



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
معهد التكنولوجيا
قسم المناجمت



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس المهني
الفرع : علوم التسيير
التخصص : تسيير الموارد البشرية

بعنوان :

دراسة العلاقة بين نظام تقييم الموارد البشرية و نظام العلاوات في المؤسسة دراسة حالة شركة Halliburton خلال الفترة 2017-2018

من اعداد الطالب : مهدي علواني

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ 2018/05/14

أمام اللجنة المكونة من السادة :

- د/ شريفة جعدي (أستاذة بمعهد التكنولوجيا - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا
- أ/ ليندة أمناش (أستاذة بمعهد التكنولوجيا - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا و مقررا
- أ/ السعيد هتهات (أستاذ بمعهد التكنولوجيا - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية : 2018/2017

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من قال فيهما المولى عز وجل "
وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا"، إلى والدي الكريمين
حفظهم الله تعالى.

كما أهدي هذا العمل إلى إخوتي الأعزاء و جميع أفراد

عائلي

إلى جميع أصدقائي و أحبائي

إلى كل من كان عوناً لي في انجاح هذا العمل

شكر و تقدير

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل،

أتقدم بجزيل الشكر و الامتنان إلى أستاذتي المشرفة ليندة أمناش

التي ساهمت في انجاح هذا العمل بمجهوداتها المبذولة في

الاشراف، التوجيه، و جمع المعلومات.

أشكر طاقم قسم الموارد البشرية لشركة Halliburton كل واحد

منهم باسمه.

كما لا أنسى أن أشكر الأستاذ مصطفى زرويل من قسم الانتاج

لشركة Halliburton بتزويدي بمختلف المعلومات.

و أتقدم بالشكر إلى الطاقم الفني و الاداري لمعهد التكنولوجيا

و إلى كل من ساهم في انجاح هذا العمل من قريب أو بعيد.

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الاشكالية التالية: ماهية العلاقة بين نظام تقييم الموارد البشرية و نظام العلاوات في شركة Halliburton. من أجل الإحاطة بالإشكالية المطروحة تطرقنا إلى مفهوم نظام تقييم الموارد البشرية وأهدافه و أهم الطرق المستعملة في التقييم، إضافة إلى مفهوم نظام الحوافز و مراحل تصميمه. اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي و دراسة الحالة على شركة Halliburton و ذلك من خلال اجراء مقابلات مع مسؤولين في قسم الموارد البشرية فضلا عن مختلف الوثائق المتعلقة بتقييم الموارد البشرية. أين تمثلت أهم نتائج الدراسة في أن لنظامي تقييم الموارد البشرية (نظام المهارات Competencies) و (نظام "نتيجة أداء العمال" People Performance Result) في شركة Halliburton علاقة مباشرة بنظام العلاوات.

الكلمات المفتاحية: أداء الموارد البشرية، نظام تقييم الموارد البشرية، نظام العلاوات، شركة Halliburton.

Cette étude a pour objectif de répondre à la problématique suivante: Quelle est la relation entre le système d'évaluation des ressources humaines et le système de récompense au sein de l'entreprise Halliburton. Afin d'éclaircir cette problématique nous avons d'abord présenté un ensemble de concepts théoriques commençant par la définition du système d'évaluation des ressources humaines, ses objectifs, les méthodes utilisées dans l'évaluation ainsi que le système de motivation et ses méthodes de conception. Nous avons utilisé dans cette étude la méthode descriptive et l'étude de cas de l'entreprise Halliburton en utilisant différents entretiens avec les responsables Ressources Humaines de l'entreprise ainsi que la consultation d'un ensemble de documents sur le système d'évaluation. Le principal résultat de notre étude est l'existence d'une relation étroite entre les système d'évaluation de l'entreprise Halliburton (système de compétences, système de résultat des performances des travailleurs) et son système de récompense.

Mots clés: performance des ressources humaines, système d'évaluation, système de récompense, la société Halliburton.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
II	الاهداء
III	شكر و تقدير
IV	ملخص الدراسة
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال البيانية
VIII	قائمة الملاحق
IX	قائمة الإختصارات
أ-ج	المقدمة
	الفصل الأول: مفاهيم عامة حول نظام تقييم الموارد البشرية و نظام الحوافز
2	المبحث الأول: نظام تقييم الموارد البشرية
2	المطلب الأول: مفهوم و أهداف تقييم الموارد البشرية
4	المطلب الثاني: أنواع و طرق تقييم الموارد البشرية
8	المطلب الثالث: نظام تقييم الموارد البشرية
11	المبحث الثاني: نظام الحوافز
11	المطلب الأول: مفهوم و أساس منح الحوافز
12	المطلب الثاني: خصائص و أنواع الحوافز
17	المطلب الثالث: نظام الحوافز و مراحل تصميمه
19	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دراسة العلاقة بين نظام التقييم و نظام العلاوات في شركة Halliburton
23	المبحث الأول: تقديم عام لشركة Halliburton
23	المطلب الأول: نبذة عامة حول شركة Halliburton
25	المطلب الثاني: تقديم وظيفة الموارد البشرية
31	المبحث الثاني: نظام تقييم الموارد البشرية و مدى علاقته بنظام العلاوات في Halliburton
31	المطلب الأول: نظام تقييم الموارد البشرية في شركة Halliburton
33	المطلب الثاني: نظام العلاوات في شركة Halliburton
34	المطلب الثالث: العلاقة بين النظامين
37	خلاصة الفصل
39	خاتمة
42	قائمة المراجع
44	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
08	نموذج للتقييم حسب طريقة التدرج البياني	1.1
09	مثال عن تقييم الأداء باستعمال طريقة الإدارة بالأهداف	2.1
20	أهم مؤشرات الشركة سنة 2018	1.2
27	تعداد عمال الشركة لسنتي 2017 - 2018	2.2
28	تعداد العمال حسب الجنس	3.2
29	تعداد العمال حسب الجنسية	4.2
34	مثال عن مخرجات نظام المهارات لعامل في قسم الانتاج	5.2
35	علامات تقييم الهدف في نظام PPR	6.2
36	العلاقة بين نظام نتيجة أداء العمال و نظام العلاوات	7.2

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	التقييم حسب طريقة التوزيع الاجباري	1.1
10	مكونات نظام تقييم الموارد البشرية	2.1
23	مصالح قسم الموارد البشرية	1.2
27	تصنيف عمال شركة Halliburton حسب الفئات	2.2
28	توزيع عمال الشركة حسب الجنس	3.2
29	توزيع العمال حسب الجنسية	4.2
30	برنامج HALWORD	5.2
31	أنظمة تقييم الموارد البشرية في شركة Halliburton	6.2
32	مثال عن نظام المهارات	7.2
35	مثال عن هيكلية الأجر	8.2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
44	المهيكل التنظيمي لشركة Halliburton	الملحق رقم 01
45	مثال عن عملية تقييم المهارات لقسم الانتاج	الملحق رقم 02
46	مثال تحديد الأهداف وفق نظام التقييم PPR لمصلحة الانتاج	الملحق رقم 03
47	مثال عن الموافقة على التقييم في نظام PPR لمصلحة الانتاج	الملحق رقم 04

قائمة الاختصارات

الاختصار	الدلالة
CNAS	الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية
ANEM	الوكالة الوطنية للتشغيل
MSS	Manger Self Service
ESS	EmployeeSelf Service
SAP	Système Application and Products
PPR	People, Performance,Results
FPR	Focal Point Result

المقدمة

تمهيد:

تحتل إدارة الموارد البشرية باهتمام كبير في المؤسسات الحديثة إذ أنها أصبحت تعمل على الاستخدام الأمثل لمهارات و قدرات الأفراد العاملين بها أحسن استخدام و استثمار الكفاءات المتوفرة لديها لرفع إنتاجيتها باستمرار و تدعيم قدرتها التنافسية و ذلك ما يقودها إلى تحقيق أهدافها.

حيث عرفت عملية تقييم الأداء منذ القدم بممارسات بسيطة و تقليدية إلا أنها تطورت بتطور الفكر الإداري أين لقيت اهتمام العلماء و الباحثين في المجال سعياً منهم لإبراز مفهومها و توضيح أهميتها على مستوى الأفراد و المؤسسات، لاسيما إذا ما تميزت عملية التقييم بالعدالة و الموضوعية مما يؤدي إلى نجاحها و تحقيق أهداف المؤسسة.

و يمكن القول بأن عملية تقييم الموارد البشرية تعتبر العمود الفقري لإدارة الموارد البشرية، فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمختلف وظائفها، و القيام بها على أحسن وجه يساعد على تسيير باقي الوظائف بكل جيد، إذ أنه من خلال الإحاطة بقدرات و مهارات العاملين يمكن توزيعهم بشكل سليم مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانيات و رغبات كل فرد و كنتيجة لذلك يمكن معرفة الاحتياج من اليد العاملة كما و نوعاً و هذا ما يجب العمل على توفيره من خلال عمليات الاستقطاب الاختيار و التعيين.

ثم إنه بفضل تقييم أداء العاملين بشكل موضوعي و دقيق يصبح بالإمكان تحسين أدائهم من خلال عملية التحفيز و كذا معرفة نقاط قوة العاملين و محاولة الاستثمار فيها لتحقيق أقصى أداء ممكن، بالإضافة إلى معرفة نقاط الضعف لمحاولة تدارك النقص من خلال عمليات التدريب لرفع كفاءتهم و تحسين أدائهم.

و على هذا الأساس يمكن أن نطرح الاشكالية التالية:

أولاً- الاشكالية:

ما هي العلاقة التي تربط نظام تقييم الموارد البشرية بنظام العلاوات في مؤسسة Halliburton؟

من خلال الاشكالية الاساسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ماذا يقصد بنظام تقييم الموارد البشرية و نظام العلاوات؟
- ✓ فيما تتمثل أنواع تقييم أداء الموارد البشرية؟
- ✓ كيف تتم عملية التقييم في شركة Halliburton و ما الهدف منها؟
- ✓ ما هي مختلف العلاوات التي يستفيد منها عمال شركة Halliburton؟

✓ الى أي مدى يمكن أن يستفيد نظام العلاوات من مخرجات نظام تقييم الموارد البشرية في شركة Halliburton؟

ثانيا- أهداف الدراسة:

- 1- تحديد مخرجات نظام تقييم الموارد البشرية؛
- 2- التعرف على مختلف أنواع الحوافز خصوصا المادية منها؛
- 3- معرفة و فهم العلاقة بين نظام تقييم الموارد البشرية و نظام العلاوات.

ثالثا- مبررات اختيار الموضوع:

لقد تم اختيار الموضوع للمبررات الذاتية و الموضوعية منها:

1- مبررات ذاتية:

- ✓ الاهتمام الشخصي بالموضوع؛
- ✓ ارتباط الموضوع بالتخصص تسيير الموارد البشرية.

2- مبررات موضوعية:

- معرفة مدى العلاقة التي تربط نظام تقييم الموارد البشرية بنظام العلاوات؛
- أهمية نظام تقييم الموارد البشرية و نظام العلاوات بالنسبة للمؤسسات؛

رابعا- حدود الدراسة:

حدود موضوعية: دراسة العلاقة بين نظام تقييم الموارد البشرية و نظام العلاوات في شركة Halliburton.

حدود مكانية: أجريت الدراسة على مستوى شركة Halliburton حاسي مسعود.

حدود زمانية: الفترة الممتدة ما بين 2017 - 2018.

خامسا- منهج الدراسة:

من أجل معالجة الموضوع اعتمدنا على المنهج الوصفي و هذا من خلال جمع المعلومات من مختلف المصادر الوثائقية (كتب، مقالات، مذكرات) في مجال تسيير الموارد البشرية حيث تناولنا من خلالها مفهوم نظام تقييم

الموارد البشرية و طرق التقييم اضافة إلى ما يتعلق بنظام الحوافز. أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا منهج دراسة حالة في شركة Halliburton و ذلك بمحاولة اسقاط الجوانب النظرية على الميدان، بدراسة العلاقة بين نظام تقييم الموارد البشرية و نظام العلاوات بالاستعانة على وثائق المؤسسة و المقابلات التي أجريت مع عمال الشركة.

سادسا- هيكل الدراسة:

لدراسة الموضوع و محاولة الاحاطة بالإشكالية المطروحة قسمنا البحث إلى فصلين الأول نظري و الثاني تطبيقي: في الفصل الأول تطرقنا فيه إلى مجموعة من المفاهيم حول نظامي تقييم الموارد البشرية و نظام العلاوات و امكانية وجود علاقة بينهما.

أما الفصل الثاني، فهو عبارة عن دراسة ميدانية لحالة شركة Halliburton أين تطرقنا فيه إلى تقديم عام للشركة بما فيه قسم الموارد البشرية إضافة إلى نظام تقييم الموارد البشرية مركزا على محاولة ابراز العلاقة بين هذا النظام و نظام العلاوات في شركة Halliburton.

الفصل الأول:

مفاهيم عامة حول نظام تقييم

الموارد البشرية و نظاما الحوافز

تمهيد الفصل:

تعتبر عملية تقييم الموارد البشرية من أهم الأنشطة و العمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية و هيأحد النظم الفرعية المكونة لهذه الإدارة التي تحقق أهداف العاملين و الإدارة على حد سواء في صورة استخدام أفضل للموارد البشرية حيث يدور تقييم الأداء حول أهم عنصر من عناصر تحقيق الكفاءة الانتاجية و هو المورد البشري.

