

تأثير إدارة الموارد البشرية
في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين
(دراسة تطبيقية على أمانة منطقة تبوك)

إعداد الطالب

فارس أحمد محنشي

الرقم الجامعي

٢٤١٠٠١١٠٢

إشراف

د/ أسماء أبو عنزه

١٤٤٦ هـ - ٢٠٢٤ م

الفصل الأول

الإطار العام

- ❖ المقدمة
- ❖ مشكلة الدراسة
- ❖ أهمية الدراسة
- ❖ أهداف الدراسة
- ❖ أسئلة الدراسة
- ❖ فرضيات الدراسة
- ❖ مصطلحات الدراسة
- ❖ الدراسات السابقة
- ❖ متغيرات الدراسة
- ❖ حدود الدراسة
- ❖ منهجية الدراسة

مقدمة

يعتبر المورد البشري أهم أصول في المنظمات الخاصة والحكومية لطبيعته المتغيرة حيث يمكنه التطور إيجاباً أو سلباً بشكل يؤثر على إداء المنظمة، وذلك أمر يتطلب تولى عناية واهتمام مستمرين لهذا المورد بشكل يجعل تطوره موجها دائماً في صالح المنظمة وليس العكس.

وتعد إدارة الموارد البشرية في أي منظمة بمختلف عملياتها الإدارية تحتل مركزاً مؤثراً إذ إنها الإدارة المسؤولة عن إدارة دفة التطور والتقدم ودفعه لتحقيق الأهداف من خلال إدخال التحسينات الضرورية لأفرادها ، أو في سلوك العاملين، وتسعى إدارة الموارد لبشرية من خلال ممارستها أن يجد الموظف الراحة والقبول للوظيفة التي يعمل بها وذلك من خلال تدريب وتحفيز الموظفين. فإدارة الموارد البشرية وحسب ما ذكره الحريري محمد (٢٠١٢) بأنها تسعى إلى تنشيط الأهداف و المهارات الاجتماعية و التنظيمية و الإدارية و الإنسانية".

و يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع التي نالت قسطاً كبيراً من الدراسات و الأبحاث و لعل أهم أسباب هذا الاهتمام الأهمية الكبرى التي يمثلها العمل في حياة الأشخاص.

وذكر الخيري(٢٠٠٨) عن الرضا الوظيفي بأنه تقبل الموظف لعمله من جميع وجوهه، أي لنوع هذا العمل ومتطلباته ومكانته الاجتماعية والاقتصادية، وما يتخلله من علاقات إنسانية بين الرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

وبذلك يكون الرضا الوظيفي ليس حصيلة عامل واحد فقط، بل هو ناتج من تفاعل مجموعة من العوامل التي تتصل بالبيئة الداخلية أو الخارجية، وعلية ترتبط هذه العوامل في مجملها بتركيب الفرد وبيئة عمله، فكلما أشبعت الاحتياجات الأساسية كلما تم الحصول على شعور ايجابي لدى الفرد تجاه العمل الذي يزاوله .

وقد ذكر ظريف ، أمال (٢٠١٧) حول كيفية حدوث الرضا الوظيفي (حين ننظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها والعوامل التي تسبقه و تعد مسؤولية عن حدوثه سنجد بأنها تتمثل في الحاجات والدافعية والأداء والإشباع وأخيرا الرضا) . ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف الدور إدارة الموارد البشرية في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين في أمانة منطقة تبوك . وذلك من أجل محاولة تحسينها، بالإضافة إلى دراسة أثر بعض المتغيرات الديموجرافية، كالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، على درجة الرضا.

مشكلة الدراسة:

لقد أصبح موضوع الرضا الوظيفي من المواضيع الهامة التي شغلت اهتمام الباحثين والمفكرين، وذلك لأهميته البالغة في المؤسسات، حيث تسعى معظمها إلى كسب رضا موظفيها و تلبية مختلف متطلباتهم من أجور، فرص الترقية ، نمط الإشراف وذلك بغية تحسين الأداء وزيادة الإنتاج، و لا يتم ذلك إلا من خلال إشباع حاجته المادية والمعنوية، ولا شك أن هناك عوامل مؤثرة في رضا وتؤثر على فعالية الأداء وتطويره إذ تم فعلا تحقيقها و على هذا الأساس يمكننا التأكيد على أنه قد أصبح من الضرورة الملحة معرفة التأثير الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في الرضا الوظيفي وهو الهدف الرئيسي المعمول على بلوغه.

إن بروز العديد من الممارسات والسلوكيات غير الصحيحة أدت الى إضعاف المنظمات والتقليل من قدرتها على تحقيق أهدافها، حيث يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بعمليات التوظيف والتدريب والترقية في المنظمات دون وجود أي اعتبارات موضوعية، وعدم الأخذ بالفروق الفردية للموظفين في أسس الحوافز والمكافآت

فقد ذكر الخيري (٢٠٠٨) في دراسة له تميز بعض المنظمات الإدارية من خلال عمل الموارد البشرية لها بكل إخلاص وأمانة، ومن هنا يتحقق الانتماء والولاء للمنظمة والحرص على بذل الجهد في سبيل استمرارياتها وتحقيق أهدافها المرجوة والذي ينعكس بدوره على تحقيق الجودة ورفع معدلات الإنتاجية.

كما ذكر سحمي (٢٠١٩) في دراسته حول أثر التدريب والحوافز في الرضا الوظيفي، ينظر إلى الكفاءة وتقييم برامج التدريب والحوافز والرضا الوظيفي كشرط مسبق لتدعيم الأداء الوظيفي و التميز وتطويره.

ولتقصي الحقائق عن دور إدارة لموارد البشرية في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين في أمانة منطقة تبوك بعد ما توصلت له الدراسات السابقة ،وتظهر مشكلة الدراسة في التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين في أمانة منطقة تبوك.

