



مدى تأثير الأنظمة التحفيزية على أداء الموظفين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لبعض المؤسسات بلدية بئرمرادرايس.

The extent of the impact of motivational systems on employee performance in small and medium enterprises. A case study of some small and medium enterprises in the municipality of Bir Murad Rais.

راجحي عبدالعزيز*، محبر التنمية الاقتصادية و البشرية في الجزائر.

جامعة لونييسي علي البلدية 2 (الجزائر)، azizo18301984@gmail.com

المؤلف المرسل: راجحي عبدالعزيز	تاريخ النشر: 2024/01/30	تاريخ القبول: 2024/01/28	تاريخ الارسال: 2024/01/12
--------------------------------	-------------------------	--------------------------	---------------------------

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مختلف الأنظمة الاقتصادية و البحث في مدى اعتماد هذه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الانظمة التحفيزية للرفع من مستوى أداء مواردها البشرية، مع اظهار العراقيل و الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

و قد تم الاعتماد على أداة الاستبيان لدراسة عينة من المؤسسات الصغيرة المتوسطة في بلدية بئر مراد رايس بالعاصمة، حيث نتج عن هذه الدراسة الميدانية أن أغلب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة لا تعتمد على نظام تحفيز فعال. و عليه فقد أصت هذه الدراسة مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة اعطاء أهمية كبيرة لنظام التحفيز.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، التحفيز، الأداء.

Abstract:

This study aims to introduce small and medium enterprises in various economic systems and investigate the extent to which these small and medium enterprises rely on incentive systems motivations to raise their performance level of its human resources, while showing the obstacles and difficulties faced by small and medium enterprises. The questionnaire tool was relied upon to study a sample of small and medium enterprises in the municipality of Bir Murad Rais in the capital.

This field study resulted in the majority of small and medium enterprises being The study does not depend on effective motivation. Accordingly, this study recommended that managers of small and medium enterprises give great importance to the system motivation.

Keywords: small and medium enterprises, motivation, performance.

* المؤلف المرسل: راجحي عبدالعزيز

1. مقدمة:

يعتبر العامل البشري في المنظمات الاقتصادية أهم عامل بإمكانه تحقيق الاهداف التي تسعى هذه الأخيرة للوصول إليها بأحسن أداء و أقل تكلفة، كما أن نجاح أو فشل هذه المنظمات يتوقف على مدى اهتمامها بالدوافع و الأنظمة التحفيزية التي تجعل الأفراد يبذلون قصار جهدهم للوصول إلى أهدافهم التي بدورها تخدم و تتوافق وأهداف المنظمة التي يعتبرون أنفسهم جزءاً منها و أهدافهم أهدافها، و لذلك كان لابد من دراسة أنظمة التحفيز و تأثيرها على أداء الموارد البشرية.

من المعروف أن هناك مجموعة لا حصر لها من الاختلافات بين الأفراد سواء كان ذلك من جانب قدراتهم أو رغباتهم حيث تختلف دوافعهم باختلاف أهدافهم، فطبيعة عمل الحوافز وأنظمتها شيء أساسي و جوهري لنجاح المنظمة ، فيمكن اعتبار نظام التحفيز حجر زاوية لأداء المنظمة و استقطاب الخبرات، فلا ريب أن الاضطرابات و العثرات التي يشهدها قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر تعود بالدرجة الأولى إلى عدم فاعلية الأنظمة التحفيزية غير المدروسة.

و على ضوء ما تقدم يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

1.1. طرح الإشكالية: تتلخص إشكالية البحث في طرح السؤال الأساسي الآتي:

- كيف يساهم نظام الحوافز المعتمد لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحسين أدائها؟

2.1. التساؤلات الفرعية: و هذا ما يدفعنا إلى طرح التساؤلات الفرعية المنبثقة عن الإشكالية الرئيسية:

- على أي أساس تعتمد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في وضع أنظمة التحفيز؟
- ما هي أنواع التحفيز التي يمكنها الرفع من أداء موظفي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟
- هل الحوافز المعمول بها في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية مرضية من وجهة نظر موظفيها؟
- كيف يتم اختيار و تطبيق نظام حوافز فعال، و ما هي المعايير المعتمدة في قياس أداء الموظفين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟

3.1. الفرضيات: و للإجابة على التساؤلات التي سبق طرحها تم اقتراح الفرضيات التي تتلاءم مع المحاور التي تطرقنا إليها

و هذه الفرضيات تتمثل في:

- يعود سبب ضعف أداء موظفي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى ضعف نظام التحفيز.
- الهدف من الحوافز هو إشباع الحاجات الضرورية و الكمالية للموظفين.
- يعتبر الموظفون الحوافز المادية هي الأهم من بين الحوافز المقدمة لهم.
- إن اختيار نظام الحوافز الفعال يتحقق بالاستمرار في البحث عن التحفيز الذي يدفع الموظف إلى الرفع من أدائه.

4.1. أهمية الدراسة: إن موضوع الحوافز يعتبر من بين المواضيع الهامة سواء بالنسبة للمنظمة أو للفرد ويتجلى ذلك في المصاريف الكبيرة التي تضيفها المؤسسات إلى أجور العمال بحيث يجب أن يقابل هذه الزيادة رفع الإنتاج و تحسين الجودة ، و تقليل التكاليف، كما أن الموضوع يكتسي أهمية كبيرة كون نظام الحوافز المتبع في غالب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية يخلو من مناهج وطرق علمية، خاصة في مجال تسيير الموارد البشرية و كيفية استغلال طاقاتها الكامنة، و السبيل إلى الكشف عن الطاقات و المواهب هو التحفيز.

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال تركيزها على فئة موظفي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و ذلك قصد التوصل إلى نتائج تعود بالفائدة بالدرجة الأولى على موظفي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ما يترتب عليه من اكتشاف أنظمة تحفيزية فعالة تساهم بقوة في رفع مستوى أدائهم و تحقيق الأهداف المنشودة التي تعمل المؤسسة على تحقيقها و سد الخلل المتوقع.

5.1. أهداف الدراسة: تحاول هذه الدراسة تناول موضوع الحوافز و الاهتمام بالعنصر البشري حيث بات هذا الأخير يلقي إقبالا واسعا من قبل الباحثين و المسيرين، و دراستنا هذه تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تسليط الضوء على نظام الحوافز في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و محاولة إصلاحها؛
- إظهار واقع أنظمة الحوافز من خلال دراسة عينية من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- معاينة أهم العراقيل التي تعترض الأداء الفعال في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التعرف على مشكلات نظم الحوافز فيها و العمل على إيجاد الحلول؛
- إعلام القارئ وتعريفه بالموضوع و تحسيس المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بمكانة نظم الحوافز و مساهمتها في رفع أداء الموظفين.

6.1. منهجية الدراسة:

إن المنهج الذي اعتمده في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي بإضافة إلى الدراسة الميدانية و هذا من أجل تحليل مفهوم الحوافز و طرح مختلف الأفكار ذات الصلة مع إظهار العلاقة التي تربط بين الحوافز و الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

7.1. الدراسات السابقة: نظرا لأهمية موضوع التحفيز حيث تطرق له العديد من الباحثين من بينهم:

- رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال بعنوان فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري دراسة ميدانية حالة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية - جامعة أحمد بوقرة بومرداس، من إعداد الطالبة مرمات نبيلة؛

- رسالة ماجستير تحت عنوان " التحفيز و دوره في أداء الأفراد في المؤسسة دراسة حالة الشركة الوطنية الهندسة المدنية و البناء" من إعداد الطالبة مقدود وهيبه و التي ركزت على فعالية نظام التحفيز في المؤسسة العمومية الإدارية، و مقارنة نظام الحوافز المقدم لأفراد العاملين بمختلف فئاتهم من الأساتذة، إداريين و عمال مهنيين.