لذلك فإن الأمر يقتضي على المؤسسة الاهتمام الكبير بهذه العملية بتعيين أكفاء مسؤولين عليها لضمان التقييم العادل و الدقيق لمواردها البشرية من أجل تحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة. فماذا يقصد بعملية تقييم الموارد البشرية؟ و ماهي أهم مخرجاتها؟ نحاول الاجابة على هذه الأسئلة في هذا الفصل.

يشير تتبع التاريخي لعملية تقييم الموارد البشرية انما استعملت من قبل الحضارات القديمة "الصينية، الرومانية، الفرعونية و حضارة بلاد الرافدين" وصولا إلى العصر الحديث نجد أن من اهتم بهذه العملية بشكل واسع هي مدرسة العلاقات الانسانية حيث دعت إلى ضرورة المزج بين المعايير الموضوعية و السلوكية عند تقييم الأداء. فماذا يقصد بنظام تقييم الموارد البشرية؟ و ماهي أهم الطرق المستعملة في التقييم؟

المطلب الأول: مفهوم و أهداف تقييم الموارد البشرية

إن تعدد المصطلحات التي استعملت للدلالة على هذه العملية و ذلك بكونها نظام تقييم الكفاءات أو نظام تقييم الأداء، قد انعكس في تباين عدة مفاهيم لتقييم الموارد البشرية.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الموارد البشرية:

هناك عدة تعاريف لتقييم الموارد البشرية نذكر منها:

1. تعرف عملية تقييم الموارد البشرية بأنها: "عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة و الضعف في الجهود التي يبذلها العاملون و السلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خططت له المنظمة مسبقا".¹
2. تعرف أيضا: "عملية يتم بموجبها تقدير جهود العامل بشكل منصف و عادل لتجري مكافأته بقدر ما يعمل و ينتج، بالاستناد الى معدلات و معايير معينة يتم مقارنة أدائه الفعلي بها من أجل الحكم على مستوى كفاءته في العمل الذي يؤديه".²
3. و من وجهة أخرى هي "عملية اصدار حكم على النشاطات التي تتم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد في المنظمة، و يعد ذلك حكم مثالي لاعتماده على مقاييس أداء واضحة و معايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل و موضوعي و غير متحيز عن أداء العامل"³
4. كما يعتبر أحمد ماهر تقييم الأداء "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم"⁴.

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن تلخيص تعريف تقييم الموارد البشرية في النقاط التالية:

✓ عملية تقييم الموارد البشرية عملية منتظمة، دورية، تتلاءم مع نشاطات و طبيعة كل مؤسسة؛

¹ نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة، تخصص علوم اقتصادية، جامعة الجزائر 2005، ص 75.

² شحادة نظمي و آخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 75.

³ صالح عبد القادر، تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر، تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص 09.

⁴ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط4، دار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2015، ص 604.

- ✓ عملية تقييم أي مورد بشري تتطلب مراقبة و ملاحظة أدائه بشكل مستمر حتى يتم الحكم على كفاءته بأساس موضوعي؛
- ✓ القيام بتقييم الأداء يتطلب وجود معدلات معيارية يتم وضعها مسبقا و بالاعتماد على أسس علمية و موضوعية حتى يتم مقارنة الأداء الفعلي للعامل بهذه المعايير؛
- ✓ الوصول الى نتائج دقيقة و موضوعية من عملية التقييم سيكون له أثر كبير على المؤسسة، وذلك لأنه سيتم بناء قرارات هامة بناء على تلك النتائج مثل: الترقية، النقل، الفصل، المكافآت... الخ

الفرع الثاني: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية

تستخدم المؤسسات أنظمة تقييم أداء الموارد البشرية لغرض اتخاذها قرارات مهمة في إدارة الموارد البشرية، أهمها ما يلي¹:

- ❖ تقديم للعاملين معلومات عن جودة و كفاءة أداء أعمالهم، و ذلك لتحسين الأداء الى الأفضل؛
- ❖ تحديد مدى مناسبة الوظيفة الحالية للفرد، و تحديد مدى إمكانية نقله الى وظيفة أخرى؛
- ❖ تحديد زيادات الأجر، المكافآت و العلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد و ذلك مقابل أدائه؛
- ❖ يساعد الإدارة في التعرف على الموارد البشرية ذوي المواهب و الكفاءات العالية، و توجيهها إلى الوظائف التي تتوافق و قدراتهم؛
- ❖ تحديد إمكانية ترقية العامل كمكافأة على أدائه المتميز؛
- ❖ توطيد العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين و خلق جو للتواصل و الحوار؛
- ❖ تحديد احتياجات التدريب من خلال التعرف على نقاط الضعف؛
- ❖ التحفيز المعنوي للموارد البشرية.

المطلب الثاني: أنواع و طرق تقييم أداء الموارد البشرية

تعتمد المؤسسة في عملية تقييم أداء عمالها على عدة طرق باختلاف الجهات المعنية بعملية التقييم.

الفرع الأول: أنواع تقييم أداء الموارد البشرية

إن من الضروري أن توكل عملية تقييم أداء الموارد البشرية الى شخص يملك المعلومات الكافية عن سلوك الأفراد و أدائهم، حتى يتمكن من الوصول الى تقييم دقيق عادل و موضوعي، و يرى الباحثون أن هناك أربعة جهات أساسية بإمكانها القيام بعملية التقييم و هي:

³ عطا الله "محمد تيسير" الشرعة، غالب محمد سنجد، إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار المنهجية للنشر و التوزيع، الأردن، 2015

أولاً- الرئيس المباشر:¹ هو أفضل شخص يمكن أن يوفر المعلومات اللازمة للتقييم، بسبب العلاقة المباشرة التي تربطه مع مرؤوسيه و تجعله أكثر قدرة على فهمهم و الوقوف على مشاكلهم و معوقات تطوير أدائهم. لذلك يعتبر الرئيس المباشر الشخص الأنسب لتوفير تلك المعلومات، ما لم يتأثر ببعض الأمور الشخصية كالمصالح الخاصة و المحسوبية حيث يقوم هذا الرئيس برفع النتائج التي توصل إليها إلى المستوى الإداري الأعلى لمراجعتها و الوقوف على مدى موضوعيتها قبل إقرارها بشكل نهائي.

ثانياً- التقييم الذاتي: يعتمد هذا التقييم على معلومات الفرد نفسه الذي يكون موضع التقييم باعتباره الشخص الأكثر معرفة بأدائه و إنجازاته. ففي التقييم الذاتي يطلب من الفرد كتابة تقرير يوضح فيه الأعمال و الأنشطة التي قام بها و ذلك خلال فترة التقييم التي يتم تحديدها من قبل الإدارة. بعد الانتهاء من كتابة التقرير يقوم الرئيس المباشر بدراسته و إبداء الملاحظات و التقديرات الشخصية قبل أن يرفع إلى المستوى الإداري الأعلى ليتم اعتماده. حيث يهدف اعتماد هذا الأسلوب في التقييم إلى زيادة ثقة الأفراد في أنفسهم، و تشجيعهم على تحقيق التطور الذاتي، و تنمية مهاراتهم و كفاءاتهم. إلا أن عيوب هذا الأسلوب إمكانية خضوعه للتحيز بشكل كبير، حيث أن الطبيعة الانسانية للفرد قد تجعله يضحخ من إنجازاته و واجباته أمام رؤسائه، و بالتالي ستكون النتائج المتحصل عليها غير موضوعية.

ثالثاً- تقييم الزملاء: يقصد بالزملاء العمال الذين يعملون مع الفرد المقيم في نفس المستوى الإداري، حيث يتم الاعتماد عليهم في تقديم معلومات عن سلوك و أداء الفرد الذي يعمل معهم و هذا راجع إلى الاحتكاك المستمر و معرفتهم له أكثر من غيرهم. لكن في كثير من المؤسسات يكون دور الزملاء في العمل هو دور ارشادي مساعد للمقيم الرئيسي و لا يتم الاعتماد عليهم بشكل كلي في التقييم و ذلك لاحتمال وجود خلافات بين العديد منهم لأسباب مختلفة، قد تكون شخصية أو مهنية؛ حيث مهما تكن هذه الخلافات فسوف تؤثر بشكل أساسي على تقييمهم لبعضهم البعض، لهذا السبب يقتصر استخدام المعلومات التي يقدمها الزملاء في العمل من أجل مساعدة المقيم الرئيسي للوصول إلى تقييم عادل و موضوعي.

رابعاً- تقييم المرؤوسين: تلجأ بعض المؤسسات إلى المرؤوسين من أجل تقييم أداء رؤسائهم في العمل و يعود ذلك إلى أن الهدف الأساسي للعملية لا يقتصر على معاقبة المقصرين و مكافأة المجيدين، و إنما الوقوف على مناطق القوة و الضعف في الأداء، من أجل دراستها و العمل على معالجتها بشكل يتناسب مع طبيعتها. إلا أن من عيوبها إمكانية وجود حساسية بين الرئيس و مرؤوسيه، و بالتالي فإن نتائج التقييم ستكون غير موضوعية.

¹ نوار هاني اسماعيل، تقييم أداء الموارد البشرية و مدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، ادارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2005/2004، ص112- 113

الفرع الثاني : طرق تقييم أداء الموارد البشرية

يعتمد قسم الموارد البشرية على عدة طرق في تقييم أداء عمالها، تم وضعها على أساس مجموعة من المعايير الشخصية و الموضوعية، في هذا الفرع سنقدم أهم هذه الطرق:

أولاً_ طرق المقارنة: و تقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الفرد موضع التقييم بصورة إجمالية مع باقي الموظفين بضعهم البعض و ترتيبهم تنازلياً و فقا لنتائج المقارنة و تشمل:¹

- طريقة الترتيب البسيط

- طريقة المقارنة الثنائية

- طريقة التوزيع الإجباري

1. طريقة الترتيب البسيط: حيث يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناء على أدائهم بشكل عام مقارنة بالذين

يشغلون وظيفة مماثلة في المؤسسة و يؤدون نفس المهام و الواجبات. فيبدأ المشرف على عملية التقييم بالموظف الأحسن أداء على رأس القائمة و من ثم الأقل فالأقل إلى أن يصل إلى الأسوأ أداء فتكون القائمة مرتبة تنازلياً من الأفضل إلى الأسوأ أداء. تركز هذه الطريقة على مقارنة العامل مع بقية العاملين في المؤسسة بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين و من السهل تمييز تلك الفروقات. تمتاز هذه الطريقة بسهولة و وضوحها، إلا أن من عيوبها احتمال تأثرها بالتحيز من قبل المشرف على عملية التقييم، ضعف الموضوعية و الدقة في التقييم كنتيجة لعدم وجود معايير موضوعية للمقارنة أو التقييم، إضافة إلى صعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين.

2. طريقة المقارنة الثنائية (المزدوجة): طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط، حيث يتم إجراء مقارنة لكل

موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة و عن طريق مقارنة أداء الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً و بشكل ثنائيات فيعطى في كل مرة أحدهما أفضلية و من ثم ينتقل المشرف على العملية إلى الموظف الثاني في المجموعة و بنفس الطريقة حتى ينتهي أفراد المجموعة و من ثم يتم تحديد التقييم النهائي للموظف بناء على عدد المرات التي حصل فيها على أفضلية داخل المجموعة. و لا تختلف عيوب هذه الطريقة عن طريقة الترتيب البسيط فهي نسخة معدلة منها إلا أنها تزيد عنها بأنها تتطلب إجراء مقارنات بأعداد كبيرة من العمال مما يستهلك الكثير من الوقت و الجهد.

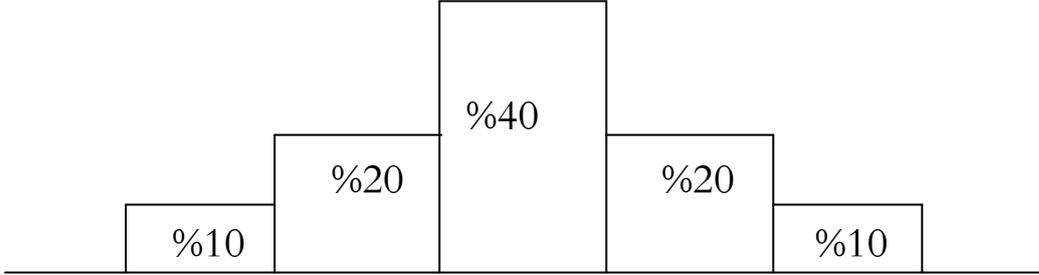
3. طريقة التوزيع الإجباري: في هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبراً على توزيع مرؤوسيه على مقياس الكفاءة

بشكل تحدده المؤسسة.

