



استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحليل أثر عملية التوظيف على الأداء الكلي

للمؤسسة دراسة استطلاعية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف

Using the balanced scorecard to analyze the impact of the recruitment process on the global performance of the enterprise

-a survey study of a sample of small and medium enterprises in wilaya of setif

ط.د. صباح شاوي 1 / مخبر السياسات التنموية والدراسات الاستشرافية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

جامعة البويرة، البويرة 10000، الجزائر، s.chaoui@univ-bouira.dz

د. ميلود وعيل / مخبر السياسات التنموية والدراسات الاستشرافية، جامعة البويرة، البويرة 10000، كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، البويرة 10000، الجزائر، m.ouail@univ-bouira.dz

تاريخ النشر: 2022/06/16

تاريخ القبول: 2021/10/28

تاريخ الإرسال: 2021/05/29

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر عملية التوظيف التي تشتمل ثلاث أنشطة هي الاستقطاب و التعيين والاختيار على الأداء الكلي للمؤسسة، حيث تم الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن لقياس أداء المؤسسة والذي يضم أربعة أبعاد هي: البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء وبعد التعلم والنمو وذلك بالاعتماد على استمارة موزعة على عينة مكونة من (69) رئيس قسم لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، وبعد تحليل البيانات احصائيا خلصت الدراسة إلى وجود تأثير ايجابي لعملية التوظيف على الأداء الكلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية : التوظيف، أداء المؤسسة، بطاقة الأداء المتوازن.

تصنيف JEL : L53 ; L78 ; M00.

Abstract:

This study aims at identifying the impact of the recruitment process, which includes three activities: polarization, staffing and selection on the overall performance of the institution. Where the reliability of the balanced performance card was used to measure the performance of the institution; which has four dimensions: financial dimension, the internal processes dimension, the customer dimension and learning and growth dimension, based on a form distributed to the heads of sections of a group of small and medium enterprises in the state of Setif, After analyzing the data statistically, the study concluded that there is a positive effect of the recruitment process on the overall performance of the small and medium enterprises in the study

Keywords: Recruitment, Enterprise performance, balanced performance card.

Jel Classification Codes : L53 ; L78 ; M00.

¹ المؤلف المرسل: صباح شاوي : الإيميل: s.chaoui@univ-bouira.dz

1 - تمهيد:

في إطار المعطيات المستجدة في عالم الإدارة والأعمال من العولمة والاتجاه نحو التكتلات الاقتصادية الكبرى والتحول من الاقتصاديات الصناعية إلى اقتصاديات المعلومة وتطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال ومعالجة المعلومات، واتجاه العملية الإدارية نحو تسيير العوامل غير الملموسة (الجوانب السلوكية)، أصبحت تشكل كل المستجدات السابقة قيودا على المؤسسات للاهتمام بمستوى أدائها والعمل على تحسينه بشكل مستمر من أجل المحافظة على موقعها التنافسي، ويتطلب هذا من المؤسسات الاهتمام بالأساليب والممارسات التي تثن الأبعاد غير المادية باعتبارها العوامل المحددة لتحسين الأداء العام للمؤسسة وتوفير المناخ الملائم لتفجير الطاقات الإبداعية الكامنة.

الموارد البشرية من أهم ممتلكات المؤسسة وأصلا بارزا من الأصول التي تمتلكها وأحد العوامل الأساسية التي يناط بها تحسين الأداء العام للمؤسسة، كما أنها مدخلا حديثا لتحقيق السبق التنافسي لها وخاصة في بيئة الأعمال القائمة على المنافسة والربحية والمردودية الاقتصادية.

يعتبر التوظيف من أهم مهام إدارة الموارد البشرية وأول مرحلة من مراحل المسار المهني، فهو يعمل على اختيار الأفراد الذين يستطيعون تقديم أداء جيد والذين لديهم دافعية ورغبة في العمل وهذا يؤدي إلى تقليل نسب الخطأ والخلل الوظيفي، وهي إحدى الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية، لأنه على أساسها يتحدد نجاح النشاطات الوظيفية الأخرى، وعليه تُعدّ هذه العملية مفتاح نجاح المؤسسة.

والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على غرار باقي المؤسسات تسعى إلى التكيف والتأقلم مع التطورات والتحديات الحالية لبيئة الأعمال وذلك من خلال اعتمادها على مواردها البشرية القادرة على الإبداع والتطوير وتحقيق الكفاءة وتقديم منتجات وخدمات بجودة عالية والاستجابة السريعة لتوجهات الزبائن.

1-1- إشكالية البحث :

انطلاقا مما سبق تبرز إشكالية بحثنا في السؤال الرئيسي الآتي:

إلى أي حد يمكن أن يؤثر التوظيف على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟

لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية، نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر التوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على مستوى ربحيتها؟
- ما أثر التوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على أداء عملياتها الداخلية؟
- ما أثر التوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على رضا زبائنها ؟
- ما أثر التوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على قدرتها على التعلم والنمو؟

1-2- فرضيات البحث :

من أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه يمكننا صياغة الفرضيات

التالية:

يؤثر التوظيف السائد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بشكل إيجابي على مستوى أدائها.

وتندرج تحت هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- هناك تأثير إيجابي للتوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على مستوى ربحيتها؛
- هناك تأثير إيجابي للتوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على أداء عملياتها الداخلية؛

- هناك تأثير إيجابي للتوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على رضا زبائنها؛
 - هناك تأثير إيجابي للتوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على قدرتها على التعلم والنمو
- ا- 3- أهداف البحث:

- يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:
 - جمع ما كتب حول موضوع بطاقة الأداء المتوازن وعملية التوظيف مع محاولة تطبيقه على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - إبراز دور عملية التوظيف على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - التعرف على مدى تأثير عملية التوظيف السائدة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف على أداءها الكلي باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
 - حث المنظمين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على ضرورة تطوير أداء مؤسساتهم عن طريق تحسين عملية التوظيف وحسن اختيارهم.
 - تبيين متغير التوظيف كمتغير نوعي، يتطلب معالجة خاصة.
- ا- 4- أهمية البحث :

تنبع أهمية هذا البحث من أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بناء الاقتصاديات الحديثة وخاصة لكونها قادرة على تحقيق جملة من الأهداف ذات الطابع الاقتصادي والاجتماعي، ولهذا توليها الجزائر على غرار باقي دول العالم الرعاية والاهتمام من جوانب متعددة، كما تنبع أهمية البحث من خلال محاولة اكتشاف أنماط التوظيف الممارسة داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة وتوجيهها بهدف تحسين أدائها وذلك من خلال توظيف المورد البشري المؤهل والمناسب الذي يسمح بخلق فريق عمل يساهم في تحقيق التميز والنجاح والاستمرار في التطور.

