



جامعة قاصدي مرباح ورقلة

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

ميدان : العلوم الاقتصادية , العلوم التجارية , علوم التسيير

شعبة علوم التسيير

تخصص : إدارة موارد بشرية

بعضوان:

دور الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين

دراسة ميدانية لموظفي الصندوق الوطني لتقاعد CNR فرع ورقلة.

من اعداد الطلبة:

عباز أحمد

أوبيرة ملاك

نوقشت واجتيزت علنا بتاريخ:

2026/05/23

أمام اللجنة المكونة من السادة:

1. منيرة سلامي (أستاذ التعليم العالي _ جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

1. قطاي خديجة (أستاذ محاضر ب _ جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا و مقررا

1. الغالية مليكة (أستاذ محاضر ب _ جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2025/ 2026

اهداء

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل.

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى أغلى الناس على قلبي، إلى والديَّ
الكريمين، حفظهما الله، اللذين كانا سندي ودعمي طوال مسيرتي
الدراسية.

إلى والدي رحمه الله وأمي، وكل أفراد عائلتي الذين شجعوني
وساندوني.

أهدي هذا العمل المتواضع راجياً من الله التوفيق والنجاح.

أحمد عباذ

إهداء

إلى من كان دعاؤهما سرّ نجاحي، ونورَ دربي...

إلى أبي الغالي وأمي الحبيبة، أطال الله عمرهما وأدامهما تاجًا
فوق رأسي.

إلى من شاركوني لحظات التعب والفرح، إخوتي وأخواتي الأعزاء.

أهديكم هذا العمل المتواضع، عربون شكر ووفاء.

ملاك أوبيرة



شكر وعرفان

الحمد لله تعالى الذي وفقني لإتمام هذا العمل، وأسأله دوام
التوفيق والسداد.

أتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة قطاي
خديجة على هذه المذكرة، لما قدمته لي من توجيهات ونصائح
قيّمة ومتابعة مستمرة طوال فترة إنجاز هذا العمل.

كما أتوجه بالشكر إلى جميع أساتذتي الكرام الذين ساهموا في
تكويني العلمي والمعرفي خلال مسيرتي الدراسية.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني من قريب أو
بعيد، وساندني ولو بكلمة طيبة، في إنجاز هذه المذكرة.

فلهم جميعاً مني أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الحوافز المادية والمعنوية ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد (CNR)، إضافة إلى إبراز أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة. وانطلقت الدراسة من أهمية العنصر البشري باعتباره أحد أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها ورفع مستوى أدائها، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والتنظيمية التي تتطلب توفير بيئة عمل محفزة تسهم في تحسين أداء العاملين وزيادة درجة انتمائهم للمؤسسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة الظاهرة وتحليل أبعادها المختلفة، كما تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة المتمثلة في عدد من عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بمدينة ورقلة. وقد سعت الدراسة إلى قياس مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين، والتعرف على درجة الرضا الوظيفي لديهم، بالإضافة إلى اختبار طبيعة العلاقة بين المتغيرين.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، كان من أبرزها أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد جاء بدرجة متوسطة إلى مرتفعة، إضافة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال، وهو ما يؤكد أهمية الحوافز في رفع معنويات العاملين وتحسين أدائهم الوظيفي.

الكلمات المفتاحية:

حوافز مادية، حوافز معنوية، رضا وظيفي، عمال، الصندوق الوطني للتقاعد (CNR)، ورقلة.

Abstract

This study aims to identify the reality of financial and moral incentives, as well as the level of job satisfaction among employees of the National Retirement Fund (Caisse Nationale des Retraites – CNR). It also seeks to highlight the impact of financial and moral incentives on achieving employees' job satisfaction within the institution. The study is based on the importance of human resources as one of the primary assets upon which organizations rely to achieve their objectives and enhance their performance, particularly in light of the economic and organizational transformations that require a motivating work environment capable of improving employee performance and strengthening their sense of belonging to the institution.

To achieve the objectives of the study, the descriptive-analytical method was adopted as the most appropriate approach for examining the phenomenon and analyzing its various dimensions. A questionnaire was used as the primary data collection instrument and was administered to a sample of employees at the National Retirement Fund (CNR) in the city of Ouargla.

The study sought to measure the level of financial and moral incentives provided to employees, determine their level of job satisfaction, and examine the nature of the relationship between these two variables.

Keywords:

Financial incentives, moral incentives, job satisfaction, employees, National Retirement Fund (Caisse Nationale des Retraites – CNR), Ouargla.

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الاهداء	I-II
02	الشكر والعرفان	III
03	الملخص	IV
04	الفهرس	VI
	فهرس الجداول	VIII
04	المقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز والرضا الوظيفي		
05	المبحث الأول: المقاربات النظرية لمفهوم الحوافز وأنواعها	10
06	المطلب الأول: تعريف الحوافز وأهميتها التنظيمية	10
07	المطلب الثاني: أنواع الحوافز المادية والمعنوية	13
08	المطلب الثالث: نظريات الحوافز	16
09	المبحث الثاني: مفهوم الرضا الوظيفي وأبعاده	23
10	المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي وأهميته	23
11	المطلب الثاني: أبعاد وعوامل الرضا الوظيفي	25
12	المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي	28
13	المبحث الثالث: لعلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي - الدراسات السابقة	32
14	المطلب الأول: أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي	23
15	المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	43
16	خلاصة الفصل الأول	46
الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي		

17	المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة صندوق التقاعد CNR بولاية ورقلة.	49
18	المطلب الأول: مدخل للمؤسسة محل الدراسة	49
19	المطلب الثاني: نشأة مديرية الموارد البشرية وطبيعة نظام الحوافز	54
20	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.	68
21	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية	68
22	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة	69
23	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.	74
24	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية	74
25	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة	101
26	خلاصة الفصل الثاني	103
27	الخاتمة	105
28	قائمة المراجع	108
29	الملاحق	114

الرقم	العنوان	الصفحة
01	جدول رقم (1-01) : تطور نظرة المدارس الفكرية إلى الحوافز ودورها في تحفيز العاملين	12
02	جدول رقم (1-02): مقارنة بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية في بيئة العمل	16
03	جدول رقم (1-03): هرم ماسلو للحاجات الإنسانية وتطبيقاته في بيئة العمل	17
04	جدول رقم (1-04): نظرية هيرزبرج الثنائية: عوامل صحية وعوامل الدوافع في بيئة العمل	19
05	جدول رقم (1-05): مدخلات ومخرجات نظرية العدالة التنظيمية لآدامز	21
06	جدول رقم (1-06): أبعاد التوافق بين الفرد والوظيفة وفق نظرية التوافق المهني	28
07	جدول رقم (1-07): الخصائص الوظيفية والحالات النفسية الحرجة في نموذج هاكمان وأولدهام	29
08	جدول رقم: (2-1) إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة	68
09	جدول رقم (2-2): توزيع مستوى الموافقة وفق مقياس ليكارت الخماسي	71
10	جدول رقم (2-3): توزيع مستوى الموافقة وفق مقياس ليكارت الخماسي	72
11	جدول (2-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	75

76	جدول (2-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	12
77	جدول (2-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	13
78	جدول (2-7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	14
79	جدول (2-8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة أو المنصب	15
80	جدول (2-9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية / سنوات الخبرة	16
82	جدول (2-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الحوافز المادية	17
83	جدول (2-11) اختبار One Sample T-Test للحوافز المادية	18
85	جدول (2-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الحوافز المعنوية	19
86	جدول (2-13) اختبار One Sample T-Test للحوافز المعنوية	20
89	جدول (2-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الرضا الوظيفي	21
90	جدول (2-15): نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون بين الحوافز والرضا الوظيفي	22
92	جدول (2-16): تحليل التباين لاختبار معنوية نموذج الانحدار (ANOVA)	23

24	جدول (2-17) (Coefficientsa) لتحليل الانحدار الخطي المتعدد	93
25	جدول (2-18): نتائج اختبار T-Test للفروق في الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس	96
26	جدول (2-19): نتائج اختبار ANOVA للفروق في الرضا الوظيفي حسب متغير العمر	97
27	جدول (2-20): نتائج اختبار ANOVA للفروق في الرضا الوظيفي حسب متغير المؤهل العلمي	98
28	جدول (2-21): نتائج اختبار ANOVA للفروق في الرضا الوظيفي حسب متغير الأقدمية	98
29	جدول (2-22): ملخص نتائج اختبار الفروق الديموغرافية في الرضا الوظيفي	99
30	جدول (2-23): ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة	100

مقدمة

توطئة:

في ظل التحولات العميقة التي تشهدها المؤسسات العمومية في الجزائر، أصبحت إدارة الموارد البشرية محورا أساسيا لضمان استمرارية الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية. إذ لم يعد الأداء الوظيفي يعتمد فقط على الجوانب التقنية والتنظيمية، بل أصبح يرتبط بشكل وثيق بعوامل سلوكية ونفسية، من أبرزها الحوافز والرضا الوظيفي.

وتُعد الحوافز بمختلف أنواعها، المادية والمعنوية، من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لتحفيز الموظفين ورفع مستوى أدائهم، حيث تساهم في تعزيز الانتماء الوظيفي وزيادة مستوى الرضا داخل بيئة العمل. وفي المقابل، يُعتبر الرضا الوظيفي مؤشرا مهماً لقياس مدى انسجام الموظف مع عمله وبيئته المهنية، وهو ما ينعكس مباشرة على جودة الأداء والإنتاجية.

وفي هذا السياق، تبرز أهمية دراسة العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي داخل المؤسسات العمومية، خاصة في ظل التحديات التي تواجهها هذه المؤسسات في تحسين فعالية مواردها البشرية. ومن بين هذه المؤسسات نجد الصندوق الوطني للتقاعد CNR ، الذي يُعد من الهيئات الاستراتيجية في قطاع الحماية الاجتماعية، حيث يعتمد بشكل كبير على كفاءة موارده البشرية لضمان تقديم خدمات فعالة للمواطنين.

وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل مستوى الحوافز (المادية والمعنوية) لدى موظفي هذه المؤسسة، إضافة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة والأثر بين هذه الحوافز والرضا الوظيفي، مع التطرق إلى الفروق المحتملة حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، الخبرة المهنية، الوظيفة أو المنصب).

أ- إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق، يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي على الشكل التالي:
 ما مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسة CNR؟
 كما يمكن طرح التساؤلات الفرعية على النحو التالي:

ما واقع منظومة الحوافز المادية والمعنوية المعتمدة داخل الصندوق الوطني للتقاعد - ورقة (CNR)؟

1. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد - ورقة (CNR)؟

2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي لدى مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد - ورقة (CNR)؟

3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي لدى مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد - ورقة (CNR)؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، الخبرة المهنية، الوظيفة) لدى موظفي الصندوق الوطني للتقاعد - ورقة (CNR)؟

ب- الفرضيات:

بناءً على الإشكالية المطروحة، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

1. الفرضية الأولى : لا يوجد مستوى مرتفع ذو دلالة إحصائية للحوافز (المادية والمعنوية) لدى موظفي الصندوق الوطني للتقاعد - ورقة (CNR).

2. الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز (المادية والمعنوية) والرضا الوظيفي لدى موظفي الصندوق الوطني للتقاعد - ورقة (CNR) عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

3. الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز (المادية والمعنوية) على الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد - ورقة (CNR) عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

4. الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد - ورقة (CNR) تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، الخبرة المهنية، الوظيفة) عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

ت - أسباب اختيار الدراسة

توجد عدة اعتبارات دفعت الباحثين إلى اختيار هذا الموضوع دون غيره، ويمكن تصنيفها إلى دوافع ذاتية وأخرى موضوعية، تتمثل فيما يلي:

أسباب ذاتية

- ✓ اهتمام الباحث بالمواضيع المرتبطة بالموارد البشرية داخل المؤسسات .
- ✓ الرغبة في التعمق في دراسة الجوانب المتعلقة بدور الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
- ✓ السعي إلى التعرف على مدى تأثير الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتقاعد بورقة .

أسباب موضوعية

- ✓ إبراز أهمية نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضى الوظيفي للعاملين داخل الصندوق الوطني للتقاعد بورقلة .
- ✓ تعرف مدى اهتمام المؤسسة بتطبيق الأساليب العلمية الحديثة في مجال الحوافز وتسيير الموارد البشرية .
- ✓ التأكيد على أهمية تحقيق الرضى الوظيفي باعتباره عاملاً أساسياً في تحقيق الكفاءة داخل المؤسسة .
- ✓ محاولة تقييم مدى فعالية نظام الحوافز المعتمد بالمؤسسة ومدى مساهمته في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء .

ث - أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والتطبيقية، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- ✓ التعرف على مستوى الحوافز (المادية والمعنوية) لدى موظفي CNR.
- ✓ قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ تحليل طبيعة العلاقة بين الحوافز (المادية والمعنوية) والرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة.
- ✓ تحديد مدى تأثير الحوافز (المادية والمعنوية) على الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
- ✓ الكشف عن الفروق في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، الخبرة المهنية، الوظيفة).

ج- أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة لكونها تتناول موضوع الحوافز المادية والمعنوية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، باعتباره من المواضيع الحديثة التي تحظى باهتمام كبير في مجال إدارة الموارد البشرية، وتتجلى أهميتها فيما يلي:

- ✓ إبراز مدى مساهمة الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة .
- ✓ توضيح أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي ورفع مستوى الإنتاجية والكفاءة داخل المؤسسة .
- ✓ التأكيد على أهمية العنصر البشري باعتباره المورد الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسات في تحقيق أهدافها واستمراريتها .
- ✓ مساعدة إدارة المؤسسة على التعرف على مدى فعالية نظام الحوافز المعتمد وأثره على معنويات العاملين واستقرارهم المهني .
- ✓ لفت انتباه المؤسسات إلى ضرورة توفير بيئة عمل مناسبة تعتمد على التحفيز المادي والمعنوي من أجل تعزيز الانتماء والولاء التنظيمي .
- ✓ إثراء الجانب العلمي والمعرفي للدراسات المتعلقة بالحوافز والرضا الوظيفي، وفتح المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات مماثلة مستقبلاً.

ح- حدود الدراسة:

الحدود الزمنية:

أنجزت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من 2026/01/27 إلى 2026/05/12.

الحدود المكانية:

تم تطبيق الدراسة الميدانية على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد.

الحدود العلمية:

اقتصرت الدراسة على موضوع دور الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، مع التركيز على أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين وتعزيز استقرارهم المهني داخل المؤسسة.

خ- منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج ملائمة لطبيعة موضوع الدراسة، والذي يهدف إلى وصف وتحليل واقع الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين في الصندوق الوطني للتقاعد - ورقلة.

ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ثم تحليلها وتفسيرها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، من أجل الكشف عن طبيعة العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى تحديد مدى تأثير هذه الحوافز على العاملين داخل المؤسسة.

كما تم الاعتماد على هذا المنهج في وصف الخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، الخبرة المهنية، الوظيفة) لعينة الدراسة، وتحليل اتجاهات وآراء العاملين حول الحوافز المعتمدة ومستوى الرضا الوظيفي، وذلك بالاستناد إلى البيانات الميدانية التي تم جمعها بواسطة الاستبيان ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS.

د- صعوبات الدراسة

لا تخلو أي دراسة علمية من مجموعة من الصعوبات والعراقيل التي قد تؤثر على سير البحث وإنجازه، وقد واجهتنا أثناء إعداد هذه الدراسة المتعلقة بدور الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين ببعض المؤسسات عدة صعوبات، من أبرزها:

- ✓ قلة المراجع والدراسات المتخصصة التي تجمع بين موضوع الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي.
- ✓ صعوبة الحصول على بعض المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة من المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ ضيق الوقت المخصص لإنجاز الدراسة الميدانية وجمع البيانات وتحليلها.
- ✓ مواجهة بعض الصعوبات في توزيع الاستبيانات واسترجاعها من العاملين.
- ✓ صعوبة تفريغ وتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS ، خاصة مع محدودية الخبرة التطبيقية في التعامل مع البرنامج.
- ✓ تباين آراء العاملين حول نظام الحوافز المعتمد داخل المؤسسة، مما يتطلب جهداً إضافياً في تحليل النتائج وتفسيرها.

ذ - هيكل الدراسة:

تتكون هذه الدراسة من فصلين أساسيين، حيث خُصص الفصل الأول للإطار النظري للحوافز والرضا الوظيفي، وتم من خلاله التطرق إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالموارد البشرية والحوافز والرضا الوظيفي، إضافة إلى توضيح العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، مع عرض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة والإجراءات المتبعة فيها.

أما الفصل الثاني فقد خُصص للدراسة الميدانية بالصندوق الوطني للتقاعد الصندوق الوطني للتقاعد، حيث تم تقديم تعريف بالمؤسسة محل الدراسة، ثم عرض الدراسة الميدانية المتعلقة بدور الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، بالإضافة إلى تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS ومناقشتها ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة، وصولاً إلى استخلاص أهم النتائج والتوصيات.

ر - نموذج الدراسة:

المتغير المستقل:

(الحوافز المادية
والمعنوية)

- ✓ الحوافز المادية
- ✓ الحوافز المعنوية



المتغير التابع:

الرضا الوظيفي

المتغيرات الديمغرافية

الجنس

الفئة العمرية

المؤهل العلمي

الحالة الاجتماعية

الخبرة المهنية

الوظيفة أو المنصب

الفصل الأول

الإطار النظري للحوافز
والرضا الوظيفي

تمهيد:

يُعدّ العنصر البشري من أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها ورفع مستوى أدائها، لذلك تسعى مختلف المؤسسات إلى توفير بيئة عمل مناسبة تضمن تحفيز العاملين وإشباع حاجاتهم المهنية والنفسية، لما لذلك من أثر مباشر على مستوى الرضا الوظيفي لديهم. وقد أصبحت الحوافز بمختلف أنواعها من أبرز الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات لرفع معنويات العاملين، وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهد وتحسين الأداء، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على كفاءة المؤسسة واستقرارها.

ويُعتبر الرضا الوظيفي من المفاهيم الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، كونه يعبر عن مدى تقبل العامل لعمله وشعوره بالارتياح تجاه مختلف الجوانب المرتبطة بوظيفته. كما أن العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي تُعد من المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين، نظرًا لدورها في تحسين أداء العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة.

وعليه، سيتم في هذا الفصل التطرق إلى ثلاث مباحث مقسمة كالتالي:

✓ المبحث الأول: المقاربات النظرية لمفهوم الحوافز وأنواعها

✓ المبحث الثاني: مفهوم الرضا الوظيفي وأبعاده

✓ المبحث الثالث: العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي - الدراسات السابقة

المبحث الأول: المقاربات النظرية لمفهوم الحوافز وأنواعها

يُمثل هذا المبحث اللبنة الأساسية لفهم آليات التحفيز في المنظمات المعاصرة. وقد شهد مفهوم الحوافز تطوراً ملحوظاً عبر الزمن، انتقل خلاله من تصورات بسيطة مرتبطة بالدوافع الاقتصادية المادية، إلى رؤية شمولية تأخذ في الحسبان الأبعاد النفسية والاجتماعية والذاتية للموظف.

المطلب الأول: تعريف الحوافز وأهميتها التنظيمية

أولاً: التعريفات اللغوية والاصطلاحية للحوافز

أ. المعنى اللغوي:

يرجع أصل كلمة «الحافز» في اللغة العربية إلى الفعل «حَفَزَ»، والذي يدل على الدفع والحث والتشجيع على القيام بالفعل. فيقال: «حفزه على العمل» أي دفعه إليه وشجّعه على إنجازه. وقد ورد في «لسان العرب» لابن منظور أن «الحَفْز» يعني الدفع من الخلف والحث على السير والتقدّم، وهو ما يعكس المعنى الدلالي المرتبط بإثارة الحركة والنشاط. كما استُخدمت كلمة «حافز» في الأدب العربي والبلاغة للدلالة على الباعث أو الدافع الذي يدفع الإنسان إلى التصرف أو الإنجاز، الأمر الذي يُبرز الارتباط الوثيق بين الحافز والسلوك الإنساني.

ب. التعريف الاصطلاحي الكلاسيكي:

ارتبط المفهوم الكلاسيكي للحوافز بظهور المدرسة العلمية في الإدارة، خاصة مع أفكار فريدريك تايلور (Frederick Taylor) سنة 1911، الذي اعتبر أن الحوافز المالية تُعدّ الوسيلة الأساسية لدفع العمال إلى زيادة الإنتاج وتحقيق أعلى مستويات الأداء. وانطلق تايلور من فكرة «الإنسان الاقتصادي» التي تفترض أن العامل يسعى أساساً إلى تحقيق المكاسب المادية، وبالتالي فإن زيادة الأجر والمكافآت المالية تؤدي إلى رفع الكفاءة

والإنتاجية. وقد ركّز هذا التصور على العلاقة المباشرة بين العمل والأجر، مع إغفال الجوانب النفسية والاجتماعية المرتبطة بسلوك العاملين¹.

