

سياسة الأجور والمكافآت والحوافز

الإصدار الثاني

فبراير ٢٠٢٥

بِسْمِ
الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بيانات الوثيقة الأساسية

اسم الوثيقة			سياسة الأجور والمكافآت والحوافز
رمز الوثيقة			HR-POL-02
اصدار رقم			٠٢
نسخة رقم			٠١
معد من قبل	قسم الموارد البشرية	تاريخ إعداد الوثيقة	٢٠٢٥/٠٢/١٠
تمت المراجعة من قبل	قسم الجودة والتميز المؤسسي	تاريخ المراجعة	٢٠٢٥/٠٢/١٣
الاعتماد	معاملة رقم (٢٧٠٤)	تاريخ الاعتماد	٢٠٢٥/٠٢/٢٠
		موعد المراجعة القادم	٢٠٢٧/٠٢/٢٠

جدول المحتويات

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..... ٨

المادة ٤: مقدار مكافآت مجلس الإدارة واللجان..... ٩

المادة ٥: التنازل الاختياري عن المكافآت..... ٩

المادة ٦: إجراءات الصرف..... ٩

ثانياً: رواتب الموظفين..... ١٠

المادة ٧: تهدف الجمعية إلى تحفيز الموظفين والمحافظة عليهم، وفق الضوابط التالية..... ١٠

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..... ١١

المادة ٩: ضوابط صرف الأجور للموظفين..... ١٢

ثالثاً: الحوافز والمكافآت للموظفين..... ١٤

المادة ١٠: أهداف سياسة الحوافز والمكافآت..... ١٤

المادة ١١: المسؤوليات..... ١٤

المادة ١٢: نطاق التطبيق..... ١٤

المادة ١٣: الضوابط العامة لسياسة الحوافز والمكافآت..... ١٥

المادة ١٤: أنواع الحوافز بالجمعية..... ١٥

المادة ١٧: متطلبات نجاح السياسة..... ٢٨

المادة ١٨: ضوابط عامة..... ٢٨



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 الحوكمة والشفافية ويسهم في تحقيق رسالتها.

٢. تستند هذه السياسة إلى:

- نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية ولائحته التنفيذية.
 - قواعد الحوكمة الصادرة عن المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.
 - اللائحة الأساسية للجمعية.
 - 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.



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

❖ 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. تسري هذه السياسة على:
 - أعضاء مجلس الإدارة.
 - أعضاء اللجان المنبثقة عن المجلس.
 - موظفي الجمعية.
٢. يلتزم جميع المشمولين بالاطلاع على السياسة والتوقيع بالعلم.
٣. تتولى لجنة المكافآت والترشيدات نشر الوعي وتحديث الوثائق ذات العلاقة.

أولاً: مكافآت مجلس الإدارة واللجان

❖ المادة ٣: ضوابط صرف مكافآت مجلس الإدارة واللجان:

١. مراعاة المصارف 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 سنوياً.
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:

الفئة	مقدار المكافأة لكل اجتماع	الحد الأقصى للاجتماعات سنوياً
عضو مجلس الإدارة	١٠٠٠	٦
عضو مجلس إدارة مؤقت	١٠٠٠	٦
عضو لجنة منبثقة	٥٠٠	٦

٢. يجب إعادة أى مكافأة صرفت دون وجه حق.

❖ المادة ٥: التنازل الاختياري عن المكافآت

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

٢. يوجه 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 أى تحفظات.

٢. يقيّم المدير المالي أثر الصرف على الاستدامة.

٣. يتحقق المدير التنفيذي من درجة الحوكمة والإيرادات السنوية.

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

العمومية للاعتماد.

٥. يُفصح 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 سلّم الرواتب، حسب الحاجة التنظيمية لذلك، وتبنى 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 مستواه الوظيفي أو مجموعة الوظائف التابع لها، إلا في حالات تنظيمية خاصة.

٣. لا يجوز أن يزيد راتب موظف عن الحد الأعلى لراتب مستواه 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 التدريبية.

- 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.

