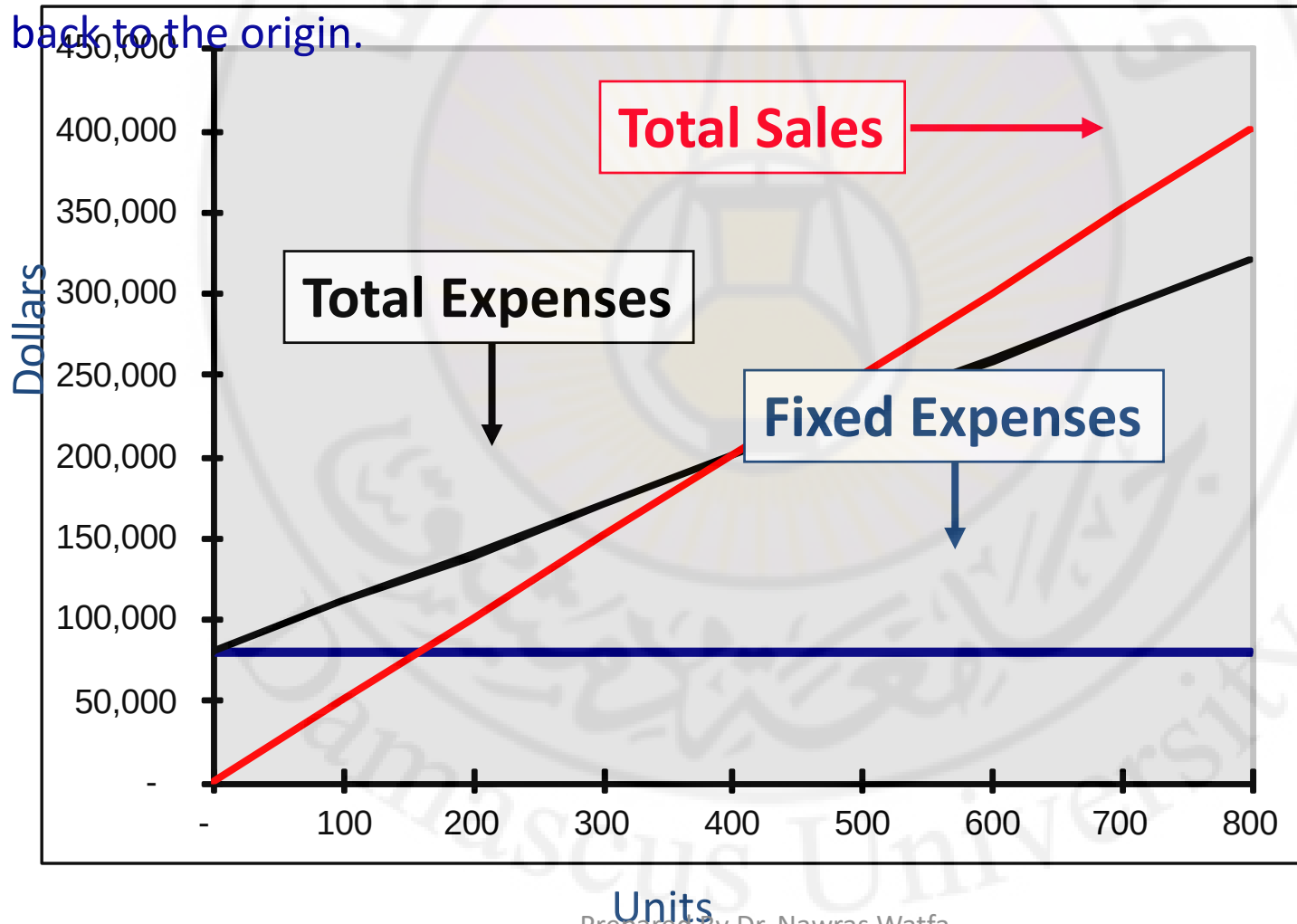
CVP Graph



Is the business profitable?

The breakeven analysis

Finally, choose some sales volume (for example, five hundred units) and plot the point representing total sales dollars at the chosen activity level. Draw a line through the data point back to the origin.



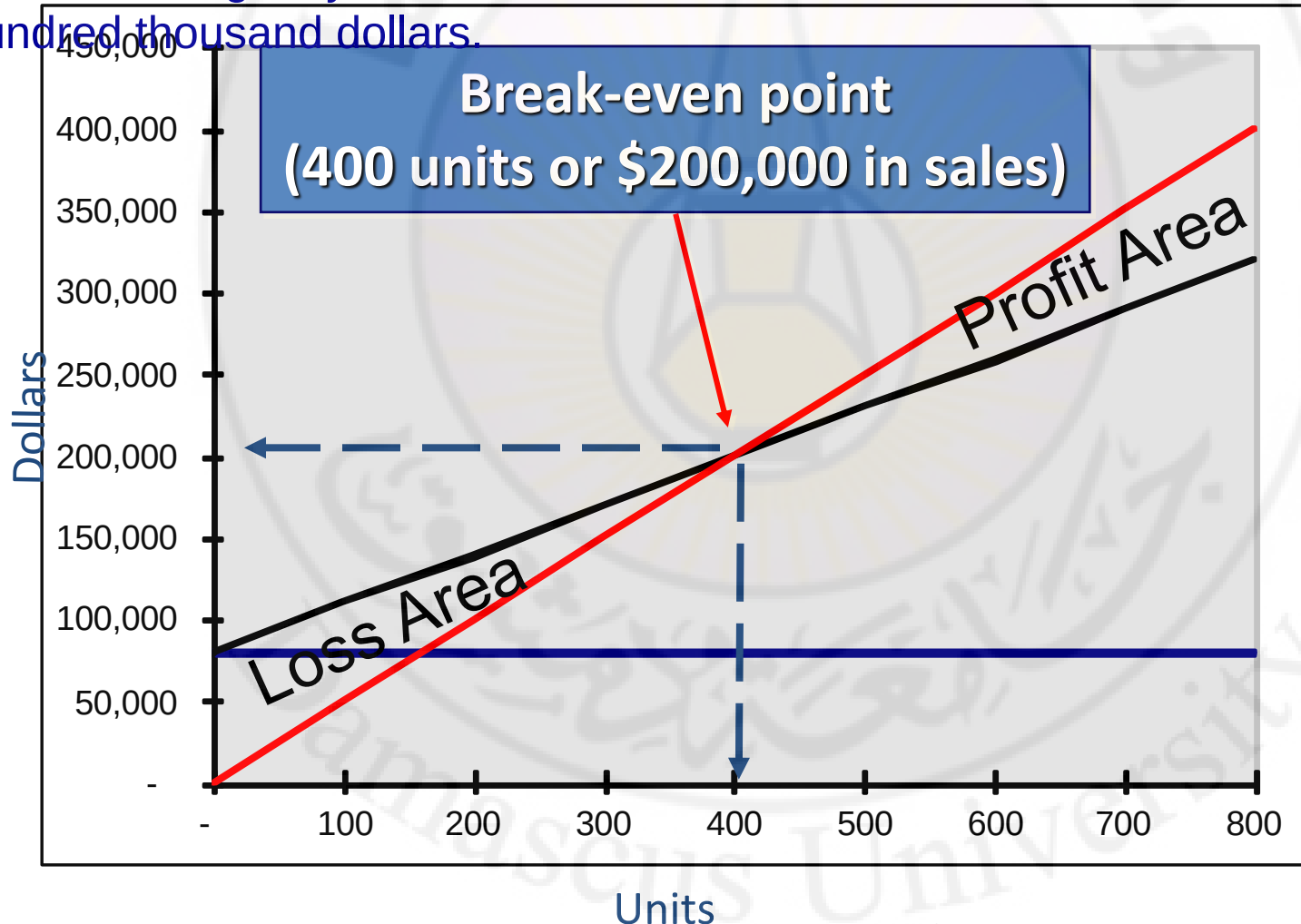
CVP Graph



Is the business profitable?

The breakeven analysis

The break-even point is where the total revenue and total expenses lines intersect. In the case of Racing Bicycle, break-even is four hundred bikes sold, or sales revenue of two hundred thousand dollars.



CVP Graph



Is the business profitable?

The breakeven analysis

	400 Bikes	500 Bikes
Sales	\$ 200,000	\$ 250,000
Less: variable expenses	120,000	150,000
Contribution margin	80,000	100,000
Less: fixed expenses	80,000	80,000
Net operating income	\$ -	\$ 20,000

A \$50,000 increase in sales revenue results in a \$20,000 increase in Profit.

Is the business profitable?

The breakeven analysis

	Actual sales (500)	Increased sales (550)
Sales	\$ 250,000	\$ 275,000
Less variable expenses	150,000	165,000
Contribution margin	100,000	110,000
Less fixed expenses	80,000	80,000
Net operating income	\$ 20,000	\$ 30,000

**10% increase in sales from
\$250,000 to \$275,000 . . .**

**. . . results in a 50% increase in
income from \$20,000 to \$30,000.**

Is the business profitable? The breakeven analysis

Changes in Fixed Costs and Sales Volume

**What is the profit impact if Racing
can increase unit sales from 500 to
540 by increasing the monthly
advertising budget by \$10,000?**

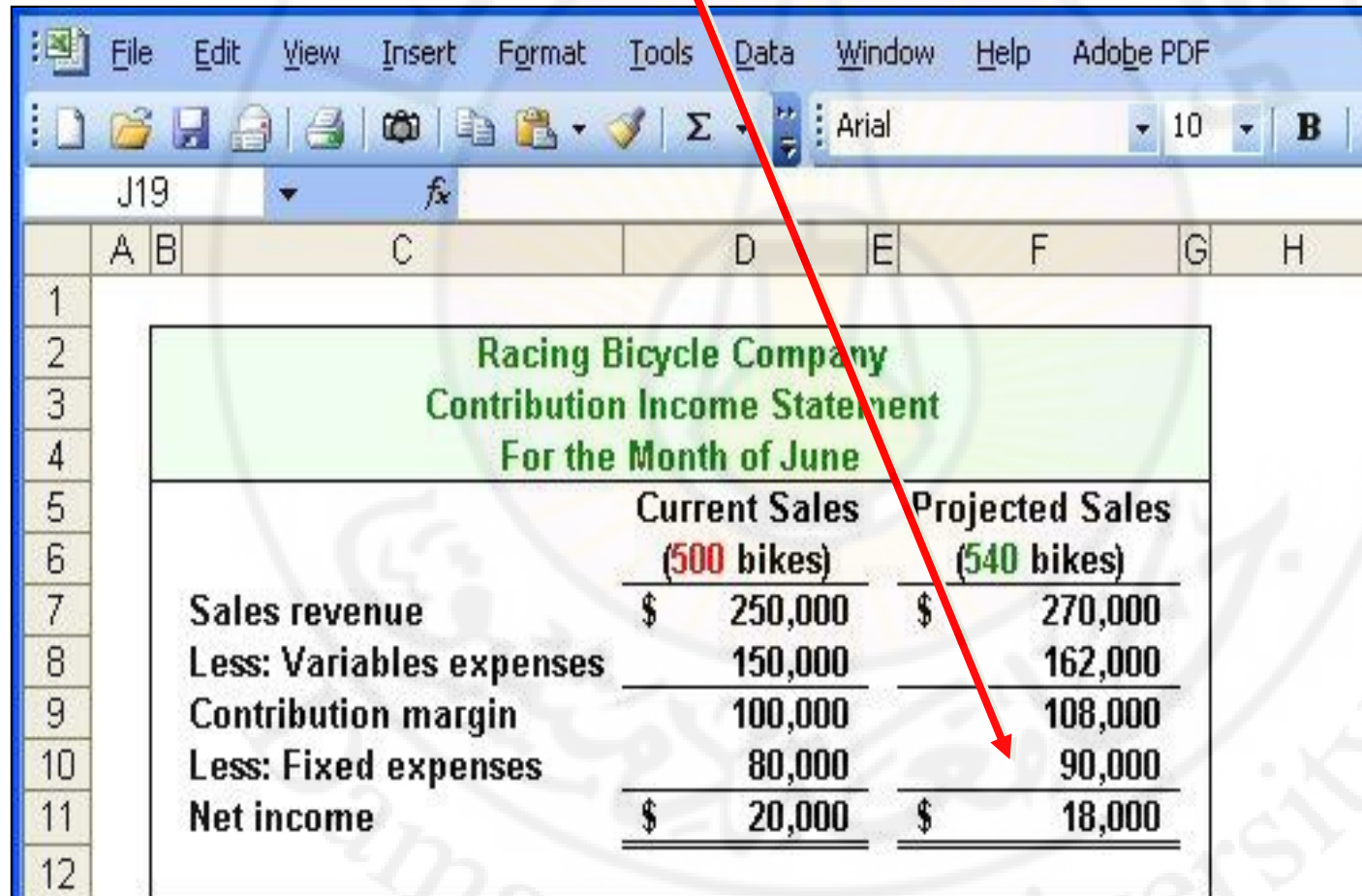
Would you recommend that the advertising campaign be undertaken? See if you can solve this problem?



Is the business profitable?

The breakeven analysis

\$80,000 + \$10,000 advertising = \$90,000



Racing Bicycle Company		
Contribution Income Statement		
For the Month of June		
	Current Sales (500 bikes)	Projected Sales (540 bikes)
Sales revenue	\$ 250,000	\$ 270,000
Less: Variables expenses	150,000	162,000
Contribution margin	100,000	108,000
Less: Fixed expenses	80,000	90,000
Net income	\$ 20,000	\$ 18,000

Sales **increased** by \$20,000, but net operating income **decreased** by \$2,000.

Stages of Team Development

مراحل بناء الفريق

1- تشكيل الفريق

1. Forming



2- مرحلة العاصفة

2. Storming



3- مرحلة الاعتياد

3. Norming



4- مرحلة الاداء

4. Performing



5- مرحلة توديع الفريق

5. Adjourning



Forming1 تشكيل الفريق



يكون هناك شعور بـ ...

–التشويق

–الشك

–التفاؤل

–الخوف

–القلق

Storming 2 مرحلة العصف والتشادد



- الرفض
- الغموض
- العجلة وعدم الصبر
- بعض السوء في المعاملة
- عدم الشعور بالإرتياح

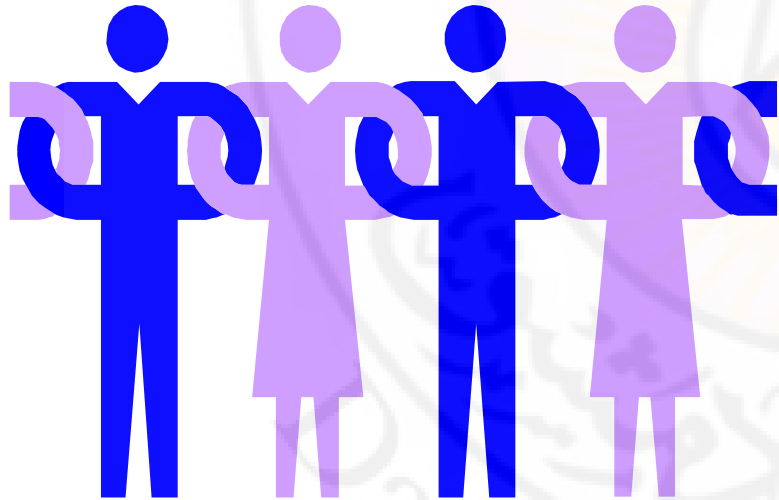
STORMING

خلال هذه المرحلة:

- يكتشف الفريق بأن مهامه أكثر تعقيداً مما كان معتقداً
- قد يشعر بعض أعضاء الفريق بالرفض للمهمة ويرغبون العودة إلى منطقة الراحة (عملهم السابق)
- التواصل ضعيف بسبب قلة الإصغاء
- التفاوت في الآراء فيما يتعلق بفرص النجاح للمهمة المطلوبة
- غالباً ما يكون هناك تفرق وخلافات بين أعضاء الفريق
- يكون التعاون بين أعضاء الفريق قليل ولكن هنا تبدأ مرحلة تقبل واستلطاف بقية أعضاء الفريق

Norming3 مرحلة التأقلم والتعايش

- يكون هناك شعور بالأمن والأمان
- قبول الآخرين
- تجدد في الطاقة
- التركيز على العمل وآلياته



Norming

- خلال هذه المرحلة، يتم تقبل:
 - فريق العمل ككل
 - القواعد المتبعة بين أعضاء الفريق
 - أدوار الأشخاص في الفريق
 - فردية بعض الأشخاص
- يشعر الفريق بأنهم ليسوا غارقين للأسفل و يبدووا بمساعدة بعضهم البعض

