

الوحدة السادسة هيكل الرواتب

١٤٣٨هـ

الوحدة السادسة: هيكل الرواتب

أهداف الدرس: يتوقع من الطالب بعد نهاية هذا الدرس أن يتعرف على:

مفهوم هيكل الرواتب

العدد المناسب لهياكل الرواتب وعدد الدرجات ضمن الهيكل

المدى داخل كل درجة والتداخل بين الدرجات

العلاوات وخطوات تصميم هيكل الرواتب

مفهوم هيكل الرواتب

هيكل الرواتب: هو عبارة عن الإطار العام الذي يأخذه نظام الأجور في المنظمة وما يتضمنه من درجات ومراتب وعلاوات.

العدد المناسب لهياكل الرواتب

يحقق وجود هيكل واحد عدة مزايا منها :

- ١ . سهولة فهم الهيكل .
 - ٢ . إتباع طريقة موحدة للتدرج .
- إلا أن الواقع يفرض أحيانا الاستعانة بأكثر من هيكل واحد للأسباب التالية :
- ١ . وجود فارق شاسع بين مستوى الوظائف العليا والوظائف الدنيا .
 - ٢ . رغبة الإدارة في إيجاد هياكل منفصلة للمهن المختلفة .

العدد المناسب لهياكل الرواتب

وبالرغم من أن من مزايا وجود عدة هياكل يزيد من القدرة على احتواء الوظائف المتنوعة إلا أن من عيوبها:

١. صعوبة إدارة نظام الأجور.
٢. الشعور بعدم العدالة بين الموظفين.

عدد الدرجات ضمن هيكل الرواتب

يتوقف العدد المناسب للدرجات ضمن هيكل الأجور على العناصر التالية:

١. فلسفة الشركة: الشركة التي تقوم على الفكر الجماعي تستخدم عدد اقل من الدرجات أم الشركة التي تقوم على الفكر الفردي تستخدم عدد أكبر من الدرجات.
٢. حجم الشركة: الشركات الكبيرة بمقدورها استخدام عدد أكبر من الدرجات.
٣. عدد الوظائف: كلما كان عدد الوظائف كبيراً كلما ازدادت الفئات الوظيفية وتنوع الهيكل الوظيفي وكان بالإمكان استخدام درجات أكبر.
٤. سياسة الترقية: إذا أرادت الشركة استخدام الترقية كحافز وجب زيادة عدد الدرجات.
٥. الفرق بين أعلى درجة وأقل درجة في السلم: كلما كان الفرق كبيراً أمكن استخدام درجات أعلى.

المدى داخل كل درجة والتداخل بين الدرجات

(المدى Range): هو عبارة عن الفرق بين الحد الأدنى والحد الأعلى للدرجة الواحدة أو (

الفرق بين أدنى مربوط للدرجة وأعلى مربوط للدرجة).

(التداخل بين الدرجات Grade Overlap): عندما يكون الحد الأقصى لراتب إحدى الدرجات

هو الحد الأدنى للدرجة الأعلى فلا يوجد تداخل في الدرجات، وبالتالي فإن الترقية من

الدرجة الأدنى إلى الدرجة الأعلى تعني زيادة في الراتب، ولكن بعض الشركات ترغب في وجود

تداخل في الدرجات، ويعني (أن الحد الأقصى لإحدى الدرجات هو أعلى من الحد الأدنى

للدرجة الأعلى)، وترغب فيه الشركة للأسباب التالي:

١. ترقية الموظف من درجة أدنى إلى درجة أعلى دون زيادة في راتبه.

٢. تجنب القفزات الكبيرة في الراتب.

المدى داخل كل درجة والتداخل بين الدرجات

من عيوب التداخل بين الدرجات:

احتمالية حصول المرؤوس على راتب اعلى من الرئيس الأمر الذي يتعارض مع مبدأ « أن تكون قيمة الراتب على قدر قيمة الوظيفة» (Fair Salary For Fair Job).

ويمكن تصميم التداخل بين الدرجات بطريقة العلاوة السنوية حيث يكون التداخل في عدد معين من العلاوات السنوية. فإذا كانت كل درجة تحتوي على (٥) علاوات مثلاً ؛ يمكن إجراء التداخل بين الدرجة الأعلى والدرجة الأدنى في علاوتين أو ثلاثة علاوات.

