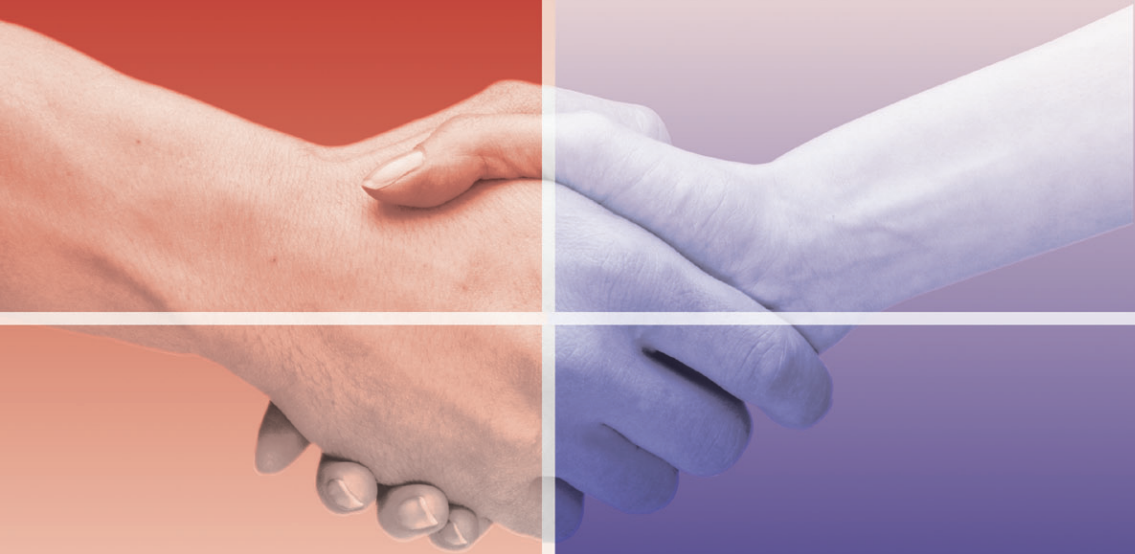


Think HR



Newsletter July 2008



Institute of Human
Resource Management
مؤسسة إدارة الموارد البشرية

IHRM Newsletter

تموز، 2008

مجلة ربع سنوية، العدد الخامس

Contents

كلمة رئيس التحرير	2
مقابلة مع مختص في إدارة الموارد البشرية	4
المقابلة الشخصية	6
ركن القراء	7
The Changing Role of Human Resources	8
الانتساب إلى جمعية الموارد البشرية	10
Round Table Meetings	11
معرض فرص العمل لعام 2008	12
خطوات تنظيم الوقت	13
إدارة الجودة وإدارة الموارد البشرية	14
إذا أردت وصلت	15
مشكلة في إدارة الموارد البشرية	16
How To Implement a Flexible Benefits Scheme	17
The Great Unknown	19
HR In Pictures	22

رئيس التحرير: د. منير عباس

Tel: +963 11 6614238

E-mail: info@ihrmsyria.org

We're on the web

www.ihrmsyria.org



Be realistic when you seek a job

كن واقعيّاً عندما تبحث عن عمل

من خلال عملي كخبير في إدارة الموارد البشرية وتطويرها في عدة شركات في سورية، لفت نظري ظاهرة عدم تقبل الخريجين الجدد من الجامعات والمعاهد لفرص العمل المعروضة عليهم في سوق العمل السورية.

إلى الطلاب المتخرجين الجدد أو على أبواب التخرج. أقول لكم إن الحياة العملية تختلف تمام الاختلاف عن الحياة الدراسية حيث يكون الفرد منكم غير مسؤول عن شيء إلى جانب دراسته. فالحياة العملية ليست اطلب وتمنى وفوراً تلمى، بل هي عمل جاد ومثابرة وإثبات وجود وتنقل من عمل لآخر وبناء خبرة حتى نقطة الوصول إلى الاستقرار الوظيفي حين يشعر الفرد بأن العمل الذي يقوم به هو ما يطمح إليه، ما فاجاني هو عدم واقعية الطلاب المتخرجين الجدد من شتى الاختصاصات وبشكل خاص خريجي الجامعات الخاصة منهم عندما كانوا يجرون مقابلات توظيف أو حتى عند إرسالهم للسيرة الذاتية، فقد رسموا في مخيلتهم صورة المدينة الفاضلة لأفلاطون وتوقعوا أنهم سيجدون الفرصة الوظيفية التي تعكس بشكل كامل ما تخصصوا به أثناء دراستهم، إلى هؤلاء أقول هذا غير منطقي ولا حتى في أي بلد من بلدان العالم ويعود ذلك لأسباب اجتماعية واقتصادية وسياسية وأيضاً شخصية، فليس من الضروري أن تنتظر حتى تجد عمل يمت لاختصاصك بشكل كامل. حيث يمكنك أن تقبل عملاً له صلة ولو بنسبة قليلة. وإلا سوف تخضع نفسك لعوامل الحظ والصدف حيث من الممكن أن تجد وظيفة مناسبة فوراً أو يطول بك الانتظار حتى تجدها وخاصة في سوق غير منظمة كسوق العمل لدينا. ونصيحتي لك في هذه الحالة أن تعمل في أي وظيفة لها صلة بمجال دراستك ولو بنسبة قليلة وإن لم تجد فعليك قبول ما يعرض عليك من الوظائف ولاتكن خيالياً. فأنت لامتلك أي خبرة بعد وبالتالي لن يكون بإمكانك التفاوض حتى تحصل على الخبرة المطلوبة، بعبارة أخرى. إذا أحببت الشركة التي تقدمت إليها ولم تجد عمل له صلة باختصاصك حاول أن تدخل من باب وظيفة أخرى في نفس الشركة وهناك قول عام "ادخل قدمك من الباب أولاً" وعندما تثبت نفسك في الشركة وتكسب ثقة مدراءك وزملائك في العمل يمكنك أن تنتقل إلى المكان الأنسب الذي يمت لاختصاصك الذي درستته. وسوف تفاجأ حين تعلم أن معظم الأشخاص المختصين في العالم اختاروا مجال عمل كانوا قد أحبوه من خلال عملهم ولا يمت بصلة في معظم الحالات لاختصاصهم الذي درسوه في الجامعات والمعاهد. حيث يقدر معدل تغيير الشخص الواحد للوظائف أثناء حياته العملية في الولايات المتحدة الأمريكية إلى ثلاث وظائف مختلفة تماماً عن بعضها البعض، والواقع العملي يثبت ذلك في أي مكان فكم من مدير ناجح للموارد البشرية كان من حملة شهادة الهندسة أو العلوم أو الآداب أو التاريخ وغيرها من الاختصاصات التي لا يمت بصلة لاختصاص الموارد البشرية حيث تجد أنه اكتسب الخبرة العملية من خلال عمله وليس من خلال دراسته.

لذا أتوجه بالنصح للخريجين الجدد من كافة المراحل الدراسية وبكافة الاختصاصات أن يكونوا واقعيين ويتقبلوا الوظائف التي تعرض عليهم كمدخل لبناء خبراتهم وإغناء سيرهم الذاتية، فكلما كان العمل المعروض عليكم صعباً، كلما كانت الفائدة أكبر حيث أن وجود الصعاب والمشاكل يخلق القدرة على التفكير المبدع في إيجاد الحلول وحل ظروف وضغط العمل ويفتح المجال أمامكم لفرص وظيفية أفضل وترقيات إلى مواقع وظيفية أعلى من حيث المسؤولية والمزايا.

إن بناء الوعي عند المتخرج الجديد تقع مسؤوليته بالدرجة الأولى على الجهة التعليمية التي تخرج منها وهنا لا أنكر أن بعض المؤسسات التعليمية الخاصة قطع شوطاً كبيراً في هذا المجال مقارنةً مع الآخرين ولكن ما زالت تحتاج إلى منهجية ونظام يربط بين برامج التدريب العملية داخل الشركات والدراسة النظرية، كما أود هنا الإشارة إلى أن معظم الطلاب الذي قدموا لعمل التدريب بشكل عملي (internship) في الشركات التي عملت بها لم يكونوا جديين بالشكل المطلوب حيث توقعوا أن نخصص لهم مكاتب وهواتف وأجهزة كمبيوتر ووسائل الراحة الأخرى خلال مدة التدريب وفي النهاية نزويدهم بتقرير يتحدث عن أداء متميز قاموا به أثناء فترة التدريب، هل هذا صحيحاً؟ هل هذا يفيد المتدرب؟ والجواب الأكيد هو لا، ومن يتحمل المسؤولية هنا؟ لعلني أستطيع تسليط الضوء على الأطراف المعنية في ظهور مشكلة عدم واقعية المتخرجين الجدد في قبولهم للوظائف كما يلي:

إن اللوم الأساسي يقع على المؤسسة التعليمية التي تخرج منها الطالب حيث لم تربط الواقع العملي بالدراسة النظرية بالشكل المطلوب، أيضاً برامج التدريب داخل الشركات المطلوبة من الطالب كمتطلب أساسي لنجاحه للسنة التالية لم تكن مبنية على أساس علمي وواقعي فقبل أن تقوم بإرسال السير الذاتية لطلابها للشركات عليها إجراء بعض الدورات التدريبية التي تبين للطالب أنه ليس في رحلة ترفيهية بل على العكس، يجب أن يبذل قصارى جهده لإعطاء صورة جيدة عنه وعن مؤسسته التعليمية فأني خطأ يظهر من الطالب ستعزبه الشركات إلى خطأ في المؤسسة التعليمية التي تخرج منها الطالب.

