

Think HR

iHRM Institute of Human
Resource Management
مؤسسة إدارة الموارد البشرية

مجلة دورية تصدر عن جمعية إدارة الموارد البشرية

Issue No. 12

July 2011

Newsletter



المحتويات

4	كلمة رئيس التحرير
6	مقابلة مع عميد المعهد العالي لإدارة الأعمال
10	نشاطات الجمعية
16	Welcome On Board
18	مساهمات
34	IHRM in Pictures
37	فلاش
38	الجمعية في عيون الإعلام

رئيس التحرير د. منير عباس

المشاركون في هذا العدد:

عبير المصري - محمد العولقي - ابراهيم حسني - ميلين مخول - محمد سعيد هوش -

عمار العموري - أحمد قبلي - صبري أرناؤوط

جمعية إدارة الموارد البشرية IHRM
موقع إلكتروني: www.ihrmsyria.org
بريد إلكتروني: ihrmsy@gmail.com
جوال: +963991113777



MTN شركة الموبايل الرائدة
في الشرق الأوسط وأفريقيا



معك في كل مكان

كيف يمكنك الانتساب إلى جمعية إدارة الموارد البشرية

www.ihrmsyria.org
E-mail: ihrmsy@gmail.com

السادة المهتمين بالانتساب إلى جمعية إدارة الموارد البشرية نفيدكم علماً أن آلية الانتساب كما يلي:

- * إكمال طلب الانتساب للجمعية.
- * إرفاق صورة عن السيرة الذاتية بإحدى اللغتين الإنكليزية أو العربية.
- * إرفاق رسائل الخبرة والدورات المتبعة في مجال الموارد البشرية إن وجدت.
- ومن ثم الانتظار للحصول على الموافقة على العضوية وتحديد نوعها من قبل مجلس الإدارة.

في حال تمت الموافقة يتم الاتصال بالتقدم لاستكمال الأوراق اللازمة لملف العضوية بالإضافة إلى رسم الانتساب الثابت والذي يدفع لمرة واحدة عند الاشتراك لأول مرة مضافاً إليه رسم الاشتراك السنوي المحدد حسب نوع العضوية المعطاة للعضوية الجديدة واستكمال الأوراق التالية:

- صورة شخصية عدد (٤)
- نسخة موقعة من القواعد الناظمة لسلوكيات الأعضاء (Code of professional conducts)
- صورة عن الهوية الشخصية

- أخيراً يقوم العضو بتسليم الأوراق المطلوبة والرسوم المستحقة إلى مسؤول مكتب الجمعية وذلك بالاتصال على رقم جوال الجمعية (٠٩٩١١٣٧٧٧). علماً أن إيميل الجمعية الجديد ihrmsy@gmail.com وبعد ذلك يستلم العضو رسالة شكر وترحيب من قبل مجلس الإدارة ليتم بعدها إرسال بطاقة العضوية له. كما نود إعلامكم بأنه يمكنكم تجديد اشتراكاتكم إما نقداً أو الدفع مباشرة إلى حساب جمعية مؤسسة إدارة الموارد البشرية في بنك بيبلس حسب المعلومات التالية:

- * فرع أبوهمان رقم ٢٠٠
- * رقم الحساب: ٢٠٣٠٩٤
- * Swift Code: BYBALBBX
- * Beneficiary Account Number: 165089 203094 205
- كما نود تذكيركم أن أنواع العضوية ورسم الاشتراك السنوي كما يلي:

١. أعضاء عاملين: ويضم هذا النوع من العضوية نوعين من الأعضاء:
 - * أعضاء عاملين اختصاصيين في إدارة الموارد البشرية: وهم الأشخاص الذين يعملون في مجال إدارة الموارد البشرية. ولديهم الحق في الترشيح والتصويت في الانتخابات في المؤسسة. ويحققون أحد الشروط التالية:
 - أ. يملك خبرة لا تقل عن ٣ سنوات في مجال إدارة الموارد البشرية.
 - ب. عضو هيئة تدريسية قام بتدريس مادة إدارة الموارد البشرية ٣ سنوات على الأقل.
 - ت. استشاري ومدرب متفرغ في مجال إدارة الموارد البشرية لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات.
 - ◀ أعضاء عاملين عامين: وهم الأشخاص الذي عملتهم يدخل في مجال إدارة الموارد البشرية. ولكن لا يحققون متطلبات وشروط الأعضاء الاختصاصيين. وهذا النوع من الأعضاء لديهم الحق في التصويت في الانتخابات ولكن لا يملكون الحق في الترشيح لعضوية مجلس الإدارة.
٢. أعضاء مؤازرين: هذا النوع من الأعضاء ليس لديهم الحق في التصويت أو الترشيح لعضوية مجلس الإدارة. ويضم هذا النوع الأشخاص الذين لا يعملون في مجال إدارة الموارد البشرية ولا يحققون شروط الفئات السابقة. ولكن لديهم الاهتمام في مجال إدارة الموارد البشرية.
٣. أعضاء طلاباً: ويضم الطلاب الذين لديهم اهتمام في مجال إدارة الموارد البشرية. أو أعضاء في فروع الجمعية لدى الجامعات.



الإصلاح الإداري

كثيراً ما يدور في الشارع اليوم الحديث عن عملية الإصلاح الإداري، التي يفسرها كل منا بطريقته حسب ما يتبادر إلى ذهنه من معلومات حيالها، وبالرغم من أن معناها من أن يتم التوصل إلى إجماع على تفسير موحد لها. ولا بد من التوضيح أن عملية الإصلاح الإداري تعتبر اللبنة الأولى في عملية التطوير والتحديث التي دعا إليها السيد الرئيس بشار الأسد منذ توليه الرئاسة.

إن عملية الإصلاح الإداري، هي إصلاح العنصر البشري في مختلف مستوياته الإدارية: العليا، والمتوسطة، والدنيا، وفي كافة القطاعات العام والخاص والأهلي. ولا يعتبر الإصلاح الإداري فقط وضع هياكل تنظيمية جديدة للمؤسسات، أو تغيير مناصب الأشخاص الموجودين، أو استبدالهم بأشخاص آخرين، ولا ينتج عنه أي تأثير يذكر إن لم نبدأ بإصلاح الفرد نفسه. فالأفراد هم المقصودين مباشرة بعملية الإصلاح الإداري، وبهم يجب أن نبدأ، فالإصلاح الإداري هو جوهر عمل إدارات الموارد البشرية في المؤسسات التي يعملون بها من بدايتها وحتى نهايتها، وهذا ما يؤكد تعريف إدارة الموارد البشرية كإدارة تهتم بكافة النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة.

واقتراداً بأفضل التجارب العالمية الناجحة في عملية الإصلاح الإداري، وكخطوة أولى في هذا الإصلاح لا بد من العمل على تنمية روح المواطنة وحب الوطن، والإيمان بأن مصلحة الوطن هي ذاتها مصلحة جميع أفرادها، وهي بمثابة خارطة الطريق واليوصلة التي تكون لنا الوجه والمرشد خلال عملية الإصلاح الإداري بكافة مراحلها، منذ البداية وحتى الوصول للهدف المنشود، فالكامل يعمل من أجل الوطن وحيه.

وتبدأ الخطوة التالية بالعمل على توعية العاملين بأهمية المؤسسة التي يعملون بها، وبدورها في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وباعتبارها جزءاً من عملية بناء الوطن، ثم إبراز دور العاملين المباشر أو غير المباشر في تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها. وبتعبير آخر مستخدمين مصطلحات الموارد البشرية هي أن نعمل على تحديد رسالة للمؤسسة التي نعمل بها توضح للأخريين الغاية من وجود هذه المؤسسة، وأيضاً تحديد أهداف واضحة للمؤسسة تعمل على تحقيق رسالتها، ولا بد لكل من يعمل بهذه المؤسسة أن تكون رسالتها وأهدافها مفهومة وواضحة لدى الجميع دون لبس أو غموض فيها، وصولاً إلى الأهداف الفرعية الخاصة بكل قسم في المؤسسة لتحقيق بالنهاية أهداف المؤسسة ككل. وهنا تبرز أهمية تطوير التوصيف الوظيفي في المؤسسة بشكل دقيق ومحدد لكل منصب وظيفي يشغله الفرد العامل في المؤسسة، ليتسنى له معرفة الواجبات المطلوب منه أدائها وإنجازها خلال عمله في المؤسسة، ومن جهة أخرى حتى تبني عملية الاستقطاب والتوظيف على أسس سليمة بحيث يتوافر لدى الفرد المؤهلات والخبرات اللازمة ليستطيع ملء شاغر معين، مما يؤدي إلى تشغيل الشخص المناسب في المكان المناسب له بالمعايير المحددة في التوصيف الوظيفي. ثم تبدأ مرحلة وضع خطة طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل للمؤسسة ككل ولكل قسم من أقسامها، من أعلى الهرم الإداري حتى أدناه، وذلك لتحقيق الأهداف التي حددتها المؤسسة، بمشاركة جميع الأفراد العاملين فيها بمستوياتهم الإدارية المختلفة.

يلي ذلك الخطوة الأهم المتمثلة بوضع مقاييس للأداء تقوم على ربط أهداف المؤسسة بنتائج قابلة للقياس تسهل من خلالها عملية الرقابة والتقييم. فالكامل محاسب عن عمله من خلال قياس انجازه للأهداف المطلوبة منه ليتم حصر المسؤولية والمكافأة في حال الانجاز السليم أو المحاسبة في حال التقصير. ودون تحديد مقاييس للأداء لا يمكننا التقييم بشكل موضوعي وصحيح بل سيكون تقييمنا عشوائياً وعرضةً للخطأ والتحيز. أي أننا لا نستطيع مكافأة الأفراد الذين حققوا الأهداف المطلوبة منهم وجعلهم نبراساً وقُدوةً حسنةً لأولئك الذين قصروا بتحقيقها على أكمل وجه. وعلى المؤسسة أن تدرس أسباب التقصير وأن تبني خطط تدريب وتطوير للمقصرين لمعالجة هذه الأسباب، كما يمكن إعطاء المقصرين فرصة أخرى للتطور والوصول بهم إلى لنجاز المطلوب منهم بالشكل المطلوب، مع إمكانية تغيير المواقع الوظيفية تحقيقاً لمبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

وفي النهاية علينا أن لا ننسى حديث الرسول الكريم (صلى الله عليه وسلم) (ابداً بنفسك وبمن تعول) أي أن عملية الإصلاح تبدأ من إصلاح أنفسنا أولاً كأفراد حتى نكون قدوة حسنة لكل الأفراد الذين نعمل معهم.

د. منير عباس

رئيس مجلس إدارة جمعية إدارة الموارد البشرية

لقاء العدد مع عميد المعهد العالي لإدارة الأعمال الدكتور سام دلة



في لقاء العدد يتحدث الدكتور سام دلة، عميد المعهد العالي لإدارة الأعمال والخبير الإداري، عن سبب تميز المعهد وطلابه على مستوى سورية والمنطقة، ودور المعهد في بناء وتأهيل كوادر بشرية كفوءة على مستوى سورية، كما يشخص د. دلة المشكلات الإدارية التي تعاني منها سورية وآلية حلها، ويضع تصورا عن آلية تعاون بين المعهد وجمعية إدارة الموارد البشرية.

كما نعلم أن المعهد العالي لإدارة الأعمال HIBA تم إعداده بموجب القانون رقم /٤٠/ تاريخ ٢٣/٦/٢٠٠١ كأول جامعة حكومية تخصصية في إدارة الأعمال في سورية تهدف إلى الإسهام في تنمية الموارد البشرية وتطوير الكوادر العاملة في القطاع العام والخاص والمشارك في سورية.

إلى أي مدى تم تحقيق الأهداف التي قام عليها المعهد؟

يمكننا القول أننا حققنا الكثير خلال مسيرة العشر سنوات التي مضت من عمر المعهد، فقد وصلنا حالياً إلى عدد من الإحداثيات على مستوى الدراسة الجامعية الأولى وكذلك الدراسات العليا، ولدينا نظام تعليمي مختلف عن الجامعات الحكومية يمتد لخمس سنوات وفق النظام المتبع في دول الاتحاد الأوروبي.

والمعهد يركز في آلية القبول على أفضل نوعية من المدخلات (الطلاب) بتنافسية وشفافية عالية، ونحن نبذل قصارى جهدنا لتكون المخرجات على مستوى عالي، حيث نعتمد على أفضل كادر تدريسي موجود يتم استقطابه من داخل سورية وخارجها، ولدينا نظام يسمح باستقطاب أفضل الكفاءات العملية والإدارية.

نتبع أفضل الأساليب في عملية التدريس، وكذلك الربط ما بين الجانب النظري والتطبيق العملي عبر العديد من الأنشطة اللاصفية الداعمة

Think HR 6

تقييما شاملا للمعهد ووجدته مطابق لمعايير الجودة الخاصة بهذا البرنامج.

إن المعهد العالي لإدارة الأعمال كان أول جامعة سورية تقوم بتدريس اختصاص إدارة الموارد البشرية في سورية من السنة الرابعة في سنوات المرحلة الدراسية الخمسة وأول من افتتح ماجستير بحثي في إدارة الموارد البشرية في سورية وصولاً إلى الدكتوراه البحثية حديثاً. هل لك أن تحدثنا قليلاً عن سبب إيمان معهدكم باختصاص إدارة الموارد البشرية ودوره في تطوير هذا الاختصاص في سورية؟

من المعروف أن المعهد العالي لإدارة الأعمال هو أول جهة حكومية تحدث اختصاصات عليا في مجال الموارد البشرية، جاء ذلك نتيجة الإيمان أن الموارد البشرية أصبحت المحور الأساسي لأي عملية تنموية في أي مجتمع، وأن "الثروة في الجماجم أكثر منها في المناجم".

وهناك أسباب إضافية لدينا في سورية، حيث نجد استنزافاً للإمكانات المادية وعدم وجود كثير من الكوادر الكفوءة في كل القطاعات، كما أن سورية مصدرة للعمالة بسبب الوضع الديموغرافي، وكل ذلك يدفعنا للعمل على تعظيم الاستفادة من المورد البشري الموجود لدينا بشكل كفوء وفعال، وكي تستطيع الكفاءات البشرية السورية المنافسة على المستوى الإقليمي والدولي، وهذا كان المنطلق الأساسي وراء إحداث هذا الاختصاص. وعبر محافظتنا على الجودة بكل المقاييس بدأنا نجد أن سوق العمل الداخلي والخارجي يثق بنا، حتى أن عدد من مدرء الموارد البشرية في أهم الشركات يقولون لي: عندما يأتينا خريج من المعهد لا نتردد في استقطابه وتكون المقابلة معه تحصيل حاصل.

البعض وصف عملية الإصلاح الإداري بأنها مجرد شعارات براقة فقط واستراتيجية عقيمة وكأننا ننحت بالصخر وبدون فائدة، ودعا إلى تدريس الإدارة والأخلاق في الصفوف الابتدائية، فهل برأيك يقوم الإصلاح الإداري فقط بتأهيل الكوادر العليا.. وكيف يمكن أن يتم ذلك؟ وماهو دور المعهد العالي لإدارة الأعمال في عملية الإصلاح الإداري في سورية؟

من الطبيعي أن تبدأ أي عملية من أفكار واستراتيجيات، وهذا لا يعني الحكم المسبق عليها بأنها عقيمة، فالعبرة في أي شيء هي أن هناك فكرة يجب تحويلها إلى واقع، وهذا أمر صعب، لكن عند امتلاك المهارة يمكن الوصول إلى منتجات جيدة.

وأي شعار نضع له آلية تطبيق يجب أن ينجح، لا أن يبقى حبيس الخطابات والدروج، وهنا يمكن القول أن الجانب الأخلاقي مثل قيم العمل مهم جدا لكنه لا يكفي، فلا بد من أن يكون الأشخاص القائمون على الإدارة كفؤين، وهذا ما يقوم به المعهد عبر تأهيل مدرء تنفيذيين. لكن لا بد من الاعتراف هنا أن معظم خريجي المعهد لا يعملون في الإدارة

الحكومية التي لا تمتلك آلية تعيين غير جاذبة لهم، لذلك نجد خريجينا يعملون في القطاع الخاص أو في مشروعاتهم الخاصة بشكل أكبر.

يقول بعض العارفين بالأمر أن مشكلة سورية هي بالدرجة الأولى مشكلة إدارية، فالإدارة الجيدة قادرة على استثمار الطاقات ومكافحة الهدر والفساد. ما رأيكم في ذلك؟

لدى كل دول العالم مشكلات إدارية وإن كانت متفاوتة، والمسألة هنا "إمكانيات محدودة مقابل متطلبات واحتياجات متعاظمة"، وهذا ما نراه في سورية بشكل واضح ويشكل تحدياً كبيراً، خاصة في ظل الضعف الإداري الذي نعانيه، حيث ليس لدينا معايير انتقاء جيدة وآليات عمل غير فعالة، ما يؤدي إلى تراكم عدد كبير من المشكلات الإدارية.

هل يمكن تطبيق آليات الإدارة المتبعة في القطاع الخاص في إدارة القطاع الحكومي العام؟

نعم يمكن ذلك، بل هو اتجاه عالمي جاء نتيجة عدد كبير من التجارب الناجحة حيث اتجهت معظم دول العالم إلى إصلاح الإدارة الحكومية عبر تطبيق آليات القطاع الخاص في القطاع الحكومي.

ورغم أن الهدف يبدو مختلفاً، لكن آليات الوصول إلى هدف الكفاءة الاقتصادية متشابهة، وهي ما تعني الربحية بالنسبة للقطاع الخاص وتحقيق الكفاءة التنموية بالنسبة للقطاع الحكومي.