8.1. خطة الدراسة: بالنسبة للإطار النظري للبحث تم تجميع المادة العلمية المتعلقة بموضوع البحث ، أما بالنسبة للجانب التطبيقي تم الاستناد إلى :

المقابلات الشخصية مع مسؤولي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة .

تصميم استبيان موجه لأفراد العينة محل الدراسة.

و تم تقسيم المقال إلى ثلاث محاور رئيسية هي كالآتي:

المحور الأول: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المحور الثاني: أساسيات حول التحفيزات

المحور الثالث : ماهية أداء الموظفين.

المحور الرابع: دراسة ميدانية تناولت مدى تأثير الأنظمة التحفيزية على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في بلدية بئرمرادريس ولاية الجزائر.

2. المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: باتت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الوقت الراهن أكثر تطورا مما كانت عليه في

فترات سابقة في العالم حيث أنها مرت بعدة مراحل مختلفة وصولا إلى ما هي عليه اليوم، حيث كان هدفها هو الحصول على الربح و مواجهة المنافسة و توسيع حصتها السوقية، لكن اليوم أصبحت من أكثر المؤسسات المعول عليها للنهوض بعملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في الدول بشكل عام، و الدول النامية بشكل خاص، و ذلك من خلال المساهمة في زيادة الإنتاج و معالجة مشاكل الجبهة الاجتماعية كالبطالة و الفقر، و يأتي الاهتمام المتزايد بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لاعتبارات كثيرة نذكر من أهمها تميزها بالقدرة على استيعاب كمية كبيرة من اليد العاملة، قلة حجم الاستثمار الذي تتطلبه لمزاولة عملية الإنتاج فيها، و سهولة تأسيسها و تغير أنشطتها في فترة وجيزة.

1.2. التعريف الجزائري لمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

لقد بذلت الحكومة الجزائرية جهدا كبيرا في دعم قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة منذ التسعينيات، فقد أنشأت في سنة 1994 وزارة منتدبة مكلفة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ثم تحولت إلى وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في سنة 1994، وذلك من أجل ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وكل هذا من أجل تحسين البيئة التي تنشط فيها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

وطبقا للقانون رقم 17 - 02 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق لـ 10 يناير سنة 2017 يتضمن القانون

التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 2017، ص5)

وطبقا للمادة 05: تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية، بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/ أو الخدمات:

- تشغل من (1) إلى مائتان وخمسين (250) عامل.
- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة ملايين دينار جزائري أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار (1) دينار جزائري، و طبقا للتصنيف الذي جاءت به المواد: 08، 09، و 10 من نفس القانون سنوضح التصنيف من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01): التعريف الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نوع المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي	مجموع حصيلتها السنوية
المؤسسة المتوسطة	50 – 250	400 مليون دج إلى 4 ملايين دج	200 مليون دج إلى 1 مليار دج
المؤسسة الصغيرة	10 – 49	لا يتجاوز 400 مليون دج	لا يتجاوز 200 مليون دج
المؤسسة الصغيرة جداً	1 – 9	أقل من 40 مليون دج	لا يتجاوز 20 مليون دج

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد رقم 17 – 02 المؤرخ في 2017/01/10

2.2. خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجموعة من الخصائص والسمات التي

- تميزها عن المؤسسات الكبيرة ولتوضيح ذلك نذكر أهم هذه الخصائص:
- الملكية الخاصة: إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تخضع في ملكيتها لشخص واحد أو مجموعة من الأشخاص وقد أظهر هذه الأهمية المفكر (SCHUMACHER) في كتابه (SMALL IS BEAUTIFUL) فاعتبر أن الملكية الخاصة من قبل شخص ما أو بعض الأشخاص هي كما يلي:
- في المؤسسة الصغيرة، مسألة طبيعية ومثمرة و عادلة؛ (هل، 1989، ص37)
- في المؤسسة المتوسطة، تصبح إلى حد ما غير لازمة من الناحية الوظيفية؛
- في المؤسسة الكبيرة مسألة غير منطقية. (نذير، 2012، ص05)

ومن الفوائد الناتجة عن الملكية الخاصة: تعزيز الروابط العائلية لأنه في الغالب العاملين في مثل هذه المؤسسات أبناء أسرة واحدة أو من أسر متقاربة، كما تتميز الروح الجماعية. غير أن السلبيات الممكن تسجيلها هي ضعف مستوى العمال القائمين على هذه المؤسسة بسبب عدم تشغيل الأجانب خارج العائلة بالرغم من تواجد هذه الكفاءات في الأجانب.

- الحجم: يمثل الحجم الخاصية المهمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقد يفضل بعض المالكين بقاء المؤسسة صغيرة من أجل الحفاظ على مناهج عمل تتماشى مع حجمها وعدم الرغبة إلى التوسع في الاستثمار برغم من توفر الفرص. (ناتف، 2005، ص77)

- سهولة التسيير والتأسيس: إن صغر حجم رأسمال إنشائها إلى جانب قصر الوقت اللازم لإعداد دراسات جدوى إقامتها والشروع في تأسيسها إلى جانب سهولة تنفيذ المباني وتركيب خطوط الإنتاج جعل عملية تسييرها سهلة بالإضافة إلى بساطة هيكلها الإداري والتنظيمي.

- مرونة الإدارة والتنظيم: يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر مرونة وأقل بيروقراطية من المؤسسات الكبيرة بسبب سرعة اتخاذ القرار وتنفيذه من طرف المالك والمسير لغياب التعقيدات في الهيكل التنظيمي لها.
- انخفاض وفرات للحجم وأهمية الاستفادة من وفرات التجمع وإمكانية التخصص: تستفيد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من وفرات التجمع التي تمكن هذا النوع من المؤسسات التي تعوضها من انخفاضات وفرات الحجم، حيث أنها عندما تتجمع في المدن الصناعية في شكل أقطاب صناعية تتعاون فيما بينها في نشاط صناعي متكامل وموحد.
- أداة للتدريب الذاتي والإبداع التكنولوجي: تعمل المؤسسات على خلق إطارات تقنية متطورة ذات مهارات عالية مع إمكانية طرح تقنيات جديدة كمصدر للابتكار والإبداع.
- التكامل مع المؤسسات الكبيرة: تلعب دوراً هاماً المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دفع عجلة التنمية من خلال منحها للمؤسسات الكبيرة ميزة تنافسية عالية ناتجة عن التكامل الإنتاجي الرأسي والأفقي القائم على أساس التعاون المستمر.

