

تأثير إدارة الموارد البشرية في أداء مشاريع التشييد في سورية

المهندسة هويدا الأحمد*

الدكتور المهندس محمد نايفة**

الدكتور المهندس عمر عامودي***

الملخص

يتحرى مشروع البحث هذا واقع إدارة الموارد البشرية واستخدامها في مشاريع التشييد في سورية وخاصة خلال مرحلة التشييد من دورة حياة المشروع .

تطرق هذا العمل إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية بشكل عام وإلى مشاريع التشييد بشكل خاص واستخدم ستة مؤشرات للأداء: الزمن، الكلفة، إنتاجية اليد العاملة، الرضا من العمل، الصحة والأمان؛ وذلك لتقييم الأداء في مشاريع التشييد .

جمعت معلومات من شركات منتقاة باستخدام طريقة الاستبيان والمقابلات وحُلَّت المعلومات باستخدام حزمة البرمجيات الإحصائية (spss). أظهرت نتائج التحليل وجود علاقات قوية بين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وبين مؤشرات الأداء المستخدمة، هذه العلاقات ظهرت بوضوح: معدل الإنتاجية والرضا من العمل ومعدل العائد من اليد العاملة وتخفيض تأخير المشروع وحوادث العمل.

* أعد هذا البحث في سياق رسالة الماجستير للمهندسة هويدا الأحمد بإشراف الدكتور المهندس محمد نايفة ومشاركة الدكتور عمر

عامودي قسم الإدارة الهندسية والتشييد - كلية الهندسة المدنية - جامعة دمشق

** أستاذ - قسم الإدارة الهندسية والتشييد - كلية الهندسة المدنية - جامعة دمشق

*** أستاذ - قسم الإدارة الهندسية والتشييد - كلية الهندسة المدنية - جامعة دمشق

مقدمة:

تقييم الأداء7- تدريب للعاملين 8 -إدارة التوظيف.

وحددت فاعلية كل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية والعوائق التي تواجه المديرين في تطبيق هذه الوظائف [2] 1998 وذلك بطريقة وصفية بحثية عرض الباحث تأكيداً لأهمية Adnane Belout الاستثمار في المورد البشري ودوره الأساس في المشروع ككل نجاحه، تأثير إدارة الموارد البشرية على فاعلية ونجاح المشروع اعتماداً على نظرية (Pinto and Prescott's study, 1988)

التي حددت آلية لتحديد نجاح المشروع والتي تتلخص في عشرة عوامل :

هدف المشروع - جدولة المشروع - العمليات التقنية - تدارك المشاكل تقديم النصح للمالك- الاتصالات - دعم الإدارة - الموظفون(خاصة الاختيار والتدريب)- رضا الزبون (المستخدم النهائي) - المتابعة والتغذية العكسية

وطرح خلال البحث السؤال الآتي: هل العوامل العشرة المذكورة أعلاه، متساوية وبدرجة الأهمية ذاتها على كامل حياة المشروع أم هناك أوزان متغيرة لكل عامل خلال مراحل المشروع"دورة حياة المشروع".

وحددت متغيرات البحث بـ:

- المورد البشري (متغير مستقل).

- نجاح المشروع (متغير تابع).

أثبت خلال البحث أن العامل الأقل أهمية في الانتباه والاستثمار فيه هو المورد البشري وأكدت نتائج البحث:

شهد القرن العشرين والقرن الحالي العديد من التغيرات المحلية الإقليمية والعالمية شملت النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية كلها فضلاً عن التغيرات التكنولوجية التي لم تدع مجالاً من مجالات الحياة إلا وأثرت فيه بدرجات تأثير متفاوتة، ونتج عن هذه التغيرات اعترافات واضحة بأهمية المورد البشري وضرورة الاستثمار فيه لمواجهة التحديات التي فرضتها هذه التغيرات انطلاقاً من أن:

• الأداء البشري هو وسيلة تحريك وتفعيل باقي أنواع الموارد التي تعتمد عليها المنظمات .

• الأداء البشري هو الآلية الأساسية في تحقيق أهداف المنظمات.

• المورد البشري هو أهم الأصول التي تتعامل معها الإدارة .

• المورد البشري رأس المال الحقيقي للمنظمة (Human Capital).

لاقى موضوع "دراسة أثر إدارة الموارد البشرية في نجاح المشاريع وأدائها" اهتماماً من قبل الباحثين الذين ركزوا في دراستهم على إيجاد العلاقة الرابطة ما بين أداء العمل والمورد البشري .

وقد عرض الباحثان [3] عام 1992 and Fabi and Pettersen.

التطبيقات الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المشروع التي تتلخص بـ:

- 1- تخطيط للموارد البشرية 2- الاستقبال وعملية الدخول إلى المؤسسة 3- اختيار العاملين 4 - التحليل الوظيفي 5 - نظام المكافآت والحوافز 6-

أن العامل الفردي إذا ما أعد التخطيط له وفق طرائق ونظريات أساسية كعامل أساسي وفَعَال في المشروع يساعد في نجاح المشروع (وفي أي مرحلة من دورة حياة المشروع).

2-هدف البحث Research Aim

هَدَفَ البحث إلى دراسة تأثير تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في أداء مشاريع التشييد في سورية ولتحقيق هذا الهدف لابد من تحقيق أهداف جزئية من خلال :

1- دراسة مفهوم إدارة الموارد البشرية بشكل عام وبشكل خاص في قطاع التشييد.

2- تحديد الوظائف الأساسية التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية، ودراسة تكامل هذه الوظائف مع بعضها بعضاً وإمكانية قياس فاعليتها.

3- دراسة الأداء لمشاريع التشييد وتحديد معايير أساسية للقياس، لتستخدم للتقييم خلال مدة قياس سيتم اعتمادها.

4- تحليل الترابط ما بين وجود نظام قوي لإدارة الموارد البشرية وما بين معايير القياس التي تعكس وتحدد أداء المشروع .

