The Impact of Human Capital on Organizational Performance: A Field Study on The Employees in The General Organization of Tobacco in Latakia

Rami Adnan Abo Gabra [*]

Dr. Maher Mehsen Merhej [**]

Dr. Hassan Mohseen Alaji [***]

(Received 2 / 8 / 2026. Accepted 24 / 9 / 2026)

ABSTRACT

This study aimed to examine the impact of human capital on organizational performance at the General Organization of Tobacco by investigating its effect on the two dimensions of organizational performance: efficiency and effectiveness. The researcher adopted both the deductive approach as the general research methodology and the descriptive-analytical approach. The study relied on both primary and secondary data. Primary data were collected through a questionnaire developed based on a comprehensive review of the relevant literature. The questionnaire was distributed to (380) administrative employees at the General Organization of Tobacco. A total of (375) questionnaires were returned, of which (4) were excluded due to incomplete responses, leaving (371) valid questionnaires for statistical analysis. Simple linear regression analysis was employed using the IBM SPSS Statistics software package.

The findings revealed a statistically significant positive impact and a moderate correlation between human capital and both efficiency and effectiveness. However, the study also indicated that the organization's practices related to developing human capital and enhancing efficiency and effectiveness were below the desired level. Accordingly, the study recommends improving the work environment, encouraging employees' innovation and creativity, enhancing their participation in decision-making, and promoting teamwork to improve organizational performance.

Key words: Human Capital, Efficiency, Effectiveness Organizational Performance, General Organization for Tobacco.

Copyright **:**Latakia University journal (formerly tishreen) -Syria, The authors retain the copyright under a CC BY-NC-SA 04

[*] **Master's Student, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Latakia University (Formerly Tishreen), Latakia, Syria.** rami.abo-gabra@latakia-univ.edu.sy

[**] **Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Latakia University (Formerly Tishreen), Latakia, Syria.** maher.m.merheg@latakia-univ.edu.sy

[***] **Assistant Professor, Department in Business Administration, Faculty of Economics, Latakia University (Formerly Tishreen), Latakia, Syria.** hassan.alaji@latakia-univ.edu.sy

تأثير رأس المال البشري في الأداء التنظيمي
دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسة العامة للتبغ في محافظة اللاذقية

رامي عدنان ابو غبره *

د. ماهر محسن مرهج **

د. حسان محسن العجي ***

(تاريخ الإيداع 2 / 8 / 2026. قُبِل للنشر في 24 / 9 / 2026)

□ ملخّص □

هدف هذا البحث إلى تحديد تأثير رأس المال البشري في الأداء التنظيمي في المؤسسة العامة للتبغ؛ من خلال تحديد تأثير رأس المال البشري في الكفاءة والفاعلية، وقد اعتمد الباحث على كل من المقاربة الاستنباطيَّة كمنهج عام للبحث والمنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على البيانات الثانوية والأولية من خلال استبانة قام الباحث بتنظيمها من خلال اطلاعه على الأدبيات السابقة، إذ قام بتوزيع الاستبانة على (380) من العاملين في الإدارات في المؤسسة العامة للتبغ، تمَّ استرداد (375) استبانة، وكان هناك (4) استبانات غير صالحة للتحليل ، ومن ثمَّ تم استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة كالانحدار الخطي البسيط، واستخدام برنامج **(spss)** كأداة لتحليل البيانات المتوفرة.

توصّل الباحث من خلال البحث؛ إلى وجود تأثير معنوي وارتباط متوسط بين رأس المال البشري وكل من الكفاءة والفاعلية، وإن العمليات التي تقوم بها المؤسسة التي من شأنها الاهتمام برأس المال البشري وتحسين الكفاءة والفاعلية لم تكن بالشكل المطلوب، وكانت أبرز التوصيات تتمثل في ضرورة تحسين بيئة العمل وتشجيع العمال على الابتكار والابداع واشراكهم في اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق.

الكلمات المفتاحيّة: رأس المال البشري، الكفاءة، الفاعلية، الأداء التنظيمي، المؤسسة العامة للتبغ.

حقوق النشر : مجلة جامعة اللاذقية (تشرين سابقاً)- سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص CC BY-NC-SA 04

* **طالب ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة اللاذقية (تشرين سابقاً)، اللاذقية، سورية.**
rami.abo-gabra@latakia-univ.edu.sy

** **مدرس، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة اللاذقية (تشرين سابقاً)، اللاذقية، سورية.**
maher.m.merheg@latakia-univ.edu.sy

*** **مدرس، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة اللاذقية (تشرين سابقاً)، اللاذقية، سورية.**
hassan.alaji@latakia-univ.edu.sy

مقدّمة:

لم تعد المنظمات المعاصرة تعتمد على ما تمتلكه من أصول مادية ورؤوس أموال نقدية في عصر تتميز فيه المنظمات بالأصول المعرفية غير الملموسة التي تمثل المورد الأهم لهذا العصر؛ بل سعت جاهدة إلى التعويض عن الأصول المادية بأصول أكثر قيمة تضمن لها التفوق وتحقيق الميزة التنافسية بين المنظمات، لذلك نجد أن منظمات اليوم تمتلك قيمة سوقية تتجاوز أضعاف مرات قيمتها الدفترية. من هنا يجب على المنظمات المعاصرة أن تعمل وبشكل مستمر للاحتفاظ بالموارد البشرية التي تمتلك ناصية العلم والمعرفة والتي تمثل مصدر الابتكار والابداع في المنظمة.

لذلك يجب التركيز على المورد البشري في المنظمة لما له من دور مهم في عملية نشر الأفكار والمعلومات والمعرفة وخاصة في مجال ممارسة أنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة من توظيف وتدريب وتطوير وتمكين وتحفيز، فقد ازداد الاهتمام بهذا المورد وإدارته بشكل كبير وأصبح ينظر إليه كبعد ودور استراتيجي وأداة مهمة في المنظمة، ووفقاً لذلك فإن موضوع رأس المال البشري يستحق الدراسة والبحث لأهميته في تحسين أداء المنظمات و تطويرها بشكل عام وزيادة قدرتها على البقاء والنمو والمنافسة، الأمر الذي يتطلب معرفة العلاقة بين رأس المال البشري والأداء التنظيمي في هذه المنظمات ممثلة بعينة من العاملين في المؤسسة العامة للتبغ في اللاذقية.

الدراسات السابقة:

1 . دراسة (العنسي والنشمي، 2019) [1] بعنوان: أثر رأس المال البشري في الأداء المنظمي: (دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال بالجمهورية اليمنية.)

هدفت الدراسة إلى تحديد أبعاد رأس المال البشري وأثره في الأداء المنظمي (الكفاءة والفاعلية)، في جميع شركات الهاتف النقال بالجمهورية اليمنية، وعددها أربع شركات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها؛ وقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددها (327) موظفا وموظفة من جميع المستويات الإدارية وقد تم تحليل البيانات باستخدام تحليل معامل الانحدار البسيط. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لرأس المال البشري في الأداء المنظمي بشركات الهاتف النقال في اليمن، وقد أشارت النتائج إلى أن بُعد المعرفة كان أكثر أبعاد رأس المال البشري تأثيرا في الأداء المنظمي. وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام المتزايد برأس المال البشري؛ وذلك من خلال: تنمية مهارات العاملين وتأهيلهم بالدورات التدريبية وورش العمل التي تزيد من مهاراتهم وتعزز إمكاناتهم، كما أوصت الدراسة بأهمية مشاركة العاملين في رسم السياسات، وعمل الخطط، والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم بما يعزز من مستوى المنظمة ويحقق أهدافها.

2 ـ (دراسة براهيمي وقوريش ،2019)[2] بعنوان "أثر رأس المال البشري على الأداء التنظيمي في المؤسسات الاستشفائية الخاصة – الشلف.

هدفت إلى دراسة العلاقة بين رأس المال البشري والأداء التنظيمي في المؤسسات الاستشفائية الخاصة بولاية الشلف. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة أداةً لجمع البيانات من عينة من شاغلي الوظائف الإشرافية، مع تحليل البيانات باستخدام برنامج .SPSSوأظهرت النتائج وجود أثر موجب ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد رأس المال البشري على الأداء التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالموارد البشرية والاستثمار فيها بما يسهم في تحسين أداء المنظمة وضمان بقائها وتميزها.

3 ـ دراسة غدير ومحمد (2019) [3] بعنوان «دور رأس المال الفكري في عملية تقييم الأداء في الجامعات الحكومية السورية (دراسة ميدانية في جامعة تشرين

هدفت الدراسة إلى تحديد دور رأس المال الفكري والعلاقة بينه وبين عملية تقييم الأداء في جامعة تشرين، وذلك من خلال دراسة أبعاد رأس المال الفكري المتمثلة في **رأس المال البشري**، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي، والتعرف إلى دور كل منها في عملية تقييم الأداء.

اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي والمنهج الوصفي، وأُجريت دراسة ميدانية على العاملين في الإدارة المركزية بجامعة تشرين. وقد وُزعت 303 استبانة، استُرد منها 274 استبانة، وكان الصالح منها للتحليل 264 استبانة. ولتحليل البيانات استخدم الباحثان معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد (R^2).

