

سياسة الأجر والمكافآت والحوافز

الإصدار الثاني

٢٠٢٥ فبراير



الرَّحْمَنُ الرَّحِيمُ

بيانات الوثيقة الأساسية

| | | | |
|-------------------------------|----------------------|----------------------------|---------------------|
| سياسة الأجر والكافآت والحوافز | اسم الوثيقة | | |
| HR-POL-02 | رمز الوثيقة | | |
| .٢ | إصدار رقم | | |
| .٤ | نسخة رقم | | |
| ٢٠٢٥/٢/١٠ | تاريخ إعداد الوثيقة | قسم الموارد البشرية | معد من قبل |
| ٢٠٢٥/٢/١٣ | تاريخ المراجعة | قسم الجودة والتميز المؤسسي | تمت المراجعة من قبل |
| ٢٠٢٥/٢/٢٠ | تاريخ الاعتماد | معاملة رقم (٢٧٤) | الاعتماد |
| ٢٠٢٧/٢/٢٠ | موعد المراجعة القادم | | |



جدول المحتويات

| | |
|---------|---|
| ٨..... | المادة ١: أهداف السياسة. |
| ٨..... | المادة ٢: نطاق التطبيق والتزامات المعنيين بها |
| ٨..... | أولاً: مكافآت مجلس الإدارة واللجان |
| ٨..... | المادة ٣: ضوابط صرف مكافآت مجلس الإدارة واللجان |
| ٩..... | المادة ٤: مقدار مكافآت مجلس الإدارة واللجان |
| ٩..... | المادة ٥: التنازل الاختياري عن المكافآت |
| ٩..... | المادة ٦: إجراءات الصرف |
| ١٠..... | ثانياً: رواتب الموظفين |
| ١٠..... | المادة ٧: تهدف الجمعية إلى تحفيز الموظفين والمحافظة عليهم، وفق الضوابط التالية |
| ١٠..... | المادة ٨: تحرض الجمعية على تعين المرشح للعمل فيها براتب يتناسب مع مؤهلاته وجدراته في حدود ما هو محدد في مستوى الوظيفي الذي سيشغله وفق الضوابط التالية |
| ١٢..... | المادة ٩: ضوابط صرف الأجر للموظفين |
| ١٤..... | ثالثاً: الحوافز والمكافآت للموظفين |
| ١٤..... | المادة ١٠: أهداف سياسة الحوافز والمكافآت |
| ١٤..... | المادة ١١: المسؤوليات |
| ١٤..... | المادة ١٢: نطاق التطبيق |
| ١٥..... | المادة ١٣: الضوابط العامة لسياسة الحوافز والمكافآت |
| ١٥..... | المادة ١٤: أنواع الحوافز بالجمعية |
| ٢٨..... | المادة ١٧: متطلبات نجاح السياسة |
| ٢٨..... | المادة ١٨: ضوابط عامة |



المقدمة

١. تعمل الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام (رفاق)؛ على تنظيم صرف المكافآت لأعضاء مجلس الإدارة وأعضاء اللجان المنبثقة عنه والإدارة التنفيذية والموظفين بما يتسق مع مبادئ الحكومة والشفافية ويسهم في تحقيق رسالتها.
٢. تستند هذه السياسة إلى:
 - ٠ نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية ولائحته التنفيذية.
 - ٠ قواعد الحكومة الصادرة عن المركز الوطني للتنمية القطاع غير الربحي.
 - ٠ اللائحة الأساسية للجمعية.
 - ٠ أفضل الممارسات المقارنة في القطاع غير الربحي.
٣. تلتزم الإدارة التنفيذية بتوفير المعلومات الدقيقة والكاملة وفي الوقت المناسب لتمكين أصحاب القرار من أداء مهامهم بكفاءة.
٤. يمارس جميع المعنيين مهامهم بما يحقق مصلحة الجمعية واستدامة أثرها المجتمعي.



| التعريفات والمصطلحات | الرقم |
|--|-------|
| سياسة الأجر والكافآت والحوافز | ١ |
| المركز الوطني للتنمية القطاع غير الربحي. | ٢ |
| الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام بمنطقة حائل (رفاق) | ٣ |
| مجلس إدارة الجمعية المنتخب/المعين وفق اللائحة الأساسية. | ٤ |
| أي لجنة دائمة أو مؤقتة يُشَكّلها مجلس الإدارة. | ٥ |
| الأنشطة التي تتضمن وظائف استراتيجية وتشغيلية، وتقوم بمسؤولياتها التنظيمية والقانونية والأخلاقية عبر الأدوار الاستشارية والتنفيذية؛ لتحقيق الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية بكفاءة وفاعلية؛ وذلك من خلال التناغم والتكمال بين مصالح الأفراد ومصالح الجمعية ومصالح المجتمع والمستفیدين معًا. | ٦ |
| الأشخاص المكلّفون بإدارة العمليات اليومية للجمعية، وعلى رأسهم المدير التنفيذي. | ٧ |
| يقصد به الأجر الذي يعطى للموظف مقابل عمله بموجب عقد العمل مهما كان نوع هذا الأجر أو طريقة احتسابه، وبدون أية إضافات من بدلات، أو مقابل ساعات إضافية، أو مكافآت، أو غيرها، وقبل أية خصومات من الضرائب أو التأمينات أو غيرها. | ٨ |
| جائزة معنوية أو مادية تمنح للموظف مقابل تقديم مستوى أداء عالي لتحقيق زيادة الإنتاج وتحسينه في المستقبل. | ٩ |
| جائزة مادية للموظف تمنح بعد تقديم مستوى أداء عالي أو في مناسبات معينة تحددها الجمعية. | ١٠ |



نظام الحوافز والمكافآت

الأداء

الأنظمة واللوائح التي تصدرها الجمعية، وتنظم وصف ومتابعة واشتراطات وتقييم الحوافز والمكافآت التي تساعد الجمعية على تقدير الأداء المتميز والعمل الجاد للموظفين على اختلاف مراتبهم وكوادرهم الوظيفية

المخرجات والأهداف التي تسعى الجمعية إلى تحقيقها عن طريق الموظفين فيها، وهو مفهوم يربط بين كل من الأهداف والوسائل الازمة لتحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها الموظفون.



