

# دبلومة إدارة الموارد البشرية إعداد رجل الأعمال / هشام إبراهيم الفرخ

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

### نظام المكافآت والحوافز والمرتبات بالمنظمة

#### أولاً : نظام المكافآت بالمنظمة :

س / ما هي أنواع المكافآت بالمنظمة ؟

ج /

#### ١ . المكافآت الداخلية :

هي تلك المكافآت التي يشعر بها الفرد داخلياً وتتولد بطريقة طبيعية نتيجة اندماجه وقيامه بأنشطة أو مهام معينة مثل " الرضا عن العمل ( الفخر الوظيفي ) ، الإنجاز ، المركز الأدبي " .

#### ٢ . المكافآت الخارجية :

معظمها تسيطر عليها المنظمة وعلى طريقة توزيعها وعادتها ما تكون بصورة مادية ملموسة مثل " الترقية وبيئة العمل ( البيئة المادية المحيطة ) " .

س / ما هو الفرق بين المرتب والحوافز والمزاي ؟

ج /

#### ١ . المرتب الأساسي :

هو المبلغ النقدي الذي يحصل عليه الفرد في الساعة أو اليوم أو الشهر أو السنة .

#### ٢ . الحوافز :

هي ترتبط بصورة مباشرة بالأداء الفعلي .

#### ٣ . المزاي :

هي ما يحصل عليه الفرد نتيجة توظيفه في مركز معين داخل المنظمة " مثل حصول المدير على سيارة أو شقة " .

# دبلومة إدارة الموارد البشرية إعداد رجل الأعمال / هيثم إبراهيم الفرخ

## س / ما هو الفرق بين العدالة الداخلية والعدالة الخارجية؟

### (١) العدالة الداخلية :

هي مقارنة ما يحصل عليه الفرد من العمل مقارنة بالأفراد الآخرين داخل المنظمة .

### (٢) العدالة الخارجية :

هي مقارنة ما يحصل عليه الفرد من العمل مقارنة بالأفراد خارج المنظمة .

### ملاحظات :

- ١ . على الرغم من إختلافات المكافآت الداخلية والخارجية عن بعضهم البعض إلا إنهم يرتبطان ببعضهم البعض .
- ٢ . التعويض والدفع ليس مصطلحاً مترادفين .
- ٣ . نموذج لادلر وفقاً لنموذج لادلر محددات الرضا عن العمل تتحدد على أساس درجة التوافق بين إدراك الفرد لما يدفع له وما يجب ان يدفع له .
- ٤ . التعويضات تتكون من المرتب الأساس والحوافز والعلاوات وأي مزايا أخرى .
- ٥ . يتمثل دور مدير إدارة الموارد البشرية في الإسهام في تصميم إدارة النظام ككل .

### مواقف للتوضيح :

- i . عندما يقوم المشرف بمنح شهادة تقدير لمروءه الذي قام بتحقيق وإنجاز العمل بالجودة المطلوبة .  
( مكافأة داخلية )
- ii . عندما يجيب الطالب على سؤال مدرسه يشكره ويمدح أدائه أمام زملائه .  
( مكافأة داخلية )
- iii . عندما يشعر الفرد بالسعادة نتيجة إنتهائه من مذاكرة مادة الموارد البشرية .  
( مكافأة داخلية )
- iv . عندما يمنح المدير علاوة إستثنائية نتيجة إبتكاره لإسلوب أسهل في العمل .  
( مكافأة خارجية )

## ثانياً: الحوافز

### س / ما هي أنواع الحوافز؟

١. الحوافز الفردية .
٢. الحوافز الجماعية .
٣. الحوافز التنظيمية .

### □ أولاً: الحوافز الفردية:

وتعتمد على أداء الفرد نفسه في المنظمة .