أهمية الدراسة :

تعتبر هذه الدراسة واحدة من الدراسات المحلية القليلة التي تبحث في دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على رضاهم الوظيفي داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية، وبالتالي ستكون نتيجة هذه الدراسة مهمة ليس فقط أمانة منطقة تبوك محل الدراسة، ولكن مهم للقطاعات الأخرى، وتساعدتهم على تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تؤدي إلى زيادة رضا الموظفين والتي سينتج عنها ربحية أعلى.

الأهمية النظرية:

تتجلى الأهمية النظرية للدراسة بأنها سوف تسهم في التعرف على العلاقة التي تربط إدارة الموارد البشرية وبين الرضا الوظيفي في كل من أداء العاملين وتطويرهم ، وهذه تفيد الباحثين والدارسين في مواضيع التطوير أداء العاملين الذي يعد إضافة في هذا المجال.

١- تعتمد أهمية هذه الدراسة على أهمية موضوعها و الذي يتناول موضوع إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي.

٢- تبنى أهمية الدراسة على أهمية عينة الدراسة و التي تتمثل في فئة من العاملين في أمانة منطقة تبوك.

٣- ان أهمية هذه الدراسة سوف تثري المكتبة العلمية في مجال تخصص إدارة الموارد البشرية.

الأهمية التطبيقية :

ترجع أهمية الدراسة التطبيقية إلى مساعدة المسؤولين في المنظمات العامة والخاصة ، للتعرف على تأثير إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي والعمل على تعزيز الإيجابيات وتقليل السلبيات في مجال الرضا الوظيفي ليصبح إداء إدارة الموارد البشرية

أكثر كفاءة وفاعلية، ويسهم في تحسين أداء العاملين وتطويرهم ، وتطور المنظمة ، وبالتالي تحقيق المصلحة العامة.

تظهر أهمية الدراسة في الناحية التطبيقية أيضا في انها تساعد في تطبيق إدارة الموارد البشرية لوظائفها الحديثة وذلك من خلال تقديم طرق واساليب ترفع من أداء العاملين وكفاءتهم ونتاجيتهم بأمانة منطقة تبوك ، ولتحقيق الكفاءة العالية .

تظهر أهمية هذه البحث في أنها :

- ١) تلقي هذه الدراسة الضوء علي أهم الظروف والعوامل التي تسهم فيها إدارة الموارد البشرية في زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين بأمانة منطقة تبوك .
- ٢) قد تسهم هذه الدراسة في خدمة دراسات أخرى تربط بمجال العاملين وتطويرهم.
- ٣) قد تزود نتائج هذه الدراسة أصحاب القرار في أمانة منطقة تبوك بواقع الرضا الوظيفي لدى موظفي الأمانة.

أهداف الدراسة :

تهدف هذه البحث إلي تحقيق ما يلي :

١. التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين بأمانة تبوك من وجهة نظرهم.
٢. الكشف على الفروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة تُعزى لاختلاف المتغيرات (الجنس - سنوات الخبرة الوظيفية - المؤهل العلمي).

تساؤلات الدراسة :

- ما تأثير إدارة الموارد البشرية بأمانة منطقة تبوك في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين من وجهة نظرهم .
- ما العوامل المؤثرة في مستوى الرضا الوظيفي وعلاقتها بتطوير فعالية أداء إدارة الموارد البشرية بأمانة منطقة تبوك ؟

فرضيات الدراسة :

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم وتحليل الوظائف على أداء العاملين في أمانة منطقة تبوك.
٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية بأمانة منطقة تبوك.
٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة عن الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء إدارة الموارد البشرية في أمانة منطقة تبوك .
٤. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية على رضا الموظفين في أمانة منطقة تبوك.
٥. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير الحوافز المادية والمعنوية .
٦. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة عن الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير الخبرة .

مصطلحات الدراسة :

إدارة الموارد البشرية :

هي الإدارة المختصة بخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عمليات اختيار وتعيين وتنمية ومكافأة وتكامل وصيانة الموارد البشرية بغرض الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة. (

القحطاني، ٢٠٠٨ ، ٢٢)

وتعرف إجرائيا، أنها السياسات، والإجراءات ذات العلاقة باختيار العاملين، وتعيينهم، ووسائل التعامل معهم، وتنظيمهم داخل المنظمة من خلال قيامها (إدارة الموارد البشرية) بالعديد من الوظائف

الرضا الوظيفي :

" هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل ، مع الثقة والولاء والانتماء لمعمل، ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة". (عصام ، ٢٠١٥ ، ١١)

وتعرف إجرائيا بأنه ذلك الشعور الايجابي للفرد العامل نحو وظيفته والمنظمة التي يعمل فيها من حيث التوافق بينه وبين البيئة الداخلية للمنظمة واستقراره ، وقناعته في نفسه بأن توقعاته ورغباته مشبعة ، فالرضا حاله نفسيه ذهنية يتكامل فيها شخصية الموظف مع موجبات عمله، ويقاس عن طريق الأداة التي صممها الباحث لهذا الغرض.

الدراسات السابقة :

دراسات حول الرضا الوظيفي :

الطالباني (٢٠١٤)

هدفت الدراسة ، إلى تحقيق تمثّل باختبار العلاقة بين الرضا الوظيفي والمحافظة على رأس المال الفكري واثّر أحدهما على الآخر. وتم اختيار المعهد التقني/بابل مجتمعا للبحث واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، أما عن أداة البحث فكانت الإداء هي الاستبيان ، وقد توصلت الدراسة إلى أن أغلب أفراد العينة راضين عن الصورة الاجتماعية التي تحققها لهم الوظيفة الحالية. كذلك هناك علاقة ارتباط وتأثير بين عوامل الرضا الوظيفي والمحافظة على رأس المال الفكري . وخلصت الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات منها تشكيل لجنة دائمة للتطوير الوظيفي.