❖ المادة ١: أهداف السياسة:

- وضع إطار موحد وعادل لصرف المكافآت.
- ضمان توافق الصرف مع الأنظمة واللوائح السارية.
- تعزيز العدالة والشفافية وتحفيز الأداء المتميز.
- استقطاب الكفاءات الوطنية والمحافظة عليها.
- رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعظيم الأثر التنموي.

❖ المادة ٢: نطاق التطبيق والتزامات المعنيين بها:

١. تسرى هذه السياسة على:
 - أعضاء مجلس الإدارة.
 - أعضاء اللجان المنبثقة عن المجلس.
 - موظفي الجمعية.
٢. يلتزم جميع المسؤولين بالاطلاع على السياسة والتوجيع بالعلم.
٣. تتولى لجنة المكافآت والترشيحات نشر الوعي وتحديث الوثائق ذات العلاقة.

أولاً: مكافآت مجلس الإدارة وللجان

❖ المادة ٣: ضوابط صرف مكافآت مجلس الإدارة وللجان:

١. مراعاة المصادر الشرعية وأغراض المتبرعين (إن وجدت).
٢. الإفصاح عن المكافآت في التقارير السنوية والقوائم المالية.
٣. ألا يؤثر الصرف على الاستدامة المالية للجمعية.
٤. التزام الجمعية بنسبة حوكمة لا تقل عن ٨٥%.
٥. بلوغ إيرادات سنوية لا تقل عن خمس ملايين ريال سنويًا.
٦. الحصول على موافقة الجمعية العمومية العادية.
٧. خلو القوائم المالية من ملاحظات جوهرية أو تحفظات.
٨. صرف المكافآت بعد نهاية السنة المالية.



❖ المادة ٤: مقدار مكافآت مجلس الإدارة واللجان:

١. تصرف المكافآت بعد موافقة الجمعية العمومية وفق الجدول التالي:

| الحد الأقصى للاجتماعات سنوياً | مقدار المكافأة لكل اجتماع | الفئة |
|-------------------------------|---------------------------|---------------------|
| ٦ | ٣٠٠ | عضو مجلس الإدارة |
| ٦ | ٣٠٠ | عضو مجلس إدارة مؤقت |
| ٦ | ٥٠٠ | عضو لجنة منبثقة |

٢. يجب إعادة أي مكافأة صُرفت دون وجه حق.

❖ المادة ٥: التنازل اختياري عن المكافآت

١. يجوز للعضو التنازل كتابةً عن المكافأة المستحقة بعد نهاية السنة المالية.

٢. يوجّه التنازل لصالح الجمعية نفسها.

٣. لا يُعد التنازل تبرعاً يحسب للحصول على عضوية داعمة.

٤. لا يجوز الرجوع عن التنازل بعد إقراره.

❖ المادة ٦: إجراءات الصرف

١. تتحقق لجنة المراجعة الداخلية من خلو القوائم المالية من أي تحفظات.

٢. يقيّم المدير المالي أثر الصرف على الاستدامة.

٣. يتحقق المدير التنفيذي من درجة الحكومة والإيرادات السنوية.

٤. يُعد بيان المكافآت المستحقة ويُعرض على مجلس الإدارة ثم الجمعية العمومية للاعتماد.

٥. يُفصّل عن المكافآت في التقرير السنوي والقوائم المالية.



ثانياً: رواتب الموظفين

❖ المادة ٧: تهدف الجمعية إلى تحفيز الموظفين والمحافظة عليهم، وفق الضوابط التالية:

١. إدارة الموارد البشرية هي المسئولة عن بناء وتنفيذ وتعديل سلم الرواتب، حسب الحاجة التنظيمية لذلك، وتبني هذه التعديلات على دراسات إحصائية لواقع الجمعيات المشابهة، وعلى سوق العمل، وعلى الموقف المالي للجمعية، ويتم اعتمادها بعد الدراسة والاعتماد من صاحب الصلاحية.
٢. لا يجوز أن يقل راتب موظف عن الحد الأدنى لراتب مستوى الوظيفي أو مجموعة الوظائف التابع لها، إلا في حالات تنظيمية خاصة.
٣. لا يجوز أن يزيد راتب موظف عن الحد الأعلى لراتب مستوى الوظيفي أو مجموعة الوظائف التابع لها إلا في حالات تنظيمية خاصة.
٤. لا يجوز أن يكون هناك اختلاف بين المستوى الوظيفي للموظف بالهيكل وبين المستوى الوظيفي الذي يشغله إلا في حالات تنظيمية خاصة مثل:
 - توظيف مرشح لوظيفة على أن يتم تعديل مستواه ليتطابق مع درجة وظيفته حين إكماله الفترة التجريبية.
 - تبني الجمعية لمشروع إعادة هيكلة شاملة على أن يتم تعديل مستويات الموظفين المتأثرين تدريجياً وبشكل سنوي أو وفق نظام التدرج.
٥. يتم تغيير جدول الرواتب والمستويات بعد إجراء مسح لمستويات الأجور في سوق العمل كل (3) سنوات على الأقل أو كلما دعت الحاجة إلى ذلك وفقاً لأوضاع الجمعية، ويمكن الاستعانة بدور الخبرة المتخصصة في هذا المجال.



❖ **المادة ٨: تحرص الجمعية على تعيين المرشح للعمل فيها براتب يتناسب مع مؤهلاته وجداراته في حدود ما هو محدد في مستواه الوظيفي الذي سيشغله وفق الضوابط التالية:**

١. يفترض في المرشح للوظيفة أن يكون مؤهلاً لشغلها، وأن يخصص له عند تعيينه أول مردود درجة الوظيفة المرشح عليها (على أقل تقدير) كراتب أساسى.

