

## دراسة أثر كفاءة استخدام الموارد البشرية في أداء فرع المنطقة الساحلية للمؤسسة العامة للتبغ

\* بسام فاروق زرطيط

( تاريخ الإيداع ١٧ / ١١ / ٢٠١٩ . قُبل للنشر في ١ / ٩ / ٢٠٢٠ )

### □ ملخص □

هدف هذا البحث إلى دراسة كفاءة استخدام الموارد البشرية في فرع المنطقة الساحلية للمؤسسة العامة للتبغ بشكل يناسب طبيعة عمل هذه المؤسسة، حيث تم تقسيم مواردها البشرية إلى ثلاثة اختصاصات رئيسية، هي الاختصاص الزراعي والفني والإداري، يتمتع كل اختصاص منها بدرجة من الأهمية في عمل المؤسسة، وبالتالي فكل اختصاص منها بحاجة إلى قدر معين من الموارد البشرية كما ونوعاً.

تم اختبار فرضية وصول كفاءة استخدام هذه الموارد إلى أعلى مستوى، في حال توزيعها بشكل متساوٍ بين الاختصاصات الثلاثة، وتم إثبات صحة هذه الفرضية في الفئتين الثانية والخامسة، وعدم صحتها في الفئات الأولى والثالثة والرابعة، وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون، ومؤشر اختبار دلالاته الإحصائية بالمقارنة مع مستوى الدلالة المعتمد في البحث وهو ٠.٠٥.

كما تم استخدام طريقة أخرى لتحديد مستوى كفاءة استخدام الموارد البشرية في المؤسسة، وتأثير هذا المستوى على أدائها، عن طريق سحب عينة عشوائية من عمال المؤسسة، ودراستها بواسطة الاستبيان، الذي اعتمد فيه مقياس ليكارت الخماسي للإجابات من الدرجة رافض بشدة إلى الدرجة موافق بشدة، حيث ثبت أن مستوى كفاءة استخدام الموارد البشرية في فرع المنطقة الساحلية للمؤسسة العامة للتبغ، يؤثر في أدائها ولو كان هذا الأثر ضعيفاً، ولكنه دال إحصائياً.

وبناءً على تلك النتائج، خلصت الدراسة إلى بعض التوصيات والمقترحات التي من شأنها رفع سوية كفاءة استخدام الموارد البشرية في فرع المنطقة الساحلية للمؤسسة العامة للتبغ، والنهوض به نحو الأفضل.

الكلمات المفتاحية: أداء - تبغ - كفاءة - موارد بشرية - مؤسسة

مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية \_ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (4) العدد (5) 2020  
Tartous University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (4) No. (5) 2020

## Study the impact of the efficiency of the use of human resources on the performance of the Coastal Zone Branch of the General organization For Tobacco

\* Bassam Farouk Zartit

( Received 17 / 11 / 2019 . Accepted 1 / 9 / 2020 )

### □ ABSTRACT □

Full research has been done of how we can utilize or make use of human resources in a way that fits the mechanism of work at the General organization for tobacco – Coastal branch. Human resources have been divided into three main specializations: I. e, the administrative, technical and agricultural specializations. Each specializations in the company enjoys of the same significance, and consequently the same degree of Human resources quantitatively and qualitatively.

Best results could be achieved in case, we distribute those resources equally among those three main specializations. The accuracy of this hypothesis had been proved in the second and fifth category, and its inaccuracy in the first, third and fourth categories. This is by using Pearson's correlation coefficient and its statistical indication index compared to the level of significance used in the research, which is 0.05

Also, there has been another way or method depended in the company by specifying the standard of using Human resources, and the effect of this standard. This has been done by taking random sample of the company workers, and studying it through questionnaire. In which the five-pointed Leckart scale of the divided answers was adopted, it's not very consistent with the degree. It had been proved that the competence of using human resources affect its performance in the G.O.T - Coastal branch even if it was weak, but statistically indicative.

According to those results, this studying raised certain recommendations and suggestions that might improve the competence of using human resources to the optimal way in the G.O.T - Coastal branch.

#### Keywords

Tobacco – Efficiency – Human resources - Performance – Variation

\* Graduate student in the department of Statistics and Programming- faculty of economics -Tishreen University - Lattakia – Syria. Holds a master's and being the registry PHD.

## المقدّمة

يتبادر إلى أذهان كثير من الناس أن ازدياد الاعتماد على التكنولوجيا، وتعظيم دور الآلات في المنشآت الصناعية وغيرها سيؤدي إلى تراجع دور اليد العاملة البشرية، وربما ذهب البعض إلى أبعد من ذلك، معتقداً أنه ربما يمكن الاستغناء عنها بصورة كاملة، وإحلال الآلات محلها في مراحل العمل جميعها، سعياً وراء تخفيض التكاليف قدر الإمكان، حتى بات من شبه المسلم به لدى الكثيرين أن اليد العاملة هي مجرد الذراع الذي يتحرك حركة رتيبة مخرجاً هذا الجزء من المنتج، مكرراً عمله دون روح طوال ساعات هذا العمل. وهنا يجب القول أنه بات من الواجب إعادة التفكير بمفهوم اليد العاملة لتعطي حقها وحجمها الطبيعي، وتُدرِك الأهمية البالغة التي تتمتع بها بمفهومها الحقيقي، وأنها محور أي منشأة ومحركها وسبب استمراريتها وتطورها، وذلك لتعطي الاهتمام الذي يجب أن يكون، والذي لا شك في أنه سيعود على المنشأة بفوائد فعالة تمكنها من تحقيق أهدافها، فالاهتمام برأس المال البشري هو المصدر الأساسي لتعظيم الأرباح وتطوير المنشآت الاقتصادية بأشكالها كافةً، وهو السبيل لجعلها تتبوأ الصدارة بين المنافسين. ولا بد من التأكيد على تغيير النظرة إلى القوى العاملة البشرية، من عدّها مجرد ملاء للشواغر إلى نظرة تعدّها أساس أي منشأة وعصبها المحرك ومركز إبداعها، للوصول إلى كفاءة عالية في استخدامها، ومثالية في استثمارها، انتهاءً بأقصى ما يمكن تحقيقه من أهداف المؤسسة.

## الدراسات السابقة

لقد تطرقت العديد من الدراسات إلى هذا الموضوع نظراً لأهميته القصوى، فقد رأت (عكو، ٢٠١٥) في دراستها " نموذج رياضي للاستثمار الأمثل للموارد البشرية في مصرف التسليف الشعبي-سورية " أن النموذج الأمثل لاستخدام الموارد البشرية يأخذ بالحسبان المتغيرات الأساسية لاستخدامها. أما (Hornby, 2011) فقد توصل في دراسته " مؤشرات الموارد البشرية وأداء الخدمة الصحية في بريطانيا " إلى إمكانية استخدام مؤشرات الموارد البشرية لدعم مبادرات تحسين كفاءة الخدمات الصحية وفعاليتها. وميّر (Jeffrey, 2015) في دراسته "أثر أنظمة الموارد البشرية على أداء ومبيعات المنشأة " بين نوعين من أنظمة الموارد البشرية، نظام الرقابة ونظام الالتزام، ويبيّن أن نظام الرقابة أفضل لأداء المنشآت. وقد أكدت هذه الدراسة أن توزيع الموارد البشرية بين الاختصاصات بما يناسب طبيعة عمل المؤسسة، له أثر في كفاءة استخدامها وبالتالي في أداء المؤسسة ككل.