الدوسري (٢٠١٣)

هدفت الدراسة لمعرفة علاقة أنماط القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي في الكلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من مدراء الإدارة بالكلية. أما عن أداة الدراسة فكانت الإداء هي الاستبيان لجمع البيانات واستخدم الباحث لمنهج الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : .توفر الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة كذلك وجود علاقة عكسية بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي الأوتوقراطي ، النمط الأوتوقراطي هو النمط السائد ، ثم النمط التشاوري ، ثم النمط الحر . وأوصت الدراسة بضرورة إفساح المجال أمام المرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرار ، والاعتراف بقدراتهم وبكفاءتهم في تحقيق أهداف الكلية. كذلك أوثت الدراسة بعدم تدخل القائد في أعمال ليست من مهامه.

الرحيلي (٢٠١١)

هدفت هذه الدراسة إلى رصد عوامل الرضا الوظيفي للطبيب السعودي داخل المؤسسة الصحية. وطبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من ٢٣٣ طبيباً وطبيبة سعوديين من العاملين في المستشفيات ومراكز الرعاية الصحية الأولية بمدينة جدة واعتمدت الدراسة

على منهج المسح الاجتماعي لجمع البيانات الميدانية من أجل الكشف عن مدى رضا الأطباء داخل أماكن عملهم.. واستخدم مقياس مینوسوتا للرضا الوظيفي كأداة رئيسة للبحث لقياس الربط بين المتغيرات الشخصية كالجنس، ومكان العمل، والعمر، والحالة الاجتماعية، والدخل الشهري، والمسمى الوظيفي، والتخصص، وسنوات العمل، والرضا الوظيفي لدى الأطباء ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها أنه يوجد ارتباط بين الرضا الوظيفي وبين كل من المتغيرات التالية مكان العمل، والعمر، والحالة الاجتماعية، والدخل الشهري، والمسمى الوظيفي، والتخصص، وسنوات العمل، ماعدا متغير الجنس حيث تبين أنه لا توجد أي علاقة بينه وبين الرضا الوظيفي لدى الأطباء. وأوصت الدراسة بتوفير وظيفة دائمة، وفرصة القيام بأعمال مختلفة من وقت لآخر.

دراسة لياكو وشوماخر (Liacqu, & Schumacher: 1995: 11-51)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤدي إلى الشعور بالسعادة أو عدم الارتياح في العمل، واستخدم الباحث تقسيم هرز برج (Herz berg, 1968) في نظرية العاملين التي ركزت على تحليل العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الدراسات العليا الجامعية ، وقد توصلت نتائج البحث إلى أن العوامل المسببة للرضا عن العمل أو ما يسمى بالعوامل الدافعة تمثلت في توزيع المهام بين الموظفين وكذلك الشعور بالإنجاز وفرص النمو و، وتقدير الآخرين. ولاحظ أن إشباع هذه الحاجات وما تتطلبه من خدمات تقدمها المنظمة للعاملين فيها تؤدي إلى درجة عالية من الرضا عن العمل وتحسين الأداء. أما العوامل التي يؤدي عدم وجودها إلى عدم الرضا (العوامل الصحية) فترتبط بالأجور، وبسياسة المنظمة، والإشراف الفني، والعلاقات الشخصية، وظروف العمل، والعلاقة مع الرؤساء، والمركز الاجتماعي.

دراسات حول التدريب وأثره على الرضا الوظيفي :

مفرح (٢٠١٩)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب والحوافز والرضا الوظيفي على تطوير الأداء الوظيفي في بلدية مدينة العين بدولة الإمارات العربية المتحدة، وتكونت عينة الدراسة من (٢١٦١) من العاملين والمدراء ، واستخدم الباحث المنهج النوعي (المقابلات) وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها : أن نوعية البرامج التدريبية التي يحصلون عليها فعليا؛ هي برامج تدريبية فعلية تساهم في تطوير كفاءة الأداء الوظيفي، و فيما يتعلق بالحوافز؛ ذهب البعض إلى أنهم لا يحصلون على حوافز على الإطلاق ويرى البعض أنه "لا يوجد" رضا وظيفي، وأوصت الدراسة بوضع برامج تدريبية للعاملين وأن يتم وضع نظام للحوافز ببلدية العين من أجل أن يشعر العاملين بالرضا الوظيفي .

دراسات حول الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي :

الصالح ، (٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة كذلك معرفة أثر تلك الحوافز على الرضا الوظيفي للعمال بالمؤسسة، وتكونت عينة الدراسة عدد (٥٠) من العاملين بالمؤسسة من الجنسين (ذكور وإناث) وقد استخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة ، أما المنهج المتبع في هذه الدراسة فكان المنهج الوصفي التحليلي ، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها يجزم اغلب الأفراد العاملين يرون ان تقديم المؤسسة للحوافز المادية والمعنوية اساس تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، وأصت الدراسة بالأهتمام بوضع نظام للحوافز في المؤسسة محل الدراسة . ..