### أنواعها:

- (١) **خطط معدل القطعة:**  
وفيها يتحدد مقدار معين من الحوافز وفقاً لكل وحدة ينتجها الفرد .
- (٢) **خطط على أساس العمولات:**  
هو نظام تمنحه الشركة عادة لمندوبي المبيعات والتأمين .
- (٣) **العلاوات الإستثنائية الفردية:**  
هو نظام مكافآت يقدم للفرد مرة واحدة على أساس مستوى الأداء المرتفع .
- (٤) **العلاوات الإستثنائية الإدارية:**  
هي العلاوات السنوية التي تقدم في نهاية السنة للإداريين وتعتمد على مستوى الأداء المحقق خلال السنة .
- (٥) **خطط تعتمد على التوفير في الوقت:**  
هي حوافز تقدم للفرد إذا قام بالإنتاج بالمستوى المطلوب قبل الوقت المحدد .

# دبلومة إدارة الموارد البشرية إعداد رجل الأعمال / هيثم إبراهيم الفرخ

## □ ثانياً : الحوافز الجماعية :

- هي خطط الحوافز التي يحصل عليها الفرد وكل أفراد الجماعة وهنا يعتمد الحافز على أداء المجموعة ككل مثل لاعبي كرة القدم .
- صممت خطط الحوافز الجماعية لتشجيع الأفراد لممارسة نوع من الضغط على زملاء العمل في المجموعة لتحقيق أداء أفضل وأسرع .

## □ ثالثاً : الحوافز التنظيمية :

هي تلك الحوافز التي تعتمد في تطبيقها على أداء المنظمة ككل وعادة تعتمد المكافأة على مرتب الفرد .

## أنواعها :

- (١) خطط المشاركة في الأرباح .
- (٢) خطط ملكية الأفراد لأسهم الشركة .
- (٣) خطط حصول الفرد على منتجات الشركة .

## ٥ / ما هي خطط الأجر والحوافز ؟

- ١ . خطة هالسي .
- ٢ . خطة روان .
- ٣ . خطة بيدو .

## رُوبلاً : خطة والبي :

- من خلالها يحصل الفرد على أجر مضمون ومؤكد للساعة بالإضافة إلى قسط لأي وقت إضافي عن الوقت المعياري .
- حيث يكون الأجر الإضافي نسبة ثابتة من الأجر الأساسي .

# دبلومة إدارة الموارد البشرية إعداد رجل الأعمال / هيثم إبراهيم الفرخ

## ثانياً : خطة رولر :

- تختلف عن خطة هالسي في أنها لا تستخدم نسبة ثابتة من الأجر والوقت وتطبق نسب متفاوتة .

## ثالثاً : خطة بيرو :

- فيها يتم الإعتماد على الدفع بناءً على الوحدات المعيارية التي ينتجها الفرد أو الذي يتم تحقيقه خلا فترة زمنية معينة .

## د/ مامي المزرايا والمنافع التي يحصل عليها الفرد ؟

- ١) المكافأة التي يحصل عليها الفرد نتيجة توظيفه بالمنظمة أي لا يرتبط بالأداء مثل التأمين الصحي .
- ٢) العامل المتطابق : هو الفرد الذي يعمل وقت كامل ولديه زوجة ومهتم بأسرته .
- ٣) تطبق معظم المنافع على كل أفراد المنظمة ولكن هناك بعض منافع تطبق على التنفيذيين فقط .

## ← أنواع المزايا والمنافع المقصدة للأفراد :

- ١) المنافع المطلوبة قانوناً .
- ٢) المنافع المرتبة بالمعاش .
- ٣) المنافع المرتبة بالتأمينات .
- ٤) منافع الدفع للأجازات .

## ← مزايا وعيوب الخطط المرتبة للمنافع :

### المزايا :

١. وفر ضريبي .
٢. تغيير أنماط الحياة .
٣. توفير إيجابيات في اتجاهات الأفراد .

# دبلومة إدارة الموارد البشرية إعداد رجل الأعمال // هشام إبراهيم الفرخ

## العيوب :

١. الخطط المرنة تحتاج لوقت كبير لأدائها .
٢. رفض النقابات لهذا النوع .
٣. قد لا يختار الأفراد المنافع التي تكون في صالحها .