

## تقييم الوظائف وأثره على أداء العاملين وليد كامل محمدين كامل علام

### الملخص:

يعد تقييم الوظائف هو القياس النقدي للوظائف أي تحديد الأجور والمتطلبات النقدية الأخرى اللازمة لكل وظيفة أو مجموعات وظيفية<sup>(1)</sup> والتي تختلف عن تقييم الأفراد الذي يهدف إلى قياس القيمة النسبية للعاملين في المنظمة العاملين فيها.

ويفيد تقييم الوظائف في تحسين العلاقات الصناعية، وفي معالجة عدم الرضا الناتج عن فشل الإدارة في ربط القدرات والمهارات باحتياجات الوظيفة، ومراجعة الوظائف ذات الأجور الغير منطقية (أعلى أو أقل من المستوى المناسب)، ومراجعة الأقدمية والكفاءة، وأيضا تحديد أسلوب تطبيق نتائج تقييم الوظائف بتحديد الخطة العامة ومجموعات الوظائف التجريبية وطريقة التقييم وتحليل الوظائف من خلال عمل وصف وتوصيف لها ولشاغليها وتقييم الوظائف وتسعير الوظائف في ضوء قانون العمل المطبق<sup>(2)</sup>.

يظهر الارتباط الوثيق ما بين تقييم الوظائف وأداء العاملين الوظيفي في منظمات الأعمال جليا خلال ما يتحقق من نتائج مبهرة تعود على كافة الأطراف ذات العلاقة أو الصلة بالمنظمة، فإن الغرض الرئيسي من تقييم الوظائف التوصل لقيمة نقدية عادلة لكل وظيفة والذي يؤدي إلى الوصول إلى أداء أفضل للعاملين بصفة خاصة وللمنظمة ككل بصفة عامة، حتى تستطيع المنظمة بذلك زيادة إنتاجيتها وتقليل تكاليفها الناتجة عن ارتفاع نسب الفاقد والتالف بالإضافة إلى تكاليف ترك العمل نتيجة انخفاض الأجور.



## Abstract:

Job evaluation is the monetary measurement of jobs, the determination of wages and other monetary requirements for each job or job group which differs from the assessment of individuals which aims to measure the relative value of the employees of the organization.

Job evaluation serves to improve industrial relations, to address dissatisfaction resulting from management failure to link skills and skills to job needs, to review unreasonable wage jobs (higher or lower than appropriate), to review seniority and efficiency, The general plan, the experimental job groups, the evaluation method, the job analysis through job description and job specification, job evaluation and the pricing of jobs in the light of the applicable labor law.

The relation between job evaluation and the performance of employees in business organizations through the impressive results of all relevant parties or the organization. The main purpose of the job evaluation is to achieve fair cash value for each job which leads to access to Better performance for employees in particular and for the organization as a whole in general, so that the organization can increase its productivity and reduce its costs of loss rates as well as costs of leaving work because of low wages.



## المقدمة:

يعتبر الهدف الرئيسي لتقييم الوظائف هو تحديد الأجور العادلة للوظائف في المنظمة، ويقصد بالأجر العادل هنا الأجر الذى يتناسب مقداره مع قيمة الوظيفة وأهميتها النسبية مقارنة بوظائف المنظمة الأخرى، وبمعنى أوضح خلق توازن بين أجور الوظائف المختلفة في المنظمة. فالوظائف المختلفة تحتاج إلى توافر شروط معينة من حيث التعليم والخبرة والمجهود، ويتطلب اكتساب هذه المهارات وقتا طويلا وجهدا شاقا من الأفراد، ولذلك ينبغي أن يكون هناك حافزا في شكل أجر أعلى لحفز هؤلاء الأفراد لبذل الجهد والوقت لإعداد أنفسهم لشغل الوظائف التي تتطلب المهارات والخبرات الأعلى.

يؤثر التقييم العادل للوظائف من الناحية المالية والمتمثل في تحديد نظام عادل للأجور والمكافآت والتعويضات وكذلك توزيع الأرباح الخاصة بالوظائف على أداء العاملين من خلال معالجة عدم الرضا الناتج عن فشل الإدارة في ربط القدرات والمهارات باحتياجات الوظيفة، ومراجعة الوظائف ذات الأجور الغير منطقية (أعلى أو أقل من المستوى المناسب)، ومراجعة الأقدمية والكفاءة، وأيضا تحديد أسلوب تطبيق نتائج تقييم الوظائف بتحديد الخطة العامة ومجموعات الوظائف التجريبية وطريقة التقييم.

## أولاً: دراسات سابقة

١- دراسة (عبد الله، ٢٠١١)<sup>(٣)</sup>

وهى بعنوان " أثر الحوافز المادية والمعنوية على تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان".  
استهدفت الدراسة النقاط التالية:

- دراسة تأثير الحوافز المادية والمعنوية بأبعادها المختلفة على أداء العاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.
- توضيح العلاقة أيضا بين منح الحوافز في وقتها وبين أداء العاملين لأعمالهم وإنجاز أهداف المنظمة.



### وتوصلت إلى النتائج التالية:

- وجود تأثير إيجابي قوى لصرف الحوافز فعليا على مستوى الأداء، بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقا لمستوى أدائهم، مما يشجع العاملين على بذل أقصى جهد لتحسين أدائهم، وبذلك يتم ربط تقديم الحوافز بتحسين الأداء.
- إن عدم منح الحوافز في وقتها وتأخيرها يؤثر سلبيا على تحقيق الهدف المنشود، كما أن الاهتمام بالتحفيز المادي للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسطنة عمان وخاصة صغار الموظفين وأصحاب التأهيل المنخفض يكون حافز لهم لتحسين أدائهم الوظيفي منذ البداية.

٢- دراسة (غازي، ٢٠١٣) (٤)

وهي بعنوان " أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن- دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى".  
استهدفت الدراسة النقاط التالية:

- دراسة أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، والتعرف على مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى.
- تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى.