٢. يجوز للجمعية تخصيص أقل من أول مردود الدرجة كراتب أساسى للمرشح في حالات معينة منها:

• وجود موظفين على نفس الوظيفة المعنية ورواتبهم ما زالت على أول مردود ويخلو من عدم المساواة بين الموظفين.

• إذا اعتقدت الجمعية أن المرشح مناسب من حيث مستوى الجدار المطلوبة للوظيفة، وتأمل في إخضاع الموظف للتجربة العملية للتأكد من مناسبيته.

• تخضع الحالتين السابقتين لتقدير رئيس مجلس الإدارة للجمعية، على أن يتم التعديل في أقرب فرصة ممكنة.

٣. يجوز للجمعية تخصيص أعلى من أول مردود الدرجة كراتب أساسى للمرشح في حالات معينة منها:

• إذا كان المؤهل المطلوب لشغل الوظيفة نادر ويصعب إيجاد مرشح مناسب.

• إذا تغيرت قيمة الوظيفة بالسوق إيجاباً ولم يساعد سلم الرواتب على اجتذاب المرشح، على أن يتم إعادة النظر في سلم الرواتب في أقرب فرصة.



- إذا كان تأهيل المرشح أعلى من المستوى المطلوب للوظيفة – فقط للوظائف القيادية، والمتخصصة، والفنية المتقدمة – وترغب الجمعية في الاستفادة من خبراته.
- على صاحب الصلاحية بالتنسيق مع مدير الإدارة المعنية التأكد من انعكاس رصيد الخبرة والتدريب المشار إليه أعلاه على المستوى الفني والعلمي للموظف وذلك أثناء عملية التوظيف، وإلا فلا يعتد بها.
- يجوز زيادة راتب المرشح عن أول مربوط الدرجة بقدر ما ورد في أحد الأحكام السابقة أو أكثر.
- إذا لم يوافق المرشح بعد ذلك على الراتب الذي خصص له، فيمكن لصاحب الصلاحية في الجمعية اتخاذ القرار المناسب.

❖ المادة ٩: ضوابط صرف الأجر للموظفين

١. تعتبر إدارة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة عن إعداد مسیرات الرواتب بما فيها الحسومات والزيادات والعمل الإضافي.
٢. يجب أن يتم إعداد مسیرات الرواتب قبل نهاية كل شهر بفتره كافية لا تقل عن أسبوع عمل.
٣. يتم صرف الأجر في اليوم السابع والعشرين من الشهر الميلادي باستثناء الحالات التالية:
 - إذا كان اليوم السابع والعشرين يوافق يوم جمعة؛ فيتم صرف الرواتب في اليوم السادس والعشرين أي يتم صرفها في يوم الخميس.



- إذا كان اليوم السابع والعشرين يوافق يوم سبت؛ فيتم صرف الرواتب في اليوم الثامن والعشرين أي يتم صرفها في يوم الأحد.
 - تدفع أجور الموظفين بالجمعية بالريال السعودي في مكان العمل وخلال ساعات العمل ويتم دفعها بالتحويل لحسابات الموظفين في البنوك.
٤. يبدأ سريان أجر الموظف الجديد الملتحق بخدمة الجمعية من تاريخ المباشرة الفعلية.
٥. في حالة التحاق الموظف بالعمل بعد بداية الشهر، أو في حالة انتهاء خدمته قبل نهاية الشهر يستحق الموظف أجرة عن الأيام بنسبة ما قضاه منها في العمل.
٦. يبدأ سريان أجر الموظف العائد من الإجازة (أياً كان نوع الإجازة ومدتها) اعتباراً من تاريخ المباشرة الفعلية للعمل بعد العودة من الإجازة.
٧. للموظف الحق بتوكيل من يشاء لاستلام أجره وذلك بموجب توكيل رسمي تعتمده الجمعية.



ثالثاً: الحوافز والكافيات للموظفين

❖ المادة ١: أهداف سياسة الحوافز والكافيات

١. وضع الضوابط الخاصة بمنح الحوافز والكافيات والجوائز والتكريم في الجمعية.
٢. إحداث التوافق بين متطلبات أصحاب المصلحة (الجمعية- الموظفين- العملاء والمستفيدين).
٣. تحقيق الخطة الاستراتيجية للجمعية في جميع الأنشطة وتعظيم الدخل، والقيمة المقدمة للمستفيدين.
٤. تعزيز جميع الإدارات والأفراد والعمل كفريق واحد لتحقيق أهداف الجمعية.
٥. تثمين مجده كل فرد طبقاً لوظيفته وطبيعة عمله.
٦. تفعيل الادارة والمتابعة بنظام الاهداف ومؤشرات الاداء.
٧. توجيه جميع الموظفين للمساعدة في تطوير أداء الجمعية والوصول بها إلى المستوى المطلوب.
٨. إشعار الموظفين بروح العدالة داخل الجمعية.
٩. استقطاب الكفاءات العالية للعمل بالجمعية.

❖ المادة ٢: المسؤوليات

١. إدارة الموارد البشرية (بالتنسيق مع الإدارات في الجمعية) هي المسؤولة عن تطوير برنامج الحوافز ووضع المعايير والإجراءات الضرورية لضمان تقدير المستحقين بشكل مناسب.
٢. احترام هذه السياسة والعمل بها واجب على كافة العاملين في الجمعية.

❖ المادة ٣: نطاق التطبيق

١. تسري هذه السياسة على جميع موظفي الجمعية الدائمين المثبتين منهم والموضوعين تحت الاختبار، والمعاونين،
٢. لا تطبق أحكام هذه السياسة على الأشخاص الذين توظفهم الجمعية للقيام بأعمال ومهام مؤقتة أو عرضية أو موسمية.