Performing4 مرحلة الأداء المتميز

- يكون هناك شعور بـ...
 - الفخر والاعتداد بالذات
 - الرضا عن الوضع بشكل عام
 - الشعور بالإثارة



PERFORMING

يملك الفريق في هذه المرحلة:

- رؤية أعمق عن آلية عمل الأشخاص والفريق ككل
- فهم أوسع عن كل عضو في الفريق (نقاط الضعف والقوة)
- القدرة على منع أو حل الخلافات الداخلية ضمن الفريق
- الشعور بالارتباط مع الفريق

Adjourning5 مرحلة النهائية للعمل

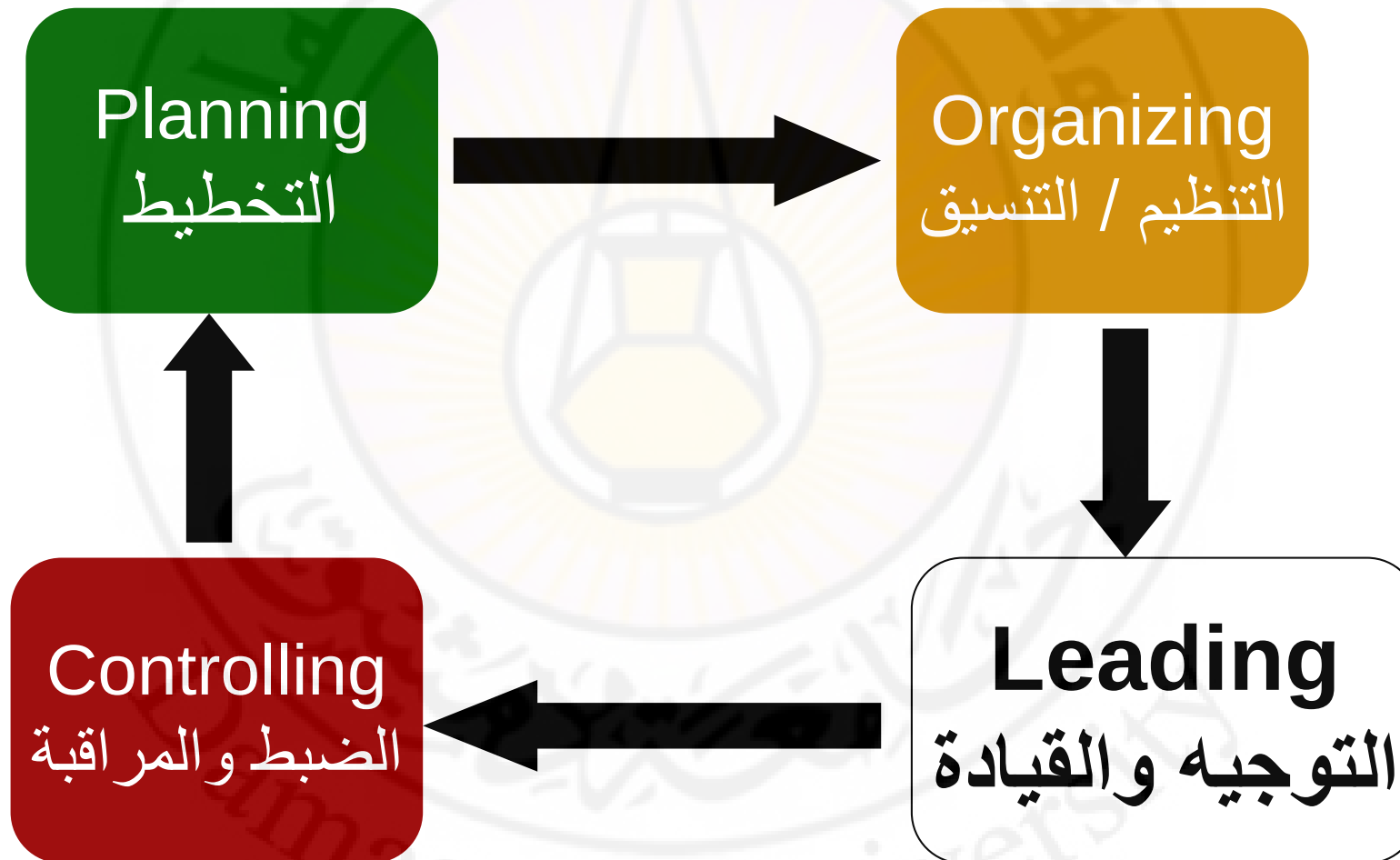
- رضا عن العمل المنجز وحزن في حالة الوداع
- إنهاء المراحل الأخيرة من العمل
- التشويق والندم على بعض الأمور



ما هي مميزات الفريق الفعّال؟

- لديه أهداف مشتركة
- لديه لغة التواصل شفافة وواضحة
- لديه القدرة على حل المشاكل بشكل بناء
- لديه ثقة متبادلة
- يؤمن بالتعاون بين الأفراد
- لديه مشاركات قيّمة (ضمن وخارج الفريق)
- لديه روح التعاون والاحترام
- لديه قائد فعّال

الأدوار الرئيسية للمدير



الأدوار الرئيسية للمدير

❖ **Leading:** motivating, directing, and otherwise influencing people to work hard to achieve the organization's goals.

❖ التوجيه والقيادة: هي عبارة عن تحفيز وتوجيه وبالتالي التأثير على الأشخاص ليعملوا اتجاه تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل

القيادة 2

Leadership

Leader vs. Manager ما هو الفرق بين المدير والقائد؟

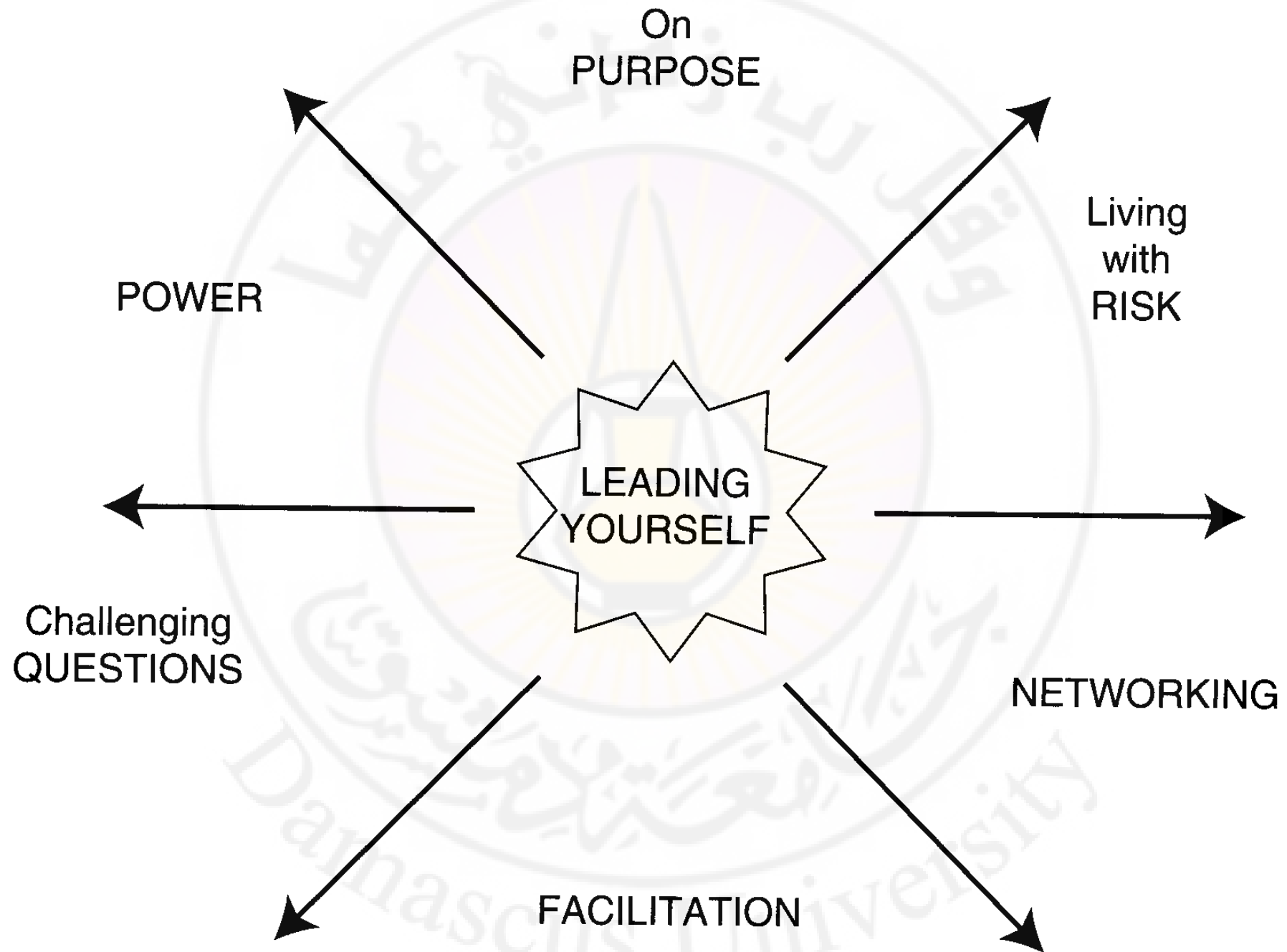
Leader •

- له تأثير على الآخرين
- يهتم أكثر بالموظفين
- يحسن التحفيز والتشجيع

Manager •

- يتقن عملية الإدارة
- يهتم أكثر بآلية العمل
- يحسن التخطيط والضبط





Prepared By Dr. Nawras Watfa
Figure 1.3 The 7 Core leadership practices

نموذج التطبيقات السبع لتطوير القيادة 7 Core Leadership Practices

1	Leading Your self	كيف تقود نفسك
2	Leading on Purpose	ان تقود تحقيق الاهداف
3	Using Power	ان تستعمل سلطتك لتحقيق الاهداف
4	Living with risk	كيف تخطط وتستجيب للمخاطر
5	Asking challenging Questions	صناعة القرار بناء على الابداعية باخذ اراء ووجهات النظر المختلفة
6	Facilitation and Coaching	التدريب وتعليم الناس على القيام بمهامهم
7	Networking	ان يكون لديك شبكة علاقات شخصية ومهنية مميزة

أنماط القيادة

- **Transformational** القيادة التحويلية وهي بناء رؤية للمشروع وربطها مع رضا وتحفيز عامليه
- **Transitional** القيادة التبادلية وتقوم على مبدأ الثواب والعقاب
- **Laissez-faire** حرية التصرف للفريق بتحديد السياسات والاهداف والاجراءات ووسائل العمل ,ولايتدخل المدير الا اذا طلب
- **Charismatic** القيادة الكارزمية – جاذبية وتأثير الحضور الشخصي

الأدوار الرئيسية للمدير

❖ **Controlling:** monitoring performance, comparing it with goals, and taking corrective action as needed.

❖ الضبط: وهو مراقبة الأداء ومقارنته مع الأهداف ثم اتخاذ أي إجراء لازم لمطابقة الأداء مع تحقيق أهداف الشركة

الرقابة

- وظيفة مهمة ومتممة لأعمال التخطيط والتنظيم ،
- تمثل مجموع الأعمال التي تشرف على تنفيذ الخطة
- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري،
- تحديد الانحرافات ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتلافيها أو تصحيحها
- هي وظيفة مستمرة تبدأ مع التخطيط , وتستمر مع متابعة التنفيذ وتقييم النتائج.

الرقابة حسب النشاط :

- الرقابة على الأعمال الإدارية
- الرقابة المالية، الرقابة القضائية
- الرقابة التنظيمية: أي الرقابة الذاتية التي تنتج عن مبدأ توزيع العمل وتقسيمه في وحدات تنظيمية.

الرقابة الخارجية:

- الأجهزة المركزية والجهات المتخصصة
- الجهاز المركزي للرقابة المالية
- الهيئة المركزية للرقابة والتفتيش
- الرقابة البرلمانية (السلطة التشريعية) على الجهاز التنفيذي
- الرقابة القضائية: الرقابة على الجهاز من خلال سلطة المحاكم والموافقة على شرعية سلوك الإدارة

خصائص نظام الرقابة الجيد

- 1 - التلاؤم مع أجزاء العملية الإدارية.
- 2 - المرونة في نظام الرقابة
- 3 - الكفاية الاقتصادية ،الحد من الإنفاق غير الضروري
- 4- يجب أن تتبع عملية الرقابة من الحاجة إليها وغير معقدة ومربكة
- 5 - تصحيح الانحراف في الوقت المناسب، وبيان موقع الخطأ ونوعه وسببه.

عملية انجاز الرقابة الإدارية

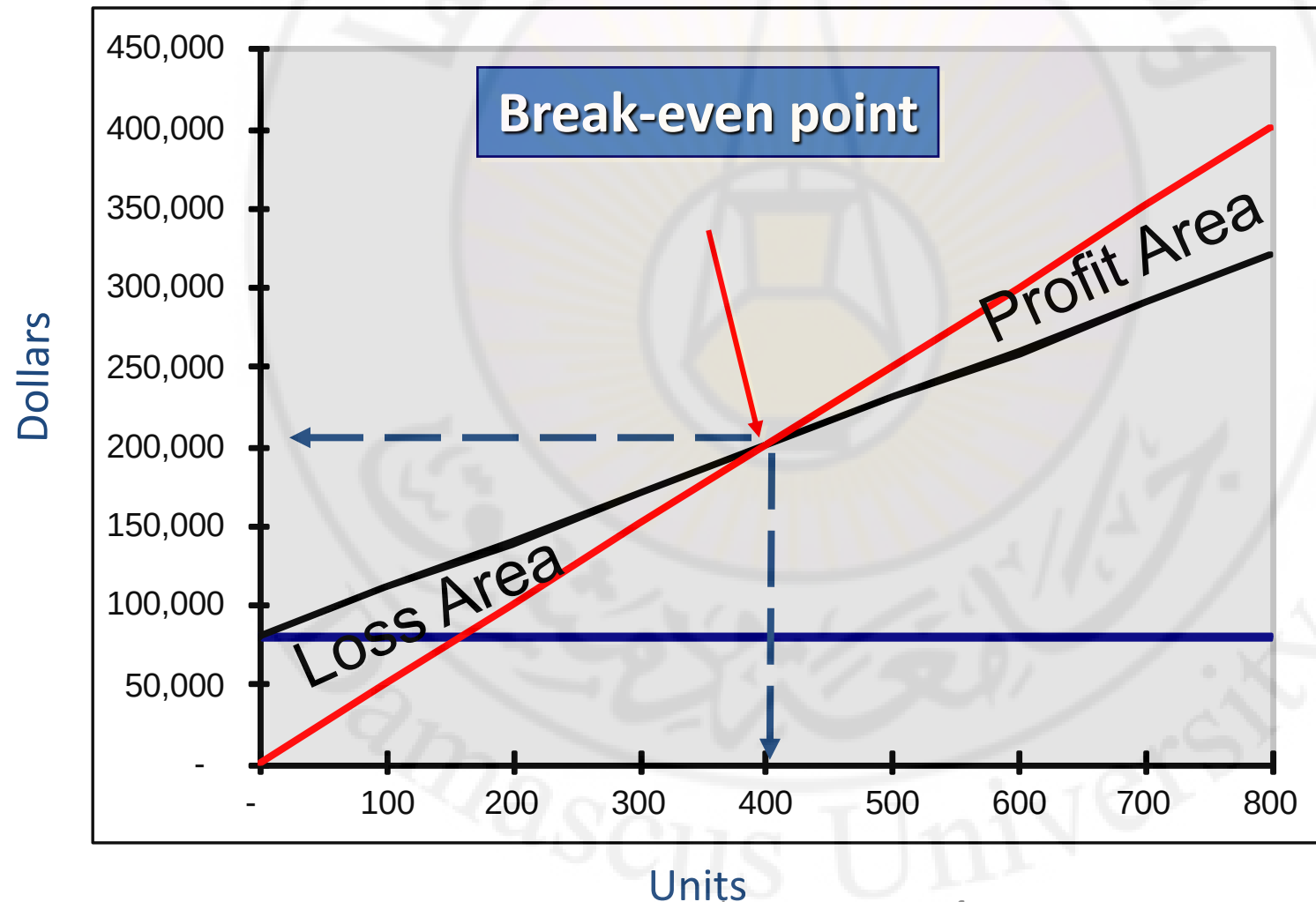
- أنواع المقاييس الرقابية:
- مقاييس مادية: (مقياس النفقات، الإيرادات)
- مقاييس معنوية: (رضى الأفراد، مقياس الجودة)

وسائل الرقابة

1- الموازنات التقديرية:

- وسيلة إدارية فعالة ودقيقة للتخطيط للمستقبل
- تعتبر معياراً ومقياساً للتأكد من نتائج التنفيذ مع واقع الخطط المقررة.