3. أساسيات حول التحفيزات:

1.3. تعريف الحوافز:

لقد تباينت التعاريف المقدمة للحوافز بسبب اختلاف و جهات النظر ونذكر منها :

لغة أصل الكلمة يعود إلى الفعل "حفز" و الذي يعني لغة « دفعه من خلفه، جد و أسرع للمضي فيه و أستعد، بمعنى حثه و دفعه ». (حجازي، 2005، ص212)
أما اصطلاحاً هناك عدة تعاريف نذكر منها:

- الحوافز « العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد و التي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة حاجات الإنسانية ». (بربر، 1997، ص102)
- كما يعرف التحفيز « هو توجيه سلوك الفرد أي كيفية اختياره بين البدائل عند تعددها، أو هو قوة سلوك الفرد بعد اختياره للبدائل المفضل ». (عبدالوهاب، 1974، ص208)
- و يعرفها " P. Simon و هو باحث في علم الاجتماع من جامعة مونتريال الكندية " «على أنها مجموعة القوى التي تجعل الفرد يتصرف أو يتفاعل مع القوى المعينة». (P.Simon, 1979,p137)

2.3. أنواع الحوافز:

تتنوع الحوافز بتنوع الحاجات الإنسانية ن فهناك عدة اتجاهات في تقسيم الحوافز إلى أن أكثر الاتجاهات شيوعاً هي تقسيم الحوافز إلى نوعين: حوافز مادية و حوافز معنوية أما التصنيفات الأخر فهي وفق أحد المعايير التالية:

إما حسب طبيعة الجزاء من كونه حافز إيجابي أو سلمي أو حسب المستفيدين من الحوافز و تنقسم إلى حوافز فردية و جماعية ، كذلك حسب البدائل المتاحة فهناك الحوافز الأساسية و البديلة بالإضافة إلى تقسيم آخر يكون هدف الحوافز من حيث تشجيع الأداء الجيد أو الممتاز و هناك أيضاً تصنيف حسب تطبيق الحوافز أو طريقة إدارتها.

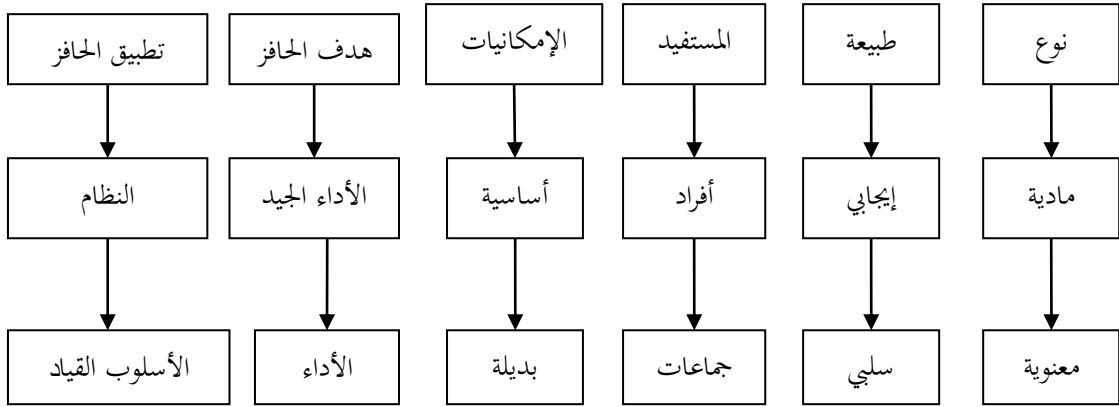
1.2.3.1. التقسيم الأول: الحوافز المادية و المعنوية

- الحوافز المادية: هي الحوافز التي تصرف في صورة نقدية بغرض إشباع احتياجات الأفراد المادية كالأجور، العلاوات السنوية، المشاركة في الأرباح و المكافآت، بالإضافة إلى السكن، النقل. (برنوطي، 2001، ص25)
 - الحوافز المعنوية: يقصد بالحوافز المعنوية هي تلك الإجراءات التي تساعد على توفير الإشباع للاحتياجات الأفراد غير المادية نذكر منها: (هشام، 1979، ص35)
 - المشاركة في اتخاذ القرارات: و ذلك من خلال استشارة آراء العاملين و مقترحاتهم؛
 - التكوين و التدريب: يساهمان في صقل مهارات العمل و تنميتها؛
 - الترقية: و يقصد بالترقية أن يشغل الموظف وظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية و الصعوبات و السلطة و الأجر؛
 - ظروف العمل: (جماعات العمل): إن المنتسبين إلى مدرسة العلاقات الإنسانية ركزوا على أهمية العنصر البشري كمحور أساسي لإنجاز كافة الأعمال في التنظيمات.
- ### 2.2.3.2. التقسيم الثاني: من حيث طبيعة الجزاء

و تنقسم إلى حوافز إيجابية و سلبية تتضمن الجوانب التربوية التي تظهر للفرد التواب الذي يحصل عليه أو العقاب الذي يلحقه ، و كل ذلك حسب العمل الذي يقدمه، حيث يعتمد الحافز الإيجابي على الترغيب و التفاؤل، في حين يستخدم الحافز السلبي للتخويف و الإنذار و التحذير و تشمل الحوافز الإيجابية و السلبية كلا النوعين المادي و المعنوي فبينما تكون المكافأة حافزا إيجابيا ، فإن الحرمان من المكافأة يعد حافزا سلبيا أو الخصم من الراتب هذا بالنسبة للحافز المادي، أما حرمان الفرد من المشاركة في اتخاذ القرارات حافز سلبي، فإن الحوافز السلبية قد تخلق صراعات بين الإدارة و الأفراد ، و هذه الحالة تكون عندما لا تحسن الإدارة استخدام الحوافز المادية، لذلك فالإدارة الناجحة هي التي تعطي للحوافز الإيجابية الأولوية في التطبيق و تحديد بوضوح الحوافز التي تتطلبها الظروف المناسبة لتطبيقها. (عبدالوهاب، مرجع سبق ذكره، 1974، ص280)

- الحوافز الإيجابية: هي إثارة الفرد على أن يسلك سلوك ترغب الإدارة أن يسلكه و من بين الحوافز الإيجابية: المكافآت، شهادات تقديرية، ثبات العمل و استقرار الفرد فيه، الزيادة في الأجر.
- الحوافز السلبية: فمنها الإجراءات التأديبية كالطرد من الوظيفة، أو اللوم الرسمي نزول الموظف إلى درجة أدنى، الخصم من الراتب، الفصل من العمل، الحرمان من الأجر لفترة زمنية.

و يمكن تصنيف الحوافز بصفة عامة إلى ستة تقسيمات أساسية موضحة في الشكل رقم (1).



المصدر: علي محمد علي عبد الوهاب 1974، مرجع سابق، ص 272

3.3. خصائص الحوافز: لضمان فعالية نظام الحوافز و جب أن تتميز الحوافز بالخصائص التالية:

- القابلية للقياس: تترجم السلوكيات و التصرفات في وحدات يمكن تقديرها؛
- إمكانية التطبيق: أي تحري الواقعية و الموضوعية عند وضع معايير الحوافز بال مبالغة في تقدير الكميات و الأرقام؛
- الوضوح و البساطة: : إمكانية فهمها و طرق الاستفادة منها؛
- المشاركة: من المستحسن مشاركة العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم؛
- القبول تحديد معدلات الأداء: يتميز نظام الحوافز الفعال بقبول من جانب الأفراد المستفيدين؛
- الملائمة: يجب أن تتلاءم الحوافز مع الاختلافات كالأعمار و الحاجات الإنسانية ، و التميز في الأداء؛
- المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار و الانتظام، و هذا لا يمنع إمكانية تطوره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك؛
- التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت الذي يلي الجهد المبذول بسرعة أفضل. (المغربي، 2005،ص304)

4. ماهية أداء الموظفين:

من خلال هذا المحور سنتطرق إلى مفهوم أداء الموظفين لدى بعض المفكرين و هذا في المطلب الأول أما في المطلب الثاني فسننتقل إلى محدداته التي تعطي صورة توضيحية حول الأداء و مؤشرات، إضافة إلى طرق تقييم الأداء و الخطوات المتبعة في التقييم. (بدوي، 1992،ص310)

1.4. مفهوم أداء الموظفين:

لقد عرف الأداء من الناحية الإدارية في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه القيام بأداء الوظيفة من المسؤوليات و الواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب و يمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء .

و حسب المفكر في علم الاجتماع (chrstican batal) فإن أداء الموظفين ينتج عن تفاعل ثلاثة عناصر أساسية و هي:

➤ المهارات التي يمتلكها الفرد و المعارف التي يستعملها في عمله؛

➤ مستوى تنظيم العمل و الوسائل المتاحة؛

➤ الحوافز و مستواها الذي يحض به الفرد. (شناقي، 2005، ص56)

أي أنه لا يمكن للمهارات و المعارف التي يمتلكها الفرد تكفي لإنجاز العمل إذ لم يرافقها تنظيم مناسب للعمل فهذه العناصر الثلاثة تتفاعل فيما بينها لتحقيق المطلوب.

2.4. محددات الأداء

يعتبر الأداء من نتائج العمل المقدم لخلق القيمة و بعبارة أخرى يمكن القول أن الأداء تتحكم فيه مجموعة من المحددات التي تعتبر المسؤولة عن طبيعة أداء العاملين و من بين أهم المحددات نذكر:

- **الجهد المبذول:** يمثل حقيقة دافعية الفرد لأداء العمل حيث يرى (بورتير و لوار) صاحب نظرية قوى المنافسة الخمس: (أن الجهد يرتبط بقوة المحفز أكثر من ارتباطه بالأداء)؛

- **نوعية الجهد:** و المقصود بنوعية الجهد هو ذلك المستوى من الدقة و الجودة مطابقة للجهد المبذول بمواصفات نوعية معينة، و أهم مواصفات الخبرة، الاتصال بالعملاء و الرئيس؛ (صقر، 2007، ص51)

- **نمط الأداء:** و المقصود به الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها الأنشطة.

3. مؤشرات الأداء: و تتمثل مؤشرات الأداء فيما يلي:

- **التغيب عن العمل:** و هي أحد المؤشرات السلبية بالنسبة للموظفين و هي ظاهرة مرضية تعاني منها مختلف المنظمات إذ يعتبر ارتفاع معدل التغيب دليلا عن وجود عوامل سلبية تؤثر على انتظام العامل في عمله، كما أن ظاهرة التغيب لها آثار سلبية تمس الميزانية و الأهداف المحددة يمكن تلخيصها فيما يلي:

- عدم توفر الشروط المناسبة للعمل؛

- عدم قدرة العامل الانسجام و الانتماء إلى الجماعة.

- **دوران العمل:** إن دوران العمل يشبه التغيب عن العمل و له تأثير على إنتاجية المنظمة باعتباره مكلفا على إحلال عمال آخرين محل الذين تركوا مناصبهم و هذا يتطلب تكاليف الاستقطاب و الاختيار و التدريب، كما يرى « ألتون مايو» مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية أن سبب ارتفاع معدل دوران العمل يعود إلى ضعف العلاقات الإنسانية بين العاملين.

و قد توصل " جون جاك روسو" عالم الإجماع الفرنسي عام 1957م ، أن روح المعنوية داخل المنظمة لها علاقة عكسية مع تسرب العمال ، فكلما ارتفعت الروح المعنوية انخفض معدل تسرب العمال. (الوافي، 2013، ص64)

- **الشكاوي:** أي تقديم العامل لشكاوى ضد أحد ممثلي الإدارة أو إجراءاتها كما تعتبر الشكاوي مقياسا لفعالية المشرف أو المرؤوس و هي تعبير واضح عن انهيار قنوات الاتصال.
- **حوادث العمل:** أثبتت الدراسات أن الموظفين الذين يعانون من مستويات عالية من الضغوطات معرضون أكثر من غيرهم لحوادث العمل و ذلك راجع لعدم قدرتهم على التركيز و الانتباه.
- **عدم التحكم و السيطرة على الآلات:** و هو من مؤشرات انخفاض أداء الموظفين و هو الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع الاعطاب.
- **الإضرابات:** و يقصد به التوقف عن العمل بصفة قانونية و مؤقتة للمطالبة بالحقوق أو رفض سياسة تنتهجها الإدارة، مما قد يتسبب في انخفاض الإنتاج.
- **مقاييس الإنتاج:** و هو مؤشر يحدد العمر المتبقي لأي منظمة بحيث نجد أن انخفاض إنتاجية العامل تؤثر على فعالية المنظمة.

5. دراسة ميدانية تناولت مدى تأثير الأنظمة التحفيزية على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ببلدية

بئرمرادرايس ولاية الجزائر:

تبين لنا من الدراسة النظرية مدى أهمية نظام الحوافز بشقيه المادي و المعنوي, و تأثيره على أداء الموظفين في المنظمة و قصد معرفة مدى مساهمة نظام الحوافز في الرفع من أداء عينة من موظفي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية الجزائر فقد اعتمدنا على دراسة ميدانية تتمثل في توزيع استبيان على موظفي بعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مجالات أنشطة اقتصادية مختلفة، و تمت الدراسة وفق الخطوات التالية:

- تقديم عام للعينة المدروسة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- تحليل الاستبيان و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية ببرنامج إكسل Excel.

1.5. تقديم عام لعينة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة:

لقد قمنا باختيار العينة المدروسة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة انطلاقا من محيط العمل الذي نشط فيه و هذا بسهولة حصولنا على الوثائق اللازمة لإجراء الدراسة المرجوة و لتكون النتائج أقرب للواقع و أكثر مصداقية و هذا في إطار التحقيقات الاقتصادية التي تقوم بها مديرية التجارة لولاية الجزائر.

2.5. نظرة عامة حول العينة المدروسة:

تضم ولاية الجزائر مجموعة كبيرة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تختلف باختلاف التسمية و الأنشطة الاقتصادية و القطاع الذي تنتمي إليه، و حتى البرنامج الذي أنشأت في إطاره , و يمكن تقسيم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي كانت محل دراستنا على مستوى إقليم الدائرة الإدارية لبئرمرادرايس، و لقد اخترنا مجموعة محدودة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ذلك لقلت الإمكانيات و لهذه الأسباب اكتفينا بدراسة عينة صغيرة تمس أهم الأنشطة و الصيغ القانونية التي أنشأت في أطرها هذه المؤسسات و التي يبلغ عددها 30 مؤسسة.

3.5. التعريف بمنهجية البحث الميداني:

بعد التطرق إلى تقديم المؤسسة محل التبرص نقوم بتحديد مجتمع البحث و الذي يتمثل في موظفي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمختلف أصنافهم و أعمارهم.

-طريقة اختيار العينة:

من أجل دراسة متخصصة لا بد من وضع منهجية علمية تتوافق مع طبيعة البحث و في إطار هذه المنهجية يتم تحديد العينة كأساس للبحث ، والعينة في مفهومها هي مجموعة الأشخاص التي تجري عليهم الدراسة من مجموع المجتمع المدروس و تعد عملية اختيار العينة من أهم مراحل البحث العلمي إذ تتوقف صحة النتائج على مدى حسن اختيار العينة موضوع الدراسة.