ما يجب أن يجري في عملية الإصلاح الحكومي في سورية هو زيادة كفاءة النشاطات التي تقوم بها الإدارة الحكومية والتي يحد من كفاءتها حالياً طبيعة القوانين والقواعد الناظمة للعمل الحكومي، كما أن هناك أنشطة تقوم بها الإدارات الحكومية وهي ليست ضرورية، يمكن أن يقوم بها أحد آخر، مثل الجمعيات الأهلية، وهنا يجب وضع قواعد من شأنها تحفيز المجتمع الأهلي، وهو أمر يوفر الأعباء والتكاليف على الحكومة.

وبهذا الصدد نجد اتجاه عالمي متزايد لأن تترك الحكومة بعضاً من نشاطاتها للقطاع الخاص وفق نظام تشاورية بين القطاعين العام والخاص وما يعرف باللغة الانكليزية (Private Public Participation PPP)، وهو ما يعني أن الإدارة الحكومية يجب أن يبقى دورها الأساسي في إطار المنظم لعمل كافة القطاعات بما يحقق كفاءة عالية، إضافة إلى إيجاد ظروف ملائمة لمزيد من التزاوج بين القطاعات العام والخاص والأهلي.

انت ترى أن علم الإدارة علم تجريبي، ما هي النتائج التي استخلصتها من عمك الطويل مع القطاع السوري الحكومي؟

وفقاً لنظريات الإدارة من الضروري أن نرسخ المفاهيم الأساسية في عقل من يتعلمون الإدارة، لكن الإدارة الحديثة قائمة على الابتكار والإبداع، أي كيف نقارب مسألة معينة من زوايا مختلفة لنصل إلى فعالية كبيرة،

7 Think HR



• تقييم أداء العاملين

• خطط التدريب والتطوير

• المسارات الوظيفية والتوصيف الوظيفي

• التأمين الصحي

• الهيكل التنظيمي والوظيفي

• التقارير المختلفة والمتنوعة

• جداول الرواتب

• التعويضات والصران

• خطط التوظيف واجراء المقابلات

• ورديات الدوام المختلفة وتعقيباتها

• الاضافي والناخير والمكافآت والعقوبات

ومشاريع محددة يتلمسها المواطن، فكل كلمة في تقريرنا ليست بهدف التنظير على الإطلاق، وإنما هناك متطلبات وأهداف، فنحن لن نقول "يجب ويجب"، وإنما سنضع إجراءات كفيلاً للوصول إلى ما يجب تحقيقه. قلت ذات مرة "إذا فقد الأمل علينا اختراعه"، ماذا يجب برأيك أن نكون متفائلون الآن؟

كي تصل إلى النجاح يجب أن تكون إيجابياً مهما كانت صعوبة الظروف المحيطة بك، وقد نصل في بعض الأحيان إلى الإحباط، لكنها تكون لحظات عابرة. ودائماً تحضرني مقولة سليم الحص "إذا فقد الأمل علينا اختراعه".

نحن في سورية في هذا الظرف بحاجة إلى أن نكون إيجابيين لنخرج من هذه الأزمة، حيث أنه لدينا كل المقومات، فسورية بلد جميل مشمس فيه كل الفصول، وشعبه عريق له تاريخ كبير، ولدينا كفاءات كبيرة، وإذا أحسنا استخدام نقاط القوة في سورية سنصل إلى سورية حديثة جميلة تلبى متطلبات مواطنيها.

ماهو برأيك نوع التعاون الذي يجب أن يتم بين جمعية إدارة الموارد البشرية كجمعية أهلية والمعهد العالي لإدارة الأعمال في سبيل تحقيق أهداف تنمية الموارد البشرية؟

نحن كمعهد منفتحين على أي جهد يمكن أن يقدم من أية جهة، فنحن ننظر إلى الأمور بطريقة تكاملية وليس بطريقة تفاضلية ونعتبر أن نجاح المعهد هو نجاح للجمعية والعكس صحيح. نحن لدينا الكثير من الأنشطة اللاصفية، ويمكن للجمعية أن تساهم بها من خلال تقديم محاضرات أو معارض عمل أو ما شابه ذلك. الأمر يجب أن ينظر إليه باتجاهين بين الجمعية والمعهد، كيف نعطي وتبادل ما لدينا وأن نعمل بانفتاح، المهم أن تكون الفكرة أو الهدف الذي نسعى إليه له الأولوية في هذه المجال.

ماهي نصيحتكم لجمعية إدارة الموارد البشرية في سورية؟

في أي عملية إصلاحية مهما كانت خبرة من يقومون بها تبقى هناك جوانب قد تكون أهملت ليس عن قصد وإنما عن عدم إحاطة، أتصور أن كل هيئات المجتمع الأهلي يجب أن تكون داعم لما تقوم به الهيئات الحكومية، حيث أن الهدف الأساسي هو إيجاد مكمل للعمل الحكومي، والعمل العام هو عمل حكومي

في الأساس، ولكن لا بد من مساهمة القطاع الخاص والمجتمع الأهلي بالعمل العام من خلال ما يسمى بالمسؤولية الاجتماعية، وهنا أرى أن لجمعية إدارة الموارد البشرية وشقيقاتها من جميعات المجتمع الأهلي دور كبير في تحقيق ذلك.

وكيف نقارب العمل الإداري بإيجابية بغض النظر عن أطر نظرية تعلمناها، فمتلقي الخدمة لا يهمنه اتباع نظريات وقواعد ونظم معينة، فالمهم بالنسبة لديه هو المنتج النهائي.

مشكلتنا أننا ننظر إلى الأمور من زاوية معينة بغض النظر عن مسائل التكلفة والأثر الاجتماعي والسياسي، والأمر متروك للقدرات الذاتية وخصوصاً للقيادات، لذلك نرى أن اختيار القيادات أمر جوهري، كما يجب أن تعمل القيادات وفقاً لاستراتيجية طويلة الأمد ومتناغمة لا أن تبعثر جهودها على تسيير الأمور الإجرائية.

تم مؤخراً تكليفكم برئاسة لجنة لوضع الأسس العامة لاستراتيجية متكاملة لإصلاح وتحديث الإدارة العامة في سورية، متى يمكن أن يتلمس المواطن العادي نتائج عمل تلك اللجنة؟

المطلوب منا هو وضع استراتيجية ورؤى ومشروعات عاجلة لعملية الإصلاح الإداري، ولقد وضعنا مسودة الأفكار الرئيسية وتم تحديد معالم التقرير الذي سوف يكتب إلى الحكومة. لقد ركزنا في مناقشاتنا على: أولاً "ما هو الهدف من إصلاح الإدارة في سورية"، وثانياً "ما هي التحديات التي تواجه الإدارة الحكومية".

وقد تم تحديد تلك التحديات بتحديات اقتصادية مثل تحسين إدارة الإنفاق العام وجذب استثمارات وفرص عمل، وتحديات اجتماعية مثل المحافظة على التماسك الاجتماعي ومواجهة قضايا التهميش والفقير والنمو السكاني وتوزعه ومواجهة الفساد، وتحديات سياسية نابعة من أنه أصبح لدينا مواطنين أكثر تطلباً وأكثر مسائلة للإدارة الحكومية، وكيف سنعيد صياغة العقد الاجتماعي بين الدولة والمواطن، وكذلك تحديات تقنية تدور حول كيفية تسخير التقانات الحديثة في خدمة المواطن من خلال تقديم خدمة حكومية بجودة وكفاءة عاليتين. لذلك وضعنا عدد من المحاور لآلية العمل، ومن جملة هذه المحاور محور إعادة هيكلة الإدارات الحكومية عبر الإلغاء أو الدمج أو الاستحداث وفق آلية معينة سيتم الكشف عنها في التقرير، وهو ما يسمى في علم الإدارة مراجعة السياسات العامة. والمحور الثاني هو تحسين قدرة وضع السياسات واتخاذ القرارات، والمحور الثالث متعلق بإدارة الموارد البشرية على مستوى الدولة، والمحور الرابع هو تحسين جودة الخدمات على مستوى الدولة، والمحور الخامس كفاءة الإنفاق العام، والمحور الأخير هو تخليق الإدارة العامة من خلال تعزيز قيم النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد. هل تتوفر لهذه اللجنة معطيات نجاح الآن لم تكن متوفرة في السابق؟

وما هي إن وجدت؟

العبرة في التطبيق وترجمة ما ستوصي به من سياسات إلى إجراءات

IHRM تتولى تطوير إدارة الموارد البشرية في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل



وقعت جمعية إدارة الموارد البشرية مع وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل مذكرة تفاهم لإعداد نموذج لإدارة الموارد البشرية في الوزارة، وذلك في مقر الوزارة.

وتلتزم الجمعية بموجب المذكرة باقتراح نموذج لإدارة الموارد البشرية في الوزارة يتضمن وظائف الموارد البشرية الأساسية والمهام الخاصة بها إضافة إلى تطوير التوصيف الوظيفي لها.

حيث سيتم البدء بجمع المعلومات عن إدارة الموارد البشرية الحالية في الوزارة إن وجدت أو مايقوم مقامها حالياً مثل إدارة شؤون العاملين والنادية والتدريب وغيرها ووضع المراحل الزمنية لآلية التدريب المناسبة خلال سنة من تاريخ توقيع المذكرة القابلة للتמיד.

وقع مذكرة التفاهم معاون وزيرة الشؤون الاجتماعية والعمل الدكتور عيسى ملدعون ورئيس مجلس إدارة الجمعية الدكتور منير عباس.

وأكد د. ملدعون أهمية التعاون مع جمعية إدارة الموارد البشرية لناحية إحداث مديرية خاصة بالموارد البشرية تركز على استثمار أفضل للعنصر البشري الذي يعتبر من أهم الموارد التي تعتمد عليها الإدارة في تطوير الإنتاجية من الناحيتين النوعية والكمية، لافتاً إلى ضرورة تطوير قانون العاملين الأساسي في الدولة وتعديل بعض الأنظمة الخاصة بالعاملين المتعلقة بنظام التقييم والحوافز والتدريب وإجراءات القبول وكل ما له صلة بالعنصر البشري بما ينسجم مع تطبيقات المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

د. منير عباس رئيس مجلس إدارة جمعية الموارد البشرية كشف أن "توقيع مذكرة التفاهم هذه مع وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل أتى تلبيةً لرغبة الوزارة في أن تكون رائدة بالتحول إلى إدارة الموارد البشرية الحديثة والفعالة، وذلك بالاستفادة من الخبرات المتراكمة لدى الجمعية في هذا المجال، كما يحقق أحد أهداف الجمعية في نشر الممارسات الصحيحة لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام".

من جانبه أعرب صفوت قباني عضو مجلس إدارة جمعية إدارة الموارد البشرية عن حماسة الجمعية للقيام بمهمة تطوير إدارة الموارد البشرية في وزارة الشؤون، بما يؤدي إلى نشر ثقافة إدارة الموارد البشرية ليس في القطاع الخاص الذي تعمل فيه الجمعية حالياً وإنما في القطاع العام أيضاً.

"مؤتمر دور القيادات الإدارية في أداء المهام" بمشاركة IHRM

شاركت جمعية إدارة الموارد البشرية في مؤتمر "دور القيادات الإدارية في أداء المهام" الذي عُقد برعاية هيئة التخطيط والتعاون الدولي في فندق الشام وبحضور عدد كبير من المدراء والمختصين والمستشارين في مجال الموارد البشرية والشؤون الإدارية في القطاعين العام والخاص من عدة محافظات في سورية.

رئيس مجلس إدارة الجمعية الدكتور منير عباس ألقى كلمة افتتاحية في المؤتمر قُدم فيها تعريفاً كاملاً عن الجمعية ورسالتها ورؤيتها وأهدافها والنشاطات والمشاريع التي تقوم بها لنشر الممارسات الصحيحة في إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام والخاص والأهلي في سورية.

كما دعا الدكتور عباس العاملين في مجال الموارد البشرية في القطاع العام إلى التواصل بشكل أكبر مع الجمعية والمشاركة الفعالة بنشاطاتها ومشاريعها واجتماعاتها سيما أن جمعية إدارة الموارد البشرية وقّعت مؤخراً مذكرة تفاهم مع وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل لتأسيس قسم للموارد البشرية في الوزارة يكون بمثابة نموذج يمكن تعميمه على باقي وزارات ومؤسسات القطاع العام.

كذلك أدار السيد صفوت قباني عضو مجلس إدارة الجمعية محاضرة في المؤتمر حول دور إدارة الموارد البشرية في بناء القيادات الإدارية، بمشاركة أخرى من الجمعية.



نشاطات الجمعية

IHRM تعقد اجتماع الهيئة العامة



عقدت جمعية إدارة الموارد البشرية اجتماع الهيئة العامة للجمعية بحضور رئيس وأعضاء مجلس الإدارة ومعظم أعضاء الجمعية وذلك في فندق الأرميتاج بدمشق.

وتم خلال الاجتماع؛ الذي جرى بحضور ممثلة عن وزارة العمل والشؤون الاجتماعية؛ عرض تقرير مجلس الإدارة عن أعمال الجمعية خلال عام ٢٠١٠، وعرض تقرير مدقق الحسابات، والتصديق على البيان الختامي للسنة المالية المنتهية وكذلك الميزانية الختامية، وإقرار مشروع الموازنة التقديرية للسنة المالية الجديدة، وتسمية مدقق حسابات، وترميم شواغر مجلس الإدارة نظراً لاستقالة بعض أعضاء، وبعض الأمور الإدارية والإجرائية الأخرى.

كما جرى استعراض مسيرة عمل الجمعية خلال السنة الماضية وتقييم ما تم إنجازه من نشاطات واتفاقيات ومشاريع.

ولزيادة فاعلية عمل مجلس إدارة الجمعية والمشاريع التي ينهض بها، ونتيجة لظروف خاصة ببعض أعضاء المجلس، أقرت الجمعية عن طريق الانتخاب تعديلات على المجلس ليصبح كما يلي: الدكتور منير عباس رئيساً، والسيد كنان حلال نائباً للرئيس، والأنسة هلا محمد بمنصب الخازن، والسيدة هديل باصيلي أمينة الجمعية، والسادة صفوت قباني وسامر سامي وأسامة لازيني أعضاء في المجلس، والسيد خالد صوالحة بصفة مستشار للمجلس.

هذا وركزت مداخلات الأعضاء ومناقشاتهم على ضرورة تعميق التواصل بين أعضاء الجمعية من جهة وبين مجتمع العاملين في الموارد البشرية داخل وخارج سورية من جهة أخرى، وإمكانية أن يتولى أعضاء الجمعية مسؤولية التدريب والاستشارة في مجال الموارد البشرية لدى الشركات والمؤسسات التي تطلب من الجمعية ذلك. إضافة إلى كل ما من شأنه نهوض الجمعية بأعباء تطوير إدارة الموارد البشرية في سورية لدى القطاعين العام والخاص.

نسخة جديدة من موقع الجمعية الإلكتروني



أطلقت جمعية إدارة الموارد البشرية نسخة مطوّرة من موقعها الإلكتروني على الانترنت www.ihmsyria.org، وضم الموقع الجديد؛ الذي لا زال طور الاختبار والترقية؛ أقساماً تحتوي معلومات عن الجمعية وأخبارها ونشاطاتها المستقبلية وآلية الانتساب لها، وغير ذلك.

وفيا حرصت الجمعية على أن يكون الموقع متنوعاً وتفاعلياً تمهيداً لتحويله إلى منصّة تشبيك متوفّرة على مدار الساعة بين أعضاء الجمعية، فقد دعت أعضائها للإطلاع على الموقع الجديد وتقديم ملاحظاتهم حوله بما يساهم في الاستمرار بتطويره.

IHRM تشارك في جلسة نقاش بعنوان " المرصد الوطني لسوق العمل من منظور قطاع الأعمال "



عقدت جمعية إدارة الموارد البشرية بالاشتراك مع مشروع المرصد الوطني لسوق العمل جلسة نقاش بعنوان " المرصد الوطني لسوق العمل من منظور قطاع الأعمال " جرى خلالها بحث الدور المرتقب للمرصد في خدمة قطاع الأعمال وخاصة أقسام الموارد البشرية في الشركات والمؤسسات، إضافة إلى الرؤية المستقبلية للتعاون المنظور بين المرصد ومؤسسات قطاع الأعمال. ويهدف مشروع المرصد الوطني لسوق العمل؛ الذي يتم بالشراكة بين وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل والبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة؛ إلى توفير جميع البيانات والمؤشرات المتعلقة بسوق العمل والتي تساعد متخذي القرار ومخططي وواضعي سياسات سوق العمل على مراقبة وتقييم اتجاهات سوق العمل وتصحيح عدم التوازن الناتج عن التغيرات الهيكلية للأنشطة الاقتصادية والمهن.

وتأتي جلسة النقاش هذه في إطار حرص جمعية الموارد البشرية على التعاون مع كل الجهات بما يخدم تحقيق أهدافها في نشر الممارسات الصحيحة لإدارة الموارد البشرية وإبراز دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي للأعمال.

IHRM تقييم لقاء مفتوحا حول " إدارة التغيير "



أقامت جمعية إدارة الموارد البشرية اجتماع "الطاولة المستديرة" الأول خلال العام الحالي بعنوان " إدارة التغيير "، أداره خير التدريب السيد رولان نجم، وحضره أعضاء وأصدقاء الجمعية من مدراء الموارد البشرية في الشركات والمؤسسات وعدد من المهتمين والإعلاميين، وذلك في فندق الكارلتون.