والطرف الآخر المعني هو الشركات التي يذهب إليها المتخرج للتقدم للعمل سواءً في فترة التدريب أو بعد التخرج، فمن الملاحظ أن هناك غياب كامل لبرامج تدريب الطلبة أثناء الدراسة حيث يتم معاملة الطلاب المتدربين في بعض الشركات على أنهم غريباء عن الشركة ويوكل إليهم أعمال لا تمت بأية صلة لما جاؤوا لتعلمه وغالباً ما تكون أعمال إدارية تضمن بقائهم مشغولين حين انتهاء الدوام، أما بالنسبة لنفس الطلاب الذين تخرجوا ويرغبون بالعمل في الشركات يفاجؤون بأن هناك غياب كامل في بعض الشركات لأنظمة الموارد البشرية ووظائفها وممارساتها الصحيحة ولاسيما التوصيف الوظيفي منها وانعكاسه المباشر على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وما يبني عليها من الوظائف الأخرى.

الطرف الآخر المعني هو أهالي الطلاب الذين أغرضوا في دلال أبنائهم وتشجيعهم على عدم الخوض في الحياة العملية بشكل جدي متذرعين بفهمهم على أبنائهم وأنه مازال باكراً أن يخوضوا في مجال الحياة العملية، إلى أولئك الأهالي أتوجه بالرجاء إلى مساعدة أبنائهم على الخوض في الحياة العملية لما في ذلك من فائدة لهم ولستقبلهم العملي ودور كبير في صقل شخصياتهم.

إن دور أعضاء مؤسسة إدارة الموارد البشرية لا يقل شأنًا عن أدوار تلك الأطراف المعنية أبداً، فهم الأفراد المسؤولون عن رسم وتنفيذ سياسات الموارد البشرية ووظائفها في الشركات التي يعملون بها وإعداد برامج تدريبية منظمة داخل شركاتهم لجذب الخريجين الجدد لديهم وإعطاء فكرة جيدة عن الشركة وبالتالي استقطاب أفضل المتدربين للعمل بشكل دائم لديهم بعد التخرج. بالإضافة إلى مساعدة أولئك المتخرجين الجدد على فهم الحياة العملية بشكل أفضل، وفتح قنوات الاتصال مع مؤسساتهم التعليمية لتزويدها بالتغذية الراجعة عن سلوكيات وعمل طلابهم أثناء التدريب أو العمل لديهم ليتسنى لتلك المؤسسات تطوير مناهجها الدراسية بما يتلاءم مع متطلبات سوق العمل في سورية.

وأخيراً أود القول بأننا كلنا شركاء في عملية التصحيح ولا يقل دور أي طرف من الأطراف عن أدوار الآخرين، كما أود تقديم نصيحة للخريجين الجدد بأن يكونوا متفتحي ذهن وأكثر مرونة وتقبلاً لنصائح الآخرين لهم وقبول ما يتاح لهم من الوظائف والتواضع قدر الإمكان مهما كانت المؤسسة التعليمية التي تخرجوا منها حيث تعد الأيام بقدر الأشياء الجديدة التي نتعلمها بها.

مقابلة مع مختص في إدارة الموارد البشرية

رفيف رسلان

مديرة إدارة الموارد البشرية والشؤون الإدارية في الأمانة السورية للتنمية

رفيف رسلان في سطور

مديرة إدارة الموارد البشرية والشؤون الإدارية في الأمانة السورية للتنمية، عملت لأكثر من ١٢ عاماً في إدارة وتطوير الموارد البشرية، كمحترفة ومديرة ومستشارة في مؤسسات دولية ومحلية، بدأت عملها في شركات متعددة الجنسيات في ألمانيا في مجال التدريب والتطوير، وانتقلت للعمل والسكن في سوريا بعد ٢٨ سنة قضت معظمها في ألمانيا.

هل لرفيف رسلان أن تحدثنا عن نفسها قليلاً؟

درست في البداية في كلية الاقتصاد جامعة برمن في ألمانيا University of Bremen وتخرجت بدرجة شرف، مختصة بمنطقة الشرق الأوسط.

وبعدها حصلت على منحة الحكومة الألمانية DAD لدراسة الماجستير في إدارة الموارد البشرية من جامعة وولونغونغ (University of Wollongong) في استراليا وحصلت عليها عام ١٩٩٧. قدمت إلى سوريا أول مرة لأكمل ستاج على الاختلافات والتشابهات بين الحضارات Cross Cultural Issues. ثم لاعد بشكل نهائي بسبب ارتباطي العائلي.

بعدها عملت مع مشاريع أوروبية لدعم برنامج قطاع الأعمال في سوريا، وخصوصاً في الشركات المتوسطة وصغيرة الحجم SMEs. منذ ذلك الوقت عملت على مهمات مختلفة مثل مشاريع إعادة الهيكلة الإدارية Management Restructuring projects في القطاع الخاص وتقديم الاستشارات للقطاع العام، المنظمات الأهلية، وغيرها. آخرها كان المساعدة في تأسيس الهيكلية الإدارية للأمانة السورية للتنمية، قبل أن أنضم بشكل رسمي للأمانة كمديرة لإدارة الموارد البشرية والشؤون الإدارية في أواخر ٢٠٠٧.

عملك مليء بالتحديات، فأنت مديرة إدارة المؤسسة من طبيعة مختلفة تماماً، ليست حكومية وليست خاصة، وليست ربحية، قائمة بشكل كامل على المشاريع التنموية، حيث يرتفع عندهم معدل دوران العمل بسبب جدد المشاريع، كما أن لديكم عدد كبير من المتطوعين ومن موظفي الدوام الجزئي، وهذا ما لائراه في المؤسسات ذات الطابع الوظيفي، هل لك أن نقبلنا بطريقة تعامل مع تلك النوعية من الطبيعة المؤسساتية؟

كما هو معروف فإن الأمانة السورية للتنمية هي مظلة لعدة مؤسسات تنموية وجدت قبل أن توجد الأمانة بشكلها الحالي. هذه المنظمات هي شباب، مسار، ورلد لينكس، فردوس.

ماقلته صحيح، حيث أن التعامل مع هذه النوعية من المؤسسات هو تحدي للأسباب التي ذكرتها، والطريقة التي نتبعها هو أن نجعل مدراء المشاريع يقومون بعملية التقييم بأنفسهم ويعطوننا نتائج التقييم، ونأخذ منهم التغذية الراجعة.

يشكل عام تركيز الشؤون الإدارية على القوانين والتشريعات الخاصة بالمؤسسة، بينما تركز إدارة الموارد البشرية على الموظف واحتياجاته، وغالباً ما يحدث تضارب في المصالح بين احتياجات الاثنين، كيف تستطيع رفيف رسلان الجمع بين هذين النقيضين؟

من يعمل في إدارة الموارد البشرية في سورية يدرك نقص الكفاءات، وهناك من يتعدى على الاختصاص للأسف الشديد، فنحن نحاول جاهداً أن يكون التقييم عادل قدر الإمكان، حيث أن نظام التقييم لدينا يقيم الموظف نفسه ثم من قبل مشرفه.

برأيك ما هي الموصفات التي يجب أن يتمتع بها مختص إدارة الموارد البشرية؟

يجب أن يتمتع بمهارات تخطيط عالية ضمن منهجية، وأن يكون مرناً، متجاوباً، لديه حب للمشاركة، يتحمل مسؤولية قراراته على مستوى شخصي وعلى مستوى المؤسسة، مستمع جيد جداً، صبور، ولديه مهارات تدريب وإرشاد.

ما الذي يميز قسم الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية؟

ما يميز القسم بصراحة لدينا هو التفويض، ولا توجد مركزية في الأسلوب، الاجتماعات وجلسات الإبداع الجماعية، والتخطيط الاستراتيجي.

لفت انتباهي أنه لا يوجد لديكم نظام مراقبة دوام، بما أنك مسئولة أيضاً عن إدارة الشؤون الإدارية كيف أوجدتم هذا النظام؟

نحن لا نهتم بعدد ساعات دوام الموظف، بل نهتم بنتائج عمله، وبما أنه يتحمل مسؤولية عمله فلا أهمية لعدد ساعات العمل.