3- مشكلة البحث

Research Problem

إن مشكلة البحث في عدم وجود دراسات سابقة تربط أداء مشاريع التشييد بفاعلية تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية، وبالتحديد يمكن صياغة مشكلة هذا البحث في الأسئلة الآتية:

- (1) هل تتبنى شركات التشييد مفهوم إدارة الموارد البشرية في إيجاد القوة العاملة والحفاظ عليها
- (2) ما تأثير تطبيق إدارة الموارد البشرية في أداء مشاريع التشييد؟

وهذا ما توافق مع رأي الباحثين [1] عام 2008 Tabass and Abu Bakar

إذ ناقشنا خلال البحث التدريب والتحفيز للقوة العاملة (كوظائف إدارة موارد بشرية) ودوره في زيادة جودة مشاريع التشييد ولاسيماً إيران.

وحددت متغيرات البحث ب :

- جودة التشييد (متغير تابع).

- التدريب والتحفيز (متغير مستقل).

اعتمد البحث على استبيان وزُجَّ على الشركات المستجوبة في إيران، وحُلَّت النتائج بطريقة وصفية بشكل رئيسي مع تحليل الارتباط بين المتغيرات .

وبيّنت النتائج أن أغلب القوة العاملة في قطاع التشييد في إيران غير مدربة، وتعاني المشاريع المنفذة باستخدام عمالة غير مدربة من انخفاض في الجودة حيث كشفت عنه الهزات الزلزالية التي تعرضت لها المنطقة والأضرار التي نجمت عنها مقارنةً بتلك المشاريع التي استخدمت العمالة المدربة، وكذلك فإن نسبة عالية من المشاريع تعرضت لمشاكل ترتبت عليها زيادة في الكلفة نتيجة استخدامها للعمالة غير المدربة وكذلك نسبة لا بأس بها من المشاريع تأخرت في زمن الإنجاز لعملياتها بسبب استخدامها أيضاً لعمالة غير مدربة .

يمكن أن نستنتج من هذه الدراسات أن هناك وعياً بأهمية الاستثمار في الموارد البشرية وذلك لتأثيرها العالي في نجاح المشاريع وأدائها، ولكن لسوء الحظ فإن هذا الموضوع لم يأخذ الاهتمام الكافي والملحوظ

4 - مفهوم إدارة الموارد البشرية

The concept of Human resources management

1-4 المفهوم العام لإدارة الموارد البشرية

يعرّف المفهوم العام لإدارة الموارد البشرية بأنه :

"جميع النشاطات الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهدها وفكره من أجل تحقيق أهداف المنظمة" [14]

2-4 المفهوم الخاص لإدارة الموارد البشرية في قطاع التشييد

يعرّف مفهوم إدارة الموارد البشرية في صناعة التشييد الخاص بالبيئات الديناميكية Atkinson's وفق نموذج الصناعية :

" إدارة القوة العاملة وما تحويه من ثلاثة أنواع من المرونة: التشغيلية، العددية والمالية. وتطبيق الاستراتيجيات والأدوات لرفع أداء العمل وتحقيق الأهداف" [5]

5 - وظائف إدارة الموارد البشرية

Human resources management functions

تُحدد الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية بـ:

1. Resourcing

Resourcing توريد اليد العاملة Resourcing وتشمل عملية الـ-التخطيط للموارد البشرية- التحليل والتصميم الوظيفي -الاستقطاب والاختيار للعاملين [5] 2- التوجيه للعاملين 3- التطوير للموارد البشرية 4- الصحة والأمان للقوة العاملة 5- التحفيز للعاملين 6- تقييم الأداء

لا تختلف وظائف إدارة الموارد البشرية في منهجية تطبيقها، من بيئة عمل إلى أخرى، والخصوصية في هذه التطبيقات ضمن بيئة التشييد تكون بالمرونة في التصميم والتخطيط لهذه الوظائف بما يناسب بيئة كل مشروع ومتطلباته .

6- أداء مشاريع التشييد Construction Project performance

6-1 مؤشرات نجاح أداء مشاريع التشييد

ينضمن التقييم الشائع لنجاح مشروع التشييد:

التنفيذ ضمن الزمن المخطط وضمن الكلفة المخططة وبالمواصفات الفنية المحددة وكذلك بتحقيق رضا المستخدم النهائي أو الزبون .

بالاستناد إلى تقرير إيجان 1998 الذي يحوي على المؤشرات السبعة الرئيسية لأداء المشروع :

• زمن التشييد Construction Time

• كلفة التشييد Construction Cost

• الزمن المخطط للتشييد Time Predictability

• الكلفة المخططة للتشييد Cost Predictability

• العيوب في التشييد Defects

• رضا الزبون عن المنتج Client Satisfaction With The Product

• رضا الزبون عن الخدمة Client Satisfaction With Service

وحدد المؤشرات الثلاثة لأداء الشركة :

- الأمان Safety - الربحية Profitability - الإنتاجية Productivity (Rashana Takim and Akintola Akintoye, 2002) [11]

نتمكن بوجود كثير من المعايير المحددة لقياس أداء المشروع من إجراء مقارنات لأداء المشاريع ضمن الصناعة ككل وهذا ما يتضمنه مفهوم الـ .

Benchmarking

يبين الجدول الآتي مواصفات الاستبيان :

عدد الأسئلة	عدد الصفحات	عدد الاستمارات لموزعة	عدد الاستمارات المستردة	نسبة الاستجابة	مستوى الإجابة
52	9	270	230	85%	جيد جداً

عينة من أسئلة الاستبيان

1. عمك يسمح لك باستخدام مهاراتك وإمكاناتك

10 %	90 %	80 %	70 %	60 %	50 %	40 %	30 %	20 %	10 %	0 %

2. مهاراتك وقدراتك بحاجة إلى تدريب

- موافق بشدة ○ موافق ○ محايد
○ غير موافق ○ غير موافق على الإطلاق

تحليل نتائج بيانات الاستبيان

1- مجال ممارسة العمل للمستبيين : يبين الشكل (1) مجال ممارسة العمل للمستبيين .

