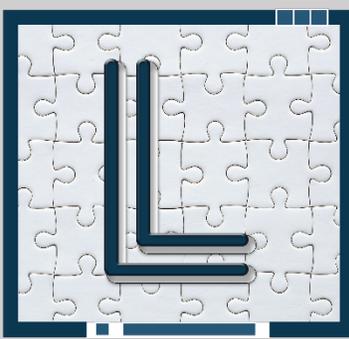


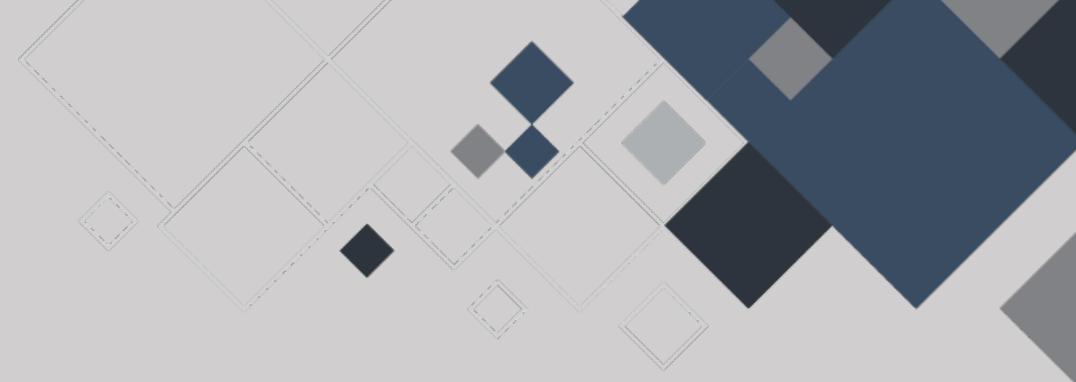
المستفادة
LESSONS



الدروس
LEARNED

MANAGEMENT CONSULTING | للإستشارات الإدارية

نحو تغيير ايجابي..
Delivering Positive Change..



إعداد هيكل الأجور والمزايا

(من خلال تقييم الوظائف باستخدام منهجية باتيرسون)



إعداد م. أحمد الزهراني

@engaalzahrani

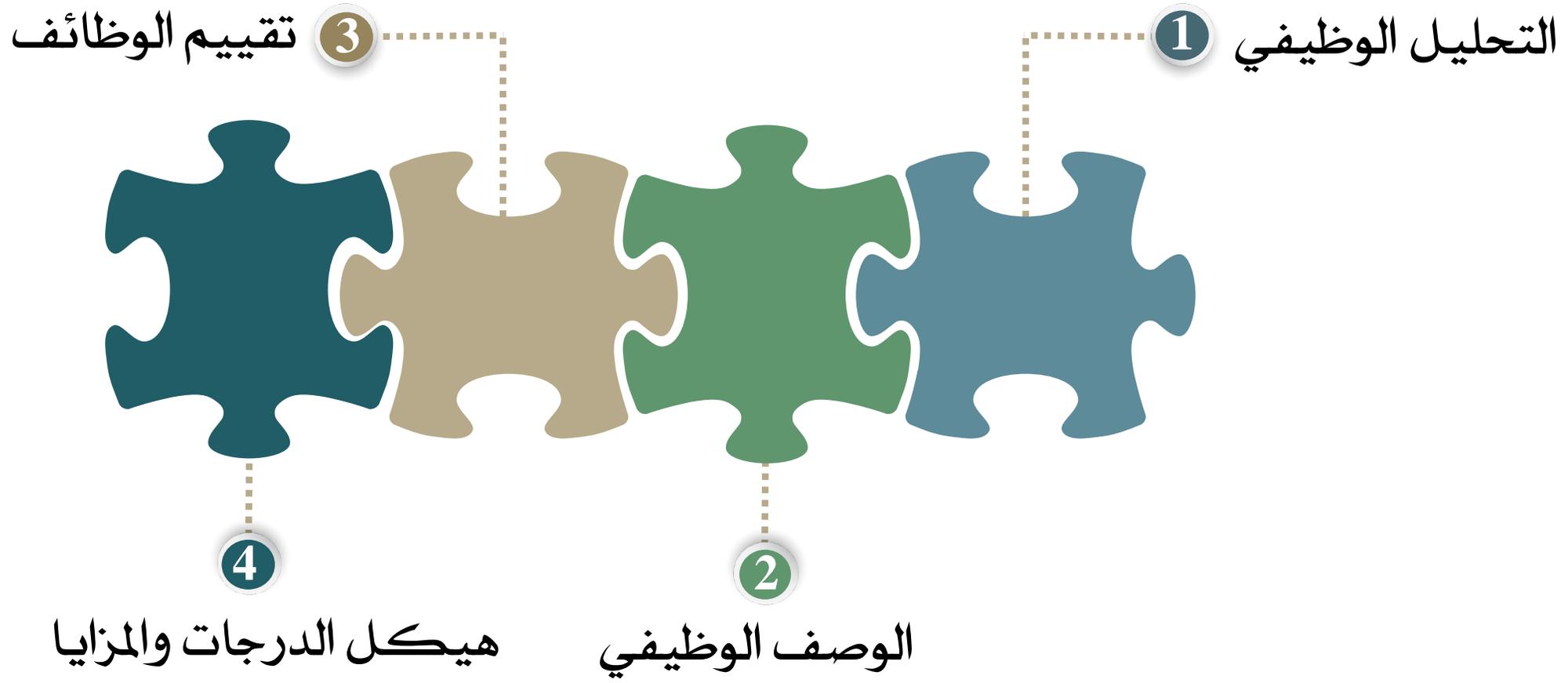
كافيه الدروس المستفادة
Lessons Learned Café