من الملاحظ إقبال الفتيات على إدارة الموارد البشرية أكثر من الشباب؟ هذا ملاحظ، اعتقد أن هذا يعود إلى أن إدارة الموارد البشرية هي منتج غير ملموس، واعتقد أن الشباب يهتمون بالأمور الملموسة أكثر.

هل من كلمة أخيرة؟

أشكر مؤسسة إدارة الموارد البشرية على جهودها، وتتمنى منها المزيد من العطاء.

إيداع يعقوب

جمعية مؤسسة إدارة الموارد البشرية



شام القابضة
CHAM HOLDING

طاقات بلا حدود

تأسست شام القابضة لتكون نواة لمجموعة من المشاريع المميزة و المتنوعة التي تهدف إلى دفع عجلة التنمية الاجتماعية و الاقتصادية في سورية، إن التزام شام القابضة بتقديم الفرد و المجتمع يأتي من خلال فتح آفاق من الفرص لتشكيل بوابة إلى مرحلة جديدة من الإنماء و التقدم الاقتصادي.



المقابلة الشخصية

أحمد معسوس

مدير إدارة الموارد البشرية في مجموعة راماك

لدى الوصول للمقابلة:

- أحضر معك كرتك الخاص إذا توفر ذلك ولا تنسى أن كرت رجال الأعمال يضيف صفة مهنية على حامله.
- احضر نسخة من سيرتك الذاتية باللغة العربية والإنكليزية مع كافة الوثائق ذات الصلة.
- يفضل إغلاق الهاتف النقال أثناء المقابلة لأنه يتسبب في قطع الحديث أو يتوجب الاستئذان بإبقائه صامتاً في حال كان هناك اتصال لا يمكن تجاهله.
- ضع بعض المناديل في جيبك
- لا تنسى القلم ودفتر الملاحظات
- كن في مكان المقابلة قبل دقائق من الموعد.
- لا تحضر معك مرافقاً.

أثناء المقابلة:

- أجلس بطريقة مناسبة بشكل مقابل للشخص الذي يجري المقابلة وتابع النظر إليه وحدث دائماً بصوت معتدل ومسموع.
- تفاعل بالنظر بساعة يدك.
- راقب حركاتك أثناء المقابلة وجنب غير الضروري منها لأنها تظهر التوتر من جهتك.
- جاوب بنعم أولاً أو توسع في الإجابة حسب طبيعة السؤال.
- حافظ على هدوئك مهما كان نوع الأسئلة حتى وإن كانت استفزازية.
- تجنب انتقاد صاحب العمل أو مديرك السابق حتى وإن طلب منك توضيح سبب تركك للعمل. وإذا كان لا بد من ذكر الأسباب فيتوجب الابتعاد عن الأسباب الشخصية وطرح الأسباب موضوعية وتجرد. وتكلم دائماً عن الميزات الجيدة في أعمالك السابقة. وعليك تفادي البوح بأي أسرار عن عملك السابق وخاصة حجم المبيعات والأرباح.
- إذا كنت مدخناً. ألق عن التدخين خلال فترة المقابلة واترك علبه السجائر في السيارة.
- اظهر حماسك للعمل واستعدادك للسفر إن تطلب العمل ذلك حتى وإن كان في ذلك بعض التضحية. وحاول أن تعكس أسلوبك وطريقتك بالعمل مع التركيز على الأمور المهنية واظهر حسك بالمسئولية.
- ركز على إنجازاتك ومجآحاتك السابقة واعرف كيف تربطها لتناسب مع الوظيفة الجديدة.

قد تبدو المقالة بسيطة وكل ما فيها من معلومات معروف وليس فيها من جديد ولكن ... إن ما نشاهده يومياً أثناء المقابلات دفعني لكي أذكر أنه وبالرغم من بساطة ما سيذكر هناك الكثير الكثير من يبحثون عن فرصة وظيفية ولا يتقيدون بمثل هذه النقاط أبداً. بل وعلى العكس يقعون بالخطأ ولا يوجد من يلفت انتباههم بانهم فعلوا ذلك.

تبدأ مرحلة التوظيف من إرسال السيرة الذاتية والتي تكون بمثابة أول اتصال بين من يبحث عن فرصة وبين الشركة التي تطلب موظفين. وبهذا يجب الاهتمام باعداد السيرة الذاتية بشكل مهني يضمن على الأقل لفت نظر قارئها للحصول على موعد للمقابلة وهو أول بوادر النجاح. لن نطيل الشرح فيما يتعلق بالسيرة الذاتية حتى لا نخرج عن الموضوع الرئيسي وهو المقابلة الشخصية.

لدى الحصول على موعد للمقابلة يجب أن ننتهى إلا أن من يكسب الوظيفة عادة هو المتقدم الأكثر نجاحاً في اجتياز المقابلة ويخسرهما من يفشل في تقديم نفسه بصورة مناسبة خلالها. حيث أن قسم الموارد البشرية يسعى لمعرفة التفاصيل غير المذكورة السيرة الذاتية ويسعى أيضاً لسبر خبرة وإمكانات المتقدم بشكل دقيق ومفصل. ولهذا كان معرفة مايجب اتباعه والتحضير الجيد للمقابلة هو سبب أساسي في كسب فرصة الفوز بالوظيفة.

سأستعرض هنا بعض النقاط الهامة جداً في دعم موقف المتقدم للوظيفة أثناء المقابلة والتي سنذكرها سوياً أملين أن تعود على من يحتاجها بالنفع المرجو.

قبل موعد المقابلة:

- تفادي الإكثار من الطعام قبل موعد المقابلة لتكون حاضر الذهن ولا يوجد داعي لكي نذكر ضرورة تفادي الأطعمة ذات الرائحة الخازة والتي لن نرد على ذكرها هنا.
- اجمع أكبر قدر من المعلومات عن الشركة والوظيفة الشاغرة والشخص الذي سيقوم بمقابلتك، استعن عند الضرورة بذوي الخبرة في مثل هذه الأمور.
- إذا أمكن معرفة مدة المقابلة سيكون من المفيد عرض ما لديك من نقاط القوة ضمن الوقت المحدد ويمكنك معرفة ذلك من السكرتيرة أو من اتصل وحدد الموعد.
- احضر إلى المقابلة بأبهى صورة: لباس أنيق ورسمي. وحذاء نظيف.
- حاول أن لا تكثر من العطس.

Reader's Corner

ركن القراء

في هذا الركن من المجلة نرغب من القراء الكرام إرسال تعليقاتهم وآرائهم ومقترحاتهم حول المجلة لمساعدتنا على تطويرها بالشكل المطلوب الذي يرضي الجميع. كما يمكنكم إرسال مساهماتكم التي تودون نشرها إلى البريد الإلكتروني التالي:

mouneerabs@yahoo.com

ولكم جزيل الشكر

- تعتبر العلاقات بالبنوك والموردين والمسؤولين عن الصناعة والتجارة نقطة إيجابية اذكروها في حال تطلبت الوظيفة ذلك وإذا كانت لك علاقة بمثل هؤلاء بالفعل.
- اذكر معارفك داخل الشركة إذا كانوا من الموظفين الأكفاء.
- إذا طلب منك تحديد موعد مقابلة أخرى اختر وقتاً تعتقده مناسباً للشخص الذي يقوم بالمقابلة.
- لا تردد في أن تقول لا أو لا أعرف عندما لا تعلم الإجابة بدلاً من أن تكون إجابتك خاطئة.
- يفضل ألا تخبر أحداً عن المقابلة وتعامل مع الأمر بسرية تامة.
- لا تسأل عن الراتب أو المميزات الوظيفية ولا حتى عن ساعات العمل. أما إذا طلب منك تحديد الراتب الأدنى الذي تقبل فيه فحاول عدم الإجابة وترك الموضوع لتقدير الإدارة وبما يتناسب مع خبرتك العملية وأهمية الوظيفة ووضع الشركة. أما إن أصر للحصول على إجابة فاطلب مهلة لدراسة الموضوع وعندما تعود بالجواب فاذكره بطريقة غير محددة أي بين كذا وكذا.
- إن كنت متأكدًا من قدراتك فلا تصر على أن يكون عقد عملك طويل المدة وابد المرونة في ذلك عند طرح المدة المتوقعة لعقد العمل.
- عند انتهاء المقابلة فليكن توديعك حاراً وودياً وتقدم بالشكر لاستضافتهم ولمنحك الوقت.

ولو أنه يفضل أن تكون متفائلاً في مثل هذه الأمور إلا أنه لا بد من توقع التأخير في معرفة قرار صاحب العمل لاسيما وأنه في الغالب سيطلب مقابلتك أكثر من مرة. توقع أيضاً أن يقوم صاحب العمل بالسؤال عنك لمعرفة بعض الأمور الشخصية والاجتماعية. أما إن لم توفق بالحصول على هذه الوظيفة فعليك (إن أمكن) معرفة السبب أو الأسباب لتفاديهما في مقابلاتك القادمة.