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين رأس المال الفكري وعملية تقييم الأداء في جامعة تشرين، حيث بلغ معامل الارتباط (0.899)، وبلغ معامل التحديد (80.7%)، مما يشير إلى أن رأس المال الفكري يؤدي دوراً مهماً في عملية تقييم الأداء. كما أظهرت الدراسة وجود ضعف في الاهتمام بالمورد البشري وتطوير قدراته ومهاراته، إلى جانب الحاجة إلى توفير بيئة مناسبة لدعم الإبداع، وتعزيز مشاركة العاملين في حل المشكلات والصعوبات، وتطوير معارفهم بصورة مستمرة.

4 . دراسة (Jiang, *et al*, 2019) [4] بعنوان:

Human Capital and Organizational Performance Based on Organizational Innovation: Empirical Study on China

رأس المال البشري والأداء التنظيمي في ضوء الابتكار التنظيمي: دراسة تجريبية في الصين.

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين رأس المال البشري والابتكار التنظيمي والأداء التنظيمي في شركات التكنولوجيا الصينية، في ظل التحول نحو الاقتصاد القائم على المعرفة. واعتمدت الدراسة المنهج الكمي باستخدام استبانة طُبقت على العاملين والمشرفين في شركات التكنولوجيا الصينية والبالغ عددها (322) استبانة. وأثبتت النتائج أن رأس المال البشري يؤثر تأثيرًا إيجابيًا في الابتكار التنظيمي، وأن الابتكار التنظيمي بدوره يسهم في تحسين الأداء التنظيمي، كما يوجد تأثير مباشر لرأس المال البشري في الأداء التنظيمي. وتشير الدراسة إلى أن تنمية معارف العاملين ومهاراتهم وخبراتهم تمثل أساسًا لتعزيز الابتكار وتحسين كفاءة المؤسسات وزيادة قدرتها التنافسية وتحقيق التنمية المستدامة.

5 . دراسة (Masyhuri et al., 2024) [5] بعنوان:

The Effect of Human Capital on Organizational Performance in the Service Industry 4.0: Mediation Analysis from Indonesia

أثر رأس المال البشري في الأداء التنظيمي في قطاع الخدمات في عصر الصناعة 4.0: تحليل الوساطة من إندونيسيا.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر رأس المال البشري في الأداء التنظيمي في قطاع الخدمات الإندونيسي في ظل متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، مع اختبار الدور الوسيط لكل من الابتكار التنظيمي والتعلم التنظيمي. واعتمدت الدراسة المنهج الكمي باستخدام استبانة وُزعت على مديري شركات الخدمات، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM).

وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر لرأس المال البشري في الأداء التنظيمي، إلى جانب تأثيره الإيجابي في تعزيز الابتكار التنظيمي والتعلم التنظيمي، اللذين أسهما بدورهما في تحسين الأداء التنظيمي من خلال دورهما الوسيط.

وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تنمية رأس المال البشري، وتعزيز ثقافة التعلم والابتكار داخل المؤسسات لمواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة وتحقيق أداء تنظيمي مستدام.

6 . دراسة (Al-Smadi, *et al.*,2025) [6] بعنوان:

The Impact of Human Capital on Organizational Performance: (Case Study) Jordanian Five-Star Hotels.

أثر رأس المال البشري في الأداء التنظيمي –دراسة حالة على الفنادق الأردنية ذات الخمس نجوم.

تناولت هذه الدراسة أثر رأس المال البشري في تحسين الأداء التنظيمي في الفنادق الأردنية ذات الخمس نجوم، من خلال دراسة ميدانية اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي. وقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددها (362) موظفا، وركزت الدراسة على أربعة أبعاد لرأس المال البشري هي: المعرفة، والمهارة، والخبرة، والتدريب، وربطتها بأبعاد الأداء التنظيمي المتمثلة في العمليات الداخلية، والتركيز على العملاء، والتعلم والنمو. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لرأس المال البشري في جميع أبعاد الأداء التنظيمي، مما يؤكد أن الاستثمار في تنمية الموارد البشرية يعد من أهم العوامل المؤدية إلى رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات وتعزيز القدرة التنافسية للفنادق. وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام ببرامج التدريب والتطوير المستمر، وتعزيز اكتساب المعرفة والخبرات المهنية بما يسهم في تحقيق أداء تنظيمي مستدام.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أظهرت مراجعة الدراسات السابقة أن معظمها اتفقت على وجود أثر إيجابي لرأس المال البشري في الأداء التنظيمي، إلا أنها اختلفت في طبيعة النماذج البحثية والمتغيرات التي تناولتها. فقد ركزت دراسة (العنسي والنشمي، 2019) على قياس الأثر المباشر لرأس المال البشري في الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات، في حين تناولت دراسة Jiang, *et al*, 2019) الدور الذي يؤديه الابتكار التنظيمي في تعزيز العلاقة بين رأس المال البشري والأداء التنظيمي، كما وسعت دراسة (Masyhuri et al., 2024) النموذج بإدخال كل من الابتكار التنظيمي والتعلم التنظيمي كمتغيرات وسيطة في قطاع الخدمات، بينما ركزت دراسة (Al-Smadi, et al.,2025) على قطاع الفنادق وربطت رأس المال البشري بأبعاد الأداء التنظيمي وفق بطاقة الأداء المتوازن. وعلى الرغم من هذا التنوع، فإن الدراسات السابقة انصبت على قطاعات خدمية أو خاصة وفي بيئات اقتصادية مختلفة، ولم تتناول أثر رأس المال البشري في المؤسسات الصناعية العامة، ولا سيما في الدول النامية التي تواجه تحديات إدارية وتنظيمية مختلفة. ومن ثم، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال اختبار أثر رأس المال البشري في الأداء التنظيمي، ممثلًا بالكفاءة والفاعلية، في المؤسسة العامة للتبغ بمحافظة اللاذقية، بما يوفر دليلًا تطبيقيًا في بيئة صناعية عامة لم تحظَ باهتمام كافٍ في الأدبيات السابقة.

مشكلة البحث:

من خلال اطلاع الباحث للأبحاث السابقة المنشورة وما توصلت إليه هذه الدراسات حول وجود أثر لرأس المال البشري على الأداء التنظيمي ورغبة الباحث في التحقق من وجود هذا الأثر في المنظمات الصناعية وتحديداً في المؤسسة العامة للتبغ كونه عامل فيها فقد قام بدراسة استطلاعية على عينة من العاملين في هذه المؤسسة والبالغ عددها25 عاملاً، تضمنت هذه الدراسة الاستطلاعية توجيه مجموعة من الأسئلة حول آلية التعامل مع الخبرات والمعارف الموجودة في المؤسسة، رضا العمال عن الأجور والحوافز والترقيات ضمن هيكل المؤسسة، الأسباب التي أدت الى عدم تحقيق المؤسسة لأهدافها الموضوعة بالخطط السنوية، وقد توصل الباحث من خلالها إلى ما يلي:

- ضعف أو انعدام التشجيع لذوي الكفاءات والاهتمام بهم.
- عدم إعطاء حوافز تكافئ الأعمال التي يقوم بها أفراد المنظمة مما يجعل العاملين منشغلين بالأمور اليومية.
- منتجات المنظمة تعاني الكثير من العيوب ونقص في الجودة المطلوبة.
- العلاقات ضعيفة مع الأسواق الخارجية وضعف بتسويق المنتجات وكساد بالمستودعات.
- نقص المواد الأولية في المستودعات نتيجة الضعف بتوريد هذه المواد وعدم كفايتها لأكثر من 10 أيام فقط.
- عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب من حيث الاختصاص.
- عدم فهم بعض المسؤولين لكيفية تحسين الأداء وتفضيلهم للوضع الراهن الروتيني والتقليدي.
- عدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المطلوبة بالوقت المحدد.