### وتوصلت إلى النتائج التالية:

- انخفاض مستوى بعدى المتغير المستقل وهم الحوافز المادية والمعنوية، كما تبين أن بعد الحوافز الاجتماعية هو الأكثر استخداما ودراسة ومعرفة من قبل موظفي أمانة عمان الكبرى مقارنة بالأبعاد الأخرى للحوافز ويليه الحوافز المعنوية.
- كما أظهرت نتائج الدراسة حول العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع للدراسة والمتمثلة في تأثير الحوافز على تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى بأنها علاقة خطية وترابطية قوية، وتؤثر الحوافز



المادية في تحسين الأداء بنسبة ٣٧% وتؤثر الحوافز المعنوية بنسبة ٥٧% وتؤثر الحوافز الاجتماعية بنسبة ٥٩%.

٣- دراسة (Akmal, 2015)<sup>(٥)</sup>

وهي بعنوان " تأثير التحفيز والتطوير الوظيفي على أداء العاملين والرضا الوظيفي للعاملين بمكتب محافظ جنوب سولاويسى بإندونيسيا ".  
استهدفت الدراسة النقاط التالية:

- تحليل وتقييم أثر التحفيز على كل من أداء العاملين والرضا الوظيفي للعاملين في مكتب محافظ جنوب سولاويسى بإندونيسيا.
- تحليل وتقييم أثر التطوير الوظيفي على أداء ورضا العاملين وتحفيزهم وذلك بالنسبة للعاملين في مكتب محافظ جنوب سولاويسى بإندونيسيا.
- تحليل وتقييم الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين بمكتب محافظ جنوب سولاويسى بإندونيسيا.

وتوصلت إلى النتائج التالية:

- وجود تأثير معنوي للتحفيز على أداء العاملين ورضاهم عن العمل وذلك من خلال نتائج تحليل عينة البحث التي تم أخذها من مكتب محافظ جنوب سولاويسى بإندونيسيا.
- وجود ارتباط إيجابي قوى ذات تأثير فعال بين التطوير الوظيفي والرضا الوظيفي وأداء العاملين وتحفيزهم بمكتب محافظ جنوب سولاويسى بإندونيسيا (موضع الدراسة).
- كما أثبتت الدراسة أخيرا أن الرضا الوظيفي للعاملين له أثر معنوي ذات دلالة إحصائية على أداء العاملين، حيث أن العاملين الإندونيسيين في الحكومة يبحثون عن الجانب النفسي والمعنوي بقدر ما يبحثون عن الجانب المادي.

٤- دراسة (Hsiu, 2015)<sup>(٦)</sup>

وهي بعنوان " متطلبات وموارد الوظيفة والرضا الوظيفي في شرق آسيا".



### استهدفت الدراسة النقاط التالية:

- التعرف على أبعاد ومتطلبات الوظيفة ودراسة كيفية تأثيرها على الرضا الوظيفي لتحقيق الأمان الوظيفي للعاملين بدول شرق آسيا (اليابان، وتايوان، وكوريا).
- التوصل أيضا إلى الموارد المهمة للوظيفة ودراسة تأثير هذه الموارد على تحقيق الرضا والأمان الوظيفي للعاملين بدول شرق آسيا (اليابان، وتايوان، وكوريا).

### وتوصلت إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات الوظيفة بأبعادها المختلفة (ساعات العمل، أعباء الوظيفة، العلاقات في أماكن العمل) وبين الرضا الوظيفي وتحقيق الأمان الوظيفي.
- تم التوصل إلى أن التحديد الصريح لعدد ساعات العمل الرسمية طبقا لقوانين العمل الدولية والسماح بقدر من علاقات العمل وخاصة في اليابان وتايوان وكوريا، حيث تمثل علاقات العمل العامل الأكثر أهمية يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وينعكس ذلك إيجابيا على أداء المؤسسات ككل في دول شرق آسيا.
- وجود تأثير معنوي للموارد المهمة للوظيفة بأبعادها المختلفة المتمثلة في الأرباح والبدلات على الرضا الوظيفي للعاملين، حيث يعتبر بمثابة حافز إيجابي لديهم يحققون به الأمان الوظيفي وبالتالي ينعكس ذلك إيجابيا على الحالة النفسية للعاملين.

### ٥- دراسة (Max, 2015)<sup>(٧)</sup>

وهي بعنوان "تحسين إنتاج الشركة: دور الحوافز التنظيمية في تعزيز الجهد التقديري للموظف".

### استهدفت الدراسة النقاط التالية:

- دور الحوافز التنظيمية في تعزيز وتحسين الجهد التقديري للموظف.



- التوصل أيضا إلى مجموعة من الحوافز التنظيمية يمكن من خلالها تعزيز جهود العاملين في الشركات العاملة بالولايات المتحدة الأمريكية.
- وتوصلت إلى النتائج التالية:**
- وجود علاقة إيجابية بين الحوافز التنظيمية والجهد التقديري للموظف، حيث أوضحت الدراسة أن زيادة الشركات الأمريكية للحوافز التنظيمية تعمل على زيادة روح المبادرة والرضا التنظيمي.
- يوجد ارتباط إيجابي بين الحوافز التنظيمية وخاصة الحوافز المادية والمكافآت وبين تحسين وزيادة الإنتاجية في الشركات الأمريكية مما أثر ذلك إيجابيا على زيادة ربحية هذه الشركات.

### ثانيا: مشكلة البحث

من خلال الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث على شركات مياه الشرب والصرف الصحي يمكن صياغة المشكلة كما يلي: " تعاني شركات مياه الشرب والصرف الصحي بجمهورية مصر العربية من ضعف في الوعي لدى كافة العاملين بالشركات موضع الدراسة في تفهم أهمية وأثر تقييم الوظائف على أداء العاملين" لذا تسعى الدراسة للإجابة على التساؤلات الآتية:

- ما هو واقع تقييم الوظائف بصوره المختلفة المطبقة في شركات مياه الشرب والصرف الصحي بجمهورية مصر العربية ؟
- ما هو واقع أداء العاملين بالشركات موضع الدراسة ؟
- ما هو أثر تقييم الوظائف على أداء العاملين ؟
- ماهي المقترحات والتوصيات التي يمكن بواسطتها تعظيم استخدام تقييم الوظائف في التأثير على أداء العاملين؟

### ثالثا: أهمية البحث

#### ١- الأهمية العلمية:



- طبقا لما هو متاح من الدراسات السابقة تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات الحديثة نسبيا في هذا المجال في الدول العربية وخاصة في مصر بحيث لم يتم إجراء أي دراسة تتناول معرفة لأثر تقييم الوظائف على أداء العاملين بالمنظمات المصرية.
- يساهم البحث في معرفة أهم أبعاد تقييم الوظائف في المنظمات وكيفية قياسها وما الأثر النسبي الذي يلعبه تقييم الوظائف بأبعاده المختلفة على أداء العاملين بشركات مياه الشرب والصرف الصحي بجمهورية مصر العربية.