تحليل نقطة التعادل:



CVP Graph

وسائل الرقابة

2- التقارير

- وسيلة إدارية فعالة ودقيقة للتخطيط للمستقبل
- تعتبر معياراً ومقياساً للتأكد من نتائج التنفيذ مع واقع الخطط المقررة.
- أنواع التقارير (رسمي – غير رسمي – كتابي – شفهي)
- مصادر التقرير

إدارة الموارد البشرية

• د. نورس وطفه



{شركة hp}



- حجم أعمال سنوي يصل إلى (32) مليار \$
- أكثر من (98) ألف موظف،
- تصنع (24) ألف منتج و تصدر إلى (120) دولة.
- لديها رؤية واضحة تتمثل في إعداد بيئة عمل يمكن للأفراد فيها من تنمية قدراتهم و تطوير و تشجيع أنفسهم على أحدث التقنيات.



{Pepsi}

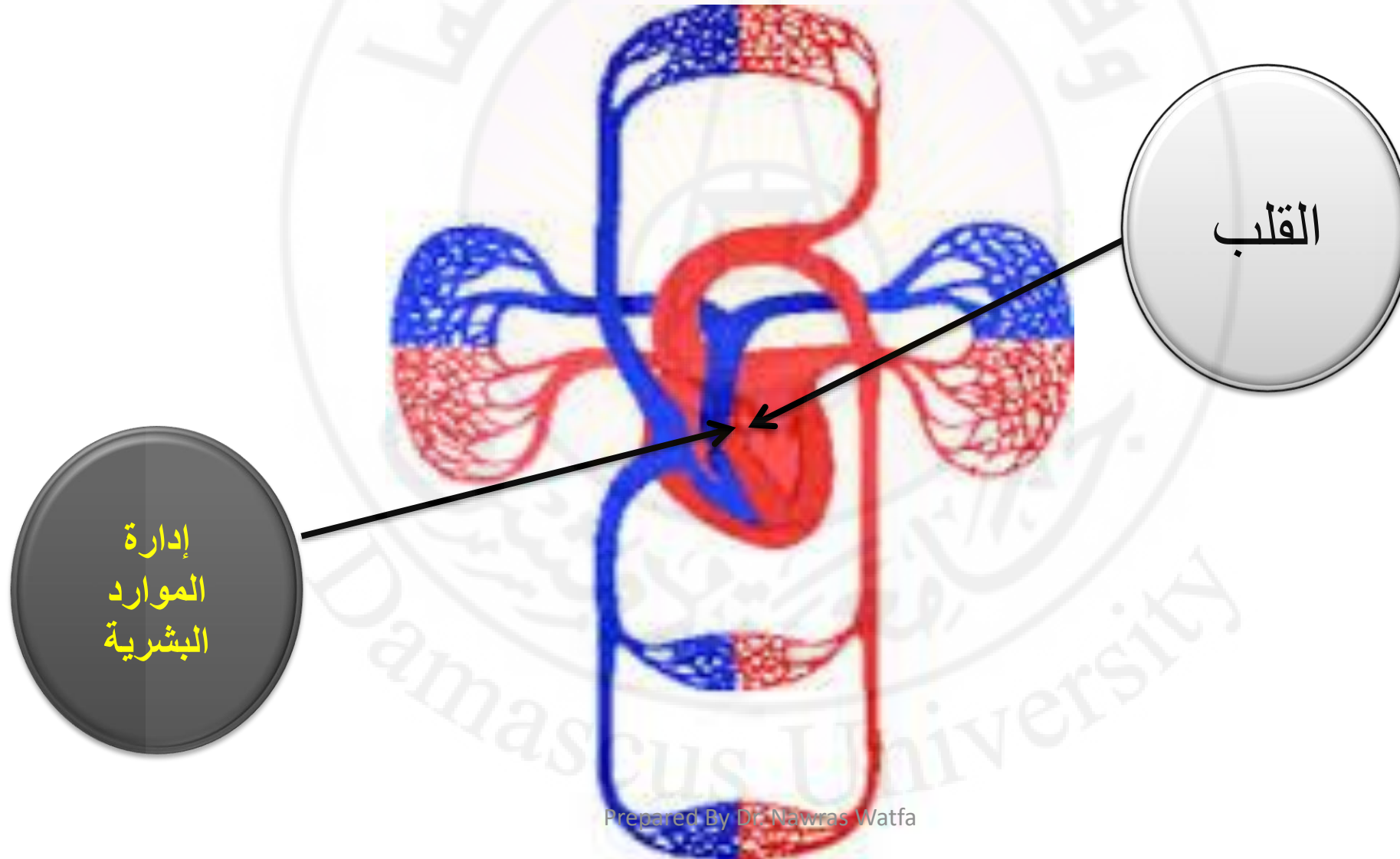
كان "وايني كالواي" المسؤول الاكبر ،
يقابل المتقدمين للوظائف الستمئة العليا
ويقول

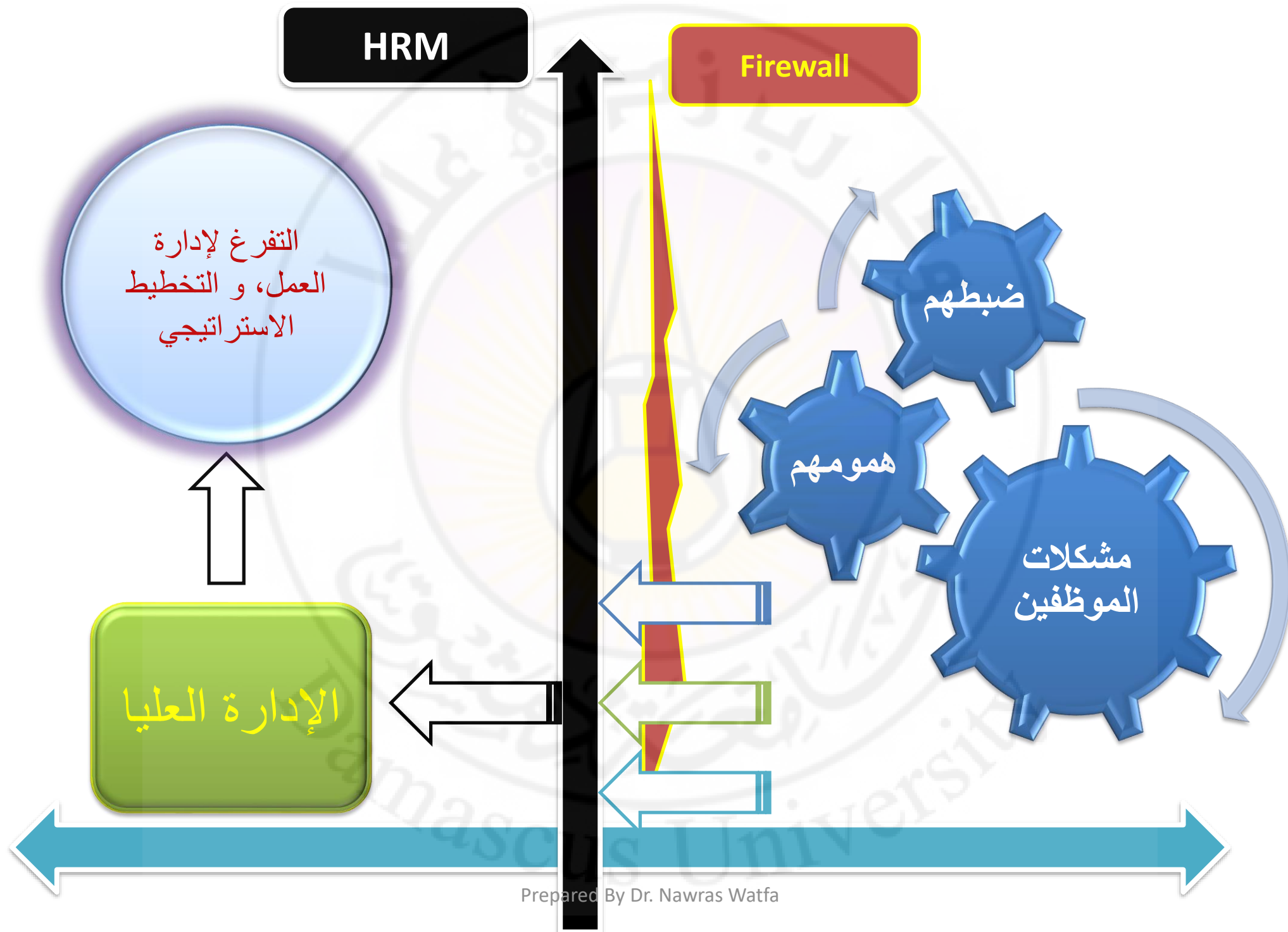
"حيث البداية يكون أول النهر، فإذا لوثته
تلوث باقي النهر".

تنمو المؤسسة و تكبر، بنجاح كوادرها و تميزهم



ما موقع إدارة الموارد البشرية بالنسبة لجسد المؤسسة؟





هدف المنظمة

- (1) اختيار الأفراد الأكفاء للعمل بما ينسجم مع متطلبات وشروط الأعمال فيها.
- (2) رفع مستوى الإنتاجية إلى أقصى درجة عن طريق استثمار أمثل لليد العاملة.
- (3) المحافظة على رغبة الأفراد في العمل لذا لا بد من وجود نظام أجور و رواتب عادل.

هدف العاملين

- إتاحة أفضل فرص العمل الممكنة، و تحديد مسار وظيفي واضح.
- إتباع سياسات موضوعية و عقلانية في تحديد نظام الأجور و الرواتب والحوافز.
- لإيجاد نظام وقاية و سلامة صحية و مهنية.
- تحقيق التوازن ما بين الأجور و الإنتاجية.

وظائف الموارد البشرية

1. **الهيكل التنظيمي للشركة - النظام الداخلي للشركة**
2. التوظيف - تخطيط الموارد البشرية Head hunters
3. تطوير الموارد البشرية التدريب - ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي - إدارة الصراع والنزاعات - خلق فريق العمل
4. تقييم الموارد البشرية
5. الضمان الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية
6. السيطرة الادارية

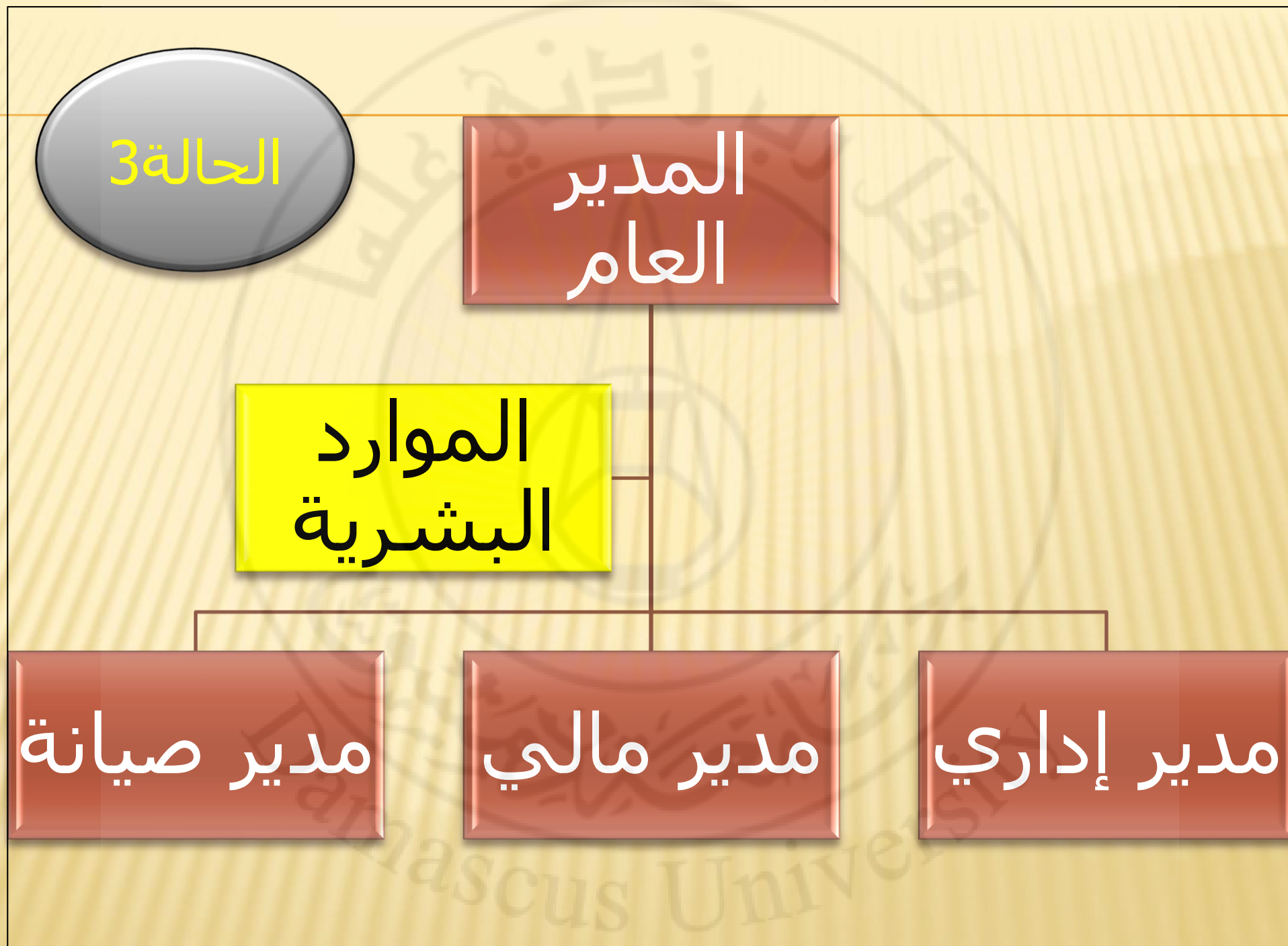
الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

1- موقع إدارة الأفراد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



الحالة 2





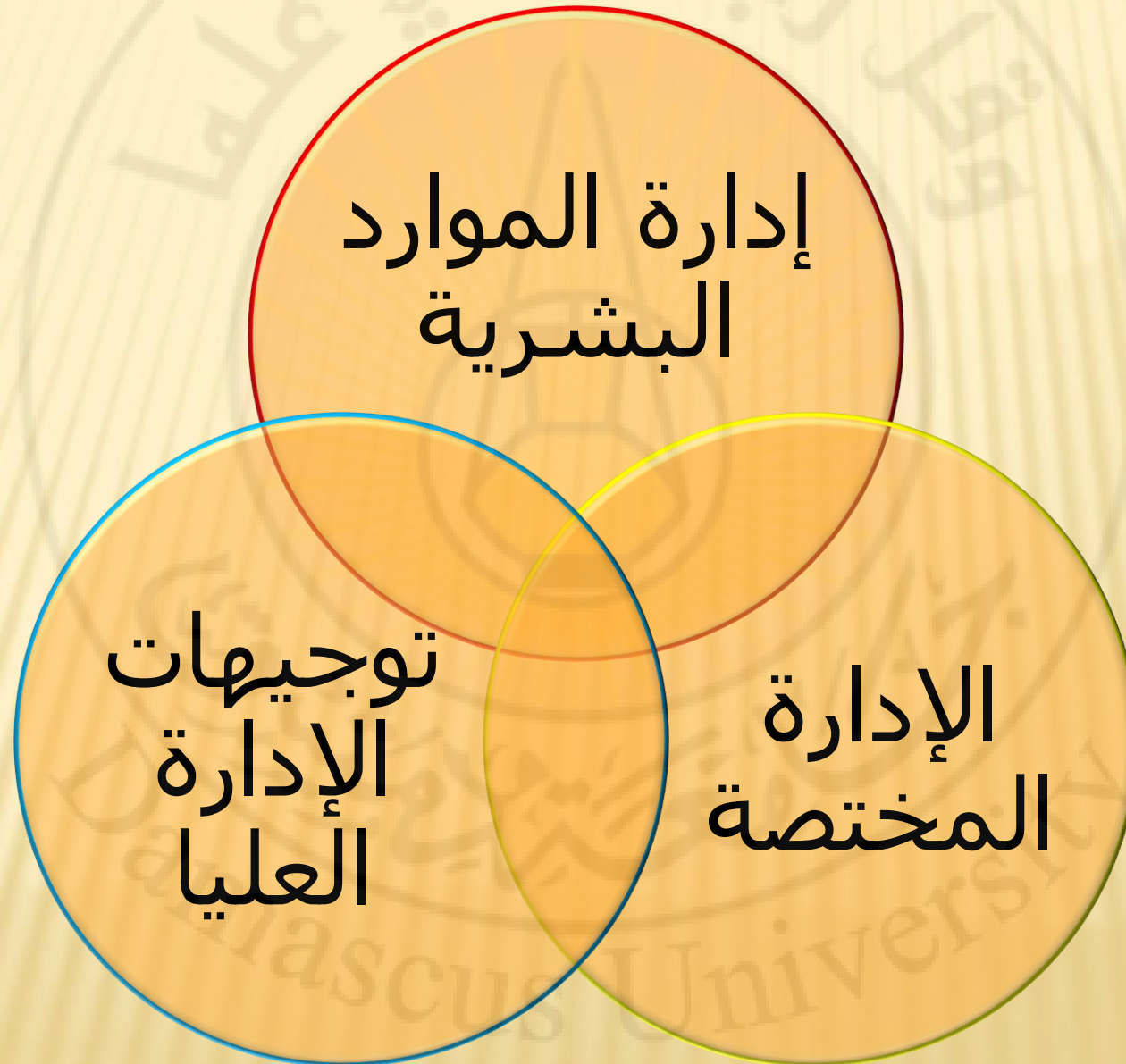


1- الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية:



