مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: متطلبات إدارة الموارد البشرية وصعوباتها في شركات التطوير العقاري العامة في والخاصة سورية
اسم الكاتب: علي محمد علي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5281
تاريخ الاسترداد: 2026/11/04 02:40 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

The reality of human resource management in real estate developers public and private

Ali Mohammed Ali *

(Received 4 / 3 / 2019. Accepted 8 / 5 / 2019)

□ ABSTRACT □

This research highlights the need to activate the role of human resources management in these companies and the importance of applying practices that lead to improving the efficiency of human resources management by creating a qualified, capable and willing workforce to achieve the objectives pursued by companies. As the human resources management is particularly important in the Syrian public and private real estate development companies, this research aims to study the importance of human resource management in the Syrian public and private real estate development companies.

The field study was conducted on a representative sample of 7 companies of public and private real estate companies. The main results of the research were the poor performance of human resources departments and their non-application of scientific standards in the analysis of jobs in public and private companies. Recruitment and selection procedures were limited recruitment in public companies to rotate the employment between divisions of the company, while employment is broadly recruited from the labour market for private companies. Recruitment and selection procedures in public companies depended on general competitions where previous experiences and skills acquired were not taken into consideration, while recruitment and selection procedures in private sector companies rely on strict criteria for professional employment, public companies merely perform routine periodic evaluation every two years, while private companies have ongoing assessment of employees at the end of each project. The Search recommended to activate the role of human resource management.

Keywords: human resource management , real estate developers , reconstruction phase

* **Master of Business Administration, 2009, Faculty of Economics, Tishreen University.**

متطلبات إدارة الموارد البشرية وصعوباتها في شركات التطوير العقاري العامة في والخاصة سورية

علي محمد علي*

(تاريخ الإيداع 4 / 3 / 2019. قُبِل للنشر في 8 / 5 / 2019)

□ ملخّص □

يسلط البحث الضوء على أهمية تطبيق الممارسات التي تؤدي إلى رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية، فكان الهدف دراسة متطلبات إدارة الموارد البشرية وصعوباتها في شركات التطوير العقاري العامة والخاصة في سورية. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج عام للدراسة، واستخدم برنامج Spss20 لتحليل الاستبيان. تمثل مجتمع البحث بالعاملين في شركات التطوير العقاري الخاصة العاملة في سورية بلغ عددها 39 شركة. اعتمد الباحث إجراء المقابلات الشخصية مع بعض أفراد عينة الدراسة. وكانت أبرز نتائج البحث ضعف أداء أقسام الموارد البشرية وعدم تطبيقها للمعايير العلمية في تحليل الوظائف، اقتصر الاستقطاب في الشركات العامة على تدوير العمالة بين أقسام الشركة، بينما يتم الاستقطاب بشكل واسع من سوق العمل للشركات الخاصة، اعتمدت إجراءات التعيين والاختيار في الشركات العامة على مسابقات تعيين عامة، بينما تعتمد شركات القطاع الخاص على معايير صارمة خاصة للعمالة الفنية، وتكتفي الشركات العامة بالتقييم الدوري الروتيني كل عامين، بينما الشركات الخاصة لديها تقييم مستمر للعاملين بنهاية كل مشروع.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، شركات التطوير العقاري في سورية، إعادة الإعمار، الاستقطاب، التعيين والاختيار،

* **ماجستير إدارة الأعمال، 2009، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين.**

مقدمة:

تُظهر الإحصاءات الرسمية وغير الرسمية أن قطاع العقارات والإسكان كان الأكثر تضرراً في سنوات الأزمة السورية، وحاليا يطغى مصطلح إعادة الإعمار على كل ورشات العمل والأبحاث وغيرها. ويتميز قطاع العقارات السوري بسيطرة القطاع الخاص غير المنظم القائم على المبادرة الفردية. حيث تفتقر السوق العقارية السورية الى شركات مقاولات خاصة منظمة قادرة على تنفيذ المشاريع الضخمة المطلوبة حاليا في مجال الإسكان، وتبذل الحكومة حالياً جهوداً كبيرة لتفعيل دور القطاع الخاص المنظم في سوق العقارات، حيث تم إصدار قانون التطوير العقاري رقم 15 لعام 2008، والقانون 25 لعام 2011 قانون التطوير العقاري [1] والذي تم بموجبه إحداث الهيئة العامة للتطوير العقاري. ومن المتوقع أن يزداد دور الشركات العقارية الخاصة المنظمة في السوق السورية خلال مرحلة اعادة الإعمار.

مشكلة البحث:

وما هي أهم المشكلات التي تعاني منها شركات التطوير العقاري تأمين احتياجاتها من الموارد البشرية كماً ونوعاً ماينعكس فعلياً على سوء الأداء، انخفاض الربحية، التأخر في الإنجاز، سوء في النتائج، حيث تواجه إدارة الموارد البشرية في الشركات مجموعة من الأسئلة العامة ما هو أثر الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركات. أي هل هنالك اثر لـ(توصيف وتحليل الوظائف، التخطيط، الاستقطاب والتعيين، التدريب، ،تقييم الأداء، التحفيز، مشاركة العاملين) على أداء العاملين في الشركات. وصولا إلى السؤال: ما مدى ممارسات الموارد البشرية في شركات التطوير العقاري العاملة في سورية لردم الهوة بين الإطار النظري للموارد البشرية وبين الممارسات المطبقة في الشركات.

ويسعى البحث لدراسة تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في الشركات ورفع كفاءة أداء الموظفين فيها.

أهمية البحث وأهدافه:

تُعد الموارد البشرية المورد الاهم والقادر على تحقيق أهداف المنظمة، خاصة في ظل اشتداد حدة المنافسة والتغيرات البيئية السريعة التي تفرض على المنظمات مواكبتها باستمرار. وتتجلى أهمية هذه الدراسة في التعرف على دور إدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الممارسات وأهمية تطبيق هذه الممارسات خارج نطاق الأنماط التقليدية.

يستمد هذا البحث أهميته من النقاط الآتية:

1 . أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات المقاولات وتطوير الموارد البشرية وانعكاس ذلك على أداء الشركات.

2 . أهمية نجاح شركات التطوير العقاري الخاصة في أداء مهامها يتوقف بالدرجة الأولى على قدرتها على إدارة مواردها البشرية بكفاءة عالية.

3. أهمية إحداث إدارة متخصصة بالموارد البشرية في تلك الشركات يعتبر على غاية من الأهمية لنجاحها ورفع مستوى أدائها.

ويسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- دراسة أهمية تخطيط الموارد البشرية في شركات التطوير العقاري العامة والخاصة؟ وما الفرق بينهما؟
- دراسة أهمية التحليل الوظيفي في شركات التطوير العقاري العامة والخاصة؟ وما الفرق بينهما؟
- دراسة أهمية الاستقطاب للكفاءات في شركات التطوير العقاري العامة والخاصة؟ وما الفرق بينهما؟
- دراسة أهمية اختيار وتعيين الموظفين في شركات التطوير العقاري العامة والخاصة؟ وما الفرق بينهما؟

- دراسة أهمية تقييم الاداء للعاملين في شركات التطوير العقاري العامة والخاصة؟ وما الفرق بينهما؟

منهجية البحث:

اعتمدت الدراسة على المقاربة الاستنباطية كمنهج عام للتفكير انتقل فيها الباحث من العام كمقدمة وصولاً إلى فرضيات البحث، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج عام للدراسة في دراسة متغيرات البحث، ومن ثم تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات عن طريق برنامج Spss20 للتحليل الإحصائي، حيث استخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة والذي تم تصميمه بما ينسجم وأهداف الدراسة.