التاريخ: 2018/02/22 الساعة 11:36 <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/336842>

قد تفرض الإدارة العليا للمؤسسة في بعض الأحيان إتباع طريقة التوزيع الإجباري و الذي بموجبه يتم توزيع العاملين إلى مجموعات، فيكون تقدير 10% مثلاً كمتياز، 20% منهم كجيد جداً، 40% منهم كجيد، 20% كأداء مرضي، 10% كأداء ضعيف كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل 1.1: التقييم حسب طريقة التوزيع الإجباري



المرجع: محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2014، ص52

ثانياً_ الطرق المطلقة: هي التي لا يتم فيها تقييم الموظفين على أساس نسبي بمقارنتهم ببعضهم البعض أو بالمعايير بل تقييمهم بطريقة مطلقة و تشمل:

1. طريقة التقرير المكتوب(المقالة): يطلب في هذه الطريقة من المسؤول عن عملية التقييم أن يصف أداء الموظف المراد تقييمه بكتابة مقالة أو تقرير يوضح نقاط القوة و الضعف في أداءه و المهارات التي يتمتع بها و بعض الاقتراحات لتحسين أداءه. تمتاز هذه الطريقة بأنها لا تتطلب تدريب عالي للقائمين على العملية و لكن من عيوبها استهلاكها لوقت طويل في كتابة التقارير لجميع الموظفين، و أنها قد تفتقد إلى الدقة و الموضوعية.

ثالثاً_ الطرق المبنية على المقاييس: يتم تقييم الأداء بالنسبة لهذه الطرق حسب معايير محددة حيث يتولى المقيم تحديد مدى توفر هذه العوامل لدى الموظف باستخدام مقاييس تعكس تباين الموظفين في كل عامل من عوامل التقييم و تشمل:

1. طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات و الخصائص المساهمة في الأداء، حيث يقوم المقيم بتحديد درجة توفر هذه الصفة في الفرد و إعطائها درجة معينة، و غالباً ما يتم الاعتماد على خمس درجات بحيث يعبر الرقم 5 على أعلى درجة و يقوم المقيم بإعطاء الفرد الدرجة التي تتلاءم مع مدى توفر الصفة المطلوبة فيه، بعد ذلك تجمع درجات الصفات المختلفة و يتم استخراج المتوسط منها و الحكم على الكفاءة الكلية للشخص المقيم. الجدول 1.1 يعبر عن نموذج للتقييم وفقاً لهذه الطريقة:

الجدول 1.1: نموذج للتقييم حسب طريقة التدرج البياني

الدرجات الممنوحة	الدرجات	الصفات
....	1,2,3,4,5	السرعة في الإنجاز
....	1,2,3,4,5	جودة الانتاج
....	1,2,3,4,5	التعاون
....	1,2,3,4,5	المواظبة على العمل
....	1,2,3,4,5	تحمل المسؤولية
....	1,2,3,4,5	الدقة في المواعيد
....	1,2,3,4,5	العلاقة مع الرؤساء
....		المجموع

المرجع: نوار هاني إسماعيل، مرجع سابق، ص 90.

2. طريقة الإدارة بالأهداف: تركز هذه الطريقة على الأداء في المستقبل إلى جانب الأداء في الماضي باشتراك

الرئيس مع المرؤوسين في تحديد الأهداف الواجب الوصول إليها، و يتم تقييم الأداء بمقارنة الأهداف

المسطرة مع ما تم إنجازه فعلا حيث تتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية:

✓ تحديد الأهداف و النتائج المطلوب تحقيقها و التي يتم قياس الأداء على أساسها؛

✓ يتم تحديد الأهداف بمشاركة كل من الرئيس و مرؤوسيه؛

✓ وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف.

إن الهدف الأساسي لهذه الطريقة هو تعزيز العلاقات بين الرئيس و المرؤوس و كذا تحسين مناخ و ظروف

العمل المناسب.

من مزايا طريقة الإدارة بالأهداف أنها طريقة موضوعية لاعتمادها على الأداء الفعلي و المحدد في شكل كمي

و كذا إطلاع الأفراد على ما هو مطلوب منهم مسبقا و أيضا تسهل عملية التخطيط و التنسيق. لكن ما يعاب

على هذه الطريقة صعوبة المقارنة بين الأفراد إضافة إلى أنها تركز على النتائج و ليس تحسين الأداء مستقبلا و

اعتمادها على التقييم الكمي.

الجدول 2.1: مثال عن تقييم الأداء باستعمال طريقة الإدارة بالأهداف لمنصب مدير مبيعات

الأهداف	المستهدف	المنجز	نسبة الانجاز
عدد الوحدات المباعة	10 000	14 000	104%
عدد العملاء الجدد	50	25	50%
تخفيض شكاوي الزبائن من البضائع المباعة	10	20	50%
تخفيض تكلفة الترويج و الإعلان	100 000	105 000	105%
تلبية الطلبيات خلال 7 أيام من تاريخ حصولها	20 000	20 000	100%
عدد الدورات التدريبية	5	4	80%

المرجع: سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2003، ص 247

3. طريقة تقييم 360 درجة: يتم في هذه الطريقة تقييم الأداء بواسطة كل المهتمين به، وبعده طرق و عدة أزمنة في آن واحد، أي أنه يتم بواسطة الرئيس، الزملاء، المرؤوسين و العملاء أو أي شخص آخر يتواصل مع العامل و يمكن أن يوفر معلومات قيمة عنه و باستخدام عدة طرق مثل قوائم التقييم و الإدارة بالأهداف، بالإضافة إلى أن التقييم لا يتم فقط في نهاية السنة بل باستمرار حيث تمتاز هذه الطريقة بتوفير معلومات دائمة و كاملة من عدة جهات و طوال الوقت مما يجعل الاستفادة منها كبيرة. من مزايا طريقة 360 درجة أنها تقدم نظرة أكثر شمولية تجاه الموارد البشرية و كذا تحسن مصداقية تقييم الأداء، إضافة إلى أنها تنتج عن مزيج من الأفكار لذلك تعتبر أكثر دقة و ما لا يقل عن هذه المزايا أهمية أنه إذا شارك العديد من الموارد البشرية في عملية التقييم فإن الثقافة التنظيمية للمؤسسة تصبح أكثر صدقا. لكن ما يعاب على هذه الطريقة هو أنه تستغرق الكثير من الوقت و التعقيد في الإدارة و كذا وجود الحساسية تجاه تقييمات بعض الفئات علاوة على ذلك فمن الممكن أن يؤدي توسع تبادل ردود الفعل إلى حدوث مشاكل و توتر داخل طاقم العمل.

المطلب الثالث: نظام تقييم الموارد البشرية

يقصد بالنظام مجموعة من الأجزاء أو المكونات و العناصر التي تعتمد على بعضها البعض و تؤثر في بعضها البعض و تشكل كيانا واحدا لتحقيق هدف معين. لكن فيما يتمثل نظام تقييم الموارد البشرية

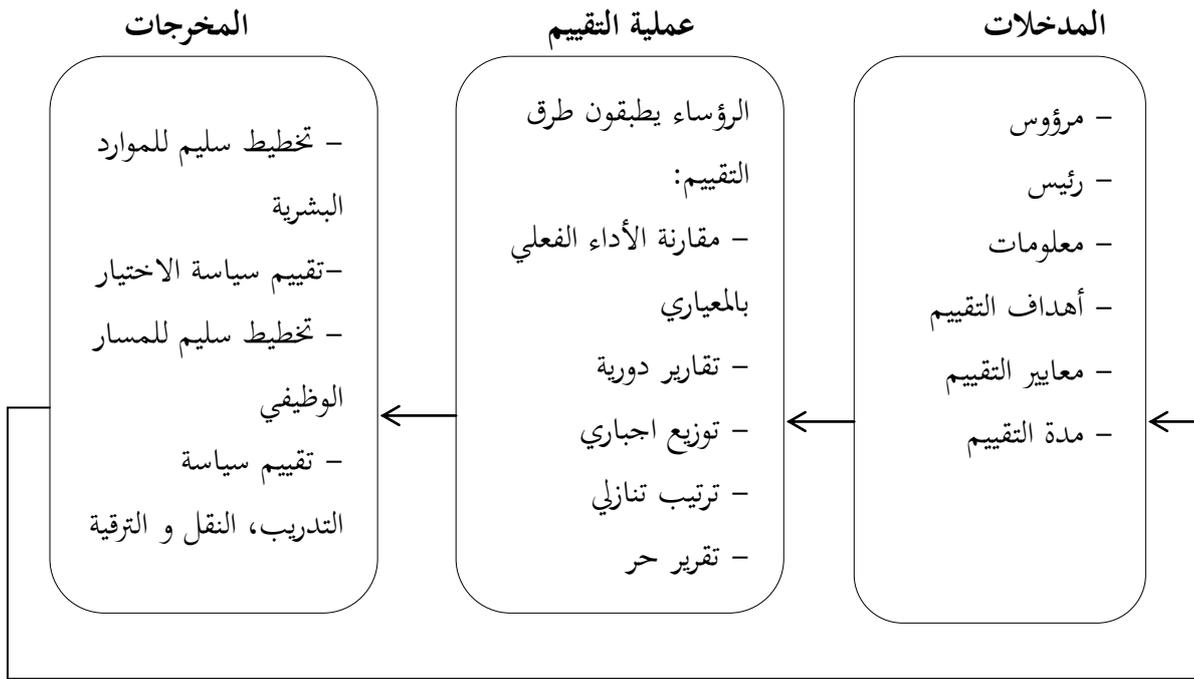
الفرع الأول: مفهوم نظام تقييم الموارد البشرية

لنظام تقييم الموارد البشرية مفاهيم عديدة نذكر منها:
يعرف نظام تقييم الموارد البشرية على أنه "عبارة عن قاعدة بيانات متكاملة متعلقة بالموظفين ووظائفهم لمساعدة المدراء في تقييم الوضع الحالي للموارد البشرية في المنظمة و وضع الأهداف للأنشطة الملائمة للموارد البشرية و تقييم نجاح تلك الأنشطة في المستقبل."¹

الفرع الثاني: مكونات نظام تقييم الموارد البشرية

باعتبار أن نظام المعلومات هو مجموعة من العناصر المترابطة فيما بينها لتحقيق هدف معين، ماهي مكونات نظام تقييم الموارد البشرية؟

الشكل 2.1: مكونات نظام تقييم الموارد البشرية



التغذية العكسية

المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين، الاسكندرية، مصر، 2000، ص340.

¹ أمل ابراهيم أبو رحمة، نظم معلومات الموارد البشرية و أثرها في إدارة شؤون الموظفين، مذكرة ماجستير، 2005، ص37

أولاً- المدخلات: تتمثل مدخلات نظام تقييم الموارد البشرية في تحديد المرؤوس موضع التقييم و الرئيس المقيم و معلومات عن أهداف المؤسسة بالإضافة إلى أهداف، معايير و مدة التقييم.

ثانياً- عملية التقييم: هي عملية تجسد من خلال ما يمارسه الرؤساء في التقييم من تحديد لطرق التقييم و كذا تطبيقها.

ثالثاً- المخرجات: تتكون مخرجات نظام تقييم الموارد البشرية فيالتخطيط السليم للموارد البشرية، اضافة إلى تقويم ما قد يكون من عجز في سياسات الاختيار، التعيين، التدريب و الترقية. هذا و تعتبر مخرجات عملية التقييم السند في تنمية و تطوير أداء العاملين.

رابعاً- التغذية العكسية: هي المعلومات المرتدة من النظام التي تمكن المسيرين من اتخاذ القرارات التصحيحية لعملية التقييم.

المبحث الثاني: نظام الحوافز

تركز اهتمام المدراء منذ بداية حركة الإدارة العلمية على النواحي الفنية (ترتيب منطقة العمل و دراسة حركة الزمن و الانتاج) مما جعلهم يهتمون الكثير من النواحي و المواقف الانسانية التي تؤثر على الانتاج. فبعد الحرب العالمية الثانية بدأ الكثير من المدراء يكتشفون بأن العامل هو انسان له شخصيته المستقلة و أنه ليس آلة أو أداة من أدوات العمل و أن الكثير من المشاكل في العمل تستلزم حلولاً انسانية قد لا يجدي معها الحلول الفنية و هذا ما ظهر جلياً على يد مدرسة العلاقات الانسانية.

المطلب الأول: مفهوم و أسس منحالحوافز

منح الحوافز يعتمد على أسس و معايير يجب مراعاتها لتحقيقها الهدف المنشود.

الفرع الأول: مفهوم الحوافز

هناك عدة تعاريف للحوافز أهمها:

1. الحوافز هي: "الجهد الذي تبذله الادارة لحث العاملين على زيادة انتاجيتهم، و ذلك من خلال اشباع حاجاتهم الحالية و خلق حاجات جديدة لديهم، و السعي نحو اشباع تلك الحاجات، شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية و التجديد"¹.

¹ _موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص18.

2. وتعرف الحوافز أيضا على أنها "دفع الفرد لاتخاذ نشاط أو سلوك معين، أو إيقافه أو تغيير مساره فهو شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين، للوصول لتحقيق أهداف معينة"¹.
 3. وكذا تعرف الحوافز "إحدى الطرق المادية أو المعنوية أو كليهما، و التي يتم بواسطتها توجيه و تشجيع الجهود الفردية أو الجماعية باتجاه أهداف المؤسسة معتمدة على قناعة و رضا النفس و إشباع الحاجات، كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المرغوبة و المستهدفة في الأصل"².
- ومن خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن أن نعرف الحوافز على أنها: "المؤثرات التي تسعى من خلالها الإدارة على حث العاملين و توجيه جهودهم الفردية و الجماعية لتحقيق أهداف المؤسسة".