وبناءً على ما سبق من مؤشرات يُمكن للباحث صياغة التساؤل الرئيسي لمشكلة الدراسة على النحو الآتي:

ما هو تأثير رأس المال البشري على الأداء التنظيمي للمؤسسة العامة للتبغ في محافظة اللاذقية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

1- ما هو واقع رأس المال البشري في المؤسسة العامة للتبغ في محافظة اللاذقية؟

2- ما هو مستوى الأداء التنظيمي للمؤسسة العامة للتبغ في محافظة اللاذقية؟

3- ما هو تأثير رأس المال البشري في كفاءة المؤسسة العامة للتبغ في محافظة اللاذقية؟

4- ما هو تأثير رأس المال البشري في فاعلية المؤسسة العامة للتبغ في محافظة اللاذقية؟

أهداف البحث: هدف البحث إلى:

- ✓ تحديد واقع رأس المال البشري في المؤسسة محل البحث وبيان أهم متطلباته ومعوقاته.
- ✓ تقييم الواقع الحالي للأداء واقتراح الحلول لتطويره في المؤسسة محل البحث.
- ✓ تحديد تأثير رأس المال البشري في أداء المؤسسة العامة للتبغ في محافظة اللاذقية.
- ✓ اقتراح توصيات مستندة إلى نتائج البحث تسهم في تفعيل دور رأس المال البشري في تطوير الأداء بالمؤسسة

أهميته البحث:

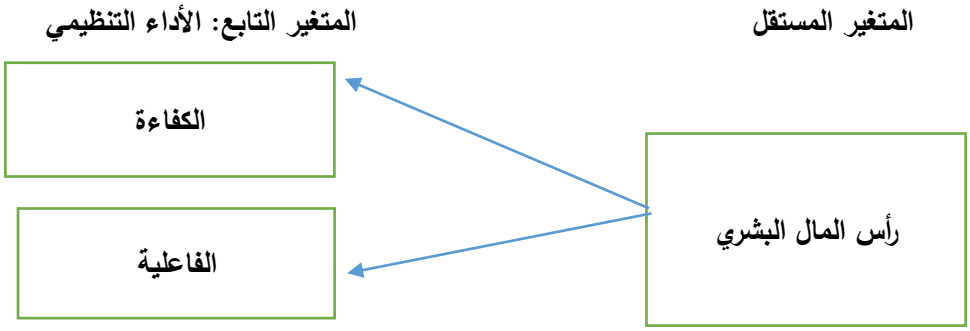
الأهميّة النظريّة: تنبع الأهمية النظرية للبحث من تناوله موضوع رأس المال البشري والأداء التنظيمي كإسهام متواضع في تقديم إطار نظري يوضح مفهوم كل منهما وتوضيح تأثير رأس المال البشري في كل من بعدي الأداء التنظيمي (الكفاءة والفاعلية) مما يسهم في إغناء المكتبة العلمية وإثراء الأدبيات في هذا المجال.

الأهمية العملية: تأتي الأهمية العملية من إجراء البحث ضمن المؤسسة العامة للتبغ والتي لم يلحظ الباحث بحسب اطلاعه على المنشورات السابقة وجود دراسة بحثت بين المتغيرين في مؤسسات صناعية كالمؤسسة العامة للتبغ في اللاذقية، ومن خلال النتائج والتوصيات التي يمكن أن تساعد إدارة المؤسسة قطاع التطبيق في الاعتماد على الكفاءات والمهارات الموجودة في رأس المال البشري للمؤسسة والسعي لجذب الخبرات وتحديث التقنيات وبناء ثقافة تنظيمية هدفها الأول تحسين وتطوير الأداء مما يؤدي إلى القيام بالعمليات بالشكل الأمثل وتحقيق الأهداف المطلوبة بالشكل الامثل.

أنموذج البحث ومتغيراته:

المتغير التابع: الأداء والذي تم دراسته عن طريق دراسة الكفاءة والفاعلية (كونهما من أكثر الأبعاد المعروفة والمنتشرة في الأبحاث والتي تقيس الأداء) من خلال استبانة تم بناؤها بالاطلاع على دراسة(مرهج،2019) [7].

المتغير المستقل: رأس المال البشري والذي تم دراسته من خلال استبانة تم بناؤها من الدراسات الأجنبية السابقة.



شكل رقم (1) أنموذج الدراسة المقترح المصدر: (من إعداد الباحث)

فرضيات البحث: ينطلق البحث من فرضيّات مفادها:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول واقع رأس المال البشري في المؤسسة العامة للتبغ وبين متوسط الحياد 3

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول واقع الأداء التنظيمي في المؤسسة العامة للتبغ وبين متوسط الحياد 3

الفرضية الثالثة الرئيسة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في الأداء التنظيمي في المؤسسة العامة للتبغ محل الدراسة.

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيتان الفرعيتان الآتيتان:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في كفاءة المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في فاعلية المؤسسة محل الدراسة.

منهجيّة البحث: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتوصيف متغيرات الدراسة من خلال الرجوع للمصادر والمراجع والدوريات التي تتضمن مفاهيم متغيرات الدراسة، وتم قياس المتغير المستقل والتابع من خلال الاستبانة التي تضمنت مجموعة من الأسئلة المتعلقة بفرضيات البحث، وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS حيث استخدمت الاختبارات الإحصائية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار T-test، الانحدار الخطي البسيط)

مجتمع البحث وعيّنته: تكون مجتمع البحث من مجموع العاملين في المستويات الإدارية (العليا والوسطى والدنيا) في المؤسسة العامة للتبغ والبالغ عددهم (2500) للعام 2025.

عينة البحث: تم استخدام عينة من العاملين في المؤسسة محلّ البحث في المستويات الإدارية الثلاثة.

وتم الاعتماد على المعاينة العشوائية البسيطة، نتيجة توفّر شروط العشوائية فيما يتعلق بتحديد مجتمع البحث الخاص قام الباحث بتحديد الحدّ الأدنى لعيّنة البحث رياضيّاً وفق أحد قوانين العيّنة العشوائية وفق الآتي: (Singh, 2003) [8]

$$n = \frac{p.q}{\frac{p.q}{N} + \frac{E^2}{Z^2}}$$

حيث:

n: حجم عيّنة البحث؛ N: حجم مجتمع البحث.

p: نسبة مئوية تتراوح قيمتها بين الصفر والواحد، وتمّ اعتمّاد p=0.5، p + q =1؛ ومنها q=0.5.

E: نسبة الخطأ المسموح به ويساوي E= 0.05.

Z: الدرجة المعيارية وتساوي 1.96 / عند معامل الثقة 95%.

وبتعويض القيم:

$$n = \frac{0.5 * 0.5}{\frac{0.5 * 0.5}{2500} + \frac{0.05^2}{1.96^2}} = 333$$

حدود البحث:

الحدود البشرية: العاملون في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا.

الحدود الزمانية: شهري أيار وتموز لعام 2026

الحدود المكانية: المؤسسة العامة للتبغ في محافظة اللاذقية.

الحدود العلمية: تتعلق بمتغيرات البحث رأس المال البشري كمتغير مستقل والأداء التنظيمي ممثلًا بالكفاءة والفاعلية كمتغير تابع.

الإطار النظري:

أولاً: رأس المال البشري Human Capital:

يشير [9] (Obeidat *et al*.,2017,p4) إلى رأس المال البشري بأنه أحد أهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمات، إذ يساعدها على الاستجابة للتغيرات البيئية بشكل مبتكر بالإضافة إلى ذلك، يعد رأس المال البشري ذو أهمية حيوية لأنه يؤثر في أداء المنظمات وأشار إلى أن أهمية رأس المال البشري تكمن في قدرته على تحسين فاعلية المؤسسات وكفاءتها، وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية. ولذلك، يعد رأس المال البشري أهم مكونات رأس المال الفكري، إذ يعتمد وجود الشركة عليه. ويمكن تعريف رأس المال البشري بأنه "مجموع كفاءة الموظفين ومعرفتهم ومهاراتهم وابتكارهم وموقفهم والتزامهم وحكمتهم وخبرتهم"، يتكون رأس المال البشري من قيم ومواقف وعادات الأفراد في المنظمة، بالإضافة إلى القيادة التي تحفز الأفراد على إظهار إمكاناتهم في المنظمة. تجدر الإشارة إلى أن رأس المال البشري لمنظمة ما يختلف عن رأس المال البشري لمنظمة أخرى، مما يمنحه خصائص كونه فريداً ونادراً وغير قابل للاستبدال بالإضافة إلى ذلك فإن رأس المال البشري لا يخضع لسيطرة الشركة بشكل كامل، مما يميزه عن الموارد الأخرى المتاحة فيها. ونتيجة لذلك نصحت المنظمات بالاستثمار المستمر في رأس مالها البشري من أجل تحسين ميزتها التنافسية، أما من وجهة نظر [10] (Rana and Hossain, 2023,p3) فإن رأس المال البشري هو المعرفة والمواهب والخبرة والكفاءات

وغيرها من السمات الخفية للقوى العاملة التي يمكنها خلق قيمة للمنظمة. ووفقاً لنظرية رأس المال البشري، قد تستمد الشركات القيمة من مهارات الموظفين وخبراتهم ومعارفهم. وإن قيمة رأس المال البشري للمنظمة تقاس بمدى استثمارها في تعليم موظفيها ومهاراتهم وإمكانية ترقيتهم المستقبلية. فمفهوم "الكفاءة البشرية" يشير إلى قدرة المؤسسة على حل تحديات الأعمال من خلال تضافر جهود موظفيها. بالإضافة إلى ذلك فهو مجموع معارف الفرد ومهاراته وقدراته إذ يمتلك الأفراد جميع أصول معرفتهم (الضمنية والصريحة) وهذا ما يشار إليه برأس المال البشري، وبحسب (محمد وسعيد،2011،ص97) [11] فإن المنظمة مهما كانت طبيعتها ونوعيتها وملكيتها فان لها موردا" حقيقيا" واحدا" هو العنصر البشري، فهو مصدر الابداع والابتكار ومصدر تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستثمار الكامل لطاقاته وقدراته، بكونه المعرفة والمهارات والقدرات العقلية الخاصة باستخراج الحلول من المعرفة الموجود لدى الأفراد وهي مهمة لأنها مصدر الابتكار وتجديد الاستراتيجية.

وبرأي (مرهج،2019، ص39) [7] فأن رأس المال البشري هو مجموع المعرفة والخبرة والمهارة، وأن المعرفة تتراكم نتيجة الخبرة، وبالتالي هناك خبرة متخصصة بمجال واحد، وهناك خبرة معممة بعدة مجالات.

