

Think HR

Newsletter

January 2010



مجلة دورية - العدد الثامن

Think HR



المحتويات

٢	كلمة رئيس التحرير
٣	مقابلة مع وزيرة الشؤون الاجتماعية والعمل
٥	الاستقطاب الداخلي والخارجي
٧	نظرية هيرمان
٨	معايير زيادة الرواتب السنوية
٩	نظام الموارد البشرية الأنسب لمؤسستك
١٠	تقييم الأداء
١٢	قاعدة 90 / 10
١٣	هل أنت شخصية قيادية أم شخصية تابعة
١٤	نشاطات الجمعية في 2009
١٥	كيف تنتسب لجمعية إدارة الموارد البشرية
١٨	مجلس إدارة الجمعية الجديد
٢١	Maximizing the Transfer of Training
٢٣	Financial Crisis
٢٤	Four Secrets to Always Having a Job
٢٥	HR & Change Management
٢٨	Job Descriptions
٣٢	كلمة السر
٣٣	الكاريكاتور

رئيس التحرير : د منير عباس

مدير التحرير : إبراهيم الأصيل

الإخراج الفني : عمران الملحم

المشاركون في هذا العدد :

د. إيهاب حبوب - عمار العموري - محمد عصام عبدلي - ياسين برغلي - محمد لجين الحلبي
محمد وسيم الحسامي - غيث دالاتي - علاء الدين مفتي - صبري ارناؤوط - ميلين مخول

جمعية إدارة الموارد البشرية IHRM

بريد إلكتروني : info@ihrmsyria.org

موقع الكتروني : www.ihrmsyria.org

موبايل : ٩٦٣ ٩٩١١١٣٧٧٧ +



كلمة رئيس التحرير



د. منير عباس
أستاذ في المعهد العالي لإدارة الأعمال
رئيس مجلس إدارة جمعية إدارة الموارد البشرية

يداً بيد نحو مستقبل أفضل

تلك الشركات في إعادة بناء الثقة لدى هؤلاء الباحثين عن العمل وتوفير ظروف العمل اللائق لهم ليستنى لهم استقطابهم والعمل على تدريبهم وبناء قدراتهم بما يتوافق مع متطلبات العمل في شركاتهم.

كما يمكن لشركات القطاع الخاص الاستفادة من العديد من البرامج والاتفاقيات التي تقدمها وزارة الشؤون الاجتماعية متمثلة بالهيئة العامة للتشغيل وتنمية المشروعات بالتعاون مع القطاع الخاص ونخص بالذكر برنامج التشغيل المضمون حيث تقوم بها الهيئة بترشيح عمال مناسبين من الباحثين عن العمل والإشراف على تدريبهم من قبل الشركات الخاصة وحسب متطلبات العمل لديهم وبتعميل مشترك بين القطاعين طيلة فترة التدريب حتى يتم قبولهم وتوظيفهم بشكل نهائي من قبل تلك الشركات.

في النهاية أود القول إن مسؤولية تدريب الكوادر البشرية وتأهيلها في سوق العمل هي مسؤولية اجتماعية تقع على عاتق جميع الشركاء الاجتماعيين ولا يمكن استثناء أي جهة من تلك المسؤولية ونحن كمختصي إدارة موارد بشرية تقع علينا مسؤولية توفير ظروف العمل المناسبة واللائقة للباحثين عن العمل والعمل على استقطابهم والإشراف على تدريبهم وبناء قدراتهم بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل والتمسك بهم والعمل على بناء بيئة عمل تشعرهم بالاستقرار وتساهم في تطويرهم ورفع إنتاجيتهم مما يساعد بالنهاية على تطوير المهارات المتوفرة في سوق العمل وتشجيع الاستثمارات الأجنبية وجذبها.

العاملة وتعتبر هذه الميزة نقطة جذب للاستثمارات الأجنبية وبالتالي القيام بتأهيل هذه القوة العاملة وتوظيفها وتدريبها وبناء مهاراتها بما يتناسب مع الفرص الوظيفية الحالية والمتوقعة في المستقبل، مسؤولية اجتماعية تقع على عاتق كل قطاعات الأعمال في سورية وليس فقط القطاع العام بدءاً من مرحلة التعليم وضرورة ربط مناهجه بمتطلبات سوق العمل والتركيز على القيام بالتدريب العملي للطلاب في الشركات خلال المرحلة الدراسية ليستنى للطلاب التعرف على متطلبات سوق العمل وبالتالي البدء بتطوير مهاراته بما يتوافق مع ذلك. ومن ثم يتوجب على قطاع الأعمال استقطاب وتوظيف هؤلاء الخريجين الجدد والعمل على بناء مهاراتهم وكفاياتهم وتدريبهم والتحلي بالصبر وعدم الشعور بالإحباط في حال قام العمال الذين تم تدريبهم بترك العمل والتوجه إلى شركات أخرى. بل على العكس يجب أن ننظر لذلك بشكل إيجابي فتلك القوة العاملة المدربة مازال في سوق العمل السوري وتطورها جزء من تطور مجتمعنا ككل وزيادة دخلها سيعود بالفائدة على كل فئات المجتمع. ولاتنسى أن معظم الشركات الكبرى في كل أنحاء العالم لديها برامج تدريبية للطلاب أثناء دراستهم وللراغبين في العمل لنشر وترويج ثقافة عملها بين أفراد المجتمع ككل وتؤدي الدور الاجتماعي الموكل إليها.

كما يتوجب على القطاع الخاص أن يعيد بناء الثقة بينه وبين الباحثين عن العمل حيث نجد أن معظمهم يفضل العمل في منظمات حكومية سعياً نحو الأمان والاستقرار الوظيفي. وهنا يبرز دور مدراء الشركات وبشكل خاص إدارات الموارد البشرية في

يتجه الاقتصاد السوري حالياً نحو اقتصاد السوق الاجتماعي الذي يقوم على مبدأ مشاركة كل قطاعات المجتمع في بناء الاقتصاد والتحضير لانفتاح اقتصادي متكامل ومدروس على العالم الذي يقترب بخطوات متسارعة نحو العولمة وما ينبثق عنها من اتفاقات اقتصادية عالمية نذكر منها على سبيل المثال منظمة التجارة العالمية وغيرها من المنظمات والاتفاقيات التي يحدد أبعادها تقارب المصالح الاقتصادية والموقع الجغرافي في بعض الأحيان. هذا التوجه الجديد لاقتصادنا وما يترتب عليه من تعديلات لبعض القوانين قد شجع رؤوس الأموال العربية والأجنبية للاستثمار في السوق السوري الواعد. وقد لمسنا ذلك في قطاعات المصارف والتأمين والسياحة وغيرها. وهنا يمكننا طرح الأسئلة التالية: هل مواردنا البشرية مؤهلة بشكل كاف لأن تتمثل دورها في المرحلة القادمة؟ هل لديها الكفايات والخبرات اللازمة التي سيتطلبها سوق العمل؟ على من تقع مسؤولية تدريب هذه الكوادر؟

تشير بعض الدراسات الإحصائية المحلية أن نسبة الشباب من الفئة العمرية (١٥-٣٤ سنة) من القوة العاملة في سورية هي ٥٣,٥٪ لعام ٢٠٠٨ وأن معدل النمو السكاني السنوي يعادل تقريباً ٢,٢٪ ونسبة البطالة وصلت إلى ما يقارب ١١٪ لنفس العام. استناداً لتلك الإحصائيات نجد أن معظم قوة العمل الموجودة في سوق عملنا من فئة الشباب وهي النسبة الأكبر المهددة بالبطالة وهنا يبرز دور أصحاب الأعمال والمدراء وبشكل خاص مختصي إدارات الموارد البشرية في هذه الشركات في حل هذه المشكلة، فسوق العمل السوري يتميز بتوفر اليد

مقابلة مع وزيرة الشؤون الاجتماعية والعمل د. ديانا الحج عارف: دور IHRM مهم في خلق ونشر ثقافة إدارة الموارد البشرية

قام رئيس تحرير نشرة إدارة الموارد البشرية - رئيس الجمعية الدكتور منير عباس، بقاء مع وزيرة العمل والشؤون الاجتماعية الدكتورة ديانا الحج عارف وبحضور عدد من أعضاء الجمعية ومسؤوليها الإعلامي، قامت خلاله السيدة الوزيرة بوصف دور جمعية إدارة الموارد البشرية بالدور المهم والفعال، تحدثت خلاله عن الحاجة إلى خلق ثقافة إدارة الموارد البشرية لدى القطاع العام، وآليات التوظيف الحكومي، وقانون العمل الجديد، ومكاتب التشغيل، وغير ذلك من النقاط التي شرحتها الوزيرة الدكتورة في حوار خصّته به النشرة الإعلامية لجمعية إدارة الموارد البشرية وكان الحوار كالتالي:



تعلم فإن الوزارة هي عضو في الحكومة والقرار ليس بيدها لوحدها، وهنا نقول أيضا إن الموضوع الأساسي ليس مجرد اتخاذ القرار فقط، بل أن نهى البنى التحتية لتحويل أقسام ومديريات الشؤون الإدارية إلى إدارة الموارد البشرية كي نحصل على النتيجة المرجوة، فالموضوع ليس أن نغير التسمية فقط ولكن ينبغي أن يكون لدينا البنى التحتية اللازمة لهذا التغيير كي نستطيع أن نحصد النتائج المرجوة منه. وهذا الأمر يناقش الآن على المستوى الحكومي، وموضوع الإصلاح الإداري وما تفعله الأمانة العامة في رئاسة مجلس الوزراء سيكون أحد أهم أولوياته هو تغيير الشؤون الإدارية إلى إدارة الموارد البشرية ولكن بعد إجراء التدريب والتأهيل الكافيين.

هذا المورد البشري ليكون مساهما في العمل الاقتصادي وفي النشاط بشكل عام، لذلك أعتقد أننا في سورية بحاجة إلى مزيد من الدور الفعال لهذه الجمعية.

هل تدعمون فكرة إيجاد أو تعزيز عمل إدارة الموارد البشرية في شركات القطاع العام، وذلك ضمن عملية "مأسسة" هذا القطاع؟ ونحن نتحدث هنا عن آليات التوظيف والتدريب ومنح المكافأة والترقية... وما هو دور الوزارة في ذلك؟
قولا واحدا نعم، نحن ندعم بقوة تلبية الحاجة الماسة للانتقال من ما يسمى بالشؤون الإدارية وذاتيات الموظفين إلى إدارة الموارد البشرية للشركة أو المؤسسة. وفيما يتعلق بدور الوزارة في ذلك فكما

أنتم عضو شرف مؤسس في جمعية إدارة الموارد البشرية في سورية، والجمعية تحظى بدعم كريم واهتمام دائم منكم، كيف تقيمون ما تقوم به الجمعية من فعاليات وأثر ذلك على نشر ثقافة إدارة الموارد البشرية في سورية؟

لا شك أن لجمعية إدارة الموارد البشرية أثر مهم في القطاع الذي تعمل فيه، خاصة أنها أول جمعية تعنى بنشر ثقافة إدارة الموارد البشرية، وربما كانت الجمعية بحاجة إلى إطلاق المزيد من النشاطات والبرامج... لكن تبقى أهمية الجمعية كبيرة في المجال الحيوي الذي تعمل فيه، فهي تساهم في خلق ونشر ثقافة الموارد البشرية، وتنقل بنا من موضوع معالجة الأوضاع الذاتية للعامل إلى موضوع تفعيل

« إلى أي حد أثرت الأزمة المالية العالمية على العمالة السورية داخل البلاد؟ وخارجها؟ هل هناك دراسات دقيقة بهذا الشأن؟ وهل تعتقدون أن سوق العمل في سورية قادر على استيعاب الكفاءات السورية العائدة من الخارج بسبب الأزمة؟

نحن صراحة لم نلاحظ للأزمة المالية العالمية تأثيراً كبيراً يمكن أن يشكل مشكلة أو عبء على الأشخاص العاملين في القطاع الحكومي أو الخاص أو العمل الحر داخل سورية، فليس هناك عمليات تسريح كبيرة مثلاً، لكن هناك أثر يمكن ملاحظته على مستوى الإحجام في الاستثمارات في بعض المجالات حيث أنه ليست هناك كثير من الاستثمارات الجديدة في هذا الوقت، وبالتالي ليس هناك مزيداً من فرص العمل. أما فيما يتعلق بالعمالة الخارجية، فلم نستطع حتى الآن أن نرصد الأثر عليها، وغالباً تلك العمالة الآتية من الخارج تكون مدربة ومؤهلة وفور تواجدها في سوق العمل المحلي يتم توظيفها.

« تحدثتم أكثر من مرة عن الاستخدام الأمثل لقوة العمل في الاقتصاد الوطني السوري من خلال الموازنة بين مداخلاته واحتياجاته الحالية والمستقبلية، ما هي الخطوات العملية التي اتخذت بهذا الاتجاه؟

نحن في هذا الصدد نسعى أن نكون إحدى أولى الجهات التي تقوم بعمليات التدريب والتأهيل، حيث لدينا ما يسمى ببرامج التدريب لأجل التشغيل المضمون في الهيئة العامة للتشغيل، إضافة إلى عدد من البرامج التي نقوم بها مشاركة مع بعض الوزارات حيث نرفد هذه الوزارات بمعطيات عن سوق العمل، إضافة إلى ذلك نحن نعمل الآن على إنشاء قاعدة بيانات فيما يتعلق بسوق العمل في سورية، إضافة إلى مشاريع تمكين المرأة وغيرها من المشاريع.

القطاع الخاص سببه معطيات متعددة منها موضوع عدم وجود القاعدة القانونية والفقهية التي تسمح لهذا القطاع أن يتعاقد مع الموظفين ضمن شروط تحقق موازنة عادلة بين حقوق العمال ورب العمل، وعدم المرونة الكافية في أنظمة التأمينات الاجتماعية بشكل عام، وغير ذلك. وهنا أود الإشارة إلى أن كثير من هذه النقاط تم تناولها في قانون العمل الجديد.

« أطلقت الوزارة ما يسمى بـ "مكاتب التشغيل أو التوظيف"، وقلتم إن هذه المكاتب هي للجمع بين طالبي العمل وعارضي العمل، كيف تقيمون هذه التجربة؟

أعتقد أن هذه التجربة نجحت إلى حد ما في أن تكون تلك المكاتب فعلاً مركزاً للقاء بين عارضي فرص العمل وطالبي تلك الفرص، لكن يجب الاعتراف أن تلك المكاتب لم تستطع جذب القطاع الخاص الذي يتهرب من اللجوء إلى هذه المكاتب التي تلزمه بتطبيق القوانين على الموظفين مثل العقود والتسجيل في التأمينات وغيرها.

