

## Think HR

### EDITOR'S CORNER

#### كلمة رئيس التحرير

### مؤسسة إدارة الموارد البشرية

د. منير عباس

أستاذ جامعي في المعهد العالي لإدارة الأعمال  
خبير إدارة الموارد البشرية في المشاريع الأوربية في سوريا  
عضو مؤسس ومجلس إدارة في مؤسسة إدارة الموارد البشرية



أولا أحب أن أطمئن القراء الكرام بأن لغة المجلة الرسمية ستكون مبسطة حتى يستطيع القارئ المتوسط المستوى في اللغة العربية قراءتها وفهمها. لذلك سيتم استخدام بعض الكلمات العامية المنمقة في أعداد المجلة. في هذه الكلمة الافتتاحية للعدد الأول سوف أستهل الفرصة بتعريف القراء الكرام على مؤسسة إدارة الموارد البشرية في سورية بلمحة مختصرة.

أنت فكرة إنشاء مؤسسة سورية مختصة في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال واقع العمل في السوق السورية حيث يوجد ندرة كبيرة تعانيتها سورية في هذا الاختصاص كما تنحصر ممارسات قسم إدارة الموارد البشرية في أغلب المنظمات السورية في أعمال الذاتية وشؤون العاملين فقط. ومن هنا أنت مهمة المؤسسة في تطوير عمل هذه الإدارة كمهنة لها قواعدها وأسسها العلمية عدا عن اعتبارها شريكاً مهماً للإدارة العليا في المنظمة في عملية رسم الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف وتطوير سوق العمل من خلال تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات الفاعلة في هذا السوق وبالتالي المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني.

في 8 آب 2006 عقد الاجتماع التعريفي الأول بحضور 75 شخصية معروفة على مستوى

الأعمال والموارد البشرية في سورية إثر دعوتهم للحضور والمساعدة في إنشاء هذه المؤسسة وقد أيد معظمهم الفكرة وساندوا في نقلها من حيز التفكير إلى حيز التنفيذ من خلال 13 عضو مؤسس تم ترشيحهم للقيام بهذه المهمة عن طريق رسم رؤية ورسالة المؤسسة ووضع النظام الداخلي لها والأهداف التي ستعمل من أجلها. وهكذا قام الأعضاء المؤسسين بالالتقاء بالسيدة الدكتورة وزيرة الشؤون الاجتماعية والعمل ديانا الحاج عارف حيث قامت بدعم ومساندة فكرة إنشاء المؤسسة كأول مؤسسة مختصة في إدارة الموارد البشرية في سوريا.

بتاريخ 14 كانون الثاني 2007 صدر قرار ترخيص المؤسسة رقم (78) كمنظمة غير ربحية غير حكومية بهدف المساهمة في قيادة عملية تطوير إدارة الموارد البشرية في سوق العمل السورية والترويج للممارسات الصحيحة في هذا المجال.

إن رؤية المؤسسة تتلخص بأن تكون المصدر الرائد في سوريا في إدارة الموارد البشرية وإقامة علاقات تعاون وطيدة مع منظمات ومؤسسات عالمية متخصصة في هذا المجال لزيادة الوعي لأهمية هذه الإدارة شريكاً استراتيجياً في تحقيق أهداف الشركات.

بالإضافة لما تم ذكره أعلاه تهدف المؤسسة إلى نشر الأساليب الصحيحة في مهنة إدارة الموارد البشرية وتعزيز ثقافتها في سورية وتقديم النصح والمشورة لكافة الجهات مما يساهم في عملية بناء مؤسسات الأعمال على أسس علمية وتقنية وإدارية حديثة. كما تهدف أيضاً إلى فتح قنوات الاتصال والحوار بين المختصين في مجال إدارة الموارد البشرية وتبادل الخبرات مع الجمعيات المماثلة وبناء الروابط الأكاديمية وتعزيز العلاقات مع خريجي وطلاب الجامعات السورية وتأسيس وتقييم وتحديث معايير مهنة إدارة الموارد البشرية في سورية لتواكب المستويات الإقليمية والعالمية.

في نهاية هذه الكلمة لا يسعني إلى أن أقول ألف مبروك لنا ولكل سورية على تأسيس أول مؤسسة لإدارة الموارد البشرية أملين أن تحقق أهدافها بالنهوض بهذه المهنة إلى المستويات العالمية.

## CONTENTS

What's all the Fuss About HR.....	2
IHRM Membership.....	3
HR Professional Interview.....	4
Best Practices in HR.....	5
HR Key Performance Indicators.....	7
Go With the Flow.....	7
Happy To Be in HR.....	10
New Model for Recruitment.....	12
HR Clinic.....	12
IHRM Activities.....	15
HR Caricatures.....	15
Reader's Corner.....	15
JCI Job Fair Pictures.....	16

*Only as high as I reach can I  
grow;  
Only as far as I can seek can I  
go,  
Only as deep as I look can I  
see,  
Only as much as I dream can I  
be.  
--Karen Ravn*

---

## WHAT'S ALL THE FUSS ABOUT HR?

*Samar Enayeh  
IHRM President  
Freelance Consultant & Trainer*

There is a new, trendy buzz in town, called Human Resources (HR). It has electrified both the private and public sectors of Syria. HR has become the word of day for leaders of industry, masters of commerce, and founders of policies. But what exactly does HR mean, and why is it suddenly spreading like wild fire in our industries and government?

Simply put, HR means the supply of people that all businesses need in order to operate. It applies to every able and willing person who chooses to work for a living and receives compensation for the job that he or she is doing. The tale is not mystical nor is it new, having

originated with the first exchange of money or sustenance for work rendered. Even under the Pharos, HR was utilized to build the Pyramids, along with burial grounds for the kings and queens of ancient Egypt. Although at the time, the workers were considered slaves rather than employees, they did receive something in exchange for their services. In return for their hard manual labor, they received food and protection from harm.

