

Pay-for-Performance (P4P) Definition

Outcomes-Based Compensation

التعويض في مقابل الأداء والإنتاج

الإنتاج والتعويض



Summary of Learning Objectives

الأهداف التدريبية

- تعريف نظام المكافآت والتعويضات.
- توضيح الاختلاف بين المكافآت الداخلية والخارجية.
- العناصر الضرورية في مكان العمل لتحقيق أكبر قدر من الأهداف المرجوة.
- توضيح عوامل الرضا الوظيفي.
- Define organizational rewards
- Distinguish between intrinsic and extrinsic rewards
- List several desirable preconditions for implementing a pay-for-performance program
- Define job satisfaction and list its five major components

Summary of Learning Objectives

الأهداف التدريبية

- Summarize the satisfaction–performance relationship
 - Define compensation, pay, incentives, and benefits
 - Explain the equity theory of motivation
 - Discuss internal, external, individual, and organizational equity
- توضيح العلاقة بين الأداء وبين الرضا الوظيفي.
 - تعريف عناصر التعويض والمميزات.
 - توضيح نظريات التحفيز.
 - تعريف العدالة الداخلية والخارجية.



Chapter 1

What is goal setting? ما هو تحديد الهدف؟

Goal setting guidelines

- Difficult goals are more likely to lead to higher performance than are less difficult ones.
- Specific goals are more likely to lead to higher performance than are no goals or vague or general ones.

خطوات تحديد الأهداف

- تحديد الأهداف الصعبة يساعد على تطوير الأداء بشكل أفضل.
- الأهداف المحددة والواضحة تساعد المؤسسة في تطوير الأداء إلى أداء أعلى.

What is goal setting? ما هو تحديد الهدف؟

Goal setting guidelines

- Goals are most likely to lead to higher performance when the people have the abilities and the feeling of self-efficacy required to accomplish them.
- Goals are most likely to motivate people toward higher performance when they are accepted and there is commitment to them.

خطوات تحديد الأهداف

- من المرجح أن تؤدي الأهداف إلى أداء أعلى عندما يمتلك الناس القدرات والشعور بالكفاءة الذاتية المطلوبة لتحقيقها.
- من المرجح أن تحفز الأهداف الأشخاص على تحقيق أداء أعلى عندما يتم قبولهم ويكون هناك التزام تجاههم.

What is goal setting? ما هو تحديد الهدف؟

Goal setting and MBO

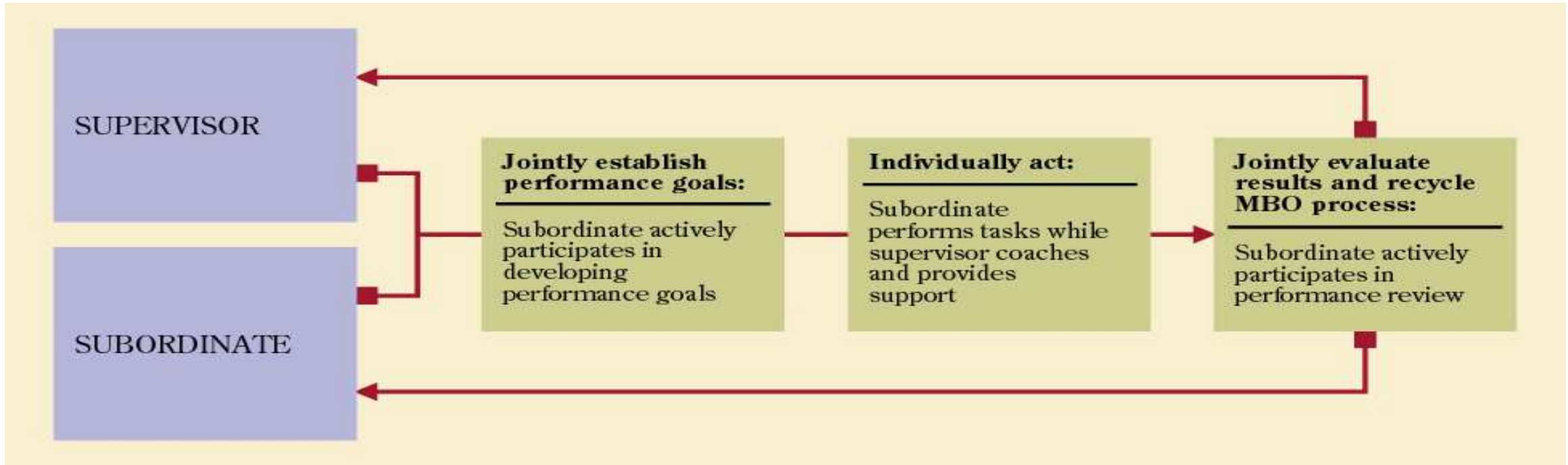
- Management by objectives (MBO) is a process of joint goal setting between a supervisor and a subordinate.
- MBO is consistent with the goal setting guidelines derived from the Locke and Latham model.
- MBO establishes performance goals consistent with higher level work unit and organizational objectives.

تحديد الأهداف والإدارة بالأهداف

- الإدارة بالأهداف (MBO) هي عملية لتحديد الأهداف المشتركة بين المشرف والمرؤوس.
- يتوافق (MBO) مع إرشادات تحديد الأهداف المستمدة من نموذج لوك ولثام.
- تحدد (MBO) أهداف الأداء المتوافقة مع وحدة العمل ذات المستوى الأعلى والأهداف التنظيمية.

What is goal setting?

ما هو تحديد الهدف؟



What is goal setting? ما هو تحديد الهدف؟

Potential problems with MBO

- Too much paperwork. in documenting goals and accomplishments.
- Too much emphasis on:
 - Goal-oriented rewards and punishments.
 - Top-down goals.
 - Goals that are easily stated in objective terms.
 - Individual goals instead of group goals.

المشاكل المحتملة مع MBO

- الكثير من الأعمال الورقية في توثيق الأهداف والإنجازات.
- الكثير من التركيز على:
 - المكافآت والعقوبات الموجهة نحو الهدف.
 - الأهداف من القمة إلى القاعدة.
 - الأهداف التي يمكن ذكرها بسهولة بعبارات موضوعية.
 - الأهداف الفردية بدلاً من أهداف المجموعة.

What is performance appraisal?

ما هو تقييم الأداء؟

- Helps both the manager and subordinate maintain the organization-job-employee characteristics match.
- The process of systematically evaluating performance and providing feedback upon which performance adjustments can be made.

- يساعد كل من المدير والمرؤوس في الحفاظ على تطابق خصائص المؤسسة والموظف والوظيفة.
- عملية التقييم المنتظم للأداء وتقديم الملاحظات التي يمكن إجراء تعديلات الأداء عليها.

What is performance appraisal?

ما هو تقييم الأداء؟

Functions of performance appraisal

- Define the specific job criteria against which performance will be measured.
- Measure past job performance accurately.
- Justify rewards, thereby differentiating between high and low performance.
- Define ratee's needed development experiences.

وظائف تقييم الأداء

- تحديد معايير العمل المحددة التي سيتم قياس الأداء وفقاً لها.
- قياس الأداء الوظيفي السابق بدقة.
- تبرير المكافآت، وبالتالي التمييز بين الأداء العالي والمنخفض.
- تحديد الخبرات التنموية اللازمة لمعدل السرعة.



Two general purposes of good performance appraisal

- Evaluation.

Concerned with such issues as promotions, transfers, terminations, and salary increases.

- Feedback and development.

Let workers know their status relative to firm's expectations and performance objectives.

غرضان عامان لتقييم الأداء الجيد

- تقييم

تهتم بقضايا مثل الترقيات والتحويلات وإنهاء الخدمة وزيادة الرواتب.

- إبداء الرأي والتطوير

دع العمال يعرفون وضعهم بالنسبة لتوقعات الشركة وأهداف الأداء.



Who does the performance appraisal?

- Traditionally done by ratee's immediate superior.
- People other than immediate superior may have better information on certain aspects of ratee's performance.
- 360-degree evaluation provides appraisal information from multiple perspectives.

من يقوم بتقييم الأداء؟

- تقليدياً من قبل الرئيس المباشر.
- قد يكون لدى الأشخاص بخلاف الرئيس المباشر معلومات أفضل عن جوانب معينة من أداء الموظف.
- يوفر التقييم بزاوية 360 درجة معلومات تقييم من وجهات نظر متعددة.