« ما هو تقييمكم لمستوى الكفاءات الموجودة في سوق العمل السورية؟

لا يمكن لشخص أن يقيم الكفاءات الموجودة في سوق العمل في سورية بشكل مطلق، فمثلاً مستوى الكفاءات في قطاع العلوم الكيميائية مختلف عن مستوى الكفاءات الموجودة في قطاع الخدمات، وبشكل عام أنا مؤمنة بالموارد البشري السوري، حيث أن هذا المورد متميز في كافة التفاصيل لكنه قد يكون محتاجاً قليلاً من الصقل لمهاراته.

« هنا يتبادر إلى الذهن سؤال ذو صلة، هل تعتقدون أن آليات التوظيف الحكومي الحالية تتوافق مع معطيات الموارد البشرية الحديثة؟

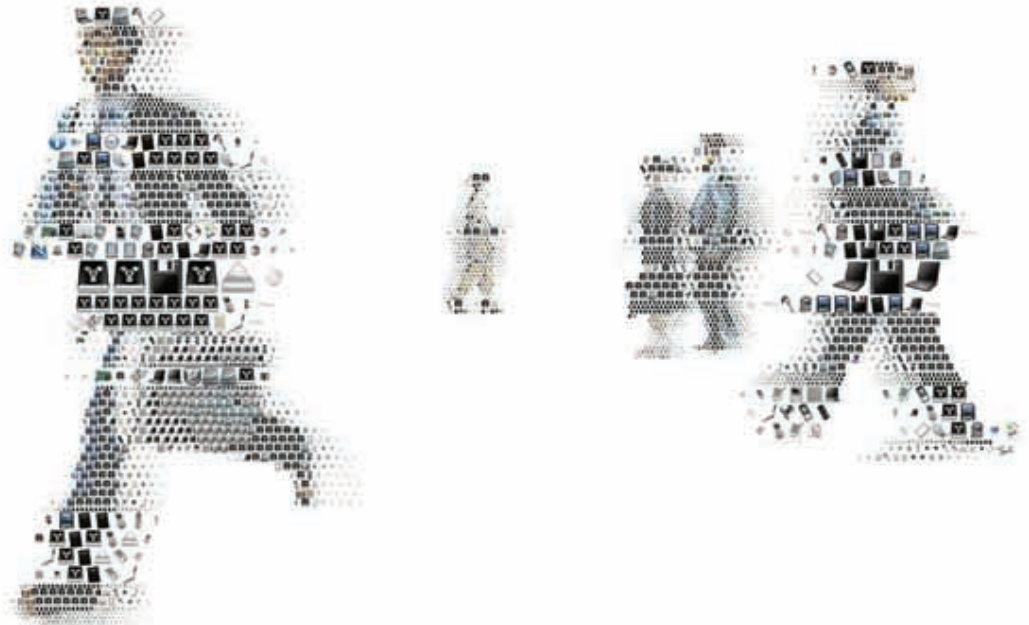
الحقيقة في مثل هذه الأسئلة لا يمكن أن تكون الإجابة بنعم أو لا، فقد تتوافق آليات التوظيف الحكومية مع معطيات إدارة الموارد البشرية الحديثة في بعض الجوانب وقد تبتعد في بعض الجوانب، فأنت تتحدث عن بنية جهاز حكومي شامل، وهذه البنية في كثير من جوانبها متطورة وجيدة، لكنها وفي بعض جوانبها الأخرى تحتاج إلى المزيد من التغيير في منهجية وآلية عملها، وهنا أعتقد أننا بحاجة إلى القيام بعمليات إعادة الهيكلة.

« متى سيتم صدور قانون العمل الجديد للقطاع الخاص؟

وقت صدور هذا القانون لا تحدده وزارة العمل والشؤون الاجتماعية أو الحكومة، فالموضوع الآن بين يدي مجلس الشعب ومناقشة القانون وإقراره متعلق بجدول أعمال المجلس وبعض الأمور الفنية الأخرى...، ولكن أقول هنا أن هناك الآن كثير من المشاريع المقدمة إلى المجلس والمتعلقة بالحوار حول قانون العمل الجديد، ومجمل هذه الأمور ليست بيد الحكومة.

« لماذا برأيكم لا زال الكثيرين يفضلون العمل لدى القطاع العام؟ هل هناك خلل في قوينة العمل لدى القطاع الخاص؟ أم أن المشكلة في ثقافة العمل لدى الشعب السوري؟

أعتقد هنا أن القطاع العام لا زال يشكل الأمان والاستقرار للعاملين، وهذين العنصرين غائبين عن القطاع الخاص حتى تاريخه مع وجود بعض الاستثناءات القليلة، وغياب الأمان والاستقرار عن



الاستقطاب الداخلي والخارجي

مساهمة من: عمار العموري

مسؤول إدارة الأداء - الشركة التقنية للصناعات الغذائية

أيهما أفضل الداخلي أم الخارجي ؟

هذا السؤال يرد على ذهن كل من يعمل في إدارة الموارد البشرية، فغالوا معاً نتعرف على عملية الاستقطاب والاختيار من أولها لأننا كلما اعتنينا بها أكثر ساهمنا فيرفع سوية وأداء الشركة أكثر :

مفهوم وظيفة الاختيار :

وظيفة الاختيار هي العملية التي بمقتضاها تستطيع إدارة الأفراد أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيته لأداء هذه الوظيفة، بمعنى آخر ينطوي المفهوم على تحقيق التوازن والتوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من ناحية وبين سمات، مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم للوظيفة وفقاً لما هو منصوص عليه في توصيف كل وظيفة من ناحية ثانية. من هذا المنطلق لا يمكن الفصل بين وظيفتي تخطيط القوى البشرية ووظيفة التوصيف من جهة وبين وظيفة الاختيار من جهة أخرى، وبالتالي فإن عاملاً أساسياً من عوامل نجاح خطة الموارد البشرية هو مدى نجاح إدارة الأفراد في القيام بوظيفة الاختيار بطريقة سليمة.

وتبدأ عملية الاختيار :

فور الانتهاء من التحديد الكمي والنوعي لكافة الموارد البشرية اللازمة للمنظمة الناتج عن عملية تخطيط الموارد البشرية ومن ثم عبر توصيف كامل لكافة الوظائف المطلوبة، هذا ومن الناحية العملية لا يمكن أن تبدأ هذه المرحلة إلا بعد إتمام كافة الإجراءات المتعلقة بالتوصيف خاصة ما يتعلق بالوظائف الجديدة الناتجة عن مقتضيات التخطيط أي تخطيط الموارد البشرية.

ولا شك أن هناك تكاليف تتحملها المنظمة في حالة الخطأ في الاختيار الذي يتمثل في فصل الموظف أو تركه للخدمة، وقد يكون من الصعب قياس هذه التكاليف على وجه الدقة، ومع ذلك يمكن إبراز بعض هذه التكاليف كما يلي:

١- تكاليف التعيين بما في ذلك الوقت والتسهيلات اللازمة للتجنيد أي البحث عن الموارد البشرية المرتقبين والمقابلات والاختبارات.

٢- تكاليف التدريب بما في ذلك الوقت الضائع لإدارة الموارد البشرية.

٣- الأجر الذي يحصل عليه الفرد الجديد (المتدرب) عادة يفوق ما يقدمه من إنتاج.

٤- ارتفاع معدلات الحوادث في الغالب بالنسبة للموظف الجديد

٥- فقدان الإنتاج في الفترة ما بين فصل الفرد القديم وتعيين فرد جديد

٦- إمام الأفراد بكافة ظروف المنظمة وبالتالي تستمر عملية التكيف مع بيئة التنظيم
٧- القدرة على تأمين التعاون الاختياري والتنسيق مع كافة أفراد التنظيم
٨- خلق سمعة ممتازة للمنظمة تمكنها من جذب الأفراد الذين يتمتعون بالطموح الوظيفي
٩- تمكن المنظمة من امتصاص مقاومة التغيير في سياسة الاختيار والترقية

ولكن بمقابل هذه المزايا تتعرض المنظمة من اتباع هذه السياسة لمجموعة من المخاطر أهمها:

أ- إن الاختيار على أساس الترقية قد يسبب جواً من الغيرة بين المرؤوسين الذين لم يتم ترقيتهم، وبالتالي يفقد الفرد الجديد القدرة على التعاون مع زملائه نتيجة الغيرة أو عدم استعدادهم لذلك
ب- حرمان المنظمة من الاستفادة من أفكار وآراء جديدة التي قد تتوفر من المصادر الخارجية مما يخلق جموداً في ديناميكية التنظيم
ج- سيطرة مكونات الوظيفة السابقة على الوظيفة الحالية مما يحد من انطلاقتها
د- احتكار المناصب الأمامية، قد يحرم المنظمة في كثير من الأحيان من مزايا المنافسة بين سوق العمل والمنظمة.

هذا مع التسليم بأهمية المصادر الداخلية في تولي المناصب الأساسية في المنظمة، إنما يجب أن لا يطلق العنان لهذه السياسة وغلقت الأبواب أمام مرونة المنظمة في الاعتماد على المصادر الخارجية لجذب الكفاءات المطلوبة لتفعيل التنظيم، لأنها قد تشكل خطراً حقيقياً على مستقبل المنظمة فالديناميكية تستوجب ضخ دم جديد للتنظيم يستطيع أن يزيد من ديناميكيته في الاتجاه الصحيح، ويمكن للمنظمة استخدام كافة الطرق لعدم الربط بين اختيار الأفراد وسياسة الترقية وأن يكون واضحاً لأفراد التنظيم، أن المنظمة ستلجأ إلى الاختيار من الخارج طالما هناك خلافاً في التوازن بين الكفاءة الداخلية والخارجية، ويصبح للمنظمة الحرية الكاملة في توفير الأفراد الأكفاء لشغل المناصب الأساسية من المصادر الخارجية المناسبة .

٦- عدم استخدام معدات الإنتاج بالكامل خلال فترتي التعيين والتدريب
٧- ارتفاع معدلات الضياع والفاقد في حالة الفرد الجديد
٨- دفع أجور إضافية في حالة زيادة حالات الفصل، وما قد ينجم عن ذلك من تأخير في مقابلة مواعيد التسليم
٩- تكلفة البحث عن فرد بديل واختياره (المقابلات والاختبارات واستيفاء النماذج وغيرها) وتدريبه (الوقت غير المنتج للفرد البديل والإنتاج المرفوض ووقت المدرب وما إلى ذلك)
١٠- تكلفة إنهاء خدمة الفرد مثل التعويضات والتقارير الكتابية والمقابلة النهائية



مصادر الموارد البشرية:

تتخصص مصادر الموارد البشرية بعد تحديدها كما ونوعاً بمصدرين أساسيين:

الاختيار من داخل المنظمة

أو ما يعرف بالمصادر الداخلية InternalSources.

الاختيار من خارج المنظمة

أو ما يعرف بالمصادر الخارجية ExternalSources

الاختيار من داخل المنظمة:

إن سياسة الترقية المتبعة في المنظمة تعني إتاحة الفرصة لجميع أفراد التنظيم للترقي إلى المستويات العليا مع الأخذ في الاعتبار عدم التميز في تطبيق هذه القاعدة، ويترتب على هذا التطبيق المزايا التالية:

- رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وازدياد الشعور لديهم بالأمان على مستقبلهم الوظيفي في المنظمة
- الاستفادة من كافة الكفاءات المتوفرة داخل المنظمة

④ الاختيار من خارج المنظمة:

تلجأ المنظمة إلى هذا المصدر بسبب اقتناعها بضرورة تفعيل ديناميكية التنظيم عن طريق كفاءات تستطيع أن توفر للتنظيم قوة الدفع الجديدة، ولا شك أن المنظمات الكبيرة خاصة في قطاعات الصناعة المتطورة تلجأ إلى المصادر الخارجية نظراً لقوة المنافسة لجذب الأفراد المميزين القادرين على تأمين قوة الدفع المميزة المطلوبة، إن هذا الأسلوب في الاختيار قد يحقق مزايا كثيرة كما أوردناها إلا أن له انعكاسات سلبية وأثراً قد تخلق مشكلات تنظيمية وأيضاً مشكلات سلوكية أهمها:

- أ- انخفاض الروح المعنوية لأفراد التنظيم نتيجة عدم ارتياحهم أو اقتناعهم بهذه السياسة.
- ب- في منظمات العالم الثالث، ينظر دائماً إلى الفرد الجديد الآتي من خارج المنظمة على أنه دخيل سقط على التنظيم من السماء
- ج- ظهور نوع من المقاومة للفرد الجديد وهذا أمر طبيعي يتبلور في عدم التعاون معه أو وضع كافة الصعوبات أمامه لعدم نجاحه في وظيفته

مراحل عملية الاختيار: (Selection Process)

إن المسار العملي لهذه المرحلة قد يختلف من منظمة لأخرى، كما وأن نوع ومستوى الوظيفة المطلوب شغلها قد تحدد إلى درجة كبيرة مدى التفصيل والدقة في عملية الاختيار، وتتكون مراحل عملية الاختيار عادة من:

١. الإعلان عن الوظائف
٢. المقابلة المبدئية للمتقدمين Preliminary Interview
٣. استيفاء طلب الاستخدام Completion of application form
٤. الاختبارات The Tests
٥. المقابلة الشخصية Personal Interview
٦. التقصي عن طالبي الوظائف Back ground Investigation
٧. الاختبارات الطبية Physical Tests
٨. إصدار قرارات التعيين Employment Decision

هذا وسوف نركز في هذا الإطار على مرحلتين أساسيتين يعتبران جوهر عملية الاختيار وهما الاختبارات والمقابلات الشخصية

١- الاختبارات (The Tests):

بعد أن نتأكد إدارة الأفراد من استيفاء الفرد المتقدم للوظيفة للشروط العامة، يكون بذلك على استعداد لإجراء مجموعة من الاختبارات تهدف إلى تقدير نجاح الفرد في أداء الوظيفة.

ولا تتوقف أهمية هذه الاختبارات على وصف قدرات وإمكانات ومهارات الشخص لشغل الوظيفة الحالية فقط، إنما التنبؤ بقدراته وإمكاناته المستقبلية لشغل وظائف أخرى ذات مستوى أعلى . إن استخدام نظام الاختبارات يمكن إدارة الأفراد من الاختيار السليم من بين كافة المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، على أن هذه الاختبارات قد تكشف قدرات ومهارات معينة قد تساعد الإدارة على توجيه الفرد إلى وظيفة أخرى تتناسب مع هذه القدرات.