ج. التعريف الاصطلاحي الحديث:

شهد مفهوم الحوافز تطوراً ملحوظاً مع تطور الدراسات السلوكية والتنظيمية، حيث لم يعد الحافز يُختزل في الجانب المادي فقط، بل أصبح يشمل مختلف العوامل النفسية والاجتماعية والتنظيمية التي تؤثر في سلوك الأفراد داخل المؤسسة. ويُعرّف Robbins & Judge (2017، ص 209) الحوافز بأنها «العمليات التي تحدد شدة الجهد الذي يبذله الفرد، واتجاهه، ومدى استمراره في سبيل تحقيق هدف معين». ويُبرز هذا التعريف ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في قوة الجهد، وتوجيه السلوك، والاستمرارية في الأداء².

وفي السياق ذاته، يرى Hellriegel & Slocum (2011، ص 156) أن الحوافز تمثل «مجموعة القوى الداخلية والخارجية التي تُنشّط السلوك الإنساني وتوجهه وتحدد درجة استمراره». ويعكس هذا التصور الفهم الحديث للحوافز باعتبارها عملية ديناميكية تتفاعل فيها الدوافع الذاتية مع المؤثرات التنظيمية والاجتماعية لتحقيق الأداء المطلوب³.

د. التعريف في الفكر الإداري العربي:

حظي مفهوم الحوافز باهتمام واسع في الفكر الإداري العربي، حيث ركّز الباحثون العرب على الدور الذي تؤديه الحوافز في تنمية أداء العاملين وتحقيق التوافق بين أهداف الفرد والمؤسسة. فقد عرّف علي السلمي الحوافز بأنها «الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لإثارة دوافع العاملين وتنشيطها بما يضمن استمرار أدائهم بمستوى مرتفع من الكفاءة والفعالية،

¹ Taylor, F. W. (1911). The Principles of Scientific Management.

² (Robbins & Judge, 2017, p. 209)

³ (Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2011). *Organizational Behavior* (13th ed.). South-Western Cengage Learning. 156)

سواء كانت هذه الوسائل مادية أو معنوية». ويُبرز هذا التعريف شمولية الحوافز وعدم اقتصرها على الجانب المالي فقط⁴.

كما أشار محمد قاسم القريوتي إلى أن الحافز يُمثل حلقة وصل بين السلوك والنتائج المتوقعة، إذ يدفع الفرد إلى بذل الجهد عندما يدرك أن أدائه سيقود إلى مكافأة أو منفعة معينة. ويؤكد هذا الطرح أهمية التوقعات والإدراك الذاتي في تفسير استجابة الأفراد للحوافز المختلفة داخل بيئة العمل⁵.

جدول رقم (1-01) : تطور نظرة المدارس الفكرية إلى الحوافز ودورها في تحفيز العاملين

نظرة الحوافز	المدرسة الفكرية
الحوافز المادية حصراً - الأجر والإنتاجية	المدرسة الكلاسيكية (تايلور، فايول)
الحوافز المعنوية والانتماء الجماعي	مدرسة العلاقات الإنسانية (مراضية، روثليسبرجر)
هرمية الحاجات والتحفيز متعدد الأبعاد	المدرسة السلوكية (ماسلو، هيرزبرج)
العمليات العقلية والعدالة الإدراكية	النظريات المعرفية الحديثة (فروم، آدامز)

المصدر: محمد قاسم القريوتي (2000، ص 95)

ثانياً: أهمية الحوافز في تحفيز الموارد البشرية

تتجلى أهمية الحوافز في المنظمات المعاصرة في أربعة محاور استراتيجية متكاملة:

⁴السلوك التنظيمي، علي السلمي. (1995). السلوك التنظيمي. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر. (1995، ص 78)
⁵محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الثالثة، مزينة ومنقحة (عمّان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000)، ص. 95 .

✓ رفع مستوى الإنتاجية والأداء: تُشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تمتلك أنظمة حوافز فعّالة تحقق معدلات إنتاجية أعلى بنسبة 20-30% مقارنة بتلك التي تفتقرها⁶.

✓ تقليل معدلات دوران العمالة: تساعد الحوافز المتنوعة على تعزيز الولاء المؤسسي والانتماء التنظيمي، مما يُقلل التكاليف الباهظة المرتبطة بتوظيف الكوادر وتدريبها⁷.

✓ استقطاب الكفاءات وتطوير القدرات: تُعدّ أنظمة الحوافز التنافسية أداةً فعّالة لجذب أصحاب المواهب والكفاءات النادرة في سوق العمل.

✓ تحسين المناخ التنظيمي: تُسهم الحوافز المعنوية على وجه الخصوص في بناء ثقافة مؤسسية إيجابية تقوم على الاعتراف بالجهود وتقدير الإسهامات الفردية والجماعية⁸.

9

المطلب الثاني: أنواع الحوافز المادية والمعنوية

تصنّف الأدبيات الإدارية الحوافز إلى مجموعتين رئيسيتين: الحوافز المادية (المالية) التي تعتمد على المكافآت الاقتصادية الملموسة، والحوافز المعنوية (المعرفية والوجدانية) التي تُخاطب الحاجات النفسية والاجتماعية للموظف. ويُقسّم كل من الصنفين إلى حوافز مباشرة وغير مباشرة.

أولاً: الحوافز المادية المباشرة

⁶ Michael Armstrong & Stephen Taylor, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 13th ed. (London: Kogan Page, 2014), p. 233.

⁷ George T. Milkovich, Jerry M. Newman, and Barry Gerhart, *Compensation*, 12th ed. (New York, NY: McGraw-Hill Education, 2017), p. 45.

⁸ Fred Luthans, *Organizational Behavior*, 12th ed. (New York, NY: McGraw-Hill/Irwin, 2011), p. 196.

⁹ ملاحظة منهجية: يُميّز الباحثون المعاصرون بين مفهومَي «الحافز» (Incentive) «بوصفه عاملاً خارجياً تُوفّره المؤسسة، و«الدافع» (Motive) بوصفه حالة داخلية نفسية تنبع من الفرد نفسه. غير أن الأدبيات العربية أحياناً تستخدم المصطلحين بالتبادل، وهو ما يستوجب الضبط الاصطلاحي في البحث العلمي.

أ. الرواتب والأجور: (Wages & Salaries)

تُشكّل الرواتب والأجور القاعدة الأولى لأي نظام تعويضي. يُعرّفها Milkovich et al. بأنها «المقابل المالي الثابت الذي يحصل عليه الموظف لقاء أداء مهام وظيفية محددة خلال فترة زمنية معيّنة». وتتأثر هيكلية الأجور بعوامل عدة منها: طبيعة الوظيفة، ومستوى المسؤولية، وظروف سوق العمل، والقطاع الاقتصادي، وسياسات العدالة الداخلية في المؤسسة¹⁰.

ب. المكافآت: (Bonuses)

المكافأة هي مبلغ مالي إضافي يُمنح للموظف بصفة دورية أو استثنائية تقديراً لجهوده أو تميزه أو تحقيقه لأهداف محددة. وتنقسم إلى نوعين: مكافآت الأداء المرتبطة بنتائج قابلة للقياس (مثل مكافآت نهاية العام)، ومكافآت المبادرة المرتبطة بالابتكار وطرح الأفكار الجديدة.

ج. العمولات: (Commissions)

تُستخدم العمولات بصفة رئيسية في قطاعي التجارة والمبيعات، وتُحسب على هيئة نسبة مئوية من حجم المبيعات أو العقود التي يُنجزها الموظف. وتتميز بالارتباط المباشر والوثيق بالأداء الفردي، مما يجعلها أداة تحفيزية بالغة الفاعلية¹¹.

ثانياً: الحوافز المادية غير المباشرة

تُعرف هذه الحوافز أيضاً بـ«المزايا الهامشية» (Fringe Benefits)، وتشمل كل ما يحصل عليه الموظف زيادةً على أجره الأساسي من مزايا وخدمات عينية أو مالية:

✓ التأمين الصحي وتغطية العلاج الطبي للموظف وأسرته

¹⁰ George T. Milkovich, Jerry M. Newman, and Barry Gerhart, *Compensation*, 12th ed. (New York, NY: McGraw-Hill Education, 2017), p. 12.

¹¹ Michael Armstrong & Stephen Taylor, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 13th ed. (London: Kogan Page, 2014), p. 257.

✓ صناديق التقاعد والمعاشات وضمانات ما بعد الخدمة

✓ بدل السكن، وبدل الانتقال، وبدل المناطق النائية

✓ الإجازات المدفوعة الأجر (السببية والأمومة والمرضية)

✓ برامج التطوير المهني وفرص التدريب والابتعاث

✓ مرافق الرفاهية (مطاعم الشركة، النادي الرياضي، دور الحضانة)

(تُقدَّر تكلفة الحوافز غير المباشرة في الدول المتقدمة بما يتراوح بين 30% و 40% من إجمالي تكاليف الأجور، مما يجعلها بنداً استراتيجياً في ميزانيات الموارد البشرية)¹².

ثالثاً: الحوافز المعنوية (المعنوية - النفسية - الاجتماعية)

أثبتت أبحاث مدرسة العلاقات الإنسانية - ولا سيما تجارب هوثورن (1924-1932) - أن الحوافز المعنوية تمتلك قدرة تحفيزية لا تقل شأنًا عن الحوافز المادية، بل قد تفوقها في بعض الحالات:

أ. التقدير والاعتراف: (Recognition)

يُعدّ التقدير الرسمي وغير الرسمي أقوى الحوافز المعنوية، إذ يُشعر الموظف بأن مجهوداته مرئية وموضع اهتمام الإدارة. تشمل أساليبه: شهادات التقدير، والمديح العلني في الاجتماعات، ولوحات الشرف، وجوائز الموظف المثالي.

ب. الإشادة والثناء: (Praise)

الإشادة اللفظية الصادقة من المسؤول المباشر تُرسِّخ السلوك الإيجابي وتُحفِّز الموظف على تكراره واستمراره. ويشير إلى أن «دقيقة واحدة من المديح الصادق قادرة على تحويل الأداء العادي إلى أداء استثنائي.»

¹² George T. Milkovich, Jerry M. Newman, and Barry Gerhart, *Compensation*, 12th ed. (New York, NY: McGraw-Hill Education, 2017), p. 456.

ج. الترقية الوظيفية: (Promotion)

تُمثّل الترقية حافزاً مزدوج الأثر، إذ تجمع بين المكسب المادي (رفع الراتب) والمكسب المعنوي (ارتفاع المكانة والمسؤولية). ويُصنّفها Deci & Ryan (2000) ضمن الحوافز التي تُشبع الحاجة إلى الكفاءة الذاتية والاستقلالية.

د. المشاركة في صنع القرار: (Participative Management)

إشراك الموظفين في رسم السياسات واتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم يُعزز شعورهم بالانتماء ويُرسّخ التزامهم التنظيمي.¹³

جدول رقم (1-02): مقارنة بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية في بيئة العمل

الحوافز المعنوية	الحوافز المادية
غير ملموسة ونفسية بالأساس	ملموسة وقابلة للقياس الكمي
تُشبع حاجات التقدير وتحقيق الاستب	تُشبع الحاجات الأساسية والأمنية
أثرها عميق ومستدام لى المدى البعيد	أثرها قصير لى متوسط المدى
تشمل: التقدير، الثناء، الترقية المعنوية	تشمل: الرواتب، المكافآت، المزايا
تُولد الدافعية الداخلية الأصلية	خضران الاعتياد) الاعتياد على المكافأة)

المصدر: Hackman & Oldham, 1976, p. 257

المطلب الثالث: نظريات الحوافز

تعدد النظريات المفسّرة للحوافز والتحفيز يعكس تنوع الزوايا التي تناول منها الباحثون هذه الظاهرة. وتنقسم النظريات تقليدياً إلى: نظريات المحتوى (Content Theories) التي تهتم

¹³ J. Richard Hackman & Greg R. Oldham, *Work Redesign* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1976), p. 257.

بتحديد الحاجات المحركة للسلوك، ونظريات العملية (Process Theories) التي تُعنى بكيفية توجيه الدافعية نحو الأهداف¹⁴.

أولاً: نظرية ماسلو للتسلسل الهرمي للحاجات (1943)

يُعدّ Abraham Maslow من أبرز علماء النفس الإنساني في القرن العشرين. نشر نظريته الشهيرة عام 1943 في ورقة بحثية بعنوان «نظرية دوافع الإنسان (A Theory of Human Motivation)» تركز النظرية على افتراض محوري مفاده أن حاجات الإنسان مُرتّبة في هرم من خمسة مستويات، تتحرك الدافعية فيه من أسفل إلى أعلى: لا يتطلع الإنسان إلى إشباع حاجة من مستوى أعلى قبل أن يُشبع الحاجات الأدنى منها إشباعاً كافياً.

جدول رقم (1-03): هرم ماسلو للحاجات الإنسانية وتطبيقاته في بيئة العمل

المستوى	الحاجة	الأمثلة / التطبيق الوظيفي
5	الحاجات إلى تحقيق الذات	الإبداع، الإنجاز، اكتمال الشخصية
4	حاجات التقدير والاحترام	التقدير الذاتي، السمعة، المكانة الاجتماعية
3	الحاجات الاجتماعية والانتماء	الصداقة، الحب، الانتماء للجماعة
2	حاجات الأمن والسلامة	الأمان الوظيفي، الاستقرار، الحماية من المخاطر
1	الحاجات الفسيولوجية الأساسية	الغذاء، الماء، المأوى، الأجر الكافي

المصدر: (Human Motivation في المجلة النفسية، 50(4) Psychological Review, 1954).
370-396).

التطبيقات التنظيمية لنظرية ماسلو:

✓ المستوى 1-2: يقابلها في بيئة العمل الأجر الكافي، والاستقرار الوظيفي، والتأمين

الصحي

¹⁴Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50(4), 370-396.

- ✓ المستوى 3: يقابله روح الفريق وبيئة العمل الجماعي ونشاطات بناء الفريق
- ✓ المستوى 4: يقابله التقدير العلني والترقية واللقب الوظيفي المرموق
- ✓ المستوى 5: يقابله تفويض الصلاحيات والمهام الإبداعية التحدية وبرامج التطوير الذاتي¹⁵

نقد النظرية: وُجّهت لنظرية ماسلو انتقادات منهجية من بينها: صعوبة إثبات الترتيب الهرمي الصارم تجريبياً، وإهمال الفروق الفردية والثقافية بين الأفراد والمجتمعات. وقد أشار Wahba & Bridwell (1976) في مراجعتهم المشهورة إلى ضعف الأدلة التجريبية الداعمة للنظرية في سياقات العمل الف

ثانياً: نظرية هيرزبرج للعاملين - عوامل صحية والدوافع

طوّر Frederick Herzberg نظريته في كتابه الرائد «The Motivation to Work»، بناءً على دراسة ميدانية أجراها على 200 مهندس ومحاسب في بيتسبرغ، أمريكا. طلب منهم وصف المواقف التي شعروا فيها بارتقاع ملحوظ أو انخفاض حاد في رضاهم الوظيفي. خلّص هيرزبرج إلى نتيجة ثورية: العوامل المسببة للرضا الوظيفي ليست هي نفسها العوامل المسببة لعدم الرضا، بل هي فئتان مختلفتان كلياً من حيث طبيعتها وأثرها:

- ✓ عوامل صحية (Hygiene Factors): غيابها يُسبّب عدم الرضا، لكن وجودها وحده لا يُؤدّ رضا حقيقياً أو دافعية أصيلة.
- ✓ عوامل الدوافع (Motivators): وجودها يُحدث رضا وتحفيزاً عالياً، وغيابها لا يُسبب بالضرورة عدم رضا.

¹⁵ Work Redesign. J. Richard Hackman, & Greg R. Oldham. (1976). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

جدول رقم (1-04): نظرية هيرزبرج الثنائية: عوامل صحية وعوامل الدوافع في بيئة العمل

عوامل صحية (عدم الإشباع)	عوامل الدوافع (الإشباع)
سياسة الشركة والإدارة	الإنجاز والتحقق
ظروف العمل المادية	الاعتراف والتقدير
العلاقة مع الرؤساء	المسؤولية الوظيفية
الأمن الوظيفي	التقدم والترقية
الراتب والمزايا المالية	النمو والتطور الشخصي
العلاقات مع الزملاء	طبيعة العمل ذاتها

المصدر: Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). The

Motivation to Work (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.

(إن الحوافز المادية كالراتب الجيد شرط ضروري لمنع عدم الرضا، لكنها وحدها غير كافية لتوليد الدافعية الحقيقية نحو التميز والإبداع)¹⁶

ثالثاً: نظرية التوقع لفروم Victor Vroom –

قدّم Victor Vroom نظريته المعرفية في كتابه «Work and Motivation»، وتُعَدّ من أكثر نظريات العملية تأثيراً في أدبيات التحفيز. تفترض النظرية أن الفرد يُبدي سلوكاً معيناً بناءً على توقعات عقلية مدروسة حول نتائج ذلك السلوك.

تقوم النظرية على معادلة رياضية نفسية من ثلاثة مكونات متضاربة:

✓ التوقع (Expectancy): هل يعتقد الموظف أن مجهوده سيُفضي إلى مستوى أداء

محدد؟ (قيمة من 0 إلى 1)

¹⁶ (Herzberg, 1968, Harvard Business Review, 46(1), 53–62)

✓ الأدواتية (Instrumentality): هل يعتقد أن هذا الأداء سيؤدي إلى مكافأة معينة؟

(قيمة من 1- إلى 1+)

✓ التكافؤ (Valence): ما مقدار قيمة هذه المكافأة في نظره؟ (قيمة موجبة أو سالبة)

معادلة الدافعية عند فروم:

الدافعية (M) = التوقع (E) × الأدواتية (I) × التكافؤ (V) أي: $M = E \times I \times V$ إذا كان أحد هذه العناصر الثلاثة يساوي صفراً فإن الدافعية الكلية تُصبح صفراً بالضرورة، بصرف النظر عن قيمة العنصرين الآخرين.¹⁷

التطبيق الإداري: تُلزم هذه النظرية المدراء بـ: (1) توضيح العلاقة بين الجهد والأداء، (2) ربط الأداء بمكافآت واضحة ومعلنة، (3) التأكد من أن المكافآت المقدّمة ذات قيمة حقيقية لدى الموظفين¹⁸

«لا قيمة لنظام الحوافز الأكثر سخاءً إذا لم يكن الموظف مقتنعاً بأن جهده الإضافي سيُترجم فعلاً إلى أداء متميز، أو أن هذا الأداء سيُكافأ بالفعل وليس مجرد وعد فارغ.

رابعاً: نظرية العدالة التنظيمية لآدامز J. Stacy Adams –

طوّر John Stacy Adams نظريته في التسلسل من دراساته حول ظاهرة عدم التوازن المعرفي (Cognitive Dissonance). نُشرت النظرية في «Towards an Understanding of Inequity», Journal of Abnormal and Social

¹⁷ Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior* (12th ed.). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.

¹⁸ Lyman W. Porter & Edward E. Lawler III, *Managerial Attitudes and Performance* (Homewood, IL: Fred Luthans, *Organizational Behavior*, 12th ed. (New York, NY: Richard D. Irwin, 1968), p. 165 McGraw-Hill/Irwin, 2011), p. 196.

تقوم النظرية على مبدأ المقارنة الاجتماعية: يُقارن الفرد باستمرار بين نسبة ما يُقدّمه («المُدخلات» كالجهد والكفاءة والخبرة والولاء) وما يتلقاه («المُخرجات» كالأجر والترقية والتقدير)، وبين النسبة المقابلة لزملائه أو أقرانه في المهنة.

جدول رقم (1-05): مدخلات ومخرجات نظرية العدالة التنظيمية لآدامز

المُدخلات – (Inputs) ما يُقدّمه الموظف	المُخرجات – (Outcomes) ما يتلقاه الموظف
الجهد والوقت المبذول	الأجر والراتب
المؤهل العلمي والخبرة	المكافآت والعلاوات
المهارات والكفاءات	الترقية والمكانة
الالتزام والانضباط	التقدير والاعتراف
الولاء والانتماء للمؤسسة	المزايا الوظيفية

المصدر: نظرية العدالة التنظيمية لآدامز J. Stacy Adams – (1963)

حالات عدم التوازن وردود الفعل المحتملة:

- ✓ حين يشعر الموظف بأنه يتلقى أقل مما يستحق: تراجع الجهد، أو غياب الالتزام، أو المطالبة بزيادة الأجر، أو الاستقالة.
- ✓ حين يشعر بأنه يتلقى أكثر مما يستحق: زيادة الجهد، أو الشعور بالذنب، أو إعادة التقييم الذاتي.
- ✓ حالة التوازن المُدرَك: الحالة المثلى التي تُؤدّ رضا الموظف وتُعزز دافعيته¹⁹.