Employees Performance

أداء الموظف

Three general factors driving employees performance:

1. Skills & ability to perform task

2. Knowledge of facts, rules, principles and procedures

3. Motivation to perform

ثلاثة عوامل عامة تدفع أداء الموظفين:

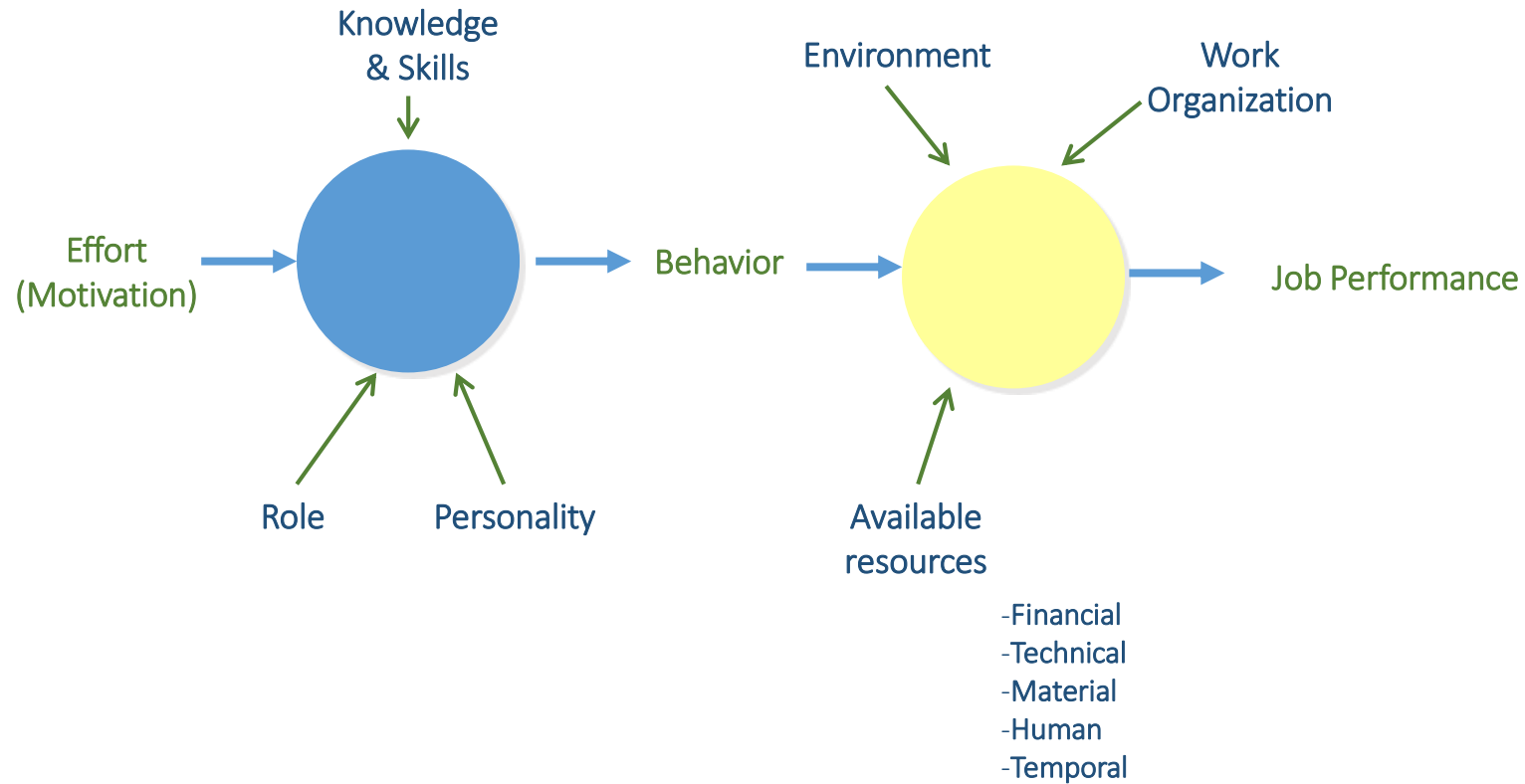
1. المهارات والقدرة على أداء المهمة

2. معرفة الحقائق والقواعد والمبادئ والإجراءات

3. الدافع والتحفيز للأداء

Principal determinants of job performance

المحددات الرئيسية للأداء الوظيفي



Defining Organizational reward system

تحديد نظام المكافآت التنظيمية

- Organizational reward system

Concerned with selection of types of rewards to be used by organization

- Organizational rewards

Rewards that result from employment the organization; includes all types of rewards, both intrinsic and extrinsic

- نظام المكافآت التنظيمية

تهتم باختيار أنواع المكافآت التي تستخدمها المنظمة.

- المكافآت التنظيمية

المكافآت الناتجة عن توظيف المنظمة، يشمل جميع أنواع المكافآت سواء كانت داخلية أو خارجية

Defining Organizational reward system

تحديد نظام المكافآت التنظيمية

- **Intrinsic rewards**

Internal to individual and are normally derived from involvement in certain activities or tasks

Examples: Job satisfaction and feelings of accomplishment

- **Extrinsic rewards**

Directly controlled and distributed by organization and more tangible than intrinsic rewards

Examples: Pay and hospitalization benefits

- **المكافآت الجوهرية**

داخلي للفرد، وعادة ما يتم اشتقاقها من المشاركة في أنشطة أو مهام معينة.
أمثلة: الرضا الوظيفي والشعور بالإنجاز

- **المكافآت الخارجية**

يتم التحكم فيها وتوزيعها بشكل مباشر من قبل المنظمة، وهي أكثر واقعية من المكافآت الجوهرية؟
أمثلة: إعانات الدفع والاستشفاء



- The design and management of reward systems aims to bring about an alignment of organizational and individual objectives
- Reward systems should therefore complement other organizational policies.
for example: devolution of authority, team working, and control strategy.

- يهدف تصميم وإدارة أنظمة المكافآت إلى تحقيق التوافق بين الأهداف التنظيمية والفردية.
- ولذلك ينبغي أن تكمل أنظمة المكافآت السياسات التنظيمية الأخرى.
على سبيل المثال: تفويض السلطة، والعمل الجماعي، واستراتيجية التحكم.

Intrinsic versus Extrinsic Rewards

Intrinsic Rewards

Achievement
Feelings of accomplishment
Informal recognition
Job satisfaction
Personal growth
Status

Extrinsic Rewards

Formal recognition
Fringe benefits
Incentive payments
Pay
Promotion
Social relationships
Physical work environment

Selection of Rewards

اختيار المكافآت

Management must recognize what employees perceive as meaningful rewards

- Pay is usually the first, and sometimes the only, reward most people think about
- However, rewards should be viewed in the larger perspective as anything employees value
- May include things such as:
 - Office location
 - Allocation of certain pieces of equipment
 - Assignment of preferred work tasks
 - Informal recognition

يجب أن تدرك الإدارة ما يعتبره الموظفون مكافآت ذات مغزى:

- عادة ما تكون الرواتب هي المكافأة الأولى، وأحياناً الوحيدة التي يفكر فيها معظم الناس.
- ومع ذلك ينبغي النظر إلى المكافآت من منظور أوسع على أنها أي قيمة للموظفين.
- قد تشمل أشياء مثل:
 - موقع المكتب
 - تخصيص قطع معينة من المعدات
 - تعيين مهام العمل المفضلة
 - اعتراف غير رسمي

Selection of Rewards

اختيار المكافآت

Another false assumption is exemplified by fact that most organizations offer same mix of rewards to all employees

Studies show that many variables can influence employee preferences for certain rewards. They include

○Age

○Sex

○Marital status

○Number of dependents

○Years of service

For example, older employees are usually much more concerned with pension and retirement benefits than are younger employees

- هناك افتراض خاطئ آخر يتمثل في حقيقة أن معظم المنظمات تقدم نفس المزيج من المكافآت لجميع الموظفين
- تظهر الدراسات أن العديد من المتغيرات يمكن أن تؤثر على تفضيلات الموظفين للحصول على مكافآت معينة، مثل:

○ العمر

○ الجنس

○ الحالة الإجتماعية

○ أعداد المستقلين

○ سنوات من الخدمة

- على سبيل المثال: عادة ما يهتم الموظفون الأكبر سنًا بمزايا التقاعد والمعاشات أكثر من الموظفين الأصغر سنًا.