٣. يحق لإدارة الجمعية في أي وقت إدخال تعديلات على نصوص هذه السياسة، ويشمل ذلك الإضافة والإلغاء من البنود أو المنافع الواردة فيها وبحسب تطور أنظمة الجمعية وضمن القوانين والأنظمة السارية.
٤. الحوافز والمكافآت الواردة في هذه السياسة غير مكملة للمكافآت أو التعويضات الواردة في لائحة الموارد البشرية للجمعية، وفي حالة وجود أي تعارض معها؛ تقدم البنود الواردة في لائحة الموارد البشرية المتواقة مع قوانين وأنظمة وزارة الموارد البشرية والشئون الاجتماعية.

❖ المادة ١٣: الضوابط العامة لسياسة الحوافز والمكافآت

١. تمنح الحوافز والمكافآت لمنسوبي الجمعية بالضوابط والمعايير المحددة لكل منها.
٢. لا يجوز بأي حال ترشيح من لا ينطبق عليه شرط من شروط أية حافز أو مكافأة للحصول عليها إلا بعد اكتمال جميع الشروط، كما لا يجوز استبعاد من تنطبق عليه الشروط من الترشح لأي سبب كان عدا ما حدد في هذه السياسة.
٣. تخضع جميع الحوافز والمكافآت للضوابط المالية والمحاسبية في الجمعية.
٤. يتم منح الحوافز والمكافآت أو حجبها تبعاً للمركز المالي للجمعية، ولرؤية الإدارة العليا.
٥. يجب حصول أي قرار بمنح الحوافز والمكافآت على اعتماد المدير التنفيذي أو من يفوضه بذلك.
٦. تمنح الحوافز للموظفين الذين يكون أداؤهم في العمل مميز بشكل ملحوظ، بناءً على توصيات الرئيس المباشر وموافقة الجهة صاحبة الصلاحية.
٧. يجوز منح الموظف أكثر من مكافأة خلال السنة الواحدة شريطةً ألا تزيد قيمة الحوافز والمكافآت الممنوحة له عن راتب شهرين مما يتلقاه الموظف.
٨. أن تتناسب قيمة المكافأة مع مستوى إنجازات الموظف.
٩. يجوز منح المكافأة لأكثر من موظف في نفس الإدارة.

❖ المادة ١٤: أنواع الحوافز بالجمعية

في عالم يتسم بالتغيير المستمر والتطور السريع، تبرز الحاجة الملحة لتبني نظم تحفيز ومكافآت تتواكب مع هذه التحولات، ليس فقط لزيادة الإنتاجية، ولكن أيضاً لتعزيز روح الابتكار والتطور الشخصي لدى الموظفين. ومن هذا المنطلق، يستلهم



تصميم نظام الحوافز والكافرات مقدمة تعتبر النمو الشخصي والتطور المهني للموظفين أساس لتحقيق التوازن والنجاح في العمل.

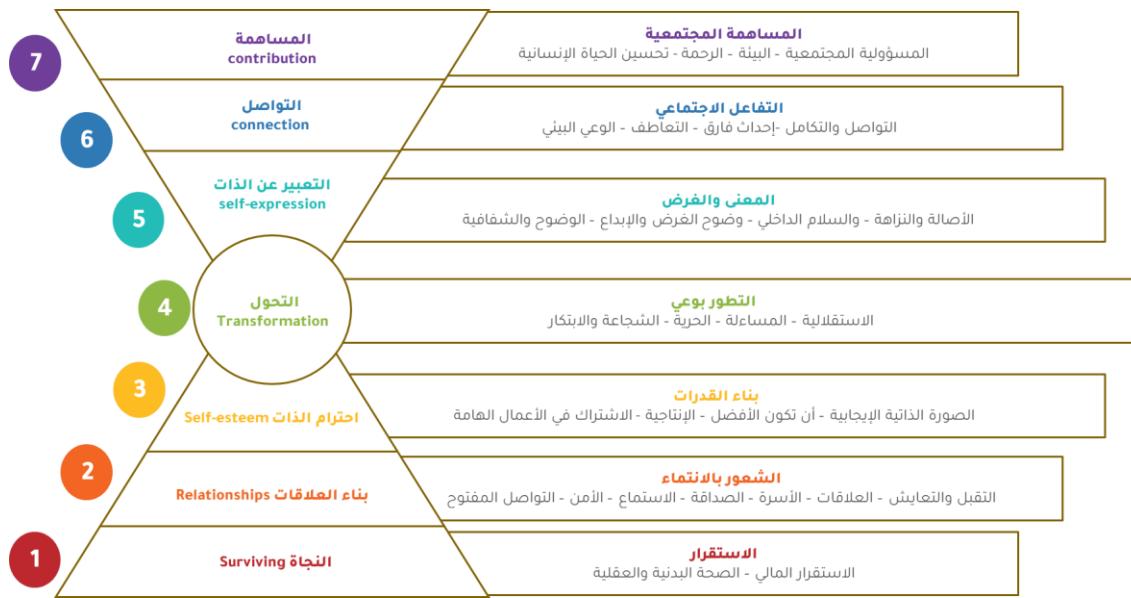
يؤكد النموذج على أهمية التطور الشخصي والمهني في سبعة مستويات من الوعي، تراوح بين البقاء والمساهمة المجتمعية، حيث إن هذه المستويات ليست فقط مراحل يمر بها الفرد، ولكنها أيضاً درجات تفاعل وتواصل مع المجتمع والبيئة المحيطة.

في هذا النظام، تسعى الجمعية لتطوير بيئة عمل تسمح لكل موظف بالانتقال تدريجياً عبر هذه المستويات، مع تقديم الدعم والتحفيزات اللازمة لكل مرحلة.

إن الهدف من نظام الحوافز والكافرات لا يقتصر على تحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف القصيرة الأمد فحسب، بل يمتد ليشمل تشجيعهم على النمو الذاتي والمهني المستمر.