حصلنا بتحليل المعلومات على أن أكبر نسبة من المستبيين (47.4%) هم من المهندسين ومساعد المهندسين (17.8%).

2- سنوات الخبرة: تبين بتحليل النتائج أن معظم المستبيين (28.3%) يتوافر لديهم خبرة عمل ضمن شركاتهم تزيد على 5 سنوات، وكذلك (22.6%) تتوافر لديهم خبرة عمل ما بين 3-5 سنوات ضمن شركاتهم المستجوبة.

3- توزيع الاستبيانات: يبين الشكل (2) توزيع الاستبيانات بين شركات التشييد وشركات الإنتاج.

يلاحظ أن معظم الشركات المستجوبة (65.7%) هي شركات تشييد، ورُفدَ البحث بتوزيع الاستبيانات على شركات الإنتاج (34.3%) بهدف إجراء مقارنات ما

2-6- المقارنة المرجعية Benchmarking

عرف (Construction Best CBPP) الـ Practice Programme) بأنه: الـ Benchmarking عملية منظمة لقياس الأداء ومقارنته بين الشركات ودمج أفضل الأفكار والتطبيقات الناجحة من أفضل الشركات المصنفة معها في المجال نفسه لتحقيق المستوى نفسه من الأداء.[11].

7- الاستبيان ونتائجه

يعرض البحث استبيانين صُممًا لتغطية الجوانب المتعلقة بتطبيقات إدارة الموارد البشرية في صناعة التشييد، أحدهما موجّه إلى المستوى الإداري في الشركة الذي يتولى وضع سياسة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، والاستبيان الآخر موجّه للعامل في مجال التشييد الذي يخضع لتطبيقات إدارة الموارد البشرية. سيوفر الاستبيانان معاً صورة واضحة لإدارة الموارد البشرية ضمن الشركة الواحدة من ناحية التخطيط والتطبيق .

وصف الاستبيان الخاص بالعاملين في صناعة التشييد

تضمن الاستبيان محاور من الأسئلة توجهت للحصول عن معلومات حول :

معلومات عن المستبين، مدى ملاءمة الشخص لمكان عمله، آلية الاستقطاب للعمل، تحليل التوفر الداخلي. وأيضاً تطبيقات إدارة الموارد البشرية التي تتمثل بـ

التطبيق الأول - اختيار العاملين ومقابلات العمل
التطبيق الثاني - التوجيه، التطبيق الثالث - التدريب، التطبيق الرابع - التحفيز، التطبيق الخامس - تقييم الأداء، التطبيق السادس الصحة والسلامة الوظيفية .

بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية ما بين بيئة التشييد والبيئة الإنتاجية.

(70%) من العاملين في القطاع العام خضعوا لهذه التنقلات وهي تنقلات وظيفية، في حين نسبة (30%) من العاملين بالقطاع الخاص خضعوا لهذه التنقلات وهي تنقلات ترقية، وذلك يعود إلى أن القطاع العام يحصل على موظفيه دون أن يكون لديه خلفية واضحة عن شاغر الوظيفة لذلك تكثر التنقلات الوظيفية ريثما يكون العامل في مكانه المناسب، أمّا القطاع الخاص فقد اختصر هذه المرحلة أو قلل من التنقلات الوظيفية باعتماده طريقة تقديم السيرة الذاتية في الاستقطاب لعامله ومن ثم أصبحت التنقلات عبارة عن ترقيات في العمل أكثر مما هي تنقلات وظيفية.

3- تطبيقات إدارة الموارد البشرية:

طلب من المستبئين تحديد آراءهم بواقع إدارة الموارد البشرية في شركتهم بالإجابة عن محاور الأسئلة التي وردت بالاستبيان التي يمثل كل منها تطبيقاً من تطبيقات إدارة الموارد البشرية، جمعت النتائج وحددت درجة فاعلية كل تطبيق وذلك لكل مستبئ، لتكون فاعلية هذا التطبيق بالنسبة إلى الشركة الواحدة وسطي فاعلية هذا التطبيق للمستبئين ضمن الشركة نفسها.

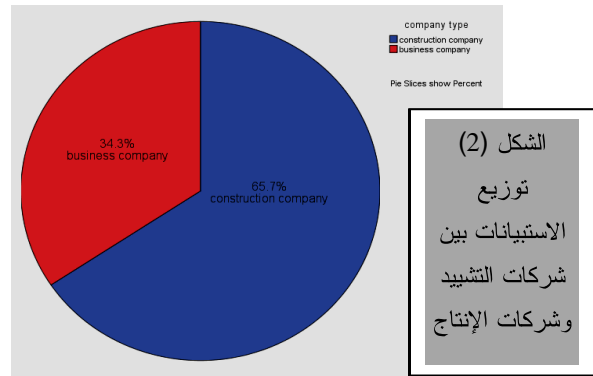
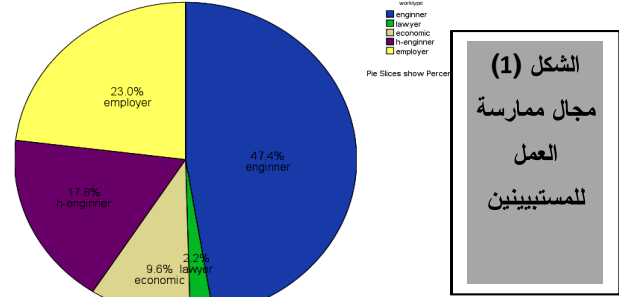
واعتمد في هذا البحث سلم التقييم الآتية:

لكل تطبيق من تطبيقات إدارة الموارد البشرية من 0 - 30% تطبيق ضعيف من 31- 55% تطبيق متوسط من 56- 80% تطبيق جيد من 81- 100% تطبيق فائق
جمعت النتائج وفرزت وأظهرت النتائج المقارنات الآتية :

أ. اختيار العاملين ومقابلات العمل

SELECTION & INTERVIEWS

يبين الجدول رقم (1) مستوى التطبيق لمقابلات العمل والاختيار ما بين شركات الإنتاج وشركات التشييد بقطاعها العام والخاص، إذ تبين بالمقارنة ضعف هذا



تبين بتحليل النتائج نسبة توزيع الاستبيانات بين شركات التشييد العامة والخاصة. وكانت أكبر نسبة (67%) من الشركات المستجوبة في مجال التشييد هي شركات خاصة ونسبة (33%) هي شركات تشييد عامة.