أنواع الاختبارات:

- يمكن لإدارة الأفراد استخدام كل أو بعض الاختبارات في عملية الاختيار، لذا فإن الاختبارات الأكثر شيوعاً وتطبيقاً في هذا المجال هي:
- ١- اختبار القدرات Aptitude Tests
- ٢- اختبارات الشخصية Personality Tests
- ٣- اختبارات الذكاء Intelligence Tests
- ٤- اختبارات الأداء Performance Tests
- ٥- اختبارات الميول والاتجاهات Attitude Testes
- ٦- اختبارات الدقة Dexterity Tests



تقييم الاختبارات:

بالرغم من أهمية الاختبارات المستخدمة في عملية تقييم الأفراد وتحديد مدى صلاحيتهم في بعض النواحي لخصائص الوظيفة المطلوب شغلها، إلا أنها ليست وسيلة سهلة وقد لا تؤدي في بعض الأحيان الهدف المطلوب منها، لذا عند استخدام الاختبارات كوسيلة للتقييم يجب مراعاة مايلي:

- أ- اعتبار الاختبارات مكمل لوسائل الاختيار الأخرى وليست بديلاً عنها.
- ب- استخدام عدد قليل من الاختبارات واعتبارها صحيحة في الاختيار لوظيفة معينة، واعتبار الاختبار مقيداً إذا ثبت أنه ساعد في التمييز بين الأشخاص الذين يعتبرون أكثر نجاحاً بالمقارنة مع الأشخاص الذين تم اختيارهم دون اختبار.
- ج- إذا لم تثبت صحة الاختبار لوظائف متشابهة فيجب أن لا يكون محدداً للاختيار لهذه الوظائف دون اختبار والتأكد من صلاحيته.

د- يجب أن يكون معلوماً أن الاختبار يوضح مقدرة الشخص على أداء عمل معين، ولكنه لا يوضح ما سيفعله الشخص فعلاً بعد اختياره.

- هـ- يجب أن تعطى الاختبارات في ظروف موحدة
- و- يجب أن يشرف على الاختبارات شخص مدرب
- ي- يجب أن يتم توزيع الاختبارات بمنتهى الحرص، إذ لا معنى لاستخدامها إذا تمكن بعض المتقدمين من الحصول عليها مقدماً.

٢- المقابلة الشخصية: (Personal Interview)

إن الغرض من المقابلة الشخصية هو معرفة الأفراد الذين يعتقد أنهم صالحين للعمل في المنظمة، ويعتبر البعض المقابلة الشخصية وسيلة لتحسين العلاقات العامة بإعطاء فكرة حسنة للمتقدمين عن ظروف وأحوال العمل والعلاقات داخل المنظمة، وعلى الأفراد الذين يقومون بالمقابلة الإلمام بالوظائف ومتطلباتها، كما يجب أن تتوفر لديهم المقدرة للحصول على ثقة المتقدم، وبالتالي يستطيعون الحصول على إجابات كاملة وسريضة عن أسئلتهم، وكذلك يجب أن يكون في مقدورهم التأثير على المتقدم بإظهار اهتمامهم به وعنايتهم التامة بكل ما يقول، ويجب في بعض الأحيان أن يتغلبوا على تردد المتقدم في الكلام أو مناقشة خبرته السابقة في العمل، ويجب أن يعرفوا الحد الذي حصلوا عنده على ما يلزمهم من معلومات وكذلك طريقة إنهاء المقابلة، وأخيراً يجب على المقابلين أن لا يدخلوا عنصر التحيز أو التحامل في حكمهم على الأفراد أو الحكم عليهم بمظهرهم الخارجي أو الانطباعات العامة، والتي قد تؤدي إلى إصدار قرار غير سليم، كذلك يجب تحاشي الأسئلة التي قد يعتبرها الفرد تافهة أو أساساً لاتخاذ قرار في غير صالحه. وتكون المبادأة في المقابلة الشخصية للمقابل لأنه يسعى للحصول على الإجابة عن أسئلة معينة، وتكون المقابلة عادة موجهة، أي أن المقابل عن طريق الأسئلة التي يوجهها يقود المناقشة إلى عدد من المسائل التي يعتبرها مهمة، ومن ناحية أخرى قد يكون جزء من المقابلة غير موجه لتشجيع المتقدم على مناقشة أية موضوعات قد يراها مناسبة وهامة.

وقد يقوم بالمقابلة الشخصية بعض الأفراد العاملين بالمنظمة، ويكون الهدف من ذلك ما يلي:

- ١- الحكم الجماعي على المتقدم
 - ٢- اختبار وإعادة اختبار المتقدم في النواحي التي تبدو ذات أهمية
 - ٣- تعريف المتقدم بالأعضاء البارزين في المنظمة .
- وقد تتبع سياسة أخرى وذلك بأن تتم عدة مقابلات متتالية مع عدة أفراد على انفراد، ثم يجتمع المقابلون لتقييم الشخص المتقدم ومقارنة ما توصلوا إليه في حكمهم عليه .

نظرية هيرمان

مساهمة: محمد عصام عبدلي

كيف أعرف الوظيفة المناسبة لقدراتي؟؟
نظرية هيرمان (معرفة البصمة الفكرية للشخص) وإدارة الموارد البشرية

ما هي نظرية هيرمان وكيف تستطيع أن تستفيد منها كمختصين في الموارد البشرية؟

تذكر النظرية أن الدماغ ينقسم إلى أربعة أقسام وهو بالطبع تقسيم رمزي، وكل قسم يختص بوظائف عقلية معينة حسب الآتي:

القسم العلوي الأيسر
A يقوم بالوظائف التالية: تحليل، حقائق، بيانات، أرقام، تركيز، جدوى، تقييم نتائج.

القسم العلوي الأيمن
D يقوم بالوظائف التالية: تفكير استراتيجي، تفكير إبداعي، نظرة شاملة، تصورات استكشاف خيارات متعددة، تجارب، إبداع، ابتكار، بديهة.

القسم السفلي الأيسر
B يقوم بالوظائف التالية: تخطيط تشغيلي، تنفيذ، إجراءات، تفاصيل، صيانة، ترتيب، طرق وأساليب، نظام، إدارة الوقت، انضباط، الأمن والسلامة.

القسم السفلي الأيمن
C يقوم بالوظائف التالية: علاقات مع الآخرين، مشاعر، عواطف، التعامل مع الآخرين، معاني إنسانية، رعاية، اهتمام بالوالدين، البديهة الحسية.

كل إنسان يطغى عليه التفكير بأحد الأقسام الأربعة السابقة فبعضهم تجده يميل أكثر إلى التحليل والأرقام والمال وبعضهم إلى الإبداع والتركيب والاستراتيجيات، وبعضهم إلى الانضباط والتنفيذ والدقة واحترام الوقت، وبعضهم إلى المعاني الإنسانية، والعلاقات والمشاعر.

وأوضح الاستبيان الذي أجراه هيرمان على ٥٠٠,٠٠٠ شخص أن لكل إنسان تفضيلاً أساسياً واحداً على الأقل أي يهيمن على تفكيره أحد الأرباع الأربعة السابقة A أو B أو C أو D وجاءت النتيجة كالتالي:

- ٦٠٪ يفكرون من خلال قسمين فقط.
- ٣٠٪ يفكرون من خلال ثلاثة أقسام.
- ٧٪ يفكرون من خلال قسم واحد.
- ٢٪ يفكرون من خلال أربعة أقسام بشكل متساو.

وتؤكد نظرية هيرمان أن للدماغ لغات مختلفة تبعاً لتقسيمه الرباعي، فالأول مثلاً يعني للقسم A العدد والحساب، ويعني للقسم B الادخار، ويعني للقسم D الإنفاق، ويعني للقسم C المساعدة، ويعني النمو للقسم A الأرباح، ويعني للقسم B حصة السوق، ويعني للقسم D التنوع، ويعني للقسم C إمكانات بشرية.



عالياً يشعر به الشخص،، فمثلاً إذا كان الشخص يميل إلى الانضباط والدقة والتنفيذ فإن المجال العسكري هو الأنسب له أو أي عمل يتصف بتلك الصفات كالأمن والسلامة أو المجال الطبي.

أما إذا كانت بصمته الفكرية تميل إلى الإبداع والابتكار وحب التغيير والتخطيط الاستراتيجي فإن مجال عمله الفن والصحافة والرياضة ولن يشعر بالرضا إذا كانت وظيفته محاسباً في مؤسسة مالية لأن بصمته الفكرية في D ووظيفته في A، أيضاً عند تجهيز فرق عمل فمن المهم جداً تحديد أعضاء الفريق وطبقاً للمهمة التي انشأ من أجلها الفريق فمن الممكن الاستعانة بالبصمة الفكرية للموظفين لمعرفة أيهم ينفع للفريق، فمثلاً إذا كانت مهمة الفريق هو ابتكار حلول إبداعية لمشكلة معينة تواجه المنظمة فمن المهم جداً أن يكون معظم أعضائها من القسم D وفريق العمل المتجانس لا يشترط فيه أن تكون طريقة تفكيرهم واحدة كأن يكونون كلهم في الـ A أو الـ D وكذلك لا يشترط أن تكون طريقة تفكيرهم مختلفة وكان بعضهم في الـ A وبعضهم في B وبعضهم في C.

كيف تعرف بصمتك الفكرية؟

للحصول على معلومات أكثر . www.hbdi.com
الجدير بالذكر أن هناك 60 أطروحة دكتوراه وأكثر من 100 مقال علمي نشر عن مقياس هيرمان وأن هذا المقياس تستخدمه كبريات الشركات العالمية مثل IBM, Shell, Coca-Cola, AT&T،
و يستخدم في عدد من الدول في أوروبا وأمريكا اللاتينية وآسيا.

ماذا نستفيد من هذه النظرية في الموارد البشرية ؟
الجواب هو التالي : (بصمتك الفكرية تحدد نوع وظيفتك)

وأهمية هذه النظرية تكمن في أن الشخص إذا عرف بصمته الفكرية أي: معرفة طريقة تفكيره، هل يفكر بطريقة القسم A يحل، يقيم، لغة الأرقام، دراسة جدوى أو يفكر بطريقة القسم B ينظم، ينفذ، يهتم بالتفاصيل، أو يفكر بطريقة القسم D يبتكر، يبدع، ينظر برؤية مستقبلية، يحب التغيير، أو يفكر بطريقة القسم C تعليم وتدريب، علاقات إنسانية، توقع لحاجات الزبائن، مشاعر، إذا عرف الشخص ذلك والى أي هذه الأقسام يميل فإنه في هذه الحالة يمكن أن يختار الوظيفة التي تناسب طريقة تفكيره بصمته الفكرية، أيضاً أخصائي التوظيف إذا عرف البصمة الفكرية للشخص فمن السهل عليه أن يعرف هل هو مناسب لهذه الوظيفة أم لا حتى أيضاً في تخطيط المسار الوظيفي للشخص من الممكن الاسترشاد بالبصمة الفكرية للشخص فمثلاً الشخص العاطفي لا يمكن وضعه في منصب يحتاج للقسوة أيضاً عندما نريد توظيف مدير تنفيذي أو مدير عام فمن الأفضل أن يكون هذا الشخص يحمل أكثر من قسم كان يكون A.B.D مثلاً أو أن يكون رباعي التقسيم وهكذا وبالطبع لو أنه ترشح شخص لهذه المناصب الكبيرة وهو أحادي التقسيم فلن يكون نافعاً. يعني هذه النظرية ذات فائدة كبيرة في عمليات التوظيف وتخطيط المسار الوظيفي للموظف وأيضاً وضحت نظرية هيرمان أنه إذا اتفقت البصمة الفكرية للشخص مع البصمة الفكرية لوظيفته فإن ثمة رضا

معايير زيادة الرواتب السنوية

مساهمة من: ياسين برغلي

تنفيذي موارد بشرية

مجموعة هالكرو المحدودة

الزيادات المعتمدة على وضع السوق Market-Based Increases

التنافسية في السوق حالياً قد تجعل بعض الشركات مضطرة أن تقوم بجذب بعض الموظفين من خارج الشركة وأيضاً الحفاظ على أولئك العاملين لديها، ولهذا السبب قد تستخدم الشركات أسلوب "زيادة الرواتب المعتمدة على وضع السوق" لكي يمكنها ذلك من الحصول على مركز تنافسي بين الشركات مما يتيح لها فرصة جذب الموظفين ذوي الخبرات والحفاظ على الموظفين العاملين لديها، وعادة تتم إضافة هذه الزيادة إلى الأجر الذي يحصل عليه الموظف.

الأسلوب (LSI) Lump-Sum Increases

بعض المنظمات تستخدم هذا الأسلوب (LSI) أو زيادة الأداء، لمكافأة العاملين لديها وتعديل أجورهم. بهذه الطريقة تقوم الشركات بدفع مبلغ معين، قد يكون هذا المبلغ يمثل الزيادة السنوية بشكل كامل أو قد يكون هناك بعض الميزات الأخرى التي قد تقدم من الشركة. ما يميز هذا الأسلوب أن الأجر لا يتأثر بهذه الزيادة ويبقى ثابت، كما أن الميزات الأخرى المقدمة من الشركة أيضاً لا تتأثر بهذا الأسلوب، كالتأمين الصحي أو غيرها من الميزات التي تقدمها الشركات.

لاقتربنا من نهاية العام، يقوم العديد من الشركات حالياً بمراجعة أداء العاملين لديها، ومن ثم قد تقوم بمراجعة الرواتب والأجور للموظفين، وفي ما يلي سنقوم بشكل مختصر باستعراض بعض الطرق والأساليب التي تستخدمها الشركات في عملية مراجعة وتعديل الرواتب.

الأسلوب الذي يعتمد على تغير تكلفة المعيشة:

أو ما يسمى بالانكليزية (COLA) (Cost of Living Adjustment) باستخدام هذه الطريقة تقوم الشركات بعملية تعديل الرواتب بناءً على التغير في تكلفة المعيشة، حيث يكون هناك زيادة بنسبة ثابتة تعطى لجميع الموظفين في الشركة بغض النظر عن أداؤهم أو عن مدى ربحية الشركة. تستخدم هذه الطريقة غالباً خلال فترات التضخم، وتستند النسبة في الزيادة في طريقة COLA على مؤشر الأسعار الاستهلاكية (Consumer Price Index (CPI ما يسمى هذا المؤشر الذي يعتبر كأداة تقيس التغير في أسعار بعض المواد الاستهلاكية وبعض الخدمات. البعض ينتقد هذه الطريقة من منطلق أنه من الممكن أن يكون هناك تغير في مؤشر الأسعار الاستهلاكية، ولكن هذا لا يعكس بالضرورة تغيير على تكلفة معيشة الأفراد، لأن هذا انعكاس هذا التغير يختلف من فرد لآخر حسب طريقة المعيشة.

