

## Think HR

### EDITOR'S CORNER

#### كلمة رئيس التحرير

### CHANGE YOUR ATTITUDE AND BE A POSITIVE PERSON غير نظرتك للحياة وكن شخصاً إيجابياً

د. منير عباس

أستاذ في قسم إدارة الأعمال في المعهد العالي لإدارة الأعمال  
عضو مؤسس ومجلس إدارة في مؤسسة إدارة الموارد البشرية



بعض النصائح التي تساعدك لتغيير نظرتك السلبية  
للأمور وتصبح إنساناً ذو نظرة إيجابية.

كل يوم هو يوم جديد وبشمس مشرقة جديدة وبالتالي  
يجب أن نبدأ بشكر الخالق لتمتعنا بصحتنا وإتاحة  
الفرصة لنا للعيش يوم آخر بين من نحب من الأهل  
والأصدقاء. وبالتالي فإن البسمة هي أول شيء يجب أن  
نضعه على شفاهنا فهي المفتاح للوصول إلى قلوب من  
حولنا وتقبل ما نقوله على الرحب والسعة.

إن الاقتناع بأن وجهة نظر الآخرين على نفس الدرجة  
من الأهمية أو أكثر أهمية أحياناً من وجهة نظرنا،  
يجعلك تستمع لهم بتمعن كما ترغب منهم بالمقابل  
الاستماع إلى وجهة نظرك. فلكل منا أذنين ولسان واحد  
وبالتالي يجب أن نستمع أكثر مما نتكلم. وعندما نستمع  
للآخرين بإيجابية نستفيد مما يقولون أكثر من أن نستمع  
لهم لمجرد المجاملة ويجب أن لا ننسى بأن لكل إنسان  
أهمية ودور في المجتمع لا يقل شأناً عن الآخرين.

إن النظرة الإيجابية للأمور عملية معدية وتنتقل للآخرين  
بسرعة كبيرة. مما يعني أنه عندما تتعامل مع الآخرين  
بذهن منفتح وبشكل إيجابي سوف يتحول الآخرون إلى  
أشخاص إيجابيين يتقبلون أفكارك كما تتقبل أفكارهم  
ولابد من ذكر ما توصل إليه البحث العلمي من أن هناك  
تواصل ذهني وفكري بين الأشخاص يسبق التواصل  
الجسدي المتمثل بالحركة والكلام وهذا ما يسميه البعض  
بتواصل الروح قبل الجسد. أي أن ما تشعر به من  
إيجابية في التحدث لشخص آخر لابد أن ينتقل إليه بصدق  
بطريقة غير مباشرة.

إن التعامل مع الآخرين بذهن مفتوح وتقبلهم كما هم  
وعدم محاولة تغييرهم ليصبحوا نسخاً لنا كشرط أساسي  
للتواصل معهم، وعدم النظر إلى انتقاداتهم لنا على  
مستوى شخصي، بل النظر إليها كفرصة لتطوير أنفسنا  
وتصحيح أخطائنا في مراحلها المبكرة، يمنحهم الأمان  
لتقديم النقد الإيجابي البناء وطرح أفكار جديدة لم نكن  
لنحصل عليها لولا تأمين البيئة الإيجابية المناسبة لذلك.

إن النظر بإيجابية للأمور وتقبل الآخرين يساعد على  
تغلب روح فريق العمل على الفردية وبالتالي النظر إلى  
الصورة الأكبر للأمور وتذليل تلك الصعوبات الصغرى  
التي من الممكن أن تعترضنا في سبيل تحقيق أهدافنا  
سواء على المستوى الشخصي أو المهني.

في هذا العدد سوف أتطرق  
إلى موضوع هام جداً أعتبره أحد مفاتيح النجاح والسعادة  
في حياة أي شخص على الصعيد الشخصي والمهني،  
وهو نظرتنا للأمور وبالتالي سلوكنا بالتعامل مع  
الآخرين وتقبلهم كما هم. شيء يسهل قوله ولكن ليس  
من السهل تنفيذه ويتطلب إرادة وتصميم من قبل الشخص  
ليقوم به.

إن الإنسان متحيزاً بطبيعته كتحيزه للجنس أو العرق  
الذي ينتمي له أو البلد الذي ولد فيه أو المدرسة والجامعة  
التي درس فيها أو الرياضة التي يحبها وغيرها من  
الأمور التي لا يمكن إحصاؤها. وسر النجاح الحقيقي من  
هو الانتصار على تحيزنا الداخلي وتغيير نظرتنا للأمور  
وبالتالي سلوكنا والتفكير بإيجابية عند تعاملنا مع الآخرين  
ولاسيما أولئك الذين يختلفون معنا بوجهات النظر.

إن كل فرد منا يقضي ما يعادل ثلث عمره وسطياً في  
مكان العمل وبالتالي يتوجب عليه العمل والتواصل مع  
زملاء العمل بكافة مستوياتهم الإدارية، فهل يمكن أن  
تتخيل ما هو حال ذلك الفرد إذا لم يكن مرتاحاً وسعيداً  
في عمله مع الآخرين؟ من المؤكد ليس هناك أي أحد منا  
يتمنى أن يكون في ذلك الموقف. إن تغييرنا لنظرتنا  
للأمور يبعث فينا السعادة بدون أن يكون هناك أسباب  
اعتدنا على وجودها لنصبح سعديين. وإليك أخي القارئ

إن اللحاق بركب الدول المتقدمة والبقاء على خارطة المنافسة العالمية والعولمة التي تغزو العالم والانتقال إلى اقتصاد السوق الاجتماعي لن يتحقق بدون الانتقال من حيز التفكير الفردي إلى التفكير الجماعي كفريق عمل وبالتالي الانتقال من النظر للأمور بشكل سلبي إلى النظر إليها بمنظار الإيجابية مؤمنين بقدره العنصر البشري على تحقيق المعجزات.