فالخبرة المتخصصة:Specialized Experience هي تراكم المعرفة من خلال البحث في مجالات المعرفة نفسها تكرارا" ومرارا"، إذ تكون المعرفة أعمق ومركزة في مجالات محددة (بحث معمق على نطاق ضيق).

أما الخبرة المعممة :Generalized Experience فهي: اكتساب المعارف والمهارات الجديدة الناتجة عن تنوع وجهات النظر، تمكن أعضاء الفريق من القيام بعمليات العصف الذهني ومناقشة ما يجب القيام به وكيفية القيام به، فهم يمتازون بمهارات متنوعة، وأكثر ملائمة للتعلم الاستكشافي (بحث أقل عمقا" على نطاق واسع).

ثانياً: تعريف الأداء

يوضح [12] (Gutterman,2023,p2) فيما يتعلق بمفهوم الأداء التنظيمي، غالباً ما يحدث خلط بين "الإنتاجية" و"الأداء". تقُاس الإنتاجية عادة بحساب نسبة حجم العمل المنجز منً قبِل المنظمة خلال فترة زمنية محددة. ورغم أهمية هذا القياس خاصة عَند التركيز على النتائج المالية لاستراتيجية معينة، إلا أن الأداء يفُهم بشكل أفضل كمفهوم أوسع يشمل ليس فقط مقاييس السلوك الموجه نحو النتائج، مثل الإنتاجية، بل أيضاً مقاييس نسبية (معيارية) مثل الفاعلية، والكفاءة، والاقتصاد، والجودة، والاتساق، بالإضافة إلى تطوير وتطبيق الأدوات اللازمة لبناء مهارات ومواقف إدارة الأداء (مثل التعليم والتدريب، والمفاهيم والأدوات).

وأشار[13] (Mohammed and Salah,2021) الى أن قضية الأداء من أهم المواضيع التي تهم إدارة المنظمات الصناعية أو الخدمية، وذلك لأنه من خلال قياس الأداء، تحدد المنظمة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها سواء على المدى القصير أو على المدى الطويل، وترى أنه من المناسب تحقيق جميع الأهداف المخطط لها، بينما يوضح (أبو عليم، 2014، ص28) [14] الأداء بأنه المحصلة النهائية للنشاط الذي يقوم به الفرد أو المجموعة في مكان العمل، كما يعرف[15] (Nasiru *et al*., 2025, p992) الأداء التنظيمي هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية فهو مزيج من الأداء المالي (الربحية وزيادة الإيرادات) وغير المالي (الابتكار ورضا العملاء ومشاركة الموظفين) ومن أحدث التطورات في عالم الأعمال المعاصرة هو ربط الأداء بالإمكانات التكنولوجية والمرونة.

بينما يعد [16] (Andri and Militaru,2022,p888) الأداء التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد، يستخدم هذا المفهوم عدة مؤشرات تصنف الى مجموعتين، الأداء المالي والأداء غير المالي ويعرف بعض الباحثين الأداء بأنه أداء السوق والأداء المالي معا، ويشير [17] (Pang, and Lu, 2018 ,p38) الى أن الأداء هو انعكاس لقدرة المنظمة على

الموازنة بين النتائج المالية (الربح والنمو) والنتائج التشغيلية لتحقيق النجاح الشامل، ويؤكد على عدم الاعتماد على بعد واحد لتعريف الأداء نظراً لتعدد أهداف المنظمات وتضاربها.

ثالثاً: الكفاءة (Efficiency):

تعددت التعريفات التي قدمها باحثو ومفكرو الإدارة لمفهوم الكفاءة ومن أبرز التعريفات التي قدمت لمفهوم الكفاءة هو ذلك التعريف الذي قدمه الأب الروحي للإدارة (Peter F.Drucker) حيث أشار بيتر دراكر الى الكفاءة باعتبارها فعل الأشياء بطريقة صحيحة (doing things right) و وفقا لهذا التعريف يركز Drucker في تعريفه للكفاءة على جانب الأنشطة والمدخلات (محمد،2014،ص169)[18]، ويرى[19] (Ruth *et al*., 2019, p30) فإن فكرة الكفاءة عموماً هي مدى جودة استخدام الموارد في عملية الإنتاج لتحقيق المخرجات المطلوبة، ويوضح (أبو النصر، 2023، ص37–38) [20] بأن هناك تعريفات عديدة لمفهوم الكفاءة وكلها تتمحور حول حسن الاستفادة من الموارد أو حسن استخدام العناصر أو الموارد التي تقرر استخدامها دون إسراف أو تبزير، فالإدارة عليها مسؤولية استخدام العناصر أو الموارد بمختلف أنواعها) البشرية والمالية والمادية والمعرفية والتكنولوجية والوقت (بصورة رشيدة وبأحسن استخدام أي بكفاءة، ويشرح (محمد وسعيد، 2012، ص102) [11] الكفاءة بأنها تحقيق اعلى منفعة مقابل التكاليف وان تكون المنظمة كفؤة أي استخدام الموارد بشكل امثل، ويعتبر مفهوم الكفاءة ملازم لمفهوم الفاعلية، ولكن لا يجب ان يستخدما بالتبادل فقد تكون المنظمة فاعلة ولكن ليست كفؤة أي انها تحقق اهدافها ولكن بخسارة، وإذا كانت الفاعلية تشير الى معنى تحقيق النتائج المطلوبة فأن الكفاءة هي علاقة بين المدخلات وكمية المخرجات أي انها نسبة ما بين الموارد المستخدمة والنتائج المنجزة وكلاهما يجب ان يؤخذ ضمن مقاييس نجاح أي منظمة . وتوضح دراسة (الشهري والقرشي،2024، ص25) [21] أن الكفاءة التنظيمية في الشركة السعودية للخدمات الأرضية تم قياسه من خلال محورين أساسيين هما: القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية المخطط لها، ومدى النجاح في توفير التكاليف وترشيد الموارد. وكشفت التحليلات الإحصائية أن الكفاءة لا تتأثر بالخصائص الشخصية للموظفين مثل الجنس أو العمر أو سنوات الخبرة، بل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى جودة وموثوقية الخدمات المقدمة. وخلصت الدراسة إلى أن تعزيز الكفاءة يتطلب تكاملاً بين الممارسات الإدارية والعمليات التشغيلية لضمان التحسين المستمر.

رابعاً: الفاعلية:(Effectiveness)

يشرح Peter F.Drucker (1974) الفاعلية باعتبارها فعل الأشياء الصحيحة (doing the right things) ومن ثم تقيس الفاعلية قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف والغايات التي تم تحديدها مسبقا واقترح دراكر خمسة متطلبات يجب توافرها لتحقيق الفاعلية التنظيمية وهي: إدارة الوقت، التوجه بالنتائج، تحديد وترتيب الأولويات، صنع القرار، تعزيز وتقوية البناء التنظيمي (محمد،2014،ص168) [18]، ويشير[22] (Toadere,2023,p578) الى أن الفاعلية التنظيمية ينظر اليها على أنها مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وهي تختلف باختلاف أصحاب المصالح والاحتياجات لأصحاب المصلحة وتقاس بعدة معايير مثل (تحقيق الأهداف المحددة وكفاءة العمليات الداخلية، الاستخدام الأمثل للموارد، تلبية متطلبات أصحاب المصلحة، ويشرح [19] (Ruth *et al*., 2019, p31) الفاعلية في السياقات الآتية: تحقيق الأهداف، وموارد النظام، والسمعة، والمناهج متعددة الأبعاد. يعُد مّنهج الأهداف أول وأقدم مناهج قياس الفاعلية، إذ يقيس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها، ويتحقق ذلك من خلال قياس مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، أما المنهج الثاني المعتمد لقياس الفاعلية فهو منهج موارد النظام. يقيس هذا النهج قدرة المنظمة، سواء بشكل مطلق أو نسبي، على استغلال بيئتها في الحصول على الموارد النادرة والقيمّة. وتتمحور الفكرة الرئيسية لهذا

النهج حول مدى قدرة المنظمة على الحصول على الموارد اللازمة لتسيير أنشطتها والحفاظ عليها دون الإضرار بالبيئة الطبيعية. أما النهج الثالث فهو نهج العمليات الداخلية. وبموجب هذا النهج تعتبر المنظمات التي توفر بيئة داخلية متناغمة وفعالّة منظمات فعالّة، يضُعف تطبيق هذا النهج لأنه ينُظر إليه على أنه يركز فقط على العمليات الداخلية على حساب المخرجات ورضا العملاء. ويرى (أبو عليم، 2014، ص28) [14] أن القياس الأمثل للفاعلية يجب أن يتم من خلال المداخل الآتية:

الأهداف: سواءً كان هدفاً رئيساً أو هدفاً ثانوياً أو عدة أهداف فرعية أو أهدافاً مرحلية قصيرة أو متوسطة أو طويلة الأجل، والموارد المادية والبشرية: أي كلما استطاعت المنظمة تلبية احتياجاتها المادية والبشرية، كلما زادت فاعليتها وتمكنت من تحقيق أهفها بسهولة، والمؤشرات الكمية: مثل النسب المئوية والنمو وحجم المبيعات، والمؤشرات الاقتصادية: مثل استخدام القيمة المضافة، الا أن هذا المقياس لا يعتبر دقيقاً لأنه يمكن رفع القيمة المضافة من خلال عدة طرق غير مبررة اقتصادياً، وأضاف[19] (Ruth *et al*., 2019, p31)لا داعي لخفض مستوى التوقعات لتحقيق الأداء المطلوب ،بل يجب رفع مستوى الأداء لتحقيق التوقعات لأن التوقع يشمل كلا من الفاعلية والكفاءة ، ويذكر المؤلف أن "تقييم الفاعلية أصعب من تقييم الكفاءة ،لأن النتيجة تتأثر بالخيارات السياسية"، مما يعني أن تأثير العوامل البيئية أكثر أهمية على الفاعلية منه على الكفاءة، ومن ثم، فإن أفضل مخرجات للمنظمة تكون عندما تترافق الفاعلية مع الكفاءة؛ ومن الممكن تحقيق أحدها بدون الأخرى فإما أن تكون منظمة فعالة أو منظمة كفؤه وتحدث أسوأ الحالات عندما تفشل المنظمة في تحقيق كلا القيمتين. وبرأي (أبو النصر، 2023، ص40) [20] يقصد بالفاعلية حسن اختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة، فالإدارة التي لا تحقق النتائج المطلوبة منها إدارة غير فعالة، فالفاعلية هي الوصول الى الأهداف.

النتائج والمناقشة:

أداة الدّراسة:

اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، مع قيامه بالمقابلات الشخصية مع عدد من أفراد عينة البحث، إذ قام بتنظيم استبانة تتناول دور رأس المال البشري في عمليّة تحسين الأداء في المؤسسة العامة للتبغ مكوّنة من(21) عبارة، وللتأكد من صلاحيتها عرضت الأداة على لجنة من المحكمين الأكاديميين المختصين وتم توزيع (380) استبانة على عينة من أفراد المؤسسة العامة للتبغ، تم استرداد 375 استبانة واستبعاد (4) استبيانات لعدم استكمال بياناتها، وبذلك يكون عدد الاستبانات التي تم تفريغها (371) استبانة، وقد اعتمد الباحث على مقياس Likert الخماسي لتحليل البيانات، إذ قابل كل عبارة خمس درجات من الموافقة أو عدمها.

قياس الصّدق والاتساق الدّاخلي لفقرات الاستبانة:

للتأكد من صدق أداة البحث قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة وكانت جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى أقل أو يساوي 0,05 وبالتالي تعد الأداة صادقة وتقيس ما وضعت لأجله.

قام الباحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس المستخدمة في الدّراسة (غدير،2012، ص247-248) [23]، إذ تمَّ حساب معامل الفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة ثم للاستبانة ككل كما هو موضح في

الجدول(1) إذ بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ (0.883) معامل ثبات جيد جدا" وهو أكبر من (0.7) وهذا يدلّ على أنَّ جميع العبارات تتمتع بثبات جيّد.

ووجد الباحث من خلال الجدول (1) أنَّ قيم معامل ألفا كرونباخ كانت جميعها أكبر من (0.70)؛ وهذا يدلّ على ثبات جيّد للبيانات وصلاحيتيها للدّراسة.

الجدول (1) معامل ألفا كرونباخ لكل متغير على حدة

المتغيّر (Variable)		معامل ألفا كرونباخ	N of Items
رأس المال البشري	HC	.750	7
الكفاءة	M1	.713	7
الفاعلية	M2	.723	7
الأداء التنظيمي	MQ	.843	14
جميع المحاور السابقة معا"		.883	21

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي إذ قابل كل عبارة خمس درجات من الموافقة كالآتي:

الجدول رقم (2) مستويات مقياس ليكرت الخماسي

درجات مقياس ليكرت	غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
	1	2	3	4	5
التبويب المرجح لكل مستوى المعيار=1-5/0.8 =5	[1.80-1]	[2.60-1.81]	[3.40-2.61]	[4.20-3.41]	[5-4.21]
الأهمية النسبية	من 20%الى36%	أكبر من 36% الى 52%	أكبر من 52% الى 68%	أكبر من 68% الى 84%	أكبر من 84% الى 100%
درجة التقييم	ضعيفة جدا"	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جدا"
درجة التجانس	تم اعتبار قيم معامل الاختلاف مادون 20% تجانس كبير، وبين 20%-35% تجانس متوسط،وبين 35%-50%تجانس محدود				

المصدر: (مرهج،2024، ص79) [24]

الإحصائيات الوصفية:

قام الباحث بإعداد جداول الإحصائيات الوصفية الخاصة بمحاور البحث (رأس المال البشري والأداء التنظيمي) وهي موضحة كالآتي في الجدول رقم (3) ورقم (4):

جدول رقم (3) يبين الإحصائيات الوصفية المتعلقة بمحور رأس المال البشري.

تسلسل	العبارات	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية%	ستودينتt	المعنوية
1	تمتلك مؤسستكم موظفين ذوي كفاءة عالية	371	2.1725	.97670	44.96	43.45	-16.319	.000
2	تحرص مؤسستكم على تدريب العاملين بشكل مستمر	371	1.7871	.56515	31.62	35.74	-41.339-	.000
3	تشجيع المؤسسة العاملين على الابتكار والإبداع في العمل	371	1.3315	.57474	43.16	26.63	-55.915-	.000
4	توفر المؤسسة فرص ترقيه واضحة معتمدة على الكفاءة	371	1.8302	.92459	50.52	36.60	-24.370-	.000

5	تستفيد المؤسسة من خبرات العاملين في تطوير العمل	371	2.1968	1.01160	46.05	43.94	-15.294-	.000
6	يمتلك العاملون القدرة على حل المشكلات بكفاءة	371	2.4906	1.01438	40.73	49.81	-9.673-	.000
7	توفر المؤسسة بيئة مناسبة لتطوير مهارات العاملين	371	1.6604	.82725	49.82	33.21	-31.191-	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

يلاحظ الباحث من الجدول رقم (3) أن الفقرة رقم (6) "يمتلك العاملون القدرة على حل المشكلات بكفاءة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ضعيف بلغت قيمته (2.4906)، جاءت الفقرة رقم (3) "تشجع المؤسسة العاملين على الابتكار والإبداع في العمل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ضعيف جداً بلغ (1.3315).

ويرجع الانخفاض الحاد في العبارات المتعلقة بـ الابتكار والإبداع (1.3315) إلى سيادة الأنماط الإدارية التقليدية أو الروتينية التي تفتقر إلى برامج التدريب والتطوير المستمر، بالإضافة إلى غياب أنظمة التحفيز التي تشجع المبادرات الفردية. يسهم هذا الواقع في إهمال قدرات الموارد البشرية وعدم استثمار خبرات التراكم المعرفي بالشكل الكفيل بتحسين الأداء التنظيمي.

جدول رقم (4) يبين لإحصائيات الوصفية المتعلقة بمحور الأداء التنظيمي.

One-Sample Statistics

التسلسل	العبارات	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الأهمية النسبية%	ستودينتt	المعنوية
1	تحرص المؤسسة على إنجاز الأعمال المطلوبة بالوقت المحدد	371	2.1752	.96087	44.17	43.50	-16.534-	.000
2	تسعى المؤسسة الى استخدام الموارد المتاحة بكفاءة عالية	371	1.9164	.87674	45.75	38.33	-23.805-	.000
3	تطبق المؤسسة إجراءات تحدُّ من الهدر في العمليات التشغيلية	371	2.0350	.59399	29.19	40.70	-31.291-	.000
4	تقوم المؤسسة بتوزيع المهام وفق الاختصاص المناسب	371	1.6092	.65415	40.65	32.18	-40.953-	.000
5	تحقق المؤسسة أهدافها بأقل تكلفة ممكنة	371	2.2318	.74989	33.60	44.64	-19.731-	.000
6	تعمل المؤسسة على استثمار الوقت بشكل فعال داخل المؤسسة	371	2.4313	.78671	32.36	48.63	-13.925-	.000
7	تحرص المؤسسة على إنجاز الأعمال بأقل وقت وجهد ممكن	371	3.4582	1.08317	31.32	69.16	8.148	.000
8	تحقق المؤسسة أهدافها المخططة بانتظام	371	3.8733	.71857	18.55	77.47	23.409	.000
9	تتميز المؤسسة بجودة منتجاتها وخدماتها	371	2.5526	.97776	38.30	51.05	-8.814-	.000
10	يوجد رضا عام لدى العاملين عن بيئة العمل	371	1.7790	.79844	44.88	35.58	-29.456-	.000
11	تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات والتحديات في بيئة العمل	371	1.6685	.61561	36.90	33.37	-41.661-	.000
12	تعمل الإدارة على أساليب جديدة لتحسين الأداء بشكل مستمر	371	2.3100	.72289	31.29	46.20	-18.386-	.000
13	تحقق المؤسسة مستوى جيداً من رضا العملاء	371	2.5040	.67131	26.81	50.08	-14.230-	.000

14	تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بما ينسجم مع خططها الموضوعة	371	2.0970	1.01676	48.49	41.94	-17.106-	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

يتضح من الجدول رقم (4) المعالجة الإحصائية لفقرات محور "الأداء التنظيمي" المكون من (14) عبارة أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور الكفاءة التي تأخذ تسلسل (1-7) تراوحت بين (1.6092) كحد أدنى للعبارة رقم (4) "تقوم المؤسسة بتوزيع المهام وفق الاختصاص المناسب" و (3.4582) كحد أقصى للعبارة رقم (7) "تحرص المؤسسة على إنجاز الأعمال بأقل وقت وجهد ممكن"، أما بالنسبة لعبارات محور الفاعلية تسلسل (8-14) جاءت الفقرة رقم (8) "تحقق المؤسسة أهدافها المخططة بانتظام" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.8733)، وهو ما يعكس تقييماً بمستوى مرتفع وتجانساً عالياً في إجابات أفراد العينة و جاءت الفقرة رقم (11) "تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات والتحديات في بيئة العمل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ضعيف جداً بلغ (1.6685).