## مشكلة البحث

يمكن صياغة مشكلة البحث الأساسية في الأسئلة التالية: ما هو مستوى كفاءة استخدام الموارد البشرية في المؤسسة العامة للتبغ، وما هي المعوقات التي تعترض استخدامها بالشكل الأمثل، وهل هناك منهج علمي متبع في إدارة هذه الموارد واستخدامها الاستخدام الأمثل، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بأفضل طريقة. وما هو أثر افتقار المؤسسة إلى إدارة متخصصة تعنى بشؤون الموارد البشرية.

## أهمية البحث

تبرز الأهمية النظرية للبحث من الأهمية المتزايدة مؤخراً لموضوع الموارد البشرية، والاهتمام الكبير الذي حظيت به من قبل الباحثين الاقتصاديين، الذين أدركوا الأثر الكبير للموارد البشرية في أداء المنظمات الاقتصادية. كما يكتسب

هذا البحث أهميته العملية التطبيقية من الدور الهام الذي تلعبه المؤسسة العامة للتبغ في الاقتصاد الوطني وذلك كونها إحدى أكثر مؤسسات القطاع العام عائدية وتأثيراً فيه، وتساهم بشكل كبير في دعمه ودفعه للأمام. كما أن المؤسسة تشغل عدداً كبيراً من العمال، الذين يشكلون بمجموعهم مواردها البشرية المتاحة ما يكسبها أهمية إضافية، كون تحسين كفاءة استخدام هذا العدد الكبير من العمال سيعود على المؤسسة، وبالتالي على الاقتصاد الوطني بمنافع إضافية، كتحسين الإنتاجية وتخفيض الهدر وزيادة كفاءة وسائل الإنتاج ..

### أهداف البحث

- دراسة كفاءة استخدام العنصر البشري في المؤسسات الإنتاجية، من أجل تغيير النظرة القاصرة إلى دوره فيها.
- بيان أثر تحسين كفاءة الاستخدام في أداء إحدى المؤسسات الإنتاجية في سورية، وهي المؤسسة العامة للتبغ.

### منهج البحث وأدواته

تم استخدام كلاً من المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب المسح الإحصائي، بغرض وصف جوانب الدراسة كافة عن طريق جمع البيانات بالرجوع إلى سجلات المؤسسة وقواعد بياناتها، أو بوساطة الاستبيان.

### فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة استخدام الموارد البشرية في فرع المنطقة الساحلية للمؤسسة العامة للتبغ، وأداء المؤسسة.
- يتفرع من هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية التالية:
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة استخدام الموارد البشرية في فرع المنطقة الساحلية للمؤسسة العامة للتبغ، وكميات الإنتاج الزراعي.
  - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة استخدام الموارد البشرية في فرع المنطقة الساحلية للمؤسسة العامة للتبغ، وكميات الإنتاج الصناعي.
  - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة استخدام الموارد البشرية في فرع المنطقة الساحلية للمؤسسة العامة للتبغ، ومبيعات المؤسسة.
  - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة استخدام الموارد البشرية في فرع المنطقة الساحلية للمؤسسة العامة للتبغ، وأرباح المؤسسة.
  - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة استخدام الموارد البشرية في فرع المنطقة الساحلية للمؤسسة العامة للتبغ، وجودة الإنتاج.
  - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة استخدام الموارد البشرية في فرع المنطقة الساحلية للمؤسسة العامة للتبغ، وتكاليف الإنتاج.

### مجتمع وعينة وزمان البحث

شمل مجتمع البحث جميع العاملين في فرع المنطقة الساحلية للمؤسسة العامة للتبغ والبالغ عددهم منتصف عام ٢٠١٨ / ٨٧٨٢ / عاملاً وعاملة. تم سحب عينة عشوائية طبقية من مجتمع البحث، واعتمدت خمس طبقات متوافقة مع الدراسة تستند على توزيع عمال المؤسسة إلى فئات أولى وثانية وثالثة ورابعة وخامسة، حيث يمثل عمال كل فئة طبقة من طبقات العينة الإجمالية، وسحبت عينة من كل طبقة بحجم يتناسب مع عدد العمال في تلك

الفئة، لتكوّن العينة الإجمالية البالغ حجمها ٣٨٥ عاملاً وعاملة، علماً أن حجم العينة قُدّر مسبقاً ليقدّر حجم كل طبقة على أساسه، بالاعتماد على معادلة ريتشارد جنجر التالية (بشمانى، ٢٠١٤)

$$n = \frac{P \cdot q \cdot Z^2}{E^2} = \frac{0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2}{(0.05)^2} = 384.16 \approx 385$$

تمت دراسة وتحليل تطور البيانات المأخوذة من مجتمع البحث خلال الفترة الزمنية من عام ٢٠٠٤ حتى عام ٢٠١٨. كما تمت دراسة العينة خلال العام ٢٠١٨.

### مصطلحات البحث

١ - المؤسسة العامة للتبغ general organization of tobacco هي مؤسسة عامة تتبع لوزارة الصناعة في الجمهورية العربية السورية، ذات طابع إنتاجي يمتد نشاطها على معظم مساحة سورية، وهي المؤسسة الحصرية المتخصصة في الإشراف على زراعة التبغ، وتصنيعه. (زهيري، ٢٠٠١)

٢ - الموارد البشرية human resources هي مجموع الكادر البشري الذي يعمل ضمن المؤسسة في جميع أعمالها، التي تتضمن الإنتاج المباشر لسلع المؤسسة، والخدمات الإنتاجية من إدارة ومحاسبة ونقل وتخزين وتأمين للمواد الأولية. (www.got.sy)

٣ - كفاءة الاستخدام efficiency of using هي إنجاز الأعمال بطريقة اقتصادية تضمن الوصول إلى الأهداف المرتقب تحقيقها. وهي تعني الحصول على أكبر كمية من الإنتاج بأقل تكلفة. (الحاج، ٢٠١٢)

### متغيرات البحث

المتغيرات التابعة: أداء المؤسسة العامة للتبغ معبراً عنه بـ (كميات الإنتاج الزراعي - كميات الإنتاج الصناعي - المبيعات - الأرباح - جودة الإنتاج - تكاليف الإنتاج).  
المتغيرات المستقلة: كفاءة استخدام الموارد البشرية في فرع المنطقة الساحلية المؤسسة العامة للتبغ معبراً عنه بـ (قيمة تباين توزع العاملين حسب الاختصاص ضمن كل فئة).