حقوق الملكية

تنبيه: تعود حقوق ملكية الحقيبة للمدرب م. أحمد الزهراني ولا يجوز نسخها أو نشرها أو نشر أي جزء منها أو استخدامها في أغراض أخرى كالتدريب والمؤتمرات وأعمال التأليف ونحوها إلا بالإستئذان من المدرب. للأهمية جرى التنبيه.

خطوات إعداد هيكل الدرجات والمزايا



هي إحدى طرق تقييم الوظائف والتي تقوم بتحديد قيمة الوظيفة ومقارنتها بالوظائف الأخرى داخل المنظمة طبقاً لعملية اتخاذ القرار.





نطاق القرار Decision Band:

يتم تصنيف الوظائف أولاً إلى واحد من ستة نطاقات قرار مختلفة بناءً على خصائص القرار الذي يتلاءم مع الوظيفة. تعكس عملية التصنيف هذه مستوى مسؤولية الوظيفة داخل المنظمة.



تعريف نطاق القرار :Defining the Decision Band

قرارات استراتيجية Strategic Decisions

F

- ✓ تحدد القرارات نطاق واتجاه واستراتيجية المنظمة وأهدافها العامة.
- ✓ تأخذ هذه القرارات في عين الاعتبار جميع الإدارات الرئيسية بالمنظمة وحدود التمويل المتاحة لكل إدارة ونطاق برامجها.
- ✓ القيود الوحيدة التي تحد من هذه القرارات هي القيود المتعلقة بالقانون أو الظروف الاقتصادية.
- ✓ تُتخذ هذه القرارات عادة على المستويات العليا في المنظمة (مجلس الإدارة, الرئيس التنفيذي, نائب الرئيس التنفيذي VP , الرئيس التنفيذي للعمليات COO.....).

تعريف نطاق القرار :Defining the Decision Band

قرارات برمجة Programming Decisions

E

- ✓ قرارات تتعامل مع الوسائل التي ستحقق الأهداف المحددة من قبل نطاق F.
- ✓ تتعلق هذه القرارات بصياغة أو تعديل التوجه الاستراتيجي للإدارات الرئيسية في المنظمة، وتخصيص الموارد لهذه الإدارات.
- ✓ عادة ما تكون المناصب في النطاق E مسؤولة عن تقديم المشورة للمديرين الذين يتأسون الإدارات الوظيفية الرئيسية مثل التسويق والموارد البشرية والمالية ونحوها.
- ✓ تُتخذ هذه القرارات عموماً على المستويات العليا في المنظمة (الرئيس التنفيذي للموارد البشرية CHRO, الرئيس التنفيذي للمالية CFO, Directors,).