## ٢- الأهمية التطبيقية:

- يمكن من خلال هذا البحث التعرف على أفضل الأساليب الإدارية التي يمكن استخدامها في تقييم الوظائف لزيادة كفاءتها في التأثير على أداء العاملين.
- سوف يساهم هذا البحث في تقديم خطة عمل لتقييم الوظائف مما ينتج عنه من تأثيرات على أداء العاملين .

## رابعاً: أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ١- التعرف على واقع تقييم الوظائف بأبعاده المختلفة المطبقة في شركات مياه الشرب والصرف الصحي بجمهورية مصر العربية.
- ٢- التعرف على واقع أداء العاملين بالشركات موضع الدراسة .
- ٣- تحديد أثر تقييم الوظائف على أداء العاملين .
- ٤- تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي يمكن بواسطتها تعظيم استخدام تقييم الوظائف في التأثير على أداء العاملين.

## خامساً: فرضيات البحث

يقوم هذا البحث على اختبار فرضيتين رئيسيتين :





**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر معنوي لتقييم الوظائف على أداء العاملين.

وقد قسم الباحث هذه الفرضية إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية حتى يتسنى للباحث قياس هذه الفرضية وتنقسم هذه الفرضية إلى ما يلي:

**الفرض الفرعي الأول:** لا يوجد أثر معنوي للأجور والمكافآت على أداء العاملين.

**الفرض الفرعي الثاني:** لا يوجد أثر معنوي للتعويضات على أداء العاملين.

**الفرض الفرعي الثالث:** لا يوجد أثر معنوي للمشاركة في الأرباح على أداء العاملين.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بإدارة الموارد البشرية وآراء العاملين بالإدارات الأخرى حول تقييم الوظائف وأثره على أداء العاملين.

## سادسا: الإطار النظري للبحث

### ١ - مفهوم تقييم الوظائف

يقصد بتقييم الوظائف هو القياس النقدي للوظائف أي تحديد الأجور والمتطلبات النقدية الأخرى اللازمة لكل وظيفة أو مجموعات وظيفية والتي تختلف عن تقييم الأفراد الذي يهدف إلى قياس القيمة النسبية للعاملين في المنظمة العاملين فيها.

كما يمكن تعريف تقييم الوظيفة بأنه تحديد قيمة كل وظيفة مقارنة بقيم الوظائف الأخرى في المنظمة، وذلك تمهيدا لتحديد أجر الوظائف على أساس هذه القيم، حيث توجد علاقة طردية بين قيمة الوظيفة وأهميتها، وبين الأجر الذي يدفع لها، وكلما كانت قيمة الوظيفة أكبر، كلما حصلت على أجر أكبر من وظائف المنظمة الأخرى<sup>(٨)</sup>.

وينبغي التأكيد على أن عملية تقييم الوظائف تستند إلى دراسة الوظيفة ذاتها، وليس تقييما للشخص شاغل الوظيفة. كما أن الهدف هو تحديد قيمة الوظيفة



النسبية أي مقارنتها بالوظائف الأخرى في المنظمة وليس تحديد القيمة المطلقة لها.

وتوجد مجموعة من الأهداف تجعل المنظمة تسعى إلى القيام بعملية تقييم الوظائف ويمكن تحديدها فيما يلي:

- تحديد الوظائف التي يجب أن يدفع لها أجر أعلى من سواها.
- تلافى شكاوى الموظفين والعمال التي تنشأ عند تصميم الأجور بطريقة جزافية.
- استقطاب الكفاءات البشرية من الخارج، والمحافظة على ما لديها من هذه الكفاءات.
- تحديد هيكل أجور رسمي وثابت استنادا إلى قيمة الوظيفة بالنسبة للمنظمة.
- توخي العدالة في نظام الأجور الحالي.
- الفصل في النزاعات والشكاوى التي قد تنشأ حول قضايا الأجور.
- وضع الأساس لهيكل الأجور للوظائف الجديدة أو الوظائف المعدلة.
- تحديد أولوية الوظائف وأهميتها.
- التقيد بالأنظمة والتشريعات التي قد تفرضها الدولة في مجال تحديد الأجور.

ويمكن توضيح أهم أبعاد تقييم الوظيفة في العناصر التالية:

أ- الأجور والمكافآت:

يعد الهدف الرئيسي لتقييم الوظائف هو تحديد الأجور العادلة للوظائف في المنظمة، ويقصد بالأجر العادل هنا الأجر الذى يتناسب مقداره مع قيمة الوظيفة وأهميتها النسبية مقارنة بوظائف المنظمة الأخرى، وبمعنى أوضح خلق توازن بين أجور الوظائف المختلفة في المنظمة. فالوظائف المختلفة تحتاج إلى توافر شروط معينة من حيث التعليم والخبرة والمجهود، ويتطلب اكتساب هذه المهارات وقتا طويلا وجهدا شاقا من الأفراد.



ولذلك ينبغي أن يكون هناك حافزا في شكل أجر أعلى لحفز هؤلاء الأفراد لبذل الجهد والوقت لإعداد أنفسهم لشغل الوظائف التي تتطلب المهارات والخبرات الأعلى.

#### ب- التعويضات:

إن المنظمات المعاصرة تعطي اهتماما كبيرا لموضوعية وعدالة تعويضات العاملين في تطوير سياسة الأجور بها، وعلى الرغم من أن عدالة التعويضات هي ظاهرة غير موجودة عمليا، لكنها في نفس الوقت هدف يجب أن نسعى إلى تحقيقه بقدر الإمكان، فالعاملون الذين لا يثقون في عدالة التعويضات، لن يكون لديهم دافعية للعمل، وسيعانون من انخفاض الروح المعنوية، وتلجأ المنظمات علاجا لهذا الأمر إلى إتباع مبدأ السرية فيما يتعلق بتعويضات العاملين<sup>(٩)</sup>.