التوصيف الموظفي

مسؤولية إعداد الوصف الوظيفي



محتوى مائة وظيفة الـ طيفي

المسمى الوظيفي (Job Title)	الوظيفة
اسم القسم / الإدارة (مع الرمز)	هدف الوظيفة
الرئيس المباشر	المعرفة و القدرات و السمات الأخرى المطلوبة
المرؤوسين التابعين	شروط شغل الوظيفة
المهام و المسؤوليات	الحالة الصحية
الصلاحيات (المادية، المالية، البشرية)	بيئة العمل
علاقات التواصل (عامودي، أفقي)	تاريخ آخر تحديث
توقيع قسم الموارد البشرية	مصادقة الإدارة العليا

هل يجب تحديث
الوصف الوظيفي بشكل
مستمر؟

آلية التعديل

- (1) المسؤول الأول عن التعديل هو المدير المباشر الذي يرسل للموارد البشرية بهذا الشأن.
- (2) تقوم إدارة الموارد البشرية بالتواصل مع الإدارات المعنية بالتعديل و أخذ الموافقة منهم، و إرسالها مع التعديل للمدير المباشر.
- (3) بعد إجراء كافة التعديلات على المسودة يتم طباعتها بشكل رسمي وأخذ موافقة الإدارة العليا عليها.
- (4) يحتفظ مدير الموارد البشرية بجدول متابعة التعديلات مع إرفاق نسخة (قبل التعديل و بعده).

جدول متابعة التعديلات على الوصف الوظيفي رقم (120)

المرجع	التاريخ	وصف التغييرات	الجهة الطالبة
01	1/1/2012	المهام و المسؤوليات	مدير الإنتاج
01	1/1/2013	الشهادات العلمية و الخبرات	المدير العام
01	1/1/2014	الحالة الصحية	مدير الجودة

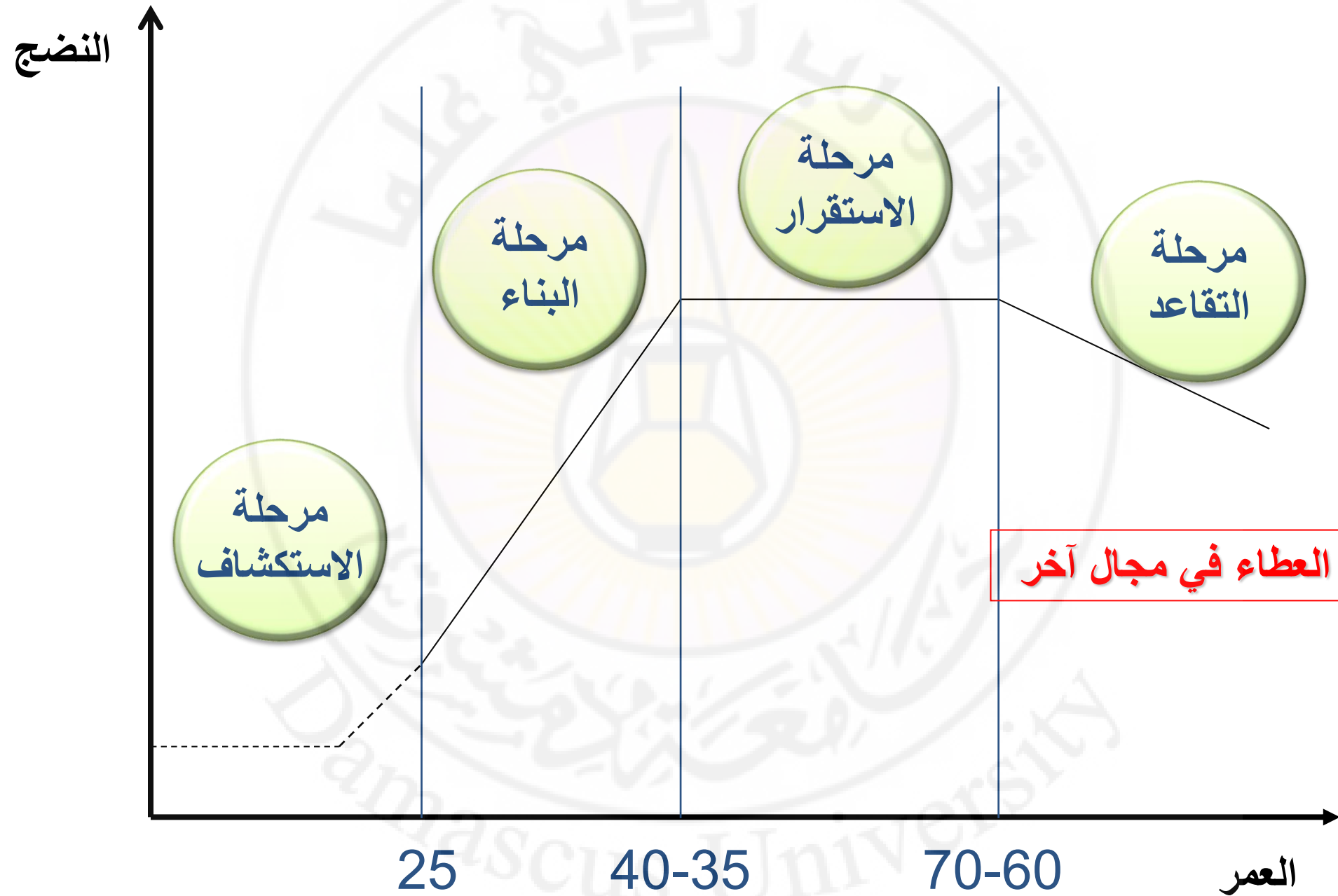
وظائف الموارد البشرية

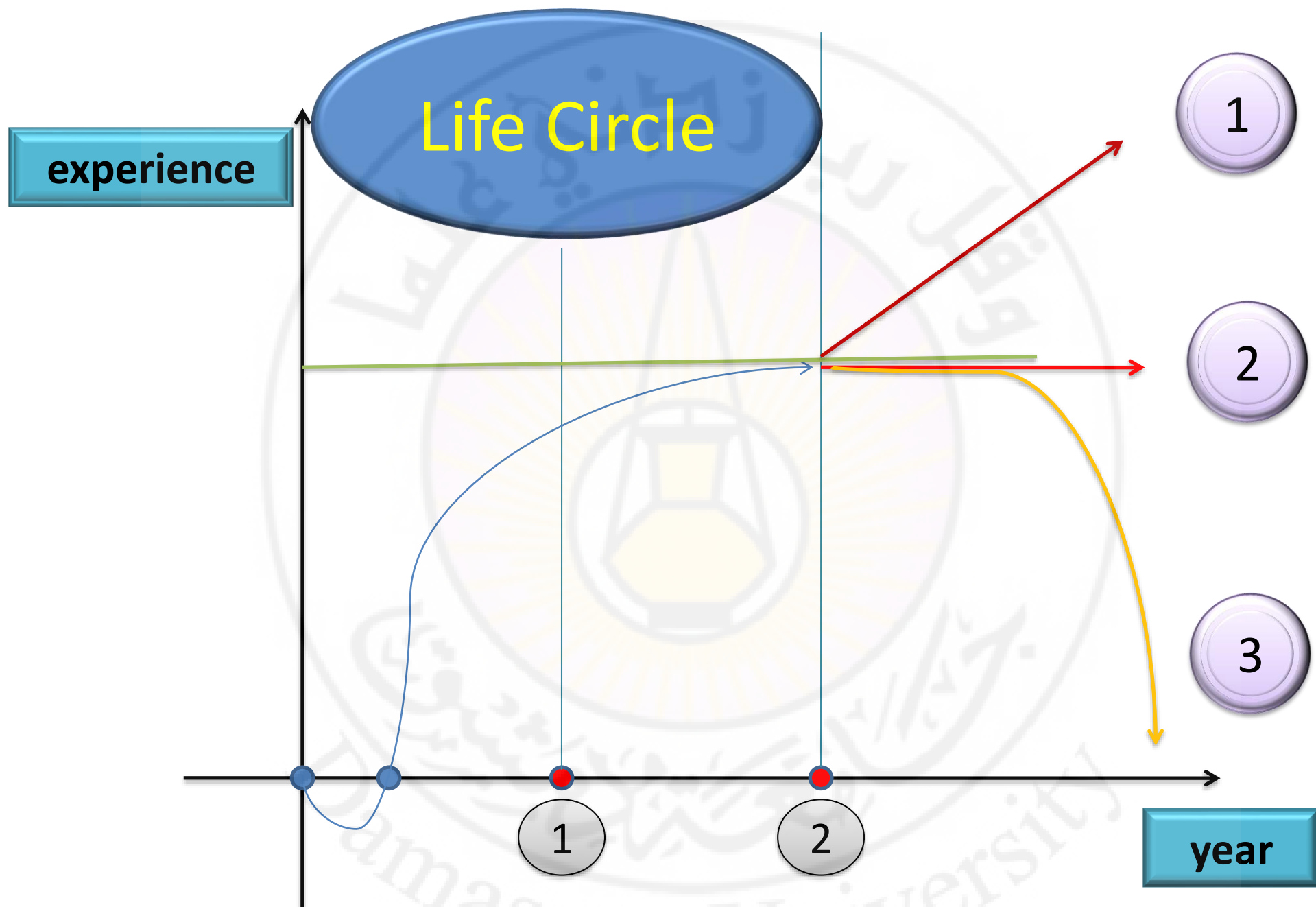
1. الهيكل التنظيمي للشركة - النظام الداخلي للشركة
2. **التوظيف - تخطيط الموارد البشرية Head hunters**
3. تطوير الموارد البشرية التدريب - ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي - إدارة الصراع والنزاعات - خلق فريق العمل
4. تقييم الموارد البشرية
5. الضمان الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية
6. السيطرة الادارية

The logo of Damascus University is a circular emblem. It features a central five-pointed star with a sunburst design. The star is surrounded by a ring of Arabic calligraphy. The outermost ring of the emblem contains the text "Damascus University" in English. The entire logo is rendered in a light gray, semi-transparent style in the background.

الخطط السنوية لإدارة الموارد البشرية

مراحل المسار الوظيفي





دوران العمالة

الترك المؤقت:

- أ- الإجازات الطويلة
(منحة دراسية، سفر، ظروف خاصة)
- ب- الإجازة المرضية
- ج- الإعارة

الترك الدائم:

- أ- أسباب لا يمكن تجنبها:
 - التقاعد - الفصل من العمل - العجز الصحي - الوفاة
- ب- أسباب يمكن تجنبها:
 - التقاعد المبكر - النقل - الاستقالات

نتائج الدوران

1. ارتفاع تكاليف الاختيار لملء الشواغر.
2. تدريب العناصر الجديدة قبل الوصول للأداء المطلوب
3. (الوقت و الجهد و المال)
4. أخطاء قد تحدث نتيجة التنفيذ في المراحل الأولى للعمل.

مثال

إذا كان العدد الإجمالي للعاملين في إحدى المؤسسات (300) شخص في بداية العام،
و (320) شخص في نهاية العام،
و عين خلال العام (30) شخصاً و ترك (10) أشخاص.

المطلوب حساب معدلات دوران العمالة خلال نفس الفترة

1- معدل دوران العمالة بالنسبة للمتحققين:

$$\frac{\text{عدد المتحققين}}{\text{متوسط (عدد العمال في بداية الفترة + عدد العمال في نهاية الفترة)}} \times 100$$

$$\frac{30}{2 / (320 + 300)} \times 100 = 9.7\%$$

2- معدل دوران العمالة بالنسبة للتاركيين:

$$\frac{\text{عدد التاركيين}}{\text{متوسط (عدد العمال في بداية الفترة + عدد العمال في نهاية الفترة)}} \times 100$$

$$\frac{10}{2 / (320 + 300)} \times 100 = 3.2\%$$

3- معدل دوران العمالة العام :

$$100 \times \frac{\text{عدد الملتحقين} + \frac{\text{التاركين}}{2}}{\text{متوسط (عدد العمال في بداية الفترة + عدد العمال في نهاية الفترة)}}$$

$$\%6.4 = 100 \times \frac{2/(10+30)}{2 / (320 + 300)}$$

Example Of The Reports Comes From The Program

Total Off	Off Employees (Vacation , Childhood Care Vacation ...Etc)			Total Actual Employee In Work	Administrative	Eng. Assistance	Eng	Year
	Admin	Eng. Asst	Eng					
169	9	39	119	2324	454	960	910	2011
131	7	24	100	2133	345	887	900	2012
207	11	43	153	2213	434	939	840	2013
195	7	60	190	2223	437	943	822	2014

Comparison Sample For Numbers Of Requirement And Available Employee

Sylpur		Shortage		Available	Demand	Department
%	No	%	No			
		25 %	10	40	50	Archi
						Structu
						Water

مصادر التوظيف



السلبيات	الحسنات	مصادر الاستقطاب
صراع حول الترقية	معرفة الأفراد للمؤسسة	المصادر الداخلية
فشله في حال عدم دعم القيادة العليا لها	انخفاض كلفة الاستقطاب والتدريب	
شعور الأفراد بالعزلة في حال عدم ترقيتهم	ارتفاع معنويات و دافعية الموظفين	
لا يمكن تلبية متطلبات المؤسسة من خلال هذا المصدر لوحده	الاستثمار الأفضل لخبرات الموظفين	
عدم التلاؤم بين الأفراد و المؤسسة	أفكار جديدة و دم جديد	المصادر الخارجية
تردد الأفراد الجدد في قبول الوظيفة	التكيف السريع للأفراد	
تكاليف مرتفعة	مهارات و معارف جديدة	

مصادر التوظيف



آلية الاستقطاب الداخلي:

أولاً: يتم تعميم الاحتياجات الوظيفية على موظفي المؤسسة :

- (1) وضع إعلان الشواغر في لوحة إعلان المؤسسة.
- (2) وضع إعلان الشواغر على موقع المؤسسة الإلكتروني
- (3) إعلانه في نشرة أخبار المؤسسة (Newsletter)

ثانياً: مناقشة الموظفين لهذه الفرص مع المدراء المعنيين .

ثالثاً: قيام إدارة الموارد بالتواصل مع الإدارات المعنية من أجل عملية الاختيار .