ا- 5- الدراسات السابقة:

- سنتطرق فيما يلي الى بعض الدراسات التي لها علاقة مع موضوع دراستنا وهو: استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحليل أثر عملية التوظيف على الأداء الكلي للمؤسسة.
- دراسة مصطفى بن مري و علي فالق، 2020، بعنوان: "استراتيجية التوظيف الداخلي وأثرها في تحسين أداء العاملين -دراسة حالة مؤسسة صيدال وحدة المدينة"، وكان هدفها إبراز مدى مساهمة استراتيجية التوظيف الداخلي في تحسين أداء العاملين في مؤسسة صيدال وحدة المدينة، وهذا من خلال دراسة دور كل من استراتيجية الترقية، استراتيجية النقل الوظيفي واستراتيجية توظيف العاملين السابقين في تحسين أداء العاملين في مؤسسة صيدال وحدة المدينة، وقد اعتمد في البحث على استبيان تم توزيعه على عينة قدرت ب61 اطار من اطارات المؤسسة تم اختيارهم بشكل عشوائي. وتم التوصل الى وجود أثر ذو دلالة احصائية لكل من التوظيف الداخلي ولعملية الترقية ولتوظيف العاملين السابقين على أداء العمال وأن استراتيجية التوظيف الداخلي تساهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.
 - دراسة آيت اسعد محمد و العربي سامية، 2018، بعنوان: "دور عملية الانتقاء و التوظيف في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية (ENIEM)", أجريت الدراسة على عينة مكونة من 80 عامل بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية (ENIEM) بولاية تيزي وزو. وقد سعت إلى الكشف عن دور عملية الانتقاء والتوظيف المهنيين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية و ما إذا كانت عملية التوظيف تقوم حقا على أساس الكفاءة والمستوى التعليمي للأفراد، بالإضافة إلى التطرق إلى بعض النقائص

والفراغات القانونية التي يعاني منها التوظيف في الجزائر. وقد تم الاعتماد على استبيان مكون من محورين: الأول حول دور عملية التوظيف في انتقاء واستقطاب الموارد البشرية، والثاني حول اعتماد المؤسسة على الكفاءة والمستوى التعليمي كشرط للالتحاق بالمناصب. وتوصلت الدراسة إلى أن للتوظيف المهني أهمية بالغة في تنمية الموارد البشرية وأن هذه العملية تقوم على أساس المعايير والمؤهلات والكفاءة رغم وجود بعض الفراغات والنقائص القانونية التي يعاني منها التوظيف في الجزائر بصفة عامة.

- دراسة صليحة بلاش ومنير جرجار، 2018، بعنوان: "تشخيص و تقييم معايير الانتقاء و التوظيف المهنيين في مؤسسة سونلغاز فرع توزيع الكهرباء"، سعت هذه الدراسة لمعرفة معايير الانتقاء المعتمدة في شركة سونلغاز فرع توزيع الكهرباء، ومدى نجاعة وفعالية هذه المعايير في تحقيق الأهداف المتوقعة. وقد تم الاستعانة بأدوات البحث المتمثلة في المقابلة، وثائق رسمية تتعلق بنماذج لمقاييس واختبارات التوظيف إضافة إلى مقابلات التوظيف، وكذا استمارة لتقييم معايير التوظيف والأدوات مكونة من 20 فقرة خاصة بكل من تقييم معايير إجراءات التوظيف و تقييم معايير الأداء. وخلصت النتائج إلى أن شركة سونلغاز من المؤسسات الرائدة في هذا المجال، بحيث برهنت من خلال السياسة الفعالة في تسيير مواردها البشرية وخاصة في السياسة المنتهجة في التوظيف على مدى نجاعتها وفعاليتها، حيث تعتمد الطرق العلمية المستندة على اختبارات نفسية وتقنيات موضوعية تتوافق مع طبيعة المناصب وتحقق الأهداف المتوقعة المتمثلة في توظيف يد عاملة مؤهلة تحقق الاستمرارية والبقاء للشركة وترقى بها إلى مصاف الشركات الرائدة في هذا مجال، كما أنها تسخر إمكانيات مادية وبشرية معتبرة في مجال التوظيف.

- دراسة سهير عادل جادر وأحمد قاسم صبهود، 2017، بعنوان: "استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي- بحث ميداني في وزارة الزراعة"، حاولت الدراسة التعرف على مدى علاقة استراتيجية التوظيف في الأداء العالي بوزارة الزراعة في العراق من خلال قياس علاقات الارتباط والتأثير، بهدف معرفة مدى وعي الوزارة المبحوثة في تبني استراتيجية التوظيف متمثلة بأبعادها الثلاثة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) وتأثيرها على الأداء العالي بوصفه متغير تابع بأبعاده الأربعة (القيادة، الاستراتيجية، الهيكل والعمليات، الثقافة)، وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث، وزعت على عينة مكونة من (126) فردا من القيادات الإدارية العاملة في وزارة الزراعة، وتوصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية التوظيف والأداء العالي كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لاستراتيجية التوظيف في الأداء العالي ووجد أن الإجراءات التي يتم اتخاذها في تعيين الموارد البشرية هي إجراءات روتينية غير مفعلة بصورة صحيحة وغياب التخطيط للأعداد المراد تعيينهم سنويا.

- دراسة بوشعور رضية، 2011، بعنوان: "الموارد البشرية وأبعادها الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتوازن"، وقد تمت هذه الدراسة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) في ولاية تلمسان، وهي تقوم على فرضية أساسية مفادها وجود علاقة بين مؤشرات الأداء المالية وغير المادية ونتائج تقييم الأداء. وقد تم الاعتماد على استبيان وزع على كافة العاملين في المستويين الإداري والتنفيذي في البنك. وتم التأكد من خلال الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن هي نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم بموجبه ترجمة استراتيجية أي مؤسسة إلى أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة ومبادرات واضحة من خلال أربع جوانب رئيسية، هي: الجانب المالي، العمليات الداخلي، النمو والتعلم والعملاء. كما أن إعلام الموظفين وإشراكهم في منهجية بطاقة الأداء المتوازن هيئ إطارا عاما يساعدهم على رؤية أهداف واستراتيجيات المؤسسة بصورة

صحيحة، وكيفية قياسها، وكيف تؤثر على المؤشرات العامة لأداء المؤسسة، مثل: الربحية، والجودة، والإنتاجية.

II- الاطار النظري لدراسة:

II- 1- التوظيف:

مع زيادة الوعي بأهمية المورد البشري أصبحت مسألة التوظيف تحظى بعناية خاصة من قبل جميع المؤسسات، وهذا نظرا للدور الكبير الذي يلعبه التوظيف في تحديد مصير الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية من جهة و أنشطة المؤسسة من جهة أخرى.