الفرع الثاني: أسس منح الحوافز

لمنح الحوافز أسس و معايير عديدة و مختلفة، إلا أن أهم هذه الأسس على الإطلاق هو التمييز في الأداء، و فيما يلي عرض لهذه الأسس³:

- 1- الأداء:** يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي و الأوحيد لدى البعض في منح الحوافز، و هو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو وفرة في وقت العمل أو وفرة في التكاليف؛
- 2- المجهود:** يصعب أحيانا قياس ناتج العمل لأنه غير ملموس و واضح كما في أداء وظائف الخدمات الأعمال الحكومية أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقاتو بالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة و ليست النتيجة؛
- 3- الأقدمية:** يقصد بها المدة التي قضاها المورد البشري في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء و الذي يجب مكافأته بشكل ما و هي تأتي في شكل علاوات تدعى في الغالب منحة الأقدمية، و تظهر أهمية هذه المنحة بشكل أكبر في المؤسسات الحكومية؛
- 4- المهارة:** بعض المؤسسات تكافئ الفرد بعد حصوله على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية.

¹ سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، العدد 01-27، 2011، ص73.

² طاهر محمد كلاله، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، دار عالم الثقافة، الأردن، 2008، ص221.

³ علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الانتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 2001، ص 396.

المطلب الثاني: خصائص و أنواع الحوافز

للحوافز مجموعة من الخصائص و عدة أنواع سنتناولها في هذا المطلب.

الفرع الأول: خصائص الحوافز

لضمان تحقيق أهداف المؤسسة يجب توفر الخصائص التالية في نظام الحوافز الخاص بها و هي¹:

- **القابلية للقياس:** يجب أن تترجم السلوكيات و التصرفات و الانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره و قياس أبعاده؛
- **إمكانية التطبيق:** يشير هذا الى تحري الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات... الخ؛
- **الوضوح و البساطة:** لا بد من وضوح نظام الحوافز و إمكانية فهمه و استيعاب أسلوبه، و الاستفادة منه و ذلك من حيث الاجراءات التطبيقية؛
- **التحفيز:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد و حثهم على العمل و التأثير على دافعيتهم، لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك و تحقيق الأداء المنشود؛
- **المشاركة:** يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم، مما يؤدي لتحمسهم و زيادة اقناعهم و الدفاع عنه؛
- **تحديد معدلات الأداء:** يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة، واضحة و موضوعية للأداء؛
- **القبول:** يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، و إلا فقد أهميته و تأثيره لتحقيق أهدافه المرجوة؛
- **الملائمة:** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مدخلها و طرقها على مراعات الاختلافات في المستويات الإدارية، الأعمار السنوية، الحاجات الانسانية، الكميات، الأرقام و الجودة... وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز؛
- **المرونة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار و الانتظام، إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطوير أو تعديل بعض من معاييرها إذا استدعى الأمر؛
- **الجدوى التنظيمية:** يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها و أرباحها و ذلك مقارنة بنتائج المؤسسة قبل و بعد تطبيق النظام؛

¹ أحمد بخوش، الحوافز و تأثيرها على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص اقتصاد و تسيير بتزولي، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، "غير منشورة"، 2015، ص03-04.

- التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالشواوب الذي يتبع السلوك مباشرة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل.

الفرع الثاني: أنواع الحوافز

هناك العديد من أنواع الحوافز يمكن تحديدها من عدة زوايا كالتالي:

- حوافز مادية؛

- حوافز معنوية؛

- حوافز فردية؛

- حوافز جماعية.

أولاً_ الحوافز المادية:

1) **العمولة:** هي نسبة تعطى لوظائف معينة عند تحقيق العاملين فيها فوائد معينة للمؤسسة، كإعطاء مندوبي المبيعات نسبة معينة من قيمة المبيعات التي يحققونها، الأمر الذي من شأنه أن يدفعهم لبذل المزيد من الجهد للحصول على هذه النسبة، أو أن تخصص عمولات محددة لبعض أصحاب المناصب الإدارية مقابل الصفقات التي يعقدونها والتي يمكن أن تجلب فوائد للمؤسسة.

2) **الزيادة:** تمنح بناء على أسس مختلفة، فهناك زيادات تمنح على أساس الكفاءة و زيادات تمنح على أساس الأقدمية، و تعتبر الزيادة التي تمنح على أساس الكفاءة أفضل لأنها تمنح على أساس مهارة و إنتاجية الفرد و هذا ما يدفعه من زيادة نشاطه بشكل مستمر، على عكس الزيادة التي تمنح على أساس الأقدمية فهي لا تثير الرغبة بالعمل و الانتاج لأنه مدرك بالحصول عليها بمرور فترة زمنية معينة بغض النظر عن كفاءته و أدائه.

3) **المكافأة:** هي مبلغ مالي يمنح نتيجة وجود أداء متميز يستلزم منح تعويض مناسب مع مقدار الفائدة التي حققتها المؤسسة نتيجة هذا الجهد الذي يمكن أن يكون عبارة عن تحقيق مستوى معين من الإنتاج أو اختصار الزمن اللازم لإنتاج معين... الخ

4) **المشاركة في الأرباح:** هي عبارة عن نسبة مئوية يتم اقتطاعها من أرباح الشركة الاجمالية أو الصافية و توزيعها على العمال بحسب الدرجة أو المستوى التنظيمي الواحد على الرغم من وجود اختلافات بينهم من حيث الكفاءة و الأداء، كما أن طريقة توزيعه في نهاية السنة يفقده أهميته لأن طول المدة الزمنية يضعف الصلة بين جهد الفرد و حصوله على الأرباح. و أهم ما يميز هذا الأسلوب أنه ينمي مشاعر الولاء للمؤسسة و يرفع من روح التعاون بين أعضائها.

ثانياً_ الحوافز المعنوية:

هي الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة و تحفيز الموارد البشرية، و إنما تعتمد على وسائل أخرى تجعل الفرد يشعر بأهميته كونه بشرا و ليس كونه آلة تعمل، و بالتالي فإن له آمالا و تطلعات يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة لذلك لا بد من احترام هذه الآمال و التطلعات، و يرى علماء الاقتصاد بأن الحوافز النقدية أهم من المعنوية بكثير بينما يرى علماء النفس و الاجتماع بأنها تحتل مكانا متأخرا إذا ما قورنت بالحوافز المعنوية، إلا أن البعض يرى بأنه لا توجد حوافز مطلقة من حيث تأثيرها و إنما تختلف باختلاف الفرد، فحين يهتم البعض بالأمور و المكافآت المادية بالمركز الأول، يسعى البعض الآخر إلى تحقيق مراكز معينة و إثبات الجدارة و الأهمية، و من أهم الحوافز المعنوية:

1) **ضمان العمل و استقراره:** إن ضمان البقاء في العمل و الاستقرار فيه له أهمية نفسية كبرى على العامل و يعتبر حافزا مهما لرفع معنوياته و بالتالي زيادة إنتاجيته، و ذلك لأن الفرد الذي لا يضمن الاستمرارية في عمله سوف يعيش تحت ضغط نفسي كبير لأنه مهدد بالفصل في أي لحظة، و لا بد أن هذا القلق سوف ينعكس بصورة سلبية على أدائه.

2) **الترقية:** حتى يكون لهذه الوسيلة دور في تحفيز الأفراد يجب أن يتوفر فيها شرطان أساسيان أولهما: أن تكون الترقية على أساس الكفاءة، لأن ذلك يحفز الموارد البشرية على تطوير أنفسهم و زيادة كفاءتهم بشكل مستمر، أما إذا كانت الترقية على أساس الأقدمية فإنها تفقد قدرتها التحفيزية لأن الفرد سيحصل عليها بعد مرور فترة زمنية معينة بغض النظر عن كفاءته و إنتاجيته، أما الشرط الثاني فهو: أن تعتمد المؤسسة على شغل الوظائف الإدارية العليا على عناصر من داخلها بعد تدريبهم ليصبحوا مؤهلين لتحمل مسؤولية هذه المناصب، لأن اعتماد المؤسسة على شغل المراكز العليا عن طريق الخبرات الخارجية يوقف استخدام الترقية كحافز.

3) **تحسين ظروف العمل:** تلعب ظروف العمل التي يعمل ضمنها الفرد دورا كبيرا في التأثير على نفسيته و بالتالي على أدائه، لذلك فإن توفير المناخ الصحي الملائم كالهواء، الإضاءة، التهوية و النظافة... الخ يلعب دورا كبيرا في رفع مستوى أداء العامل بسبب الراحة النفسية التي يوفرها المكان النظيف و المريح و الذي تتوفر فيه مختلف الوسائل التي تساعد على الأداء الجيد.

ثالثاً_ الحوافز الفردية:

و هي الحوافز التي يتم توجيهها للفرد و ليس للجماعة، و تهدف إلى تشجيع الأفراد لزيادة الإنتاج، و تؤدي إلى زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد بغية الوصول إلى هذه الحوافز. و تقسم الحوافز الفردية إلى قسمين الحوافز بالقطعة و حوافز الوقت:

❖ **الحوافز بالقطعة:** و تعتمد هذه الطريقة على تحديد الحافز الذي يحصل عليه الفرد بحسب كمية الانتاج التي حققها من خلال أدائه للعمل، و يتطلب تحقيق هذه الطريقة وجود كميات انتاج معيارية يطلب من العامل إنتاجها دون أن يأخذ عليها أي حافز و بالتالي فإن الحوافز تعطى للفرد الذي يتخطى الكمية المحددة، و لكن من أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق هذه الطريقة هي تحديد كمية الإنتاج المعيارية، حيث تسعى الإدارة إلى رفعها و يسعى العمال لتخفيضها و بالتالي لابد من تحديد هذه الكمية بطريقة علمية و موضوعية توازن بين مصالح الإدارة من جهة و مصالح العمال من جهة أخرى.

❖ **حوافز الوقت:** و يحسب الحافز في هذه الحالة على أساس الفترة الزمنية التي يقضيها الفرد في أداء عمله، حيث يطلب منه كميات انتاج محددة خلال زمن معين و بالتالي فإنه يستحق حافز الوقت في حال استطاع تحقيق الكمية المطلوبة في فترة زمنية أقل من الوقت المحدد لها. و تتميز الحوافز الفردية بسهولة حسابها، و تشجيعها المنافسة الفردية كونها تعتمد على أداء العامل، و لكن من عيوبها عدم ملائمتها إلا لأعمال معينة و هي الحالات التي يوجد فيها إنتاج كمي، بالإضافة إلى أنها لا تشجع روح التعاون بين الأفراد، و تتضمن نظام مراقبة مستمر على الإنتاج.

رابعاً_ الحوافز الجماعية:

هي الحوافز التي توزع ليس على أساس كفاءة الفرد و إنما على أساس جماعة العمل التي تضم مجموعة من الأفراد، و تهدف هذه الحوافز إلى تشجيع التعاون بين الأفراد بدلا من التنافس الذي يمكن أن يؤدي إلى التناقض في بعض الأحيان، و يعتمد نظام الحوافز الجماعية على أحد الأسس التالية:

- زيادة كمية الإنتاج
- تخفيض التكاليف
- تعظيم الأرباح
- زيادة كمية المبيعات

المطلب الثالث: نظام الحوافز و مراحل تصميمه

الفرع الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز

لتصميم نظام الحوافز عدة مراحل و هي:¹

1/- تحديد هدف النظام: تسعى المؤسسات إلى أهداف عامة و استراتيجيات محددة و على من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا، ليحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز في شكل تعظيم الأرباح أو تخفيض التكاليف أو غير ذلك من الأهداف.

2/- دراسة الأداء: هي الخطوة التي تسعى إلى تحديد و توصيف الأداء المطلوب إضافة إلى طريقة قياس الأداء الفعلي؛ إلا أن توصيف الأداء المطلوب يستدعي مايلي:

(أ) - وجود وظائف ذات تصميم سليم: فلا المهام فيها أقل و لا أكثر مما يجب و أن الوظيفة محددة، واضحة و مفهومة المعالم .

(ب) - وجود عدد سليم من العاملين: بدون أي إفراط و لا تفريط في عدد العمال، ثم إذا كان هناك عدد معين من العاملين داخل الوظيفة فهل أعمالهم على سبيل التتابع أم التكامل؟ الإجابة على هذا السؤال قد تؤدي إلى الانتقال من النظام الفردي إلى النظام الجماعي في التحفيز.

(ج) - وجود طرق عمل سليمة: و يعني هذا وجود لوائح و خطوات كاملة للعمل و أساليب للتواصل و خطوات للحصول على مدخلات و مخرجات العمل.

(د) - وجود ظروف عمل ملائمة: يقصد به الظروف التي تسهل على العامل أداء العامل التجهيزات، الإضاءة، التهوية... الخ

(هـ) - وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل: فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه أو أن هناك ظروف تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل و يفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات أداء أو مؤشرات إنجاز.

3/- تحديد ميزانية الحوافز: يقصد بها ذلك المبلغ الاجمالي المتاح للمسؤول على نظام الحوافز أن ينفقه على النظام و يجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز: قيمة الحوافز، تكاليف الترويج لنظام الحوافز. و نستطيع أن نميز بين ميزانيتين للحوافز: ميزانية ثابتة حيث قيمة الحوافز ثابتة و ميزانية مرنة وهي الحوافز التي تتغير قيمتها حسب الأرباح أو المبيعات... الخ.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الاسكندرية، مصر، ط5، 2001، ص256

4/- وضع إجراءات النظام: في هذه المرحلة يتم ترجمة النظام في شكل خطوات و اجراءات متسلسلة تتضمن توقيت تقديم الحوافز، نوع الحوافز... الخ.

