

المحتويات

١	كلمة رئيس التحرير
٣	مقابلة مع مختص في إدارة الموارد البشرية
٥	الاستقطاب
٦	إدارة المرأة
٧	مصاريف عمليات الموارد البشرية أقل ما يمكن!
٨	تجربة شركة الحافظ للصناعات الهندسية بتأسيس إدارة موارد بشرية
٩	من هو القائد وماهي القيادة ؟
١١	برامج التدريب في الشركات السورية بين الواقع و التطبيق
١٢	لاختيار الأفضل في مقابلات التوظيف
١٤	الخرافات الست الشائعة عن الإدارة
١٥	ستة أسباب تدفعك كي تكون عضواً في جمعية الموارد البشرية
١٦	كيف يمكنك الانتساب إلى جمعية مؤسسة إدارة الموارد البشرية
١٩	IHRM Roundtable Meetings
١٩	What is Next Myers-Briggs Type Indicator Coming Workshop
٢١	How to Maximize Your Employee Loyalty
٢٣	Creating Job Satisfaction
٢٤	كاريكاتور – كلمة السر

رئيس التحرير : د. منير عباس

مدير التحرير : إبراهيم الأصيل

الإخراج الفني : Ad in B

جمعية إدارة الموارد البشرية IHRM

بريد الكتروني : info.ihrmsyria.org

موقع الكتروني : www.ihrmsyria.org

موبايل : +٩٦٣ ١١ ٩٩١١١٣٧٧٧



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

إدارة الموارد البشرية في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية

في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية التي يعيشها العالم اليوم، يتبادر لأذهان العديد منا السؤال التالي: ماهو وضع إدارة الموارد البشرية في ظل هذه الأزمة؟ برأيي إن أهمية إدارة الموارد البشرية قد ازدادت في ظل هذه الأزمة، فالشركات الآن تعتمد على إدارة الموارد البشرية أكثر من قبل في اختيار الموظفين المتوجب إبقائهم وتسريح الباقي لعدم مقدرة تلك الشركات على دفع رواتبهم وتعويضاتهم كما سبق. وبالتالي فإن مهام مدراء وموظفي إدارة الموارد البشرية قد ازدادت حيث يتوجب عليهم المحافظة على الكوادر ذات الكفاءات والمهارات العالية والعمل على تقديم أفضل العروض لهم للحيلولة دون تسريحهم وانتقالهم للشركات المنافسة، وبنفس الوقت، العمل على رفع روحهم المعنوية وولائهم للشركة، لاسيما أنهم قد شهدوا تسريح زملائهم في العمل. إن تحقيق ذلك من الأمور الصعبة التي يقع الدور الأساسي فيها على إدارة الموارد البشرية ففي نفس الوقت الذي تسرح الشركات فيه موظفيها، يتوجب عليها أيضاً المحافظة على سمعة الشركة ومركزها الاقتصادي وكلنا يعلم أن الشركات في السوق الاقتصادي الحر تتحدد مكانتها في السوق بشفافية سياسات إدارة الموارد البشرية فيها وكيفية تعاملها مع موظفيها.

ففي الوقت الذي تسرح فيه الشركات الموظفين من كل الاختصاصات، يزداد الطلب في سوق العمل على مختصي الموارد البشرية، ويعود تفسير ذلك إلى أن إدارات تلك الشركات قد أدركت أهمية الاستثمار في العنصر البشري ودور إدارة الموارد البشرية الرئيسي فيه ابتداءً من انتقاء الشخص المناسب ووضعه في المكان المناسب والعمل على تطويره والمحافظة عليه وزيادة ولائه التنظيمي ورضاه الوظيفي وانتهاءً في تحقيق الاستقرار الوظيفي في ظل اقتصاد عالمي غير مستقر. كل ذلك دفع بالعديد من الشركات إلى زيادة الطلب على مختصي الموارد البشرية لمساعدتهم في رسم سياسات العنصر البشري لديها واستثمارها بشكل صحيح، فالأزمة الاقتصادية العالمية الآن قد أيقظت أصحاب الأعمال لأهمية الاستثمار في العنصر البشري ودور إدارة الموارد البشرية الرئيسي في ذلك، هناك الكثير من الأمثلة عن شركات قد اجتازت أزمات اقتصادية بسبب تمسك موظفيها بها وعدم تخليهم عنها وولائهم وتعلقهم بها وشعورهم بأنهم من مالكي الشركة وليسوا فقط موظفين فيها وكان الدور الأكبر في ذلك لممارسات إدارة الموارد البشرية الصحيحة في تلك الشركات، ونذكر على سبيل المثال وليس الحصر شركة طيران ساوث ويست الأمريكية التي حققت أرباح بعد أحداث الحادي عشر من أيلول، ٢٠٠١ في حين كانت شركات الطيران الأخرى تعلن إفلاسها، والسبب في ذلك أن موظفي الشركة لم يتركوا الشركة أثناء الحنة التي مرت بها شركتهم وكيف لا وهي لم تتخلى عنهم في الأوقات التي احتاجوها فيه. مما آل إلى تلك الشركة لتحقيق أرباح بدلاً من إعلان إفلاسها كغيرها من الشركات. وفي النهاية أقول لحسن الحظ لم تطل الأزمة الاقتصادية وظائف الموارد البشرية بل على العكس زادت من أهمية تلك الوظائف في الشركات ولكن زيادة الطلب ألقى على عاتق هؤلاء المختصين مسؤوليات ومهام أكبر من سابقاته وأصبح دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في إدارة الشركة مسؤول عن الاستثمار في العنصر البشري بشكل مباشر كغيرها من الإدارات الأخرى الهامة في الشركة، وكل أزمة اقتصادية ومختصي الموارد البشرية بخير.

مقابلة مع مختص في إدارة الموارد البشرية

السيد سامر ديروان (مدير عام الشركة التقنية للصناعات الغذائية)

حاوره: إبراهيم الأصيل

الشركة التقنية للصناعات الغذائية، اسم رئيسي في عالم اللحوم في المنطقة، بدأت الشركة نشاطها عام ١٩٧٨ في تحضير وتصنيع وتعليب اللحوم والخضار والفواكه، واستطاعت التميز في الأسواق المحلية و الخارجية، ترى إدارتها أن أساس التميز هو العنصر البشري، وكانت لنا هذه الوقفة مع السيد سامر ديروان، المدير العام للشركة التقنية للصناعات الغذائية، الذي دفعه إيمانه بدور إدارة الموارد البشرية لتأسيس قسم فاعل لها، ويسعى دائماً لدعم وتطوير قسم الموارد البشرية بكافة نشاطاته، لتستطيع الشركة زيادة تنافسيتها وتعزيز مكانتها في الأسواق.

الشركة، ومن المستحيل أن نتواجد مع كل موظف أثناء عمله، نحن نكتب لهم» النوتة «، أي المسؤوليات الرئيسية لهم، ونترك لكل فرد أن يقوم بعمله في عزف سيمفونية نجاح هذه الشركة، لقسم الموارد البشرية أثر مباشر على إنتاجية الموظفين ورضاهم وتحفيزهم، وهذا ما نلمسه في عملنا.

٣- هل تعتقدون أن توجه بعض الشركات السورية لإحداث قسم مختص بإدارة الموارد البشرية هو فقط تقليد الشركات الكبرى، أم أنها خطوة حقيقية تجاه التطوير الإداري؟

برأيي سواء كان نتيجة وعي أو نتيجة تقليد، فكلتا الحالتين جيدة والنتيجة ايجابية، وأتمنى أن تتنبه إدارات الشركات لهذا الموضوع وإلا ستواجه الشركات صعوبة في عملية البقاء، وإذا كانت الشركات تريد هدر مواردها فلتستمر بدون وجود قسم لإدارة الموارد البشرية، فالأشخاص إما أن يكونوا منتجين من خلال توصيف دقيق لعملهم وتقييم عادل لأدائهم، أو أن يهدروا موارد الشركة ويهدروا وقتهم.

٤- برأيك لماذا لم تقتنع بعض الشركات إلى الآن بضرورة وجود مثل هذا القسم؟

٢- ما مدى مساهمة قسم الموارد البشرية في الشركة بتقليل المشاكل والمشادات بين الموظفين وتحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية؟

إذا لم يوجد قسم موارد بشرية بأقسامه الرئيسية، وإذا لم يوجد توصيف للوظائف، وبدون إدارة أداء، فلا يوجد شركة، بل يوجد ورشات، الهدف الأساسي من وجود قسم الموارد البشرية هو تنظيم عمل العاملين في الشركة ورسم حدود كل وظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى، والبدل باختصار هو الفوضى، من المستحيل أن نتواجد في كافة زوايا



١- برأيكم ما هو الدافع الرئيسي لأي شركة لتأسيس قسم لإدارة الموارد البشرية؟ ومن أين يستمد هذه القسم أهميته؟

أساس الاقتصاد موارد طبيعية وموارد مالية و موارد بشرية، والأهم هو المورد البشري، وكلما كان المورد البشري أرقى كلما كانت الموارد الأخرى بأيد أمينة أكثر، لذلك تهتم الشركات بالرأس المال البشري للشركة لأنه هو الذي يتحكم بالموارد المالية والطبيعية، فإذا لم يكن هذا المورد مدرب ومحفز ستخسر الشركة ببساطة بقية مواردها، والسؤال هو كيف سيكون الوضع إذا لم تطور الشركة رأس مالها البشري؟! فوضى عارمة، وسيكون لدى الإدارة عمل مستمر لاطفاء الحرائق التي تنشأ بين الموظفين عوضاً عن التخطيط و تطوير المؤسسة، الشركات تتطور مثل البشر، من الطفولة إلى الشباب إلى الرشد، وكثير من الشركات تصطدم عند نموها بقصور تنظيمي وتندثر لعدم قدرتها على التأقلم تنظيمياً مع نموها، وهذا يعود لقصور قسم الموارد البشرية، قسم الموارد البشرية يساعد في وضع رؤية للشركة، وأهداف استراتيجية، ومن خلالها يتم التوظيف، ويزرع ثقافة الشركة في نفوس عاملينا.