Relating Rewards to Performance

ربط الأداء بالمكافآت

- Free enterprise system is based on the premise that rewards should depend on performance
- Performance–reward relationship is desirable at Organizational or corporate level
- Employees will be motivated when they believe such motivation will lead to desired rewards
- Many formal rewards provided by organizations are not related to performance
- These rewards are almost always determined by organizational membership and seniority; they include
 - Paid vacations
 - Insurance plans
 - Paid holidays

- يعتمد نظام المؤسسة الحرة على فرضية أن المكافآت يجب أن تعتمد على الأداء.
- العلاقة بين الأداء والمكافأة أمر مرغوب فيه على المستوى التنظيمي أو المؤسسي.
- سيتم تحفيز الموظفين عندما يعتقدون أن هذا الدافع سيؤدي إلى المكافآت المرجوة.
- لا ترتبط العديد من المكافآت الرسمية التي تقدمها المنظمات بالأداء.
- يتم تحديد هذه المكافآت دائماً تقريباً من خلال العضوية التنظيمية والأقدمية، وتشمل:
 - الإجازات المدفوعة
 - خطط التأمين
 - العطل المدفوعة

Preconditions for Implementing pay-for-Performance Program

الشروط المسبقة لتنفيذ برنامج الدفع مقابل الأداء

- **Trust in management**

If employees are skeptical of management, it is difficult to make a pay-for-performance program work

- **Absence of performance constraints**

Jobs must be structured so that an employee's performance is not hampered by factors beyond his or her control

- **الثقة في الإدارة**

إذا كان الموظفون متشككين في الإدارة، فمن الصعب القيام بعمل برنامج الدفع مقابل الأداء.

- **غياب قيود الأداء**

يجب تنظيم الوظائف بحيث لا تعوق أداء الموظف عوامل خارجة عن إرادته.

Preconditions for Implementing pay-for-Performance Program

الشروط المسبقة لتنفيذ برنامج الدفع مقابل الأداء

- **Trained supervisors and managers**

Supervisors and managers must be trained in setting and measuring performance standards.

- **Good measurement systems**

Performance should be based on criteria that are job specific and focus on results achieved.

- **مشرفون ومديرون مدربون**

يجب تدريب المشرفين والمديرين على وضع معايير الأداء وقياسها

- **أنظمة قياس جيدة**

يجب أن يستند الأداء إلى معايير خاصة بالوظيفة والتركيز على النتائج المحققة.

Preconditions for Implementing pay-for-Performance Program

الشروط المسبقة لتنفيذ برنامج الدفع مقابل الأداء

- Ability to pay

Merit portion of the salary increase budget must be large enough to get the attention of employees.

- Clear distinction among cost of living, seniority, and merit

In absence of strong evidence to the contrary, employees will naturally assume a pay increase is a cost-of- living or seniority increase.

- القدرة على الدفع

يجب أن يكون جزء الاستحقاق من ميزانية زيادة الرواتب كبيرًا بما يكفي لجذب انتباه الموظفين.

- التمييز الواضح بين تكلفة المعيشة والأقدمية والجدارة

في حالة عدم وجود أدلة قوية على عكس ذلك، يفترض الموظفون بطبيعة الحال أن زيادة الأجور هي زيادة في تكلفة المعيشة أو زيادة الأقدمية.

Preconditions for Implementing pay-for-Performance Program

الشروط المسبقة لتنفيذ برنامج الدفع مقابل الأداء

- **Well-communicated total pay policy**

Employees must have a clear understanding of how merit pay fits into the total pay picture

- **Flexible reward schedule**

It is easier to establish a credible pay- for- performance plan if all employees do not receive pay adjustments on the same date

- **سياسة المزايا والتعريف بها**

يجب أن يكون لدى الموظفين فهم واضح لكيفية تناسب أجر الجدارة مع صورة الأجور الإجمالية

- **جدول مكافآت مرن**

من الأسهل وضع خطة دفع مقابل الأداء ذات مصداقية إذا لم يتلق جميع الموظفين تعديلات على الأجور في نفس التاريخ

Job Satisfaction and Rewards

الرضا الوظيفي والمكافآت

An employee's general attitude toward the job

- Organizational reward system often has a significant impact on level of employee job satisfaction
- Manner in which extrinsic rewards are dispersed can affect intrinsic rewards (and satisfaction) of recipients

الموقف العام للموظف تجاه الوظيفة

- غالبًا ما يكون لنظام المكافآت التنظيمية تأثير كبير على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين
- يمكن أن تؤثر الطريقة التي تشتت فيها المكافآت الخارجية على المكافآت الجوهرية ورضا الموظفين

Job Satisfaction and Rewards

الرضا الوظيفي والمكافآت

There are major components of job satisfaction:

- Attitude toward the work group
- General working conditions
- Attitude toward the company
- Monetary benefits
- Attitude toward management
- Employee's state of mind about the work itself
- Life in general
- Health, age
- Level of aspiration, social status, and political and social activities

هناك مكونات رئيسية للرضا الوظيفي:

- الموقف تجاه مجموعة العمل
- ظروف العمل العامة
- الموقف تجاه الشركة
- المنافع النقدية
- الموقف من الإدارة
- حالة ذهنية الموظف حول العمل نفسه
- الحياة بشكل عام
- الصحة والعمر
- مستوى الطموح والوضع الاجتماعي والأنشطة السياسية والاجتماعية

The Satisfaction–Performance Controversy

جدل رضا الأداء الوظيفي

It has been clearly established that job satisfaction does have a positive impact on:

- Turnover
- Absenteeism
- Tardiness
- Accidents
- Grievances

وقد ثبت بوضوح أن الرضا الوظيفي له

تأثير إيجابي على:

- دوران العمالة
- التغيب
- التأخر
- الحوادث
- المظالم

The Satisfaction–Performance Controversy

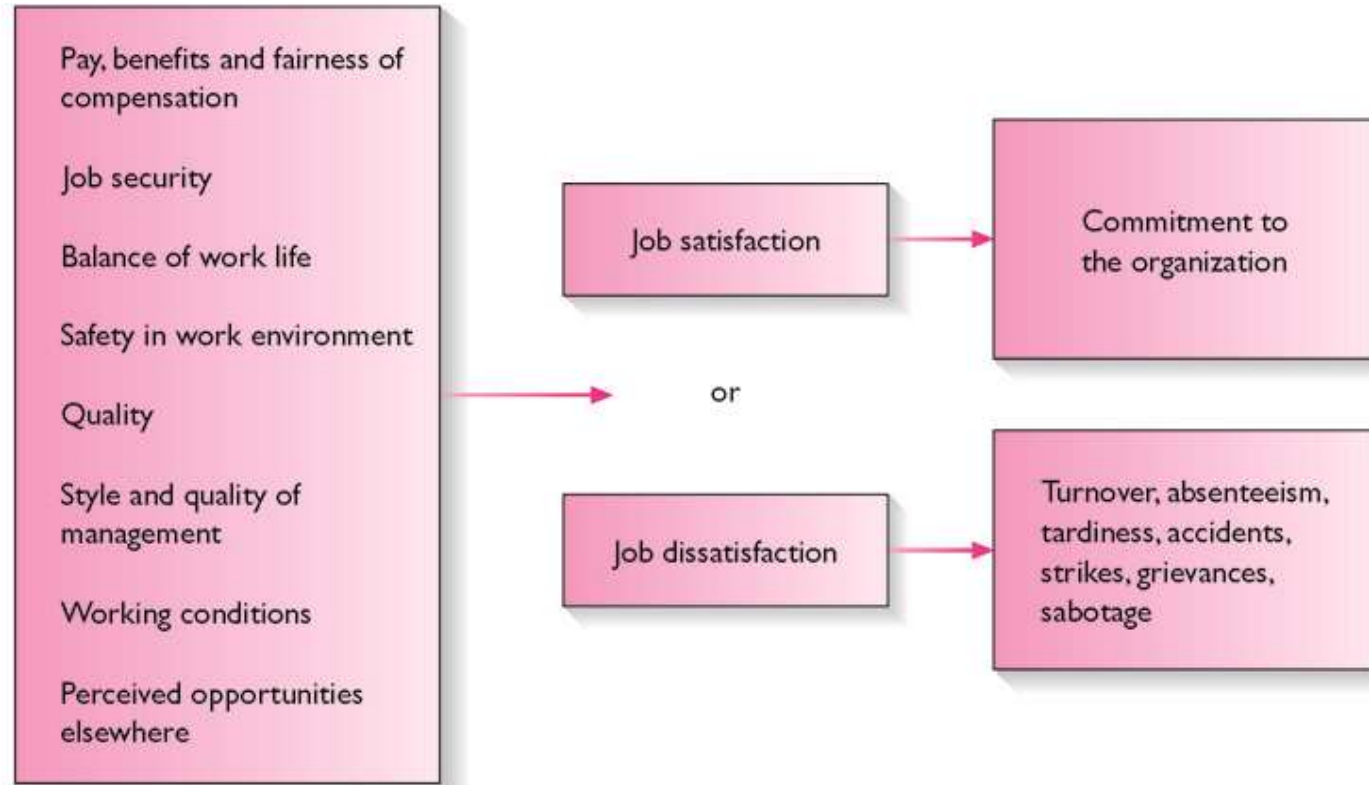
جدل رضا الأداء الوظيفي

- Experience, gender, and performance can have a moderating effect on these relationships
- Organizations prefer satisfied employees simply because they make the work environment more pleasant
- Although a satisfied employee is not necessarily a high performer, there are numerous reasons for cultivating employee satisfaction

- يمكن أن يكون للخبرة والأداء تأثير معتدل على هذه العلاقات.
- تفضل المؤسسات الموظفين الراضين ببساطة لأنها تجعل بيئة العمل أكثر متعة.
- على الرغم من أن الموظف الراضي ليس بالضرورة ذا أداء عالٍ، فهناك العديد من الأسباب لزيادة رضا الموظف.