مع تمنياتي بالتوفيق للجميع.

The changing role of Human Resources

*Mohammad Baseem Ismail
Training & Development Manager
MTN-Syria*

In conversations with clients, sources, and candidates, we are seeing more and more companies seeking to change the role of their Human Resources organization from a passive compensation, benefits and compliance role to a human resources organization which is a highly proactive partner playing a leadership role in helping to frame the company's operating strategies to meet corporate objectives.

In some companies, the Human Resource organization is an important strategic partner in developing the goals and implementing the tactics of the firm. Through a mixed model of centralized and decentralized functions, the corporate HR functions are viewed as "Centers of Excellence," while each Strategic Business Unit (SBU) is assigned an HR generalist reporting to the business unit manager (with a "dotted line" to the head of corporate HR). The generalist supporting the SBU must have a strong understanding of the business or functional area to be effective.

In this new model of the HR organization, it is vital that members develop strong consulting skills. The HR generalists, who function as consultants, must understand and appreciate the mind-set of being a strategic partner with their SBU. In addition, as "consultants," they must develop "employee relations" skills to not just define problems, but to work with teams to solve them. Corporate HR becomes a site for "Centers of Excellence" containing the shared services of Compensation, Benefits, and Organization Development (which has a much expanded role).

Often the firm sets up a "virtual" HR area to handle interactive benefits administration (by dial-in, Intranet, or Internet) to save time and provide faster service.

To be successful, proponents claim, it is vitally important to have a high-level commitment to change. Companies which have successfully implemented organizational change have avoided "jumping on the bandwagon" or using the current buzzword programs (which can seriously damage credibility), while executing plans that are authentic and sustainable, and which have the commitment from senior management.

With HR on board as a strategic partner, the HR department plays an important role in a Strategic Business Needs Assessment to determine the direction of the firm (Where are we going as a business?). A gap analysis is performed to determine the difference between the core competencies currently held and the skills needed to get the firm to where it wants to be.

The HR department is designed in keeping with the corporate strategy, and works closely with the SBUs to measure and develop the core competencies. Along with the SBUs, HR determines how to best provide competency training and how the Organization Development department (OD) can best provide a continuous education process, e.g., Just in Time Training, and mentoring.

The OD function is broadened greatly, as this role becomes very important in training and facilitating during an organizational redesign. As part of the redesign, the core competencies for each affected position are developed and OD plays a vital role in helping employees obtain the tools and knowledge needed to meet or exceed these goals.

The role of the HR Head is also greatly expanded. This executive serves on the firm's Strategy Council and must be very strategic - seeing HR's role as an important strategic partner with the SBU's. This person either reports directly to one of the top executives, or is given frequent access to them. As a change agent, an important part of the HR head's compensation package becomes incentives - based upon meeting specific objectives of change.

The core competencies for the person in this role include:

- The ability to lead the change effort in the organization, not just the change effort in HR.
- A strong belief in empowering employees and decentralizing decision-making.
- A commitment to organizational/people development.
- The confidence to be a consultative business partner in HR issues (as opposed to an "employee advocate" on the one hand, or "the people police" on the other)
- The capacity to both recognize problems as they occur and work with others to solve them.
- Proven experience in planning and implementing a strategic HR role.
- Patience to continue with a change program and handle resistance to change.
- The ability to obtain a commitment to a change program from the top executives, and with them, to develop a sense of urgency/importance for the change efforts.
- Last but not least, exceptional communication and interpersonal skills. Approachable and able to handle different types of people.

No matter how well planned, explained and executed, any new program will meet strong resistance to change (at all levels), which should be expected and not

allowed to deter the process of change. Further, any program of major changes will take several years to fully develop and implement across the firm.

In undertaking change, the Human Resources Department has the opportunity to become an integral part of the corporation, a driver of change, and a valuable strategic resource.

References:

- Grantham, P., & Hook, M. Managing Principal. Columbia Consulting Group.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2007). Human Resources Management. Thomson-South Western, Snell/Bohlander. Page33-34.

كيف يمكنك الانتساب إلى جمعية مؤسسة إدارة الموارد البشرية

www.ihrmsyria.org

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

- إملأ طلب الانتساب للجمعية (يفضل إملأ الطلب إلكترونياً على موقع الجمعية الإلكتروني)
- إرفاق صورة عن السيرة الذاتية بإحدى اللغتين الإنكليزية أو العربية (يمكنك تحميلها إلكترونياً باستخدام موقع الجمعية الإلكتروني).
- صورة شخصية عدد (٢).
- 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 منسق مكتب الجمعية بين الساعة الثالثة من بعد الظهر حتى الساعة السابعة مساءً بالاتصال على رقم الهاتف (٠١١-٦٦١٤٢٣٨) أو على رقم الجوال (٠٩٩٢٣٧٩٩٥) علماً بأن موقع الجمعية في المرة شيخ سعد - طلعة مشفى ٦٠١. جانب سوبرماكت فادي الطابق الأرضي.
- ومن ثم يقوم مجلس الإدارة بدراسة طلب المتقدم والاتصال المباشر معه.

ADVICES FOR GOOD LIFE

- Give people more than they expect and do it cheerfully.
- Marry a man/woman you love to talk to. As you get older, their conversational skills will be as important as any other.
- Don't believe all you hear, spend all you have or sleep all you want.
- When you say, 'I love you', mean it.
- When you say, 'I'm sorry,' look at the person in the eye.
- Be engaged at least six months before you get married.
- Believe in love at first sight.
- Never laugh at anyone's dream. People who don't have dreams don't have much.
- Love deeply and passionately. You might get hurt but it's the only way to live life completely.
- In disagreements, fight fairly. No name calling.
- Don't judge people by their relatives.
- Talk slowly but think quickly.
- Remember that great love and great achievements involve great risk.
- When you lose, don't lose the lesson!
- Don't let a little dispute injure a great friendship.
- When you realize you've made a mistake, take immediate steps to correct it.
- Spend some time alone.

Third and fourth roundtable meetings of 2008

اجتماعات الطاولة المستديرة الثالث والرابع لعام ٢٠٠٨

مضر باكير

أمين سر مؤسسة إدارة الموارد البشرية

كما استضافت مؤسسة إدارة الموارد البشرية في اجتماع الطاولة المستديرة لشهر حزيران، ٢٠٠٨ الأستاذ سامي بركات مدير إدارة الموارد البشرية في الشام القابضة، وقد ألقى السيد سامي محاضرة بعنوان "التقييم الوظيفي" "Job Evaluation" حيث تعرض بحاضرتة إلى أهمية تقييم الوظائف من حيث أهميتها بالنسبة للشركة وأهمية تحقيق العدالة الخارجية مع مثيلاتها من الوظائف في الشركات المنافسة وتحقيق العدالة الداخلية مع الوظائف الأخرى داخل الشركة والمساواة بين شاغلي الوظائف نفسها في داخل الشركة واعتماد سنين الخبرة والأداء المميز كأساس للتمييز بين تلك الوظائف.

أيضاً وضع السيد سامي بعض الطرق العالمية المستخدمة في تقييم الوظائف ولعل أهمها كان طريقة النقاط وطريقة هاي جروب المستخدمة بشكل كبير وقد عرض بعض الأمثلة العملية التي أغنت جو المحاضرة ومن ثم أجاب السيد سامي على أسئلة الحضور بما عاد بالفائدة الكبيرة على الجميع.

تستمر مؤسسة إدارة الموارد البشرية بعقد اجتماعات الطاولة المستديرة الشهرية حيث قامت في شهر نيسان ٢٠٠٨ باستضافة الخبير الكندي جيف الذي يعمل كمستشار في شركة بترو كندا للبترو في سورية. وقد ألقى السيد جيف محاضرة بعنوان "تحسين أداء الشركات من خلال تغيير طريقة التواصل والمقاربة بين الإدارة العليا والعاملين في الشركة". حيث أكد على أهمية العنصر البشري في تطوير أداء الشركات حيث قال إن العاملين في أي شركة ليسوا فقط من أهم موجوداتها بل هم ركيزتها الأساسية ويمثلون الشركة بكاملها وعلى مدراتها أن يتفهموا حاجاتهم.

وقد أكد أيضاً على أهمية القيادة في وضع استراتيجيات الشركات بإشراك العاملين في وضع القرارات والخطط وأهميتها في إطلاق الطاقات الكامنة في الشركة. وأشار إلى أن القائد الناجح هو الذي يرجع فضل نجاح الشركة ونجاحه إلى نجاح الموظفين لديه. كما أشار إلى أن فشل بعض الشركات حول العالم يعود إلى فشل التواصل الفعّال بين الإدارة العليا والموظفين وعدم تفهمها لحاجاتهم وعدم استخدامها لأسلوب التغذية الراجعة لمعرفة إلى أي مدى تمّ تحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها. إذ أن أهمية التغذية الراجعة تأتي من معرفة مدى نجاح خطة الشركة. وإلى أين وصلت في تحقيق أهدافها. وضرورة تحقيق المقاربة بينهما.