- 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 الأجور للموظفين

١. تعتبر إدارة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة عن إعداد مسيرات الرواتب بما فيها الحسومات والزيادات والعمل الإضافي.
٢. يجب أن يتم إعداد مسيرات الرواتب قبل نهاية كل شهر بفترة كافية لا تقل عن أسبوع عمل.
٣. يتم صرف الأجور 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 السبت؛ 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 أجره عن الأيام بنسبة ما قضاها منها في العمل.
- ٦. يبدأ سريان أجر الموظف العائد من الإجازة (أيًا 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 والمكافآت للموظفين

❖ المادة ١٠: أهداف سياسة الحوافز والمكافآت

١. وضع الضوابط الخاصة بمنح الحوافز والمكافآت 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. تعاون جميع الإدارات والافراد والعمل كفريق واحد لتحقيق أهداف الجمعية.
٥. تثمين مجهود 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 الى المستوي المطلوب.
٨. إشعار الموظفين بروح العدالة داخل الجمعية.
٩. استقطاب الكفاءات العالية للعمل بالجمعية.

❖ المادة ١١: 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 ١٢: نطاق التطبيق

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

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 المتوافقة مع قوانين وأنظمة وزارة الموارد البشرية والشؤون الاجتماعية.

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 حُدد 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 شريطة ألا تزيد قيمة الحوافز والمكافآت الممنوحة له عن راتب شهرين مما يتقاضاه الموظف.
٨. أن تتناسب قيمة المكافأة مع مستوى إنجازات الموظف.
٩. يجوز منح المكافأة لأكثر من موظف في نفس الإدارة.

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

تصميم نظام الحوافز والمكافآت فلسفة متقدمة تعتبر النمو الشخصي والتطور المهني للموظفين كأساس لتحقيق التوازن والنجاح في العمل.

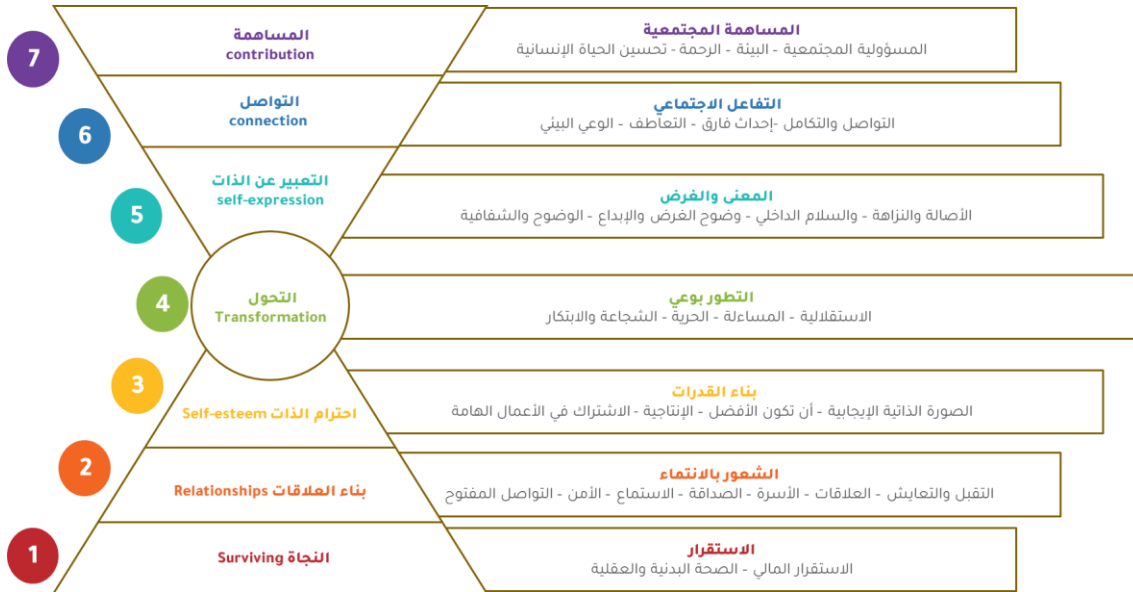
يؤكد النموذج على أهمية التطور الشخصي والمهني في سبعة مستويات من الوعي، تتراوح بين البقاء والمساهمة المجتمعية، حيث إن هذه المستويات ليست فقط مراحل يمر بها الفرد، ولكنها أيضاً درجات تفاعل وتواصل مع المجتمع والبيئة المحيطة.