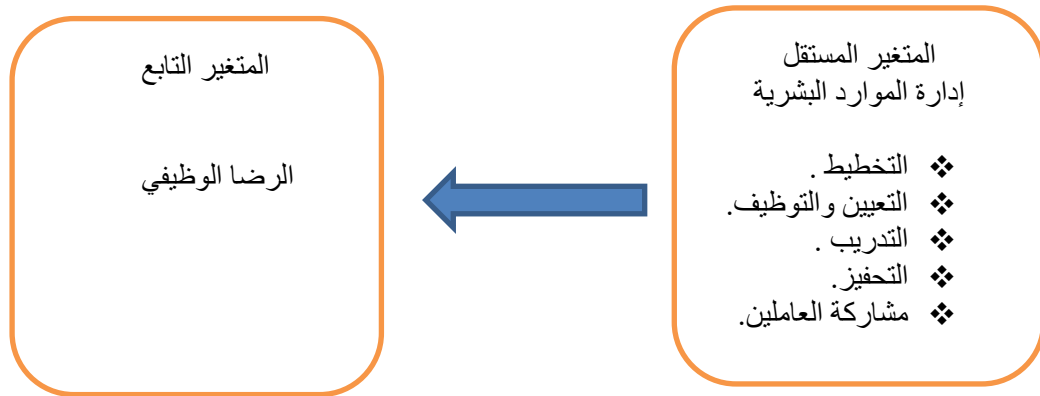
تعليق علي الدراسات السابقة:

ينضح من خلال عرض الدراسات السابقة أن كل دراسة من الدراسات السابقة ركزت علي أحد الجوانب أو العوامل التي تؤثر علي الرضا الوظيفي ، فمنها ما حاول إيجاد علاقة بين نمط القيادة لدي المديرين كالنمط الديمقراطي أو التسلطي وعلاقته بالرضا الوظيفي للموظفين ، ومنها ما ركز علي دور العلاقات الإنسانية وعلاقته

بالرضا الوظيفي ، ومنها ما ركز علي الكفايات المهنية للموظفين والتطور المهني والقدرة علي الاتصال والتواصل وتحمل المسؤولية ومنها ما ركز علي الجانب المادي كالأجور ، ومنها ما ركز علي السياسة التعليمية وأثرها علي تحسين الرضا الوظيفي، ومنها ما ركز علي أثر الدوافع علي الرضا الوظيفي للمعلمين، وقد أجمعت كافة الدراسات علي وجود علاقة قوية بين كل جانب من هذه الجوانب المادية والمعنوية علي تحسين الرضا الوظيفي للعاملين ومنهم العاملين وتحسين أداءهم .

ولكن الدراسة الحالية اختلفت عن باقي الدراسات السابقة في أنها حاولت إيجاد علاقة إدارة الموارد البشرية وبالرضا الوظيفي للعاملين بأمانة منطقة تبوك . .

متغيرات الدراسة :



حدود الدراسة

تتضمن حدود الدراسة ما يلي:

الحدود الموضوعية : تتمثل في تناول الدراسة لدور إدارة الموارد البشرية في زيادة الرضا الوظيفي

حدود زمانية ومكانية : الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٤٥ هـ - ٢٠٢٤ م

الحدود البشرية : تطبقت هذه الدراسة على الموظفين بأمانة منطقة تبوك

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة أرى بأن المنهج المناسب لها هو المنهج الوصفي التحليلي. ففي مجال المنهج الوصفي يتم التركيز فيه على المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، أما في مجال المنهج التحليل فسوف يتم التركيز فيه على تحليل نتائج الاستبيان الخاص بالدراسة.

جمع البيانات :

البيانات المستخدمة في هذه الدراسة فهي المصادر التي تم الرجوع إليها من كتب ومراجع ودراسات سابقة والتي تناولت موضوع الدراسة دور إدارة الموارد البشرية في زيادة الرضا الوظيفي، حيث يتم استخدامها في متن الدراسة وهو ما يعرف بالإطار النظري للدراسة.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في أمانة منطقة تبوك.

عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من موظفي أمانة منطقة تبوك ولغرض تطبيق هذه الدراسة تم اختيار العينة بطريقة عشوائية من مختلف المراتب الوظيفية من أجل تعميم العينة وتمثيل مجتمع الدراسة الى حد كبير، إذ بلغ عدد الاشخاص الذين أجرى عليهم الاستبيان (٧٠) لأجل تحقيق أهداف الدراسة الحالية.

أداة الدراسة :

سوف أقوم في هذه الدراسة باستخدام اداة (الاستبيان) الإلكتروني حيث يتم نشر الاستبيان عبر موقع بتم تحديده بعد تحكيم اسئلة الاستبيان حيث تتضمن ١٥ سؤال موزعة على ثلاث محاور هي محور التدريب ومحو الحوافز ومحور الرضا الوظيفي.

الفصل الثاني

الإطار النظري

❖ مفهوم إدارة الموارد البشرية

❖ الرضا الوظيفي

مفهوم إدارة الموارد البشرية :

إدارة الموارد البشرية ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون لموارد البشرية في المنشأة، وقد تم تعريفها كالتالي :

" وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة ،والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وإفرادها والمجتمع ،ويتم ذلك من خلال مجموعة من أنشطة وبرامج خاصة بتحليل وظائف المنظمة ومن ثم تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال " (القطاني ، ٢٠٠٨ ، ٢٣) .

"مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه" (أبو النصر ، ٢٠٠٧ ، ١٩)

عرفت بأنها (نوع خاص من أنواع الإدارة التي تعنى بالعنصر البشري بشكل أساسي وتركز على كيفية استقطابه والطريقة التي يتم اختياره بها ، وتنظيم أموره وتقييم أدائه. كما يهتم هذا النوع بمكافأة الإدارية مختلف مستوياتها ، وتحقيق الرضا الوظيفي للأفراد.) (الحصيات ، ٢٠٢٢ ، ٦٤١) .

ويلاحظ على هذه التعريفات السابقة أنها تختلف، حيث عرفها القطاني بأنها وظيفة ، بينما عرفها أبو النصر بأنها مجموعة ممارسات والسياسات ،أما الحصيات فقد عرفها نوع خاص من الإدارات ، وهذا الاختلاف يرجع إلى نظرة كل واحد منهم إلى هذه الإدارة .

