

# تطوير رأس المال البشري – الجزء الثالث

## Human Capital Development – Part 3



# إدارة المكافآت الشاملة Total Rewards Management



# أجندة الدورة التدريبية

## Course Agenda

- تعريف نموذج الإثابة المتكاملة
- أنواع الإثابة
- آلية تحديد الأجر
- نظرية العدالة
- تقييم الوظائف



# أجندة الدورة التدريبية

## Course Agenda

- منهجية Hay
  - المعرفة
  - حل المشكلات
  - المسائلة
- نظام الدرجات
- استبيان الأجور

# أجندة الدورة التدريبية

## Course Agenda

- هيكل الأجور
- نطاق الأجر
- التدرج في نقاط المنتصف
- التداخل
- تحليل الفجوة

# أهداف الدورة التدريبية

## Course Objectives

- فهم ما هو نموذج الإثابة المتكاملة
- معرفة أنواع الإثابة
- فهم كيفية تحديد الأجر
- إجاداة استخدام منهجية Hay لتقييم الوظائف
- بناء نظام الدرجات للمؤسسة
- قراءة استبيان الأجور
- بناء هيكل الأجور
- عمل تحليل الفجوة واتخاذ قرارات مناسبة بناءً عليه



المحاضرة الأولى  
Lecture 1  
نموذج الإثابة الكاملة  
Total Rewards Model

# تعريف الإثابة

## Rewards Definition

تلعب الإثابة ومنها الرواتب والأجور دورًا بارزًا في حياة الأفراد والمنظمات فهي ذات دور مهم في تحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

ويعتبر موضوع التعويضات التي تدفع للعاملين في المنظمة من المواضيع الهامة التي لاقت ومازالت تلاقى الاهتمام الكبير من قبل العاملين في مجال الاقتصاد والإدارة، وسواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص. ويعود السبب في ذلك أنه للتعويض أثر مباشر على المستوى المعيشي للعاملين باعتباره مصدر رزقهم الأساسي من جهة، وعلى الدولة وأصحاب العمل من جهة أخرى وذلك لكون التعويضات تمثل نسبة لا بأس بها من تكلفة العمل في معظم المنظمات وعلى اختلاف أنواعها.

# أهمية الإثابة

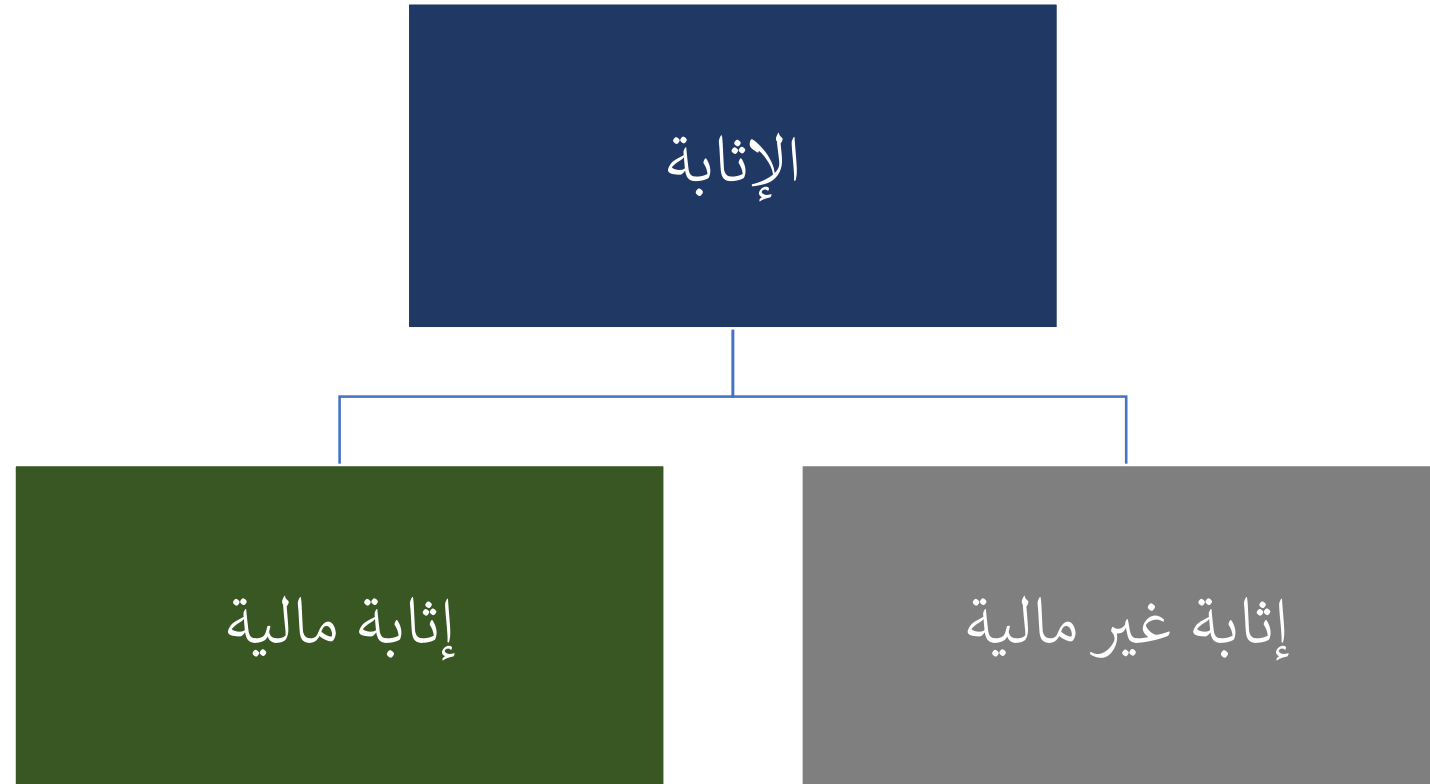
## Importance of Rewards

أهداف سياسة تحديد الإثابة:

1. جذب ومن ثم الحصول على الموارد العاملة المؤهلة.
2. الحفاظ على الموارد العاملة داخل المنظمة ومنع تسربها للخارج.
3. تحقيق العدالة في تحديد ودفع الأجور والرواتب بما يتناسب مع العمل.
4. تشجيع وتحفيز العاملين لمزيد من الأداء المتميز مع مكافأة مثل هذا الأداء.

# أنواع الإثابة

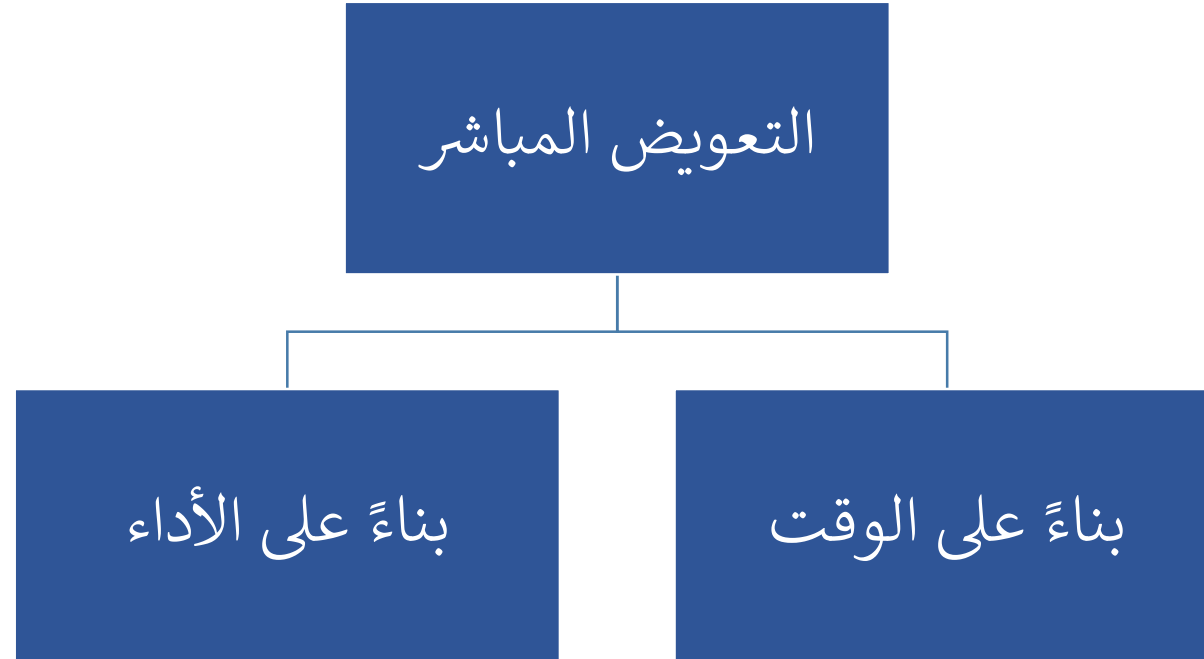
## Types of Rewards



# الإثابة المالية

## Financial rewards

التعويض المباشر: هو المبالغ النقدية التي تدفعها المنظمة للعاملين لديها لقاء المساهمات التي يقدموها لها، وبالتالي فقد سميت بالمباشرة لكون دفعها مرتبط بشكل مباشر بمستوى الأداء والجهد



# الإثابة المالية

## Financial rewards

### التعويض المباشر

- يتلقاه الموظف نقدًا
- الأجر على أساس الوقت: الراتب، الأجور، البدلات، العمل الإضافي
- الأجر على أساس الأداء: العمولات، تقاسم الأرباح، تقاسم المكاسب، المكافآت، الأجر بالساعة، خيارات الأسهم

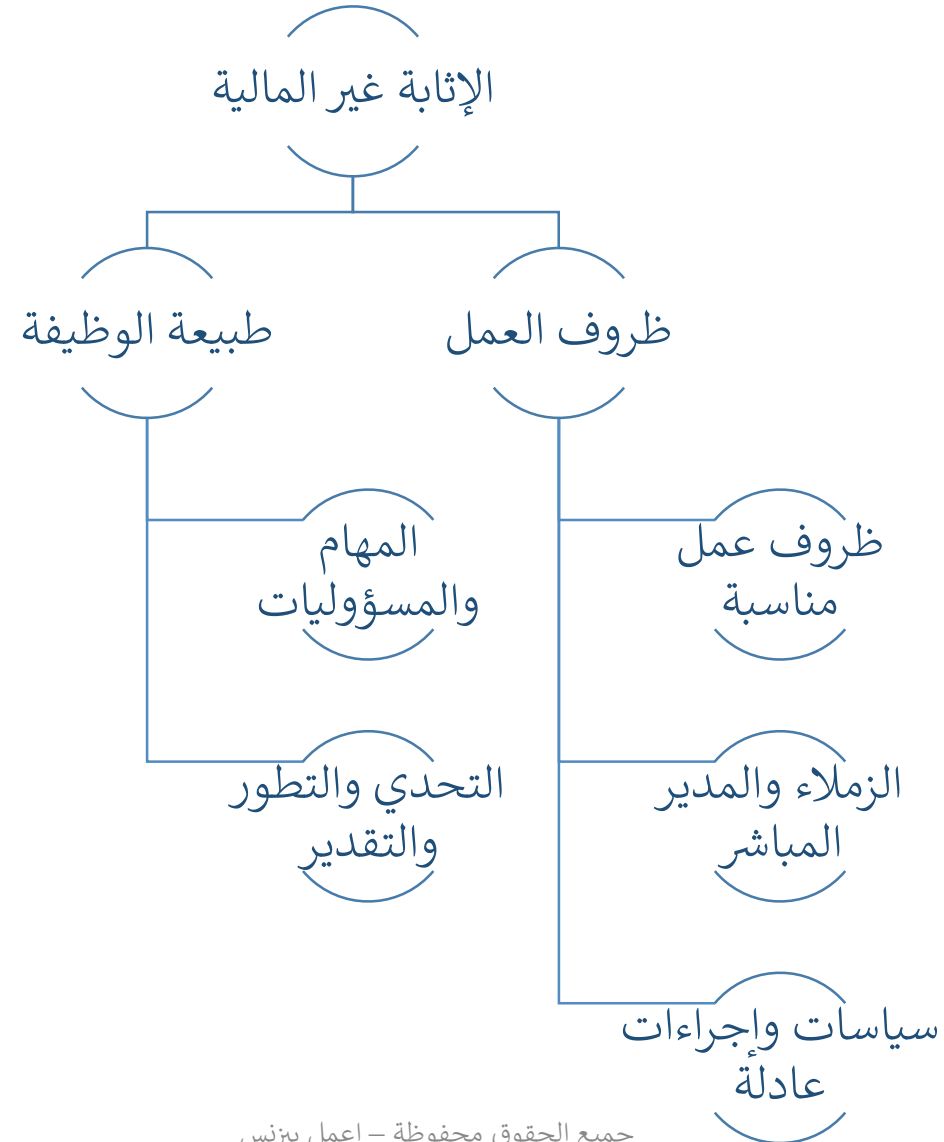
# الإثابة المالية Financial rewards

## التعويض غير المباشر

يقصد به كافة المزايا التي تقدم للعاملين من قبل المنظمة وتدفع المنظمة مقابلها المادي أمثلة:

- الدفع مقابل الوقت الذي لم يتم العمل فيه: الإجازات، والعطلات الرسمية، وعطلات نهاية الأسبوع، والاستراحات، والإجازات المرضية
- التأمين: اجتماعي، وطبي، وتأمين على الحياة
- خطط الأمان: خطط التقاعد، وخطط الإعاقة
- خدمات الموظفين: حافلات النقل، والوجبات، والتدريبات وأنشطة المشاركة

# الإثابة غير المالية Non Financial Rewards



جميع الحقوق محفوظة - إعمل بيزنس

# محددات الأجر Pay Determinants

المعايير الداخلية

الاستراتيجية  
الميزانية  
الصناعة  
الحجم  
الربحية

السوق (العرض والطلب)  
النقابات  
القانون  
الفروق الجغرافية  
في الأجور  
الاقتصاد

المعايير الخارجية

المعايير الفردية

الأداء والإنتاجية  
الخصائص الشخصية  
الإمكانات / القدرة  
على الترقية  
الأقدمية / مدة الخدمة

المهارات  
المساءلة  
الجهد  
ظروف العمل

وزن الوظيفة

# نظرية المساواة Equity Theory

- طرحها عالم النفس جون آدمز في عام 1963، ترتبط بالحالة الجماعية وليس الفردية فقط.
- الشخص يقارن مزاياه مع الآخرين داخل وخارج المؤسسة.
- تؤثر على تقييم الفرد لعمله وعلاقته ببيئة العمل والمسؤولين وصاحب العمل.
- تشمل مقارنة الفرد لوضعه الوظيفي مع الآخرين والزملاء في العمل.
- النظرية تدعو للتوازن بين المدخلات (مثل العمل الشاق ومستوى المهارة) والمخرجات (مثل الراتب والفوائد والاعتراف).
- تحقيق هذا التوازن يضمن علاقة قوية ومثمرة بين المؤسسة والموظف.