إن تحقيق العدالة في نظام التعويضات يعنى توافق نتائج العمل والتعويضات التي يحصل عليها العاملون من أجل تحقيق هذه النتائج، هذه النظم هي التي تحقق الدافعية لإنجاز الأعمال، وتشجع العاملين على تطوير أنفسهم، وترفع مستويات الرضا عن العمل، إن عدالة نظام التعويضات داخل المنظمة أهم من مقارنة التعويضات التي يحصل عليها العاملون لنفس الأداء في منظمات أخرى، حيث أن اختلاف القوة التنافسية والفرص المتاحة لكل منظمة يفسر الاختلافات القائمة بين التعويضات الممنوحة للعاملين بها.

ومن هذا المنطلق، فإنه لتحقيق المساواة والرضا بين العاملين، يجب أن يعرف هؤلاء العاملين سياسات الأجور بالمنظمة التي يعملون بها ومستوياتها، إن النظام الجيد الذي يشجع العاملين على العمل هو النظام الذي يمكن العامل من معرفة كيف يربط بين الجهد الذي يبذله والحوافز التي يحصل عليها.

#### ج- المشاركة في الأرباح<sup>(١٠)</sup>:

وهو نوع من حوافز العمل أو الوظيفة المتمثلة غالبا في القطاع الخاص و قطاع الأعمال العام من خلال توزيع جزء من الأرباح السنوية للمنظمة على



العاملين بالمنظمة على أن تكون هذه الأرباح موزعة بالعدل على جميع العاملين بالمنظمة وهي طريقة بدورها تؤدي إلى اهتمام العامل بدوره وعمله وتزيد من ارتباط العامل بالمنظمة.

ويأخذ توزيع الأرباح في كثير من المنظمات أحد الأشكال التالية:

- يتم صرف الأرباح دفعة واحدة مقدرة بعدد معين من الأشهر من أساسى المرتب.

- تجزئة الأرباح على دفعات إما نصف سنوية أي كل ستة أشهر أو ربع سنوية.

- تصرف الأرباح في صورة شهر أو أكثر من الأساسى يتم إعطائها للعاملين في المناسبات.

## ٢- أداء العاملين

وهنا يتم التعرف على مفهوم وماهية أداء العاملين، وأنواع أداء العاملين، ومصادر الأداء غير الفعال والتي تبين أسباب عدم تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف. وذلك من خلال شرح ومناقشة العناصر التالية بشيء من التفصيل على النحو التالي:

### أ- مفهوم وماهية أداء العاملين:

عرف سيد محمد جاد الرب الأداء البشرى "بأنه القوة المحركة لكافة الموارد المتاحة الموجودة داخل أي منظمة، فهو عنصر يصعب قياسه وتقييمه نظرا للاختلاف الذى يتسم به هذا العنصر من فرد لآخر ومن وظيفة لأخرى ومن منظمة لأخرى ومن وقت لآخر"<sup>(١)</sup>.

و عرف Andrea الأداء بأنه "مجموعة من السلوكيات الناتجة عن دوافع داخلية لدى الفرد تجعله يقوم بتنفيذ مجموعة من السلوكيات والتصرفات والأعمال وفقا لمجموعة من التعليمات الموضوعية للقيام بالأعمال"<sup>(٢)</sup>.

كما عرف Donald الأداء بأنه "قيام الفرد أو الجماعة بمجموعة من الأعمال والمهام التي يتم إسنادها إليهم من قبل المنظمة أو من قبل رؤسائهم"<sup>(٣)</sup>.



واستنادا إلى المفاهيم السابقة يقوم الباحث بصياغة مفهوم مبسط للأداء حيث عرف أداء العاملين بأنه " مجموعة الإنجازات والسلوكيات التي يقوم بها العامل أو الموظف وفقا لمجموعة من القواعد والمعايير الخاصة بمهام الوظيفة التي يشغلها"

#### ب- مفهوم إدارة الأداء:

يربط Gary Dessler بين عملية إدارة الأداء وبين تحليل الوظيفة المعتمد على القدرات والمهارات اللازمة لإنجاز هذه الوظيفة، ويرى أن إدارة الأداء تعنى تدريب وتقييم ومكافأة العاملين نحو الاكتساب السريع للمهارات والمعارف والقدرات اللازمة لإنجاز وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم.

إدارة الأداء هي مفهوم أوسع من عملية تقييم الأداء، فهي تبدأ بتحديد الأهداف والمهام والواجبات المطلوب من العامل أدائها وذلك بمشاركة الرؤساء والمشرفين، ثم بعد ذلك دعم العاملين بالمهارات والمعارف والقدرات التي تؤهلهم لتنفيذ وإنجاز هذه الأهداف، وذلك بما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية ككل.

#### ج- أهمية إدارة الأداء:

إن أهمية عملية إدارة الأداء تنبع من كونها تساهم في تحقيق العديد من الأهداف نذكر من أهمها النقاط التالية:

- إدارة الأداء تساهم في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة في المنظمة.
- التركيز على أن أداء العاملين هو وظيفة هامة وأفضل من وظائف أخرى كالحوافز والتدريب والاتصالات والإشراف وغيرها.
- تركز عملية إدارة الأداء على الدمج والتكامل بين تحديد الأهداف وتقييم الأداء وتطوير العاملين.
- أسلوب فعال لزيادة الإنتاجية.
- تساعد صاحب العمل وإدارة المنظمة نحو التحسين المستمر كمنهج من مناهج إدارة الجودة الشاملة.

### ٣- العلاقة بين تقييم الوظائف وأداء العاملين



### أ- العلاقة بين تقييم الوظائف والإنتاجية<sup>(٤)</sup>:

إن تقييم الوظائف هو تحديد قيمة كل وظيفة مقارنة بقيم الوظائف الأخرى في المنظمة، وقد ركز مفهوم تقييم الوظيفة أو الوظائف على تحديد الأجر العادل للوظيفة، ويتم تحديد الأجر العادل للوظيفة بناء على مجموعة من المقاييس وليس تحديدا عشوائيا من هذه المقاييس أو المعايير نسبة المخاطرة التي يتعرض لها شاغل الوظيفة، وهل طبيعة الوظيفة في مكان حضري ام مكان صحراوي مثل المناطق النائية، كل ذلك من المفترض أن يتم أخذه في الاعتبار عند التقييم العادل للوظائف بالإضافة الى المنظمات المماثلة.