The field of HR originated in the United States during the Industrial Revolution. Necessity forced the US government to introduce a law that protects the rights and benefits of workers. A new office for labor relations was created in Washington, with a mandate to, "foster, promote, and develop the welfare of working people, to improve their working conditions and to enhance their opportunities for profitable employment."

How does all of this, however, relate to what is happening in Syria? Well, as the economy grows so does demand for human resources, or workers. Businesses are always in constant look-out for the best and brightest of employees, since the success of their work depends on the quality of the people who run it. Although the Syrian population is exceptionally young, many of the potential and eager job seekers lack the basic skills that are required. One wonders how Syrian businesses and government operate without a system that fosters HR—or more correctly—the management of HR. They operated for many years through an administrative system, or personal entity, which handled the hiring process and reimbursed

employees for the work that they performed. As demand grew for quality products, however, and timely services, so did the demand for quality workers and employees. Here entered the need for HR Management.

The field of HRM deals with all aspects of personnel management, ranging from finding employees, hiring them, paying them, and maintaining all records. This aspect, however, is now only a small portion of what is required to ensure that employees are skilled and have the ability to do the job that they were hired to perform. HR Management encompasses the effective recruitment of people who not only fit the job but also fit the organization. After all, it is the training of employees, and their development, that enables them to learn and grow within the organization. It is the payment of equitable salaries and the disbursement of benefits that ensures employee satisfaction, and in turn, effective and efficient output. HR Management also means maintaining health and safety of the work place, along with everything that pertains to, and addresses the needs of employees. That is not all. HR Management is all of the above, but is also, much more. The management of HR, if carried out successfully, means meeting employees' needs in conjunction with organizational

requirements. After all, businesses are profit generating and not charities. The bottom line is—and always be—at the foremost mind of stakeholders and shareholders alike. Businesses have come to understand, however, that the days of the Pharos are over and people cannot be coerced into work nor can they be bribed into working. They must be properly treated, and adequately compensated.

The HR movement provided insights derived from studies that linked employee productivity to management philosophies emphasizing the communications, cooperation and involvement of employees. Armed with a slew of studies on human behavior and motivational theories, along with the existing practice of personnel management, HR Management evolved into a champion that contributes to organizational goals while meeting employee's needs. In a booming economy where demand for skilled workers is great and supply is limited, HR management in business ensures that the balance tips in their favor.

This phenomenon in Syria is not going away anytime soon and will actually blossom over time to embrace all aspects of how to effectively manage human resources. What are they? Well that's for another article.

## فتح باب الانتساب إلى مؤسسة إدارة الموارد البشرية

أسرة مؤسسة إدارة الموارد البشرية في سوريا تتشرف بفتح باب الانتساب لقبول أعضاء جدد، فعلى من يرغب بالانتساب إرسال إيميل أو الاتصال بأمين سر المؤسسة محمد مضر باكير على رقم الموبايل: ( + 963 944 581312 )

[modarbakir@ihrmsyria.org](mailto:modarbakir@ihrmsyria.org) البريد الإلكتروني

وللجميع فائق الاحترام

## مقابلة مع أخصائي إدارة موارد بشرية

### مقابلة مع الأستاذ سهيل صهيون مدير الموارد البشرية في سيرياتل

عندما يتحدث شخص بحجم السيد سهيل صهيون مدير إدارة الموارد البشرية بشركة سيرياتل عن الموارد البشرية وعن تجربته الغنية فيها فإننا مدعوون في جمعية الموارد البشرية لنهل مجموعة ليست قليلة من المعلومات والنصائح والفوائد هي حصيلة خبرة تجاوزت الربع قرن في هذا الميدان حديث الولادة في سورية، فكيف ينظر السيد صهيون للجمعية وما هي نصائحه لها وكيف يمكن لسيرياتل أن تساعد الجمعية، السيد سهيل صهيون مدير الموارد البشرية في سيرياتل فتح قلبه لمجلة إدارة الموارد البشرية من خلال الحوار التالي..

#### بداية.. ممكن أن تقدم ببعض الكلمات لقراء مجلتنا من هو السيد سهيل صهيون؟

أنا شخص لدي خبرة في العمل بإدارة الموارد البشرية تفوق الـ 25 عاماً في سورية والخليج ومنطقة الشرق الأوسط تقريباً وعاصرت تطور إدارة الموارد البشرية منذ أن كانت إدارة الأفراد إلى أن تحولت إلى إدارة الموارد البشرية حتى هذه المرحلة التي أصبحت فيها الشركات تعي تماماً أهمية إدارة الموارد البشرية، بالنسبة للسيرة الذاتية فأنا خريج الجامعة الأمريكية في بيروت واختصاصي إدارة أعمال وذلك عام 1976 وأثناء حرب لبنان سافرت إلى الخليج وعملت مع شركة NCR للكمبيوتر مدة 28 سنة بداية في قسم المحاسبة قبل تأسيس قسم الموارد البشرية.

#### شركة سيرياتل كانت السبابة في تقديم المفهوم الكامل لقسم الموارد البشرية في سورية ، ممكن أن تخبرنا لماذا آمنت سيرياتل بأهمية ذلك؟

سيرياتل تعتبر منذ لحظة تأسيسها أن إدارة الموارد البشرية هي العنصر الأساس في مقومات أي شركة فهي تهتم أن تطور الموظفين كي يكونوا أهلاً للمسؤولية، فكل الكادر الموجود في سيرياتل حالياً مدرب، ولا تعتبر إدارة الموارد البشرية في سيرياتل نفسها منفصلة عن شركة سيرياتل لأننا نعتبر أنفسنا شركاء، فأى استراتيجية تعتبر شراكة بين إدارة الموارد البشرية وبين أي دائرة وهذا هو سر نجاح إدارة الموارد البشرية في شركة سيرياتل.