# نظرية المساواة Equity Theory

أنواع المساواة التي تتناولها نظرية جون آدمز كالتالي:

- المساواة الداخلية (داخل المؤسسة): تتعلق بمقارنة الموظف لمزاياه ومعاملته مع زملائه داخل نفس المؤسسة، وتشمل مقارنة الرواتب، الترقيات، الفوائد، التقدير، والمسؤوليات.
- المساواة الخارجية (خارج المؤسسة): تتعلق بمقارنة الموظف لمزاياه ومعاملته مع الأفراد المماثلين له في وظائف أو مؤسسات أخرى، وتشمل مقارنة الرواتب، الترقيات، الفوائد، التقدير، والمسؤوليات خارج المؤسسة التي يعمل بها.

# نظرية المساواة Equity Theory

- المساواة الفردية: تتعلق بالشعور بالإنصاف على مستوى الفرد بشكل شخصي، وتشمل شعور الفرد بالعدالة في التعامل معه مقارنة بمجهوداته ومهاراته الفردية، بغض النظر عن الآخرين.
- المساواة الإجرائية: تتعلق بالعدالة في العمليات والإجراءات التي تتبعها المؤسسة في توزيع المكافآت والفوائد، وتشمل شفافية الإجراءات، العدالة في عملية التقييم، وفرص الترقيات.