فعند وجود عاملين أحدهما في مؤسسة والآخر في مؤسسة أخرى وكتاؤستين تعاملان في نفس المجال وفي نفس الظروف والعاملين يحملان نفس المؤهلات والدرجات الوظيفية ولكن هناك اختلاف في الأجر، في هذه الحالة سوف يشعر العامل أو الموظف الذي يتقاضى مرتب أقل بالظلم والإحباط مما يدفعه ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية لديه، ويؤثر ذلك سلبيا على إنتاجية العامل التي تؤثر في المجمال سلبيا على إنتاجية المنظمة ككل، وعلى النقيض بالنسبة للعامل الذي يتقاضى مرتب عادل ومرضى يتمتع بروح معنوية مرتفعة وتزداد رغبته في العمل وطموحه مما ينعكس ذلك إيجابيا على زيادة الإنتاجية وذلك أملا من العاملين لتقاضى حوافز مالية أعلى.

### ب- العلاقة بين تقييم الوظائف ورضا العملاء:

يعتبر الأجر العادل والمرضى بالنسبة للعامل أداءه رئيسية في تعزيز ولائه وانتمائه للمنظمة، كما أن ولاء العاملين وانتمائهم لمنظماتهم يرفع من دافعيتهم وكفاءتهم في العمل وتحسين الأداء الوظيفي بالنسبة لهؤلاء العاملين، مما يكسب العامل طاقة إيجابية داخلية تظهر في تصرفاته مع العملاء، إن شعور العامل بالرضا الوظيفي عن عمله وأجره الذي يتقاضاه يمثل ذلك عاملا رئيسيا في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة لدى العملاء.



فعند شعور العامل بالرضا الوظيفي الناتج عن الرضا النفسي عما يتقاضاه من أجر يكفى للوفاء باحتياجات معيشتة ومتطلبات أسرته، وتقديرا للمجهود المبذول كل ذلك يشعر العامل أو الموظف بالارتياح النفسي ويحرص على ارضاء العملاء لاستمرار المنظمة في تقدمها وجذب المزيد من العملاء الذين يعتبرون هم أساس وجود أي منظمة، ويتم تقديم الخدمة للعميل بنفس راضية طامحة في مزيد من العملاء بعكس الموظف الذى لديه إحساس دائم وشعور ينتابه بعدم الرضا الوظيفي الناتج عن عدم الرضا عن الأجر الذى يتقاضاه والذى يمثل أقل مما يجب<sup>(١٥)</sup>، مما يدفع العامل إلى السخط على المنظمة وعدم اهتمامه بتحسين الصورة الذهنية للمنظمة ودائم الشكوى من المنظمة وإدارتها وسياساتها وينعكس ذلك سلبيا على تصرفات العاملين مع العملاء الذين يشعرون نتيجة ذلك بسوء هذه المنظمة وينصرفون عن التعامل معها والذى يؤثر سلبيا على وجود المنظمة ويهدد بقائها في السوق<sup>(١٦)</sup>.

### ج- العلاقة بين تقييم الوظائف وتخطيط المسار الوظيفي:

يعتبر تقييم الوظائف إجراء مقارنات منهجية بين الوظائف لتحديد قيمة وظيفة ما بالنسبة لأخرى وذلك بهدف تحديد هيكل الأجور المناسب لهذه الوظيفة<sup>(١٧)</sup>، فهناك وظائف تحتاج إلى أفراد مؤهلين جيدا، ومسئوليات وظيفية معقدة، ومهارات ومعارف متنوعة، فهذه يستحق لها أجر أعلى من وظيفة أخرى ليس لها هذه المواصفات والمتطلبات.

إن تقييم الوظائف من خلال المقارنة يرتكز على عوامل كثيرة للمقارنة هي:

- المجهودات المطلوبة للوظيفة.
- المسئوليات والواجبات اللازمة لها.
- المهارات والمعارف والخبرات.
- درجة صعوبة أو سهولة أداء الوظيفة.
- تأثير الوظيفة على الوظائف الأخرى.



#### - بيئة العمل وظروف المنظمة.

يعمل تخطيط المسار الوظيفي على زيادة إدراك العاملين بتخصصاتهم والعمل على تنميتها مما يحقق لهم ميزة تنافسية بين زملائهم في العمل<sup>(١٨)</sup>، ويعمل ذلك على خلق كوادر تستطيع تحقيق أهداف المنظمة.

يعمل تخطيط المسار الوظيفي على زيادة وعى العاملين باهتماماتهم، مما يجعلهم يتقدمون في عملهم نتيجة حبهام للعمل الذى يقومون به، ويؤدى ذلك إلى تميزهم في عملهم مقارنة بالمنظمات الأخرى التي تعمل في نفس المجال، حيث يعمل تخطيط المسار الوظيفي على زيادة وعى العاملين بنقاط قوتهم<sup>(١٩)</sup>، مما يدفعهم ذلك إلى حرصهم على تنميتها، كما يعمل على وعيهم بنقاط ضعفهم ودفعهم لمعالجتها حتى يلحقوا بزملائهم الذين تفوقوا عليهم، وكل ذلك ينعكس في صالح المنظمة حيث يهيا العاملين بالمنظمة.

إن تجميع ومتابعة المعلومات المرتبطة بالفرص الوظيفية المتاحة بالمنظمات وهياكل الأجور الخاصة بهذه الوظائف وخاصة شغل الوظائف القيادية التي تعتمد على الكفاءة والخبرة يدفع العاملين إلى التنافس فيما بينهم للالتحاق بهذه الوظائف<sup>(٢٠)</sup>، ويؤثر ذلك إيجابيا على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للحصول على مزايا وظيفية وإدارية ومادية .

### سابعاً: منهجية البحث

#### ١- المصادر الثانوية

تتمثل المصادر الثانوية التي اعتمد عليها الباحث للحصول على البيانات الثانوية اللازمة للدراسة في الكتب والدوريات والنشرات والدراسات السابقة.

#### ٢- المصادر الأولية

تتمثل المصادر الأولية التي اعتمد عليها الباحث للحصول على البيانات الأولية اللازمة لاختبار فروض الدراسة والتي تم جمعها من مفردات مجتمع البحث باستخدام أسلوب قوائم الاستقصاء ، حيث اعتمد الباحث على قوائم





الاستقصاء كأساس لدراسة وتحليل أثر تقييم الوظائف على أداء العاملين في شركات مياه الشرب والصرف الصحي .