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 والمكافآت 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 تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية بهدف رفع المعنويات وتحسين الجو المحيط بالعمل. وتسعى الجمعية إلى استخدام أنواع مختلفة من الحوافز المعنوية في سبيلها للتغيير والتطوير الشامل لأنظمتها، ومن تلك الأنواع:

- الوظيفة المناسبة:

تتبع أهميتها من أنها تجعل الطريق ممهدا للموظف لكي يبرز طاقاته وإمكاناته، ويتم ذلك من خلال الهيكله المناسبة، والاختيار الصحيح للشخص المناسب في المكان المناسب.

- **الإثراء الوظيفي:**

تعمل الجمعية على تنويع واجبات الوظيفة ومسؤولياتها والتجديد في أعبائها بالشكل الذي يهيئ لها أن يجدد قدراته ويطور مهاراته بتنفيذ هذه الأعباء والمسؤوليات.

- المشاركة في اتخاذ القرارات:

ويعني ذلك إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على أداء الجمعية ومستقبلها.

• **الترقية:**

تعتبر حافز معنوي إلى جانب كونها حافز مادي إذ أنها تحمل معها زيادة في الأعباء والمسؤولية وبالتالي تأكيد وتطوير الذات.

- الباب المفتوح:

يدخل ضمن الحوافز المعنوية التي تقدم لإشباع حاجات الذات واحترام الآخرين ويعني الباب المفتوح السماح للموظفين بتقديم المقترحات والآراء التي يرونها مباشرة إلى رؤسائهم، والاهتمام بتلك المقترحات والعمل على تنفيذ ما يصلح منها.

- وسائل تحفيز متنوعة:

- خطابات الشكر وشهادات التقدير.
- الرسائل التعزيزية بالجوال والبريد الالكتروني للموظفين.
- لوحة الشرف التقديرية

- وتقترح الإدارة المعنية وإدارة الموارد البشرية على الإدارة العليا وسائل التحفيز المعنوي المناسبة بحسب الشخص وطبيعة المرحلة التي تمر بها الجمعية ويمر بها الشخص، وتنفيذها إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع الإدارات المعنية بعد إقرارها.

❖ المادة ١٦: النوع الثاني: الحوافز المادية

هي ما يدفع للموظفين بشكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات إنتاجهم في شكل مباشر أو غير مباشر، بحيث تعتبر العلاوات والتأمين الوظيفي والاجتماعي كلها حوافز 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

- تحتفل الجمعية بإنجاز مشروعاتها إذا تم إنجاز هذه المشاريع وفقا 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 المرسودة للمشروع.

٢. المشاركة في الأرباح

تشارك 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 جدارة 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 مساوية للقيمة التراكمية لتقييم الأداء الخاص بالموظف لفترات التقييم للعام المنتهى.

مثال تطبیقی:

- موظف مرتبه 10,000 ريال
- وعاء الزيادة السنوية = ٦% من أساسي مرتبات الموظفين
- نسبة التقييم التراكمي السنوي لأداء الموظف = ٨٥%
- الزيادة السنوية للموظف = $10,000 \times ٨٥\% \times ٦\% = ٥١٠$ ريال (٥,١% من الأساسي)

٤. مكافأة الانحياز

مبلغ نقدي مقطوع يمنح لموظف أو لمجموعة من الموظفين تقديرا لعمل خاص أو خدمة خاصة غير عادية أو إنجاز نوعي معين قام – أو قاموا به – بحيث يساهم هذا العمل الخاص في تحسين الفعالية والكفاءة أو الخدمات التي تخدم المصلحة العامة للجمعية.

ضوابط مكافأة الإنجاز

تمنح مكافأة الانجاز وفق الضوابط التالية:

- تخصص الجمعية صندوق للمكافآت الفورية، أو تستخدم مبالغ تقديرية لمنحها من حين لآخر أخذاً في الاعتبار الحوافز الأخرى التي تقدمها الجمعية للموظفين.
- تمنح الحوافز للموظفين الذين يكون أدائهم في العمل مميز بشكل ملحوظ، بناءً 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 ٣٠٠٠ 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 إقفال الميزانية والجرد السنوي ضمن بند مكافآت الإنجاز.