السيد نجم اعتبر خلال اللقاء أن " بعض المدراء والموظفين داخل الشركات يقاومون التغيير، حيث أنهم يرون أن الأمور تسير بشكل مناسب كما هي، لذلك يجب عند التخطيط لإحداث التغيير البدء بالحديث مع المدراء

في الشركة لإقناعهم بأهمية التغيير وضرورة إجراءه، وذلك يمر عبر خطوات هي الإعلام عن التغيير، وتعزيز موقفهم الإيجابي تجاهه، والانتقال من حالات التصرف الفردي إلى حالات التصرف الجماعي". وحدد نجم أهم وظائف مدير الموارد البشرية في مجال التغيير، وهي " دعم وإعطاء النصائح للموظفين، ودراسة آثار التغيير عليهم، وتحضير المعلومات عن التغيير، وتحديد مدة الحصول على الجدوى من التغيير، ومتابعة التدريب على التغيير، وتحديد حوافزه، وقياس مدى نجاحه"، مشددا على أنه " يقع على عاتق

مدير الموارد البشرية دراسة متأنية للأسباب ودواعي التغيير ليضمن تحقيق النتائج المرجوة، حيث أن التغيير لا يكون إيجابيا دائما، بل يجب قياس العائد من التغيير، فإذا لم يكن مجزيا يجب توفير المال والوقت والطاقة". الدكتور منير عباس رئيس مجلس إدارة الجمعية كان استهل اللقاء بالقول إن "التغيير الدائم بات ضرورة حتمية للشركات الراغبة بالتطور والمنافسة، كما أنه أصبح يجري بوتيرة أكبر، لأسباب منها التطور السريع للتكنولوجيا، وتغير متطلبات الموظفين وتفكيرهم، وكذلك متطلبات الزبائن والعملاء".

جمعية إدارة الموارد البشرية تحتفل بالذكرى الرابعة لتأسيسها



احتلقت جمعية إدارة الموارد البشرية، وبرعاية من شركة MTN سورية، بالذكرى الرابعة لتأسيسها بحضور رئيس وأعضاء مجلس إدارة الجمعية وأعضائها ولضيف من الشخصيات الحكومية والمدعوين، في قصر كيونو بدمشق.

الدكتور منير عباس رئيس مجلس الإدارة استهل المناسبة باستعراض أهم المشاريع والمنجزات التي حققتها الجمعية خلال السنة الفائتة، ومن ذلك تنظيم الجمعية لمعرض فرص العمل للمعوقين الذي أقيم هامش دورة أولمبياد المعوقين في تشرين أول الفائت، وعقد اتفاق إطار عمل وتعاون مع الهيئة العامة للتشغيل وتنمية المشروعات يهدف إلى تدريب وتشغيل المعوقين في شركات القطاع الخاص، كما نوه رئيس مجلس الإدارة إلى استمرارية العمل في مشاريع الجمعية ومنها سلسلة اجتماعات "الطاولة المستديرة" التي تناقش أهم الموضوعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ووظائفها وعرض تجارب الشركات الأخرى



30%
DISCOUNT
for IHRM
MEMBERS

PHR **CPA** **CMA** **CIA** **CFA** **IA** **IF**
Professional Human Resource Certified Public Accountant Chartered Financial Analyst Intermediate Accounting Introduction to Finance
مختبر بالموارد البشرية المحاسب العام المحاسب الإداري المحاسب الداخلي المحلل المالي المحاسب المتوسطة مهاتن التمويل

Al Abed Street / Tel: +963 11 333 89 60 / Mob.: +963 944 469 873
damascus@pdillc.net / www.pdillc.net

To Contact Us بنا اتصل
Tel.: 011-9873

IHRM تقييم لقاء مفتوحاً من خلال اجتماعات الطاولة المستديرة بعنوان "القيادة الموقفية"



من النظريات الأكثر شهرة في هذا المجال. وبحسب اسماعيل فإن هذا المفهوم يعتمد على تعزيز ارتباط الموظفين وتطوير أدائهم من خلال "الشراكة من أجل الأداء" وفقاً لمستوى تطور الموظف الذي قد يكون ضمن واحدة من أربع مستويات أو مراحل، وهي أن يكون مبتدئاً ومتحمساً وهنا يكون منخفض الكفاءة عالي الالتزام، ثم أن يكون محبطاً وقليل الخبرة منخفض الكفاءة قليل الالتزام، ثم ينتقل إلى مستوى أن يكون قادراً لكنه مرتبك متوسط إلى عالي الكفاءة والتزام متذبذب، وأخيراً يصل إلى المرحلة الرابعة ليكون موظفاً ناجحاً يمكن الاعتماد عليه عالي الكفاءة والالتزام. وبناء عليه يحتاج القادة إلى المرونة لاستخدام أسلوب القيادة الأنسب بحسب كل مستوى أو مرحلة تطور لموظفيهم، فالموظف في البداية يحتاج إلى توجيه كبير ودعم قليل، وفي المرحلة الثانية يحتاج إلى توجيه ودعم كبيرين، والمرحلة الثالثة توجيه منخفض ودعم عالي، ثم في المرحلة الرابعة والأخيرة يتم الاكتفاء بتقديم القليل من الدعم والتوجيه للموظف، وهذه المرحلة تسمى مرحلة التفويض بحيث يمكن تفويض الموظف بجميع الصلاحيات اللازمة لأداء العمل.

الدكتور منير عباس رئيس مجلس إدارة جمعية الموارد البشرية كان استهل اللقاء بالتأكيد على "حرص الجمعية على عقد مثل هذه اللقاءات المهمة والتي من شأنها تزويد أعضاء الجمعية بأخر التطورات والنظريات العالمية في مجال الموارد البشرية".

ودعا الدكتور عباس أعضاء الجمعية إلى تعميق التواصل فيما بينهم بشكل مباشر وعبر الموقع الإلكتروني للجمعية www.ihrmsyria.org بهدف استمزاز الخبرات والتجارب الشخصية وتطويرها، ولتستمر الجمعية في الارتقاء بمهمتها بنشر ثقافة الموارد البشرية في كل القطاعات العام والخاص والأهلي.



أقامت جمعية إدارة الموارد البشرية IHRM اجتماع "الطاولة المستديرة" الثاني للعام الحالي بعنوان "القيادة الموقفية"، أداره مدير التطوير في شركة MTN سورية السيد بسيم اسماعيل، وحضره أعضاء وأصدقاء الجمعية من المدراء والعاملين في مجال الموارد البشرية في عدد من الشركات والمؤسسات السورية، وذلك في فندق كارلتون دمشق.

اسماعيل استهل اللقاء بالقول "من المعلوم أن أحد أهم مهام القادة هي تطوير الموظفين، وذلك يتم بعد تشخيص حالة كل موظف وموقف على حدا، ثم اختيار نمط القيادة المناسب، حيث يجب على القائد أن يقرر ما هو أفضل نمط للقيادة حتى يصل بالموظف إلى المرحلة النهائية وهي أن يقود الموظف نفسه بنفسه". وأوضح مدير التطوير في شركة MTN أن بعض القادة (المدراء) يستخدمون نمط قيادة واحد تجاه الموظفين في كل المواقف، فيما يحاول قادة آخرون استخدام أنماط قيادة مختلفة تتماشى مع مستوى تطور الموظف والحالة الراهنة، وهو ما نطلق عليه "القيادة الموقفية"، ورغم أن هناك العديد من نظريات "القيادة الموقفية" إلا أن نظرية SLII التي أنشأها كين بلانشارد ويول هيرسري هي واحدة



أسامة لازيني

مواليد: ١٩٧٦/١٢/٢٧

الحالة الاجتماعية: عازب

الحياة الدراسية والمهنية: بدأت الدراسة في جامعة دمشق وحصلت على شهادة البكالوريوس في الكيمياء التطبيقية وحالياً أتابع دراسة الماجستير في إدارة الموارد البشرية من جامعة Herriot-Watt السكتلندية كلية إدنبرة لإدارة الأعمال. كما خضعت لعدة دورات في الموارد البشرية، إدارة المشاريع والقيادة وذلك مع عدد من المراكز العالمية المتخصصة.

بدأت العمل أثناء دراستي الجامعية وذلك بالعمل مع عائلتي في التجارة ومن ثم قمت بتأسيس عمل خاص لي مع أصدقائي في مجال الشبكات وتطوير مواقع الإنترنت وحجزها على الشبكة العالمية. وبعد تخرجي من الجامعة وبعدها قررت التوجه للعمل في الشركات للاطلاع على عمل الشركات والمنظمات واكتساب الخبرة في عملها وإدارتها حيث بدأت العمل مع المنظمة اليابانية للتعاون الدولي - جاياكا - كمسؤول مشاريع التعاون عن قطاع التعليم. وبعد فترة قصيرة من عملي تم إضافة قطاع البيئة إلى مسؤولياتي بالإضافة إلى متابعة البرامج التدريبية التي تقيمها الجاياكا في اليابان ومن البرامج التي كنت مسؤولة عنها برنامج تطوير قدرات مربيات الحضانه بالتعاون مع الإتحاد العام النسائي، برنامج تطوير قدرات مدربي الرياضة بالتعاون مع الإتحاد العام الرياضي، برنامج تطوير قدرات معلمي اللغة اليابانية السوريين بالتعاون مع المعهد العالي للغات، بناء قدرات العاملين في مجال الصرف الصحي بالتعاون مع وزارة الإسكان والتعمير، بناء قدرات العاملين في مجال إدارة النفايات الصلبة بالتعاون مع وزارة الإدارة المحلية، بناء قدرات العاملين في مجال المراقبة البيئية بالتعاون مع وزارة البيئة بالإضافة إلى مشاريع المنح المرافقة لهذه البرامج والمقدمة من الحكومة اليابانية إلى سوريا. وبعد ذلك قررت العمل في القطاع الخاص فانتقلت للعمل كمدير للموارد البشرية في شركة الرخاء للتجارة، المفوض بأعمال الوكيل الحصري لشركة نيسان للسيارات في سوريا ومازلت أعمل فيها حتى تاريخه.

اختبار حب السيطرة

اكتشف درجة حبك للسيطرة من خلال إجابتك على الأسئلة التالية

السؤال	اختبار رقم ١	اختبار رقم ٢	اختبار رقم ٣
هل تغضب بسهولة؟	نعم	لا أدري	لا
هل تفصح عما في داخلك حتى لو كان ذلك يفضي الآخرين؟	نعم	لا أدري	لا
هل تحب أن تخرج الآخرين؟	نعم	لا أدري	لا
هل تعتقد أنك قد تقدم برامج تلفزيونية أفضل من التي تراها	نعم	لا أدري	لا
هل تحب أن تتولى تنظيم الحفلات الاجتماعية؟	نعم	لا أدري	لا
هل تكره القوانين العرفية والعادات	نعم	لا أدري	لا
هل تبغض أفكار الآخرين؟	نعم	لا أدري	لا
هل تحب أن تسيّر الأمور بطريقتك؟	نعم	لا أدري	لا
هل تستخدم كلمات فظة أثناء الحوار؟	نعم	لا أدري	لا
هل تستثمر أموالك في أسهم ذات أرباح سريعة؟	نعم	لا أدري	لا
هل تتجاهل الاشارات المرورية الارشادية؟	نعم	لا أدري	لا
هل تثير المشاكل على الطريق وأنت تقود؟	نعم	لا أدري	لا
هل تغضب من الآراء التي تتناقض مع رأيك؟	نعم	لا أدري	لا
هل تعتقد أن جنسك أذكى من الجنس الآخر؟	نعم	لا أدري	لا
هل تعتقد أنك أذكى من الآخرين؟	نعم	لا أدري	لا

للحصول على النتيجة، قم بجمع علامتك في كل مربع (أ أو ٢ أو ٣) ومن ثم:

- إذا حصلت على درجة أعلى من ٢٦ فأنت تحب السيطرة بشكل كبير - إذا حصلت على درجة أقل فأنت متوسط السيطرة

Welcome On Board

ترحب جمعية إدارة الموارد البشرية بانضمام ثلاثة أعضاء جدد لمجلس إدارتها للتعويض عن النقص في أعضاء المجلس، والأعضاء الجدد هم: السيد كنان حلال (نائب رئيس مجلس الإدارة) والسيد سامر سامي (عضو مجلس الإدارة) والسيد أسامة لازيني (عضو مجلس الإدارة). هؤلاء الأعضاء الثلاثة انضموا إلى زملائهم أعضاء مجلس الإدارة الحاليين، وهم الدكتور منير عباس (رئيس مجلس الإدارة)، السيدة هديل بصيلي (أمينة السر)، الأناسة هلا محمد (أمينة الصندوق)، والسيد صفوت قباني (عضو مجلس الإدارة).

كنان ربيع حلال

مواليد: دمشق ١٩٨٢/١١/١

الحياة الدراسية والمهنية: خريج جامعة دمشق اختصاص ترجمة، وأدرس الآن ماجستير في إدارة الموارد البشرية عن طريق جامعة Heriot-Watt University (Edinburgh Business School). بدأت عمل الشركات في عام ٢٠٠٤ مع شركة MTN Syria كموظف خدمة زبائن في مراكز الخدمة وانتقلت في الشركة نفسها إلى قسم الموارد البشرية لأبدأ حياتي المهنية في الموارد البشرية في قسم التدريب والتطوير، من ثم انتقلت إلى قسم التوظيف كمنسق لعملية التوظيف، بعد فترة عام وبهدف زيادة الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية استلمت مهام إدارة الأداء والتي أغنت خبرتي في الموارد البشرية بالأخص أن الشركة تستخدم أحدث أدوات تقييم الأداء الفردي وأداء المؤسسة. في عام ٢٠٠٩ ولغاية اليوم استلمت إدارة قسم التوظيف. أضفت إلى خبرتي العملية عن طريق التطوع في برامج تأهيلية للشباب السوري كمشروع شباب. عضو في جمعية الموارد البشرية منذ التأسيس والآن عضو مجلس إدارة ونائب لرئيس جمعية إدارة الموارد البشرية في سورية.



سامر سامي

الشهادات العلمية: ماجستير إدارة أعمال اختصاص موارد بشرية

الحياة الدراسية: بعد حصولي على درجة الإجازة في اللغة الانكليزية وآدابها من جامعة دمشق اتبعت الدورة التحضيرية في المعهد الوطني للإدارة العامة ومن ثم تابعت الدراسات العليا في مجال إدارة الأعمال حيث نلت شهادة الماجستير في إدارة الأعمال - تخصص موارد بشرية من كلية التجارة في جامسيديا (طوكيو/ اليابان). الحياة المهنية: بدأت حياتي المهنية في مؤسسة الطيران العربية السورية حيث تدرجت وظيفياً ضمن إدارة العمليات الجوية. أثناء وجودي في اليابان عملت في مجال تطوير الموارد البشرية مع شركة Forum Corporation إضافة إلى عملي مع الأمانة العامة للأمم المتحدة في نيويورك كعضو في فريق برنامج SMART للتدريب (برنامج تدريب الموارد البشرية والإدارية لبعثات الأمم المتحدة).



بعد عودتي من اليابان عملت كمدير للموارد البشرية في جامعة القلمون الخاصة ومحاضر في المعهد العالي لإدارة الأعمال والمعهد الوطني للإدارة العامة. حالياً أعمل مع شركة تكنوباك كمدير للموارد البشرية إضافة إلى التدريس (المعهد العالي لإدارة الأعمال) و(مركز الخوارزمي للتدريب).

العضوية الاحترافية: عضو محترف في جمعية إدارة الموارد البشرية منذ عام ٢٠٠٩

عضو مجلس إدارة في جمعية إدارة الموارد البشرية منذ عام ٢٠١١

عضو محترف في جمعية الموارد البشرية الأمريكية منذ عام ٢٠٠٨

حكمتي في الحياة: إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه.

مساهمة: المحامية عبير المصري

مستشارة قانونية في الأمور المصرفية والتجارية والمدنية

ماجستير بالقانون المدني والتجاري



تشكل الأجور الجانب الأهم في العملية التوظيفية واستمرارها، وغالباً ما يكون الأجر هو السبب الأساسي في رغبة العامل في العمل كونه هو الذي يؤمن له العيشة المناسبة بالإضافة لأمر أخرى كالرغبة بالحصول على الخبرة... وقد أفرد قانون العمل الجديد الفصل الثالث من قانون العمل للحدديث عنه حيث نجد أن قانون العمل رقم ١٧ قد أوجب تشكيل لجنة تسمى اللجنة الوطنية للحد الأدنى العام للأجور بقرار من رئيس مجلس الوزراء وبرئاسته وتضم هذه اللجنة كلاً من:

١- وزير الشؤون الاجتماعية والعمل
٢- وزير المالية
٣- وزير الاقتصاد والتجارة
٤- رئيس الاتحاد العام لنقابات العمال
٥- رئيس اتحاد غرف التجارة
٦- رئيس اتحاد غرف السياحة
٧- رئيس اتحاد غرف الصناعة
٨- نقيب مقاولي الإنشاءات

ويحق لهذه اللجنة الاستعانة بمن تراه مناسباً من العاملين في الدولة والخبراء .. وتعد اجتماعاتها قانونية بحضور ثلثي الأعضاء وتتخذ قراراتها بالأغلبية المطلقة وللرئيس صوت مرجح عند تساوي الأصوات، وتتولى اللجنة الوطنية مهمة وضع الحد الأدنى العام للأجور وإعادة النظر فيه للعاملين المشمولين بأحكام هذا القانون.