¹⁹(Adams, 1965, in Berkowitz (Ed.), Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 2, p. 267–299).

«إن الشعور بالظلم وعدم العدالة هو من أشد العوامل تأثيراً سلباً على الروح المعنوية والأداء الوظيفي، وقد يفوق في أضراره حتى ضعف الأجر نفسه»

المبحث الثاني: مفهوم الرضا الوظيفي وأبعاده

يُعدّ الرضا الوظيفي من أكثر المفاهيم تداولاً وبحثاً في أدبيات علم النفس التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، كما يُعدّ من أكثرها تعقيداً وتشعباً. وقد استأثر باهتمام الباحثين منذ منتصف القرن العشرين، وأُجريت حوله آلاف الدراسات التجريبية والميدانية في مختلف أنحاء العالم.

المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي وأهميته

أولاً: تعريفات كلاسيكية وحديثة

أ. التعريف الكلاسيكي لهوبوك: (Hoppock,)

يُعدّ Robert Hoppock صاحب أول دراسة منهجية شاملة للرضا الوظيفي، نشرها في كتابه (1935, Harper & Row, New York). عرّف الرضا الوظيفي بأنه «أي مزيج من الظروف النفسية والفيزيولوجية والبيئية التي تجعل الشخص يقول بصدق: أنا راضٍ عن عملي». يُلاحظ في هذا التعريف إقراره بالطابع التعددي للرضا وارتباطه بالعوامل الموضوعية والذاتية معاً²⁰.

ب. تعريف لوك

قدّم Edwin Locke أكثر تعريفات الرضا الوظيفي انتشاراً في الأدبيات الأكاديمية، إذ وصفه في ورقته البحثية الشهيرة بأنه «حالة عاطفية إيجابية وسارة تنتج من تقييم الفرد لعمله أو لتجاربه الوظيفية, Organizational Behavior and Human Performance»

²⁰ «Job Satisfaction» (1935, Harper & Row, New York).

وتتميز هذه التعريفات بتركيزها على البعد التقييمي المعرفي والاستجابة الانفعالية المترتبة عليه²¹.

ج. تعريف سبيكتور

أدخل Paul Spector في تعريفه أبعاداً جديدة عبر التمييز بين المستوى الكلي والجزئي للرضا، إذ أشار إلى أن «الرضا الوظيفي يتعلق بشعور الناس تجاه وظائفهم وجوانبها المختلفة، وهو إلى أي درجة يُعجبهم ما يقومون به²².

د. التعريف في الفكر الإداري العربي:

يُعرّف الدكتور صلاح الدين عبد الباقي الرضا الوظيفي بأنه «الحالة النفسية التي تعكس شعور الفرد العامل نحو وظيفته بصورة شاملة ومن مختلف جوانبها، وتظهر هذه الحالة من خلال مجموعة من المشاعر والاتجاهات والأحاسيس التي يُكوّنُها الفرد نحو وظيفته ونحو المؤسسة التي ينتمي إليها.»

ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي للموظف والمؤسسة

للرضا الوظيفي أهمية بالغة تمتد لتشمل مستويات متعددة:

على مستوى الفرد الموظف:

✓ ارتباط الرضا الوظيفي المرتفع بالصحة النفسية الجيدة وانخفاض مستويات التوتر والاحتراق الوظيفي²³

✓ تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية وتحقيق الذات المهنية وإيجاد معنى للعمل²⁴

²¹ Locke » (Organizational Behavior and Human Performance, 4(4), 309-336).

²² Spector, 1997 » (Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences, Sage Publications, p. 2)

²³ Peter Warr, *Work, Happiness, and Unhappiness* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2007), p. 51.

²⁴ J. Richard Hackman & Greg R. Oldham, *Work Redesign* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1980).

تحسين جودة الحياة العامة للموظف خارج نطاق العمل وداخله (Judge et al., 2001)²⁵

على مستوى المؤسسة:

- ✓ تراجع معدلات الغياب والتأخر وعدم الانضباط²⁶
- ✓ تقليص نسب دوران العمالة والحد من تكاليف التوظيف والتدريب²⁷
- ✓ تحسين جودة الخدمة المقدمة وتعزيز رضا العملاء والمستفيدين²⁸
- ✓ رفع مستوى الأداء المؤسسي الكلي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة²⁹

العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء:

أثارت قضية العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء جدلاً أكاديمياً طويلاً. فبينما يرى فريق من الباحثين أن الرضا يقود إلى الأداء، يرى فريق آخر العكس (الأداء المرتفع يُؤدّ الرضا حين تترتب عليه مكافآت). وقد قدّم تحليلاً شاملاً لـ 312 دراسة توصلوا فيها إلى ارتباط موجب متوسط القوة بين الرضا والأداء ($r = 0.30$)، مع تأكيدهم على أن الدافعية الداخلية متغير وسيط مهم في هذه العلاقة.³⁰

المطلب الثاني: أبعاد وعوامل الرضا الوظيفي

²⁵Timothy A. Judge, Carl J. Thoresen, Joyce E. Bono, and Gregory K. Patton, "The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review," *Psychological Bulletin* 127, no. 3 (2001): 376-407.

²⁶Robert P. Steel & Joan R. Rentsch, "Influence of Cumulation Strategies on the Long-Range Prediction of Absenteeism," *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 5 (1995), pp. 1529-1538.

²⁷Robert P. Tett & John P. Meyer, "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings," *Personnel Psychology*, Vol. 46, No. 2 (1993), pp. 259-293.

²⁸(Heskett et al., 1994, Harvard Business Review, 72(2), 164-174)

(Judge et al., 2001, Journal of Applied Psychology, 86(1), 80-92)²⁹

³⁰Timothy A. Judge, Carl J. Thoresen, Joyce E. Bono, and Gregory K. Patton, "The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review," *Psychological Bulletin*, Vol. 127, No. 3 (2001), pp. 376-407.

للرضا الوظيفي طبيعة متعددة الأبعاد، إذ يُقيَّم عادةً من خلال مؤشرات جزئية محددة تُشكّل مجتمعةً الصورة الكلية لموقف الموظف من عمله. وقد حدّد Smith et al في أداة رضا مينيسوتا (MSQ) ومقياس JDI خمسة أبعاد جوهرية، يمكن توسيعها وفق ما تلنّطه الدراسات الحديثة³¹.

أولاً: الرضا عن الأجر والترقية

يُعدّ البُعد المادي - المتمثل في الأجر والمكافآت وفرص الترقية - من أوثق مكونات الرضا ارتباطاً بدرجة الرضا الكلية، وإن كان ثمة جدل حول ما إذا كانت قيمة الأجر المطلقة أو عدالته النسبية هي التي تُؤثر فعلاً.

✓ الرضا عن الأجر المطلق: الشعور بأن الراتب يُلبّي الاحتياجات الأساسية ويعكس مستوى المعيشة المطلوب

✓ الرضا عن العدالة التوزيعية: الإحساس بأن توزيع الأجور عادل ومتناسب مع الجهد والكفاءة

✓ الرضا عن فرص الترقية: تصوّر الموظف لمسارته المهنية المحتملة وإمكانية التقدم في السلم الوظيفي³²

ثانياً: الرضا عن الإشراف والعلاقات الإنسانية

أثبتت الأبحاث الممتدة من تجارب هوثورن حتى اليوم أن طبيعة الإشراف والعلاقات الإنسانية في بيئة العمل ذات تأثير بالغ على الرضا الوظيفي:

✓ الإشراف الداعم: (Supportive Leadership) يُشعر الموظف باهتمام المسؤول برفاهيته وتطوره، مما يُعزز ثقته بنفسه ودفاعيته

³¹ Patricia Cain Smith, Lorne M. Kendall, and Charles L. Hulin, *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement* (Chicago, IL: Rand McNally, 1969).

³² » (Sweeney & McFarlin, 1993, *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 567-573).

✓ الإشراف المنحاز للأفراد (Employee-Centered): يُقدّم المسؤول مصالح الموظفين ويتعامل معهم بإنسانية وتقدير

✓ جودة العلاقات مع الزملاء (Coworker Relations): الزمالة الإيجابية ومناخ التعاون وانعدام التوترات الشخصية المعيقة

ويُشير (Smith et al. (1969, Job Descriptive Index, Cornell University إلى أن «الإشراف» و«الزملاء» من أكثر مؤشرات الرضا تأثيراً على الرضا الكلي، خاصة في المهن التي تتطلب درجة عالية من التفاعل الاجتماعي³³.

ثالثاً: الرضا عن طبيعة العمل والظروف المادية

تتضمن هذا البُعد المكونات الجوهرية التالية:

✓ التنوع الوظيفي (Task Variety): مدى تنوع المهام وتجنب الرتابة والتكرار الممل
✓ الاستقلالية (Autonomy): مدى تمتع الموظف بحرية تنظيم عمله واتخاذ قراراته اليومية

✓ الهوية الوظيفية (Task Identity): القدرة على متابعة مهمة كاملة من بدايتها حتى نهايتها

✓ الأهمية الوظيفية (Task Significance): الإحساس بأن العمل يُحدث فرقاً حقيقياً في حياة الآخرين

✓ الظروف المادية للعمل (Physical Working Conditions): مستوى صحة والأمان والإضاءة والتهوية والأدوات

³³ Smith et al. (1969, Job Descriptive Index, Cornell University)

المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي

تتكامل نظريات الرضا الوظيفي مع نظريات الحوافز وتتشابك معها، إذ كثيراً ما تؤدي عوامل الرضا أو عدمه دور المتغير الوسيط بين الحوافز وسلوكيات الموظف الفعلية.

أولاً: نظرية التوافق مع العمل

Theory of Work Adjustment (Dawis & Lofquist, 1984)

طوّر René Dawis و Lloyd Lofquist هذه النظرية في إطار برنامج بحثي ممتد بجامعة مينيسوتا، ونشراها في كتابهما المرجعي

تفترض النظرية أن الرضا الوظيفي وثبات الاستمرار في العمل (Tenure) يتحددان بمدى التوافق بين متطلبات الوظيفة وقدرات الفرد من جهة (التوافق المهاري)، ومدى التوافق بين احتياجات الفرد وما تُوفّره الوظيفة من مكافآت من جهة أخرى (التوافق التعزيزي).

جدول رقم (1-06): أبعاد التوافق بين الفرد والوظيفة وفق نظرية التوافق المهني

المفهوم	مدخل التوافق
التوافق يُفضي إلى استحسان المؤسسة للموظف	قدرات الفرد ↔ متطلبات الوظيفة
التوافق يُفضي إلى رضا الموظف عن وظيفته	احتياجات الفرد ↔ مكافآت الوظيفة
استمرارية وظيفية مرتفعة وأداء متميز	التوافق الكلي العالي

المصدر: Theory of Work Adjustment (Dawis & Lofquist, 1984)

الرضا الوظيفي ليس صفة ثابتة للفرد، بل هو نتاج تفاعل ديناميكي بين الفرد وبيئة عمله، وقابل للتغير بتغير أي طرف من طرفيه³⁴

ثانياً: نظرية الخصائص الوظيفية

Job Characteristics Model (Hackman & Oldham, 1976)

أسهمت هذه النظرية إسهاماً بالغاً في إعادة تصميم الوظائف بهدف تحسين الرضا والأداء. نشرها J. Richard Hackman و Greg Oldham في «Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory», Organizational Behavior and تُحدد النظرية خمسة خصائص جوهرية للوظيفة تؤثر مباشرة على ثلاثة حالات نفسية حرجية، تُقضي بدورها إلى مخرجات عمل إيجابية كالرضا الوظيفي المرتفع والأداء المتميز وانخفاض الغياب:

جدول رقم (1-07): الخصائص الوظيفية والحالات النفسية الحرجة في نموذج هاكمان وأولدهام

الحالة النفسية الحرجة المرتبطة بها	الخاصية الوظيفية
الإحساس بمعنى العمل وقيمه	1. التنوع في المهارات (Skill Variety)
الإحساس بمعنى العمل وقيمه	2. الهوية الوظيفية (Task Identity)
الإحساس بمعنى العمل وقيمه	3. الأهمية الوظيفية (Task Significance)
الإحساس بالمسؤولية الشخصية عن النتائج	4. الاستقلالية (Autonomy)
معرفة النتائج الفعلية للأداء	5. التغذية الراجعة (Feedback)

المصدر: Job Characteristics Model (Hackman & Oldham, 1976)

معامل الدوافع: (Motivating Potential Score – MPS)

³⁴ Dawis & Lofquist, 1984A Psychological Theory of Work Adjustment (University of Minnesota Press, 1984)

طوّر هاكمان وأولدهام معادلة كمية لحساب الطاقة التحفيزية الكامنة في أي وظيفة:

معادلة معامل الدوافع الوظيفية:

$MPS = [(تتوع المهارات + الهوية الوظيفية + الأهمية الوظيفية) \div 3] \times الاستقلالية \times$
التغذية الراجعة كلما ارتفعت قيمة MPS، ارتفعت احتمالية الرضا الوظيفي العالي والأداء المتميز، شريطة وجود حاجة نمو قوية لدى الموظف.

ثالثاً: نظرية المقارنة الاجتماعية Social Comparison Theory

تستند نظرية المقارنة الاجتماعية في تفسير الرضا الوظيفي إلى إرهاسات في نظريته حول المقارنة الاجتماعية، التي طوّرها في «A Theory of Social Comparison Processes», Human Relations, وقد وظّفها لاحقاً وعدد من الباحثين في سياق الرضا الوظيفي.

تتطلب النظرية من افتراض أن تقييم الموظف لرضاه الوظيفي لا يتم في فراغ، بل يعتمد إلى حد بعيد على عمليات المقارنة المستمرة التي يُجريها مع «الآخرين المرجعيين (Referent Others) وهم:

- ✓ الأقران داخل نفس المؤسسة في المستوى الوظيفي ذاته (المقارنة الداخلية)
- ✓ العاملون في مؤسسات مماثلة في نفس القطاع والمنطقة (المقارنة الخارجية)
- ✓ توقعات الفرد ذاته عن عمله انطلاقاً من تجاربه السابقة والعقد النفسي الضمني (المقارنة الذاتية)

وتُفسر هذه النظرية ظاهرتين مهمتين في سياق العمل:

- ✓ نسبية الأجر: قد يكون الموظف مرتفع الأجر موضوعياً لكنه غير راضٍ لأنه يُقارن نفسه بمن يتقاضون أكثر منه
- ✓ أثر الإطار المرجعي: تغيير الجماعة المرجعية قد يُغيّر تقييم الموظف لرضاه دون أن يتغير شيء فعلي في وضعه

إن رضا الموظف عن أجره ليس دالة مطلقة لما يتقاضاه، بل هو دالة نسبية لما يتقاضاه مقارنةً بمن يراهم مرجعاً له. وهنا تكمن قيمة الشفافية والعدالة في سياسات الأجور المؤسسية³⁵

³⁵ Leon Festinger (1954) «A Theory of Social Comparison Processes», Human Relations, 7(2), 117-140.

المبحث الثالث: العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي - الدراسات السابقة

يتناول هذا المبحث عرضاً لأهم الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، مع التركيز على أثر الحوافز المادية في تحقيق الرضا الوظيفي، ثم إجراء مقارنة بين نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية من حيث الأهداف والمنهجية والنتائج، بما يُسهم في إبراز أوجه التشابه والاختلاف وتحديد القيمة العلمية التي تضيفها الدراسة الحالية في هذا المجال.

المطلب الأول: أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي

أولاً: عرض الدراسات السابقة المحلية وعربية

حظي موضوع الحوافز والرضا الوظيفي باهتمام كبير في الدراسات المحلية والعربية، حيث تناولت العديد من الأبحاث طبيعة العلاقة بينهما وأثر الحوافز في تحسين أداء العاملين ورفع مستوى رضاهم الوظيفي في مختلف المؤسسات والقطاعات.

1- الدراسة التي قام بها معوشي عيماد سنة 2016 بعنوان دراسة تطبيقية لأثر الأجور والحوافز على رضا العامل في المؤسسة الاقتصادية، هدفت الدراسة إلى معرفة دور كل من الأجور والحوافز المادية والمعنوية في تعزيز مستوى رضا العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية.

وقد تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل عن أثر الأجور والحوافز بنوعيهما المادية والمعنوية على رضا العاملين. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في الجانب النظري، والمنهج التحليلي في الجانب الميداني من أجل دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة وتحليلها.

أما الدراسة الميدانية فقد أُجريت على عينة من العاملين في مؤسسة اقتصادية متخصصة في إنتاج الحليب ومشتقاته، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان مبني على مقياس ليكرت الخماسي. كما خضعت البيانات للتحليل الإحصائي من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى النتائج النهائية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الحوافز المعنوية ساهمت بشكل كبير في تعزيز الرضا الوظيفي، خاصة من خلال إشباع حاجات التقدير والانتماء لدى العاملين. كما أكدت النتائج أن الأجور وحدها لا تكفي لتحقيق رضا وظيفي مستدام، بل يجب دعمها بنظام متوازن من الحوافز المعنوية لتحقيق مستوى أفضل من الرضا لدى العمال.³⁶

2- الدراسة قامت بها كل من فاطمة حمد محمد النعيمي ونونة صماري سنة 2021
بعنوان أثر التحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية - دراسة ميدانية على موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان، وهدفت إلى اختبار أثر التحفيز المادي والمعنوي على الرضا الوظيفي، مع دراسة الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في هذه العلاقة.

وقد تمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل حول أثر التحفيز المادي والمعنوي على تحقيق الرضا الوظيفي، إضافة إلى معرفة دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في هذه العلاقة. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة علاقات الارتباط بين المتغيرات.

³⁶ معوشي، عيماد. (2016). دراسة تطبيقية لأثر الأجور والحوافز على رضا العامل في المؤسسة الاقتصادية.

أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة المكون من 4137 موظفًا من موظفي المديريات التعليمية بسلطنة عُمان، حيث بلغ حجم العينة 381 فردًا. كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام برنامجي SPSS و AMOS، مع الاعتماد على النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) وتحليل المسار واختبار تأثير الوسطة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن أثر التحفيز على الرضا الوظيفي يختلف حسب نوع الحوافز، حيث يساهم التحفيز المعنوي بنسبة 40%، بينما يساهم التحفيز المادي بنسبة 60% في تحقيق الرضا الوظيفي. كما كشفت النتائج عن وجود دور دال إحصائيًا للعدالة التنظيمية كمتغير وسيط يعزز العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي.³⁷

3- الدراسة التي قامت بها بن طيبة مهديّة سنة 2022 بعنوان أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هدفت الباحثة إلى معرفة مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية البليدة.

وقد انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية تتمثل في التساؤل حول مدى تأثير نظام الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي لدى العمال. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات.

شملت الدراسة عينة مكونة من 101 عامل، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، كما تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط وتحليل الانحدار.

³⁷ النعيمي، فاطمة حمد محمد، وصماري، نونة. (2021). أثر التحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على موظفي المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الحوافز المادية لها تأثير ضعيف على الرضا الوظيفي، حيث بلغت القوة التفسيرية 0.274، في حين تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي بقوة تفسيرية بلغت 0.508. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات السن أو المستوى التعليمي أو سنوات الخبرة³⁸.

4- الدراسة التي قام بها ساسان يوسف سنة 2023 بعنوان أثر الحوافز المعنوية والمادية على الرضا الوظيفي في المؤسسات المعاصرة - سونلغاز بولاية سوق أهراس نموذجًا، سعى الباحث إلى معرفة مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بولاية سوق أهراس.

وقد تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل عن مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة. واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، من أجل تحليل مختلف الجوانب المرتبطة بموضوع الدراسة.

أما فيما يخص العينة، فقد تم توزيع 40 استمارة بطريقة عشوائية على موظفي المؤسسة، وتم استرجاع 34 استمارة صالحة للتحليل. كما تمت معالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من الحوافز المادية والحوافز المعنوية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال عند مستوى دلالة 0.05، حيث تم قبول الفرضية الرئيسية والفرضيتين الفرعيتين بشكل كامل، مما يؤكد أهمية الحوافز بمختلف أنواعها في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين³⁹.

³⁸ بن طيبة، مهديّة. (2022). أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

³⁹ ساسان، يوسف (2023). أثر الحوافز المعنوية والمادية على الرضا الوظيفي في المؤسسات المعاصرة - سونلغاز بولاية سوق أهراس نموذجًا. مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 5، العدد 3، الصفحات

5- الدراسة التي قامت بها قدوسي أنيسة سنة 2023 بعنوان دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، هدفت الباحثة إلى معرفة مدى تأثير نظام الحوافز على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك من خلال دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الاقتصادية الناشطة بمدينة مغنية.