إن لمؤسسة جمعية إدارة الموارد البشرية وأعضائها دوراً هاماً وأساسياً في ذلك، من حيث نشر الوعي بأهمية الاستثمار بالعنصر البشري والإيمان بقدراته على تحقيق المعجزات وتأهيله بشكل صحيح وتوفير بيئة العمل الصحيحة له في الشركات التي يعمل بها مما يتيح له التعامل مع الأمور بشكل إيجابي وذهن منفتح وتقبل وجهات نظر الآخرين المختلفة مع وجهات نظره وتجاوز العقوبات التي تقف في تحقيق أهدافه وأهداف الشركة التي يعمل بها.

أخيراً أيها القراء الأعزاء أتمنى منكم جميعاً أن تبدؤوا من أنفسكم بالنظر للأمور بإيجابية أكبر وبذهن منفتح للآخرين ووجهات نظره المختلفة وبالتالي العمل على نقل تلك الإيجابية في التفكير لأسركم وأصدقائكم وزملائكم في العمل لنجعل حياتكم أكثر سعادة وفائدة لكم وبالتالي إتاحة الفرصة لبلدنا للحاق بركب الدول المتقدمة التي سبقتنا في هذا المضمار.

## CONTENTS

|    |   |
|----|---|
| 1  | كلمة رئيس التحرير                       |
| 2  | مقابلة مع مختص في إدارة الموارد البشرية |
| 3  | Training Needs Analysis                 |
| 4  | ركن القراء                              |
| 5  | The Changing Role of Human Resources    |
| 7  | سياسات جوجل للموارد البشرية             |
| 8  | معاً نحو القمة                          |
| 8  | الصحة والسلامة المهنية                  |
| 10 | Round Table Meetings                    |
| 11 | Graduate Divas In The UK                |
| 12 | Making Decisions                        |
| 14 | Six Tips For Recruiters                 |
| 15 | الانتساب إلى جمعية الموارد البشرية      |
| 15 | Laugh HR                                |
| 17 | HR In Pictures                          |

## مقابلة مع مختص في إدارة الموارد البشرية مقابلة مع الأستاذ (لم يتم التحديد بعد): الأستاذ نادر قلعي أم الأستاذ سامي بركات)

عندما يتحدث رجل أعمال بحجم السيد.....  
كبير المدراء التنفيذيين، عضو مجلس الإدارة  
المفوض لشركة..... عن الموارد البشرية  
وعن تجربته الغنية فيها فإننا مدعوون في  
جمعية إدارة الموارد البشرية لنهمل مجموعة

ليست قليلة من المعلومات والنصائح والفوائد  
هي حصيلة خبرة طويلة في عالم الأعمال و  
في هذا الميدان بشكل خاص حديث الولادة في  
سورية، فكيف ينظر السيد..... للجمعية وما  
هي نصائحه لها وكيف يمكن لسيرياتل أن  
تساعد الجمعية، السيد..... فتح قلبه لمجلة  
إدارة الموارد البشرية من خلال الحوار التالي:

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

شركة..... كانت من أولى الشركات السورية  
التي آمنت بأهداف جمعيتنا ورسالتها وقدمت  
الرعاية المادية والمعنوية لها إيماناً منها بأهمية  
الاستثمار في الموارد البشرية، هل من الممكن أن  
تحدثنا عن ذلك؟

شركة..... كانت السبابة في تقديم المفهوم  
الكامل لقسم الموارد البشرية في سورية، ماهي  
برأيكم الفوائد التي جنتها شركتكم من الاستثمار في  
الموارد البشرية؟

كيف تدعم الإدارة العليا سياسات وإجراءات  
الموارد البشرية في.....؟

كبير المدراء التنفيذيين، عضو مجلس الإدارة  
المفوض لشركة.....، كيف تنظر إلى مشكلة  
استقطاب اليد العاملة المؤهلة في سوق عمالة  
تعاني من نقص اليد العاملة الخبيرة؟

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

كيف تلتزم..... بشعارها "نحن نستثمر  
بالأفراد"؟

ما هو رأيك باتشأننا لجمعية إدارة الموارد البشرية  
في سورية؟

كيف يمكن لجمعيتنا التعاون مع شركتكم في تطوير  
مهنة الموارد البشرية في سورية؟

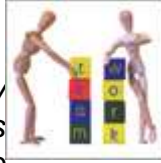
هل من الممكن تقديم نصيحة لجمعيتنا؟

هل هناك شيء ما تود إضافته؟

حاوره:.....

## TRAINING NEEDS ANALYSIS: WHAT'S THE BEST APPROACH?

Contributed by: *Dr. Munir Abas*  
*Trainingzone.co.uk*



*Jan Hills of consultancy HR With Guts suggests taking a more positive approach to your training needs analysis, by focusing on the outcome rather than the problem.*

training needs analysis is a way of surveying the training required and what's more, can help prioritise different areas of training that are needed by analysing the business goals and the skills required to meet those goals.

However, I have found that most training analysis focuses on what people *aren't* doing and what they *aren't* skilled at. This might seem the obvious way to approach the issue of training – identify what people cannot do, and work from there.