الأقدمية في الشركة Seniority :

المدة الزمنية التي يقضيها الموظف في الشركة أو ما يسمى Seniority، هي أحد الطرق والأسس التي تستخدم لتعديل الرواتب. عادة الشركات التي تستخدم هذا الأسلوب، تقوم بالاتفاق مع الموظفين على أن يقضوا فترة زمنية معينة في الشركة لكي يكونوا بعدها مؤهلين للحصول على هذه الزيادة، حيث من الممكن أن يحصل الموظف على هذه الزيادة بشكل تلقائي بعد مرور هذه الفترة الزمنية.



كيف تختار نظام الموارد البشرية الأنسب لمؤسستك؟

مساهمة من: إبراهيم الأصيل

شركة ترانستك

www.transtek.com



عن مدى رضاهم عن خدمة الدعم الفني أثناء تعاملهم مع الشركة.

٩- هل النظام آمن ويضمن سرية المعلومات الموجودة فيه؟ هل يمكن توزيع حزم الصلاحيات على المستخدمين كل حسب عمله واختصاصه؟ هل يستطيع مدير النظام تجديد صلاحيات كل مستخدم لهذا النظام؟ هل هناك مرونة في النظام تسمح بإنشاء صلاحيات مختلفة ومتعددة؟

١٠- هل هناك شاشة في النظام تسمح لكافة الموظفين من الدخول للنظام وتقديم طلبات عن طريق هذا النظام؟ سواء طلبات الاجازات أو مراجعة الرواتب والدوام مما يوفر وقت قسم الموارد البشرية ويخفف عنهم كثرة تساؤلات الموظفين حول أسباب الحسم من الراتب مثلا، والتفاصيل الأخرى؟

١١- ما هي أنواع التقارير التي يمكن تصديرها من النظام؟ في حال احتاجت الشركة نوعا خاصا من أنواع التقارير غير موجود في النظام، هل توجد إمكانية لتصميم هذا التقرير؟ لأي مدى تصل مرونة اصدار هذه التقارير وتعديل طريقة طباعتها؟

١٢- هل يؤمن النظام خدمة لقسم الموارد البشرية تتيح لهم التواصل بشكل أفضل مع الموظفين في المؤسسة؟ كخدمة نشر القرارات والإعلانات لتصل لكافة الموظفين عبر أجهزتهم مما يضمن الاطلاع عليها وتوفير الوقت.

من الواضح أن الحاجة لتطبيق نظام لإدارة الموارد البشرية أصبحت حاجة ملحة، وتقع أمام فريق الموارد البشرية وصانعي القرار في المؤسسات عدة اختيارات للاختيار فيما بينها. اختيار النظام المناسب قضية حساسة يجب مراعاتها وتقييمها جيدا لاختيار النظام الذي يناسب حاضره الشركة وللموحياتها. أرجو أن تكون الأسئلة السابقة عوناً لكل مدراء الموارد البشرية أثناء اختيارهم للنظام الذي سيصبح شريكا ملازماً لهم في عملهم.

٤- هل النظام المعروض قابل للربط مع أجهزة مراقبة الدوام؟ يجب التأكد من إمكانية ربط هذا النظام مع أجهزة مراقبة الدوام وتسجيل الدخول والخروج، سواء الأجهزة التي تعتمد على البصمة، أو البطاقات ...

٥- ما هي خطوات تطبيق المشروع؟ وما هي مدته الزمنية؟ وهل تقدم الشركة المزودة للنظام خطة مشروع كاملة تتضمن التطبيق والتدريب وفحص وتسليم النظام؟ يجب التأكد من أن الشركة المزودة للنظام لديها فريق مختص لإدارة المشاريع يتبع الأسس العالمية لتنفيذ مشاريع الأتمتة، كما أنها تقدم خطة واضحة لكافة مراحل المشروع، والموارد البشرية والتقنية اللازمة لكل مرحلة من هذه المراحل.

٦- هل التدريب مشمول ضمن تكلفة المشروع؟ هل التدريب يتم داخل مقر مؤسستي أم ضمن مقر الشركة المزودة؟ كما أن مدير الموارد البشرية يجب أن يحيط تماما بمدى عمق التدريب الذي ستقدمه الشركة المزودة أثناء التطبيق، وهل هذا التدريب كافٍ لمستخدمي النظام، أم أنه سيضطر لدفع كلفة إضافية لزيادة ساعات التدريب.

٧- هنا نصل لفقرة مهمة أيضاً، وهي عقد الصيانة. هل يوجد فترة صيانة مجانية؟ كم مدتها؟ وبعد انتهاء فترة الصيانة المجانية في حال وجودها، ما هي أنواع عقود الصيانة التي تقدمها الشركة المزودة للنظام؟ وما هي تكلفتها؟ وهل تشمل تصحيح كافة الأخطاء؟ هل تشمل التحديثات المجرة على النظام؟

٨- الدعم الفني وخدمة ما بعد البيع. كثيراً ما تقع الشركات في أزمة الدعم الفني وبطء استجابة الشركة المزودة للأخطاء التي تصادف فريق الموارد البشرية أثناء العمل على النظام. يجب على مدير الموارد البشرية التأكد من سرعة استجابة فريق الدعم الفني الموجود في الشركة، وذلك عن طريق التحري عن سمعة الشركة في السوق والاتصال بزبائن آخرين لنفس الشركة وسؤالهم

تعتبر أنظمة إدارة الموارد البشرية أساسية بالنسبة للشركات والمؤسسات المتطورة لإدارة وتخطيط كل ما يتعلق بالعنصر البشري في المؤسسة بشكل منظم وسريع. وتستمد هذه الأنظمة أهميتها لأنها تساعد على ضبط الكم الهائل من المعلومات والبيانات للموارد البشرية، ودقة مراقبة الكتل المالية وحسن إدارتها، ككتلة الرواتب والتعويضات. ولكن كيف يعرف مدراء الموارد البشرية وصناع القرار في الشركات أنهم سيختارون النظام المناسب لإدارة كافة تلك التفاصيل الجوهرية؟ وما السبيل للتأكد أنني أقوم بشراء وتطبيق النظام المناسب وأنتي لن أقوم باستبداله بنظام آخر بعد عدة أشهر؟

يمكنك الاعتماد على الخطوات التالية كأسئلة يجب طرحها أثناء عملية اختيار وتقييم أنظمة الموارد البشرية المطروحة، وأخذ أجوبة هذه الأسئلة كمعيار لتقييم هذه الأنظمة:

١- هل يلائم هذا النظام سياسة الشركة والموارد البشرية، وسياسة الرواتب والتعويضات والدوام؟ هل يستطيع تأدية الغرض المطلوب منه؟ كثيراً ما تعاني الشركات التي تعتمد على أنظمة أجنبية من صعوبة تطبيق التشريعات السورية في هذه الأنظمة. يتمتع كل بلد بقوانين خاصة به لتنظيم العمالة والضرائب وكافة القوانين المتعلقة بالموظفين. ومن الصعب قبولية هذه القوانين في نظام لم يعد خصيصاً للائم هذه السياسات والقوانين. ينبغي على مدير الموارد البشرية وصانع القرار التأكد من أن النظام قادر على ملائمة كافة قوانين الشركة ومساعدتها على الالتزام بكافة التشريعات المتبعة.

٢- ما هو مقدار المرونة في هذا النظام؟ هل يمكن تصدير التقارير الموجودة فيه لتطبيقات أخرى، مثل Microsoft Excel؟ كثيراً ما يحتاج مدراء الموارد البشرية إلى تصدير بعض التقارير المتعلقة بالذاتية أو الدوام أو الرواتب إلى تطبيقات أخرى. ويجب التأكد من وجود هذه الخاصية في النظام.

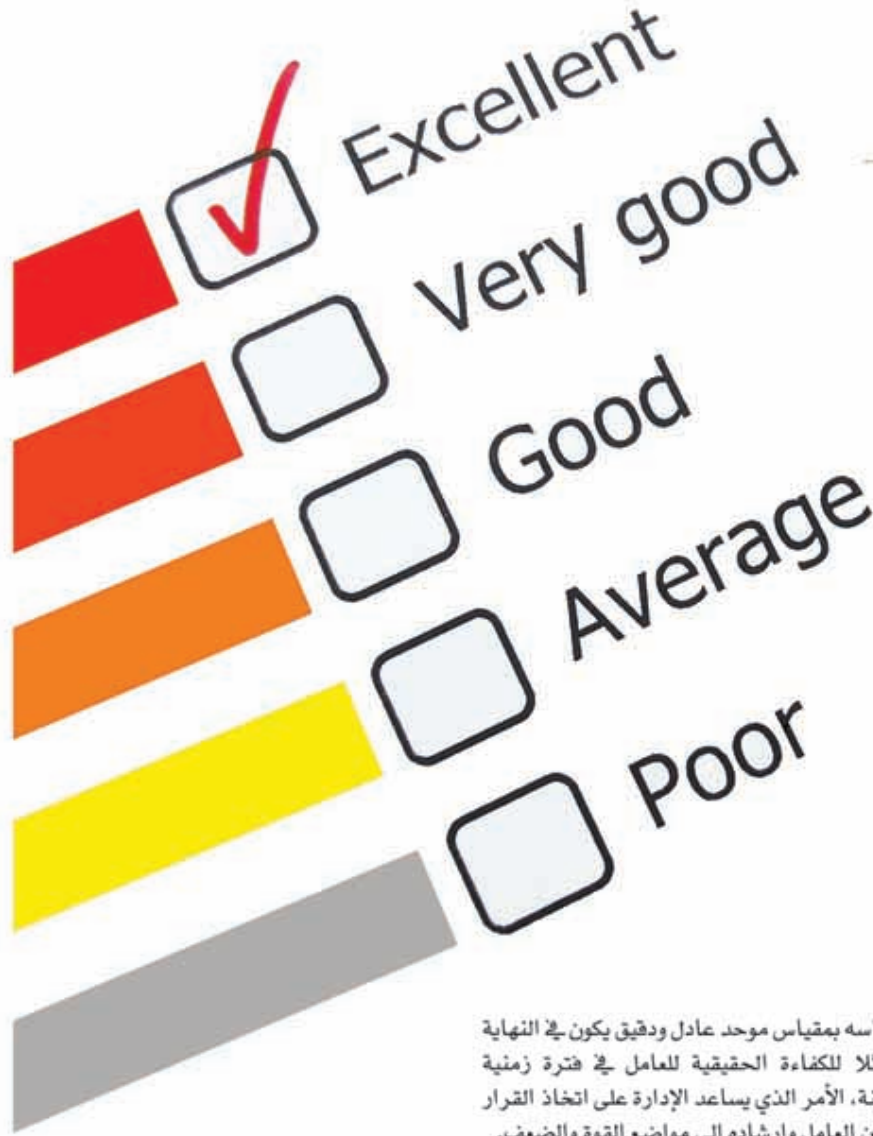
٣- هل هذا النظام قادر على النمو والتطوير، هل هو قادر على مجاراة نمو الشركة؟ أم أن الشركة ستصل لمكان تجد فيه نظام الموارد البشرية المطبق لديها عبارة عن قيد يحد نموها ولا يستطيع مجاراته؟ يجب تقييم النظام والتأكد من أنه قابل للتطور واستيعاب الإضافات مع مرور الزمن وزيادة احتياجات المؤسسة، والسؤال عن حدود النظام وإمكانياته القصوى. كما أن تاريخ الشركة المزودة للنظام واستراتيجيتها يعطي انطباعاً واضحاً لمدير الموارد البشرية فيما إذا كان النظام يتطور بشكل مستمر أم لا.

تقييم الأداء

مساهمة من: ياسين برغلي

تنفيذي موارد بشرية

مجموعة هالكرو المحدودة



تساعد عملية تقييم الأداء على اكتشاف جوانب القصور والضعف في أداء الأفراد العاملين بالمنظمة مما يؤدي إلى تصميم برامج تدريبية للقضاء على هذا القصور، كما قد يدل ذلك على عدم تناسب بين الفرد والمنصب الذي يشغله مما يستدعي نقله إلى منصب آخر يتلاءم مع مؤهلاته ومهاراته، ومن جهة أخرى يساعد تقييم الأداء على اكتشاف جوانب إيجابية والمتمثلة في التعرف على الأشخاص الذين يقومون بعملهم بصورة أفضل وبالتالي من هم الأجدر للترقية والحصول على مكافآت وعلاوات.

كما يمكن للمنظمة من خلال تقييم الأداء الحكم على مدى فعالية عمليات الاختيار والتعيين وكذلك عمليات التطوير والتنمية وحتى أساليب تحفيز وإرضاء العاملين.

وقبل التطرق للاتجاهات الجديدة في تقييم الأداء سوف نتعرض أولاً لمفهوم الأداء وتقييم الأداء وكذلك الطرق التقليدية لتقييم الأداء.

الأداء:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام الفرد للمهام المكونة للوظيفة التي يشغلها، وهو يعكس أيضاً الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وللتوضيح أكثر فإن مفهوم الأداء يختلف عن مفهوم الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققتها الفرد.

تقييم الأداء:

يعرف تقييم الأداء على أنه تلك العملية التي لا تقتصر على إحصاء مقدار ما أسهم به الفرد فعلاً في العملية الإنتاجية فحسب، وإنما تتعداه إلى ضرورة معرفة كفاءة الأداء الفعلي مقارنة بالأداء المعياري الذي يتم تحديده من قبل على ضوء جملة من الاعتبارات والشروط العملية والواقعية كالوقت، الجودة وظروف العمل.

كما يعد تقييم الأداء أداة ومرآة عاكسة للنتائج المنجزة في المنظمة للوقوف على حقيقة الأداء ومعرفة مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف المخطط لها ومدى تنفيذ العاملين لأدوارهم في الوصول إلى تحقيق تلك الأهداف ومساعدة الإدارة على دعم نقاط التميز ومعالجة الخلل إن وجد، بالإضافة إلى أنه عبارة عن تحليل دقيق لما يؤديه الفرد من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات بالنسبة للوظيفة التي يشغلها ثم تقييم هذا الأداء تقييماً موضوعياً وفقاً لنظام كامل يضمن تسجيل عمل كل فرد

وقياسه بمقياس موحد عادل ودقيق يكون في النهاية ممثلاً للكفاءة الحقيقية للعامل في فترة زمنية معينة، الأمر الذي يساعد الإدارة على اتخاذ القرار بشأن العامل وإرشاده إلى مواضع القوة والضعف.