يقوم البحث على الفرضيات التالية:

- لايوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تخطيط الموارد البشرية لدى شركات التطوير العقاري العامة والخاصة؟
- لايوجد فروق ذات دلالة إحصائية في التحليل الوظيفي لدى شركات التطوير العقاري العامة والخاصة ؟
- لايوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستقطاب للكفاءات لدى شركات التطوير العقاري العامة والخاصة ؟
- لايوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اختيار وتعيين الموظفين لدى شركات التطوير العقاري العامة والخاصة؟
- لايوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الاداء للعاملين لدى شركات التطوير العقاري العامة والخاصة ؟

مجتمع وعينة الحث:

يتمثل مجتمع البحث بالعاملين في شركات التطوير العقاري الخاصة العاملة في الجمهورية العربية السورية والتي بلغ عدد الشركات 39 شركة، منها 36 شركة خاصة، و3 شركات عامة [2] . اعتمد الباحث لجمع البيانات المطلوبة إجراء المقابلات الشخصية مع بعض أفراد عينة الدراسة. وتوزيع الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات من الشركات.

تم حساب حجم عينة البحث اعتماداً على القانون [3]:

$$n=\frac{P(1-P)}{\frac{P(1-P)}{N}+\frac{E^2}{S\cdot D^2}}$$

n: حجم عينة البحث. N: حجم مجتمع البحث.

E : نسبة الخطأ المسموح به وهو غالباً 5% = E.

P: قيمة احتمالية تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، تم اختيار قيمة 0,5 =p.

S.D: الدرجة المعيارية تساوي (1,96) عند معامل الثقة (95%).

وقد تم اختيار 7 شركات مقاولات عامة وخاصة بلغ عدد مدراء ورؤساء أقسام، وأصحاب القرار في التعيين وموظفين في أقسام الموارد البشرية 80 فرداً، وقد تم اعتباره مجتمع البحث. وبتطبيق قانون العينة نحصل على 63 فرداً وهي عينة البحث.

الدراسات السابقة:

1-دراسة (عيسى، 2017) [4] بعنوان: "تقييم درجة استخدام الحاسب الآلي في نظم معلومات الموارد البشرية في جامعة تشرين"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم استخدام الحاسب الآلي في نظم معلومات الموارد البشرية في جامعة تشرين، من خلال قياس استخدام الحاسوب في مراحل الإدخال والإخراج والمعالجة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي

لتغطية القسم النظري من البحث، كما اعتمد على بعض الأساليب الإحصائية المعروفة من أجل اختبار الفرضيات، حيث تم توزيع استبانة على عينة من الموظفين العاملين في مكاتب إدارة الموارد البشرية في الكميات والإدارة المركزية في جامعة تشرين 88 موظفا، وتم إجراء توصيف المتغيرات الديمغرافية، واختبار T ستيودينت لعينة واحدة باستخدام برنامج SPSS بالإصدار رقم 20 لاختبار الفرضيات المعتمدة في البحث نتائج الدراسة انخفاض معدل استخدام الحاسب الآلي في نظم معلومات الموارد، في كل من الإدخال والتخزين، والإخراج، وتخطيط الموارد البشرية، التقييم والتعيين، التدريب والتطوير، الاتصال والتواصل في حين وجد الباحث استخدام الحاسب الآلي في عمليات إعداد الرواتب والأجور.

2-دراسة (كرو، 2016) [5] بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات (تطبيق عملي على شركة جود)، الجامعة الافتراضية السورية"

هدفت هذه الدراسة للبحث في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في شركة جود، تمثلت الممارسات بـ(التخطيط، تحليل وتصميم الوظائف، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار) وأثرها على أداء العاملين في الشركة. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، من أجل ذلك صمم استبيان من أجل تحقيق أهداف البحث. تكوّن مجتمع البحث من قطاع الشركات في سوريا وقد تم اختيار شركة جود كواحدة من أكبر الشركات السورية في محافظة اللاذقية. أما عينة الدراسة فتكونت من الإداريين في شركة جود والموظفين في إدارة الموارد البشرية. وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وكان الأثر الأكبر لتحليل وتصميم الوظائف يليها مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتقييم الأداء، جميع الممارسات تؤثر بشكل إيجابي في أداء العاملين فكلما تحسن تطبيق هذه الممارسات يتحسن أداء العاملين، وأوصت الدراسة بمجموعة من الحلول والمقترحات كالقيام بتدريب داخلي وخارجي للعاملين وإتاحة الفرصة لهم لاختيار البرامج التدريبية المناسبة وتطوير معايير التقييم وإتباع سياسة الباب المفتوح لإتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في القرارات والاقتراحات ووضع السياسات والاستراتيجيات التي ترفع من أداء المؤسسة بشكل عام وتؤدي إلى تطورها وازدهارها.

3-دراسة (Nayyab، 2011) بعنوان: [6]" The impact of HRM practices on the organizational performance: the study of banking sector in Okara, (Pakistan (Punjab)

هدفت إلى التحقق من أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل مثل الاختيار، والتعريف الوظيفي، وتقييم الأداء، والتدريب، والتعريض، ومشاركة الموظف على المتغير التابع أداء البنوك (الأداء المصرفي) في صنع القرار، والاعتراف بدرجة الربط بين المتغيرات المستقلة، والمتغيرات التابعة، حيث توصلت الدراسة من التحليل الإحصائي إلى أن هناك تأثيراً كبيراً لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية على أداء البنوك، وأن عمليات نظم إدارة الموارد البشرية لا تساعد على تحقيق نمو مستمر فقط، ولكن على توفير ميزة تنافسية للبنوك أيضاً.

3-دراسة (الفزاري، 2009) [7] بعنوان: "أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"

هدفت هذه الدراسة للبحث في أهم التحديات التي تواجه قطاع التعليم، حيث تحتل إدارة وتنمية الموارد البشرية أهمية كبيرة لدورها في تأهيل القوى العاملة الوطنية. وتأتي أهمية البحث من إعداد وتخطيط إدارة برامج وسياسات الموارد

البشرية في سلطنة عمان. أتبعت الدراسة المنهج الوصفي التقويمي evaluative Descriptive Research باستخدام المسح الاجتماعي، وتمثل مجتمع البحث في العاملين في المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية في منطقة الباطنة التعليمية. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها ارتباط الثورة التكنولوجية المعاصرة في رفع كفاءة برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، ومدى مواكبة برامج وخطط التعليم والتدريب والبحث العلمي لمتطلبات الثورة التكنولوجية المعاصرة، وتأثير ذلك على كفاءة سياسات إدارة الموارد البشرية وصقلها بالمهارات والقدرات، والعلاقة بين إعادة صياغة برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية بالتفاعل مع معطيات الثورة التكنلوجية وبين زيادة قدرة وزارة التربية على مواجهة التحديات المستقبلية. أوصت الدراسة بضرورة رفع كفاءة وفاعلية سياسات الموارد البشرية وفق الأسس العلمية، وإعادة النظر في كفاءة تشغيل رأس المال المعتمد حاليا لمؤسسات التعليم، وإدارة مهام إدارة الموارد البشرية بالفاعلية المطلوبة.