لأنهم غير مدركين أولاً لأهميتها. ثانياً للعائدية المادية لقسم الموارد البشرية على الشركة. من خلال تنظيم القوى العاملة وعملها بشكل فعال. سيغطي قسم الموارد البشرية تكاليفه ويعود بالربح على المؤسسة. أرى أن قسم الموارد البشرية يمول نفسه بنفسه من خلال زيادة الفعالية لدى الموظفين. بل ويعود بالربح على الشركات. خصوصاً في الشركات الخدمية. حيث أن العنصر البشري يلعب الدور الأكبر.

٥- هل ترى ربطاً بين ضعف واقع إدارة الموارد البشرية في الشركات السورية، وبين الطابع العائلي الذي يغلب على معظم هذه الشركات؟

الشركات الصغيرة والمتوسطة والعائلية منها. توظف حوالي ٥٠٪ من اليد العاملة في الدول الصناعية الكبرى. مشكلتنا ليست في الطبيعة العائلية لشركاتنا. فهذا أمر طبيعي. ولكن المشكلة تكمن في فصل الملكية العائلية عن الإدارة. يجب أن تعي شركاتنا هذا الفصل. ما هو للإدارة هو للإدارة وما هو للملكية هو للملكية. قد يكون المالك مدير في نفس الوقت. ولكن سلطته الإدارية يجب أن تكون مفصولة عن سلطته كمالك. مداخله: ربما من أحد أهم المشاكل التي يواجهها مدراء الموارد البشرية هي محدودية الصلاحيات التي يمنحها لهم المدير العام أو المالك.

لا شك أنه كي يستطيع قسم الموارد البشرية تحقيق أهدافه يجب أن يصبح قسم ذو سلطة تنفيذية و تشريعية. وأن يتولى مدير الموارد البشرية بهذه الصلاحيات بدون قيود أو عراقيل. عملية التفويض أساسية لنجاح قسم الموارد البشرية في أي شركة. يعني مدير قسم الموارد البشرية هو كأي مدير آخر في الشركة. هو رجل مختص وهو المعني بإغناء وتطوير إدارته وإدخال السياسات والإجراءات المناسبة في النظام الداخلي

وأقسام التدريب والتوظيف وشؤون العاملين للشركة التي يعمل بها بما يتناسب طبعاً مع رؤية ورسالة الشركة أو ببساطة مع متطلباتها. شأنه شأن المدير المالي أو مدير التسويق أو مدير الإنتاج. فإذا كان مدير الشركة هو أفهم من مدرائه بأختصاصاتهم فهذه برأي مشكلة.

٦- هل تجد في سوق العمل الكفاءات المطلوبة لإدارة قسم الموارد البشرية و العمل فيه؟

كنا نعاني من نقص شديد للكفاءات في مجال الموارد البشرية في سوق العمل السورية. وغالباً ما كانت تلجأ الشركات لمدراء سوريين يعملون في الخارج وتعمل على استقطابهم. إلا أن الواقع مستمر بالتغير نحو الأفضل. وللمعهد العالي لإدارة الأعمال وللجامعات الخاصة دور كبير مع وجود اختصاص لدراسة إدارة الموارد البشرية في معظمها. وأعتقد أنه خلال أربع أو خمس سنوات. سيكون هناك كفاءات أكثر في سوق العمل.

٧- ما هو رأيكم بالمحددات القانونية في سورية - قانون العمل - التي تحكم العلاقة بين الموظف والشركة؟

بداية نحن مع إعطاء الحقوق كاملة وزيادة للعاملين المتميزين. والشركات التي يوجد لديها نظام موارد بشرية جيد يوجد لديها قسم تدريب وتأهيل تستثمر فيه وتنفق عليه فلماذا السبب فإن الشركات حريصة كل الحرص للحفاظ على العاملين الذين تم تدريبهم وتأهيلهم. وأضيف بأنه كما للعاملين حقوق فعليهم واجبات. وفي حال التقصير في هذه الواجبات فيجب على الإدارة أن يكون لديها المرونة في المحاسبة حيث أن الشركات أنفسها تحاسب في السوق فواجبات الشركات تأمين سلع و خدمات بالشكل الأمثل والأفضل في ضوء المنافسة في الأسواق التي يفرضها اقتصاد السوق حيث لا

مكان للشركات الأقل كفاءة وفعالية وهي معرضة لأن تعاقب وتخرج من السوق في حال كانت أقل كفاءة. فمن الطبيعي أن يكون نفس الشيء ينطبق على العاملين الأقل كفاءة ومهنية. فمبدأ العقد شريعة المتعاقدين الذي تم طرحه في قانون العمل الجديد يعطي المرونة لإدارة الشركات بالحفاظ على ذوي الكفاءة والفعالية ومحاسبة المقصرين فيما أن السوق يحاسب الشركة المقصرة فالكل محاسب. أما ما كان موجود في السابق وهو تقييد ادارات الشركات من محاسبة المقصرين لم يكن يخدم الشركات ولا العاملين المتميزين في تلك الشركات حيث أن المقصرين كانوا أقل محاسبة مما يؤثر على أداء المتميزين. فانفتاح الأسواق ووجود المنافسة يتطلب منا جميعاً شركات وادارات وعاملين في هذه الشركات بأن تكون أكثر فعالية واداء ما ينعكس ايجابياً على الجميع. هذا ما شهدناه في العقد والنصف الماضي حيث أدت التشريعات التي شجعت الاستثمار في البلد الذي شكل طلباً على اليد العاملة الماهرة والاختصاصات المختلفة حيث شهدنا ارتفاعاً لمعدل الرواتب والاجور في كثير من شركات القطاع الخاص التي بدأت تتنافس في استقطاب المهارات والكفاءات من خلال تأمين بيئات العمل الأنسب والتعويضات الأفضل. فإذا كان اعطاء المرونة الأكثر للادارات يجعلها أكثر فعالية و انتاجية وبالتالي يزيد من قدرتها على زيادة الرواتب والاجور لاستقطاب العمالة الافضل. لفلتك

٨- برأيك هل سيتأثر عمل مدراء الموارد البشرية في سوريا نتيجة للأزمة المالية العالمية؟

أنا أرى أن الأزمة المالية يجب أن تدفع الشركات للاستثمار أكثر في قسم الموارد البشرية لأن قسم الموارد البشرية يساهم بشكل فعال ويراقب انتاجية

الموظفين و العمال. فأعتقد أنه في ظل الأزمة هناك حاجة أكبر لهذا القسم للعمل على اعادة هيكلة وتخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع الواقع الجديد. كما يساهم في توجيه وتدريب القوى العاملة ليكونوا أكثر فعالية وتأقلماً مع مثل هذه الظروف.

٩- ما رأيك في دور الجمعية السورية لإدارة الموارد البشرية، وكيف يمكن لها الاستمرار في تطوير أدائها

الاستقطاب

مشاركة هبة مبرزا
المعهد العالي لإدارة الأعمال

يمكن تعريف الاستقطاب بأنه « النشاط الذي تقوم به المؤسسات لترغيب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المتوافرة في سوق العمل الداخلي والخارجي بالتقدم للعمل فيها ليتم اختيار أفضل العناصر من بين هؤلاء المتقدمين بما يتناسب مع المواصفات المحددة للعمل والأشخاص. وإن الاستقطاب هو أداة لتحقيق أهداف محددة فهو يقوم بتحديد الأفراد الذين سيتم استقطابهم حاضراً أو مستقبلاً وفق مؤهلاتهم العلمية وإختصاصاتهم وخبراتهم وبأقل تكلفة ممكنة وليناح للمؤسسة إمكانيات كبيرة في المفاضلة والإختيار.

وإذا ما أردنا أن نجعل من الاستقطاب استثماراً سليماً ناجحاً فيبغى أولاً تحديد الجهة التي ستتولى عملية الاستقطاب وفي هذا الصدد فإن الاستقطاب قد يكون مركزياً أو لا مركزي

الهادف إلى نشر ثقافة الموارد البشرية في سورية؟

وجود جمعية تعنى بموضوع الموارد البشرية يسלט الضوء ويعبر انتباه ادارات شركاتنا الى هذا المورد الأهم في تلك الشركات. والذي هو كما ذكرنا سابقاً أحد أهم أعمدة نشاط أي فعالية اقتصادية. فالعنصر البشري هو الذي يحرك رأس المال والموارد الأخرى للشركات. فبه تصلح الشركات وتتطور وتبقى وتنافس أو تفسد

و وتراجع وتنتهي. ولا نريد لشركاتنا ان تتراجع وتنتهي لأنها هي اساس اقتصادنا ورفاه مجتمعنا. فهذه الجمعية تعمل على التنبيه لهذا الموضوع لهذا الجانب المهم والأساسي والذي بالحصول يساهم في استمرارية نمو شركاتنا و اقتصادنا . نحن نؤمن حقا بأهمية دور هذه الجمعية المهم. وأشكر مؤسسي هذه الجمعية و العاملين فيها و تمنى لهم التوفيق.

العوامل مثل عدد الوظائف الشاغرة: ونوعها: والحالة العامة للاقتصاد وسوق العمل.

• الاستقطاب الداخلي:

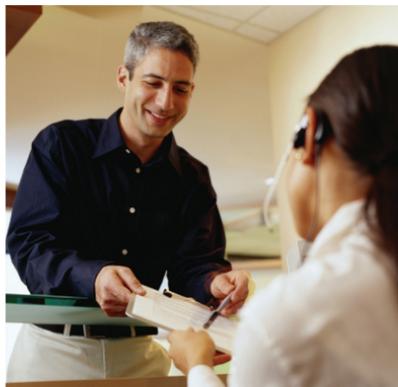
يقوم بإتاحة الفرصة للموظفين الحاليين في المؤسسة للتقدم والترقية.

• الاستقطاب الخارجي:

إذا لم توفر المصادر الداخلية مرشحين مناسبين لشغل الوظائف الشاغرة فيمكن اللجوء إلى العديد من المصادر الخارجية المتاحة في هذا المجال.

•مرحلة التقييم اللاحقة والتي تتم

بعد عملية الاستقطاب لمعرفة أثر الاستقطاب ومن الضروري جداً الأخذ بنتائج الإستقطاب ويتم تقويم جهود الاستقطاب عبر تفحص الجوانب التالية: عدد المتقدمين: نوعية المتقدمين للعمل: تكلفة كل متقدم للعمل.