يتم تقييم أداء الفرد وفق مجموعة من المعايير تختلف من منظمة لأخرى، من أهمها والأكثر استعمالاً تقسم إلى نوعين: النوع الأول: كل ما يتعلق بالصفات والمميزات المتعلقة بالشخص ذاته ونذكر منها: مدى درجة تعاون الفرد مع الإدارة والزملاء، روح المسؤولية لديه ومدى اعتماده على ذاته، الانضباط ودوام العمل، القدرات الشخصية والرغبة في البحث والتطوير، الإشراف والتنظيم بالنسبة للرؤساء.

أما النوع الثاني من معايير تقييم الأداء فيتمثل في معدلات الأداء ونقصد هنا المخرجات الكمية والتنوعية والزمن اللازم للإنجاز وكيفية أداء العمل.

أهم الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

- طريقة الترتيب:

تؤخذ مجموعة من العمال، وتقيم تقييماً عاماً وشاملاً وترتب ترتيباً تنازلياً. ولكن عيب هذه الطريقة يكمن في الأساس الذي يحكم به على عامل

أنه الأفضل والآخر الأسوأ، فإن تم ذلك حسب خاصية معينة فيمكن أن تكون هذه الخاصية ذات أهمية كبيرة بالنسبة لشخص والعكس بالنسبة لآخر، لأن كل منا لديه تفضيل لميزة معينة وبالتالي الحكم بهذه الطريقة على العامل هو حكم عام وهذا هو عيب هذه الطريقة.

- طريقة المقارنة المزدوجة:

تؤخذ مجموعة من العمال وتقارنهم مثلي مثلي، كل عامل مع جميع العاملين الآخرين، وعيب هذه الطريقة هو نفس عيب الطريقة السابقة فالحكم حكم إجمالي عام.

- طريقة التوزيع الطبيعي:

هنا يجب تمييز العاملين إلى أربع مجموعات: 25% ضعيف، 25% متوسط، 25% فوق المتوسط و 25% جيد، إلا أنه يمكن أن يكون للعاملين نفس المستوى أو أن ينقسموا إلى أقل من أربع مجموعات، كما أنه لا يمكن الحصول على نفس العدد في كل مجموعة.

إن هذه الطريقة أي الإدارة بالأهداف لا تركز على الصفات الشخصية للفرد ولكن تركز على الإنجاز وكيفية إنجاز الأهداف.

- طريقة 360° Feed-back

ظهرت هذه الطريقة عند الأمريكيين وطبقت من طرف عدد مهم من أكبر المنظمات هناك. وتعتمد على تعدد مصادر أو مراكز التقييم، إذ يقيم الفرد من طرف زملائه، الزبائن، مساعديه المباشرين، المسؤولين، بالإضافة إلى تقييمه لذاته، وينتج عن هذا التعدد في الجهات القائمة بالتقييم تعدد واختلاف في المعايير التي يتم على أساسها التقييم. وتعتبر هذه النتيجة من إيجابيات هذه الطريقة بالإضافة إلى أنها تهدف إلى إشراك مجمل العاملين في عمليات تقييم الأداء، مما يشعرهم بالأهمية والاعتبار.

- اتصال الإدارة بالعمال لإرشادهم لما هو أنسب للمنظمة ولتحقيق أهدافها حتى يتمكنوا (العمال) من وضع خطة مستقبلية لتحقيق هذه الأهداف.

- عقد الإدارة لاجتماع مع الموظفين لمناقشة الخطة التي قاموا بوضعها والتعديل فيها ومحاولة دمج أهداف العاملين مع أهداف المنظمة للوصول في النهاية إلى رضا واتفاق الطرفين وهنا يمكن للإدارة تحديد المعايير التي تستند إليها في التقييم.

- إعطاء فرصة للفرد لتقييم ذاته.

- وأخيراً تقييم النتائج التي توصل إليها العاملين ومقارنتها بالأهداف والمعايير المحددة سابقاً ثم البحث عن الأخطاء والفروق إن وجدت، ودراسة أسبابها ثم تصحيحها ومحاولة إيجاد الوسائل التي تمنع حدوث مثلها في المستقبل وبعد ذلك يقوم الطرفان مرة أخرى بوضع خطة جديدة للفترة الزمنية القادمة.

- طريقة البيانات:

يتم تحديد مجموعة من الصفات، وتعطى لكل صفة درجة معينة وبناءً عليها نحصل على مستوى العامل وفق هذه النسب وبذلك تعطى علامات للعمال ونتمكن من ترتيبهم.

عيب هذه الطريقة هو أن تعطى صفة ما قيمة أكبر، وبالتالي سوف يقيم العاملون دائماً حسب هذه الصفة بنسب منخفضة مهما كان مستواهم.

- طريقة الوقائع الحرجة:

يقيم الفرد وفق هذه الطريقة على أساس سلوكه في حالة الوقائع الحرجة التي قد تحدث في المنظمة كالوضعيات السيئة مثلاً.

لكل هذه الطرق عيوب أهمها أنه يغلب عليها التحيز لأن المقيمون هم أشخاص، فهناك من يميل إلى التشدد وهناك من يميل إلى التساهل وبالتالي فإن التقييم لن يكون عادلاً.

التوجهات الحديثة في تقييم الأداء:

من بين الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين نذكر الطريقتين التاليتين:

- طريقة الإدارة بالأهداف:

تقوم هذه الطريقة على اشتراك العاملين في وضع الأهداف وتقييمهم على أساس تحقيقها. وتتكون من الخطوات التالية:

- تكوين وتعريف مجموعة الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها بوضوح.



قاعدة 10/90

للكاتب المعروف : ستيفن كوفي

اكتشف قاعدة 10/90

سوف تغير حياتك (أو على الأقل أسلوب ردود أفعالك تجاه الأحداث من حولك)



ما هي القاعدة ؟

١٠٪ من أحداث حياتك خارجة عن إرادتك .
٩٠٪ من أحداث حياتك تعتمد على ردود أفعالك .

ماذا يعني ذلك ؟

يعني أن ١٠٪ لا إرادة لنا أو سيطرة عليه . نحن لا نستطيع أن نمنع على سبيل المثال :
" تعطل السيارة " أو " تأخر الطائرة " من وصولها في الموعد المحدد وما يترتب على ذلك من إرباك لبرامجنا .

١٠٪ من الأحداث أو المواقف زمامها ليس بأيدينا ولكن نحن من يتحكم في تحديد ٩٠٪ الأخرى ...
كيف يكون ذلك ؟
الجواب : بردود أفعالنا المترتبة على الأحداث ...

دعنا نوضح ذلك بمثال :

أنت تتناول وجبة الإفطار مع عائلتك وحركت أبنتك فتجان القهوة بالخطأ وسقطت على قميص العمل .



النتائج المترتبة :

تقوم بتوبيخ أبنتك لإسقاطها فتجان القهوة على قميصك ثم تنفجر الصغيرة بكاء !!!
وتلتفت على زوجتك وتتقدمها لوضع الفنجان قرب حافة الطاولة !!!
يتبع ذلك مجادلة حادة ثم تدفع أنت إلى السلم صاعداً لتغيير ملابسك !!!
وبعداً تنزل فتجد أن أبنتك قد تأخرت عن موعد حافلة المدرسة بسبب بكائها وتأخرها في تناول الإفطار ...
وزوجتك يجب أن تذهب فوراً لعملها ...
وبالتالي تضطر إلى توصيل أبنتك إلى المدرسة ...
وتتطلق بسرعة بسيارتك متجاوزاً الحد الأقصى للسرعة بك ٣٠ أو ٤٠ ميل في الساعة ...
وبعد ١٥ دقيقة من التأخير وغرامة سرعة قدرها ٦٠ دولار تصل إلى مدرسة أبنتك ...
ثم تنزل هي من السيارة دون أن تسمع منها عبارة " مع السلامة " .

يوم بدايته تعيسة وتوالت الأحداث بنفس الطريقة ثم تعود إلى المنزل وتجد زوجتك وأبنتك في حالة انقباض شديد منك .



لماذا ؟ ...

لأنك لم تحسن رد فعلك مع ما حدث في الصباح !!!

لماذا كان يومك تعيس ؟

- (أ) هل السبب فتجان القهوة ؟
- (ب) هل السبب خطأ أبنتك ؟
- (ج) هل السبب ضابط المرور ؟
- (د) هل أنت السبب ؟

الجواب (د)

الواقع أنه لم يكن لديك إرادة لمنع سقوط فتجان القهوة ولكن السبب يكمن في رد فعلك في الخمس ثواني التي تلتها ...

الآتي التصرف الذي كان ممكناً ومستحسن حدوثه :

بللت القهوة ملابسك وأبنتك على وشك البكاء فتبادر بلطف بقولك لا بأس " يا عسل " وأرجو أن تكوني أكثر حذراً في المستقبل . بعدها تجذب منشفه وتسرع إلى الأعلى ويعد تغيير ملابسك وحمل حقيبة العمل تنزل وتطل من خلال النافذة لتشاهد طفلك وهي تركب الحافلة المدرسية وتلتفت باتجاهك وتلوح بيدها مودعة . تصل إلى عملك متأخر 5 دقائق وتحبي الموظفين بابتهاج ويعلق مديرك على أن يومك مشرقاً .

هل لاحظت الفرق ؟ ... لماذا ؟

السبب في كيفية تفاعلك أو رد فعلك تجاه الحدث . أنت في الحقيقة لا تستطيع أن تتحكم في 10% من الأحداث ولكن الباقي 90% يعتمد على ردود أفعالك .

هذه طرق لكيفية تطبيق قاعدة 10/90 :

عندما يقول لك أو يصفك شخص بعبارة سلبية لا تكون كالأسفنج تمتص .
دع الهجوم ينساب مثل الماء في الوعاء .
لا يجب أن تترك الفرصة للتعليقات السلبية أن تؤثر فيك .
تفاعل معها بحكمة ولا تجعلها تفسد يومك .
ربما يترتب على رد الفعل الخاطئة أن تفقد صديق أو وظيفة أو أن تشعر بالضغط النفسي .. الخ .

كيف يجب أن تكون ردة فعلك عندما يحبسك عن الحركة اختناق مروري ؟

هل تفقد أعصابك ؟
هل تضرب بعنف مقود السيارة ؟
هل تشتم ؟
هل ارتفع ضغط الدم عندك ؟
هل تفكر أن تصدم الذي أمامك ؟
من يهتم نتيجة لتأخر وصولك عن العمل 10 ثواني ؟

لماذا تجعل أزمة المرور تنقص يومك ؟

تذكر قاعدة 10/90 وبالتالي لا تجعل هذه المواقف يقلقك .

قيل لك أنك فصلت من وظيفتك !!!

لماذا يستفزك الحدث ويفقدك النوم ؟
الأزمة لها حل ...

وجه وقتك وطاقاتك التي يمكن أن يبدها القلق للسعي والبحث عن فرصة عمل أخرى ...

الطائرة تأخرت وسوف يُريك ذلك برنامجك !!!

لماذا تصب غضبك وإحباطك على مأمور الخطوط ؟
وهل له إرادة فيما حدث ؟

استثمر الموقف في القراءة أو التعرف على بعض المسافرين معك ...

لماذا تتوتر وتجعل الموقف أكثر صعوبة ؟

الآن عرفت قاعدة 10/90 . طبقها وسوف تدهشك نتائجها ولن تخسر شيئاً ...

قاعدة 10/90 عظيمة ونتائجها لا تصدق وقليل منا يعرفها ويطبقها .

ملايين من البشر يعانون من ضغوط لا داعي لها ومعهم ومشاكل وبعضهم يصابون بنوبات قلبية !!!
نحن جميعاً يجب أن نعرف ونطبق قاعدة 10/90 ...



هل أنت شخصية قيادية أم شخصية تابعة

www.maharty.com

يمكنك هذا الاختبار من معرفة ما إذا كنت شخصية قيادية أم شخصية تابعة

السؤال	اختيار رقم ١	اختيار رقم ٢	اختيار رقم ٣
ما هو أعلى منصب توليته في عملك	مدير	مشرف	لم أتول أبدأ مناصب إدارية عليا أو إشرافية
هل انضمت من قبل إلى لجنة ما	نعم و كنت رئيسها	نعم كنت عضوا مشاركا	لا
هل تعتقد أنك قد تكون رجل سياسة ماهر	نعم	ربما	لا
ما هو الحلم الذي تطمح إلى تحقيقه	أن أصل إلى أعلى رتبة في وظيفتي	أن أكون مستقرا ماديا	أن أحظى بحياة عائلية سعيدة ومستقرة
هل تحب مسابقة الموضة أم تحب التميز و التفرد	أحب التميز و التفرد	كليهما	أحب أن أساير آخر صيحات الموضة
ما هو موقفك تجاه تلقي الأوامر	لا أكون سعيدا	إنه شيء ضروري بشرط	لا أمانع على الإطلاق
ما هو نمط العمل الذي تفضله	التنظيم	كونها معقولة	أن أخضع للنظم
فوجئت بترقية زميل لك كان في نفس مستواك و ملازم لك طوال سنوات عملك و تم وضعه في رتبته أعلى منك فأى التصرفات التالية يكون رد فعلك	تتضايق جدا ولا تقبل هذا الأمر	أن أفعل الأشياء بطريقتي	مع الاحباط ستقدم تهنئة لزميلك ولن يلحظ مشاعرك
حينما بدأت العمل هل انتظرت يوما ما أن تكون رئيس العمل	نعم	تمنيت أن أحقق هذا الحلم	لم أفكر في الأمر لهذه الدرجة
هل نظمت أنشطة اجتماعية مع جيرانك مثلا	نعم	كهدا في المستقبل	لا أنا سعيد لترك مثل هذه الأشياء للآخرين
هل كنت رائدا لفصل حينما كنت طالبا	نعم	لا لكني كنت أساعد الاستاذ	لا
هل تعتبر نفسك مبتدعا لأحدى الصيحات	نعم	لحفظ النظم	لا
هل تترك وظيفة مستقرة بلا مجال للترقية من أجل وظيفة أقل استقرار و براتب مماثل لكن بها فرص كثيرة للترقية	نعم	ربما	لا
هل تتطلع إلى أصحاب السلطة	لا	أحيانا	عادة نعم
هل تعتقد أن كل الناس سواسية	لا	نعم إلى حد ما	نعم فأنا من مؤيدي إزالة الطبقات
هل نظمت حملة ضد شيء لا تتفق معه أو لا تؤمن به	نعم	لا ولكني شاركت	لا
هل تعتقد أن الزعامة القوية شيء أساسي في القرن الواحد والعشرين	نعم فدائما هناك حاجة إلى قائد قوي	تعد شيئا جيدا طالما كان الشعب واعيا	لا فتحن في زمن التعاون
هل يلجأ إليك أشخاص من خارج محيط عائلتك طلبا للنصيحة	نعم دائما	أحيانا	أبدا أو نادرا
هل تؤرقك فكرة اعتلائك السلطة	نعم	لا	لم أفكر في هذا الأمر
انت في مطعم مع مجموعة من الأصدقاء و وجدت أن مستوى الخدمة يرثى له بعد انتظار دام أكثر من ساعة و التقدم بعدة شكاوى، أي التصرفات التالية سيكون رد فعلك	تقترح أن تغادروا جميعا المكان محتجين	تشكي في مكانك ثم تسأل الجميع ما ينوون فعله	تنتظر ان يتقدم باقتراح و تتبع رأي الأغلبية
هل نظمت حفلا تجمع فيه أفراد العائلة أو حفلا لجمع شمل الأصدقاء القدامى	نعم في مناسبات عديدة	نعم مرة واحدة	أبدا
مامدى حساسيتك للنقد الشديد	لا يؤثر في أبدا	أحاول ألا يضايقني مع كونه جارحا أحيانا	أكون حساسا جدا تجاهه
أي الصفات التالية تراها من أهم مميزات القائد	الموهبة القيادية	التحفيز	الخبرة