4- دراسة (بقلة، 2004) [8]بعنوان "واقع تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص والأردني"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردني من خلال معرفة الى أي مدى يتم إتباع مجموعة من الأنشطة والممارسات المتعلقة بأسس ومراحل تخطيط الموارد البشرية في منظمات كلا القطاعين والمقارنة بينهما، والتعرف على مدى توفر المعلومات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية ودرجة دقتها واستخدامها، وكذلك إلى معرفة مدى الربط والتكامل بين استراتيجية المنظمة العامة وتخطيط الموارد البشرية فيها. وقد تكونت عينة الدراسة من الموارد البشرية في منظمات كلا القطاعين. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية، حيث تم إعداد استبانه لغرض جمع البيانات الأولية، وزعت على عينة من 139 مديرا من مدراء إدارة الموارد البشرية في منظمات كلا القطاعين. أهم نتائج الدراسة تمارس بدرجة متوسطة الأنشطة والممارسات المتعلقة بأسس ومراحل تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص والأردني، مع وجود فروق بين كلا القطاعين. وأن هناك ربطاً وتكاملاً ما بين استراتيجية المنظمة العامة وتخطيط الموارد البشرية فيها بدرجة متوسطة. تمتاز المعلومات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية بأنها عالية التوفر والدقة والاستخدام، إلا أن بعضاً من هذه المعلومات يميل إلى الدرجة المتوسطة في التوفر والذقة والاستخدام. ووجود معوقات بارزة تحد وتعيق بدرجة متوسطة من تبني ممارسة تخطيط الموارد البشرية. وأن لدى مديري إدارة الموارد البشرية اتجاهات إيجابية وقوية نحو الفوائد المرجوة من جراء ممارسة تخطيط الموارد البشرية بشكل فعال.

الاختلافات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أشارت الدراسات السابقة إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات سواء القطاع العام أو الخاص، وأكدت على تحليل الأداء الوظيفي للعاملين وإعداد وتخطيط إدارة برامج وسياسات الموارد البشرية. وأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين، وتقييم استخدام الحاسب الآلي في نظم معلومات الموارد البشرية، وتنفرد الدراسة الحالية في إدارة الموارد البشرية في قطاع المقاولات الذي يعتبر من أهم القطاعات في بناء اقتصاد الدولة، ويعتبر بشكل خاص من الأنشطة الهامة في مرحلة إعادة الأعمار حيث يساهم بشكل فعال في الناتج المحلي الإجمالي وفي إيجاد فرص عمل لآلاف العمال بها.

الإطار النظري للبحث:

أولاً: إدارة الموارد البشرية:

تشير وظائف إدارة الموارد البشرية إلى النشاطات المتخصصة في جميع المنشآت. والتي تتعلق بإمداد المنشأة بالعاملين وتقوم بتنسيق كل ما من شأنه استمرار تنميتها باتجاه رفع كفاءتها وفاعليتها، وبطريقة أخرى فإن تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق أو مقابلة عرض الافراد داخلياً وخارجها مع الوظائف لمتاحة التي تتوقع المنظمة وجوده في فترة زمنية معينة [9].

تتعدد التعاريف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية فقط عرّفها (Glenn Stahl 1991) "الاهتمام الكلي بشؤون الأفراد في المنظمة"، وعرفها (L. Nigro، 2006) بأنها عملية ضم الموظفين الأكفاء وخلق ظروف تنظيمية تشجعهم على تقديم أفضل الجهود في أداء العمل، كما عرفها، (C Fisher،1997) بأنها "تلك النشاطات التي تشمل كل القرار والممارسات الإدارية التي تؤثر مباشرة في الأفراد العاملين بالمنظمة" [10] أو بأنها فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاية وتنميتها والاحتفاظ بها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاية والاقتصاد. ولذلك لاتوجد منظمة ناجحة دون إدارة الموارد البشرية [11] ويرى "عرفه" أنها النشاط الخاص بتوفير احتياجات المنشأة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنميتها، كالعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية بما يحقق أهداف المنشأة بأكبر قدرة من الكفاءة والفعالية.[12]

ويرى الباحث أن إدارة الموارد البشرية هي إدارة من الإدارات الرئيسية في التنظيم الإداري، لأنها بدور أساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية وتسهم في تحقيق أهداف المنظمة ماينعكس الأداء.

وظائف إدارة الموارد البشرية:

إن كفاءة إدارة الموارد البشرية ترتبط بممارسة الوظائف التي تتضمنها بكفاءة عالية، كما ترتبط بالتنسيق بين تلك الوظائف وتلعب أنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين السليم دوراً هاماً في رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية ورفع كفاءة أداء العاملين وذلك من خلال رفع مستوى أدائهم وزيادة درجة الرضى الوظيفي وانخفاض في معدل دوران العمل. [13]

تختلف الوظائف والأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من منظمة لأخرى تبعاً لحجم أنشطتها وأعمالها وحجم العاملين فيها. وتمثل الأنشطة أهم وظائف إدارة الموارد البشرية:

1- تخطيط الموارد البشرية: يعرّف تخطيط الموارد البشرية: عملية الحصول على العدد الصحيح من الافراد المؤهلين للوظائف المناسبة والوقت المناسب وترتبط بأهداف واستراتيجيات المنظمة وتشمل تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية في فترة مستقبلية بالعدد المناسب وبالنوعية المناسبة وفى الوقت المناسب سواء لمقابلة عمليات التوسع والنمو أو لمقابلة عمليات الإحلال نتيجة خلو وظائف معينة من شاغليها [14].

2- **تحليل الوظائف أو الأعمال:** وهو الاجراء المستخدم في تحديد واجبات الوظيفة والمهارات الواجب توافرها فيمن يشغلها، وينتج عن هذا التحليل معلومات بشأن متطلبات شغل الوظيفة والتي يمكن الاعتماد عليها في اعداد وصف للوظيفة، مايوفر بيانات هامة ودقيقة عن الوظائف تكفل بدورها توفير الأساس الموضوعي والعادل لمعالجة كافة أنشطة إدارة الموارد البشرية [15].

3- الاستقطاب: هو النشاط الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية والذي يتم بموجبه جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة للتقدم للعمل لدى المنظمة عن رغبة واقتناع. [16] ويركز على توفير الاحتياجات المخططة من العمالة وتتضمن هذه الوظيفة وظائف فرعية هامة تشمل استقطاب مرشحين لشغل الوظائف سواء من خارج المنظمة أو

من داخلها واختيار أفضل المرشحين المتقدمين باستخدام أساليب متعددة للاختبارات وتعينهم في الأماكن والوظائف المناسبة لقدراتهم إلى جانب اتخاذ مايلزم لنقل توقعات المنظمة إلى العاملين الجدد وتهيئة وتطبيع هؤلاء العاملين مع بيئة العمل وأيضا العمل على أن تتكيف وتتوافق المنظمة مع توقعات العاملين.