# المحاضرة الثانية

## Lecture 2

### تقييم الوظائف

### Job Evaluation

# عملية تقييم الوظائف Job Evaluation Process

تقييم الوظائف هو عملية منهجية تساعد في تصنيف الوظائف بطريقة عادلة ومنطقية

تركز على الوظيفة

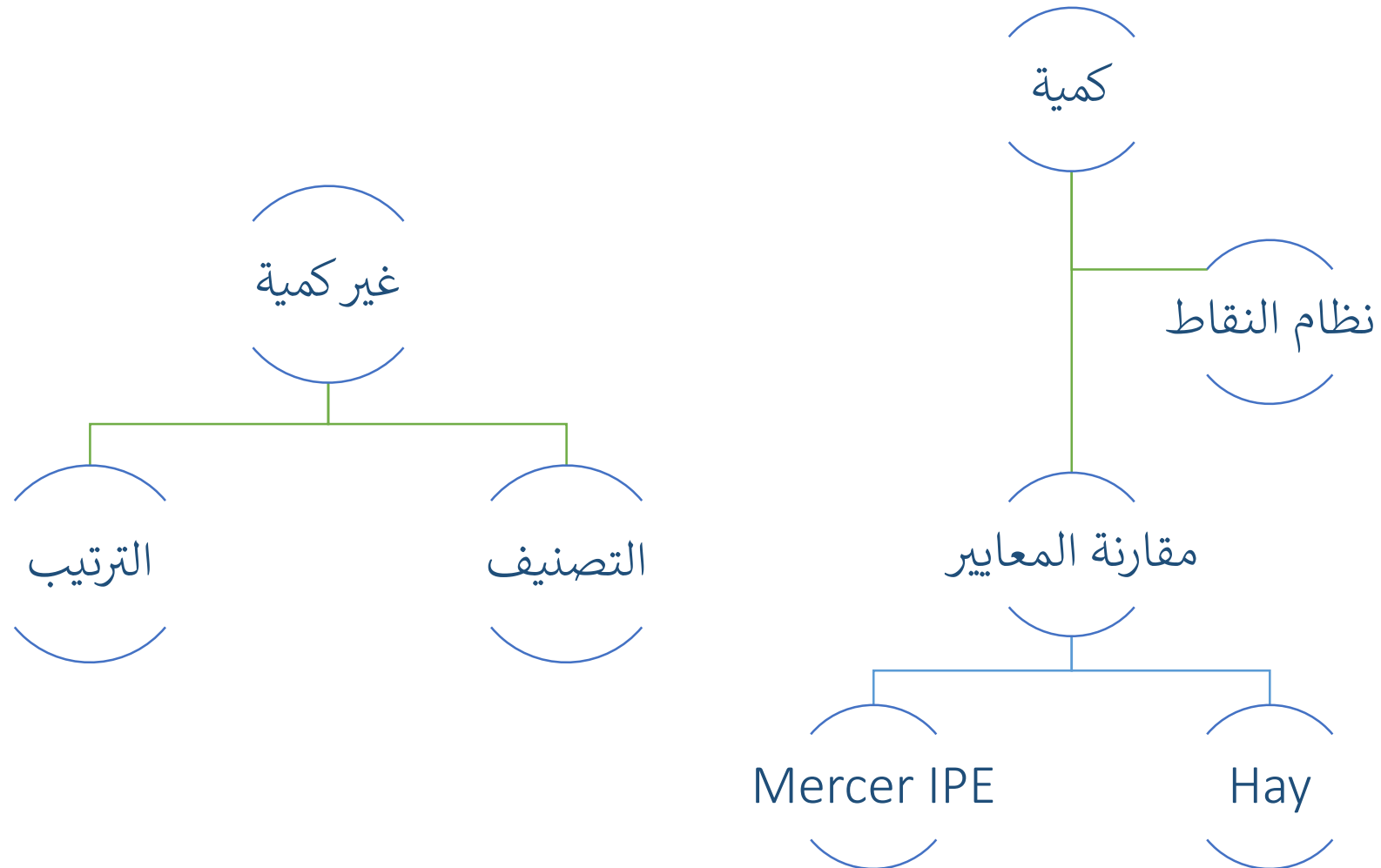
تساعد على المقارنة

تعتمد على الحكم

منطقية

# عملية تقييم الوظائف

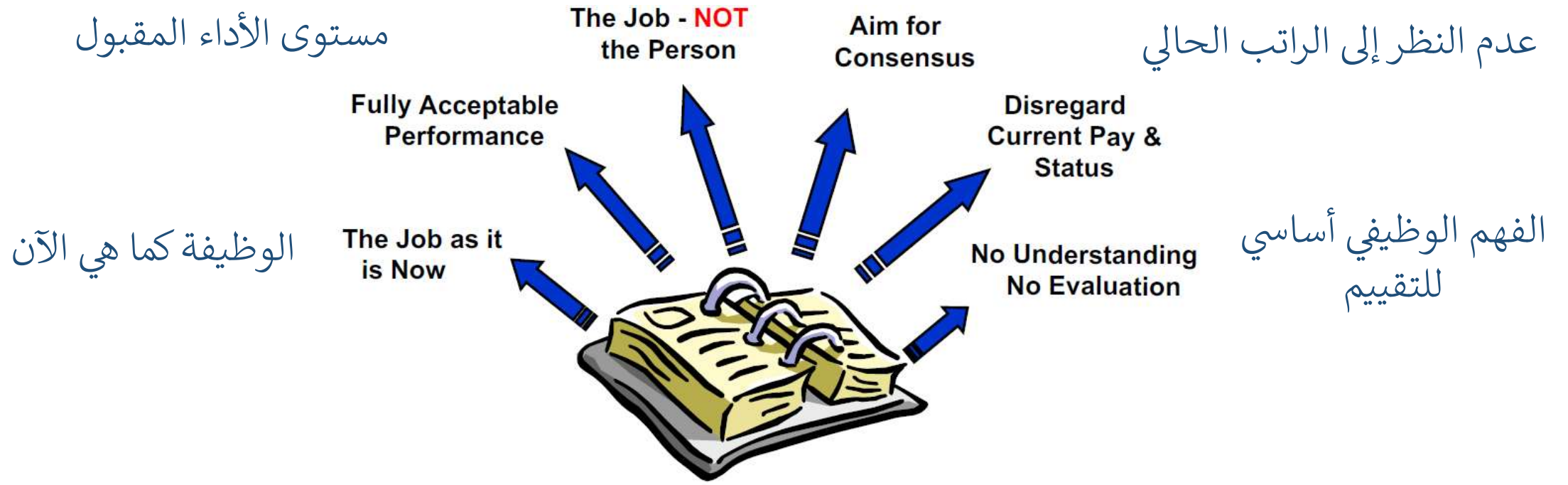
## Job Evaluation Process



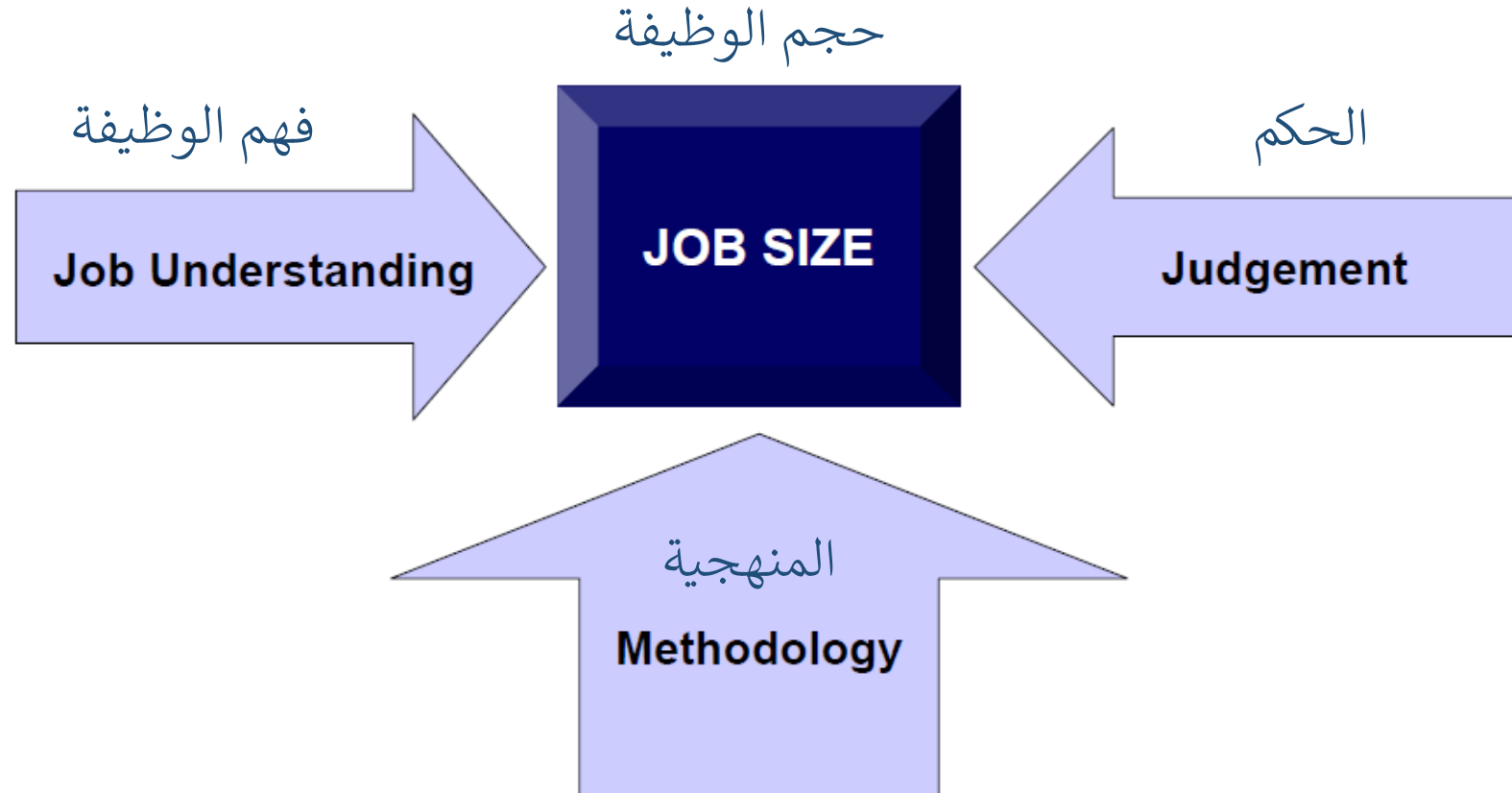
# إرشادات تقييم الوظيفة

## Job Evaluation Guidelines

الوصول إلى الإجماع      الوظيفة وليس الشخص



# عملية تقييم الوظائف Job Evaluation Process

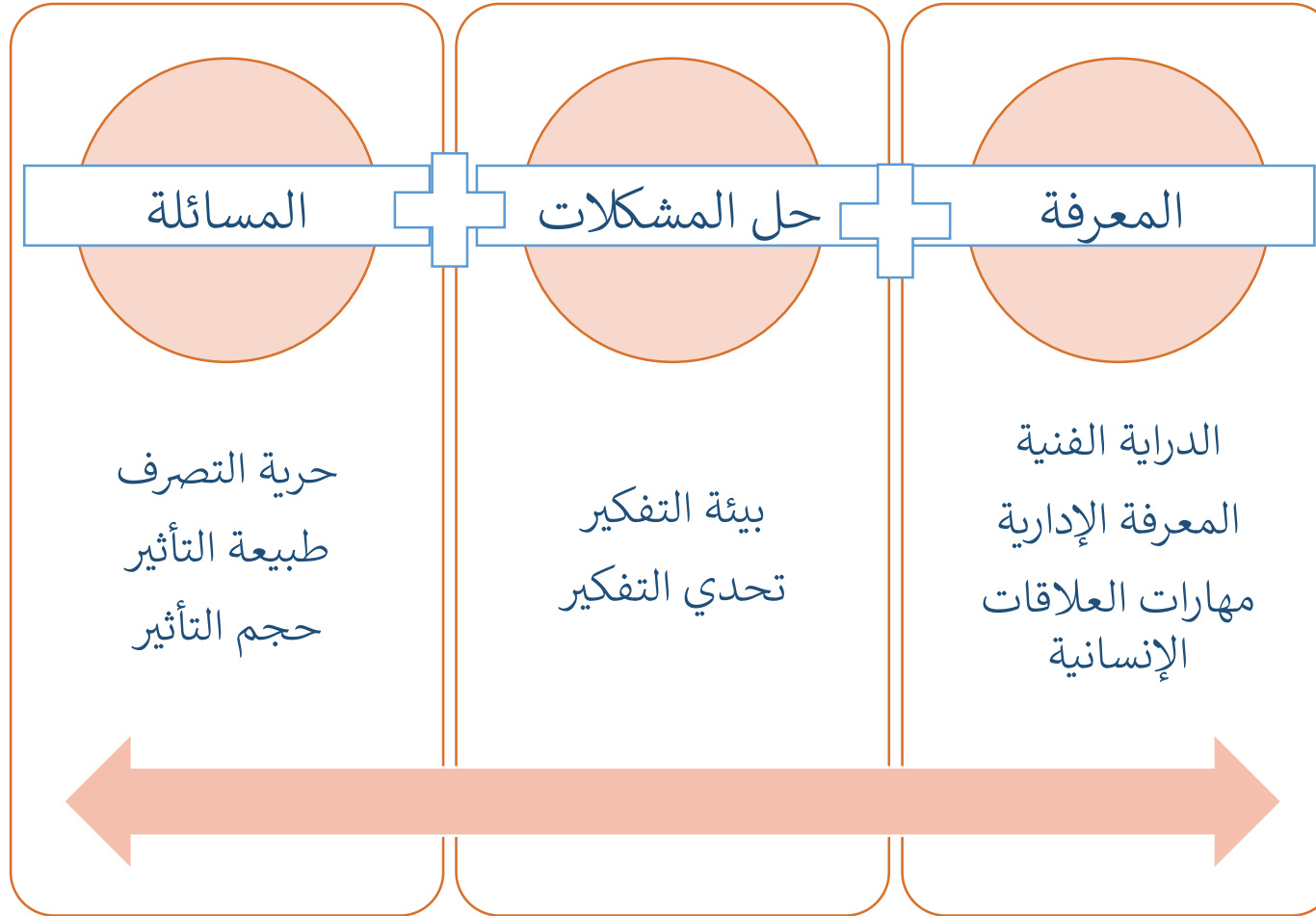


# طريقة Hay لتقييم الوظائف



# معايير التقييم

## Evaluation Criteria



= حجم الوظيفة



# المعيار الأول: المعرفة

## Factor 1: Know - How

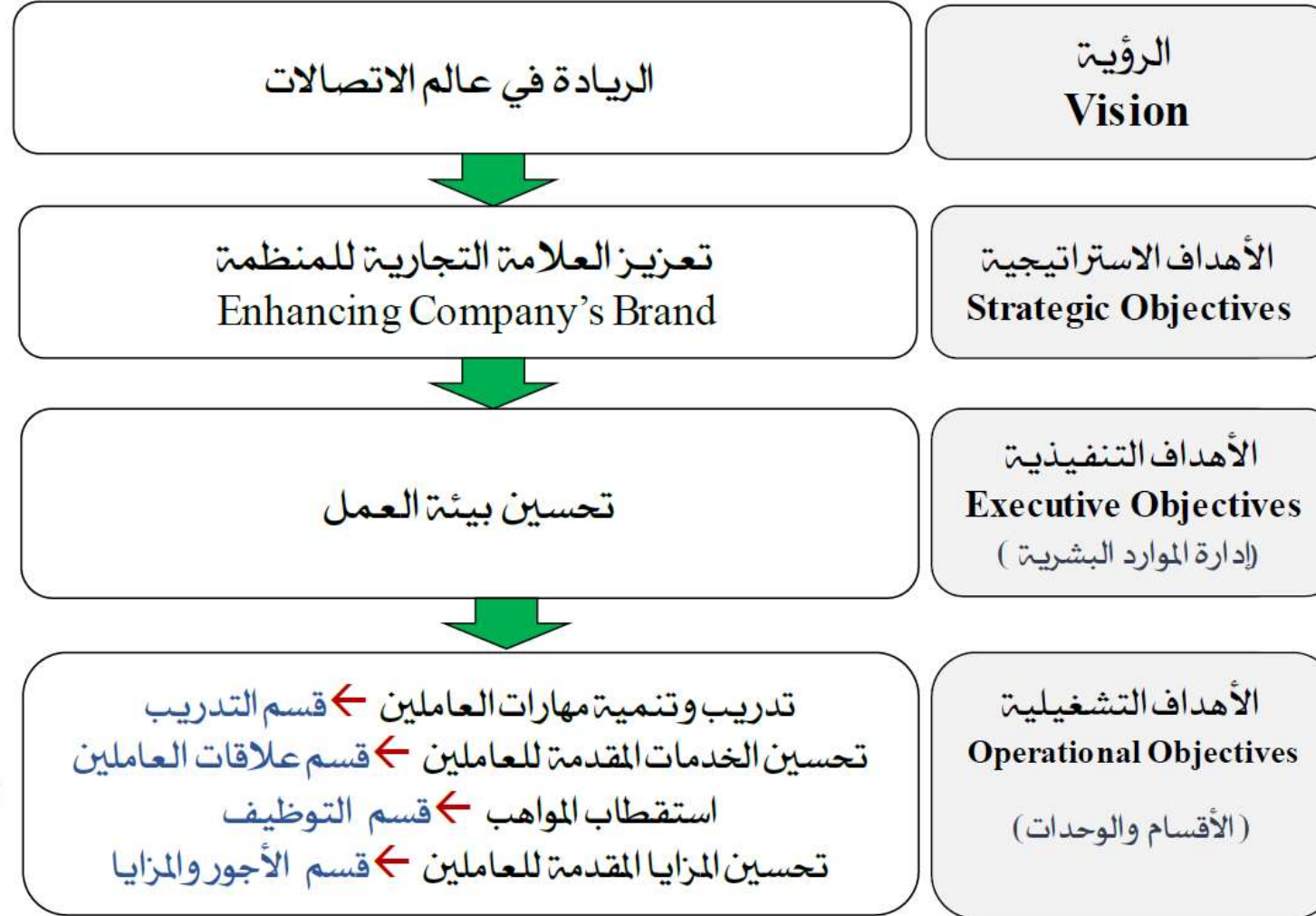
# مهارات روبرت كاتز الإدارية

## Robert Katz Management Skills



# أنواع الأهداف والخطط

## Plans Types

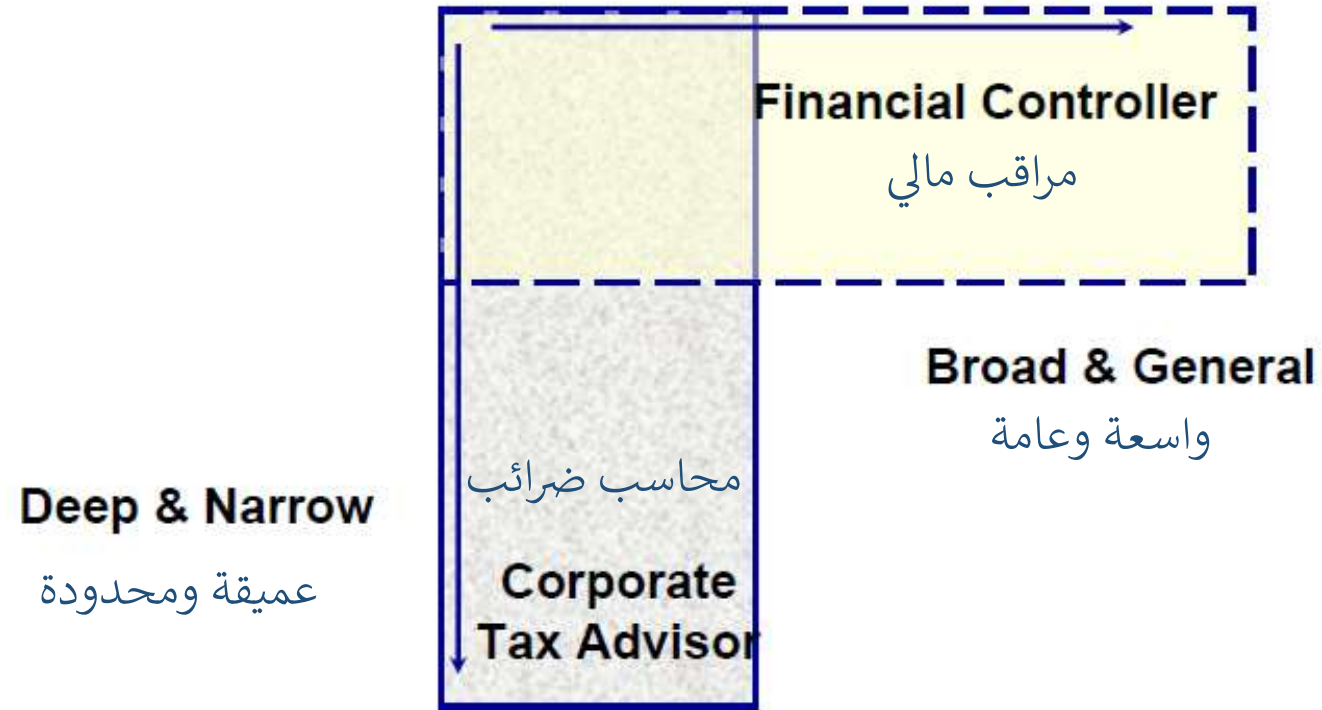


# المهارات الفنية

## Technical Knowhow

| المعرفة العملية / التقنية    |   |                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الإجراءات التنبؤية / العملية | A | الأساس: الحساب الأساسي. محو الأمية والمعرفة من التعليمات البسيطة والأجناس الروتينية المكتسبة من خلال شرح قصير                                                                                                                       |
|                              | B | التمهيدي: المعرفة بإجراءات وأساليب العمل القائمة. حقائق ومعلومات عامة و / أو استخدام معدات وأجهزة وآلات بسيطة. عادة ما يتم اكتساب المعرفة من خلال التدريب على الوظيفة.                                                              |
|                              | C | عام / عملية / إجراءات: المعرفة مطلوبة لتطبيق الأساليب والتقنيات العملية وإجراءات وعمليات العمل و / أو الكفاءة في الاستخدام المتخصص لمعدات وأدوات المواد. وعادة ما يتم الحصول على هذه المعرفة من خلال بعض التدريب المتخصص            |
| التقنيات المتخصصة            | D | المتقدمة: معرفة واسعة أو متخصصة للطرق والتقنيات والعمليات مع بعض المعرفة بالخلفية النظرية الأساسية. يتم اكتساب هذه المعرفة عادة من خلال التدريب المتخصص المتقدم أو الخبرة العملية الواسعة.                                          |
|                              | E | المحترف: معرفة كافية في مجال تقني أو علمي أو متخصص مبني على فهم المفهوم النظري والمبادئ وسياقها. هذه الدراية التي يتم الحصول عليها عادة من خلال التأهيل التبعلي أو الأكاديمي أو من خلال خبرة عملية واسعة النطاق.                    |
|                              | F | مهني موسمي: معرفة واسعة و / أو عميقة في مجال من الخبراء تتطلب قيادة الممارسات والسوابق المتنوعة و / أو المفاهيم والمبادئ المتطورة. يتم اكتساب هذه المعرفة من خلال خبرة عميقة و / أو واسعة عادة ما تكون مقترنة بمؤهل أكاديمي / مهني. |
| التخصصات المهنية             | G | احترافي شامل: فهم تراكمي متنوع للمفاهيم و / أو الفهم الذهني. يتم الحصول على المبادئ والممارسات. هذه المعرفة من خلال الخبرة التجارية الشاملة أو التنمية العميقة جدًا في مجال متخصص للغاية.                                           |
|                              | H | السلطات: يتطلب العمل المعرفة البارزة ونظريات مبادئ القيادة وتطبيقاتها في مجال علمي أو أي تخصص آخر متعلم. هذا المستوى عادة ما يرتبط مع العمل الرائد والاختراعات                                                                      |

# المهارات الفنية Technical Knowhow



# المهارات الفنية Technical Knowhow

مثال:

- عامل نظافة: A
- فني إنتاج: B
- مسؤول توظيف: C
- رئيس قسم الحسابات: D
- المدير المالي: E
- المدير التنفيذي: F

# المعرفة الإدارية Managerial Know-How



# المعرفة الإدارية

## Managerial Know-How

| تخطيط وتنظيم ودمج المعرفة (الإدارية)                                                                                                                                                              |                                                                                                                       |                                                                                                                                          |                                                                                                                                                           |                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الالتساع / العرض IV.                                                                                                                                                                              | القيادية III.                                                                                                         | ذات صلة II.                                                                                                                              | محدد I.                                                                                                                                                   | مهمة محددة T.                                                                                                     |
| التكامل الاستراتيجي<br>وقيادة العمليات<br>التجارية الهامة<br>أو توجيه وظيفة<br>استراتيجية داخل وعبر<br>المؤسسة أو التكامل<br>الاستراتيجي العام<br>وقيادة المؤسسة<br>(يعتمد على الحجم<br>والتعقيد) | التكامل التشغيلي أو<br>المفاهيمي للوظائف<br>المتنوعة في طبيعتها<br>والأهداف الحاسمة<br>لتحقيق أهداف<br>الأعمال العامة | تكامل العمليات أو<br>الخدمات ذات الطبيعة<br>والهدف المرتبطين<br>بشكل عام وحيثما<br>يكون هناك إعادة<br>للتجميع مع الوظائف<br>المرتبطة بها | أداء أو الإشراف على<br>أنشطة متعددة محددة<br>من حيث الهدف<br>والمحتوى.<br>هناك إعادة للتفاعل<br>مع زملاء العمل<br>والحفاظ على الوعي<br>بالأنشطة ذات الصلة | أداء مهمة أو مهام<br>محددة للغاية من حيث<br>الموضوعية والمحتوى<br>مع النُهر المحدود<br>للظروف والأحداث<br>المحيطة |

# المعرفة الإدارية Managerial Know-How

| Level                              | Description                           | Example |
|------------------------------------|---------------------------------------|---------|
| مسؤول المبيعات                     | لا يوجد وظائف إدارية                  | 0       |
| المراجع الداخلي –<br>مشرف المبيعات | أفراد مساهمون أو مشرفون لوظائف مشابهة | I       |
| مدير الموارد البشرية               | مديرو الأقسام المتعلقة ببعضها         | II      |
| المدير العام                       | مديرو الأقسام المتنوعة                | IV      |

ملحوظة: يمكن تصنيف المقياس ليناسب المنظمة.