وظائف إدارة الموارد البشرية :

تقوم إدارة الموارد البشرية بالعديد من الوظائف بداية بتحليل نوع العمل ثم التخطيط والاستقطاب وتحديد الأجور والحوافز كذلك تقوم بأعداد برامج تدريب للعاملين في المنظمة .

تحليل العمل :

مفهوم تحليل العمل:

"هو الأساس الذي يقوم عليه تكييف العمل للعامل حتى يسهل علي استخدامها دون جهد كبير ، كما يساعد على تعيين الحركات الدخيلة وتحديد التحركات الصحيحة لتوظيفها والاستفادة منها". (حمدي ، ١٩٩٩ ، ٦٤).

تخطيط الموارد البشرية :

عرف التخطيط بأنه : " وسيلة تضمن للمنظمة الحصول على أفراد يعملون لديها ، وفق دراسة يجريها العاملين بإدارة الموارد البشرية بالمنظمة ، كذلك التخطيط هو التنبؤ بالمستقبل في مجال الاحتياجات للأفراد للعمل داخل المنظمة ، كذلك هو عملية لتقييم الموظفين وذلك بأقل تكلفة ممكنة، وبالاعتماد على شتى طرق الرقابة والتقييم المتوافرة ". (بلوط ، ٢٠٠٢ ، ١٩).

وذكر أحمد ماهر (٢٠٠٠) عن التخطيط بأنه عملية تتأكد المنظمة من خلالها بأن لديها الاعداد المناسبة من العاملين في مختلف المجالات في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب ايضاً وهؤلاء العاملين يجب أن يكونون ذوي كفاءات ومهامهم تحقيق أهداف المنظمة ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في الزمان والمكان المناسبين لضمان تنفيذ المهام المحددة للمنظمة بكفاءة وفاعلية..

وظائف التخطيط للموارد البشرية:

التوظيف :

عملية التوظيف تتطلب من إدارة الموارد البشرية البحث عن أفراد لديهم الكفاءة في مجال معين لشغل وظائف لديها ، فمهمة التخطيط في هذه الحالة البحث عن طريق الإعلان عن تلك الوظائف الشاغرة ، كذلك الاستقطاب من منظمة إلى منظمة وتعتمد في الاستقطاب على عملية العرض والطلب حسب سوق العمل. (الماهر ، ٢٠٠٠ ، ١٥٠).

الأجور :

وضع نظام مناسب للأجور من أكثر الوظائف أهمية وحساسية في عمل إدارة الموارد البشرية في المنظمة. فمن الناحية النظرية يجب أن تحدد الأجور في المنظمة بشكل يكفل اشباع حاجات العاملين فيها لان ذلك، يساعد في تحفيزهم ودفعهم للعمل بجد وإخلاص. وما دامت

حاجات الأفراد مختلفة ومتباينة فإنه البد من إعداد نظام للأجور يستطيع التكيف مع هذه الحاجات الفردية المتباينة. (أبو شيخة، ٢٠١٣، ١٧٧).

تعريف مفهوم الأجور:

ويعرف مفهوم الأجور أنه " يعتبر الأجر أهم أشكال التعويضات لدرجة أنه يستخدم أحيانا كمترادف لها فهو العائد الذي يعطى للفرد مقابل الوظيفة التي يشغلها" (عبد النبي، ٢٠١٠، ١٦٤)

وعن أنواع الأجور فقد ذكر أبو شيخة بأن هناك نوعين من الأجور وهي :

١. الأجر الدوري هو الأجر القابل للتكرار كل فترة صرف، ومثال ذلك: الأجر الأساسي.

٢. والأجر غير الدوري هو الذي يدفع على فترات زمنية طويلة ال تتفق ودورية الأجر، كالمكافآت السنوية، ومنح الأعياد، وما في حكمها. (أبو شيخة، ٢٠١٣، ١٧٩)

أهمية الأجور بالنسبة للموظف :

تعتبر لأجور المصدر الرئيسي لدخل معظم الأفراد العاملين وهي المصدر الأساسي لمعيشتهم، هذا ويحدد الأجر التقدير العام لمهارات وقدرات ومؤهلات الأفراد، وتؤثر الأجور أيضا على مكانة الفرد الاجتماعية حيث تقاس منزلة الفرد في بعض المجتمعات بما يحققه من مكاسب مالية. وتدفع الأجور الأفراد للترقي الوظيفي والعلمي عن طريق زيادة كفاءة الفرد لتحسين إنتاجيته ومؤهلاته للاستفادة من المزايا المتاحة في الأجور والمكافآت.

الحوافز :

الحوافز تتمثل في العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه ، وتقدم نتيجة لأدائه المتفوق والتميز وتؤدي إلى زيادة رضائه وولائه للمنظمة وبالتالي إلى زيادة أدائه وإنتاجه مرة أخرى . والحوافز متعددة ومتنوعة فيمكن أن تكون ايجابية أو سلبية ويمكن أن تقدم بشكل فردي أو جماعي ويمكن أن تكون في شكل تحفيز مادي ملموس أو معنوي. (ابو الكشك ٢٠٠٦، ١٣٣).