تعريف نطاق القرار :Defining the Decision Band

قرارات تفسيرية Interpretive Decisions

D

- ✓ قرارات تضم الخطط والبرامج الاستراتيجية للإدارات واللازمة لتفسير وتنفيذ الغايات والأهداف التي أعدتها الإدارة العليا.
- ✓ تحدد هذه القرارات ما هو مطلوب في النطاقات الدنيا، وكيفية استخدام الموارد التي يخصصها النطاق E.
- ✓ إذا تغيرت الظروف، بما في ذلك عدم التأكد بشأن المعلومات أو النتائج، فإن قرارات النطاق D تضع سوابق، تحدد ما يجب القيام به في ظروف مماثلة في المستقبل.
- ✓ مدراء الأقسام أو الإدارات المتوسطة هم الذين يتخذون قرارات النطاق D (مدير إدارة الموارد البشرية، مدير الإدارة المالية، مدير تقنية المعلومات.....).

تعريف نطاق القرار :Defining the Decision Band

قرارات عمليات Processes Decisions

C

- ✓ قرارات تتضمن تحديد وسائل أو عمليات تحقيق الأهداف أو المعايير أو الإرشادات التي وضعتها نطاقات أعلى.
- ✓ تخضع هذه القرارات لقيود مثل: التقنية والموارد المتاحة والقيود التي وضعها النطاق D.
- ✓ تُتخذ هذه القرارات عادة من قبل رؤساء الأقسام Sections heads والمشرفين supervisors والموظفين المحترفين professional staff وكبار المتخصصين التقنيين senior technical specialists وكبار موظفي الدعم senior level support staff ونحوهم.

تعريف نطاق القرار :Defining the Decision Band

قرارات تشغيلية Operational Decisions

B

- ✓ تركز القرارات على كيفية تنفيذ العمليات التي أشارت إليها قرارات النطاق C.
- ✓ يُطلب من موظفي النطاق B إكمال المهام ضمن الحدود التي حددتها العملية المحددة ولكن لديهم خيارًا حول كيفية وزمن تنفيذ العمليات.
- ✓ يتم اتخاذ قرارات النطاق B بشكل عام من قبل متخصصين من المستوى الأدنى lower-level professionals كالفنيين وموظفي المكاتب كمدخلي البيانات ونحوهم.

تعريف نطاق القرار Defining the Decision Band:

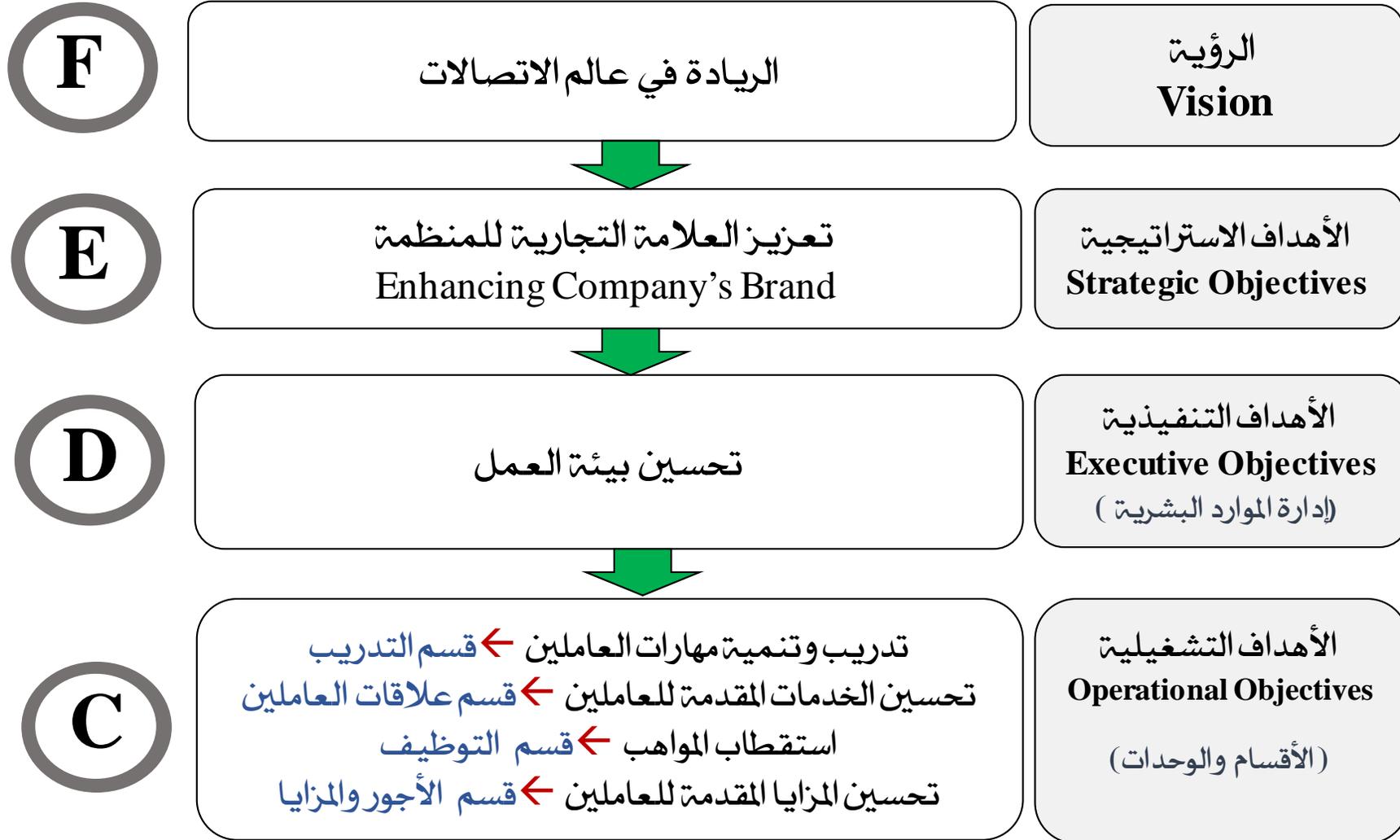
قرارات محددة Defined Decisions

A

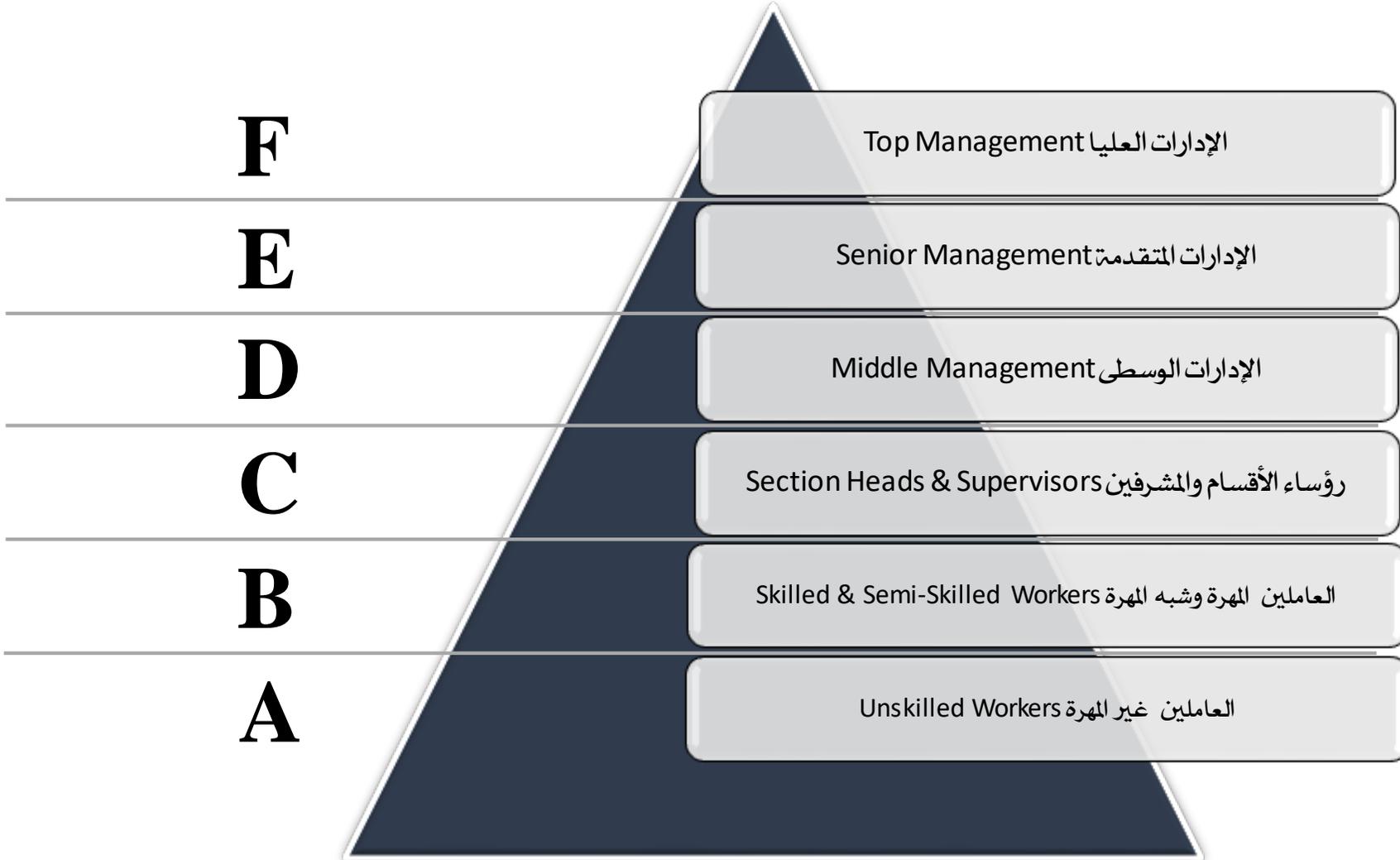
لا يوجد خيار لاختيار عناصر العملية وربما لديه الخيار في كيفية أداء العملية. ✓

يتم اتخاذ قرارات النطاق A عادة من قبل الوظائف الدنيا أو شبه الحرفية (عامل عادي, عامل خدمات.....). ✓

تدرج القرارات الاستراتيجية إلى تنفيذية:



تعريف نطاق القرار :Defining the Decision Band



بناء الدرجات Establishing the Grades

في هذه الخطوة يتم تصنيف الوظائف في كل نطاق قرار وفق المسؤوليات الإشرافية إلى إحدى المجموعتين التاليتين وذلك لبناء الدرجات Grades:

① الدرجة الأعلى (U): مجموعة إشرافية أو تنسيقية (Coordinating): وتضم الوظائف التي تشرف أو تراقب وظائف أخرى في نفس نطاق القرار باستثناء نطاق القرار A.

② الدرجة الأدنى (L): مجموعة غير إشرافية أو غير تنسيقية (Non-Coordinating): وتضم الوظائف التي لا تشرف أو تراقب وظائف أخرى في نفس نطاق القرار ولكن ربما تشرف أو تراقب وظائف أخرى في نطاق القرار الأدنى.