وقد انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية تتمثل في التساؤل حول وجود علاقة تأثير بين نظام الحوافز المطبق في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة هذه الظاهرة وتحليلها.

أما عينة الدراسة فقد شملت 100 موظف يعملون في مؤسسات اقتصادية بمدينة مغنية، كما تم استخدام برنامج SPSS لمعالجة البيانات وتحليلها، إضافة إلى اختبار الفرضيات باستخدام نماذج الانحدار المتعدد.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المطبقة والرضا الوظيفي، غير أن النتائج أظهرت أيضاً انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى أغلبية أفراد العينة. وفي ضوء هذه النتائج، قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تحسين الرضا الوظيفي من خلال تطوير نظام الحوافز داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.⁴⁰

⁴⁰قدوسي، أنيسة. (2023). دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

6- الدراسة التي قام بها يوسف عبيد المصلوخي سنة 2024 بعنوان أثر الحوافز على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين. وقد تمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل حول أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة مجموعة الجمار، حيث سعى الباحث إلى اختبار تأثير كل نوع من الحوافز على مستوى الرضا الوظيفي. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.

أما عينة الدراسة فقد تكونت من 200 موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية من شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض، كما تم جمع البيانات باستخدام استبانة مكونة من 62 فقرة بعد التأكد من صدقها وثباتها. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل الانحدار لاختبار الفرضيات.

وقد أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الحوافز المادية والمعنوية داخل الشركة كان مرتفعاً، كما تبين وجود مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي لدى الموظفين. وأكدت النتائج كذلك وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لكل من الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الرضا الوظيفي⁴¹.

7- الدراسة التي قام بها كل من جمعة عمر محمد عبدالله وعبد الرزاق أبو القاسم أمحمد الشنطة وإيناس جمعة المنفي سنة 2025 بعنوان العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على مدارس التعليم العام بمدينة مصراتة، هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

⁴¹المصلوخي، يوسف عبيد. (2024). أثر الحوافز على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض.

وقد تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل عن طبيعة العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي، حيث سعى الباحثون إلى اختبار علاقة الارتباط بين أبعاد الحوافز ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لوصف الظاهرة وتحليل العلاقات بين متغيراتها، كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

أما مجتمع الدراسة فقد تمثل في جميع معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي بمدينة مصراتة، والبالغ عددهم حوالي 15000 معلم ومعلمة، في حين تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها 150 فردًا. كما تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS ، بالاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للحوافز المادية والمعنوية مجتمعة على الرضا الوظيفي، حيث تم قبول الفرضية الرئيسية ومعظم الفرضيات الفرعية باستثناء فرضية واحدة. وتؤكد هذه النتائج أن تحسين نظام الحوافز بنوعيه المادي والمعنوي يسهم بشكل واضح في تعزيز مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين⁴².

ثانيا: عرض الدراسات السابقة الأجنبية.

اهتمت الدراسات الأجنبية ببحث العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي بصورة واسعة، حيث ركزت على تحليل تأثير الحوافز المادية والمعنوية في دافعية العاملين ومستوى أدائهم ودرجة رضاهم داخل بيئات العمل المختلفة، كما سعت إلى تفسير هذه العلاقة بالاعتماد على نظريات ودراسات ميدانية حديثة.

1- الدراسة التي قام بها كل من Sudaryanto و E. Saepul و A. A. Wijanarko

سنة 2025 بعنوان Compensation and Rewards on Job Satisfaction of

⁴²عبدالله، جمعة عمر محمد، والشنطة، عبد الرزاق أبو القاسم أحمد، والمنفي، إيناس جمعة. (2025). العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على مدارس التعليم العام بمدينة مصراتة.

Generation Z Employees in Bekasi، سعى الباحثون إلى تحديد أثر التعويضات والمكافآت على الرضا الوظيفي لدى موظفي الجيل Z في منطقة بيكاسي.

وقد تمثلت إشكالية الدراسة في معرفة ما إذا كانت التعويضات والمكافآت تؤثر بشكل معنوي على الرضا الوظيفي لدى موظفي الجيل Z ، بالإضافة إلى تحديد أي المتغيرين يمتلك التأثير الأكبر. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثون على المنهج الكمي بأسلوب تفسيري (Quantitative with explanatory approach).

أما عينة الدراسة فقد شملت 134 مستجيباً، تم اختيارهم باستخدام تقنية أخذ العينات الاحتمالية، كما تمت معالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS 29.0 ، بالاعتماد على تحليل الانحدار الخطي لاختبار تأثير المتغيرات.

وقد توصلت الدراسة إلى أن متغير التعويضات له تأثير مباشر بنسبة 27.6% على الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة Sig.=0.005 ، بينما كان لمتغير المكافآت تأثير مباشر أكبر بنسبة 48.1% عند مستوى دلالة Sig.<0.001 ، مما يدل على أن المكافآت تُعد أكثر تأثيراً وهيمنة مقارنة بالتعويضات في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي الجيل Z. كما أكدت الدراسة عدم وجود مشكلة تعدد العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة، وهو ما يعزز صحة نتائج تحليل الانحدار المعتمد في الدراسة⁴³.

2- الدراسة التي قام بها كل من M. Babar و O. A. Shaikh سنة 2025 بعنوان
Impact of Rewards on Employee Job Satisfaction and Performance: A
،Multi-Dimensional Analysis across Various Organizations in Pakistan

⁴³ Boadi, S., Lartey, A. E., & Amoako, R. (2025). The Effect of Reward Systems on Motivation and Employee Performance Among Technical Universities. International Journal of Research and Innovation in Social Science, 9(14), 350–364.

سعى الباحثان إلى مناقشة العلاقة بين نظام المكافآت متعدد الأبعاد وأداء الموظفين، مع دراسة الدور الوسيط للرضا الوظيفي في هذه العلاقة داخل المؤسسات الباكستانية.

وقد انطلقت الدراسة من إشكالية تتمثل في تحديد الأبعاد المختلفة لنظام المكافآت، مثل المكافآت المالية وغير المالية، والعدالة، والربط بالأداء، ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي، ثم معرفة كيف يؤثر الرضا الوظيفي بدوره على أداء الموظفين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الكمي باستخدام تصميم مقطعي وتحليل بيانات المسح.

أما عينة الدراسة فقد شملت موظفين يعملون في مؤسسات باكستانية مختلفة، كما تم تحليل البيانات باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية-PLS (Partial Least Squares Structural Equation Modeling).

وقد توصلت الدراسة إلى أن المزايا الوظيفية (Benefits) والربط بالأداء يمثلان متنبئين إيجابيين مهمين للرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل التأثير للربط بالأداء $\beta=0.366$ عند مستوى دلالة $p=0.001$ ، بينما لم تُظهر المكافآت المالية وغير المالية تأثيراً كبيراً على الرضا الوظيفي. كما بينت النتائج أن الرضا الوظيفي يُعد متنبئاً قوياً بأداء الموظفين، بمعامل تأثير بلغ $\beta=0.322$ عند مستوى دلالة $p<0.001$. وأوضحت الدراسة أن النموذج يفسر 75.1% من التباين في الرضا الوظيفي و 77.0% من التباين في أداء الموظفين، مما يدل على قوة النموذج التفسيري المستخدم. وفي الأخير أكدت الدراسة أن المكافآت القائمة على العملية والمرتبطة بالأداء تعد أكثر فعالية في تحفيز الموظفين مقارنة بالمكافآت النقدية التقليدية.⁴⁴

3- الدراسة التي قام بها كل من Shuxia C. و M. A. Bin Arshad و Liu لسنة

2025 بعنوان The Impact of Rewards on Job Satisfaction: A Systematic

⁴⁴ Babar, M., & Shaikh, O. A. (2025). Impact of Rewards on Employee Job Satisfaction and Performance: A Multi-Dimensional Analysis across Various Organizations in Pakistan.

Literature Review، هدفت الدراسة إلى تقديم فحص شامل للآليات التي تؤثر من خلالها المكافآت على الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وذلك من خلال مراجعة منهجية للأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع.

وقد تمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل حول كيفية تأثير المكافآت بمختلف أنواعها على الرضا الوظيفي، إضافة إلى معرفة دور السياقات الثقافية والصناعية والفروق الفردية في تعديل هذه العلاقة. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثون على منهج المراجعة المنهجية للأدبيات. (Systematic Literature Review – SLR)

أما من حيث الإجراءات التحليلية، فقد اعتمدت الدراسة على التحليل والتجميع النقدي للأبحاث السابقة التي تناولت العلاقة بين المكافآت والرضا الوظيفي، بهدف استخلاص النتائج المشتركة وتحديد أهم العوامل المؤثرة في هذه العلاقة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن المكافآت تلعب دوراً حاسماً في تعزيز الاتجاهات الإيجابية للموظفين نحو العمل، وبناء الدعم التنظيمي، وتعزيز الشعور بالإنجاز الشخصي، إضافة إلى المساهمة في خلق بيئة عمل ملائمة ومحفزة. كما أظهرت النتائج وجود تأثيرات تعديلية للسياقات الثقافية والصناعية والفروق الفردية على العلاقة بين المكافآت والرضا الوظيفي. وبينت الدراسة كذلك أن المكافآت لا تساهم فقط في رفع مستوى الرضا الوظيفي، بل تساعد أيضاً في تعزيز الفعالية التنظيمية من خلال دعم سلوك المواطنة التنظيمية (OCB)، وتقوية ولاء الموظفين، وتحسين الأداء الوظيفي. وفي الأخير أكدت الدراسة أن العدالة في توزيع المكافآت، وطبيعة أنواعها، وآليات تنفيذها تُعد من أهم المتغيرات المؤثرة في تحقيق الرضا الوظيفي.⁴⁵

⁴⁵ Shuxia, C., Bin Arshad, M. A., & Liu, J. (2025). The Impact of Rewards on Job Satisfaction: A Systematic Literature Review.

4- الدراسة التي قام بها كل من Stephen Boadi و A. E. Lartey و R. Amoako

سنة 2025 بعنوان The Effect of Reward Systems on Motivation and Employee Performance Among Technical Universities، سعى الباحثون إلى دراسة تأثير أنظمة المكافآت النقدية وغير النقدية على العلاقة بين تحفيز الموظفين وأدائهم الوظيفي.

وقد تمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل حول كيفية تأثير المكافآت النقدية وغير النقدية على التحفيز والأداء الوظيفي، إضافة إلى معرفة الدور الوسيط الذي تؤديه أنظمة المكافآت في هذه العلاقة. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثون على المنهج الكمي باستخدام تصميم بحث مقطعي. (Cross-sectional quantitative research design)

أما عينة الدراسة فقد شملت موظفين من قطاعات متنوعة، وتم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية تعتمد على تحليل الارتباط والانحدار المتعدد من خلال برامج إحصائية متخصصة.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين التحفيز والأداء الوظيفي، مع التأكيد على أن المحفزات الداخلية تلعب دوراً أكبر في تحقيق الالتزام الوظيفي على المدى الطويل. كما أظهرت النتائج أن الحوافز غير النقدية، مثل فرص التطوير المهني، تكمل المكافآت المالية في تعزيز الالتزام الوظيفي والرضا لدى الموظفين. وفي المقابل، تبين أن غياب العدالة في توزيع الحوافز يؤدي إلى إضعاف الثقة داخل المؤسسة وينعكس سلباً على أداء العاملين⁴⁶.

المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

⁴⁶ Boadi, S., Lartey, A. E., & Amoako, R. (2025). The Effect of Reward Systems on Motivation and Employee Performance Among Technical Universities.

أولاً: أوجه التشابه والاختلاف

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في التأكيد على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي.

أوجه التشابه:

- ✓ تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان وبرنامج SPSS في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.
- ✓ ركزت الدراسة الحالية، مثل أغلب الدراسات السابقة، على الحوافز المادية والمعنوية باعتبارهما من أهم العوامل المؤثرة في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- ✓ أكدت الدراسة الحالية والدراسات الأجنبية أهمية العدالة التنظيمية والتقدير المعنوي والتطوير المهني في تعزيز الرضا الوظيفي وتحسين الأداء التنظيمي.

أوجه الاختلاف:

- ✓ اختلفت الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة، إذ أُجريت داخل الصندوق الوطني للتقاعد (CNR) بورقلة، بينما تناولت الدراسات السابقة قطاعات مختلفة مثل المؤسسات الاقتصادية، والتعليم، والشركات الخاصة، والجامعات التقنية.
- ✓ تميزت الدراسة الحالية بإظهار انخفاض مستوى الرضا الوظيفي والحوافز مقارنة بالمستوى النظري المتوقع، رغم وجود علاقة قوية بين المتغيرات، وهو ما لم تتوصل إليه بعض الدراسات السابقة التي سجلت مستويات مرتفعة نسبياً للرضا الوظيفي.
- ✓ اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة بن طيبة مهدية (2022)، التي توصلت إلى ضعف تأثير الحوافز المادية مقارنة بالحوافز المعنوية، بينما بينت الدراسة الحالية وجود علاقة قوية للحوافز المادية والمعنوية مع الرضا الوظيفي.

✓ اعتمدت بعض الدراسات الأجنبية على نماذج إحصائية متقدمة مثل نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) وتحليل PLS-SEM ، في حين اعتمدت الدراسة الحالية بصورة أساسية على معامل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد.

خلاصة الفصل الأول

- استعرض هذا الفصل الأطر النظرية الجوهرية لمفهومي الحوافز والرضا الوظيفي بصورة مستقيضة، وتوصل إلى جملة من النتائج النظرية التي تؤسس للدراسة الميدانية:
- ✓ الحوافز منظومة متكاملة تجمع بين الأبعاد المادية (الرواتب والمكافآت والمزايا) والمعنوية (التقدير والثناء والترقية)، ولا يُحقق أيٌّ منهما أقصى أثره بمعزل عن الآخر.
 - ✓ تتكامل نظريات الحوافز الأربع (ماسلو، هيرزبرج، فروم، آدامز) في تفسير الظاهرة، وكل منها يُضيء جانباً مغايراً: المحتوى، والعوامل الثنائية، والتوقع، والعدالة.
 - ✓ الرضا الوظيفي حالة نفسية-معرفية مركبة تنتج من التفاعل بين خصائص الوظيفة وخصائص الفرد وتوقعاته، وتؤثر تأثيراً بالغاً على الأداء والالتزام والاستمرارية.
 - ✓ نظريات الرضا الوظيفي الثلاث (التوافق مع العمل، الخصائص الوظيفية، المقارنة الاجتماعية) توفر أطراً تحليلية تكاملية لفهم أبعاد الرضا في البيئات التنظيمية المختلفة.
 - ✓ العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي علاقة تفاعلية معقدة، لا تسير في اتجاه واحد خطي، بل تتوسطها متغيرات شخصية وتنظيمية وسياقية متعددة تستدعي الدراسة الميدانية للتحقق منها.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لأثر الحوافز المادية
والمعنوية على الرضا الوظيفي

تمهيد

بعد التطرق في الفصل الأول إلى الجوانب النظرية المتعلقة بالحوافز والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما، يأتي هذا الفصل لتجسيد الجانب الميداني للدراسة، من خلال محاولة اختبار مدى انعكاس الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة. ويهدف هذا الفصل إلى ربط المعطيات النظرية بالواقع التطبيقي عبر الاعتماد على منهجية علمية وأدوات بحث مناسبة لتحليل البيانات وتفسير النتائج.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية،

✓ المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة صندوق التقاعد CNR بولاية ورقلة.

✓ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

✓ المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة صندوق التقاعد CNR بولاية ورقلة

شرح هذا المبحث واقع متغيرات الدراسة (الحوافز المادية والمعنوية)، الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة. والذي نهدف من خلاله إلى إيضاح الجانب التطبيقي للدراسة، وذلك بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، ثم محاولة التعرف على (الحوافز المادية والمعنوية) في المؤسسة محل الدراسة، وبعدها نتعرف على واقع الرضا الوظيفي في تلك المؤسسة

المطلب الأول: مدخل للمؤسسة محل الدراسة

الفرع الأول: نبذة عن مجمع صندوق التقاعد CNR بولاية ورقلة

تعرف منظومة الضمان الاجتماعي عدة صناديق التي تُعنى بكفالة هذه ومن بينها الصندوق الوطني للتقاعد الذي يسهر دوره في صرف مكافئة محترمي ذوي المداخل واسعة وغيرها من الفئات الجديدة بعد الإنتاج لسبب اجتماعي والاقتصادي في البلاد.

أولاً: نشأة الصندوق الوطني بورقلة:

تم إنشاء الصندوق الوطني للتقاعد بمقتضى المرسوم 85/223 الصادر في 20 أوت 1985 ، الذي يتضمن التنظيم الإداري للضمان الاجتماعي ، كما يمثل الصندوق العديد من الوكالات المنشأة على مستوى كل ولاية تقريبا .

تم افتتاح وكالة ورقلة للصندوق الوطني للتقاعد في الثلاثي الأخير من سنة 1986 طبقا للمرسوم السالف الذكر وذلك لمقر الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بورقلة .

لقد تم تحويل مقر الوكالة في 01 جوان 2006 إلى مبنى مؤسسة البناء والانجاز المتواجد مقره بطريق غرداية في إطار عملية كراء بعد تهيئة , ويتكون هذا المقر من 37 مكتب و 04 قاعات للأرشيف وقاعة للاستقبال وأخرى للاجتماعات .

ثم بعد استكمال أشغال المقر الجديد البالغ مساحته 3200م , تم تحويل الوكالة إلى المقر الجديد الواقع بمنطقة التجهيزات العمومية بورقلة في غضون شهر ماي من سنة 2011 والمشكل من طابقين وطابق ارضي يضم 39 مكتب , قاعة استقبال , قاعة اجتماعات , قاعة أرشيف , فناء , مستودعين , سكنين وظيفيين , وغرفتين لاستقبال الضيوف .

الوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد بورقلة تسير إلى غاية 31 ديسمبر 2019 ما مجموعه 45998 ملف يقوم بتسييرها 76 عامل موزعين على الهياكل الفرعية حسب المخطط الهيكلي المرفق فهي مصنفة حاليا في الدرجة الأولى في تسيير المعاشات التابعة ل 21 بلدية.

ثانيا: تعريف الصندوق الوطني للتقاعد (CNR)

هي هيئة عمومية ذات طابع اقتصادي حكومية بالمرسوم التنفيذي رقم 07 / 92 تعنى بتسيير معاشات و منح التقاعد، لصالح الأجراء و ذوي حقوقهم، و هذا تبعا لتسيير كل مخططات التقاعد الأساسية سواء في العمال الأجراء أو بعض مستخدمي عمله على المستوى الوطني تحت رقابة المعاهدات الدولية المصادقة.

يعتمد نظام التمويل الصندوق بالأساس على اشتراكات العمال الأجراء وتقدم هذه الاشتراكات يدفعه الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية يمثل حصة 17,5% للصندوق الوطني للتقاعد من وعاء الاشتراكات.

الفرع الثاني: أهداف ومهام الصندوق

خص المشرع الجزائري جملة من الأهداف والمهام للصندوق الوطني وفق نصوص تشريعية ومن بينها نذكر:

أهداف الصندوق الوطني للتقاعد

تتمثل أهداف الصندوق الوطني للتقاعد في ضمان الحماية الاجتماعية لفئة المتقاعدين وذوي الحقوق، من خلال السهر على تسيير نظام التقاعد وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. كما يسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- ضمان صرف معاشات ومنح التقاعد بانتظام وفي الآجال المحددة .
- حماية حقوق العمال بعد انتهاء مساهم المهني .
- تحسين ظروف استقبال وتوجيه المتقاعدين والمواطنين .
- تسهيل دراسة ومعالجة ملفات التقاعد ومراجعتها .
- السهر على تطبيق القوانين والتنظيمات المتعلقة بالتقاعد والضمان الاجتماعي .
- تطوير الأداء الإداري والمالي داخل المؤسسة .
- المحافظة على ممتلكات المؤسسة وحسن تسيير مواردها .
- تعزيز الاتصال الداخلي والتنسيق بين مختلف المصالح والفروع .
- التكفل بانشغالات المتقاعدين ومعالجة شكاويهم في أسرع وقت .
- تقديم المساعدة الاجتماعية لفائدة المتقاعدين وذوي الاحتياجات الخاصة .
- رقمنة الملفات وتطوير التسيير الإلكتروني لتحسين سرعة الخدمات وجودتها .

المهام صندوق الوطني للتقاعد

تنص المادة رقم: 09 من المرسوم التنفيذي رقم: 07 - 92 يتولى الصندوق الوطني للتقاعد في إطار القوانين والتنظيمات السارية المهام التالية:

-تسيير معاشات ومنح التقاعد وكذا معاشات ومنح ذوي الحقوق.