كما تطرق السيد جيف إلى التمييز بين المدير والقائد. إذ قال: المدير هو الذي يتخذ الأعمال بينما القائد هو الذي يضع الخطط. كما تحدث عن نموذج (FAIR model) الذي يجعل المقاربات أكثر إفادة. حيث أن هذا النموذج يتألف من أربعة نقاط أساسية:

- ١- التركيز (Focus): التركيز على ماذا سنفعل؟
- ٢- المسؤولية (Accountability): كيف يمكنك الاعتماد على شخص ما؟
- ٣- إشراك العاملين في وضع القرارات (Involvement): من الذي سيشارك في وضع القرارات؟
- ٤- التغذية الراجعة (Feedback): إلى أي مدى نقيم أدائنا؟

SYEA & IHRM JOB FAIR 2008

معرض فرص العمل لعام ٢٠٠٨

بالشراكة بين جمعية رواد الأعمال الشباب و مؤسسة إدارة الموارد البشرية



SYEA
JOB FAIR '08

معرض فرص العمل
حقوق طموحك لدى كبرى الشركات في سورية

٩ - ١١ تموز ٢٠٠٨
مدينة المعارض - دمشق

www.syeajobfair.com

IHRM Institute of Human Resource Management
مؤسسة إدارة الموارد البشرية

بالشراكة مع:

SYEA
رواد الأعمال الشباب

المنظمون:

أقامت جمعية رواد الأعمال الشباب بالشراكة مع جمعية مؤسسة إدارة الموارد البشرية معرض فرص العمل لعام ٢٠٠٨ بين ٩ - ١١ من شهر تموز ٢٠٠٨ في أرض المعارض من الساعة الرابعة مساءً وحتى الساعة ٩:٣٠ مساءً. وقد حقق المعرض حضوراً رائعاً من قبل كل من الشركات الراغبة بالتوظيف والمتقدمين للعمل حيث تم تسجيل أكثر من (١٥٠٠) سيرة ذاتية تم تسجيلها قبل البدء بالمعرض. كما سبق المعرض برنامج محاضرات بإشراف خبراء إداريين بتاريخ ١ و ٢ من شهر تموز في قاعة رضا سعيد من الساعة السادسة مساءً وحتى الساعة الثامنة مساءً شمل مواضيع هامة منها: الكتابة الاحترافية للمسيرة الذاتية. واستراتيجيات ومهارات البحث عن العمل. ونصائح للحياة المهنية. وكيف تقوم بمقابلة عمل ناجحة. ومهارات التواصل الفعال في العمل. كما تم إعادة تلك المحاضرات أثناء المعرض في قاعة المحاضرات في أرض المعارض بالإضافة إلى محاضرات أخرى مثل: التدريب والتطوير المهني. ودور الشهادات في رفع مستوى الكفاءات. ونظام تقييم الأداء المؤسسي وذلك بتاريخ ١٠ و ١١ تموز بين الساعة السادسة والثامنة مساءً. وقد عمت الفائدة على جميع المشاركين في المعرض.

خطوات تنظيم الوقت

فواز نيسير الفريح

مشرف مجموعة الموارد البشرية في شركة كنامة للتجارة والتعهدات

اجتهدت أن أختصر بقدر الإمكان في هذه المادة وكتابة الخلاصة المفيدة، حتى تعطي للقارئ فكرة مبدئية عن ماهية إدارة الذات وماذا نعني بإدارة الذات حيث أنني بدأت بفكرة بسيطة في سطورها وفي غاية الأهمية في مضمونها، وهي تنظيم الوقت، كيف يدبر المرء ذاته بحيث يؤدي ما عليه من واجبات ويقوم بالأعمال التي يجب أن يؤديها ويوجد توازن في حياته بين نفسه وعائلته وعلاقاته والرغبة في الإنجاز وتحقيق الهدف الذي خطط له.

خطوات تنظيم الوقت.

هذه الخطوات بإمكانك أن تغيرها أو لا تطبقها نهائياً، لأن لكل شخص طريقته الخاصة في تنظيم الوقت ولكن المهم أن يتبع الأسس العامة لتنظيم الوقت و تبقى هذه الخطوات هي الصورة العامة لأي طريقة لتنظيم الوقت.

- فكر في أهدافك، وانظر في رسالتك في هذه الحياة.
- أنظر إلى أدوارك في هذه الحياة، فأنت قد تكون أب أو أم، وقد تكون أخ، وقد تكون ابن. وقد تكون موظف أو عامل أو مدير فكل دور بحاجة إلى مجموعة من الأعمال جأهه. فالأسرة بحاجة إلى رعاية وبحاجة إلى أن تجلس معهم جلسات عائلية، وإذا كنت مديراً لمؤسسة، فالمؤسسة بحاجة إلى تقدم وتخطيط واتخاذ قرارات وعمل منتج منك.
- حدد أهدافاً لكل دور، وليس من الملزم أن تضع لكل دور هدفاً معيناً، فبعض الأدوار قد لا تمارسها لمدة، كدور المدير إذا كنت في إجازة.
- نظم، وهنا التنظيم هو أن تضع جدولاً أسبوعياً وتضع الأهداف الضرورية أولاً فيه. كأهداف تطوير النفس من خلال دورات أو القراءة، أو أهداف عائلية، كالخروج في رحلة أو الجلوس في جلسة عائلية للنقاش والتحدث، أو أهداف العمل كتصميم خطط للتسويق مثلاً، أو أهدافاً لعلاقاتك مع الأصدقاء.
- نفذ، وهنا حاول أن تلتزم بما وضعت من أهداف في أسبوعك، وكن مرناً أثناء التنفيذ، فقد تجد فرص لم تخطر ببالك أثناء التخطيط، فاستغلها ولا تخشى من أن جدولك لم ينفذ بشكل كامل.
- في نهاية الأسبوع قيم نفسك، وانظر إلى جوانب التقصير فتداركها.
- ملاحظة: التنظيم الأسبوعي أفضل من اليومي لأنه يتيح لك مواجهة الطوارئ والتعامل معها بدون أن تفقد الوقت لتنفيذ أهدافك وأعمالك.

أنت جاهد نفسك !	أنت جاهد عائلتك !	أنت جاهد عمالك !
<ul style="list-style-type: none"> • قراءة الكتب والمجلات المفيدة. • الاستماع للأشرطة المفيدة. • الجلوس مع النفس ومراجعة ما فعلته خلال يومك. • ممارسة الرياضة المعتدلة للحفاظ على صحتك. • أخذ قسط من الراحة، من خلال الإجازات أو فترات بسيطة خلال يومك. 	<ul style="list-style-type: none"> • الجلوس مع العائلة التباحث في أمور مستقبلية. • الذهاب لرحلة ومن خلالها تستطيع توزيع المسؤوليات على أفراد الأسرة فيتعلموا المسؤولية وتزيد أواصر العلاقة بينهم. 	<ul style="list-style-type: none"> • التخطيط للمستقبل دائماً. • التخلص من كل عمل غير مفيد. • محاولة استغلال الفرض بفعالية. • التفاوض مع الموظفين الزملاء والمسؤولين والعملاء أو المراجعين لزيادة كفاءة عمل الشركة.

وما ورد أعلاه ليس إلا أمثلة بسيطة، وعليك أن تبذل وتبتكر أكثر،
في النهاية أود شكركم على وقتكم على أمل أن ألقاكم في إصدار آخر مجلة مؤسسة إدارة الموارد البشرية.

إدارة الجودة وإدارة الموارد البشرية كنظام متكامل

المواصفة ISO 9001 - 2000 وإدارة الموارد

المهندس نزار كاخي

مدير الجودة في مجموعة المتين

في فترة النشاط الحميد الذي نشهده باتجاه تسليط الضوء وبشدة على مفهوم الموارد البشرية في سوريا. فإننا لابد أن نشكر ونشيد بهذا النشاط الذي أنتج العديد من المهتمين بهذا المجال. وقد شهدنا أيضاً مبدعين هضموا ما تعلموه في الدورات المختلفة التي أحدثها الاتحاد الأوروبي بالتعاون مع غرف الصناعة السورية، لقد شهدنا بعض المدربين المحليين أيضاً والذين تفوقوا على نظرائهم الأوروبيين في طريقة إيضاح وإيصال المعلومات، وهذا يعطينا الأمل والتفاؤل.

مع ذلك فإن الدورات التي شهدته واحدة منها كانت تركز على أساسيات إدارة الموارد البشرية والمفهوم الرئيس لها وما يلحقها من تفاصيل ولم تغط هذه الدورات أية مقدمات عن إدارة الجودة ولأعني أنظمة الآيزو المختلفة وخاصة ISO-9001-2000. والذي تطبقه كل شركات الأدوية في سورية وبعض الشركات العامة والخاصة الأخرى. ومن المعلوم أن نظام ISO-9001-2000 يعطي تفاصيل ومؤشرات هامة عن إدارة الموارد ومن ضمنها إدارة الموارد البشرية. وبالتالي كان ومن وجهة نظري، ينبغي أن يكون هناك إحداث ترابط وتكامل نظراً لأن إجراءات الموارد البشرية من أهم أساسيات نظام ISO-9001-2000.