# التواصل Communication



# التواصل Communication

## 1- التواصل

التعامل مع الآخرين معني  
بشكل أساسي بطلب وتقديم  
المعلومات.  
اللباقة والفعالية مطلوبتان

## 2- السبب

يتطلب التفاعل مع الآخرين فهم  
الناس والتأثير عليهم ودعمهم  
من خلال تطبيق المعرفة التقنية  
أو الحجج العقلانية التي تهدف  
إلى التسبب في قبول من قبل  
الآخرين

## 3- تغيير السلوك

التفاعل مع الآخرين يهتم في المقام  
الأول بالتأثير على الناس وتطويرهم  
وتحفيزهم وتغيير السلوك. وكثيراً  
ما ينطوي على الإلهام وخلق مناخ  
العمل المناسب

# التواصل Communication

مثال:

- مسؤول أمن - 1
- مراجع داخلي - 2
- مدير التشغيل - 3

# حساب النقاط – المعيار الأول

## Points Calculation – First Factor

|                             |   | تخطيط وتنظيم ودمج المعرفة (الإدارية) |     |     |         |     |     |             |     |     |               |     |      |                     |      |      |
|-----------------------------|---|--------------------------------------|-----|-----|---------|-----|-----|-------------|-----|-----|---------------|-----|------|---------------------|------|------|
|                             |   | تركز المهمة T.                       |     |     | محدد I. |     |     | ذات صلة II. |     |     | القيادية III. |     |      | الاتساع / العرض IV. |      |      |
| مهارات التواصل والتأثير     |   | 1                                    | 2   | 3   | 1       | 2   | 3   | 1           | 2   | 3   | 1             | 2   | 3    | 1                   | 2    | 3    |
| المعرفة العملية / التقنية   |   |                                      |     |     |         |     |     |             |     |     |               |     |      |                     |      |      |
| الإجراءات التقنية / العملية | A | 38                                   | 43  | 50  | 50      | 57  | 66  | 66          | 76  | 87  | 87            | 100 | 115  | 115                 | 132  | 152  |
|                             |   | 43                                   | 50  | 57  | 57      | 66  | 76  | 76          | 87  | 100 | 100           | 115 | 132  | 132                 | 152  | 175  |
|                             |   | 50                                   | 57  | 66  | 66      | 76  | 87  | 87          | 100 | 115 | 115           | 132 | 152  | 152                 | 175  | 200  |
|                             | B | 50                                   | 57  | 66  | 66      | 76  | 87  | 87          | 100 | 115 | 115           | 132 | 152  | 152                 | 175  | 200  |
|                             |   | 57                                   | 66  | 76  | 76      | 87  | 100 | 100         | 115 | 132 | 132           | 152 | 175  | 175                 | 200  | 230  |
|                             |   | 66                                   | 76  | 87  | 87      | 100 | 115 | 115         | 132 | 152 | 152           | 175 | 200  | 200                 | 230  | 264  |
|                             | C | 66                                   | 76  | 87  | 87      | 100 | 115 | 115         | 132 | 152 | 152           | 175 | 200  | 200                 | 230  | 264  |
|                             |   | 76                                   | 87  | 100 | 100     | 115 | 132 | 132         | 152 | 175 | 175           | 200 | 230  | 230                 | 264  | 304  |
|                             |   | 87                                   | 100 | 115 | 115     | 132 | 152 | 152         | 175 | 200 | 200           | 230 | 264  | 264                 | 304  | 350  |
| التقنيات المتخصصة           | D | 87                                   | 100 | 115 | 115     | 132 | 152 | 152         | 175 | 200 | 200           | 230 | 264  | 264                 | 304  | 350  |
|                             |   | 100                                  | 115 | 132 | 132     | 152 | 175 | 175         | 200 | 230 | 230           | 264 | 340  | 304                 | 350  | 400  |
|                             |   | 115                                  | 132 | 152 | 152     | 175 | 200 | 200         | 230 | 264 | 264           | 304 | 350  | 350                 | 400  | 450  |
|                             | E | 115                                  | 132 | 152 | 152     | 175 | 200 | 200         | 230 | 264 | 264           | 304 | 350  | 350                 | 400  | 450  |
|                             |   | 132                                  | 152 | 175 | 175     | 200 | 230 | 230         | 264 | 304 | 304           | 350 | 400  | 400                 | 460  | 528  |
|                             |   | 152                                  | 175 | 200 | 200     | 230 | 264 | 264         | 304 | 350 | 350           | 400 | 460  | 460                 | 528  | 608  |
|                             | F | 152                                  | 175 | 200 | 200     | 230 | 264 | 264         | 304 | 350 | 350           | 400 | 460  | 460                 | 528  | 608  |
|                             |   | 175                                  | 200 | 230 | 230     | 264 | 304 | 304         | 350 | 400 | 400           | 460 | 528  | 528                 | 608  | 700  |
|                             |   | 200                                  | 230 | 264 | 264     | 304 | 350 | 350         | 400 | 460 | 460           | 528 | 608  | 608                 | 700  | 800  |
| التخصصات المهنية            | G | 200                                  | 230 | 264 | 264     | 304 | 350 | 350         | 400 | 460 | 460           | 528 | 608  | 608                 | 700  | 800  |
|                             |   | 230                                  | 264 | 304 | 304     | 350 | 400 | 400         | 460 | 528 | 528           | 608 | 700  | 700                 | 800  | 920  |
|                             |   | 264                                  | 304 | 350 | 350     | 400 | 460 | 460         | 528 | 608 | 608           | 700 | 800  | 800                 | 920  | 1056 |
|                             | H | 264                                  | 304 | 350 | 350     | 400 | 460 | 460         | 528 | 608 | 608           | 700 | 800  | 800                 | 920  | 1056 |
|                             |   | 304                                  | 350 | 400 | 400     | 460 | 528 | 528         | 608 | 700 | 700           | 800 | 920  | 920                 | 1056 | 1216 |
|                             |   | 350                                  | 400 | 460 | 460     | 528 | 608 | 608         | 700 | 800 | 800           | 920 | 1056 | 1056                | 1216 | 1400 |



## المعيار الثاني: حل المشكلات Factor 2: Problem Solving

# حل المشكلات Problem Solving

| بيئة التفكير                                                               | حجم التحدي                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| هل هناك مساحة لصاحب<br>الوظيفة للتفكير؟ ما هي<br>القيود التي تمنع التفكير؟ | ما هي أنواع المشاكل التي<br>تواجه صاحب الوظيفة<br>من حيث درجة تعقيدها؟ |

# بيئة التفكير Thinking Environment

أنواع القيود:

- السياسات والإجراءات
- مستوى الإشراف
- طبيعة المهام

# بيئة التفكير Thinking Environment

|                             |   |                                                                                                                                         |
|-----------------------------|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| بيئة التفكير - حرية التفكير | A | روتين صارم: التفكير في إطار قواعد وتعليمات مفصلة ومحددة بدقة و/ أو المساعدة الحالية باستمرار                                            |
|                             | B | روتيني: التفكير ضمن الممارسات والتعليمات القياسية التفصيلية و/ أو مع مثال المساعدة الفورية المتاحة                                      |
|                             | C | نصف روتيني: التفكير في إطار محددة جيدًا إلى حد ما، والإجراءات مع العديد من السوابق التي تغطي معظم الحالات و/ أو المساعدة المتاحة بسهولة |
|                             | D | قياسي: التفكير ضمن إجراءات ومعايير متعددة مختلفة إلى حد كبير و/ أو الحصول على المساعدة                                                  |
|                             | E | تعريف واضح: التفكير ضمن سياسات ومبادئ وأهداف محددة بوضوح                                                                                |
|                             | F | تعريف على نطاق واسع: التفكير ضمن سياسات وأهداف محددة على نطاق واسع                                                                      |
|                             | G | تعريف عام: التفكير ضمن مبادئ وأهداف السياسات العامة للمنظمة                                                                             |
|                             | H | تم تحديده بشكل مطلق: التفكير ضمن القوانين العامة للطبيعة والعلوم وفلسفة الأعمال والقيم الثقافية                                         |



# بيئة التفكير Thinking Environment

|             |   |
|-------------|---|
| ماذا وكيف ✓ | A |
|             | B |
|             | C |
| ماذا فقط    | D |
|             | E |
| ماذا وكيف ✕ | F |
|             | G |
|             | H |

# بيئة التفكير Thinking Environment

مثال:

- مدير الموارد البشرية - E
- مهندس مشروع - C
- مشرف تشغيل - D

# التحدي في التفكير Thinking Challenge

- حل واضح أو غير واضح يعتمد على قدرات صاحب الوظيفة
- درجة التعقيد والتجريد
- وجود الحل الصحيح ذو الاحتمالية الأعلى

# التحدي في التفكير

## Thinking Challenge

| 1- تكرارية                                                                 | 2- نمطي                                                                           | 3- متغير                                                                                                          | 4- التكيف                                                                                                    | 5- مجهول                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| الحالات المتطابقة التي تتطلب الحل عن طريق اختيار بسيط من الأشياء المستفادة | الحالات المتشابهة والتي تتطلب الحل عن طريق الاختيار التمييزي بين البدائل المعروفة | التبخر من الهويات التي تتطلب تحديد المسائل المتعلقة بتطبيق الحكم واختيار الحلول في مجال الخبراء والمعرفة والإذعان | الحالات التي تتطلب باستمرار التكيف أو تطوير حلول جديدة من خلال التفكير التفسيري والتحليلي والإبداعي والمبتكر | المواقف الجديدة والمبتكرة التي تتطلب تطوير مفهوم جديد وحلول خيالية لعدم وجود سوابق |

# التحدي في التفكير Thinking Challenge

مثال:

- مسؤول توظيف – 2
- مدير مبيعات – 3
- رئيس قطاع البحث والتطوير - 4

# حل المشكلات Problem Solving

|                                  |   | تحدي التفكير |     |          |     |           |     |            |     |           |     |
|----------------------------------|---|--------------|-----|----------|-----|-----------|-----|------------|-----|-----------|-----|
|                                  |   | تكرارية - 1  |     | نمطي - 2 |     | متغير - 3 |     | التكيف - 4 |     | مجهول - 5 |     |
| التفكير<br>البيئي - حرية التفكير | A | 10%          | 12% | 14%      | 16% | 19%       | 22% | 25%        | 29% | 33%       | 38% |
|                                  | B | 12%          | 14% | 16%      | 19% | 22%       | 25% | 29%        | 33% | 38%       | 43% |
|                                  | C | 14%          | 16% | 19%      | 22% | 25%       | 29% | 33%        | 38% | 43%       | 50% |
|                                  | D | 16%          | 19% | 22%      | 25% | 29%       | 33% | 38%        | 43% | 50%       | 57% |
|                                  | E | 19%          | 22% | 25%      | 29% | 33%       | 38% | 43%        | 50% | 57%       | 66% |
|                                  | F | 22%          | 25% | 29%      | 33% | 38%       | 43% | 50%        | 57% | 66%       | 76% |
|                                  | G | 25%          | 29% | 33%      | 38% | 43%       | 50% | 57%        | 66% | 76%       | 87% |
|                                  | H | 29%          | 33% | 38%      | 43% | 50%       | 57% | 66%        | 76% | 87%       |     |