#### كيف تدعم الإدارة العليا سياسات وإجراءات الموارد البشرية في سيرياتل؟

لا يوجد ما يسمى سياسات الموارد البشرية لأن السياسات هي سياسات إدارية والموارد البشرية تنفذ هذه السياسات، لكن الإدارة تدعم تنفيذ الموارد البشرية لسياسات الشركة بشكل كامل، نحن متفقون في سيرياتل أن السياسات لا يجب أن تكون حبراً على ورق بل يجب أن تنفذ، والموارد البشرية في سيرياتل تسعى لخلق ثقافة ليس على مستوى سورية فحسب بل على المستوى العالمي لاسيما أننا دخلنا العالمية فعلاً من خلال تواجدنا الحالي في اليمن، وقيل وصولنا إلى اليمن كنا نجهز كوادرننا على هذه الثقافة.

#### كمدير للموارد البشرية كيف تعالج مشكلة استقطاب اليد العاملة المؤهلة في سوق عمالة تعاني من نقص اليد العاملة الخبيرة؟

اعتمدنا على سياسة استقطاب أشخاص يملكون سيرة ذاتية جيدة ولديهم قابلية للتعلم والباقي علينا لأننا مسئولون عن تطويرهم وتدريبهم كوننا مع شركة أربيا أول من أدخلنا خدمة الهاتف الجوال إلى سورية وبالتالي لا يوجد كوادر خبيرة في هذا المجال، بالنسبة لنا نحن نخضع المتقدم إلى العمل عندنا لاختبارات في اللغة والكمبيوتر إضافة إلى المقابلة الشخصية واعتمادنا الكلي على الحصول على خامات جيدة.

#### كيف عالجت سيرياتل مشكلة دوران العمل؟ وما هي الإجراءات المستخدمة لزيادة ولاء واستقرار العاملين لديكم؟

أحد أهداف سيرياتل أن تكون مجموعة العاملين فيها كالعائلة الواحدة ونحن نعتبر أنفسنا كفريق فإما أن ننجح جميعاً أو أن نفشل جميعاً، كذلك لدينا في سيرياتل قسم لتقديم الخدمات الاجتماعية للموظفين وهو تابع للموارد البشرية فنحن لا نهتم بالتطوير المهني فقط إذ نتصل ونتواصل مع الموظفين لتلبية احتياجاتهم على كل الأصعدة.

#### كيف تلتزم سيرياتل بشعارها "نحن نستثمر بالأفراد"؟

العمل في مجال خدمة الهاتف النقال يعني تغيير في المتطلبات سنوياً والتطوير لا يعني أن نستقدم أجهزة جديدة فحسب بل يعني أن ندرّب الموظفين على كل جديد وهم الذين يقومون بتطوير الشركة ككل.

#### ما هو رأيك بإنشائنا لجمعية إدارة الموارد البشرية في سورية؟

فكرة إنشاء الجمعية فكرة مهمة جداً على اعتبار أنه لا يوجد وعي كامل في سورية وفي الدول العربية

عموماً لإدارة الموارد البشرية فالنظرة لإدارة الموارد البشرية هي التوظيف والتوصيف فقط لكن فكرة الموارد البشرية يجب أن تكبر، وحالياً بدأت الشركات تعي دور إدارة الموارد البشرية في إنماء الموارد البشرية وليس في توصيف القطاعات ولأن هذه الفكرة بدأت تنمو فكان من المهم تأسيس الجمعية لأنها تواكب شيئاً جديداً في سورية.

**كيف يمكن لجمعيتنا التعاون مع سيريتل في تطوير مهنة الموارد البشرية في سورية؟**  
هناك عدة نواحي، لكنني أقول إذا أمعنا النظر في كوادر الموارد البشرية الموجودة في سورية حالياً نجد أن معظمهم تخرج من سيريتل فنحن لا نقدم كوادر لسيريتل وحدها فاليوم يمكن أن يكون في سيريتل وغدا نراه في مكان آخر.

**هل من الممكن تقديم نصيحة لجمعيتنا؟**  
نصيحتي للجمعية أن تبتعد عن الشعارات وتنتج نحو تطبيق ما تقوله.

**هل هناك شي ما تود إضافته؟**  
الجمعية خطوة أولى مهمة ولا بد أن تتجج وعلينا أن نعمل جميعنا على إنجاحها خصوصاً إذا كان هدفها تطويري وليس مجرد شعارات.

**حاوره: وسيم الموصللي**

## أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية

**تأسيس قسم موارد بشرية في شركة صغيرة**

[www.clubhrm.net](http://www.clubhrm.net)

أن توكل إليك مهام تأسيس قسم الموارد البشرية في شركة صغيرة يمكن أن يكون تحدي وأيضاً معضلة. أول ما يمكن أن تفكر فيه هو كيف تبدأ؟ كما هو الحال في أكثر الأشياء، فإن المفتاح إلى النجاح هو أن تبدأ بالاستماع إلى، وملاحظة وتعلم كل ما يخص المنظمة. إنه من المهم للغاية معرفة التوقعات المطلوبة من عملك ومن وظيفة الموارد البشرية ككل.

ما هو الغرض من إيجاد هذه الوظيفة أو القسم الجديد؟ فكرة من كانت؟ من يستطيع مساعدتك على فهم طرق العمل الداخلية للشركة؟ من هو صاحب القرارات التي تؤثر في عملك؟ ما هي ثقافة الشركة؟ كيف كانت أنشطة الموارد البشرية تدار قبل مجيئك ومن كان يديرها؟

إن أفضل طريقة يمكن أن تكون لجمع أجوبة على هذه الأسئلة هي عمل تقييم احتياجات من خلال المقابلات الغير رسمية مع الموظفين والإدارات، بالإضافة لتقييمك الخاص بإجراءات وسياسات الموارد البشرية المطبقة حالياً. ولا تنسى مراجعة خطة عمل الشركة كجزء من عملية جمع المعلومات.