## ثامنا: مجتمع وعينة البحث

### أ) مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بشركات مياه الشرب والصرف الصحي بجمهورية مصر العربية، ويشمل مجتمع البحث العاملين في الإدارة العليا ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام والموظفين العموميين وهذه الشركات هي (الدقهلية، والشرقية، وكفر الشيخ، والمنيا، وأسوان) وهي من أكبر وأقدم الشركات التابعة العاملة في مجال مياه الشرب والصرف الصحي في مصر كما أنها تمثل أقاليم الدلتا وغرب الدلتا وإقليم القناة وسيناء أي تغطي معظم أنحاء الجمهورية وبذلك يتمثل في مجتمع البحث جميع العاملين في شركات مياه الشرب والصرف الصحي بجمهورية مصر العربية، ويرجع السبب في اختيار شركات مياه الشرب والصرف الصحي لإجراء الدراسة الميدانية لكونها أحد مكونات البنية الأساسية في مصر وتمثل قطاع هام وهو قطاع المرافق كما أنها تتبع قطاع الأعمال العام ويعمل بها عدد كبير من الموظفين في مختلف التخصصات .

### ب) عينة البحث

تم اختيار عينة عشوائية طبقية بعدد (٣٧٩) مفردة نظرا لأن أعداد العاملين بهذه الشركات بلغ حتى نهاية عام ٢٠١٦ ما يقارب (١٢٩٤٨٥) عاملا على مستوى الجمهورية، منهم (٢٣٩٢٧) عاملا بشركات الدقهلية والشرقية وكفر الشيخ والمنيا وأسوان، وبذلك بلغت الاستثمارات الموزعة (٣٧٩) استثمارة، حيث تم توزيع (١٢٠) استثمارة على العاملين بإدارة الموارد البشرية وقد تم استعادة (١١٢) استثمارة كلها صحيحة ولم يتم استبعاد أية استثمارة من الاستثمارات المستردة أي أن نسبة الاستجابة ٩٣.٣%، كما تم توزيع (٢٥٩) استثمارة على العاملين بالإدارات الأخرى وقد تم استعادة (٢٤٩) تم استبعاد منها (٩) استثمارات لعدم اكتمالها ليصبح عدد الاستجابات الصحيحة (٢٤٠) أي أن نسبة الاستجابة



٩٢.٦%، ليكون إجمالي عدد الاستثمارات التي تم تحليلها (٣٥٢) استثماراً بنسبة استجابة ٩٢.٨%، وفي ضوء ذلك تم تحديد العينة طبقاً لجدول حجم العينة عند معامل ثقة ٩٥% وحدود خطأ ٥% ونظراً لصعوبة قيام الباحث بإجراء الدراسة على جميع شركات مياه الشرب والصرف الصحي ونظراً للانتشار الواسع لهذه الشركات وفروعها وتباعدها فقد اختار الباحث شركات مياه الشرب والصرف الصحي بالدقهلية والشرقية وكفر الشيخ والمنيا وأسوان لإجراء الدراسة.

### جدول رقم (١)

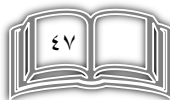
#### المجتمع ونسبة الاستجابة في العينة محل الدراسة

بيان الفئة	حجم المجتمع	نسبة المجتمع %	حجم العينة	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المستردة	عدد الاستثمارات المستبعدة	الاستجابات الصحيحة	نسبة الاستجابة %
العاملين بإدارة الموارد البشرية	٧٥٨٥	٣١.٧%	١٢٠	١٢٠	١١٢	٠	١١٢	٩٣.٣%
العاملين بالإدارات الأخرى	١٦٣٤٢	٦٨.٣%	٢٥٩	٢٥٩	٢٤٩	٩	٢٤٠	٩٢.٦%
إجمالي	٢٣٩٢٧	١٠٠%	٣٧٩	٣٧٩	٣٦١	٩	٣٥٢	٩٢.٨%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على البيانات المستخرجة من سجلات الشركات موضع الدراسة

### الدراسة الميدانية

بعد الانتهاء من جمع البيانات تم الاستعانة بالحاسب الآلي بالاعتماد على برنامج SPSS22 Statistical package for social science لتفريغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتحليل البيانات واختبار صحة فروض الدراسة، وتطلب ذلك تطبيق بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي كالآتي:



### (أ) الإحصاء الوصفي:

اعتمد الباحث في الإحصاء الوصفي على الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوصيف متغيرات الدراسة من خلال البيانات التي تم جمعها وكذلك تم الاعتماد على معامل الفا كرو نباخ (Cron Bach's Alpha) والذي يستخدم لقياس مدى الصدق والثبات للأسئلة الموجودة في الاستقصاء وكذلك التأكد من مدى أهمية هذه الأسئلة بالإضافة الى استخدام معامل الثبات وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة بطريقة الجذر التربيعي لمعامل الفا.

### (ب) الإحصاء الاستدلالي:

حيث اعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة على أساليب الإحصاء التحليلي للتحقق من مدى صحة الفروض وهذه الأساليب كما يلي:

### - تحليل الانحدار الخطي البسيط **Simple linear regression analysis**

وهو أسلوب احصائي يستخدم لاختبار أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد بطريقة المربعات الصغرى (Ordinary Least Squares) OLS والذي يحتوي على اختبار معاملات الانحدار (t) واختبار النموذج الكلي (F) وبعض اختبارات التحقق من افتراضات المربعات الصغرى.

### - تحليل التباين (ANCOVA) **Analysis of Covariance**

حيث يستخدم تحليل التباين ANCOVA لبيان مدى وجود فروق الاثر لمتغير مستقل على متغير تابع بين عينتين أو أكثر.