تكشف هذه النتائج عن ازدواجية واضحة في الواقع التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة، فهناك تأكيد إيجابي قوي على الكفاءة الإجرائية والتخطيطية (المتمثلة في وضع الأهداف المخططة بانتظام والسعي لتقليل الوقت والجهد)؛ حيث أثبتت نتائج اختبار t دلالة مرتفعة لصالح هذه الأبعاد التنظيمية. وفي المقابل، تعاني المؤسسة من اختلالات هيكلية وبيئية داخلية حادة تتركز في عدم الاستغلال الأمثل للكفاءات عبر سوء توزيع المهام وفق الاختصاص الإداري (المرتبة الأخيرة بمتوسط 1.6092). بطء المرونة التنظيمية في الاستجابة للتغيرات والتحولات البيئية الخارجية. تدني مستوى الرضا العام للعاملين عن البيئة التنظيمية والتحفيزية الداعمة. وهو ما يفسر الانخفاض المعنوي لغالبية فقرات المحور، ويؤكد ضرورة إعادة هيكلة توزيع المهام الوظيفية وتحسين بيئة العمل الداخلية لضمان استدامة الأداء التنظيمي.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى:

H0: لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول واقع رأس المال البشري في المؤسسة العامة للتبغ وبين متوسط الحياد 3

H1: توجد فروق ذات دلاله إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول واقع رأس المال البشري في المؤسسة العامة للتبغ وبين متوسط الحياد 3

للتحقق من نتيجة اختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء اختبار One Sample T Test كما يوضح الجدول

الجدول (5) نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري one-sample statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Hc	371	1.9241	.54476	.02828

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

يلاحظ الباحث من الجدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لمتغير رأس المال البشري بلغ (1.9241) بانحراف معياري قدره (0.54476)؛ مما يشير إلى أن التقييم العام لرأس المال البشري لدى أفراد عينة البحث جاء بدرجة ضعيف (أقل بشكل واضح من متوسط الحياد 3 على مقياس ليكرت الخماسي). تؤكد هذه النتيجة الإجمالية وجود انخفاض عام في واقع رأس المال البشري بالمؤسسة، وهو ما يعكس الحاجة إلى استراتيجيات شاملة لتطوير المهارات وتوفير البيئة الداعمة لتنمية رأس المال البشري.

الجدول (6) نتائج اختبار one-sample statistics

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Hc	-38.039-	370	.000	-1.07586-	-1.1315-	-1.0202-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

تبين نتائج اختبار T وجود فروق ذات دلالة إحصائية جوهرية بين المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد العينة حول محور رأس المال البشري ومتوسط الحياد (3)، وبما أن (Sig=0.00) أصغر من مستوى الدّلالة (0.01) وبناءً على هذه النتيجة، **تُرفض الفرضية العدم** التي تنص على عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول واقع رأس المال البشري في المؤسسة العامة للتبغ وبين متوسط الحياد 3

، **وتُقبل الفرضية البديلة؛** مما يثبت بالدليل الإحصائي أن واقع رأس المال البشري في المؤسسة ينخفض انخفاضاً جوهرياً ومعنوياً عن المستوى المتوسط المطلوب، وهو ما يعكس وجود حاجة ماسة لدى إدارة المؤسسة لتطوير قدرات مواردها البشرية والاستثمار الأمثل في معارفهم ومهاراتهم.

الفرضية الثانية:

H0: لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول واقع الأداء التنظيمي في المؤسسة العامة للتبغ وبين متوسط الحياد 3

H1: توجد فروق ذات دلاله إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول واقع الأداء التنظيمي في المؤسسة العامة للتبغ وبين متوسط الحياد 3

ولاختبار الفرضية الثانية، قام الباحث بإجراء اختبار (One-Sample t-test) لمقارنة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على عبارات محور الأداء التنظيمي بالمتوسط الفرضي البالغ (3)، وذلك للتحقق من مستوى الأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

للتحقق من نتيجة اختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء اختبار One Sample T Test كما يوضح الجدول

جدول رقم (7) يبين متوسّط إجابات أفراد العينة لمحور الأداء التنظيمي.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
MQ	371	2.3315	.46752	.02427

يبين الجدول رقم (7) بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور الأداء التنظيمي (2.3315) بانحراف معياري قدره (0.46752) تؤكد هذه النتيجة الإجمالية وجود انخفاض معنوي في واقع الأداء التنظيمي ككل داخل المؤسسة محل الدراسة، مما يشير إلى وجود فجوات تشغيلية وبيئية تتطلب معالجة إدارية فورية لتحسين مستويات الأداء.

الجدول (8) نتائج اختبار one-sample statistics

One-Sample Test

	Test Value = 3				
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference

					Lower	Upper
MQ	-27.540-	370	.000	-.66846-	-.7162-	-.6207-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

يبين الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية جوهرية بين المتوسط الحسابي العام لإجابات العينة حول محور الأداء التنظيمي ومستوى الحياد (3) وبما أن (Sig=0.00) أصغر من مستوى الدّلالة (0.01) وبناءً على هذه النتيجة، **تُرفض الفرضية العدم** التي تنص على عدم وجد فروق معنوية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول واقع الأداء التنظيمي في المؤسسة العامة للتبغ وبين متوسط الحياد 3، **وتُقبل الفرضية البديلة**؛ مما يثبت بالدليل الإحصائي أن مستوى الأداء التنظيمي الإجمالي في المؤسسة ينخفض انخفاضاً معنوياً عن المستوى المتوسط المقبول، وهو ما ينعكس بشكل واضح في قصور الاستجابة للتغيرات وسوء توزيع المهام، بالرغم من وجود نقاط قوة محددة في الانتظام بالتخطيط.

اختبار الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلاله إحصائية لرأس المال البشري في الأداء التنظيمي في المؤسسة العامة للتبغ.

وتنقسم الى فرضيتين فرعيتين كالآتي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلاله إحصائية لرأس المال البشري في الكفاءة في المؤسسة العامة للتبغ.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلاله إحصائية لرأس المال البشري في الفاعلية في المؤسسة العامة للتبغ.

ولاختبار الفرضيّة الفرعيّة الأولى للفرضية الثالثة قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين رأس المال البشري والكفاءة، ومعامل التَّحديد. وقد تم إعطاء الرمز (HC) لـ رأس المال البشري، والرّمز (m1) للكفاءة. إذ تظهر الجداول(9) (10) ما يلي:

الجدول (9) تحليل الانحدار البسيط Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.618[a]	.382	.380	.39621

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

الجدول (10) تحليل بيانات ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	35.816	1	35.816	228.147	.000[b]
	Residual	57.928	369	.157		
	Total	93.743	370			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

نتيجة اختبار الفرضيّة الفرعيّة الأولى:

هناك تأثير معنوي لرأس المال البشري في الكفاءة، إذ أظهر الجدول رقم (10) أنَّ قيمة احتمال الدّلالة (Sig=0.00) أصغر من مستوى الدّلالة (0.05)؛ وبالتالي **فإن الباحث يرفض فرضيّة العدم التي تنص على عدم وجود تأثير معنوّي لرأس المال البشري في الكفاءة في المؤسسة العامة للتبغ؛ ويقبل الفرضيّة البديلة التي تقول بوجود تأثير معنوّي.** كما أظهر الجدول رقم (9)، أنَّ معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.618 وهو يدلّ على ارتباط طردي متوسط بين المتغيّرين، في حين بلغ معامل التَّحديد 0.380؛ وهو يدلّ على أنَّ 38.0% من التغيرات في عمليّة تحسين الكفاءة تتبع لتغيرات في رأس المال البشري؛ مما يعني أنَّ هناك دوراً لـ رأس المال البشري في عمليّة تحسين الكفاءة في المؤسسة العامة للتبغ محل البحث.