من خلال هذا النظام، تعمل الجمعية على خلق بيئة عمل تعكس قيمها وأهدافها، وفي الوقت نفسه، تلبي تطلعات واحتياجات الموظفين في كل مرحلة من مراحل تطورهم الشخصي والمهني.

نموذج ريتشارد باريت للتطور الشخصي



وتستخدم الجمعية نوعين من الحوافز بيانهما كالتالي:

المادة ١٥: النوع الأول: الحوافز المعنوية



وهي التي تشبّع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسيّة والسلوكيّة بهدف رفع المعنويّات وتحسين الجو المحيط بالعمل. وتسعن الجمعيّة إلى استخدام أنواع مختلفة من الحوافز المعنويّة في سبيلها للتغيير والتطوير الشامل لأنظمةها، ومن تلك الأنواع:

- **الوظيفة المناسبة:**

تبّع أهميتها من أنها تجعل الطريق ممهدًا للموظف لكي يبرز طاقاته وإمكاناته، ويتم ذلك من خلال الهيكلة المناسبة، والاختيار الصحيح للشخص المناسب في المكان المناسب.

- **الإثراء الوظيفي:**

تعمل الجمعيّة على تنويع واجبات الوظيفة ومسؤولياتها والتجدد في أعماقها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراته ويطور مهاراته بتنفيذ هذه الأعباء والمسؤوليات.

- **المشاركة في اتخاذ القرارات:**

ويعني ذلك إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات التي تؤثّر على أداء الجمعيّة ومستقبلها.

- **الترقيّة:**

تعتبر حافزًا معنويًّا إلى جانب كونها حافزًا ماديًّا إذ أنها تحمل معها زيادة في الأعباء والمسؤولية وبالتالي تأكيد وتطویر الذات.

- **الباب المفتوح:**

يدخل ضمن الحوافز المعنويّة التي تقدم لإشباع حاجات الذات واحترام الآخرين ويعني الباب المفتوح السماح للموظفين بتقدیم المقترنات والأراء التي يرونها مباشرةً إلى رؤسائهم، والاهتمام بتلك المقترنات والعمل على تنفيذ ما يصلح منها.

- **وسائل تحفيز متعددة:**

- خطابات الشكر وشهادات التقدير.
- الرسائل التعربيّة بالجوال والبريد الإلكتروني للموظفين.
- لوحة الشرف التقديرية



- الأوسمة والدروع
- تنظيم حفل على شرف المرؤوسين.
- الترقية الوظيفية بما يتواافق مع سياسة الترقيات.
- منح إجازة استجمام استثنائية.
- الإشراك في فرق التطوير.
- كلمات الشكر والمديح والثناء الشفوية.
- تخصيص يوم احتفالي.
- ترشيح الموظف لدراسات عليا أو للمشاركة في فعاليات محلية ودولية.
- تكليف الموظف بعمل قيادي دائم أو مؤقت.
- التقليل من الرقابة المباشرة والثقة بالمرؤوسين وتنمية الرقابة الذاتية.

وتقترن الإدارة المعنية وإدارة الموارد البشرية على الإدارة العليا وسائل التحفيز المعنوي المناسب بحسب الشخص وطبيعة المرحلة التي تمر بها الجمعية ويمر بها الشخص، وتنفذها إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع الإدارات المعنية بعد إقرارها.



❖ المادة ٦: النوع الثاني: الحوافز المادية

هي ما يدفع للموظفين بشكل نجدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات إنتاجهم في شكل مباشر أو غير مباشر، بحيث تعتبر العلاوات والتأمين الوظيفي والاجتماعي كلها حواجز مادية، ويمثل الأجر المناسب أهم حافز مادي ويأتي في مقدمة الاحتياجات التي ينبغي للموظف تحقيقها من وراء عمله.

وتقسم الجمعية الحوافز المادية إلى الأنواع التالية:

١. مكافآت المشروع

- تحفل الجمعية بإنجاز مشروعاتها إذا تم إنجاز هذه المشاريع وفقاً للخطط الموضوعة لها.

ضوابط مكافآت المشروع:

- تخصص الجمعية مكافآت للإنجاز يتم تحديدها أثناء التخطيط للمشروع، وتعلن هذه المكافآت قبل البدء في المشروع.
- تضع الجمعية معايير واضحة للأعمال التي ينطبق عليه وصف (مشروع)
- تضع الجمعية قائمة واضحة بالمعايير التي يحتاج الموظفون للوفاء بها للحصول على مكافأة المشروع المنفذ، بما في ذلك التنفيذ وفقاً لمعايير الجودة والمخطط الزمني والموازنة المرصودة للمشروع.

٢. المشاركة في الأرباح

تشرك الجمعية موظفيها في الأرباح حينما يتحقق فائض في الأرباح من الخدمات والمنتجات التي تقدمها الجمعية يزيد على مصروفاتها. وتوزع الجمعية جزء من هذه الأرباح يحدد بقرار من الإدارة العليا، ويصرف لكل موظف بنسبة مئوية من راتبه أو بمبلغ مقطوع بحسب ما تحدده إدارة الجمعية.

٣. الزيادة السنوية على أساس الجدارة

تحدد الجمعية زيادات سنوية في الأجور على أساس جداره الموظف بناء على تقارير الأداء السنوية ومدى تحقيق معايير أداء معينة. وعلى ذلك تعد الزيادات السنوية القائمة على الجدارة مكافأة للموظفين بنمو رواتبهم على المدى البعيد.

ضوابط الزيادة السنوية على أساس الجدارة:



يتم تحديد وعاء الزيادة السنوية بقرار من الإدارة العليا للجمعية، وتحتسب الزيادة السنوية بنسبة من الراتب الأساسي للموظفين، ويتم تحديد المنصرف من هذه النسبة بنسبة متساوية لقيمة التراكمية لتقدير الأداء الخاص بالموظف لفترات التقديم للعام المنتهي.