-أدوات جمع البيانات :

تختلف أدوات جمع البيانات باختلاف المواضيع و المناهج المتبعة و الوسائل التي يجمع بها الباحث مختلف المعلومات التي يحتاجها في بحثه و أهم ما تم الاعتماد عليه في هذه الدراسة هي:

- استمارة الأسئلة (الاستبيان): إطار البحث الميداني تعتبر الاستمارة أداة فعالة تجمع بواسطتها بيانات الدراسة الميدانية فهي وسيلة تستعمل باتصال الباحث بالأفراد موضوع البحث و تعرف الاستمارة على أنها:

" مجموعة الأسئلة المرتبطة بموضوع معين يتم إرسالها إلى أشخاص معينين قصد الحصول على أجوبة لتلك الأسئلة وهذه الأخيرة يجب أن تكون سهلة ، مدروسة وبسيطة يكمن لكل شخص الإجابة عليها بسهولة " ، وقد اعتمدت في تصميم أسئلة الاستبيان على نوعين من الأسئلة المغلقة و المفتوحة التي تترك حرية التعبير للموظف كما تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث محاور أساسية و هي :

- معلومات شخصية.

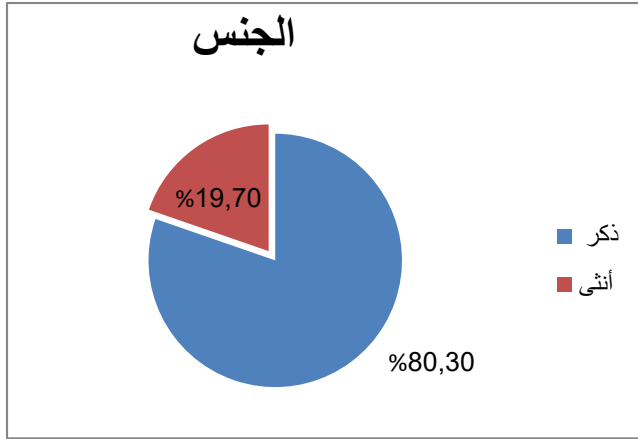
- أسئلة حول تقييم أداء الموظفين.

- أسئلة حول الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة.

عرض و تحليل نتائج الاستبيان التي تمحورت حول النقاط التالية:

1.3.5-الجنس:

الجدول رقم (2): توزيع العينة حسب الجنس الشكل رقم (2): دائرة نسبية تبين توزيع جنس العينة



البيان	التكرار	التكرار النسبي
ذكر	53	80,30%
أنثى	13	19,70%
المجموع	66	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول رقم (2)

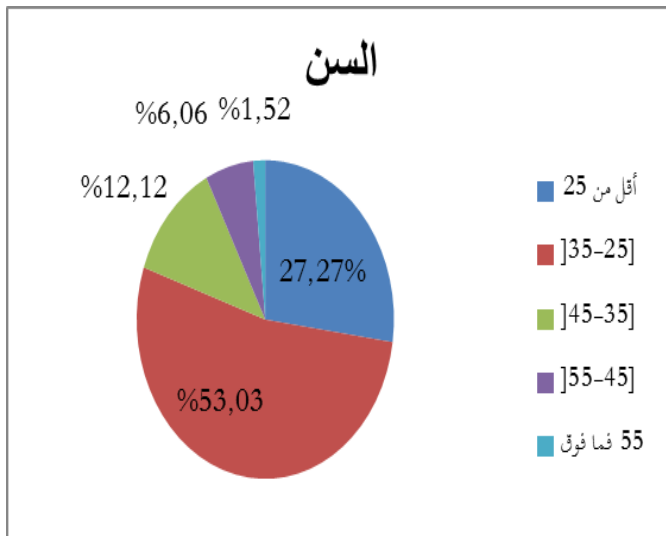
المصدر: الاستبيان الموزع على أفراد العينة

التحليل:

نلاحظ أن نسبة الذكور في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تحتل المرتبة الأولى بنسبة 80.30% و تليها الإناث بنسبة 19.7% وهذا يرجع إلى طبيعة نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تستدعي وجود العنصر الذكري خاصة في قطاع الأشغال العمومية و البناء وقطاع الخدمات كالنقل و الإطعام و الصناعات الغذائية، و لقد أثبت العنصر النسوي دوره في الآونة الأخيرة في عدة مجالات استثمارية توازيا مع فتح باب الاستثمار لفئة البطالين من النساء الحاملات لمشاريع مختلفة و متعددة كورشات الخياطة و الطرز و الصناعات الجلدية و مؤسسات المتخصصة في صناعة الحلويات و خدمات الفندقية و الإطعام، بالإضافة إلى ميدان أخرى في مجال الخدمات و على رأس هذه الأنشطة صالونات الحلاقة و العناية الجسدية.

2.3.5- السن:

الجدول رقم (3): توزيع العينة حسب السن الشكل رقم (3): دائرة نسبية تبين توزيع سن العينة



البيان	التكرار	التكرار النسبي
أقل من 25	18	27,7%
]35-25]	35	53,03%
]45-35]	8	12,12%
]55-45]	4	06,06%
55 فما فوق	1	1,52%
المجموع	66	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول رقم (3)

المصدر: الاستبيان الموزع على أفراد العينة

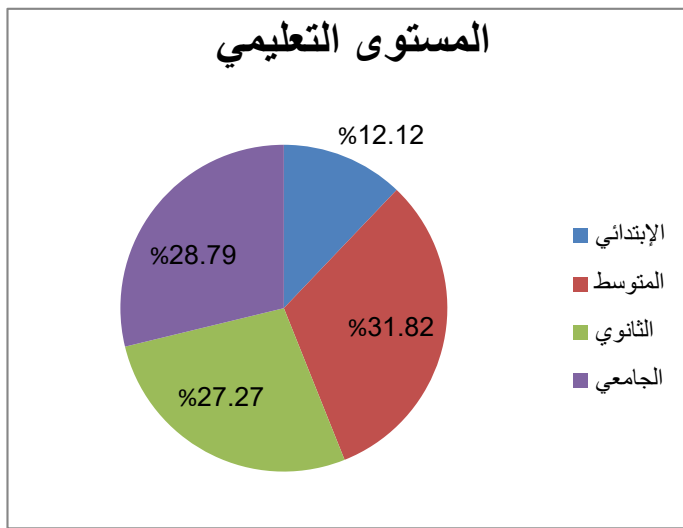
التحليل:

إن فئة الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين [25-35] تحتل المرتبة الأولى في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة بنسبة 53.0% وتليها الفئة التي تقل أعمارهم عن 25 سنة في المرتبة الثانية بنسبة 27.27% أما المرتبة الثالثة فنجد فئة الموظفين الذين أعمارهم تتراوح بين [35-45] بنسبة 12.12%، و أخيرا في المرتبة الرابعة فنجد فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين [45-55] بنسبة 6.6% وأما فئة 55 فما فوق بنسبة تقدر ب 1.52% و هذا ما يدل على أن المؤسسات تعمل على استقطاب فئة الشباب وهذا لاعتمادها على سياسة التشبيب، واستغلال الطاقات الشابة لإعطاء أكثر دفع للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تمكينها من الرفع من مستوى الاداء، و كما هو معروف عن فئة الشباب الرغبة في الابتكار و الابداع و حب التغيير.