على سبيل المثال:

مثال على التداخل بين الدرجات

الدرجة الأدنى				3600	الدرجة الأعلى
			علاوة ٥	3400	
			علاوة ٤	3200	
	3000		علاوة ٣	3000	
	2800	علاوة ٥	علاوة ٢	2800	
	2600	علاوة ٤	علاوة ١	2600	
	2400	علاوة ٣			
	2200	علاوة ٢			
	2000	علاوة ١			

العلاوات

هناك ثلاثة معايير أو أسس لمنح العلاوة السنوية وهي:

(١) العلاوة السنوية بالأقدمية : (Seniority Allowance Increase)

مبررات منح العلاوة السنوية بالأقدمية:

أ. الموظف أصبح أكثر معرفة وخبرة بالوظيفة.

ب. أكثر مهارة.

ج. ذو ولاء أكبر للوظيفة.

تميل المنظمات الحكومية على عكس المنظمات الخاصة الى منح العلاوة بالأقدمية للأسباب التالية:

أ. وجود أعداد كبيرة من الموظفين يصعب معها تطبيق العدالة لو تم المنح على أساس الكفاءة.

ب. سهولة تطبيق وقياس معيار الأقدمية.

مثال على المدى والعلاوة السنوية بالأقدمية

٣٠٠٠	علاوة السنة الخامسة	الحد الأعلى للدرجة
٢٨٠٠	علاوة السنة الرابعة	
٢٦٠٠	علاوة السنة الثالثة	
٢٤٠٠	علاوة السنة الثانية	
٢٢٠٠	علاوة السنة الأولى	
٢٠٠٠		الحد الأدنى للدرجة

- كم تبلغ قيمة العلاوة السنوية في لاسلم أعلاه
- احسب المدى في الشكل أعلاه

يتبع العلاوات

(٢) العلاوة السنوية بالكفاءة : (Merit Increase)

العلاوة بالكفاءة تعني منح الموظف زيادة على أساس التطور الملموس في أداء الموظف.

مزايا منح العلاوة بالكفاءة:

أ. تحفيز الموظف لتحقيق أداء أعلى.

ب. أكثر عدالة من العلاوة بالأقدمية.

شروط استخدام نظام لاعلاوة بالكفاءة:

أ. يجب أن يكون الموظف على معرفة كاملة بوظيفته.

ب. إلمام الموظف بمعايير الأداء المستخدمة في قياس كفاءته.

ج. أن يسيطر الموظف على الأداء الذي يقوم به.

د. يجب أن يكون هناك نظام واضح وفعال لقياس الأداء.

يتبع العلاوات

(٣) العلاوة السنوية بالكفاءة والأقدمية معاً

حيث تمنح المنظمة العلاوات وفقاً للكفاءة، وتضمن المنظمة للموظفين ذوي الأداء لامتوسط والأدنى من المتوسط حداً أدنى يمنح على أساس الأقدمية المطلقة، على عكس نظام العلاوة بالكفاءة الذي يحرم في الكثير من الأحيان ذوي الأداء المتوسط واقل من المتوسط من العلاوة السنوية.

الدرجات الواسعة

تميل بعض المنظمات الى استخدام الدرجات الواسعة (Broad banding) ، وتعرف الدرجات الواسعة بأنها وضع كل درجتين أو ثلاث في درجة واحدة أوسع بهدف تخفيض عدد الدرجات الكلية في سلم الرواتب. أسباب استخدام الدرجات الواسعة: (المزايا).

أ. عندما لا تكون هناك فروق جوهرية في طبيعة الوظائف داخل الدرجات (مثل: منسق، منسق أول، منسق مبتدي..الخ).

ب. رغبة المنظمة في التحول الى هيكل تنظيمي مسطح بمستويات إدارية أقل الأمر الذي يصاحبه تقليل عدد الدرجات الوظيفية ليتناسب مع تقليل عدد المستويات الإدارية.

ج. إذا رغبت المنظمة بتقليل الفروق الأجرية للعاملين بالمنظمة.

عيوب الدرجات الواسعة:

أ. تقليل فرص النمو والتدرج الوظيفي.

ب. صعوبة فهم النظام.

خطوات تصميم هيكل الراتب

- خطوات تحديد هيكل الراتب:

- (١) تحليل الوظائف بهدف تحديد طبيعتها .
- (٢) تقييم الوظائف بهدف تحديد الأهمية النسبية لكل منها .
- (٣) تكوين هيكل الوظائف بعد تقييمها وذلك عن طريق تقسيم هذه الوظائف إلى عدد من الدرجات أو الفئات مع مراعاة أن تضم الدرجة أو الفئة تلك الوظائف المتساوية الأهمية.
- (٤) تسعير الهيكل وذلك عن طريق تحديد بداية مربوط كل درجة أو فئة وأعلى مربوط لها .