مفهوم الحوافز :

- عرفت الحوافز بأنها عملية تنشيط واقع الأفراد (العاملين) بطرائق ايجابية او سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء . (الطخيس، ٢٠٠١ ، ١٠٩) .
 - وتعرف الحوافز بأنها الوسائل أو العوامل الخارجية التي تشبع حاجات العامل وتوجه سلوكه على نحو معين (المجدوب، ٢٠٠٢ ، ٣٤٢) .
 - تعرف الحوافز بأنها الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد وإجراء يقصد بها في هذا البحث هو كل ما تقدمه بلدية غزة من وسائل مادية ومعنوية تؤدي إلى رفع أداء الموظفين (رؤساء ومرؤوسين) في العمل وتعمل على إشباع حاجاتهم وضمان ولائهم (القريوني، ٢٠٠٤ ، ٣٠١)
- مما سبق يُلاحظ أن مجموعة التعريفات التي ذكرها العلماء والباحثون عن الحوافز أنها متقاربة من حيث دلالتها وتصب في مجرى واحد في مجملها تشير إلى أن الحوافز هي عبارة عن مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تعدها الإدارة بهدف التأثير على سلوك العاملين لديها من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم . ووفقا لهذا المفهوم يجب أن نفرق بين الحافز والدافع ، فالحافز خارجي ، أما الدافع فهو داخلي ينبع من داخل الإنسان ، ولكن الحوافز يمكن أن تحرك وتوقظ الدوافع.

التدريب :

يعرف التدريب بأنه " الأفراد عندما يكتسبون مهارات وقدرات ومعارف جديدة، فإنهم يعملون على استثمار ذلك، من خلال تطوير أساليب عملهم التي تتطلب تطويراً في هياكل، وتقنيات، ووظائف، واستراتيجيات منظماتهم، ومهما وفر للمنظمة من تقنيات حديثة، وهياكل متطورة، فإنها لا تجدي شيئاً دون تدريب الأفراد على كيفية التعامل معها، إذن تبقى البرامج التدريبية الأمر الحاسم في عملية التطوير." (الغامدي ، ١٤٣١ هـ ، ١٠٧)

مفهوم التدريب :

وضع الباحثون تعاريف متعددة للتدريب، إلا أن تعريفاتهم متفقة على الركائز الأساسية لعملية التدريب في أنها تؤدي إلى التغيير أو التحسين أو التطوير الذي يحدث للمتدرب خلال قيامه بالمهام والأعمال المطلوبة منه بكفاءة وفاعلية أفضل ، وبما يسهم في تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة والمجتمع ومن تلك التعاريف الآتي :

- التدريب نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية معلوماتهم ومعارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم بما يجعلهم لائقين لأداء أعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية . (حجازي ، ٢٠١٠ ، ٨) .
- أيضًا عرف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد مما يجعلهم يستخدمون طرقًا وأساليب مختلفة في أداء الأعمال بجعلهم يسلكون شكلًا مختلفًا بعد التدريب عن ما كانوا عليه قبله . (الخاطر ، ٢٠١٠ ، ١١) .

أهداف التدريب:

يهدف التدريب على اختلاف أنماطه إلى تحقيق ما يلي:

- أ - تنمية المعارف: أي تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة، أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقًا للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل، ومعرفة الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل.
- ب - تنمية مهارات العاملين وقدراتهم: أي الاهتمام بتنمية وتحديث المهارات والقدرات والاستعدادات لدى الفرد لأداء عمل معين بكفاءة وفاعلية.
- ج - تنمية السلوك والاتجاهات الايجابية نحو العمل وبيئته ونحو المنظمة وزبائنها والمجتمع، حيث يسهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها لتكون أراء المتدربين تجاه قضايا معينة .ويعمل هذا التدريب على تحسين هذه الاتجاهات حيث يتخذ صاحبها موقفًا إيجابيًا نحو العمل.
- د - تذكير العاملين بأساليب الأداء، وتعريفهم أولاً بأول بالتغيرات والتعديلات التي تدخل عليها وبأسلوب استخدام ما يستحدث من أدوات أو أجهزة أو آلات. (الخاطر ، ٢٠١٠ ، ١٤)

أهمية التدريب :

يستحوذ التدريب على قدر كبير من الأهمية بالنسبة للنتائج التي يمكن تحقيقها وتبرز أهمية تلك النتائج في:

- (١) تنمية معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم وتعميق أفكارهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم ، وهو بذلك يعمل على التطوير الذاتي للعاملين، فيرفع من مستوى طموحهم وينمي

دوافعهم ويحسن معدلات أدائهم فترتفع كفاءتهم ويكونوا أكثر قدرة على مواكبة التطورات في أعمالهم وتحمل الأعباء والمسؤوليات الإضافية الملقاة على عاتقهم.

(٢) يظل تدريب القوى العاملة ركيزة أساسية في معظم خطط التنمية الإدارية والمهنية في المنظمة باعتبار هؤلاء العاملين هم رأس المال البشري الذي يتم استثماره على الدوام، وبالتالي فإن له إيرادات إيجابية تنعكس على الوظيفة والمنشأة على حد سواء.

(٣) ويعد التدريب من المداخل الأساسية لتنمية قدرة المؤسسات على تحقيق الميزات التنافسية، ومن خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفاء والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الإستراتيجية الموجهة ، نحو تحقيق هذه الميزات. .

ومن خلال ما تم ذكره في هذا الجزء عن التدريب يمكنني أن استخلص بأن التدريب له أهمية بالنسبة للمنظمة والموظف ، فالنسبة للمنظمة يعد التدريب مهما لأنه يرفع من مستوى أداء الموظفين مما يزيد إنتاجهم ، وبالنسبة للموظف فإن التدريب يكسبه العديد من المهارات في مجال العمل وكذلك يعدل من سلوكه .