ويعرف التوظيف على أنه: " النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المؤسسة، وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعة" (عليان، 2007، ص241).

كما يعرف بأنه: "عملية توفير الكوادر البشرية التي تحتاجها المؤسسة، واللجوء إلى مصادر توفر هذه الموارد بمختلف الوسائل لتمكين من اختيار وتعيين الأشخاص للعمل" (الفاعوري، 2005، ص205).

وتم تعريفه على أنه: "استقطاب أفراد من داخل المؤسسة أو خارجها و إتباع إجراءات محددة وموضوعية في اختيارهم، و من ثم وضعهم في المكان المناسب" (الهيبي، 2005، ص121).

ويعتبر التوظيف نشاط فرعي، وعملية من عمليات إدارة الموارد البشرية التي تركز على: "تلبية حاجات المؤسسة من الموارد البشرية باختيار الموارد الأكثر توافقا مع متطلبات المناصب الشاغرة" (Robert, 1999, p. 139).

وهي عملية مكملية للعمليات الباقية لإدارة الموارد البشرية سواء التي سبقتها بتصميم وتحليل الوظائف، أو التي تلحقها كالترتيب، التأهيل، تقييم الأداء....، وهو يشتمل على ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في: الاستقطاب والاختيار والتعيين.

II- 1-1- الاستقطاب:

II- 1-1-1- تعريف الاستقطاب:

يعرف الاستقطاب بأنه: "عملية اكتشاف المترشحين المحتملين الراغبين والمؤهلين لشغل المناصب الفعلية أو المتوقعة، وبعبارة أخرى هو حلقة وصل بين من يرغب في شغل الوظائف وبين من يبحث عن التوظيف" (العزاوي وجواد، 2010، ص149).

ويعرف كذلك على أنه "عملية جذب والحصول على مرشحين محتملين للوظائف، وذلك بالعدد والنوعية وفي الوقت المناسب حتى يمكن للمؤسسة المفاضلة بينهم والحصول على أحسن المترشحين والأكثر ملاءمة لشغل الوظائف الشاغرة في ظل ظروف ومتطلبات شغلها" (Muiswinkel, 2013, p5).

II- 2-1-1- مصادر الاستقطاب:

هناك مصدران رئيسيان للاستقطاب هما المصدر الداخلي والمصدر الخارجي: (العبادي، 2006، ص94)

- التوظيف الداخلي:

يتم من خلاله إتاحة الفرصة للموظفين من داخل المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة في حال انطبقت عليهم شروط الوظيفة الشاغرة، ويعمل هذا التوظيف على تحفيز العمال على بذل كل ما لديهم من طاقات والرفع من مستوى الأداء، ويتم بالترقية إلى وظيفة ذات مسؤوليات أعلى أو النقل من قسم لآخر أو وضع إعلان في لوحة الإعلانات داخل المؤسسة أو الاتصال بالعمال المتقاعدين والمستقلين لمعرفة مدى رغبتهم وإمكانية عودتهم للعمل فيها أو استغلال نظام معلومات الموارد البشرية بالمؤسسة أو الاستفسار عن أقارب ومعارف العاملين، وتتمثل مصادر التوظيف الداخلي في التوصية الداخلية وتقديرات الإدارة العليا للمؤسسة.

- التوظيف الخارجي:

يتم باستقطاب الخبرات و الكفاءات من سوق العمل (من خارج المؤسسة)، وتؤثر قوة الاقتصاد ونسبة البطالة والمنافسة بشكل كبير على قدرة المؤسسة على الاستقطاب، وذلك عن طريق الإعلان عن احتياجاتها في وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة أو العودة إلى ملفات طالبي العمل للبحث عن أشخاص بالمؤهلات المطلوبة أو اللجوء إلى مكاتب التوظيف أو الإعلان عن الوظائف الشاغرة في الجامعات والمعاهد العلمية لاستقطاب المتفوقين أو الاتصال بالنقابات العمالية عند الحاجة حيث تقدم خدمات للمنتسبين إليها والراغبين في العمل من خلال نشر إعلانات يستفيد منها من يرغب في التقدم للوظيفة.

II-1-2- الاختيار:

II-1-2-1- تعريف الاختيار:

تحتل عملية الاختيار أهمية بالغة كونها تنعكس بشكل مباشر على أداء كل من العاملين والمؤسسة، ويمكن تعريفها على أنها: "انتقاء الأفراد الذين تتوافر فيهم المؤهلات المطلوبة لإنجاز مهام الوظائف المعنية أو المحددة بالشكل المطلوب، أي اعتماد سلسلة من الإجراءات أو الخطوات التي تبدأ بتقديم طلب الاستخدام من قبل الفرد الذي يرغب بالتوظيف وتنتهي بإنجاز القرار القاضي بالموافقة على اختيار الفرد لشغل وظيفة من الوظائف الشاغرة في المؤسسة المعنية" (العزاوي و جواد، 2010، ص 160).

II-2-1- خطوات عملية الاختيار:

تمر عملية الاختيار بالخطوات التالية (السالم و صالح، 2006، ص 87):

- استقبال طالبي العمل: تأتي هذه الخطوة بعد الإعلان عن الوظيفة وتتم فيها استقبال طلبات العمل التي تم إرسالها إلى المؤسسة؛

- الفحص الأولي لطلبات التوظيف: وفيها يتم فحص طلبات التوظيف والسيرة الذاتية للمتشحين للتعرف على مؤهلاتهم وخبراتهم العلمية ومعلوماتهم الشخصية والتأكد من مطابقتها للشروط والمواصفات المعلنة؛

- الاختبارات: وهي تهدف إلى الكشف عن قدرات ومهارات المترشحين للوظائف الشاغرة بالإضافة إلى القدرة على النمو والتقدم والقدرة على تحمّل مسؤوليات أكبر؛

- المقابلة: تعد المقابلة من أكثر الوسائل شيوعاً في جميع المعلومات اللازمة لإجراء الاختيار، ذلك أنها تتجه بصورة مباشرة نحو التعرف على الفرد من حيث خبرته العملية، خلفيته التعليمية وخصائصه الشخصية من خلال التفاعل المشترك بين القائم بالمقابلة والمتقدم للوظيفة؛

- الاختيار الأولي: وهنا تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء مراجعة شاملة ومعمقة لكل المعلومات التي حصلت عليها بشأن المرشح للوظيفة من أجل الوقوف على مدى ملاءمته لشغلها؛

- القرار النهائي: بعد تحديد وتحليل بيانات المرشح الذي اجتاز الاختبار بنجاح، تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم ترشيحات التعيين إلى رئيس المؤسسة بغية إصدار الأمر الإداري الخاص بتعيين المرشح وإعلامه بذلك؛

- الكشف الطبي: يهدف إلى التأكد من أن المترشح يتمتع بصحة جيدة تمكنه من أداء عمله بنجاح.