### الإطار النظري للبحث

#### ١-١ مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعددت تعريفات إدارة الموارد البشرية، وعلى الرغم من كثرة التعريفات التي تناولتها من حيث الصياغة، إلا أنها تتحد في المضمون وروح الرسالة، وقد جاءت هذه التعريفات مواكبة لتطور الفكر فيما يتعلق بالنواحي البشرية في المنظمات. فقد رأى (زكي هاشم محمود) أنها اختيار الأفراد ذوي المستوى المناسب من القدرات والمهارات المختلفة المطلوبة لمقابلة احتياجات المنشأة، وتوفير الاحتياجات التدريبية، بحيث تغطي احتياجات الوظيفة. (عبد الوهاب، ٢٠١٢)

أما (الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد) فعرفت على أنها فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة العالية، وتتميتها والاحتفاظ بها، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بالصورة الأمثل من الكفاية والاقتصاد. (الرواحنة، ٢٠١٣)

وعرفها (Ronald Coase) أنها تحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية (Coyle, J; and others, 2013)

#### ٢-١ وظائف إدارة الموارد البشرية

يمكن إجمال وظائف إدارة الموارد البشرية، بتلك النشاطات المتخصصة في جميع المنشآت بمختلف أحجامها التي تتعلق بإمداد العاملين، وتنسيق العمليات كافةً التي تؤدي إلى استمرار تميمتها، باتجاه رفع كفاءتها وفعاليتها ويمكن حصر هذه الوظائف بما يأتي: ١-التخطيط والاستقطاب والاختيار. ٢- تنمية الموارد البشرية. ٣- التعويضات والمكافآت. ٤- السلامة والرعاية الصحية. ٥- علاقات العمل. (عبد الوهاب، ٢٠١٢)

### ٣-١ مفهوم استخدام الموارد البشرية

الاستخدام: لغةً التوظيف أو العمل بأجر، ويمكن أن نوسع مفهوم عملية الاستخدام للموارد البشرية لتشمل تخطيط الاحتياجات من تلك الموارد، ثم العمل على استقطاب تلك الاحتياجات بشكل يناسب حاجة المؤسسة الفعلية، دون زيادة تؤدي إلى ظهور البطالة المقنعة، وبالتالي تحميل المؤسسة تكاليف إضافية غير مبررة. (القطب، ٢٠١٣)

### ٤-١ كفاءة الاستخدام

يمكن قياس كفاءة الاستخدام عموماً انطلاقاً من معيار الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، وهذا لا يتحقق إلا من خلال العملية الإدارية والخطة الاستراتيجية متوسطة وطويلة الأجل، والتي تسمح بالمراقبة الدورية وقياس مستويات الإنتاجية. بمعنى قياس الكفاءة الإنتاجية لمختلف عوامل الإنتاج المستعملة، وتحسب الكفاءة بالعلاقة التالية الكفاءة = المخرجات / المدخلات. (الحاج، ٢٠١٢)

## المناقشة والنتائج

### ١-٢ تطور أعداد العاملين في المؤسسة

تتضمن هذه الفقرة تطور أعداد العاملين في فرع المنطقة الساحلية للمؤسسة العامة للتبغ، خلال الفترة من عام ٢٠٠٤ لغاية عام ٢٠١٨ موزعين حسب الفئات، المعمول بها في قانون العاملين الموحد رقم ٥٠ لعام ٢٠٠٤، وهذا متعلق بطبيعة عمل المؤسسة، التي تتميز بكونها إنتاجية أولاً، وتشرف بصورة مباشرة على زراعة مادتها الأولية ثانياً، وهذا يتيح توزيع أهمية عمل المؤسسة على ثلاثة مناحي رئيسية: (زهيري، ٢٠٠١)

**الناحية الزراعية:** التي تهتم بأعمال تأمين المادة الأولية الخام للمؤسسة، ويتولى العمل فيها، المهندسون الزراعيون، وخريجو الثانويات والمعاهد المتوسطة الزراعية، وعدد كبير من العمال العاديين.

**الناحية الفنية الصناعية:** وهذه يناط بها العمليات الإنتاجية كافة، التي تنتهي بتقديم المنتج الأساسي للمؤسسة، بأصنافه كافة، ويتولى العمل في هذه الناحية المهندسون الفنيون من اختصاص الكهرباء والميكانيك والإلكترون، وخريجو الثانويات الصناعية والمعاهد المتوسطة من نفس الاختصاصات.

**الناحية الإدارية:** وهذه تكمل عمل الاختصاصيين السابقين، ولا تقل أهمية عنهما، لا بل إنه لا يتم عملهما إلا بها، ومهمتها تقديم الخدمات الإنتاجية لهما، وتأمين كل ما من شأنه قيامهما بعملهما على أكمل وجه، وتتضمن الأعمال الإدارية والمحاسبية والخدمية وغيرها. ويقوم بأعمالها خريجو الاقتصاد والحقوق والأطباء. حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصادر بقرار وزارة الصناعة رقم ٢٤ تاريخ ٢٤ / ٣ / ٢٠١٣. المتضمن اعتماد النظام الداخلي للمؤسسة العامة للتبغ.

إن هذا التقسيم، المعتمد بصورة كاملة على طبيعة عمل المؤسسة، محل الدراسة، هو ما سيقود البحث إلى بيان مدى كفاءة استخدام الموارد البشرية لها، وذلك أنه باعتبار الاختصاصات الثلاثة المذكورة تشكل المجالات الرئيسية الثلاثة لعمل المؤسسة، وكل منها يتمتع بنفس المقدار من الأهمية في عملها، فإن توزيع موارد المؤسسة البشرية بالتساوي بين هذه الاختصاصات، هو ما يؤمن أفضل استخدام لتلك الموارد، وذلك كون الاختصاصات الثلاثة المذكورة تتمتع بنفس القدر من الأهمية لعمل المؤسسة.

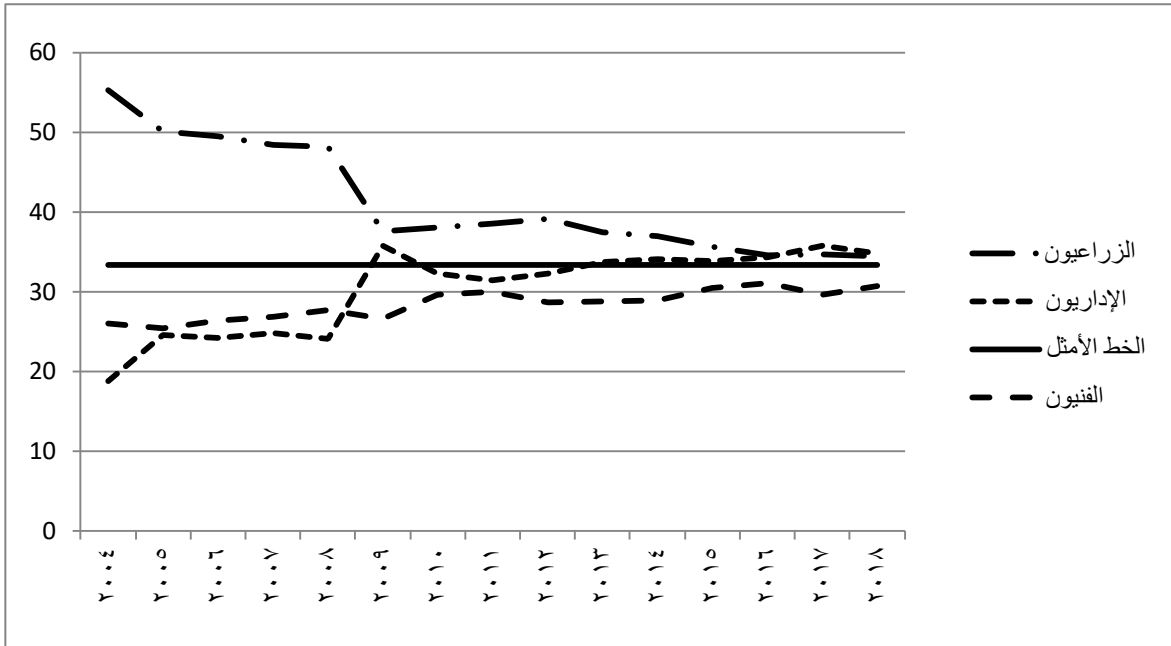
## ٢-٢ دراسة عمال الفئة الأولى

يتضمن الجدول التالي تطور التوزيع النسبي لعمال الفئة الأولى، من مهندسين زراعيين ومهندسين فنيين وإداريين وحسب النوع، متضمناً مقارنة لتطور نسب هؤلاء خلال فترة الدراسة، واحتسبت هذه النسب اعتماداً على بيانات منظومة الرواتب في المؤسسة، كون منظومة الرواتب هي الأقدر على ضبط العدد الفعلي لعمال المؤسسة. وهنا لا بد من التنويه أن أعداد والتوزيع النسبي لعمال باقي الفئات الثانية الثالثة والرابعة والخامسة قد تمت معالجته بنفس الطريقة المذكورة في الجدول رقم (١) وتم وضعها معاً في جدول المتغيرات الشامل رقم (٢)