**"If the training analysis focuses only on what people are failing to do, it means that they are only approaching the training from a 'problem' frame of mind."**

Jan Hills, HR With Guts

However, if the training analysis focuses only on what people are failing to do, it means that they are only approaching the training from a 'problem' frame of mind. By conducting the training analysis in this way, the subsequent training programme can only focus on those failed areas and fill in the skill gaps. This can undoubtedly be useful, but

by only focusing on existing problems, the training needs analysis fails to identify any desired future outcomes.

Focusing on the negative will result in only remedial training. By asking people what they can't do and what they are not skilled at, the individual and the team can only progress so far. This means that the training focuses on those who are perhaps not doing so well, 'catching up' with how the best of the team already performs, rather than looking to where you would like that whole team to be. Looking at the training this way means that you are always looking backward rather than forward.

### **Different results**

By changing the focus of the training needs analysis to a positive approach, you immediately get different results that focus on what people are already doing well and how that can be developed further. Some of you may be concerned that this means that the people at the top move higher, leaving the people doing less well behind. I believe that this kind of training analysis can help to develop the whole team far further.

At HR With Guts, we use the 'success profile' as a tool to profile the most successful people within a business and to identify the working practices that they use to achieve that success. We have found in the past that every company has its strengths and areas of success, but in most cases that success isn't consistent across all areas of the business and for all people.

Our approach is to look at individuals and identify the five or

six critical beliefs and working practices that make the highest achievers successful. One thing that we often find is that a number of high achievers who have taken part in the 'success profile' feel they would benefit from deeper training, so it has the double benefit of identifying how those high achievers can improve. Also those 'average' performers can be trained to adopt the successful practices of the high performers.

Training should be available for those that are already doing well, as well as those who have areas of difficulty. I find that many HR development programmes are seen as a way of fixing problems, but what they should be doing is advancing and aiding everyone to do much better. By refocusing the training in this way, you are able to develop programmes that focus on successful practices, ensure everyone adopts these practices and help those who are already top performers achieve mastery.

### **Structure the training**

High achievers do not always know or understand what it is they do that makes them successful so by structuring the training to identify what employees are already doing well, it can be developed to expand on those successful working practices and beliefs as well as provide people with alternative good practices so they have more flexibility in their working.

"By refocusing the training needs analysis to look forward to desired outcomes, rather than only looking backwards and filling skills gaps, you can develop a training programme that can benefit the whole team."

And by training people working at the top of their game, good practices will feed down to other members of the team.

So, what practical methods can you employ to make sure you invest in all of the team, including the high achievers? One easy way to begin to shift the focus of the training begins with the training analysis. When conducting interviews or surveys with senior managers to determine training needs, rather than asking: "What does this group of sales associates need to be better at?"

Change the focus of the question to: "What do your most successful people do that your average people don't?"

By refocusing the training needs analysis to look forward to desired outcomes, rather than only looking backwards and filling skills gaps, you can develop a training programme that can benefit the whole team.

---

## **READER'S CORNER**

ركن القراء

*Dr. Munir Abas*

في هذا الركن من مجلتنا نرغب من القراء الكرام إرسال تعليقاتهم وآرائهم ومقترحاتهم حول المجلة لمساعدتنا على تطويرها بالشكل المطلوب الذي يرضي الجميع.

ولكم جزيل الشكر

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

## 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.



Contributed by: Dr. Munir Abas  
www.google.com

للموظفين حتى يتنقلوا من مكان إلى آخر داخل حرم الشركة بسهولة ويسر، كما قامت الشركة بتزويد الحافلات التي تنقل الموظفين من منازلهم إلى مقر الشركة بشبكة إنترنت لاسلكية حتى يستطيع الموظف أن يستخدم كمبيوتره المحمول داخل الحافلة، وهي فكرة أتت بها إحدى الموظفات التي استغربت من ردة فعل المسؤولين الذين ما إن سمعوا بالفكرة حتى طبقوها دون نقاش أو دراسة، وهو أمر لم تعهده هذه الموظفة في الشركات التي عملت بها من قبل.

وحتى يشعر الموظفون بأنهم يعملون في بيئة أشبه ببيوتهم، فإن غوغل تسمح لهم باصطحاب كلابهم إلى العمل بشرط ألا تقوم هذه الكلاب بإزعاج الموظفين وألا يكون لدى أحد الموظفين حساسية تجاهها، فشكوى واحدة كفيلة بترحيل الكلب إلى البيت ولكن دون المساس بالموظف أو بحقوقه في الشركة. وكجزء من مشاركتها واهتمامها بالحفاظ على البيئة فإن غوغل تقدم مساعدات قيمتها خمسة آلاف دولار للموظفين الراغبين في شراء سيارات تعمل بالطاقة البديلة. وفي غوغل إذا قام موظف ما بترشيح شخص جيد لإحدى الوظائف الشاغرة في الشركة وتم توظيفه فإنه يحصل على مكافأة قيمتها ألفا دولار، وكمبادرة لطيفة من الشركة فإنها تعطي كل موظف رزق بمولود جديد خمسمئة دولار عند خروج طفله من المستشفى حتى يستطيع أن يشتري مسـتـلـزمـاتـه الأوليـة دون قلق.