الفرع الثاني: تقييم أنظمة الحوافز

من أجل تقييم أنظمة الحوافز يتم الاعتماد على ثلاثة معايير رئيسية يمكن أن تحدد مدى استفادة المؤسسة من تطبيق نظام الحوافز، و ذلك عن طريق مقارنة هذه المعايير قبل تطبيق النظام وبعده من أجل حساب التغيرات التي طرأت على الأداء بفعل استخدام الأنواع المختلفة من الحوافز و هذه المعايير هي:

1. الأداء: حيث يتم دراسة و مقارنة أداء الأفراد قبل تطبيق أنظمة الحوافز و بعدها من أجل معرفة أثرها على مستويات أداء هؤلاء الأفراد حيث أن مستوى الأداء سيتأثر بشكل واضح و كبير كلما كان نظام الحوافز المطبق مناسباً للمؤسسة و مؤثراً على دافعية العمال بحيث يدفعهم لبذل المزيد من الجهد في أداء العمل.
2. التكلفة: يحتاج استخدام هذا المعيار إلى وجود نظام محاسبة تكاليف في المؤسسة يقوم بحساب كافة التكاليف التي تنشأ عن مزاوله نشاطها ومن ثم يقوم بتوزيعها على مراكز الانتاج المختلفة و تحديد تكلفة الوحدة الواحدة من المنتجات و الذي يعكس مدى فعالية نظام الحوافز المطبق في المؤسسة، حيث أنه كلما انخفضت تكلفة الوحدة الواحدة كلما دل ذلك أن نظام الحوافز المستخدم كفئو فعال؛
3. رضا الأفراد: لا بد أن تعمل إدارة المؤسسة على التأكد من أن نظام الحوافز الذي ستعمل على تطبيقه سيلقى القبول من قبل العاملين و ذلك لأنه لا جدوى من استخدام نظام الحوافز إذا لم يستحوذ على رضا الأفراد، و يجب على إدارة المؤسسة أن تعمل بشكل مستمر على أخذ ردود الأفعال و ملاحظات الأفراد على الجوانب الايجابية و السلبية لهذا النظام بعين الاعتبار بهدف العمل على تطويره و رفع كفاءته في المستقبل.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول نظام تقييم الموارد البشرية و نظام الحوافز

من خلال عرضنا لهذا الفصل الذي كان يتمحور حول مجموعة من المفاهيم الأساسية لنظام تقييم الموارد البشرية، حيث تعتبر عملية تقييم الموارد البشرية عملية منتظمة، دورية، تتلاءم مع نشاطات و طبيعة كل مؤسسة، هذا وتطرقنا إلى الأربع أطراف التي يمكنها تقييم أداء العاملين و المتمثلة في: الرئيس المباشر، التقييم الذاتي، تقييم الزملاء و تقييم المرؤوسين. كذلك و تناولنا أهم الطرق المعتمدة في التقييم بمختلف أنواعها.

أما في المبحث الثاني فعرفنا نظام الحوافز بالإضافة إلى أنواعها و خصائصها، كما رأينا أن للحوافز أسس و معايير عديدة و مختلفة، إلا أن أهم هذه الأسس على الإطلاق هو التمييز في الأداء.

و في الأخير استنتجنا من خلال دراستنا للنظامين أن هناك علاقة تربط نظام تقييم الموارد البشرية بنظام العلاوات و هذا ما سنتناوله في الفصل الثاني حيث سنحاول ابراز العلاقة بين النظامين في شركة Halliburton.

الفصل الثاني:

دراسة العلاقة بين نظام التقييم

و نظام العلاوات في شركة

Halliburton

تمهيد الفصل:

بعدها تعرفنا في الفصل الأول على ماهية نظام تقييم الموارد البشرية و علاقته بنظام العلاوات، سنحاول في هذا الفصل التعرف على النظامين في شركة Halliburton - حاسي مسعود - من أجل دراسة امكانية وجود علاقة بينهما. فسنناول في هذا المحور أهم نظم التقييم المعتمدة في الشركة بالإضافة إلى نظام العلاوات الخاص بها، باعتبارها من بين الشركات الرائدة في القطاع. لهذا الغرض قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين، فالمبحث الاول خصص لتقديم شركة Halliburton بشكل عام أما المبحث الثاني فيضم أهم المراحل التي تمر بها عملية التقييم في شركة Halliburton وأهم العلاوات المقدمة للعمال من طرف الشركة.

HALLIBURON



المبحث الأول: تقديم عام لشركة Halliburton

يعتبر قطاع المحروقات العمود الفقري للاقتصاد الجزائري و ذلك لأنه لا يزال بعد أكثر من خمسة عقود من الاستقلال القطاع المهيمن على النشاط الاقتصادي فهو يساهم بنسبة تقارب 97% من الصادرات الجزائرية.

المطلب الأول: نبذة عامة حول شركة Halliburton

الفرع الأول: نبذة تاريخية عن الشركة

اشتق اسم الشركة من اسم مؤسسها الأمريكي Erle P Halliburton المولود بتاريخ 1892/10/22 بمزرعة هينين تينسي التي تبعد حوالي 50 ميلا شمال ممفيس، كان منذ طفولته شغوبا بإصلاح الأجهزة الميكانيكية إذ كان معظم أوقاته يقضيها في إصلاح الآلات؛ بعد البحث الدؤوب وجد Erle أخيرا عملا يليق بهفني عام 1918 التحق بمؤسسة The Perkins Oil Well Cementing Company و عمل بها كسائق شاحنة إلى أن استطاع أن يؤسس في سنة 1919 شركة Halliburton للخدمات الطاقوية، شهدت الشركة عدة تحولات نذكر منها: سنة 1938 أول عملية للشركة خارج اليابسة، إضافة إلى حصول الشركة على لقب عملاق البناء الصناعي سنة 1962 و إلى يومنا هذا لا تزال صنف ضمن الشركات الكبرى في العالم التي تنشط في مجال الخدمات الطاقوية (النفط و الغاز).¹

الجدول 1.2: أهم مؤشرات الشركة سنة 2018.

Halliburton	تسمية الشركة
الخدمات الطاقوية قطاعي (النفط و الغاز)	نشاطها
طريق غورد الباقل، حاسي مسعود، ورقلة، الجزائر	عنوانها
1350 عامل	عدد عمالها
HESP/BASP/BOOTS AND COOTS / TEURBO POWER	فروعها
SONATRACH	أهم زبائنها
Schlumberger / Weatherford / BAKER HUGHES	أهم منافسيها

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة.

¹ قسم الموارد البشرية لشركة Halliburton

الفرع الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لشركة Halliburton

ينقسم الهيكل التنظيمي لشركة Halliburton إلى عدة مصالح موضحة في الملحق رقم 1.2 مقسمة إلى قسمين قسم داخلي و قسم خارجي يمكن تقديمها فيما يلي:

1- القسم الداخلي لشركة Halliburton:

يتكون القسم الداخلي للشركة من:

* **قسم تكنولوجيا المعلومات Information Technologie**: هي وحدة مختصة في صيانة أجهزة الكمبيوتر الخاصة بالشركة و أنظمتها إضافة إلى شبكة الاتصالات الداخلية و كل ما يتعلق بالجانب التكنولوجي في شركة Halliburton.

* **قسم الموارد البشرية Humain Resources**: هو القسم الذي يهتم بشؤون العمال و تسيير ملفاتهم.

* **قسم الوسائل Material**: يتولى هذا القسم تسيير المخازن، عمليات الشراء، البضائع و المواد الأولية

* **قسم الصيانة Maintenance**: هي الوحدة المسؤولة عن اصلاح سيارات و شاحنات الشركة إضافة إلى آلياتها.

* **قسم المالية finance**: هو القسم الخاص بأموال المحاسبة و المالية حيث يغلب الطابع المالي على المحاسبي على مستوى قاعدة حاسي مسعود أما باقي الأمور المحاسبية على مستوى مقر الجزائر العاصمة.

* **قسم النقل Travel**: هو القسم المكلف بأموال حجز السفريات و النقل.

2- القسم الخارجي لشركة Halliburton:

أما القسم الخارجي للشركة فيتمثل في :

* **Halliburton Drill Bits and Service Outils**: تتولى صيانة و بيع فأس الحفر.

* **PE-Stimulation des Puits**: تقوم بخدمات و صيانة الآبار و تنقسم إلى:

Well Control ; Frac-production ; Enhancement ; Test Bay ; Sperry Sun

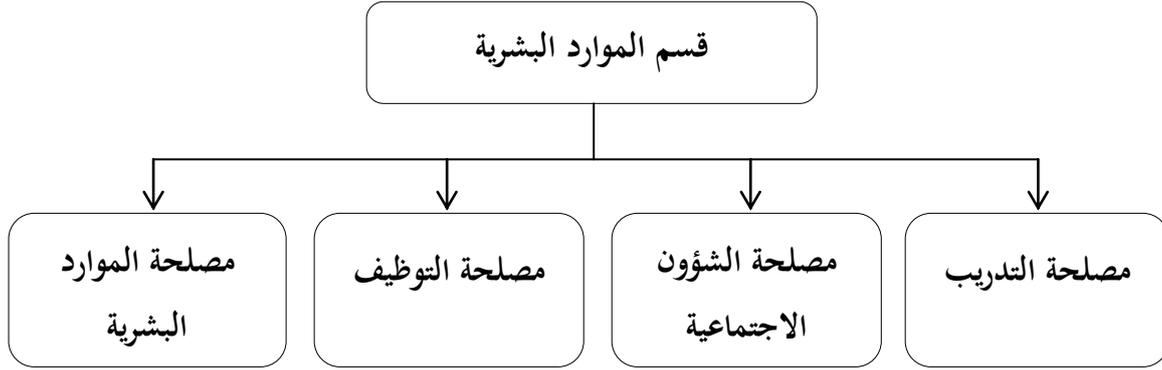
* **HCT**: و تنقسم إلى: Slick line ; Testing Tools

المطلب الثاني: تقديم قسم الموارد البشرية لشركة Halliburton

الفرع الأول: هيكل و مهام قسم الموارد البشرية

يتكون قسم الموارد البشرية في شركة Halliburton من 04 مصالح موضحة في الشكل التالي:

الشكل 1.2: مصالح قسم الموارد البشرية.



المصدر: من اعداد الطالب استنادا إلى وثائق المؤسسة.

من أهم مهام هذه الأقسام:

* مهام مصلحة التدريب HR Development:

- يتولى شؤون هذه المصلحة موظف على مستوى المقر الاجتماعي بالجزائر العاصمة، من أهم ما يقوم به:
- جمع و مراقبة التقارير الخاصة بالتدريب
- تحذير كتابي للعمال المهائونين في اكمال دورات التدريب
- صياغة و متابعة عقود التدريب

* مهام مصلحة الشؤون الاجتماعية Correspondent Social:

- يتولى هذه المصلحة موظف يهتم بالشؤون الاجتماعية للعمال، من أبرز مهامه:
- التصريح بالعمال الجديد في مدة لا تتجاوز 10 أيام؛
- التصريح بحوادث العمل في مدة لا تتجاوز 48 ساعة من وقوع الحادث؛
- التصريح بالعطل المرضية لمصالح الضمان الاجتماعي سواء كانت من طبيب الشركة أو من طبيب خارجي؛
- استخراج شهادات الانتساب لمصالح الضمان الاجتماعي منها؛
- الحرص على ضمان المنح العائلية للعمال شهريا؛

- تسيير ملفات التقاعد؛
- تسيير ملفات الوفاة؛
- ارسال تقارير العطل المرضية الى مصلحة الموارد البشرية للتعامل مع الأجرة؛

* مهام مصلحة التوظيف Recruiter:

يسعى المسؤول عن التوظيف "Recruiter" لجلب المهارات الكافية لسد احتياج المؤسسة و ذلك من خلال:

- استهداف الكفاءات؛
- متابعة عملية التوظيف؛
- استقبال السير الذاتية من المترشحين في مدة 21 يوم بعد الإعلان عن التوظيف على مستوى ANEM.

* مهام مصلحة الموارد البشرية:

يتولى شؤون هذه المصلحة مجموعة من الموظفين يقسمون المهام حسب الوظائف و من أبرز ما يقومون به:

- تسيير ملفات العمال و السهر على تطبيق سياسة الشركة في ما يتعلق بالموارد البشرية؛
- إعداد الأجر الشهرية للعمال؛
- قرارات منح الميداليات؛
- متابعة عقود العمل و مراقبة توارخها؛
- توجيه العمال الجدد؛
- متابعة المسار الوظيفي للعمال؛
- مراقبة عمليات الترقية و النقل؛
- متابعة العقوبات والاندازات.

الفرع الثاني: أهم مؤشرات الموارد البشرية لشركة Halliburton

في هذا الفرع سنتطرق إلى مجموعة من المؤشرات المتعلقة بالموارد البشرية وهي:

أولاً- تعداد عمال الشركة حسب الفئات:

يمثل الجدول 2.2 تعداد العمال و تطوره خلال سنتي 2017-2018 حسب الفئات.