آلية الاستقطاب الخارجي :

سير ذاتية (Cv) من خلال الموظفين

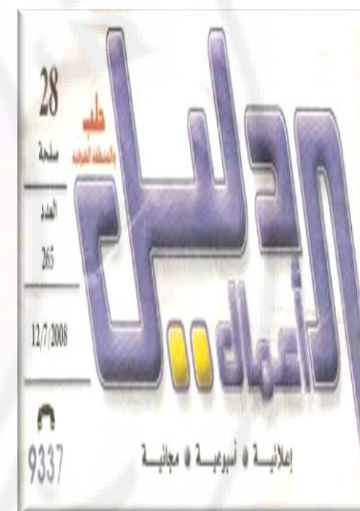
طلبات الزوار (Walk-ins)

CURRICULUM VITAE	
GUNJIT SHARMA	
Personal Details :	Date of Birth : 10 October 1980 Gender : Male Nationality : Indian Languages Known : Hindi, English
Educational Qualifications :	Bachelor in Computer Application (B.A.) from U.P. University, U.P. Intermediate (C) from U.P. Board, Gorakhpur High School (C) from U.P. Board, Gorakhpur
Project Profile :	Title : General Computer Application Duration : 2005 to 2007 Description : The project was aimed at developing a software for the management of the company's data. The project was completed successfully and the software was used by the company for a long time.
Thank You	

الاسم واللقب	إلى
العنوان	سيد/صاحب العمل
رقم الهاتف	
الموضوع : طلب توظيف	
بشرافي أن أقدم سيديتكم بعرضي للتوظيف في	
وفق المؤهلات التي أحصلها حيث أنني حاصل على	
أرجو منكم قبول طلبي	
وتقبلوا أسمى عبارات التقدير والعرفان	
الغني	

شبكة الإنترنت

الإعلانات (Advertising)



معارض التوظيف

وكالات التوظيف
(Employment Agencies)



wzayefna.blogspot.com

وظائف شركات توظيف

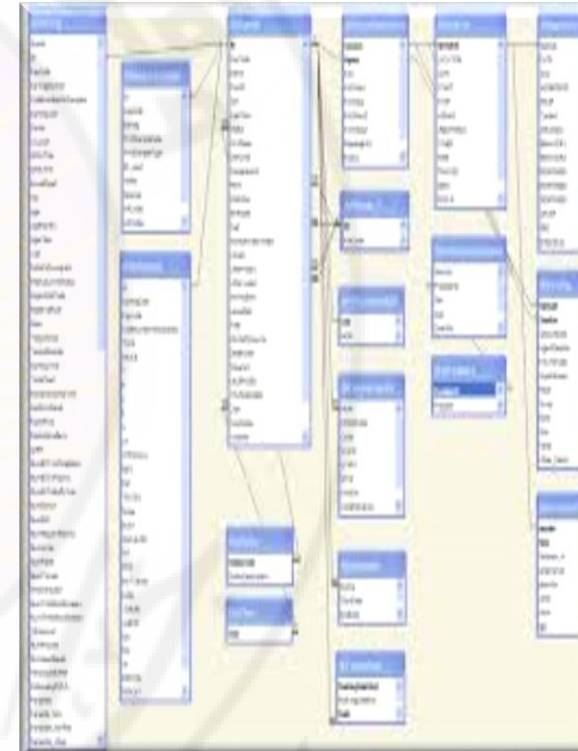
الجامعات ومراكز التدريب



العلاقات الشخصية والمعارف والتوصيات

شراء أو استئجار قواعد بيانات للباحثين عن العمل

البريد الجماعي



خطة الاستقطاب

و في الجدول التالي مثالا يوضح ذلك

مثال: (شركة مقاولات)

م	المسمى الوظيفي	درجة التوفر	دورة الاحتياجات	مصادر التوظيف	المدة	تكاليف الاستقطاب
1	مهندس معماري	متوفر بصعوبة	كل 2 سنة	-شركات التوظيف -إعلانات الصحف -قاعدة بيانات المؤسسة	3 شهور	راتب الشهر
2	مصمم غرافيكس	متوفر بصعوبة	سنوي	-شركات التوظيف -معاهد التدريب	شهرين	راتب الشهر
3	نجار	متوفر بسهولة	كل 3 سنوات	قاعدة بيانات المؤسسة	أسبوعين	نصف راتب شهر
4	سائق رافعة	متوفر بصعوبة	موسمي	-قاعدة بيانات الشركة -شركات التوظيف	شهرين	راتب شهر
5	سائق جرافة	متوفر بصعوبة	موسمي	-قاعدة بيانات الشركة -شركات التوظيف	شهرين	راتب شهر

الاختيار والتعيين

الاختيار

- هو عملية جمع المعلومات حول المتقدمين للوظيفة و تقييمها

هدف الاختيار

- وضع الموظف المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب، بالتكلفة المقبولة.
- البحث عن أفضل المتقدمين ممن يملكون الكفاءة. بما يتطابق شروط الوظيفة.



محطات الاختيار



التصفية؟

1

• دراسة الطلبات واستبعاد غير المناسب

2

• التحري عن المتقدم (عمله السابق، محل سكنه..) واستبعاد من سمعته غير جيدة

3

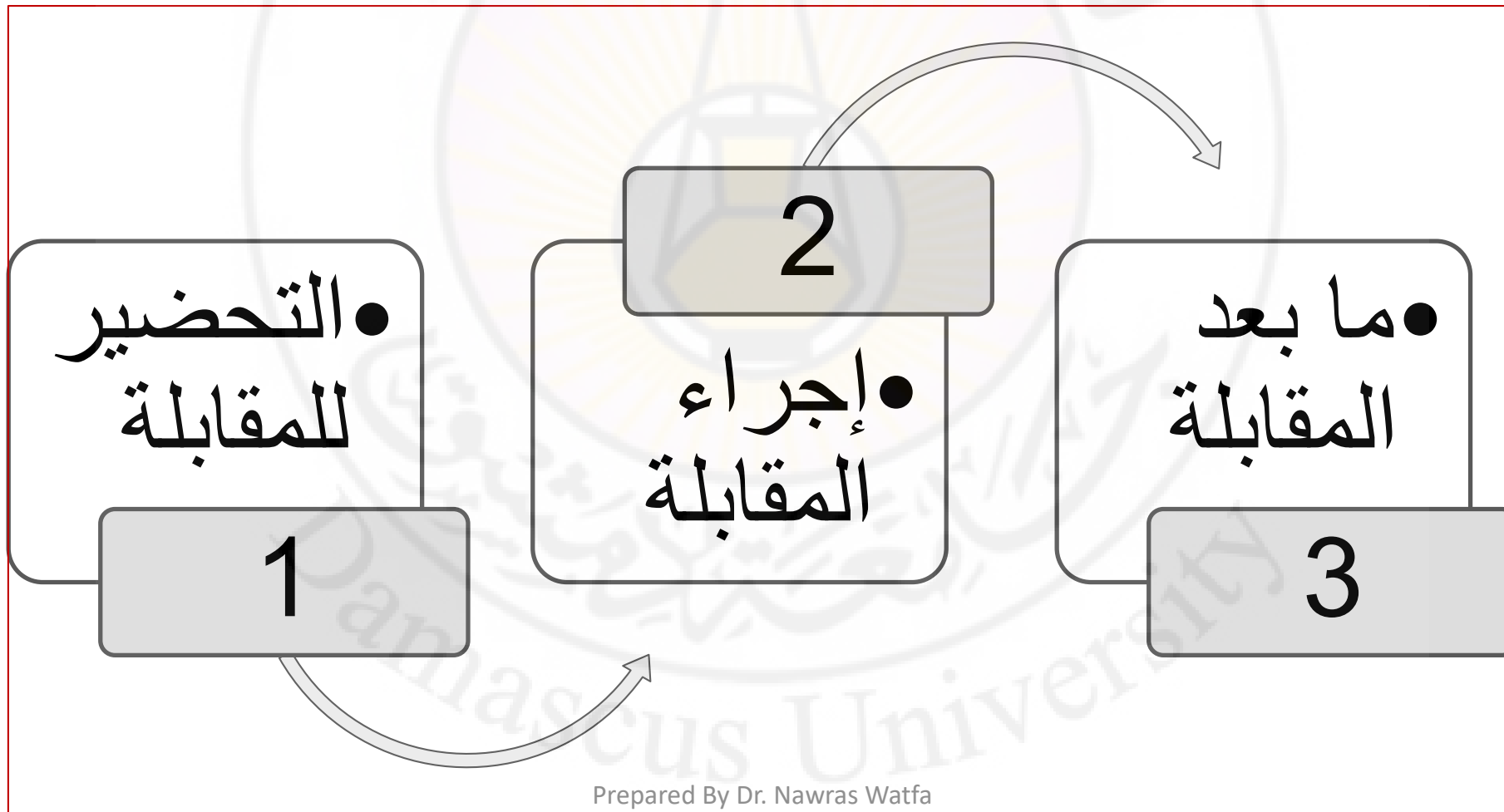
• استكمال الأوراق واستبعاد من لم يكمل أوراقه

4

• التصفية من خلال المقابلات و الاختبارات.

هل تُغني السيرة الذاتية
عن نموذج التقديم
للعمل؟ و لماذا؟

المقابلة



التحضير للمقابلة

- (1) إرسال ملف مختوم للجهة المقابلة في المؤسسة لدراسة الملف.
- (2) تنسيق موعد المقابلة بين المتقدم للوظيفة والجهة المقابلة.
- (3) تحضير أسئلة المقابلة والاختبارات المناسبة.

“تعهد المحافظة على السرية Non Disclosure Agreement”

إجراء المقابلة

أجب (أوافق أو لا أوافق)

م	السؤال	الجواب
1	هل تنصح بإعطاء المتقدم صورة مثالية عن المؤسسة	
2	هل يجب أن تتم مناقشة الأمور المالية مع الموارد البشرية أولاً	
3	هل تنصح بإخباره مباشرة بنتيجة المقابلة و لو كان الشخص متميزاً	
4	هل تنصح بسيطرة ممثل المؤسسة على الحوار.	
5	هل تنصح بالأسئلة الارتجالية إذا تطلب الأمر ذلك .	
6	أنت مع طرح أسئلة غير ملائمة	
7	هل تؤيد اللباس الرسمي في المقابلات	

أجب (أوافق أو لا أوافق)

م	السؤال	الجواب
1	هل تنصح بإعطاء المتقدم صورة مثالية عن المؤسسة	لا أوافق
2	هل يجب أن تتم مناقشة الأمور المالية مع الموارد البشرية أولاً	أوافق
3	هل تنصح بإخباره مباشرة بنتيجة المقابلة ولو كان الشخص متميزاً	لا أوافق
4	هل تنصح بسيطرة ممثل المؤسسة على الحوار.	لا أوافق
5	هل تنصح بالأسئلة الارتجالية إذا تطلب الأمر ذلك .	أوافق
6	أنت مع طرح أسئلة غير ملائمة	لا أوافق
7	هل تؤيد اللباس الرسمي في المقابلات	أوافق

ما بعد المقابلة

إدارة المستندات

إرسال ملف المرفوضين
للأرشفة الخاصة و تنزيل
بياناتهم على الحاسوب

تجهيز ملف توظيف
للمتقدم المقبول

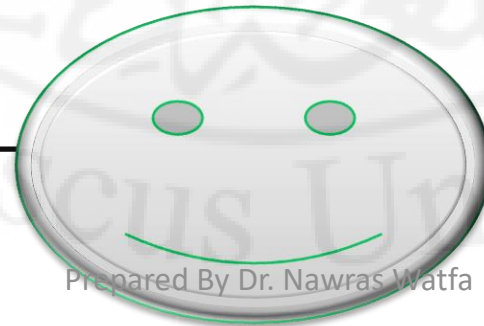
التواصل مع المرشحين

إخبار المتقدمين
بالنتائج (المرفوضين
والمقبولين)

الاتصال الهاتفي، البريد
الإلكتروني، أو الاثنين
معاً

قصة مهمة

- في أحد المؤسسات المالية.. أرسل المدير العام إلى إدارة الموارد البشرية اسم أحد المتقدمين لوظيفة في المؤسسة منذ أكثر من أربعة سنوات، و طلب ملفه....
- كان رد مدير الموارد البشرية، أن يمهله بعض الوقت.
- كانت المفاجأة أنه بعد أقل من نصف ساعة كان ملف الشخص المطلوب على مكتب المدير العام.
- النتيجة: مكافأة المدير.....و توجيه بطاقة شكر

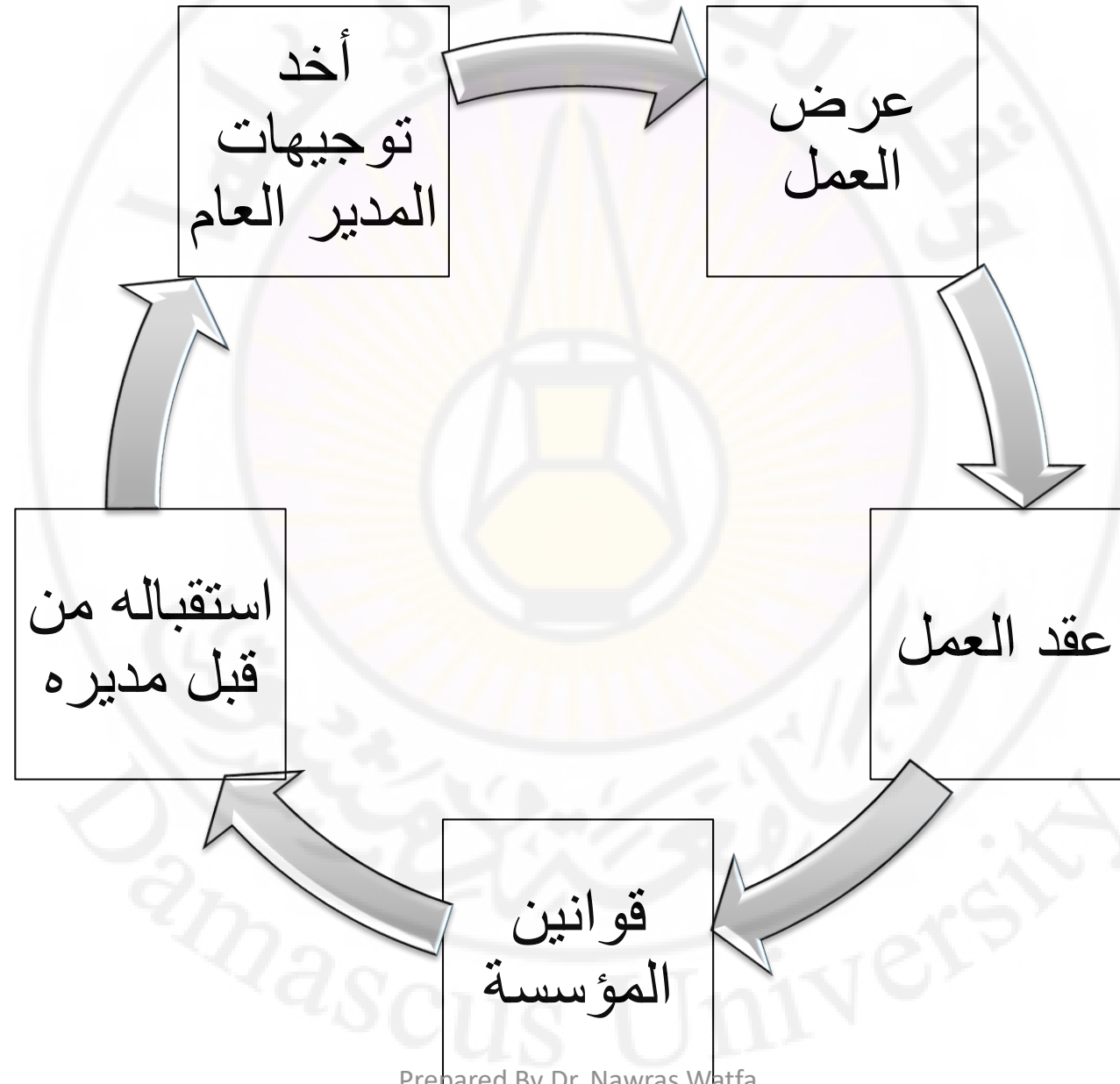


Hallo Effect

- سيتم ترقيتك الى مدير لانك انسان فني ناجح جدا



التعيين



عرض العمل

1- تقديم دليل الموظف له، و مناقشته معه،

هذا الدليل يتضمن التعريف بالمؤسسة من كافة نواحيها الإدارية والتنظيمية وكذلك الأهداف و سياسة الرواتب والتطور الوظيفي، و التدريب..الخ.

2- الوصف الوظيفي الخاص به.



دليل الموظف

في شركة البترول الوطنية الكويتية

الطبعة الرابعة ٢٠١١ م

عقد العمل

إبرام عقد العمل،

كي تصبح العلاقة بين الجهتين قانونية ورسمية.

مما يشعر الموظف بالأمن الوظيفي،
والاستقرار.

و هنا لا بد من قراءة العقد وتوضيح بنوده و مضامينه.