4- الاختيار والتعيين: هي العملية التي يتم خلالها غربلة وتصفية مجموعة الأفراد الذين تم استقطابهم، ذلك من خلال مجموعة مراحل أو خطوات يتم فيها المفاضلة بين خصائص ومواصفات الأفراد، وذلك بهدف تحديد أولئك الذين يمتلكون خصائص ومواصفات تنطبق على شروط ومتطلبات الوظائف الشاغرة في المنظمة، تمهيداً لتعيينهم في تلك الوظائف، أي اختيار الشخص المناسب للمكان المناسب [17].

5 – تقييم أداء العاملين: هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل مايتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، وذلك لتحقيق فعالية المنظمة [18].

6 – تدريب الموارد البشرية: لزيادة قدرتها وتطوير أدائها وتتم ممارسة هذا النشاط في ضوء برنامج مخطط لتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها ومتابعتها [19] ويمتد نشاط التدريب ليشمل توجيه العاملين الجدد وتدريب العاملين في مختلف المستويات الوظيفية وإعادة تدريبهم عندما تتغير مسؤولياتهم الوظيفية أو تتغير متطلبات وظائفهم ويعد التعليم والتدريب والتأهيل مقومات أساسية في تنمية الموارد البشرية [20].

7 – إدارة عمليات الترقية والنقل وانتهاء الخدمة: في ضوء سياسات وقواعد وأسس موضوعية محددة [21].

8- تخطيط التطور الوظيفي: سواء على مستوى الفرد حيث يتم مساعدته على أن يخطط لحياته الوظيفية على ضوء العوامل المرتبطة بذاته وشخصيته وبالبيئة المحيطة، والتي تحكم اتجاهات الفرد نحو مسارات وظيفة معينة أو على مستوى المنظمة بتخطيط تحركات العاملين للمستويات الوظيفية المختلفة من خلال فترة حياتهم الوظيفية بما يكفل الانتفاع بالكفاءات البشرية المتاحة بالمنظمة [22].

9- تحديد تعويضات العاملين: ويتضمن ذلك النشاط تقييم الوظائف لتحديد أهميتها النسبية فيما بينها وتحديد النموذج الأفضل والأكثر عدالة لمنح الأجور وتحديد الميزات الإضافية التي تمنح للعاملين والتي تعتبر بمثابة زيادة في الأجر بطريقة غير مباشرة وتسهم في رفع معنويات العاملين وزيادة إنتاجيتهم [23].

10- تصميم وتنفيذ برنامج الصيانة البشرية: بهدف تحسين بيئة العمل المادية والاجتماعية والصحية والنفسية وتطوير نوعية حياة العمل وتوفير الأمن والسلامة للعاملين. وتبرز اهتمامات جديدة لإدارة الموارد البشرية والتي تتمثل في مجموعها في تطوير الأنشطة المرتبطة بالعنصر البشرى وأهمها الأنشطة التالية [24]:

ثانياً: شركات التطوير العقاري:

إن قطاع الإنشاءات هو اللبنة الأولى في أي تطور حضاري أو في أي تطبيق لفكرة في أي مشروع على وجه المعمورة يبدأ بقطاع التشييد، أكان مشروعاً سكنياً أو سياحياً م زراعياً أم عسكرياً أم بحثياً. ومن هنا تنبع أهمية قطاع الإنشاءات ليس في الوطن العربي فحسب، إنما في أنحاء المعمورة كافة، فقطاع الإنشاءات يؤثر تأثيراً مباشراً في اقتصادات الدول. وفي دولنا العربية تُعد صناعة البناء والتشييد أكبر الصناعات حجماً وأكثرها تأثيرا في اقتصادات الدول، كما يعمل في هذا القطاع عدد كبير جداً من الخبراء والمهنيين والعمالة المدربة وغير المدربة، وهو مايكسبها أهمية خاصة في اقتصادات الدول [25] .

تتميز شركات التطوير العقاري عن غيرها بخصائص وطرق تختلف عن باقي الأنشطة الاقتصادية والتجارية:

1- التنوع الكبير حيث تختلف باختلاف نوع المشروع (مصنع، محطة كهرباء، بناء جسر، شق قناة مائية، بناء فندق، مجمع تجاري..) [26].

2- عامل الوقت: حيث أن جميع العقود تتضمن شروط جزائية وغرامات تأخير للتقيد بزمن التنفيذ [27].

3- المواصفات الفنية: مجموعة من الشروط العامة والإدارية والفنية وعدم الالتزام بها بسبب عدم القدرة على تنفيذها أو توفيراً للتكلفة، أو ضعف كفاءة الكادر يُعرض المقاول لرفض الاستلام والغرامات [28] .

4- التكلفة إذا أن انجاز المشروع بتكلفة تقل عن قيمة العقد كي يكون المشروع ناجحاً بالنسبة للمقاول، لذلك يجب إجراء دراسة مسبقة من جميع الجوانب المالية والفنية والقانونية [28].

5- الشروط القانونية: وهي أحكام قانونية متفق عليها من الطرفين توضح التزامات كل طرف.

الدراسة الميدانية

تقسم أداة الدراسة إلى:

القسم الأول: المعلومات الديمغرافية

القسم الثاني: عبارات الاستبيان

المحور الأول: تخطيط الموارد البشرية عدد العبارات

المحور الثاني: تحليل الوظائف عدد العبارات

المحور الثالث: استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية عدد العبارات

المحور الرابع: الاختيار والتعيين عدد العبارات

المحور الخامس: تقييم الموارد البشرية عدد العبارات

وهناك مجموعة من العوائق التي واجهت الدراسة الميدانية أهمها:

1- التشتت المكاني للشركات المدروسة وانشغال إداراتها في العديد من الأوقات.

2- إهمال العديد من الأفراد للاستبيان الموزع عليهم وتهربهم من الإجابة عليها أو تجاهلها.

3- تخوف لدى أفراد العينة من مساءلة الإدارة العليا، رغم تأكيد الباحث أن الإجابات ستبقى سرية للبحث العلمي.

4- عدم تجاوب بعض الشركات لخوفها من كشف طرق توظيفها.

5- وقد تم التغلب على تلك المعوقات بتكريس المزيد من الجهد والوقت والزيارات المتكررة للشركات.

صدق وثبات المقياس:

عُرِضَ الاستبيان على مجموعة من السادة المحكمين الأساتذة في كلية الاقتصاد وبعض المدراء في شركات التطوير العقاري، للكشف عن وضوح العبارات ومراجعة بنود الاستبيان وتقويمه. وطبقت على عينة استطلاعية من العاملين. ثمّ حُسِب متوسط الزمن الذي يمكن أن تستغرقه الإجابة عن الاستبيان، تراوح بين (10-15) دقيقة. واختصرت بعض الأسئلة لتصبح أكثر وضوحاً وتسلسلاً منطقياً، اختصاراً لوقت الإجابة عنها.

الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٩٨٧) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك فإن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

اختبار التوزيع الطبيعي Test Distribution Normality :

تم استخدام اختبار كولمجوروف – سمرنوف Test Smirnov–Kolmogorov(S–K) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث تبين أن قيمة الاختبار تساوي (0.455) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.981) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي حيث يمكن استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

ثبات المقياس:

يشير معامل الثبات إلى قوة الارتباط بين الفقرات في الاستبيان، معامل ألفا الذي اقترحه كرونباخ يمثل مدى ارتباط العبارات مع المحاور، ويتم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS.