منهجية باتيرسون - نطاق القرار Paterson - decision band

بناء الدرجات Establishing the Grades



الوصف Description	الدرجة Grade		نطاق القرار Decision Band
العمل معرّف بشكل كامل.	1	A	A
تصنع قرار نطاق B أو/و تشرف على/تنسق وظائف A.	2	BL	B
تشرف على/تنسق قرارات BL.	3	BU	
تصنع قرار نطاق C أو/و تشرف على/تنسق قرارات B.	4	CL	C
تشرف على/تنسق قرارات CL.	5	CU	
تصنع قرار نطاق D أو/و تشرف على/تنسق قرارات C.	6	DL	D
تشرف على/تنسق قرارات DL.	7	DU	
تصنع قرار نطاق E أو/و تشرف على/تنسق قرارات D.	8	EL	E
تشرف على/تنسق قرارات EL.	9	EU	
تصنع قرار نطاق F أو/و تشرف على/تنسق قرارات E.	10	FL	F
تشرف على/تنسق قرارات FL.	11	FU	

بناء الدرجات Establishing the Grades

الوظائف Jobs	الدرجة Grade		نطاق القرار Decision Band
عامل, مراسل, حرفي, كهربائي.....	1	A	A
مساعد فني, كاتب دوام.....	2	BL	B
فني, مشغل معدات,.....	3	BU	
مشرف, محترف, إداري, رسام.....	4	CL	C
رئيس قسم, رئيس وحدة, مهندس, محترف أول.....	5	CU	
مدير محطة, مدير موقع, مدير مشروع.....	6	DL	D
مدير إدارة وظيفية (موارد بشرية, مالية,.....)	7	DU	
المدرء العاميين للإدارات Directors.....	8	EL	E
الرئيس التنفيذي للعمليات COO....	9	EU	
نائب الرئيس التنفيذي.....	10	FL	F
الرئيس التنفيذي CEO.....	11	FU	

مثال

تحديد الدرجات الفرعية Assigning the Sub-Grades:

في هذه الخطوة يتم تصنيف الوظائف في كل درجة إلى درجات فرعية Sub-Grades حيث يتم تقسيم كل نطاق قرار إلى 5 درجات فرعية (اثتان منها في الدرجة الأعلى (U) وثلاثة في الدرجة الأدنى (L)).

الدرجة الفرعية Sub-Grade	الدرجة Grade	نطاق القرار Decision Band
E1	EL	E
E2		
E3		
E4	EU	
E5		
F1	FL	
F2		
F3		
F4	FU	
F5		

الدرجة الفرعية Sub-Grade	الدرجة Grade	نطاق القرار Decision Band
C1	CL	C
C2		
C3		
C4	CU	
C5		
D1	DL	
D2		
D3		
D4	DU	
D5		

الدرجة الفرعية Sub-Grade	الدرجة Grade	نطاق القرار Decision Band	
A1	A	A	
A2			
A3			
B1	BL		B
B2			
B3			
B4	BU		
B5			

تحديد الدرجات الفرعية Assigning the Sub-Grades:

الخطوة التالية: يتم تحديد عوامل عامة (Soft Factors) وعوامل تخصصية (Hard Factors) لتقييم الوظائف في كل درجة وذلك لتصنيفها في درجات فرعية (Sub-Grades).

عوامل عامة (Soft Factors)		
الوصف Description	الوزن	العامل
تقييم مستوى الضغط النفسي والجسدي للوظيفة.	20%	الضغط Stress
تقييم مستوى الإحكام والدقة المطلوبة للقيام بالمهام ومستوى تقبل الأخطاء.	15%	درجة التحمل Tolerance
تقييم طول مهام الوظيفة وعلاقتها بالأنشطة الأخرى لأداء الوظيفة بكفاءة.	10%	تسلسل النشاط Activity Sequence
تقييم مستوى أنواع مهام الوظيفة وتعقيدها.	15%	التنوع Variety
	60%	المجموع Total

عوامل تخصصية (Hard Factors)		
الوصف Description	الوزن	العامل
تقييم مستوى الجدارات التخصصية للوظيفة والمطلوبة لأداء الوظيفة بكفاءة.	40%	الجدارات التخصصية Technical Competencies
	40%	المجموع Total

تحديد الدرجات الفرعية Assigning the Sub-Grades:

الخطوة التالية: يتم وضع نطاق أوزان لكل درجة فرعية (Sub-Grade):

نطاق الوزن Range	الدرجة الفرعية Sub-Grade	الوظائف Jobs	الدرجة Grade	نطاق القرار Decision Band
أقل من 50	D1	مدير مشروع, مدير محطة, مدير موقع	DL	D
64 - 50	D2			
79 - 65	D3			
89 - 80	D4	مدير منطقة, مدير إدارة وظيفية (موارد بشرية, مالية, تسويق...)	DU	
100 - 90	D5			

مثال

تحديد الدرجات الفرعية Assigning the Sub-Grades:

الخطوة التالية: يتم تقييم الوظائف وفق الدرجات الفرعية (Sub-Grades):

الدرجة الفرعية Sub-Grade	الوزن Weight	الوظائف Jobs	الدرجة Grade	نطاق القرار Decision Band
D1	46	مدير محطة	DL	D
D2	61	مدير موقع		
D3	70	مدير مشروع		
D4	84	مدير إدارة وظيفية (موارد بشرية, مالية...)	DU	
D5	95	مدير منطقة		

مثال

الإطار النهائي لمنهجية باتيرسون Paterson Framework:

الوظائف Jobs	الدرجة الفرعية Sub-Grade	الدرجة Grade	نطاق القرار Decision Band
-----	----	----	-----
-----	----	----	-----
مدير محطة	D1	DL	D
مدير موقع	D2		
مدير مشروع	D3		
مدير إدارة وظيفية (موارد بشرية, مالية...)	D4	DU	
مدير منطقة	D5		
-----	----	----	----
-----	----	----	----

مثال 



تحديد الأجور والمزايا

تحديد نطاق الأجور والمزايا:

تحديد نطاق أجر لكل درجة فرعية (Sub-Grade):

الوظائف Jobs	نطاق الأجر Pay Range	الدرجة الفرعية Sub-Grade	الدرجة Grade	نطاق القرار Decision Band
مدير محطة	9000 – 11000	D1	DL	D
مدير موقع	11001 - 12500	D2		
مدير مشروع	12501 - 14000	D3		
مدير إدارة وظيفية (موارد بشرية، مالية...)	14001 - 16000	D4	DU	
مدير منطقة	16001 - 18000	D5		

مثال

← يتم تحديد نطاق الأجر من خلال:

① تحديد نطاق أجر وفق سوق العمل مع ما يتوافق مع الظروف الاقتصادية للمنظمة واستراتيجياتها.

أو ② تحديد نطاق أجر وفق معدلات الأجور الحالية لوظائف كل درجة فرعية.



تحديد الأجور والمزايا

تحديد نطاق الأجور والمزايا:

كيفية تحديد نطاق الأجر لكل درجة فرعية (Sub-Grade):

1 تحديد نطاق أجر وفق سوق العمل مع ما يتوافق مع الظروف الاقتصادية للمنظمة واستراتيجياتها.

➤ مسح الأجور (Remuneration Surveys):

- تقرير كورن فيري Korn Ferry (هاي جروب Hay Group).
- تقرير ميرسير (Mercer).
- تقرير بوسطن كونسلتينج جروب (BCG).
- تقرير برايس ووترهاوس كوبرز (PwC).
- تقرير ماكينزي (McKinsey).
- بعض الشركات تقوم بإجراء هذه الدراسات في مجال أعمالها.

➤ المقارنة المرجعية (Benchmarking):

هي عملية مقارنة نظام الأجور والمزايا بشركة منافسة أخرى تعد الأفضل بنفس الصناعة أو بالمؤشرات والممارسات الأفضل في الصناعة.



تحديد نطاق الأجور والمزايا:

كيفية تحديد نطاق الأجر لكل درجة فرعية (Sub-Grade):

① تحديد نطاق أجر وفق سوق العمل مع ما يتوافق مع الظروف الاقتصادية للمنظمة واستراتيجياتها.