ولاختبار الفرضيّة الفرعيّة الثانية: قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار البسيط بين رأس المال البشري والفاعلية، ومعامل التَّحديد. وقد تم إعطاء الرمز (HC) لـ رأس المال البشري، والرّمز (m2) للفاعلية. إذ تظهر الجداول (11) (12) ما يلي:

الجدول (11) تحليل الانحدار البسيط Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.668[a]	.446	.444	.36604

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

الجدول (12) تحليل بيانات ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39.757	1	39.757	296.720	.000[b]
	Residual	49.442	369	.134		
	Total	89.199	370			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

نتيجة اختبار الفرضيّة الفرعيّة الثانية:

هناك تأثير معنوي لرأس المال البشري في الفاعلية، إذ أظهر الجدول رقم (12) أنَّ قيمة احتمال الدّلالة (Sig=0.00) أصغر من مستوى الدّلالة (0.05)؛ **وبالتالي فإن الباحث يرفض فرضيّة العدم التي تنص على عدم وجود تأثير معنوّي لرأس المال البشري في الفاعلية؛ ويقبل الفرضيّة البديلة التي تقول بوجود** تأثير معنوي لرأس المال البشري في الفاعلية **في المؤسسة العامة للتبغ** .كما أظهر الجدول رقم (11)، أنَّ معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.668 وهو يدلّ على ارتباط طردي متوسط بين المتغيّرين، في حين بلغ معامل التَّحديد 0.446 ؛ وهو يدلّ على أنَّ 44.6% من التغيرات في عمليّة تحسين الفاعلية تتبع ل متغيرات في رأس المال البشري؛ مما يعني أنَّ هناك دوراً لـ رأس المال البشري في عمليّة تحسين الفاعلية في المؤسسة العامة للتبغ محل البحث.

الاستنتاجات والتوصيات:

من خلال الدراسة الميدانيّة وفي ضوء اختبار الفرضيَّات؛ توصّل الباحث إلى النتائج الآتية:

1. بينت النتائج انخفاض مستوى الاهتمام بتنمية رأس المال البشري في المؤسسة العامة للتبغ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.924 وهذا ما يظهر ضعف برامج التدريب والتطوير، وعدم الاهتمام الكافي بتنمية مهارات العاملين وخبراتهم، إضافة إلى محدودية تشجيع الابتكار والإبداع، وعدم العمل على تطوير المهارات والقدرات أو تشجيع الابتكار والإبداع، والاعتماد، وعدم اعتماد الكفاءة معيارًا رئيسًا في الترقية الوظيفية. ويشير ذلك إلى ضعف الاستثمار في رأس المال البشري، الأمر الذي ينعكس سلبًا على الأداء التنظيمي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Crook et al. 2011) [25] التي أكدت أن رأس المال البشري يمثل أحد أهم الموارد الاستراتيجية القادرة على تحسين أداء المنظمات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، إلا أنها تختلف عنها في أن تلك الدراسة أوضحت أن أثر رأس المال البشري يزداد عندما يكون خاصًا بالمنظمة ويصعب تقليده أو انتقاله إلى المنافسين، كما يكون تأثيره أوضح في الأداء التشغيلي مقارنة بالأداء المالي.

2. أظهرت النتائج انخفاض مستوى الكفاءة التنظيمية حيث بلغ المتوسط الحسابي2.265، ويتضح ذلك من ضعف الاستفادة من الموارد المتاحة، وعدم توزيع المهام بما يتناسب مع اختصاصات العاملين، فضلًا عن محدودية قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بالكفاءة المطلوبة. ويعكس ذلك الحاجة إلى تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية وتحسين آليات استثمار الموارد المتاحة بما يسهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي.

3. كشفت نتائج الدراسة عن انخفاض مستوى الفاعلية التنظيمية، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لمعظم مؤشرات هذا البعد بين (1.6–3.8)، مما يعكس ضعف استثمار الوقت، وعدم إنجاز الأعمال في المواعيد المحددة، إضافة إلى انخفاض مستوى رضا العاملين عن بيئة العمل، وهو ما يؤثر سلبًا في تحقيق أهداف المؤسسة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Pedraza Melo and De La Gala Velásquez, 2022) [26] التي أكدت وجود أثر إيجابي لرأس المال البشري في الأداء التنظيمي، إلا أنها أشارت إلى أن تحقيق أفضل مستويات الأداء يتطلب دعم رأس المال البشري برأس مال هيكلي قوي يشمل الأنظمة والإجراءات وقواعد المعرفة، بينما ركزت الدراسة الحالية على أثر رأس المال البشري بصورة مستقلة.

4. يوجد تأثير معنوّي لرأس المال البشري في الكفاءة في المؤسسة العامة للتبغ، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.618 وهو يدلّ على ارتباط طردي متوسط بين المتغيّرين، في حين بلغ معامل التَّحديد 0.380؛ وهو يدلّ على أن 38% من التغيرات في عمليّة تحسين الكفاءة تتبع لتغيرات في رأس المال البشري؛ مما يعني أنَّ هناك دوراً لـ رأس المال البشري في عمليّة تحسين الكفاءة في المؤسسة العامة للتبغ محل البحث.

5. يوجد تأثير معنوّي لرأس المال البشري في الفاعلية؛ حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.668 وهو يدلّ على ارتباط طردي متوسط بين المتغيّرين، في حين بلغ معامل التَّحديد 0.446؛ وهو يدلّ على أنَّ 44.6% من التغيرات في عمليّة تحسين الفاعلية تتبع ل متغيرات في رأس المال البشري؛ مما يعني أنَّ هناك دوراً لـ رأس المال البشري في عمليّة تحسين الفاعلية في المؤسسة العامة للتبغ محل البحث.

التوصيات: يوصي الباحث بالآتي:

1- ضرورة تبني المؤسسة العامة للتبغ سياسة متكاملة لتنمية رأس المال البشري، من خلال الاستثمار في تدريب العاملين وتطوير معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم بصورة مستمرة، واعتماد نظام للترقية قائم على الكفاءة والجدارة، وتشجيع الإبداع والابتكار، وتعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، بما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي ورفع قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

2- ضرورة تعزيز كفاءة الأداء داخل المؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وإسناد المهام للعاملين وفقًا لاختصاصاتهم وخبراتهم، والحد من الهدر في العمليات التشغيلية، وتحسين استثمار الوقت، بما يضمن إنجاز الأعمال بالجودة المطلوبة، وفي الوقت المحدد، وبأقل التكاليف الممكنة.

3- ضرورة العمل على رفع مستوى الفاعلية التنظيمية من خلال تحسين بيئة العمل، وتطوير أساليب العمل والإجراءات التنظيمية، وتعزيز سرعة الاستجابة للتغيرات والتحديات، والاهتمام بتحقيق الأهداف المخططة وزيادة رضا العملاء، بما يعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

4- ضرورة تطوير نظام موضوعي لتقييم أداء العاملين يستند إلى معايير واضحة وقابلة للقياس، وربط نتائج التقييم ببرامج التدريب والتطوير والحوافز والترقيات، بما يسهم في معالجة جوانب الضعف، وتنمية الكفاءات البشرية، وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي.

5- ضرورة توفير بيئة تنظيمية داعمة لتنمية رأس المال البشري، من خلال ترسيخ ثقافة العمل الجماعي، وتشجيع تبادل المعرفة والخبرات بين العاملين، وتعزيز قنوات الاتصال الداخلي، وتهيئة بيئة عمل محفزة تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة.

استنادًا إلى التوصيات التي توصلت إليها الدراسة، يقترح الباحث مجموعة من الآليات التنفيذية المقابلة لكل توصية، بما يضمن إمكانية تطبيقها وقياس نتائجها، وذلك على النحو الآتي:

1- آلية تنفيذ توصية تنمية رأس المال البشري

تتولى إدارة الموارد البشرية إعداد خطة سنوية متكاملة لتنمية رأس المال البشري، تبدأ بحصر الاحتياجات التدريبية للعاملين وفقًا لطبيعة الوظائف والفجوات في المهارات والمعارف، ثم تصميم برامج تدريبية مرتبطة بهذه الاحتياجات، مع اعتماد معايير واضحة للترقية تقوم على الكفاءة والجدارة والأداء. كما يتم إنشاء آلية لاستقبال مقترحات العاملين وتشجيعهم على المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم. وتراجع إدارة الموارد البشرية نتائج هذه البرامج بصورة دورية لقياس أثرها في تطوير أداء العاملين.

2- آلية تنفيذ توصية رفع كفاءة الأداء والاستخدام الأمثل للموارد

تقوم الإدارة المختصة بإجراء مراجعة دورية للعمليات والإجراءات التشغيلية بهدف تحديد مصادر الهدر والتكرار والتأخير، ثم إعادة توزيع المهام والمسؤوليات وفقًا لتخصصات العاملين وخبراتهم. كما يتم تحديد مؤشرات كمية لقياس كفاءة الأداء، مثل زمن إنجاز المعاملات، ومعدل الإنتاجية، ونسبة استخدام الموارد، والتكاليف التشغيلية، مع مقارنة النتائج الفعلية بالمستهدفات واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند وجود انحرافات.