### اختبارات صحة الفروض الإحصائية:

تقوم هذه الدراسة على فرضين رئيسيين يقوم الباحث باختبار كل منها في كل فئة من فئتي الدراسة وذلك على النحو التالي:



• **الفرض الرئيسي الأول:**

ينص الفرض الفرعي الرئيسي الأول الذي تم صياغته في صورته العدمية على أنه " لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتقييم الوظائف على أداء العاملين "

وحتى يتمكن الباحث من اختبار الفرض قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple linear Regression Analysis وذلك بطريقة المربعات الصغرى (OLS) وأسفرت نتائج التحليل الإحصائي للفرض في كل فئة من فئتي الدراسة على ما يلي:

▪ أولاً: فئة العاملين بإدارة الموارد البشرية:

المتغير التابع: أداء العاملين

**جدول رقم (٢)**

**اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط لفرض تقييم الوظائف لفئة العاملين بإدارة الموارد البشرية**

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل ارتباط بيرسون r الإجمالي	قيمة ديربن واتسون Dw
تقييم الوظائف	٠.١٨٦	٢.٢٤	٠.٠١٧	معنوي	٠.٣٢٤	١.٨٥٦

المصدر: قيم جدولية مستخرجة من جداول DL = ١.٥٤١ Du=١.٥٧٢ DW



## جدول رقم (٣)

## تحليل التباين ANOVA لفرض تقييم الوظائف لفئة العاملين بإدارة الموارد البشرية

النسبة الغير مفسرة %	معامل التحديد $r^2$	القرار عند $\alpha=0.05$	مستوى الدلالة	قيمة F	درجات الحرية	مصادر الاختلاف
٨٩.٥٠%	١٠.٥٠%	معنوي	٠	٥.٨٢١	١ ١١٠	الانحدار البواقي

المصدر: قيم جدولية مستخرجة من جداول DW = ١.٥٧٢ Du = ١.٥٤١ DL = ١.٥٤١

## من نتائج الجداول السابقة يتضح للباحث أن:

- كانت قيمة مستوى الدلالة الخاص باختبار معنوية أثر تقييم الوظائف على أداء العاملين اقل من قيمة مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  وهذا يعنى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتقييم الوظيفة وذلك على أداء العاملين من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية.
- كانت إشارة معامل الانحدار الوارد وكذلك معامل الارتباط إشارة موجبة وهذا يعنى وجود علاقة طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم الوظائف وأداء العاملين أو بعبارة أخرى كلما زادت مقومات وعناصر تقييم الوظيفة أدى ذلك لزيادة تحسين أداء العاملين من وجهة نظر أعضاء إدارة الموارد البشرية.
- كانت قيمة مستوى الدلالة الخاصة باختبار معنوية النموذج التقديري من جدول ANOVA اقل من قيمة مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  وهذا يعنى إمكانية اعتماد الباحث على النموذج التقديري وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.



- كانت قيمة معامل التحديد في النموذج  $r^2 = 10.5\%$  وهذا يعنى أن التغيرات التي تحدث في تقييم الوظائف مسئولة عن تفسير ما نسبته  $10.5\%$  من التغيرات التي تحدث في تحسين الأداء في فئة إدارة الموارد البشرية وهناك ما نسبته  $89.5\%$  يرجع إلى عوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي Random error.

مما سبق يمكن للباحث رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص علي أنه " يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتقييم الوظيفة على أداء العاملين" من وجهة نظر أعضاء إدارة الموارد البشرية.

■ ثانياً: فئة العاملين بالإدارات الأخرى:

المتغير التابع: أداء العاملين

#### جدول رقم (٤)

اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط لفرض تقييم الوظائف لفئة العاملين بالإدارات الأخرى

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل ارتباط بيرسون r الإجمالي	قيمة ديرين واتسون Dw
تقييم الوظائف	٠.٢٢٣	٥.٣٣	٠.٠٢٤	معنوي	٠.٣٢٧	١.٧٨٦

المصدر: قيم جدولية مستخرجة من جداول DW : Du=١.٦٩٢ DL=١.٦٦٩



## جدول رقم (٥)

تحليل التباين ANOVA لفرض تقييم الوظائف لفئة العاملين بالإدارات الأخرى

النسبة الغير مفسرة %	معامل التحديد $r^2$	القرار عند $\alpha=0.05$	مستوى الدلالة	قيمة F	درجات الحرية	مصادر الاختلاف
٨٩.٣٠%	١٠.٧٠%	معنوي	٠	٢٨.٤١	١ ٢٣٨	الانحدار البواقي

المصدر: قيم جدولية مستخرجة من DW : ١.٦٩٢ Du=١.٦٦٩ DL=١.٦٦٩

جداول

## من نتائج الجداول السابقة يتضح للباحث أن:

١- كانت قيمة مستوى الدلالة الخاص باختبار معنوية أثر تقييم الوظائف كأحد عناصر على أداء العاملين أقل من قيمة مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  وهذا يعنى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتقييم الوظائف وذلك على أداء العاملين من وجهة نظر فئة العاملين بالإدارات الأخرى.

٢- كانت إشارة معامل الانحدار الوارد وكذلك معامل الارتباط إشارة موجبة وهذا يعنى وجود علاقة طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم الوظائف وأداء العاملين أو بعبارة أخرى كلما زادت مقومات وعناصر تقييم الوظائف أدى ذلك لزيادة تحسين أداء العاملين من وجهة نظر أعضاء الإدارات الأخرى.

٣- كانت قيمة مستوي الدلالة الخاصة باختبار معنوية النموذج التقديري من جدول ANOVA أقل من قيمة مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  وهذا يعنى إمكانية اعتماد الباحث على النموذج التقديري وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.



٤- كانت قيمة معامل التحديد في النموذج  $r^2 = 10.7\%$  وهذا يعنى أن التغيرات التي تحدث في تقييم الوظائف كأحد عناصر التحليل الوظيفي مسؤولة عن تفسير ما نسبته  $10.7\%$  فقط من التغيرات التي تحدث في الأداء في فئة الإدارات الأخرى وهناك ما نسبته  $89.3\%$  يرجع إلى عوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي Random error.

مما سبق يمكن للباحث رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص علي أنه "يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتقييم الوظائف على أداء العاملين" من وجهة نظر أعضاء الإدارات الأخرى.

#### • الفرض الرئيسي الثاني:

ينص الفرض الرئيسي الثاني من فروض الدراسة والذي قام الباحث بصياغته في صورة فرض العدم على أنه " لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بإدارة الموارد البشرية وآراء العاملين بالإدارات الأخرى حول تقييم الوظائف وأثره على أداء العاملين".