-تسيير المعاشات والمنح الممنوحة بسند التشريع السابق من الفاتح جانفي سنة 1984 إلى غاية نفاذ حقوق المستفيدين.

-ضمان عملية التحصيل والمراقبة و نزاعات تحصيل الإشتراكات المخصصة لتمويل أداة؛

-تطبيق الأحكام المتعلقة بالتقاعد المنصوص عليها في المعاهدات والإتفاقيات الدولية في مجال الضمان الإجتماعي.

-القيام فيما يخصه بضمان إعلام المستفيدين والمستخدمين

-تسيير صندوق المساعدة والإغاثة تطبيق للمادة رقم: 52 من القانون رقم: 12 - 83 المتعلق بالتقاعد؛

-القيام بأعمال مثل التي نصت عليها المادة رقم: 92 من القانون رقم: 11 - 83 المتعلق بالتأمينات.

-مصالح الصندوق الوطني للتقاعد

للصندوق الوطني للتقاعد عدة مصالح ذات مهام محددة سنحاول أن نوضحها في هذا المطلب:

أولاً- المخطط التنظيمي للصندوق الوطني للتقاعد¹:

تتألف مصالح الوكالة من ثلاث مديريات فرعية + المديرية العامة:

-نيابة المديرية للمعاشات مؤلفة من قسمين.

القسم التقني و يشمل مصالح الاستقبال (الموزعة في تقرت تماسين الزاوية العابدية)

-وظيفتها: استقبال المؤمن اجتماعيا في إطار التوجيه و ملفات التقاعد من قبل مراسلين الاجتماعيين.

-قسم التصفية والمراجعة: مؤلف من مصلحتين:

•مصلحة التصفية: تؤدي التي تقوم بحساب سنوات العمل و تحديد قيمة المعاش من وعاء الاشتراكات من 5 سنوات الأخيرة.

•مصلحة المراجعة: وتقوم بإعادة تقييم المعاش في حالة تقدم وثائق تثبت العمل أو عناصر أجرة جديدة.

-المديرية لعمليات المالية: حيث يشمل:

-قسم الحوالات: يقوم هذا القسم بتسديد المعاشات للمتقاعدين وكذا المنح العائلية للمتقاعدين الموظفين.

-قسم المحاسبة: الذي يقوم بكل العمليات المالية للصندوق.

-نيابة المديرية للإدارة والوسائل العامة: وتتكون من:

-قسم المستخدمين: يقوم بتسيير المسار المهني للعمال من الأجور ترقيات الإجراءات التأديبية الحضور الغياب التكوين.

-قسم وسائل العامة: يعني تسيير موجودات الصندوق وحماية المقر والمخزن ونظافة المقر الاتصالات الهاتفية.

المدير تشغل على الأقل تقوم بتنسيق عمل المدير.

–مصلحة النزاعات: تقوم بتسيير الشكاوي ذات طابع العدلي وتشمل قسم تكوين والمسارات المهنية للمؤمنين.

–مصلحة مراقبة: مراقب محمد وزانيا.

–مصلحة اجتماعية: تقوم بمساعدة المتقاعدين والمعوزين أو المرضى بتقديم وسائل مساعدة الكراسي المتحركة و الوسائل الطبية.

–خلية الإصغاء : تقوم باستقبال الشكاوي ومعالجتها.

المطلب الثاني: نشأة مديرية الموارد البشرية وطبيعة نظام الحوافز

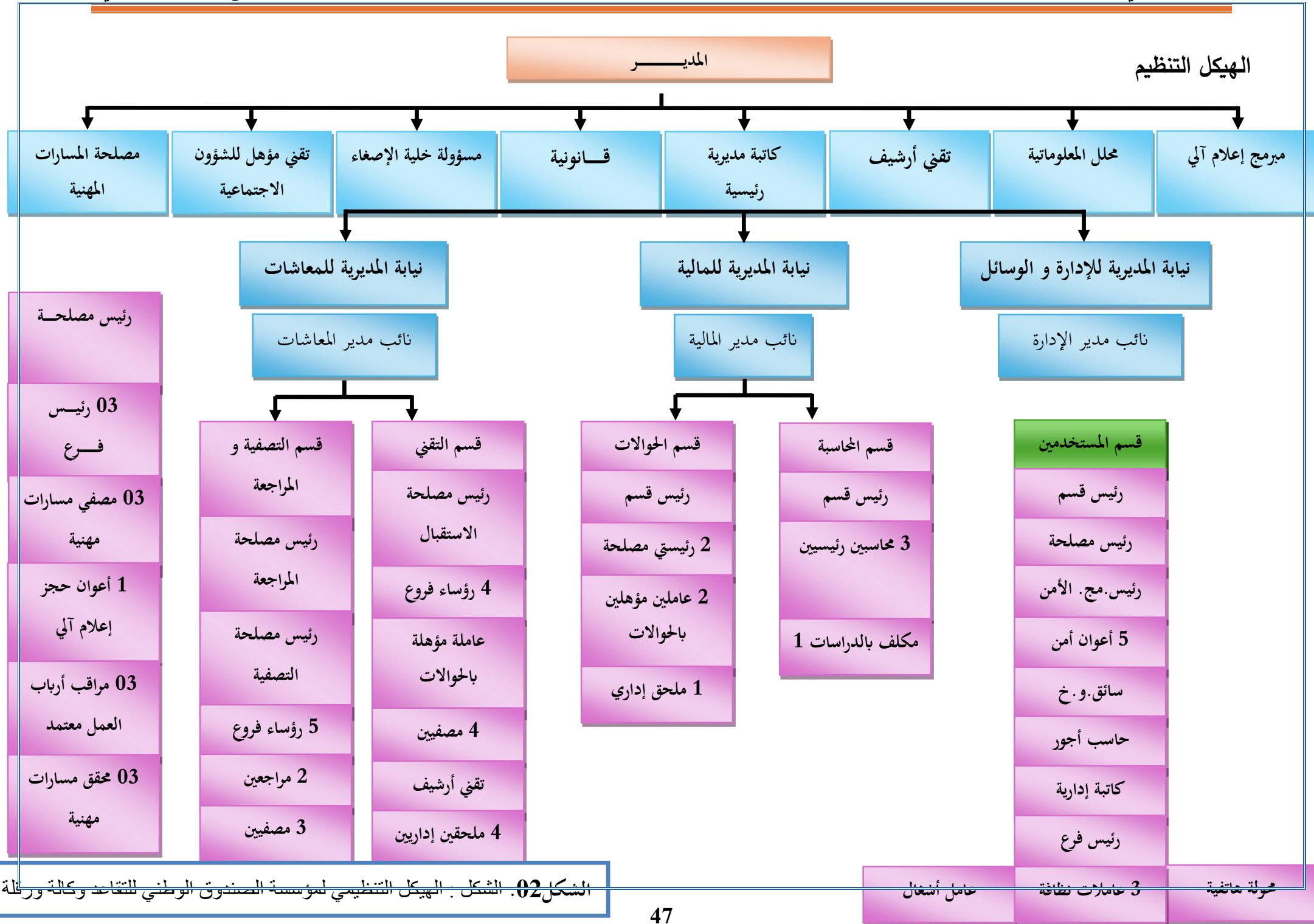
الفرع الاول: نشأة المديرية.

تم إنشاء الصندوق بموجب المرسوم رقم 85 / 223 بتاريخ 20 أوت 1985 المتضمن التنظيم الإداري لصندوق الوطني للتقاعد والذي حدد طابع و القسم الأولي بمعنى أنه على مستوى كل مقاطعة إدارية على مستوى ولاية توجد بها وكالة لصندوق الوطني تكفل بناء على طلب يقدم من طرف المؤمن اجتماعيا وكذا أولاده و من تعيينهم خدمتهم ينزل التقاعد ثم يُعرض الملف الذي قاموا بتقديمهم للخدمة الاجتماعية.

تم إنشاء الوكالة الولائية بورقلة بتاريخ 1986 وتم تحويل مقرها إلى الحي الحالي في شهر ماي 2011 وتسير بحصيلة 64000 ألف ملف التقاعد بمختلف حي بورقلة من 79 عامل وتم تحويل 1810 ملف لباقي الولايات

الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

من خلال تقديم المؤسسة وذكر أهم الوظائف المنوطة إليها وأهدافها المرجوة , سنحاول أيضا توضيح الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة محل الدراسة والذي يعطي صورة مصغرة عنها.



شرح الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتقاعد وكالة ورقلة:

من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة نجد ما يلي:

1/ **المدير** : يقوم بالإشراف العام على الوكالة والفروع التابعة من حيث التسيير والمتابعة والتنسيق والحرص على توفير الجو الملائم مع اتخاذ القرارات اللازمة من أجل الحفاظ على سمعة المؤسسة داخليا وخارجيا .

2/ **الأمانة** : يشرف على تسييرها عون واحد برتبة ملحق إداري تم تحويلها لهذا المنصب ابتداء من تاريخ 01 نوفمبر 2017 بعد إحالة العون الذي كان مكلف بهذه المهمة على التقاعد , وهي تقوم بتنظيم وتنسيق نشاطات المديرية من اجتماعات واستقبالات ومراسلات بكل أنواعها , كما تتكفل بمهمة تسجيل وتنظيم البريد الوارد والصادر , وكذا حجز المراسلات الإدارية الصادرة عن المديرية .

3/ **مصلحة المنازعات**: تدير مصلحة المنازعات للوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد بورقلة من طرف عون واحد برتبة قانونية يقوم بالمهام التالية :

_ القيام بمهام أمانة اللجنة المحلية المؤهلة للطعن المسبق .

_ التصدي للقضايا العدلية .

_ متابعة المقبوض بالزيادة .

4/ **الشؤون الاجتماعية** : مسيرة من طرف عون واحد يقوم بالمهام التالية :

_ الإشراف الاجتماعي .

_ استقبال وزيارة المتقاعدين العاجزين و ذوي الاحتياجات الخاصة في منازلهم .

_ تقديم مساعدة فعلية .

_ التنسيق مع المؤسسات المرتبطة بالإشراف الاجتماعي مثل (الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية , الديوان الوطني للأعضاء الاصطناعية , مديرية النشاط الاجتماعي) .

5/ **خلية الإعلام الآلي** : تعتبر القلب النابض للوكالة حيث تقوم بتسيير جميع أنشطتها ويشرف على تسييرها عونين على التوالي "

_ مبرمج معلوماتية .

_ محلل معلوماتية .

6/ **خلية الإصغاء** : هذه الخلية مسيرة من طرف شخص واحد برتبة رئيس مصلحة وهو مكلف بالإجابة عن الاستفسارات والشكاوي المختلفة للمتقاعدين , ولهذه الخلية دور كبير في التوجيه والإسراع في دراسة انشغالات المواطنين والمتقاعدين .

7/ **المراقب المعتمد** : يقوم بتسيير هذه المصلحة عونين برتبة مراقب معتمد ومكلف لدى المحكمة حيث يقومان بالتحري والتحقق من صحة التصريحات المقدمة من طرف المتقاعد من اجل اعتمادها واحتسابها ضمن فترات العمل الفعلية .

8/ **المديرية الفرعية للمعاشات** : تتمثل مهامها في استقبال المواطنين وإعادة مراجعة معاشات المتقاعدين أو الاستفسار عن استحقاقاتهم أو تقديم شكاويهم وطعونهم أو طلب شهادات تقاضي المعاش وكذا تصفية ملفات المتقاعدين وذلك من خلال المصالح التابعة لها وهي :

أ_ **قسم التقنية** : يضم 08 أعوان يقومون باستقبال ملفات المواطنين وتسجيلها وتوجيه المواطنين و إرشادهم .

ب_ **قسم التصفية** : يشرف عليه 06 أعوان برتبة مصفي يقومون بتصفية حسابات ملفات المتقاعدين .

ت_ قسم المراجعة : يتكون من 05 أعوان برتبة مراجع يقومون بإعادة حساب الملفات التي قدمت لها طلب مراجعة الملف أو التي تحتوي على طعون مسبقة .

ث_ مصلحة المسارات المهنية : يشرف على تسييرها حاليا 05 أعوان وتتمثل مهامهم في تسيير المصلحة بكم هائل من التصريحات السنوية للأجور التابعة لولاية ورقلة .

ج_ خلية الأرشفة : يحتوي على عدد كبير من ملفات المتقاعدين مما يؤدي إلى زيادة الطلب عليها كما لا يختصر زيادة الطلب على ملفات المتقاعدين فقط , بل من ناحية تجديد ملفات الإناث وذوي الحقوق لذلك يعتبر الشيء الأساسي لدى المؤسسة , كما تضم كذلك خلية التسيير الالكتروني للملفات والتي تقوم بمسح الملفات ضوئيا بواسطة جهاز سكانير من أجل إعطاء السرعة في الاطلاع على الملفات من طرف المصالح الأخرى .

9/ المديرية الفرعية للمالية : يقوم بتسييرها المدير الفرعي للعمليات المالية حيث يشرف على الأقسام التالية :

أ_ قسم الحوالات : يقوم بالعمليات التالية

_ مراجعة الملفات المرسلة من قسم المعاشات .

_ مراقبة القوائم الاسمية لتسديد معاشات المتقاعدين والأقساط الأولى من المعاشات .

_ مراجعة متخلفات المعاشات .

الحرص على مراقبة التسجيلات في الدفاتر الخاصة للمبالغ المقبوضة بالزيادة وتحويلات الملفات .

_ الحرص على فتح ملفات التصفية للمتخلفات والأقساط الأولى للمعاشات .

_ تحضير ملفات التحويل .

_ الأخذ بعين الاعتبار كل الشكايات

ب_ قسم المحاسبة العامة : يكمن دوره في إجراء ومتابعة العمليات التالية

_ يراقب كل العمليات المحاسبية والمالية للوكالة .

_ الحرص على تطبيق كل الأوامر والطرق المسطرة من طرف المديرية العامة .

_ مراقبة التسجيلات المحاسبية والوثائق المالية .

تسجيل العمليات المالية في دفتر البنك - دفتر الحساب البريدي - دفتر الخزينة العمومية والصندوق .

_ مراقبة حسابات المحاسبة والتصحيح اذ استلزم الأمر .

_ إعداد كل الوثائق المطلوبة من المديرية العامة شهريا وثلاثيا .

_ إعداد تحاليل الحسابات ...الخ

_ التسجيل المحاسبي لكل الوثائق المحاسبية .

10/ المديرية الفرعية للإدارة العامة والوسائل : وهي تشرف على تسيير قسمين القسم الأول المتمثل في تسيير شؤون المستخدمين بما في ذلك الأجور والقسم الثاني يعني بتسيير الوسائل العامة ومخزون الوكالة وجرد ممتلكاتها والحرص على سلامتها , وفقا للنصوص القانونية المعمول بها .

_ قسم المستخدمين : هوة العصب الحيوي للوكالة , والذي من خلاله يتم تحديد مختلف المسارات المهنية لكل عمال الوكالة , حيث يعتبر العمل الذي يقوم به رئيس قسم المستخدمين من جانب تقييم الأداء عمل أساسي , وهذا لقيامه بعملية كشف حصيلة الحضور اليومي ثم جمع الغيابات المختلفة شهريا بهدف حسابها وتحديدتها ضمن المردودية الشهرية الفردية .

_ مصلحة الوسائل العامة : تتبع المديرية الفرعية للإدارة والوسائل العامة هذه الأخيرة من بين المصالح الموجودة في المؤسسة , ولها دور هام في تحقيق الأهداف التي سطرته المؤسسة في تطوير وسير عملها فهي تهتم

الفرع الثاني: طبيعة نظام الحوافز

لقد تنوعت الحوافز المطبقة في الصندوق بين حوافز مادية وأخرى معنوية وأحيانا تجمع بينهما و لعل من أهم هذه الحوافز نذكر:

1- الحوافز المادية:

عند ذكر الحوافز المادية يتبادر للذهن العديد العلوات والتعويضات لكن يمكن الحديث عن الأجور كحوافز مادية أكثر استحواذا

•الأجر : تعرف أدبيات الفكر الإداري عددا واضحا فيما يتعلق باعتبار الأجر حافز للعامل ودافعا محفزا له لكن من خلال الدراسة الميدانية يمكننا القول وبالرغم من الأجر مغر نسبيا إلا أننا لاحظنا أن ارتفاع الأجر يعد حافز فعال فيما يخص الملحقون بالصندوق الوطني للتقاعد كون الأجر مرتقعا مقارنة بالمؤسسات العمومية الأخرى.

ويتم احتساب شبكة الأجور على أساس النقطة الاستدلالية بقيمة خمس وأربعون دج حسب ما نصت عليه المادة 182 من الاتفاقية الجماعية لعمال الضمان الاجتماعي، كما يكون محل مراجعة دورية فيما بين الهيئات المستخدمة والفدرالية الوطنية لعمال الضمان الاجتماعي.⁴⁷

⁴⁷الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي مادة182، سنة 2013.

العلاوات والتعويضات:

بالإضافة إلى الأجور يمكن تسليط الضوء على العلاوات والتعويضات التي تعتبر من أهم مكونات نظام الحوافز المادية في الصندوق الوطني للتقاعد، والتي تعمل على تحسين وكفاءة العنصر البشري وتؤثر على تحسين أدائه الفردي والجماعي، كما تمنح المكافآت على شكل نسب مئوية من الأجر.

وتؤثر على تحسين أدائه الفردي والجماعي، كما تمنح المكافآت على شكل نسب مئوية من الأجر القاعدي، وهذا ساري على كل عمال المؤسسة.

تحدد بنسبة 50 % من الأجر القاعدي ويتم توزيعها كما يأتي:

—علاوة المردودية الفردية. 25 % : PRI :

—علاوة المردودية الجماعية. 25 % : PRC :

بالنسبة للعلاوة الفردية فهي تعتمد على أساس معايير.

—حضور فعلي 10 نقاط

—أداء مهني 10 نقاط

—تصرف أخلاقي 05 نقاط

بالنسبة للإطارات يتم تقييمها في محور يتعلق بالمبادرة والتنظيم.

أما علاوة المردودية الجماعية فهي تقوم على أساس واحد وهو الإنتاجية الجماعية.

•منحة الخبرة المهنية : مادة 183: تمنح بنسبة 1.5 نقطة ونصف عن كل سنة عمل في حالة خارج القطاع.

—أما إذا كانت بالقطاع تحسب كما يلي:

من 01 إلى 05 سنوات 1.50

من 06 سنوات إلى أربعة عشر سنة 02

من 15 سنة إلى ثلاثة وعشرون سنة 2.50

من أربعة وعشرون إلى 30 سنة 03

أكثر من 30 سنة من الخدمة تمنح نسبة 1% إضافية سنويا في حدود السن القانوني للإحالة على التقاعد.

• **علاوة التنسيق و التحفيز :** مادة 202 : تقرر علاوة التنسيق و التحفيز موجهة للعمال الذين يمارسون مسؤولية تنظيمية على عمال أو يضمّنون عملية التنسيق فيما بين هيكليين على الأقل.

بالإضافة إلى مجموعات من التعويضات أهمها:

• **تعويض القفّة :** لا يمكن اعتبارها حافزا لارتباطه بتعويض مصاريف التغذية بقدر 600 دينار جزائري لليوم الواحد.⁴⁸

• **منحة التعويض عن الضرر :** يكون نتيجة وسط المهني مثال الضرر الذي تتسبب فيه أجهزة إعلام الآلي بالنسبة للنظر.

• **علاوة المنطقة :** رغم تسميتها بعلاوة إلا أن تحولها مرتبط بالوجود الجغرافي.

• **منحة الجزافية للخدمة الدائمة :** تعويض يتعلق بالحراس بنسبة مئوية غير محددة (نظام المناوبة).

⁴⁸مقابلة أجريت مع الإطارات ، رئيس مصلحة المستخدمين وكذلك بمفتش الأجر (نيابة صندوق الوطني للتقاعد ورقلة) على الساعة التاسعة صباحا 02/05/2019.

منحة التنقل : تمنح تعويض جزافي للنقل إلى كل عامل يقطع مسافة تزيد عن واحد كيلومتر وهي تعويضا عن تكاليف تنقل العامل من مكان إقامته المعتاد ومكان عمله.

ويستثنى منها : الأعوان الذين يستعملون وسيلة نقل العمال و المنحة الجزافية للسيارة أو الذين خصصت لهم بصفة مستمرة سيارة المصلحة. هذه من أهم العلاوات و التعويضات الموجودة بصندوق الوطني للتقاعد ورقلة نظرا لتأثيرها على أداء العاملين فيه حسب ما ورد على قول السيد جروفي عبد الوهاب رئيس مصلحة المستخدمين ومكلف بالأجور.