II-1-3- التعيين:

التعيين هو: "عملية إصدار القرار بتعيين المرشح أو المرشحة في وظيفة معينة بقسم أو إدارة محددة اعتباراً من تاريخ محدد، ويترتب على هذا القرار حقوق للموظف أو الموظفة في الأجر والمزايا الإضافية وواجبات ومسؤوليات الوظيفة" (القحطاني، 2008، ص 127).

وتتضمن عملية التعيين إصدار قرار التعيين وعادة يكون التعيين تحت التجربة سنة أو أقل قابلة للتمديد التهيئة المبدئية لتكييف العامل مع الوظيفة ومتابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة ثم تثبيت الفرد ومنحه الصلاحية وبيئة الظروف اللازمة لتنفيذ مهام عمله.

II-2- بطاقة الأداء المتوازن:

إن مصطلح الأداء ليس حديثا بل توجد عدة دراسات وأبحاث من الناحيتين النظرية والتطبيقية التي كانت تهدف إلى تدقيق مفهومه، إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفه، لذا سنحاول فيما يلي تحديد تعريف الأداء وتقييم الأداء، وكذلك التعرف على بطاقة الأداء المتوازن كأحد نماذج قياسه.

II-2-1- تعريف الأداء:

يعرف الأداء بأنه انجاز عمل ما وهو ما يقابل الكلمة اللاتينية "Performare" التي تعني إعطاء الشكل الكلي لشيء ما، ولكن اللغة الانجليزية هي التي أعطت له معنى واضحاً ومحدداً "to perform" وتعني: "إنجاز أو تأدية أو إتمام شيء ما سواء كان عمل أو نشاط أو تنفيذ مهمة" (Onge, Haines, & autre, 2007, P60)

ثم اشتقت منه كلمة "Performance" التي تعني: "انجاز العمل وتأديته" (Oxford learner's pocket dictionary, 2013, p318)

وقد عرفه خالد محمد بن حمدان ووائل محمد صبحي إدريس بأنه: "النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها" (حمدان وإدريس، 2007، ص383).

وهناك من يعرفه على أنه "صورة حية تعكس نتيجة ومستوى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة، وفقا لمعايير تلاءم المؤسسة وطبيعة عملها، فالأداء هو الهدف المركزي لعملية التحول والذي يوضح مدى تحقيق الأهداف، ومستوى تنفيذ الخطط". (الغالي، 2007، ص478)

من جهة أخرى تعرفه المنظمة العربية للتنمية الإدارية على أنه: "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية" (رسلان، 2008، ص31)

ويشير كل من B. Doriath et C. Goujet إلى أن الأداء يشمل ثلاثة معاني أساسية وهي: (Goujet, 2007, p172)

- الأداء عبارة عن نتيجة أو إنجاز: وذلك أنه في غالب الأحيان تتم مقارنة النتائج والإنجازات مع الأهداف المحددة من خلال مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية؛

- الأداء عبارة عن فعل أو نشاط: يرتبط الأداء هنا بمجموعة من الأفعال المتناسقة والمترابطة فيما بينها حيث تقوم المؤسسة بحشد كافة جهودها وإمكاناتها في سبيل تحقيق نتيجة معينة؛

- يعبر الأداء عن النجاح: حيث يعد الأداء مفهوماً إيجابياً غير موجود في حد ذاته وإنما يعكس تصور المؤسسة حول النجاح.

ومن خلال هذه التعاريف تظهر لنا بعض خصائص مفهوم الأداء وهي أن الأداء:

- مفهوم واسع يختلف مدلوله باختلاف الذين يستخدمونه؛

- مفهوم ديناميكي تطورت مكوناته عبر الزمن؛

- يتحدد بمجموعة عوامل منها ما يكمل بعضها البعض ومنها ما يكون متناقض؛

- مفهوم شمولي يشتمل ثلاث أبعاد هي (مخيمرو آخرون، 2000، ص9): أداء الأفراد في إطار الوحدات التنظيمية؛ أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة؛ أداء المؤسسة في إطار بيئتها الداخلية والخارجية.

و مما سبق يمكن تعريف الأداء على أنه: منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة تجسد أهدافها المسطرة في نتائج فعلية بالاستغلال الأحسن لمواردها المتاحة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها.

II-2-2- تقييم الأداء:

عرف الدكتور عبد الرحيم محمد تقييم الأداء على أنه: "طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات برنامج والعمليات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية وغير الصناعية" (محمد وآخرون، 2008، ص499). وعرفه الدكتور عبد السلام أبو قحف على أنه: "دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكتنف انجاز الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة أو أي جزء من أجزائها" (قحف، 2001، ص235). ويعرفه الدكتور كاضم جاسم العيساوي على أنه: "إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة من أجل معرفة وتحديد مقدار الانحرافات عن ما تم تحقيقه فعلا مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها" (العيساوي، 2008، ص250).

كما يعرف أيضا على أنه: "الأداة التي تستخدم للتعرف على نشاط المؤسسة بهدف قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على الانحرافات وتشخيص مسبباتها مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات وغالبا ما تكون المقارنة بين ما هو متحقق فعلا وما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة هي سنة في الغالب" (الكرخي والحسيني، 2007، ص31).

تشير هذه التعاريف إلى أن مفهوم تقييم الأداء المؤسسي يعكس جانبين أساسيين هما:

- قياس مدى تحقق الأهداف، وهو ما يعرف بتقييم فعالية الأداء؛
- قياس كفاءة استخدام المواد المتاحة ومدى ملاءمة الأساليب التي اتبعت لتحقيق الأهداف، وهذا ما يعرف بتقييم كفاءة الأداء.

ومنه يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه قياس مدى قدرة وكفاءة المؤسسة على إدارة نشاطها في مختلف جوانبه الإدارية والإنتاجية والتقنية والتسويقية... الخ، ومدى مهارتها في تحويل المدخلات إلى مخرجات برنامج بالنوعية والكمية والجودة المطلوبة، ومدى قدرتها على تطوير كفاءتها وتحسين درجة نجاحها.