وحتى يتمكن الباحث من اختبار معنوية الفرض قام الباحث باستخدام تحليل التباين Analysis Of Covariance ANCOVA وذلك لدراسة معنوية الفروق بين عينتين مستقلتين أو أكثر من حالة وجود تأثير متغير مستقل على متغير تابع وأسفرت نتائج التحليل الإحصائي حول هذا الفرض على ما يلي:

المتغير التابع: أداء العاملين





## جدول رقم (٦)

## جدول ANCOVA لفرض الاختلاف بين آراء العاملين بإدارة الموارد البشرية والعاملين بالإدارات الأخرى

المتغير المستقل	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	قيمة مربع ايتا (حجم التأثير)
تقييم الوظائف	٤.٧٩٧	٠.٠١٨	معنوي	٣٨.٨٠%

المتغير النوعي: نوع الإدارة [الموارد بشرية – الإدارات أخرى]  
من النتائج السابقة يتضح للباحث ما يلي:

- كانت قيمة مستوى الدلالة الخاص باختبار (F) في جدول ANCOVA لاختبار معنوية الفروق بين آراء العاملين بإدارة الموارد البشرية والعاملين بالإدارات الأخرى حول أثر تقييم الوظائف على أداء العاملين اقل من قيمة مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  وهذا يعني أنه توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بإدارة الموارد البشرية والعاملين بالإدارات الأخرى حول أثر تقييم الوظائف على أداء العاملين .
- كانت قيمة معامل التحديد مربع ايتا = 38.8% وهذا يعني أن الأثر الإجمالي لتقييم الوظائف على أداء العاملين في فئتي الدراسة بلغ 38.8%.
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتقييم الوظائف على أداء العاملين من منظور فئة العاملين بإدارة الموارد البشرية أكثر مما يرى فئة العاملين بالإدارات الأخرى بالشركات محل الدراسة.



مما سبق يمكن للباحث رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص علي أنه " توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بإدارة الموارد البشرية وآراء العاملين بالإدارات الأخرى حول تقييم الوظائف وأثره على أداء العاملين".

### نتائج البحث

- ١- تم إثبات صحة الفروض البديلة ورفض فروض العدم التي تقوم عليها الدراسة.
- ٢- عدم العدالة في تقييم الوظائف بالشركات موضع الدراسة.
- ٣- عدم ربط نظام الأجور بكفاءة أداء العاملين.
- ٤- اعتماد نظم التعويضات بالشركة على أسس غير موضوعية وغير عادلة.
- ٥- كما لا يتم ربط توزيع الأرباح على العاملين بالمحقق فعليا بالإضافة إلى عدم الرضا من قبل العاملين عما يتم توزيعه فعليا.
- ٦- وقد انتقد العاملين شركاتهم بصرفها الأرباح بطريقة غير مرضية كعدم تجميعها و صرفها كمبلغ إجمالي.

### توصيات البحث

- ١- التقييم العادل للوظائف فيما يتعلق بالأجور والتعويضات والأرباح.
- ٢- المساواة في المعاملات المالية بين الشركات التابعة وبعضها البعض وبين الشركات التابعة والشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي.
- ٣- ربط نظام الأجور بكفاءة أداء العاملين.
- ٤- اعتماد نظم التعويضات بالشركات موضع الدراسة على أسس موضوعية عادلة.
- ٥- ربط توزيع الأرباح على العاملين بالمحقق فعليا.
- ٦- صرف الأرباح بطريقة مرضية للعاملين من خلال صرفها كمبلغ إجمالي.



## الهوامش

- ١- د. فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٧، ص٤٨.
- 2- Korner T.W, **Introduction to Functional Analysis**, Prentice Hall, New Jersey,2004,P.31.
- ٣- عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ٢٠١١، ص ص ١٥-٢٠٧.
- ٤- غازي حسن عودة الحلايبية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن- دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٠، ص ص ٣-٩٥.
- 5- Akmal Umar, **The Effect of Motivation and Career Development Against Employees' Performance and Job Satisfaction of The Governor Office South Sulawesi Province**, Indonesia, International Journal of Management Sciences, Vol.5, No.9, 2015, PP.628-638.
- 6- Hsiu-jen yeh, **Job Demands, Job Resources, and Job Satisfaction in East Asia**, Journal of Social Indicators Research, Vol.121,No.1,2015,pp.47-60.
- 7- Max Black, **Improving Company Production: The Role of Organizational Incentives in Enhancing Employee Discretionary Effort**. Journal of Student Research, Vol.4, No.1, 2015, pp.130-135.
- ٨- د.نبيل الحسيني النجار وآخرون، إدارة الموارد البشرية بروية جديدة، المنصورة، بدون ناشر، ٢٠١٠، ص٢١٩.
- ٩- د. سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات المعاصرة في إدارة الأعمال- مناهج التميز التنافسي، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠١٥، ص ١١.
- ١٠- د. عبد العزيز على حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود، المنصورة، المكتبة العصرية، ٢٠١١، ص٢٨٨.
- ١١- د. سيد محمد جاد الرب، مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء- مدخل استراتيجي للتحسين المستمر والتميز التنافسي، دار الكتاب الحديث، ٢٠٠٩، ص ١٦٢.
- 12-Andrea Knicker Bocker, **Improving Employee Performance**, Department of Employee Relations, USA, 2011,P4



- 13-Donald L. Kirkpatrick, **Improving Employee Performance Through Appraisal and Coaching**, Second Edition, American Management Association, New York, 2006,P16.
- 14-Douglas W. Elmendorf, **The Effects of Minimum- Wage Increase on Employment and Family Income**, Congress of The United States, Congressional Budget Office, 2014, PP.36-39.
- 15- Justin MC Cracken, **Successful Health and Safety Management**, HSE, 2008,PP.71-73.
- 16-Christine Proctor, **Effective Organizational Communication Affects Employee Attitude ,Happiness ,and Job Satisfaction**, Southern Utah University, 2014, PP.64-66.
- 17- Zula, K.J., & Chermack, **Human Capital Planning: Areview of Literature and Implications For Human Resource Development**, New York, 2007 , p.252.
- 18-Hutcheson, J., **Human Resources Priorities For Competitive Advantage**, Institute of Personnel Management, New Zealand, 2006 , p.120
- 19-Warner , M., **Human Resource Management in China After The Asian Financial Crisis** , op.cit , p.105.
- 20-Wallace , S.R , **Evaluation of ATraining Course For Life Insurance Agents**, New York: Braziller, 2007 ,p58.