



Chapter 11

Compensation

تعويضات

Introduction

There are many work motivators, including

هناك العديد من محفزات العمل، بما في ذلك

- promotions
- desirable work assignments
- peer recognition
- work freedom

➤ الترقّيات

➤ مهام العمل المرغوبة

➤ اعتراف الأقران

➤ حرية العمل

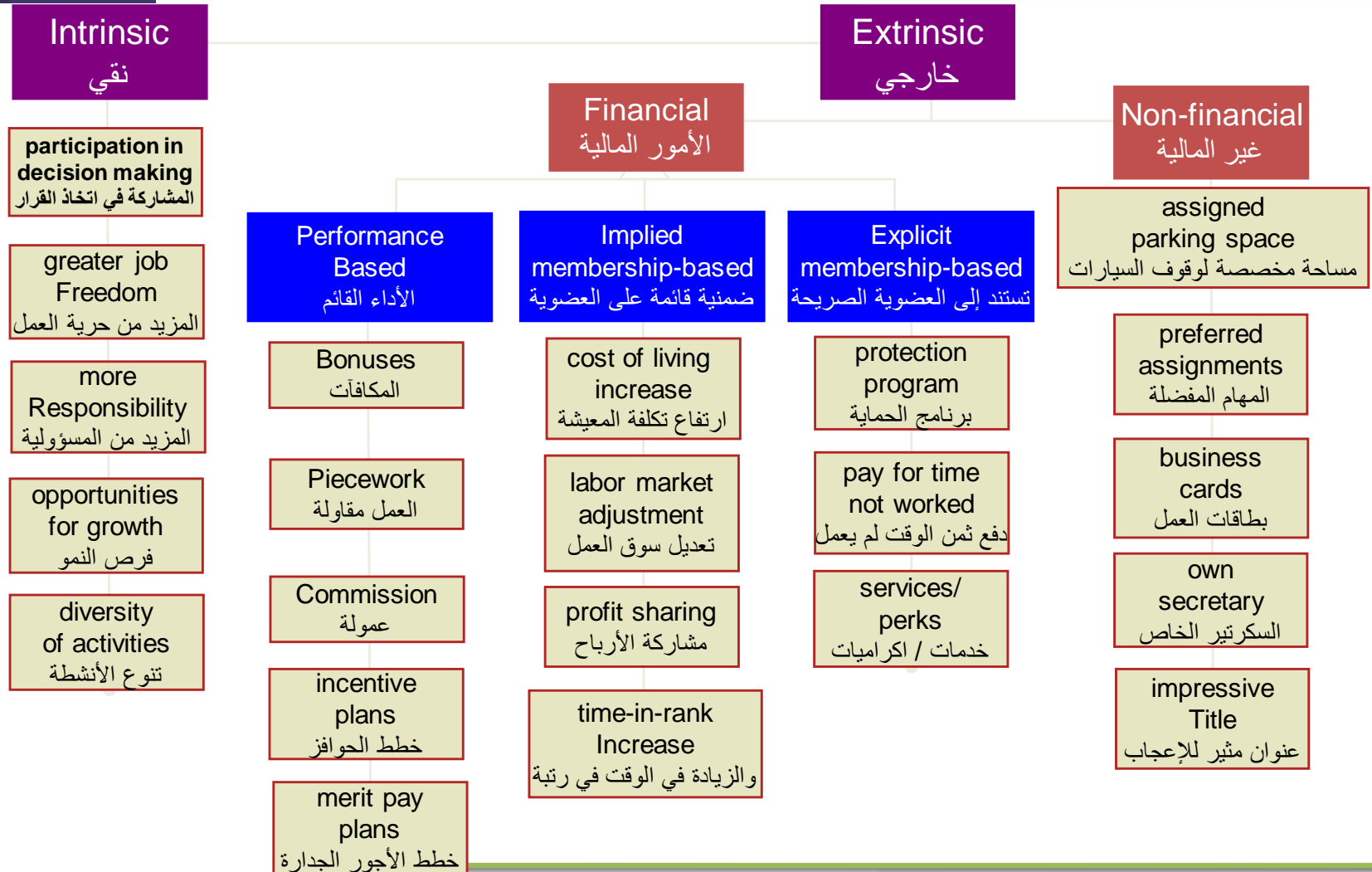
but the focus in this chapter is pay.