مثال تطبيقي:

- موظف مرتبه 10,000 ريال
- وعاء الزيادة السنوية = ٦٪ من أساسي مرتبات الموظفين
- نسبة التقديم التراكمي السنوي لأداء الموظف = ٨٥٪
- الزيادة السنوية للموظف = $10,000 \times 6\% \times 85\% = 540$ ريال (٥٪ من الأساسى)

٤. مكافأة الانجاز

مبلغ نقدى مقطوع يمنح لموظف أو لمجموعة من الموظفين تقديراً للعمل خاص أو خدمة خاصة غير عادية أو إنجاز نوعي معين قام - أو قاموا به - بحيث يسهم هذا العمل الخاص في تحسين الفعالية والكفاءة أو الخدمات التي تخدم المصلحة العامة للجمعية.

ضوابط مكافأة الإنجاز

تمحى مكافأة الانجاز وفق الضوابط التالية:

- تخصص الجمعية صندوق للمكافآت الفورية، أو تستخدم مبالغ تقديرية لمنحها من حين لآخر أخذًا في الاعتبار الحوافز الأخرى التي تقدمها الجمعية للموظفين.
- تمنح الحوافز للموظفين الذين يكون أداؤهم في العمل مميز بشكل ملحوظ بناء على توصيات الرئيس المباشر وموافقة صاحب الصلاحية، ومن ذلك ما يلي:
 - التعامل الجيد مع العملاء وخدمتهم بدون تأخير.
 - التطوع للقيام بأعمال الآخرين عند الحاجة.
 - تقبل المسؤوليات الإضافية.
 - المشاركة الفعالة في أعمال تطوعية خدمة للجمعية.
 - أداء عمل بطولي مثل إنقاذ حياة إنسان أو حماية الممتلكات العامة للجمعية.
- قيمة المكافأة تتراوح بين ٥٠٠ و ٣٠٠ ريال بحسب قيمة الإنجاز.



- الحد الأعلى لعدد الموظفين الذين تمنح لهم المكافأة خلال العام الواحد لا يزيد عن ٢٪ من إجمالي موظفي الجمعية وبمعدل مرشح واحد فقط في كل مرة لكل قطاع.
- يمكن أن تدرج الإنجازات الموسمية مثل إغفال الميزانية والجرد السنوي ضمن بند مكافآت الإنجاز.

٥. مكافأة الموظف المتميز (المثالى)

تبني الجمعية مكافأة الموظف المتميز من خلال تفعيل المنافسة الشريفة بين موظفيها وتحفيزهم علىبذل المزيد من العطاء، والتأكيد على تحسين قدراتهم العلمية والمهنية بكل الوسائل المتاحة لهم، وتشجيعهم على التميز في الأداء وزيادة الولاء والانتماء.

ضوابط اختيار الموظف المتميز

- يرشح كل قطاع موظف واحد لمكافأة الموظف المتميز عن كل فترة تقييم.
- يتم تحديد الموظف المتميز عن طريق لجنة يتم تكليفها من قبل المدير التنفيذي.
- يتم اختيار الموظف المتميز كل ستة أشهر وفق المعايير المعدة لذلك.
- أن يحصل على تقدير ٩٥٪ فما فوق في تقييم أدائه خلال العام المنتهي.
- أن يكون المرشح قد أمضى عند الترشيح في الجمعية عام واحد على الأقل.
- ألا يكون قد صدر بحقه أي جزاء أو عقوبة خلال العام المنتهي.
- يستثنى من الترشيح كل من (رئيس مجلس الإدارة - أخصائي المراجعة الداخلية - أخصائي أمانة المجلس والجمعية العمومية - المدير التنفيذي - مدير الإدارات).



معايير مكافأة الموظف المتميز

يتم اختيار الموظف المتميز من بين المرشحين وفق المعايير التالية:

| الدرجة | المعيار | ٥ |
|--------|--------------------------|---|
| ٢٥ | الأداء والإنجاز | ١ |
| ١٠ | تطوير الذات | ٢ |
| ٣٠ | الالتزام | ٣ |
| ١٠ | المبادرة والإبداع | ٤ |
| ٢٥ | المشاركة وتحمل المسؤولية | ٥ |
| ١٠٠ | الإجمالي | |

| النقط | مؤشر تحقق العنصر | العنصر | المعيار |
|-------|---|-----------------------------------|---------------------------|
| ٥ | الدقة في الأداء مع الإنجاز في الوقت المطلوب | كفاءة إنجاز المهام | الأداء والإنجاز (٢٥ نقطة) |
| ٥ | إنجاز مهام متعددة في وقت قصير وبجودة عالية | | |
| ٥ | تقديم الحلول المناسبة عند مواجهة المشكلات | | |
| ٥ | القدرة على اتخاذ القرار ومعالجة الأمور بحكمة وحنكة | | |
| ٥ | امتلاك المهارات التحليلية ومهارات حل المشكلات | | |
| ٤ | حضور الدورات التدريبية والمبادرة بالتسجيل في دورات خارجية | الحرص على تطوير المهارات والقدرات | (١٠) نقاط |
| ٣ | التطوير الذاتي عبر (القراءة الموجهة - حضور اللقاءات والمؤتمرات) | | |
| ٣ | حضور دورات تدريبية عن بعد في منصات معتمدة مثل (دروب - رواق - إدراك) | | |
| ٤ | الالتزام بالتعليمات والأنظمة والقوانين والتشريعات | العمل وفق الأنظمة والتعليمات | (٣٠) نقطة |
| ٤ | العمل وفق دليل إجراءات الجودة | | |