أما ما يخص تطبيقات إدارة الموارد البشرية فهي:

1- الاستقطاب الخارجي للعاملين: طلب من المستبئين تحديد الطريقة التي تقدموا بها للعمل (حصلوا بها على عملهم الحالي). وبالاعتماد على الإجابات تبين اعتماد الشركات الخاصة على تعيين الموظفين لديها بتقديم السيرة الذاتية في حين تعتمد الشركات العامة على ترشيحات رئاسة مجلس الوزراء في تعيين العاملين لديها.

2- الاستقطاب الداخلي (تحليل التوفر الداخلي): طلب من المستبئين ذكر هل خضعوا لتنقلات عمل ضمن الشركة الواحدة، سواء عن طريق النقل الوظيفي أو الترقية فتبين وجود نسبة عالية

د. تحفيز العاملين**MOTIVATION**

تبيّن بتحليل النتائج مستوى التطبيق لوظيفة تحفيز العاملين ما بين شركات الإنتاج وشركات التشييد بقطاعها العام والخاص وجود تقارب في التطبيق لهذه الوظيفة في بيئة التشييد بقطاعها العام والخاص. إن معظم الموظفين المستبنيين في شركات التشييد (71%) أكدوا عدم وجود نظام تحفيزي واضح، وعدم وجود ارتباط صريح ما بين الإنجاز المميز والعملية التحفيزية.

هـ . تقييم العاملين**Evaluation**

تبيّن بتحليل النتائج مستوى التطبيق لوظيفة تقييم العاملين ما بين شركات الإنتاج وشركات التشييد بقطاعها العام والخاص. إذ تبيّن بالمقارنة وجود تقارب بالتطبيق لهذه الوظيفة ما بين البيئة الإنتاجية وبيئة التشييد، وهذا يدل على وجود معدلات للأداء متفق عليها ما بين الموظف والإدارة في مرحلة الدخول إلى المنظمة.

و. الصحة والسلامة الوظيفية**H&S**

يبين الجدول رقم (1) مستوى التطبيق لوظيفة الصحة والسلامة الوظيفية ما بين شركات الإنتاج وشركات التشييد بقطاعها العام والخاص. إذ تبيّن بالمقارنة وجود تقارب بالتطبيق لهذه الوظيفة ما بين البيئة الإنتاجية وبيئة التشييد. وهذا يدل على وعي الإدارة بأهمية تأمين بيئة عمل آمنة للمورد البشري، الأمر الذي يعزز انتماء الموظف لشركته وسعيه لتحقيق أهداف العمل.

التطبيق في شركات التشييد العامة وهذا يعزز النتيجة السابقة" اعتماد الشركات العامة في استقطاب العاملين لديها بناءً على ترشحات رئاسة مجلس الوزراء" وإن النسبة الظاهرة بالشكل "38.32%" تمثل فاعلية المقابلات التي يجريها بعض المديرين في الشركات العامة لموظفيهم الجدد المفترضين بهدف تعرّف مهارات كل شخص وتكوين فكرة عن شخصيته وتعيينه في المكان المناسب لمهاراته .

ب. توجيه العاملين**ORIENTATION**

تبيّن بتحليل النتائج، مستوى التطبيق لوظيفة توجيه العاملين ما بين شركات الإنتاج وشركات التشييد بقطاعها العام والخاص، جود تقارب في التطبيق لهذه الوظيفة ما بين البيئة الإنتاجية وبيئة التشييد. وهذا يدل على وعي الإدارة بأهمية تعريف الموظفين الجدد ببيئة عملهم ومعدلات الأداء المطلوبة منهم وكذلك تعرّف زملاء العمل والبيئة التنظيمية ككل.

ج. تدريب العاملين**TRAINING**

يبين الجدول رقم (1)، مستوى التطبيق لوظيفة تدريب العاملين ما بين شركات الإنتاج وشركات التشييد بقطاعها العام والخاص. إذ تبيّن بالمقارنة فاعلية تطبيق ضعيفة للتدريب في شركات التشييد العامة مقارنة بشركات التشييد الخاصة، وهذا يدل على اعتماد شركات التشييد الخاصة سياسة تدريب موجهة لموظفيها مرتبطة بتحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال بكفاءة، بينما كانت إجابات معظم الموظفين في شركات التشييد العامة (64%) بعدم إمكانية نقل ما تعلموه في أثناء التدريب إلى بيئة عملهم ليشكل هذا ضعفاً في فاعلية التطبيق لتدريب العاملين في شركات التشييد العامة.

الموارد البشرية ضمن شركات التشييد العامة يندرج من (الوسط إلى الضعيف) .

وهذا يعود وحسب آراء العديد من مديري الموارد البشرية في القطاع العام إلى:

• حصر الترشيحات للعاملين في القطاع العام بوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل أي إن فرص الاختيار محدودة . مدير في وزارة الإسكان والتعمير 21-2009-12

• عدم إمكانية الاستغناء عن العناصر غير الكفوءة وعدم وجود منح حوافز ومكافآت مناسبة للعاملين الأكفاء مقارنة بالقطاع الخاص. (مدير في مديرية الخدمات الفنية في ريف دمشق 22-12-2009)

• غياب المهارات التي من المفترض أن تتوفر لدى العاملين في وظائف محددة وعدم توافر البديل في الوقت الحالي لتغييرهم وإن وجد فهناك مدة طويلة لإجراءات التبديل واستيعاب العمل من البديل . (مدير فني في مديرية الإسكان والتعمير 21-12-2009)

الارتباطات بين وظائف إدارة الموارد البشرية ومعايير الرضا للعاملين

نتيجة دراسة العلاقة ما بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية

• وبين مدى ملاءمة كل شخص في مكان عمله ظهر بالتحليل الإحصائي وجود علاقة طردية وقوية بعامل ترابط 67% وذلك باستخدام علاقة ترابط بيرسون .