ولكن التركيز في هذا الفصل هو الأجر.

they all help maintain employee commitment

أنها جميعا تساعد على الحفاظ على التزام الموظف

Rewards Review مراجعة المكافآت



أنواع خطط المكافآت Types of Reward Plans

Intrinsic versus Extrinsic Rewards

الجوهرية مقابل المكافآت الخارجية

➤ ***intrinsic*** rewards (personal satisfactions) come from the job itself, such as:

- pride in one's work
- feelings of accomplishment
- being part of a work team

➤ الجوائز الجوهرية (الرضا الشخصية)
تأتي من الوظيفة نفسها، مثل:

- فخر في عمل واحد
- مشاعر الإنجاز
- كونها جزءا من فريق العمل

➤ ***extrinsic*** rewards come from a source outside the job, mainly by management:

- money
- promotions
- benefits

➤ تأتي المكافآت الخارجية من مصدر خارج الوظيفة، وذلك أساسا من قبل الإدارة:

- مال
- الترقيات
- فوائد

Types of Reward Plans

Financial versus Nonfinancial Rewards

المالية مقابل المكافآت غير المالية

■ **financial** rewards:

- wages
- bonuses
- profit sharing
- pension plans
- paid leaves
- purchase discounts

➤ مكافآت مالية:

- أجور
- المكافآت
- مشاركة الأرباح
- خطط التقاعد
- الإجازات المدفوعة الأجر
- شراء خصومات

➤ **nonfinancial** rewards:

- make life on the job more attractive; employees vary greatly on what types they like

➤ المكافآت غير المالية:

- وجعل الحياة على وظيفة أكثر جاذبية.
- الموظفين تختلف اختلافا كبيرا على ما أنواع تحب

Types of Reward Plans

Performance-based versus Membership-Based

تستند إلى الأداء مقابل القائم على العضوية

- ***performance-based*** rewards are tied to specific job performance criteria
 - commissions
 - piecework pay plans
 - incentive systems
 - group bonuses
 - merit pay
 - ***membership-based*** rewards such as cost-of-living increases, benefits, and salary increases are offered to all employees
- ترتبط المكافآت القائمة على الأداء بمعايير أداء وظيفي محددة
 - اللجان
 - خطط الأجور الجزئية
 - نظم الحوافز
 - مجموعة المكافآت
 - دفع الجدارة
 - وتقدم مكافآت على أساس العضوية مثل الزيادات في تكلفة المعيشة، والفوائد، وزيادة الرواتب لجميع الموظفين

Compensation Administration

إدارة التعويضات

Companies derive their compensation programs from job evaluation, which defines the appropriate worth of each job.

وتستمد الشركات برامج التعويض الخاصة بها من تقييم الوظائف، الذي يحدد القيمة المناسبة لكل وظيفة.

An effective, fair compensation program: برنامج تعويض فعال وعادل:

- Attracts يجذب
- Motivates يجذب
- Retains competent employees يحتفظ الموظفين المختصة

Both employees and employers
can research compensation
facts and issues at

يمكن لكل من الموظفين وأصحاب العمل البحث في الحقائق والتعويضات في

www.salary.com

<http://salary.nytimes.com/>

<http://www.salaryexpert.com/>

Compensation Administration

The Fair Labor Standards Act requires: ويتطلب قانون معايير العمل العادلة ما يلي:

- minimum wage
- overtime pay
- record-keeping
- child labor restrictions

أقل اجر

الأجر الإضافي
حفظ السجلات

القيود المفروضة على عمل الأطفال

exempt employees

include professional and managerial employees not covered under FLSA overtime provisions

الموظفون المعفيون: تشمل الموظفين المهنيين والإداريين غير المشمولين بمخصصات العمل الإضافي

nonexempt employees

eligible for premium pay (time and one-half) when they work more than 40 hours in a week

موظفون غير مؤهلين: مؤهلون للحصول على قسط قسط (الوقت ونصف) عندما يعملون أكثر من 40 ساعة في الأسبوع

Compensation Administration

Equal Pay Act of 1963 requires that men and women hired for the same job be paid the same.

Civil Rights Act:

- broader than Equal Pay Act
- prohibits discrimination on the basis of gender
- used to support comparable worth concept
- salaries established based on skill, responsibility, effort, and working conditions

ويقضي قانون المساواة في الأجور لعام 1963 بأن يدفع الرجل والمرأة المعينين لنفس الوظيفة.