إدارة المرأة

(ماذا يعني لك أو لك أن يكون رئيسك المباشر في العمل امرأة؟)

مشاركة من : ماريا منصور
المعهد العالي لإدارة الأعمال – طالبة سنة رابعة

سؤال قد يفقد إجابته في زمن الحديث عن المساواة وأهلية المرأة لتحمل المسؤولية على نفس قدر الرجل. ولكن قد نتعجب كثيراً عندما نلاحظ أن الكثير ما زالوا يفكرون بعكس هذا التفكير. وعندما أقول الكثير فأني لا أقصد الرجال فقط بل كذلك النساء.

فهناك كثير من الرجال و النساء يرون أن المرأة غير قادرة على تولي مناصب ادارية و الأسباب كثيرة و متعددة فمنهم من يرى أن المرأة غير مؤهلة لشغل مثل هذه المناصب لأنها لا تملك الصفات والمهارات اللازمة لذلك . والبعض الآخر ينظر على أنها خلقت للبيت والأولاد فقط وليس للدراسة والعمل فكيف لها أن تشغل منصباً إدارياً!

وهناك مجموعة أخرى تخالف وجهة النظر السابقة و ترى أن المرأة قادرة على الإدارة و القيادة ولكن بحاجة لدعم و مساندة من قبل الجنس الآخر و بنات جنسها .لأنها لا تستطيع القيام بذلك لوحدها طالما أن المجتمع يقف في وجهها ولا يؤمن بقدراتها.

و لكن السبب الجوهري و الأهم هو عدم إيمان المرأة بنفسها وهو السبب الأخطر. لأن المرأة إذا لم تكن مقتنعة بأن لها الحق بالعمل و اثبات ذاتها وتقريرماذا تريد. فكيف ستقنع الآخرين بمساندتها و الوقوف بجانبها. ولكننا لا نستطيع أن نضع كل اللوم عليها. لأن اللوم يقع بالأساس على المجتمع الذي ما فتئ يردد على مسمعها منذ صغرها كلمات وممارسات محطبة.

وهنا لا بد من التعرف على آراء بعض الرجال والنساء في أرض الواقع. فبالنسبة للنساء لم تترد بعضهن في التفنن في إثبات صحة عبارة « المرأة عدو للمرأة! »

. سارة. واحدة من العاملات داخل إحدى شركات القطاع الخاص. لا تنكر أن العمل مع النساء أمر صعب. على أن كيد النساء ضد النساء يفوق بكثير ما يمكن أن يتصوره الرجل. «أعرف أن موقفي من العمل تحت سلطة المرأة، إضعاف لموقفي كامرأة، لكن صدقوني إن قلت لكم إنني بعد سنوات من العمل. لم أكره عملي إلا بعد أن تولت إحدى الزميلات مسؤولية القسم الذي أعمل به».

ولم يكن رأي باقي زميلات سارة في العمل مختلفاً. فكل واحدة منهن أعطت شرحاً مستفيضاً لهذه السياسة . كما لو أن الأمر يرتبط بعدو من طراز استثنائي . يتطلب القضاء عليه جهوداً كبيرة. وبعيداً عن فكرة أن المرأة عدو للمرأة أو الحيل النسائية .كان لبعض النساء رأي مخالف لما حدثت عنه سارة.

. وفاء. وهي موظفة شابة بإحدى البنوك . ترفض كل هذه التعابير. وأعلنت دعمها لإدارة المرأة بعمق. تقول وفاء عن تجربتها مع قيادة المرأة « بعد عمل مضم و شاق استطاعت زميلتي في العمل أن تتسلق الدرجات وتصبح مديرة بإحدى الشركات الخاصة. وفي الوقت الذي كانت فيه سعيدة جداً بمنصبها وبحصولها على أرقى الدرجات المهنية بالمؤسسة كان الكل ينظر إليها نظرة جمع بين الغيرة والتخوف من أن تكون المديرة امرأة. فذلك الذي يقول إن تملقها للمدير هو الذي

أوصلها لذلك المنصب وهناك من يقول إنها لا تصلح أن تكون مديرة لأنها لا تملك الكفاءة المطلوبة.

. شيرين وهي أستاذة تقول: « أن أعمل تحت رئاسة امرأة هو أمر عادي بالنسبة لي بل مشرف. لأنه يعني أن امرأة مثلي. وصلت إلى أحد مراكز القرار و أثبتت أنها قادرة على تحمل المسؤولية»
أما بالنسبة لرأي الرجال :فقد يبدو الأمر غريباً. و لكن كان للرجال الذين استقينا شهاداتهم في الموضوع موقفاً إيجابياً من عمل المرأة ومن تحملها المسؤولية حتى وإن تقدمت فيها عن الرجل.

. إباد موظف في شركة خاصة يقول: « المشكلة هنا ليست في أن تكون المرأة رئيسة أو مريوسة . لكن الأمر يرتبط في نظري فيما يتعرض له المرأة من مضايقات داخل العمل . ولكن بعيداً عن ذلك. لا فرق بين الرجل والمرأة من حيث الكفاءة أو الإنتاجية »

. أما عامر وهو موظف. فلم يلحظ يوماً أي فرق بين إدارة المرأة وإدارة الرجل بعد سنوات من العمل تحت رئاسة إحدى المهندسات. يقول: «إن الأمر محسوم بالنسبة لي. من له موقف من رئاسة المرأة للعمل. له موقف من عمل المرأة بصفة عامة »

بالنهاية . مع كل هذه الآراء يبقى السؤال هل تملك المرأة المهارات والسمات التي تخولها للوصول لمراكز قيادية ؟ وما المعوقات التي تحول دون تحقيق ذلك .. هذا ما سوف نتعرف إليه في العدد القادم .

مصاريف عمليات الموارد البشرية أقل ما يمكن!

مشاركة من: م. هدى الميداني
طالبة MBA – المعهد العالي لإدارة الأعمال HIBA
مسؤول موارد بشرية تنفيذي – اتصالات الدولية i2

إجميعنا يعلم أن ميزانية الموارد البشرية وخصوصاً مصاريف الموظفين والمدراء أصبحت من أكبر المصاريف التي تتكبدها الشركات دون مقابل ملموس في قائمة الأرباح والخسائر أوفي الميزانية الختامية. بالرغم من المقولة الشهيرة «العاملون هم أهم أصول الشركة».

يلجأ بعض أصحاب الأعمال إلى تخفيض هذه الميزانية بإنقاص عدد الموظفين. وإعطائهم أجوراً قليلة نسبة إلى العمليات الحساسة والمسؤولية الكبيرة المنوطة بهم. ولايهتمون بوضع توصيف للأعمال وفرض نظام تدفق للمهام بين الأقسام والعمليات. وبالنتيجة تعاني هذه الشركات من معدل مرتفع لدوران اليد العاملة. قد يصل إلى 150٪ سنوياً وتراجع في الإيرادات لايغزوها أصحاب الأعمال إلى ممارساتهم الغير حكيمة في عمليات الموارد البشرية ولكنهم يلقون اللوم على الموظفين الغير قادرين على تحمل أعباء العمل وانخفاض القدرة الشرائية للزبائن بسبب غلاء المعيشة وعدم زيادة الدخل. إضافة إلى أسباب أخرى كظهور المنافسين في الأسواق وخرير التجارة والاستيراد.

تعتمد هذه الشركات عادة على توظيف موظفين يطلبون العمل بشدة ولا يعرفون الكثير عن الموظفين السابقين ويتمتعون بالجد ولهم قدرة على متابعة العمل وإيجاد الحلول. يبدأ هؤلاء الموظفون بهمة عالية مستمتعين بالعمل وتعلم مهارات جديدة وتحمل المسؤولية. ولكن ومع مرور الزمن يبدؤن بالتعب والملل وقد يصلون إلى الاحتراق المهني بسبب ازدياد المسؤولية وزيادة ساعات العمل وأعبائه وعدم وضوح الأدوار والتعامل مع الصعوبات

التي عليهم أن يحلونها بأنفسهم دون دعم. وذلك لغياب المشرفين والمدراء المباشرين الذين كان يمكن أن يقوموا بدور مرشد ودافع. ويلمس الموظفون عدم تقدير لعملهم وعدم رغبة في تطويرهم والاهتمام بهم كأشخاص ازدادوا خبرة وعلماً وبذلوا جهوداً حقيقية في تطوير الشركة. وإن لم تثمر هذه الجهود بشكل واضح بسبب غياب دعم الإدارة العليا لمبادراتهم التي يريدون من خلالها تحسين العمل في الشركة.

مع مرور الوقت ينخفض مستوى أدائهم وحماسهم. ولكن تجربتهم تزداد ويصبحون أكثر خبرة وعندها يكونون أمام خيارين إما أن يتركوا الشركة من أجل فرصة عمل أفضل وإما أن ترفدهم الشركة لأنهم أصبحوا غير قادرين على الإيفاء بمتطلبات العمل. ويمكن أن يبقوا في العمل ولكنهم سيجعلون الحياة صعبة على الموظفين الجدد الآخرين. فهم يشعرون أنهم ليسوا بحالة جيدة ولايستطيعون التعامل مع الآخرين بتعاطف وتعاون فقد أصيبوا بالانهاك. وهكذا تدور الدورة من جديد ويتم توظيف موظفين جدد يحملون الأمور على عاتقهم وينتهون إلى ما انتهى إليه الآخرون.

لا بد من الإشارة. إلى أن هذه الشركات جدد أيضاً صعوبة في التوظيف إذ أن الموظفين الحاليين الجيدين لن ينصحوا أصدقائهم وأقربائهم بالعمل لدى الشركة. لذلك قد تخسر الشركة وقد تتأذى لتوظيفها أفراداً يبدو أنهم جيدين ولكن الشركة لا تعرف عن ماضيهم الكثير وهي بذلك تغامر في توظيفهم.

إن اتباع هذه الاستراتيجية التي تتلخص

في عدم العمل على إبقاء على الموظفين الجيدين وعدم العمل على المحافظة على صحة الموظفين المهنية وتحفيزهم وتطويرهم. تضمن لأصحاب الأعمال ميزانية أقل ما يمكن في عمليات الموارد البشرية. ولكنها تضمن أيضاً جودة عمل منخفضة وزبائن غير راضين وبالتالي تناقصاً في العائدات والأرباح.