• وجود علاقة طردية وقوية ما بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية وما بين الرضا العام بالعمل بعامل ترابط 60% .

الجدول رقم (1) مستوى التطبيق لوظائف إدارة الموارد البشرية ما بين شركات الإنتاج وشركات التشييد الخاصة والعامة

HR functions	شركات الإنتاج %	شركات التشييد (قطاع خاص) %	شركات التشييد (قطاع عام) %
أ. اختيار العاملين	57.01	55.95	38.32
ب. التوجيه للعاملين	51.21	46.66	41.82
ج. التدريب للعاملين	63.14	47.42	38.61
د. التحفيز للعاملين	53.33	44.69	44.8
هـ. التقييم للعاملين	58.96	51.62	50.57
و. الصحة والسلامة الوظيفية	65.88	65.53	59.41

واقع إدارة الموارد البشرية في شركات التشييد وشركات الإنتاج

أظهرت المقارنات، مستوى تطبيق (وسط إلى جيد) لجميع وظائف إدارة الموارد البشرية ضمن شركات الإنتاج، في حين كان مستوى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية ضمن شركات التشييد يندرج من (الوسط إلى الضعيف) .

وهذا يعود إلى طبيعة بيئة العمل الإنتاجية المغلقة وذات الاعتماد على قوة العمالة الثابتة، على خلاف بيئة العمل الهندسي ذي بيئة العمل المفتوحة والمعتمد على قوة عاملة غير ثابتة تختلف من مشروع إلى آخر فضلاً عن فردية المنتج النهائي بخصائصه الوظيفية وحجمه أيضاً. تشكل هذه الخصوصية في العمل الهندسي بعض الصعوبات في إدارة موارده البشرية.

واقع إدارة الموارد البشرية في شركات التشييد بقطاعها العام والخاص

أظهرت المقارنات، مستوى تطبيق (وسط) لجميع وظائف إدارة الموارد البشرية ضمن شركات التشييد الخاصة، في حين كان مستوى تطبيق وظائف إدارة

- وجود علاقة طردية وقوية بعامل ترابط 73% ما بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية وما بين قدرة العاملين على إنجاز المهام الموكلة إليهم، بعامل ترابط 60% .

بيّنت النتائج أن 75% من المديرين المستبئين لديهم خبرة في إدارة الموارد البشرية تزيد على 7 سنوات ويسهم هذا الأمر في مدى وثوقية المعلومات التي يمكن أن يوفرها من خلال خبرتهم الطويلة في مجال عملهم.

التخطيط لإدارة الموارد البشرية

طلب من المديرين ترتيب الأولويات التي يأخذونها بالحسبان في تخطيطهم لمواردهم البشرية فأعطى المديرين الترتيب الآتي :

أهداف الشركة - حجم العمل - الوضع المالي - سياسة العمالة في الدولة (الحد الأدنى للأجور) أوضاع سوق العمل (توافر أو عدم توافر العمالة) وجاء رأي المديرين متوافقاً مع ما ورد في البحوث السابقة [12] ، حيث توجد مجموعتان من العوامل التي يجب أن تؤخذ بالحسبان عند التخطيط للموارد البشرية وهما: المؤثرات الداخلية، وتتركز بأهداف الشركة وحجم العمل والوضع المالي بالأخص والمؤثرات الخارجية التي تمثلت بسياسة العمالة وأوضاع سوق العمل.

وبسؤال المديرين عن النجاح في تخطيطهم للموارد البشرية وعلى ماذا يعتمد

جاءت آراؤهم مؤيدة وبشدة لـ:

• دقة وضع الأهداف بنسبة إجماع 78.3% ما بين موافق وموافق بشدة.

• توافر معلومات وبيانات دقيقة عن العمل بنسبة إجماع 95.6% ما بين موافق وموافق بشدة.

تؤكد علاقات الترابط السابقة أهمية تطبيقات إدارة الموارد البشرية في تأمين بيئة عمل داخلية يسودها الرضا بالعمل والرغبة بإنجاز الأعمال لتحقيق أهداف الشركة .

وصف الاستبيان الخاص بمديري الموارد البشرية في صناعة التشييد

تضمن الاستبيان الموجّه للإدارة أسئلة بهدف تجميع معلومات حول:

معلومات عن المستبئين - التخطيط لإدارة الموارد البشرية - آراء عامة

يلخص الجدول الآتي مواصفات الاستبيان

مستوى الإجابة	نسبة الاستجابة	عدد الاستمارات المستردة	عدد الاستمارات لموزعة	عدد الصفحات	عدد الأسئلة
جيد جداً	85%	23	27	5	23

عينة من أسئلة الاستبيان

1. هل لديك سجلات خاصة بكل موظف يجمع بمضمونه البيانات التي يحتويها نظام معلومات الموارد البشرية (شخصية، جزاءات، مستوى تعليمي، حالة صحية، الأجر، مستوى المهارة الإشراف، التدريب) لا نعم قيد التحضير

2. واجهت مشاريعك عرقلات نتيجة وجود نقص في المهارات لدى الموظفين، لم تتدركه بالتدريب المناسب؟

95. دعم الإدارة لعملية التخطيط بنسبة إجماع 75% ما بين موافق وموافق بشدة.

مقارنات ما بين آراء العاملين والمديرين

• سؤال كل مدير عن نوع التحفيز الذي يمنحه للعاملين الأكفياؤه لديه ، فكان معظم ما يعتمده المديرين في التحفيز هو " زيادات في الأجر ومكافآت مالية" ، وهو متوافق مع ما صرح به العاملون عن نوع التحفيز الذي يفضلونه في حال إنجازهم المميز الذي كان أيضاً "زيادة في الأجر" .