بعد ذلك خطوتك التالية تكون عمل خطة عملك. أشرك بها الإدارة العليا وذلك لكسب مساهمتهم والأهم من ذلك كسب دعمهم. إعمل قائمة بما يتطلب عمله مستندا على المعلومات التي حصلت عليها من تقييماتك. حدد إطار زمني للعمل، وأحسب تقديراتك للتكلفة المالية، إشرح أسباب المهام التي ستقوم بها وأهميتها للعمل، وما هي النتائج النهائية المتوقعة. عندما يحين وقت تقديم خطتك للإدارة العليا كن مستعداً؛ إعمل عرضاً مختصراً، بدقة واحتراف؛ توقع أسئلة واعتراضات، تأكد بأنه لديك وقت يكفي لتقديم عرضك. لا تنسى الخلاصة (زبدة الموضوع) كيف ستستفيد الشركة من وظيفة الموارد البشرية؟ مثلاً: زيادة الأرباح، أو رفع معدل الإنتاجية، أو زيادة رضاء الموظفين، أو تخفيض مصاريف معينة.

أما الآن فيبدأ العمل الحقيقي. إبدأ بمراجعة ملفات الموظفين. هل كل الوثائق الضرورية موجودة؟ هل هناك أي من الوثائق التي قد تسبب أي مسؤولية قانونية على الشركة؟ بعد ذلك إحفظ الملفات في خزانات مقللة وضد الحريق.

ماذا عن دليل الموظفين؟ هل هناك دليل؟ هل هو قنبلة موقوتة تنتظر أن تنفجر؟ راجع محتوياته بعناية ثم قرر ما إذا هو من الأفضل تحديث الدليل الحالي أم عمل دليل جديد. حاول أن تحصل على عينات من شركات مماثلة لشركتك. عندما تجهز المسودة أعرضها على المدراء ليراجعوها. ثم لتراجعها الإدارة العليا حيث تضمن بذلك أن ما جهزته يتوافق مع توقعاتهم. وأخيراً أعرضها على محامي شركتك. أعط كل موظف نسخة، واجعله يوقع إشعاراً بالعلم، واحتفظ بهذا الإشعار في ملف الموظف.

ماذا عن الرواتب والبدلات؟ إذا كنت المسؤول عن كشوفات الرواتب، إبحث عن شركات لديها برامج إدارة الرواتب فهي تستطيع مساعدتك في هذه المهمة الهامة. ماذا عن نظام معلومات الموارد البشرية؟ يمكن لمعظم برامج الرواتب أن تساعدك في هذه المنطقة أيضاً. مستوى خبرة العاملين في قسمك سيساعدك على أن تقرر ما هو أفضل خيار لشركتك.



موظفين، أو ورشات عمل صغيرة، أو مواد مكتوبة، أو خارج مواقع العمل الخ...، من المهم أن تقدم في خطتك للموارد البشرية أفكارا لتنفيذ هذا التدريب والتطوير.

أخيرا وليس آخرا، التواصل. كيف سوف تبقى الموظفين والمدراء على دراية بما تقدمه؟ إحدى هذه الطرق قد يكون نشرة أخبار الشركة. اجعلها مرحة ومثيرة، ولكن متقنة، انشرها بانتظام. ليس من الضروري أن تكون طويلة. أن النشرة الإخبارية قد تكون مصدرا رائعا لتعريف الموظفين بشكل علني على الشركة التي يعملون فيها.

الجزء الثاني لعملية التواصل هو التواصل مع الإدارة. هل الموارد البشرية تساهم بالقرارات المهمة؟ هل تؤثر بها؟ ارفع تقاريرك حول دوران الموظفين والاحتفاظ، وبيانات تحليل مقابلات الخروج، وتكاليف البدلات والمزايا، والغياب، والترقيات والتدريب تكلفته ونتائجه. إن دورنا كمحترفو موارد بشرية هو أن نساعد الآخرين كي يروا المساهمات الحساسة والقابلة للقياس التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية.

إنه لمن الصعب وفي مجلة مثل هذه أن نقدم دليلا شاملا عن تأسيس قسم الموارد البشرية في الشركات الصغيرة. نأمل أن تكون قد زدنا القارئ بما يغذي أفكاره ويساعده على الانطلاق. إن التعلم والتطور المهني، بالإضافة إلى اتصالك بنظرائك من ممارسي الموارد البشرية، سيكون القطعة الأخيرة التي ستساعدك على أن تبدأ في بناء قسم موارد بشرية ناجح في شركة صغيرة.

## VITAMINS FOR THE MIND

If you concentrate on finding what is good in every situation, you will discover that your life will suddenly be filled with gratitude, a feeling that nurtures the soul.

--Harold Kushner

The secret of health for both mind and body is not to mourn for the past, worry about the future, or anticipate troubles but to live in the present moment wisely and earnestly.

--Buddha

The roots of education are bitter, but the fruit is sweet.

--Aristotle

Concentration comes out of a combination of confidence and hunger.

--Arnold Palmer

البدلات والمزايا هي أيضا مناطق يمكنك أن تعدل فيهما لتقديم خدمة أفضل للموظفين وتوفر في نفس الوقت أموالا على الشركة. قيم الموردتين الحاليين وابحث في السوق عن عروض أفضل للحصول على أفضل خدمة بينما تقلل التكاليف.

ماذا عن نظام الأجور؟ هل يعمل بفاعلية؟ هل تتم إدارته بثبات؟ قد يلزمك أن تمضي الكثير من الوقت لتضع نظام أجور يدعم جو العمل وثقافة شركتك الجديدة. ربما تحتاج لمساعدة خارجية من أخصائي أنظمة أجور.