وبهدف تقديم الحماية للعامل فقد نص القانون على معايير تحديد الحد الأدنى للأجور حيث يتم تحديدها وفقاً لمالي:

أ- الحد الأدنى العام للأجور.
ب- المؤهلات والخبرات اللازمة للقيام بالعمل.
ج- أهمية العمل ودوره في تطوير الإنتاج.
د- ظروف العمل ومكانه.
هـ- المستوى العام للأجور في المحافظة.

ويحدد الأجر في عقد العمل الفردي، أو بالاستناد لاتفاق العمل الجماعي، أو للنظام الأساسي للعمل في المنشأة، أما إذا لم يحدد الأجر بأي من هذه الطرق فإن العامل يستحق الحد الأدنى للأجر في المهنة أو الحرفة ذات العلاقة وبحيث لا يقل الحد

الأدنى العام لأجر العمال العاديين غير المدرجين الخاضعين لأحكام هذا القانون عن الحد الأدنى العام للأجور.

كما أُلزم القانون الجديد صاحب العمل بتطبيق مبدأ الأجر المتساوي عن الأعمال ذات القيمة المتساوية (وهي التي تتطلب من العاملين قدرًا موازياً من المؤهلات العلمية والمعارف المهنية تثبتها وثيقة أو شهادة خبرة في العمل) على جميع العاملين لديه دون تمييز قائم على العرق أو اللون أو الجنس أو الحالة الزوجية أو العقيدة أو الرأي السياسي أو الانتماء النقابي أو الجنسية أو الأصل الاجتماعي .

حساب الأجر وأداءه:
أولاً. حساب الأجر: يتم حساب الأجر على النحو التالي:

أ- إذا تم الاتفاق على تحديد الأجر بالإنتاج أو بالعمولة وجب ألا يقل ما يحصل عليه العامل عن الحد الأدنى لأجر فنته.

ب- يكون حساب متوسط الأجر الشهري للعمال الذين لا يتقاضون أجورهم بالشهر أو بالأسبوع أو باليوم ، على أساس متوسط ما يتقاضاه العامل في السنة الأخيرة مقسوماً على عدد أشهر السنة. ثانياً . أداء الأجر: تؤدي الأجور كغيرها من المبالغ المستحقة للعامل بالعملة الوطنية في أحد أيام العمل وفي مكان عمله، وخلال ساعات الدوام الرسمي، مع مراعاة الأحكام التالية:

١- تؤدي أجور العمال المعيّنين بأجر شهري مرة على الأقل في الشهر وفي موعد لا يتجاوز اليوم السادس من الشهر التالي.

٢- إذا كان الأجر بالقطعة أو على الإنتاج واستلزم العمل مدة تزيد على أسبوعين وجب أن يحصل العامل كل أسبوع على دفعة تحت الحساب تتناسب مع ما أتمه من العمل وأن يؤدي له باقي الأجر كاملاً خلال الأسبوع التالي لتسليم ما كلف به.

٣- في غير ما ذكر أعلاه تؤدي للعمال أجورهم مرة كل أسبوع على الأكثر ما لم يتم الاتفاق على غير ذلك.

ب- يجوز الاتفاق على أداء الأجر عن طريق أحد المصارف العاملة محلياً.

حالات الاقتطاع من الأجر:

أوجب القانون الجديد الاقتطاع من أجر العامل ضمن حدود ضيقة ومدروسة حيث منع رب العمل أن يقتطع من أجر العامل أكثر من (٢٠٪) وفاء لما يكون قد أقرضه من مال أثناء سريان العقد ومنعه من تقاضي الفائدة عن هذا القرض.

ولم تقتصر حماية القانون لأجر العامل من رب العمل بل من أي شخص آخر يصدر له قرار بإلقاء الحجز الاحتياطي أو التنفيذ على أجر العامل.

حيث منع القانون من إلقاء الحجز الاحتياطي أو التنفيذي على أجور العمال إلا ضمن الحدود القصوى التالية:

٥٠٪ من الأجر لأداء دين النفقة.

٣٠٪ من الأجر لأداء المهر.

١٠٪ من الأجر لقاء سائر الديون أيًا كان نوعها أو سببها.

ولا تجمع المددات المشار إليها في الفقرة السابقة إذا تنوعت وتعدد الدائنون، بل يعتبر حدها الأعلى نصف الأجر، وتقسّم المبالغ المطلوب حجزها بين مستحقيها تبعاً للنسب المذكورة أعلاه.

وتحسب هذه النسب بعد استقطاع ضريبة الدخل على الأجر، وقيمة المبالغ المستحقة وفقاً لقانون التأمينات الاجتماعية ، وما يكون صاحب العمل قد أقرضه للعامل في حدود النسب المنصوص عليها في الحدود المذكورة أعلاه.

ما الذي يحل الأجر في حال انقضاء العمل:

أوجب القانون الجديد على رب العمل أنه في حال انتهت علاقة العمل فإنه على عاتق رب العمل أن يؤدي للعامل أجره وجميع المبالغ المستحقة له خلال سبعة أيام عمل من تاريخ انتهاء العقد إلا إذا كان العامل قد ترك العمل من تلقاء نفسه فيجب في هذه الحالة على صاحب العمل أداء أجر العامل وجميع مستحقاته في مدة لا تتجاوز خمسة عشر يوم عمل من تاريخ مطالبة العامل بهذا الأجر والمستحقات .

وتتابع في العدد القادم

LIFE'S LITTLE INSTRUCTION BOOK

Jackson Brown

عندما حان وقت التحاق ابن جاكسون براون بالجامعة قرر أن يكتب له النصائح التي يحتاج إليها من وجهة نظره كأب. كان يخطط لكتابة ورقة أو اثنتين فقط فتفاجأ بأنه كتب ١٥٦٠ نصيحة .. (ولشدة ما أعجبت هذه الصفحات أهله وأصحابه طبعها في كتيب (Life's Little Instruction Book) وحققت أفضل المبيعات



- كل شخص تقابله يملك شيئاً مميزاً، حاول تعلمه!
- كلما تعلمت أكثر كلما طرحت عن كاهليك المزيد من المخاوف!
- كن سعيداً بما تملك، وأعمل لامتلاك ما تريد!
- كن شجاعاً، وإن لم تكن كذلك فتظاهر، فلن يلاحظ أحد الفرق!
- كن لطيفاً أكثر من الحقيقة، ولكن لا تسمح لأحد باستغلالك!
- لا تتجاهل الشيطان مهما بدل ثيابه!
- لا تتخذ قراراً وأنت غاضب!
- لا تترك منزلك دون جهاز لكشف الحريق!
- لا تتوقع من أطفالك الاستماع لنصائحك ووضعك مزراً!
- لا تحرم الآخرين من الأمل فقد يكون هذا كل ما يملكونه!
- لا تخش العقبات الكبيرة فخلفها تقع الفرص العظيمة!
- لا تستثمر في الأسهم ما لا تتحمل خسارته لاحقاً ويا ليتك سمعتها من قبل!
- لا تشارك رجلاً فشل ثلاث مرات!
- لا تشتري حقايب أو جينز أو ساعة ثمينة فهذا مضیعة للمال!
- لا تفقد أعصابك، أو ثقتك بنفسك، أو مفاتيح سيارتك!
- لا تقل لرجل إنه سيصبح أصلاً أو أشيب، فهو يعرف ذلك مسبقاً!
- لا تكن منشغلاً لدرجة عدم التعرف على أشخاص جدداً!
- لا تهدد ما لم تملك القدرة على التنفيذ!
- لا تباأس أبداً واحتفظ بخطط للرجعة!
- لا تستعمل بطاقات الائتمان للشراء بالتقسيط!
- وأخيراً .. لا تصدق كل ما تسمع، ولا تنفق كل ما تملك، ولا تنم قدر ما ترغب.

- لعدة سنوات بقائمة نيويورك تايمز، وأهم ماكتب:
- ابتمس فهذا لا يكلفك شيئاً ولكنه لا يقدر بالمال!
- ابتعد عن الأماكن المشبوهة؛ فالأحداث السيئة لا تحدث إلا هناك!
- احذر من عروض البنوك مهما كانت مغرية!
- احكم على نجاحك من خلال قدرتك على العطاء وليس الأخذ!
- اختر رقيقة حياتك بحرص؛ فهو قرار سيشكل ٩٠٪ من سعادتك أو بؤسك!
- ادخر دائماً ١٠٪ من دخلك!
- ارسل لزوجتك باقة ورد ثم فكر بالسبب لاحقاً!
- اعتن بسمعتك جيداً فستثبت لك الأيام أنها أعلى ما تملك!
- اعط الناس أكثر مما يتوقعون!
- اعمل تماريناً للبطن ٥٠ مرة في الصباح و ٥٠ في المساء!
- اقض مع أطفالك ضعف وقتك المعتاد وامنحهم نصف المال المعتاد!
- اقلب أعداءك لأصدقاء بفعل شيء جميل ومفاجئ لهم!
- اكتب ١٠ أشياء تريد إنجازها في حياتك ثم ضع الورقة في محفظتك!
- الفاشل ف إنفاق ماله فاشل في كل شيء في حياته!
- اهد حمايتك ورداً في عيد ميلاد زوجتك!
- تعلم الاسعافات الأولية فجميعنا يمر بظرف يندم عليها!
- تعلم القواعد جيداً ثم اكسر بعضها!
- تعلم كيف تستمع فالفرص الخفية تحتاج لأذن قوية!
- توكل على الله ولكن أغلق بابك جيداً!
- حين تدق الفرصة على بابك ادعها للمبيت!
- حين تشتري عقاراً انتبه لثلاثة شروط مهمة: الموقع ثم الموقع ثم الموقع!
- حين تصادف كتاباً جيداً اشتريه حتى لو لم تقرأه!
- حين تقول والدتك "ستندم على فعل ذلك" .. ستندم عليه غالباً!
- حين يسألك أحدهم سؤالاً لا تحبه، ابتمس وقل "ولماذا تريد أن تعرف!"
- دلل زوجتك، ولكن ليس أطفالك!
- ركز على جعل الأشياء أفضل وليس أكبر أو أعظم!
- سافر وشاهد أماكن جديدة بعقل مفتوح!
- سجل صوت والدك ووالدتك وهما يضحكان!
- شجع أبناءك على العمل في أوقات فراغهم حالما يبلغون السادسة عشرة.
- فاجئ صديقاً قديماً باتصال مباغت!
- قد لا يتطلب الأمر أكثر من شخص واحد لقلب حياتك رأساً على عقب!

الاستراتيجية

محمد العولقي

خبير في التنمية البشرية والتطوير الذاتي

المملكة العربية السعودية – جدة

الاستراتيجية كما يعرفها علماء الإدارة هي الطريق الدائمة التي يسير وفقا لها الانسان في أي جانب من جوانب حياته. وكل انسان يحتاج دائما إلى الاستراتيجيات في مواقف مختلفة من حياته. فيحتاج على سبيل المثال إلى استراتيجية للحوار مع الأبناء، واستراتيجية لعرض خدماته على العملاء، واستراتيجية أخرى لتوزيع وقته بين مشاغل اليوم... وهكذا. إذن فإن الانسان يستخدم العديد من الاستراتيجيات اليومية. والاستراتيجيات التي يستخدمها الانسان قد تقود للنجاح في المهمة وقد تفشل. وهذه الاستراتيجيات انغرست وانطبعت في نفس الانسان منذ الصغر فهو يستخدمها بشكل تلقائي، ويستطيع تغييرها إذا تنبه للعيب الذي فيها وعمل على ذلك.
وستتعرف في هذا الموضوع على خصائص استراتيجيات النجاح، ويستطيع كل إنسان بعد ذلك بدراسة استراتيجياته أن يعرف إن كانت تتحلى بتلك الخصائص أم لا.

ولعل القصة التالية تكون أبليغ في التعبير عن مفهوم الاستراتيجية.
يحكى أن رجلا أعمى جلس على احدى عتبات عمارة ووضع قبعته بين قدميه وبجانبه لوحه مكتوب عليها: " أنا أعمى أرجوكم ساعدوني ". فمر رجل اعلانات بالأعمى ووقف ليرى أن قبعته لا تحوي سوى قروش قليلة فوضع المزيد فيها، ومن دون أن يستأذن الأعمى أخذ لوحته وكتب إعلان آخر. عندما انتهى أعاد وضع اللوحة عند قدم الأعمى وذهب بطريقه. وفي نفس ذلك اليوم مر رجل الإعلانات بالأعمى ولاحظ أن قبعته قد امتلأت بالقروش والأوراق النقدية. فعرف الأعمى الرجل من وقع خطواته فسأله إن كان هو من أعاد كتابة اللوحة وماذا كتب عليها؟ فأجاب الرجل: " لا شيئ غير الصدق، فقط أعدت صياغتها ". وابتمم وذهب. لم يعرف الأعمى ماذا كتب عليها لكن اللوحة الجديدة كتب عليها: " نحن في فصل الربيع لكنني لا أستطيع رؤية جماله ".

لعل أسرع وسيلة للتعرف على الاستراتيجيات الناجحة وخصائصها هو التعرف على استراتيجيات الناجحين في الحياة. ويتتبع ودراسة العديد من الشخصيات الناجحة وجد أن هناك خصائص مشتركة تربط بين استراتيجيات هؤلاء الناجحين وستتناول هذه الخصائص بالشرح والتوضيح في الأسطر التالية:

ولنبداً أولاً بالتعرف على عناصر الاستراتيجية. النموذج التالي يوضح العناصر الأساسية للإستراتيجية. وهذا النموذج بني على أساس العديد من الدراسات التي أجريت بغرض نمذجة الشخصيات الناجحة. وقد وجد أن الاستراتيجية الناجحة تحتوي على:

١. تحديد الهدف والعمل لتحقيق الهدف مع إرهاف الحواس.

٢. المرونة.

تحديد الهدف:

والآن لنجلس مع كل عملية من العمليات الثلاث جلسة هادئة وقصيرة لتتعرف على خصائصها والجوانب الهامة فيها والتي ستساعدنا لنجعل من استراتيجياتنا استراتيجيات ناجحة بإذن الله. ولنبداً بتحديد الهدف.

الهدف للإنسان كالمنار للسفينة، وكالبوصلة للطائرة. بدونها تتيه السفينة في المحيط وتتخبط الطائرة في الفضاء. هذه العملية هي أهم العمليات

الثلاث وعليها يبنى ما بعدها وإذا تمت بنجاح كان احتمال نجاح ما بعدها، وإلا فالفشل سيكون مصير الاستراتيجية كلها. وهذا من الأمور البديهية فالانسان الناجح هو ذلك الانسان الذي يسير ويتحرك ويتصرف ويتكلم بناء على أهداف مرسومة يعمل على تحقيقها أما الانسان الذي ليس له أهداف فإنه سيبقى يراوح مكانه.

وتتضح أهمية تحديد الهدف أكثر إذا علمنا أن هذه العملية تؤثر على العقل اللاواعي للإنسان ويصبح بالتالي يسير نحو الهدف تلقائيا. هل سرت ذات مرة في الطريق لقضاء حاجة ما فوجدت نفسك قد وصلت إلى المنزل أو مكان عملك دون أن تشعر. من الذي قادك إلى هناك؟ نعم، إنه العقل اللاواعي. عندما نستطيع أن نغرس أهدافنا بشكل عميق في عقلنا اللاواعي فإنه بالتالي يقودنا بشكل تلقائي نحو الهدف.

خصائص يتمتع بها الهدف حتى يكون فعالا وهي:

١. التحديد والوضوح

لا بد أن يكون الهدف محددا حتى أسعى لتحقيقه، فإذا قلت أن هدفي رفع الانتاج مثلا. فهذا هدف غير محدد. فلا بد أن يكون هناك معايير لقياس هذا الهدف من خلال الكمية أو النوعية أو النسبة المئوية أو الزمن أو جميعها. فأجعل هدفي رفع الانتاج بنسبة ١٠% خلال ٦ أشهر مع المحافظة على مستوى الجودة.
وبتفكيرك في الجوانب التي تحدد الهدف وتوضحه تكون قد غرست البذرة الأولى في الطريق نحو جني الهدف.

٢. أن يكون إيجابيا وأن يستحق العمل من أجله

هذه الخاصية ستكون إطارا للخاصية الأولى. فتختار من الأهداف ما يستحق أن تبدل وقتك وجهدك من أجله وتصوغه صياغة إيجابية. فمثلا هدفي أن لا أكون سميئا. فصيغة النفي تعمل بشكل عكسي فترسخ صورة السمنة في اللاواعي. فأنا إذا قلت لك لا تفكر في أسد أخضر اللون ينام على ظهره رافعا أرجله إلى الأعلى. فإنك بالتأكيد قد فكرت في تلك الصورة مع أنني طلبت منك ألا تفكر. إذن أهدافك ينبغي ألا تشتمل على صيغة النفي أبدا.

٣. أن تضع مسئولية تحقيقه على نفسك

عندما تضع أهدافك ينبغي أن تكون هي أهدافك أنت فعلا لا أهداف شخص آخر وبالتالي فمسئولية تحقيقها ستكون عليك أنت بشكل كامل. لا يعني هذا أن لا نستعين بأحد ولكن عليك أن تتابع الأمر وتتحقق من سير الأمور على نحو يحقق الهدف. فالهدف التالي مثلا عندما يضعه أب لنفسه : أن يحصل إبني على الامتياز في الدراسة، لا يحقق هذا الشرط. فالحصول على امتياز في الدراسة ينبغي أن يكون من أهداف الإبن، أما الأب فيمكن أن يكون هدفه أن أراجع مع إبني دروسة بمعدل ساعة كل أسبوع، مثلا. تحمل المسئولية سيكون أول غذاء تغذي به هدفك لأنك بذلك تزرع الثقة والمسئولية في نفسك وتبدا التحفز للعمل.