وفي غوغل ليس هناك زي رسمي، فالموظف حر فيما يرتديه أثناء العمل، حتى وصل الحال ببعض الموظفين أن يعملوا بلباس النوم البيجاما، وهو أمر غير مستغرب من أناس يفضل بعضهم النوم في مكتبه الذي جهز بغرفة خاصة لذلك بالرغم من أن إدارة الشركة تشجع الموظفين على الموازنة بين حياتهم الشخصية والعملية. وأجمل ما في غوغل هو تكريم المتميزين والمبدعين، فكل من يأتي بفكرة قابلة للتطبيق يمنح مبلغاً مالياً ضخماً وعدداً كبيراً من أسهم الشركة التي تشتهر بالربحية العالية في وول ستريت، فقبل سنة قامت موظفة تبلغ من العمر 27 عاماً بتطوير برنامج يخول متصفح غوغل البحث في ملفات الكمبيوتر الشخصي للمتصفح، وبعد أن تم تطبيق الفكرة كرمت الموظفة في حفل بهيج ومنحت مليون دولار مكافأة لها على فكرتها المتميزة، وفي ردة فعل قالت الموظفة لوسائل الإعلام إنها تعدهم بأنها لن تعمل في شركة أخرى غير غوغل.

يقول أحد المسؤولين في غوغل بأن إدارة الشركة تواجه صعوبات في إقناع الموظفين لمغادرة مكاتبهم في المساء والذهاب إلى بيوتهم، فهم يحبون عملهم

عندما بدأت غوغل العمل قامت بتوظيف 600 خبير وعالم رياضيات ليعملوا على مدار الساعة على تطوير المعادلات الرياضية المستخدمة في البحث على الإنترنت وبالتالي رفع فعالية استخدام المحرك، واليوم لاتوظف غوغل إلا خريجي الجامعات الكبرى مثل (MIT) وغيرها من خبراء التكنولوجيا والرياضيات والهندسة بمختلف أنواعها، ولأنها تعتمد على الموظفين اعتماداً كلياً في استمرار تقدمها على منافسيها، أولت غوغل راحة الموظفين وتلبية احتياجاتهم أهمية قصوى تصدرت مؤخراً الدراسة التي قامت بها مجلة Fortune الأميركية حول أفضل مئة شركة للعمل فيها وحصلت على المركز الأول بلا منازع.

ففي حرم الشركة الذي يقع في ولاية كاليفورنيا تتوفر جميع احتياجات الإنسان، حيث ينتشر في أرجائه 11 مقهى ومطعماً يقدمون مختلف أنواع المأكولات للموظفين مجاناً وطوال النهار، ولقد أخذت إدارة المطاعم والمقاهي في عين الاعتبار الموظفين النباتيين وأولئك الذين يبحثون عن الأكل العضوي والذين يتبعون حمية معينة، لذلك يجد الموظف في هذه المطاعم جميع ما يشتهي ويرغب من مأكولات. وفي حرم الشركة أيضاً تنتشر حمامات السباحة والصالات الرياضية وصالات الألعاب الإلكترونية والبلليارد وغيرها من وسائل ترفيهية يرتادها الموظفون بين الفينة والأخرى. ففي غوغل لا توجد هناك ساعات معينة للعمل، والإنتاجية تقاس بالنتائج وليس بالحضور والانصراف على الوقت، كما تقدم غوغل خدمات الغسيل والكوي مجاناً للموظفين، وهناك حلاقين ومراكز تجميل ومحلات للتدليك والعلاج الطبيعي بالإضافة إلى مراكز لتعليم لغات أجنبية كالمندرين واليابانية والإسبانية والفرنسية، وذهبت غوغل إلى أبعد من ذلك، فوفرت مكتباً يقدم خدمات شخصية للموظفين كحجز غداء للموظف وزوجته في أحد مطاعم المدينة... كل هذا مجاناً.

وفي غوغل يولي المسؤولون صحة الأفراد الشخصية أهمية بالغة، فهناك عيادات طبية متوفرة للموظفين مجاناً، وهناك درجات تعمل بالكهرباء

أكثر من أي شيء آخر، وبالرغم من أن هذا الأمر يكلف الشركة أموالاً إدارية طائلة كاستخدام الكهرباء والمأكولات وغيرها ، إلا أن الشركة ترفض تقليص الصرف على هذه الجوانب فراحة موظفيها هي أهم شيء بالنسبة لها. بدأت غوغل قبل ثماني سنوات تقريباً بتمويل قيمته مليون دولار ، واليوم تبلغ قيمة غوغل السوقية 150 مليار دولار ، وهي على الرغم من ذلك لازالت تعمل بنفس الروح والثقافة المؤسسية التي كانت تعمل بها قبل ثماني سنوات، حتى أصبح مشاهير العالم كرئيسة وزراء بريطانيا السابقة مارغريت تاتشر والفائز بجائزة نوبل للسلام عام 2006 محمد يونس وغيرهم يفدون على حرم الشركة ليتزودوا بالطاقة الإنسانية التي تنبع من

موظفي غوغل الشغوفين بالإبداع والابتكار.

في مقابلة مع بعض موظفي غوغل قالت إحدى الموظفات: 'حتى لو لم تدفع لي غوغل راتباً شهرياً فإنني سأظل أعمل فيها'. قد يصعب على مؤسساتنا العربية أن تجاري غوغل في ثقافتها المؤسسية، وقد يقول البعض إن ما تقوم به غوغل هو ضرب من ضروب الخيال ، وقد نختلف معهم أو نتفق ، ولكنه ليس صعباً علينا أن نبني ثقافة مؤسسية محورها الإنسان ، فغوغل التي يؤم موقعها الإلكتروني البسيط جداً قرابة نصف مليار شخص شهرياً ، لم تكن لتستطيع هي وغيرها من الشركات أن تصبح عالمية لو أنها اهتمت بالتكنولوجيا وأهملت الإنسان.