جدول رقم (1): اختبار الفا كرونباخ

	عدد البنود	قيمةReliability Coefficients
المحور الأول: تخطيط الموارد البشرية	9	0.680
المحور الثاني: تحليل الوظائف	8	0.875
المحور الثالث: استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية	8	0.785
المحور الرابع: الاختيار والتعيين	8	0.856
المحور الخامس: تقييم الموارد البشرية	11	0.689

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي SPSS20

قيمة معامل الثبات لجميع المحاور أعلى من (0.60) وهي وتشير إلى درجة اتساق داخلي ومعامل ثبات مقبول.

الجزء الأول ضم البيانات الخاصة بالأفراد المبحوثين، وضم الجزء الثاني من الاستبيان خمس محاور تقيس متغيرات البحث. أما الشركات التي تم توزيع الاستبيان على العاملين فيها هي:

جدول رقم (2): عينة البحث من شركات التطوير العقاري المرخصة في سوريا

اسم الشركة	نوع الشركة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المقبولة	النسبة
1. الانشاءات العسكرية	عامة	15	12	80.00
2. المؤسسة العامة للإسكان	عامة	15	10	66.67
3. رومادا للتطوير والاستثمار العقاري محدودة المسؤولية	خاصة	15	8	53.33
4. شركة الاستثمار لما وراء البحار محدودة المسؤولية	خاصة	15	7	46.67
5. شركة أميسا للتطوير والاستثمار العقاري محدودة المسؤولية	خاصة	15	10	66.67
6. شركة طحان جلوبال للاستثمار العقاري	خاصة	15	9	60.00

7. مؤسسة الاسكان العسكرية	عامة	15	10	66.67
المجموع		105	66	62.86

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي SPSS20

توزعت العينة بين شركات التطوير العقاري العامة (3) شركات، والخاصة (4) شركات.

جدول رقم (3): توزيع أفراد العينة

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	45	68.18
	أنثى	21	31.82
العمر	29-20	11	16.67
	39-30	14	21.21
	49-40	20	30.30
	50فاكثر	21	31.82
مستوى التعليم	ثانوية او معهد متوسط	22	33.33
	شهادة جامعية	26	39.39
	ماجستير	14	21.21
	دكتوراه	4	6.06
سنوات الخبرة	< 10	30	45.45
	10_20	22	33.33
	>20	14	21.21
المركز الوظيفي	مدير	6	10.61
	رئيس قسم	24	36.36
	موظف موارد بشرية	36	54.55
	المجموع	66	100

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي SPSS20

من الجدول السابق نلاحظ:

الجنس: بلغت نسبة الذكور 68.18%، والإناث 31.82%.

العمر: بلغت نسبة50 العمر فاكثر 31.82%، يليه العمر 40-49 نسبة 30.30%.

مستوى التعليم: بلغت نسبة الشهادة الجامعية 39.39%، ونسبة ثانوية او معهد متوسط نسبة 33.33%.

سنوات الخبرة: أعلى نسبة كانت للخبرة أقل من 10 سنوات 45.45%.

المركز الوظيفي: بلغت نسبة موظفي الموارد البشرية 54.55%، ونسبة رؤساء الأقسام 36.36%.

النتائج والمناقشة:

جدول رقم (4): نتائج اختبار ت ستودينت لبنود المحور الأول تخطيط الموارد البشرية

البند	المتوسط	الانحراف المعياري	T	SIG	المتوسط الحسابي النسبي
1. تدرك الإدارة العليا أهمية تخطيط الموارد البشرية	3.35	1.272	2.17	0.033	67%
2. يتكامل عمل تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الشامل للمنظمة	3.70	1.240	4.47	0.000	74%
3. تحدد إدارة الموارد البشرية الاحتياجات السنوية من الوظائف.	3.57	1.118	4.05	0.000	71.4%
4. تقدر إدارة الموارد البشرية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية	3.63	1.036	4.86	0.000	72.6%
5. يتم مراجعة دورية لتخطيط الموارد البشرية للتأكد من فاعليتها	3.56	1.044	4.22	0.000	71.2%
6. تستخدم إدارة الموارد البشرية طرق علمية للتنبؤ بحاجة المنظمة.	3.75	1.150	5.15	0.000	75%
7. تستخدم إدارة الموارد البشرية نظام معلومات وبيانات محدثة	3.68	.947	5.71	0.000	73.6%
8. يتكامل إدارة الموارد البشرية مع باقي الأقسام	3.59	.961	4.85	0.000	71.8%
9. تحدد المنظمة حاجاتها بناء على دراسة إدارة الموارد البشرية	3.29	.974	2.32	0.023	65.8%
المحور الأول: تخطيط الموارد البشرية	3.567	.9315	4.83	0.000	71.34

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي SPSS20

من الجدول السابق يلاحظ الباحث أن الإدارة العليا تدرك أهمية تخطيط الموارد البشرية بنسبة 67%. وأن عمل تخطيط الموارد البشرية يتكامل والتخطيط الشامل للمنظمة بنسبة 74%. وتتولى إدارة الموارد البشرية مهمة تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات الوظائف سنوياً بنسبة71.4%. تقوم إدارة الموارد البشرية بتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية سنويا كماً ونوعاً بنسبة 72.6%. يتم مراجعة دورية لتخطيط الموارد البشرية للتأكد من فاعليتها في تحقيق أهداف المنظمة بنسبة 71.2%. وأن إدارة الموارد البشرية تستخدم طرق كمية ووصفية للتنبؤ بحاجة المنظمة بنسبة 75%. كما تستخدم إدارة الموارد البشرية نظام معلومات وبيانات محدثة بنسبة 73.6%. ويتكامل إدارة الموارد البشرية مع باقي الأقسام في مهمة تخطيط الموارد البشرية 71.8%. تتبني المنظمة نتائج دراسة إدارة الموارد البشرية

في تحديد حاجاتها من الموارد البشرية بشكل دقيق بنسبة 65.8. وكان متوسط **محور تخطيط الموارد البشرية** 3.567، ونسبة 71.34، والأسئلة معنوية حيث قيمة Sig أصغر من 0.05، وتراوحت بنود المحور 75 و65.8 وهي قيم منخفضة وتدل على عدم الاهتمام بتخطيط المورد البشرية .