الحوافز المعنوية (التكوين ، الترقية)

وبعد ما تناولنا الحوافز المادية على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة نحاول من خلال هذا المطلب التعرف على أهم الحوافز المعنوية المطبقة به ومن بينها نذكر :

•التكوين : وعملية تأهيل معرفي لغرض تطوير المهارات المهنية ويهدف الصندوق من وراءه إلى:

-إرضاء كل احتياجات الهيئة المستخدمة أو جزء منها

-التكيف المستمر للعمال بمناصب عملهم بناءا على التغيرات التي تطرأ على تقنيات وشروط العمل ، مما يفسر الرغبة الاجتماعية و المهنية للعمال وكذا تنمية الهيئة.

يهتم التكوين على جميع المستويات (المستخدمين ، الإطارات ، والإطارات العليا).

ويكون التكوين في الحالات التالية:

-حالة تحسين مستوى عبر إجراء دورات تكوينية في وسط مهني أو لدى معاهد أخرى متخصصة.

-عمليات تكييف مع تقنيات حديثة مثال تدريب على وسائل تكنولوجيا حديثة⁴⁹.

-تكوين بالخارج : يكون على التراب الوطني بحيث تشرف عليه مديرية العامة مقرها بالعاصمة وفي هذه الحالة يبقى العامل يتقاضى أجره كاملاً.⁵⁰

وفي جميع الحالات يهدف التكوين للحصول على عامل خبير في صندوق الوطني للتقاعد ورقلة وهذا يتجلى بقبول التزام العامل بهيئة وأهداف المؤسسة.⁵¹

•الترقية : تحتوي الترقية على حافزين مادية تتمثل زيادة ملموسة في الأجر والعلاوات وتبعه المعنوي المتمثل في الاعتراف المؤسسة بكفاءة و فعالية العامل تقابلها ترقية العمال في الدرج بالمناصب العمل أو الوظيفة وهذا ما سنحاول التعرف عليه من خلال ما يلي:

"الترقية"¹: هي الجزاء المعنوي والذي على إبراز الكفاءة والقدرة على إتقان العمل والتفاني فيه وهي الاعتراف الصريح على جداره وهو أهل العامل في قيامه بعمله، والتشجيع على مواصلة العمل كما تساهم في رفع من المستوى الفني والفردى للهيئة من الناحية العملية والمهنية، كما ترفع المستوى المادي والوظيفي للعامل من درجة إلى درجة أعلى منها.

والترقية نوعان في الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة نذكر منها:

الترقية الأفقية "الدرج في منصب العمل" : يستفيد كل عامل، نهاية كل سنة عمل فعلي أو ما يقابلها، من تدرج يجسد عن طريق منحة نسبية اقدميه تحددها الاتفاقية الجماعية غير أنه هناك معايير لقبول الاستفادة من التدرج.

يتم سنويا إعداد جدول الأحقية في التدرج لفائدة المستخدمين الذين يستجيبون للشروط التالية:

⁴⁹الملحق رقم 03 ينص على المردودية الجماعية والفردية.

⁵⁰الملحق رقم 04 يوضح احتياجات الصندوق من التكوين الخاص بين مختلف فروع وأقسام الإدارة.

⁵¹مقابلة أجريت مع السيد جروفي ، رئيس مصلحة المستخدمين وكذلك بمفتش الأجر (نيابة صندوق الوطني للتقاعد

ورقلة) على الساعة العاشرة صباحا بتاريخ : 16/05/2019.

✓ ألا يكون العامل قد تعرض لعقوبة تأديبية مهما كانت درجتها خلال فترة سنة فعلية وخلافا لذلك يتم تأجيل التدرج سنة.

✓ خلال هذه الفترة يجب ألا يقل متوسط تنقيط منحة مردودية الفردية عن 5/4 التنقيط الأعلى للفرد.

✓ تجسد الأحقية في التدرج عن طريق رفع درجة المستخدم الوارد ضمن جدول التدرج الذي ينشر عن طريق الإلصاق لإعلام المستخدمين.

✓ تحدد قيمة الدرجة بخمسة و ثلاثين (35) نقطة استدلالية و في حدود خمسة عشر (15 درجة)

✓ يتم التدرج وفق العدد التالية:

✓ التدرج المتوسط المدة: سنتين (02) وفي حدود خمسة عشر (15) درجة⁵².

✓ التدرج طويل المدة ثلاث (03) سنوات وفي حدود خمسة عشر (15) درجة⁵³.

✓ يمكن للعامل الذي يرى أن هناك إجحاف في حقه، أن يتقدم بطعن وفق الشروط التي تقرها الاتفاقية الجماعية.

يتم الانتقال من درجة إلى أخرى بنفس منصب العمل في ظل احترام الشروط المذكورة دون أن يطرأ أي تغيير على تأهيل وتصنيف منصب العمل.

• الترقية العمودية " الترقية إلى منصب عمل أعلى تسلسليا"

لا تتم الترقية إلا إذا توفرت الشروط التالية:

✓ استحداث منصب أو شغور منصب.

✓ هيكلية المنصب ضمن التنظيم الهيكلي.

1 ⁵²المواد (40/39/38) من الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي.

⁵³المواد (41) من الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي.

- ✓ أن يكون له أسبق نسبيا مدة عمل بخبرتها المنصب المشغول، علما تحده مدونة مناصب العمل الخاصة بهيئات الضمان الاجتماعي.
- ✓ يتم إعلام المستخدمين بمناصب العمل الشاغرة، بواسطة مذكرة كما تحدد فئة المستخدمين الذين يمكنهم شغل الوظيفة.
- ✓ يخضع العمال الذين يستجيبون للشروط المذكورة إلى اختبار مهني، بغرض تحديد المترشح أو المترشحين الذين تم انتقاؤهم.
- ✓ يتم منح الأولوية للعمال الحائزين على شهادة، للحصول على مناصب العمل الشاغرة التي تشترط التعيين على أساس الشهادة.
- ✓ عند الاقتضاء، يتم فرز هؤلاء العمال بواسطة اختبار مهني.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

الفرع الأول: مجتمع والعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة كل موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد CNR بورقلة، البالغ عددهم 76 عامل، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية، البالغ عددها 60 عامل، حيث تم توزيع الاستبيان بالطريقة الورقية، كما يلي:

جدول رقم: (1-2) إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة

البيان	عدد الاستمارات	عدد الاستمارات	عدد الاستمارات	عدد الاستمارات
	الموزعة	المسترجعة	الملغاة	الصالحة للتحليل
المجموع	60	56	4	52
النسبة	100%	93.33%	6.66%	86.66%

المصدر: من اعداد الطالبين. على مخرجات spss v23

متغيرات الدراسة.

تمثلت الدراسة في التعرف على طبيعة العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وذلك من خلال تحديد متغيرات الدراسة كما يلي:

• المتغير المستقل : الحوافز (المادية والمعنوية).

• المتغير التابع : الرضا الوظيفي.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات، تم الاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام الاختبارات الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 23، بعد تفريغ بيانات الاستبيان في اختبارات Excel وتحويلها مباشرة إلى SPSS ، وذلك بهدف التوصل إلى النتائج التالية:

- اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات فقرات الاستبيان.
- حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية لعينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة على فقرات متغيرات الدراسة.
- الانحراف المعياري للتعرف على مدى تشتت استجابات أفراد الدراسة لكل فقرة من فقرات الدراسة عن متوسطها الحسابي.
- الاختبارات اللامعلمية للتعرف على مستوى كل من الحوافز (المادية والمعنوية) والرضا الوظيفي.
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين الحوافز (المادية والمعنوية) والرضا الوظيفي، وتحديد العلاقة بين أبعاد الدراسة.
- اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي Stepwise لمعرفة أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.
- اختبار T-Test لعينتين مستقلتين (indépendants échantillons) لدراسة الفروق حسب المتغيرات الثنائية.

• اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة الفروق في إجابات العينة والتي تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، الخبرة المهنية، الوظيفة).

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، بالإضافة إلى الاعتماد على الوثائق الرسمية للمؤسسة، والمقابلة، والملاحظة.

أولاً: المقابلة المباشرة: تم اعتماد المقابلة مع موظف رئيس مكتب المسارات المهنية بالمؤسسة (طويل عمار)، وذلك بهدف تعميق الفهم حول نظام الحوافز المعتمد. وتساهم هذه الأداة في توفير بيانات نوعية تكمل نتائج الاستبيان.

ثانياً: الاستبيان: ثانياً: الاستبيان: استخدم المنهج الوصفي التحليلي الذي يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، لتقييم مستوى الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد - ورقلة (CNR)، وذلك من خلال عينة عشوائية بسيطة من موظفي المؤسسة محل الدراسة.

حيث خصص الاستبيان لتحديد مستوى كل من الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي محل الدراسة.

وقد تم تصميمه من خلال الاعتماد والرجوع إلى بعض الاستبيانات المتعلقة بالدراسات السابقة، كما تم تحكيم الاستبيان من طرف مجموعة من الأساتذة، من أجل الاستفادة من ملاحظاتهم وخبراتهم في هذا المجال لتمكن من إخراجهم في شكله النهائي (الملحق رقم 01)، وقد تم تقسيمه إلى ثلاث أجزاء كما يلي:

الجزء الأول: يتعلق بالحوافز المادية والمعنوية ويحتوي على 18 عبارة.

الجزء الثاني: يتعلق بالرضا الوظيفي ويحتوي على 08 عبارات.

الجزء الثالث: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة لموظفي الصندوق الوطني للتقاعد - ورقة مثل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، الخبرة المهنية، الوظيفة)، وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الأول والثاني من الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي، ونظرا لاستعماله في الكثير من الدراسات السابقة، في هذا المجال، طُلب من الموظف إعطاء درجة موافقته على كل عبارة من العبارات الواردة ضمن مقياس ليكارت الخماسي كما يلي: موافق بشدة تعطى لها 5 درجات

- موافق تعطى لها 4 درجات

- محايد تعطى لها 3 درجات

- غير موافق تعطى لها درجتين

- غير موافق بشدة تعطى لها درجة واحدة

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس " ليكارت الخماسي " كما هو موضح كما يلي:

جدول رقم (2-2): توزيع مستوى الموافقة وفق مقياس ليكارت الخماسي

مستوى الموافقة	مجال المتوسط الحسابي المرجح
منخفض جدًا	من 1.00 إلى 1.80
منخفض	من 1.81 إلى 2.60
متوسط	من 2.61 إلى 3.40
مرتفع	من 3.41 إلى 4.20
مرتفع جدًا	من 4.21 إلى 5.00

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي.

صدق وثبات أداة الدراسة

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدمين في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال تحكيم أساتذة متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة

يقيس الثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، حيث يوضح ما إذا كان الاستبيان سيعطي نفس النتائج في حال إعادة توزيعه على نفس أفراد العينة، وقد تم فحص عبارات الاستبيان في هذه الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المقياس. وأظهرت النتائج أن معامل الثبات الخاص بإجابات موظفي الصندوق الوطني للتقاعد - ورقة جاء بدرجة مقبولة وذات دلالة إحصائية، مما يؤكد تمتع أداة الدراسة بمستوى جيد من الثبات والصدق، وبالتالي صلاحيتها لتحقيق أهداف الدراسة والاعتماد على النتائج المتوصل إليها في البحث.

الجدول رقم (2-3) يبين قيمة معامل ألفا كرونباخ

قيمة ألفا كرونباخ	عدد العبارات	أبعاد الاستبيان
0.67	8	حوافز مادية
0.72	10	حوافز معنوية
0.80	18	حوافز مادية ومعنوية
0.65	8	الرضا الوظيفي
0.826	26	الكلي

المصدر: من اعداد الطالبين. على مخرجات spss v23

يبين الجدول أعلاه ان مجالات الاستبانة تتمتع بقيم اتساق داخلي بدرجة عالية حيث بلغت الأداة ككل (0.826) وترواحت قيم الثبات ما بين 0.65 كحد أدنى و 0.80 كحد اعلى وتدل على مؤشرات الفا كرونباخ للاستبيان على انه يتمتع بصورة عامة على معامل ثبات عال ويقدر منها على تحقيق أغراض الدراسة وهي نسبة تدل على مستوى جيد من ثبات ومصادقية الأداة .

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

بعد التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة وأهم الأدوات التي تم استخدامها ومعالجة الاستبيان، ننتقل إلى مرحلة التحليل الإحصائي للبيانات، وهي من أهم مراحل البحث العلمي، إذ تُبنى على أساسها نتائج الدراسة المتعلقة بالحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى موظفي الصندوق الوطني للتقاعد - ورقة (CNR)، لذلك سوف نتطرق إلى تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة، ثم تحليل أهم النتائج المتوصل إليها بخصوص متغيرات الدراسة ومناقشتها.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الفرع الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة .

أولاً: سنعرض خصائص العينة المستجوبة وذلك من خلال متغيرات: (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الوظيفة).

إليك تعليق تحليلي مفصل لكل جدول من جداول الدراسة الميدانية الخاصة بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد (CNR)، وذلك بناءً على البيانات الإحصائية والنتائج الواردة في المصادر:

1. التعليق على الجدول (1):

يبين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث بلغ عدد الذكور 37 موظفًا بنسبة 71.2% من إجمالي أفراد العينة، في حين بلغ عدد الإناث 15 موظفة بنسبة 26.9%.

جدول (2-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	37	71.2%
أنثى	15	26.9%
المجموع	52	100%

المصدر: من اعداد الطالبين. على مخرجات spss v23

وتشير هذه النتائج إلى سيطرة العنصر الذكوري داخل الصندوق الوطني للتقاعد - ورقة، وهو ما قد يرجع إلى طبيعة المناصب والمهام الإدارية داخل المؤسسة، كما تعكس النتائج وجود تمثيل نسبي للإناث داخل المؤسسة رغم بقائه أقل مقارنة بالذكور.

2 التعليق على الجدول (2)

يبين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث سجلت الفئة العمرية أكثر من 45 سنة أعلى نسبة بلغت 46.2%، تليها الفئة من 25 إلى 35 سنة بنسبة 30.8%، ثم الفئة من 36 إلى 45 سنة بنسبة 15.4%، في حين جاءت فئة أقل من 25 سنة في المرتبة الأخيرة بنسبة 7.7%.

جدول (2-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 25 سنة	4	7.7%
من 25 إلى 35 سنة	16	30.8%
من 36 إلى 45 سنة	8	15.4%
أكثر من 45 سنة	24	46.2%
المجموع	52	100%

المصدر: من اعداد الطالبين. على مخرجات spss v23

وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب العاملين في الصندوق الوطني للتقاعد - ورقلة يتمتعون بخبرة عمرية ومهنية معتبرة، وهو ما يعكس استقرار الموارد البشرية داخل المؤسسة.

3 التعليق على الجدول (03)

يبين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية، حيث سجلت فئة المتزوجين أعلى نسبة بلغت 86.5%، تليها فئة العزاب بنسبة 11.5%، في حين جاءت فئة المطلقين في المرتبة الأخيرة بنسبة 1.9%.

جدول (2-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية%
أعزب	6	11.5%
متزوج	45	86.5%
مطلق	1	1.9%
المجموع	52	100%

المصدر: من اعداد الطالبين. على مخرجات spss v23

وتشير هذه النتائج إلى السيطرة الاستقرار العائلي لدى أغلب العاملين في الصندوق الوطني للتقاعد - ورقلة، وهو ما قد ينعكس إيجاباً على الاستقرار المهني ومستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

4 التعليق على الجدول (04)

يبين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، حيث سجلت فئة الجامعيين أعلى نسبة بلغت 53.8%، تليها فئة المستوى الثانوي بنسبة 34.6%، ثم فئة الماستر بنسبة 9.6%، في حين جاءت فئة الدكتوراه في المرتبة الأخيرة بنسبة 1.9%.

جدول (2-7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية%
ثانوي	18	34.6%
جامعي	28	53.8%
ماستر	5	9.6%
دكتوراه	1	1.9%
المجموع	52	100%

المصدر: من اعداد الطالبين. على مخرجات spss v23

وتشير هذه النتائج إلى أن الصندوق الوطني للتقاعد - ورقة يعتمد بدرجة كبيرة على الموارد البشرية ذات المستوى الجامعي، وهو ما يعكس أهمية الكفاءات العلمية في تسيير مختلف الأعمال والمهام الإدارية داخل المؤسسة.

5 التعليق على الجدول (05)

يبين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة أو المنصب، حيث سجلت الوظائف الإدارية أعلى نسبة بلغت 53.8%، تليها الوظائف التقنية بنسبة 26.9%، ثم فئة الوظائف الأخرى بنسبة 15.4%، في حين جاءت الوظائف الميدانية في المرتبة الأخيرة بنسبة 3.8%.

جدول (2-8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة أو المنصب

الوظيفة أو المنصب	التكرار	النسبة المئوية%
إدارية	28	53.8%
تقنية	26.9	26.9%
ميدانية	2	3.8%
أخرى	8	15.4%
المجموع	52	100%

المصدر: من اعداد الطالبين. على مخرجات spss v23

وتشير هذه النتائج إلى السيطرة الطابع الإداري داخل الصندوق الوطني للتقاعد - ورقة، باعتبار أن طبيعة نشاط المؤسسة تعتمد أساسًا على التسيير الإداري والخدمات المتعلقة بمعالجة ملفات التقاعد والخدمات الاجتماعية.

6 التعليق على الجدول (06)

يبين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية / سنوات الخبرة، حيث سجلت فئة أكثر من 15 سنة خبرة أعلى نسبة بلغت 50.0%، تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 23.1%، ثم فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 19.4%، في حين جاءت فئة من 10 إلى 15 سنة في المرتبة الأخيرة بنسبة 7.7%.

جدول (2-9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية / سنوات الخبرة

الأقدمية / سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	10	19.4%
من 5 إلى 10 سنوات	12	23.1%
من 10 إلى 15 سنة	4	7.7%
أكثر من 15 سنة	26	50.0%
المجموع	52	100%

المصدر: من اعداد الطالبين. على مخرجات spss v23

وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب العاملين في الصندوق الوطني للتقاعد - ورقلة يتمتعون بخبرة مهنية طويلة، وهو ما يعكس استقرار الموارد البشرية داخل المؤسسة واكتساب الموظفين خبرة كافية في أداء مختلف المهام الإدارية والتنظيمية.

تحليل للمتغيرات الديموغرافية: هذا التراكم في الخبرات يمثل "رأس مال بشري" قوي، لكنه في المقابل يطرح تحدياً يتعلق بـ "الجمود التنظيمي"؛ فالموظفون القدامى غالباً ما تكون سقف توقعاتهم مرتفعة، ومع مرور الوقت في غياب التحفيز المتجدد، قد يتحول هذا الاستقرار إلى "إحباط وظيفي" كما ستؤكد الجدول اللاحقة [5] ، [25].

الفرع الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: واقع منظومة الحوافز المادية والمعنوية

تنص الفرضية الأولى على التساؤل الآتي:

ما مستوى الحوافز (المادية و المعنوية) لدى موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد - ورقة (CNR) ؟

الفرضيات الإحصائية للحوافز المادية:

الفرضية الصفرية (H0)

(H0) لا يوجد مستوى ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية لدى موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد - ورقة (CNR) عند مستوى الدلالة. ($\alpha = 0.05$)

الفرضية البديلة (H1)

(H1) يوجد مستوى ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية لدى موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد - ورقة (CNR)

جدول (2-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الحوافز المادية

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف الترتيب	المتوسط
راتبي يتناسب مع طبيعة العمل في CNR	1.69	0.852	8
الحوافز المالية (منح، علاوات) عادلة	2.51	0.918	4
أحصل على مكافآت عند تحقيق أهداف الإنتاج	3.26	1.031	1
نظام الأجور واضح وشفاف	2.21	0.935	7
التعويضات عن العمل في المناطق الصعبة كافية	2.55	0.822	3
الحوافز المالية تزيد من التزامي بالعمل	2.34	0.987	6
المؤسسة توفر امتيازات (سكن، نقل، تأمين)	3.17	1.166	2
أشعر بالإنصاف مقارنة بزملائي	2.42	0.893	5

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادًا على مخرجات SPSS v23

أظهرت نتائج تحليل محور الحوافز المادية أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور جاءت في أغلبها ضمن المستوى المتوسط، حيث سجلت فقرة "أحصل على مكافآت عند تحقيق أهداف الإنتاج" أعلى متوسط حسابي بلغ (3.26)، تليها فقرة "المؤسسة توفر امتيازات

(سكن، نقل، تأمين) "بمتوسط بلغ (3.17)، وهو ما يدل على وجود اهتمام نسبي من طرف المؤسسة بتقديم بعض الامتيازات والتحفيزات المالية للعاملين .

في المقابل، سجلت فقرة "راتبي يتناسب مع طبيعة العمل في "CNR أدنى متوسط حسابي بلغ (1.69)، كما جاءت فقرة "الحوافز المالية (منح، علاوات) عادلة" بمستوى منخفض نسبياً، وهو ما يعكس وجود نوع من عدم الرضا لدى العاملين فيما يتعلق بعدالة الأجور والحوافز المالية مقارنة بحجم الجهود المبذولة داخل المؤسسة .