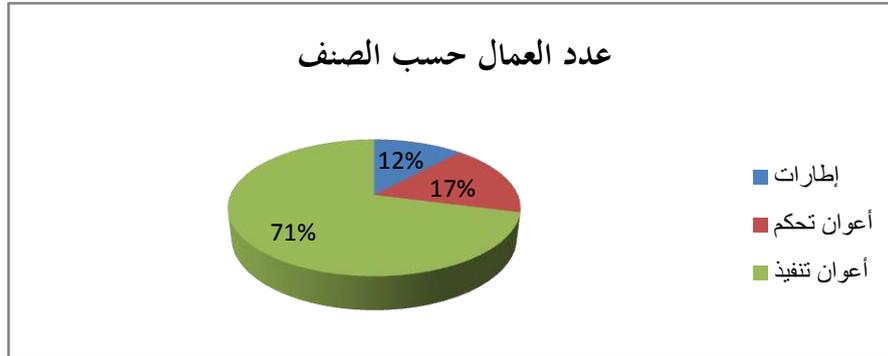
الجدول 2.2: تعداد عمال شركة حسب الفئات سنتي 2017 - 2018.

التغير بين سنتي 2018 - 2017	% سنة 2018	عدد العمال (مارس) سنة 2018	عدد العمال سنة 2017	الفئات
-07	% 11,85	160	167	الاطارات
-75	% 17,19	232	307	أعوان التحكم
+118	% 70,96	958	840	أعوان التنفيذ
+36	% 100	1350	1314	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب استنادا إلى وثائق المؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه نستطيع استخراج تحليل المؤشرات التالية:

الشكل 2.2: تصنيف عمال شركة Halliburton حسب الفئات سنة 2018.



المصدر: من اعداد الطالب استنادا إلى وثائق المؤسسة.

من خلال الشكل 2.2 نلاحظ أن نسبة أعوان التنفيذ تمثل 71% من إجمالي عمال الشركة تليها نسبة أعوان التحكم و الاطارات بنسبة 17% و 12% على التوالي، فمن هذا التصنيف يمكن أن نقول أنه مناسب نظرا لطبيعة نشاط الشركة الذي يطغى عليه الطابع العملياتي. و لكن ما نلاحظه كذلك من الجدول انخفاض عدد الاطارات و أعوان التحكم بين سنتي 2017 - 2018 و هذا راجع للأزمة النفطية 2014 - 2016 (انخفاض أسعار النفط) التي أثرت على نشاط الشركات النفطية في الجزائر على العموم و على شركة Halliburton على وجه الخصوص.

ثانيا- تعداد العمال حسب الجنس سنة 2018:

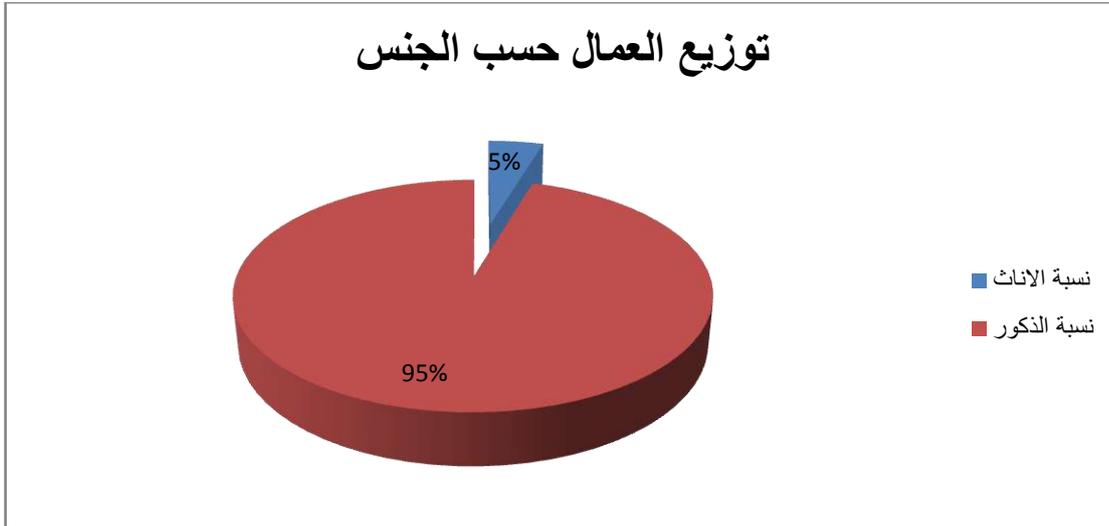
يمثل الجدول التالي رقم 3.2 عدد عمال شركة Halliburton حسب الجنس شهر مارس 2018 فيما يبين الشكل توزيع نسب العمال حسب الجنس كذلك.

الجدول 3.2: تعداد العمال حسب الجنس

الجنس	ذكور	إناث	المجموع
العدد	1288	62	1350
النسبة	% 95	% 5	% 100

المصدر: من اعداد الطالب استنادا إلى وثائق المؤسسة

الشكل 3.2: توزيع عمال الشركة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالب استنادا إلى وثائق المؤسسة

من خلال الشكل 3.2 نلاحظ أن نسبة الذكور في الشركة تمثل 95% من إجمالي عدد العمال و هذا راجع لطبيعة نشاط الشركة.

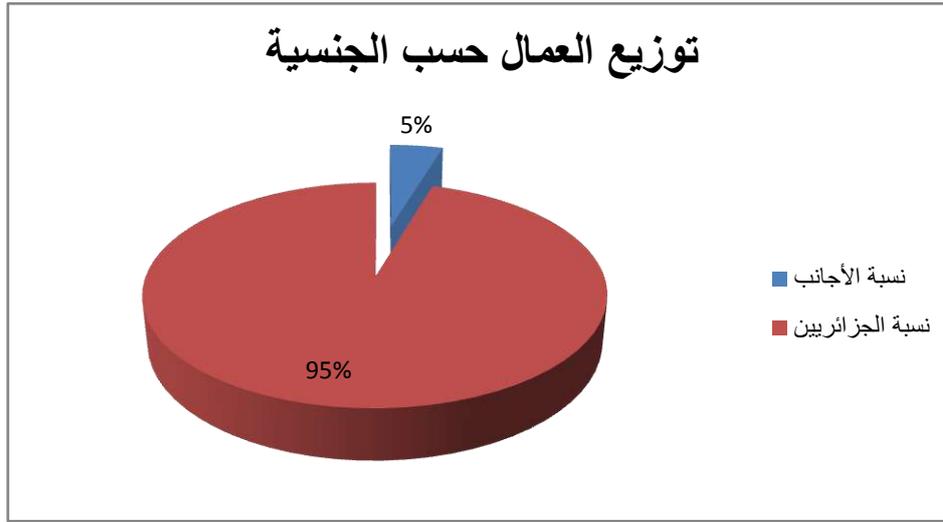
ثالثا- تعداد عمال شركة Halliburton حسب الجنسية مارس 2018:

الجدول 4.2: تعداد العمال حسب الجنسية

الجنسية	العمال ذو الجنسية الجزائرية	الأجانب	المجموع
العدد	1284	66	1350
النسبة	%95	% 5	% 100

المصدر: من اعداد الطالب استنادا إلى وثائق المؤسسة

الشكل 4.2: توزيع العمال حسب الجنسية



المصدر: من اعداد الطالب استنادا إلى وثائق المؤسسة.

من خلال الشكل 4.2 نلاحظ أن نسبة العمال ذو الجنسية الجزائرية تمثل 95% من اجمالي التعداد فيما تمثل نسبة الأجانب 5% فقط، و هذا راجع إلى اكتساب اليد العاملة الجزائرية للخبرة الكافية في المجال من جهة، ومن جهة أخرى تعد أقل تكلفة من اليد العاملة الأجنبية.

الفرع الثالث: نظام معلومات الموارد البشرية في شركة Halliburton

تعتمد شركة Halliburton على مجموعة من النظم و البرامج التي تمكنها من تسيير جيد لمواردها البشرية و هي:

HALWORD -

SAP-

أولاً- برنامج HALWORD:

HALWORD هو الموقع الرسمي الداخلي للمؤسسة الذي يتضمن مختلف المعلومات التي تخص العمال و ينقسم إلى قسمين: Manger Self Service (MSS) هو القسم الخاص بشؤون المديرين و إدارة أعمالهم، أما Employee Self Service (ESS) فهو المتعلق بتسيير شؤون العمال. و يمكن الإشارة أن قسم الموارد البشرية يستفيد من هذا النظام خلال عملية التوظيف (ارسال قرارات الموافقة إلى المسؤولين عنها... الخ).

يمثل الشكل 5.2 الصفحة الأولى من برنامج HALWORD:

الشكل 5.2: برنامج HALWORD.

HalWorld



المصدر: وثائق المؤسسة.

ثانيا- نظام المعلومات (SAP)System Application and Products

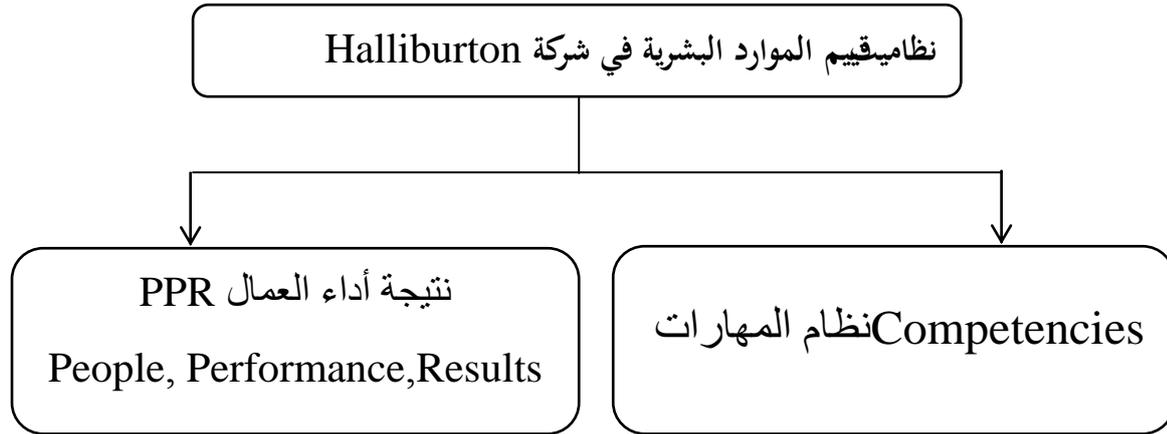
هو برنامج ألماني تستخدمه العديد من الشركات في القطاع، تم اعتماده من طرف الشركة ليربط بين مختلف مصالحها، فتعتبر مدخلا لبرنامج SAP هي عبارة عن مخرجات برنامج HALWORD، تستعمله الشركة لتنظيم جميع معلومات HALWORD، حيث ينقسم SAP إلى قسمين قسم تقني و آخر وظيفي.

المبحث الثاني: نظام تقييم الموارد البشرية و مدى علاقته بنظام العلاوات في شركة Halliburton

المطلب الأول: نظامي تقييم الموارد البشرية في شركة Halliburton

تعتمد شركة Halliburton على نظامين في تقييم عمالها و هما موضحين في الشكل 6.2:

الشكل 6.2: نظامي تقييم الموارد البشرية في شركة Halliburton



المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى وثائق المؤسسة.

أولا- برنامج المهارات Competencies:

هو تطبيق على مستوى HALWORD يسمح للمديرين في شركة Halliburton بتقييم أداء العمال التابعين لهم؛ يتكون هذا النظام من 5 مستويات، كل مستوى يتضمن مجموعة المهارات في مجالات مختلفة سواء كانت تقنية أو ادارية، إذ جميع عمال الشركة ينتمون إلى هذا البرنامج فكل يقيم من طرف مسؤوله المباشر، حيث يمكن أن يصنف عاملين تابعين لنفس المنصب في مستويين مختلفين و هذا راجع إلى تفاوت المهارات المكتسبة لكل منهما. فالملاحق رقم 02 يوضح مثال عن عملية تقييم المهارات لقسم الانتاج.

الشكل 7.2: مثال عن نظام المهارات.

المجال	المهارات	المستوى المطلوب	المستوى المحقق	رقم العامل	رقم المسؤول	ملاحظات المقيم	مكان حفظ الوثيقة
--------	----------	-----------------	----------------	------------	-------------	----------------	------------------

المصدر: من اعداد الطالب استنادا إلى وثائق المؤسسة.

الشكل 7.2 الذي هو مثال توضيحي (الملحق رقم 02) فالخانة الأولى مخصصة للمجال الذي تنتمي إليه المهارات، الخانة الثانية هي لمجموعة المهارات التي تظهر بالتفصيل بمجرد الدخول على الرابط في الخانة (نفس الملحق) و نجد كذلك المستويين المطلوب تحقيقه و المحقق فعليا بالإضافة إلى رقمي العامل و مسؤوله، هذا الأخير يسجل ملاحظاته في الخانة التي تليها، فيما خصصت الخانة الأخيرة للأرشفة و تحديد الملف الذي حفظت فيه الوثيقة.