سؤال كل مدير عن أدواته التي يستخدمها في التقييم لأداء العاملين ضمن إدارته، فكانت الطريقة الأكثر استخداماً في التقييم والمتبعة من قبل المديرين هي "تحديد خصائص العمل وإعطاء درجة لكل خاصية" وقد أكد العاملون المستبيّنون وجود هذه الطريقة المتبعة في تقييمهم وهذا إن دل على شيء فيدل على وجود نظام تقييمي واضح ومستويات أداء متفق عليها ما بين الإدارة والعامل لتقييم الأداء وفقاً لها.

بسؤال مشترك توجه إلى الإدارة والعاملين في الوقت ذاته، عن حوادث العمل وما المسبب لحدوثها، فكانت نسبة 52.2% رأي المديرين بوجود ظروف عمل غير اعتيادية وغير متوقعة وليس لها علاقة بإجراءات الأمان والسلامة المتبعة، للتوافق ما رأي العاملين السبب ذاته بنسبة 39.6%.

8 - واقع إدارة الموارد البشرية وأداء المشاريع في شركات التشييد

اعتمدت مؤشرات لقياس أداء مشاريع التشييد ضمن الشركات المستجوبة، للوصول إلى العلاقة ما بين التطبيق لوظائف إدارة الموارد البشرية وما بين الأداء لمشاريع التشييد لهذه الشركات .

مؤشرات الأداء لمشاريع التشييد

مدة القياس: في بداية التصميم استطلع واقع العديد من الشركات من ناحية التوثيق لمعلومات العمل الخاصة بمشاريعها، وبناءً على ذلك كانت مدة القياس، 5 سنوات، لعدم احتفاظ الشركات بسجلات لأعمال تمت لأكثر من هذه المدة.

محاور القياس

الزمن: يشمل هذا المحور معرفة أداء الشركة لمشاريعها من ناحية الالتزام بالخطط الزمنية لتنفيذ المشاريع .

الكلفة: يشمل هذا المحور معرفة أداء الشركة لمشاريعها من ناحية الالتزام بالكلفة الكلية لتنفيذ المشاريع.

إنتاجية العاملين: ويشمل هذا المحور إنتاجية العاملين في أدائهم لمهامهم، والذي يركز بمضمونه على 3 عناصر أساسية :

- وجود المهارة اللازمة لأداء العمل.
- الرغبة في أداء العمل .
- التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل .

معدل ترك العمل: يشمل هذا المحور قياس معدل ترك العمل في الشركة خلال مدة القياس بنسبة مئوية تنتج من العلاقة الآتية :

عدد العاملين الذين تركوا العمل نهائياً 100\ عدد العاملين الكلي ضمن الشركة في مدة القياس .

الرضا العام بالعمل(البيئة الداخلية): يشمل هذا المحور قياس مستوى الرضا العام للعاملين في شركتهم .

الصحة والسلامة الوظيفية: يشمل هذا المحور قياس مستوى الأمان والسلامة في الشركة، وذلك بمؤشر

الشركة الأولى شركة مقاولات خاصة ذات تطبيق جيد في إدارتها لمواردها البشرية

project performance

عدد المشاريع التي نفذتها الشركة ضمن مدة القياس	5 مشاريع			
	%25=<	%50=<	%75=<	%100=<
تجاوز الزمن للمشاريع المنفذة	4 مشاريع	مشروع واحد	--	--
تجاوز الكلفة للمشاريع المنفذة	4 مشاريع	4 مشاريع	--	--
الإنتاجية	تواجد المهارة اللازمة لأداء العمل %72.8 : الرضا في أداء العمل %80 التكنولوجيا(الألات والمعدات) المستخدمة في أداء العمل جيدة			
معدل ترك العمل	12.5%			
الرضا العام بالعمل	72.5%			
حوادث العمل	حدث بسيط و2 جرحي ولم يتوقف العمل نتيجة ذلك			

الشركة الثانية شركة مقاولات عامة ذات تطبيق متوسط في إدارتها لمواردها البشرية :

project performance

عدد المشاريع التي نفذتها الشركة خلال مدة القياس	12			
	%25=<	%50=<	%75=<	%100=<
الزمن	4 مشاريع	8 مشاريع	--	--
الكلفة	5 مشاريع	7 مشاريع	--	--
الإنتاجية	وجود المهارة اللازمة لأداء العمل %59 : الرضا في أداء العمل %65 التكنولوجيا(الألات والمعدات) المستخدمة في أداء العمل جيدة			
معدل ترك العمل	15.78%			
الرضا العام بالعمل	59%			
حوادث العمل	3 حادث و2 جرحي وتوقف العمل نتيجة ذلك يومين.			

الحوادث التي تمت ضمن مواقع العمل وما ترتب عليها من خسارة في الوقت والجرحى.

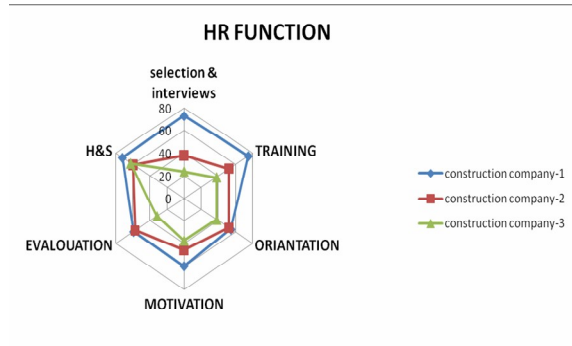
الشركات المختارة لقياس أداء مشاريعها

تكونت نتيجة تحليل الاستبيانين المذكورين سابقاً صورة واضحة عن واقع إدارة الموارد البشرية ضمن الشركة الواحدة، وبالجمع ما بين وجهة نظر الإدارة من ناحية التخطيط ووجهة نظر العامل من ناحية التطبيق أصبح بالإمكان التعبير عن واقع هذه الشركة بالنسبة إلى إدارتها لمواردها البشرية بطريقة وصفية (بالاعتماد على القيم الرقمية الناتجة عن التحليل الإحصائي) تتدرج من تطبيق فائق إلى التطبيق الضعيف.