| النقطات | مؤشر تحقق العنصر | العنصر | المعيار | |
|---------|--|------------------------------|-----------------------------------|--|
| ٣ | الحضور المبكر وعدم التأخر عن وقت العمل | الالتزام بأوقات العمل | | |
| ٤ | عدم الغياب المتكرر | | | |
| ٣ | ترتيب وتنظيم المكتب | | | |
| ٤ | تقديم التقارير المطلوبة في توقيتها | | | |
| ٤ | توثيق الأعمال في ملفات إلكترونية بجهاز الحاسوب ليسهل الرجوع إليها | | | |
| ٤ | جدولة وتنظيم المهام | | | |
| ٥ | القدرة على التعامل مع التقنيات الحديثة | | المبادرة والإبداع (١٠) نقاط | |
| ٥ | تقديم أفكار ومقترنات تطويرية تخدم الجمعية (حد أدنى فكرتين كل ثلاثة أشهر) | تقديم أفكار ومقترنات تطويرية | | |
| ٤ | تنظيم الوقت والجهد للقيام بالأعمال الموكلة إليه رغم تعددها | تحمل أعباء العمل | | |
| ٤ | التعاون مع الإدارات الأخرى في أي مهمة يكلف بها | | | |
| ٣ | المرونة في استخدام أساليب الحوار والتنقل بين الأفكار | القدرة على الحوار | | |
| ٥ | الاعتزاز بالمهنة وحب العمل والإخلاص فيه | الانتماء لفريق العمل | المشاركة وتحمل المسؤلية (٢٥) نقطة | |
| ٣ | حضور فعاليات ومناسبات الجمعية | | | |
| ٢ | التطوع في الميدان الوظيفي | | | |
| ٤ | المرونة والإحسان والسماحة في العمل | | | |
| ١٠ | المجموع الكلي | | | |

٦. مكافأة الزواج

مكافأة الزواج هي مبلغ مالي يجوز منح الموظف إعانة له ولمساعدته لتحمل أعباء الحياة.

ضوابط مكافأة الزواج



١. لأي موظف أو موظفة من موظفي الجمعية الرسميين الاستفادة من مكافأة الزواج، على أن يكون مضى على انضمامه مدة لا تقل عن عام كامل.
٢. تحدد الاستفادة من المكافأة بمرة واحدة فقط طوال فترة عمل الموظف بالجمعية.
٣. يتم صرف ما معدله (٥...٣) ريال للموظف وقت استحقاق المكافأة.
٤. يزود الموظف الجمعية بالأوراق الثبوتية لعقد القران.

٧. مكافأة العيدية

هي مكافأة تهدى لجميع منسوبين الجمعية عند حلول عيد الفطر وعيد الأضحى المبارك.

ضوابط مكافأة العيدية

١. يجوز منح العيدية لجميع منسوبين الجمعية
٢. يكون مبلغ مكافأة العيدية بنسب محددة من الراتب.
٣. يكون تحديد وصرف المكافأة حسب المركز المالي بالجمعية.

٨. مكافأة البحث العلمي:

تمنح هذه المكافأة لقاء إنجاز الموظف بحثا علميا مكتملا يسهم في تطوير أعمال الجمعية أو تطوير القطاع الخيري بشكل عام، على أن يتم تحكيم وإجازة البحث بواسطة جهة علمية، ويتم تحديد قيمة المكافأة بعد توصية الجهة المحكمة للبحث.

٩. مكافأة الخدمة المستمرة

هي مكافأة نقدية تمنح للموظف المستمر في خدمة الجمعية لفترة طويلة وتهدف لتشجيع الموظفين على الولاء والانتماء للجمعية والاستقرار في خدمتها.

ضوابط منح مكافأة الخدمة المستمرة

١. أن يكون الموظف من منسوبين الجمعية المسجلين رسميا، ومضى على انضمامه مدة لا تقل عن خمس سنوات.
٢. يتم تكرييم الموظفين المستحقين وصرف المكافأة لهم خلال الحفل السنوي للجمعية.
٣. يراعى في اختيار المكرمين الكفاءة والانضباط وحسن السلوك.
٤. لا يتم تكرييم أي موظف يقل تقدير أدائه الوظيفي في آخر عامين عن ٨٠%.



٥. أن يكون سجل الموظف خالياً من أية مخالفات أو جزاءات خلال العام المنتهي.
٦. يكون صرف المكافأة بعد اعتماد صاحب الصلاحية وحسب المركز المالي بالجمعية.
٧. يتم تحديد قيمة المكافأة وفقاً للجدول التالي.

| مقدار المكافأة | عدد سنوات الخدمة | ر |
|----------------|------------------|---|
| ١... | ٥ | ١ |
| ٢... | ١٠ | ٢ |
| ٣... | ١٥ | ٣ |
| ٤... | ٢٠ | ٤ |
| ٥... | ٢٥ فأكثر | ٥ |

١٠. حواجز الأداء

حواجز الأداء هي جوائز نقدية مجدهلة بانتظام تعكس نجاح فرق العمل والموظفين. تدفع الجمعية حواجز الأداء عندما يساهم الموظفون بشكل مباشر في نجاح الجمعية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشرعيلية. وفيما يلي السياسات العامة لسياسة حواجز الأداء بالجمعية.

المدخلات الأساسية لسياسة حواجز الأداء

تكامل سياسة الحواجز بالجمعية مع نظام إدارة الأداء، ونظام متابعة الأداء الاستراتيجي بما يحقق المستهدفات الاستراتيجية والتشرعيلية، ويرفع الأداء العام بالجمعية، حيث الغاية الرئيسية هي تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال أداء متميز، ويتم تحديد الحواجز بناء على نتائج الأداء المتميز والناتجة عن:

١. تقييم الأداء الشخصي بحسب نظام تقييم الأداء.
٢. نتائج الأداء المؤسسي بحسب نتائج الأداء الاستراتيجي.

ومن الممكن أن توسع الجمعية في مدخلات حواجز الأداء لتشمل:

١. التزام الموظف بالمهام، ونتائج مؤشرات الأداء الواردة في بطاقات الوصف الوظيفي.
٢. التزام الموظف بدوره في أداء إجراءات العمل التي يشارك فيها.

ضوابط سياسة حواجز الأداء

١. يتم صرف الحواجز خلال ثلاثة أسابيع بعد كل فترة قياس أداء والمحددة بثلاثة أشهر.