ثانيا- برنامج "نتيجة أداء العمال" PPR:

النظام الثاني الذي تعتمد عليه شركة Halliburton في تقييم عمالها هو برنامج "نتيجة أدا العمال" PPR الذي يركز أساسا على طريقة الإدارة بالأهداف التي تم شرحها في الفصل الأول، و تتبع عملية التقييم وفق هذه الطريقة الخطوات التالية:

1. مرحلة تحديد الأهداف: حيث يناقش العامل مع مسؤوله المباشر الأهداف التي يخطط للوصول إليها طيلة السنة إضافة إلى التدريبات التي يحتاجها لبلوغ أهدافه، و بالتالي تصبح مسؤولية العامل كبيرة في تحديد نتيجة أدائه فهو الذي يشارك في وضع أهدافه كما هو موح في الملحق رقم 03.
2. مرحلة متابعة الأهداف و المصادقة عليها: في هذه المرحلة و بصفة دورية يقوم المسؤول المباشر بمراقبة النسبة التي وصل إليها العامل في تحقيق أهدافه و وضع التقييمات إلى أن تنتهي فترة التقييم بعدمدة عام تأتي المرحلة الأخيرة من التقييم و هي وضع الملاحظات من طرف المسؤول المباشر و موافقة العامل على التقييم و هذا ما نجده في مثال مصلحة الانتاج المرفق في الملحق رقم 04.

المطلب الثاني: نظام العلاوات في شركة Halliburton

تقدم شركة Halliburton عدة علاوات لعمالها نذكر منها:

أولاً- **منحة الأقدمية:** هي منحة شهرية تقدم لجميع العمال بنسبة 1.7% من الأجر القاعدي للعمال الذين كانوا يشتغلون خارج شركة Halliburton و 2.5% للعمال الذين يشتغلون داخلها.

* **ملاحظة:** العمال القادمون من أحد فروع الشركة يعتبرون داخلها و تمنح لهم نسبة 2.5% من الأجر القاعدي.

ثانياً- **منحة الضرر Hard Ship:** باختلاف ما تتعامل به الشركات الأخرى منحة الضرر في شركة Halliburton تمنح لجميع العمال بنفس النسبة وهي 10% من الأجر القاعدي شهريا.

ثالثاً- **منحة العمل Job Bonus:** هي منحة تمنح للعمال مقابل كل خروج إلى الورشة و هذا تحفيزا لهم لمواجهة التحديات المتعلقة بالعمل في الورشات، تمنح لجميع فئات العمال حسب السلم كل حسب وظيفته، يحرم العمال من هذه المنحة في حالة عدم الخروج للعمل في الورشة مهما كان السبب.

رابعاً- **منحة المنطقة:** منحة شهرية تعطى لجميع العمال كل حسب مكان عمله و تمنح على أساس سلم المنطقة، مع العلم أنها غير خاضعة للاشتراك في الضمان الاجتماعي و غير خاضعة للضرائب.

خامساً- **الميداليات:** شركة Halliburton متعاقدة مع شركة خارجية تضمن لعمالها هدية و شهادة شرفية لكل 5 سنوات خدمة اعترافا لهم بالوفاء للشركة و تحفيزا لهم لبدل المزيد في المستقبل.

سادساً- **التعاضدية:** هي اشتراك بنسبة 2.5% من الأجر القاعدي اختياريا لدى صندوق النقابة من أجل الاستفادة من مختلف الحوافز كالتالي:

- الحصول على مبلغ 10.000,00 دج عند الازدياد؛
- الحصول على مبلغ 10.000,00 دج عند الختان؛
- الاستفادة من مبلغ 40.000,00 دج عند الزواج؛
- الاستفادة من مبلغ 35.000,00 دج عند وفاة أحد الأصول أو الفروع؛
- الاستفادة من مبلغ 20.000,00 دج عند اجراء عملية جراحية،
- عند وفاة العامل يستفيد الورثة من الأجر القاعدي للعامل لمدة 7 سنوات.

* **ملاحظة:**

- أغلبية العمال لا يفضلون الاشتراك في التعاضدية حيث يرغبون الاستفادة منها آنيا؛

- يسمح بإلغاء الاشتراك و العودة إليه مجددا.

المطلب الثالث: علاقة نظام تقييم الموارد البشرية بنظام العلاوات في شركة Halliburton

من خلال دراستنا للنظامين سنحاول إبراز العلاقة بينهما في شركة Halliburton

أولاً- علاقة نظام المهارات بنظام العلاوات

الجدول 5.2 هو عبارة عن مثال يوضح مخرجات نظام المهارات لعينة من الدراسة تتمثل في قسم الانتاج.

الجدول 5.2: مثال عن مخرجات نظام المهارات لعامل في قسم الانتاج.

نتيجة التقييم		أمثلة عن المهارات	المستويات
ترقية	level01 %100 - على الاقل 80%level 02	-معرفة مبادئ الإعلام الآلي. -معرفة أسماء مختلف الأدوات المستعملة .	Level 01
ترقية	level02 %100 - على الاقل 80%level03	-بمساعدة المسؤول المباشر يمكن للعامل فك و إعادة تركيب الآلة. -إتقان العامل للحسابات المستعملة في العمل.	Level 02
ترقية	level03 %100 - على الاقل 80%level04	-بدون مساعدة المسؤول المباشر يمكن للعامل معرفة العطب في الآلة. -تعليم العمال ذوي المستويات الدنيا مختلف المهارات	Level 03

المصدر: من اعداد الطالب استنادا إلى وثائق المؤسسة.

فالعامل مطالب بإتقان جميع مهارات المستوى الذي هو فيه أي بنسبة 100% ثم الانتقال إلى مهارات المستوى الذي يليه فإذا أكمل 80% من مهارات المستوى الذي يليه يمكن أن يستفيد من الترقية في الدرجة و هذا مرتبط بالميزانية التي تملكها الشركة حينها، لأن الترقية ترتبط بشكل مباشر مع الزيادة في الأجر و هذا إضافة إلى قرار مسؤوله المباشر، فالتقييم عن طريق النظام لا يكفي وحده إذ يجب على العامل أن يكون تقييمه على الميدان

الفصل الثاني: دراسة العلاقة بين نظام التقييم و نظام العلاوات في شركة Halliburton

مطابق لما هو على النظام حيث أنه كل نهاية عملية يرسل المسؤول المباشر تقريراً مفصلاً إلى مسؤول القسم يتضمن ما قام به جميع العمال التابعين له و يدخل ضمن عملة التقييم.

ثانياً- علاقة برنامج "نتيجة أداء العمال" PPR بنظام العلاوات:

بعد إجراء عملية التقييم PPR يتحصل كل عامل على ملاحظات موضحة في الجدول 6.2:

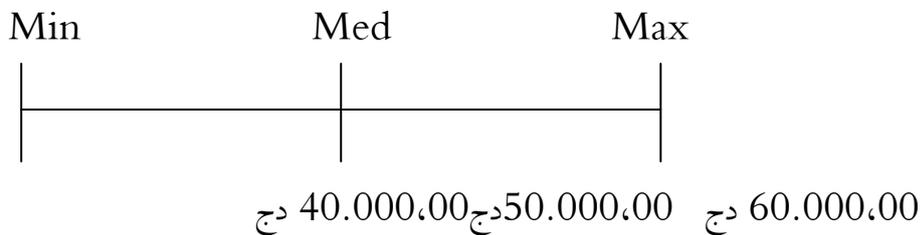
الجدول 6.2: علامات تقييم الهدف في نظام PPR

EX	ME	DME	الرمز
Exceed	meet expectation	Don't meet expectation	المعنى بالإنجليزية
تجاوز التوقع	حقق العامل الأهداف المتوقعة	لم يحقق العامل الأهداف المتوقعة	المعنى بالعربية

المصدر: من إعداد الطالب استناداً إلى وثائق المؤسسة

فالعامل الذي تحصل على تنقيط جيد يحصل على منحة FPR (Focal Point Result) وهي منحة سنوية تمنح عادة في شهر أبريل، على شكل نسبة يحددها رئيس القسم (Manager) حسب الميزانية المحددة له من طرف الهيئة العليا يقسمها على العمال التابعين له كل حسب نتيجة تقييمه، هذه النسبة تضاف إلى الأجر القاعدي للعامل، إلا أن العامل الذي يملك الحد الأقصى من الأجر القاعدي الموضح في الشكل 8.2 تحسب له النسبة مضروبة في 12 شهراً و تعطى له مرة واحدة في أجرة ذلك الشهر، و هذا ما يجعله يفقد الكثير في اقتطاع الضرائب لارتفاع الأجر بسبب المنحة. يستثنى من هذه المنحة العمال الجدد و المتحصلين على الترقيات.

الشكل 8.2: مثال عن هيكل الأجر



المصدر: من إعداد الطالب استناداً إلى وثائق المؤسسة

الجدول 7.2: العلاقة بين نظام نتيجة أداء العمال و نظام العلاوات

العلاوات الممنوحة	التقييم	الأجر القاعدي للعامل
4% من الأجر القاعدي شهريا	تجاوز التوقع	55.000,00
لا يستفيد من المنحة	لم يحقق الأهداف	45.000,00
3% من الأجر القاعدي \times 12 (مرة واحدة في ذلك الشهر)	حقق الأهداف المتوقعة	60.000,00

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى وثائق المؤسسة

الجدول 7.2 يوضح مثال عن مختلف العلاوات الناتجة عن نظام التقييم "نتيجة أداء العمال" PPR فالعامل الأول حقق الأهداف المرجوة في وقت قصير و بجودة عالية لذلك منحت له نسبة 4% من الأجر القاعدي شهريا، أما فيما يخص العامل الثاني فلم يحقق الأهداف المنتظرة منه فلا يستفيد من المنحة عكس العامل الثالث الذي حقق الأهداف و استفاد من منحة قدرها 3% من الأجر القاعدي لكن بما أن أجره القاعدي وصل إلى الحد الأقصى وجب على مصلحة الموارد البشرية أن تمنح له تلك النسبة من الأجر القاعدي مضروبة في 12 شهر و تمنح له في أجرة ذلك الشهر.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل التطبيقي حاولنا دراسة العلاقة التي تربط نظامي تقييم الموارد البشرية بنظام العلاوات في شركة Halliburton وذلك بعد تقديم الشركة محل الدراسة و أهم مصالحها مع ابراز مؤشرات مواردها البشرية، حيث تبين أن لنظامي تقييم الموارد البشرية في شركة Halliburton نظاما للمهارات Competencies و نظام نتيجة أداء العمال PPR علاقة مباشرة بنظام العلاوات الخاص بها، فنظام تقييم المهارات له علاقة مع الترقية و الزيادة في الأجر أما نظام "نتيجة أداء العمال" PPR له علاقة بمنحة FPR.

الخاتمة

خاتمة

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد الأساسية للمؤسسة، لذلك وجب الاهتمام به باعتباره العامل المهم في زيادة الانتاج في ظل محيط يتصف بالتغير المستمر. فتقييم الأداء وسيلة من وسائل إدارة الموارد البشرية التي تمكن المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية من أجل المحافظة على مركزها التنافسي، إلا أن عملية تقييم الأداء تتطلب أسس منطقية و اتباع خطوات متسلسلة بغية تحقيق أهداف المؤسسة.

لقد حاولنا في هذا البحث دراسة العلاقة التي تربط نظام تقييم الموارد البشرية بنظام العلاوات في شركة Halliburton ، حيث توصلنا إلى أن هناك علاقة مباشرة بينهما إذ أن مخرجات نظام تقييم الموارد البشرية هي مدخلات لنظام العلاوات.

نتائج الدراسة:

أولاً- نتائج الدراسة النظرية:

- عملية تقييم أي مورد بشري تتطلب مراقبة و ملاحظة أدائه بشكل مستمر حتى يتم الحكم على كفاءته بأساس موضوعي؛
- القيام بتقييم الأداء يتطلب وجود معدلات معيارية يتم وضعها مسبقا و بالاعتماد على أسس علمية و موضوعية حتى يتم مقارنة الأداء الفعلي للعامل بهذه المعايير؛
- الوصول الى نتائج دقيقة و موضوعية من عملية التقييم سيكون له أثر كبير على المؤسسة، وذلك لأنه سيتم بناء قرارات هامة بناء على تلك النتائج مثل: الترقية، النقل، الفصل، المكافآت... الخ؛
- إن من الضروري أن توكل عملية تقييم أداء الموارد البشرية الى شخص يملك المعلومات الكافية عن سلوك الأفراد و أدائهم، حتى يتمكن من الوصول الى تقييم دقيق عادل و موضوعي؛
- لمنح الحوافز أسس و معايير عديدة و مختلفة، إلا أن أهم هذه الأسس على الإطلاق هو التمييز في الأداء.

ثانياً- نتائج الدراسة الميدانية:

- تعتمد شركة Halliburton على نظام المهارات Competencies و نظام نتيجة أداء العمال PPR في تقييم عمالها.
- المسؤول المباشر هو المسؤول على عملية التقييم في شركة Halliburton.
- و وجود علاقة مباشرة بين نظامي التقييم و نظام العلاوات في شركة Halliburton.

توصيات الدراسة:

من خلال معطيات الدراسة و بناء على النتائج المتوصل إليها يمكن أن نقدم مجموعة من التوصيات بهدف المساهمة في تحسين أداء المؤسسة و هي:

- توضيح خطوات عملية التقييم للعمال؛
- الاعتماد على معايير موضوعية في عملية تقييم أداء الموارد البشرية؛
- مساعدة العامل للاستفادة من نتائج التقييم.