3.3.5-المستوى التعليمي: يتمثل المستوى التعليمي في كل من التعليم الأساسي بأطواره الثلاث بالإضافة إلى المستوى

الجامعي مع بعد التدرج

الجدول رقم (4) : المستوى التعليمي للعينة الشكل رقم(4):دائرة نسبية تبين المستوى التعليمي لأفراد العينة



البيان	التكرار	التكرار النسبي
إبتدائي	8	12.12%
متوسط	21	31.82%
ثانوي	18	27.27%
جامعي	19	28.79%
المجموع	66	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول رقم (4)

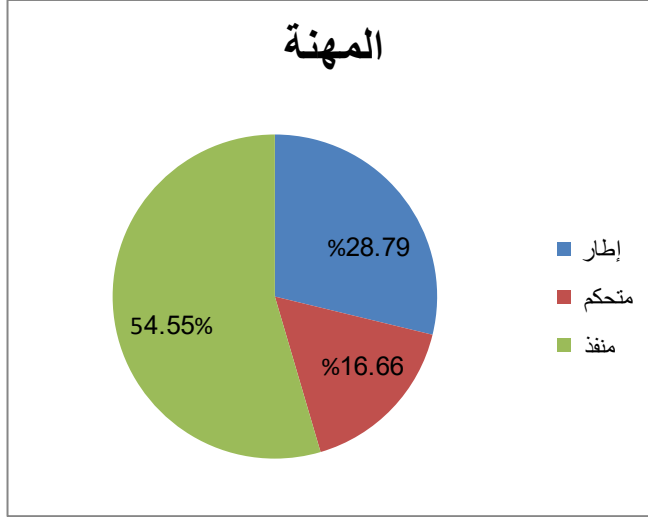
المصدر: الاستبيان الموزع على أفراد العينة

التحليل:

نلاحظ أن مستوى المتوسط يحتل المرتبة الأولى بنسبة 32% و في المرتبة الثانية نجد المستوى الثانوي بنسبة 27% و يليها المستوى الجامعي بنسبة 19% ثم الابتدائي بنسبة 12% ومن هنا نستنتج أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إضافة إلى حرصها على استقطاب فئة الشباب فهي توفرها مناصب عمل لكل المستويات التعليمية، لهذا فهي أداة لمحاربة البطالة بامتياز، و تسمح باستغلال الطاقات الشابة، كمأن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعتبر من المؤسسات التي تبعث روح المقاولاتية لدى الشباب الطموح و الحامل لمشاريع مبتكرة و تشجع إنشاء مؤسسات منتجة و خاصة تلك التي تنشط في مجال المناولة، و باعتبار هذه النوع من المؤسسات لا يحتاج إلى رأس مال كبير لشروع في النشاط.

4.3.5- المهنة: قمنا بتصنيف المهن داخل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بحسب طبيعة المنصب الذي يشغله الموظف.

الجدول رقم (5): توزيع العينة حسب المهنة الشكل رقم(5): دائرة نسبية تبين توزيع العينة حسب المهنة



البيان	التكرار	التكرار النسبي
إطار	19	28.79%
متحكم	11	16.66%
منفذ	36	54.55%
المجموع	66	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول رقم (05)

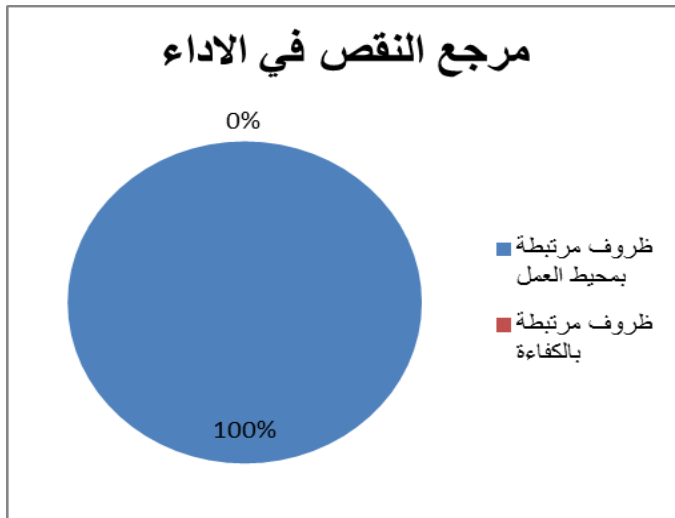
المصدر: الاستبيان الموزع على أفراد العينة

التحليل: يبدو أن فئة المنفذين تحتل المرتبة الأولى بنسبة 54.55% و تليها في المرتبة الثانية فئة الإطارات بنسبة 28.79% أما في المرتبة الثالثة فنجد فئة المتحكمين بنسبة 16.66% تفسيره يرجع إلى أن الموظفين المنفذين هم الأكثرية نظرا لاعتماد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على خدماتهم كالمسائقيين و أعوان الأمن و العمال المهنيين، بالإضافة إلى الإطارات المستخدمين في الإدارة و التنظيم، أما المتحكمين فهم الرؤساء و الملاك.

5.3.5 - مرجع النقص في الأداء أي الأسباب التي تقف خلف انخفاض مستوى الأداء

الشكل رقم(6): دائرة نسبية تبين توزيع مرجع نقص الأداء

الجدول رقم (6): توزيع العينة حسب مرجع نقص الأداء



البيان	التكرار	التكرار النسبي
ظروف مرتبطة بمحيط العمل	66	100%
ظروف مرتبطة بالكفاءة	0	0%
المجموع	66	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول رقم (06)

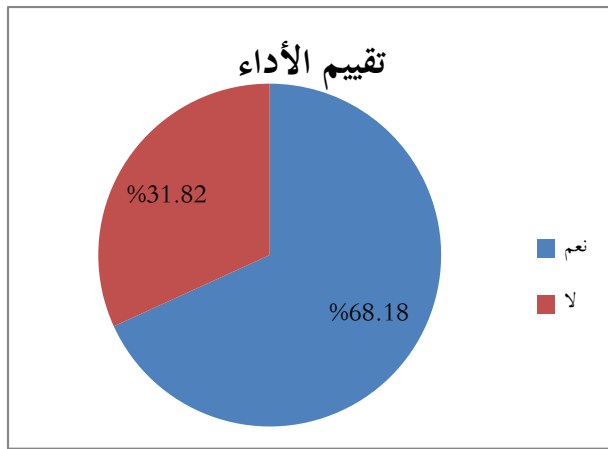
المصدر: الاستبيان الموزع على أفراد العينة

التحليل: نلاحظ أن أساس النقص في الأداء يرجع إلى ظروف مرتبطة بمحيط العمل وذلك بنسبة 100% بينما الظروف المرتبطة بالكفاءة فهي منعدمة حسب الاستبيان هذا ما يؤكد رغبة الموظفين في معرفة سبب النقص في الأداء و العمل على تحسينه و هو يتناقض مع اعترافهم بوجود صعوبات تقنية.

معظم إجابات الموظفين كانت تميل إلى أن تقييم الأداء هو عبارة عن تحليل و دراسة أداء الموظفين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على إمكانية ترقية الفرد في المستقبل.