١- دولة _____
٢- دولة _____
٣- دولة _____
٤- دولة _____
٥- دولة _____
٦- دولة _____
٧- دولة _____
٨- دولة _____
٩- دولة _____
١٠- دولة _____
١١- دولة _____
١٢- دولة _____
١٣- دولة _____
١٤- دولة _____
١٥- دولة _____
١٦- دولة _____
١٧- دولة _____
١٨- دولة _____
١٩- دولة _____
٢٠- دولة _____
٢١- دولة _____
٢٢- دولة _____
٢٣- دولة _____
٢٤- دولة _____
٢٥- دولة _____
٢٦- دولة _____
٢٧- دولة _____
٢٨- دولة _____
٢٩- دولة _____
٣٠- دولة _____
٣١- دولة _____
٣٢- دولة _____
٣٣- دولة _____
٣٤- دولة _____
٣٥- دولة _____
٣٦- دولة _____
٣٧- دولة _____
٣٨- دولة _____
٣٩- دولة _____
٤٠- دولة _____
٤١- دولة _____
٤٢- دولة _____
٤٣- دولة _____
٤٤- دولة _____
٤٥- دولة _____
٤٦- دولة _____
٤٧- دولة _____
٤٨- دولة _____
٤٩- دولة _____
٥٠- دولة _____
٥١- دولة _____
٥٢- دولة _____
٥٣- دولة _____
٥٤- دولة _____
٥٥- دولة _____
٥٦- دولة _____
٥٧- دولة _____
٥٨- دولة _____
٥٩- دولة _____
٦٠- دولة _____
٦١- دولة _____
٦٢- دولة _____
٦٣- دولة _____
٦٤- دولة _____
٦٥- دولة _____
٦٦- دولة _____
٦٧- دولة _____
٦٨- دولة _____
٦٩- دولة _____
٧٠- دولة _____
٧١- دولة _____
٧٢- دولة _____
٧٣- دولة _____
٧٤- دولة _____
٧٥- دولة _____
٧٦- دولة _____
٧٧- دولة _____
٧٨- دولة _____
٧٩- دولة _____
٨٠- دولة _____
٨١- دولة _____
٨٢- دولة _____
٨٣- دولة _____
٨٤- دولة _____
٨٥- دولة _____
٨٦- دولة _____
٨٧- دولة _____
٨٨- دولة _____
٨٩- دولة _____
٩٠- دولة _____
٩١- دولة _____
٩٢- دولة _____
٩٣- دولة _____
٩٤- دولة _____
٩٥- دولة _____
٩٦- دولة _____
٩٧- دولة _____
٩٨- دولة _____
٩٩- دولة _____
١٠٠- دولة _____

قوانين العمل



بعد الانتهاء من توقيع العقد يتم الانتقال
بالموظف الجديد لمعلومات مهمة وهي
قوانين العمل و تتضمن:

- 1- النظام الداخلي للمؤسسة.
- 2- نظام المكافآت والعقوبات.
- 3- القوانين الخاصة بالدولة والتي يجب
الالتزام بها، منعاً لمخالفة القانون.

دليل الموظف الجديد Employee Handbook

- يهدف إلى إزالة الضباب و توضيح الرؤية أمام الموظف الجديد،
- حيث يتم اطلاقه على قوانين و لوائح و أنظمة الشركة،
- طرق التواصل الداخلية،
- ما ينبغي فعله وما ينبغي اجتنابه
- فلسفة الشركة، وآليات التقييم، وآفاق النمو، وسلم الرواتب
- حقوق الموظف من حيث الدوام الإضافي وآلية طلبه
- التزامات الموظف، وسلم العقوبات، وغيرها من المواد الهامة.

استقباله من قبل مديره المباشر



و هنا تحدث نقطة المواجهة الأولى مع أجواء العمل فيتم ما يلي:

- (1) التعرف الشخصي.
- (2) التعرف على القسم وعمله.
- (3) التعرف على زملاء العمل.
- (4) أخذ التوجيهات.
- (5) الاستفسار عن أشياء تخص العمل.

مقابلة المدير العام



تحقق النقاط الآتية:

1. أهميته وتقدير قيمته
2. بأنه جزء من أسرة اجتماعية
3. منحه ثقة الإدارة ليعمل بأريحية
4. إعطائه توجيهات إستراتيجية
5. وضعه على صراط (الخطأ والصواب)

يجب أن يكون اليوم الأول
للموظف مميزاً... ويترك انطباعاً
لدى الموظف...

كيف يتم ذلك؟

اجعل اليوم الأول مميزاً و تاريخياً
بالنسبة للموظف الجديد



استقبال الموظف الجديد

- 1) ارسال سلة فيها بعض القرطاسية و الهدايا
- 2) اطلب من المدير العام الاتصال به و تهنئته بالانضمام إلى الشركة
- 3) أرسل باقة ورد إلى عنوان أسرة الموظف الجديد
- 4) أرسل بطاقة تهنئة موقعة من موظفي القسم للموظف الجديد
- 5) أرسل بريد إلكتروني للموظفين يتضمن السيرة الذاتية و صورته.
- 6) أعط الموظف الجديد بطاقة دعوى إلى مطعم مع زوجته كهدية من الشركة
- 7) التقط صورة للموظف الجديد مع كامل موظفي القسم في اليوم الأول
- 8) قم بوضع الصور الشخصية للموظفين الجدد مع أسمائهم و مناصبهم على الموقع الإلكتروني للشركة

الخطط الداعمة



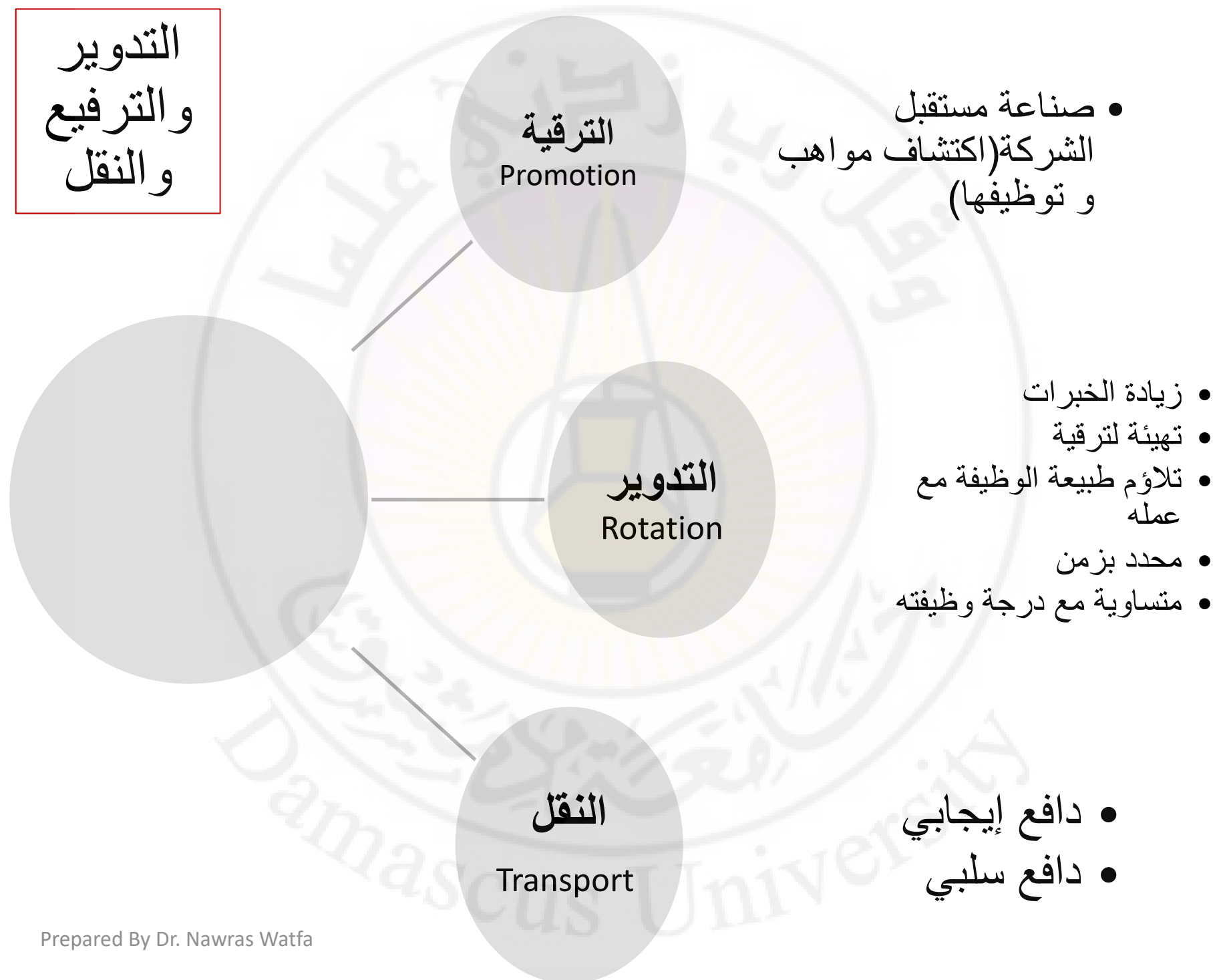
الاستقالات resignation

الاستقالات نوعين:

- (1) متوقعة: و هي الإحالة إلى التقاعد
- (2) غير متوقعة:
 - سحب عمال نتيجة المنافسة
 - مستجدات طارئة
 - الموت

ت	المسمى الوظيفي	حجم العمالة المطلوبة	حجم العمالة الحالية	الاستقالات المتوقعة	المقترحات
1	عمال حفر الابار	100	107	12	لدينا 3 شهور لاستقدام عمال جدد
2	خدمة العملاء	12	8	2	يجب البدء مباشرة بتأمينهم

التدوير والترفيع والنقل



تخفيض العمالة Downsizing

إن نتائج البحوث التي أجريت على عدد من الشركات , التي قامت بتطبيق خطط تخفيض العمالة بشكل جماعي , كانت كالآتي:



تخفيض العمالة Downsizing

- لم ينعكس مباشرة على " تخفيض النفقات "
- الإجراءات الأخرى يمكن أن تكون أكثر فعالية
- لو تم تخفيض كمية الرواتب إلا أن نفقات إعادة هيكلة الشركة تكون أكبر
- تكلفة تعيين موظفين جدد و تدريبه حتى يصل لمهارة المفصول سيتطلب ضخ سيولة ليست بالقليلة
- تظهر آثار سلبية في نفسية الموظفين المتبقين
- قد يؤثر سلبا على قيمة المؤسسة في الأسواق
- برامج الاستقالات المبكرة للموظفين المسنين قد تعطي منافع أكبر من الإقالات الجماعية

المؤشر الأهم في قرار تخفيض العمالة هو التقييم الدوري للموظفين

الإجازات



قبل انتهاء الإجازة لا بد
لإدارة الموارد البشرية من
التواصل مع الشخص
المعني لتأكيد عودته

تأمين
البديل
المناسب

تحديد موعد
انتهاء الإجازة
بدقة

معرفة الإدارة قبل
بدء الإجازة بزمان
منطقي لتأمين
البديل

وظائف الموارد البشرية

1. الهيكل التنظيمي للشركة - النظام الداخلي للشركة
2. التوظيف - تخطيط الموارد البشرية Head hunters
3. تطوير الموارد البشرية : الاجور والرواتب - التدريب - ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي - إدارة الصراع والنزاعات - خلق فريق العمل
4. تقييم الموارد البشرية
5. الضمان الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية
6. السيطرة الادارية

تطوير وقيادة وإدارة الموارد البشرية

(1) الأجور والرواتب

(2) التأهيل والتدريب

(3) الحوافز والمكافآت

(4) العلاقات الإنسانية

(5) ادارة الاجتماعات

(6) بناء الفريق

(7) ادارة الصراع

تطوير وقيادة و إدارة الموارد البشرية

فلسفة الرواتب و الأجور





هرم ماسلو للاحتياجات الإنسانية



**Basic
Human
Needs**



قيادة و إدارة الموارد البشرية

تدريب exercise

مدير الإنتاج متميز جداً و خبرته مشهود لها، لكن هذا المدير طلب من المدير العام زيادة على راتبه، على الرغم من معرفته بأن نظام الأجور لا يسمح بذلك.

و المطلوب ما هو رأيك كمدير موارد بشرية فيما لو طلب منك المدير العام ذلك؟

المحافظة على الموظف المثالي

(1) فرز الموظفين حسب مساهمتهم في تحقيق أهداف الشركة بما فيها الربحية تذكر قاعدة باريتو (80%/20%)

(2) احتساب الفرق بين إنتاجية العامل الطبيعي والعامل المثالي و تقديمها له كحوافز إضافية مرتبطة بالإنتاج

(3) في حال وجود غلاء غير مسبوق فيمكن وضع ما يسمى "بدل غلاء معيشة" بحيث يتم تعديلها وفقاً لغلاء الأسعار



التأهيل و التدريب

قيادة و إدارة الموارد البشرية

الخطط التدريبية

هي أحد مقومات التطور و النمو و المحافظة على حضور الشركة في الموقف، كما أن التدريب عامل أساس في كسب الرضا الوظيفي للعمال





أساليب التدريب



1- التدريب أثناء العمل: **On the job training**:

و يعتمد على أسلوب التلمذة المهنية

2- التدريب خارج العمل: **Out the job training**:

ج- دراسة الحالة:

طرح مشكلة واقعية أو
افتراضية و تجري
مناقشتها و تدريب الأفراد
على حلها.

ب- المؤتمرات و

الندوات و حلقات
البحث.

أ- المحاضرة:

طريقة تقليدية تقترب
من التعليم

و- :تدريب الحساسية:

مواجهة المتدربين لمواقف
التفاعل ضمن الجماعات
الصغيرة (تدريب على
مهاراة التواصل)

هـ- المباريات الإدارية:

تقسيم المتدربين إلى فرق و يتم
توزيع الأدوار و وضع نقاط
أو علامات على مجموعة
القرارات التي يتخذونها وفق
قواعد التدريب.

د- تمثيل الأدوار:

وضع المتدرب في مواقف
عملية بشكل مباشر، و
يطلب منه معالجة
الموقف.

سنقرأ الايزو

مواصفة التدريب طبقاً للمواصفة 10015



ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي

قيادة و إدارة الموارد البشرية



التحفيز و المكافآت

مرتبطة بالجهد الإضافي و ليس العادي



عمل رتيب



بدون تحفيز و مكافأة



Merci

كيف تقوم بتحفيز الموظفين

The Attitude of Gratitude



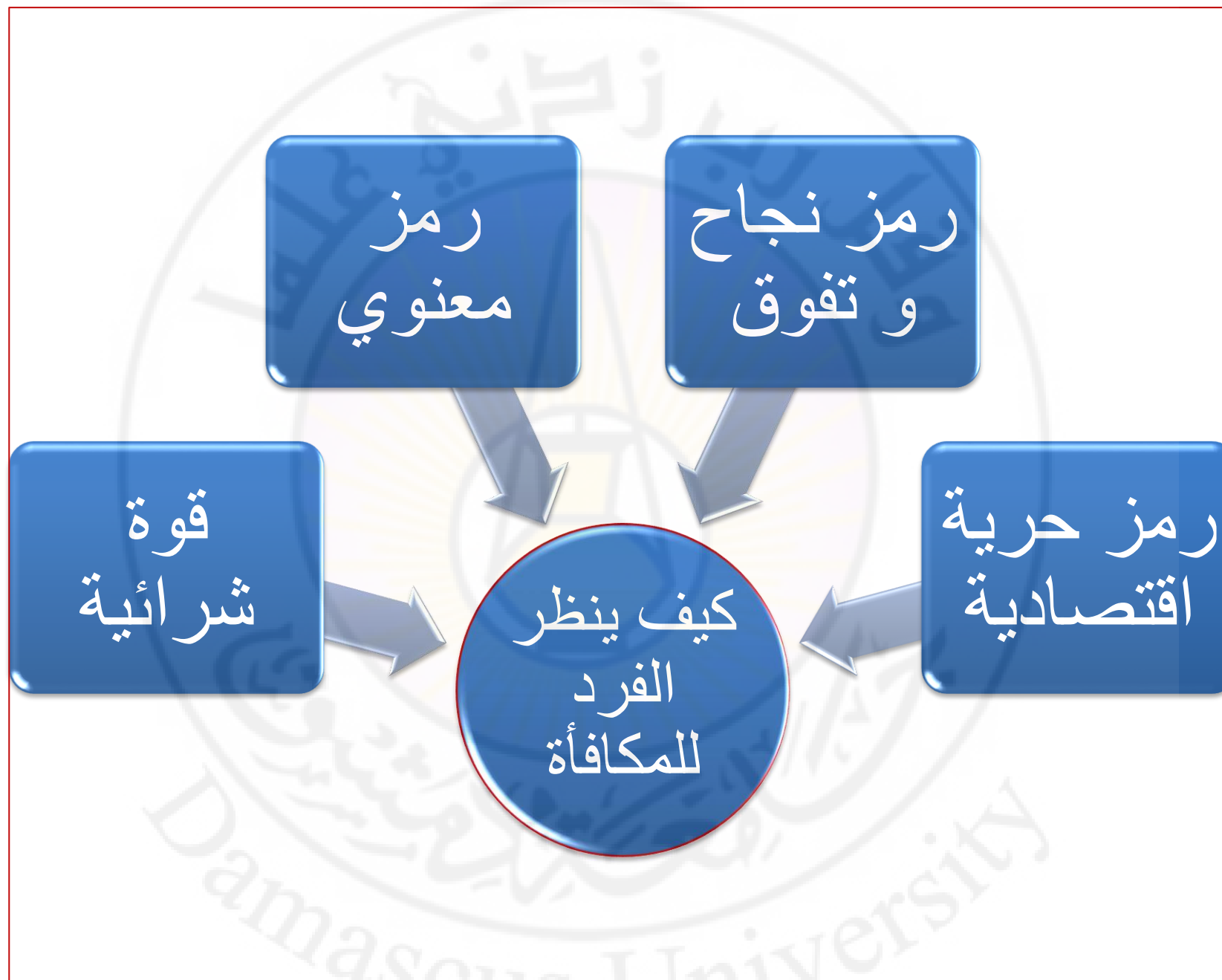
Treat people as if they were what they ought to be, and you help them become what they are capable of being.