يبدو الحل واضحاً. ولكن. هل نحن بحاجة إلى حل؟ . وهل نحن أمام مشكلة ؟ ستتابع هذه الشركات العمل بهذه الطريقة طالما أنها لم تصادف في السوق منافسين أقوياء بالجودة والسعر والانتشار. وطالما ظل المنافسون لا يتمتعون بذات

الفرص والتسهيلات التي تتمتع بها. وعندما تلتزم هذه الشركات بالجودة كخيار استراتيجي. ستتطلب خبرة في تصميم نظام العمل وتوزيع الموارد والتزاماً من الإدارة وأصحاب الأعمال على الاستثمار في الموارد البشرية. إذ سيكون السؤال الأكثر إلحاحاً ماهو المقدار الذي علينا أن نستثمره في عمليات الموارد البشرية التي تضمن إبقاء الموظفين أصحاب الخبرة وتطويرهم وتحفيزهم وزيادة قابلية الشركة لاجتذاب أصحاب المهارات. وهيئة بيئة عمل لموظفين راضين يستطيعون تقديم خدمة ممتازة لزبائن راضين.

تكمن هنا أهمية وضرورة بناء نظام لكل قسم من أقسام العمل وكل عملية مطلوبة لتسيير العمل ونظام لإدارة عمليات الموارد البشرية والأفراد والإيفاء بما يتطلبه هذا النظام من موارد مالية وخبرات.

تجربة شركة الحافظ للصناعات الهندسية بتأسيس إدارة موارد بشرية

مشاركة من : المهندس محمد نور عباس
ممثل الإدارة و نائب مدير الموارد البشرية

مقدمة عن الشركة:

ارتبطت كلمة التبريد في سورية باسم الحافظ منذ خمسينات القرن الماضي، وأنتج أول براد في عام ١٩٥١ وتوالت الإنجازات حتى أصبحت مجموعة الحافظ للتكييف و التبريد حوي أكثر من ٢٥ منشأة بين معمل وصالة بيع منها شركة الحافظ للصناعات الهندسية بحلب والمتخصصة في تصنيع أجهزة التكييف المركزي والتبريد الصناعي وتقدم كافة الحلول للمشاكل التي تتطلب تجهيزات وأنظمة تبريد مما يغني ويؤدي إلى اكتفاء ذاتي للبلد.

ومنذ البداية كان الهاجس الذي يقلق مالكي الشركة عدم وجود نظام متخصص بإدارة الموارد البشرية وكذلك وجود ضبابية للقوانين والأنظمة الحاكمة وبالتالي فقدان للتواصل بين الإدارة و العاملين مما سبب العديد من السلبيات منها دوران ليد العاملة

وبدأ التفكير بالحصول على شهادة الجودة العالمية ISO ٩٠٠١ لعلها تغطي ما تحتاجه الشركة وفعالاً استطاعة الشركة ومنذ عشر سنوات خلت الحصول على شهادة الجودة ISO ٩٠٠١, ولكنه لم يكن كافياً لتحقيق ما كانت الشركة تصبو إليه، واكتفى بتغطية جزء بسيط من ما يتعلق بوظائف الموارد البشرية.

وجاءت مشاركة شركة الحافظ للصناعات الهندسية بنظام التلمذة الصناعية منذ خمس سنوات خلت لتجدد حاجة الشركة لوجود نظام يمكن من خلاله إدارة هذه الكوادر البشرية صحيح أن خضوعنا لدورة تدريب المدربين لبرنامج نظام التلمذة الصناعية قدم لنا الكثير من المعلومات ولكنه حرصنا أكثر على البحث عن نظام

١. علاقات العاملين و الصحة والسلامة المهنية

وتم تطبيق البرنامج التدريبي على ثلاث مراحل (المرحلة التدريبية، الشروع بتطبيق المشروع، مرحلة التعلم المستمر عن طريق الفعل).

كما تم عقد ورشة عمل في الشركة للإدارتين العليا والوسطى تم فيها شرح وظائف الموارد البشرية والإعلان عن بدء تطبيق كافة وظائف الموارد البشرية في الشركة وتم شرح الجدول الزمني الواجب تنفيذه والطلب من الجميع المساعدة في ذلك.

وتم جمع كافة العاملين في الشركة وتقديم شرح للفائدة التي تسعى إليها الشركة من خلال تطبيقها للمشروع والتي تتجلى بتحقيق الاستقرار والعدالة لكافة العاملين وكذلك تحقيق مبدأ ربح - ربح (ربح لصاحب العمل و ربح للعاملين). وقد تبين للشركة أن مفتاح النجاح الأساسي في تطبيق إدارة الموارد البشرية يعتمد على العوامل الرئيسية التالية :

• إدارة مقتنعة بأهمية الموارد البشرية لتحسين تنافسية الشركة
• مدير موارد بشرية ذو كفاءات مناسبة مؤمن بعمله قادر على قيادة فريق التغيير
• تعاون مئثر وفعال بين مدير الموارد البشرية وباقي الإدارات والعاملين
بعد تنفيذ الخطة قامت الشركة بإجراء دراسة تحليلية إحصائية لتبيان أثر من خلالها الفائدة الكبيرة التي انعكست ايجابياً على كافة مجالات العمل من خلال تطبيقها لوظائف الموارد البشرية . والمخططات البيانية المدرجة أدناه توضح ذلك.

أكثر تعمقاً نحقق من خلاله استقرار ورضا للعاملين وجودة للعمل. وفيما بعد جاء برنامج تحديث التعليم والتدريب المهني في سورية مكوناته المتعددة ليكون منارة لكافة الفعاليات الصناعية و التربوية محققاً ما كنا نصبو إليه.

وبدأت غرفة صناعة حلب من خلال برنامج التعليم و التدريب المهني بالاتصال بالشركات الصناعية ليتم البدء بتنفيذ البرنامج وتم اختيار ١٨ شركة في مدينة حلب من القطاعات الخاص و العام وب تخصصات مختلفة, ومنها شركة الحافظ.

وفي ١٠/٠٨/٢٠٠٦ جرت مراسم توقيع مذكرات تفاهم بين البرنامج والشركات المشاركة تلاها إجراء مسح عام للشركات من خلال استبيان قدمه البرنامج للتعرف على الشركات شمل(معلومات عامة , نوع الإنتاج، عدد العاملين، الإنتاج وإدارة الجودة، التسويق والمبيعات، الوضع الراهن للموارد البشرية، التعيين، التدريب و التنمية.....).

أعقب ذلك إجراء استبيان بهدف تشخيص حاجات التدريب لتطوير قسم الموارد البشرية في الشركة، وبناءً على دراسة الاستبيانات قام الخبراء بوضع برنامج يغطي احتياجات التدريب التي تحتاجها الشركات:

١. إستراتيجية الموارد البشرية والتخطيط للموارد البشرية
٢. الاستقطاب و التعيين
٣. إدارة الأداء
٤. تطوير الموارد البشرية
٥. التعويضات و المزايا

في النهاية يجب علينا أن لا ننسى الجهود الجبارة التي قدمها خبراء البرنامج وعلى كافة الأصعدة والعتاء المئثر الذي جلى بتمكننا من الوصول إلى تفهم و تطبيق الوظائف الأساسية للموارد البشرية و النتائج التي حصلنا عليها حتى الآن هي أكبر دليل على نجاح البرنامج كما أننا يجب أن نؤكد على ضرورة وأهمية جمعية الموارد البشرية والتي تزامن تواجدها مع تنفيذ البرنامج والتي كان لها الأثر الكبير في مساعدتنا لإيجاد حلول كثيرة للعديد من العضلات التي واجهتنا فنحن نعتبرها المرجع القانوني الذي نستطيع من خلاله متابعة الجديد ومعرفة الصحيح. إن ما قامت به غرفة صناعة حلب من تواصل وعتاء هو أحد أسباب نجاحنا فالدور الذي لعبته الغرفة خلال تنفيذ البرنامج وعلى مدى العامين الماضيين باحتضانها لكافة الفعاليات ومتابعتها لخطوات العمل وتقديمها للخبرات أكد لنا و لغبرنا أهمية الغرفة

من هو القائد وماهي القيادة ؟

مشاركة من: نسرين الدنيا
أمين سر مجلس الإدارة
شركة حيان للنفط

في الواقع نحن نمارس القيادة في حياتنا اليومية في المنزل، بين مجموعة من الأصدقاء، في العمل حيث يمكن أن يكون القائد هو الموظف أو المدير، لا ترتبط القيادة بكون الفرد يشغل منصب إشرافياً أو إدارياً أو لم يكن. لأن القيادة بمفهومها العام هي حث وحثف الأخرين على إنجاز أعمالهم بصورة جيدة في الوقت المحدد وبالكفاءة المطلوبة.

والقيادة بمفهومها الإداري هي إنجاز الأعمال من خلال الأخرين وذلك عن طريق تنظيم أداء عمل مجموعة من الأفراد من خلال عملية التأثير والتوجيه لإنجاز الأهداف المحددة للشركة أو للمؤسسة . وتعتمد القيادة على حجم السلطة، مدى استقلالية المنصب، ومجموعة الصلاحيات والتفويضات الصريحة التي يتم منحها للقائد.

يقول مجموعة من علماء النفس والباحثين في علم الإدارة أن القيادة هي سمة تولد مع الفرد، وهنا يجب أن نميز بينها وبين مفهوم الإدارة. فالقائد يمكن أن يكون مديراً ولكن ليس كل مدير قائد. وللقائد العديد من الصفات التي تميزه ومن أهمها:

. القدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين.

. الشخصية القوية القادرة على مواجهة الحقائق القاسية وظروف العمل الصعبة بحكمة وشجاعة.

. الإخلاص للرؤساء والزملاء والمرؤوسين والشركة.

. امتلاك صفات القدوة والتحلي بشخصية كاريزمية.

. الطاقة والنشاط، الحماس والرغبة في العمل والأهم من ذلك المبادرة الشخصية.

. الحزم النابع من الثقة في اتخاذ القرارات المستعجلة والاستعداد لتنفيذها وفق الإمكانيات المتاحة.

. التضحية بالرغبات والاحتياجات الخاصة لصالح العام.