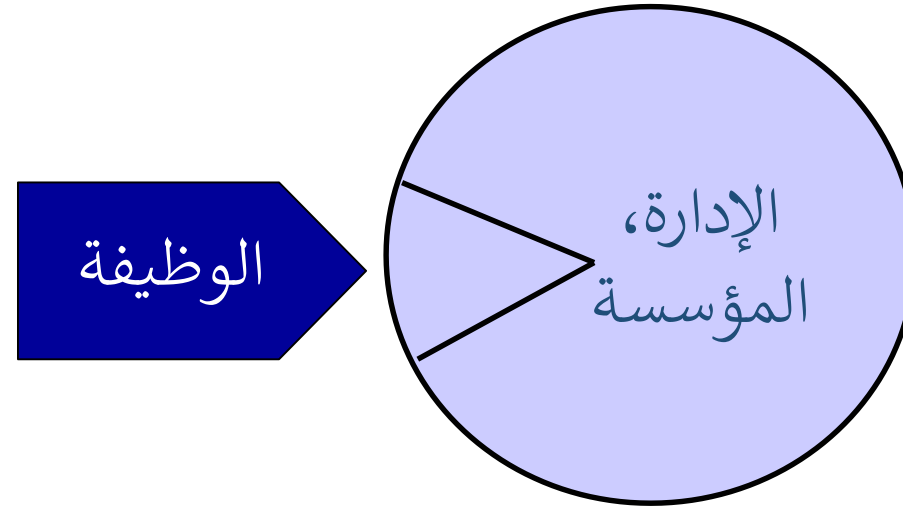
# حل المشكلات Problem Solving

| %   | Know How |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |      |  |
|-----|----------|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|--|
| PS  | 38       | 43 | 50 | 57 | 66 | 76 | 87 | 100 | 115 | 132 | 152 | 175 | 200 | 230 | 264 | 304 | 350 | 400 | 460 | 528 | 608 | 700 | 800 | 920 | 1056 | 1216 | 1400 |  |
| 87% |          |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      | 1056 | 1216 |  |
| 76% |          |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 528 | 608 | 700 | 800  | 920  | 1056 |  |
| 66% |          |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 400 | 460 | 528 | 608 | 700  | 800  | 920  |  |
| 57% |          |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 230 | 264 | 304 | 350 | 400 | 460 | 528 | 608  | 700  | 800  |  |
| 50% |          |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |     |     | 152 | 175 | 200 | 230 | 264 | 304 | 350 |     |     |      |      |      |  |
| 43% |          |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     | 100 | 115 | 132 | 152 | 175 | 200 | 230 |     |     |     |     |      |      |      |  |
| 38% |          |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     | 76  | 87  | 100 | 115 | 132 | 152 |     |     |     |     |     |     |      |      |      |  |
| 33% |          |    |    |    |    |    |    |     |     |     | 50  | 57  | 66  | 76  | 87  | 100 | 115 |     |     |     |     |     |     |     |      |      |      |  |
| 29% |          |    |    |    |    |    |    |     | 33  | 38  | 43  | 50  | 57  | 66  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |      |  |
| 25% |          |    |    |    |    |    |    | 25  | 29  | 33  | 38  | 43  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |      |  |
| 22% |          |    |    |    |    |    | 19 | 22  | 25  | 29  | 33  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |      |  |
| 19% |          |    |    |    |    | 14 | 16 | 19  | 22  | 25  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |      |  |
| 16% |          |    |    | 9  | 10 | 12 | 14 | 16  | 19  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |      |  |
| 14% |          | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 | 12 |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |      |  |
| 12% | 5        | 5  | 6  | 7  | 8  |    |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |      |  |
| 10% | 4        | 4  | 5  |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |      |  |



## المعيار الثالث: المسائلة Factor 3: Accountability

# المساءلة Accountability



# المساءلة Accountability

- تقوم المساءلة بتقييم تأثير الوظيفة على النتائج النهائية وعواقب الإجراءات
- حرية التصرف محددة من حيث مستوى التوجيه وأفق التصرف ودرجة السيطرة
- تحدد الطبيعة والحجم نوع المساءلة وتأثيرها

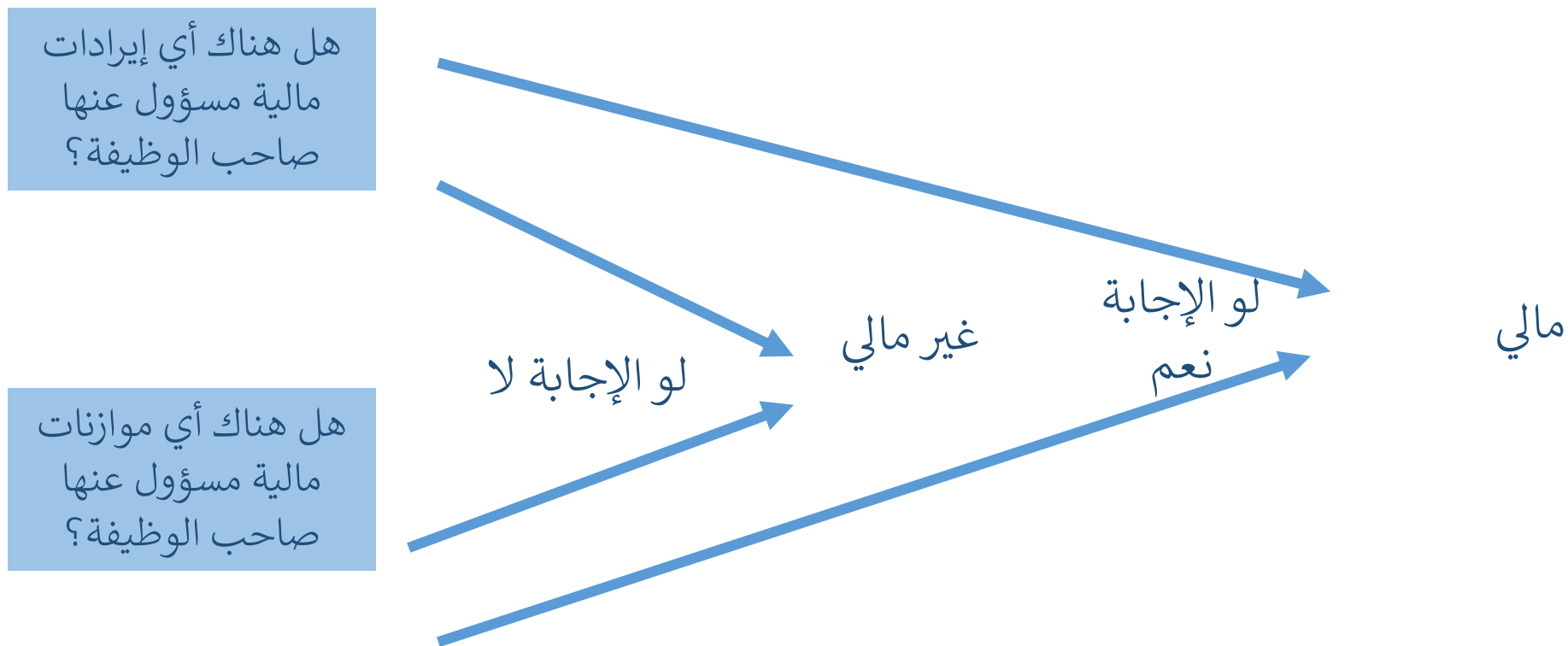


# المساءلة Accountability

|             |   |                                                                                                                             |
|-------------|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| حرية التصرف | A | مسيطر عليه بشكل وثيق: العمل ضمن تعليمات مباشرة ومفصلة مع إشراف وثيق جدًا ومستمر                                             |
|             | B | خاضع للسيطرة: تخضع للتعليمات وإجراءات العمل المعمول بها، تحت إشراف دقيق                                                     |
|             | C | قياسي: العمل ضمن الممارسات والإجراءات الموحدة وتعليمات العمل العامة والإشراف على التقدم والنتيجة                            |
|             | D | تنظيم عام: العمل في إطار الممارسات والإجراءات التي تغطيها السوابق أو السياسات المحددة تحديدا جيدا واستعراض النتيجة النهائية |
|             | E | موجه بوضوح: تخضع لممارسات وإجراءات واسعة النطاق تشملها السوابق والسياسات الوظيفية والتوجيه الإداري                          |
|             | F | موجه بشكل عام: تخضع للتوجيه العام وأهداف السياسة المحددة على نطاق واسع                                                      |
|             | G | موجهة: بسبب الحجم التنظيمي والتعقيد، تخضع فقط لتوجيه واسع جدًا والتوجه العام استجابة لاتجاهات الأعمال                       |
|             | H | بتوجيه استراتيجي: بسبب الحجم التنظيمي والتعقيد ، تخضع فقط لتوجيه واسع جدا والتوجه العام استجابة لاتجاهات الأعمال            |

# نوع وحجم التأثير

## Impact Type and magnitude



# نوع وحجم التأثير

## Impact Type and magnitude

| تأثير الوظيفة على النتيجة النهائية |   |               |                                                                                                                                           |
|------------------------------------|---|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| غير مباشر                          | R | التحكم عن بعد | توفير المعلومات . حفظ السجلات أو الخدمات العرضية للاستخدام من قبل الآخرين في تنفيذ عملهم                                                  |
|                                    | C | مساهم         | الخدمات التفسيرية أو الاستشارية أو التيسيرية لاستخدامها من قبل الآخرين لتحقيق نتيجة                                                       |
| مباشر                              | S | مشترك         | تحكم مشترك أو مشترك مع آخر /آخرين للنتيجة النهائية (باستثناء المرؤوسين والرؤساء الخاصين) داخل أو خارج الوحدة التنظيمية في اتخاذ الإجراءات |
|                                    | P | رئيسي         | التحكم في التأثير على النتيجة النهائية (على مستوى حرية التصرف)                                                                            |

# نوع وحجم التأثير

## Impact Type and magnitude

| المقدار غير القابل للقياس |           |                                                                                                                            |
|---------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I                         | قليل جدًا | توفير الخدمات العرضية لاستخدامها من قبل الآخرين                                                                            |
| II                        | معتدل     | توفير خدمات الدعم عادة ما تكون ذات طابع إعلامي في إدارة أو عملية أو صيانة بسيطة للمعدات أو الآلات الثانوية أو الداعمة      |
| III                       | مهم       | تقديم خدمات الدعم عادة ما تكون ذات طبيعة ميسرة أو متداخلة عبر قسم أو عدة أقسام أو تشغيل أو صيانة المعدات أو الآلات التقنية |
| IV                        | حرج       | تقديم خدمات متخصصة عادة ذات طابع تشخيصي أو استشاري تحليلي أو تشغيل أو معدات أو آلات إنتاج حرجية                            |