Determinants of Employee Satisfaction and Dissatisfaction

محددات رضا الموظفين وعدم رضاهم



Employee Compensation

تعويضات الموظفين

Compensation

- All extrinsic rewards that employees receive in exchange for their work
- Composed of base wage or salary, any incentives or bonuses, and any benefits
 - Base wage or salary: Hourly, weekly, or monthly pay employees receive for their work

تعويضات

- جميع المكافآت الخارجية التي يتقاضاها الموظفون مقابل عملهم
- تتكون من الأجر الأساسي أو الراتب، وأي حوافز أو مكافآت وأي مزايا
- الأجر أو الراتب الأساسي: الأجر بالساعة، أو الأسبوعية أو الشهرية التي يتقاضاها الموظفون مقابل عملهم

Employee Compensation

تعويضات الموظفين

Compensation

- Incentives: Rewards offered in addition to the base wage or salary and are usually directly related to performance
- Benefits: Rewards employees receive as a result of their employment and position with the organization (Examples: Paid vacations, health insurance, and retirement plans)

تعويضات

- الحوافز: المكافآت المقدمة بالإضافة إلى الأجر الأساسي أو الراتب، وعادة ما تكون مرتبطة مباشرة بالأداء
- المزايا: يحصل الموظفون على المكافآت نتيجة توظيفهم ووظيفتهم في المنظمة، مثل: الإجازات المدفوعة والتأمين الصحي وخطط التقاعد

Pay

- Refers only to what actual employees receive in exchange for work

دفع

- يشير فقط إلى المقابل الفعلي التي يتلقاها الموظفون مقابل العمل

Components of Employee Compensation

Base Wage or Salary	Incentives	Benefits
Hourly wage	Bonuses	Paid vacation
Weekly, monthly, or annual salary	Commissions	Health insurance
Overtime pay	Profit sharing	Life insurance
	Piece rate plans	Retirement pension

What are compensation and rewards? المكافآت والتعويضات

Pay as an extrinsic reward

- Pay can help organizations attract and retain highly capable workers, and help satisfy and motivate these workers.
- High levels of job performance must be viewed as the path through which high pay can be achieved.

الدفع بالمكافأة الخارجية

- يمكن أن يساعد نظام الأجور المؤسسات على اجتذاب العمال ذوي القدرات العالية والاحتفاظ بهم، والمساعدة في إرضاء وتحفيز هؤلاء العمال.
- يجب النظر إلى المستويات العالية من الأداء الوظيفي على أنها المسار الذي يمكن من خلاله تحقيق أجر مرتفع.

What are compensation and rewards?

المكافآت والتعويضات

Pay as an extrinsic reward

- Merit pay bases an individual's salary or wage increase on the person's performance.
- Merit pay should be based on realistic and accurate measures of individual work performance.

الدفع بالمكافأة الخارجية

- تقوم ميزة الاستحقاق على أساس راتب أو زيادة أجر الفرد على أداء الشخص.
- يجب أن يستند أجر الجدارة إلى مقاييس واقعية ودقيقة لأداء العمل الفردي.

Compensation Policies

اللوائح والسياسات الخاصة بالتعويضات

Policies must deal with following issues:

- Minimum and maximum levels of pay, Taking into consideration
 - Worth of job to organization
 - Organization's ability to pay
 - Government regulations
 - Union influences
 - Market pressures
- General relationships among levels of pay (e.g., between senior management and operating management, operative employees, and supervisors)

يجب أن تتعامل السياسات مع القضايا التالية:

- مستويات الحد الأدنى والأقصى للأجر، مع الأخذ في الاعتبار:

- قيمة العمل للمنظمة
- قدرة المنظمة على الدفع
- اللوائح الحكومية
- التأثيرات النقابية
- ضغوط السوق
- العلاقات العامة بين مستويات الأجور بين الإدارة العليا وإدارة التشغيل والموظفين العاملين والمشرفين.

Compensation Policies

اللوائح والسياسات الخاصة بالتعويضات

Policies must deal with following issues:

- Division of total compensation dollar (i.e., what portion goes into base pay, incentive programs, and benefits)
- Organizations must also make decisions concerning:
 - How much money will go into pay increases for the next year
 - Who will recommend them
 - How raises will generally be determined
- Another important decision concerns whether pay information will be kept secret or made public

يجب أن تتعامل السياسات مع القضايا التالية

- تقسيم إجمالي التعويض أي الجزء الذي يذهب إلى الأجر الأساسي وبرامج الحوافز والمزايا
- يجب على المنظمات أيضا اتخاذ قرارات بشأن:
 - كم من المال سيذهب إلى زيادات الأجور للعام المقبل
 - من سيوصي بها
 - كيف سيتم تحديد الزيادات بشكل عام
- هناك قرار هام آخر يتعلق بما إذا كانت معلومات الدفع ستبقى سرية أم سيتم نشرها للجمهور

Pay Secrecy سرية المدفوعات

Many organizations have a policy of not disclosing pay-related information

- Information about pay system as well as individual pay received

لدى العديد من المنظمات سياسة عدم الكشف

عن المعلومات المتعلقة بالدفع

- تلقي معلومات حول نظام الأجور وكذلك الأجور الفردية

Pay Secrecy

سرية المدفوعات

- Justification for pay secrecy

- To avoid any discontent that might result from employees' knowing what everybody else is being paid
- Many employees, especially high achievers, feel very strongly that their pay is nobody else's business

- مبررات سرية الأجور

- لتجنب أي استياء قد ينتج عن معرفة الموظفين ما يتم دفعه لأي شخص آخر
- يشعر العديد من الموظفين - وخاصة أصحاب الإنجازات العالية - بقوة بأن رواتبهم ليست من عمل أي شخص آخر

Pay Secrecy

سرية المدفوعات

Drawbacks of pay secrecy

- Difficult for employees to determine whether pay is related to performance and does not eliminate pay comparisons
- May cause employees to overestimate pay of their peers and underestimate pay of their supervisors
- Can create feelings of dissatisfaction
- Employees may become suspicious

عيوب سرية الأجور

- يصعب على الموظفين تحديد ما إذا كان الأجر مرتبطًا بالأداء ولا يلغي مقارنات الأجور
- قد يجعل الموظفين يبالغون في دفع أجور أقرانهم، ويقللون من أجر مشرفيهم
- يمكن أن تخلق مشاعر عدم الرضا
- قد يصبح الموظفون مريبين

Pay Equity

العدالة في الدفع

Equity theory of motivation holds that

- Employees have a strong need to maintain a balance between what they perceive as their inputs to their jobs and what they receive from their jobs in the form of rewards
- Employees who perceive inequities will take action to eliminate or reduce them
- Pay equity concerns whether employees believe they are being fairly paid

نظرية الإنصاف للدفع تقول ذلك

- يحتاج الموظفون بشدة إلى الحفاظ على التوازن بين ما يعتبرونه مدخلاتهم لوظائفهم وبين ما يتلقونه من وظائفهم في شكل مكافآت
- سيتخذ الموظفون الذين يدركون عدم المساواة إجراءات للقضاء عليها أو الحد منها
- تتعلق المساواة في الأجور بما إذا كان الموظفون يعتقدون أنهم يتلقون أجوراً عادلة

Pay Equity

العدالة في الدفع

Equity theory of motivation holds that

- For example: if an employee believes he or she is underpaid, that employee will likely reduce expended effort by working more slowly, taking off early, or being absent
- Similarly, if an employee believes she or he is being overpaid, that employee is likely to work harder or for longer hours

نظرية الإنصاف للدفع تقول ذلك

- على سبيل المثال: إذا اعتقد أحد الموظفين أنه يحصل على راتب أقل؛ فمن المرجح أن يقلل هذا الموظف من الجهد المبذول من خلال العمل بشكل أبطأ، أو الإقلاع مبكرًا، أو الغياب
- وبالمثل، إذا اعتقد الموظف أنه يتلقى رواتب زائدة؛ فمن المرجح أن يعمل هذا الموظف بجد أكبر أو لساعات أطول

Pay Equity

العدالة في الدفع

Several dimensions of equity to be considered when looking at pay equity

- Internal equity: Addresses what an employee is being paid for doing a job compared to what other employees in the same organization are being paid to do their jobs
- External equity: Addresses what employees in other organizations are being paid for performing similar jobs

يجب مراعاة العديد من أبعاد العدالة والإنصاف عند النظر في حقوق الأجر:

- الإنصاف الداخلي: يعالج ما يدفع للموظف لقاء وظيفة مقارنة بما يدفعه الموظفون الآخرون في نفس المؤسسة للقيام بعملهم
- الإنصاف الخارجي: يعالج ما يدفع للموظفين في المنظمات الأخرى لأداء وظائف مماثلة

Pay Equity

العدالة في الدفع

Several dimensions of equity to be considered
when looking at pay equity

- Individual equity: Addresses issue of rewarding individual contributions; is very closely related to the pay-for-performance question
- Organizational equity: Addresses how profits are divided up within the organizations

يجب مراعاة العديد من أبعاد العدالة والإنصاف

عند النظر في حقوق الأجر:

- الملكية الفردية: يعالج مسألة مكافأة المساهمات الفردية، يتتبط ارتباطًا وثيقًا بسؤال الدفع مقابل الأداء
- العدالة التنظيمية: تتناول كيفية تقسيم الأرباح داخل المؤسسات

The Role of the Human Resource Manager in the Reward System

دور مدير الموارد البشرية في نظام المكافآت

Role of human resource manager in overall organizational reward system is to assist in its design and to administer the system

- Administering the system: Carries responsibility of ensuring that system is fair to all employees and that it is clearly communicated to all employees
- Ensuring that the system is fair places burden of minimizing reward inequities and employee's perceptions of reward inequities squarely on the human resources manager

دور مدير الموارد البشرية في نظام المكافآت التنظيمية
الشامل هو المساعدة في تصميمه وإدارة النظام:

- إدارة النظام: يتحمل مسؤولية التأكد من أن النظام عادل لجميع الموظفين، وأنه واضح لجميع الموظفين
- التأكد من أن النظام عادل ويضع عبء الحد من عدم المساواة في المكافآت وتصورات الموظف من عدم المساواة في المكافأة بشكل مباشر على مدير الموارد البشرية

The Role of the Human Resource Manager in the Reward System

دور مدير الموارد البشرية في نظام المكافآت

- Little doubt exists that organizations need to do a better job of explaining and communicating their compensation system to employees
- Many tools and techniques are available to assist human resource managers in designing and administering compensation systems

- هناك القليل من الشك في أن المنظمات بحاجة إلى القيام بعمل أفضل لشرح وإبلاغ نظام التعويضات للموظفين
- تتوفر العديد من الأدوات والتقنيات لمساعدة مديري الموارد البشرية في تصميم وإدارة أنظمة التعويض



Chapter 2



Pay-for-Performance (P4P) Definition

Outcomes-Based Compensation

الأجر مقابل الأداء (التعويض القائم على النتائج)



استخدام الحوافز لتشجيع وتعزيز تقديم الممارسات القائمة على الأدلة التي تعزز
نتائج أفضل بأكبر قدر ممكن من الكفاءة

The use of incentives to encourage and reinforce the delivery of evidence-based practices that promote better outcomes as efficiently as possible.



Why P4P?

- Quality problems
- Escalating costs – business case for quality
- poor performance
- Unsatisfied Customer

لماذا تستخدم الشركات نظام الأجر مقابل الأداء؟

- مشاكل الجودة
- التكاليف المتصاعدة
- ضعف الأداء
- عدم رضا العملاء

What is P4P?

ما هو الدفع مقابل الأداء؟

Creative pay practices

- Skill-based pay

Rewards people for acquiring and developing job-relevant skills.

- Gain-sharing plans

Give workers an opportunity to share in productivity gains through increased earnings.

- Profit-sharing plans

Reward employees based on the entire organization's performance

ممارسات الدفع

- الأجر القائم على المهارات

يكافئ الناس على اكتساب وتطوير المهارات المتعلقة بالوظيفة.

- خطط تقاسم المكاسب

امنح العمال فرصة للمشاركة في مكاسب الإنتاجية من خلال زيادة الأرباح.

- خطط تقاسم الأرباح

مكافأة الموظفين على أساس أداء المؤسسة بأكملها.

What is P4P?

ما هو الدفع مقابل الأداء؟

Creative pay practices

- Employee stock ownership plans (ESOPs)
Give company stock to employees or allow them to purchase it at a price below market value
- Lump-sum pay increases
Provide wage or salary increase in one or more lump-sum payments.
- Flexible benefit plans
Allow workers to select benefits according to their individual needs.

ممارسات الدفع

- خطط ملكية أسهم الموظفين (ESOPs)
امنح أسهم الشركة للموظفين أو اسمح لهم بشرائها ب
سعر أقل من القيمة السوقية
- زيادة الأجور الإجمالية
قم بزيادة الأجور أو الرواتب في دفعة واحدة أو أكثر.
- خطط الفوائد المرنة
السماح للعمال بتحديد المزايا وفقًا لاحتياجاتهم الفردية.

Forms of Reward

أشكال المكافأة

داخلي / خارجي Extrinsic/Intrinsic

- Reward management is not restricted to rewards and incentives, such as salaries, bonuses, commission and profit sharing, which appeal to extrinsic motivation.
 - لا تقتصر إدارة المكافآت على المكافآت والحوافز، مثل الرواتب والمكافآت والعمولة وتقاسم الأرباح، والتي تجذب الدافع الخارجي.
- It is also concerned with non-financial intrinsic rewards, which satisfy the employee's psychological needs for job variety and challenge, achievement, recognition, responsibility, opportunities to acquire skills, career development and participation.
 - كما أنها معنية بالمكافآت الجوهرية غير المالية التي تفي بالاحتياجات النفسية للموظف من أجل تنوع الوظائف، والتحدي، والإنجاز، والاعتراف، والمسؤولية، وفرص اكتساب المهارات، والتطوير الوظيفي، والمشاركة.



Forms of Reward أشكال المكافأة

إيجابي / سلبى Positive/Negative

“Rewards and punishment are the basis of good government”. Proverb.

"المكافآت والعقاب هي أساس الحكم الرشيد."

الإيجابية: عرض مكافأة Positive: offering of a reward

السلبية: حجب مكافأة Negative: withholding a reward

Are positive and negative rewards likely to have different motivational effects?

هل من المرجح أن يكون للمكافآت الإيجابية والسلبية تأثيرات تحفيزية مختلفة؟

Reward Systems have to Match Contingencies

يجب أن تتطابق أنظمة المكافآت مع حالات الطوارئ

Reward systems have to meet:

- (1) management goals
- (2) employees' goals
- (3) technology
- (4) organization of work
- (5) levels in the structure
- (6) control systems

يجب أن تلي أنظمة المكافآت:

- (1) أهداف الإدارة
- (2) أهداف الموظفين
- (3) التكنولوجيا
- (4) تنظيم العمل
- (5) مستويات في الهيكل
- (6) أنظمة التحكم

Employees' Goals for Rewards

أهداف المنظمة من المكافآت

- Motivational potential

Needs:

- Maslow's need hierarchy
- Hygiene factors and motivators
- Fairness (equity theory)
- External comparability

• إمكانات تحفيزية

يحتاج:

- ماسلو بحاجة هرمية
- عوامل النظافة والمحفزات
- الإنصاف نظرية الإنصاف
- المقارنة الخارجية

Employees' Goals for Rewards

أهداف المنظمة من المكافآت

- Fitting the Individual to the Organization
 - Encourage suitable people to join the organization and not quit
 - Increase dependability of employees' behaviour
 - Secure the extra commitment that makes the difference (but commitment to what?)
 - Encourage flexible working
 - Foster innovation and contribution to learning
 - Link pay levels to job levels
- مواءمة الفرد مع المنظمة
 - تشجيع الأشخاص المناسبين على الانضمام إلى المنظمة وعدم الإقلاع عنها
 - زيادة موثوقية سلوك الموظفين
 - تأمين الالتزام الإضافي الذي يصنع الفرق، ولكن الالتزام بماذا؟
 - شجع العمل المرن
 - تعزيز الابتكار والمساهمة في التعلم
 - ربط مستويات الأجور بمستويات العمل

Rewards: Content, Level and Process

المكافآت: المحتوى والمستوى والعملية

المحتوى Content

- Extrinsic and intrinsic داخلي وخارجي

مستويات المكافآت Level of rewards

- Adequacy, fairness, comparability كفاية، عدالة قابلية للمقارنة
- Market criteria معايير السوق
- Equity القيمة المالية

مراحل المكافآت Process of rewarding

- Do rewards serve to align behaviour with performance objectives?