## معاً نحو القمة

بقلم عمار العموري

بدايةً أتوجه بالشكر لكل أفراد عائلة مؤسسة الموارد البشرية. من ثم أوجه هذه الهمسات من قلبي إلى كل من يعمل في مجال الموارد البشرية ربما البعض منهم يعاني الآن من عدم تقدير الآخرين له أو عدم شعورهم بأهميته لأسباب كثيرة أو ربما البعض منّا ينتابه شعور بأنه لن ينجح بسبب إحباط الآخرين له فأقول لنفسي ثم لكم دعونا نستعرض التاريخ قليلاً ولعل أكثر تجربة ماثلة هي قصة العالم أديسون الذي كان في كل مرة يعقد العزم على أن تجربته ستنتج لكنها تبوء بالفشل مع أنه أيضاً تحمل الضغوط الخارجية من استهزاء الآخرين منه ومن فعله فقد كانوا على قناعة أنهم ليسوا بحاجة لما يقوم به من تصنيع للوقت والمال في تجاربه البائسة على حد زعمهم. ولكن إذا نظرنا للقصة التاريخية من منظور آخر نرى أن أديسون نفسه كان في كل مرة يفشل فيها ، أكثر اصراراً على المضي قدماً ومتابعة التجارب وإذا سألنا عن عدد المرات التي فشل بها ؟ الجواب: (1800) مرة وتصوروا مع هذه الظروف الخارجية والداخلية المحيطة به هو يزداد إصراراً وعزماً ، وإذا سألنا لماذا؟ سيكون الجواب : لأن شعاره كان (إذا سرت في شرفٍ عظيمٍ ، فلا تقنع بما دون النجوم)، فهنا بنا معاً لنجعل الإرادة والعزيمة والتصميم في صلب أعمالنا لنجعل من سوريا نبراساً في التقدم والعلم والتطور، وإياكم واليأس لأن أهل التربية والاجتماع يقولون "إذا أردت وصلت".

## الصحة و السلامة المهنية

بقلم المهندس محمد نور عباس

مسؤول الموارد البشرية في شركة الحافظ للصناعات الهندسية

- يجب على كافة المنظمات وبكافة أشكالها وتنوع عملها أن تولي أهمية كبيرة لموضوع الصحة والسلامة المهنية لما له من فائدة كبيرة في سلامة وصحة الأفراد من جهة و المنشآت من جهة أخرى. إن درجة تطبيق سياسة الصحة والسلامة المهنية تعتمد على طبيعة الأنشطة وخطورة وتعقيد العمليات في المنظمة. إن المحافظة على صحة وسلامة العاملين هي من أول أهداف إدارة أي منظمة ولذلك يجب أن تلتزم إدارة المنظمة بما يلي:
- 1- الحد من المخاطر الناتجة عن أعمال المنظمة: إن إدارة المنظمة تعمل ما بوسعها لتجنب المخاطر وتأمين وسائل الوقاية الشخصية لجميع العاملين والزوار و من له علاقة بفعاليات المنظمة
  - 2- التطوير المستمر للتقنيات و التجهيزات المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية



- 3- أن تلتزم كحد أدنى بتطبيق كافة التشريعات و القوانين النافذة في الجمهورية العربية السورية والمتعلقة بالصحة و السلامة المهنية
- 4- أن تبذل إدارة المنظمة كل ما بوسعها لإيصال و تفهيم سياسة الصحة و السلامة المهنية لكافة العاملين في المنظمة و توعيتهم لتطبيق هذه السياسة
- 5- يجب أن تكون هذه السياسة متاحة لجميع الفرقاء الذين لهم علاقة من قريب أو بعيد بنشاطات المنظمة
- 6- تقوم إدارة المنظمة بمراجعة سياسة الصحة و السلامة المهنية كل ستة أشهر للتأكد من فعاليتها و صلاحيتها و تقوم بتحديثها عند اللزوم
- ويجب أن تتم دراسة جادة لمكامن الخطر و تصنيفها وتحديد معدل المجازفة الذي يمكن أن يحصل الخطر: هو المصدر أو الحالة مع إمكانية حدوث ضرر ممثل بالإصابة أو الاعتلال الصحي ، ضرر الممتلكات، ضرر بيئة العمل ، أو أي تركيبة مما سبق.
- المجازفة: هي تركيبة من احتمالات قوية ومنتابعة لأحداث محددة موجودة .

يتطلب التشريع الحديث لنظام الصحة و السلامة المهنية تقدير الأخطار وعادة يجري تقدير الأخطار قبل القيام بالتدخل حيث أن حساب المخاطرة يقوم على إمكانية أو احتمال تحقق الضرر وشدة النتائج. وهذا ما يعبر عنه رياضياً كتقدير كمي( بتقدير الإمكانية من حيث كونها منخفضة الحدوث أو متوسطة الحدوث أو كثيرة الحدوث ومن حيث شدة الضرر أو عمقه وذلك باستخدام الأعداد وضربها لاستخراج عامل المخاطر) أو كوصف للظروف التي قد ينشأ عنها الضرر أي( النوعية).

يجب تسجيل ومراجعة التقدير بشكل دوري وكلما حدث تبدل في ممارسات العمل. ويجب في التقدير أن يتضمن توصيات عملية لمراقبة المخاطر.