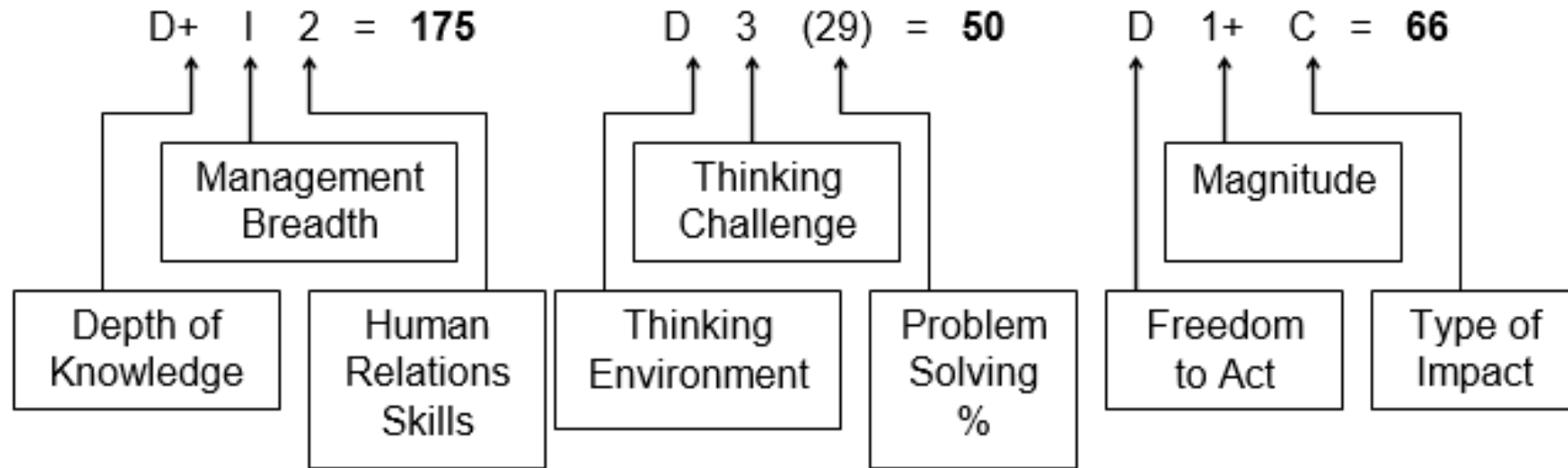
# المساءلة Accountability

|               |   |     |     | غير قابل للقياس |     |     |     | صغير جدا (1) |     |     |     | صغير (2)      |     |     |     | متوسط (3)    |      |     |     | كبير (4)    |      |     |      | كبير جدا (5)  |      |   |   |
|---------------|---|-----|-----|-----------------|-----|-----|-----|--------------|-----|-----|-----|---------------|-----|-----|-----|--------------|------|-----|-----|-------------|------|-----|------|---------------|------|---|---|
|               |   |     |     |                 |     |     |     | 1M - 10MEGP  |     |     |     | 10M - 100MEGP |     |     |     | 100M - 1BEGP |      |     |     | 1B - 10BEGP |      |     |      | 10B - 100BEGP |      |   |   |
|               |   |     |     |                 |     |     |     |              |     |     |     |               |     |     |     |              |      |     |     |             |      |     |      |               |      |   |   |
| طبيعة التأثير |   |     |     | I               | II  | III | IV  | R            | C   | S   | P   | R             | C   | S   | P   | R            | C    | S   | P   | R           | C    | S   | P    | R             | C    | S | P |
| حرية التصرف   | A | 8   | 10  | 14              | 19  | 10  | 14  | 19           | 25  | 14  | 19  | 25            | 33  | 19  | 25  | 33           | 43   | 25  | 33  | 43          | 57   | 33  | 43   | 57            | 75   |   |   |
|               |   | 9   | 12  | 16              | 22  | 12  | 16  | 22           | 29  | 16  | 22  | 29            | 38  | 22  | 29  | 38           | 50   | 29  | 38  | 50          | 66   | 38  | 50   | 66            | 87   |   |   |
|               |   | 10  | 14  | 19              | 25  | 14  | 19  | 25           | 33  | 19  | 25  | 33            | 43  | 25  | 33  | 43           | 57   | 33  | 43  | 57          | 76   | 76  | 57   | 76            | 100  |   |   |
|               | B | 12  | 16  | 22              | 29  | 16  | 22  | 29           | 38  | 22  | 29  | 38            | 50  | 29  | 38  | 50           | 66   | 38  | 50  | 66          | 87   | 50  | 66   | 87            | 115  |   |   |
|               |   | 14  | 19  | 25              | 33  | 19  | 25  | 33           | 43  | 25  | 33  | 43            | 57  | 33  | 43  | 57           | 76   | 43  | 57  | 76          | 100  | 57  | 76   | 100           | 132  |   |   |
|               |   | 16  | 22  | 29              | 38  | 22  | 29  | 38           | 50  | 29  | 38  | 50            | 66  | 38  | 50  | 66           | 87   | 50  | 66  | 87          | 115  | 66  | 87   | 115           | 152  |   |   |
|               | C | 19  | 25  | 33              | 43  | 25  | 33  | 43           | 57  | 33  | 43  | 57            | 76  | 43  | 57  | 76           | 100  | 57  | 76  | 100         | 132  | 76  | 100  | 132           | 175  |   |   |
|               |   | 22  | 29  | 38              | 50  | 29  | 38  | 50           | 66  | 38  | 50  | 66            | 87  | 50  | 66  | 87           | 115  | 68  | 87  | 115         | 152  | 87  | 115  | 152           | 200  |   |   |
|               |   | 25  | 33  | 43              | 57  | 33  | 43  | 57           | 76  | 43  | 57  | 76            | 100 | 57  | 76  | 100          | 132  | 76  | 100 | 132         | 175  | 100 | 132  | 175           | 230  |   |   |
|               | D | 29  | 38  | 50              | 66  | 38  | 50  | 66           | 87  | 50  | 66  | 87            | 115 | 66  | 87  | 115          | 152  | 87  | 115 | 152         | 200  | 115 | 152  | 200           | 264  |   |   |
|               |   | 33  | 43  | 57              | 76  | 43  | 57  | 76           | 100 | 57  | 76  | 100           | 132 | 76  | 100 | 132          | 175  | 100 | 132 | 175         | 230  | 132 | 175  | 230           | 304  |   |   |
|               |   | 38  | 50  | 66              | 87  | 50  | 66  | 87           | 115 | 66  | 87  | 115           | 152 | 87  | 115 | 152          | 200  | 115 | 152 | 200         | 264  | 152 | 200  | 264           | 350  |   |   |
|               | E | 43  | 57  | 76              | 100 | 57  | 76  | 100          | 132 | 75  | 100 | 132           | 175 | 100 | 132 | 175          | 230  | 132 | 175 | 23          | 304  | 175 | 230  | 304           | 400  |   |   |
|               |   | 50  | 66  | 87              | 115 | 66  | 87  | 115          | 152 | 87  | 115 | 152           | 200 | 115 | 152 | 200          | 264  | 152 | 200 | 264         | 350  | 200 | 264  | 350           | 460  |   |   |
|               |   | 57  | 76  | 100             | 132 | 76  | 100 | 132          | 175 | 100 | 132 | 175           | 230 | 132 | 175 | 230          | 304  | 175 | 230 | 304         | 400  | 230 | 304  | 400           | 528  |   |   |
|               | F | 66  | 87  | 115             | 152 | 87  | 115 | 152          | 200 | 115 | 152 | 200           | 264 | 152 | 200 | 264          | 350  | 200 | 264 | 350         | 460  | 264 | 350  | 460           | 608  |   |   |
|               |   | 76  | 100 | 132             | 175 | 100 | 132 | 175          | 230 | 132 | 175 | 230           | 304 | 175 | 230 | 304          | 400  | 230 | 304 | 400         | 528  | 304 | 400  | 528           | 700  |   |   |
|               |   | 87  | 115 | 152             | 200 | 115 | 152 | 200          | 264 | 152 | 200 | 264           | 350 | 200 | 264 | 350          | 460  | 264 | 350 | 460         | 608  | 350 | 460  | 608           | 800  |   |   |
|               | G | 100 | 132 | 175             | 230 | 132 | 175 | 230          | 304 | 175 | 230 | 304           | 400 | 230 | 304 | 400          | 528  | 304 | 400 | 528         | 700  | 400 | 528  | 700           | 920  |   |   |
|               |   | 115 | 152 | 200             | 264 | 152 | 200 | 264          | 350 | 200 | 264 | 350           | 460 | 264 | 350 | 460          | 608  | 350 | 460 | 608         | 800  | 460 | 608  | 800           | 1056 |   |   |
|               |   | 132 | 175 | 230             | 304 | 175 | 230 | 304          | 400 | 230 | 304 | 400           | 528 | 304 | 400 | 528          | 700  | 400 | 528 | 700         | 920  | 528 | 700  | 920           | 1216 |   |   |
|               | H | 152 | 200 | 264             | 350 | 200 | 264 | 350          | 460 | 264 | 350 | 460           | 608 | 350 | 460 | 608          | 800  | 460 | 608 | 800         | 1056 | 608 | 800  | 1056          | 1400 |   |   |
|               |   | 175 | 230 | 304             | 400 | 230 | 304 | 400          | 528 | 304 | 400 | 628           | 700 | 400 | 528 | 700          | 920  | 528 | 700 | 920         | 1216 | 700 | 920  | 1216          | 1600 |   |   |
|               |   | 200 | 264 | 350             | 460 | 264 | 350 | 460          | 608 | 350 | 460 | 60            | 800 | 460 | 608 | 800          | 1056 | 608 | 800 | 1056        | 1400 | 800 | 1056 | 1400          | 1840 |   |   |

# حالة عملية

## Case Study

Once the process has been completed, an evaluation line is produced that will look something like the following example.



This job would score a total of 291 (175+50+66) job units for grading purposes.

# حالة عملية Case Study

- مدير إدارة الموارد البشرية - موازنة مالية قدرها 25 مليون جنيه مصري  
 $EII3 (304) + E3 33\% (100) + E-1P (100) = 504$
- مسؤول أول تسويق  
 $C+I3 (152) + C3 25\% 38 + CII (38) = 228$
- فني إنتاج  
 $B02 (66) + B2 16\% (10) + BII 19 = 95$



المحاضرة الثالثة  
Lecture 3  
نظام الدرجات  
Grading System

# Hay Reference Levels

## مستويات Hay

| Hay مستويات | Points Range |      |
|-------------|--------------|------|
|             | min          | max  |
| 24          | 1508         | 1800 |
| 23          | 1261         | 1507 |
| 22          | 1056         | 1260 |
| 21          | 880          | 1055 |
| 20          | 735          | 879  |
| 19          | 614          | 734  |
| 18          | 519          | 613  |
| 17          | 439          | 518  |
| 16          | 371          | 438  |
| 15          | 314          | 370  |
| 14          | 269          | 313  |
| 13          | 228          | 268  |
| 12          | 192          | 227  |
| 11          | 161          | 191  |
| 10          | 135          | 160  |
| 9           | 114          | 134  |
| 8           | 98           | 113  |
| 7           | 85           | 97   |
| 6           | 73           | 84   |
| 5           | 63           | 72   |

# تعريف النطاق

## Bands Definition



النطاق 3 – الإدارة العليا

النطاق 2 – الإدارة  
الوسطى

النطاق 1 – المستوى  
التشغيلي

## تعريف عدد المستويات No. of Levels Definition

| HRL | Points Range |      |
|-----|--------------|------|
|     | min          | max  |
| 24  | 1508         | 1800 |
| 23  | 1261         | 1507 |
| 22  | 1056         | 1260 |
| 21  | 880          | 1055 |
| 20  | 735          | 879  |
| 19  | 614          | 734  |
| 18  | 519          | 613  |
| 17  | 439          | 518  |
| 16  | 371          | 438  |
| 15  | 314          | 370  |
| 14  | 269          | 313  |
| 13  | 228          | 268  |
| 12  | 192          | 277  |
| 11  | 161          | 191  |
| 10  | 135          | 160  |
| 9   | 114          | 134  |
| 8   | 98           | 113  |
| 7   | 85           | 97   |
| 6   | 73           | 84   |
| 5   | 63           | 72   |

خطوة واسعة النطاق

خطوة مزدوجة

خطوة منفردة



| HRL | Points Range |      |
|-----|--------------|------|
|     | min          | max  |
| 24  | 1508         | 1800 |
| 23  | 1261         | 1507 |
| 22  | 1056         | 1260 |
| 21  | 880          | 1055 |
| 20  | 735          | 879  |
| 19  | 614          | 734  |
| 18  | 519          | 613  |
| 17  | 439          | 518  |
| 16  | 371          | 438  |
| 15  | 314          | 370  |
| 14  | 269          | 313  |
| 13  | 228          | 268  |
| 12  | 192          | 277  |
| 11  | 161          | 191  |
| 10  | 135          | 160  |
| 9   | 114          | 134  |
| 8   | 98           | 113  |
| 7   | 85           | 97   |
| 6   | 73           | 84   |
| 5   | 63           | 72   |

## طريقة الخطوة المنفردة

| HRL | Points Range |      |
|-----|--------------|------|
|     | min          | max  |
| 24  | 1508         | 1800 |
| 23  | 1261         | 1507 |
| 22  | 1056         | 1260 |
| 21  | 880          | 1055 |
| 20  | 735          | 879  |
| 19  | 614          | 734  |
| 18  | 519          | 613  |
| 17  | 439          | 518  |
| 16  | 371          | 438  |
| 15  | 314          | 370  |
| 14  | 269          | 313  |
| 13  | 228          | 268  |
| 12  | 192          | 277  |
| 11  | 161          | 191  |
| 10  | 135          | 160  |
| 9   | 114          | 134  |
| 8   | 98           | 113  |
| 7   | 85           | 97   |
| 6   | 73           | 84   |
| 5   | 63           | 72   |

طريقة الخطوة المزدوجة  
جميع الحقوق محفوظة - إعمل بيزنس

|    | HRL | Points Range |      |    |
|----|-----|--------------|------|----|
|    |     | min          | max  |    |
|    | 24  | 1508         | 1800 |    |
|    | 23  | 1261         | 1507 |    |
|    | 22  | 1056         | 1260 |    |
|    | 21  | 880          | 1055 |    |
|    | 20  | 735          | 879  |    |
|    | 19  | 614          | 734  |    |
|    | 18  | 519          | 613  |    |
|    | 17  | 439          | 518  |    |
|    | 16  | 371          | 438  |    |
|    | 15  | 314          | 370  |    |
|    | 14  | 269          | 313  |    |
|    | 13  | 228          | 268  |    |
|    | 12  | 192          | 277  |    |
|    | 11  | 161          | 191  | L5 |
| L3 | 10  | 135          | 160  |    |
|    | 9   | 114          | 134  | L4 |
| L2 | 8   | 98           | 113  | L3 |
|    | 7   | 85           | 97   | L2 |
| L1 | 6   | 73           | 84   | L1 |
|    | 5   | 63           | 72   |    |

## طريقة المزيج بين الخطوات

# تعريف عدد المستويات Levels Definition

|        | Stampa Levels | HRL | Points Range |      |
|--------|---------------|-----|--------------|------|
|        |               |     | min          | max  |
| نطاق 3 | L13           | 23  | 1261         | 1507 |
|        |               | 22  | 1056         | 1260 |
|        |               | 21  | 880          | 1055 |
|        | L12           | 20  | 735          | 879  |
|        |               | 19  | 614          | 734  |
|        | L11           | 18  | 519          | 613  |
| نطاق 2 | L10           | 17  | 439          | 518  |
|        |               | 16  | 371          | 438  |
|        | L9            | 15  | 314          | 370  |
|        |               | 14  | 269          | 313  |
|        |               | 13  | 228          | 268  |
|        |               | 12  | 192          | 277  |
| نطاق 1 | L8            | 11  | 161          | 191  |
|        |               | 10  | 135          | 160  |
|        | L7            | 9   | 114          | 134  |
|        |               | 8   | 98           | 113  |
|        |               | 7   | 85           | 97   |
|        |               | 6   | 73           | 84   |
|        | L6            | 5   | 63           | 72   |
|        | L5            |     |              |      |
|        | L4            |     |              |      |
|        | L3            |     |              |      |
|        | L2            |     |              |      |
|        | L1            |     |              |      |