هل تعمل المكافآت على مواءمة السلوك مع أهداف الأداء؟



Equity Theory

نظرية العدالة

outcomes to self/inputs by self = outcomes to others/inputs by others

→ satisfaction

نتائج الذات / المدخلات بالذات = نتائج للآخرين / مدخلات الآخرين

→ رضا

outcomes to self/inputs by self > outcomes to others/inputs by others

→ guilt

النتائج إلى الذات / المدخلات عن طريق الذات < النتائج للآخرين / المدخلات من قبل الآخرين

→ الذنب

outcomes to self/inputs by self < outcomes to others/inputs by others

→ anger

النتائج على الذات / المدخلات من قبل > النتائج الذاتية للآخرين / المدخلات من قبل الآخرين

→ الغضب

Expectancy Theory

نظرية التوقع

Three key linkages:

1. Effort is seen to result in “performance” ($E \rightarrow P$)
1. يبدو أن الجهد ينتج عنه "الأداء" ($E \rightarrow P$)
2. Performance is seen to lead to a rewarded outcome ($P \rightarrow O$)
2. ينظر إلى الأداء على أنه يؤدي إلى نتيجة مكافأة ($P \rightarrow O$)
3. The reward(s) offered are valued (V)
3. يتم تقييم المكافأة (S) المكافآت (V)

Expectancy Theory

نظرية التوقع

Other influences on the process:

- people's abilities and competencies
- role perceptions, including pressures from co-workers
- past experiences in similar situations (perceived probability of being rewarded for effort)
- perceptions of reward equity

تأثيرات أخرى على العملية:

- قدرات الناس وكفاءاتهم
- تصورات الدور بما في ذلك الضغوط من زملاء العمل
- التجارب السابقة في مواقف متشابهة (الاحتمال المدرك للمكافأة على الجهد)
- تصورات حقوق المكافآت

Rewarding Employees

مكافأة الموظفين

Major strategic rewards decisions:

- What to pay employees?
- How to pay individual employees?
- What benefits to offer?
- How to construct employee recognition programs?

قرارات المكافآت الاستراتيجية الرئيسية:

- ماذا تدفع للموظفين؟
- كيف تدفع للموظفين الأفراد؟
- ما فوائد العرض؟
- كيفية إنشاء برامج التعرف على الموظفين؟

What to pay? ماذا تدفع؟

- Need to establish a pay structure

• الحاجة إلى إنشاء هيكل الأجور

- **Balance between:**

• **التوازن بين:**

- Internal equity: the value of the job for the organization

○ الإنصاف الداخلي: قيمة الوظيفة بالنسبة للمؤسسة

- External equity :the external competitiveness of an organization's pay relative to a pay elsewhere in its industry (compared to the median)

○ العدالة الخارجية: القدرة التنافسية الخارجية لأجر المؤسسة بالنسبة إلى الأجر في مكان آخر في صناعتها مقارنة بالمتوسط

Components of Total Reward

مكونات المكافأة الإجمالية

Transactional (tangible) rewards	Base pay	Total remuneration	Total reward
	Contingent pay		
	Employee benefits		
Relational (intangible) rewards	Learning and development	Non-financial rewards	
	The work experience		
	Recognition, achievement, growth		

Components of a Total Reward System

مكونات نظام المكافآت الإجمالية

Wages, commissions, & short/long-term incentives	التعويضات Compensation
Vacations, health insurance	المميزات Benefits
Friendly workspace	التواصل الاجتماعي Social interaction
Stable, consistent position & rewards	الاستقرار Security
Respect, prominence due to work	التقدير Status/recognition
Opportunities to experience different things	تنوع المجال Work variety

Components of a Total Reward System

مكونات نظام المكافآت الإجمالية

Right amount of work (not too much nor too little)	Workload العمل ضغط
Is work valued by society	Work importance أهمية العمل
Ability to influence others; control own destiny	Authority/control/autonomy الصلاحيات
Chance to get ahead	Advancement التطوير
Receive information helping to improve performance	Feedback إبداء الرأي
Hazard free	Work conditions بيئة العمل
Formal/informal training to learn new KSAs	Development opportunities فرص التطور

Does Compensation Motivate Behavior?

هل يحفز التعويض السلوك؟

Person Characteristics	Preferred reward Characteristics
Materialistic	Relatively more concerned about pay level
Low self-esteem	Want large decentralized organization with little pay for performance
Risk takers	Want more pay-based on performance
Risk averse	Want less performance-based pay
Individualists	Want pay plans based on individual performance, not group performance

خصائص المكافأة المفضلة	خصائص الشخص
أكثر اهتماماً نسبياً بمستوى الأجور	مادي
يريد منظمة لا مركزية كبيرة مع الدفع مقابل الأداء	تدني احترام الذات
يريدون المزيد من الدفع على أساس الأداء	المخاطرين
هل تريد رواتب أقل على أساس الأداء؟	كاره المخاطرين
يريد خطط الدفع على أساس الأداء الفردي، لا الجماعي	الأفراد

Effectiveness of Alternative Reward Plans

فعالية خطط المكافآت البديلة

Type of Plan	Considered Effective
Log-term executive incentives	High
Annual bonus	High
Individual incentives	High
Employee stock ownership	High
Spot awards	Medium - High
Gain sharing	Medium - High
Lump-sum merit pay	Medium
Profit sharing	Medium
Suggestion box	Medium - Low

نوع الخطة	الفعالية
حوافز تنفيذية طويلة الأجل	مرتفع
مكافأة سنوية	مرتفع
حوافز فردية	مرتفع
ملكية أسهم الموظفين	مرتفع
الجوائز الفورية	متوسط \ مرتفع
مشاركة مكاسب	متوسط \ مرتفع
دفع مبلغ مقطوع	متوسط
تقاسم الأرباح	متوسط
صندوق الاقتراحات	متوسط \ منخفض

The 4Ps of Reward

نقاط المكافأة

- Pay

Salary, bonus, shares, etc.

- دفع

الراتب، المكافأة، الأسهم، إلخ.

- Praise

Positive feedback, commendation, staff-of-the-year award, etc.

- مديح

تعليقات إيجابية، الثناء، جائزة موظفي العام، إلخ.

- Promotion

Status, career elevation, secondment, etc.

- ترقية وظيفية

الحالة، الارتقاء الوظيفي، الإعارة، إلخ.

- Punishment

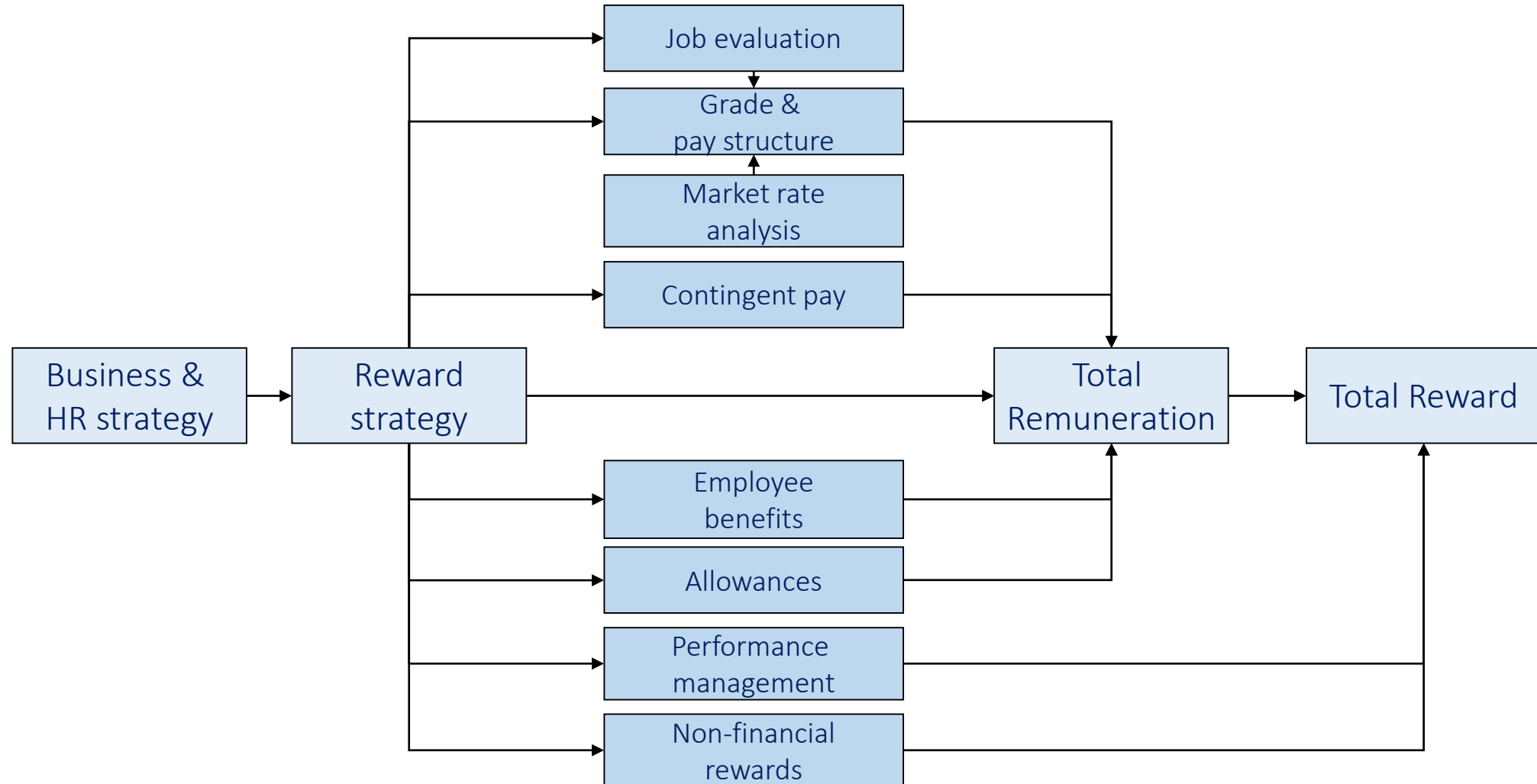
Disciplinary action, withholding pay, or criticism, etc.