المراجع

قائمة المراجع

الكتب:

- 1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط4، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2015، ص604.
- 2- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين، الاسكندرية، مصر، 2000، ص340.
- 3- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2003، ص247.
- 4- شحاذة نظمي و آخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص75.
- 5- عطا الله "محمد تيسير" الشرعة، غالب محمد سنحوق، إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار المنهجية للنشر و التوزيع، الأردن، 2015.
- 6- علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الانتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 2001، ص396.
- 7- طاهر محمد كلاله، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، دار عالم الثقافة، الأردن، 2008، ص221.
- 8- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2014، ص52.
- 9- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص18.

البحوث الجامعية:

- 10- أحمد بخوش، الحوافز و تأثيرها على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص اقتصاد و تسيير بترولي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، "غير منشورة"، 2015، ص03-04.
- 11- أمل ابراهيم أبو رحمة، نظم معلومات الموارد البشرية و أثرها في إدارة شؤون الموظفين، مذكرة ماجستير، 2005، ص37.

- 12- صالحى عبد القادر، تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر، تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص 09.
- 13- نوار هاني اسماعيل، تقييم أداء الموارد البشرية و مدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، ادارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2005/2004، ص 112- 113.
- 14- نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة، تخصص علوم اقتصادية، جامعة الجزائر 2005، ص 75.

المقالات:

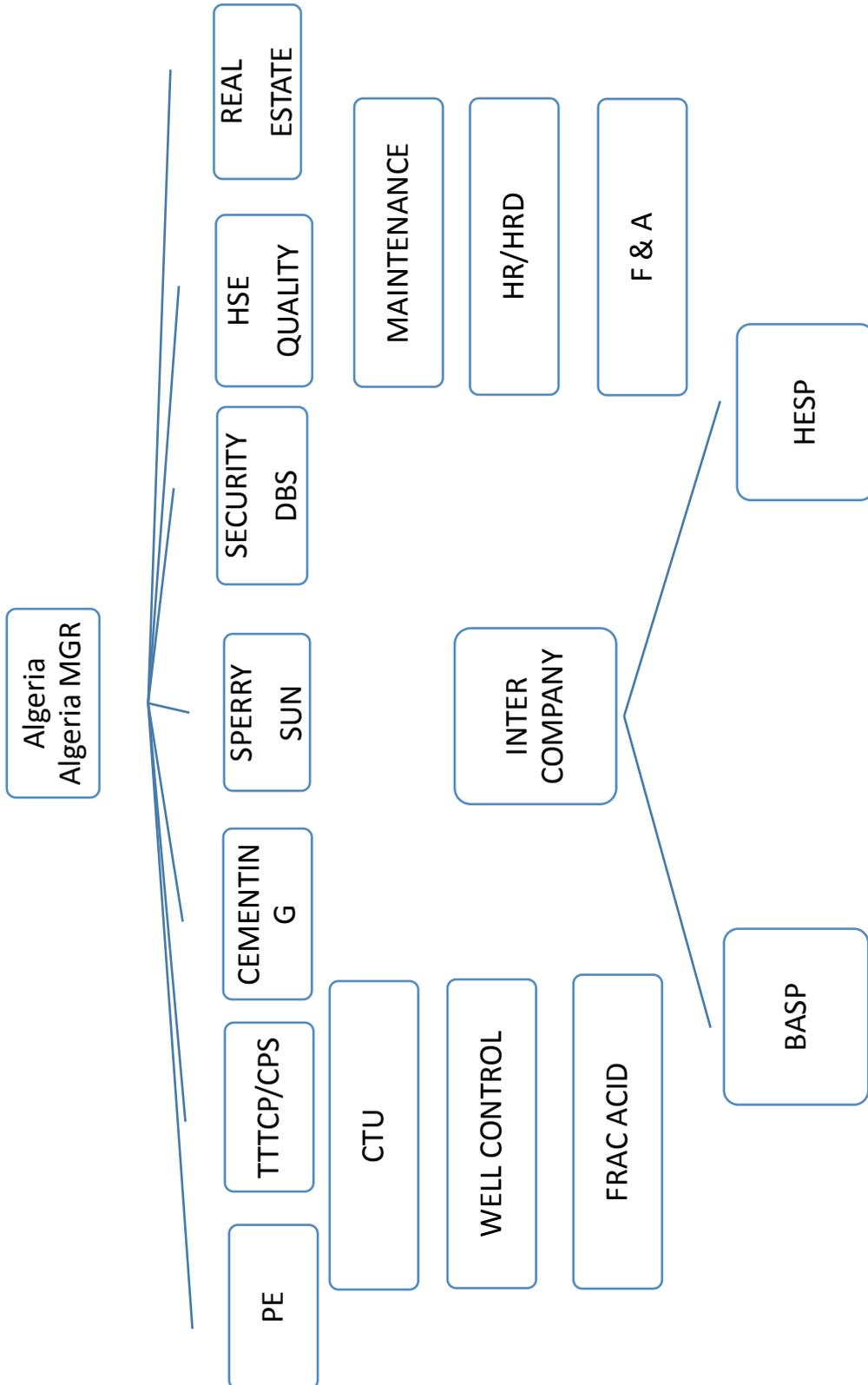
- 15- سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، العدد 01-27، 2011، ص 73.

المواقع الإلكترونية:

- التاريخ: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/336842> -16
11:36 الساعة 2018/02/22

الملاحق

الملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي لشركة Halliburton



الملحق رقم 02: مثال عن عملية تقييم المهارات لقسم الانتاج

Competency Assignment Type	Role	Comp ID	Competency Name	Required Level	Held Level	Dev Period Expires	Employee User ID	Rater User ID	Assessed Level	Documented Evidence	Asmt Type	Asmt Language	Documentation Date	Employee Evidence
Assurance	BC_CT General	3608	BC_CT-Continuity or Emergency Operations	Level 1	Level 1		h184775							
Assurance	BC_CT General	4548	BC_CT-Control House	Level 1	Level 1		h184775							
Assurance	BC_CT General	3606	BC_CT-Job Calculations	Level 1	Level 1		h184775							
Assurance	BC_CT General	5081	BC_CT-Job Operations	Level 1	Level 1		h184775							
Assurance	BC_CT General	3480	BC_CT-Pumps	Level 1	Level 2		h184775							
Assurance	BC_CT General	4585	BC_CT-Rig Up	Level 1	Level 1		h184775							
Assurance	BC_CT General	3552	HPS-CT- Electronic Cables and Components	Level 1	Level 2		h184775							
Assurance	BC_CT-Field Maintenance	8638	BC_CT-Field Maintenance-POP	Level 1	Level 1		h184775							

الملحق رقم 03: مثال تحديد الأهداف وفق نظام التقييم PPR لمصلحة الانتاج

Halliburton People Performance Results		
Employee's Name: Location: HES Hassi Messaoud Date Prepared: 31-Mar-2016 PPR Year: 2016	Department: Production Solutions Job Title: Performance Development PPR #: Overall Business Performance: EX	Accountability: COUNTRY/NWA/DISTRICT PSL Geography: ALGERIA PSL: PRODUCTION SOLUTIONS
<h3>Performance Expectations</h3> <p>This section establishes business goals and expectations for you for the Performance Year. It allows you and your manager to identify and capture your specific responsibilities towards meeting each objective, as well as document progress throughout the year.</p> <p>This creates an agreement between you and your manager that:</p> <ul style="list-style-type: none"> Aligns individual performance with the Company's top priorities and strategic objectives, as well as department and team goals. Specifies actions you can take and support needed to assist in achieving objectives. Establishes measures to show achievement of results for each objective. <p>The Company's core values should be considered a key factor when identifying actions that support objectives and evaluating performance:</p> <ul style="list-style-type: none"> Integrity: Ethics and integrity are the foundation of our brand and the guiding principles for all we do. Safety: Priority number one. We are focused on our own personal safety as well as the safety of others. Collaboration: We work together with customers and understand that everyone has a role in providing the best solution. Competition: We compete to win. We know that competition makes everyone stronger. Creativity: We are resourceful. We are innovative and strive to apply the right technology and solution every time. Reliability: We deliver what we promise. We believe the quality of our service defines who we are. Respect: We are honest with ourselves and each other. We value our diverse skills and talents, and know we are stronger together as one family. 		
Performance Objectives The objectives have been defined to meet the Company's goals. These goals align with the Company's top priorities and strategies.	What I Will Do The action steps for achieving each objective have been defined. Discuss action steps with your manager and use the corresponding Comments Box to document how you will personally contribute towards achieving each objective.	Business Performance At the end of the Performance Year, a Business Performance Rating will be populated for each objective, indicating how your organization performed during the year. The Business Performance Ratings should be used as guidance during Review and Assessment as your manager evaluates your performance and determines the Final Assessment Rating.
Ethical Standards - Complies with all company ethical and legal standards and processes.	1. Perform all duties and responsibilities in accordance with company ethics standards and policies. Behaviors on the job display commitment to COBC and company policies and standards. 2. Satisfy all Ethics/Compliance training requirements as set by the Corporate Legal Department. All required Ethics/Compliance training requirements show as "Satisfied" as identified in Halliburton University. 3. Periodically talk to my direct reports about ethics and compliance, including the U.S. Foreign Corrupt Practices Act.	
Health, Safety, and Environment (HSE) - Improve or sustain health, safety, and environmental performance - (TRIR, LTIR, RVIR & REIR)	1. Review and understand the work methods and job safety analysis (JSA) prior to starting my work. 2. Take responsibility for my own safety and the safety of those around me by adhering to our HSE policies, standards, and Halliburton 10 to Zero Life Rules.	ME

الملحق رقم 04: مثال عن الموافقة على التقييم في نظام PPR لمصلحة الانتاج

Page 3 of 3

Development Expectations			
This section will help identify and plan development activities that will enable you to achieve your performance expectations and to be more effective in your present or future job. This discussion between you and your manager should include career, skills, and knowledge improvement opportunities.			
My Development Needs What experience, knowledge, or skill is needed?	Development Plan What actions are to be taken and by whom? (On-the-job experiences, special assignments, training, etc.)	Timetable When will the actions be taken?	
Current Status			
Role	Name	All Parties Agreed	Date/Time Last Agreed
Employee		✓	21-May-2016 01:39:16 PM
Primary Manager		✓	21-May-2016 11:08:41 PM

©2004 Halliburton. All Rights Reserved. This interactive tool is for informational purposes only. Halliburton makes no assurances to the users of this program that the information displayed herein will lead to any changes in users' employment, or to any other particular results. This program and any documents created as a result of its use contain confidential proprietary information of Halliburton and/or its subsidiaries. Any review, use, distribution or disclosure of this program or any documents created from it by persons other than expressly authorized users, is strictly prohibited.(PPR Version - 4.3935)



الفهرس

الصفحة	العنوان
II	الاهداء
III	شكر و تقدير
IV	ملخص الدراسة
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال البيانية
VIII	قائمة الملاحق
IX	قائمة الإختصارات
أ-ج	المقدمة
	الفصل الأول: مفاهيم عامة حول نظام تقييم الموارد البشرية و نظام الحوافز
2	المبحث الأول: نظام تقييم الموارد البشرية
2	المطلب الأول: مفهوم و أهداف تقييم الموارد البشرية
3	الفرع الأول: مفهوم تقييم الموارد البشرية
3	الفرع الثاني: أهداف تقييم الموارد البشرية
4	المطلب الثاني: أنواع و طرق تقييم الموارد البشرية
4	الفرع الأول: أنواع تقييم أداء الموارد البشرية
6	الفرع الثاني: طرق تقييم أداء الموارد البشرية
8	المطلب الثالث: نظام تقييم الموارد البشرية
10	الفرع الأول: مفهوم نظام تقييم الموارد البشرية
10	الفرع الثاني: مكونات نظام تقييم الموارد البشرية
11	المبحث الثاني: نظام الحوافز
11	المطلب الأول: مفهوم و أساس منح الحوافز
11	الفرع الأول: مفهوم الحوافز
12	الفرع الثاني: أسس منح الحوافز
12	المطلب الثاني: خصائص و أنواع الحوافز
13	الفرع الأول: خصائص الحوافز
14	الفرع الثاني: أنواع الحوافز
17	المطلب الثالث: نظام الحوافز و مراحل تصميمه

17	الفرع الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز
18	الفرع الثاني: تقييم أنظمة الحوافز
19	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دراسة العلاقة بين نظام التقييم و نظام العلاوات في شركة Halliburton
23	المبحث الأول: تقديم عام لشركة Halliburton
23	المطلب الأول: نبذة عامة حول شركة Halliburton
23	الفرع الأول: نبذة تاريخية عن الشركة
24	الفرع الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لشركة Halliburton
25	المطلب الثاني: تقديم وظيفة الموارد البشرية
25	الفرع الأول: هيكل و مهام قسم الموارد البشرية
26	الفرع الثاني: أهم مؤشرات الموارد البشرية لشركة Halliburton
30	الفرع الثالث: نظام معلومات الموارد البشرية في شركة Halliburton
31	المبحث الثاني: نظام تقييم الموارد البشرية و مدى علاقته بنظام العلاوات في Halliburton
31	المطلب الأول: نظام تقييم الموارد البشرية في شركة Halliburton
33	المطلب الثاني: نظام العلاوات في شركة Halliburton
34	المطلب الثالث: العلاقة بين النظامين
37	خلاصة الفصل
39	خاتمة
42	قائمة المراجع
44	الملاحق