6.3.5- تقييم الأداء: هل تم تقييم أداء الموظف خلال فترة نشاطه بالمؤسسة

الجدول رقم (07) : توزيع العينة حسب تقييم الأداء الشكل رقم(07):دائرة نسبية تبين توزيع تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول رقم (07)

البيان	التكرار	التكرار النسبي
نعم	45	68.18%
لا	21	31.82%
المجموع	66	100%

المصدر: الاستبيان الموزع على أفراد العينة

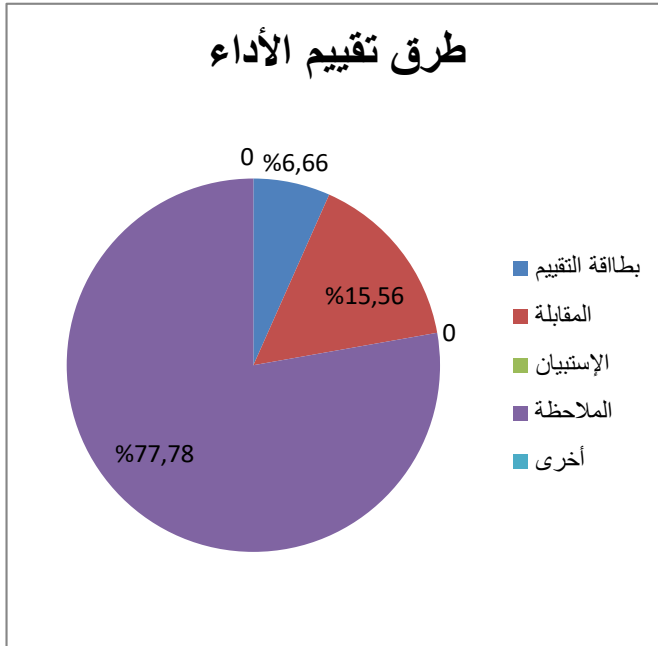
التحليل:

نلاحظ أن عملية تقييم الأداء لم تشمل جميع العينة المدروسة بحيث أن نسبة 31.82% من الموظفين يعتقدون أن مؤسساتهم لم تقم بتقييمهم، ويدل هذا على أن بعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا تبدي الاهتمام الكافي حول تقييم أداء موظفيها لدرجة أن بعض الموظفين أكدوا على أن تقييم أدائهم لا يمثل أي اهتمام بالنسبة للمؤسسة التي ينشطون بها.

7.3.5- طريقة تقييم الأداء: الأساليب و الطرق المعتمدة في تقييم الموظفين داخل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

الشكل رقم (08): دائرة نسبية تبين توزيع طريقة تقييم الأداء

الجدول رقم (08): توزيع العينة حسب طريقة تقييم الأداء



البيان	التكرار	التكرار النسبي
بطاقة التقييم	03	6.66%
المقابلة	07	15.56%
الاستبيان	0	0%
الملاحظة	35	77.78%
أخرى	0	0%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الباحث الاعتماد على الجدول رقم (08)

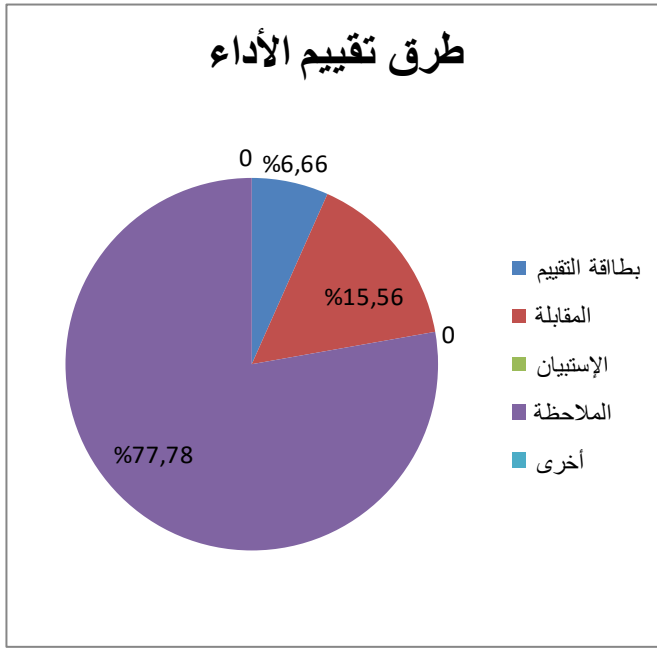
المصدر: الاستبيان الموزع على أفراد العينة

التحليل:

نلاحظ أن تقييم الأداء عن طريق الملاحظة تحتل المرتبة الأولى بنسبة 77.78%، وتليها الثانية طريقة المقابلة بنسبة 15.56%، أما في المرتبة الثالثة نجد طريقة بطاقة التقييم بنسبة 6.66% أما طريقة الاستبيان و الطر الأخرى فهي بنسبة معدومة، يدل هذا أن المؤسسات تعتمد على الملاحظة في التقييم كطريقة لتقييم أدائهم إضافة إلى المقابلة التي تعتبر حالة خاصة بالإطارات السامية الذين يتم تقييمهم عن طريق المقابلة مع مدير الموارد البشرية و الرئيس المباشر.

8.3.5- نتائج تقييم الأداء: رأي الموظف في نتائج تقييم أدائه.

الشكل رقم (09): دائرة نسبية تبين توزيع طريقة تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الباحث الاعتماد على الجدول رقم (09)

الجدول رقم (09): توزيع العينة حسب طريقة تقييم الأداء

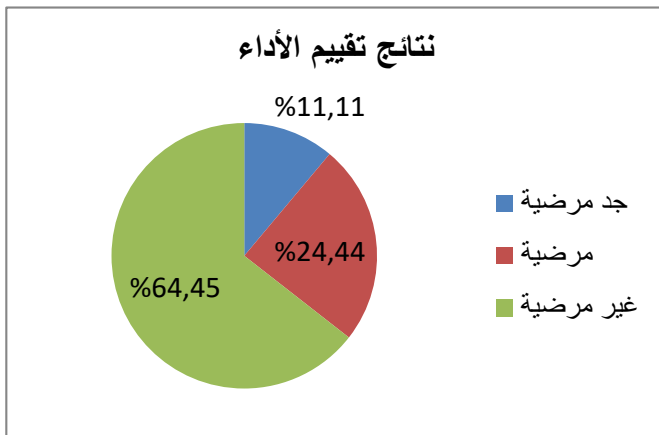
البيان	التكرار	التكرار النسبي
بطاقة التقييم	03	6.66%
المقابلة	07	15.56%
الاستبيان	0	0%
الملاحظة	35	77.78%
أخرى	0	0%
المجموع	45	100%

المصدر: الاستبيان الموزع على أفراد العينة

التحليل: نلاحظ أن تقييم الأداء عن طريق الملاحظة تحتل المرتبة الأولى بنسبة 77.78%، وتليها الثانية طريقة المقابلة بنسبة 15.56%، أما في المرتبة الثالثة نجد طريقة بطاقة التقييم بنسبة 6.66% أما طريقة الاستبيان و الطر الأخرى فهي بنسبة معدومة، يدل هذا أن المؤسسات تعتمد على الملاحظة في التقييم كطريقة لتقييم أدائهم إضافة إلى المقابلة التي تعتبر حالة خاصة بالإطارات السامية الذين يتم تقييمهم عن طريق المقابلة مع مدير الموارد البشرية و الرئيس المباشر.

9.3.5- نتائج تقييم الأداء: رأي الموظف في نتائج تقييم أدائه.