- عقاب

الإجراءات التأديبية، أو حجب الأجور، أو النقد.

Derivation of Total Reward

اشتقاق مجموع المكافأة



Wage gaps

فجوات في الأجور

Wage gaps can occur in companies using international benchmarking in job evaluation.

يمكن أن تحدث فجوات في الأجور في الشركات التي تستخدم المعايير الدولية في تقييم الوظائف.

The cause is simple:

السبب بسيط:

- The market of top managers is usually international: they earn international wages, or they leave the firm
- The market of workers with little or no qualification is local in (nearly) every case: they earn local wages.
- In less developed countries this can lead to enormous wage gaps between the „top” and „bottom” employees.

- عادة ما يكون سوق كبار المديرين دوليًا؛ فهم يكسبون أجورًا دولية، أو يغادرون الشركة.
- سوق العمال الذين لديهم مؤهلات ضئيلة أو معدومة محليًا تقريبًا في كل حالة يحصلون على أجور محلية.
- وقد يؤدي ذلك في الدول الأقل نموًا إلى فجوات هائلة في الأجور بين الموظفين "الأعلى" و "الأدنى".

Wage Components

مكونات الأجور

Compensation components from least risky to most risky for employees:

- Base pay
- Salary Increase Plans
 - Across the board
 - Cost-of-living increase
 - Merit pay
 - Lump-sum bonus

مكونات التعويض من الأقل خطورة إلى الأكثر خطورة للموظفين:

- الأجر الأساسي
- خطط زيادة الراتب
 - عبر المجلس
 - زيادة تكلفة المعيشة
 - أجر الاستحقاق
 - مكافأة مقطوعة

Wage Components

مكونات الأجور

Compensation components from least risky to most risky for employees:

- Individual incentive
- Sharing Plans
 - Success-sharing plans
 - Gain sharing
 - Profit sharing
 - Risk sharing

مكونات التعويض من الأقل خطورة إلى الأكثر خطورة للموظفين:

- حافز فردي
- خطط المشاركة
 - خطط مشاركة النجاح
 - كسب المشاركة
 - مشاركة الأرباح
 - تقاسم المخاطر

Wage Components

مكونات الأجور

Base Pay

الأجر الأساسي

- The guaranteed portion of an employee's wage package
- This is the secure portion of wages
- Viewed as a fixed cost to the employer

- الجزء المضمون من حزمة أجر الموظف
- هذا هو الجزء الآمن من الأجور
- ينظر إليها على أنها تكلفة ثابتة لصاحب العمل

Wage Components

مكونات الأجور

Base Pay

- Can be lowered by employers in some countries (i.e. US UK, Switzerland) based on company performance.
- Not possible in most EU countries without harsh union negotiations.
- Could be lowered on a voluntary basis (e.g. HP).

الأجر الأساسي

- يمكن تخفيضه من قبل أرباب العمل في بعض البلدان (مثل الولايات المتحدة المملكة المتحدة وسويسرا) بناءً على أداء الشركة.
- ليس من الممكن في معظم دول الاتحاد الأوروبي دون مفاوضات نقابية قاسية.
- يمكن تخفيضه على أساس طوعي.

Wage Components

مكونات الأجور

Salary Increase Plans

- Across the board
 - Wage increase granted to all employees, regardless of performances
 - Low risk even though at discretion of employer
- Cost-of-living (COL)
 - Same as above but based on local COL indexes

خطط زيادة الراتب

- مجلس الإدارة
 - زيادة الأجور الممنوحة لجميع الموظفين بغض النظر عن الأداء
 - مخاطر منخفضة على الرغم من تقدير صاحب العمل
- تكلفة المعيشة (COL)
 - نفس ما ورد أعلاه ولكن استنادًا إلى فهارس COL المحلية

Wage Components

مكونات الأجور

Salary Increase Plans

- Merit pay
 - Salary increase based on individual performance
 - Size of merit pool at discretion of employer
- Lump-sum bonus
 - Same as merit pay increase but paid as a one-time payment
 - Not added to the base salary (i.e base salary level stays untouched)

خطط زيادة الراتب

- جدارة استحقاق الأجر
 - زيادة الراتب على أساس الأداء الفردي
 - حجم مجموعة الجدارة حسب تقدير صاحب العمل
- مكافأة مقطوعة
 - نفس الزيادة في راتب الاستحقاق ولكن يتم دفعها لمرة واحدة
 - لا تضاف إلى المرتب الأساسي (أي يبقى مستوى المرتب الأساسي دون تغيير)

Wage Components

مكونات الأجور

- **Sign-in bonus**

Lump-sum or installment bonuses designed to attract new high performers to join a company or take a new challenging position within the organization

- **Stay-on bonus**

Lump-sum or installment bonuses designed specifically to retain key employees during and after a major restructuring (e.g. Chapter 11 or after a merger & acquisition)

- **مكافأة الانضمام**

المبلغ المقطوع أو مكافآت الأقساط المصممة لجذب أصحاب الأداء العالي الجدد للانضمام إلى شركة، أو اتخاذ موقف جديد صعب داخل المنظمة.

- **مكافأة البقاء**

المبلغ المقطوع أو مكافآت الأقساط المصممة خصيصًا للاحتفاظ بالموظفين الرئيسيين أثناء وبعد إعادة الهيكلة الرئيسية، أو بعد الاندماج والاستحواذ.

Wage Components

مكونات الأجور

Individual Incentives

Are either:

- An add-on to a fixed base pay - lower risk
=> Base Salary plus Bonus = Total Cash (TC)
- A variable portion of the overall pay - higher risk
but higher earning potential
=> Base Salary plus Incentive = Total Target Cash (TTC)

الحوافز الفردية

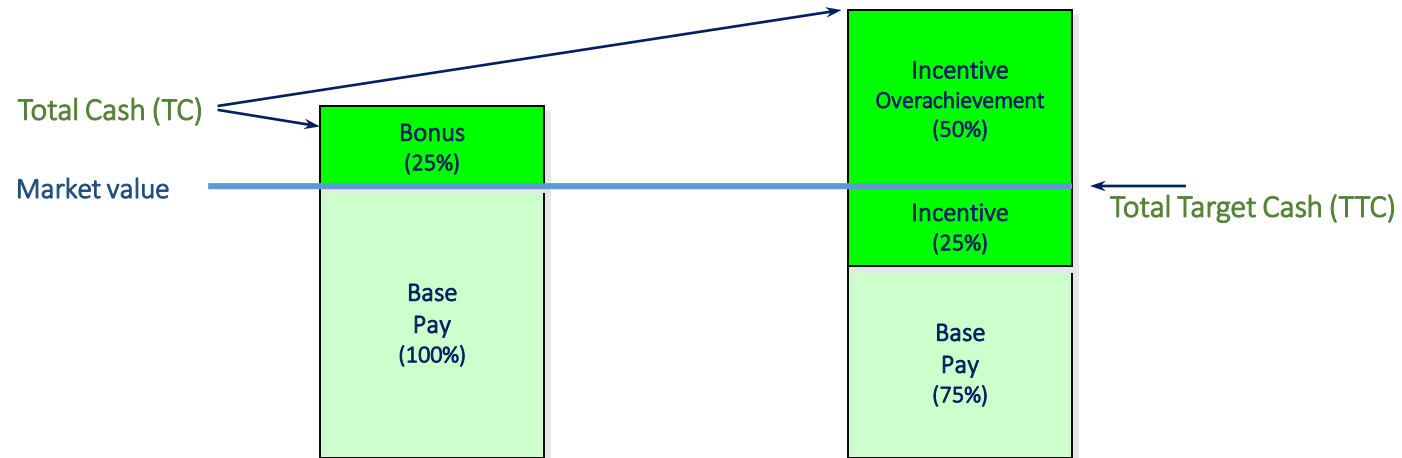
إما:

- إضافة إلى الأجر الأساسي الثابت - مخاطر أقل
=> الراتب الأساسي زائد البونص = إجمالي النقدية (TC)
- جزء متغير من الأجر الإجمالي - مخاطر أعلى
ولكن إمكانية ربح أعلى
=> الراتب الأساسي بالإضافة إلى الحوافز = إجمالي النقد المستهدف (TTC)

Wage Components

مكونات الأجور

Measures of performance are objective (e.g. sales volume)



Wage Components

مكونات الأجور

Sharing Plans

- Success-sharing
 - Tied to group performance
 - Not penalized for performance below standard
- Gain sharing
 - Same as above but usually not based on financial performance of organization but on some cost index

خطط المشاركة

- مشاركة النجاح
 - مرتبط بأداء المجموعة
 - لا يعاقب على الأداء دون المستوى
- مشاركة المكاسب
 - نفس ما ورد أعلاه، ولكن عادة لا يعتمد على الأداء المالي للمنظمة ولكن على بعض مؤشر التكلفة

Wage Components

مكونات الأجور

Sharing Plans

- Profit sharing
 - Add-on linked to group performance relative to exceeding some financial goals
- Risk sharing
 - Same as above but employees can be penalized during poor performance years. However rewards is typically higher than the other sharing plans
 - Employees absorb a “temporary” cut in base pay

خطط المشاركة

- مشاركة الأرباح
 - الوظيفة الإضافية مرتبطة بأداء المجموعة نسبة إلى تجاوز بعض الأهداف المالية.
- تقاسم المخاطر
 - نفس ما ورد أعلاه، ولكن يمكن معاقبة الموظفين خلال سنوات الأداء الضعيف. ومع ذلك عادة ما تكون المكافآت أعلى من خطط المشاركة الأخرى
 - يستوعب الموظفون تخفيض "مؤقت" في الأجر الأساسي

Components of Total Remuneration

مكونات الأجر الكلي

- **Base pay:** Base pay is the fixed compensation paid to an employee for performing specific job responsibilities. It is typically paid as a salary, hourly (or in some situations piece rate).
There is a tendency towards market orientation and the increasing role of qualifications.

- **الأجر الأساسي:** الأجر الأساسي هو التعويض الثابت المدفوع للموظف لأداءه مسؤوليات وظيفية محددة. عادة ما يتم دفعه كراتب بالساعة، أو في بعض الحالات بسعر القطعة - هناك ميل نحو توجه السوق والدور المتزايد للمؤهلات.

Components of Total Remuneration

مكونات الأجر الكلي

- **Contingent pay:** Individual contingent pay relates financial rewards to the individual performance, organisation or team performance, competence, service, contribution or skill of individual employees.

• **الأجر الطارئ:** الأجر الاحتمالي الفردي يربط المكافآت المالية بالأداء الفردي أو أداء المنظمة أو الفريق أو الكفاءة أو الخدمة أو المساهمة أو مهارة الموظفين

Components of Total Remuneration

مكونات الأجر الكلي

- **Consolidated pay:** built into the base pay
- **Variable pay:** provided in the form of cash bonuses (increasing role nowadays).
- **Employee benefits:** Elements of remuneration given in addition to the various forms of cash pay.

- **الأجر الموحد:** مدمج في الأجر الأساسي
- **الأجر المتغير:** يتم تقديمه على شكل مكافآت نقدية (دور متزايد في الوقت الحاضر).
- **منافع الموظفين:** عناصر المكافأة الممنوحة، بالإضافة إلى أشكال الدفع النقدي المختلفة.

Contingent pay

الأجر الطارئ

- Individual contingent pay is a good motivator (but to what extent?) for those who receive it.
- It attracts and retains better workers.
- It makes labour related expenditures more flexible.
- It can demotivate those who don't receive it (depends on performance measurement)
- Can act against quality and teamwork.

- الأجر الطارئ الفردي هو حافز جيد، ولكن إلى أي مدى لأولئك الذين يحصلون عليه؟
- تجذب وتحتفظ بعمال أفضل.
- يجعل النفقات المتعلقة بالعمل أكثر مرونة.
- يمكن أن يحبط أولئك الذين لا يتلقونها (يعتمد على قياس الأداء).
- يمكن أن يعمل ضد الجودة والعمل الجماعي.

Types of individual contingency pays

- Performance-related: increases basic pay or bonuses related to assessment of performance
- Competence-related: Pay increases related to the level of competence
- Contribution-related: pay is related both to inputs and outputs
- Skill-based: pay is related to acquisition of skills
- Service-related: pay is related to service-time

- ذات صلة بالأداء: زيادة الأجر الأساسي، أو العلاوات المتعلقة بتقييم الأداء
- المتعلقة بالكفاءة: زيادات في الأجور تتعلق بمستوى الكفاءة
- ذات صلة بالمساهمة: يرتبط الدفع بكل من المدخلات والمخرجات
- القائم على المهارات: المراتب تتعلق باكتساب المهارات
- الخدمة: الدفع مرتبط بوقت الخدمة

Team based pay

الأجر القائم على الفريق

- Pay is related to team performance
- It can encourages teamwork, loyalty and co-operation
- It can be demotivating on individual level (encourages social loafing)

- الأجر مرتبط بأداء الفريق
- يمكن أن يشجع العمل الجماعي والولاء والتعاون
- يمكن أن يكون محبطًا على المستوى الفردي (يشجع التسكع الاجتماعي)

Main types of Employee benefits

الأنواع الرئيسية لاستحقاقات الموظفين

- Pension schemes
 - Personal (and family) security: different types of insurances.
 - Financial assistance: loans, house purchase schemes, discount on company services.
 - Personal needs: holidays, child care, recreation facilities, career breaks.
- أنظمة التقاعد
 - الأمن الشخصي والعائلي - أنواع التأمين المختلفة
 - المساعدة المالية: القروض، مخططات شراء المنازل، الخصم على خدمات الشركة.
 - الاحتياجات الشخصية: الإجازات، رعاية الأطفال، المرافق الترفيهية، فترات الراحة المهنية.

Main types of Employee benefits

الأنواع الرئيسية لاستحقاقات الموظفين

- Company cars and petrol
 - Intangible benefits: quality of working life.
 - Other benefits: mobile phones, notebooks.
 - Cafeteria systems: the employee can allocate a given sum among many available benefits
- سيارات الشركة والبنزين
 - الفوائد غير الملموسة: جودة الحياة العملية.
 - مزايا أخرى: الهواتف المحمولة وأجهزة الكمبيوتر المحمولة.
 - أنظمة الكافتيريا: يمكن للموظف تخصيص مبلغ معين من بين العديد من المزايا المتاحة.

Definition of The Psychological Contract Framework

تعريف إطار العقد النفسي

“The perceptions of both parties to the employment relationship, organization and individual, of the reciprocal promises and obligations implied in that relationship”

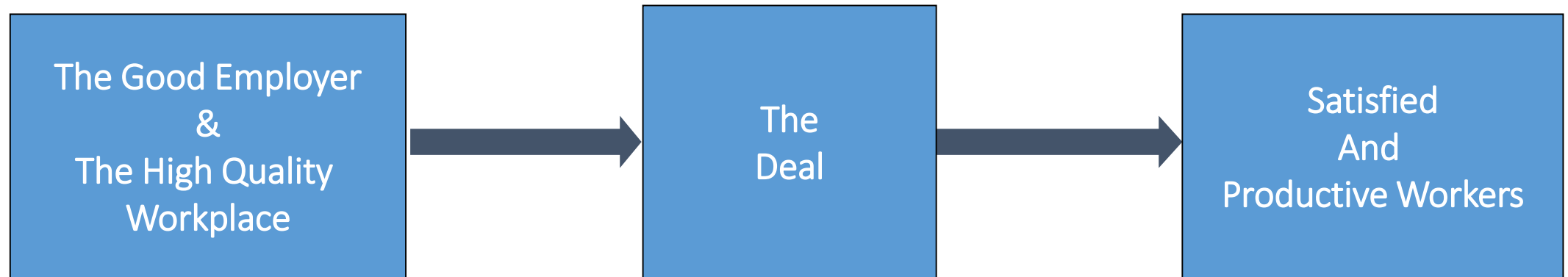
تصورات كلا الطرفين لعلاقة العمل، والتنظيم والفرد للوعود والالتزامات المتبادلة التي تنطوي عليها تلك العلاقة.

The *state* of the psychological contract is concerned with whether the promises and obligations have been met, whether they are fair and their implications for trust.

تعنى حالة العقد النفسي بما إذا تم الوفاء بالوعود والالتزامات، وما إذا كانت عادلة، وآثارها على الثقة.

Definition of The Psychological Contract Framework

تعريف إطار العقد النفسي





شكراً لكم