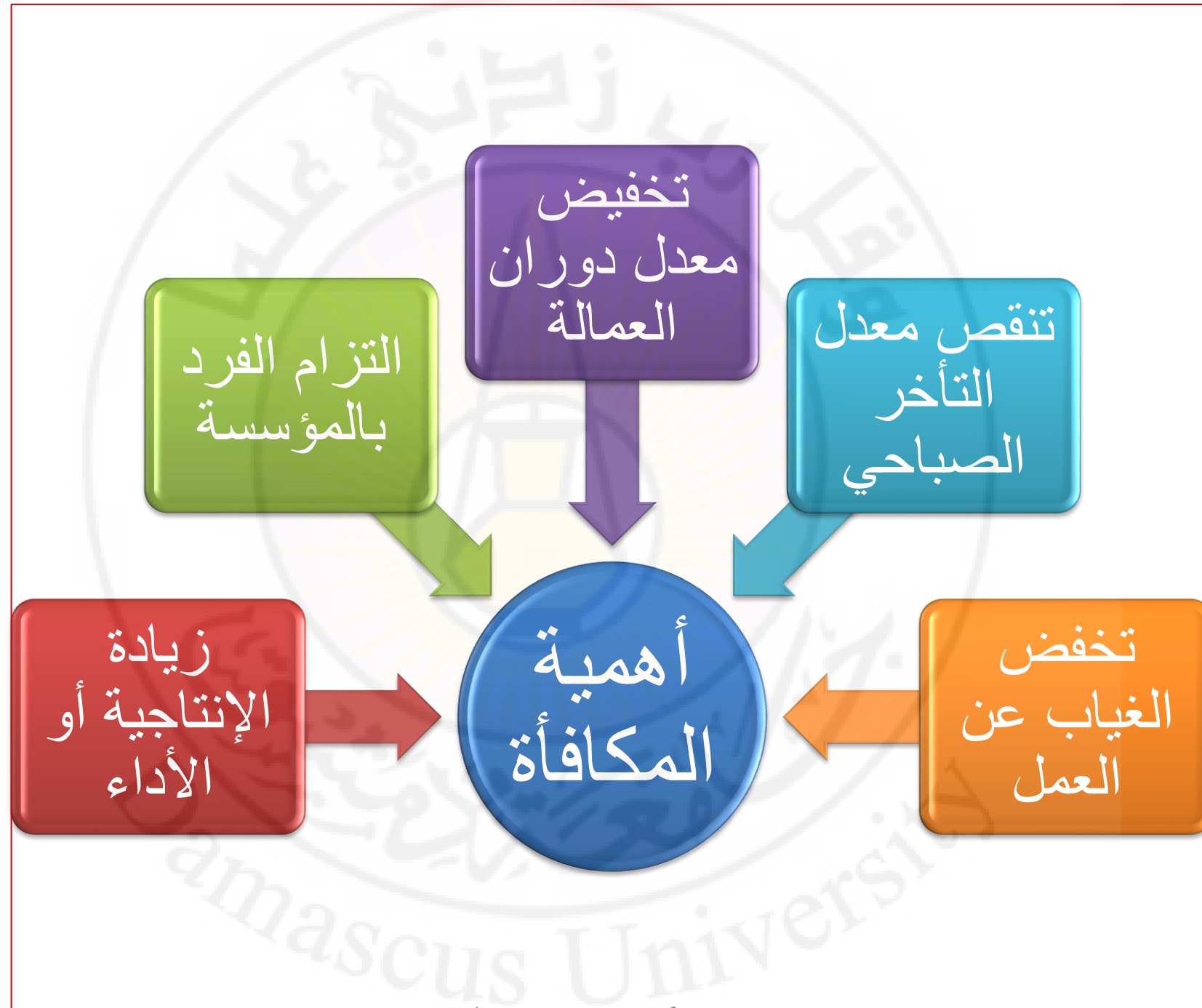
المكافأة



-أحد الدوافع المادية التي تؤثر إيجاباً على أداء العامل. و هي بمثابة المقابل للأداء المتميز.

-يقول الله تعالى: **“هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَانِ إِلَّا الْإِحْسَانُ”** الرحمن (60)





ما هو أثر المكافأة في الحالات الآتية:

- 1- لا تناسب حجم
المجهود؟
- 2- قليلة لدرجة السخرية؟
- 3- غير عادلة، مقارنة مع
الآخرين؟

إذن



السيطرة الإدارية في الموارد البشرية

الثواب و العقاب

+

العقاب

المشاكل

أخطاء العمل

مخالفة الدوام

+

الثواب

بطاقة تقدير

حوافز

مكافآت

التوازن الصحي في أسلوب التعامل





مهارات التحفيز

Executing

Acquire Project team

Develop Project team

Manage Project team

- Expectancy Theory : نظرية التوقع
- Employees who expect to be rewarded for their accomplishments remain productive as rewards meet their expectations.
- Perquisites (Perks) تمييزات خاصة:
- Some employees receive special rewards, such as parking spaces, corner offices, and executive dining.

Project Management Processes Executing Process 23 %

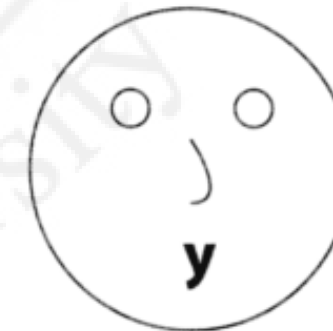
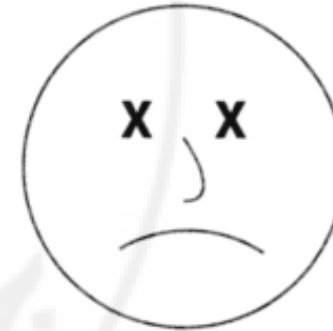
Executing

Acquire Project team

Develop Project team

Manage Project team

- Fringe Benefits علاوات
- education benefits, insurance, and profit sharing.
- McGregor's Theory of X and Y نظرية
- Theory X
- Managers who accept this theory believe that people need to be watched every minute.
- Theory y
- Managers who accept this theory believe that people are willing to work without supervision, and want to achieve.
- People can direct their own efforts.



Project Management Processes Executing Process 23 %

- Theory Of Needs : David McClelland's **Manage Project team**

Primary Need	Behavioral Style
Need for Achievement	▶ These people should be given projects that are challenging but are reachable. ▶ They like recognition.
Need for Affiliation	▶ These people work best when cooperating with others. ▶ They seek approval rather than recognition.
Need for Power	▶ People whose need for power is socially oriented, rather than personally oriented, are effective leaders and should be allowed to manage others. ▶ These people like to organize and influence others.

Project Management Processes Executing Process 23 %

Executing

Acquire Project team

Develop Project team

Manage Project team

- **Herzberg's Theory** : This theory deals with hygiene factors and motivating agents.
- **Hygiene Factors** : لازم وغير كاف
 - Working conditions
 - Salary
 - Personal life
 - Relationships at work
 - Security
 - Status
- **Motivating Agents** : What motivates people is the work itself, including such things as
 - Responsibility
 - Self-actualization

- Issue Log :

Issue #	Issue	Date Added	Raised By	Person Assigned	Resolution Due Date	Status	Date Resolved	Resolution

Figure 9.5: Issue Log

- **Powers of the Project Manager :**
- **Formal :** This power is based on your position.
 - Example: "You need to listen to me , because I have been put in charge!" .
- **Reward :** giving rewards.
 - Example: Because of your performance, I will assign you as part of that team
- **Penalty :** This power comes from the ability to penalize team members.
 - Example: "If this does not get done on time, I will remove you from the group
- **Expert:** This power comes from being the technical or project management expert.
 - Example: “ I hear he has been very successful on other projects. So give her a chance!”
- **Referent :** This power comes from another person liking you, respecting you
 - Example: a sponsor said "I think he should success our Project "

- **Conflict Management**
- **The seven sources of conflict**
 1. Schedules
 2. Project priorities
 3. Resources
 4. Technical opinions
 5. Administrative procedures
 6. Cost
 7. Personality

Changing Views of Conflict	
Old	New
Conflict is dysfunctional and caused by personality differences or a failure of leadership.	Conflict is an inevitable consequence of organizational interactions.
Conflict is to be avoided.	Conflict can be beneficial.
Conflict is resolved by physical separation or the intervention of upper management.	Conflict is resolved through openness, identifying the causes, and problem solving by the people involved and their immediate managers.

ادارة الصراع

• قديما

• الصراع غير مرغوب به – يعتمد على التجنب والفصل بين الموظفين

• حديثا

• مرغوب به ومدعو لآثاره

• وهو مفيد للشركة

• يتم حله بالعقل المنفتح على كل الآراء وتعريف اسباب المشاكل وحلها بالمواجهة

والتبسيط من قبل المدراء

- **Conflict Resolution Techniques**

- **Confronting (Problem Solving)** : solving the real problem so that the problem goes away. Confronting leads to a **win-win** situation. المواجهة وحل المشاكل
- **Compromising** : finding solutions that bring some degree of satisfaction to both parties. This is a **lose-lose** situation since no party gets everything. الحل الوسط
- **Withdrawal (Avoidance)** the parties postpone a decision on a problem الانسحاب withdrawal is not usually the BEST choice for resolving conflict.
- **Smoothing (Accommodating)** emphasizes agreement rather than differences of opinion المهادنة والاستيعاب
- **Forcing** involves pushing one viewpoint هذه سلطتي

Exercise Read the description of a conflict resolution, and try to determine of the techniques is being used.

	Description	Form of Conflict Resolution Representation
1	"Do it my way!"	
2	"Let's calm down and get the job done!"	
3	"Let us do a little of what both of you suggest."	
4	"Let's deal with this issue next week."	
5	"Pat and Amanda, both of you want this project to cause as little distraction to your departments as possible. With that in mind, I am sure we can come to an agreement on the purchase of equipment and what is best for the project."	
6	"We have talked about new computers enough. I do not want to get the computers, and that is it!"	
7	"Pat, you say the project should include the purchase of new computers, and Amanda, you say the project can use existing equipment. I suggest we perform the following test on the existing equipment to determine if it needs to be replaced."	
8	"Let's see what everyone thinks, and try to reach a	



العلاقات الإنسانية

• علاقات العمل غير الرسمية:

- الموظف هو إنسان ينتمي إلى عائلة كبيرة هي الشركة، هذه العائلة تشاطره أفراحه و أحزانه.
- الإدارة الذكية للموارد البشرية تنشط روح فريق العمل و العلاقات البينية الإيجابية بين الموظفين
- تقيم لهم أعياد الميلاد و ترسل لهم التهنئة بعيد زواجهم
- تنشئ نشرة إخبارية داخلية تنشر من خلالها الأخبار السعيدة كي يصبح الموظفون كالجسد الواحد

تقييم الأداء

Performance-Evaluation

بماذا يفيد التقييم في عملية وضع الخطة السنوية ؟

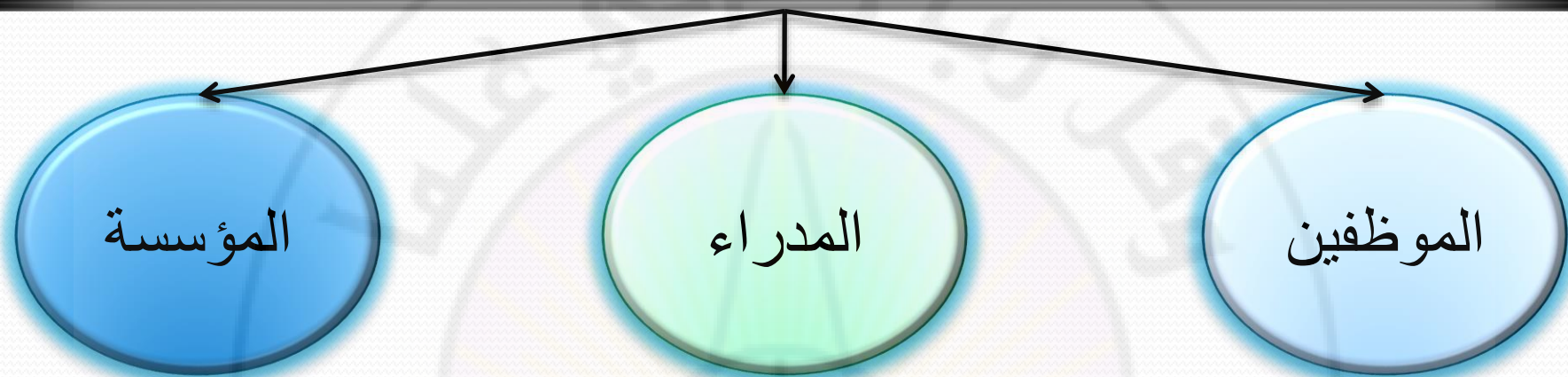
- قرار الترقيات
- دعم قرار خفض العمالة
- اختيار بعض الموظفين لتولي مناصب قيادية أو إشرافية

متى يتم وضع خطة التقييم و لماذا ؟

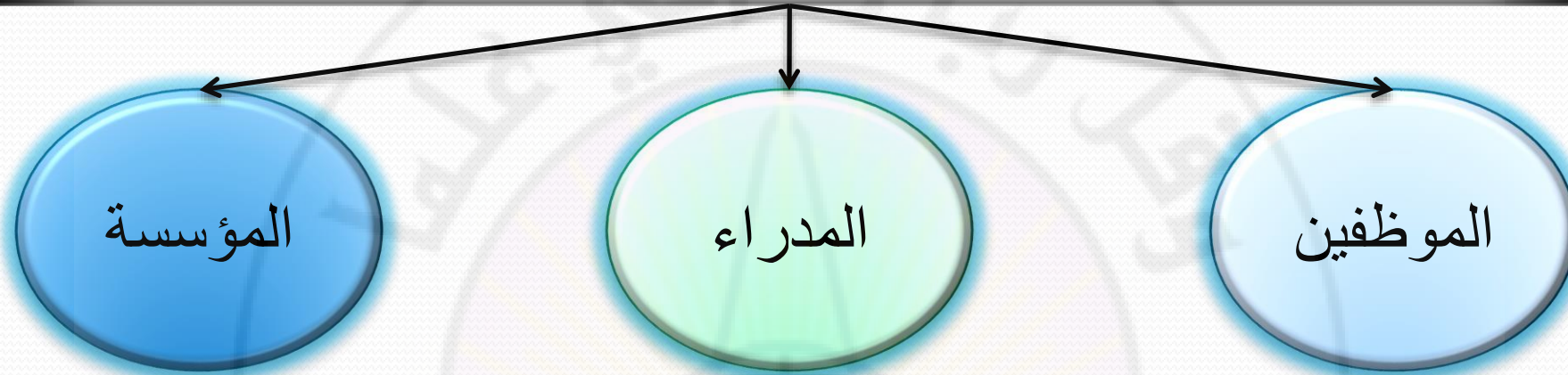
- بداية العام
- بشكل مرحلي
- قبل نهاية العام



2- أهداف التقييم



2- أهداف التقييم



- 1) تجميع الاحتياجات التدريبية
- 2) تخطيط القوى البشرية
- 3) وضع الخطط لزيادة الفاعلية و الإنتاجية

- 1) التعرف على مستوى أدائهم.
- 2) وضع الأهداف القادمة
- 3) معرفة مجال التدريب
- 4) رسم مسار التطوير
- 5) التحقق من نقاط القوة و الضعف لدى الموظفين
- 6) تهيئة الموظف لتولي مهام أخرى

- 1) التعرف على مستوى أدائهم.
- 2) إتاحة الفرصة لمناقشة مديرهم
- 3) تعريفهم على مجالات التدريب
- 4) مناقشة خطة المسار الوظيفي
- 5) التعرف على مجالات الترقية و تعديل الراتب.