جدول ١ / التطور النسبي للعاملين في الفئة الأولى حسب الاختصاص والنوع (من إجمالي العاملين) خلال الفترة ٢٠٠٤-٢٠١٨

العام	الزراعيين			الفنيين			الإداريين			المجموع	
	مجموع	إناث	ذكور	مجموع	إناث	ذكور	مجموع	إناث	ذكور	مجموع	إناث
2004	58.05	39.58	55.24	26.03	2.08	30.34	18.73	58.33	11.61	100	100
2005	55.09	30.00	50.14	25.35	5.71	30.18	24.51	64.29	14.74	100	100
2006	54.05	30.56	49.46	26.36	6.94	31.08	24.18	62.50	14.86	100	100
2007	52.52	32.10	48.37	26.82	9.88	31.13	24.81	58.02	16.35	100	100
2008	52.11	33.33	48.21	27.68	11.49	31.93	24.11	55.17	15.96	100	100
2009	42.30	24.37	37.56	26.67	14.29	31.12	35.78	61.34	26.59	100	100
2010	42.73	24.58	38.10	29.65	21.19	32.56	32.25	54.24	24.71	100	100
2011	39.82	35.51	38.54	29.98	17.39	35.26	31.48	47.10	24.92	100	100
2012	39.82	37.41	39.10	28.63	17.27	33.43	32.26	45.32	26.75	100	100
2013	37.99	36.36	37.50	28.81	16.78	34.04	33.69	46.85	27.96	100	100
2014	37.24	36.49	37.01	28.90	16.22	34.53	34.10	47.30	28.23	100	100
2015	36.73	33.33	35.63	30.51	22.42	34.40	33.86	44.24	28.86	100	100
2016	35.24	33.14	34.56	31.08	22.49	35.24	34.36	44.38	29.51	100	100
٢٠١٧	35.25	33.33	34.64	29.61	18.71	34.70	35.75	47.95	30.05	100	100
٢٠١٨	36.49	30.60	34.46	30.70	24.59	33.91	34.84	44.81	29.60	100	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات منظومة الرواتب المحفوظة في سجلات المؤسسة لسنوات فترة الدراسة ولتوضيح اتجاهات هذه القيم، يبين الرسم البياني التالي تطور هذه النسب خلال فترة الدراسة لكل اختصاص على حدة، مع بيان النسبة النموذجية حسب ما يرى الباحث. والتي تساوي الثلث لكل اختصاص، بناءً على طبيعة تكوين المؤسسة ومناحي عملها الثلاث التي يتمتع كل منها بنفس القدر من الأهمية، وبالتالي لبيان مقدار الانحراف عن هذه النسبة الذي يوضح مدى اقتراب المؤسسة أو ابتعادها عن تحقيق التوزيع النسبي الأمثل لعمالها.



الشكل (١) تطور نسب كل اختصاص من اختصاصات الفئة الأولى مقارنة بالنسبة المثلّي خلال الفترة ٢٠٠٤-٢٠١٨

تم إعداده من قبل الباحث اعتماداً على الجدول السابق رقم /١/

يبين المخطط وبشكل واضح، ابتعاد نسب تمثيل الاختصاصات الثلاثة، بالنسبة لإجمالي الفئة الأولى عن النسبة المثلّي، بصورة كبيرة في بداية فترة الدراسة، وكما هو واضح لصالح المهندسين الزراعيين بالزيادة، قابلها انخفاض في نسبي الفنيين والإداريين، ثم اتجهت هذه النسب للاقترب في مراحل تدريجية من النسبة المثلّي، مع تقدم فترة الدراسة وكان هذا الاقتراب حاداً ولجميع الاختصاصات في العام ٢٠٠٩، واستمرت هذه الاختصاصات بالاقتراب من النسبة المثلّي، لتكون أقرب ما يمكن نهاية فترة الدراسة في العام ٢٠١٨.

#### مؤشرات أداء الموارد البشرية في المؤسسة

تم اختيار أربعة من المؤشرات لقياس مستوى أداء المؤسسة، وسبب اختيارها هو كون ثلاثة منها تعطي صورة عن عمل كل اختصاص من اختصاصات عمال المؤسسة، هي قيم المساحات المزروعة بالتبغ التي تعبر عن أداء عمال الناحية الزراعية وقيم الإنتاج الصناعي لعمال الناحية الفنية وقيم المبيعات لعمال الناحية الإدارية. أما المؤشر الرابع الذي يمثل قيم الأرباح الإجمالية فيعكس مستوى أداء المؤسسة على المستوى الكلي، وقد تم ترتيب هذه القيم في الجدول رقم (٢) الذي يحتوي على قيم متغيرات البحث المستقلة والتابعة.

#### أثر كفاءة الاستخدام في الأداء

حسب الفرضية الرئيسة للبحث، إن كفاءة استخدام الموارد البشرية في المؤسسة، تزداد إلى أعلى مستوياتها كلما اقترب عدد العاملين في الاختصاصات الثلاثة من أن يكون مقسماً بالتساوي. وبناءً على ذلك، ستم دراسة أثر تباين توزيع الموارد البشرية بين الاختصاصات الثلاثة الذي يعبر عن كفاءة استخدام هذه الموارد، على أداء المؤسسة المعبر عنه بقيم المتغيرات التابعة السابقة. وبناءً على هذا تم إعداد الجدول التالي الذي يتضمن قيم المتغيرات المستقلة والمتغيرات الأربعة التابعة التي اختيرت لدراستها للأسباب المذكورة في الفقرة السابقة. وفيما يخص متغيري جودة الإنتاج وتكاليف الإنتاج، فقد تمت دراسة أثر كفاءة الاستخدام فيهما عن طريق الاستبيان.



جدول رقم (٢) قيم متغيرات البحث المستقلة والتابعة.