II-2-3- بطاقة الأداء المتوازن كنموذج لقياس الأداء:

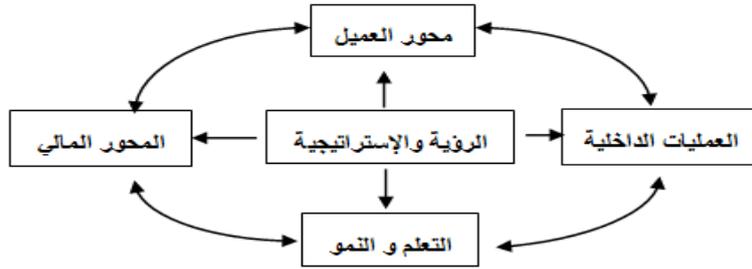
قام كل من روبرت كابلان و ديفير نورتون (Kaplan & Norton) عام 1992 بنشر مقال في العدد 45 من مجلة Harvard Business Review تحت عنوان "بطاقة الاداء المتوازن بقياس دوافع الأداء"، وقاما فيها بتحديد مفهوم لبطاقة الأداء المتوازن باعتباره "نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم بموجبه ترجمة استراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات اجرائية تمهيدية واضحة" (محمد وآخرون، 2008، ص409).

حيث تعد بطاقة الأداء المتوازن نظاما متكاملا لتقييم وإدارة أداء استراتيجي يسمح بتحقيق ما يلي:

- نوع من التغذية العكسية بين العمليات الداخلية و النتائج الخارجية بما يضمن تحسين الأداء الاستراتيجي؛
- التوازن بين المفاهيم والمقاييس التقليدية والحديثة، حيث تراعي المؤشرات المالية وغير المالية؛
- التوازن بين معايير القياس طويلة وقصيرة الأجل؛

- التوازن بين الأداء الماضي والحالي والمستقبلي؛
 - التوازن بين السياسات الداخلية والخارجية؛
 - الربط بين الأصول الملموسة وغير الملموسة لخلق قيمة المؤسسة؛
- وهذا تعد بطاقة الأداء المتوازن واحدة من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس نشاطات ومستوى أداء المؤسسة، وهي تهدف إلى تطوير مقاييس تستند في فلسفتها إلى أربع منظورات (مقاربات) أساسية، هي: (محمد وآخرون، 2008، ص411)
- المنظور المالي: فعلى الرغم من أن مدخل قياس الأداء المتوازن يركز على قياس الأوجه غير المالية والتي تعتبر محركات الأداء الخاصة بالمؤسسة في المستقبل إلا أنه يقوم بدمج هذه المقاييس والاحتفاظ بها لأنها تعتبر ضرورية للمستثمر الحالي والمرتبب، كما أن هناك فوائد عديدة للعاملين ترتبط بالأداء المالي.
 - منظور الزبون: يشير هذا البعد إلى مدى أهمية الدور الذي يلعبه رضا الزبون وإشباع رغباته وحاجاته في تحديد مستوى الأداء العام للمؤسسة، وعلى الرغم من أن كل زبون له توقعات تختلف عن الآخر إلا أن هناك توقعات معروفة وعامة لمعظم الزبائن تتضمن سرعة الاتصال بالمؤسسة والبيت في الشكاوي والحصول على الخدمة، وهذا ما يتطلب من المؤسسة أن يكون لديها نظام للجودة والمعلومات.
 - منظور العمليات الداخلية: يشير هذا البعد إلى ضرورة قياس مدى جودة العمليات التنظيمية الداخلية ومدى مساهمتها في إشباع رغبات المستفيدين ومن ثم المساهمة في تحقيق مهمة المؤسسة، وهناك نوعين من العمليات في المؤسسة هي: العمليات ذات الطبيعة الاستراتيجية والتي تؤثر على أداءها في الأجل الطويل، والعمليات المساعدة وهي سهلة القياس مقارنة بالنوع الأول وعادة ما تكون في الأجل القصير.
 - منظور التعليم والنمو: في كل منظور من المنظورات السابقة يتحدد للمدراء الفجوة بين مواد المؤسسة المتوفرة وبين تلك اللازمة لتحقيق الأهداف والنجاح بعيد المدى، والطريقة الوحيدة لسد هذه الفجوة هو الاستثمار في العنصر البشري والأنظمة والهيكل التنظيمي الأكثر ملاءمة، ويهدف هذا المنظور على تشجيع المؤسسة بصفة مستمرة للبحث عن الجديد نتيجة المنافسة الشديدة التي تتطلب منها القيام بتحسينات مستمرة لقدرتها الحالية والبحث عن طاقات جديدة تمكنها من الاستمرار في الأداء.
- ونلاحظ أن عملية التعلم والنمو والتحسين المستمر سوف تؤدي إلى زيادة فاعلية العمليات الإدارية الداخلية والتي سوف تساعد المؤسسة بدورها على الاستجابة الفورية لمطالب الزبائن الأمر الذي يؤدي بالتالي إلى تحسين الأداء المالي، وهذا ما يعرف بالعلاقة النسبية بين محاور بطاقة الأداء المتوازن، الذي يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2): العلاقات النسبية بين محاور بطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: عبد الرحيم محمد، محمد الطعامنة، وهيب حداد وآخرون (2008)، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي: بحوث وأوراق المؤتمر الدولي حول "قياس الأداء الحكومي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 131.

II- الاطار التطبيقي لدراسة

II-1- أداة الدراسة و خصائص أفراد عينة الدراسة:

II-1-1- أداة الدراسة وثباتها:

II-1-1-1- أداة الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع و المنهج المتبع كانت أنسب وسيلة لجمع بيانات الدراسة هي الاستمارة وكانت موجهة لعينة مكونة من (69) رئيس قسم؛ وقد اشتملت على ثلاث أجزاء: الجزء الأول: يتعلق بمجموعة من المتغيرات الديموغرافية كالجنس و العمر والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة كبيان وصف خصائص عينة الدراسة. الجزء الثاني: تضمن فقرات خاصة بالمتغير المستقل المتعلقة بالتوظيف حيث أن التوظيف يشمل ثلاثة أنشطة لإدارة الموارد البشرية وهي الاستقطاب والاختيار والتعيين. الجزء الثالث: تضمن فقرات حول المتغير التابع المتعلق بالأداء الكلي للمؤسسة وفق نموذج الأداء المتوازن، والذي يتضمن أربع أبعاد هي: بعد الربحية، بعد العمليات الداخلية، بعد الزبائن، بعد التعلم والنمو. II-1-1-2- ثبات الاستبيان:

تم اختبار أداة القياس باستخدام ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) من خلال برنامج (SPSS)، لمعرفة الاتساق الداخلي لجميع أسئلة الدراسة مجتمعة، كما يقىس مدى مصداقية اعتماد نتائج الدراسة. وقد قدرت قيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول الذي يخص التوظيف بـ (0.836) وهي أكبر من (0.6) أي أن الاستبيان ككل ثابت، وهو ما يعني أن المبحوثين يفهمون أسئلة الاستبيان كما يقصدها الباحثون بنفس الكيفية.