سوف يبقى استقطاب والاحتفاظ بالموظفين التحدي الأكبر للشركات الصغيرة. يمكن أن يكون اختيار وتوظيف أناس مناسبين لحاجات شركة صغيرة صعبا في أي سوق عمل. لقد ولت الأيام التي كان فيها "الشخص المناسب" ينتظر عند بابك لتفتح له. إن المواهب والمهارات التي تلزم لنجاح الشركات الصغيرة تبدأ بالاختيار الصحيح. هذا مهم جدا لك، وأيضا فإن مشاركة المدراء سيكون مهما لنجاحك. الاستقطاب والاحتفاظ بالموظفين هو من إحدى أنشطة الموارد البشرية القابل للقياس وإظهار نتائج عملك بسهولة.

ماذا عن السياسات والإجراءات (المكتوبة)؟ فهناك سياسات وإجراءات متعارف عليها وهي تمثل جزء من ثقافة الشركة وهناك سياسات وإجراءات رسمية (مكتوبة). مرة أخرى يجب أن تهتم بقانونية ما تكتبه. تحتوي السياسات على التوظيف، وإدارة الرواتب، والإجازات والعطل، والتدريب، والنقل والتنقل، والبدلات والمزايا، والإجراءات الجزائية، وتقييم الأداء.

بعد ذلك ابدأ بالتفكير بشأن توجيه الموظفين الجدد. كيف سيتم تقديمه للشركة ولعمله ومن سيقوم بذلك؟ ماذا يجب أن يتضمنه برنامج التوجيه، وأين يجب أن يقام؟ من الأهمية أن تعلم ما هي المعلومات التي ستقدمها للموظفين الجدد لجعلهم يبدووا بداية جيدة؟ هذه الخطوة حيوية جدا لهم ولنجاح شركتك الجديدة في المستقبل.

التدريب، إن إحدى مفاتيح نجاح الشركات في سوق العمل اليوم هو التدريب الجيد للموظفين. هذا يتضمن إعطائهم الأدوات التي يحتاجونها ليكونوا ناجحين في مواقعهم الحالية والمستقبلية. ومن المهم أيضاً أن توفر التدريب لمدرائك وذلك لمساعدتهم على تحفيز وتوجيه موظفيهم. سواء كان هذا التدريب رسمي أو شكلي، التدريب ضروري لمساعدتك على تأسيس والمحافظة على القوى العاملة الممتازة مع القادة القادرين الأقوياء. يمكنك أن تقوم بالتدريب بشكل رسمي، أو اجتماعات

## HR KEY PERFORMANCE INDICATORS

**Khalid Swalha**  
**Arab Bank HR Supervisor**  
**IHRM Founding Member**

### Key Performance Indicators

**(KPI) In General:** are financial and non-financial metrics used to quantify objectives to reflect strategic performance of an organization.

KPIs are frequently used to "value" difficult to measure activities such as the benefits of leadership development, engagement, service, and satisfaction. KPIs are typically tied to an organization's strategy (as exemplified through techniques such as the Balanced Scorecard

The KPIs differ depending on the nature of the organization and the organization's strategy. They help an organization to measure progress towards their organizational goals, especially toward difficult to quantify

### HR Key Performance Indicators

What is the Frequently used HR Key Performance Indicators include:

**FTE** = full time employees  
Revenue per Employee (FTE)  
Assets per FTE  
Training Hours per FTE  
Training Costs per FTE  
HR Department Cost per FTE  
FTEs per HR Department FTE  
Acceptance Rate  
Absence Rate  
Turnover Rate Ratio  
Resignation Rate  
HIR = Human Investment Ratio  
Compensation & Benefits/Revenue  
Average Remuneration  
TPR = Time taken per recruitment  
CPR = Cost per recruitment  
The KPI's are specific measures of goals and objectives for the department, it is indicate the

successful achievement of the goals and objectives.

KPI could be:

- a percentage of decrease
- an amount of time
- a cost saving
- date of completion

### How to use the HR KPIs:

Example if the Goal is:

1. Saving of 20% amount on Budget for Recruitment Expenses. Then the KPI could be reduce the **CPR** by 20%(excellent), 15%(good), 10%(satisfactory), 7.50% (needs improvement).
2. Recruitment timeline (average) to be improved - 60 Days from vacancy creation. Then the KPI could be reduce the TPR to 45 Days(excellent), 60 Days(good), 75 Days(satisfactory), 90 Days(needs improvement).
3. Improve employees productivity by 20%. Then the KPI could be increase the **HIR** by 15%(excellent), 12%(good), 10%(satisfactory), 7.50% (needs improvement).

---

## GO WITH THE FLOW

**Scot Snell,**  
[www.cipd.co.uk/hrd](http://www.cipd.co.uk/hrd)

*If you really want to raise the profile of HR in your organization, you need to identify where the talent pools are and track how knowledge flows between them*

*Scott Snell is speaking at the CIPD's HRD learning and development event at London's ExCeL on 17-19 April, 2007.*

If you think listening to US academic Scott Snell at this week's HRD conference will give you a

recipe to instantly revitalize company performance, you'll be disappointed. He'll give you quadrants, quotes, company examples, and ideas for analyzing your workforce and stimulating learning and innovation. But he can't stand a preoccupation with instant answers: "I think our profession is way too enamored with systems and HR practices and doesn't spend enough time looking at the people. We need to spend more time looking at the human resource and less on the systems."

That's not to say Snell is disillusioned with HR. He believes practitioners are playing a more strategic role and grasping that they must help their organizations to add value. But he admits this evolution is not complete.

So how can HR add value? Snell, professor of HR studies at Cornell University and director of executive education at its Center for Advanced HR Studies, has spent most of his career researching this question. His interest began with a student internship at IBM.

"I saw a quote from IBM's founder, Tom Watson, that 'it takes people to build business'. And I thought: 'I wonder what that really means?' I felt that, as an HR guy, I ought to know. But my training in traditional HR didn't help. I asked myself how one company came to be better than another and what people had to do with that."