المتغيرات التابعة (الأداء)				المتغيرات المستقلة قيم تباين التوزيع (كفاءة الاستخدام)						العام
إنتاج زراعي	إنتاج صناعي	مبيعات	أرباح	تباين إجمالي	تباين خامسة	تباين رابعة	تباين ثالثة	تباين ثانية	تباين أولى	
1170297 2	13300	939784	859	1243.7 6	1580.4 1	590.96	441.98	28.13	373.1 9	200 4
1121465 9	11000	110894 8	722	1225.0 2	1556.9 9	619.18	432.37	27.53	212.0 5	200 5
1094093 1	11000	184471 8	781	1207.2 1	1551.4 2	637.70	426.05	31.87	196.1 5	200 6
1168702 9	11600	130841 9	847	1155.5 0	1581.4 3	615.28	423.82	244.2 7	170.6 0	200 7
8631359	8600	169738 7	640	1119.9 6	1460.3 1	460.59	542.52	246.0 3	169.1 9	200 8
7518965	7500	156317 6	685	1047.5 6	1445.3 2	657.98	343.45	245.6 4	34.12	200 9
7629192	7600	172596 5	729	1067.8 3	1482.4 9	629.36	348.10	265.9 3	18.69	201 0
5951392	5700	173159 4	599	1027.7 7	1393.4 4	728.39	351.65	291.0 4	20.92	201 1
5605450	5600	178828 5	573	997.08	1416.4 0	716.38	377.56	202.5 0	28.26	201 2
1313997 7	13100	188523 1	1374	897.26	1330.6 6	700.07	535.79	212.1 9	18.96	201 3
1183830 3	6860	322673 9	860	859.76	1331.5 3	669.74	399.01	214.4 8	16.87	201 4
5723596	6380	414040 1	874	782.44	1316.7 0	593.42	401.97	252.0 4	6.76	201 5
6624854	5900	342653 0	889	851.78	1338.4 9	599.15	414.45	251.7 2	3.81	201 6
3365182	5420	223588 7	903	750.31	1147.9 9	554.60	398.94	260.4 2	10.72	٢٠١ ٧
2697865	4940	323588 7	917	679.05	1083.7 8	542.49	370.91	268.6 3	5.25	٢٠١ ٨

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات المؤسسة خلال أعوام فترة الدراسة

وبيين الجدول التالي طريقة احتساب قيم المتغير المستقل للفئة الأولى والتي حُسبت على أساسها قيم المتغيرات المستقلة جميعها باستخدام دالة (VAR) في برنامج EXCEL والتي تعطي قيمة التباين بين المتغيرات المحددة

جدول رقم (٣) يبين كيفية احتساب المتغير المستقل تبين اختصاصات الفئة الأولى

التباين	إداريين	صناعيين	زراعيين	العام
373.19	18.73	26.03	55.24	٢٠٠٤
212.05	24.51	25.35	50.14	٢٠٠٥
196.15	24.18	26.36	49.46	٢٠٠٦
170.60	24.81	26.82	48.37	٢٠٠٧
169.19	24.11	27.68	48.21	٢٠٠٨
34.12	35.78	26.67	37.56	٢٠٠٩
18.69	32.25	29.65	38.10	٢٠١٠
20.92	31.48	29.98	38.54	٢٠١١
28.26	32.26	28.63	39.10	٢٠١٢
18.96	33.69	28.81	37.50	٢٠١٣
16.87	34.10	28.90	37.01	٢٠١٤
6.76	33.86	30.51	35.63	٢٠١٥
3.81	34.36	31.08	34.56	٢٠١٦
10.72	35.75	29.61	34.64	٢٠١٧
5.25	34.84	30.70	34.46	٢٠١٨

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجدول رقم ٢ وبالإستعانة بدالة VAR في برنامج EXCEL

#### ٤-١) العلاقة بين كفاءة استخدام إجمالي عمال المؤسسة والأداء

فرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة استخدام إجمالي عمال فرع المنطقة الساحلية للمؤسسة العامة للتبغ وأداء المؤسسة.

بدراسة الارتباط بين المتغيرات بواسطة معامل الارتباط بيرسون، ومؤشر دلالاته الإحصائية وبالإستعانة بالبرنامج الإحصائي ٢٠ spss ظهرت النتائج المبينة في الجدول التالي

جدول رقم(٤) قيم معاملات الارتباط ومؤشرات الاختبار لبيانات إجمالي عمال الفرع

التباين الإجمالي	الإنتاج الصناعي	الإنتاج الزراعي	المبيعات	الأرباح	
التباين الإجمالي	Pearson Correlation	.628*	.679**	-.648**	1
	Sig. (2-tailed)	.012	.005	.009	.146
	N	15	15	15	15

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسة الميدانية والاستعانة ببرنامج **spss 20**

يلاحظ أن العلاقات بين تباين توزع الاختصاصات على مستوى فرع المنطقة الساحلية ككل، مقبولة مع ثلاثة من المتغيرات، هي المبيعات والإنتاج الزراعي والإنتاج الصناعي، كما أنها دالة إحصائياً، إذ بلغت المؤشرات ٠.٠٠٩ و ٠.٠٠٥ و ٠.٠١٢ على التوالي، وهي جميعها أقل من مستوى الدلالة، كما أن العلاقة عكسية أيضاً مع متغيري المبيعات والأرباح، وطردية مع المتغيرين الآخرين. ولدى دراسة العلاقات بنفس الأسلوب لكل فئة من الفئات بشكل تفصيلي، وفيما يخص الفئة الأولى يبين الجدول التالي نتائج العلاقة بين المتغيرات

جدول رقم (٥) قيم معاملات الارتباط ومؤشرات الاختبار لبيانات الفئة الأولى

تباين الفئة الأولى	الإنتاج الصناعي	الإنتاج الزراعي	المبيعات	الأرباح	
1	.569*	.746*	-.303	-.134	تباين الفئة الأولى
	.027	.001	.273	.633	Pearson Correlation
					Sig. (2-tailed)
15	15	15	15	15	N

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسة الميدانية والاستعانة ببرنامج **spss 20**

بينت الدراسة أن العلاقة ضعيفة وغير دالة إحصائياً بين تباين اختصاصات الفئة الأولى واثنين من المتغيرات التابعة، هما المبيعات والأرباح وجيدة مع متغير كميات الإنتاج الزراعي، كما أن قيمة مؤشر الاختبار ٠.٠٠١ أقل من مستوى الدلالة، أي أن العلاقة هنا ذات دلالة إحصائية. ويمكن تفسيرها بأن زيادة التباين بين أعداد العمال في اختصاصات الفئة الأولى، يؤدي إلى زيادة في الإنتاج الزراعي فقط، دون أن يكون له أثر دال إحصائياً في بقية المتغيرات التابعة، أي أن زيادة عدد عمال الفئة الأولى من اختصاص الزراعيين يحسن أداء المؤسسة.

وفيما يخص الفئة الثانية يبين الجدول التالي نتائج العلاقة بين المتغيرات

جدول رقم (٦) قيم معاملات الارتباط ومؤشرات الاختبار لبيانات الفئة الثانية

تباين الفئة الثانية	الإنتاج الصناعي	الإنتاج الزراعي	المبيعات	الأرباح	
1	-.572*	-.668**	.110	.009	تباين الفئة الثانية
	.026	.007	.697	.974	Pearson Correlation
					Sig. (2-tailed)
15	15	15	15	15	N

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسة الميدانية والاستعانة ببرنامج **spss 20**

يلاحظ أن العلاقة مقبولة بين تباين الفئة الثانية وواحد من المتغيرات التابعة، هو قيم الإنتاج الزراعي، كما أنها علاقة عكسية، ودالة إحصائياً عند قيم الإنتاج الزراعي والصناعي حيث أن قيم مؤشر الاختبار ٠.٠٠٧ و ٠.٠٢٦ أقل من مستوى الدلالة ٠.٠٥ أي أن اقتراب أعداد العمال في اختصاصات الفئة الثانية من النسبة المثلى، يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة. وهذا يثبت صحة الفرضية الموضوعية، التي تقول بزيادة كفاءة استخدام الموارد البشرية كلما اقترب توزيع هذه الموارد من التساوي بين الاختصاصات الثلاثة.