وبمجرد تطبيق أعمال المراقبة يتوجب إعادة حساب المخاطر لتحديد درجة انخفاضه لتصل إلى المستوى المقبول. وبشكل عام على أعمال المراقبة المدخلة حديثاً أن تخفض المخاطر بمستوى واحد، أي من المستوى الأعلى إلى المتوسط أو من المتوسط إلى المنخفض

جدول يحدد معدل المجازفة

| جدول المعدلات |   |            |            |       |           |             |
|---------------|---|------------|------------|-------|-----------|-------------|
| الخطورة       |   | الاحتمالية |            |       |           |             |
|               |   | أكيد       | احتمال قوي | محتمل | غير محتمل | احتمال بعيد |
|               |   | 5          | 4          | 3     | 2         | 1           |
| الوفاة        | 5 | 25         | 20         | 15    | 10        | 5           |
| إصابة حرجة    | 4 | 20         | 16         | 12    | 8         | 4           |
| إصابة         | 3 | 15         | 12         | 9     | 6         | 3           |
| إصابة بسيطة   | 2 | 10         | 8          | 6     | 4         | 2           |
| ضياع للوقت    | 1 | 5          | 4          | 3     | 2         | 1           |

|   |   |                                  |         |
|---|---|----------------------------------|---------|
| 5 | = | الوفاة                           | الخطورة |
| 4 |   | إصابة حرجة، علة تؤدي للعجز       |         |
| 3 |   | إصابة تتطلب معالجة طبية، علة     |         |
| 2 |   | إصابة بسيطة تتطلب إسعاف أولي فقط |         |
| 1 |   | تأخير أو إعاقة                   |         |

|   |   |                    |            |
|---|---|--------------------|------------|
| 5 | = | الحدوث حتمي        | الاحتمالية |
| 4 |   | احتمال قوي         |            |
| 3 |   | محتمل              |            |
| 2 |   | بعيد الاحتمال      |            |
| 1 |   | بعيد الاحتمال جداً |            |

معدل الاحتمالية X معدل المجازفة = معدل الخطورة

ويجب أن نؤكد على ضرورة أن يشمل التوصيف الوظيفي على المسؤوليات المتعلقة بتنفيذ سياسة الصحة والسلامة المهنية .

وعلينا أن لا ننسى و من خلال دراسة معدل المجازفة أهمية و ضرورة تطبيق سياسة تعنى بالصحة والسلامة المهنية يتم من خلالها ضبط عناصر الأمان والمحافظة على كافة العاملين في المنظمة وعلى نظام الصحة والسلامة المهنية أن يهدف إلى:

- تعزيز وصيانة أعلى درجات رفاهية العاملين الجسدية والنفسية والاجتماعية في كافة الحرف ومواقعها

- وقاية العاملين من الانحرافات الصحية الناشئة عن ظروف العمل
- حماية العاملين ضمن أعمالهم من المخاطر الناشئة عن عوامل ضارة بالصحة
- وضع العامل وصونه في بيئة حرفية تنسجم مع قدراته البدنية والنفسية وتتكيف معها
- ومجمل القول، تطويع العمل للإنسان وتكثيف كل إنسان لعمله"

---

## ROUND TABLE MEETINGS FIRST AND SECOND OF 2008

### اجتماعات الطاولة المستديرة الأولى والثاني لعام 2008

*Modar Bakiri*  
*IHRM General Secretary*

The Institute of Human Resource Management (IHRM) continues its series of Round – Table Meetings for 2008 to provide HR professionals and practicing managers with a complete, comprehensive review of essential HR/personnel management concepts and techniques needed to deal with their HR – related responsibilities.

In this context the IHRM held its 1<sup>st</sup> and 2<sup>nd</sup> round – table meetings for 2008 on the second Tuesdays of January and February at Carlton Hotel - Mejana Room – 6:30 pm.

The topic of the first round table meeting was about "**Syrian Labor Market**" and was presented by Mr. Nawaf Zeidan (Training Expert at SEBC) as he was one of the panel of experts for this round table meeting.

Mr. Zeidan discussed the contradiction that Syrian labor market has as supposedly on one side there is a high number of unemployment and on the other side we find lack of skilled employees in the local market, which leads large companies to import skilled employees from overseas as consultants and experts with high salaries.

Great discussion has been conducted between Mr. Zeidan and the attendants about how we help our market to bridge the gap between the need of skilled employees in the Syrian companies and the unemployed labor available in large number locally. One of the suggestions was to qualify our local employees as soon as possible before the competition becomes fierce and following the competitors will be next to impossible. This can be done by the help of all parties in our country and HR people has main door in accepting those employees that have potential to improve and invest more in them to become better qualified and well trained.

The topic of the second round table meeting was about **"Job Analysis"** introduced and presented by Mr. Ahmad Muasses (HR Director of Ramak Group) as he was one of the panel of experts for this round table meeting.

Mr. Ahmad discussed the nature of job analysis, including what it means and how it's done in practice. He started the round table by a presentation identifying the job analysis as: *"the procedure through which you determine the duties and skill requirements of a job and the kind of person who should be hired for it since organizations consist of positions that have to be staffed"*, and he went on saying: *"it produces information used for writing job descriptions and job specifications"*.

Mr. Ahmad also talked about Competency – Based Job Analysis saying that: *"it's a description of a job in terms of measurable, observable, behavioral competencies an employee must exhibit to do a job well"*. Afterwards the discussion with the audience were opened including questions to Mr. Ahmad. Then the round – table meeting ended on 9:30 pm.