النتيجة

إذا حصلت على درجة بين ٣٣ إلى ٤٨ فأنت تتمتع بصفات قيادية ظاهرة في تصرفاتك، و القيادة هي فعلا ما تطمح إليه هذا إذا لم تكن بالفعل قد وصلت إلى القمة في عملك الذي اخترته، أنت لا تحب أن يتحكم بك أحد بل تحب أن تكون أنت المتحكم حيث تحب أن تتزعم القيادة و يراك الجميع و أنت تفعل ذلك، و الأمر الذي يحبطك إذا وجد من يحاول سحب البساط من تحت قدميك، وهذا الأمر جيد مادامت تحليلت بالصبر مع الذين يسألونك بين الحين و الآخر و عليك أن تتذكر أنه ليس هناك من كبر على التعلم و تغيير أسلوب حياته من وقت إلى آخر و دائما تعتبر المشورة من أهم أركان الزعامة مثلها مثل رغبتك في أن يطيعك الناس بلا اعتراض. صفاتك الرئيسية هي الطموح و القيادة و الاصرار و المرونة.

نشاطات جمعية إدارة الموارد البشرية خلال صيف 2009

قامت جمعية إدارة الموارد البشرية بمجموعة من اجتماعات الطاولة المستديرة والتي أخذت طابع ورشات عمل وذلك ضمن استكمال خطة العمل لعام 2009 حيث استقدمت مجموعة من الخبرات العالمية والمحلية لمناقشة أهم القضايا المثيرة للجدل في عالم الموارد البشرية كما يلي:

اجتماع الطاولة المستديرة بعنوان " القيادة الديناميكية " - الخبير رضا باكر - تاريخ 29-6-2009

استضافت الجمعية الخبير رضا باكر (مدير التدريب والتطوير الإقليمي في شركة شل العالمية) في لقاء الطاولة المستديرة حيث القى محاضرة بعنوان " القيادة الديناميكية " وأكد على مفهوم إدارة الاحتواء والتنوع في قوة العمل والتركيز على العنصر البشري كأساس للنجاح الدائم للمنظمة. كما أكد على أهمية التدريب وتنمية المهارات مما يزيد من الإمكانات والمهارات ويعود على المنظمة بالمنفعة.

اجتماع الطاولة المستديرة بعنوان " إتيكيت الأعمال " - الاستشاري مصطفى أورفلي - تاريخ 14-7-2009

كما استضافت الجمعية الاستشاري مصطفى أورفلي (مدير مركز MECEPUS في قبرص) وقد تناولت محاضراته عددا من المحاور المثيرة للجدل ضمن الشركات منها الدور الجديد لمدير الموارد البشرية ووصفه أنه " قلب الشركة ومحورها الجديد " كما تحدث عن بعض آداب الإتيكيت وفن التعامل وقواعد السلوك الصحيح ضمن مجتمع الأعمال.

اجتماع الطاولة المستديرة بعنوان " استراتيجيات الموارد البشرية " - الدكتور أيمن عقاد - تاريخ 27-7-2009

وقد كان لورشة العمل الثالثة ضمن صيف الموارد البشرية لهذا العام نصيب هام من الإرث التعليمي حيث استضافت الجمعية الدكتور أيمن عقاد (مستشار ومدرّب في الموارد البشرية) وقد تحدث عن بعض النظريات الجديدة في فن التخطيط الاستراتيجي للشركات وقام باستعراض حالة عملية لتعزيز مفهوم طريقة التدريب الحديثة في التعلم عن طريق التنفيذ كما قام بشرح مفصل لتطور بعض من هذه النظريات وتطبيقاتها الداخلية موضحا النتائج الإيجابية من تطبيق هذه الاستراتيجيات.

اجتماع الطاولة المستديرة بعنوان " إدارة التغيير " - الخبير أنيل بابار - تاريخ 11-8-2009

وقد اختتمت الجمعية برنامج اجتماعات الطاولة المستديرة بمحاضرة للخبير الهندي Mr.Anill Babar " المدير التنفيذي لشركة كوناكيت في سورية بعنوان " إدارة التغيير " حيث تحدث عن أهمية التغيير المستمر وارتباطه بالإنفتاح العام موضحا التجربة الروسية بأمثلة موثقة ومؤكدا بدور الموارد البشرية في قيادة عملية التغيير وتقبلها ضمن مجتمع المؤسسات والحاجة للبدء بها على مراحل ضمن رعاية ومراقبة من كوادر الموارد البشرية. كما انتقل الى بعض الصعوبات التي تعيق عملية التغيير مثل العادات والتقاليد وكيفية تجاوزها وتحويلها إلى نقطة مساعدة وليس كنقطة إعاقة.

إفطار جمعية إدارة الموارد البشرية السنوي

اختتمت جمعية إدارة الموارد البشرية فعاليتها لصيف عام 2009 بإفطار رمضان السنوي وذلك في فندق الفورسيزنز بدمشق بحضور هالة كبيرة من مدراء الموارد البشرية والعاملين في قطاع الموارد البشرية وأصدقاء الجمعية وبعض الشخصيات الرسمية في القطاعين الخاص والعام وذلك برعاية شركة الاتصالات إم تي إن - سورية وقد تمت الجمعية لجميع الحضور شهر رمضان مبارك وقضاء عيد سعيد مع الأهل والأصدقاء..

مدير مكتب الجمعية
محمد لجين الحلبي



كيف يمكنك الانتساب إلى جمعية إدارة الموارد البشرية



www.ihrmsyria.org



السادة المهتمين بالانتساب لجمعية إدارة الموارد البشرية نفيذكم علماً بأن متطلبات الانتساب وآليته كما يلي:

- تعبئة طلب الانتساب للجمعية.
- إرفاق صورة عن السيرة الذاتية بإحدى اللغتين الإنكليزية أو العربية.
- صورة شخصية عدد (١).
- طباعة وتوقيع (Code of professional conducts) من موقع الجمعية الإلكتروني تحت عنوان (References).
- ٢٥٠٠ ل.س (رسم الانتساب يدفع لمرة واحدة)، علماً بأن هذا المبلغ يدفع قبل الحصول على الموافقة النهائية على العضوية وفي حال تم الموافقة يتم استيفاء المبلغ المتبقي حسب نوع العضوية المعطاة للمنتسب الجديد، أما في حال لم يتم الموافقة على عضوية المتقدم للانتساب، سيتم إرجاع المبلغ إليه.
- تسليم الأوراق إلى مدير مكتب الجمعية بالاتصال على رقم الجوال الجديد (٠٩٩١١١٣٧٧٧)، ومن ثم يقوم مجلس الإدارة بدراسة طلب المتقدم والاتصال المباشر معه.



شركة MTN سورية توقع مذكرة تفاهم مع جمعية إدارة الموارد البشرية للمساهمة بتطوير إدارة الموارد البشرية في سورية

دمشق- ٢٣ تشرين الثاني ٢٠٠٩: وقعت شركة MTN سورية مذكرة تفاهم للمساهمة بتطوير إدارة الموارد البشرية في سورية مع مؤسسة إدارة الموارد البشرية IHRM لمدة عام كامل. ويهدف المشروع إلى تطوير ودعم هذه المهنة والنهوض بها من خلال مناقشة مختلف الممارسات والمعايير المحلية والدولية. وتبني ما يتناسب وطبيعة المجتمع السوري واقتصاده.

ووقع مذكرة التفاهم كل من السيد أحمد رمضان، مدير إدارة الموارد البشرية في شركة MTN سورية، بالنيابة عن المدير التنفيذي السيد إسماعيل جارودي، والدكتور منير عباس، رئيس مجلس إدارة جمعية الموارد البشرية IHRM. وتم الاتفاق على أن يتم التعاون بين MTN و IHRM من خلال السيد ردين عيسى، مدير قسم التعلم والتطوير في شركة MTN ونائب رئيس مجلس الإدارة في IHRM.

وصرح السيد أحمد رمضان قائلاً: "تتشابه أهداف مؤسسة إدارة الموارد البشرية لخدمة المجتمع السوري في تقديم الدعم والمساندة لتطوير إدارة الموارد البشرية، وذلك لترتقي بمجتمع ذو كفاءات عالية يقدم أفضل ما لديه. وتأتي مبادرة التعاون هذه ضمن إستراتيجية MTN لدعم مجتمعها المحلي، ونتطلع مع شركائنا لكي يكون لنا دور فعال في بناء جيل متميز لمستقبل إدارة الموارد البشرية في سورية".

وعبرت الآنسة نور الخطيب، مدير دائرة الإعلان في شركة MTN سورية، عن أهمية هذا التعاون لما يعود على المجتمع من إنجازات هامة وتطوير إدارة الموارد البشرية فيه. وأكدت أن MTN سورية ستقدم كل الإمكانيات والدعم لبلوغ الأهداف المرجوة من تلك المساهمة.

ويعتبر هذا التعاون بين MTN و IHRM من أهم الخطوات البناءة في المجتمع. وأكد الدكتور منير عباس، رئيس مجلس إدارة الجمعية، على أهمية التعاون مع شركات القطاع الخاص وخصوصاً شركة لها دور فعال في المجتمع المحلي كشركة MTN سورية والتي تسعى إلى مشاركة مختلف الفعاليات في المجتمع السوري في نشاطاتها نحو التطوير.

حول مجموعة MTN

أطلقت مجموعة MTN في عام ١٩٩٤ وهي مجموعة اتصالات متعددة الجنسيات تعمل في ٢١ بلداً في أفريقيا وآسيا والشرق الأوسط. مجموعة MTN مدرجة في سوق JSE المالية في جنوب أفريقيا تحت رمز السهم: "MTN". سجلت MTN ١٠٥ مليون عميل في ٣٠ آب ٢٠٠٩ في مناطق عمليات التشغيل التابعة لها في: أفغانستان، بنين، بوتسوانا، الكاميرون، ساحل الحاح، قبرص، غانا، غينيا بيساو، جمهورية غينيا، إيران، ليبيريا، نيجيريا، جمهورية الكونغو، رواندا، جنوب أفريقيا، السودان، سوازيلاند، سورية، أوغندا، اليمن، زامبيا. ومجموعة MTN هي راع عالمي لكأس العالم ٢٠١٠ في جنوب أفريقيا ولها الحقوق الحصرية في المحتوى الخلوي لأفريقيا والشرق الأوسط. يمكنكم زيارة: www.mtn.com.sy



**Together,
we make
difference**



مبروك لمجلس إدارة جمعية الموارد البشرية الجديد

بتاريخ 20 تشرين الثاني 2009 تم انعقاد اجتماع الجمعية العمومية السنوي وأثنائه قام أعضاء الجمعية بانتخاب أعضاء مجلس إدارة الجمعية الجديد التالية أسماؤهم. مبروك لأعضاء مجلس الإدارة الجدد مع تمنياتنا لهم بالتوفيق في تحقيق أهداف الجمعية. أعضاء مجلس إدارة جمعية الموارد البشرية الجديد،

د. منير عباس - رئيس مجلس الإدارة

السيد، محمد ردين عيسى - نائب رئيس المجلس

السيدة، هديل بصيلي - أمينة السر

السيدة، سمر حليبي - أمينة الصندوق

الآنسة، هلا محمد - عضو مجلس إدارة

السيد، صفوت قباني - عضو مجلس إدارة

السيد، محمد مضر باكير - عضو مجلس إدارة



كل عام وأنتم بخير

يسر جمعية إدارة الموارد البشرية تهنئكم
بمناسبة قدوم الأعياد المجيدة والعام الجديد 2010
آملين أن يعيدها الله عليكم بالخير واليمن والبركة
وكل عام وأنتم بألف بخير

Think HR

issues and develop strategies to deal with them. In this way, the participant recognizes the problem in terms of real obstacles, and is more likely to respond appropriately. The problem-solving session has the added effect of closely connecting the training effort with "the real world," and this is what effective training is all about.

Support Group

In this final step, the trainer must recognize the value of subsequent feedback and support to trainee. Since, in most cases, the trainer cannot follow-up with individual trainees on a regular basis, the participants could be asked to exchange contact numbers; or they could schedule a subsequent meeting to compare their notes or discuss unforeseen problems; or they may select a "partner" with whom they will correspond. Any of these approaches will constitute a support group.

All three of these techniques (contracts, problem-solving sessions, and support groups) address issues essential to training transfer: (1) the trainees must be intellectually aware of the situations in which new skill use is most appropriate; (2) the training session itself must be related to recognizable job issues and tasks; (3) the opportunity must be provided for proactive planning for implementation; and (4) reinforcement must be provided while trainees are still experimenting with new skills.

After the Training

The period after the training session provides the real test of effective transfer. A number of transfer techniques may be used effectively.

Delayed Evaluation

This follow-up evaluation, where trainees are asked to assess the impact of the training after a 30-day or three month intervals, is one of the most common techniques.