٥. مكافأة الموظف المتميز (المثالي)

تتبنى الجمعية مكافأة الموظف المتميز من خلال تفعيل المنافسة الشريفة بين موظفيها وتحفيزهم على بذل 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 – مديرو الإدارات).

معايير مكافأة الموظف المتميز

يتم اختيار الموظف المتميز من بين المرشحين وفق المعايير التالية:

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

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

٥. أن يكون سجل الموظف خاليا 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 وفقا للجدول التالي.

عدد سنوات الخدمة	مقدار المكافأة	٢٥
٥	١٠٠	١
١٠	٢٠٠	٢
١٥	٣٠٠	٣
٢٠	٤٠٠	٤
٢٥ فأكثر	٥٠٠	٥

١٠. حوافز الأداء

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

المدخلات الأساسية لسياسة حوافز الأداء

تتكامل سياسة الحوافز بالجمعية مع نظام إدارة الأداء، ونظام متابعة الأداء الاستراتيجي بما يحقق المستهدفات الاستراتيجية والتشغيلية، ويرفع الأداء العام بالجمعية، حيث الغاية الرئيسية هي تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال أداء متميز، ويتم تحديد الحوافز بناء على نتائج الأداء المتميز والناجحة عن: تقييم الأداء الشخصي بحسب نظام تقييم الأداء.

٢. نتائج الأداء المؤسسي بحسب نتائج الأداء الاستراتيجي.

ومن الممكن أن تتوسع الجمعية في مدخلات حوافز 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 حوافز الأداء

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

الحافز:

- وزن التقييم الشخصي لمدير الإدارة = $80,5\% = 30\% \times 85\%$
- وزن تقييم أداء الخطة التشغيلية لمدير الإدارة = $63\% = 70\% \times 90\%$
- التقييم العام لمدير الإدارة = $88,50\% = 80,5\% + 63\%$
- الحافز الربع سنوي المنصرف لمدير الإدارة = $8,850 = 10,000 \times 88,50\% \times 100\%$

ريال

مثال تطبیقی: موظف تنفیذی

الافتراضات:

١. وعاء الحافز الربع سنوي = ١٠٠% من الراتب الأساسي للموظف
٢. الراتب الأساسي لأحد التنفيذيين = ٥,٠٠٠ ريال
٣. نسبة تقييم الأداء الشخصي للموظف = ٩٥%
٤. نسبة تحقيق الخطة التشغيلية للإدارة = ٩٠%

الحافز:

- وزن التقييم الشخصي للموظف = $90\% \times 70\% = 66.5\%$
- وزن تقييم أداء الخطة التشغيلية للموظف = $90\% \times 30\% = 27\%$
- التقييم العام للموظف = $27\% + 66.5\% = 93.5\%$
- الحافز الربع سنوي المنصرف للموظف = $5,000 \times 93.5\% \times 100\% = 4,675$ ريال

مثال تطبيقي: مدير إدارة

الافتراضات:

١. وعاء الحافز الربع سنوي = ١٠٠% من الراتب الأساسي للموظف
 ٢. الراتب الأساسي لأحد مدراء الإدارات = ١٠,٠٠٠ 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 تطبیقی: موظف تنفیذی

الافتراضات:

١. وعاء الحافز الربع سنوي = ١٠٠% من الراتب الأساسي للموظف
 ٢. الراتب الأساسي للموظف = ٥,٠٠٠ 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%

❖ المادة ١٧: متطلبات نجاح السياسة

- استكمال وتنفيذ نظام إدارة الأداء بالجمعية
- العمل وفق متطلبات الوصف الوظيفي
- تعاون الموظفين ومدراء الإدارات لإنجاح السياسة
- ترسيخ ثقافة العمل الجماعي
- توفير المتطلبات اللازمة لتواظرها للفرد للقيام بمهام وواجبات وظيفته.
- تحديد الصلاحيات الممنوحة للفرد لتمكينه من الأداء المستهدف.

❖ المادة ١٨: 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