عندما نتحدث عن أنماط القيادة فنحن نعني الطريقة التي يستخدمها القائد للتأثير بالآخرين. فالقائد المستبد هو شخص قليل الثقة في قدرات الآخرين، ويميل للاعتقاد بقوة العامل المادي لتحفيز الأفراد للعمل، وهو يصدر الأوامر للتنفيذ فوراً ودون نقاش أو توضيح. وهناك القائد المستبد الطيب الذي ينصت بعناية لما يقوله المرؤوسين ويعطي الانطباع بالديمقراطية ولكنه في الوقت ذاته يتخذ قراراته دائماً بشكل فردي أو شخصي.

بينما القائد الديمقراطي هو الذي يشارك الآخرين في اتخاذ القرارات، ويشرح لأتباعه الأسباب الموجبة للقرارات المتخذة. كما يعبر عن امتنانه أو نقده للآخرين بموضوعية تامة. الأسلوب الديمقراطي في أغلب الأحيان هو الأكثر فعالية وإنتاجية لأنه يؤدي إلى توليد أفكار جديدة وإحداث تغييرات وترسيخ الشعور بالمسؤولية الجماعية.

أما النوع الرابع فهو القائد الليبرالي والذي تكون ثقته في قدراته القيادية

ضعيفة ولا يقوم بتحديد الأهداف بدقة. كما أنه قليل الاتصال بالأفراد والتفاعل معهم.

أما قيادة الموقف فهي نظرية تطورت حديثاً و تركز على أن أكثر نمط قيادي مناسب يعتمد على الموقف الذي يواجه القائد، وذلك بالاعتماد على العناصر الثلاثة وهي: القائد، المرؤوسين، والموقف. فكلما كان القائد ذو تأثير على المرؤوسين كلما كانت نتائج العمل المطلوب مرضية.

وهذا يعتمد بدوره على معرفته بهم وبقدراتهم وظروفهم لكي تزداد قدرته على قيادتهم، أما بالنسبة للمرؤوسين فمن غيرهم لن يكون هناك قائد ولن ينجز العمل فاحتياجاتهم يجب أن تكون موضع اهتمام أولي، وننوه هنا على سبيل المثال إلى أن الموظفين المؤهلين الأكفاء لن تكون استجابتهم جيدة مع النمط القيادي الديكتاتوري وذلك لميلهم للاستقلالية من أجل إثبات قدراتهم الشخصية.

أما بالنسبة للموقف فمثلاً العمل الذي يتيح اتخاذ القرارات بصورة فردية فإن القيادة الدكتاتورية هي الأنسب، بينما في مجال العمل الإبداعي فيجب أن تكون القيادة ديمقراطية لكي يتاح المجال للإبداع والمناقشة ثم الاختيار الأنسب.

بمعنى آخر، يجب على القائد أن يكون مدركاً لجميع العوامل المؤثرة في الموقف، ومن ثم اختيار نمط القيادة المناسب له، والقائد الخبير المتمرس يعرف متى وكيف وأين تستخدم أنماط القيادة المختلفة بالشكل المناسب.

برامج التدريب في الشركات السورية بين الواقع و التطبيق

مشاركة من: لانا المهائني
المعهد العالي لإدارة الأعمال - طالبة سنة رابعة

لشركة توافق على استقباله فهناك تعقيد كبير في هذا المجال وكأن الطالب يتقدم عمل بدوام كامل مع أجر. وللأسف فإن كثير من الطلاب الذين قاموا بالتدريب كان «بالواسطة» عن طريق أحد الأقارب أو الأصدقاء أو المعارف. نعم لا تتفاجئوا . حتى التدريب يحتاج لواسطة في الكثير من شركاتنا العامة والخاصة. وأشد على الخاصة التي لم تفلت من هذه الآفة التي تصيب مجتمعنا.

والمشكلة الأكبر أن برنامج المتدرب المقيم ينحصر في عدد محدود جداً من الجامعات

و المعاهد. على أية حال. من المفروض أن يكون هناك وعي واهتمام أكثر من قبل من قبل شركات القطاع العام والخاص لهذا الموضوع لأنه يعود بالنفع عليها كما ذكرنا سابقاً. وأيضاً نتمنى ونرجو من الجامعات الحكومية إعادة النظر بالتدريب المهني خلال فترة الدراسة للطلاب لأنه سوف يخلق جيل من الكوادر المؤهلة للدخول إلى سوق العمل بثقة وإيجاد فرص عمل. وردم الفجوة الموجودة لدى الطالب بين المعلومات النظرية والواقع المؤسسي في سوق الأعمال السورية.

الفترة التي قضاها بالتدريب وهكذا تكون قد وفرت المال والوقت و الجهد للبحث عن الكفاءات في سوق العمل. وأيضاً المؤسسة تستطيع استغلال الطلاب عندما تقوم بتشغيلهم للقيام بأعمال دون حصولهم على أجر مقابل ذلك وهذا في صالح المؤسسة وليس الطالب الذي قد تنهكه الشركة بالأعباء التي تطلبها منه . وهي مرتاحة نفسياً ومادياً على عدم إنفاقها أي تكاليف على المتدرب لديها.

وهذا للأسف ما يحصل في أغلب شركاتنا السورية وليس هذا فقط بل هناك كذلك صعوبة في إيجاد الطالب

إشكالية تطرح نفسها بقوة وخاصة في ظل تنامي إدراك أهمية هذا المفهوم في عصرنا الحالي. وتأتي هذه الأهمية من خلال المنافسة الحاصلة بين الشركات لجذب واستقطاب العناصر ذات الكفاءات العالية .

وكما هو معروف فإن برنامج التدريب يمنح الطلاب. وهم ما زالوا في مرحلة الدراسة. فرصة للتعرف على ماهية الأعمال على أرض الواقع وكذلك ترجمة للمعلومات النظرية التي يتلقونها أثناء مرحلة الدراسة إلى شيء عملي ملموس.

وهذا يؤدي لإكساب الطلاب خبرة جيدة خلال دراستهم لا يمكن الاستهانة بها أبداً تخولهم بالحصول على فرص عمل أفضل ودخول السوق بشكل أسرع من غيرهم .

والإيجابيات هذه لا تنحصر فقط بالطلاب بل تتعداها إلى المؤسسة. ذلك لتملك الطلاب لمعلومات جديدة بالمجال قد لا تعرفها المؤسسة فتستفيد منها وهو فرصة للشركة عندما يحصل عندها شواغر على استقطاب واختيار الأفضل من بين الذين تدربوا لديها. وهي تكون على معرفة بأدائهم ومهاراتهم خلال



أجريت عدة أبحاث لتحديد الصفات والسمات الرئيسية الواجب توافرها لدى القائد:

١- الريادة:

حيث يتمتع بعض الأفراد بمواهب مميزة للقيادة. ويكونون عادة محط أنظار الجميع من حولهم. فهم كثيراً ما يحتلون مركز الصدارة. وفي المقابل أناس يرضيهم مبدأ التبعية.

٢- أصالة التفكير:

فالقادة هم أناس مستقلون مبدعون في تفكيرهم ولهم آراءهم الخاصة في معظم الأمور. وهي ناجمة عن تحليل منطقي موضوعي وتفسير علمي. حيث

يتوصلون إلى أفكار واقتراحات أو حلول مناسبة حول منهج العمل بينما الآخرون يبحثون على الحلول لدى الآخرين.

٣- الشخصية الجذابة:

التي تملك القدرة على إشاعة الرضا والسرور على المحيط. وأصحاب هذه الشخصية يلقون الترحيب وعادة يكون لهم دائرة كبيرة من المعارف. بينما يخلف البعض الآخر انطباعاً سيئاً بالجفاء والاستعلاء فهم شخصية منفردة قلما يسعى إليها الناس . ويكون أصحابها مهملين من الآخرين.

٤- القدرة على الاتصال بالآخرين

عن طريق التحدث بأسلوب يجذب الاهتمام. بالإضافة إلى القدرة على توصيل الأفكار والمعطيات بصورة تلقائية وواضحة. عادة يكون القائد خطيباً ومتحدثاً لبقاً يملك القدرة على الاتصال والاستماع.

٥- القائد

يجب أن يكون شخص أمين. يمكن الاعتماد عليه ولديه موثوقية عالية من قبل الآخرين وذلك في جميع المواقف حيث يحوز على احترام ورضا الجميع.



اختيار الأفضل في مقابلات التوظيف

مشاركة من: ميلين مخول
مسؤولة الموارد البشرية، جامعة القلمون

إذا أردت أن تبحر في عالم الأعمال فلا بد من اختيار دقيق حتى لا تعرض رحلتك للمتاعب وسفنتك للسخور، فالمطلوب أن تركز في المنافسة والإنتاج وحقيق نمو الشركة وليس أن تبقى في معارك داخلية تستنزف جهدك وتدمر بيئة العمل.

يعتقد الكثيرون أن الموظفين الأكفاء متواجدين ويسهل الحصول عليهم، ولكن من خبرة شخصية أقول إن عملية انتقاء موظف كفؤ تكاد أن تكون من رابع المستحيلات بعد الغول والعنقاء والخل الوفي!!! بل وأنها أصبحت مهمة عسيرة بعد تطور المتقدمون إلى الوظائف الذين أصبحوا يحفظون إجابات ما يدور في المقابلات من خلال المعاهد ومواقع الانترنت والكتب المتخصصة في هذا المجال والتي تزود المتقدمين للوظائف أسرار المقابلات الشخصية. ولا أقصد من ذلك أن أعيب هذا التوجه من المتقدمين للوظائف فهو رائع ويدل على حرص المتقدم للوظيفة على التسلح بالعلم، لكن ما أقصده أن عملية اختيار الموظف المطلوب لأداء الوظيفة أصبح شيئاً صعباً نظراً لتقارب مستويات المتقدمين للعمل ومعظمها يكون ظاهرياً نتيجة لحفظه لمفردات المقابلة، ولا تلبث أن تكتشف بعد تعيين أحد الموظفين أنه لا يصلح للوظيفة بعد أن تكون قد أضعت وقتاً ثميناً وأنفقت الكثير، وتصبح الخيارات أمامك صعبة للاستغناء عن الموظف المعين والبدء من جديد رحلة البحث عن الموظف البديل.

وحتى لا تضل الطريق عزيزي المدير «ابحث عن الموهبة»، فالشخص الموهوب كالبرق البارع الذي يوجه الدفة إلى المسار

الصحيح. وكما يذكر صاحب كتاب (The War For Talent) الحرب من أجل الموهبة (فإن "أداء الموظفين الموهوبين يفوق أداء الموظفين العاديين، فهو يتراوح بين ٧٥٪ و ٣٠٪ زيادة في الأداء عن الموظف العادي".