Additional Resources and Activities

These could include early refresher courses or meetings that review the highlights of the main program or confront implementation issues that are raised. Additional readings or brief summaries of major points may be distributed as frequent reminders.

Progress Report

For new behaviors to become habitual, reinforcement must ideally be present from the outset. For example, a "progress report" might be sent to the manager or participant, or both, immediately following the training. This should outline strengths and weaknesses observed in training practice sessions. It could be suggested that this report could serve as the foundation for a manager trainee dialogue.

Direct Reinforcement

Here, the trainer uses some types of incentives. The trainer may establish a contest, in which

trainees are eligible for recognition or even some material reward, if they can document incidents of successful performance. The results may then be publicized throughout the support group, or on a broader basis, via some recognition of accomplishment (i.e., a certificate). In this way, successful implementation is rewarded even in the absence of managerial involvement.

The key to this follow-up phase of training transfer is to establish a supportive environment in which the trainer, manager, or support group: (1) encourages skill use; (2) gives regular feedback on the trainees' performance; and (3) rewards desired outcomes.

The transfer of training problems still exist in our organizations. The above-mentioned practical approaches aim at solving these problem and mitigating the risk of losing the money spent on training.

Resources:

1- "Solving the transfer of training problems" by Melissa S. Leifer and John W. Newstrom, *Training and Development Journal*, August 1980.

2- "Developing and training human resources in organizations" by Wexley, K. N., & Latham, G. P. (2002).



Maximizing the Transfer of Training

Muhammad Waseem Alhusami

Master of Science in Human Resources Management

One of the most important purposes of training programs in organizations is the results these programs have on the employees' on-the-job behavior. However, many of these programs fail to do so due to different reasons related to the designers, presenters, or receivers of the training programs. One of the issues that still concern the training professionals in organizations is the transfer training problem.

In order to have effective training programs, designers and presenters of training programs should consider adequately the need to facilitate transfer of training to the work environment. To do so, training professionals need to apply a series of practical approaches to obtain better payoff from their efforts. These approaches could be divided based on when they should be administered to trainees and their supervisors. These can be sorted out to before the training, during the training and after the training practices.

Before the Training

Advanced Letter.

The first step in the holistic approach is to inform the participant of the nature of the training and its intended on-the-job benefits. This is generally done through a detailed letter that includes statement of objectives, the process to be used, expectations of participants and examples of potential skill applications.

Involvement of Supervisor.

It is suggested that another advanced letter be sent to the trainees' supervisors, stressing the expected outcome of the training and suggesting the manager's active involvement in the "before and after" training process. Not only does the trainee see evidence of strong advance support for the development of new skills, but the supervisor is more apt to follow-up the training in a supportive way.



Prescribed Tasks

The previous two approaches may be relatively passive for the participant. However, this third method involves the trainee and begins to elicit excitement as well as better define the trainee's role. Here, tasks are assigned to the trainee prior to the training session. Advance readings could be provided, or a case analysis assigned. The training manager could ask the participant to identify a work problem on which he/she could focus the use of the skills during the training, and which could then serve as a basis for evaluating the change in the participant's behavior upon return to the work environment.

Regardless of which specific

approach selected, the essential elements of this step are: (1) clearly communicate the objectives of the training; (2) increase the manager's trainee's stake in the outcome of the training; (3) establish a pattern for training-related communication between the manager and trainee; and (4) stress the necessity for involvement and activity at the outset.

During the training

Training Contracts

Many trainers use some type of contracts system to focus trainee attention on future skill implementation. This usually heightens participant commitment to transfer. The contract may be formal: written to the boss or trainer; or it may be an informal "contract with oneself".

To increase the likelihood of implementation, the participant should specify in the contract not only the new behavior, but also the resulting benefits to him/her for utilizing the new behaviors. The contract should also specify the measurement standard and time period for judging progress. In addition, the actual task to be attempted should be as specific and detailed as possible.

Problem Anticipation

Here, it is recommended that before the close of any training session, a discussion should take place in which the trainees discuss the probable obstacles to implementation. This should be a problem solving session where participants anticipate real-life

3. Unify Recruiting + Performance Management:

Talent management strategies—with unified processes for managing recruitment, performance, and succession planning—respond well in a slowing economy as companies restructure to meet changing market conditions. Visibility into employee talents and aspirations—through ongoing career planning—provides the key to efficient redeployment of talent in a restructuring.

A unified talent management process provides even greater returns than do isolated activities. Recruiting and performance deliver benefits from establishing a single talent system of record that are more holistically substantial for business performance. Recruiting helps performance through identification of external succession candidates, pre-employment history and skills, and finding skills to meet corporate goals. Performance helps recruiting through top performer modelling, proactive sourcing,

visibility into internal talent, and job profiles and competencies.

4. Drive Improved Business Performance :

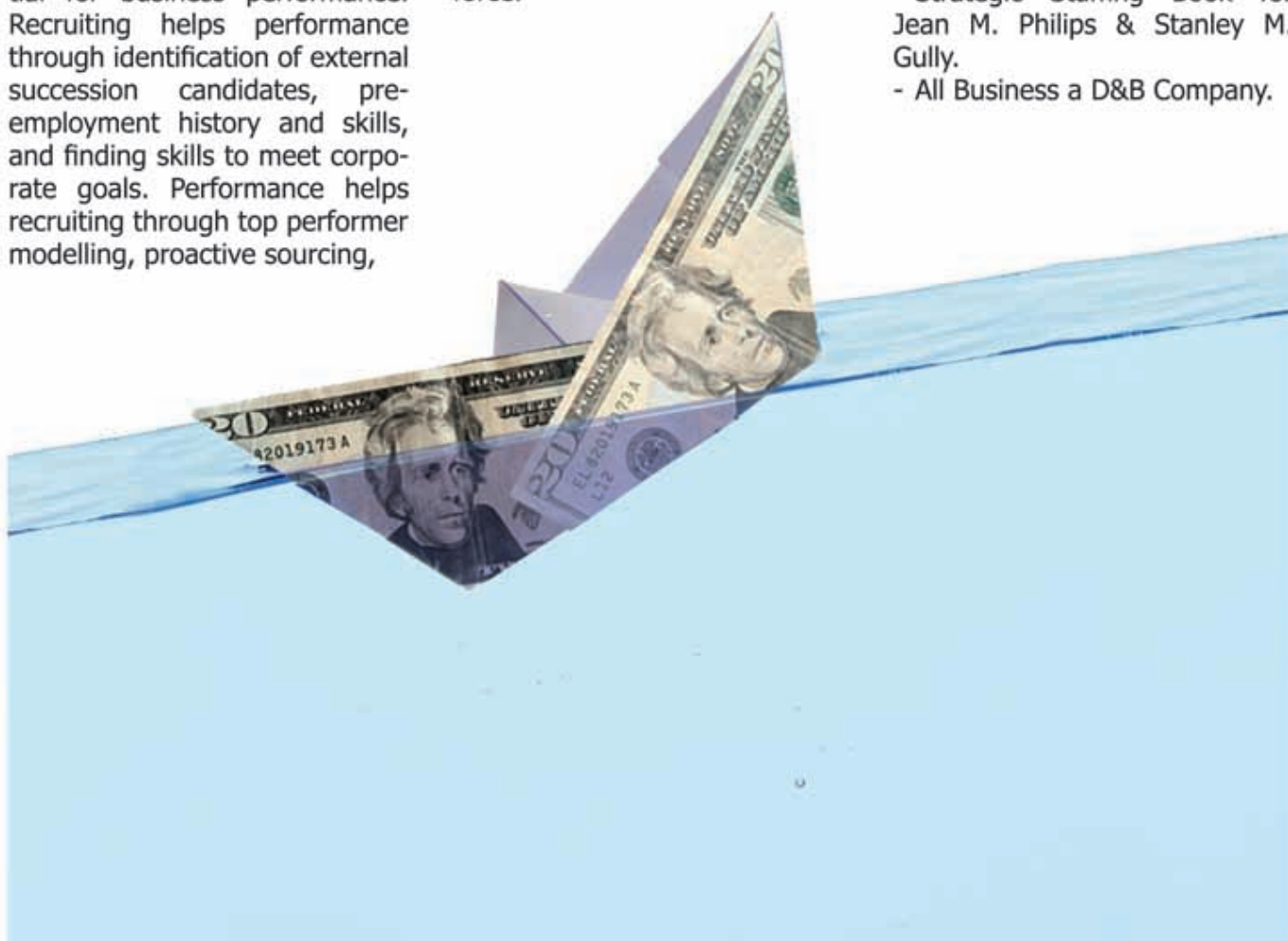
To the unenlightened, talent management investments during cold economies may seem incongruous. But demanding economic times actually present new opportunities for success. Businesses can redeploy existing resources to expand into new markets, align employee performance to corporate goals, focus on bringing new skills in-house, and implement employee development and retention programs. Talent management insight can reveal top performers, identify who to reward, pinpoint skill sets, and intelligently guide deployment and a reduction in force.

Conclusions:

Successful organizations know that exceptional business performance is driven by superior talent. Talent management is a critical business function in any economic climate; the acquisition and retention of top talent should be an ongoing process. A talent management system that aligns your workforce with shifting corporate objectives can mean the difference between merely surviving downturns and using economic slowdowns to create competitive advantage.

References:

- SHRM Society of human resource management website.
- American in progress website.
- Strategic Staffing Book for Jean M. Philips & Stanley M. Gully.
- All Business a D&B Company.



Financial Crisis

Contribution of, Ghaith Dalati
.Human Resource Department.
JOUD Company

OD Supervisor

Financial Crises

Down Economy Offers Upside Opportunities

Talent management has risen to the vanguard as a central issue for today's organizations worldwide and established itself as a key business strategy in any economic season. Regardless of market conditions, companies need to hire and manage their talent to fill positions and manage performance. Even in recessionary times, history has shown that gross job creation does not significantly decrease. Successful talent management strategies deliver the twin benefits of lowered costs and increased productivity — which are especially welcome in a constrained business climate .

Executives Know Talent is the Winning Strategy:

Executives are increasingly realizing - and appreciating - the positive impact of successful talent strategies and practices on the organization.

A recent Accenture survey of more than 850 top executives found that two-thirds put the inability to attract and retain the best talent second only behind competition as the key threat to business success. Another study found that an overwhelming majority believe that talent has an impact on profitability, a significant effect on customer satisfaction, and drives innovation and new product development.

Talent Management: Performance in All Economic Seasons:

Hot and cold economic climates may not both support overall

business growth, but they both certainly fuel gross job creation and require talent management to guide hiring and performance processes.

Net job creation may go down, unemployment may go up, and other key indicators can point to economic slowdown. The simple fact is that companies continue to hire — even in a recession. While net job creation might go to zero, or even become a negative number, gross job creation still occurs as the workforce shifts from sectors that are hardest hit to areas that continue to grow. An economic downturn also presents an opportunity to improve the overall strength of the talent already in place.

Successful talent management is a key driver of business performance and the returns are not confined to the benefits derived during a robust, high growth business cycle. Rather, at the core of the value of talent management is the appreciation of its power to drive organizational performance in all business seasons.

Four areas of focus are:

1. Mitigate Turnover
2. Manage Higher Application Flow
3. Unify Recruiting + Performance Management
4. Drive Improved Business Performance

1. Mitigate Turnover:

Voluntary turnover does not fade away in a downturn. Hiring new employees — whether for new positions created through growth or to backfill existing positions due to attrition — continues. In these circumstances, a strategic hiring process that captures best fit talent quickly is essential to mitigate the financial drain from open positions and poor productivity.

2. Manage Higher Application Flow:

In a declining economy, organizations receive high volumes of resumes as an increased supply of candidates applies for vacant positions. The adoption of the Internet and corporate career sites as the main method for job posting and accepting applications can be an advantage if an automated recruiting platform is in use or a burden if the corporation is buried under a flood of applications without the ability to find quality talent among the quantity.



Four Secrets to Always Having a Job



By J.T. O'Donnell, nationally syndicated workplace columnist
<http://msn.careerbuilder.com>

Never before have Americans been as responsible for keeping themselves skilled and employable as they are today. I tell people to expect to have as many as nine different careers in their lifetime, with an average of three jobs in every one. In short, for those who don't keep a focused eye on their abilities to adapt and grow with the changing workplace, a day could come when it becomes tough to find a "good job."

How do some people always manage to be employed and on track for continued success? They follow the four secrets to staying employable.

1. Keep your definition of a "good job" reasonable.

As we progress professionally, we acquire skills and experiences that often afford us greater opportunities in terms of salary and benefits. The problem lies in making the assumption that once we are offered a larger compensation package, it becomes the starting benchmark for any job we take in the future. The result is the "golden handcuff effect" - a sense that we are held hostage by our current job because there's no place else to go.

Smart workers know each job opportunity provides criteria that must be weighed differently against our wants and needs. Staying employable means simplifying our list and planning for the day when we won't have the same level or type of perks. This keeps job options more plentiful and movement to new positions easier.

2. Use the "3x3x3 rule" to create and implement your own professional development strategy.

Forget about waiting for your annual review; smart workers take the review process into their own hands. Assess your professional strengths and weaknesses. By building a game plan to leverage the first and minimize the second, you can identify how you plan to stay employable. I encourage individuals to follow the "3x3x3 rule" for skill development:

A. Choose three skills you want to enhance.

B. Identify three ways in which you could learn and grow each skill.

C. Articulate three examples of how you can demonstrate your enhanced skills in this area to your employer.

By taking professional development into your own hands, you remain focused and in control of your employability.

3. Be the "go-to" person for something employers need.

Like depositing into a retirement fund, employees use the early part of their careers to develop skills to accumulate professional wealth. Sadly, after a decade or so, some employees believe they've earned the right to live off of the interest accrued from their efforts. Midlife often brings about changes in how an employee wants to allocate his or her time (ie. wants more time with a spouse, family, home, hobby, etc.). Smart employees know this doesn't have to diminish the quality of the time they put into their careers. To stay employable

, focus on being the "go-to" person for a particular problem, task or technique. Building subject-matter expertise in a specific area that's in demand within the workplace will create a personal insurance policy that ensures you'll always be the "go-to" employee who's in demand.

4. Create a board of advisers for your company of one.

Smart individuals don't do surgery on themselves, pull their own teeth or represent themselves in legal matters. They defer to professionals who have the training and expertise that gets the best results. Smart employees do the same with their careers. In an age where employees are in essence a company of one -- responsible for keeping the services they deliver in demand -- doesn't it make sense to seek the counsel of those who can help you make the best career decisions? Smart employees solicit the advice of individuals they think approach career success in a manner they admire. Whether it's a relative, co-worker, former manager or even a professional career coach, seeking advice from those who know more than you will give you the perspective needed to be proactive and successful at staying employable.