جدول رقم (5): نتائج اختبار ت ستودينت لبنود المحور الثاني: تحليل الوظائف

البند	المتوسط	الانحراف المعياري	T	SIG	المتوسط الحسابي النسبي
1. تعتمد المنظمة إدارة الموارد البشرية عملية تحليل الوظائف.	3.71	.974	5.819	0.000	%74.2
2. تعمل إدارة الموارد البشرية على إعداد التوصيف الوظيفي	3.40	1.040	3.028	0.004	%68
3. تحدد المؤهلات والمهارات والخبرات لانتقاء العاملين.	3.33	1.218	2.172	0.034	%66.6
4. يجري عمل التحليل الوظيفي بناء على الأسس العلمية	3.14	.913	1.242	0.219	%62.8
5. يوصف رؤساء الدوائر والموظفين معاً الوظائف.	3.11	.805	1.095	0.278	%62.2
6. يطلع القائمون بعملية التحليل على الخطة العامة	3.33	.718	3.683	0.000	%66.6
7. تستخدم المقابلات في تحليل الوظائف.	3.30	.994	2.408	0.019	%66
8. يستخدم الاستبيان في تحليل الوظائف	3.43	.946	3.598	0.001	%68.6
المحور الثاني: تحليل الوظائف	3.544	.42124	10.253	0.000	%70.88

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي SPSS20

من الجدول السابق يلاحظ الباحث أن المنظمة تعتمد إدارة الموارد البشرية عملية تحليل الوظائف بنسبة 74.2%. وأن تعمل إدارة الموارد البشرية على إعداد التوصيف الوظيفي بنسبة 68%، وأن المؤهلات والمهارات والخبرات والخصائص الشخصية تحدد لانتقاء أفضل العاملين بنسبة 66.6%. ويجري عمل التحليل الوظيفي بناء على الأسس العلمية (تحديد الواجبات، المسؤوليات، ظروف العمل) بنسبة 62.8%. يشترك رؤساء الدوائر والموظفين في وضع الوصف والتوصيف المناسب للوظائف بنسبة 62.2 %. حيث يطلع القائمون بعملية التحليل على الخطة العامة للمنظمة 66.6%. وتستخدم المقابلات بنسبة 66%، والاستبيان بنسبة 68.6%. وكان متوسط محور تحليل الوظائف 3.544، ونسبة 70.88، والأسئلة معنوية حيث قيمة Sig أصغر من 0.05، وتراوحت بنود المحور 74.2 و62.2 وهي قيم منخفضة وتدل على عدم القيام بتحليل الوظائف بشكل مناسب وعلمي

جدول رقم (6): نتائج اختبار ت ستودينت لبنود المحور الثالث: استقطاب الموارد البشرية.

البند	المتوسط	الانحراف المعياري	T	SIG	المتوسط الحسابي النسبي
1. تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية الاستقطاب	3.11	.900	3.980	0.000	62.2%
2. تعتمد على المصدر الداخلي في ملء الشواغر لديها	3.94	.946	1.999	0.050	78.8%
3. تعتمد على المصدر الخارجي في ملء الشواغر لديها	3.3	.873	2.741	0.008	66%
4. تستقطب إدارة الموارد البشرية الكفاءات عبر الصحف.	3.32	1.162	2.169	0.034	66.4%
5. تستقطب إدارة الموارد البشرية عبر صفحات الويب	3.73	1.145	2.091	0.041	74.6%
6. تستقطب إدارة الموارد البشرية عبر مواقع التواصل الاجتماعي	3.49	.948	4.589	0.000	69.8%
7. تستقطب إدارة الموارد البشرية عبر المجلات المتخصصة	3.29	.948	4.119	0.000	65.8%
المحور الثالث: استقطاب الموارد البشرية	3.45	.51500	8.534	0.000	69.08%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي SPSS20

يلاحظ الباحث من الجدول السابق أن إدارة الموارد البشرية تقوم بعملية الاستقطاب بنسبة 62.2%. ويمكن لإدارة الموارد البشرية الاعتماد على المصدر الداخلي في ملء الشواغر لديها بنسبة 78.8%. ويمكن إدارة الموارد البشرية الاعتماد على المصدر الخارجي في ملء الشواغر لديها بنسبة 66%. تستقطب إدارة الموارد البشرية الكفاءات للوظائف الشاغرة عبر الصحف بنسبة 66.4%، صفحات الويب 74.6%، مواقع التواصل الاجتماعي69.8%، المجلات المتخصصة65.8%. وكان محور استقطاب الموارد البشرية بمتوسط 3.45 ونسبة 69.08%.

جميع الأسئلة كانت معنوية حيث قيمة Sig أصغر من 0.05، وتراوحت بنود المحور 78.8 و62.2%.

جدول رقم (7): نتائج اختبار ت ستودينت لبنود المحور الرابع الاختيار والتعيين

البند	المتوسط	الانحراف المعياري	T	SIG	المتوسط الحسابي النسبي
1. تعتمد إدارة الموارد البشرية في اختيارها على مطابقة المؤهلات	3.35	1.124	2.466	0.016	67%

2. تصمم إدارة الموارد البشرية امتحانات القبول	3.27	1.167	1.836	0.071	65.4%
3. تصمم إدارة الموارد البشرية المقابلات	3.46	1.060	3.447	0.001	69.2%
4. تتحقق العدالة والنزاهة في عملية اختيار المتقدمين	3.43	1.201	2.832	0.006	68.6%
5. يجري التأكد من اللياقة الصحية للمرشحين قبل تعيينهم	3.62	1.142	4.303	0.000	72.4%
6. تشكيل إدارة الموارد البشرية لجان التعيين	3.52	1.060	3.921	0.000	70.4%
7. تشارك إدارة الموارد البشرية في مقابلات التعيين	3.86	1.030	6.608	0.000	77.2%
8. تشارك الأقسام ذوي العلاقة بالوظيفة في عملية الاختيار	3.89	.882	8.000	0.000	77.8%
المحور الرابع: الاختيار والتعيين	3.8078	.50378	12.727	0.000	71%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي SPSS20

يلاحظ الباحث من الجدول السابق أن إدارة الموارد البشرية الافراد تختار معتمدة على مطابقة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي بنسبة 67%. وتصمم إدارة الموارد البشرية امتحانات القبول بناء على أسئلة تكشف عن مدى توافق مؤهلات المرشح مع متطلبات الوظيفة 65.4%. وتصمم إدارة الموارد البشرية المقابلات بناء على أسئلة تكشف عن مدى توافق مؤهلات المرشح مع متطلبات الوظيفة بنسبة 69.2%. ويتحقق العدالة والنزاهة في عملية اختيار المتقدمين بدون واسطة او محسوبة بنسبة 68.6%. ويجري التأكد من اللياقة الصحية للمرشحين قبل تعيينهم بنسبة 72.4%. تشكيل إدارة الموارد البشرية لجان التعيين بنسبة 72.4%. وتشارك إدارة الموارد البشرية في مقابلات التعيين بنسبة 77.2%. تشارك الأقسام ذوي العلاقة بالوظيفة77.8% . وكان الاختيار والتعيين بمتوسط 3.8078 ونسبة 71%، والأسئلة معنوية حيث قيمة Sig أصغر من 0.05، وتراوحت بنود المحور 77.8% و65.4%.