كما أن قيمة ألفا كرونباخ للمحور الثاني الذي يخص تقييم الأداء قدرت بـ (0.782) وهي أكبر من (0.6) أي أن الاستبيان ككل ثابت، وهو ما يعني أن المبحوثين يفهمون أسئلة الاستبيان كما يقصدها الباحثون بنفس الكيفية.

II-1-2- تحليل نتائج خصائص العينة:

لقد تم وصف إجابات أفراد الدراسة ذات العلاقة بخصائصهم الشخصية من حيث المتغيرات التالية:

II-1-2-1- توزيع أفراد الدراسة من حيث متغير السن:

لقد تم تبويب الفقرات الخاصة بأعمار أفراد الدراسة ضمن ثلاث فئات كما يوضح الجدول الموالي:

جدول (1): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	19	27.53
سنة 30-50 من	41	59.42
أكثر من 50 سنة	9	13.04
المجموع	69	%100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يظهر تحليل متغير السن أن غالبية رؤساء الأقسام في الم.ص.م محل الدراسة يتراوح أعمارهم بين 30 و50 سنة، حيث وصلت نسبتهم إلى 59.42%، وهذا دليل على أن أغلبية الإطارات من الذين لديهم خبرات طويلة في الإدارة، فيما يشكل الشباب أقل من 30 سنة نسبة 27.53%، بينما رؤساء الأقسام الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة فهي 13.04% فقط، وذلك ما نفسره بإقبال المؤسسات على سياسة التشغيل الخاصة بفئة الشباب، والاستعانة بخريجي الجامعات والمراكز التكوينية، مع محاولة جذب المتقاعدين للاستفادة من خبراتهم، إلا أنه كلما تقدم سن بعض العمال وزادت خبرتهم كلما عملوا على تغيير عملهم إلى مؤسسات أخرى.

II-2-1-2- توزيع أفراد الدراسة من حيث متغير الجنس:

لقد تم تبويب الفقرات الخاصة بجنس أفراد الدراسة ضمن فئتان؛ كما يوضح الجدول التالي:

جدول (2): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس.

السن	التكرار	النسبة المئوية %
إناث	14	20
ذكور	55	80
المجموع	69	%100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من الجدول السابق نلاحظ أن الغالبية العظمى من المستجوبين هم من الذكور بنسبة 80%، ويمكن تفسير ذلك بأن ملكية أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعود للذكور وهم يفضلون توظيف أغلبية العمال من أصدقائهم، بالإضافة إلى عدم رغبة الإناث في هذه الأعمال بسبب بعض الخصائص الاجتماعية في المجتمع الجزائري وخاصة إذا كانت المؤسسة ذات نشاط متنقل أو بعيد عن المدن، كما أن نسبة 20% تدل على أن المرأة الجزائرية بدأت تدخل في هذا المجال وخاصة عندما تكون ملكية المؤسسة للإناث أو طبيعة نشاط المؤسسة يحتاج للإناث أكثر من الذكور.

II-2-1-3- توزيع أفراد الدراسة من حيث متغير المستوى التعليمي:

تم تبويب الفقرات الخاصة بالمستوى التعليمي لأفراد الدراسة وفقا لتقسيمات المنظومة التربوية للتعليم (ابتدائي، متوسط، ثانوي، جامعي)، و الجدول الموالي يوضح توزيع هذه المستويات:

جدول رقم (3): توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
.	.	ابتدائي
1.44	1	متوسط
31.88	22	ثانوي
66.66	46	جامعي
%100	69	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

نلاحظ من خلال الجدول أن الغالبية العظمى من المستجوبين ذات مستوى جامعي بنسبة 66.66%، في حين كانت نسبة الذين لديهم مستوى ثانوي أو متوسط بـ 31.88% و 1.44% على التوالي، مع غياب المستوى الابتدائي، وتوحي هذه المعطيات أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كانت تتجه إلى توفير عمال مهرة وتقنيين متخصصين في مجال الأعمال الإدارية كرؤساء مصالح، حيث يتطلب أن يكون المسؤول على إحاطة وإلمام بكل ما تتطلبه الوظيفة حتى يتسنى له متابعة ومراقبة مختلف النشاطات، خاصة مع سياسة التشغيل الجديدة التي فرضت على المؤسسات تشغيل الكفاءات وتوظيف خريجي الجامعات المتخصصة.

II-1-2-4- توزيع أفراد الدراسة من حيث الأقدمية في المؤسسة:

لتحليل متغير الخبرة (الأقدمية) في المؤسسات محل الدراسة، تم تقسيم مستويات الخبرة إلى الفئات التالية: فئة ناقصة الخبرة (أقل من عامين)، فئة ذات خبرة مقولة (من 3 – 5 سنوات)، فئة ذات خبرة جيدة (من 6 – 10 سنوات)، فئة ذات خبرة طوية (أكثر من 10 سنوات). و الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة على فئات الخبرة المقترحة.

جدول (4): توزيع أفراد الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة.

النسبة المئوية %	التكرار	عدد سنوات العمل في المؤسسة
26.08	18	أقل من عامين
26.08	18	من 3 – 5 سنوات
20.28	14	من 6 – 10 سنوات
27.53	19	أكثر من 10 سنوات
%100	69	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

نلاحظ من خلال الجدول أن أقل نسبة تشمل رؤساء الأقسام ذوي الأقدمية من 6 إلى 10 سنوات، بنسبة 20.28%، وبدرجة متقاربة بالنسبة لرؤساء الأقسام ذوي الأقدمية أقل من عامين ومن 3-5 سنوات وأكثر من 10 سنوات بنسبة 26.08%، 26.08%، 27.53% على التوالي.

II-2- اختبار الفرضيات:

II-2-1- اختبار الفرضيات الفرعية:

II-2-1-1- اختبار الفرضية الأولى:

" هناك تأثير إيجابي للتوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على مستوى ربحيتها"

أظهر اختبار هذه الفرضية النتائج الآتية:

الجدول (5): نتائج اختبار الفرضية الأولى.