٤. التفكير في الدلائل التي تبين الاقتراب من تحقيقه

الهدف شئ راع أن يعمل للوصول إليه الانسان. ولكن كيف أعرف إن كنت أقترب من هدفي أو أبتعد عنه أو كنت أراوح في مكاني. نحتاج عند وضع أهدافنا إلى تحديد العناصر والعوامل التي تدلنا على المسافة المتبقية للوصول غلى الهدف. فالسائق الذي يقود سيارته نحو هدف يبعد ١٠ كيلومترات مثلا، يراقب عداد الكيلو ليحدد كم بقي له حتى يصل هدفه. فلديه مجس يستخدمه دائما للتعرف على ذلك. وكل منا يحتاج مثل ذلك المجس الذي ينيير طريقنا ويساعدنا على التعديل في مسارنا من أجل بلوغ الهدف.

وجود مثل هذا المجس سيكون له دور إضافي في تحفيزنا على الاستمرار في السير نحو الهدف. حيث نشعر بتقدمنا في الطريق بعكس من يسير دون أية دلائل على تقدمه فإنه قد ييأس نتيجة عدم وجود ما يشعره بحركته وتقدمه. فلو وضع بائع لنفسه هدفا أن يرفع مبيعاته بنسبة ١٠% خلال ٣ أشهر مثلا. فأحد الدلائل على تقدمه نحو هدفه أن ترتفع مبيعاته بعد شهر بمقدار ٢%، فيحفزه ذلك على الاستمرار. دليل آخر على ذلك أن يتلقى خطاب شكر من رئيسه على جهوده لرفع مبيعاته. دليل آخر أن يتلقى المزيد من طلبات الشراء من عملائه. ودليل آخر أن يتعرف على عملاء جدد مما يزيد من فرصه لرفع المبيعات ... وهكذا. مجرد التفكير في مثل هذه الأحداث قبل وقوعها فعليا وتخليها وكأنها حدث مع تأمل صورها وسماع أصواتها واستشعار مشاعر الفرح بالنجاح يعتبر كالماء والسماد للأهداف يغذيها وينميها ويزيدنا قناعة بها وبإمكانية تحقيقها مما يشكل حافزا لنا على بذل المزيد من أجل الوصول إليها.

ه. دراسة الآثار السلبية والإيجابية

دراسة الآثار السلبية والإيجابية للهدف جانب مهم للغاية في حياة الهدف. فلو وجد الانسان أن الهدف الذي يسعى إليه سيكون له آثار سلبية على حياته تفوق الفوائد التي سيجنيها منه فعليه أن يختار بين أمرين. إما أن يجد حلولا لتلافي الآثار السلبية قبل الشروع في العمل من أجل الهدف أو إلغاء الهدف لأنه غير مجد.
وكمثال على الآثار السلبية الانسان الذي يرغب في إكمال دراسته العليا، إذا وجد أن تحقيق هذا الهدف سيعيقه عن عمله الذي هو مصدر رزقه، وسيعيقه عن تربية أبنائه تربية سليمة والوفاء بحقوق الزوجية نحو زوجته، ولم يجد أي وسيلة لتخفيف هذه الآثار. فإن العمل من أجل هذا الهدف يمكن أن يدمر حياته فعليه إلغاءه أو على الأقل تأجيله.

بعد التحقق من الاحتياطات اللازمة للآثار السلبية ننقل إلى دراسة الآثار الإيجابية. ونقصد بالآثار الإيجابية الجوانب التي ستتحسن في حياتك كنتيجة حتمية لتحقيق الهدف. والتعرف على هذه الجوانب بشئ من الاستقصاء يؤدي إلى زيادة الحافز من أجل تحقيق الهدف بل ويجعل العمل من أجله ممتعا كذلك. فالتالاب الذي وضع له هدفا أن يحصل على شهادة البكالوريوس بتقدير ممتاز في مجال تخصصه، سيكون من الآثار الإيجابية قدرته على الحصول على وظيفة أو إكمال دراسته العليا بحسب رغبته. ومن آثار تحقق ذلك الهدف أيضا حصوله على المكافأة التي وعده بها أبوه. ومنها أن يحضر حفل التخرج في الجامعة ويتسلم شهادته من مدير الجامعة في حفل مهيب ويعيش تلك اللحظات بكل حواسه، فيتخيل صورة ذلك الحفل كفلم متحرك يحدث الآن ويستمتع إلى الكلمات التي تلقى في الحفل ويسمع التهاني وهي تقدم له من أهله وأصدقائه، ويشعر بمشاعر الفرح والفرح والسرور والراحة وكل ما يتمنى أن يشعر به في ذلك اليوم.

كل هذا سيتم عند وضعه للهدف ، أول السنة على سبيل المثال، ولكن معاشته لهدفه بهذه الطريقة سيلهب حماسه للعمل على تحقيق ذلك الهدف. وسيصبح تذكر هذه الصور والأصوات كالوقود له ينشطه كلما فتر. وكل ما سيحتاجه هو أن يتذكر صورته وهو يعيش حفل التخرج ويعيش التجربة لثوان مما يعطيه جرعة هائلة من الحماس. وسيكون هذا الخيال أفضل غذاء يغذي به نبئتة هدفه الصغيرة لتنمو وتترعرع ويأتي أوأن حصاها آخر السنة بإذن الله.

نحتاج أثناء عملنا لتحقيق أهدافنا إلى إرهاف الحواس للتحقق من أننا

نسير نحو الهدف المرسوم. أثناء العملية الأولى : تحديد الهدف، وضعنا مجموعة من المواصفات التي تعرف هدفنا، قد يكون ضمن هذه المواصفات معلومات كمية وكيفية توضح هذا الهدف، وخلال المرحلة الثانية يجب علينا أن نرهف حواسنا للتعرف على حصولنا على الهدف بنفس المواصفات والمعايير. إرهاف الحواس يساعدنا على جمع أكبر قدر من المعلومات البصرية والسمعية والحسية عن الهدف بحيث يمكن مقارنتها مع المواصفات المطلوبة للهدف، فإن تحققت تلك المواصفات فنكون بذلك قد أنهينا الاستراتيجية بتحقيق الهدف وإلا فعلينا البحث عن طريقة أخرى تحقق هدفنا وذلك من خلال عملية المرونة.

خلق الله الانسان وزوده بالحواس الخمس وأعطى كل حاسة قدرات محددة. تعمل هذه الحواس في النطاق الذي حدده الخالق سبحانه وتعالى، ولكن مع مرور الزمن تصاب هذه الحواس بما يطلق عليه تيلد الحس. يمكن أن نفسر تيلد الحس بأنه نظرا لتكرار الاحساس بشئ ما فإن عقل الانسان يفضل هذا الشئ في المستقبل نظرا لأنه أصبح شيئا مأثوفا. هذه العملية تحدث مع جميع الحواس الخمس. ونظرا لذلك نحتاج من وقت لآخر أن نقوم ببعض التمرينات للحواس التي تعيد لها النشاط وترفع من قدراتها. وكمثال على ذلك كتمرين لحاسة البصر تأمل في مشهد معين لمدة دقيقة ثم أغمض عينيك وصف ذلك المنظر لزميل بكل تفاصيله، ثم افتح عينيك وتأمل المنظر دقيقة أخرى ثم أغمض عينيك وصف المشهد مرة أخرى ستجد أن هناك عناصر لم تذكرها في المرة الأولى.

المرونة:

المرونة هي المكون الثاني من مكونات الاستراتيجية الناجحة. والمقصود بها تغيير الأساليب والوسائل التي تستخدمها للوصول إلى هدفك إذا كانت الوسائل التي جربتها لم توصلك أو كانت موصلة ولكن بدرجة فاعلية ضعيفة. لاحظ أن التغيير في الوسائل والأساليب وليس في الأهداف. وهذا الأمر مبني على فرضية بسيطة تقول : تكرار نفس الوسائل والأساليب سيؤدي إلى نفس النتيجة.

فرضية : تكرار نفس الوسائل والأساليب سيؤدي إلى نفس النتيجة

تبدو هذه الفرضية بسيطة جدا لدرجة السخافة، ربما، ولكن الغريب في الأمر أنه على بساطتها فإننا نتجاهلها في حياتنا اليومية. دعني أضرب لك بعض الأمثلة لتتضح الصورة أكثر. الأب الذي حاول علاج سلوك الكذب مع ابنه عدة مرات وفشل في ذلك مع أنه استخدم وسيلة تربوية صحيحة، وتراه يعاود استخدام نفس الوسيلة ويصل إلى نفس النتيجة مرة بعد مرة. الخلل في الاستراتيجية هنا يكمن في تجاوز تلك الفرضية وتكرار استخدام نفس الوسيلة.

هل هذه هي الوسيلة التربوية الوحيدة لتغيير مثل هذا السلوك؟! لم لا نجرب طريقة أخرى. وهذا هو مفهوم المرونة الذي أقصده في هذا السياق.

سر الاستراتيجية الناجحة يكمن في عدم اليأس والاستمرار في المحاولات (المرونة) حتى تجد الحل المناسب. ولعل قصة أديسون في اكتشاف المصباح الكهربائي خير دليل على ضرورة المرونة في استراتيجيات النجاح. فقد جرب أديسون مئات المرات ولم يفقد الأمل في إشعال المصباح الكهربائي حتى توصل إلى التعرف على المادة المناسبة للمصباح وحقق النجاح الذي تدين البشرية به لأديسون حتى اليوم.

التفكير البصري

إبراهيم حسين حسنى (مستشار إدارة وتطوير الأعمال والتسويق الدولي)

التفكير البصري هو التفكير الناشئ عما نراه وهو أحد أنماط التفكير الغير لفظي مثله مثل تعلم الموسيقى والرياضيات والحركة، وهذا النوع من التفكير يعتمد على ما تراه العين وما يتم إرساله من شريط من المعلومات المتتابعة الحدوث (المشاهدة) إلى المخ حيث يقوم بترجمتها وتجهيزها وتخزينها في الذاكرة لمعالجتها فيما بعد، الجانب الأيسر من المخ هو المسئول عن عمليات معالجة الأفكار المنطقية أما الجانب الأيمن فهو المسئول عن معالجة الأفكار الابداعية. المميزون في هذا النوع من الفكر لديهم القدرة العالية على الإبداع وبلورة تفكيرهم والتواصل بدرجة عالية مع كل من الأفكار والأشخاص الآخرين ويطلق عليهم أصحاب الجانب الأيمن من المخ.

نحن خلال دراستنا التقليدية السائدة في المراحل التعليمية المختلفة التخصصات نجد أن التركيز الأكبر ينصب على الجانب المنطقي (Logical Side) وإهمال الجانب الإبداعي (Creative Side). إن الجمع بين المنطق والإبداع يمكن أن يؤدي إلى وضوح في التفكير وإظهار ما يمكن أن يكون مخفي من معلومات معقدة أو ثنايا أخرى ذات علاقة لا يمكن ملاحظتها عند إتباع أسلوب التفكير المنطقي فقط، هذا التزاوج يعمل أيضا على تنظيم تلك المعلومات و معالجتها بسرعة، أي هو التزاوج بين الجوانب الخلاقة للعقل والبصر.

مفهوم التفكير البصري ينفي وجود الفرق بين الرؤية والتفكير، حيث يفترض أن المعلومات المشاهدة عبر العين والمرسلة إلى المخ لا تعتبر في حد ذاتها كوظيفة فقط يتم من خلالها التقاط ما يدور أمام العين وفي محيط النظر عبر الرؤية ولكن أيضا تشمل ما يستتبع ذلك من نشاط عقلي يدور في المخ لتفسير ما يجري والتجهيز للتفاعل، أي رد الفعل تجاه ما تم رؤيته وهذا هو التفكير بعينه.

التفكير البصري والذاكرة التخيلية

الذاكرة التصويرية (Photographic Memory) هي القدرة لدى البعض من البشر على استحضار الصور والموسيقى والأشكال إلى الذاكرة بدقة عالية، الذاكرة التصويرية أو ما يطلق عليها أيضا الذاكرة التخيلية (Eidetic Memory) لوحظ أنها تكون لدى بعض الأطفال عالية جدا إلى الدرجة التي تمكن الطفل من استحضار بدقة بالغة كل ما أمكن أن تشاهده عيناه لبرهة من الزمن لا تتجاوز فترة الـ ٣٠ ثانية، أيضا البعض من الذين يعانون من علة التوحد (Autism) يتمتعون بقوة ذاكرة قوية وفوق العادة.

معظم الناس الذين يمتلكون ذاكرة جيدة في الغالب يكون لديهم ذاكرة تصويرية جيدة، وعلى الرغم من ذلك هناك فروق واضحة بين هذين النوعين من الذاكرة فيما يتعلق بمعالجة المعلومات الملتقطه، فالإنسان الذي لديه ذاكرة عادية كثيرا ما يستخدم أجهزة التذكر المساعدة (Mnemonic Devices) من أجل حفظ التفاصيل المتعلقة بمعلومة أو موضوع ما، أما الأشخاص الذين يتمتعون بذاكرة تصويرية قوية فسنجد أن لديهم القدرة على تذكر أدق التفاصيل المتعلقة بالمكان والزمان لمعلومة أو حدث أو موضوع ما، في مقابل ذلك قد يعاني بعض الناس من التشويش لدى ذاكرتهم التصويرية وهذا يعتبر من الحالات العرضية. هذا النوع من الذاكرة يكون جليا لدى المفكرين البصريين (Visual Thinkers) أكثر من غيرهم من الناس وتصبح صفة سائدة لديهم حيث يرتبط ذلك بعمل هذا النوع من الذاكرة في الرؤية أكثر منه كوسيلة للتفكير، هذه الميزة للرؤية البصرية قد تصبح محدودة في حالة المصابين بعدم القدرة على تمييز الألوان و الأشكال نتيجة لقصور ذهني لديهم والذي نطلق عليه مجازا عمى الألوان (Visual Agnosia) حيث يفتقدون في العادة استخدام مهارات التفكير التصويري العقلي.



التفكير البصري وعسر القراءة

عسر القراءة (Dyslexia) أو ما يطلق عليه العجز عن التعلم الذي من ظواهره الصعوبة في التعامل مع قراءة مفردات الحديث المرأى أو المكتوب وخصوصا قراءة اللغات الحية، وعسر القراءة هذا يعتبر منفصلا ومختلفا عن عدم استطاعة القراءة الناشئ عن القصور الغير عصبي في الرؤية أو السمع أو الناشئ عن عدم القدرة على القراءة نتيجة الإرشادات الضعيفة أو الغير صحيحة التي تحض على القراءة، وبالتالي يمكننا وصف عسر القراءة على أنه نتاج اختلافات ناشئة من معالجة المخ لكل من عمليتي الكتابة والقراءة.

لا يوجد ما يشير إلى علاقة ما بين عسر القراءة والتفكير البصري، ولكن الإحصاءات المعتمدة تقول أن عسر القراءة قد يصيب ما نسبته ١٧% من تعداد السكان العام وأن نسبة المفكرين البصريين يتراوح بين ٦٠% و ٦٥% من تعداد السكان العام، وبما أن التفكير البصري يعتبر وسيلة شائعة للتفكير، عندئذ يمكننا القول أن ما نسبته أيضا بين ٦٠% و ٦٥% ممن يعانون من عسر القراءة هم من المفكرين البصريين.

التفكير البصري وعلة التوحد

التوحد (Autism) هو ظاهرة أو مرض ينشأ نتيجة اضطراب عمليات نمو المخ ومن أعراضها ضعف التفاعل و التواصل الإجتماعي مع الآخرين ووضوح سلوك التقيد إلى شئ محدد والتكرار لدى المصابين به، هذه العلة تبدأ في الظهور قبل بلوغ الطفل عامة

الثالث بعد الولادة، وتلعب العوامل الوراثية دورا كبيرا في ظهور هذه الحالة، أول من قام بالربط بين التفكير البصري وعلة التوحد هو المريضة السابقة والبروفيسورة الحائية/ تيمبل جراندين (Temple Grandin) والمتخصصة في علوم الحيوان والمقيمة في بوسطن بولاية ماساشوتس الأمريكية، حيث كانت تعاني من تأخر النطق حتى عامها الرابع من الولادة وتم تشخيص حالتها من قبل الأطباء على إنها علة التوحد نتيجة اضطراب في نمو المخ لديها وقد نصح الأطباء والدتها بانتهاج وسيلة التعلم عن طريق المحادثة كعلاج لحالتها، تتذكر تيمبل جراندين علاقاتها بالمجتمع أثناء مرحلتي التعليم المتوسط والثانوي بأنها كانت قاسية عليها نظرا لأن الجميع كانوا ينعوتونها بلقب جهاز التسجيل المتحرك نظرا لحالات التكرار التي كانت تنتابها سواء في المدرسة أو أثناء ذهابها أو عودتها منها.

كما ذكرنا في السابق فإن التفكير البصري هو أحد أشكال التعلم الغير لغوية (بصري) الأساسية والتي تشمل أشكال أخرى مثل تعلم التأهيل البدني (حركي) أو تعلم الموسيقى (سمعي) أو تعلم الرياضيات والنظم (منطقي)، ولكن التفكير البصري هو الشائع بينهم ولذلك سنجد أن معظم الناس لديهم خليط من أساليب التعلم المختلفة وبالتالي فمن المعتقد أن المصابين بعلة التوحد يتساوون مع المعافين منها في اللجوء إلى التفكير البصري كوسيلة من أجل التعلم.