جدول رقم (8): نتائج اختبار ت ستودينت لبنود المحور الرابع:تقييم الموارد البشرية

البند	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	T	SIG	المتوسط الحسابي النسبي
1. توضع معايير واضحة لتقييم أداء العاملين.	166	3.37	1.082	2.678	0.009	67.40
2. تراعي التوصيف الوظيفي للعاملين	166	3.57	1.132	4.007	0.000	71.40
3. تراعى الدورات التدريبية التي اتبعها الموظف	166	3.51	1.343	3.003	0.004	70.20

4. تراجع تقارير التقييم من أكثر من جهة	166	3.3492	1.06497	2.603	0.012	66.98
5. تستخدم نماذج التقييم في نهاية كل عام	166	3.3016	1.01019	2.370	0.021	66.03
6. تحدث إدارة الموارد البشرية نماذج التقييم دائما	166	3.8413	.78712	8.483	0.000	76.83
7. يطلع العاملين على نتائج تقييمهم	166	3.3968	1.08568	2.901	0.005	67.94
8. تحلل إدارة الموارد البشرية نتائج التقييم	166	3.4286	1.10299	3.084	0.003	68.57
9. يقوم الرؤساء المباشرين بعملية التقييم	166	3.4921	1.11981	3.488	0.001	69.84
10. يقوم المدراء بعملية التقييم	166	3.7143	.81178	6.984	0.000	74.29
11. يقوم الزملاء بعملية التقييم	166	3.5556	1.11843	3.943	0.000	71.11
المحور الخامس: تقييم الموارد البشرية	166	3.50	.63248	9.906	0.000	70.05

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي SPSS20

نلاحظ من الجدول السابق أن إدارة الموارد البشرية تضع بالتعاون مع متخصصين معايير واسس واضحة يتم من خلالها تقييم أداء العاملين 67.40%. وتراعي نماذج تقييم الأداء بناء على الوصف الوظيفي للعاملين بنسبة 71.40%. ويؤخذ بالاعتبار الدورات التدريبية كجزء من عملية التقييم 70.20%. ويتم مراجعة تقارير التقييم من أكثر من جهة ضماناً للموضوعية والدقة والشمولية بنسبة 66.98%. وتستخدم نماذج التقييم في نهاية كل عام من قبل الرؤساء المباشرين 66.03% . ويحدث إدارة الموارد البشرية نماذج التقييم بشكل دائم 76.83%. يطلع العاملين على نتائج تقييمهم من قبل الرئيس المباشر 67.94%. تحلل إدارة الموارد البشرية نتائج التقييم 68.57%. يقوم الرؤساء المباشرين بعملية التقييم بنسبة 69.84%. والمدراء 74.29%. والزملاء71.11 %. وكان متوسط تقييم الموارد البشرية 3.50 ونسبة 70.05%، والأسئلة معنوية حيث قيمة Sig أصغر من 0.05، وتراوحت بنود المحور 77.8% و65.4%.

فرضيات البحث:

جدول رقم (9): إجراء اختبار ت ستودينت للعينات المستقلة لدراسة الفرق بين الشركات العامة والخاصة

	نوع الشركة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	T	SIG	فرق المتوسطات
تخطيط الموارد البشرية	عامة	32	2.66	0.6513	−11.247	.000	−1.541
	خاصة	34	4.20	0.4379			
تحليل الوظائف	عامة	32	3.18	0.4342	−8.540	.000	−0.626
	خاصة	34	3.80	0.0907			
الاستقطاب	عامة	32	3.07	0.4866	−10.135	.000	−0.821

	خاصة	34	3.89	0.0761	-8.541		
الاختيار والتعيين	عامة	32	3.36	0.5126	-8.696	.000	-0.755
	خاصة	34	4.12	0.1127	-7.388		
تقييم الموارد البشرية	عامة	32	3.11	0.3440	-17.624	.000	-1.165
	خاصة	34	4.27	0.1758			

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي SPSS20

من الجدول السابق نلاحظ:

- بالنسبة للمحور الأول تخطيط الموارد البشرية كان متوسط الشركات العامة 2.66، بينما متوسط الشركات الخاصة 4.2 وهو الأعلى وقيمة Sig بلغت 0.000 أصغر من 0.01 أي نرفض الفرضية الابتدائية ونقبل الفرضية البديلة يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تخطيط الموارد البشرية لدى شركات التطوير العقاري العامة والخاصة، لاحظنا من المقابلات الشخصية أن الشركات الخاصة غايتها الربح ولتحقيق الربح تسعى لتأمين حاجتها من الموارد البشرية ذات الخبرة العالية والاختصاصات العلمية المناسبة، بينما الشركات العامة حالياً يتم تأمين الموارد البشرية الخاصة بكل مشروع من كوادر الشركة بعملية تدوير للعاملين في الشركة.
- بالنسبة للمحور الثاني تحليل الوظائف كان متوسط الشركات العامة 3.18، بينما متوسط الشركات الخاصة 3.80 وهو الأعلى وقيمة Sig بلغت 0.000 أصغر من 0.01 أي نرفض الفرضية الابتدائية ونقبل الفرضية البديلة يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في التحليل الوظيفي لدى شركات التطوير العقاري العامة والخاصة، حيث أن الشركات الخاصة تقوم بعملية تحليل للوظائف بنسبة أعلى من الشركات العامة وإن كان هذا التحليل لايتم على أسس علمية واضحة إذ تكتفي عادة بتوصيف الشاغر الوظيفي وتحدد واجباته ومسؤولياته والحد الأدنى للمهارات والخبرات.
- بالنسبة للمحور الثالث الاستقطاب كان متوسط الشركات العامة 3.07، بينما متوسط الشركات الخاصة 3.89 وهو الأعلى وقيمة Sig بلغت 0.000 أصغر من 0.01 أي نرفض الفرضية الابتدائية ونقبل الفرضية البديلة يوجد فروق ذات دلالة إحصائية الاستقطاب للكفاءات لدى شركات التطوير العقاري العامة والخاصة، لاحظ الباحث أن استقطاب العاملين في الشركات العامة كان يتم من ضمن نفس الشركة أما الشركات الخاصة فكان يجري استقطابهم من الشركات المنافسة أو من ذوي الخبرة.
- بالنسبة للمحور الرابع الاختيار والتعيين كان متوسط الشركات العامة 3.36، بينما متوسط الشركات الخاصة 4.12 وهو الأعلى وقيمة Sig بلغت 0.000 أصغر من 0.01 أي نرفض الفرضية الابتدائية ونقبل الفرضية البديلة يوجد فروق ذات دلالة إحصائية اختيار وتعيين الموظفين لدى شركات التطوير العقاري العامة والخاصة، وتعود الفروق إلى تقيد الشركات العامة بالقانون رقم 2 لعام 2005بشأن المؤسسات العامة والشركات العامة والمنشآت العامة، تلتزم فيها بشروط المسابقات الرسمية وصعوبة إجراء تعيين موظفين أو مهندسين ذوي كفاءة لفترات تشغيل مؤقتة، أما الشركات الخاصة فيمكن أن تقوم بتعيين موظفين مؤقتين لمشاريع معينة.
- بالنسبة للمحور الخامس تقييم الموارد البشرية كان متوسط الشركات العامة 3.11، بينما متوسط الشركات الخاصة 4.27 وهو الأعلى وقيمة Sig بلغت 0.000 أصغر من 0.01 أي نرفض الفرضية الابتدائية ونقبل الفرضية البديلة يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الاداء للعاملين لدى شركات التطوير العقاري العامة والخاصة، تكتفي

الشركات العامة بتقييم كل سنتين يجري بناء عليه نيل ترفيع وظيفي روتيني 9%، بينما تقوم الشركات الخاصة بتقييم مرحلي بعد بنهاية كل مشروع وتقدم مكافأت وترفيع وظيفي مناسب.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

1. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تخطيط الموارد البشرية لدى شركات التطوير العقاري العامة والخاصة ينخفض اهتمام المدراء في الشركات العامة بالتخطيط بتخطيط الموارد البشرية، بينما ترتفع في الشركات الخاصة نسبياً، وبسبب توافر العمالة الفنية الماهرة المحلية بكثرة فإنها لاتعطي أهمية كبيرة لهذه الإدارة، ولاتعتمد استراتيجيات واضحة ودائمة للعمالة بل غالباً تكون آنية وسريعة حسب المشاريع التي تنفذها.
2. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في التحليل الوظيفي لدى شركات التطوير العقاري العامة والخاصة حيث تدني ممارسة إدارة الموارد البشرية لتحليل الوظائف في الشركات العامة والخاصة على حد سواء وإن كانت الشركات الخاصة تتميز بوجود الحد الأدنى من تحليل الوظائف.
3. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية الاستقطاب للكفاءات حيث تنخفض نسب ممارسة إدارات الموارد البشرية للاستقطاب من الصحف ومواقع التواصل الاجتماعي وصفحات النت في الشركات الحكومية وتكتفي بالاستعانة بالموظفين من أقسام الشركة، بينما يتم الاستقطاب من سوق العمل لدى الشركات الخاصة.
4. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية اختيار وتعيين الموظفين حيث تكتفي الشركات العامة بمسابقات تعيين تقليدية يتم إجراءها بناء على شروط عامة للمسابقات الحكومية، بينما تقوم الشركات الخاصة بوضع اختبارات مناسبة لكل شاغر وظيفي بما يتناسب مع مهامه. لايتم استخدام الطرق العلمية الحديثة في إجراء تقييم الموارد البشرية يعد الأفراد العاملين عنصراً حيوياً ومهماً من عناصر نجاح أي شركة، والإدارة الحديثة تعده رأس مال فكري.
5. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الاداء للعاملين حيث يتم إجراء تقييم روتيني في الشركات العامة، بينما يتم التقييم بشكل علمي لتحفيز العاملين بشكل واضح في الشركات الخاصة.

التوصيات:

1- يجب العمل على رفع كفاءة مدراء إدارة الموارد البشرية ومنحهم صلاحيات أوسع، وتعزيز وعي المدراء بأهمية المورد البشري ودوره في تحقيق الجودة. من خلال استثماره أفضل استثمار وتطويره وصيانته بكلفة مناسبة وبأعلى عائد باعتباره رأس مال فكري.

2- زيادة وتوسيع الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف والتعويض والتدريب) وتطويرها وإعطائها بعداً استراتيجياً يلبي حاجات الموارد البشرية والمنظمة في بيئة تتسم بالتغير الدائم والمتواصل. والعمل على وضع استراتيجية وخطة بالتوظيف تتسم بالمرونة والتركيز طويل الأجل.

3- تغيير طرق الاستقطاب التقليدية من خلال استخدام الصحف والمواقع المتخصصة كمثل linkedin للبحث عن العمالة ذات المهارة العالية المناسبة.

4- تغيير إجراءات التعيين لرفع كفاءة الموارد البشرية لديها من خلال تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب. من خلال تفعيل دور مكاتب التشغيل في تأمين احتياجات الشركات العامة من العمالة.

5- إعادة النظر في إجراءات التقييم وربطها بنظام الأجور والحوافز والتدريب المستمر بما يضمن تحقيق العدالة والتوازن مع الآخذ في الاعتبار مؤهلات الموظف وطبيعة الوظيفة التي يشغلها.

المراجع:

1. موقع مجلس الشعب السوري
- &http://www.parliament.gov.sy/arabic/index.php?node=201&nid=4355&ref=tree
2. الهيئة العامة للتطوير والاستثمار العقاري http://gcdri.gov.sy/companies/Ar
3. البياتي، محمود. *تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي spss معالجة البيانات مع اختيار شروط التحليل وتفسير النتائج*، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، 328.
4. عيسى، جميل. غدير، باسم. *تقييم درجة استخدام الحاسب الآلي في نظم معلومات الموارد البشرية في جامعة تشرين*، مجلة جامعة البعث، المجلد 39، العدد 9، 2017، 73-101.
5. كرو، شفاء. *أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات (تطبيق عملي على شركة جود)*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، 2016، 70.
6. Nayyab.H, et al. *The impact of HRM practices on the organizational performance the study of banking sector in Okara, Punjab (Pakistan*), (2011), 663-673.
7. الفزاري، محمد. *أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية/نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان*. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة تشرين، 2009، 217.
8. بقلة، لبنى عطا الله. *واقع تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص والأردني دراسة ميدانية*، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الأردن، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2004، 142 .
9. السالم، سعيد؛ وآخرون. إدارة الموارد البشرية/ مدخل استراتيجي، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2009، 292 .
10. Pawan, S.Budhwar. Vijay, Pereira. The state of HRM in the Middle East, Challenges and future research agenda, Asia Pacific Journal of Management, 36, Issues112, 2018, 1-29.
11. عقيلي، وصفي. *إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي*، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005، 625.
12. عرفه، سيد سالم. *اتجاهات حديثة في إدارة التغيير*، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، 220.
13. العنزي، سعد. *الدور المميز لإدارة الموارد البشرية في الألفية الثالثة*. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية/الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، العدد 53، 2008، ص173-185.
14. ديسلر، جاري. *الموارد البشرية*، ترجمة محمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، 616.
15. حسن، راوية. *مدخل استراتيجي لتخطيط وإدارة الموارد البشرية*،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، 534.
16. ميا، علي. الصطوف، محمد. *إدارة الموارد البشرية*، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، اللاذقية، سوريا. 2006، 348.

17. Price, Alan. Human Resource Management, Cengage Learning, North way, United Kingdom, 2011, 584 .

18. محمد، محمد هاني، *إدارة الموارد البشرية*، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 145.

19. رضوان، محمود عبد الفتاح. *الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية*، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، 79.

20. Ivancevich, Jon. Human Resource Management , Richard irwen inc, Homewood, 2006, 345 .

21. مزيودي، يحيى. *المقاولات: علم وفن وإدارة*، ط1، القاهرة، الدار العالمية للطباعة والنشر والتوزيع، 2003، 144.

22. الهيتي، خالد عبد الرحيم. إدارة *الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*، دار وائل للطباعة، عمان، 2013، 335.

23. النملة، علي. *تهيئة الموارد البشرية في زمن العولمة/منطقة الخليج العربية*.ط2، دار بيسان، لبنان، 2014، 213 .

24. زايد، محمد. *إدارة الموارد البشرية :رؤية إستراتيجية*. دار النشر والتوزيع الالكتروني، 2003، 573.

25. كنعان، طاهر، وآخرون، صلاح. صناعة الإنشاءات في الأقطار العربية، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، 2014، 480.

26. الديب، سليمان. *واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في اتحاد المقاولين الفلسطينين بمحافظات غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، 2012، 145.

27. مكحول، باسم؛ عطياني، نصر. *دور قطاع الإنشاءات والإسكان في التنمية الاقتصادية الفلسطينية*، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني، ماس، رام الله، فلسطين، 2002، ص 84.

28. فروانة، حازم . الديب، سليمان. *واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في اتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظات غزة*، مجلة كلية فلسطين التقنية . دير البلح، العدد الثالث، 2016، 55-86.

29. حوحو، حسينة، *مشروعات التشييد*، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، 135.