Career paths are full of twists and turns; they're rarely straightforward. To avoid roadblocks, use the four secrets outlined above and you'll be able to make course corrections that will help you stay employable.

HR & Change Management

Dr. Ihab Habob

HR Director, H&H Technology Company

HR Consultant, Vancouver, Canada

Introduction

Organizations do not do change for the sake of change. Change is a strategy to assist organizations to accomplish the overall goals of an organization. Organizational change might include a change in mission, vision, new technologies, and mergers and acquisitions (M&A). The primary reasons for mergers are to increase productivity, to take advantage of the strength of each organization, to be stronger and more competitive, or to gain synergy. However, over 50% of these mergers fail in achieving the goals that were planned (Bliss & Associates INC., 2007).

Change is not an easy process because strong resistances and obstacles exist. The Human Resource can play a significant role in reducing the employees' resistance, retaining talent and motivating staff.

Principles of effective organizational change

Change management is "the process of continually renewing an organization's direction, structure and capabilities to serve the ever-changing needs of external and internal customers"

(Brook Orr and Lockwood, 2006, ¶ 3). This indicates that a company needs to effectively prepare for this change. This preparation needs to occur at both the organizational level and individual level.

There are three significant requirements at the organizational level:

1. Respected and effective leaders: In order to motivate employees, the company needs to hire good leaders who show high respect for upper management;
2. Appropriate rewards systems: The rewards system must promote openness to merger and change. Performance-based reward systems can motivate employees to accept the new

change; and,

3. Non-hierarchical structure: In order to facilitate cultural and process changes

At the individual level, HR professionals at the company need to prepare for change in the following ways:

1. Challenge complacency by raising concerns about existing potentially difficult issues that could result in crisis;
2. Giving people a voice by allowing individuals who are the most affected to get involved to empower them for action; and,
3. Communicate effectively with employees who are affected by the change.

Communication can encourage employees to express their anxieties. HR professionals at the company must have clear communication plans and goals in order to involve all those who are affected and to assist individuals to learn and grow from change.



aside from their functional responsibilities, and arguably this accountability should be included in some way in a director's job description. Clarity is vital. People and employers need to have a clear, mutual agreement about the expectations for the job, and the job description is a key instrument by which this is achieved.

That said, job descriptions are not operating manuals. I repeat, keep the descriptions of duties concise and free of detailed operating or processing instructions. If necessary refer to these in a phrase such as 'according to company procedures', or 'according to the operating manual/safety manual', etc.

By referencing rather than including specific operating standards or processes, the headache of updating all the job descriptions when procedures change is avoided.

Job description template

- Job Title
- Based at (Business Unit, Section - if applicable)
- Position reports to (Line Manager title, location, and Functional Manager, location if matrix management structure)
- Job Purpose Summary (ideally one sentence)

• Key Responsibilities and Accountabilities, (or 'Duties'. 8-15 numbered points)

• Dimensions/Territory/Scope /Scale indicators (the areas to which responsibilities extend and the scale of responsibilities - staff, customers, territory, products, equipment, premises, etc)

• Date and other relevant internal references

For senior job descriptions it is useful to break key responsibilities into sections covering Functional, Managerial, and Organizational areas.

The most difficult part is the Key Responsibilities and Accountabilities section. Large organizations have generic versions for the most common organizational roles - so don't re-invent the wheel if something suitable already exists. If you have to create a job description from scratch, use this method to produce the 8-15 responsibilities:

1. Note down in a completely random fashion all of the aspects of the job.
2. Think about: processes, planning, executing, monitoring, reporting, communicating, managing people/resources/

activities/money/information/inputs /outputs/communications/time.

3. Next combine and develop the random collection of ideas into a set of key responsibilities. (A junior position will not need more than 8. A senior one might need 15.)

4. Rank them roughly in order of importance.

5. Have someone who knows or has done the job well check your list and amend as appropriate.

6. Double check that everything on the list is genuinely important and achievable.

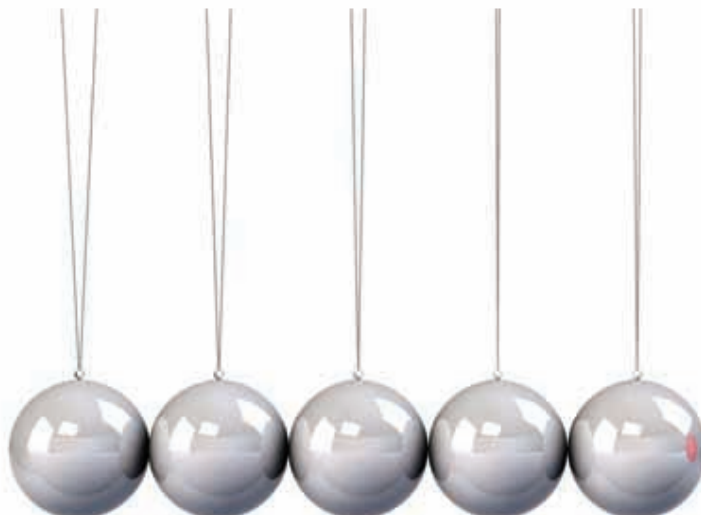
Do not put targets into a job description. Targets are a moving output over which you need flexible control.

Do not put 'must achieve sales target' into a job description. This is a pure output and does not describe the job. The job description must describe the activities required to ensure that target will be met.

Do not have as one of the key responsibilities 'and anything else that the manager wants'. It's not fair, and no-one is ever committed to or accountable for such a thing.

Reference:

<http://www.businessballs.com/jobdescription.htm>



Plus any responsibilities for other staff if applicable, typically:

- recruiting (of direct-reporting staff)
- assessing (direct-reporting staff)
- training (direct-reporting staff)
- managing (direct-reporting staff)

Senior roles will include more executive aspects:

- developing policy
- duty of care and corporate responsibility
- formulation of direction and strategy

You will find that you can cluster most of the tasks on your (initially very long) list into a list of far fewer broad (but still specific) responsibilities according to the above examples of typical job description activity areas.

Obviously the level of authority affects the extent of responsibility in the job description for determining strategy, decision-making, managing other people, and for executive roles, deciding direction, policy, and delivering corporate performance.

Wherever possible refer the detail of standards and process to your 'operational manual' or 'agreed procedures' or 'agreed standards' rather than allowing the job description to become a sort of operating manual. If your boss or employer is asking for you to detail your tasks at length in a job description, encourage him/her/the organization to put this level of detail into an operational manual - it will save a lot of time.

Writing or re-writing a job description is a good opportunity to

frame the role as you'd like it as well as reflect how it is at the moment, so try to think outside of the normal way of thinking, and if this is difficult seek the input of somebody who is less close to things.



Job descriptions are important

Job descriptions improve an organization's ability to manage people and roles in the following ways:

- clarifies employer expectations for employee
- provides basis of measuring job performance
- provides clear description of role for job candidates
- provides a structure and discipline for company to understand and structure all jobs and ensure necessary activities, duties and responsibilities are covered by one job or another
- provides continuity of role parameters irrespective of manager interpretation
- enables pay and grading systems to be structured fairly and logically
- prevents arbitrary interpretation of role content and limit by employee and employer and manager

- essential reference tool in issues of employee/employer dispute
- essential reference tool for discipline issues

- provides important reference points for training and development areas

- provides neutral and objective (as opposed to subjective or arbitrary) reference points for appraisals, performance reviews and counseling

- enables formulation of skill set and behavior set requirements per role

- enables organization to structure and manage roles in a uniform way, thus increasing efficiency and effectiveness of recruitment, training and development, organizational structure, work flow and activities, customer service, etc

- enables factual view (as opposed to instinctual) to be taken by employees and managers in career progression and succession planning

(The list is not exhaustive.)

Here you'll find job descriptions structure and template, and samples of various job descriptions. Also template and sample 'person-profile', necessary when recruiting.

Be very careful to adhere to relevant employment and discrimination law when compiling job descriptions, job adverts and person-profiles. In the UK this means that you must not specify a preference according to gender, race, creed, religion, or physical ability. If you find yourself writing a job description with a bias in any of these areas you should ask yourself why, as none can be justified.

In the UK company directors have personal liability for the activities of their organizations

Job Descriptions

Job Descriptions

Aladdin Mufti

HR student at new horizons

Writing job descriptions. job descriptions duties. **directors responsibilities**

Job descriptions are essential. Job descriptions are required for recruitment so that you and the applicants can understand the role. Job descriptions are necessary for all people in work. A job description defines a person's role and accountability. Without a job description it is not possible for a person to properly commit to, or be held accountable for, a role.

As an employee you may have or be given the opportunity to take responsibility for your job description. This is good. It allows you to clarify expectations with your employer and your boss.

The process of writing job descriptions is actually quite easy and straight-forward. Many people tend to start off with a list of 20-30 tasks, which is okay as a start, but this needs refining to far fewer points, around 8-12 is the ideal.

Smaller organizations commonly require staff and managers to cover a wider or more mixed range of responsibilities than in larger organizations (for example, the 'office manager' role can comprise financial, HR, stock-control, scheduling and other duties). Therefore in smaller organizations, job descriptions might necessarily contain a greater number of listed responsibilities, perhaps 15-16. However, whatever the circumstances, the number of responsibilities should not exceed this, or the job description becomes unwieldy and ineffective.

Any job description containing 20-30 tasks is actually more like a part of an operational manual, which serves a different purpose. Job descriptions should refer to the operational manual, or to 'agreed procedures', rather than include the detail of the tasks in the job description. If you include task detail in a job description you will need to change it when the task detail changes, as it will often do. What would you rather change, 100 job descriptions or one operational manual?

Similarly, lengthy details of health and safety procedures should not be included in a job description. Instead put them into a health and safety manual, and then simply refer to this in the job description. Again, when your health and safety procedure changes, would you rather change 100 job descriptions or just one health and safety manual?

A useful process for refining and writing job descriptions responsibilities into fewer points and ('responsibilities' rather than 'individual tasks'), is to group the many individual tasks into main responsibility areas, such as the list below (not all will be applicable to any single role). Bold type indicates that these responsibility areas would normally feature in most job descriptions:

Bold type indicates that these responsibility areas would normally feature in most job descriptions:

- Communicating (in relation to whom, what, how - and this is applicable to all below)
- Planning and organizing (of what...)
- Managing information or general administration support (of what...)
- Monitoring and reporting (of what...)
- Evaluating and decision-making (of what...)
- Financial budgeting and control (of what...)
- Producing things (what...)
- Maintaining / repairing things (what...)
- Quality control (for production roles normally a separate responsibility; otherwise this is generally incorporated within other relevant responsibilities) (of what...)
- Health and safety (normally the same point for all job descriptions of a given staff grade)
- Using equipment and systems (what...)
- Creating and developing things (what...)
- Self-development (normally the same point for all job descriptions of a given staff grade)



IHRM in Pictures

صور من اجتماع الطاولة المستديرة في 27-7-2009 مع الضيف المحاضر د. أيمن عقاد



IHRM in Pictures

حفل إفطار الجمعية السنوي في شهر رمضان 2009 في فندق الفور سيزنز برعاية شركة إم تي إن سورية



IHRM in Pictures

حفل إفطار الجمعية السنوي في شهر رمضان 2009 في فندق الفور سيزنز برعاية شركة إم تي إن سورية



Contribution of: Sabri Arnaout

Administration Director

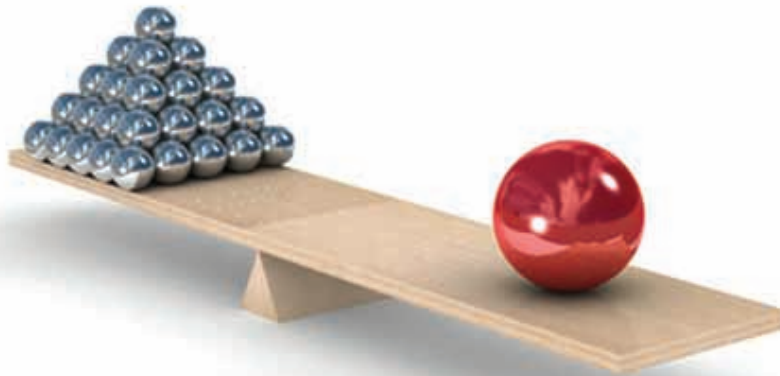
Universal Tempered Glass Company

كلمة السر

12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
ت	ا	ي	ج	ا	ب	ي	ق	ي	ب	ط	ت
ك	ت	ل	ي	ل	ح	ت	ي	س	ة	ق	ت
ر	ا	ا	H	ا	ق	ح	ت	ل	ن	R	ق
ا	م	ا	ج	ي	س	س	ح	ب	ر	ة	و
ر	ث	ل	ا	ا	ة	ي	ف	ي	ا	ا	ي
ا	ل	د	س	ي	ي	ن	ي	د	ق	ف	م
ج	ة	هـ	ر	ل	ط	ت	ز	ع	م	ا	ر
ت	ك	ظ	د	ا	س	ل	ح	م	م	ك	ي
م	ن	ي	ب	ف	د	ت	ا	ا	ك	م	ر
ا	ا	ح	ف	ا	ل	ع	م	ل	ي	ة	ا
ع	ا	م	ق	ا	ر	ن	ة	ب	ح	ث	ق
ت	ط	و	ي	ر	ة	ي	و	ت	س	م	ت

كيف	كم
1 بحث	تحفيز
2 تسلسل	مستوى
3 العملية	احتياجات
4 تحسين	إحباط
5 قيادة	تقويم
6 أمثلة	دعم
7 مقارنة	تحليل
8 هدف	إيجابي
9 نظرية	سلبي
10 تطبيق	تكرار
11 مقارنة	مكافأة
12 اجتماع	تقارير
	تطوير

كلمة السرهى من مهام الموارد البشرية



Think HR

Contribution of: Ms. Melen Makhoul

HR Manager

University of Kalamoon

HR کاریکاتور



"Is it you told me to keep quiet about -
d out everybody else got £20."



"Yes, I have a question. Does the chairman
have a daughter?"



"I'm sorry, Harris - but we've decided to
fight costs."



"I'm looking for a job that starts late afternoon."



"Harry, is it true the company are making all the
staff who are bald redundant?"



"That's the efficiency expert."

COMPASS HR

can give you the answer !

Does your company know the people it has
and have the people it needs ?

**You are
What you know**



 **Transtek**

For more information,
call our experts

www.transtek.com  **5038**