لكن ما هي الموهبة؟؟ إذا أردت أن تعرف ما هي الموهبة فلا بد أن نفرق بين الموهبة والمهارة والمهنة، فالموهبة هي إمكانات فطرية متكررة يولد بها كل إنسان، وكل فرد له مواهب خاصة تتشابه أو تختلف مع الأفراد الآخرين. أما المهارة فهي الخبرة التي يكتسبها الفرد نتيجة تعرضه لمواقف وأحداث قد تكون عن طريق القراءة أو عن طريق سماع تجارب الآخرين وأكثرها بشكل شخصي. وأما المهنة فهي ما يمارسه الإنسان سواء كان طبيباً أو نجاراً أو مهندساً أو غيرها. إن خصيل أفضل النتائج يكون عند اقتران الجوانب الثلاث معاً: فعمل الإنسان في مهنة تناسب موهبته والمهارات التي ولد بها وتلقى فيها تدريبات مكنته من تحسين أدائه.

ولكي يكون الأمر أكثر وضوحاً، سوف نضرب المثال التالي:

في سباق غزو الفضاء والذي كان منافسة لاستكشاف الفضاء بين الولايات المتحدة الأمريكية والإتحاد السوفيتي، كان المطلوب لبدء البرنامج الأول في الولايات المتحدة والذي يدعى «ميركوري» اختيار سبعة رجال ينفذون مهمة الدوران في الفضاء الخارجي. ولأن المهمة صعبة وقد تكلف الولايات المتحدة فدان الثقة في

حال الفشل -خاصة بعد محاولات الإتحاد السوفيتي الناجحة- فقد بذل اللواء «دون فليينكيجر» جهداً كبيراً في اختيار الرجال السبعة. في البداية، كانت معايير الاختيار بسيطة وهي ألا يزيد العمر عن ٣٩ عاماً وألا يتجاوز الطول خمسة أقدام وإحدى عشرة بوصة وأن يتمتع المتقدم بصحة جيدة وأن يكون من خريجي إحدى المدارس العسكرية مع توافر خبرة طيران تصل إلى ١٥٠٠ ساعة.

بعد اجتياز المرحلة الأولى، ينتقل المتقدمون للذين تجاوزوا المرحلة الأولى إلى الامتحان الثاني الذي يستهدف اختبار قوة التحمل البدنية وال نفسية، وكان من ضمن الاختبارات المكوث في غرفة مظلمة ومعزولة الصوت دون أي فكرة عن الفترة الزمنية لموعد مغادرة المتقدم، وتمير إبرة طويلة في أكبر عضلة يرتكز عليها الإبهام ثم يتم توصيل تيار كهربائي من خلالها...

وبعد هذه الاختبارات عثر اللواء «دون فليينكيجر» على الأشخاص المطلوبين وهم: آلن شيبيرد - جوس جريسم - جون جيلين - سكوت كارينتر - والي شيرا - جوردن كوبر - ديك سلايتون. بعد ذلك بدأت التدريبات وتم توفير كل ما يلزم للوصول إلى أعلى مستوى في كل ما يتعلق بأمور الفضاء والجاذبية والأمور الفنية، وبعد عامين أصبح الرجال السبعة مستعدين للتجربة الحقيقية، لكن بعد خوضهم لنفس التجارب وتلقيهم نفس المعلومات والخبرات هل كان الأداء واحداً؟! لنرى...

بعد الانتهاء من تجهيز الفريق، تم وضع

برنامج لأداء مهمة الدوران في الفضاء الخارجي والعودة إلى الأرض. وجاءت نتائج التجارب متباينة بشكل كبير، فكل رحلة كانت نموذجاً منفرداً... كانت الرحلتان التي قام بهما كل من آلن شيبارد ووالى شيرا من نوع الرحلات النمطية، فألان شيبيرد استطاع أن يدور حول مدار ثانوي لمدة ١٥ دقيقة ونفذ مهمته لكن تنفيذ ليس فيه نوع من التشويق والإبداع، بينما كانت الرحلتان اللتان قام بهما جون جيلين وجوردن كوبر من الرحلات التي تميزت بالإبداع فقد أصبح جون جيلين أول أمريكي يدور حول الأرض في

عام ١٩٦٢ واستطاع تحقيق هبوط رائع على الرغم من الفشل التام لأجهزة التوجيه الآلي بينما نام كوبر من شدة الاسترخاء وكأنه في جو عادي بعيداً عن التوتر والقلق.

أما الرحلتان التي قام بهما كل من جوس جريسم وسكوت كارينتر فقد كانت أقل الرحلات تشويقاً وإثارة، فقد بدت علي جوس جريسم علامات الهلع وخرج من كبسولته بعد الهبوط قبل الموعد المحدد فامتلات بالماء وغاصت ولم تستطع ناسا استعادتها، بينما

حماس كوبر جعله يستخدم كبسولته بطريقة خاطئة فاستنفذ تقريباً معظم الوقود الموجود لديه ولم يكن قادراً على ضبط درجه هبوطه عند دخوله المجال الجوي الأرضي ونجا بأعجوبة، أما ديك سلايتون فلم يقم برحلة الطيران نتيجة لمشاكل صحية داهمته، الملاحظ في هذه التجربة، أنه على الرغم من أن الفريق تلقى نفس التدريبات ولديه المهارات مهمته واحدة، إلا أن أداء الأفراد تباين واختلف، يرجع هذا التباين إلى الموهبة الفطرية الموجودة لدى كل فرد فيهم حيث استقبل كل منهم نفس

المهارات والمعارف ثم صاغها كل منهم صياغة خاصة منطلقاً من مواهبه وتصرف بناء على ذلك.

ولعلك عزيزي القارئ تلحظ هذا بادياً في مواقف كثيرة، فعلى كثرة القادة الذين أداروا معارك حربية إلا أنه عند ذكر خالد بن الوليد تصغر هذه الشخصيات على رغم ما تتمتع به من خبرة وكفاءة، وإذا ذكر الخطباء يبرز د.عائض القرني والشيخ محمد حسان والشيخ كشك على سبيل المثال وإذا ذكر الفقهاء يبرز د.القرضاوى والشيخ ابن باز والشيخ ابن عثيمين وإذا ذكر القراء يبرز الشيخ عبد الباسط عبد

الصدد والشيخ الطبلاوى والشيخ مشاري راشد وإذا ذكرت الكرة يبرز بيليه ومارادونا وزين الدين زيدان وبالمثل في كل المهن والصناعات إذا ذكرت صناعه تبرز الشخصية الموهوبة.

وإذا بدأت تبحث تجد أن أمثال هؤلاء البارزين تلقوا نفس ما تلقوه وتعلموا مثل ما تعلمه هؤلاء، لكن الموهبة المتركة فيهم جعلتهم أكثر إبداعاً وأكثر مهارة في أداء ما يقومون به..



الخرافات الست الشائعة عن الإدارة

مشاركة من: راما المعري
مسؤول تنفيذي في قسم الموارد البشرية، شركة ترانستك

1- يجب أن تتخذ كل القرارات بنفسك:

لا تعتقد ولو للحظة، انك مسيطر على كل شيء مجرد أنك مدير. إن حقيقة كونك الرئيس تعطيك الحق في أن تفوض مهماتك للآخرين؛ لكي يصبحوا قادرين على اتخاذ القرارات نيابة عنك. وعن طريق التراجع قليلاً. ووضوح الموظفين في موقع القيادة. يمكنك أن تقود بهدوء وأن توزع السلطة. تلك هي طريقة بناء الولاء والعمل الجماعي.

2- لا تستطيع أن تثق بأي شخص:

كثير من المدراء الذين يؤمنون بأنهم لنموذج تحكمي مسيطر التقليدي يؤمنون أنه من الحماسة أن تثق بالموظفين.

ويفكرون على النحو التالي: «إذا افترضت أن كل الموظفين لا يهدفون إلى الصالح العام، فإن أحداً لن يمكنه خداعي. وإذا أدخلت نظام المراجعة والمحاسبة في نظام العمل، فإنني أستطيع أن أضبط الخطئين بسرعة وأتخلص منهم». رفض الثقة بأي شخص لن يفيدك ولكن الثقة العمياء خطيرة أيضاً بنفس القدر.

3- يجب أن تحيد المشاعر طوال الوقت:

بقدر ما ترغب في أن تتصرف كقائد بارد المشاعر لا تهزه الأحداث، فإن الكثير

من البرود يمكن أن يضع شخصيتك الحقيقية. ليست هناك قاعدة تلزم المدراء بأن يتصرفوا كأشخاص آليين ينتقلون من مهمة إلى مهمة دون أن يظهر أي انفعال. فمن الممكن أن يأتي هذا بنتيجة عكسية: فسوف تفقد عدداً غير محدود من فرص التواصل مع أفراد فريقك والارتباط بهم وخصيتهم. وبالطبع إن التزام الموضوعية



له زمانه ومكانه. طالما كنت لا تبالغ في ذلك.

4- يجب أن تدافع عن موظفيك:

تستطيع أن تعرف أنك متشبث بهذه الخرافة إذا بدأت تأخذ أي نقد يوجه لموظفيك على محمل شخصي. ومن المحتمل أن تستجيب بشكل متهور لأي تلميح بأنهم لا يقومون بعملهم كما ينبغي.

من الجميل أن تساند هؤلاء الذين تم اتهامهم ظلماً، أو تم الحكم عليهم بقسوة من جانب آخرين في الشركة

يعانون نقصاً في المعلومات. ولكن لا يجب عليك أبداً أن تصبح ملتصقاً تماماً بأفراد دون أن تفهم أولاً مدى دقة وأهمية ماتسمعه.

5- لا يمكنك التراجع:

من الدروس القاسية التي تعلمناها في فناء المدرسة: «إن الأسلوب الوحيد الذي يمكنك من الانتصار في شجار ما هو أن تكون آخر الواقفين».