فقد نصت مواصفة الآيزو ISO-9001-2000 في البند رقم 1-6 على مايلي: يجب على المؤسسة أن تحدد وتوفر الموارد اللازمة من أجل:

- تطبيق نظام إدارة الجودة وتحسين فعاليته بشكل مستمر.
 - الوصول إلى رضا الزبون بتلبية متطلباته.
- كما نصت المواصفة المذكورة في البند 2-1 على مايلي: يجب أن يكون العاملون الذين يؤثرون على جودة المنتج أكفاء من حيث التعليم والتدريب والمهارة والخبرة.

- ونصت في البند 2-1-2 على مايلي: يجب على المؤسسة :
- تحديد الكفاءة اللازمة للعاملين الذين يؤدون أنشطة مؤثرة على الجودة.
 - توفير التدريب أو القيام بالأفعال الأخرى لتلبية هذه النشاطات.
 - تقييم فعالية الأفعال المتخذة.
 - التأكد من أن وعي العاملين لعلاقة وأهمية أنشطتهم وكيف يمكنهم المشاركة في تحقيق أهداف الجودة.
 - حفظ سجلات مناسبة للتعليم والتدريب والمهارة والخبرة.

- إن إدارة الموارد جزء أساسي من إدارة الجودة الشاملة TQM
إن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز هي السبيل لتعزيز تنافسية الشركة في السوق المحلي والأسواق الخارجية. من الممكن تلخيص مفاهيم الجودة الشاملة في النقاط التالية:

- 1- القيادة وتشمل رؤية وقيم الشركة، المراجعة المستمرة والمنظمة لأداء الشركة، اختيار وتدريب القادة في الشركة ودعمهم للقيام بالأعمال الموكلة لهم وأخيراً دعم نشاطات الإبداع.
- 2- التخطيط الاستراتيجي وتشمل تحديد رسالة الشركة، تحليل البيئة الخارجية والداخلية للشركة SWOT ANALYSIS. وضع الأهداف وتحديد الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف ووضع خطط العمل ومن ثم مراقبة التنفيذ وقياس مستوى الإنجاز.
- 3- إدارة الموارد وتشمل الموارد البشرية (جمع بيانات وافية عن الموظفين وتحليلها لتحديد احتياجاتهم، التخطيط لتوفير بيئة عمل صحية وأمنة، تحليل ونظام لاستلام شكاوى واقتراحات العاملين وتحليلها ومتابعتها، نظام لتحديد وتخطيط احتياجات الشركة من القوى البشرية المؤهلة، نظام تقييم الأداء بالاعتماد على تحديد مؤشرات الأداء وخاصة للإدارة العليا، نظام لتعريف المسار الوظيفي للعاملين، نظام لتحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم أثر التدريب على أداء الشركة بالشكل العام، وكذلك نظام لتحفيز العاملين المجتهدين والخلصين)، الموارد المالية وتحديد المخاطر المحتملة وطرق التعامل معها، التخطيط لتلبية الموارد المادية وكيف تضمن الشركة الاستخدام الأمثل لتلك الموارد والموارد التقنية والمعلوماتية التي تحتاجها الشركة لتطوير منتجاتها.
- 4- إدارة العمليات وتشمل إعداد هيكل تنظيمي فعال يضمن التنسيق وسهولة الاتصال بين الدوائر، تطوير والمحافظة على نظام إدارة الجودة والبيئة، إدارة علاقات العملاء والزبائن من حيث ضمان الاتصال الفعال مع زبائنهم لتحديد احتياجاتهم وتلبية توقعاتهم وحل الشكاوى المقدمة من قبلهم.
- 5- نتائج أداء الشركة وتشمل مراقبة رضا الزبائن بصورة منتظمة، التواصل المستمر مع العاملين لقياس الرضا وتحديد الاحتياجات المتوقعة، مراقبة نتائج العمليات التشغيلية من حيث جودة المنتج وقياس الإنتاجية والهدر في الوقت والمواد الخام وكذلك قياس مستوى أداء الموردين، جميع ما ذكر يجب أن يتم عمل مقارنته.

عمار العموري

مدير إدارة الأداء في الشركة التقنية للصناعات الغذائية

أنوجه بهذه الكلمات من قلبي إلى أفراد عائلة مؤسسة الموارد البشرية.

يقول علماء النفس: الناس المحظوظون يبدون كذلك لأنهم سعداء. والحقيقة تقول أن كل الناس محظوظون بشكل أو بآخر حيث أنه من أكثر الطرق التي أثبتت قوتها في ذلك هي الإرادة وإمكانية إيجادها وتنميتها سهل وبسيط لمن أراد. فأليك أربع طرق بشكل مختصر تساعدك على ذلك:

١- افتح أبواب الفرص: من خلال الثقة والتعامل مع الناس.

٢- صدق أنك تصعد نحو القمة فعلاً: تخلص من مشاعرك السلبية وخاصةً التخلص من المحيطين واعتبرهم حافزاً لك.

٣- لاتقف في مكانك بل سر: فلا يجب عليك التأثر برد فعل الآخرين بشكل سلبي بل يجب أن تدعوك للتعليم والتطور والعمل على ازدياد خبرتك العملية والسؤال والمشورة للآخرين من ذوي الاختصاص والثقة واشتطب من قاموسك الإرجاء والتأجيل.

٤- انظر لنصف الكوب المملء: فعليك أن تنظر إلى الإجازات التي قمت بها بنجاح أي انظر للجانب المشرق في عملك وفي حياتك بشكل عام فأكبر الناس عقلاً وحأحاً ينظرون للماضي بإيجابية وللمستقبل بالتفاؤل.

- وتعالوا ننظر على أرض الواقع هل هذا الكلام يمكن الحصول أم لا ؟ إليك هذه القصة القصيرة التي تدل على أهمية الإرادة في كل شيء. وهي تقول:

كان في أحد الأماكن رجل يعيش هو وأهله في فقر مدقع ولا يجدون ما يسد رمقهم وذات مرة خرج الرجل من منزله وأخبر زوجته بأنه سيرجع بالطعام الوافر وبالنفود الكثيرة التي تلي جميع متطلباتهم. فلم يرجع هذا الرجل بشيء ما ذكر وعندما سئل أين الطعام والمال الذي ذكر أنه خرج من أجله ؟

أجاب: بكل ثقة إنه في زاوية هذه الورقة! فعلاً بعد فترة وبعد تصميم وإرادة كالجمال حقق ما يصبو إليه وأصبح من أصحاب الأعمال المعروفين والمشهورين حتى إنه سميت بعض الأماكن باسمه حتى أصبح مشهوراً على نطاق عالمي.

- السؤال هنا: أندرون من هو هذا الرجل؟ وماذا كان في الورقة التي كانت معه عندما أراد أن يحقق ما فيها ؟

- **الجواب:** الرجل. هو وول ديزني. وبالنسبة للورقة كان مرسوم فيها فارة بشكل مضحك اشتهرت فيما بعد بـ (مكي ماوس) .

والآن بعد سماعنا لما ذكر آنفاً يجب علينا أن نعلم أن بلدنا سورية في طريق النهضة في كثير من المجالات والمشاريع وأصبحت أيضاً تستضيف مؤتمرات هامة جداً وكل ذلك يدعونا كأفراد عائلة مؤسسة الموارد البشرية أن يكون لنا سهماً في هذه النهضة النوعية والعظيمة فعلياً بالارادة والمضي قدماً ليكون لنا هذا الشرف لأننا إذا أردنا وصلنا بعبون الله تعالى.

أنطون الجوني

الخبر الوطني في مكون إدارة الموارد البشرية وتطورها في حلب- مشروع حديث التعليم المهني والتدريب

عبد الله هو مسؤول تدريب ذو خبرة واسعة مجال التدريب عمل مجدداً مؤسسة اهتمت بالتدريب نتيجة واقع معين ولكن دون إحداث إدارة موارد بشرية تطبيق وظائف الموارد البشرية . وتم تكليف عبد الله من قبل المدير العام بتنفيذ مشروع جديد للتدريب بالتشارك مع مؤسسة أخرى وبدعم من مؤسسة مانحة خارجية سنسميه هنا (المشروع الأول) وفعلاً قام عبد الله بدراسة المشروع ووضع الخطة التنفيذية وبدأ العمل بكل جد وهمة حتى أنه كان يستمر بالعمل خارج أوقات الدوام وبعطلة نهاية الأسبوع وحتى أحياناً بأيام العطل الرسمية والأعياد دون أي مقابل إضافي ويعلم المدير العام . بالرغم من أن عقده لا يلزمه بذلك. ولكنه كان يعتبر أن النجاح للمشروع هو خدي يجب أن ينجزه كمنجز إضافي لمتجازته ومحاحته السابقة في مجال التدريب وفعلاً توج عمله بالنجاح.