One answer came from an Exxon manager who told him: "We haven't got better people, but it's how we align people with strategy that

makes a difference." This was in the 1980s and, says Snell, interest in strategic HR was just getting off the ground. So he seized on the subject and started to look at strategy and approaches to people management in more depth.

In recent years, he has developed a new way of examining the link between HR and strategy, working with David Lepak, professor of HRM at Rutgers University.

"We saw in the HR literature a tendency to float one best way to manage people," he says. "But we knew that not all organizations should follow the same approach." So, in the organizations they studied, he and Lepak started to measure the workforce along two dimensions: value creation and uniqueness, talking to companies about how they created value and which skills were "unique" – in other words, most specific to that organization.

For instance, says Snell, budget airline Ryanair creates value by turning aircraft around quickly. So the most valuable jobs are ground staff. "Pilots are the most expensive staff to hire and certainly very important. But they are not central in terms of who is critical to competitiveness," he explains.

In pharmaceuticals, the highest-value roles would be in research and development. And in a car company, it might be the production workers. Yet the unique skills might be found in the car company's research team, or among those with most experience of the manufacturing system. At



another organization, they might reside in sales people who really know their customers, or specialist professionals.

Snell plots value and uniqueness on a graph: value along the bottom and uniqueness up the side. Circles denoting the talent pools – job categories – within an organization are positioned on the graph, with the jobs high in both aspects in the top right; those low in both in the bottom left; and the others in between. Snell then divides the graph into quadrants, arguing that each quadrant demands a different HR strategy. He and Lepak have tested the process by getting 200 organizations to fill in the quadrants, and have come to some conclusions.

They found that the bottom-left talent pools were the most suitable to outsource and the top-right ones were the most difficult. The latter were also most likely to be managed with a high-commitment based HR approach. “Companies have these people for the long haul, and what they spend on their development tends to be significant,” Snell says. The quadrant a talent pool falls into also helps to define the occupants’ relationships with the organization and each other. Are they, for instance, internal partners, external partners or in the strategic core?

He urges firms to do a better job of understanding people’s potential and the employment relationship they want.

“No company would manage all of its financial investments in the same way,” he says. “We have tried to ask: what is the most appropriate investment for your human assets? Not everyone wants to work in the strategic core. But companies frequently outsource for cost reasons rather than looking at strategic priorities.”

Snell and his colleagues have also used the model to explore relationships between various working groups and the way knowledge is transferred. For instance, is communication between them high-tech or “high-touch”? Is knowledge flowing effectively?

The third element in his work is organizational learning. Snell says: “One manager at a very large company said: ‘We are great at creating and sharing knowledge, but not so great at applying it.’” Snell has worked with the World Bank, among others, looking at how it can transfer good practice from one country to another and embed it throughout the organization.

Finally, he has explored the relative costs and benefits of the different ways of generating, transferring and integrating knowledge into the organization.

“For companies to compete through knowledge, HR professionals need to get their head around these knowledge systems and processes and the

relative cost-benefit of each one," he stresses. "We have got the seat at the table and are being asked to take a leadership role in creating capability for the company and I am asking: how do we do this?"

"There is a lot of doom and gloom about HR not getting paid enough, or not getting to the top table", he says.

David Yeandle, deputy director of employment policy at the manufacturers' organization, the EEF, agrees. "We {in HR} do get a bit introspective and want to be

Snell may not have instant answers. But his ideas may enable HR professionals to ask all the right questions.

---

---

## HAPPY TO BE IN HR

*Anna Scott  
People Management Magazine,  
October 12, 2006*

HR's image and self-esteem have long troubled the profession, but exclusive new research reveals that professionals working in the sector are generally happy. Nearly three quarters of respondents to the *People Management* and *Fraser Jones Work style Survey* say they are either "happy" (50 per cent) or "extremely happy" (23 per cent) to be working in HR. The majority – 70 per cent – said they would go into HR if they were starting their careers again. And 83 per cent feel that HR is valued – either exceptionally (six per cent). The survey of 350 HR professionals across the UK has taken snapshot of how the function feels about itself and where it is going.

## VITAMINS FOR THE MIND

What lies behind us and what lies before us are tiny matters compared with what lies within us.

*--Oliver Wendell Holmes, Jr.*

Moral courage simply means you do what you think is right without bothering too much about the effect on yourself.

*--William Slim*

*British Field Marshal*

If you are scared to go to the brink, you are lost.

*--John Foster Dulles, Statesman*

Education is the most powerful weapon which you can use to change the world.

*--Nelson Mandela*

Its findings backup CIPD research into HR careers (*Where is your career Heading?*), which found that 81 per cent would opt for HR if starting their careers. And 65 per cent of the CIPD's respondents thought that HR was gaining prestige as a profession. Mark Brewer, partner at Fraser Jones, finds it interesting that HR is loved, and, of course, not every one is always happy". Yeandle argues that the minority of 17 per cent of respondents who don't feel valued within the business is probably smaller than the case in other business disciplines.

"I wouldn't be surprised if other functions had a higher percentage of workers don't feel valued". He says.

So HR on the up ". And much of this is the result of the function playing a more strategic role in organizations.

"The word HR has made the transformation from the transactional service – oriented business function," says Alison Hodgson, chairwoman of the association of graduate recruiters,

and European HR and resourcing manager at Expedia.

This has become clear in national media coverage of HR, she says: “often, news references to HR are about business issues in general not about HR just being there to pay people.” Unsurprisingly, the general consensus is that HR’s image within companies is better where the function can play a more strategic role. Hodgson suggests that those 17 per cent of respondents who feel undervalued work in organizations where this isn’t so. “Business in which HR is at the top table- that’s where the job satisfaction is for HR professionals” she says. Brewer agrees: “Nine times out of 10 in the research, the value felt in HR is all about where people feel they are in the food chain. It is primarily about them feeling they are able to add tangible value to the business rather than being recognized only as a support function.”