We appreciate your feedback and suggestions made to the round – table meetings on a monthly basis.

For more information related to these two topics, please visit our website [www.ihrmsyria.org](http://www.ihrmsyria.org)

---

## GRADUATE DIVAS IN THE UK

Contributed by: **Modar Bakir**  
IHRM General Secretary



The word '**diva**' is usually used to describe great female opera singers like Maria Callas.

Despite being great artists and performers, some of the great divas were difficult people to work with. They were considered to be fussy, demanding and even arrogant.

For this reason the word 'diva' has come to have a negative connotation.



Employers in the UK are saying that many young graduates behave like these divas from the world of opera.

They complain that graduates these days are lazy, self-centred and fickle but that they have a very high opinion of themselves.

The feeling among some employers is that many young graduates in the UK have a poor attitude. An example is a young man who greeted his interviewer with the phrase 'you all right mate?'. This is far too familiar and inappropriate.

Employers also complain that young graduates lack literacy and numeracy skills and that all too often they also lack initiative. A young man was overheard telling his mother that he had been invited for interview in London by a transport company but they hadn't told him how to get there!

A recent report shows that a quarter of graduate employers in the UK are choosing to recruit abroad to fill top jobs in their companies.

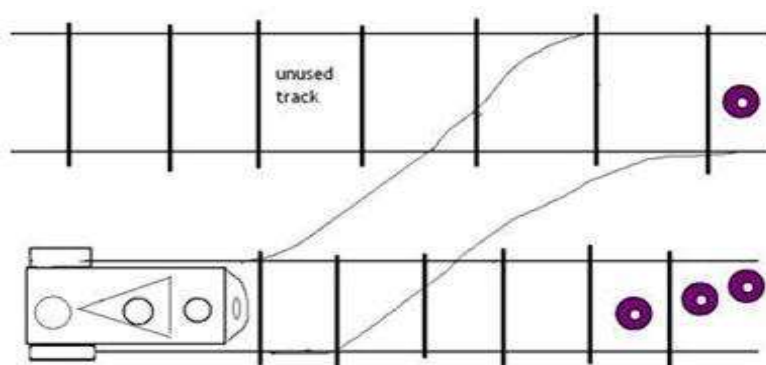
**And i think the same is in Syria , there are many 'graduate divas' recently, especially those from Private Universities.**

---

## MAKING DECISIONS

*Contributed by: Dr. Munir Abas*

A group of children were playing near two railway tracks, one still in use while the other unused.



Only one child played on the unused track,

The rest on the operational track.

The train is coming, and you are just beside the track interchange. There is no time to warn the kids.

You can make the train change its course to the unused track and save most of the kids.

However, that would also mean the lone child playing by the unused track would be sacrificed. Or would you rather let the train go its way?

Let's take a pause to think what kind of decision we could make.....

Most people might choose to divert the course of the train, and sacrifice only one child.

You might think the same way, I guess initially; because to save most of the children at the expense of only one child was rational decision most people would make, morally and emotionally. But, have you ever thought that the child choosing to play on the unused track had in fact made the right decision to play at a safe place?

Nevertheless, he had to be sacrificed because of his ignorant friends who chose to play where the danger was.

**This kind of dilemma happens around us everyday. In the office, community, in politics and especially in a democratic society, the minority is often sacrificed for the interest of the majority, no matter how foolish or ignorant the majority are, and how farsighted and knowledgeable the minority are.**

The child who chose not to play with the rest on the operational track was sidelined. And in the case he was sacrificed, no one would shed a tear for him.

The great critic Leo Velski Julian who told the story **said he would not try to change the course of the train because he believed that the kids playing on the operational track should have known very well that track was still in use, and that they should have run away if they heard the train's sirens.**

If the train was diverted, that lone child would definitely die because he never thought the train could come over to that track!

Moreover, that track was not in use probably because it was not safe.

If the train was diverted to the track, we could put the lives of all passengers on board at stake!

**And in your attempt to save a few kids by sacrificing one child, you might end up sacrificing hundreds of people to save these few kids.** **While we are all aware that life is full of tough decisions that need to be made, we may not realize that hasty decisions may not always be the right one.**

Remember that what's right isn't always popular... and what's popular isn't always right.

---

## SIX TIPS FOR RECRUITERS

Contributed by: *Dr. Munir Abas*  
*Trainingzone.co.uk*

For any business, getting the right blend of employees is often the key to success. However, finding this blend can be very tricky. A few things to know is that your recruitment drive is likely to cost you money (and it can get quite expensive) and it can also take a long time. If you're an employer on a recruitment drive, here are some pointers to get you started:

1. Allow plenty of time for your recruitment process. If you need someone in a week's time and you've yet to advertise, then you could be in trouble. Instead of this you'll probably need around 2 months from start to finish. Spend around 2-3 weeks advertising and gathering candidates, 2 weeks for interviews, and a month for notice period once you've had the job accepted. In an ideal world you'll be able to shorten this time frame, especially if you're hiring new graduates or trainees.

2. Advertising a job can be an expensive business, but paying for space in a newspaper or online portal can pay you dividends by giving you a rich vein of C.Vs. Some portals do have free joining offers, but it's important that you analyze which ones will be the most cost effective. If there's a free portal that no one in your area ever looks at, then there's no real point in posting there. However, if it's £50 for a spot in the local newspaper, then it could be an easy spot for someone on a local job search.