(هلا) خريجة حديثة بدأت العمل بالمؤسسة المذكورة بنفس الوقت الذي تعاقب به عبد الله مع المؤسسة. وعملت مباشرة كمساعدة لعبد الله بأمر التدريب وتعتبر شريكة أساسية لعبد الله بالنجاح بإجاز المشروع التدريبي الأول.

عرض مشروع تدريب آخر على المؤسسة المذكورة سندعوه (المشروع الثاني). بعد أن كان المشروع الأول قد استقر وبدأ عمله الاعتيادي. وكان المشروع الثاني أيضاً مشروع تشاركي مع مؤسسة أخرى وبدعم من مؤسسة مانحة غير المؤسسة التي دعمت المشروع الأول. واقترحت المؤسسة المانحة أن يكلف عبد الله في التحضير والإعداد للمشروع الجديد اعتماداً على نجاحاته وسمعته وتم ذلك. وعمل عبد الله مع خبير من المؤسسة المانحة إضافة إلى مساعدته لمدة سنة تقريباً بالتحضير لإطلاق المشروع التدريبي الجديد. وبدأ فعلاً المشروع الثاني عمله الفعلي قبل الافتتاح الرسمي. وكانت ردود الفعل إيجابية جداً. وبدأ الاستعداد للافتتاح الرسمي للمشروع الثاني وتبلور موضوع المكافآت الإضافية لمن عملوا في المشروع . وبينما كان عبد الله منهمكاً بالتحضير للافتتاح الرسمي للمشروع علم بأن كتاب قد تم تصديقه لصرف مكافأة له وللموظفة (هيفاء) التي لم تقم بأي عمل له علاقة بالمشروع. بينما كان من المفروض أن تصرف المكافأة لمساعدته (هلا). انزعج عبد الله من الموضوع وعلم أن مساعد المدير

هو من قام بذلك . فذهب إليه محاولاً استيضاح الموقف و تصحيحه لما سيكون له من تأثير سلبي على مساعدته خاصة أن الافتتاح الرسمي للمشروع سيكون في اليوم التالي. وعند استيضاحه للموضوع من معاون المدير لم ينكر الأمر وساق التبرير التالي: (الآنسة هيفاء تعمل بجد وهي تستحق مكافأة). فكان جواب عبد الله: (أنا لست ضد مكافأة للآنسة هيفاء ولكن هذه المكافأة تخص العاملين بمشروع التدريب فقط وهي من حق هلا لأنها هي فقط من عملت معي بالمشروع). ولكن معاون المدير أصرّ على رأيه وبأن هذا هو قراره. وخرج عبد الله من مكتب معاون المدير مؤكداً له بأن هذا التصرف خاطئ ويجب أن لا يتم.

انكب عبد الله ومساعدته على عملهما بالتحضير للافتتاح الرسمي للمشروع. واعتبر أن مسألة المكافأة ليست ذات أولوية ويجب التركيز على نجاح الافتتاح. وفعلاً تم الافتتاح الرسمي بحضور الرسميين ومثلي الجهات المشاركة بالمشروع وبحضور الصحفيين وكان الجميع يثني على جهود عبد الله التي أثمرت إنجاز هذا المشروع. عدا معاون المدير الذي جلس في مقعد خلفي بأخر صالة الاحتفال.

انتهى الاحتفال بنجاح وذهب عبد الله إلى منزله يخامره الشعور بالنجاح ولكن بنفس الوقت أحس بقلق حاول تجاهله. إذ أن بعض التصرفات خلال الاحتفال لفتت انتباهه إلى أن شيئاً ما يُدبر ضده.

في اليوم التالي طلب المدير العام عبد الله وأبلغه القرار التالي: (لقد اتخذنا قراراً بأن تتفرغ لمشروع التدريب الأول أما هذا المشروع الذي افتتح بالأمس فقد أعفيت من العمل به) عرف عبد الله الموضوع وحاول أن يشرح للمدير العام ملايسات الموضوع والنقاش الذي تم مع معاونيه ولكنه لم يستمع وأصرّ على قراره.

ماذا كنت ستفعل لو كنت مكان عبد الله أو هلا أو هيفاء؟ ما رأيك بموقف المدير العام؟ ما رأيك لو علمت بأن معاون المدير له كتابات بالموارد البشرية؟ وهل يا ترى إدارة الموارد البشرية علم وكتابات فقط أم سلوك؟ وما ترى ما هو منطلق هذا السلوك؟

إذا رغبت بالمشاركة برأيك في حل المشكلة يرجى إرسال إجابتك إلى البريد الإلكتروني التالي حيث سيتم نشر أفضل الإجابات الواردة إلينا في العدد القادم.

mouneerabs@yahoo.com

How to implement a flexible benefits scheme

www.peoplemanagement.co.uk
6 March 2008

A flexible benefits scheme (sometimes also known as "cafeteria benefits" or "flex plan") is any arrangement that give employees a choice over the mix of cash and benefits they receive.

For the employee, the benefits are clear and visible. And so too for the employer, as a flex plan can help to align the total reward strategy to the HR and business strategies. Reward can match the needs of an increasingly diverse and ageing workforce and ensure value for money through better targeting of benefits, which enables the organization to make employee rewards more attractive without increasing costs. There are other added bonuses, such as making tax and national insurance savings through salary sacrifice scheme. Ultimately, all this should result in improved employee engagement by enhancing the perceived value of the benefit package. So, how exactly do you do it?

1- Pick people to do the planning

Because of the complexity and timescales involved, it is important to create a project management team. This team will be responsible for ensuring a structured framework for implementation and dealing with infrastructure issue as soon as possible. The initiative can then be introduced at an even pace, with clearly defined measures of success.

2- Assess feasibility

the key to choosing and implementing a successful flexible benefits scheme is to establish a clear strategy linked to the overall objectives of the business.

Parts of this is to ensure that the new scheme will support and enhance the reward strategy. This can involve some serious economics-market-driven issues can affect how flexible benefits can best help to address HR issues. But the more traditional HR concerns also need looking into: communication, administration, outsourcing, IT and infrastructure issues. Identify, as far as possible, the financial benefits, costs and risks of the scheme in all these areas, and establish the measures you will use in the future to evaluate and monitor the scheme. Quantify all potential savings firsts, including indirect as well as direct savings. For each element, ensure that all items and eventualities have been costed. Use a good model to analyse the risk associated with each element of the scheme.

3- Get the numbers to add up

Benefits that are to be included in the scheme (this applies particularly to pensions) should be based on quantifiable data and not individual desires. For example, there should be a robust link between salary, bonus and flexible benefits. Then, by ensuring that the administration, IT and internal structures can support the design, whatever strategy you developed can be communicated effectively.

4- Build the scheme

Flexible benefits plan should be built in time for enrolment to be completed before the "go-live" date. You may have to negotiate with existing benefits suppliers to bring their benefits in line with the flex scheme dates. So ensure that all aspects of the flexible benefit plan, design, financing, vendor selection and performance measurement are continually reviewed against best practice. Obtain suitable new benefits including specialized pensions such as SPPs

(self-invested personal pensions), for inclusion in the flexible benefits plan and negotiate with supplier to achieve value for money. Make sure that salary sacrifice arrangements are in place for all relevant benefits, that they are available to all employee, and that any potential conflicts of interest are identified.

"Reward can match the needs of an increasingly diverse and ageing workforce"

5- Look to the law

It is important to clearly understand the current tax and national insurance position for each product selected, the effect of mixing benefits together and the use of salary and bonuses to fund choice. Consider whether any changes will be required in terms and conditions to accommodate the new scheme and how best to implement them. Ensure that indirect discrimination has been built into the design, and take into account any possible impact of Type legislation

6- Concentrate on clear communication

Remember, if it seems complicated to you first then it's even more complicated for employees to understand – so construct a clear, simple and effective communication strategy (especially when it comes to the issue outlined in step five) this should be rated against the original objectives identified in the feasibility study, to make sure that nothing has been missed out. The branding should emphasise the total reward aspects, bringing together the disparate benefits and making sure that they are united into single offering. Keep in mind the golden rule of communication: employees need to get it, support it, and then do it.

Key points

- **From** a project management team from the beginning.
- **Perform** a feasibility study that looks at all areas of the business, including key HR concerns, to see what is possible and suitable for your business.
- **Don't** be swayed by individual employee concern: this must work for the business strategy as a whole.
- **Consider** costs as well as Type and discrimination legislation requirements
- **Communicate** the new flexible offering to your workforce under a simple, clear and easy-to-understand "brand"
- **Get** your management and administrative structures-regardless of whether they are in-house or outsourced-in place and working in harmony with in the systems, before roll out.