الحيز البصري

المفكرون البصريون يمكنهم بسهولة وصف تفكيرهم عن طريق الرسم والصور وبالتالي فهم مثل العديد من البشر الآخرين أيضا يتمتعون بالظاهرة التي يطلق عليها منطق المكانية و الزمنية



(Spatial-Temporal Reasoning) أو المقدرة على الإحاطة بالحيز البصري (Spatial Visualization Ability) مثلهم مثل من يتعلمون التأهيل البدني (الذين يتعلمون من الحركة وعمل التشكيلات) والمفكرين المنطقيين (الذين يتعلمون الرياضيات والحساب عن طريق التفكير في الأشكال والنظم)، غالبية المفكرون البصريون يرون الكلمات أمام أعينهم كسلسلة من الصور المتعاقبة، والأخذ بذلك الرأي وحدة قد يتنافى مع ظاهرة منطق المكانية والزمنية، ولذلك سنجد أن البعض والقليل منهم فقط هو من ينطبق عليه هذا الأمر وهم من يتخذون من الرؤية البصرية منفذهم الوحيد للتعلم دونما اللجوء إلى الأشكال الأخرى من التعليم.

التكامل بين التفكير البصري وتفكير النظم والنظام التفاعلي

التفكير البصري وكما ذكرنا في السابق هو ذلك النوع من التفكير الذي يعتمد على ما تراه العين وما يتم إرساله من شريط من المعلومات المتتابعة الحدوث (المشاهدة) إلى المخ حيث يقوم العقل بترجمتها بطريقته الخاصة عن طريق تفاعلاته الكهروكيميائية للتعرف على محتواها، ثم يبدأ عملية التحفيز لرد الفعل الإنساني المناسب الذي يتراوح بين الإعجاب أو الصدمة أو الإدراك أو الفهم أو عدم الفهم أو التساؤل أو الاستحسان أو الاستعداد أو الانطلاق... الخ، أو يعمل على تجهيز تلك المعلومات التي وردت إليه من العين بطريقته الخاصة وتخزينها في الذاكرة لمعالجتها فيما بعد، علما بأن رد الفعل الإنساني المتوقع كترجمة لما رآه لا بد وأن يتأثر بكثير من العوامل الخاصة به شخصيا والأخرى المحيطة به، كبيئته الاجتماعية وما نشأ وتعود عليه أو على المستوى التعليمي والثقافي والمهني والأخلاقي أو حالته الصحية والمعنوية وقوة الإبصار وشدة الإضاءة... الخ. فمثلا ردة فعل نظرة الفنان تجاه لوحة ما يمكن أن تكون من أجل التحليل والدراسة وستكون غير ردة فعل المشاهد العادي الذي ربما يشعر بالإعجاب تجاه هذه اللوحة، كما أن ردة فعل طبيب التشريح لرؤية الجثة سيكون بمثابة عمل أو واجب أو روتين يؤديه وهي مغايرة تماما لردة فعل المشاهد العادي الذي قد تنتابه الصدمة أو الخوف أو قد يرى في الموت موعظة ما.

عملية استمرار التقاط المعلومات المتفاعلة التي تتلقاها العين أثناء النظر تعتبر نظاما متكاملًا للملاحظة يجمع بين الإضاءة و الألوان والظلال والأشكال والأحجام والأطوال وكافة المقاييس الأخرى المعروفة وكذلك السكون و الحركة وغير ذلك من المعطيات التي تشكل أجزاء الصورة المتداخلة والمترابطة (النظام المشاهد - Visual System) من أجل مساعدة العقل على الإحاطة بها من كل جانب ممكن وكذلك فهمها ككل وليس كأجزاء مبعثرة، تلك هي نفسها نظرة واسلوب تفكير النظم. تفكير النظم ينظر إلى كافة المواضيع في نفس الوقت ويحاول معرفة تأثير كل موضوع على الآخر و على العلاقات البيئية بين كل منهم بمعنى النظر إلى الكل وليس إلى الجزء، أي الإحاطة بكافة المواضيع وتحليل التأثيرات والعلاقات البيئية فيما بين عناصرها.

كتب تستحق القراءة

اسم الكتاب:	اسم الكتاب:
Shine	Do More Great Work
Using Brain Science to Get the Best from Your People	Stop the Busy Work and Start the Work that Matters
ترجمة اسم الكتاب للعربية:	ترجمة اسم الكتاب للعربية:
تألق!	الطريق السليم لعمل عظيم!
علم المخ والأعصاب في خدمة الإدارة	أوقف الأعمال الهامشية، وأنجز الأعمال الجوهرية
العدد السادس عشر من سنة ٢٠١١ حزيران (يونيو)	العدد الثامن عشر من سنة ٢٠١١ حزيران (يونيو)



تأليف:
إدوارد هالويل

الموضوع الرئيسي:
موارد بشرية

خلاصة عن الكتاب:

ترتكز فكرة كتاب "تألق" على معطيات العلم ودور خلايا مخ الإنسان في نجاحه. هناك خمس حالات وتفاعلات تشكل لبنات بينها مخنا لكي ننجح وهي: حسن الاختيار (الموظف للوظيفة) والتفاعل والتواصل بين أفراد الفريق، والاستمتاع بالعمل، والكفاح من أجل النمو، والتقدير الذي يجب أن نسبغه على الآخرين ونطلبه منهم.

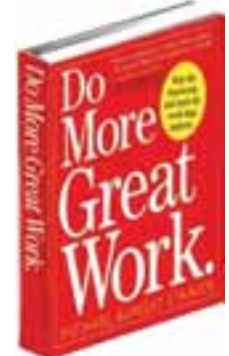
الرقم الدولي للكتاب (ISBN): ١٥٩١٣٩٩٢٣٠

عدد صفحات الكتاب: ٢٢٤

تاريخ صدور الكتاب: ١/٢٠١١

العناوين الداخلية في الكتاب:

- المخ البلاستيكي المرن!
- قمة الأداء
- كيف تدخل دائرة التميز؟
- لماذا نفضل في الاختيار أحياناً؟
- كيف تنجح في الاختيار وتحقق التوافق المنشود؟
- أساليب العمل الأربعة
- تأثير الروابط الإيجابية
- الخوف من انقضاء عرى الروابط النفسية
- كيف تخلق بيئة عمل إيجابية؟
- التألق رغم الضغوط
- التقدير ينمي السلوك الأخلاقي



تأليف:
مايكل ستانير

الموضوع الرئيسي:
فعالية شخصية

خلاصة عن الكتاب:

هل تقضي أكثر من نصف حياتك في العمل وتتمنى لو أنه ليس مجرد وسيلة لكسب العيش؟ تساعدك الخلاصة في التركيز على الأعمال التي تجعلك أكثر اندماجاً وابتكاراً، فتساعدك على الارتقاء والنمو من خلال ١٢ خارطة تعمل كل منها بمثابة لبنة أو حجر زاوية في بنيان نجاحك الكبير.

الرقم الدولي للكتاب (ISBN): ٠٧٦١١٥٦٤٤٤

عدد صفحات الكتاب: ٢٠٠

تاريخ صدور الكتاب: ٢/٢٠١٠

العناوين الداخلية في الكتاب:

- لماذا تحتاج إلى خارطة طريق؟
- الخريطة الأولى: أين أقف الآن؟
- الخريطة الثانية: ماذا يعني بـ"العظيم"؟
- الخريطة الثالثة: كيف تبدو في لحظات التألق والعظمة؟
- الخريطة الرابعة: من هو العظيم الذي يمكن أن أقتدي به؟
- الخريطة الخامسة: ما الذي يستهويك من الفرصة المتاحة؟
- الخريطة السادسة: ما الذي يحتاج إلى تدخل وإصلاح؟
- الخريطة السابعة: ما المطلوب عمله؟
- الخريطة الثامنة: ما هو الخيار الأفضل؟
- الخريطة التاسعة: ما الذي يمكنني تنفيذه؟
- الخريطة العاشرة: ما الذي قررت فعله؟
- الخريطة الحادية عشرة: ما هو الدعم الذي تحتاجه؟
- الخريطة الثانية عشرة: لا تفقد افتتانك بمشروعك العظيم

أدوات التفكير البصري واستخداماته في التعليم والتدريب وتنمية مهارات الفهم والتواصل وإدارة الاعمال

الأدوات الرقمية الحديثة المساندة للتفكير البصري تساعد على التقاط الأفكار ، وتنظيم المعلومات ، والتعبير عن العمليات المختلفة بواسطة الرسوم التخطيطية والتوضيحية كما تعمل على إيجاد الوثائق المكتوبة بصورة واضحة سواء تم ذلك على المستوى الفردي أو من خلال تعاون مجموعات العمل عن طريق الرسومات التخطيطية التكاملية وما يترافق معها من ملاحظات توضيحية تساهم في تنمية الفكر البصري وفي المساعدة على بناء هيكلية للأعمال المختلفة بكفاءة عالية، ووضع المفاهيم الخاصة بكل مشروع والتعبير عن أفكاره وما يتضمنه والعمل على نقلها بأفضل السبل التفاعلية الرقمية البصرية، حيث يتم ذلك بسرعة وسهولة مما يضيف أيضاً مميّزاً لمن يشاهده عن المعلومات التي قد تكون غير منظمة أو صعبة الفهم عند عرضها في حالتها الطبيعية، كما تمكن تلك الأدوات من تبادل ومشاركة تلك المعلومات مع مجموعات الدراسة والبحث ذات الاهتمام المشترك ومع المهتمين والمبدعين الآخرين.

"إن نشوة السعادة التي كانت تعترى أينشتاين في أغلب أوقاته كانت نابعة من ملكة في إكتشاف مكامن الابداع والجمال التي يراها في المعادلات الرياضية والفيزيائية إضافة إلى قدرته الفائقة على التفكير البصري والتي مكنته وهو لم يبلغ السادسة عشرة من عمره واستناداً إلى معادلة "ماكسويل" في العلوم من رؤية وتخيل ماذا يمكن أن يكون عليه الامر عند مسايرة أى موجة ضوئية ومحاولة اللحاق بها فاكشف أنها ظاهرة طبيعية متفردة وأن الموجة تتحرك بسرعة أعلى من أن يسايرها أحد، حيث تذهب مبتعدة عنه في نفس الوقت الذي يتباطأ عنده الزمن، وبذلك تمكن أينشتاين من رؤية وإدراك ما عجز عنه كبار العلماء والاكاديميين في عصره نتيجة لخياله وعمق تفكيره - نبذه مأخوذة من كتاب سيرة أينشتاين للمؤلف آيزاكسون".

والاسئلة التي تطرح نفسها الآن هي ما مدى تقبل المواطن العربي لإدوات وتطبيقات هذا النوع من التفكير الثرى تجاه الطلبة والمدرسين والمتدربين والمهتمين بإدارة الاعمال والتسويق على مستوى الافراد والمؤسسات ؟ وهل هناك ما يحول دون تطبيق ذلك ؟ وما هي المقترحات لتذليل هذه المعوقات إن وجدت من أجل جسر هوة المعرفة مع الغرب ؟

References:

- http://en.wikipedia.org/wiki/Visual_thinking
- http://en.wikipedia.org/wiki/Eidetic_Memory
- http://en.wikipedia.org/wiki/Dyslexia
- http://en.wikipedia.org/wiki/Autism
- http://giftedservices.com.au/visualthinking.html

فإذا كان تفكير النظم يستخدم المعادلات الحسابية (الرياضية) من خلال منهجية النظام التفاعلي لبناء النماذج المختلفة وإخضاعها للتحليل والاختبارات المختلفة وإصدار التقارير والنتائج من خلال تقنية النمذجة والمحاكاة باستخدام الحاسب الآلي، فإن مشاهدة حدوث ذلك هو المرآة التي لا بد لها أن تعكس هذه العمليات التي تجرى داخل الحاسب الآلي وذلك على شاشته من أجل متابعة ورصد كافة التغييرات أولاً بأول التي تحدث للنموذج خلال عمليات المحاكاة نتيجة تبدل المتغيرات المؤثرة فيه واستخلاص النتائج والحصول على ما يفيد من تطور لتلك العمليات المختلفة، أي أن المشاهدة في حد ذاتها تعتبر أداة تساعد على الإدراك والفهم، إذا فذلك هو التفكير البصري أيضاً بعينه. النظام التفاعلي هو الجانب العملي لتفكير النظم وهو البوتقة التي تنصهر فيها جميع عمليات النمذجة والمحاكاة بما فيها من إضافة وحذف وتبديل وتغيير وتحليل... الخ، و بالتالي كان لا بد من توفر عامل ثالث يساعد على إظهار فوري ومتتابع لهذه النتائج الغير مرئية داخل الحاسب الآلي، الرؤية البصرية ساهمت في حل هذه المشكلة، ولذلك نجد أن أغلب منتجي برامج النمذجة والمحاكاة عملوا منذ فترة ليست بالقصيرة على تطوير واجهات استخدام البرامج من شاشات مختلفة للتعامل يسودها البساطة، والألوان الهادئة والبيانات والأشكال التفاعلية الواضحة من أزرار وعدادات ومؤشرات ومفاتيح منزقة وعمدوا إلى ترتيبها بصورة جيدة على الشاشات المختلفة بغية التيسير على المستخدم والتخفيف من الطبيعة العلمية الجافة للموضوع المطروحة للتحليل وكذلك كأداة لتقريب المفاهيم والإدراك.

بالقطع حينما تقع العين على مثل هذه الرؤية الواضحة المعالم، المتفاعلة والسهلة التداول لواجهات البرامج سيؤدى ذلك إلى تنمية التفكير الإبداعى لدى الإنسان الذى يجمع كل من اسلوبى التفكير البصرى وتفكير النظم، وتأكيداً على ذلك سنجد أن كليهما دائماً يمثلان العامل المشترك الذى إحتوت عليه كافة الأبحاث العلمية الحديثة وأوراق العمل فى المؤتمرات و الندوات التى تنادى وتدعو إلى تطوير مناهج التعليم والتدريب و اساليب البحث العلمى فى مختلف حقول المعرفة ولأيجاد مستوى توازن مطلوب بين كل من المنطق والإبتكار والإبداع.

لماذا يجب أن نتجه الآن إلى التفكير البصرى ؟

التفكير البصرى أداة عظيمة لتبادل الأفكار بسرعة قياسية، سواء تم ذلك بصورة فردية أو من خلال تفاعل مجموعات العمل. حيث يساعد على تسجيل الافكار و المعلومات بصورة منظمة بغرض عرض ما يمكن عمله أو معالجته تجاه موضوع أو مشروع ما بصورة واضحة المعالم. وبالإضافة إلى تميز هذا الاسلوب من التفكير فى تنظيم المعلومات المعقدة؛ فإن إختلاط الالوان والصور و الاشكال فى المشاهد المتتابعة المنقطعة بواسطة العين تعمل على زيادة القدرة على مايسمى بإستحضار المشاهدة وهى ذات فائدة جمه خلال التحصيل الدراسى لإستيعاب المعلومات الجديدة بسرعة وإتقان.

بعض المفاهيم التي لها علاقة بالكفاءة ومكوناتها

م. محمد سعيد هوش

استشاري تصميم نظم إدارة موارد بشرية

مؤسسة الحضارة للأنظمة

عندما أنظر إلى أي إعلان للتوظيف يشد انتباهي ذكر جملة «المؤهلات والكفاءات المطلوبة»، وبعد قراءة كامل الإعلان أسأل نفسي هل يعرف واضع الإعلان تحديدا ما هو الفرق بين المؤهلات والكفاءات؟ إذ يعتقد القارئ أن المؤهلات شيء والكفاءات شيء آخر، لذا أرى أنه لا بد من التمييز ما بين المؤهل والكفاءة والمهارة، وأين مكان التحصيل العلمي والخبرات وسمات الشخص نفسه في ذلك.

إذا أردنا أن نضع مفهوم للكفاءة نقول:

”هي مجموعة من القدرات والمعارف التي يسمح تطبيقها بإنجاز مهمة محددة أو حل إشكالية مستجدة“.

تتمثل هذه القدرات في مهارات مكتسبة، وخبرات مترابطة، وسمات شخصية للفرد، وتتمثل المؤهلات في التحصيل العلمي والشهادات العلمية وفي بعض أنواع التدريب الذي يهدف الى اكتساب المعارف، وهذه المعارف هي التي سوف تتيح لصاحبها فتح آفاق معرفية جديدة.

لذا يمكننا القول بأن أي تطوير للكفاءات يعتمد على تنمية القدرات وزيادة اكتساب المعارف.

– خصائص الكفاءة:

1. تتطلب عدة مهارات.
2. تتجلى من خلال تطبيق للمعارف والقدرات.
3. يظهر أثرها في نتائج يمكن ملاحظتها.
4. لها طابع تجميعي وتراكمي لأنها مزيج من عدة معارف وقدرات.
5. تتجمع من خلال المهارات والخبرات والسمات الشخصية والتحصيل العملي.

– مستوى الكفاءة:

هي مقدار توفر قدرات ومعارف معينة يسمح تطبيقها بإنجاز مهمة أو أداء نشاط معين.

– كيف يتم تقييم مستوى كفاءة معينة؟

مما ذكر أعلاه يمكننا القول بأن تقييم الكفاءة هو تقييم القدرة على إنجاز نشاطات وأداء مهام، وبالتالي هو ليس تقييم للمعارف.

ينطلق تقييم الكفاءات من معايير ومؤشرات محددة مسبقاً ومتعلقة بكفاءة معينة.