ولحسن الحظ، فإن نفس تلك القاعدة لا تنطبق في مكان العمل. ففي الحقيقة، إن ابتعادك عن المشاجرات وتنازلك عن بعض المساحات لخضم أكثر عناداً، يكون أحياناً أكثر الأفعال ذكاءً من جانبك. ولكن بعض المدراء الجدد تعاودهم ذكريات فناء المدرسة، حيث يكون تلقي اللكمة تلو اللكمة

أفضل من الانسحاب. ويعتقدون أنه لا ينبغي عليهم أن يتراجعوا قيد أنملة. لأن ذلك يعطيهم الإحساس بالقوة والعصمة من الخطأ. حتى إذا أخبرهم ضميرهم بأنه يجب تبني الرأي المناقض، فمن الممكن أن يشعروا بالارتياح لأنهم يعرفون أنه باعتبارهم رؤساء يجب أن يكون لهم موقف حاسم لا يتزعزون عنه أبداً.

6- أنت أفضل معلم:

أنت بحاجة لقبول حقيقة لا يمكنك إنكارها: إنك لا تعرف كل شيء.

ستة أسباب تدفعك كي تكون عضواً في جمعية الموارد البشرية

مشاركة من: عمار العموري
مسؤول إدارة الأداء
الشركة التقنية للمنتجات الغذائية

من وجهة نظري هناك ستة أسباب تدفعك لتكون عضواً في جمعية الموارد البشرية:

1- الحصول على خبرة عملية: وذلك من خلال كل اجتماع أو ورشة عمل يتم تبادل والاستماع لأراء الحضور من خلال مشكلة (ونحن نسميها فرصة) كان يعاني منها فأوجد لها الحل المناسب لشركته . مما يدعو الآخرين للحصول على هذه الخبرة العملية والاستفادة منها

2- اكتساب المعرفة من محاضرين على درجة عالية من الخبرة: ويتجلى هذا الأمر أنه في كل اجتماع يتم دعوة أحد الخبراء الدوليين والمحليين لعرض خبرته العلمية والعملية بمواضيع تهم الحضور يتم انتقائها من قبل ادارة الجمعية .

3- تتعلم مهارات أكثر لتستحوذ عليها في بيئة العمل: حيث يحصل الحضور على مهارات وممارسات عملية ذات الصلة المباشرة بأجواء العمل من خلال تعزيز وتثبيت المعلومات بصورة عملية .

4- التواصل مع العالم الخارجي والداخلي: والمقصود بالعالم الداخلي ماهو موجود في السوق السورية والاطلاع على المشاكل وكيفية حلها - كيفية وضع سلم الرواتب - ماهي الوظائف الأكثر طلباً - - - أضف أنه سيتم الاطلاع على الخبرات الخارجية ومشاكلهم التي يعانون منها وكيف تواصلوا للحل الأمثل لهم بالإضافة لذلك التعرف على المصطلحات العالمية ومعناها الخاصة بهذا العلم .

5- الاطلاع على آخر ماتوصل إليه علم إدارة الموارد البشرية: من خلال معرفة كتب ومواقع الكترونية ومحاضرات وورشات عمل متخصصة في هذا العلم .

6- استشارة الخبراء المتخصصين في المشاكل التي تعاني منها: يستطيع المشاركون بالاجتماع إذا كان لديه مشكلة أن يستشير الخبير بعد الانتهاء من الاجتماع .





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.
- إرفاق صورة عن السيرة الذاتية بإحدى اللغتين الإنكليزية أو العربية.
- 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 الجديد السيد محمد جين الحمصي بين الساعة الرابعة من بعد الظهر حتى الساعة الثامنة مساءً بالاتصال على رقم الجوال الجديد (٠٩٩١١٣٧٧٧). علماً بأن موقع الجمعية الجديد قد أصبح بجانب السفارة الأرجنتينية في منطقة الروضة في نفس بناء جمعية رواد الأعمال الشباب (سيا). علماً بأن موقع الجمعية الجديد قد أصبح بجانب السفارة الأرجنتينية في منطقة الروضة في نفس بناء جمعية رواد الأعمال الشباب (سيا).
- ومن ثم يقوم مجلس الإدارة بدراسة طلب المتقدم والاتصال المباشر معه.

Think HR

IHRM Roundtable Meetings

Modar Bakir
IHRM founding member and treasurer

As part of IHRM activities and looking for a wide exchange of ideas concerning the various issues associated with raising awareness of HR in Syria, the institute held two round-table meetings during the last few months. Many HR professionals representing Syrian private sectors gathered to discuss HR related topics.

The first round-table meeting held on November 12, 2008 at Carlton Hotel. It was sponsored by SBS Training centre and hosted an HR expert from Shell - Oman «Mr. Shabir Houssien. The topic was: **«The Learning & Development Cycle - The Challenges Faced by Organizations»**

Mr. Shabir addressed the main challenges faced by organizations in the areas of competence management, personal development plan, training needs analysis, learning evaluation and coaching & mentoring.

Mr. Shabir also said that the development of people in organizations both as individuals and as members of groups or teams is a key concern of HR practitioners. He also stressed on the fast pace of change, which entails individual and group development, to meet personal needs and organizational requirements, which is of paramount importance. The event was partly

sponsored by PDI Training centre. The second and most recent round-table meeting was about **«Talent Management»** and took place in DeDeMan Hotel on February 7, 2009. The meeting was chaired by Jackline Makhoul-Head of HR at Standard Chartered Bank in Qatar.

Ms. Jackline talked about the key challenges faced by organizations in their approach to talent management, and the meaning and nature of talent management and succession planning. Then, the session was opened for discussion and questions from the attendants.

What is Next

Myers-Briggs Type Indicator Coming Workshop

IHRM will conduct Myers-Briggs Type Indicator Workshop around mid of April, 2009. All members will be informed by email on the pre requisite of attending this workshop. IHRM members will get discounted fees for the workshop. The workshop will host the Malaysian expert; Mr. Cornelius Mapang Kamaha, who will come for two days to conduct the workshop. Mr. Kamahau holds MBA and has an international experience in leadership and is accredited to conduct MBTI from

UK. Participants will be required to fill out a questionnaire and send it to the expert to get the analysis done before conducting the workshop. All workshop prerequisites and fees details will be sent by email to IHRM members in advance.

The objectives of Myers-Briggs Type Indicator Workshop

- * Better understand self and colleagues in terms of psychological preferences
- * See that approaching problems in different ways can be healthy

and productive

- * Understanding and adapting to differences in management style
- * Understanding self and others to improve teamwork
- * Communicating more effectively with supervisors, peers and employees
- * Insights into how you can leverage on each other differences for innovation and creativity.
- * Aware of each other different approach at workplace and in life in order to avoid conflict or how to resolve conflict.



مضر - صفوت - جاكلين - د. منير - ربي - لؤي



جاكلين - صفوت - د. منير

How to Maximize Your Employee Loyalty

Contribution by: Azza Orabi

Recruitment Coordinator

Confectionary Development Industrial Company - Katakait

Is employee loyalty on the wane? With regional job markets tight, the race for top talent at fever pitch and cross-border labour mobility facilitated by the internet age with its online job boards that offer information about latest job opportunities on a real-time basis, never has there been a greater need to hire right and to retain key personnel. So what is the key to employee loyalty and how is it that some employers are veterans at the business of winning their employee's loyalty relative to others? You can find here some key practices the most successful companies employ to maximize their employees' loyalty are outlined below:

Adopt hiring best-practice:

Given the average cost-per-hire and time-per-hire in today's fiercely competitive job market, smart employers are going the extra mile to ensure that they take a long-term perspective in their hiring activities. Besides screening diligently for technical skills, qualifications and cultural fit, employers are increasingly analyzing versatility and aptitudes, or potential employees' ability to acquire new knowledge, learn new skills and be transferable across functions within the organization.

Promote from within:

A recent survey found that opportunities for long term career progression were significantly more important than compensation as a factor incentivizing employees to stay on with a particular organization. Companies that offer their employees opportunities for growth and advancement are well on the way to winning their loyalty and support. The existing workforce many leading employers realize should be the first recourse for any hiring activity and these employers are always ready to assess their existing talent in a creative and flexible light evaluating their skills and propensity to be deployed productively in other functions. The same applies to any outsourced functions - often existing employees when consulted have both the interest, skills and capacity to assume responsibility for many tasks that would otherwise be outsourced and involving them in this way may be optimal from a career management perspective as well as from the company's cost and resource management perspective.

Invest in training and development:

Employers increasingly recognize

the importance of fostering an environment of growth and learning to bring out the best in everyone and truly advance the stars. Companies can develop in-house training departments, ally themselves with special training houses and universities, send employees to relevant external training programs identified by themselves in conjunction with their supervisors, offer internal rotational programs and overseas assignments as a key career development opportunity and commit to their employees learning and development in a multitude of other creative and meaningful ways. Besides the company's training activities, career plans and professional development opportunities are routinely discussed and formalized. Employees that feel the company has invested in them in this manner are far more likely to uphold the company's best interests and keep an eye to furthering the company's goals and enhancing its welfare.

Respect employee's needs for work/life balance:

The days of clocking in 24 hour days to pay your dues and earn your company stripes have thankfully given way to a nicer, gentler culture at most of today's organizations as more and more

employees have made it clear that achieving work/life balance is an overriding priority for them. Today's top employers are cutting no corners in ensuring they nurture and retain top talent and that includes taking a more holistic approach to their employees' welfare. Work arrangements increasingly available at leading corporations include flexible hours, part-time, job-sharing and telecommuting and no longer uncommon are sabbaticals for long-serving personnel or those pursuing special outside interests and extended leave periods for new parents.

Create favorable work conditions:

Employers are increasingly employing creative measures to invest in their employees well-being and this extends to providing workplaces and work conditions that are pleasant and conducive to innovation, hard work and productivity. Besides generous vacation schemes which employees are actively encouraged to take and frequent offsites to get away from the grind, wellbeing during office hours is also nurtured with onsite recreation areas, gyms, office sports teams and friendly company cafeterias that offer wholesome, healthy foods. Meetings, communication flow, company activities, office and communal area layouts are all designed to promote a sense of inclusion and well-being and to maximize employees' level of satisfaction and encourage their active participation. Employers are

realizing that employees who feel the company is caring for them and respects them are in turn far more committed and more likely to contribute positively to the company's bottom line.