وفيما يخص الفئة الثالثة يبين الجدول التالي نتائج العلاقة بين المتغيرات

جدول رقم (٧) قيم معاملات الارتباط ومؤشرات الاختبار لبيانات الفئة الثالثة

تباين الفئة الثالثة	الإنتاج الصناعي	الإنتاج الزراعي	المبيعات	الأرباح	
1	.537	.603	-.109-	.470	Pearson Correlation
	.039	.017	.699	.077	Sig. (2-tailed)
15	15	15	15	15	N

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسة الميدانية وبالإستعانة ببرنامج spss 20

يلاحظ أن العلاقة مقبولة بين تباين الفئة الثالثة وواحد من المتغيرات التابعة، هو قيم الإنتاج الزراعي، كما أنها علاقة طردية، ودالة إحصائياً عند قيم الإنتاج الزراعي والصناعي حيث أن قيم مؤشر الاختبار ٠.٠١٧ و ٠.٠٣٩ أقل من مستوى الدلالة ٠.٠٥ أي أن زيادة التباين بين اختصاصات الفئة الثالثة، أدى إلى تزايد قيم كل من الإنتاج الزراعي والإنتاج الصناعي، دون أن يكون له أثر دال إحصائياً في المتغيرين الآخرين، قيم المبيعات والأرباح.

وفيما يخص الفئة الرابعة يبين الجدول التالي نتائج العلاقة بين المتغيرات

جدول رقم (٨) قيم معاملات الارتباط ومؤشرات الاختبار لبيانات الفئة الرابعة

تباين الفئة الرابعة	الإنتاج الصناعي	الإنتاج الزراعي	المبيعات	الأرباح	
1	.230	.042	-.221-	.019	Pearson Correlation
	.410	.882	.429	.948	Sig. (2-tailed)
15	15	15	15	15	N

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسة الميدانية وبالإستعانة ببرنامج spss 20

يلاحظ أن العلاقة بين تباين اختصاصات الفئة الرابعة وأداء المؤسسة ضعيفة جداً، وغير دالة إحصائياً حيث أن قيم مؤشر الاختبار في جميع العلاقات أكبر من مستوى الدلالة، وهذا يعني أن توزع عمال الفئة الرابعة ليس له أثر في كفاءة استخدام موارد هذه الفئة، وهذا يعود إلى أن هذه الفئة تكاد تكون محصورة بالسائقين فقط، لذلك فإن أثرها على العملية الإنتاجية غير واضح.

وفيما يخص الفئة الخامسة يبين الجدول التالي نتائج العلاقة بين المتغيرات

جدول رقم (٩) قيم معاملات الارتباط ومؤشرات الاختبار لبيانات الفئة الخامسة

تباين الفئة الخامسة	الإنتاج الصناعي	الإنتاج الزراعي	المبيعات	الأرباح	
1	.688**	.672**	-.534*	-.345-	Pearson Correlation
	.005	.006	.040	.208	Sig. (2-tailed)

N	15	15	15	15	15
---	----	----	----	----	----

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسة الميدانية وبإستعانة ببرنامج spss 20

يلاحظ أن معاملات الارتباط عادت لتظهر بشكل مقبول في العلاقة بين المتغير المستقل واثنين من المتغيرات التابعة، هي قيم كل من الإنتاج الزراعي والإنتاج الصناعي وبدلالة إحصائية جيدة إذ أن قيم المؤشرات ٠.٠٠٥ و ٠.٠٠٦ أصغر من مستوى الدلالة ٠.٠٥ كما أن العلاقة عادت لتظهر بشكلها العكسي مع متغير المبيعات وهي غير دالة إحصائياً.

## دراسة عينة البحث

### ١-٥) خصائص العينة

تم الاعتماد في سحب عينة البحث على الطريقة الطبقية، إذ أن مجتمع البحث هو جميع عمال فرع المنطقة الساحلية للمؤسسة العامة للتبغ، من مختلف الاختصاصات والفئات وقد تم بيان كيفية احتساب عدد العمال الذين يشكلون حجم العينة المسحوبة في الفصل التمهيدي، إذ تم توزيع ٣٩٥ استبيان استرجع منها ٣٧٩ استبيان صالح للتحليل. وقد تم تصميم الاستبيان بما يوافق فرضيات الدراسة.

### ٢-٥) معامل الثبات والصدق

يعني معامل الثبات (Reliability) استقرار بيانات الاستبيان وعدم تناقضها مع نفسها واختبار ثبات البيانات نقوم بحساب معامل (kronbach"s Alpha) وقد بلغت قيمته في بيانات البحث (٠.٩١٨) وهي قيمة مرتفعة، أي أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

### ٣-٥) محاور الاستبانة

- المحور الأول تضمن خصائص عينة البحث من حيث النوع والعمر والخبرة....
- المحور الثاني حول مفهوم الموارد البشرية.
- المحور الثالث حول كفاءة استخدام الموارد البشرية.
- المحور الرابع حول أداء المؤسسة.
- المحور الخامس حول العلاقة بين متغيرات البحث.

تضمن كل محور مجموعة من الأسئلة، واعتمد تصنيف الدرجات الخمسة في الإجابة على أسئلة الاستبيان التي تتراوح بين موافق بشدة وموافق ومحاييد ورافض ورافض بشدة. وأعطى في التحليل الإحصائي درجة (١) للإجابة رافض بشدة تتدرج حتى تصل إلى درجة (٥) للإجابة موافق بشدة. ثم قام الباحث باحتساب متوسط الإجابات لكل محور من محاور البحث وذلك من أجل تحديد أكثر وضوحاً للمتغيرات المدروسة وقيمتها، لتعطي قيماً أكثر دقةً للمؤشرات الناتجة.

### المحور الأول: خصائص العينة

من حيث النوع توزع عدد أفراد العينة بين ٤٩.٦% للذكور و ٥٠.٤% للإناث أي أن العينة مقسمة بالتساوي تقريباً بين النوعين. ومن حيث المؤهل العلمي فتوزعت العينة إلى حوالي ٢٥% من حملة الشهادات الجامعية و ٢٢% من حملة الشهادة الثانوية و ١٩% ثم ١٨% لكل من الإعدادية والابتدائية على التوالي.

والفئة الغالبة على العمر هي الفئة بين ٤٠ و ٥٠ عاماً إذ تجاوزت نسبة هؤلاء ٤١% أما تراكمياً نلاحظ أن نسبة من تجاوزوا سن الأربعين، تزيد عن ٥٨% وهذه نسبة كبيرة تدل على أن المؤسسة باتت بحاجة إلى دماء شابة جديدة، دون أن ننفي الحاجة إلى الخبرة وخاصة في اختصاص الفنيين .

تتعرض بيانات العمر على بيانات الخبرة، إذ نلاحظ أن من تجاوزت خدمتهم في المؤسسة ١٥ عاماً هم الفئة الغالبة فقد تجاوزت نسبتهم ٦٠% لا بل أن من تجاوزت خبرتهم ٢٠ عاماً يشكلون أكثر من ثلث عدد عمال المؤسسة، وهذا يؤكد قولنا أن المؤسسة باتت بحاجة إلى دماء شابة جديدة، دون أن ننسى الحاجة الدائمة إلى الخبرة .