من يقوم بعملية التقييم ؟

إعطاء الموافقات النهائية استناداً إلى الخطة المالية
للشركة و سلم الأجور و الرواتب

مسئولة عن إجراء التقييم و مناقشته مع
الموظفين و وضع التوصيات لكل موظف تابع
لملاكها

بناء التقييم و تشكيل فرق التقييم و
التنسيق و المتابعة و إتمام التقييم و جمع
النتائج و فرزها و تحليلها و تجهيز
التقرير النهائي مع المقترحات

الإدارة العليا و
الإدارة المالية

إدارة الفروع و
الأقسام

إدارة الموارد
البشرية

شروط مقياس التقييم

Terms of the evaluation



- (1) الموضوعية
- (2) الابتعاد عن الأحكام العامة
- (3) عدم الإنصات إلى الميول و
الرغبات النفسية أثناء التقييم
- (4) تجنب المشاعر المترافقة مع
التقييم
- (5) مشاركة الموظفين في عملية
التقييم

أنواع فقهاء الأداء

أنواع تقييم الأداء

1- تقييم
الرئيس
لمرؤوسه

2- تقييم
المرؤوس
لرئيسه

3- تقييم
الموظف
لنفسه

4- تقييم
الموظف
لزميله

5- أن يقيم
العميل
الموظف

6- أسلوب
360 درجة

1- تقييم الرئيس لمروسته



● بعض الدراسات
أشارت إلى أن
98% من برامج
التقييم تنفذ من قبل
الرئيس المباشر
للمرؤسين

2- تقييم المروءوس لرئيسه



- يستخدم كمصدر للمعلومات لأغراض التنمية و التطوير و تحسين فرص أداء العمل.
- **و السؤال:** من يؤيد هذا الاتجاه في التقييم و من يعارض .. و لماذا؟

3- تقييم الموظف لنفسه



- التقييم الذاتي:
- يؤخذ عليه الميل للمبالغة.. خاصة إذا كان الموظف متدني مستوى الأداء.
- **و السؤال:** كيف نستفيد من هذا التقييم؟

4- تقييم الموظف لزميله



• تزداد أهمية هذا المصدر في الحالات التي يصعب فيها على الرؤساء ملاحظة سلوك موظفيهم أو المواقف التي تعتمد على العمل المشترك.

5- أن يقيم العميل الموظف



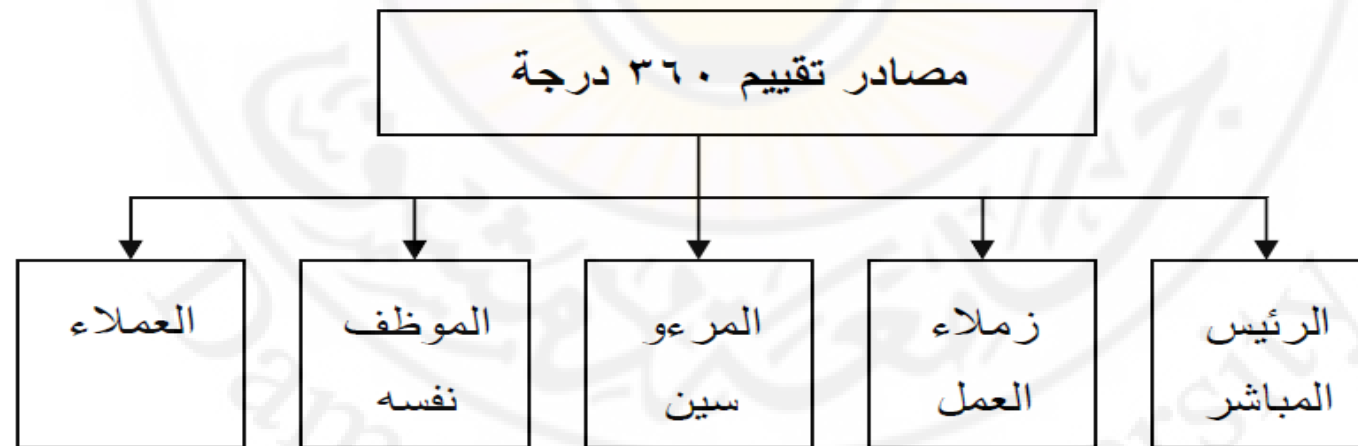
- العملاء يستشعرون قوة الشركة و ضعفها بدقة.
- مصدر مهم عن جودة الخدمة المقدمة.
- يرون من زاوية واحدة و هي زاوية الوضع التنافسي للمؤسسة وليس مضمون الإدارة الداخلي.

5- أسلوب 360 درجة

- يعتمد على معلومات مرتدة من أكثر من مصدر.
- الشركات التي استخدمت هذا الأسلوب أكثر من 20 شركة مثل (موتوريلا، جنرال إلكتريك)
- من أسباب استخدام هذا الأسلوب انتقال الإدارة من الأسلوب الهرمي إلى الأفقي
- الاتصالات فيه بكل الاتجاهات.

تقييم 360 درجة

- إن الإعتماد على مصدر واحد للتقييم يواجه مشكلة تغلب النظرة الشخصية على النظرة الموضوعية في التقييم وتلافي هذا العيب تتجه المنظمات إلى الاعتماد على ما يسمى بتقييم 360 درجة والذي يعتمد على تنويع مصادر المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها لتقييم الأداء



5- معوقات التقييم

حماسة الإدارة اتجاه التقييم غير كافية.

عدم تحديد الأهداف بدقة.

انخفاض كفاءة و كفاية المقيمين.

نموذج التقييم غير موضوعي أو غير واقعي

عدم استجابة الإدارة لنتائج التقييم.

رابعاً: نموذج عن معايير تقييم الأداء

4- المبادرة و
الابتكار

3- التوجه
الإيجابي

2- الإنتاجية

1- المعرفة و
المهارة

8- التواصل

7- حل
المشكلات

6- التقيد
بالأنظمة

5- تحمل
المسؤولية

12- التخطيط
و التنظيم

11- اتخاذ
القرارات

10- القيادة
و الإشراف

9- العمل
بروح الفريق

14- تنمية
الآخرين

13- الدافعية
(الحافز)

المعرفة و المهارة في أداء العمل

Job Knowledge & Skills



- معرفة أكاديمية أو علمية.
- معرفة فنية و مهنية متخصصة.
- معرفة عامة بالمؤسسة (أهداف، أنظمة،...الخ).
- معرفة البيئة المحيطة.
- معرفة الجوانب المتعلقة بالعمل نفسه.
- مهارات تشغيل (أجهزة، مكنات،..الخ).
- مهارات اتصال (لغوية، كتابية،...الخ).

الإنتاجية (الكم و الكيف)

Quality of Work



● المقدرة و الإصرار على القيام بالعمل و تقديم الخدمة للمستهلك:

أ- الدقة في العمل

ب- السرعة في الإنجاز

ت- إنجاز الأعمال ضمن الموعد

ث- جودة العمل و المنتج

التوجه الإيجابي و الرغبة نحو العمل

Positive Approach & Activity



Prepared By Dr. Nawras Watfa

- الحماس و الرغبة في العمل (الدافعية)
- الانتماء الوظيفي (الولاء)
- الحرص على سمعة المؤسسة
- العمل بنشاط

المبادرة و الابتكار

Initiative & Creativity



● **المبادرة و التفكير
المستقبلي، طرح الأفكار
الجديدة التي تساهم في
تطوير العمل و حل
المشكلات.**

● **القدرة على ابتكار أدوات
أو وسائل جديدة و مفيدة
في العمل.**

الحرص على تنفيذ الأنظمة و
القوانين و التعليمات و الالتزام
بأحكام العمل

استعداد الموظف لتقبل مهام
وظيفية أعلى (مسؤولية)



القدرة على حل المشكلات

Problem & Solving



- تحليل المشكلة.
- طرح بدائل للحل.
- تحديد الحل المناسب.

العلاقات مع الآخرين

Relations & With Others



• المقدرة و الرغبة في الحفاظ و تطوير العلاقات الجيدة مع الآخرين:

- أ- زملاء العمل (علاقات إنسانية)
- ب- نفس المستوى الوظيفي (تواصل أفقي)
- ت- مع الرؤساء (تواصل صاعد)
- ث- مع المرؤوسين (تواصل أفقي)
- ج- المراجعين و الزبائن.

العمل بروح الفريق Teamwork

المقدرة على تحمل ضغط العمل Working under pressure



Prepared By Dr. Nawras Watfa



المقدرة القيادية و الإشرافية

Leader & Supervision



- المقدرة على المساهمة في نجاح المؤسسة من خلال تشكيل و دعم الطاقات و الأنشطة المختلفة المتوفرة.
- القدرة على تحديد أهداف المرووسين.
- القدرة على الإشراف و ضمان سير العمل بالمستوى و النوعية المطلوبة.

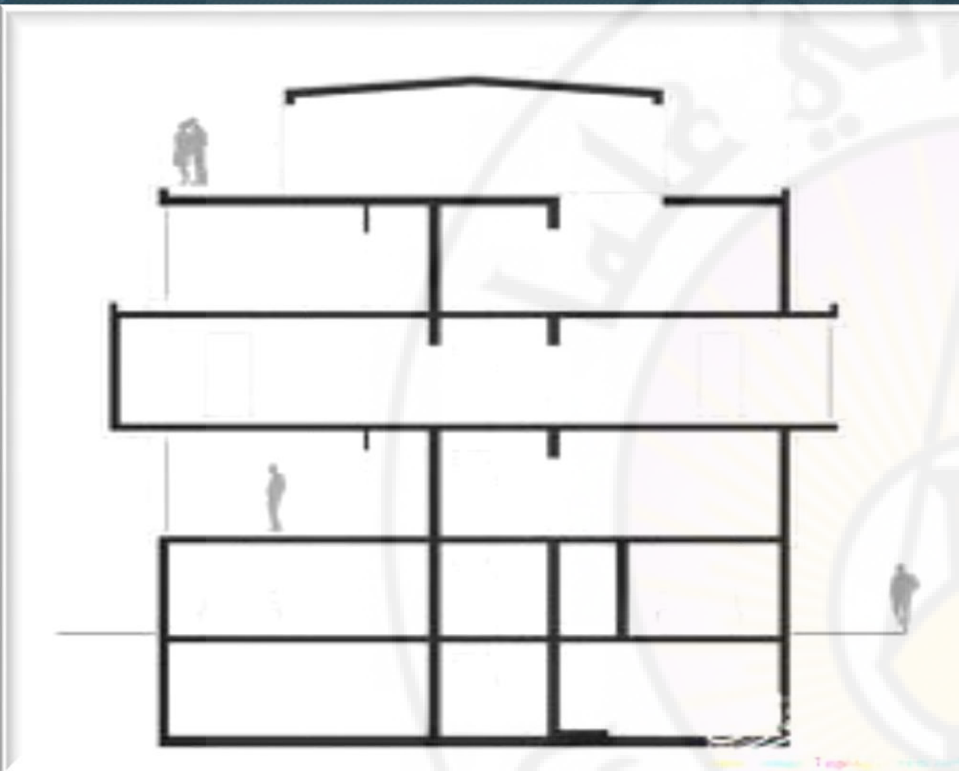
اتخاذ القرار و تحمل المسؤولية

Decision and Making & Accountability



- اتخاذ القرار بعقلانية.
- اعتماد أسلوب علمي في التوصل إلى القرارات الصحيحة
- اتخاذ القرارات الصائبة في الحالات الطارئة

تخطيط و تنظيم العمل Planning & Organizing



المقدرة على بناء و ضبط العمل على المدى القريب و البعيد، و التأكد من الاستخدام الأمثل للموارد الآتية:

أ- التنبؤ بالنشاطات

ب- تخطيط و جدولة الأعمال

ت- وضع الأهداف

ث- مراقبة و متابعة تطور العمل

الدافعية الذاتية

Personal Drive



- الإصرار على تحقيق الأفضل.
- توفير الطاقة لتسيير العمل و دفعه للإمام .
- المقدرة على مجابهة التحديات.
- عدم اليأس بسهولة و المحاولة المستمرة للتوصل للأفضل.

تنمية مهارات و معلومات الموظفين

Subordinates Developing



● المقدرة و الرغبة في
نقل المعرفة و المهارات
إلى المروؤسين لغايات
تحقيق مصلحة
المؤسسة.

● تدريب المسؤولين
بشكل فعال.

نموذج عملي للتقييم

السيطرة الإدارية للموارد البشرية

Administrative control of human resources



- (1) نظام الانضباط الداخلي
- (2) دليل الموظف الجديد
- (3) الثواب و العقاب
- (4) نظام الشكاوي و المقترحات
- (5) انتهاء خدمات الموظفين
- (6) مقابلة الخروج من العمل

السيطرة الإدارية في الموارد البشرية

نظام الانضباط الداخلي Code of Conduct



يؤسس هذا النظام القاعدة التي تبنى
عليها القوانين و الحقوق و
الواجبات،

كما يشكل الأساس في عملية اتخاذ
القرار و إعطاء التعليمات و
الإرشادات.

السيطرة الإدارية في الموارد البشرية

محتويات نظام الانضباط الداخلي

- (1) مناخ الشركة و قيمها Corporate Culture and Values
- (2) المحافظة على صورة الشركة و سمعتها Image and Reputation
- (3) بناء الروح المعنوية Morale
- (4) منع الخداع و الخيانة Discouraging Deception and Dishonesty
- (5) قنوات الاتصال المفتوحة Opening Communication Channels
- (6) التعامل الأمثل مع تقنيات المعلومات Technological Ethical Dilemmas
- (8) المعاملة الأخلاقية للزبائن و الموردين و الشركة و الموظفين
- (9) التعامل اللائق مع تضارب المصالح Properly Handling Conflicts of Interest

السيطرة الإدارية في الموارد البشرية

نظام الشكاوي و المقترحات

تأتي أهمية هذا النظام بكونه يعطي الأمان الوظيفي و تشعر الفرد بانتمائه للشركة. و تكون قنوات الاتصال بهذا النظام متعددة مثل:

(1) بريد الكتروني يصل إلى رئيس مجلس الإدارة أو المدير التنفيذي

(2) صفحة Facebook

(3) صندوق شكاوي

(4) يوم مخصص لمقابلة الموظفين و العمال

(5) طلبات تقدم للسكرتاريا

(6) صندوق توضع فيه ورقة في يوم قبض الرواتب

(7) ..الخ

السيطرة الإدارية في الموارد البشرية

إنهاء خدمات الموظفين (اسرع بها)

يعتبر نظام المتابعة و التقييم أداة هامة في يد إدارة الموارد البشرية للمحافظة على بيئة عمل نظيفة خالية من الفيروسات الوظيفية والميكروبات الإدارية كالكسل و الإهمال و الفوضى و الرشوة و التقاعس و التملص و التراخي و بث الطاقة السلبية و نشر المعلومات الخاطئة و غير ذلك.

فالمزارع الماهر هو الذي لا يترك حقله عرضة للطفيليات و الحشرات الضارة، بل يعمل على مكافحتها للحفاظ على مزروعات صحية و صحية.

السيطرة الإدارية في الموارد البشرية

مقابلة الخروج من العمل

تعتبر هذه المقابلة بمثابة التغذية الراجعة لإدارة الموارد البشرية حيث تتعرف من خلالها على مناخ بيئة العمل السائد في المؤسسة.

و تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلة نهائية Exit Interview للموظفين التاركين عملهم سواء بشكل طبيعي أو غير ذلك، للتعرف على رأي التارك حول إيجابية العمل و سلبياته و أسباب تركه للعمل و ما هي النقاط التي يجب أن تكون في المؤسسة و هي غير موجودة.

و يمكن أن يكون لهذا اللقاء هدف إضافي يحدد من قبل الإدارة لمعرفة شيء معين.