Maintain open channels of communication:

The most effective organizations allow for a smooth and unhampered flow of information and communications across layers and functions. Employees are encouraged to articulate their ideas, aspirations and concerns and are kept up to date, through regular communications, with regards to the company's direction, vision, mission, objectives, performance and new initiatives. Employee appraisals are conducted regularly and allow for 360 degree feedback where employees are also permitted to voice their concerns with and expectations of the organization and their immediate management. Employees are routinely asked during these appraisals and in other forums



what extra responsibilities they would like to assume and their goals, aspirations and short and long-term objectives are discussed and factored into the unit's planning activities. Listening to employees, even when their requests cannot be met, is a vital ingredient in enhancing employee loyalty. Successful employee engagement also requires honest and constructive feedback on a routine basis. This feedback is vital both as a motivational tool and in channeling talent in the right direction, building on strengths and addressing weaknesses.

Formalize reward and recognition programs:

Studies have shown time and time gain that employees who feel valued, recognized and appreciated are the most loyal. Formal mechanisms for evaluating and rewarding employees need to be in place and these need to be competitive and in sync with industry norms. Outstanding performance needs to be recognized and rewarded on a periodic basis and regular special initiatives should be in place to identify, celebrate, motivate and incentivize star employees and promote their loyalty and retention. A meritocratic environment where driven, career-minded professionals earn the rewards and recognition they deserve for their special efforts is one that will be most successful in retaining key personnel over the long-term.

Creating Job Satisfaction

Contribution by: Nesreen Habib
Alliance Consulting Group
Source: <http://www.mindtools.com>

For many of us, the idea of having a job that is truly satisfying - the kind where work doesn't feel like work anymore - is pure fantasy. Sure, professional athletes and ski patrollers may have found a way of doing what they love and getting paid for it. But is there actually anyone out there who dreams of sitting at a desk and processing paper, or watching products fly by them on conveyor belts, or working to solve other people's problems?

Career dreams are one thing; practical reality is often another. When they happily coincide, seize the opportunity and enjoy it! Luckily, when they do not, it's good to know that it is possible to get job satisfaction from a practical choice of career. Job satisfaction doesn't have to mean pursuing the ultra-glamorous or making money from your hobby. You can work at job satisfaction, and find it in the most unexpected places...

The heart of job satisfaction is in your attitude and expectations; it's more about how you approach your job than the actual duties you perform. Whether you work on the farm, a production line, in the corner office or on the basketball court, the secret is to understand the key ingredients of your unique recipe for job satisfaction.

There are three basic approaches to work: is it a job, a career, or a passion? Depending on which type of work you are in right now, the

things that give you satisfaction will vary:

- If you work at a JOB, the compensation aspects of the position will probably hold more appeal than anything else, and have the greatest impact on whether you stay or go.

- If you work at a CAREER, you are looking for promotions and career development opportunities. Your overall satisfaction is typically linked with your status, power, or position.

- If you work at a PASSION, the work itself is the factor that determines your satisfaction, regardless of money, prestige, or control.

Inevitably, these are generalizations, and you will probably find that you get satisfaction from more than one approach to work. Being aware of the type of work you are doing, and the things you need for job satisfaction, will help you to identify and adjust your satisfaction expectations accordingly.

Once you have identified the blend of status, power, or intrinsic enjoyment that need to be present in your work for you to feel satisfied, you then need to work on some of our seven <ingredients> for a satisfying job. These ingredients are:

1) Self-Awareness

The first step in the search for job satisfaction is to know yourself. If you're to be happy and successful, you need to understand your

strengths and weaknesses. This will help you identify what types of profession will allow you to build on those strengths, and minimize those weaknesses. A useful framework for conducting this type of analysis is a Personal SWOT analysis.

It is difficult to feel satisfied with something you aren't very good at, so rather than spend time beating yourself up about it, take a long hard look at the things at which you excel, and try to find a position that uses some of those skills too.

Another important component of self-awareness is to have a good understanding of your personality traits and your preferred style of working, which helps you understand what you value and what motivates you in your career, (and also what you do not value, and what de-motivates you).

By increasing your self-awareness, you can work towards the ideal blend of compensation, status, and intrinsic reward that suits you, and that you can realistically achieve. Knowing this will help you to set appropriate goals, and manage your own expectations. The greater the match between your preferences and the requirements of the job, the more potential for job satisfaction you have. The remaining six <ingredients> determine how much of that potential you actually achieve.

2) Challenge

Some days you may deny it, but we all thrive on interesting challenges. Does this mean your job has to be the head of engineering at NASA? No, different things challenge different people at different times. You just need to figure out what you can do to make sure you don't allow yourself to go stale at work. Even if the job itself is not all that challenging, you can make it challenging. Some great ideas here include:

- Set performance standards for yourself - aim to beat your previous record, or set up a friendly competition among co-workers.

- Teach others your skills - little is more challenging, or rewarding, than passing your skills and knowledge on to others.

- Ask for new responsibilities - these will give you opportunities to stretch yourself.

- Start or take on a project that uses skills you would like to use, or want to improve.

- Commit to professional development - take courses, read books or trade magazines and attend seminars. However you do it, keep your skills fresh and current.

3) Variety

Closely related to the need for challenge is the need to minimize boredom. Boredom is a common culprit when it comes to job dissatisfaction. When you are bored, you lack interest and enthusiasm, and even a well-matched job becomes dissatisfying. Some common methods to alleviate boredom at work include:

- Cross train and learn new skills.

- Ask to be moved to a new assignment or department requiring the same skills.

- Ask to work a different shift.

- Volunteer to take on new tasks.

- Get involved with committee work.

- Go on extended leave, or take a sabbatical.

4) Positive Attitude

Attitude plays a huge role in how you perceive your job and your life in general. If you are depressed, angry or frustrated, you're much less likely to be satisfied with anything. Making a change to a positive attitude is a complex process that requires a lot of work and a strong commitment. However, over time, you can turn your internal dialogues around and start to see most events in your life as positive and worthwhile. Here are some tips:

- Stop negative thoughts from entering your mind.

- Reframe your thoughts to the positive.

- Put the events of the day in the correct context.

- Don't dwell on setbacks.

- Commit to viewing obstacles as challenges.

- Accept that mistakes are simply opportunities to learn.

- Become an optimist.

5) Know Your Options

When you feel trapped, you can start to get anxious. At first you wonder what else is out there for you. This progresses to the point where you become convinced that anything other than the job you're doing has got to

be more satisfying. To combat this, continuously scan your environment for opportunities. When you feel you have options, you have more control. When you make a positive choice to stay with a job, that job has much more appeal than if you feel forced to stay in because you feel you have no alternative.

- Keep a list of your accomplishments.

- Update your resume on a regular basis.

- Keep up to date on employment trends.

- Research other jobs that interest you.

- Adopt an <I'm keeping my options open> approach.

6) Maintain a Balanced Lifestyle

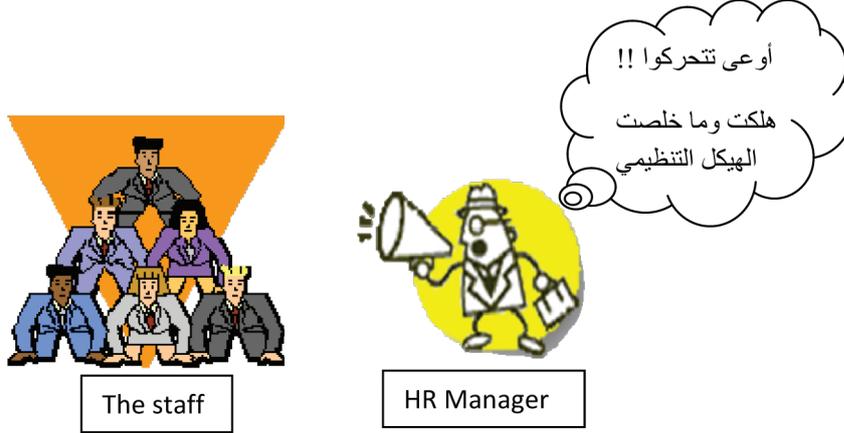
You'll have heard many times that you need to keep your life and work in balance. When you focus too much on one at the expense of the other, you risk creating all sorts of problems. When work takes over your life, it is easy to resent it and lose your sense of perspective: suddenly everything about your life is clouded with negativity.

7) Find a Sense of Purpose

Last, but certainly not least (for many people) is the need to find a sense of purpose in the things you do. Even if you have a boring job, it helps a lot if you can see the real benefit you're providing for people.

Even the most mundane job usually has purpose if you dig deep enough. And if it doesn't, should you be wasting your life doing it?

كاريكاتور



Contributed by: Melen Makhoul
(Human Resource Officer – Kalamoon University)

كلمة السر

ه	و	ط	خ	ع	ت	ه	ي	س	ا	س	ا
ا	م	ت	ح	م	و	ط	و	ح	ق	خ	خ
خ	م	ه	ث	ل	ا	ي	ل	ي	ت	ر	ط
ت	ح	م	م	ي	ف	ل	س	ي	ح	د	ة
ب	ا	م	س	ا	ق	ن	ا	س	ل	و	ب
ا	و	ت	ي	ت	ت	ر	ف	ي	ر	ع	ت
ر	ر	س	ر	ي	ت	ا	ر	ا	ه	م	و
ت	و	ا	ف	ق	ق	ر	ي	ك	ف	ت	ا
ن	ر	ة	ف	ي	ي	ت	ا	ط	ر	م	ف
ف	و	ف	ر	ا	م	ن	ا	ل	ع	ا	ق
ي	ي	ق	ي	د	ر	ا	ر	م	ت	س	ا
ذ	ه	و	ق	ه	ر	ا	ر	ا	ه	م	

- ١ - خطوة
- ٢ - مهمة
- ٣ - وقفة
- ٤ - تفكير
- ٥ - اختبار
- ٦ - تنفيذ
- ٧ - تنسيق
- ٨ - تعريف
- ٩ - مهارات
- ١٠ - أساسية
- ١١ - رؤية
- ١٢ - أسلوب
- ١٣ - حث
- ١٤ - حد
- ١٥ - خطة
- ١٦ - توافق
- ١٧ - عمليات
- ١٨ - استمرار
- ١٩ - إعلان
- ٢٠ - تقييم
- ٢١ - فريق
- ٢٢ - قيادة
- ٢٣ - محاور
- ٢٤ - حلال
- ٢٥ - اطر
- ٢٦ - يم

كلمة السر: من صفات إدارة الموارد البشرية

Contributed by: Sabri Arnaout
(Administration Director - Universal Tempered Glass Company)