قانون الحقوق المدنية:

- أوسع من قانون المساواة في الأجور
- يحظر التمييز على أساس نوع الجنس
- وتستخدم لدعم مفهوم قيمة قابلة للمقارنة
- الرواتب التي تستند إلى المهارة والمسؤولية والجهد وظروف العمل

Job Evaluation and the Pay Structure

تقييم الوظائف وهيكـل الأجر

Job evaluation helps set pay structure.

التقييم الوظيفي يساعد على تحديد هيكـل الأجر.

■ Job analysis information determines the relative value, or *rank*, of each job in the organization.

تحدد معلومات تحليل الوظيفة القيمة النسبية، أو الترتيب، لكل وظيفة في المؤسسة.

Other pay structure factors:

- labor market conditions
- collective bargaining
- individual skill differences

عوامل هيكـل الأجر الأخرى:

- ظروف سوق العمل
- المفاوضة الجماعية
- الفروق في المهارات الفردية

Research wage information at
the Bureau of Labor Statistics

البحث في معلومات الأجر في مكتب إحصاءات العمل

<http://www.bls.gov/bls/blswage.htm>

Job Evaluation and the Pay Structure

Job Evaluation Methods

ordering
Method

طريقة الطلب

A committee places jobs in a simple rank order from highest (worth highest pay) to lowest.

لجنة تضع وظائف في ترتيب رتبة بسيط من أعلى (تستحق أعلى الأجور) إلى أدنى مستوى.

طرق تقييم الوظائف

classification
Method

طريقة تصنيف

Jobs placed in grades to compare their descriptions to the benchmarked jobs. Look for a common denominator (skills, knowledge, responsibility).

وظائف وضعت في الدرجات لمقارنة أوصافها إلى وظائف مرجعية. ابحث عن قاسم مشترك (المهارات والمعرفة والمسؤولية).

point
Method

طريقة نقطة

Jobs are rated and allocated points on several criteria. Jobs with similar point totals are placed in similar pay grades. Offers the greatest stability.

يتم تصنيف الوظائف وتخصيص نقاط على عدة معايير. وتوضع وظائف ذات مجاميع نقاط مماثلة في درجات رواتب مماثلة. يوفر أكبر قدر من الاستقرار.

Job Evaluation and the Pay Structure

Establishing the Pay Structure

إنشاء هيكل الأجور

compensation Surveys

استقصاءات التعويض

Used to gather factual data on pay rates for other organizations. Information is often collected on associated employee benefits as well.

تستخدم لجمع البيانات الواقعية عن معدلات الأجور للمنظمات الأخرى. وغالبا ما يتم جمع المعلومات عن مزايا الموظفين المرتبطة بها أيضا.

wage Curves

منحنيات الأجور

Drawn by plotting job evaluation data (such as job points or grades) against pay rates (actual or from survey data).

Indicates whether pay structure is logical.

يتم رسمها بتخطيط بيانات تقييم الوظائف (مثل نقاط العمل أو الدرجات) مقابل معدلات الأجور (الفعالية أو من بيانات المسح).

يشير إلى ما إذا كان هيكل الأجور منطقيا.

wage Structure

هيكل الأجور

Designates pay ranges for jobs of similar value. Results in a logical hierarchy of wages, in overlapping ranges.

يحدد نطاقات الأجور للوظائف ذات القيمة المماثلة. النتائج في تسلسل هرمي منطقي للأجور، في نطاقات متداخلة.

Job Evaluation and the Pay Structure

External factors also influence pay structure.

- geographic differences (local supply and demand)
- labor supply (low supply = higher wages and vice versa)
- competition (HR can match, lead, or lag)
- cost of living as determined by the CPI
- collective bargaining (unions)

العوامل الخارجية تؤثر أيضا على هيكل الأجور.

- الاختلافات الجغرافية (العرض والطلب المحليان)
- (العرض المنخفض = ارتفاع الأجور والعكس بالعكس)
- المنافسة (الموارد البشرية يمكن أن تتطابق، والرصاص، أو تأخر)
- تكلفة المعيشة على النحو الذي يحدده مؤشر أسعار المستهلكين
- المفاوضة الجماعية (النقابات)

employees must know how the pay structure is derived

يجب على الموظفين معرفة كيفية اشتقاق هيكل الأجور

Special Cases of Compensation

حالات التعويض الخاصة

Incentive Compensation Plans

خطط تعويض الحوافز

Individual

فرد

organization-wide

على مستوى المنظمة

Group

مجموعة

incentives can be added to the basic pay structure to provide rewards for performance