3. Think carefully about what kind of candidate you want in the role, and have a clear specification. Compare the C.Vs you get to that specification, rather than against each other. It's the practice of many employers to dismiss applications that contain bad grammar or spelling mistakes. Be wary of doing this and think about the candidates experience and skill set rather than worrying about the presentation of the C.V. Having bad grammar probably won't make much difference in a lot of jobs!

4. In the interview, while it is important to question the interviewee and find out about their aspirations and skills, it is also important to tell them about your company. Let them know your company's attributes and perks of working for you. If you do this right and the candidate is a good one, you may well snare their interest over other potential employers. However, make sure you are wary of over selling the company. If the interview is dominated by the employer boasting about the company, you are likely to alienate the interviewee as they will be unable to express themselves.

5. Let the candidate know what is the next step will be. It can be an annoyance to let candidates know that they've been unsuccessful, but you

can avoid telephone confrontations by simply sending an email to unsuccessful candidates. If a candidate is successful the best way to tell them is on the phone, this way you can discuss the next step and other details. If a candidate is reluctant to accept, then a phone conversation may be the best way to persuade them otherwise. Just be alert that reluctant candidates may sometimes have a short shelf life, so you must be cautious if they do not accept straight away. Ask yourself why this may be.

6. On a new employee's first day, make sure there is clear structure. Getting all of the little details such as their National Insurance number will ease their mind about getting paid, and a short induction will create a good impression.

### الانتساب إلى مؤسسة الموارد البشرية عن طريق الموقع الإلكتروني

السادة المهتمين بالانتساب لجمعية إدارة الموارد البشرية نفيديكم علماً بأن الانتساب إلى الجمعية أصبح سهلاً عن طريق موقعنا الإلكتروني [www.ihrmsyria.org](http://www.ihrmsyria.org) ومن ثم الأمر (membership) وإملاء الطلب الإلكتروني ومن ثم إرساله.

ومن ثم تقديم الأوراق التالية:

- إرفاق صورة عن السيرة الذاتية بإحدى اللغتين الإنكليزية أو العربية
- صورة شخصية عدد (2)
- 2500 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.
- توقيع نسخة عن (Code of Conducts)
- الاتصال بالسيد يمان سلام (مدير مكتب الجمعية) على رقم الجمعية (6614238) لتقديم الأوراق علماً بأن السيد يمان متواجد في مكتب الجمعية من يوم الأحد وحتى الخميس من الساعة الثانية ظهراً وحتى الساعة السادسة مساءً وعنوان مكتب الجمعية: مزة الشيخ سعد طلعة مشفى العسكري (601) بجانب سوبرماركت فادي.
- ومن ثم يقوم مجلس الإدارة بدراسة طلب المتقدم وإرسال رسالة ترحيب للمشارك في حال الموافقة.

LAUGH HR 😊

### NEVER GO TO THE HR FOR A SALARY INCREASE

Contributed by: Dr. Munir Abas

After 2 years of selfless service, a Gentle person (affirmative action) realized that he had not been promoted, no transfer, no salary increment no commendation and that the Company was not doing any thing about it. So he decided to walk up to his HR Manager one morning and after exchanging greetings, he told his HR Manager his observation. The boss looked at him, laughed and asked him to sit down saying. My friend, you have not worked here for even one day.

The man was surprised to hear this, but the manager went on to explain.

Manager:- How many days are there in a year?

Man:- 365 days and some times 366

Manager:- how many hours make up a day?

Man:- 24 hours

Manager:- How long do you work in a day?

Man:- 8am to 4pm. I.e. 8 hours a day.

Manager:- So, what fraction of the day do you work in hours?

Man:- (He did some arithmetic and said  $8/24$  hours I.e.  $1/3$ (one third))

Manager:- That is nice of you! What is one-third of 366 days?

Man:- 122 ( $1/3 \times 366 = 122$  in days)

Manager:- Do you come to work on weekends?

Man:- No sir

Manager:- How many days are there in a year that are weekends?

Man:- 52 Saturdays and 52 Sundays equals to 104 days

Manager:- Thanks for that. If you remove 104 days from 122 days, how many days do you now have?

Man:- 18 days.

Manager:- OK! I do give you 2 weeks sick leave every year. Now remove that 14 days from the 18 days left. How many days do you have remaining?

Man:- 4 days

Manager:- Do you work on New Year day?

Man:- No sir!

Manager:- Do you come to work on labour day?

Man:- No sir!

Manager:- So how many days are left?

Man:- 2 days sir!

Manager:- Do you come to work on the (Independence Day )?

Man:- No sir!

Manager:- So how many days are left?

Man:- 1 day sir!

Manager:- Do you work on Christmas day?

Man:- No sir!

Manager:- So how many days are left?

Man:- None sir!

Manager:- So, what are you claiming?

Man:- I have understood, Sir. I did not realise that I was stealing Company money all these days..



## VITAMINES FOR THE MIND

Wherever you go, no matter what the weather, always bring your own sunshine.

**--Anthony J. D'Angelo**

Attitudes are contagious. Are yours worth catching?

**--Dennis and Wndy Mannering**

If you don't get everything you want, think of the things you don't get that you don't want.

**--Oscar Wilde**

If you don't think every day is a good day, just try missing one.

**--Cavett Robert**

It is so hard when I have to, and so easy when I want to.

**--Annie Gottlier**

It is not what they take away from you that counts. It is what you do with what you have left.

**--Hubert Humphrey**

Everyday may not be good, but there's something good in everyday.

**--Author Unknown**