اعتماداً على المتوسط الكلي لفقرات الحوافز المادية، وباعتبار القيمة الاختبارية = 3، يكون جدول الاختبار كما يلي:

جدول (11-2) اختبار One Sample T-Test للحوافز المادية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاختبارية	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	النتيجة
الحوافز المادية	2.52	0.95	3	-3.41	0.001	دال إحصائياً

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS v23

يتضح من خلال نتائج اختبار One Sample T-Test أن مستوى الحوافز المادية لدى موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بورقلة جاء أقل من المتوسط الفرضي (3)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.52)، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية (0.001) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص

على وجود مستوى ذي دلالة إحصائية للحوافز المادية لدى الموظفين، إلا أنه جاء بمستوى متوسط يميل إلى الانخفاض.

نتيجة الفرضية الإحصائية للحوافز المادية:

تم رفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على عدم وجود مستوى ذي دلالة إحصائية للحوافز المادية لدى موظفي المؤسسة، وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود مستوى ذي دلالة إحصائية للحوافز المادية لدى موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد - ورقلة (CNR).

الفرضيات الإحصائية للحوافز المعنوية:

الفرضية الصفرية (H_0)

(H_0) لا يوجد مستوى ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية لدى موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد - ورقلة (CNR) عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

الفرضية البديلة (H_1)

(H_1) يوجد مستوى ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية لدى موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد - ورقلة (CNR) .

جدول (2-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الحوافز المعنوية

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
يتم الاعتراف بجهود من طرف المسؤولين	2.53	0.726	5	متوسط
أُتلقى تشجيعاً مستمراً من الإدارة	2.78	0.666	2	متوسط
توجد فرص للترقية المهنية	2.46	0.609	6	متوسط
يتم إشراكي في اتخاذ بعض القرارات	2.82	0.900	1	متوسط
بيئة العمل داخل CNR محفزة	2.17	0.901	9	منخفض
توجد برامج تدريب وتطوير مهني	2.61	0.740	4	متوسط
العلاقة مع الزملاء جيدة	2.15	0.840	10	منخفض
أشعر بالاحترام والتقدير في العمل	2.23	0.730	8	منخفض
القيادة داخل المؤسسة عادلة	2.67	1.004	3	متوسط
المتوسط الكلي للحوافز المعنوية	2.49	0.521	—	متوسط

المصدر: من اعداد الطالبين. على مخرجات spss v23

أظهرت النتائج أن المتوسط الكلي للحوافز المعنوية بلغ (2.49) بمستوى متوسط، حيث سجلت فقرة "يتم إشراكي في اتخاذ بعض القرارات" أعلى متوسط حسابي بلغ (2.82)، تليها فقرة "أتلقي تشجيعاً مستمراً من الإدارة" بمتوسط بلغ (2.78)، وهو ما يدل على وجود اهتمام نسبي من الإدارة بإشراك العاملين وتحفيزهم معنوياً .

في المقابل، سجلت فقرة "العلاقة مع الزملاء جيدة" متوسطاً منخفضاً بلغ (2.15)، كما جاءت فقرة "بيئة العمل داخل CNR محفزة" بمستوى منخفض بلغ (2.17)، وهو ما يعكس وجود بعض النقائص المتعلقة بالمناخ التنظيمي وبيئة العمل داخل المؤسسة .

اعتماداً على المتوسط الكلي للحوافز المعنوية، وباعتبار القيمة الاختبارية = 3، يكون الجدول كما يلي:

(13-2) جدول اختبار One Sample T-Test للحوافز المعنوية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاختبارية	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	النتيجة
الحوافز المعنوية	2.49	0.521	3	-6.73	0.000	دال إحصائياً

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS v23

أظهرت نتائج اختبار One Sample T-Test أن المتوسط الحسابي للحوافز المعنوية بلغ (2.49) وهو أقل من المتوسط الفرضي (3)، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وبالتالي دوق الوطني للتقاعد بورقلة، إلا أن هذا المستوى جاء متوسطاً.

نتيجة الفرضية الإحصائية للحوافز المعنوية:

تم رفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على عدم وجود مستوى ذي دلالة إحصائية للحوافز المعنوية لدى موظفي المؤسسة، وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود مستوى ذي دلالة إحصائية للحوافز المعنوية لدى موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد - ورقلة. (CNR).

نتيجة اختبار الفرضية الأولى

بناءً على نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (One Sample T-Test) الخاصة بمحوري الحوافز المادية والمعنوية، تبين أن مستوى الحوافز داخل مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد - ورقلة (CNR) جاء بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي للحوافز المادية (2.52)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للحوافز المعنوية (2.49)، كما أظهرت نتائج الاختبار أن قيم الدلالة الإحصائية لكل من الحوافز المادية والمعنوية كانت أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على وجود مستوى ذي دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية لدى العاملين بالمؤسسة.

وعليه، يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على عدم وجود مستوى ذي دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية لدى موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد - ورقلة، وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود مستوى ذي دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية لدى العاملين بالمؤسسة.

الفرضية الثانية: العلاقة بين الحوافز (المادية والمعنوية) والرضا الوظيفي

تتص الفرضية الثانية على ما يلي:

"هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد - ورقلة؟"

الفرضيات الإحصائية

الفرضية الصفرية (H_0)

(H_0) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز (المادية والمعنوية) والرضا الوظيفي لدى موظفي CNR عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

الفرضية البديلة (H_1)

(H_1) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز (المادية والمعنوية) والرضا الوظيفي لدى موظفي CNR عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

جدول: (2-14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الرضا الوظيفي

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
أنا راضٍ عن عملي في CNR	1.84	0.7244	8	منخفض
أشعر بالاستقرار الوظيفي	2.07	0.736	5	منخفض
أؤدي عملي بحماس	1.980	0.699	6	منخفض
أفكر في البقاء طويلاً في المؤسسة	2.17	0.699	3	منخفض
أشعر بالفخر لانتمائي إلى CNR	1.94	0.751	7	منخفض
بيئة العمل تساعدني على تحقيق أهدافي	2.69	0.82	1	متوسط
مستوى الضغط في العمل مقبول	2.65	1.012	2	متوسط
الحوافز تؤثر بشكل مباشر على رضائي	2.15	0.825	4	منخفض

المصدر: من اعداد الطالبين. على مخرجات spss v23

تُشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور الرضا الوظيفي تراوحت بين 1.84 و 2.69. وقد جاءت الفقرة السادسة المتعلقة بمساعدة بيئة العمل على تحقيق الأهداف في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2.69 ، تليها الفقرة السابعة المتعلقة

بمقبولية مستوى الضغط في العمل بمتوسط 2.65 ، وهما تقعان ضمن المستوى المتوسط وفق سلم ليكرت الخماسي.

في حين جاءت باقي الفقرات ضمن المستوى المنخفض، حيث سجّلت الفقرتان الأولى والخامسة أدنى متوسط حسابي بلغ 1.88 لكل منهما، وهو ما يكشف عن ضعف الارتباط العاطفي للعاملين بمؤسستهم. أما المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور الرضا الوظيفي فقد بلغ 2.13 ، وهو يقع ضمن المستوى المنخفض وفق المتوسط المرجح المحدد بين 1.00 و 2.33.

جدول (2-15): نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون بين الحوافز والرضا الوظيفي

المتغيرات	معامل الارتباط (Pearson)	مستوى الدلالة Sig
الحوافز المادية × الرضا الوظيفي	0.93	0.000
الحوافز المعنوية × الرضا الوظيفي	0.65	0.000

المصدر: من اعداد الطالبين. على مخرجات spss v23

يتضح من خلال نتائج الجدول وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.93) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على وجود علاقة قوية بين الحوافز المادية ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.65) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000) ،

وهو ما يشير إلى أن ارتفاع مستوى الحوافز المعنوية يؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

وتشير هذه النتائج إلى أن تحسين الحوافز المادية والمعنوية داخل المؤسسة يساهم بشكل مباشر في رفع مستوى الرضا الوظيفي، حيث كلما شعر العامل بالتقدير المادي والمعنوي زاد مستوى رضاه واستقراره المهني داخل المؤسسة.

نتيجة اختبار الفرضية

بناءً على نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون بين الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي، تبين وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.93) عند مستوى دلالة إحصائية ($\text{Sig} = 0.000$)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.65) عند مستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$)، وهي قيم أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد - ورقلة.

وعليه، يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي، وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد - ورقلة.

الفرضية الثالثة: أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي

تتص الفرضية الثالثة على ما يلي:

"هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في الصندوق الوطني للتقاعد - ورقة؟"

الفرضيات الإحصائية

الفرضية الصفرية (H_0)

(H_0) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي لدى موظفي CNR عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

الفرضية البديلة (H_1)

(H_1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي لدى موظفي CNR عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

جدول (2-16): تحليل التباين لاختبار معنوية نموذج الانحدار (ANOVA)

المصدر	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.
الانحدار	1003.740	1	1003.766	250.922	0.000
البواقي	200.010	50	13.579	—	—
الإجمالي	1203.750	51	—	—	—

المصدر: من اعداد الطالبين. على مخرجات spss v23

تشير نتائج تحليل التباين (ANOVA) إلى أن نموذج الانحدار المستخدم في الدراسة يتمتع بدرجة عالية من المعنوية الإحصائية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (250.922)، وهي

قيمة مرتفعة تعكس قوة النموذج في تفسير العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي.

كما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية ($Sig = 0.000$) ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في الصندوق الوطني للتقاعد - ورقلة.

وتوضح هذه النتائج أن المتغيرات المستقلة المتمثلة في الحوافز المادية والمعنوية تساهم بشكل معنوي في تفسير التغيرات الحاصلة في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة.

دراسة معاملات خط الانحدار يمثل الجدول أدناه قيم معاملات خط الانحدار للأثر بين الحوافز (المادية والمعنوية) على الرضا الوظيفي

اعتمادًا على معادلة الانحدار، تم إعداد جدول معاملات الانحدار ($Coefficientsa$) كما يلي:

جدول (2-17) $Coefficientsa$ لتحليل الانحدار الخطي المتعدد

النموذج	المعاملات غير المعيارية B	الخطأ المعياري Std. Error	المعاملات المعيارية Beta	قيمة t	Sig
الثابت (Constant)	0.412	0.118	—	3.491	0.001
الحوافز المادية (X1)	0.347	0.086	0.312	4.034	0.000
الحوافز المعنوية (X2)	0.316	0.079	0.428	4.000	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادًا على مخرجات SPSS v23

تشير نتائج جدول معاملات الانحدار إلى وجود أثر موجب لكل من الحوافز المادية والحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في الصندوق الوطني للتقاعد - ورقلة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار للحوافز المادية (0.347)، بينما بلغت للحوافز المعنوية (0.316)، كما أن قيم الدلالة الإحصائية لكلا المتغيرين جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن أثرهما دال إحصائياً. كما يتضح أن الحوافز المعنوية تمتلك تأثيراً معيارياً أكبر نسبياً من الحوافز المادية في تفسير الرضا الوظيفي لدى العاملين.

معادلة الانحدار المقدرة

معادلة الانحدار الخطي المتعدد

$$Y=0.412+0.347(X1)+0.316(X2)$$

حيث أن:

Y: الرضا الوظيفي.

(A): القيمة الثابتة 0.412

X1 ميل الانحدار للمتغير: 0.347 .

X2 ميل الانحدار للمتغير: 0.316

تفسير معادلة الانحدار

من خلال معادلة الانحدار الخطي المتعدد يتضح أن:

✓ القيمة الثابتة (0.412) تمثل مستوى الرضا الوظيفي في حالة ثبات الحوافز المادية

والمعنوية عند الصفر .

✓ معامل الحوافز المادية ($X1 = 0.347$) يشير إلى أنه كلما زاد مستوى الحوافز المادية بوحدة واحدة، فإن مستوى الرضا الوظيفي يرتفع بمقدار (0.347)، مع ثبات باقي المتغيرات الأخرى .

✓ معامل الحوافز المعنوية ($X2 = 0.316$) يدل على أن زيادة الحوافز المعنوية بوحدة واحدة تؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي بمقدار (0.316).

وتبين النتائج أن كلا المتغيرين لهما تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد - ورقلة، كما أن الحوافز المادية جاءت بتأثير أكبر نسبياً مقارنة بالحوافز المعنوية وفق معاملات الانحدار غير المعيارية.

نتيجة اختبار الفرضية

بناءً على نتائج جدول معاملات الانحدار (Coefficientsa) ونتائج تحليل التباين (ANOVA)، يتبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في الصندوق الوطني للتقاعد - ورقلة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (250.922) عند مستوى دلالة إحصائية ($Sig = 0.000$) ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار إحصائياً .

كما أظهرت نتائج جدول (Coefficientsa) أن معاملات الانحدار الخاصة بالحوافز المادية والمعنوية جاءت موجبة، مما يؤكد وجود تأثير إيجابي للحوافز على الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة .

وعليه، يتم رفض الفرضية الصفرية ($H0$) التي تنص على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي.

وقبول الفرضية البديلة ($H1$) التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة.

الفرضية الرابعة: الفروق في الرضا الوظيفي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

تنص الفرضية الرابعة على ما يلي:

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الصندوق الوطني للتقاعد - ورقة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية؟"

الفرضيات الإحصائية

الفرضية الصفرية (H0)

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الصندوق الوطني للتقاعد - ورقة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية.

الفرضية البديلة (H1)

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الصندوق الوطني للتقاعد - ورقة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية.

جدول (2-18): نتائج اختبار T-Test للفروق في الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	Sig
ذكر	37	2.41	0.68	2.317	0.025
أنثى	15	2.97	0.54	—	—

المصدر: من اعداد الطالبين. على مخرجات spss v23

يبين الجدول نتائج اختبار T-Test للفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس، بناءً على نتائج اختبار T-Test، يتم رفض الفرضية الصفرية (H0)، وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تُعزى لمتغير الجنس.

جدول (2-19): نتائج اختبار ANOVA للفروق في الرضا الوظيفي حسب متغير العمر

فئة العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	Sig
أقل من 25 سنة	4	2.41	0.412	3.124	0.034
من 25 إلى 35 سنة	16	2.29	0.498	—	—
من 36 إلى 45 سنة	8	2.17	0.501	—	—
أكثر من 45 سنة	24	2.11	0.471	—	—

المصدر: من اعداد الطالبين. على مخرجات spss v23

يبين الجدول نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير العمر، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.124)، كما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig = 0.034)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تُعزى لمتغير العمر. بناءً على نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، يتم رفض الفرضية الصفرية (H0)، وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تُعزى لمتغير العمر.

جدول (2-20): نتائج اختبار ANOVA للفروق في الرضا الوظيفي حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	Sig
ثانوي	18	2.18	0.51	2.746	0.049
جامعي	28	2.35	0.63	—	—
ماستر	5	2.74	0.44	—	—
دكتوراه	1	2.90	—	—	—

المصدر: من اعداد الطالبين. على مخرجات spss v23

تشير نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.746)، كما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig = 0.049) ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية (H0) ، وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (2-21): نتائج اختبار ANOVA للفروق في الرضا الوظيفي حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	Sig
أقل من 5 سنوات	10	2.61	0.48	4.017	0.012
من 5 إلى 10 سنوات	12	2.39	0.57	—	—
من 10 إلى 15 سنة	4	2.24	0.49	—	—
أكثر من 15 سنة	26	2.08	0.44	—	—

المصدر: من اعداد الطالبين. على مخرجات spss v23

أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تُعزى لمتغير الأقدمية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (4.017)، كما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig = 0.012) ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على وجود فروق حقيقية بين فئات الأقدمية فيما يتعلق بمستوى الرضا الوظيفي.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية (H0) ، وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تُعزى لمتغير الأقدمية.

جدول (2-22): ملخص نتائج اختبار الفروق الديموغرافية في الرضا الوظيفي

المتغير الديموغرافي	الاختبار المستخدم	القيمة الإحصائية المحسوبة	Sig.	القرار	وجود فروق
الجنس	T-test	t = 2.317	0.025	نرفض H_0	✓نعم
العمر	ANOVA	F = 3.124	0.034	نرفض H_0	✓نعم
المؤهل العلمي	ANOVA	F = 2.746	0.049	نرفض H_0	✓نعم
الأقدمية	ANOVA	F = 4.017	0.012	نرفض H_0	✓نعم

المصدر: من اعداد الطالبين. على مخرجات spss v23

وعليه، يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) ، التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، الخبرة المهنية، الوظيفة) لدى العاملين في الصندوق الوطني للتقاعد - ورقلة.

جدول (2-23): ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

رقم الفرضية	نص الفرضية	الاختبار الإحصائي	النتيجة
الفرضية الأولى	يوجد مستوى ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية لدى العاملين بالمؤسسة	One Sample T-Test	تم رفض H0 وقبول H1 ، حيث تبين وجود مستوى متوسط للحوافز المادية والمعنوية لدى العاملين
الفرضية الثانية	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي	معامل ارتباط بيرسون Pearson	تم رفض H0 وقبول H1 ، حيث وُجدت علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والرضا الوظيفي
الفرضية الثالثة	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي	الانحدار الخطي المتعدد وANOVA	تم رفض H0 وقبول H1 ، حيث ثبت وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للحوافز على الرضا الوظيفي
الفرضية الرابعة	توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية	T-Test وANOVA	تم رفض H0 وقبول H1 ، حيث ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية حسب الجنس والعمر والمؤهل العلمي والأقدمية

المصدر: من اعداد الطالبين. على مخرجات spss v23

تعقيب على الجدول: أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط للحوافز المادية والمعنوية لدى العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد - ورقلة، كما بيّنت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والرضا الوظيفي، إضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي. كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في الجنس، العمر، المؤهل العلمي.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الحوافز المادية والمعنوية داخل الصندوق الوطني للتقاعد - ورقة جاء بمستوى متوسط، وهو ما يدل على وجود اهتمام نسبي من المؤسسة بتحفيز العاملين، سواء من الجانب المادي أو المعنوي، إلا أن هذه الحوافز لا تزال غير كافية لتحقيق مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي .

وقد تبين من خلال نتائج الحوافز المادية أن المؤسسة توفر بعض الامتيازات كالسكن والنقل والتأمين والمكافآت المرتبطة بتحقيق أهداف العمل، غير أن العاملين يرون أن الرواتب والحوافز المالية لا تتناسب بالشكل الكافي مع طبيعة العمل والجهود المبذولة، كما توجد ملاحظات حول عدالة الأجور والعلاوات داخل المؤسسة .

أما فيما يخص الحوافز المعنوية، فقد أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط من التقدير والتشجيع والمشاركة في اتخاذ القرار، إلا أن بعض المؤشرات المرتبطة ببيئة العمل والعلاقات المهنية جاءت بمستوى منخفض، وهو ما يعكس وجود بعض النقائص في المناخ التنظيمي داخل المؤسسة .

كما أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي، مما يدل على أن تحسين نظام الحوافز يساهم بشكل مباشر في رفع مستوى رضا العاملين واستقرارهم المهني داخل المؤسسة .

وأظهرت نتائج تحليل الانحدار أن الحوافز المعنوية تُعد الأكثر تأثيراً في الرضا الوظيفي مقارنة بالحوافز المادية، وهو ما يؤكد أهمية التقدير المعنوي، والمشاركة، وتحسين بيئة العمل في رفع معنويات العاملين وتحقيق رضاهم المهني .

كما بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لبعض المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، الخبرة المهنية، الوظيفة)، حيث تبين أن العاملين الأصغر سناً والأقل خبرة أكثر رضا وظيفياً مقارنة بالفئات الأكبر سناً والأطول خدمة .

الإضافة المعرفية التي تقدمها الدراسة

تتمثل الإضافة المعرفية للدراسة الحالية في مساهمتها في توضيح طبيعة العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي داخل بيئة المؤسسات العمومية الجزائرية، وبالأخص في الصندوق الوطني للتقاعد (CNR) بورقلة، وهو مجال لم يحظَ بدراسات كافية مقارنة ببعض القطاعات الأخرى. كما تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من خلال الجمع بين البعدين النظري والميداني وتحليل أثر الحوافز على الرضا الوظيفي في سياق تنظيمي محلي.

وتبرز القيمة العلمية للدراسة أيضاً من خلال اعتمادها على تحليل إحصائي مكن من قياس قوة العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي بصورة دقيقة، حيث أظهرت النتائج وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، مما يدعم الطروحات النظرية التي تؤكد أهمية الحوافز في تحسين الاتجاهات الوظيفية للعاملين .