جميع الحقوق محفوظة – إعمل بزنس

# مثال - نظام الدرجات

## Grading System Example

|        | Levels | HRL | Points Range |      | Supporting Functions                                      |                      |                       |                          |                      | Core Functions                           |                                                                          |                                |                                                                        |                                              |                                               |                       |                       |
|--------|--------|-----|--------------|------|-----------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------|--------------------------|----------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
|        |        |     | min          | max  | Administration                                            | IT                   | Finance               | Legal Affairs            | HR                   | Governmental Relations                   | Sales                                                                    | Printhouse                     | Production & Supply Chain                                              |                                              |                                               |                       |                       |
|        |        |     |              |      |                                                           |                      |                       |                          |                      |                                          |                                                                          |                                | Workshop                                                               | Outdoor                                      | warehouse                                     | Purchasing            |                       |
| Band 3 | L10    | 21  | 880          | 1055 | Chief Executive Officer                                   |                      |                       |                          |                      |                                          |                                                                          |                                |                                                                        |                                              |                                               |                       |                       |
|        |        | 20  | 735          | 879  |                                                           |                      |                       |                          |                      |                                          |                                                                          |                                |                                                                        |                                              |                                               |                       |                       |
|        |        | 19  | 614          | 734  |                                                           |                      |                       |                          |                      |                                          |                                                                          |                                |                                                                        |                                              |                                               |                       |                       |
|        | L9     | 18  | 519          | 613  | Deputy Chief Executive officer                            |                      |                       |                          |                      |                                          |                                                                          |                                |                                                                        |                                              |                                               |                       |                       |
|        |        | 17  | 439          | 518  |                                                           |                      |                       |                          |                      |                                          |                                                                          |                                |                                                                        |                                              |                                               |                       |                       |
| Band 2 | L8     | 16  | 371          | 438  | Administration Supervisor                                 | IT Supervisor        | Financial Manager     | Legal Affairs Specialist | HR Manager           | Governmental Relations Manager           | Sales Manager                                                            |                                | Production & Supply Chain Director                                     |                                              |                                               |                       |                       |
|        |        | 15  | 314          | 370  |                                                           |                      |                       |                          |                      |                                          |                                                                          |                                |                                                                        |                                              |                                               |                       |                       |
|        | L7     | 14  | 269          | 313  |                                                           |                      | Chief Accountant      |                          |                      |                                          |                                                                          |                                | •Outsourcing Manager<br>• Sales Supervisor<br>• Senior sales Executive |                                              | •Operations Supervisor<br>•Quality Supervisor | Warehouse Supervisor  | Purchasing Supervisor |
|        |        | 13  | 228          | 268  |                                                           |                      |                       |                          |                      |                                          |                                                                          |                                |                                                                        |                                              |                                               |                       |                       |
|        | L6     | 12  | 192          | 277  |                                                           |                      | Accounting Supervisor |                          | HR Supervisor        | Senior Governmental Relations Specialist | •Senior monitoring Specialist<br>•Senior Maps & presentations Specialist |                                |                                                                        |                                              |                                               |                       |                       |
|        |        | 11  | 161          | 191  |                                                           |                      |                       |                          |                      |                                          |                                                                          |                                |                                                                        |                                              |                                               |                       |                       |
| Band 1 | L5     | 10  | 135          | 160  | Senior Administrator                                      | Senior IT Specialist | Senior Accountant     |                          | Senior HR Specialist |                                          | Sales Executive                                                          | • Senior Production Specialist | Specialist                                                             | •Senior Operations<br>•Electrical Engineer   |                                               |                       |                       |
|        | L4     | 9   | 114          | 134  | •Office Manager<br>•Admin Assistant<br>• Fleet Teamleader | IT Specialist        | Accountant            |                          | HR Specialist        | Governmental Relations Specialist        | Sales Coordinator                                                        | Printhouse Teamleader          | •Workshop Team leader<br>•Metal Technician                             |                                              | Warehouse Specialist                          | Purchasing Specialist |                       |
|        | L3     | 8   | 98           | 113  | •Receptionist<br>•Courier                                 |                      | Cashier               |                          |                      |                                          |                                                                          | Senior Printhouse Technician   | Senior Workshop technician                                             | Area Team Leader<br>•Electrician Team leader | Storekeeper                                   | Purchasing Admin      |                       |
|        | L2     | 7   | 85           | 97   | •Driver                                                   |                      |                       |                          |                      |                                          |                                                                          | Printhouse Technician          | Workshop Technician                                                    | •Flex Technician                             |                                               |                       |                       |
|        | L1     | 6   | 73           | 84   | •Security<br>•Office boy                                  |                      |                       |                          |                      |                                          |                                                                          | Junior Printhouse Technician   | Junior Workshop Technician                                             | Worker                                       | Worker                                        |                       |                       |
|        |        | 5   | 63           | 72   |                                                           |                      |                       |                          |                      |                                          |                                                                          |                                |                                                                        |                                              |                                               |                       |                       |
|        |        |     |              |      |                                                           |                      |                       |                          |                      |                                          |                                                                          |                                |                                                                        |                                              |                                               |                       |                       |



# المحاضرة الرابعة

## Lecture 4

### استبيان الرواتب

### Salary Survey

# استبيان الرواتب Salary Survey

## تعريف استبيان الرواتب:

استبيان الرواتب هو أداة بحثية تستخدم لجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالرواتب والمزايا الأخرى من مجموعة معينة من الوظائف في مختلف الصناعات والشركات. يهدف هذا الاستبيان إلى توفير معلومات دقيقة وموثوقة حول مستويات الأجور السائدة في السوق، مما يساعد الشركات والأفراد على اتخاذ قرارات مستنيرة حول الرواتب والمزايا.

# استبيان الرواتب Salary Survey

| الراتب الأساسي (شهري) |                        |         |         |         |         |        |         |             |             |
|-----------------------|------------------------|---------|---------|---------|---------|--------|---------|-------------|-------------|
| Hay Group Ref Levels  | Hay Group Points Range | D9      | Q3      | Median  | Q1      | D1     | Average | عدد الوظائف | عدد الشركات |
| 23                    | 1507-1261              | 200,000 | 171,020 | 145,010 | 105,970 | 98,450 | 133,785 | 32          | 31          |
| 22                    | 1260-1056              | 188,167 | 158,800 | 130,580 | 100,914 | 91,517 | 122,500 | 34          | 29          |
| 21                    | 1055 -880              | 159,900 | 139,490 | 114,943 | 95,404  | 81,895 | 116,134 | 24          | 13          |
| 20                    | 879 -735               | 143,008 | 121,593 | 83,639  | 64,045  | 49,451 | 92,918  | 109         | 20          |
| 19                    | 734 -614               | 104,727 | 90,545  | 72,549  | 53,931  | 42,459 | 75,356  | 291         | 36          |
| 18                    | 613 -519               | 83,555  | 71,048  | 56,027  | 43,442  | 30,872 | 57,957  | 475         | 41          |
| 17                    | 518 -439               | 62,529  | 49,977  | 40,027  | 31,201  | 22,352 | 41,217  | 510         | 41          |
| 16                    | 438 -371               | 48,937  | 39,408  | 31,038  | 22,870  | 17,902 | 32,136  | 805         | 43          |
| 15                    | 370 -314               | 37,678  | 28,170  | 22,664  | 16,921  | 11,323 | 23,371  | 889         | 43          |
| 14                    | 313 -269               | 30,346  | 22,928  | 16,414  | 12,350  | 8,953  | 18,422  | 1,017       | 39          |
| 13                    | 268 -228               | 24,018  | 18,010  | 13,796  | 10,634  | 7,313  | 15,175  | 1,117       | 39          |
| 12                    | 227 -192               | 17,142  | 13,802  | 10,955  | 8,070   | 6,217  | 11,362  | 751         | 36          |
| 11                    | 191 -161               | 14,309  | 11,359  | 8,528   | 6,995   | 5,281  | 9,292   | 2,215       | 30          |
| 10                    | 160 -135               | 11,180  | 9,069   | 7,591   | 5,970   | 3,116  | 7,613   | 412         | 25          |
| 9                     | 134 -114               | 10,040  | 7,491   | 6,059   | 4,433   | 2,716  | 6,380   | 1,036       | 26          |
| 8                     | 113 -98                | 7,374   | 5,963   | 4,290   | 3,384   | 2,409  | 4,811   | 1,002       | 24          |
| 7                     | 97 -85                 | 7,076   | 4,944   | 3,622   | 3,056   | 2,417  | 4,338   | 244         | 17          |
| 6                     | 84 -73                 | 4,284   | 3,754   | 3,150   | 2,750   | 2,100  | 3,095   | 179         | 7           |
| 5                     | 72-63                  | 3,448   | 3,115   | 2,713   | 2,114   | 2,048  | 2,721   | 90          | 6           |

# استبيان الرواتب Salary Survey

## أهمية استبيان الرواتب:

- تحديد مستويات الرواتب التنافسية: يساعد الشركات في معرفة مدى تنافسية الرواتب التي تقدمها مقارنة بالسوق، مما يمكنها من جذب واماهاب والاحتفاظ بها.
- التفاوض على الرواتب: يواعداد ميزانيات الرواتب: يمكن للشركات استخدام هذه البيانات لتحديد ميزانيات الرواتب المستقبلية بناءً على المعلومات المحدثة.
- فر للأفراد والشركات معلومات تساعد في مفاوضات الرواتب بموضوعية.
- تحليل الإنصاف الداخلي: يساعد في التأكد من أن الرواتب التي تدفع للموظفين تتناسب مع أدوارهم ومسؤولياتهم وتساهم في تحقيق العدالة الداخلية.
- التخطيط للتعويضات والمزايا: حيث يمكن الشركات من تصميم حزم التعويضات والمزايا بما يتماشى مع السوق.

# استبيان الرواتب Salary Survey

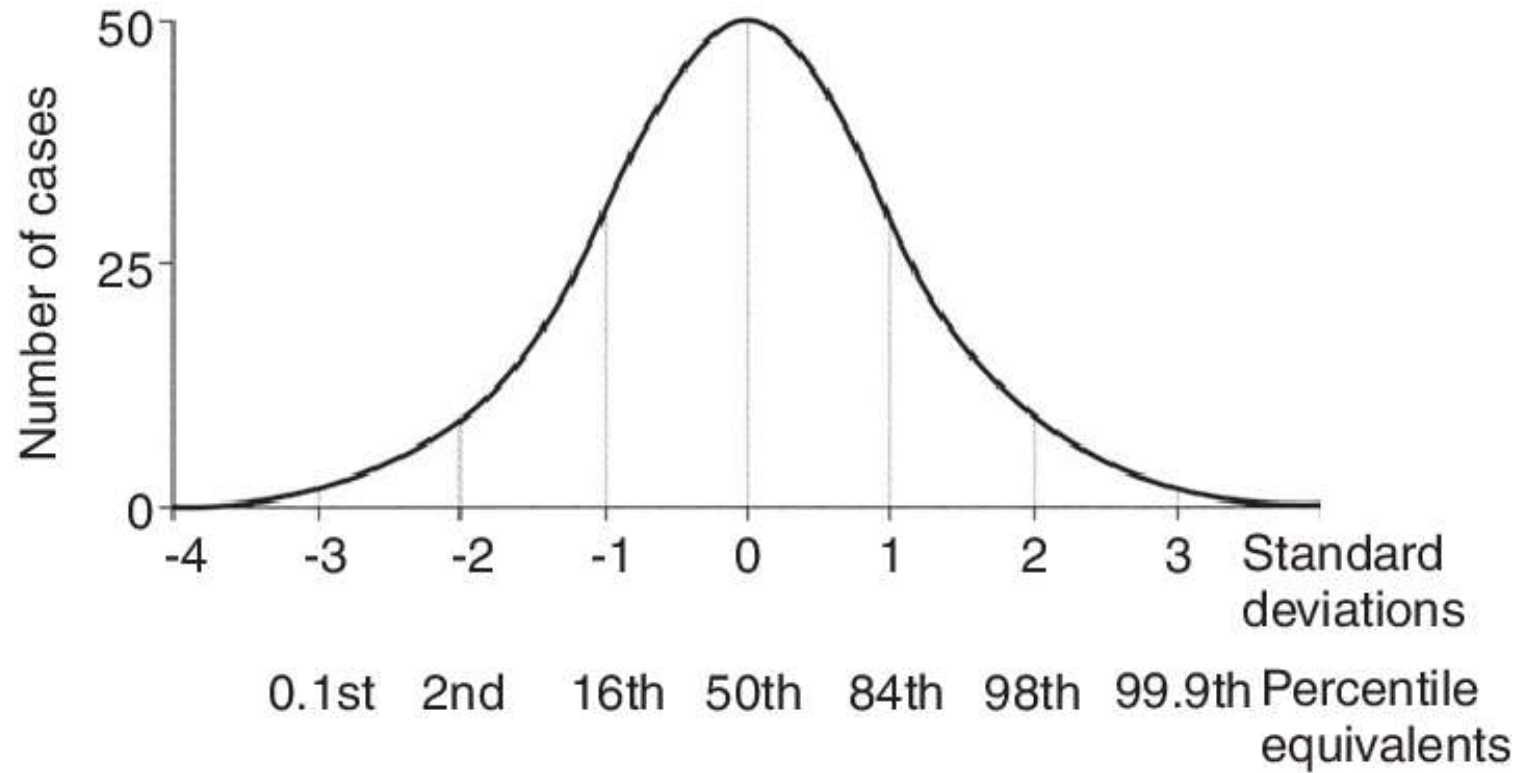
## تعريف ال Percentiles

هي إحصائية تستخدم لتقسيم البيانات إلى أجزاء متساوية، بحيث تعطي فكرة عن توزيع البيانات وكيفية توزيع القيم المختلفة ضمن مجموعة من البيانات.

يتم التعبير عنها كنسبة مئوية تشير إلى نسبة معينة من البيانات أقل من أو تساوي تلك القيمة.



# استبيان الرواتب Salary Survey



# استبيان الرواتب Salary Survey

## Percentile ال 10:

- يشير إلى أن 10% من الرواتب في مجموعة البيانات أقل من هذه القيمة، و90% منها أعلى.
- يستخدم عادة لتحديد أدنى نطاق للرواتب.

## Percentile ال 25:

- يشير إلى أن 25% من الرواتب أقل من هذه القيمة، و75% منها أعلى.
- يستخدم لتحديد الرواتب في الربع الأول من توزيع الرواتب.

## Percentile ال 50 أو الوسيط:

- يشير إلى أن 50% من الرواتب أقل من هذه القيمة، و50% منها أعلى.
- يستخدم لتحديد القيمة الوسطى للرواتب في مجموعة البيانات.

# استبيان الرواتب Salary Survey

## ال Percentile 75:

- يشير إلى أن 75% من الرواتب أقل من هذه القيمة، و25% منها أعلى.
- يستخدم لتحديد الرواتب في الربع الثالث من توزيع الرواتب.

## ال Percentile 90:

- يشير إلى أن 90% من الرواتب أقل من هذه القيمة، و10% منها أعلى.
- يستخدم عادة لتحديد أعلى نطاق للرواتب.