3- آلية تنفيذ توصية رفع مستوى الفاعلية التنظيمية

تعمل الإدارة العليا على مراجعة الأهداف والخطط التنظيمية بصورة دورية وربطها بمؤشرات أداء واضحة، مع إعادة تقييم الإجراءات وأساليب العمل التي تؤثر في سرعة الاستجابة للتغيرات والتحديات. كما يتم اعتماد نظام دوري لقياس

مستوى تحقيق الأهداف، وقياس رضا العملاء والاستفادة من نتائج القياس في تعديل الإجراءات وتحسين جودة العمل. وتعرض نتائج مؤشرات الأداء على الإدارة العليا بصورة دورية لاتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة.

4- آلية تنفيذ توصية تطوير نظام تقييم أداء العاملين

تقوم إدارة الموارد البشرية بتطوير نظام موحد وموضوعي لتقييم أداء العاملين يتضمن معايير واضحة وقابلة للقياس تختلف بحسب طبيعة الوظائف والمسؤوليات. ويُفضل أن يعتمد التقييم على مجموعة من الأبعاد، مثل جودة العمل، والإنتاجية، والالتزام، وتحقيق الأهداف، والقدرة على حل المشكلات، والعمل الجماعي. وترتبط نتائج التقييم بصورة مباشرة بخطط التدريب والتطوير والحوافز والترقيات، مع إبلاغ العامل بنتائج تقييمه وتحديد جوانب التحسين المطلوبة وخطة زمنية لمعالجتها.

5- آلية تنفيذ توصية توفير بيئة تنظيمية داعمة لتنمية رأس المال البشري

تعمل الإدارة العليا على إنشاء نظام مؤسسي لإدارة المعرفة والاتصال الداخلي من خلال عقد اجتماعات دورية للأقسام، وتشجيع تبادل الخبرات بين العاملين، مع وضع آلية لدراسة المقترحات التي تقدم وتحديد ما يمكن تطبيقه منها. كما يتم تنفيذ استبيانات دورية لقياس مستوى الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي والتعرف على المشكلات التي تؤثر في بيئة العمل، واتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها.

وبشأن الدراسات المستقبلية: يقترح الباحث الدراسات الآتية:

1_ اجراء مقارنة بين القطاع العام والخاص ومعرفة تأثير رأس المال البشري على أداء كل منهما والاستفادة من النتائج الأفضل وتطبيقها على القطاع الآخر.

2_ دراسة تأثير رأس المال الفكري بالكامل بمتغيراته الثلاثة (البشري والهيكلي والعلائقي) في الأداء التنظيمي.

3_ إدخال متغيرات جديدة ودراستها مثل (الابتكار التنظيمي، الميزة التنافسية، الاستدامة المؤسسية).

References :

[1] M.A. M. Al-Ansi and M. M. A. Al-Nashmi, "The Impact of Human Capital on Organizational Performance: A Field Study in Mobile Phone Companies in the Republic of Yemen," Journal of Social Studies, University of Science and Technology (in Arabic), vol. 25, no. 1, pp. 71–101, 2019.

[2] K. Brahimi and N. Koreich, "The Contribution of Human Capital to Organizational Performance in Private Hospitals" – Chlef," Journal of Applied Economic Development, vol. 3, no. 2, pp. 164–175, 2019.

[3] B. G. Ghadir and L. S. Muhammad, "The Role of Intellectual Capital in the Performance Evaluation Process at Syrian Public Universities: A Field Study at Tishreen University," Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies – Economic and Legal Sciences Series, vol. 41, no. 1, pp.75-95, 2019.

[4] Y. Jiang, Y. Jiang, and W. Nakamura, "Human capital and organizational performance based on organizational innovation: Empirical study on China," Revista de Cercetare și Intervenție Socială, vol. 64, no.13, pp. 156–166, 2019.

[5] M. Masyhuri, A. Sudiro, S. P. Prabandari, and D. T. Kurniawati. "The effect of human capital on organizational performance in the service industry 4.0: Mediation analysis from Indonesia" Problems and Perspectives in Management, vol. 22. no. 1, pp. 418–431.2024.

[6] M. H. Al-Smadi, S. A. Al-Kharabsheh, Z. M. Alzrigat, and H. M. Al-Smadi, "The impact of human capital on organizational performance (Case study) Jordanian five-star hotels," GeoJournal of Tourism and Geosites, vol. 63, no. 4, Special Issue, pp. 2820–2829, 2025.

[7] M. M. Merhej, "The Role of Intellectual Capital Development Mechanisms in Creating Added Value in Syrian Public Universities," Ph.D. dissertation, Faculty of Economics, University of Latakia, Syria, (in Arabic). 2019.

[8] S, Singh. "Simple Random Sampling. In: Advanced Sampling Theory with Applications". *Springer*, 71-136, 2003.

[9] B. Y. Obeidat, A. B. Abdallah, N. O. Aqqad, A. H. O. M. Akhoershiedah, and M. Maqableh, "The Effect of Intellectual Capital on Organizational Performance: The Mediating Role of Knowledge Sharing," Communications and Network, vol. 9, no. 1, pp. 1–27, 2017.

[10] S. M. Rana and S. Z. Hossain, "Intellectual Capital, Firm Performance, and Sustainable Growth: A Study on DSE-Listed Nonfinancial Companies in Bangladesh," Sustainability, vol. 15, no. 9, p. 7206, 2023.

[11] N. Y. Mohammed and M. Y. saeed, "The Impact of Intellectual Capital on Improving Organizational Performance," Economic Sciences Series (in Arabic), vol. 8, no. 30, pp. 89–116, Apr. 2012.

[12] A.S. Gutterman, Organizational Performance and Effectiveness, SSRN 4532570, 2023.

[13] K. N. Mohammed and A. D. Salah, "The Role of Intellectual Capital Strategies in Raising the Level of Organizational Performance: Field Research in the Directorate of Municipalities of Anbar," International Journal of Innovation, Creativity and Change, vol. 15, no. 2, pp. 277–301, 2021.

[14] M. Abu Aleem, "The Impact of Administrative Empowerment on Organizational Performance in Private Hospitals in Amman," Master's thesis, Middle East University, Jordan, (in Arabic), 2014.

[15] A. Nasiru, O. Umar, O. Olalekan, K. Abeyie, S. Sarpong, I. I. Oshobugie, J. Ismail Abiodun, and M. Abdullahi, "Assessing the Impact of Artificial Intelligence on

Organizational Performance: A Comparative Study of Public and Private Enterprises," vol. 28, no. 2, pp. 990–1002, 2025.
[16] G. Andrei and G. Militaru, "The Influence of Telework on Organizational Performance: Evidence from Romania," in Proceedings of the International Conference on Business Excellence, vol. 16, no. 1, pp. 887–893, Aug. 2022.
[17] K. Pang and C.-S. Lu, "Organizational Motivation, Employee Job Satisfaction and Organizational Performance: An Empirical Study of Container Shipping Companies in Taiwan," Maritime Business Review, vol. 3, no. 1, pp. 36–52, 2018.
[18] D. R. R. Mohammed, "The Theoretical Foundation of the Concepts of Efficiency and Effectiveness and an Analysis of the Nature of the Relationship Between Them: A Study in the Development of Administrative Thought," Journal of Administrative Research, Sadat Academy for Management Sciences (in Arabic), vol. 32, no. 3, pp. 168–212, 2014.
[19] A. Ruth, Shizhu, L., Caesar, A. E., and Moping, F., "Measuring Efficiency and Effectiveness of Workers' Performance and Information Flow System in Technical Universities in Ghana," American International Journal of Business Management, vol. 2, no. 6, pp. 29–38, 2019.
[20] M. M. Abu Al-Nasr, "The Efficiency and Effectiveness Model from a Social and Administrative Perspective," Arab Journal of Literature and Human Studies (in Arabic), vol. 7, no. 27, pp. 33–50, 2023.
[21] A. M. Al-Shehri and S. M. Al-Qurashi, "The Impact of the Modern Public Service (NPS) Model on Organizational Efficiency: A Field Study on the Saudi Ground Services Company," Arab Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, vol. 8, no. 13, pp. 25–43, 2024.
[22] C. I. Toadere, M. Metz, and C. Feier, "The Impact of Management Practices on Organizational Effectiveness in a Transport Company," Ovidius, vol. XXIII, no. 2, pp. 577–585, 2023.
[23] B. G. Ghadir, "The Fundamental Approach to Data Analysis Using IBM SPSS Statistics 20": Mechanisms for Using the Software in Scientific Research Through Examples (Part 1, 1st Edition). Ministry of Information: Syria. (in Arabic),2012
[24] M. M. Merhej, " Assessing of graduate students' utilization of AI tools in scientific research": A survey at Tishreen University. Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies - Economic and Legal Sciences Series, (in Arabic). Vol. (46), no. (5), pp.63-86, 2024.
[25] T. R. Crook, S. Y. Todd, J. G. Combs, D. J. Woehr, and D. J. Ketchen, Jr., "Does Human Capital Matter? A Meta-Analysis of the Relationship Between Human Capital and Firm Performance," Journal of Applied Psychology, vol. 96, no. 3, pp. 443–456, 2011.
[26] N. A. Pedraza Melo and B. De La Gala Velásquez, "The Mediating Role of Structural Capital in the Relationship Between Human Capital and Performance in the Public Administrations of Mexico and Peru," Estudios Gerenciales, vol. (38) no. (164), pp,320-333. 2022.