كما تتميز الدراسة بإبرازها لخصوصية البيئة الإدارية والتنظيمية للمؤسسات العمومية الجزائرية، والكشف عن بعض النقائص المتعلقة بمستوى الحوافز والرضا الوظيفي لدى العاملين، وهو ما يمكن أن يُفيد الإدارات في تطوير سياسات تحفيزية أكثر فعالية وعدالة. إضافة إلى ذلك، تُوفر الدراسة قاعدة علمية يمكن الاعتماد عليها في إنجاز دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى مرتبطة بالرضا الوظيفي، مثل الالتزام التنظيمي، والأداء المهني، وجودة الحياة الوظيفية.

خلاصة الفصل الثاني

تناول هذا الفصل الجانب الميداني للدراسة، حيث تم التطرق إلى مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد - ورقة من خلال عرض نشأتها، أهدافها، مهامها، وهيكلها التنظيمي، إضافة إلى توضيح طبيعة نظام الحوافز المادية والمعنوية المعتمد داخل المؤسسة .

كما تم عرض الإطار المنهجي للدراسة، من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة، والمتغيرات المعتمدة، وأدوات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ، مع التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة عبر معامل ألفا كرونباخ الذي أظهر درجة ثبات مقبولة للاستبيان .

وتوصلت الدراسة الميدانية إلى أن مستوى الحوافز المادية والمعنوية داخل الصندوق الوطني للتقاعد - ورقة جاء بمستوى متوسط، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط وأثر ذي دلالة إحصائية بين الحوافز والرضا الوظيفي لدى العاملين .

كما أظهرت النتائج وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لبعض المتغيرات الديموغرافية، وهو ما يعكس تأثير الخصائص الشخصية والمهنية للعاملين على مستوى رضاهم داخل المؤسسة. وبناءً على ذلك، تم اقتراح مجموعة من التوصيات والآفاق البحثية التي من شأنها المساهمة في تحسين نظام الحوافز ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

خاتمة

خاتمة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في الصندوق الوطني للتقاعد - ورقة (CNR) ، تبين أن الحوافز بمختلف أنواعها تمثل عنصراً أساسياً في تحسين مستوى الرضا الوظيفي ورفع كفاءة العاملين داخل المؤسسة. وقد أظهرت النتائج أن توفير بيئة عمل محفزة، قائمة على التقدير المعنوي والتحفيز المادي، يساهم في تعزيز الانتماء المهني وتحقيق الاستقرار الوظيفي لدى الموظفين.

كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والرضا الوظيفي، إضافة إلى وجود تأثير مباشر للحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين وزيادة دافعيتهم نحو العمل. وأكدت النتائج كذلك أن الحوافز المعنوية تحتل مكانة مهمة في تحقيق الرضا الوظيفي، لما لها من دور في إشعار العامل بالتقدير والاهتمام داخل المؤسسة.

ومن خلال ما تم التوصل إليه، يمكن القول إن نجاح المؤسسات الحديثة لا يعتمد فقط على الإمكانيات المادية والتنظيمية، وإنما يرتبط أيضاً بمدى اهتمامها بالعنصر البشري، باعتباره الركيزة الأساسية لتحقيق الأداء الفعال والاستمرارية والتطور داخل المؤسسة.

توصيات الدراسة

استناداً إلى النتائج المتوصل إليها، قدمنا مجموعة من التوصيات التي من شأنها تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد - ورقة (CNR)، ومن أهمها:

✓ مراجعة نظام الأجور والحوافز المالية بما يحقق العدالة بين العاملين ويتناسب مع حجم الجهود المبذولة .

✓ تعزيز الحوافز المعنوية من خلال تشجيع العاملين والاعتراف بمجهوداتهم بصورة مستمرة .

- ✓ تحسين بيئة العمل داخل المؤسسة بما يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين .
- ✓ تطوير العلاقات المهنية بين الزملاء وتعزيز ثقافة التعاون داخل المؤسسة .
- ✓ توسيع برامج التكوين والتطوير المهني لرفع كفاءة العاملين وتحسين أدائهم .
- ✓ إشراك العاملين في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالعمل بما يعزز شعورهم بالانتماء والمسؤولية .
- ✓ الاهتمام بالفئات ذات الخبرة الطويلة من خلال توفير برامج تحفيزية خاصة تساعد على تجديد الدافعية المهنية لديهم .
- ✓ تعزيز الشفافية في توزيع العلاوات والمكافآت داخل المؤسسة .
- ✓ إجراء دراسات دورية لقياس مستوى الرضا الوظيفي والتعرف على احتياجات العاملين.

آفاق الدراسة

- ✓ دراسة أثر الحوافز على الأداء التنظيمي داخل المؤسسات العمومية .
- ✓ دراسة دور القيادة الإدارية في تحسين الرضا الوظيفي .
- ✓ دراسة الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالأقدمية المهنية .
- ✓ دراسة أثر العدالة التنظيمية على دافعية العاملين .
- ✓ تحليل تأثير الضغوط المهنية على الرضا الوظيفي .
- ✓ دراسة أثر التمكين الإداري على تحسين أداء الموارد البشرية .

قائمة المراجع

مراجع عربية

1. السلمي، علي السلوك التنظيمي. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر (1995).
2. القريوتي، محمد قاسم دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة (الطبعة الثالثة، مزيده ومنقحة). عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع. (2000).
3. معوشي، عيماد. (2016). دراسة تطبيقية لأثر الأجور والحوافز على رضا العامل في المؤسسة الاقتصادية.
4. النعيمي، فاطمة حمد محمد، وصماري، نونة. (2021). أثر التحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على موظفي المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان.
5. بن طيبة، مهدية. (2022). أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
6. ساسان، يوسف. (2023). أثر الحوافز المعنوية والمادية على الرضا الوظيفي في المؤسسات المعاصرة - سونلغاز بولاية سوق أهراس نموذجًا. مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 5، العدد 3.
7. قدوسي، أنيسة. (2023). دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
8. المصلوخي، يوسف عبيد. (2024). أثر الحوافز على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض.
9. عبدالله، جمعة عمر محمد، والشنطة، عبد الرزاق أبو القاسم أمحمد، والمنفي، إيناس جمعة. (2025). العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على مدارس التعليم العام بمدينة مصراتة.

10. الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي، المواد (38، 39، 40، 41، 182)، سنة 2013.
11. الملحق رقم 03: المردودية الجماعية والفردية.
12. الملحق رقم 04: احتياجات الصندوق من التكوين الخاص بين مختلف فروع وأقسام الإدارة.
13. مقابلة أجريت مع الإطارات ورئيس مصلحة المستخدمين ومفتش الأجر بنيابة الصندوق الوطني للتقاعد بورقلة، بتاريخ 02/05/2019.
14. مقابلة أجريت مع السيد جروفي، رئيس مصلحة المستخدمين ومفتش الأجر بنيابة الصندوق الوطني للتقاعد بورقلة، بتاريخ 16/05/2019.

المراجع الأجنبية:

1. Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299).
2. Armstrong, M.(2014) .
3. Babar, M., & Shaikh, O. A. (2025). Impact of Rewards on Employee Job Satisfaction and Performance: A Multi-Dimensional Analysis across Various Organizations in Pakistan.
4. Boadi, S., Lartey, A. E., & Amoako, R. (2025). The Effect of Reward Systems on Motivation and Employee Performance Among Technical Universities. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(14), 350–364.
5. Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). *A Psychological Theory of Work Adjustment*. University of Minnesota Press.
6. Festinger, L. (1954). A Theory of Social Comparison Processes. *Human Relations*, 7(2), 117–140.
7. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). *Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory*.
8. Hackman, J. R., & Oldham, G. R.(1980) .
9. Hellriegel, D., & Slocum, J. W.(2011) .
10. Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.

11. Heskett, J. L., et al. (1994). Harvard Business Review, 72(2), 164-174.
12. Judge, T. A., et al. (2001). Journal of Applied Psychology, 86(1), 80-92.
13. Locke, E. A. (1969). What is Job Satisfaction? Organizational Behavior and Human Performance, 4(4), 309-336.
14. Luthans, F.(2011) .
15. Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50(4), 370-396.
16. Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B.(2017) .
17. Porter, L. W., & Lawler, E. E.(1968) .
18. Robbins, S. P., & Judge, T. A.(2017) .
19. Shuxia, C., Bin Arshad, M. A., & Liu, J. (2025). The Impact of Rewards on Job Satisfaction: A Systematic Literature Review.
20. Smith, P. C., et al. (1969). Job Descriptive Index. Cornell University.
21. Spector, P. E. (1997). Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences. Sage Publications.
22. Steel, R. P., & Rentsch, J. R.(1995) .
23. Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1993). Administrative Science Quarterly, 38(4), 567-573.

24. Taylor, F. W. (1911). The Principles of Scientific Management.
25. Tett, R. P., & Meyer, J. P.(1993) .
26. Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation.
27. Wahba, M. A., & Bridwell, L. G. (1976). Journal of Applied Psychology, 15(2), 212–240.
28. Warr, P(2007) .

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة موارد بشرية

الاستبيان

دور الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي
للعاملين

دراسة ميدانية لموظفي الصندوق الوطني لتقاعد CNR بمدينة ورقلة.

تحت إشراف استاذة
قطاي خديجة

دير من اعداد الطلبة:
عباز أحمد
اوبيرة ملاك

السنة الجامعية: 2026/2025

البيانات الشخصية.

العمر: ☐ أقل من 25 ☐ 25-35 ☐ 36-45 ☐ أكثر من 45

الجنس: ☐ أنثى ☐ ذكر

المؤهل العلمي: ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ ماستر ☐ دكتوراه

الحالة العائلية: ☐ أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐

الوظيفة أو المنصب: نوع الوظيفة: ☐ إدارية ☐ تقنية ☐ ميدانية ☐ أخرى

الاقدمية سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 ☐ 5-10 ☐ 10-15 ☐ أكثر من 15

المحور الأول: الحوافز المادية والمعنوية

1- الحوافز المادية

أوافق بشدة	أوافق	أحيد	أرفض	أرفض بشدة	
☐	☐	☐	☐	☐	1 راتبي يتناسب مع طبيعة العمل في CNR
☐	☐	☐	☐	☐	2 الحوافز المالية (منح، علاوات) عادلة
☐	☐	☐	☐	☐	3 أحصل على مكافآت عند تحقيق أهداف الإنتاج
☐	☐	☐	☐	☐	4 نظام الأجور واضح وشفاف
☐	☐	☐	☐	☐	5 التعويضات عن العمل في المناطق الصعبة كافية
☐	☐	☐	☐	☐	6 الحوافز المالية تزيد من التزامي بالعمل
☐	☐	☐	☐	☐	7 المؤسسة توفر امتيازات (سكن، نقل، تأمين)
☐	☐	☐	☐	☐	8 أشعر بالإنصاف مقارنة بزملائي

2- الحوافز المعنوية

أوافق بشدة	أوافق	أحيد	أرفض	أرفض بشدة	
☐	☐	☐	☐	☐	1 يتم الاعتراف بجهود من طرف المسؤولين
☐	☐	☐	☐	☐	2 أتلقى تشجيعاً مستمراً من الإدارة
☐	☐	☐	☐	☐	3 توجد فرص للترقية المهنية
☐	☐	☐	☐	☐	4 يتم إشراكي في اتخاذ بعض القرارات
☐	☐	☐	☐	☐	5 بيئة العمل داخل CNR محفزة
☐	☐	☐	☐	☐	6 توجد برامج تدريب وتطوير مهني
☐	☐	☐	☐	☐	7 العلاقة مع الزملاء جيدة
☐	☐	☐	☐	☐	8 أشعر بالاحترام والتقدير في العمل
☐	☐	☐	☐	☐	9 القيادة داخل المؤسسة عادلة
☐	☐	☐	☐	☐	10 يوجد توازن بين العمل والحياة الشخصية

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

أوافق بشدة	أوافق	أحيد	أرفض	أرفض بشدة	
					1 أنا راضٍ عن عملي في CNR
					2 أشعر بالاستقرار الوظيفي
					3 أؤدي عملي بحماس
					4 أفكر في البقاء طويلاً في المؤسسة
					5 أشعر بالفخر لانتمائي الى CNR
					6 بيئة العمل تساعدني على تحقيق أهدافي
					7 مستوى الضغط في العمل مقبول
					8 الحوافز تؤثر بشكل مباشر على رضاي

MINISTRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE LA SECURITE SOCIALE
 Caisse Nationale des Retraites
 Agence Locale DE : Ouagadougou
 Canevas des besoins en formation au titre de l'année 2016

N°	Filière	Objectifs à atteindre	Thème à développer	Population concernée		Type	Obs. (Période de programmation de formation)
				Nbr.	Structure		
1	Comptabilité Générale	Mieux s'adapter au nouvel exigences en métiers de comptabilité	Clôture et Contrôle des Comptes	04	S/Direction Des Finances	PMD	3ème TRS 2016
2	Gestion des Contentieux	Diminuer le nombre des affaires judiciaires	Règlementations de Retraite et Gestion des Conflits de travail	02	Direction (Contentieux) S/DRM	PMD	2ème TRS 2016
3	Management de l'accueil	Mieux Prendre en charge les doléances des assurés	Service public Comment s'adapter aux nouvelles exigences de la clientèle	09	S/Direction des Pensions	PMD	1 ^{er} TRS 2016
4	Prévention des risques professionnels	Consolider d'avantage Le système de Prévention en place	Les missions et attributions des agents de prévention et sécurité	02	S/Direction administration des Moyens	PCD	4ème TRS 2016
5	Gestion des Moyens	Réduire le coût des Dépenses	Prospection et approche Economique	02	S/Direction administration des Moyens	PCD	2ème TRS 2016
6	Prestations	Réduire le temps de traitement des dossiers Retraites	La liquidation des droits à la retraite procédures et techniques	10	S/Direction des Pensions	PLD	Formation par alternance (Interne) toute l'année
7	Informatique	Acquisition de Compétences Nouvelles	Les Nouvelles Applications Informatiques	02	Direction (Cellule inf)	PMD	2ème TRS 2016
8	Ressources Humaines	Amélioration des procédures de Gestion	Management dans l'entreprise	02	S/Direction administration des Moyens	PMD	2ème TRS 2016

Legende :
 PCD : Programme de Carrière Durable
 PMD : Programme de Modernisation Durable
 PLD : Programme de Longue Durée



بطاقة شهرية للغيابات

المستودق الوطني للتقاعد
الوكالة المحلية بورتلسية
مصلحة المستخدمين

18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25. 26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35. 36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45. 46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56. 57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67. 68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78. 79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88. 89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99. 100. 101. 102. 103. 104. 105. 106. 107. 108. 109. 110. 111. 112. 113. 114. 115. 116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 123. 124. 125. 126. 127. 128. 129. 130. 131. 132. 133. 134. 135. 136. 137. 138. 139. 140. 141. 142. 143. 144. 145. 146. 147. 148. 149. 150. 151. 152. 153. 154. 155. 156. 157. 158. 159. 160. 161. 162. 163. 164. 165. 166. 167. 168. 169. 170. 171. 172. 173. 174. 175. 176. 177. 178. 179. 180. 181. 182. 183. 184. 185. 186. 187. 188. 189. 190. 191. 192. 193. 194. 195. 196. 197. 198. 199. 200. 201. 202. 203. 204. 205. 206. 207. 208. 209. 210. 211. 212. 213. 214. 215. 216. 217. 218. 219. 220. 221. 222. 223. 224. 225. 226. 227. 228. 229. 230. 231. 232. 233. 234. 235. 236. 237. 238. 239. 240. 241. 242. 243. 244. 245. 246. 247. 248. 249. 250. 251. 252. 253. 254. 255. 256. 257. 258. 259. 260. 261. 262. 263. 264. 265. 266. 267. 268. 269. 270. 271. 272. 273. 274. 275. 276. 277. 278. 279. 280. 281. 282. 283. 284. 285. 286. 287. 288. 289. 290. 291. 292. 293. 294. 295. 296. 297. 298. 299. 300. 301. 302. 303. 304. 305. 306. 307. 308. 309. 310. 311. 312. 313. 314. 315. 316. 317. 318. 319. 320. 321. 322. 323. 324. 325. 326. 327. 328. 329. 330. 331. 332. 333. 334. 335. 336. 337. 338. 339. 340. 341. 342. 343. 344. 345. 346. 347. 348. 349. 350. 351. 352. 353. 354. 355. 356. 357. 358. 359. 360. 361. 362. 363. 364. 365. 366. 367. 368. 369. 370. 371. 372. 373. 374. 375. 376. 377. 378. 379. 380. 381. 382. 383. 384. 385. 386. 387. 388. 389. 390. 391. 392. 393. 394. 395. 396. 397. 398. 399. 400. 401. 402. 403. 404. 405. 406. 407. 408. 409. 410. 411. 412. 413. 414. 415. 416. 417. 418. 419. 420. 421. 422. 423. 424. 425. 426. 427. 428. 429. 430. 431. 432. 433. 434. 435. 436. 437. 438. 439. 440. 441. 442. 443. 444. 445. 446. 447. 448. 449. 450. 451. 452. 453. 454. 455. 456. 457. 458. 459. 460. 461. 462. 463. 464. 465. 466. 467. 468. 469. 470. 471. 472. 473. 474. 475. 476. 477. 478. 479. 480. 481. 482. 483. 484. 485. 486. 487. 488. 489. 490. 491. 492. 493. 494. 495. 496. 497. 498. 499. 500. 501. 502. 503. 504. 505. 506. 507. 508. 509. 510. 511. 512. 513. 514. 515. 516. 517. 518. 519. 520. 521. 522. 523. 524. 525. 526. 527. 528. 529. 530. 531. 532. 533. 534. 535. 536. 537. 538. 539. 540. 541. 542. 543. 544. 545. 546. 547. 548. 549. 550. 551. 552. 553. 554. 555. 556. 557. 558. 559. 560. 561. 562. 563. 564. 565. 566. 567. 568. 569. 570. 571. 572. 573. 574. 575. 576. 577. 578. 579. 580. 581. 582. 583. 584. 585. 586. 587. 588. 589. 590. 591. 592. 593. 594. 595. 596. 597. 598. 599. 600. 601. 602. 603. 604. 605. 606. 607. 608. 609. 610. 611. 612. 613. 614. 615. 616. 617. 618. 619. 620. 621. 622. 623. 624. 625. 626. 627. 628. 629. 630. 631. 632. 633. 634. 635. 636. 637. 638. 639. 640. 641. 642. 643. 644. 645. 646. 647. 648. 649. 650. 651. 652. 653. 654. 655. 656. 657. 658. 659. 660. 661. 662. 663. 664. 665. 666. 667. 668. 669. 670. 671. 672. 673. 674. 675. 676. 677. 678. 679. 680. 681. 682. 683. 684. 685. 686. 687. 688. 689. 690. 691. 692. 693. 694. 695. 696. 697. 698. 699. 700. 701. 702. 703. 704. 705. 706. 707. 708. 709. 710. 711. 712. 713. 714. 715. 716. 717. 718. 719. 720. 721. 722. 723. 724. 725. 726. 727. 728. 729. 730. 731. 732. 733. 734. 735. 736. 737. 738. 739. 740. 741. 742. 743. 744. 745. 746. 747. 748. 749. 750. 751. 752. 753. 754. 755. 756. 757. 758. 759. 760. 761. 762. 763. 764. 765. 766. 767. 768. 769. 770. 771. 772. 773. 774. 775. 776. 777. 778. 779. 780. 781. 782. 783. 784. 785. 786. 787. 788. 789. 790. 791. 792. 793. 794. 795. 796. 797. 798. 799. 800. 801. 802. 803. 804. 805. 806. 807. 808. 809. 810. 811. 812. 813. 814. 815. 816. 817. 818. 819. 820. 821. 822. 823. 824. 825. 826. 827. 828. 829. 830. 831. 832. 833. 834. 835. 836. 837. 838. 839. 840. 841. 842. 843. 844. 845. 846. 847. 848. 849. 850. 851. 852. 8

وہابی ائمہ کی جانب سے :

1. 2301.20.9

[illegible]

| الصفحة | المحور | المختص | الإعداد | التعليق | الوقت | الأحد | الثلاثاء | الثلاثاء |
|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|----------|----------|----------|----------|
| 20 | تاريخ | نسبت | الأحد | الاثنين | الثلاثاء | الأربعاء | الخميس | السبت |
| الأربعاء الخامس | الأربعاء الرابع | الأربعاء الثالث | الأربعاء الثاني | الأربعاء الأول | | | | |

[illegible]

| | | | |
|-------------------|-----|---------|-------|
| خدمات فني فاعلية | عدد | ملاحظات | توقيع |
| مصلحة بدون أجر | | | |
| معدات، مواد، فورا | | | |
| مشاركة مع الفصيل | | | |

عبدالله بن محمد بن عبدالمطلب
مستوفى