القرار	معامل التحديد R2	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
		مستوى الدلالة	قيمة (T)	مستوى الدلالة	قيمة (F)	الخطأ المعياري	المعاملات B	
دال	0.974	0.084	1.262	0,000	19,380	0,533	0,673	الثابت
دال		0.000	7.483			0,172	1,287	عملية الاستقطاب
غير دال		0.073	1.342			0,184	0,247	عملية الاختيار
دال		0.000	2.236			0.165	0,369	عملية التعيين

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول نلاحظ أن:

- عملية الاستقطاب والتعيين تؤثران إيجاباً وطردياً على ربحية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة وذلك بقيمة (1,287) و (0,369) على الترتيب، حيث أن قيمة مستوى الدلال لاختبار (T) هي (0,000 و 0,000) وهي أقل من (0,05)، أما عملية الاختيار فهي لا تؤثر على ربحية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لأن قيمة مستوى الدلالة لاختبار (T) هي (0,073) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05).
 - مستوى الدلالة لمعامل اختبار (F) هي (0,000) والذي يهدف إلى دراسة معنوية الانحدار ككل أقل من (0,05) وعليه نرفض فرضية العدم والتي تنص على أن كل المتغيرات المستقلة مساوية للصفر (غير معنوية)، ونقبل بالفرضية البديلة والتي مفادها أنه يوجد على الأقل متغير واحد لا يساوي إلى الصفر (معنوي)، ما يدل على وجود علاقة خطية معنوية بين المتغير التابع والمتغيرات المفسرة.
 - قيمته معامل التحديد (R2) هي (0,974) وهي أكبر من (0,05) وهذا ما يدل على أن هناك علاقة تفسيرية قوية بين عناصر التوظيف والربحية.
 - ومنه نستنتج أن كل من عمليتي الاستقطاب والتعيين تؤثران بالإيجاب على ربحية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة وعليه فإن الفرضية الأولى محققة بشكل جزئي.
- II-2-1-2- اختبار الفرضية الثانية:
- "هناك تأثير إيجابي للتوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على أداء عملياتها الداخلية".

أظهر اختبار هذه الفرضية النتائج الآتية:

الجدول (6): نتائج اختبار الفرضية الثانية.

القرار	معامل التحديد R2	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
		مستوى الدلالة	قيمة (T)	مستوى الدلالة	قيمة (F)	الخطأ المعياري	المعاملات B	
غير دال	0.558	0.178	1.437	0.000	279.741	0.272	0.391	الثابت
دال		0.000	3.269			0.108	0.353	عملة الاستقطاب
دال		0.006	3.553			0.047	0.167	عملية الاختيار
دال		0.001	5.256			0.086	0.452	عملية التعيين

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

- عملية كل من الاستقطاب و الاختيار والتعيين تؤثر إيجابا وطرديا على مدخل العمليات الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة وذلك بقيمة (0,353) و (0,167) و (0,452) على الترتيب، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لاختبار (T) هي (0,000، 0,006، 0,001) على الترتيب وهي أقل من (0,05) ومنه فإن عناصر التوظيف لها تأثير على مدخل العمليات.
 - مستوى الدلال لمعامل اختبار (F) هي (0,000) والذي يهدف إلى دراسة معنوية الانحدار ككل أقل من (0,05)، وعليه نرفض فرضية العدم والتي تنص على أن كل المتغيرات المستقلة مساوية للصفر (غير معنوية) ونقبل الفرضية البديلة والتي مفادها أنه يوجد على الأقل متغير واحد لا يساوي إلى الصفر (معنوي)، ما يدل على وجود علاقة خطية معنوية بين المتغير التابع والمتغيرات المفسرة.
 - قيمة معامل التحديد (R2) هي (0,558) وهي أكبر من (0,05) وهذا ما يدل على أن هناك علاقة ارتباط وتفسير بين عناصر التوظيف وبعد العمليات الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
- ومنه فإن كل من عملية الاستقطاب و التعيين و الاختيار تؤثر وبالإيجاب على مدخل العمليات الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة ومنه الفرضية الثانية محققة.

II- 2- 1- 3- اختبار الفرضية الثالثة:

"هناك تأثير إيجابي للتوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على رضا عملائها"
أظهر اختبار هذه الفرضية النتائج الآتية:

الجدول (7): نتائج اختبار الفرضية الثالثة.

القرار	معامل التحديد R2	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
		مستوى الدلالة	قيمة (T)	مستوى الدلالة	قيمة (F)	الخطأ المعياري	المعاملات B	
دال	0.853	0.003	2.782	0.000	30.339	0.165	0.459	الثابت
غير دال		0.375	0.417			0.247	0.103	عملية الاستقطاب
دال		0.012	2.348			0.158	0.371	عملية الاختيار
غير دال		0.150	1.292			0.198	0.256	عملية التعيين

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

- عملية الاختيار ترتبط بعلاقة طردية مع بعد الزبائن في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة وذلك بقيمة (0,371)، حيث أن قيمة مستوى الدلالة للاختبار (T) هي (0,012) وهي أقل من (0,05)، كما أن كل من الاستقطاب و التعيين لا يؤثران على مدخل التعليم والنمو في المؤسسات لأن قيمة مستوى الدلالة للاختبار (T) هي (0,375) و (0,150) على الترتيب وهي أكبر من (0,05).

- مستوى الدلال لمعامل اختبار (F) هي (0,000) والذي يهدف إلى دراسة معنوية الانحدار ككل أقل من (0,05)، وعليه نرفض فرضية العدم والتي تنص على أن كل المتغيرات المستقلة مساوية للصفر (غير معنوية) ونقبل الفرضية البديلة والتي مفادها أنه يوجد على الأقل متغير واحد لا يساوي إلى الصفر (معنوي)، ما يدل على وجود علاقة خطية معنوية بين المتغير التابع والمتغيرات المفسرة.

- قيمة معامل التحديد (R2) هي (0,853) وهي أكبر من (0,05) وهذا ما يدل على أن هناك علاقة ارتباط وتفسيرية قوية بين المتغيرات.

ومنه نستنتج أن عملية الاختيار تؤثر وبالإيجاب على بعد الزبائن في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة و عليه الفرضية الثالثة محققة بشكل جزئي.

II- 2- 1- 4- اختبار الفرضية الرابعة:

"هناك تأثير إيجابي للتوظيف على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على قدرتها على التعلم والنمو"

أظهر اختبار هذه الفرضية النتائج الآتية:

الجدول (8): نتائج اختبار الفرضية الثالثة.

القرار	معامل التحديد R2	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
		مستوى الدلالة	قيمة (T)	مستوى الدلالة	قيمة (F)	الخطأ المعياري	المعاملات B	
غير دال	0.985	0.099	1.317	0.000	135.496	0.492	0.648	الثابت
غير دال		0.123	1.912			0.148	0.283	عملية الاستقطاب
دال		0.000	3.083			0.060	0.185	عملية الاختيار
غير دال		0.098	0.523			0.111	0.058	عملية التعيين

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

- عمليات الاختيار ترتبط بعلاقة طردية مع بعد التعليم والنمو في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة وذلك بقيمة (0,185) حيث أن قيمة مستوى الدلالة للاختبار (T) هي (0,000) وهي أقل من (0,05)، في حين أن الاستقطاب و التعيين لا تؤثر على بعد التعليم والنمو في المؤسسات لأن قيمة مستوى الدلالة للاختبار (T) هي (0,123) و (0,098) على الترتيب وهي أكبر من (0,05).