و تتم عملية تقييم الكفاءات للموظفين الحاليين عن طريق إجراء عملية تقييم أداء على أساس قياس مدى تطبيق المعارف لا على مدى تحصيلها، لأننا لا نتعلم بالضرورة لتعرف، ولكن نتعلم لتتصرف، بمعنى أنا = ما أعرف فعله.

أما بالنسبة لتقييم الكفاءات عند طالبي العمل فإنها ستبقى في إطار التخمين ولن تكون محددة بشكل دقيق



هي التي ستكون المهارات الشخصية، أما المدرب فسيحصل على الهدف بوقت قصير من قبل مدربه ودون المسير في تلك الطرق وبالتالي سيكون مستوى المهارة لديه منخفض.

أين دور الشهادة العلمية في الكفاءة؟:

هناك حالة كثيرة الحدوث، وهي أن يعتقد الخريج الحديث أنه إذا حصل على شهادة البكالوريوس أو الدبلوم فإنه يمتلك مفتاح الوظيفة، وأنه بهذه الشهادة سيحقق كل ما يطمح إليه، فتحدث المفاجأة!! ...، فيكتشف أنه غير مقبول !!

هذه هي المفاجأة، وأنا على يقين أن الكثير من الخريجين لا يمتلكون المهارات التي تؤهلهم للعمل في مكان مناسب، بل إن هناك خريجين – وللأسف – ينسون ما تعلموه بعد مرور عام على التخرج، وربما أقل!.

إن من يرغب في الحصول على وظيفة، عليه أن يحدد المهارات التي يحتاجها إلى جانب حصوله على الشهادة الأكاديمية، ويعيّن الطالب الذي يلتحق في بعض الدورات التدريبية خلال فترة دراسته، بغض النظر عما سيقوم به بعد التخرج.

هناك من يقول أنه لا توجد صلة بين الحصول على فرصة عمل أو الترقية وبين المهارة، مدعياً أن ذلك مسألة حظ، وهناك مثل يقول: "حظاً أعطني وفي البحر ارمني"، ناسياً من يركن لذلك أنه لو رمي في البحر دون مهارة السباحة فإنه سيفرق لا محالة!.

إننا اليوم نعيش عصر المهارات، فكثير من الناس نجحوا بسبب مهاراتهم الخاصة، وكثير من الخريجين عملوا وتفوقوا في أعمال ليس لها علاقة بتخصصهم الأكاديمي، ذلك لأنهم يمتلكون مهارات في جوانب أخرى.

إن الشهادة الأكاديمية في تخصص واحد دون مهارات تعني فرصاً أقل، لكن الشهادة مع العديد من المهارات تعني العديد من الفرص، لذا على الخريجين عدم

الركون للشهادة الأكاديمية، بل عليهم البحث عن مهارات داعمة ومعارف جديدة في الحاسوب واللغات الأجنبية ومهارات جديدة في مجال التخصص، ومهارات في علوم الإدارة والتنمية البشرية، تلك العلوم التي ستعطينا الدافع والحافز نحو التقدم والنجاح

وعلى الخريجين والموظفين والجميع البحث عن المعرفة في كل مكان.

علاقتنا في العمل

مساهمة: عمار نذير العموري

منسق التدريب والتطوير

الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هناوبافاريا)

الظهور في الساعة التاسعة والنصف بين مجموعة أصدقاء، واجتماع الغذاء يأخذ وقته في الثانية عشرة والنصف مع أصدقائنا من جديد. السؤال الذي يطرح نفسه:

هل يمكننا أن نتابع عملنا اليومي دون أصدقائنا الحميمين وخصوصاً في العمل؟

بينت أحد الاستطلاعات التي أجريت على شريحة من الموظفين أن ٣٨٪ من الموظفين يقابلون معظم أصدقائهم في العمل. بالطبع، لا تبدو هذه النسبة غريبة أو تدعو للتفاجؤ بها إذا ما أخذنا بعين الاعتبار الوقت الذي نمضيه في العمل فمن الطبيعي أن ينشأ كل فرد منا علاقات صداقة في مكان العمل وخصوصاً في عمل إدارة الموارد البشرية حيث أنها تتعامل مع كافة موظفين الشركة على كافة المستويات، ولكن في حين أننا نرغب من هؤلاء الأصدقاء أن يجعلوا يوم عملنا يوم ممتع مثمر ذو إنتاج وإنتاجية عالية، علينا أن ندرك أن أيامنا في العمل لا تكون كلها عسلاً، فمنها الجميل، ومنها الصعب، بل ومنها ربما المزعج!

الجيد

تشارك التفكير

يمكن أن يجعل أصدقائنا من يوم العمل يوماً أقل توتراً وأكثر متعة، هم حولنا عندما نريد أن ننفض عن همومنا أو نريد أن نطرح فكرة تلح علينا. فإذا كانوا أصدقاء حقيقيون، فإنهم سيدفعوننا لتحقيق المكنة الأفضل، وعندما يكمل العمل بالنجاح سيكونون هناك ليهنئونا ويحتفلون بنجاحنا.

عندما تكون لدينا فكرة، من السهل جداً أن نطرحها أمام الأصدقاء لكي يعطونا رأيهم – خبرتهم – علمهم – تصويهم للفكرة بكل صدق وصراحة. علينا أن لا نرتبك، ولا ننتقل من تبادل الأفكار والحلول، عندها سنجد أن الصديق الحقيقي هو الذي سيضحك معنا من الفكرة إذا ما كانت ساذجة، ويشجعنا على تطبيقها إذا كانت مفيدة وجادة، فلنكن محاولتنا جدية وسلوكياتنا قيمة في شتى مجالات الحياة وخصوصاً في العمل مع الموظفين.

همومنا واحدة

من الذي ستفهمنا ويتفهم وضعنا في العمل أكثر من صديق العمل نفسه ؟؟؟

من المؤكد أنه بإمكاننا أن نتكلم مع شريك حياتنا ((أخت – زوج – زوجة – صديق –)) وربما أبنائنا عن أمور في العمل وربما مشكلاته، إلا أن جميع هؤلاء – مع احترامنا لرأيهم – لا يمكنهم أن يفهمونا كما يفهم صديق العمل مشاكلنا، بل إن صديق العمل

يتجاوز فهمنا وتفهم أوضاعنا في العمل إلى مساعدتنا في تحديد مسارنا الوظيفي وربما يجلس معنا ليرسم أهدافنا أيضاً.

السيئ

أحاديث جانبية

من السهل أن تطرق أسماعنا بعض الكلمات المثيرة للفضول والصادرة عن الغرفة أو المكتب ... المجاور لمكتب واحد منا، يدعونا أحد الأصدقاء بل ربما فضولنا لاستطلاع الأمر. دقيقة أو دقيقتين، ولكن دون أن نشعر نجد أنفسنا وقد استغرقنا في نقاش امتد نصف ساعة وربما أكثر

قد يكون الأصدقاء سبباً بارزاً من أسباب هدر الوقت وجعل أجدنا إنساناً غير منتج! فعلينا عندها تأجيل هذه الأحاديث مع الأصدقاء لاستراحة الغذاء، أو لما بعد الانتهاء من العمل، فهذا أجدى أن يرسم لنا صورة إيجابية أمام جميع الموظفين.

مدير أم صديق؟

من أصعب علاقات الصداقة في مكان العمل علاقات الصداقة مع المدير أو معاونيه: ففي حين أننا نرى أنه من المفيد أو حتى من الممتع أن تكون أصدقاء للمدير، إلا أننا ربما نغفل أحياناً عن ما ينتظرنا إذا لم نلب احتياجاته، أو لم نجدنا في الموقف الذي يجب. إنه لأمر لا يبعث على الارتياح أن نحبر صديقنا أن المدير فلان لا يلبى توقعات موظفيه عنه في العمل، من الصعب أن نقول لهذا المدير:

((إنك صديق عظيم إلا أن أداءك في العمل لا يرقى إلى المستوى المطلوب))

وخصوصاً إذا كان هذا مدير أجدنا المباشر. لذا يجب أن نتعامل مع علاقات الصداقة بحذر، نتأكد من أننا رسمنا حدوداً بين علاقات العمل وعلاقات الصداقة لنحافظ على كل منها.

المزعج!

إنهاء العلاقة أمر صعب....

ليس من السهل أن نهي علاقتنا بأحد، بل إنه من الصعوبة بمكان خاصة إذا كان تقابلنا مع هذا الشخص تفاعل يومي في العمل – التدريب – حضور مؤتمرات وندوات – – فإذا كانت علاقة الصداقة التي تربطنا بالشخص قوية جداً. فلا بد بالمقابل عند إنهائها أن تكون مؤلمة ومؤثرة جداً (طبعاً حسب طبيعتها).

بالطبع لن نستطيع أن نتفادى المرور أمام مكتبه، طبعاً ممكن أن نتجاهل أو نستغني عن صحبته أثناء الاستراحة والطعام بصحبة صديق آخر، إلا أنه غالباً ما سيأتي يوم وتضطر للتعامل للحديث



للتواصل معه في مجال ما من مجالات العمل، هنا علينا أن نكون محترفين في التعامل مع الموقف، ونتمكن من رسم علاقة عمل جيدة معه في مكان العمل، لأننا مالم نفعل هذا ونثبت لأنفسنا أولاً كأعضاء إيجابيين ومتفاعلين وللشركة ثانياً سيتأثر أداؤنا سواء على المدى القريب أو البعيد، وعندها سترسم صورة قاتمة عنا أمام جميع أفراد الشركة.

اكتساب الأصدقاء في مكان العمل تجربة عظيمة الفائدة، حالياً هي من أهم الوظائف التي ينبغي أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية في أي شركة في العالم من خلال خلق بيئات عمل متلاحمة من خلال فرق العمل، وذلك في محاولة لدعم وتقوية علاقات العمل، حتى أنه يوجد عند بعض الشركات ظاهرة إزالة

الجدران الفاصلة ووضع بدلاً منها فواصل زجاجية شفافة بين المكاتب لتشجيع التواصل والتعاون الفعال. مع كل هذه الإيجابيات التي ذكرت علينا دائماً أن نكون حذرين فلا نخطأ في التعامل مع هذا النوع من التواصل الإيجابي. أن نتجنب التواصل الاجتماعي المنفتح بلا حدود، أن نتحرر دائماً علاقات الصداقة الصديقة الصادقة، مراعاة حدودها وتذكر دائماً أننا في مكان العمل من أجل أن نعمل! وأود أن استشير

عقولكم في هذه الكلمات الأخيرة قبل الختام:

- لا يمكن لأحد من المقربين منا أن يفهم همومنا العملية كما يمكن أن يفهمها صديقنا (طبعاً ليس أي صديق) في العمل.
- إذا كان صاحب العمل قد منحنا حرية الحركة والتواصل في بيئة منفتحة، فلنقدر هذه المنحة ونستفيد منها دون شطط.
- علينا التأكد من أننا رسمنا حدوداً بين علاقات العمل وعلاقات الصداقة لنحافظ على كل منها.
- البعد عن جعل بيئة العمل مكاناً للثرثرة والأحاديث التي لا تنتهي.....

المراجع:

- إدارة الموارد البشرية – البروفسور طوني كنان – عميد كلية إدارة الأعمال – جامعة أدنبرة
- عالم الإبداع – عدد ٦٦ لعام ٢٠٠٧
- علاقات – عدد ٥١ لعام ٢٠١١

21 THINGS YOU SHOULD NEVER BUY NEW

Lynn Truong Wise Bread, On Monday June 28, 2010

If you're looking to get the most value for your dollar, it would do your wallet good to check out secondhand options. Many used goods still have plenty of life left in them even years after the original purchase, and they're usually resold at a fraction of the retail price, to boot. Here's a list of 21 things that make for a better deal when you buy them used.

1. DVDs and CDs: Used DVDs and CDs will play like new if they were well taken care of. Even if you wind up with a scratched disc and you don't want to bother with a return, there are ways to remove the scratches and make the DVD or CD playable again.

2. Books: You can buy used books at significant discounts from online sellers and brick-and-mortar used book stores. The condition of the books may vary, but they usually range from good to like-new. And of course, check out your local library for free reading material.

3. Video Games: Kids get tired of video games rather quickly. You can easily find used video games from online sellers at sites like Amazon and eBay a few months after the release date. Most video game store outlets will feature a used game shelf, as well. And if you're not the patient type, you can rent or borrow from a friend first to see if it's worth the purchase.

4. Special Occasion and Holiday Clothing: Sometimes you'll need to buy formal clothing for

special occasions, such as weddings or prom. Most people will take good care of formal clothing but will only wear it once or twice. Their closet castouts are your savings: Thrift stores, yard sales, online sellers and even some dress shops offer fantastic buys on used formalwear.

5. Jewelry: Depreciation hits hard when you try to sell used jewelry, but as a buyer you can take advantage of the markdown to save a bundle. This is especially true for diamonds, which has ridiculously low resale value. Check out estate sales and reputable pawn shops to find great deals on unique pieces. Even if you decide to resell the jewelry later, the depreciation won't hurt as much.

6. Ikea Furniture: Why bother assembling your own when you can pick it up for free (or nearly free) on Craigslist and Free cycle? Summer is the best time to hunt for Ikea furniture--that's when college students are changing apartments and tossing out their goodies.

7. Games and Toys: How long do games and toys remain your child's favorite before they're left forgotten under the bed or in the closet? You can find used children's toys in great condition at moving sales or on Craigslist, or you can ask your neighbors, friends, and family to trade used toys. Just make sure to give them a good wash before letting junior play.

8. Maternity and Baby Clothes: Compared to everyday outfits that you can wear any time, maternity clothes don't get much wear outside the few months of pregnancy when they fit. The same goes for baby clothes that are quickly outgrown. You'll save a small fortune by purchasing gently used maternity clothes and baby clothes at yard sales and thrift stores. Like children's games and toys, friends and family may have baby or maternity clothing that they'll be happy to let you take off their hands.

9. Musical Instruments: Purchasing new musical instruments for a beginner musician is rarely a good idea. (Are you ready to pay \$60 an hour for piano lessons?) For your little dear who wants to learn to play an instrument, you should see how long his or her interest lasts by acquiring a rented or used instrument to practice with first. Unless you're a professional musician or your junior prodigy is seriously committed to music, a brand new instrument may not be the best investment.

10. Pets: If you buy a puppy (or kitty) from a professional breeder or a pet store outlet, it can set you back anywhere from a few hundred dollars to several thousand dollars. On top of this, you'll need to anticipate additional fees and vet bills, too. Instead, adopt a pre-owned pet from your local animal shelter and get a new family member, fees, and vaccines at

a substantially lower cost.

11. Home Accent: Pieces Home decorating pieces and artwork are rarely handled on a day-to-day basis, so they're generally still in good condition even after being resold multiple times. If you like the worn-out look of some decor pieces, you can be sure you didn't pay extra for something that comes naturally with time. And don't forget, for most of us, discovering a true gem at a garage sale is 90% of the fun!

12. Craft Supplies: If you're into crafting, you probably have a variety of different supplies left over from prior projects. If you require some additional supplies for your upcoming project, then you can join a craft swap where you'll find other crafty people to trade supplies with. If you have leftovers, be sure to donate them to your local schools.

13. Houses: You're typically able to get better and more features for your dollar when you purchase an older home rather than building new. Older houses were often constructed on bigger corner lots, and you also get architectural variety in your neighborhood if the houses were built or remodeled in different eras.

14. Office Furniture: Good office furniture is built to withstand heavy use and handling. Really solid pieces will last a lifetime, long after they're resold the first or second time. A great used desk or file cabinet will work as well as (or better than) a new one, but for a fraction of the cost. With the recession shutting down so many businesses, you can easily find lots of great office furniture deals.

15. Cars: You've probably heard

this before: Cars depreciate the second you drive them off of the dealership's lot. In buying a used car, you save money on both the initial cost and the insurance. It also helps to know a trusty mechanic who can check it over first. This way, you'll be aware of any potential problems before you make the purchase.

[See 20 Tips for Cleaning on the Cheap.]

16. Hand Tools: Simple tools with few moving parts, like hammers, hoes and wrenches, will keep for decades so long as they are well-made to begin with and are well-maintained. These are fairly easy to find at neighborhood yard or garage sales. If you don't need to use hand tools very often, an even better deal is to rent a set of tools or borrow them from a friend.

17. Sports Equipment: Most people buy sports equipment planning to use it until it drops, but this rarely happens. So when sports equipment ends up on the resale market, they tend to still be in excellent condition. Look into buying used sporting gear through Craigslist and at yard sales or sports equipment stores.

18. Consumer Electronics: I know most folks like shiny new toys, but refurbished electronic goods are a much sweeter deal. Consumer electronics are returned to the manufacturer for different reasons, but generally, they'll be inspected for damaged parts, fixed, tested, then resold at a lower price. Just make sure you get a good warranty along with your purchase.

19. Gardening Supplies: This is an easy way for you to save



money, and all you need to do is be observant. Take a look outdoors and you'll likely find such gardening supplies as mulch, wood, and even stones for free or vastly reduced prices. Used garden equipment and tools are also common goods at yard sales.

20. Timeshares: Buying timeshares isn't for everyone, but if you decide that it suits your lifestyle, purchasing the property as a resale would be a better deal than buying it brand new: on average, you'll save 67 percent on the price for a comparable new timeshare. If you're new to timeshare ownership, give it a test run first by renting short term.

21. Recreational Items: It's fairly easy to find high ticket recreational items like campers, boats, and jet skis being resold. Oftentimes, they're barely used at all. As long as they're in safe, working condition, they'll make for a better value when purchased used than new.