#### المحور الثاني: مفهوم الموارد البشرية

تركزت أسئلة المحور الثاني، حول مفهوم الموارد البشرية في فرع المنطقة الساحلية للمؤسسة العامة للتبغ ومدى إدراك القائمين عليها لهذا المفهوم، ومدى تطبيقهم لآخر ما توصل إليه علم الإدارة في هذا المجال. وقد تبين أن متوسط إجابات هذه الأسئلة يتراوح بين ٢.٩١ و ٣.٧٠ ليكون متوسط إجابات إجمالي المحور الأول ٣.٢٨٥ وهو يقابل (محايد) حسب مقياس ليكارت الخماسي Likart Scale وهذا يدل على جهل العاملين في المؤسسة، من مختلف اختصاصاتهم وفتاتهم، بمفهوم الموارد البشرية، إذ لم يستطيعوا الحسم بهذا الشأن .

#### المحور الثالث: مفهوم كفاءة استخدام الموارد البشرية

تركزت أسئلة هذا المحور، حول رأي المبحوثين بمدى كفاءة استخدام الموارد البشرية لفرع المنطقة الساحلية للمؤسسة العامة للتبغ، من قبل القائمين على إدارة الفرع، وهنا قد يقول قائل: إذا كان عمال المؤسسة يجهلون مفهوم الموارد البشرية فكيف سيجيبون على مفهوم كفاءة استخدامها، وهنا نبين أن الباحث اعتمد في جزء من أسئلة هذا المحور، على مفردات أخرى أقرب إلى واقع العمال، تمكنهم من الإجابة بصورة واضحة، وتمكن الباحث من تكوين فكرة عن كفاءة الاستخدام من واقع المؤسسة، توجيهاً للصدق وابتعاداً عن كون إجابات البعض منحازة لصالحهم، كونهم أحد أطراف المشكلة. وقد ظهر أن متوسط إجابات هذا المحور تتراوح بين ٢.١٧ و ٣.٧٧ ليكون متوسط إجابات إجمالي المحور الثاني ٢.٩٦ وهو يقابل (محايد) أيضاً حسب مقياس ليكارت الخماسي لكن هذا المتوسط، أقرب إلى الدرجة غير موافق من سابقه، وهذا يدل على أن الإجابات الغير محايدة، التي أجابها الذين لديهم بعض المعرفة بشأن مفهوم الموارد البشرية، اتجهت اتجاهاً سلبياً، يؤكد على تدني كفاءة استخدام الموارد البشرية في فرع المنطقة الساحلية للمؤسسة العامة للتبغ.

#### المحور الرابع: أداء المؤسسة

ويشمل الأداء هنا مختلف الاتجاهات، الكمية منها كجودة الإنتاج وتخفيض التكاليف، وتعظيم الأرباح، والتنوعية كالاتزام بالقوانين والأنظمة والإبداع والإخلاص والتعاون بين عاملي المؤسسة، للوصول إلى تحقيق أهدافها. حيث نلاحظ من نتائج العينة أن متوسط إجابات هذا المحور تتراوح بين ٣.٢١ و ٤.٢٨ ليكون متوسط إجابات إجمالي المحور الرابع ٤.٠٢ وهو يقابل (موافق) حسب مقياس ليكارت الخماسي، وهو أقرب إلى الدرجة موافق بشدة، وهذا يدل على أن بمقدور فرع المنطقة الساحلية للمؤسسة العامة للتبغ، وحسب رأي غالبية عماله أن يرفع من مستوى أدائه أكثر مما هو عليه الآن، وهذا لا يعني بالضرورة أن مستوى الأداء منخفض أو سيئ. لكننا نستطيع أن نستنتج من خلال الربط المنطقي بين إجابات المحاور الثلاثة السابقة، أنه يمكن رفع مستوى أداء فرع المنطقة الساحلية للمؤسسة العامة للتبغ، من خلال زيادة كفاءة استخدام مواردها البشرية بقدر أكبر .

#### المحور الخامس: العلاقات بين المتغيرات

تم إعداد أسئلة هذا المحور، بحيث تتيح الربط بين متغيري الدراسة الأساسيين، وتمكن الإجابات من إبراز العلاقة بينهما من خلال متوسطاتها، حيث تبين الدراسة أن متوسطات الإجابات تتراوح بين ٤.٢٢ و ٤.٤١ والمتوسط العام لإجابات المحور الخامس هو ٤.٣٥ وهو أعلى متوسط تم التوصل إليه في هذه الدراسة، ويقابل (موافق بشدة) حسب مقياس ليكارت الخماسي وهذا يدل بما لا يدع مجالاً للشك، أن مستوى كفاءة استخدام الموارد البشرية في فرع المنطقة الساحلية للمؤسسة العامة للتبغ يؤثر سلباً في مستوى أدائه، وأن تحسين كفاءة استخدام هذه الموارد سيدفع بأداء المؤسسة باتجاه الأفضل.

#### ٤-٥) اختبار فرضيات الدراسة

١- الفرضية الأساسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة استخدام الموارد البشرية في فرع المنطقة الساحلية للمؤسسة العامة للتبغ، وأداء المؤسسة. ويشكل المحور الثالث من محاور الاستبيان المتغير المستقل، أما المتغير التابع فيمثله المحور الرابع وبناءً على هذا ظهرت النتائج الآتية:

جدول رقم (١٠) قيم معاملي الارتباط والتحديد ومؤشرات الاختبار للعلاقة بين كفاءة الاستخدام وأداء المؤسسة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	sig
1	.414 <sub>a</sub>	.172	.169	.42023	000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسة الميدانية والاستعانة ببرنامج spss 20

إن قيمة معامل الارتباط  $R = 0.414$  وهذا يعني أن هناك علاقة طردية بين تحسين كفاءة استخدام الموارد البشرية، في فرع المنطقة الساحلية للمؤسسة العامة للتبغ وأدائها، وقيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.172$  وهذا يعني أن ١٧.٢% من تحسن أداء المؤسسة يفسره تحسين كفاءة استخدام مواردها البشرية، وهو ما يعادل أكثر من السدس. كما أن قيمة مؤشر الاختبار ٠.٠٠٠ أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين دالة إحصائياً. أي أننا نرفض الفرضية الابتدائية ونقبل البديلة، ونقول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة استخدام الموارد البشرية في فرع المنطقة الساحلية للمؤسسة العامة للتبغ وأدائها.

٢ - الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة استخدام الموارد البشرية في فرع المنطقة الساحلية للمؤسسة العامة للتبغ وأرباح المؤسسة.

جدول رقم (١١) قيم معاملي الارتباط والتحديد ومؤشرات الاختبار للعلاقة بين كفاءة الاستخدام وأرباح المؤسسة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Sig.
1	.252 <sub>a</sub>	.064	.061	.815	.000 <sup>b</sup>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسة الميدانية والاستعانة ببرنامج spss 20

قيمة معامل الارتباط ٠.٢٥٢. مما يدل على أن العلاقة طردية لكنها ضعيفة بين تحسين كفاءة الاستخدام وأرباح المؤسسة، وقيمة معامل التحديد  $R^2 = ٠.٠٦٤$  أي أن التغيرات في كفاءة الاستخدام تفسر ٦.٤ % من التغيرات في أرباح المؤسسة. كما أن قيمة مؤشر الاختبار ٠.٠٠٠ أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥٠ مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين دالة إحصائياً. وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الابتدائية ونقبل البديلة ونقول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة استخدام الموارد البشرية في فرع المنطقة الساحلية للمؤسسة العامة للتبغ وأرباح المؤسسة.