KSA SALARY GUIDE 2020

HUMAN RESOURCES

ROLES	MIN	MAX
CHRO	100,000	155,000
HR VP	80,000	125,000
HR Director (Group)	50,000	80,000
HR Manager	30,000	40,000
Human Resources Business Partner	30,000	45,000
Learning & Development Manager	24,000	33,000
Compensation & Benefits Manager	22,000	28,000
HR Operations Manager	22,000	30,000
Talent & Acquisition Manager	22,000	27,000
Employee Relations Manager	19,000	24,000
Recruitment Manager	18,000	25,000
Training Manager	18,000	27,000

مثال



تحديد الأجور والمزايا

تحديد نطاق الأجور والمزايا:

كيفية تحديد نطاق الأجر لكل درجة فرعية (Sub-Grade):

② تحديد نطاق أجر وفق معدلات الأجور الحالية لوظائف كل درجة فرعية.

وظائف الدرجة الفرعية D4:

مثال

مدير الموارد البشرية, مدير تقنية المعلومات, مدير التسويق, مدير المبيعات, المدير المالي

معدل أجور شاغلي وظائف الدرجة الفرعية D4:

$$16,300 = 5 / (17,500 + 15,000 + 16,500 + 15,500 + 17,000)$$

يتم وضع نطاق وفق معدل أجور شاغلي وظائف الدرجة الفرعية D4:

(13,855 ريال - 18,745 ريال)



تحديد الأجور والمزايا

تحديد نطاق الأجور والمزايا:

تحديد المزايا لكل درجة (Grade):

مكافأة سنوية	تعليم أبناء	تذاكر سفر	التأمين الطبي	بدل المواصلات	بدل السكن	الدرجة الفرعية Sub-Grade	الدرجة Grade	نطاق القرار Decision Band
راتبين أساسيين	لا يوجد	تذكريتين درجة سياحية	Class B	10% من الراتب الأساسي	25% من الراتب الأساسي	D1	DL	D
						D2		
						D3		
3 رواتب أساسية	راتبين أساسيين	3 تذاكر درجة سياحية	Class A	15% من الراتب الأساسي	25% من الراتب الأساسي	D4	DU	
						D5		

مثال

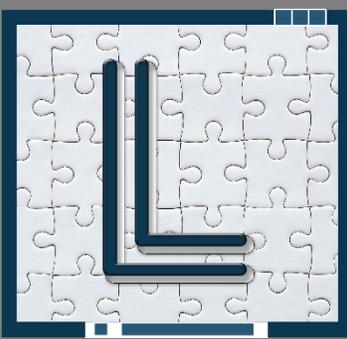
- ✓ ماهي المزايا الإلزامية وفق أنظمة الدولة؟
- ✓ ماهي المزايا التي تجعل المنظمة تنافس على المواهب والكفاءات؟
- ✓ ماهي المزايا الأقل تكلفة؟
- ✓ ماهي المزايا التي يفضلها الموظفون؟
- ✓ ماهي المزايا المادية والمعنوية؟

عند تحديد المزايا يجب مراعاة العوامل التالية:



مكافأة سنوية	تعليم أبناء	تذاكر سفر	التأمين الطبي	بدل المواصلات	بدل السكن	نطاق الأجر Pay Range	الدرجة الفرعية Sub-Grade	الدرجة Grade	نطاق القرار Decision Band
راتبين أساسيين	لا يوجد	تذكرتين درجة سياحية	Class B	10% من الراتب الأساسي	25% من الراتب الأساسي	9000 – 11000	D1	DL	D
						11001 - 12500	D2		
						12501 - 14000	D3		
3 رواتب أساسية	راتبين أساسيين	3 تذاكر درجة سياحية	Class A	15% من الراتب الأساسي	25% من الراتب الأساسي	14001 - 16000	D4	DU	
						16001 - 18000	D5		

المستفادة
LESSONS



الدروس
LEARNED

MANAGEMENT CONSULTING | للإستشارات الإدارية

نحو تغيير ايجابي..
Delivering Positive Change..

شكراً لكم



@engaalzahrani