Lynn Truong is the co-founder and Deals Editor of Wise Bread, a blog dedicated to helping readers live large on a small budget. Wise Bread's book, 10,001 Ways to Live Large on a Small Budget, debuted as the #1 Money Management book on Amazon.com.

BOOKS TO READ LEADERSHIP CHARISMA!

Commented by: JOHN CASPOLE'S

The Assessment Specialists

JohnCaspole@AssessmentSpecialists.com

Volume 2, Issue 50, February 2011



On January 13, 2011 Leadership Charisma, written by Bud Haney and Jim Sirbasku was launched on Amazon. Within 24 hours the book went from ranking 230,000 to ranking 115 on Amazon.com and ranked first in Google searches on the topic that day. This is the second book written by the Haney-Sirbasku team; it provides ground-breaking insight on the elusive characteristic called charisma.

“Yes! Charismatic leaders can be created and this book explains how to do it. A must-read for anyone who manages others. Enlightening, effective, and easy to follow.”

— Mark Hamdan, CEO, HRsmart

“Leadership Charisma is the ultimate read for those seeking to reach the summit in personal leadership development.”

— Joe Fertitta, Senior Vice President, Western Regional Marketing, MGM Resorts International
Charismatic leaders drive superior results by engaging the people that work for them on an extremely high level and, because leadership charisma is driven by a leader's behaviors, it can be measured and cultivated in any leader who is determined to become charismatic.

That was the startling conclusion of the largest research study ever undertaken by Profiles International into the drivers of charisma in business leaders. The study, which saw almost 400,000 employees rate their 40,000 leaders on their charisma and on seven other critical leadership behaviors has destroyed forever the myth that charisma is something you are born with. The reason that most people confer

magical status upon charisma is that they mistakenly think of it as an attribute that an individual possesses - and nothing could be further from the truth.

Charisma is not an attribute - but a perception. It is the perception one person ascribes to another whom they find charismatic. No one can be charismatic on their own - it takes two people - one to observe what they describe as charisma, and another to behave in a manner that that observer perceives as being charismatic. Charisma is truly like beauty - ‘in the eye of the beholder’. If I find you charismatic then, for me at least, you are.

Charisma is simply the combination of the impact of a wide variety of behaviors that people observe practiced, consciously or unconsciously, by those they deem charismatic.

Ask ten people to explain why they find someone charismatic and you'll likely get ten different answers. Some will talk about the person's ability to speak in an inspiring manner, others will describe their genuine friendliness, still more will talk about the interest that they show in other people's well-being - and many more things that are explored later in the book.

And they would all be right - charisma is whatever others observe it to be.

Charisma is that particular term applied when someone likes the combination of how we behave, the actions we take, the face we present to the world, the words we use, our body language, and myriad other things. All of these contribute to a greater or lesser degree to one's

perceived charisma.

So charisma is not a singular quality that a person either possesses or doesn't possess; and if it's based upon behaviors then it's definitely not something that we are either born with or not.

When you think of charisma in this manner then it becomes clear why some people are perceived as charismatic in one setting but not another. Someone who has developed superior oration, presentation and performance skills may come across as a charismatic speaker when addressing a group of hundreds of people, but be singularly uncharismatic immediately afterwards when talking one-to-one with members of the audience - due to a lack of one-on-one social and communication skills. Similarly, you may be charismatic for one group of people who find your behaviors appealing and not be at all charismatic to another group who do not.

Everything we do contributes or detracts from our charisma. Those who are charismatic simply display more of the behaviors that promote a ‘charismatic response’ in others. Some people do this quite naturally, there is something in their genes or in their upbringing that makes this the most natural thing in the world - the rest of us must learn how to do so. And we can.

The good news is that because charisma is based upon behavior then it can be measured - and it can be cultivated. Anyone can decide that they want to become more charismatic - and simply by assimilating the behaviors that will be deemed charismatic by their target audience they can raise their perceived charisma in pretty much any situation.

This is especially good news for business leaders for whom charisma is an absolutely indispensable element of success in modern business. If you wish to be, you can become a genuinely charismatic leader.

HR FUN STORY

Contribution of: Mr. Ahmad Kili

Human Resources Supervisor

Derawan Company(Hana-Bavaria)

One day while walking down the street a highly successful Human Resources Manager was tragically hit by a bus and she died. Her soul arrived up in heaven where she was met at the Pearly Gates by St. Peter himself.

“Welcome to Heaven,” said St. Peter. “Before you get settled in though, it seems we have a problem. You see, strangely enough, we've never once had a Human Resources Manager make it this far and we're not really sure what to do with you.”

“No problem, just let me in,” said the woman.

“Well, I'd like to, but I have higher orders. What we're going to do is let you have a day in Hell and a day in Heaven and then you can choose whichever one you want to spend an eternity in.”

“Actually, I think I've made up my mind, I prefer to stay in Heaven,” said the woman.

“Sorry, we have rules...”

And with that St. Peter put the executive in an elevator and it went down-down-down to Hell.

The doors opened and she found herself stepping out onto the putting green of a beautiful golf course. In the distance was a country club and standing in front of her were all her friends - fellow executives that she had worked with and they were well dressed in evening gowns and cheering for her. They ran up and kissed her on both cheeks and they talked about old times. They played an excellent round of golf and at night went to the country club where she enjoyed an excellent steak and lobster dinner.

She met the Devil who was actually a really nice guy (kind of cute) and she had a great time telling jokes and dancing. She was having such a good



time that before she knew it, it was time to leave. Everybody shook her hand and waved good-bye as she got on the elevator.

The elevator went up-up-up and opened back up at the Pearly Gates and she found St. Peter waiting for her.

“Now it's time to spend a day in Heaven,” he said. So she spent the next 24 hours lounging around on clouds and playing the harp and singing. She had a great time and before she knew it her 24 hours were up and St. Peter came to see her.

“So, you've spent a day in Hell and you've spent a day in Heaven. Now you must choose your eternity.” The woman paused for a second and then replied, “Well, I never thought I'd say this, I mean, Heaven has been really great and all, but I think I had a better time in Hell.” So St. Peter escorted her to the elevator and again she went down-down-down back to Hell.

When the doors of the elevator opened she found herself standing in a desolate wasteland covered in garbage and filth. She saw her friends were dressed in rags and were picking up the garbage and putting it in sacks.

The Devil came up to her and put his arm around her.

“I don't understand,” stammered the woman, “yesterday I was here and there was a golf course and a country club and we ate lobster and we danced and had a great time. Now all there is a wasteland of garbage and all my friends look miserable.”

The Devil looked at her, smiled and said - “Yesterday we were recruiting you -- today you're an Employee.”

LEADERSHIP TAKEAWAY LESSONS

By Michael Kouly

Cambridge Institute for Global Leadership

Everything we do is first for our SURVIVAL and then for our GROWTH. We are Physical, Emotional, Rational, Social and Spiritual Beings. To be whole/complete is to BE present at all these levels.

You cannot change what you don't know. Awareness is the first step to change. Leadership demands understanding of the SELF, OTHERS, SYSTEMS & AUTHORITY. Learn to recognize PATTERNS OF BEHAVIOR (DEFAULT SETTINGS)

ALWAYS Keep:

- THIRD EYE OPEN to OBSERVE YOURSELF.
- FOURTH EYE to WATCH HOW THE SYSTEMS LOOKS AT YOU.
- FIFTH EYE ON AUTHORITY.
- SIXTH EYE ON WHAT MATTERS MOST IN YOUR LIFE. (Your internal compass)
- SEVENTH EYE ON WHAT IS BEYOND THE OBVIOUS (the blind eye)
- EIGHTH EYE ON YOUR ENEMIES AND THOSE WHO RESIST YOUR INTERVENTIONS/INITIATIVES

Alternate between the DANCE FLOOR (field of action), where you and the SYSTEM interact, and THE BALCONY, where you analyze the system and the impact of your interventions in the system. ZOOM IN to focus on the details and ZOOM OUT to see the big picture. OBSERVATION then REFLECTION then INTERVENTION... Keep your interventions SHORT and SIMPLE.

THINK 1st... AIM 2nd... SHOOT 3rd... Remain adaptive and reconsider every step as per the changes in your priorities, System and general environment.

PURPOSE (of the moment), PROCESS (how to

realize the purpose). PARTICIPATION (the quality of your intervention in relation to the purpose of the moment). Help the system follow this rule and remain focused on the purpose of the moment.

There is no existence outside SYSTEMS. Train yourself to THINK SYSTEMS. We belong to multiple systems that interact with each other. Each person is also "a system of loyalties and experiences". The different loyalties (voices) shape our choices and dictate our behavior.

Leadership is a means not an end. It is a process to ensure what matters most: Survival and Growth. It is not a title or a position but an act/intervention that has a beginning and an end. Leadership is NOT about personality, traits, authority, charisma, power, followers, influence, vision, strategy, DNA/genes or knowledge. It is about adopting values that respect and develop life. Exercising leadership is about helping others (so that they) face their difficult realities, deal with their tough challenges and create progress (i.e. help other improve their chances of survival and growth...in short: Have a better life). Leadership is about acting purposefully in situations of uncertainty, risk and hopelessness. It is about creating adaptive change even when the system fights back. It always fights back if it is asked to change or to tolerate stress. Therefore, LEAD BUT STAY ALIVE. Don't let the system neutralize you.

Remember Gandhi's words: "First they IGNORE you, then they LAUGH at you, then they FIGHT you, then (if you managed to stay alive) you WIN."

Authority is a CONTRACT: POWER ENTRUSTED for SERVICE. It is given based on TRUST i.e.

when VALUES and COMPETENCE are favorably PREDICTABLE. It is influenced by EXPECTATIONS within the system. Management is about complexity (efficiency and productivity). Leadership is about change of values and mindsets.

Leadership can be exercised from positions with authority or without authority. Survival and Growth require that we exercise leadership in both cases depending on the situation.

The ROLE of authority is to provide: Direction, Protection, Assignment of roles, Resolution & Management of Conflicts and Maintenance of Norms. Having authority offers TOOLS for exercising leadership. It also offers CONSTRAINTS (fulfilling the expectations of the system)

There are two types of problems: 1- Technical (where the problem can be fixed by an expert i.e. authority. No change of values is needed). 2- Adaptive (where the people have to change values, habits, behavior or priorities so that realities, challenges & opportunities are well dealt with.) It is a common mistake to apply a technical solution to an adaptive problem.

Distinguish between SELF and ROLE. You are not your role. People in a system deal with you (praise or attack) as per the role you are playing in their lives and in the system. It is not personal!

Behavior is greatly influenced by HUNGERS (temptations, self-importance etc) and DRIVERS like fears, insecurities, angers, guilt, materialism, and need for approval. Know your hungers.

Beware of your mind, it is trying to control you through the thoughts that it processes. It lives on remembering the pains of the past and through fabricating the worries of the future. Instead, you control it by being aware of its tricks. Ego feeds on negativity and attention. You are not your ego. You are the awareness of life that lives in the present. You are a



brilliant manifestation of the goodness of creation.

You do not need to change and you should not. You are a miracle as you are. All you need to survive and grow and to help other do so is within you. Do not allow the dust of the world to stick on you and dim your light. Do not resist. Simply Acknowledge, Accept, Express your feeling constructively, Learn and Let Go. Do not collect pain. Let Go. The purpose of life is to live in JOY.

Ultimate success and ambition is to discover your true self, love it and live it.

Purpose is putting your uniqueness in the service of others. Discover your uniqueness. What is your life about? How do you wish to be remembered? Purpose provides our lives with meaning, simplicity, focus, good health, joy, motivation and spirituality. If you don't live your uniqueness & find/be yourself you will always live joyless and in stress.

Possessions, wanting, attachments, anger, comparisons, Ego, resistance...are all sources of stress.

Look after yourself and treat yourself and others with love and compassion. Find your personal SANCTUARY to pull yourself together, maintain your sanity, build strength and focus on your purpose. Connect yourself to a pure source of power through praying and mediation. Nurture your relationships because they are your support structure. Every day forgive others, ask for forgiveness and forgive yourself.

Life is cruel not because of it has pains but because of people who do not care. Life that is not lived for others is not worth living.





فلاش

ليلى رحمة

مواليد: دمشق ١٩٦٨

الشهادات العلمية: إجازة في الصيدلة والعلوم الصيدلانية - ماجستير في التغذية والعلوم الغذائية - دبلوم عالي في إدارة الموارد البشرية والتنمية البشرية - دبلوم في الإدارة العامة - شهادة في التميز بالقيادة

الحياة المهنية والدراسية: بدأت الدراسة في كلية الصيدلة في جامعة دمشق ثم تابعت دراستي للحصول على ماجستير في التغذية والعلوم الغذائية من الولايات المتحدة الأميركية وبعد عملي لمدة ١٢ سنة في مجال الترويج العلمي والطبي توجهت لدراسة إدارة وتطوير الموارد البشرية وبالتالي الحصول على دبلوم عالي في إدارة الموارد البشرية والتنمية البشرية ومن ثم على دبلوم في الإدارة العامة انتهاءً بالانضمام لبرنامج أكسفورد للقيادة.

بدأت العمل منذ التخرج في دبي في شركتين من أهم الشركات الدوائية في العالم على التتابع واستمرت بالعمل في مجال الدعاية الطبية وصعود السلم الوظيفي لشغل عدة مناصب إدارية متسلسلة لحين وصولي إلى منصب مدير إقليمي لشركة دنماركية في سورية. عندها تحولت لدراسة إدارة وتطوير الموارد البشرية لحين الحصول على دبلوم عالي في هذا المجال.

منذ ذلك التاريخ قمت بتحول في مسيرتي المهنية معتمدة على الخبرة العلمية والخبرة المهنية خلال كل السنوات التي عملت بها في دبي وسورية وتوجهت للعمل في مجال التدريس والتدريب ومن ثم إدارة إحدى المنظمات الدولية غير الربحية لحين انتقالي مؤخراً إلى شركة MTN سوريا حيث أشغل الآن منصب مدير العلاقات العامة والمسؤولية المجتمعية مستفيدة من جميع خبراتي و علمي السابقة.

عضو في الجمعيات التالية:

خريجي أكسفورد - Said Business School - Oxford University

لجنة التحكيم في مؤسسة بداية للقروض الصغيرة - جمعية إدارة الموارد البشرية في سورية

حكمتي في الحياة: إذا غامرت في شرف مَرُومٍ فلا تَقْنَعْ بما دون النجوم

Sabri Arnaout
Administration Director
Universal Tempered Glass Company

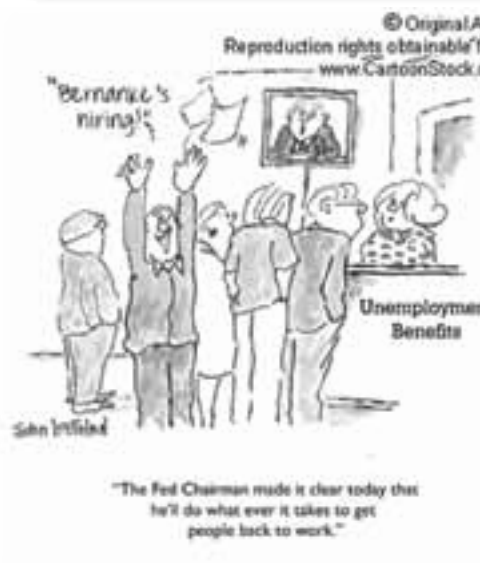
١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
ن	ا	ق	ا	ذ	س	ي	و	ل	و	س	م	ل	ع	ا	١
م	ت	أ	س	ب	ا	ب	ن	ي	خ	د	د	ا	ا	م	٢
ع	ن	ا	ر	ا	ت	ا	ف	ظ	ن	م	د	م	ف	ا	٣
ن	و	ا	ز	ا	ر	د	ص	م	و	ب	ت	ل	د	ح	٤
ا	ن	!	ز	ي	ا	ي	ا	ق	ي	ر	ع	ر	ا	ر	٥
ص	ا	ا	ه	ل	ه	ت	و	ا	ل	!	ا	ل	ع	و	٦
م	س	ل	ر	م	ل	ج	أ	ج	ه	ز	ق	ة	ح	ق	٧
ت	س	م	م	ا	ة	ت	ت	ا	ق	ن	ا	خ	ل	ا	٨
أ	د	و	ي	ط	ة	ل	م	ا	م	ة	ن	أ	م	ا	٩
ة	ف	ا	د	م	ي	ت	ا	خ	ء	ا	ب	ر	ا	ك	١٠
ر	ب	ش	خ	ق	و	خ	م	ت	م	ة	ب	س	ل	ك	١١
ا	م	ا	و	ا	ط	ل	ع	ء	ع	ص	ت	ي	ح	ه	١٢
ر	ا	ا	م	و	ز	و	ا	ي	ا	ر	ا	ا	ا	ي	١٣
ح	ع	ر	ي	ع	ن	ة	م	ب	د	ف	ص	ف	ك	ل	١٤
د	ك	غ	ي	ن	ي	ج	س	ك	و	أ	ة	ي	ط	م	١٥
ت	ا	د	ي	ب	م	ف	ص	ا	ل	ع	ف	ا	ر	ا	١٦

كلمة السر حاجة يومية دائمة للجميع وبكل مكان من كلمتين

كاريكاتور

ميلين مخول

مديرة الموارد البشرية في مجموعة المتين



الجمعية في عيون الإعلام



MTN شركة الموبايل الرائدة
في الشرق الأوسط وأفريقيا



معك في كل مكان

Think HR