يمكن إضافة الحوافز إلى هيكل الأجور الأساسي لتوفير مكافآت للأداء

Special Cases of Compensation

Individual Incentives الحوافز الفردية

- merit pay plans (annual increase, based on performance) خطط الأجور الجدارة (الزيادة السنوية، استنادا إلى الأداء)
- piecework plans (pay based on number of units produced typically in a specified time period) (الأجر على أساس عدد الوحدات المنتجة عادة في فترة زمنية محددة)
- time-savings bonuses and commissions والمكافآت وفورات الوقت الادخار

these work best where clear objectives are set and tasks are independent

وهذه أفضل الأعمال حيث يتم تعيين أهداف واضحة والمهام مستقلة

Special Cases of Compensation

Group Incentives

Incentives can be offered to groups, rather than individuals, when employees' tasks are interdependent and require cooperation.

حوافز جماعية

ويمكن تقديم الحوافز للمجموعات، بدلا من الأفراد، عندما تكون مهام الموظفين مترابطة وتتطلب التعاون.

Advantages

- Focuses the group on specific performance targets.
- Since rewards are controllable by individuals, the programs can be very motivational.
- The program can be integrated with other corporate initiatives and leads to improved communication and employee relations

Disadvantages

- Can be costly to install and administer.
- De-emphasizes individual performance, which can result in excessive peer pressure.
- Requires open communication with employees on costs, profitability, etc. If the performance targets are not carefully selected, adverse results may occur.

Click to edit content slide master

سلبيات

- يمكن أن تكون مكلفة لتثبيت وإدارة.

- دي-تشديد على الأداء الفردي، والتي يمكن أن تؤدي إلى الإفراط في ضغط الأقران.

- يتطلب التواصل المفتوح مع الموظفين على التكاليف والربحية، وما إذا لم يتم اختيار أهداف الأداء بعناية، قد تحدث نتائج سلبية.

مزايا

- يركز الفريق على أهداف أداء محددة.

- منذ المكافآت هي السيطرة عليها من قبل الأفراد، يمكن أن تكون برامج تحفيزية جدا.

- ويمكن دمج البرنامج مع مبادرات الشركات الأخرى ويؤدي إلى تحسين الاتصالات والعلاقات مع الموظفين

Special Cases of Compensation

Organization-wide Incentives الحوافز على مستوى المنظمة

Direct employee efforts toward organizational goals (such as cost reduction)

جهود الموظفين المباشرة نحو الأهداف التنظيمية (مثل خفض التكاليف)

خطة سكانلون - تقترح لجان المشرفين والموظفين تحسينات في توفير العمالة.

➤ **Scanlon Plan** - supervisor and employee committees suggest labor-saving improvements.

See <http://www.scanlon.org/>

➤ **IMPROSHARE** - formula is used to determine bonuses based on labor cost savings.

➤ إمبروشير - يستخدم صيغة لتحديد المكافآت على أساس وفورات في تكاليف العمالة.

See <http://www.qualitydigest.com/jul/gainshre.html>

Special Cases of Compensation

Paying for Performance

■ Competency-based compensation

- Rewarded for skills, knowledge and behaviors
 - leadership
 - problem solving
 - decision making
 - strategic planning
- **Broad-banding:** pre-set pay levels that determine what people are paid based on their type and level of competency.

الدفع مقابل الأداء

■ التعويض القائم على الكفاءة

- مكافأة للمهارات والمعرفة والسلوكيات
- قيادة
- حل المشاكل
- اتخاذ القرار
- تخطيط استراتيجي
- **النطاق العريض:** مستويات الأجور المحددة مسبقا التي تحدد ما يدفعه الناس استنادا إلى نوعهم ومستوى كفاءتهم.

Special Cases of Compensation

Team-Based Compensation

- incentives for empowered work teams to exceed established goals and share equally in rewards
- depends on:
 - clarity of team purpose and goals
 - ability of the team to obtain needed resources
 - effective team communication skills and trust

التعويض القائم على الفريق
والحوافز لفرق العمل الممكنة
لتتجاوز الأهداف المحددة وتتقاسم
على قدم المساواة في المكافآت

يعتمد على:
وضوح هدف الفريق والأهداف
قدرة الفريق على الحصول على الموارد اللازمة
مهارات الاتصال فريق فعالة والثقة

Executive Compensation Programs

برامج التعويضات التنفيذية

Salaries of Top Managers

- executive pay can run 400 times higher than that of the average worker
- 2008 saw a decline in exec compensation, mostly due to economic and political forces.