HR image varies from organization to organization, according to Vanessa Robinson, CIPD adviser, organization and resourcing. “Only 35 per cent {in the CIPD’s HR careers research} though that HR was perceived by others in the organization as an attractive place to work,” she says.

“One way in which HR seems able to improve its image is to be seen to contribute to the business agenda by taking the lead on wider areas of responsibility, and by demonstrating the value it adds to the business in business terms – which will require effective measurement and metrics,” she says>

When asked what single thing would enhance their work lifestyle, 22 per cent of respondents said

promotion or better career prospects, while 13 per cent felt “more buy-in to HR” would improve their jobs. Consequently, HR professionals’ career prospects are all down to how their organization value HR. “If it’s an integral part of the business,” says Brewer, “then people’s prospects are likely to be better. But it is not just the organization’s responsibility to make sure that HR plays a central role in the business. “We’re

complex business and HR is in the thick of it,” says Sean McIlveen, executive director, HR, at Ford Britain. “For HR, if they don’t understand the business they don’t get past first base.

“You can’t teach the HR skills and, to some extent, the business knowledge, but the key bit is how you can effect change in an organization. That will make the difference between an HR partner and HR adviser.” David Yeandle agrees: “If HR professionals want to be part of the business, they need to be able to contribute something other than what they get from professional training.”

This doesn’t mean that HR can neglect administration. McIlveen says: Getting the administrative bit right is the price of entry to the game.”

Overall, the survey suggests that HR’s image is improving. But there’s still a long way to go and HR professionals need to start by selling themselves.

“Once graduate understand and realize what HR is about, they find it very appealing.” Hodgson says. “But in HR we are not very good blowing our own trumpet and selling ourselves.

## NEW MODEL FOR RECRUITMENT

<http://news.bbc.co.uk>



In today's show Abigail and Sam talk about a new way of finding a job.

Getting your first job after university can be difficult. Employers in the UK find there is no shortage of graduates with the right qualifications, but there is a shortage of graduates with the right skills and experience.

But could a reality TV show provide a new model for recruitment?

The Apprentice is a popular BBC show in which people work together in teams to complete practical tasks which test their business skills. The task may be to organize an event or to sell a product, and the team that makes most money wins. Rather than focusing on qualifications, the show rewards real life skills, such as team work, creativity and innovation.

A group of people in the UK are now saying that companies should try this model of recruitment.

With statistics showing 4 out of 10 large employers struggle to fill graduate vacancies, they argue this would be good for both graduates and employers. **What do you think? Should employers focus**

on real life skills or paper qualifications? Email us your opinion to:

[mouneerabs@yahoo.com](mailto:mouneerabs@yahoo.com)

## HR CLINIC



## WHAT CAN YOU DO WHEN MANAGERS DON'T BUY IN TO YOUR APPRAISAL SYSTEM?

[www.peoplemanagement.co.uk](http://www.peoplemanagement.co.uk)  
*Troubleshooter – 19 April 2007*

This corner is designed to post real life HR problems and solutions. So, we would like to ask you to send any HR problem you personally or your company has faced and the solution you have developed and adapted to share with our readers. In this issue we will handle the following problem:

*An HR manager has introduced an appraisal system into a company that previously had scant formal policies – but lack of line management buy-in is rendering the process ineffective. How can HR make the system work?*

"I've recently taken over as HR manager at a company where formal policies and procedures were previously thin on the ground.

One of my first major initiatives was to introduce changes to the system of appraisals. Working with the

to work out individuals' targets in such a way that these goals were reflected.

"Unfortunately, the results have left something to be desired. Too many line managers seem to view the new procedures as a chore, and have to be prompted repeatedly to carry them out. When they are eventually done, the prevailing opinion seems to be that they are a box-ticking exercise. Comments on employees' performance tend to be vague and brief, with many bland statements, and some resorting to writing simply "good" or "OK". There is no evidence that staff are responding well to the process either, and, judging by the feedback I have received, many of them are merely using the appraisal to ask for a pay rise or to raise complaints about their workload.

"Far from helping us in HR to reach our strategic aims, the new appraisals seem to have increased the amount of paperwork – without having a measurable effect on motivation or staff development. Even some of my formerly supportive colleagues are now expressing doubts, and I am concerned that senior managers might lose faith in the initiative if the benefits do not soon show through. However, I am convinced that the appraisal system has something to offer the organisation, particularly as some areas of the business are experiencing high turnover and low morale at the moment. How can I make people engage with the

senior management team, I established the goals of the organisation, and then encouraged process and make it a worthwhile exercise?"

### **Terry Russell**

*Director, Intouch Consulting*

He says: I suspect your appraisal process has fallen into the trap that many do: it is driven by the HR function, not the line management of the company. Your job as HR manager is to provide help and guidance to line managers on HR matters – it isn't to manage the managers of the business. That's the role of successive line managers, culminating in the senior management team.

If you accept that argument, then what you need to do now should be much clearer. The people you need to engage are the senior managers, in particular the managing director. They are the only ones who can drive the process effectively, so they are the ones you need to convince of the benefits and to get to commit their active support.

That support means demonstrating by their actions the importance of the appraisal process and their commitment to it. They can do that in two ways. The first is by holding effective appraisal interviews with direct reports. As philosopher Albert Schweitzer said: "Example is not the main thing in influencing others – it's the only thing." The second way is by discussing in detail with their direct reports the appraisals they have conducted. Remember the old adage: "People respect what you inspect." However, it goes much further than that. If the appraisals form the



basis of meaningful discussion between second- and first-line managers about the performance and development of individuals, the true benefits of the appraisal process will start to emerge. Senior managers will know much more about the capabilities of their people and they will be able to advise managers on how to develop their people.

I'm confident that once people feel they are receiving benefits from the process, their attitude towards it will change.