الرضا الوظيفي :

ويعد الرضا الوظيفي للموظفين من أهم العوامل ذات التأثير الإيجابي نحو بذل المزيد من الجهود باتجاه تحسين وتطوير أداء العاملين وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة ويمكن تعريفه بأنه " يشير مفهوم الرضا الوظيفي إلى وجهة نظر الأفراد العاملين نحو قبولهم واستحسانهم للعمل الذي يزاولونه ، فقبول الأفراد لعملهم يولد لديهم مشاعر الرضا عنه . فيؤثر بدرجة كبيرة على الكثير من الظواهر في المنظمة منها (معدلات الدوران) والغياب والشكاوى والحوادث أثناء العمل والرضا عن العمل ومعدلات الأداء . ولذا فإن كثير من المنظمات غالباً ما تجرى مسوحات ودراسات دورية حول رضا الأفراد العاملين عن أعمالهم لكي تكون أكثر معرفة وإدراك لحقيقة مشاعر الأفراد ولتجنب الكثير من المشاكل الناجمة عن عدم الرضا " . (عباس و علي ، ٢٠٠٠) .

وذكر العديلي، ناصر محمد بأنه الشعور بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات عن العمل نفسه (محتوى الوظيفة) وبيئة العمل مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ، ومع العوامل وبيئة والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة . (العديلي ، ١٤٢٤ ، ٨٢) .

محددات الرضا الوظيفي

هناك محددات تؤدي إلى تحقيق الرضا عن العمل كما ذكرتها حس، ن راويه تتلخص في الآتي :

- التباعد : وهو أن الرضا عن العمل يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب الفرد في تحقيقها .
- العدالة : هي شعور الفرد بالعدالة عندما يحصل على ما يعتقد أنه يستحقه من العمل
- الوضع الشخصي المسبق للفرد . فقد تؤثر شخصية الفرد على مدى شعوره بالرضا عن العمل فبالرغم من إمكانية التأثير على مستوى الرضا من خلال تغيير بيئة العمل ، إلا أن الموقف الشخصي المسبق للفرد قد يؤثر على مستوى شعوره بالرضا بالرغم من التغيرات الإيجابية في بيئة العمل . (حسن ، ٢٠٠٢ ، ١٧٢)

العوامل التي تسهم في الرضا الوظيفي :

تطرق أحمد (٢٠٠٣) إلى عدد من العوامل التي يمكن استخدامها من قبل الإدارة في المنظمة بصورة مباشرة في التأثير وتوجيه سلوك العاملين وتحسين أدائهم بما ينعكس بالإيجاب علي تحسين الأداء بشكل عام من خلال توفير ما يلي:

- الاهتمام بعملية النمو المهني للموظفين من خلال استخدام أساليب جديدة عديدة وبأسلوب علمي بناء علي حاجاتهم المهنية والإدارية والتي تأهلهم للعمل .
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين بناء علي نشاطهم وخبراتهم وقدراتهم ، حتي يشعر العاملين بانتمائهم للمنظمة ، وهذا يتطلب سياسة واضحة من قبل الإدارة توفر لهم بيئة تناسب أدائهم الوظيفي.
- التعرف علي حاجات العاملين المهنية في عملية أدائهم لعملهم وتقديم دورات تدريبية أثناء الخدمة لهم بناء علي هذه الحاجات من اجل إكسابهم العديد من المهارات التي تساعدكم وتسهم في تحقيق أهداف المنظمة في أقل جهد وتكلفة ووقت .
- استخدام أنماط قيادية ديمقراطية تركز علي رفع الروح المعنوية والانتماء للموظفين ، وتزيد دافعيتهم نحو العمل وحب المهنة التي يعلمون بها من خلال زيادة التفويض وحسن التعامل ومراعاة شؤونهم الشخصية وإقامة علاقات متوازنة معهم تحببهم في العمل .
- تباعد الإدارة العليا عن الأسلوب التسلطي وتصيد أخطاء العاملين ، والتعامل حسب الأصول العلمية الحديثة والتي تعتمد علي التعاون والمشاركة .

المراجع :

١. ابو الكشك ، محمد نايف (٢٠٠٦) الإدارة المدرسية المعاصرة ، دار جريز للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
٢. أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٧) إدارة وتنمية الموارد البشري، مجموعة النيل للنشر. القاهرة.
٣. أبو شيخة، نادر أحمد (٢٠١٣)، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان
٤. أحمد، إبراهيم أحمد، (٢٠٠٣)، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ٢٠٠٣
٥. بلوط، حسن(٢٠٠٢) إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت :لبنان،
٦. حجازي، وجدي حامد (٢٠١٠) ،التدريب في القرن الحادي والعشرين، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية.
٧. الحريري، محمد سوري (٢٠١٢) إدارة الموارد البشرية، : دار البلدية ناشرون وموزعون الأردن
٨. الحصييات ، طلال صالح ، (٢٠٢٢) ادارة الموارد البشرية واهميتها بتطوير العمل ، المجلة العربية للنشر العلمي العدد (٤١)
٩. حمدي ياسين وآخرون (١٩٩٩) ، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق ، دار الكتاب الحديث ، الاسكندرية .
١٠. خاطر، فايز(٢٠١٠ م) إستراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
١١. خاطر، فايز :إستراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ٢٠١٠
١٢. الخيري، حسين، (٢٠٠٨)، الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى عينة من المرشدين بمراحل التعليم العام بمحافظتي الليث والقنفذة ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى

١٣. د حسن ،راوية ،(٢٠٠٢) السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية.
١٤. الصالح. ايدر محمد (٢٠٢٢) أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال ، جامعة قاصدي مرباح ورقمة
١٥. الطخيس ، ابراهيم عبدالله ، (٢٠٠١ م) الإدارة التربوية ، دار ابن سينا للنشر - الرياض - المملكة العربية السعودية .
١٦. ظريف ، أمال ، (٢٠١٧) ، درور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي ، دارسة منشورة جامعة العربي بن مهيدي . أم البواقي، الجزائر
١٧. عباس، سهيله محمد وعلى، السيد على(٢٠٠٠) -إدارة الموارد البشرية - دار وائل للطباعة والنشر
١٨. عبد النبي، محمد أحمد (٢٠١٠) إدارة الموارد البشرية، زمزم، الأردن
١٩. العديلي ، ناصر محمد(١٤٢٤ ي) ادارة السلوك التنظيمي — الرياض
٢٠. عصام ، عبد الطيف ،(٢٠١٥) الرضا الوظيفي ومهارة ضغوط العمل، نيولينك لمنشر والتدريب، القاهرة. ،
٢١. الغامدي، سعيد بن محمد(١٤٣١ هـ). التطوير التنظيمي، الرياض.
٢٢. فيشر ، جون ، (٢٠٠٣) كيف تصنع نظاما للحوافز والمكافآت ، دار الفاروق للنشر القاهر .
٢٣. القحطاني، محمد دليم (٢٠٠٨) ، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر. الرياض.
٢٤. القحطاني، محمد بن دليم (٢٠٠٨) ، إدارة الموارد البشرية : نحو منهج استراتيجي متكامل. الطبعة الثانية، الرياض: العبيكان،
٢٥. الماهر، أحمد، (٢٠٠٠) إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين ، د ط. .

٢٦. المجدوب ، فاروق ، (٢٠٠٢ م) ، الإدارة العامة ، العملية الادارية
والوظيفية العامة والإصلاح الإداري ، منشورات الحلبي الحقوقية ، بيروت -
لبنان .

٢٧. مفرح ، سحمي مفرح علي (٢٠١٩ * أثر برامج التدريب والحوافز
والرضا الوظيفي على تطوير الأداء الوظيفي:

مقترح الاستبيان

السيد/ةالمحترم/المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يهدف هذا الاستبيان الى التعرف على آراء واتجاهات الموظفين بشأن معرفة تأثير إدارة الموارد البشرية في أمانة منطقة تبوك في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين، وهذه الدراسة من أجل نيل درجة الماجستير في الموارد البشرية من جامعة تبوك. لذا نأمل منكم التفضل بالمشاركة الفاعلة والبناءة في تزويدنا بالبيانات اللازمة والضرورية والتي تشكل رافداً مهماً في إتمام هذه الدراسة ، والتفضل بالإجابة عنها بموضوعية لما لذلك من الأثر الكبير على صحة النتائج التي يتوصل اليها الباحث، علماً بأن جميع البيانات الواردة في هذا الاستبيان سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث

أولاً: المعلومات الشخصية:

الرجاء وضع علامة (√) أمام الإختيار المناسب لسعادتكم.
الجنس:

() ذكر () أنثى

عدد سنوات الخبرة:

() من ٥ سنوات فأقل () من ٦ سنوات إلى ١٠ سنوات
() من ١١ سنة إلى ١٥ سنة () أكثر من ١٥ سنة

المؤهل العلمي:

() ثانوي أو أقل () بكالوريوس () دراسات عليا

ثانيا : فقرات الأسئلة

م	الأسئلة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
١	أرى أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والحوافز في أمانة منطقة تبوك					
٢	تدعم وتهتم الإدارة العليا بعقد برامج تدريبية للموظفين					
٣	ساعد التدريب على تطوير وتحسين قدراتي ومهاراتي في أداء العمل .					
٤	هناك خطة لتقويم نشاط التدريب تقوم بها إدارة الموارد البشرية بأمانة منطقة تبوك					
٥	تعقد أمانة بمنطقة تبوك برامج تدريبية وفق الاحتياجات التدريبية للموظفين					
٦	يعمل التدريب على تصحيح عملية الأداء في العمل وتجنب الأخطاء أثناء العمل					
٧	يتيح لك عملك التعلم واكتساب خبرات جديدة في مجال العمل					
٨	الأجر الذي انتقاضاه يحفزني للعمل					
٩	تسعي الإدارة العليا إلى منح المكافآت والحوافز المادية لتحسين أداء العاملين .					
١٠	تقدم الإدارة العليا حوافز معنوية للعاملين لتحفيزهم على العمل. شهادات (الشكر، الثناء، التقدير) .					
١١	يشعر العاملون بالاستقرار بسبب الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من قبل الإدارة العليا					
١٢	أفضل العمل بهذه المنظمة (أمانة منطقة تبوك) عن غيرها من المنظمات.					
١٣	أشعر بالرضا عن الأجر الذي أُنقِضاه مقارنة مع طبيعة العمل الذي أقوم به .					
١٤	هناك عدالة في منح المكافآت في العمل.					
١٥	توفر الإدارة العليا للموظفين فرص للترقية					

					والتقدم في المناصب المختلفة في العمل.
١٦					تمنحك علاقاتك بزملاء العمل نوع من الاستقرار
١٧					هل تشعر بعدالة توزيع المهام على الموظفين
١٨					يمكن أن يؤدي قلة التقدير والإحباطات المعنوية إلى عدم الرضا عن الوظيفة التي أعمل بها
١٩					التقدير المعنوي يشكل حافز إضافي الأداء مهام أكثر من المفروضة تلقائياً ويجعلني راضيا عن عملي
٢٠					المكافآت الدورية المرتبطة بتحقيق هدف معين في العمل تشجع العاملين على السعي نحو تحقيق هذا الهدف وتجعلهم راضون عن عملهم
٢١					يتيح لك عملك التعلم واكتساب خبرات جديدة في مجال العمل
٢٢					اشعر بأنني في المكان المناسب الذي يتناسب مع مؤهلي العلمي.
٢٣					تشعر بأنك حققت طموحك الوظيفي في هذا العمل.
٢٤					تشعر بأنك حصلت على ما تستحقه من ترقية في الوقت المناسب.
٢٥					أشعر بالراحة و الأمان الوظيفي في عملي.