المحاضرة الخامسة  
Lecture 5  
هيكل الأجور  
Salary Structure

# نطاق الأجر Salary Range

- يمثل نطاق الراتب الحد الأدنى ونقطة المنتصف والحد الأقصى للمعدلات التي ترغب الشركة في دفعها للموظفين الذين يؤدون وظيفة.
- عادة، يتم تحديد نقطة المنتصف أو نقطة التحكم لتوفير رواتب تنافسية وعادلة ومنصفة في السوق بناءً على السوق التنافسية للشركة.

# نطاق الأجر

## Salary Range

| نطاق الأجر   | وصف الموظفين                                                                                                                           |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الحد الأدنى  | <ul style="list-style-type: none"><li>• التوجيه والتدريب مطلوبان</li><li>• يعتمد على المشرف</li><li>• مستوى مبتدئ في الوظيفة</li></ul> |
| نقطة المنتصف | <ul style="list-style-type: none"><li>• موظف كفء</li><li>• ذو خبرة</li><li>• يؤدي عمله على أكمل وجه</li></ul>                          |
| الحد الأقصى  | <ul style="list-style-type: none"><li>• جاهز للترقية</li><li>• ذو خبرة عالية</li><li>• تجاوز المسؤوليات الأساسية</li></ul>             |

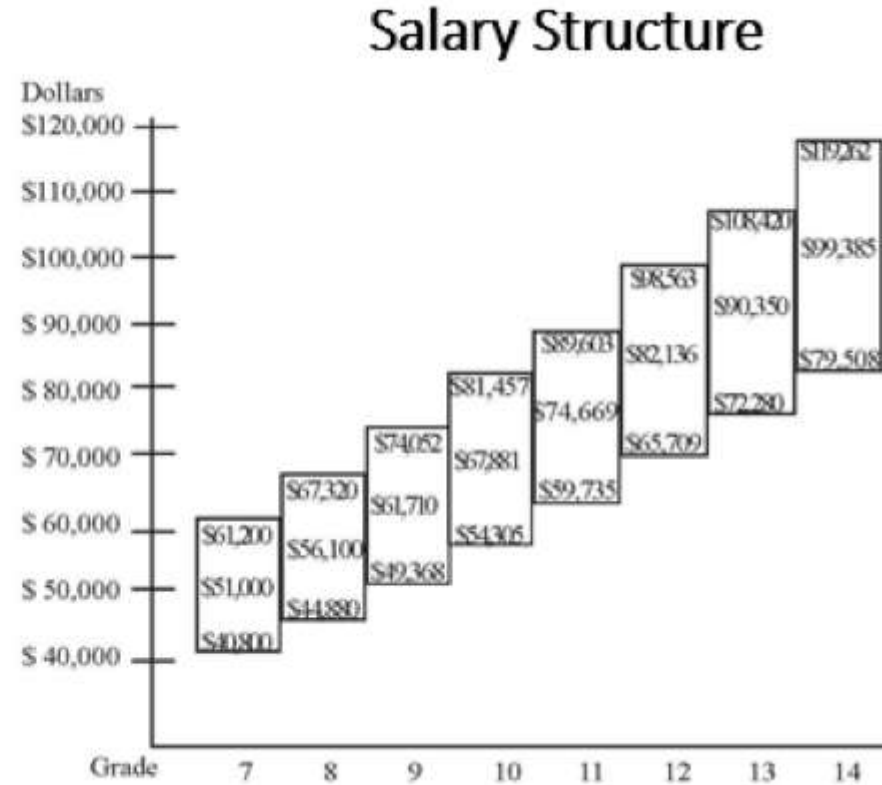


# نطاق الأجر Salary Range



# التدرج في نقاط المنتصف Mid Point Progression

| Grade | Midpoint | Midpoint Progression |
|-------|----------|----------------------|
| 7     | \$51,000 | 10%                  |
| 8     | \$56,100 | 10%                  |
| 9     | \$61,710 | 10%                  |
| 10    | \$67,881 | 10%                  |
| 11    | \$74,669 | 10%                  |
| 12    | \$82,136 | 10%                  |
| 13    | \$90,350 | 10%                  |
| 14    | \$99,385 | 10%                  |



# التدرج في نقاط المنتصف Mid Point Progression

مفهوم Midpoint Progression

Midpoint Progression أو التدرج في نقاط المنتصف هو مقياس يستخدم في هيكل الأجور لتحديد كيفية زيادة نقاط المنتصف لنطاقات الرواتب المختلفة من تسلسل وظيفي إلى آخر. يعكس هذا المقياس النسبة المئوية التي تزيد بها نقاط المنتصف بين نطاقات الرواتب المتتالية، ويستخدم لضمان زيادة عادلة ومتناسقة في الرواتب عبر المستويات الوظيفية المختلفة

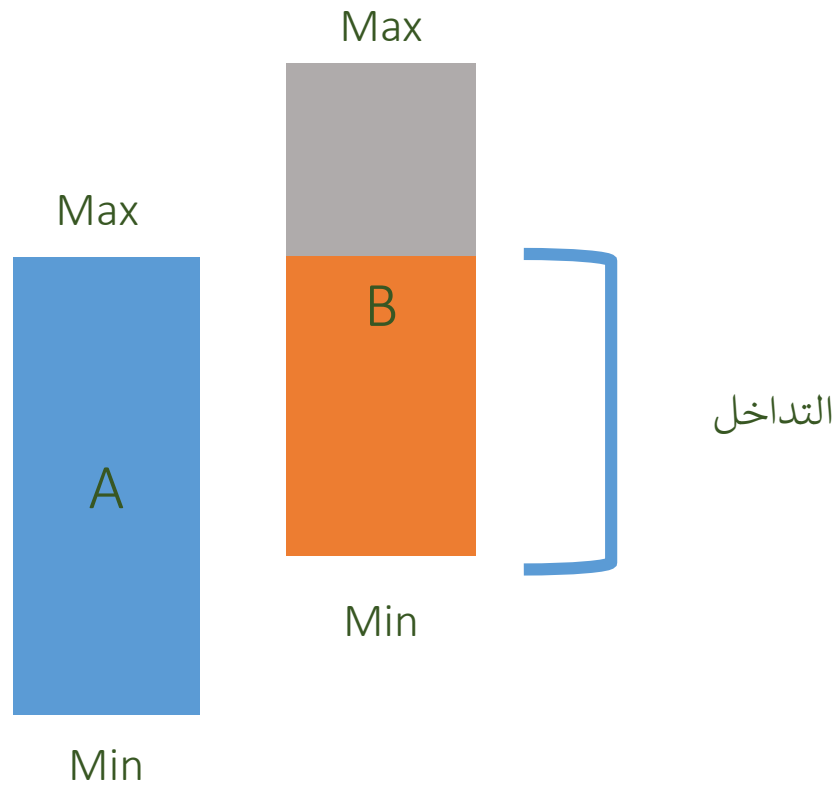
# التدرج في نقاط المنتصف

## Mid Point Progression

### أهمية Midpoint Progression

- ضمان التناسق: يساعد في ضمان أن الزيادات في الرواتب بين المستويات الوظيفية المختلفة تتم بطريقة متناسقة وعادلة.
  - تحفيز الموظفين: يوفر مسارًا واضحًا للتقدم في الرواتب، مما يحفز الموظفين على التطور والترقي داخل المؤسسة.
  - تحديد الميزانيات: يسهل على الإدارة التخطيط للميزانيات المتعلقة بالأجور والتعويضات.
- يتم حساب التدرج في نقاط المنتصف كنسبة مئوية من نقطة المنتصف للتسلسل الأدنى إلى نقطة المنتصف للتسلسل الأعلى.
- $$\frac{\text{Midpoint of level} - \text{Mid point of lower level}}{\text{Midpoint of level}}$$

# التداخل Overlap



- التداخل يحدث عندما تتداخل نطاقات الرواتب بين تسلسلات مختلفة. هذا يسمح بمرونة في الحركة الوظيفية والترقيات بين التسلسلات دون حدوث زيادات كبيرة في الرواتب.

فوائد التداخل:

- يسمح بالتدرج السلس في الترقيات بين مستويات التسلسل.
- يعزز المرونة في تعيين الرواتب بناءً على الأداء والخبرة
- يتم حسابه كالآتي :
$$(Max A - Min B) / (Max B - Min B) \times 100$$



# هيكل الأجور Salary Structure



|        | المستويات | HRL | Points Range |      | Market price | Min.   | Mid.   | Max.   | Min. - Max. Overlap | Mid. Jump |
|--------|-----------|-----|--------------|------|--------------|--------|--------|--------|---------------------|-----------|
|        |           |     | min          | max  |              |        |        |        |                     |           |
| Band 3 | L10       | 21  | 880          | 1055 | 114,227      | 30,500 | 61,000 | 91,500 |                     | %100      |
|        |           | 20  | 735          | 879  | 84,590       |        |        |        |                     |           |
|        |           | 19  | 614          | 734  | 64,858       |        |        |        |                     |           |
|        | L9        | 18  | 519          | 613  | 47,546       | 18,750 | 25,000 | 31,250 | %1                  | %38       |
|        |           | 17  | 439          | 518  | 33,506       |        |        |        |                     |           |
| Band 2 | L8        | 16  | 371          | 438  | 23,272       | 11,625 | 15,500 | 19,375 | %5                  | %37       |
|        |           | 15  | 314          | 370  | 16,240       |        |        |        |                     |           |
|        | L7        | 14  | 269          | 313  | 12,077       | 7,275  | 9,700  | 12,125 | %6                  | %37       |
|        |           | 13  | 228          | 268  | 9,000        |        |        |        |                     |           |
|        | L6        | 12  | 192          | 227  | 6,714        | 4,575  | 6,100  | 7,625  | %7                  | %29       |
|        |           | 11  | 161          | 191  | 5,283        |        |        |        |                     |           |
| Band 1 | L5        | 10  | 135          | 160  | 4,274        | 3,456  | 4,320  | 5,184  | %20                 | %17       |
|        | L4        | 9   | 114          | 134  | 3,683        | 2,880  | 3,600  | 4,320  | %50                 | %17       |
|        | L3        | 8   | 98           | 113  | 3,214        | 2,400  | 3,000  | 3,600  | %50                 | %17       |
|        | L2        | 7   | 85           | 97   | 2,646        | 2,000  | 2,500  | 3,000  | %50                 | %17       |
|        | L1        | 6   | 73           | 84   | 2,366        | 1,560  | 2,080  | 2,600  | %60                 |           |
|        |           | 5   | 63           | 72   | 2,005        |        |        |        |                     |           |

جميع الحقوق محفوظة – إعمل بيزنس

# النسبة التعويضية Compa Ratio

Compa Ratio أو النسبة التعويضية هي مقياس يستخدم لتقييم كيفية مقارنة راتب الموظف الحالي بنقطة المنتصف لنطاق الراتب المخصص لوظيفته.

يتم حسابها كنسبة مئوية تعبر عن العلاقة بين راتب الموظف الفعلي ونقطة المنتصف في نطاق الراتب.

معادلة حساب الـ Compa Ratio:

$$100 \times \left( \frac{\text{راتب الموظف الفعلي}}{\text{نقطة المنتصف لنطاق الراتب}} \right) = \text{Compa Ratio}$$

مثال:

إذا كان راتب الموظف الفعلي هو 45,000 دولار ونقطة المنتصف لنطاق الراتب هي 50,000 دولار، فإن الـ Compa Ratio يُحسب كالتالي:



$$90\% = 100 \times \left( \frac{45,000}{50,000} \right) = \text{Compa Ratio}$$



## النسبة التعويضية Compa Ratio



# النسبة التعويضية Compa Ratio

## الحلول المقترحة في حالة الفجوة السالبة

- زيادة الراتب
- تقييم الأداء: يمكن زيادة الراتب بناءً على تقييم أداء الموظف لتحفيزه وتحقيق العدالة في الرواتب.
- مراجعة السوق: مراجعة بيانات السوق للتأكد من أن الزيادة تتماشى مع معايير الصناعة والمنافسين.
- إعادة النظر في نطاق الراتب (تحديث نطاقات الرواتب): قد يكون هناك حاجة لتحديث نطاقات الرواتب لتتماشى مع التغيرات في السوق والتضخم.
- إعادة تقييم الوظائف: التأكد من أن تقييم الوظائف يعكس بشكل صحيح المسؤوليات والمتطلبات الوظيفية.
- تقديم مزايا إضافية (تعويض غير مالي): تقديم مزايا إضافية مثل الإجازات المدفوعة، التأمين الصحي، أو فرص التدريب والتطوير.

# النسبة التعويضية Compa Ratio

## الحلول المقترحة في حالة الفجوة الموجبة

- مراجعة الأداء
- إعادة النظر في الترقية
- تقييم الأداء: التأكد من أن راتب الموظف المرتفع يعكس أداءً متميزًا ومستدامًا.
- وضع أهداف جديدة: تحديد أهداف جديدة لتحقيقها ولتبرير الراتب المرتفع.
- ترقية وظيفية: إذا كان أداء الموظف متميزًا ومستحقًا للراتب المرتفع، يمكن النظر في ترقيته لمستوى وظيفي أعلى.
- مراجعة نطاق الراتب (تحديث نطاقات الرواتب): قد يكون هناك حاجة لتحديث نطاقات الرواتب لتتماشى مع معايير الصناعة والتغيرات في السوق.

# ملخص الدورة التدريبية

## Course Recap

- فهم نموذج المكافآت الشاملة
- تطبيق أنواع مختلفة من المكافآت في المؤسسة
- فهم كيفية تحديد الراتب
- فهم تابعات نظرية المساواة
- استخدام منهجية hay لتقييم الوظائف
- اتخاذ قرارات منظومة الدرجات

# ملخص الدورة التدريبية

## Course Recap

- قراءة واستخدام استبيان الاجور
- وضع هيكل الأجور المناسب
- حساب النسبة التعويضية لتحليل الفجوة
- اتخاذ القرارات المناسبة بناء علي تحليل الفجوة

شكرًا لكم