- مستوى الدلالة للاختبار (F) هي (0,000) والذي يهدف إلى دراسة معنوية الانحدار ككل أقل من (0,05)، وعليه نرفض فرضية العدم والتي تنص على أن كل المتغيرات المستقلة مساوية للصفر (غير معنوية) ونقبل الفرضية البديلة والتي مفادها وجود على الأقل متغير واحد لا يساوي إلى الصفر (معنوي)، ما يدل على وجود علاقة خطية معنوية بين المتغير التابع والمتغيرات المفسرة.

- قيمة معامل الارتباط (R2) هي (0,985) وهي أكبر من (0,05) وهذا ما يدل على أن هناك علاقة تفسيرية بين عناصر التوظيف وبعد التعليم والنمو في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ومنه نستنتج أن عملية الاختيار تؤثر وبالإيجاب على بعد التعلم والنمو في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة وعليه الفرضية الرابعة محققة بشكل جزئي.

II-2-2- اختبار الفرضية الرئيسية:

" التوظيف السائد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة يؤثر بشكل إيجابي على مستوى أدائها"

أظهر اختبار هذه الفرضية النتائج الآتية:

الجدول (9): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.

القرار	معامل التحديد R2	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
		مستوى الدلالة	قيمة (T)	مستوى الدلالة	قيمة (F)	الخطأ المعياري	المعاملات B	
غير دال	0.809	0.342	0.864	0.039	4.508	0.817	0.706	الثابت
دال		0.001	2.635			0.219	0.577	التوظيف

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

- عملية التوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تؤثر إيجاباً وطردياً على أدائها الكلي، حيث أن مستوى الدلالة لقيمة T (0,001) أقل من 0,05، أي أن التوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة يؤثر على أدائها بقيمة 0,577.
- مستوى المعنوية لمعامل اختبار F (0,039) أقل من 0,05 وهذا يدل على وجود علاقة خطية معنوية بين المتغير التابع والمتغيرات المفسرة.
- قيمة معامل الارتباط R2 (0,9858) أكبر من 0,5 وهذا ما يدل على أن هناك علاقة تفسيرية بين عملية التوظيف وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
- ومنه نستنتج أن عمليات التوظيف تؤثر طردياً وبالإيجاب على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

IV- الخاتمة :

هدفت الدراسة إلى بيان مدى تأثير عملية التوظيف والتي تشمل ثلاث أنشطة هي: الاستقطاب والاختيار والتعيين على الأداء الكلي للمؤسسة والذي تم قياسه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن التي تشمل أربع أبعاد هي بعد الأرباح وبعد العمليات الداخلية وبعد الزبائن وبعد التعلم والنمو، توصلت الدراسة من خلال تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات إلى مجموعة من النتائج وجملة من المقترحات نلخصها فيما يلي:

1-IV نتائج البحث:

- أشارت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لعملية التوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على الأداء الكلي لها؛
- بينت نتائج الدراسة أن عملية الاستقطاب تؤثر بشكل إيجابي على كل من بعد الربحية وبعد العمليات الداخلية؛
- أوضحت نتائج الدراسة أن عملية الاختيار تؤثر على بعد العمليات الداخلية وبعد الزبائن وبعد التعلم والنمو؛
- أعطت نتائج الدراسة مؤشراً لوجود أثر لعملية التعيين على بعد الربحية وعلى بعد العمليات الداخلية.

2-IV مقترحات البحث:

وفي الأخير توصي الدراسة بضرورة إتباع المؤسسات الجزائرية بصفة عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة للمناهج العلمية الحديثة للتوظيف والمقاربات الحديثة له القائمة على استقطاب العنصر البشري المبدع الذي يمارس مهامه على أساس الكفاءة والإبداع والإضافة وليس على أساس العمل الروتيني التقليدي، كما توصي الدراسة بتجنب التوظيف على أساس القيم الاجتماعية السائدة كالمحابة والقربة والصدقة وخاصة في المناصب التي تحتاج إلى الكفاءة والإبداع.

3-IV آفاق البحث:

تلعب الموارد البشرية الكفاءة دوراً متزايد الأهمية في نجاح أو فشل المؤسسة في ظل بيئة تتميز بقدره تنافسية عالية وبسرعة التغيير، فهي المصدر الرئيسي للأداء المتميز. لذا نقترح إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة باستراتيجية التوظيف بشكل خاص واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشكل عام، ودورها ومكانتها في المؤسسات العمومية والخاصة، الكبيرة منها والصغيرة.

- الإحالات والمراجع :

- Oxford learner's pocket dictionary. Third edition. (2013). oxford: Oxford university press.
- Duff, R. I. (1999). Encyclopédie de gestion et de management. paris: édition Dalloz.
- Goujet, B. D. (2007). Gestion prévisionnelle et mesure de la performance. Paris: Dunod.
- Muiswinkel, W. J. (2013). Future challenges in human resources management and training in national statistical offices, Human resources management and training. New York: United Nations.
- Onge, S. S., Haines, V., & autre, e. (2007). gestion des performances au travail: Bilan des connaissances. Paris: Deboeck & Larcie.
- خالد عبد الرحيم الهيتي. (2005). إدارة الموارد البشرية. عمان ، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبيحي إدريس. (2007). الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- ربيحي مصطفى عليان. (2007). أسس الإدارة المعاصرة. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- رفعت عبد الحليم الفاعوري. (2005). إدارة الإبداع التنظيمي. القاهرة: 205 منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- عبد الرحيم محمد وآخرون. (2008). الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي. القاهرة. بحوث وأوراق عمل الدورات التي عقدتها المنظمة في موضوع "قياس الأداء الحكومي". المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- عبد السلام أبو قحف. (2001). أساليب التنظيم والإدارة (المجلد الجزء الثاني). الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون. (2000). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية: وقائع لقاء الخبراء حول الأجهزة الحكومية بالقاهرة (المجلد الطبعة الأولى). القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- كاضم جاسم العيساوي. (2008). الاقتصاد الإداري (المجلد الطبعة الأولى). الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- مجيد محمود الكرخي، قاسم محمد الحسيني. (2007). تقويم الأداء باستخدام النسب المالية: 388 معيار لتقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية المختلفة (المجلد الطبعة الأولى). الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- محمد بن دليم القحطاني. (2008). إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل (المجلد الطبعة الثانية). الرياض: العبيكان للنشر.
- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح. (2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- نبيل اسماعيل رسلان. (2008). عملية قياس الأداء المؤسسي، مجمع اعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- نجم عبد الله العزاوي، وعباس حسين جواد. (2010). الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. عمّان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- وائل محمد ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي. (2007). الادارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي. (2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل. عمّان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.