بناءً على ما سبق اختيرت 3 شركات تختلف بتطبيقاتها لوظائف إدارة الموارد البشرية من الضعيف إلى المتوسط فالجيد. وزعت عليها الاستثمارات الخاصة بالمعلومات المطلوب الحصول عليها لقياس أداء مشاريعها وفق المحاور المبينة سابقاً.

تحليل النتائج

رتبت جداول خاصة بأداء مشاريع هذه الشركات نتيجة لتحليل المعلومات الواردة منها وفق محاور القياس وذلك خلال مدة خمس سنوات من تاريخ عمل الشركة. يبين الشكل (3) مخططات رادار تبين واقع إدارة الموارد البشرية في هذه الشركات وذلك لكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية التي قيست سابقاً.



الشكل (3) مخططات رادار تبين واقع إدارة الموارد

البشرية في الشركات المختارة

الشركة الثالثة شركة مقاولات عامة ذات تطبيق ضعيف في إدارتها لمواردها البشرية

ولكن هناك عوامل وأسباب أخرى متداخلة وأكثر قوة في ارتباطها بموضوع التأخير في تنفيذ المشاريع .

إدارة الموارد البشرية وكلفة تنفيذ المشاريع
يلقي موضوع الحصول على معلومات حول الكلفة المخططة لتنفيذ المشروع وكلفته الحقيقية، صعوبة لأنه يرتبط بالعديد من الاعتبارات المالية والسوقية التي تتحفظ الشركة بالإجابة عند السؤال عنها. وقد أملت الشركات التي قيس أدائها، المعلومات عن كلف مشاريعها، فكانت المشاريع جميعها قد تجاوزت كلفها المقدرة، وحددت إدارة الشركات مقدار التجاوز بنسبة مئوية من الكلفة المخططة .

تبين بدراسة الارتباط ما بين إدارة الموارد البشرية وما بين التجاوزات في الكلفة المخططة للمشاريع عدم وجود علاقة واضحة. وذلك يعود إلى أن التجاوزات في الكلفة هي أمور أقل ارتباطاً بفاعلية تطبيقات إدارة الموارد البشرية ويمكن أن يكون لها أثر ولكن بمقارنتها بباقي العوامل التي تشكل حجر الأساس في تجاوزات الكلفة للمشاريع تكون إدارة الموارد البشرية ذات الأهمية الأقل .

إدارة الموارد البشرية والإنتاجية

دراسة العلاقة ما بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية والإنتاجية .

بيّنت النتائج الإحصائية وجود علاقة طردية وقوية بعامل ترابط 96%، وهذا يدل على أهمية عامل إدارة الموارد البشرية في رفع إنتاجية العاملين واستثمار جهودهم لتحقيق أهداف العمل وتلبية حاجات العاملين في الوقت ذاته .

إدارة الموارد البشرية ومعدل ترك العمل

دراسة الارتباط ما بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية ومعدل ترك العمل بيّنت النتائج الإحصائية وجود علاقة عكسية وقوية بعامل ترابط 98%، وذلك يؤكد أهمية إدارة الموارد البشرية في تخفيض معدلات ترك العمل التي تؤثر سلباً في أداء المشروع ككل .

project performance

عدد المشاريع التي نفذتها الشركة خلال مدة القياس	12			
	%100=<	%75=<	%50=<	%25=<
الزمن	--	--	8 مشاريع	4 مشاريع
الكلفة	%40=<	%30=<	%20=<	%10=<
	--	--	7 مشاريع	5 مشاريع
الإنتاجية	وجود المهارة اللازمة لأداء العمل 59%			
	الرغبة في أداء العمل 65%			
	التكنولوجيا(الات والمعدات) المستخدمة في أداء العمل جيدة			
معدل ترك العمل	15.78%			
الرضا العام بالعمل	59%			
حوادث العمل	3 حادث و2 جرحى وتوقف في العمل نتيجة ذلك يومين.			

تبين بدراسة الارتباطات ما بين إدارة الموارد البشرية وما بين محاور القياس المحددة لأداء المشاريع ما يأتي :

إدارة الموارد البشرية وزمن التنفيذ للمشاريع

تعاني المشاريع الهندسية في سورية غالباً، من تأخيرات في زمن التنفيذ للعمليات التي ينجم عنها خروج المشروع عن التاريخ المخطط لانتهائه .

ولسوء الحظ، المشاريع التي قيس أدائها جميعها هي مشاريع متأخرة عن زمنها المخطط، حسب ما ورد في الاستثمارات المستردة من إدارة الشركات. ولكن يختلف كل مشروع عن الآخر بمقدار تجاوزه للزمن المخطط له، ومن ثم فإن المشروع ذا التجاوز الأقل للزمن المخطط له، هو الأفضل بأدائه زمنياً بالنسبة إلى ذلك ذي التجاوز الأكبر .

تبين بدراسة الارتباط ما بين إدارة الموارد البشرية وما بين التجاوزات الزمنية للمشاريع بأنه كلما كانت إدارة الشركة لمواردها البشرية قوية قل ذلك من زمن التأخر في تنفيذ المشاريع، أي إن إدارة الموارد البشرية تؤدي دوراً في تخفيف التجاوزات الزمنية للمشاريع

إدارة الموارد البشرية والرضا العام بالعمل

ترتبط إدارة الموارد البشرية ارتباطاً وثيقاً بتأمين بيئة عمل سعيدة، ومرضية للعاملين، وتسهم إسهاماً كبيراً في تعزيز الولاء لدى العامل تجاه شركته، ورفع مشاعر الانتماء لديه لتحقيق أهداف الشركة. وهذا ما بيّنته النتائج الإحصائية بعامل ترابط 82% .