7- Integrate-whether system is in-house or outsourced

Perhaps the most important task of all is to decide whether the administration of the scheme is to be carried out in-house or outsourced. Whichever way you decide to go, you'll still need to allow plenty of time to install and test the system. Things should go smoothly as long as all organizational requirements are also catered for: the administration and management should integrate easily with other systems. If you installed the flex systems as early as possible to ensure that all outsourcers were included in the overall planning procedures, you should now be good to go.

Further info

- The research insight, Managing an Ageing Workforce: The Role of Total Reward, is available to download from www.cipd.co.uk/subjects/dvsequil/agedisc
- An A-Z listing of all of PM's "How to ..." Articles can be seen at www.peoplemanagement.co.uk/howto

The great unknown

www.peoplemanagement.co.uk

6 March 2008

How can we prepare for the future, when we have no idea what's around the corner? Rebecca Johnson talks to business gurus Jonas Ridderstrale and Mark Wilcox about how **HR** can re-energize an organization.

What is your book, *Re-energizing the corporation*, about and what perspective do each of you bring?

Jonas Ridderstrale: Business and society are increasingly characterized by surprise. We don't know what's around the next corner or even where the corner is going to be. The company has to decide how to relate to that. In my book *Funky Business* I said the answer was to go for innovation. I thought a lot of companies would use the golden opportunities of new technologies and deregulation that allow for more experimentation plus the new values forming among younger generations. I was surprised by how many didn't...maybe all the uncertainty led them to focus on trying to reduce rather than produce change. The title for my second book, *Karaoke Capitalism*, came out of this frustration. I saw too little innovation from a management and leadership point of view. The criticism we received for these books [both co-written with Kjell Nordstrom] was, "yes, it's fun and interesting and written in an appealing way-but how do you actually do it?"

Working with Mark I realized there was a way to translate the fuzzy, weird stuff I talk about into something more action-oriented and useful-not by providing lists of bankable propositions but by posing the right questions and providing a map and compass to help you navigate. The new book is a positive message that innovation is necessary and that there are practical tools to help you translate the big picture into delivering change.

Mark Wilcox: the point of us writing together is that Jonas is an integrative thinker – he brings ideas from all aspects of economics, society, and business, and interprets what's going on. My focus is translating that into practical strategies. The business world is changing. That is the reason why companies need to re-energise. But you get a lot of cynicism and disengagement from staff if they are just told what to do, not why. We have tried to bring those two elements together: why+how=wow!

Implementation is straightforward if you understand the fundamentals, but only if you can engage so that modern workers are able to answer the question, "what's in it for me?"

What do you mean when you say the talent war is over?

MW: a truce has been called in the talent war. Enticing people with money is going about it the wrong way; if you create the right organization they will seek you out instead. We say, "Build it and they will come." People need to be around other talented people in an environment that recognizes their ability.

JR: we need to change our definition of talent of course intellectual capital in the form of education, experience and creativity matters, but what comes thorough in this book is the importance of psychological capital-how confident, optimistic and resilient you are in dealing with positive and negative surprise. As a leader this will influence those around you to a deep psychological and psychological level. The idea of social capital also has an important impact on how people work. People want to belong to something and have something to believe in. we are not only individualistic creatures. We can believe in countries, football clubs, family, God, and many different things, including companies. I believe highly successful corporations have this. It's a change from having a relationship with employees that's purely transactional to having one that's at least partly emotional.

Leadership is central to your vision of how companies achieve innovation and creativity. What are the essential qualities of leadership and how do you identify or develop them?

MW: the things that matter in selecting leaders are competence, confidence and courage. This is a model that we developed at Sony.

Competence is not a narrow definition of a behavior or skill – but intellectual horsepower. You need a brain that can look at the big picture and turn that into operational goals: this is the dream and these are the building blocks. So pick people who are smarter than the average bear.

Confidence is the idea of EQ (emotional quotient). Leadership by definition requires followers and following is a choice. Leadership implies enough confidence and ability to build relationships throughout the organization that give you followership, so it is about being able to understand and relate to others. Courage, or MQ – motivate quotient- is but having gets worse before it gets better, creating anxiety and resistance. That's where you need courage in leadership to reassure and re-engage people, or to have the humility to admit when things are wrong. Absence of one of these qualities makes it difficult to sustain leadership through change.

JR: Since psychological and social capital are so important, we have to rethink a lot of the basis in management. Most traditional management presumes you can move from envisioning straight to execution, forgetting engagement. It equates great leaders with those who have Eureka moments. But to deliver real change you have to be able to tap into people's emotional capital too. The next step is to create an organization where the whole is greater than the sum of its parts. This starts with using positive deviance, rather than trying to exterminate the negative. Instead

of spending their time dealing with the worst-performing products or people, re-energising leaders develop strengths-individuals and corporate.

Aren't all these creative "positive deviants" difficult to manage? How can you do this in an organizational set-up without creating chaos?

JR: We're not asking everyone to become a positive deviant; we're asking organizations not to kill all the positive deviants they already have. Innovators thrive on diversity. However, organisations also need to rely on a number of shared principles that keep people together. Thinking outside the box requires two things: thinking creatively and a box. To have the courage to take a leap into the great unknown, people need to be standing on a firm ground.

"How can you be creative and outstanding if you employ people who fit a certain mould and manage against a framework"

You suggest companies might follow the model of religions, or the American dream, in recreating themselves. What implication does this have for people management?

JR: people are tribal: always have been and always will be. Here's what's new. The tribe of yesterday was geographically structured-an Indonesian tribe, an Indian tribe, an Italian tribe. Today, place is less relevant than purpose. Global tribes are now made up of people who have something in common: think Hell's Angels or hip-hoppers. The people's republic of Paris Hilton has more members than many European nation states have citizens!

Both talent and consumers will search for organisations that can provide them with meaning. We usually find the most extreme levels of social capital in religious organization, so the logical implication is for leaders to

start thinking of their teams or organization in such terms. Companies with differentiated and well-aligned tribal bible, such as Virgin or Nike, stand a greater chance of succeeding. We want to belong, but what we choose what we belong to.

MW: being connected to a dream is probably best seen in organisations that are about ideals not profit, for example Medecins Sans Frontieres, which has a collective view of humanitarian support in conflict.

What HR's role in all of this and which aspect is most important for HR professionals to take an board?

JR: when something becomes critically important, it needs to become a responsibility for everyone rather than a single department. Otherwise, people will say "that's not my responsibility: that's HR's, or quality control's, or security's". in some senses I see that happening in HR. people have more in common with their HR colleagues in other organisations than with people in their own company. That's dangerous. This is a golden opportunity for HR to play a much more strategic role, but it needs to understand and be integrated with operations to add to the differentiation of the company. That starts with the people you attract and retain. Unless they are differentiated from a psychological and intellectual point of view, you won't be differentiate in the products you sell.

MW: the best days for Hr are still to come, but they will be different and more demanding. Rutgers University in New Jersey in the US has done some excellent work with empirical evidence (published in the Workforce Scorecard, see below) showing that differentiation not only works but is the way to maximize organizational value, in terms of share price and sales per employee.

How can you be creative and outstanding if you employ people who fit a certain mould and manage against framework with no chance for innovation?

We need positive deviants. Research suggests that the best thing is to recruit people you really don't like! It's the discomfort that suggests they are different enough to bring a new vision.

JR: Never forget that you are unique-just like everyone else! Then, inspire and transpire to produce change.

Further info

- Jonas Ridderstrale and Mark Wilcox, Re-energizing the Corporation: how Leaders Make Change Happen, Jossey-Bass(2008). For information visit www.wiley.com
- Jonas Ridderstrale and Kjell Nordstorm, Karaoke Capitalism: Managing for Mankind FT/Prentice Hall (2004)
- Jonas Ridderstrale and Kjell Nordstorm, Funky Business, FT (2001)
- Mark A Huselid, Brain E Becker, and Richard W Beatty, The Workforce Scorecard: Managing Human Capital To Execute Strategy, Harvard Business School Press (2005)
- Jonas Ridderstrale is visiting professor at Ashridge, consultant and author. Mark Wilcox is a consultant and was formerly director of people and organizational development at Sony Europe. On 16 April, they will deliver a masterclass at the CIPD's HRD learning and development event (14-17 April) which is being held at London's ExCel. www.cipd.co.uk/hrd

IHRM in pictures



Random picture of attendants of IHRM roundtable meeting on 23 April 2008



(IHRM board members with the Canadian expert Jiff, on IHRM roundtable meeting, 23 April 2008, from left to right: Dr. Munir, Khalid, Samar, Jiff, Hala, and Rudayn)

IHRM in pictures



Mr. Sami Barakat the speaker of the Roundtable meeting on 3 June 2008



HIBA students as volunteers and attendants of the roundtable meeting on 3 June 2008



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

Compass HR can give you the answer.



Call **011-5038** now for a live demo.
Start to know your human resources.

Compass™ HR is an Oracle-based software solution, part of Compass™ ERP. Compass™ is a trademark of Transtek.