٢. يتم صرف الحوافز المقررة للمستويات التنفيذية فقط في حال حققت الجمعية (%) ٧٠ كحد أدنى من إجمالي المستهدفات التشغيلية عن فترة القياس السابقة.
٣. يتم صرف الحوافز المقررة للمستويات الإشرافية فقط في حال حققت الجمعية (%) ٨٠ كحد أدنى من إجمالي المستهدفات التشغيلية عن فترة القياس السابقة.
٤. تحدد الجمعية وعاء للفائز عن فترة التقييم وذلك بمبلغ إجمالي أو بنسبة محددة من أرباح الجمعية، أو بنسبة محددة من إجمالي دخل الجمعية، بحسب ما تحدده إدارة الجمعية.
٥. يتم حساب الحافز الممنوح للموظف بالاستناد للمدخلين التاليين:
 - a. نتيجة تقييم الأداء الخاصة به الواردة في نظام تقييم الأداء.
 - b. الأداء العام للجمعية (تحقيق المستهدفات التشغيلية) وفقاً لنظام متابعة الأداء الاستراتيجي.
٦. يصرف الفائز للموظف بنسبة مئوية تماثل النسبة المئوية لتقييم أدائه وفقاً للبند السابق.
٧. لا يصرف الفائز للموظف إذا قل تقييمه عن (% ٧٠).
٨. تصرف حوافز الأداء طبقاً للجدول التالي:

| وزن الأداء العام للجمعية (تحقيق المستهدفات التشغيلية) | وزن تقييم الأداء الفردي | حد الصرف (تحقيق المستهدفات التشغيلية) | المستوى الوظيفي | |
|---|-------------------------|---------------------------------------|------------------|--------|
| %٧٠ | %٣٠ | %٨٠ | مجلس الإدارة | إشرافي |
| %٦٠ | %٤٠ | %٨٠ | مدراء الإدارات | |
| %٢٥ | %٧٥ | %٧٠ | المستوى التنفيذي | تنفيذي |

مثال تطبيقي: مدير إدارة الافتراضات:

١. وعاء الفائز الريعي سنوي = ..% من الراتب الأساسي للموظف
٢. الراتب الأساسي لأحد مدراء الإدارات = ..., اريال
٣. نسبة تقييم الأداء الخاصة لمدير الإدارة = %٨٥
٤. نسبة تحقيق الخطة التشغيلية للإدارة = %٩٠



الحافز:

- وزن التقييم الشخصي لمدير الإدارة = $\% 30,0 \times \% 80 = \% 24,0$
 - وزن تقييم أداء الخطة التشغيلية لمدير الإدارة = $\% 70 \times \% 90 = \% 63$
 - التقييم العام لمدير الإدارة = $\% 20,0 + \% 13 = \% 33,0$
 - الحافز الربع سنوي المنصرف لمدير الإدارة = $\dots \times \% 88,0 \times \% 100 = 8,850$
- ريال

مثال تطبيقي: موظف تنفيذي

الافتراضات:

١. وعاء الحافز الربع سنوي = ..% من الراتب الأساسي للموظف

٢. الراتب الأساسي لأحد التنفيذيين = ...,٥ ريال

٣. نسبة تقييم الأداء الشخصي للموظف = % ٩٥

٤. نسبة تحقيق الخطة التشغيلية للإدارة = % ٩٠

الحافز:

- وزن التقييم الشخصي للموظف = $\% 70 \times \% 90 = \% 63,0$

- وزن تقييم أداء الخطة التشغيلية للموظف = $\% 30 \times \% 90 = \% 27$

- التقييم العام للموظف = $\% 27 + \% 63,0 = \% 90,0$

- الحافز الربع سنوي المنصرف للموظف = ...,٥ $\times \% 90,0 = 4,675$ ريال

مثال تطبيقي: مدير إدارة

الافتراضات:

١. وعاء الحافز الربع سنوي = ..% من الراتب الأساسي للموظف

٢. الراتب الأساسي لأحد مدراء الإدارات = ...,٠ ريال

٣. نسبة تقييم الأداء الخاصة لمدير الإدارة = % ٨٥

٤. نسبة تحقيق الخطة التشغيلية للإدارة = % ٧٨

- لا يتم صرف لانخفاض نسبة تحقيق الخطة التشغيلية عن % ٨٠

مثال تطبيقي: موظف تنفيذي

الافتراضات:

١. وعاء الحافز الربع سنوي = ..% من الراتب الأساسي للموظف

٢. الراتب الأساسي للموظف = ...,٥ ريال

٣. نسبة تقييم الأداء الشخصي للموظف = % ٩٥

٤. نسبة تحقيق الخطة التشغيلية للإدارة = % ٦٦

- لا يتم صرف لانخفاض نسبة تحقيق الخطة التشغيلية عن % ٧٠



❖ المادّة ٧: متطلبات نجاح السياسة

- استكمال وتنفيذ نظام إدارة الأداء بالجمعية
- العمل وفق متطلبات الوصف الوظيفي
- تعاون الموظفين ومدراء الإدارات لإنجاح السياسة
- ترسیخ ثقافة العمل الجماعي
- توفير المتطلبات اللازم توافرها لفرد القيام بمهام وواجبات وظيفته.
- تحديد الصلاحيات الممنوحة لفرد لتمكينه من الأداء المستهدف.

❖ المادّة ٨: ضوابط عامة

١. توصية لجنة المكافآت والترشيحات يجب أن تُبيّن مدى توافق الصرف مع هذه السياسة.
٢. الالتزام بجدول الصلاحيات المالية المعتمد.
٣. توثيق المكافآت في ملف الموظف وسجل رسمي.
٤. منع تكرار صرف نفس المكافأة خلال الفترة المقرّرة.
٥. التحقق من خلو سجل الموظف من أي مخالفات جوهرية.
٦. الصرف ضمن حدود البند المالي المعتمد في الموازنة.





Refaqshop.sa



8001111203



Info@Refaq.org.sa



AytamHail