إدارة الموارد البشرية وحوادث العمل

المورد البشري هو الثروة الأكثر قيمة ضمن الشركة وإدارة الموارد البشرية بسياساتها تتولى تأمين ظروف العمل الآمنة والسليمة لأداء الأعمال وهذا ما بيّنه تحليل المعلومات الواردة في الاستثمارات المستردة من الشركات عن واقع حوادث العمل، التي أكدت أن وجود إدارة موارد بشرية تهتم بصحة العاملين وسلامتهم، يقلل من حوادث العمل ومن الخسائر الناتجة عن هذه الحوادث سواءً بعدد المصابين أو بزمان توقف العمل نتيجة هذه الحوادث .

9- نتائج البحث**Research Results**

- يتطلب علم إدارة الموارد البشرية ضمن بيئة التشييد مرونة في التخطيط لنماذج التطبيقات الأساسية من الناحية التشغيلية والعديدية والمالية .
- مفهوم إدارة الموارد البشرية ضمن بيئة التشييد بحاجة إلى خلق في القطاع العام، لعدم وجود الركائز الأساسية لتطويره أو تعميق مفهومه، على الرغم من وجود التطبيقات الأساسية للموارد البشرية ولكنها غير موجهة وغير مرتبطة بمفهوم تخطيطي استراتيجي واضح ومقيدة بضوابط حكومية وقانونية من الصعب اختراقها، أمّا القطاع الخاص فهو موجود ولكن بحاجة إلى تطوير منهجية للاستثمار في الموارد البشرية بشكل أمثل وأكثر جدوى.
- إنّ إدارة الموارد البشرية في بيئة العمل الإنتاجية، قد تجسد بمفهومه وتطبيقاته كما هو الحال في بيئة التشييد، وهناك شركات إنتاجية رائدة في مجال

إدارة الموارد البشرية في سورية تعتمد مفهوم إدارة الموارد البشرية في التخطيط والتطبيق معاً .

تبيّن بتحليل نتائج البحث

وجود ارتباط قوي بين وجود إدارة موارد بشرية واضحة وقوية بالتخطيط والتطبيق وما بين وجود كل شخص في مكان عمله المتناسب مع مهاراته وإمكاناته وكذلك ارتباط قوي بين وجود إدارة موارد بشرية قوية بالتخطيط والتطبيق وما بين معدلات عالية للرضا العام بالعمل من قبل العاملين في الشركة ذاتها.

ومن ناحية الأداء العام لمشاريع التشييد

أظهرت النتائج ارتباطاً قوياً بين وجود إدارة موارد بشرية قوية بالتخطيط والتطبيق وما بين إنتاجية عالية لأداء الأعمال الموكلة إلى العاملين ضمن بيئة مشاريع التشييد. وانخفاضاً في معدلات ترك العمل ضمن بيئة المشروع الهندسي. وانخفاضاً في التجاوزات الزمنية لتنفيذ مشاريع التشييد الذي ظهر أثره في تحليل النتائج بشكل بسيط . وكل ما سبق يشير إلى أهمية الاستثمار في المورد البشري للارتقاء بالأداء العام للمشروع.

10 - التوصيات

- ضرورة تبني مفهوم إدارة الموارد البشرية في صناعة التشييد لرفع الأداء العام للمشاريع (رفع إنتاجية العاملين، انخفاض معدلات ترك العمل، تقليل حوادث العمل، ارتفاع معدلات الرضا العام بالعمل، تقليل التجاوزات الزمنية في التنفيذ)
- ضرورة إصدار تشريعات وتعليمات خاصة يتم بموجبها بلورة مفهوم إدارة الموارد البشرية بجميع تطبيقاته الأساسية المتكاملة بذاتها، ليتم خلقها ضمن بيئات العمل العامة .
- ضرورة نشر المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية وتعميمها ضمن مختلف بيئات العمل الخاصة والعامة، ليتم الأخذ بالحسبان الثغرات وتداركها أو التطبيقات غير الفعالة وتفعيلها.
- ضرورة تبني مفاهيم ونماذج مرنة في بيئات التشييد وغير مستوردة من البلدان الغربية المختلفة تماماً بثقافة المجتمع وبيئات العمل .

المراجع

- 11- Takim. R and Akintoye. A, 2002. Performance indicators for successful construction project performance. International journal of project management, Vol. 2 PP. 545-55.
- 12-www. hrm-group. com
- 13- Iarossi. G, 2006. The power of survey design - A User's Guide for Managing Surveys, Interpreting Results, and Influencing Respondents. Congress library.
- 14- www. kantakji. com access in 3 - 12 - 2008
- 1- Tabassi. A & Abu bakar. A. H ،2008. Training, Motivation and performance: The case of the humane resource management in the construction projects in Mashad, Iran. International journal of project management Vol. 20, No. 1.
- 2- Beloute. A. 1998. Effects of human resource management on project effectiveness and success: towards anew conceptual framework. International journal of project management ،Vol. 16, No. 1, pp 21-26.
- 3- fabi. B and pettersen. N ،1992. Human resource management practices in project management . International journal of project management, Vol. 10, No. 2 .
- 4- Yankov. L and H. Kleiner. B. 2001. Successful construction organization. International journal of project management Vol. 10 No. 1 .
- 5- Loosermore. M ،Andrew and Lingard. H, 2003. Human resource management in construction projects. 1st ed, Taylor & Francis e-library.
- 6- Armstrong. M, 2006. A hand book of human resource management practice . 10th ed British library.
- 7-Dessler. G, 2008 ،Human Resources management, 11th ed, pearson education international.
- 8- Parmenter. D, 2007. Key performance indicators : developing, implementing, and using winning KPI's. 2nd ed, Congress library.
- 9-Depepartment of the enviromental, 2000. KpI for construction (by the KPI working groupe) London: Depepartment of the enviromental. Report
- 10-By construction consultants KPI working groupe, 2007. UK construction consultants KPI-Handbook.