٣ - الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة استخدام الموارد البشرية في فرع المنطقة الساحلية للمؤسسة العامة للتبغ، وجودة الإنتاج.

جدول رقم (١٢) قيم معاملي الارتباط والتحديد ومؤشرات الاختبار للعلاقة بين كفاءة الاستخدام وجودة الإنتاج

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Sig.
1	.152 a	.023	.020	.875	.003 <sup>b</sup>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسة الميدانية والاستعانة ببرنامج spss 20

قيمة معامل الارتباط ٠.١٥٢. مما يدل على أن العلاقة طردية لكنها ضعيفة بين تحسين كفاءة الاستخدام وجودة إنتاج المؤسسة، وقيمة معامل التحديد  $R^2 = ٠.٠٢٣$  أي أن التغيرات في كفاءة الاستخدام تفسر ٢.٣ % من التغيرات في جودة الإنتاج. كما أن قيمة مؤشر الاختبار ٠.٠٠٣ أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥٠ مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين دالة إحصائياً، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الابتدائية، ونقبل البديلة ونقول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة استخدام الموارد البشرية في المؤسسة العامة للتبغ وجودة الإنتاج.

٤ - الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة استخدام الموارد البشرية في فرع المنطقة الساحلية للمؤسسة العامة للتبغ وتكاليف الإنتاج.

جدول رقم (١٣) قيم معاملي الارتباط والتحديد ومؤشرات الاختبار للعلاقة بين كفاءة الاستخدام وتخفيض التكاليف

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Sig.
1	.152 a	.023	.020	.875	.003 <sup>b</sup>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسة الميدانية والاستعانة ببرنامج spss 20

قيمة معامل الارتباط ٠.١٥٢ أيضاً، مما يدل على أن العلاقة طردية لكنها ضعيفة بين تحسين كفاءة الاستخدام وتخفيض تكاليف الإنتاج، وقيمة معامل التحديد  $R^2 = ٠.٠٢٣$  أي أن التغيرات في كفاءة الاستخدام تفسر ٢.٣ % من التغيرات في تكاليف الإنتاج، كما أن قيمة مؤشر الاختبار ٠.٠٠٣ أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥٠ مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين دالة إحصائياً. وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الابتدائية ونقبل البديلة ونقول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة استخدام الموارد البشرية في المؤسسة العامة للتبغ فرع المنطقة الساحلية وتكاليف الإنتاج.

## النتائج



- ١ - العلاقة بين كفاءة استخدام الموارد البشرية من الفئات الأولى والثالثة والرابعة، في فرع المنطقة الساحلية للمؤسسة العامة للتبغ، ومستوى الأداء طردية ضعيفة، أي أن زيادة التبائين في توزع عمال هذه الفئات يزيد مستوى الأداء، وهذا ينفي صحة الفرضية، وقد تبين أن المهندسين الزراعيين هم المؤثر الأكبر في أداء الفئة الأولى.
- ٢- العلاقة بين التبائين في الفئتين الثانية والخامسة، والأداء عكسية، أي أن عمال هاتين الفئتين أكدوا فرضيتنا والأفضل ضمنهم أن يكون التوزيع بالتساوي بين الاختصاصات الثلاثة. كما أن العلاقة ضمنهما دالة إحصائياً.
- ٣ - أما فيما يخص بيانات العينة، فقد نفت معظم فرضيات العدم القائلة بعدم وجود علاقة بين كفاءة استخدام الموارد البشرية وأداء المؤسسة بمختلف أشكاله ولو أن العلاقة ظهرت ضعيفة لكنها كانت ذات دلالة إحصائية.
- ٤ - تدني مستوى كفاءة استخدام الموارد البشرية في فرع المنطقة الساحلية للمؤسسة العامة للتبغ، وعدم وضوح مفهوم الموارد البشرية لدى عمالها. وذلك حسب رأي البعض ممن لديهم بعض المعرفة بها، لكن المؤسسة تملك الإمكانيات اللازمة لتحسينها بصورة أفضل.

### المقترحات

- ١ - إحداث إدارة للموارد البشرية، ضمن الهيكل التنظيمي لفرع المنطقة الساحلية للمؤسسة العامة للتبغ يتبع لها أقسام (شؤون العاملين - التأهيل والتدريب - الرواتب والأجور - العلاوات الإنتاجية - الشؤون الاجتماعية - الشؤون الطبية). إضافة إلى قسم لدراسات الموارد البشرية، يعنى باستقطاب واختيار هذه الموارد وتعيينها، وفقاً لآخر ما توصل إليه علم الإدارة في هذا المجال.
- ٢ - ربط قرارات النقل الداخلي التي يقوم بها رؤساء المفاصل لعمال المؤسسة، باستشارة ثم موافقة مدير إدارة الموارد البشرية، وذلك لوجود علاقة بين توزيع العمال وأداء المؤسسة، خاصة لدى عمال الفئة الثانية والخامسة.
- ٣ - التركيز على تحسين أداء المهندسين الزراعيين، وتزويدهم بأخر ما توصل إليه العلم ضمن مجالهم.
- ٤ - الاهتمام بالخبرات الكبيرة لدى المؤسسة، ورفدها بدماء جديدة إذ بين التركيب العمري لعمال المؤسسة، أنها باتت هرمية، فقد اقتربت نسبة من تجاوزوا الأربعين من ٦٠% وهي نسبة كبيرة جداً.
- ٥ - العناية بالتأهيل والتدريب، وإعادة دراسة البرامج التدريبية لدى المؤسسة، لوضع أخرى جديدة تتناسب مع احتياجاتها الفعلية، ومتابعة المتدربين بعد العملية التدريبية لمعرفة تأثيرها من خلال قياس الفرق في أداء المتدرب قبل وبعد الخضوع لها. وتحديث برامجها ومناهجها.

### المراجع

- الحاج، عرابية. تقييم كفاءة استخدام الموارد البشرية الصحية في المستشفيات العمومية بالجزائر، دراسة تطبيقية على عينة من المستشفيات. الجزائر، جامعة قاصدي مرتاح. ٢٠١٢
- الرواحنة، عبد الله عودة. أثر جودة أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية *E-HRM* على كفاءة أداء العاملين - دراسة حالة مجموعة الاتصالات الأردنية *أورانج*. الأردن، جامعة الشرق الأوسط. ٢٠١٣
- القطب، محي الدين؛ فوطة، سحر محمد. أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية. الأردن، جامعة العلوم التطبيقية. ٢٠١٣
- بشمانى، شكيب. دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية. سورية، جامعة تشرين. ٢٠١٤
- زهيري، زين الدين. *اقتصاديات التبغ في سورية واقع وآفاق*. سورية، جامعة تشرين. ٢٠٠١

عبد الوهاب، علي محمد. إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة. مصر، جامعة عين شمس، كلية

التجارة. ٢٠١٢.

عكو، فرح فؤاد. نموذج رياضي للاستثمار الأمثل للموارد البشرية في مصرف التسليف الشعبي في سورية.

سورية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد. ٢٠١٥.

*Coyle ,J ; Hoque ,K; Kessler, I ; pepper, A ; Richardson ,R; . Walker, L. Human resources management. London: university of London. 2013.*

*Jeffrey, B, A. Effects of human resources systems on manufacturing performance and turnover .France: Purdue University, 2012.*

*Hornby, P; Paul, Forte. human resources indicators and health service performance. Keele University, England. 2011*