See:

<http://online.wsj.com/article/SB123375514020647787.html>

- competition for executive talent raises the price of hiring an executive
- high salaries can be a motivator for executives and lower-level managers

رواتب كبار المدراء

- يمكن أن يدفع الأجر التنفيذي 400 مرة أعلى من متوسط العامل
- وشهد عام 2008 تراجعاً في تعويضات إيكسيك، ويرجع ذلك في الغالب إلى القوى الاقتصادية والسياسية.

انظر:

<http://online.wsj.com/article/SB123375514020647787.html>

- المنافسة على المواهب التنفيذية يرفع من سعر التعاقد مع المدير التنفيذي
- يمكن أن يكون المرتبات العالية محفزاً للمديرين التنفيذيين ومديري المستوى الأدنى

Executive Compensation Programs

Supplemental Financial Compensation

التعويض المالي التكميلي

➤ **deferred bonuses** – paid to executives over extended time periods, to encourage them to stay with the company

المكافآت المؤجلة - المدفوعة للمديرين التنفيذيين على مدى فترات زمنية طويلة، لتشجيعهم على البقاء مع الشركة

➤ **stock options** – allow executives to purchase stock in the future at a fixed price

خيارات الأسهم - تسمح المديرين التنفيذيين لشراء الأسهم في المستقبل بسعر ثابت

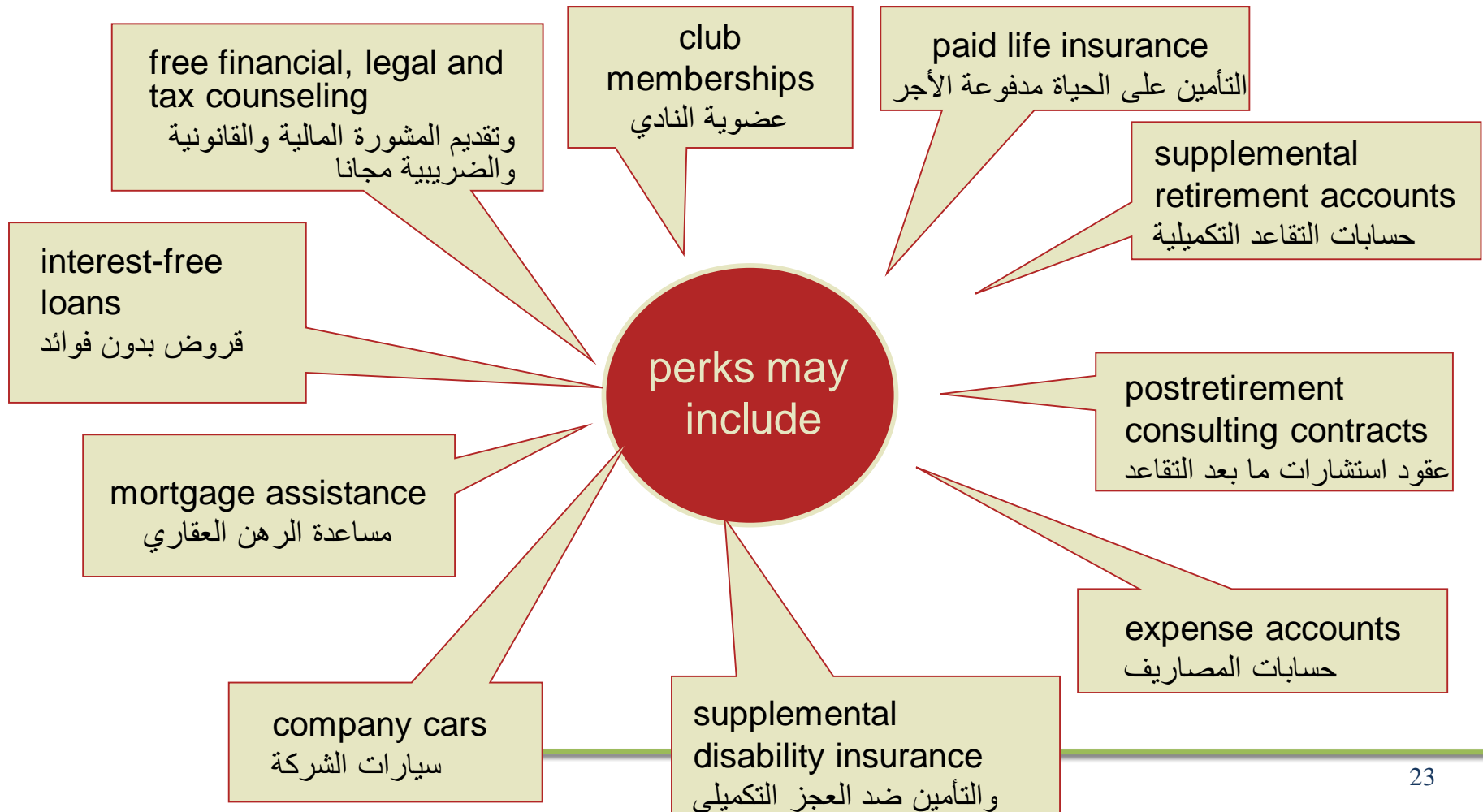
➤ **hiring bonuses** – compensate for the deferred compensation lost when leaving a former company