I have two further recommendations. To carry out effective appraisal interviews, managers at all levels need to be trained. It's no wonder staff are not responding positively if the meetings are not well conducted. To run an appraisal interview as an open, honest, two-way discussion that is constructive and motivational requires a high level of skill.

The second recommendation is that if your senior managers aren't committed, don't bother. The scheme will probably do more harm than good.

### **Susan Stevens**

*HR director, Toshiba*

She says: As this is a new role for you, the last thing you will want to do is admit defeat, but one of the most important strengths of an HR manager is to take staff feedback seriously. Your time has not been wasted, as it sounds as if the scheme has been well designed, but it's not working in practice. Buy-in from senior management is a positive start, but it is essential to

gain support from middle managers and trust from employees.

Your first step should be to get to the bottom of exactly why staff find the procedure demotivating and ask for their input into what they want to change. To engage staff, perhaps organise short workshops to explain the benefits of an appraisal scheme and the critical role staff play. If they feel they have been listened to and the scheme incorporates their ideas, they are more likely to take it seriously and see the benefits both to themselves and the business.

To make the most of appraisal sessions, it is important to educate managers on how to use the tool effectively to review, develop and improve the performance of their staff.

Around 80 per cent of input into an appraisal session should come from the employee, so it is important to provide managers with training on how to deliver the appraisal meeting in a motivational way and achieve a constructive two-way discussion.

In the implementation of the appraisal process, the key is to keep the scheme design clear and simple. It should review past performance and talk about future work and development goals and career paths.

Regular reviews ensure staff are on track with work and their development plan. It's important that managers provide the agreed training as well as support on how they can reach their objectives.

If you are still struggling to get support, you could offer bonuses to those who get appraisals in on time, but this should be the last resort

## فعاليات مؤسسة إدارة الموارد البشرية

### معرض الوظائف الخاصة بالأشخاص المعاقين حركيا

د. منير عباس

تحت رعاية الدكتورة ديبالا الحاج عارف، وزيرة الشؤون الاجتماعية و العمل قامت اللجنة الاجتماعية في الغرفة الفتية الدولية (JCI) بدمشق بتنظيم معرض للوظائف الخاصة بالأشخاص المعوقين حركيا بتاريخ 3 آذار 2007 في صالة الفيحاء الرياضية بهدف تعريف أصحاب العمل باحتياجات وقدرات الأشخاص المعوقين والتحديات التي يواجهونها في ميدان العمل على اعتبار أنهم أعضاء فعالين في المجتمع ولديهم القدرة على إظهار مهارات كبيرة في مكان العمل وقد سارعت مؤسسة إدارة الموارد البشرية بحجز جناح في هذا المعرض ليقدم أعضاؤها حيث قدم أعضاؤها المساعدة الكاملة لذوي الاحتياجات الخاصة في تحضير سيرهم الذاتية ليقوموا بتقديمها لممثلي الشركات المشاركة في المعرض كما تم تحضيرهم لإجراء المقابلات الشخصية وبالمقابل ساهم أعضاء المؤسسة في تسهيل مهمة ممثلي الموارد البشرية للشركات المشاركة في استقطاب وإجراء المقابلات الشخصية مع المعاقين حركيا وكيفية التعامل معهم. وقد شارك عدد من الطلبة المتطوعين من المعهد العالي لإدارة الأعمال (HIBA) وجامعة القلمون في مساعدة ذوي الاحتياجات الخاصة في تحضير سيرهم الذاتية وتدريبهم على أسئلة يمكن أن تطرح في المقابلة الأولية للعمل. فيما يلي بعض الصور المأخوذة من المعرض.

## READER'S CORNER

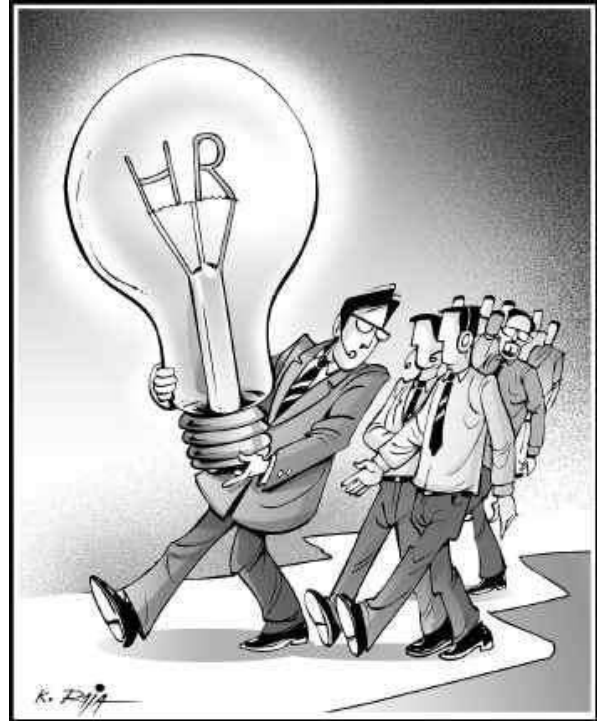
Dr. Munir Abas

In this corner we would like to ask you to send us your comments, feedback, and recommendations about the newsletter to help us improve to satisfy the majority of our readers.

لمساهماتكم في مجلة مؤسسة إدارة  
الموارد البشرية يرجى إرسال ما تودون  
المشاركة به إلى البريد الإلكتروني التالي:  
mouneerabs@yahoo.com

## HR Caricatures.....

Think HR!



"Thanks for coming in. We'll get back to you as soon as we lower our expectations."

**PICTURES TAKEN AT JCI JOB FAIR FOR PEOPLE WITH DISABILITIES  
March 3, 2007**



**IHRM Board Members: (Right to left: Dr. Munir, Modar, Bashar, Samar, Rudayn, Hala, and Safwat)**



**(Volunteering Students from HIBA and Kalamon Universities)**