الشكل رقم (10): دائرة نسبية تبين نتائج تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول رقم (10)

الجدول رقم (10): توزيع العينة حسب نتائج تقييم الأداء

البيان	التكرار	التكرار النسبي
جد مرضية	5	11.11%
مرضية	11	24.44%
غير مرضية	29	64.45%
المجموع	45	100%

المصدر: الاستبيان الموزع على أفراد العينة

التحليل: من خلال الجدول نلاحظ عدم رضا الموظفين عن نتائج تقييم أدائهم في المرتبة الأولى و هذا بنسبة 64.45% ، وتليها في المرتبة الثانية مرضية بنسبة 24.44% و أخيرا مرضية جدا بنسبة 11.11%، هذا ما يؤكد على أن معايير التقييم مبنية على أسس غير مدروسة، كما يعكس عدم صحة اختيار المؤسسات لموظفيها و عدم الرضا يؤدي إلى نوع من الإحباط لدى الموظفين الذي قد يتسبب في حالة من التسبب و اللامبالاة.

6. خاتمة: من خلال تحليلنا لنتائج التي تحصلنا عليها من الاستبيان الخاص بالدراسة التي قمنا بها حول نظام الحوافز المطبق على موظفي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة، بحيث لاحظنا و بشكل جلي مجموعة من النقائص خاصة تلك المتعلقة بظروف العمل غير المشجعة بحيث يتفق معظم الموظفين و بنسبة عالية على أنهم غير راضون عن ظروف العمل و الأساليب التي تمنح بها العلاوات، إضافة إلى تأكيدهم على عدم كفاية الأجر و إعادة النظر في المعايير المعتمدة في منح الحوافز فهذا الوضع يؤدي بهم إلى حالة من التذمر و الذي ينعكس سلبا على مستوى أدائهم، كما أن الموظفين ليسوا على دراية تامة بنظام الحوافز المعمول به في مؤسساتهم.

أما من جانب الرؤساء فهم لا يبدون الاهتمام اللازم بنظام الحوافز و لا تترتب في أغلب الأحيان عن هذه الأنظمة قرارات منطقية و عادلة خاصة تلك المتعلقة بالترقية و هذا راجع لكون أغلب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ذات ملكية و إدارة عائلية، كما أن المسيرين لا يأخذون بعين الاعتبار طرق تحديد نقاط الضعف في أداء الموظفين و العمل على إصلاحها.

1.6. اختبار الفرضيات:

- إثبات صحة الفرضية الأولى المتمثلة في كون سبب ضعف أداء موظفي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يعود إلى ضعف نظام التحفيز و عدم الاهتمام بنظام الحوافز.
- إثبات صحة الفرضية الثانية كون الهدف من الحوافز هو إشباع الحاجات الضرورية و الكمالية للموظفين.
- إثبات صحة الفرضية الثالثة بحيث يعتبر الموظفون الحوافز المادية هي الأهم من بين الحوافز المقدمة لهم.
- إثبات صحة الفرضية الرابعة بحيث أن اختيار نظام الحوافز الفعال يتحقق بالاستمرار في البحث عن التحفيز الذي يدفع الموظف إلى الرفع من أدائه.

2.6. نتائج الدراسة:

- من خلال دراستنا الميدانية لتقييم الأداء و الحوافز في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة توصلنا إلى النتائج التالية:
- معظم موظفي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يواجهون صعوبات أدائهم لعملهم وهذا يرجع إلى مشكل الاتصال و عدم انسجام الموظفين مع بعضهم البعض؛
- يتم اكتشاف النقائص في الأداء في المؤسسات من طرف الموظفين أي بنفسهم ما يدل على وعي الموظفين و إدراكهم لسبب تلك النقائص التي ترجع في الأساس إلى ظروف مرتبطة بمحيط العمل؛

- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا تهتم بأداء مواردها البشرية لذا لا تقوم بالتقييم الدوري و الموضوعي؛
- تقييم الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يشرف عليه الرئيس المباشر كونه الأعم من غيره بأداء مرؤوسيه؛
- معايير تقييم الأداء بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة غير موضوعية بسبب العشوائية التي تعاني منها؛
- لا نجد رضا الموظفين عن نتائج أداءهم رغم أن معظمها في المستوى وهذا يرجع لعدم رضاهم عن ظروف العمل لان هذا الأخير يعتبر من معوقات الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- تعتمد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الحوافز المادية عند تحفيز موظفيها فهي تتبنى النظرية العلمية لفريدريك تايلور؛
- موظفي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يفضلون التنوع بين الحوافز المادية و المعنوية؛
- تعتمد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تقييم أداء موظفيها على بالتركيز تقنية الملاحظة؛
- يولي موظفو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أهمية كبيرة لظروف العمل كما تعتبر من بين الحوافز الأكثر طلبا من طرف الموظفين.

3.6. التوصيات: يمكن إجمال الحلول فيما يلي:

- يجب إعادة النظر في معايير التقييم وتعديلها وفق ما يتلاءم مع التغيرات الحاصلة في محيط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- يجب على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن ترسل موظفيها لإجراء دورات تكوينية خاصة في ميدان العمل للتأقلم مع تغيرات المؤسسة؛
- على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تبني نظام حوافز واضح و مبني على أسس علمية مدروسة و تتماشى مع دوافع الموظفين، و الابتعاد عن العشوائية لضمان نجاحه.

7. قائمة المراجع:

1.7. قائمة المراجع باللغة العربية:

- _ أحمد زكي بدوي. (1992). معجم المصطلحات الاجتماعية. بيروت: مكتبة لبنان بيروت. ص 310.
- _ الطاهر الوائلي. (2013). التحفيز و أداء المرضين ماجستير تخصص تنظيم عمل. قسنطينة: جامعة قسنطينة. ص 64.
- _ جالين سبينسر هل. (1989). منشآت الأعمال الصغيرة اتجاهات في الاقتصاد الكلي. (بترس صليب، المترجمون) القاهرة، مصر: الدار الدولية للنشر و التوزيع. ص 37.
- _ زكي محمد هشام. (1979). الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية (الإصدار 2). المملكة العربية السعودية: دار السلاسل للنشر و التوزيع. ص 35.

- _ سعد برنوطي ناتف. (2005). إدارة الأعمال الصغيرة و المتوسطة: أبعاد الريادة. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.ص77.
- _ سعد نايف برنوطي. (2001). إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). عمان، الأردن: دار وائل للطباعة و النشر.ص25.
- _ عاشور أحمد صقر. (2007). إدارة القوى العاملة. الاسكندرية، مصر: دار المعرفة الجامعية.ص51.
- _ عبد الحميد عبدالفتاح المغربي. (2005). الادارة الأسس العلمية و التوجهات المستقبلية لمدير القرن الواحد و العشرين. دمياط، العراق: جامعة المنصورة كلية التجارة.ص304.
- _ علي محمد عبدالوهاب. (1974). إدارة الأفراد منهج التحليل في المنظمة و الإدارة. مصر: مكتبة عين شمس.ص280.
- _ علي محمد عبدالوهاب. (1974). مرجع سبق ذكره.ص280.
- _ كامل بربر. (1997). إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع.ص102.
- _ محمد حاف حجازي. (2005). إدارة الموارد البشرية (الإصدار 1). الاسكندرية، مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر.ص102.
- _ نصرالدين بن نذير. (2012). دراسة استراتيجية الابداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة- حالة الجزائر- أطروحة دكتوراه،. جامعة الجزائر.ص05.
- _ نوال شناقي. (2005). تحفيز العمال و دوره في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير. بسكرة: جامعة محمد خيضر.ص56.
- _ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الصادرة بتاريخ (10 جانفي، 2017)، و المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة العدد (17-02)، ص05.

2.7. قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

_P.Simon. (1979). le ressourcement humain. Montréal: agence d'arc éd.p137.