توظيف المكافآت - تعويض التعويض المؤجل المفقود عند مغادرة الشركة السابقة

Executive Compensation Program

Supplemental Nonfinancial Compensation Perquisites

مكاسب التعويضات غير المالية التكميلية



Executive Compensation Programs

Supplemental Nonfinancial Compensation Perks

مكاسب التعويض غير المالية التكميلية

المظلات الذهبية حماية المديرين التنفيذيين عندما يحدث الاندماج أو الاستيلاء العدائي من خلال توفير مكافأة نهاية الخدمة أو موقف مضمون.

- **Golden parachutes** protect executives when a merger or hostile takeover occurs by providing severance pay or a guaranteed position.

For the history of the golden parachute, see:

http://www.businessweek.com/magazine/content/05_50/b3963111.htm

Read about the top 10 golden parachute recipients:

<http://www.time.com/time/specials/packages/completelist/0,29569,1848501,00.html>

International Compensation

التعويض الدولي

International compensation packages generally utilize the “balance-sheet approach,” using these four factors:

- **base pay:** the pay of employees in comparable jobs at home
- **differentials:** compensation given to offset higher costs of living abroad
- **incentives:** inducements given to encourage employees to accept overseas assignments
- **assistance programs:** payment for expenses involved in moving a family abroad and in providing some services overseas

وتستخدم حزم التعويضات الدولية عموماً "نهج الميزانية العمومية"، باستخدام هذه العوامل الأربعة:

الأجر الأساسي: أجور الموظفين في وظائف مماثلة في المنزل
الفوارق: تعويضات لتعويض ارتفاع تكاليف المعيشة في الخارج
الحوافز: الإغراءات المقدمة لتشجيع الموظفين على قبول المهام في الخارج
برامج المساعدة: دفع المصروفات المتعلقة بتحريك الأسرة في الخارج وفي تقديم بعض الخدمات في الخارج

HR needs to understand the statutory requirements of each country

يحتاج قسم الموارد البشرية إلى فهم المتطلبات القانونية لكل بلد

Fill-in-the-blanks

1. _____ rewards come from the job itself; _____ rewards come from outside the job.
Intrinsic; extrinsic
 2. Wages, bonuses, and pension plans are examples of _____ rewards.
financial
 3. The _____ is the source of companies' compensation programs.
job evaluation
 4. Scanlon and IMPROSHARE are examples of _____ incentives.
organization-wide
 5. Using pre-set pay levels that determine what people are paid based on their type and level of competency is called _____.
Broad-banding
 6. _____ protect executives when a merger or hostile takeover occurs by providing severance pay or a guaranteed position.
Golden parachutes
-

إملاً الفراغات

1. _____ المكافآت تأتي من الوظيفة نفسها. _____ المكافآت تأتي من خارج العمل.
- نقي؛ خارجي
2. الأجور والمكافآت، وخطط المعاشات التقاعدية هي أمثلة على المكافآت _____.
- الأمر المالية
3. _____ هو مصدر برامج تعويض الشركات.
- تقييم العمل
4. سكانلون و إمبروشير هي أمثلة على _____ الحوافز.
- على مستوى المنظمة
- 5 - ويطلق على مستويات الأجر المحددة مسبقا التي تحدد ما يدفعه الأشخاص استنادا إلى نوعهم ومستوى كفاءتهم _____.
- واسع النطاقات
6. _____ حماية المديرين التنفيذيين عندما يحدث الاندماج أو الاستيلاء العدائي من خلال توفير مكافأة نهاية الخدمة أو موقف مضمون.
- المظلات الذهبية