



صناعة الخبراء وبناء الكفاءات الاستراتيجية



مكتب القطاع الثالث  
للاستشارات الإدارية



## سياسة الأجور والحوافز والمكافآت

إعداد: مكتب القطاع الثالث للاستشارات الإدارية

1446 هـ - 2024 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## المحتويات

٤	الإعداد والاعتماد
٤	بيان التعديلات
٤	التوزيع
٤	مقدمة
٦	الرواتب
٦	السياسة العامة لتحديد الراتب للمرشح للعمل
٧	ضوابط صرف الأجور
٨	الحوافز والمكافآت
٨	أنواع الحوافز بالجمعية
١٤	متطلبات نجاح السياسة
١٥	التقويم والتحسين المستمر

## الإعداد والاعتماد

التوقيع	الوظيفة	الاسم	
			الإعداد
			المراجعة
			الاعتماد
		تاريخ اعتماد السياسة	

## بيان التعديلات

رقم الصفحة	بيان التعديل	ميرر التعديل	تاريخ التعديل

## التوزيع

م	جهات التوزيع	عدد النسخ	ملاحظات
1			
2			
3			
4			
5			

## مقدمة

- نظرا لأن التحفيز والتشجيع هو من أهم العوامل المؤثرة في توليد الدافعية للعمل؛ فقد تم بناء هذه السياسة بهدف تحفيز الموظفين ومكافأتهم معنويا وماديا على جهوداتهم المميزة التي يبذلونها في سبيل تحقيق غايات وأهداف الجمعية. وتعد الحوافز المنصوص عليها في هذه السياسة مكافآت إضافية تمنحها الجمعية للموظفين على أدائهم الفردي والجماعي المتميز، ولا تدخل ضمن الاستحقاقات الإلزامية لدى الجمعية تجاه الموظف،

- الإدارة الجمعية اتخاذ القرار المناسب لتطبيق اللائحة أو بعض عناصرها بحسب الموقف المالي للجمعية، ورؤية الإدارة العليا لها.

### المادة ( ١ ) : التعريفات:

تدل الكلمات والعبارات التالية على المعاني الموضحة أمامها ما لم يقتض السياق خلاف ذلك:

م	المصطلح	تعريف المصطلح
١	الجمعية	الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام بمنطقة حائل " رفاق "
٢	رئيس مجلس الإدارة	المسؤول الأول عن الجهاز التنفيذي بالجمعية
٣	مجلس الإدارة	مجلس الإدارة ورئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي
٤	إدارة الموارد البشرية	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 والتكامل بين مصالح الأفراد ومصالح الجمعية ومصالح المجتمع والمستفيدين معاً.
٥	الموظف	هو أحد الأفراد العاملين في الجمعية وهو كل شخص يعين بقرار من إدارة الجمعية، في إحدى الوظائف الدائمة أو المؤقتة، ويمارس فيها ولمصلحتها وتحت إدارتها، عملاً إدارياً، أو فنياً، أو حسابياً، أو كتابياً، أو تنفيذياً، أو لياً، أو يدوياً، أو غيره، لقاء راتب شهري أو يومي يحدد في قرار تعيينه وقد تستعمل كلمة "عامل" لتعني ذات التعريف.
٦	الأداء	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.
٧	الراتب الأساسي	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	الحوافز	جائزة معنوية أو مادية تمنح للموظف مقابل تقديم مستوى أداء عالي لتحقيق زيادة الإنتاج وتحسينه في المستقبل.
٩	المكافآت	جائزة مادية للموظف تمنح بعد تقديم مستوى أداء عالي أو في مناسبات معينة تحددها الجمعية.
١٠	نظام الحوافز والمكافآت	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

تهدف الجمعية إلى بناء وتفعيل سلم رواتب، وكذلك مجموعة من المزايا التي تُعطى للموظفين لتحري تحقيق العدالة والمساواة بينهم، فالراتب والمزايا الممنوحة للموظف في مفهوم وفلسفة الجمعية يفترض أن تعكس درجة المسؤولية والجدارة والتأهيل العلمي والعمل للموظف بما يؤهله للقيام بواجباته الوظيفية على أكمل وجه وكما تتوقع الجمعية.

#### المادة ( ٢ ) : 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، 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 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 كسل (٣) سنوات على الأقل أو كلما دعت الحاجة إلى ذلك وفقاً لأوضاع الجمعية، ويمكن الاستعانة بدور الخبرة المتخصصة في هذا المجال.

#### السياسة العامة لتحديد الراتب للمرشح للعمل

#### المادة ( ٣ ) : 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 مربوط درجة الوظيفة المرشح عليها (على أقل تقدير) كراتب أساسي.
٢. يجوز للجمعية تخصيص أقل من أول مربوط الدرجة كراتب أساسي للمرشح في حالات معينة منها:
  - وجود موظفين على نفس الوظيفة المعنية ورواتبهم ما زالت على أول مربوط ويخشى من عدم المساواة بين الموظفين.
  - إذا اعتقدت الجمعية أن المرشح مناسب من حيث مستوى الجدارة المطلوبة للوظيفة، وتأمل في إخضاع الموظف للتجربة العملية للتأكد من مناسيته.
  - تخضع الحالتين السابقتين لتقدير رئيس مجلس الإدارة للجمعية، على أن يتم التعديل في أقرب فرصة ممكنة.
٣. يجوز للجمعية تخصيص أعلى من أول مربوط الدرجة كراتب أساسي 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 تاهيل 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.

## ضوابط صرف الأجور

### المادة ( ٤ ) : يتم صرف الأجور للموظفين وفق الضوابط التالية:

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 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 أجره عن الأيام بنسبة ما قضاها منها في العمل.
٦. يبدأ سريان أجر الموظف العائد من الإجازة (أيأ 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.

## الحوافز والمكافآت

### المادة ( ٥ ) : 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 والأفراد والعمل كفريق واحد لتحقيق أهداف الجمعية.
٥. تثمين مجهود كل فرد طبقاً لوظيفته وطبيعة عمله.
٦. تفعيل الإدارة والمتابعة بنظام الأهداف ومؤشرات الأداء.
٧. توجيه جميع الموظفين للمساعدة في تطوير أداء الجمعية والوصول بها الى المستوى المطلوب.
٨. إشعار الموظفين بروح العدالة داخل الجمعية.
٩. استقطاب الكفاءات العالية للعمل بالجمعية.

### المادة ( ٦ ) : 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 ( ٧ ) : 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.
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 مكاملة 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.

### المادة ( ٨ ) : 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 الترشيح لأي سبب كان عدا ما أُحد 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 أدائهم في العمل مميز بشكل ملحوظ؛ بناء 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 شهريين مما يتقاضاه الموظف.
٨. أن تتناسب قيمة المكافأة مع مستوى إنجازات الموظف.
٩. يجوز منح المكافأة لأكثر من موظف في نفس الإدارة.

### أنواع الحوافز بالجمعية

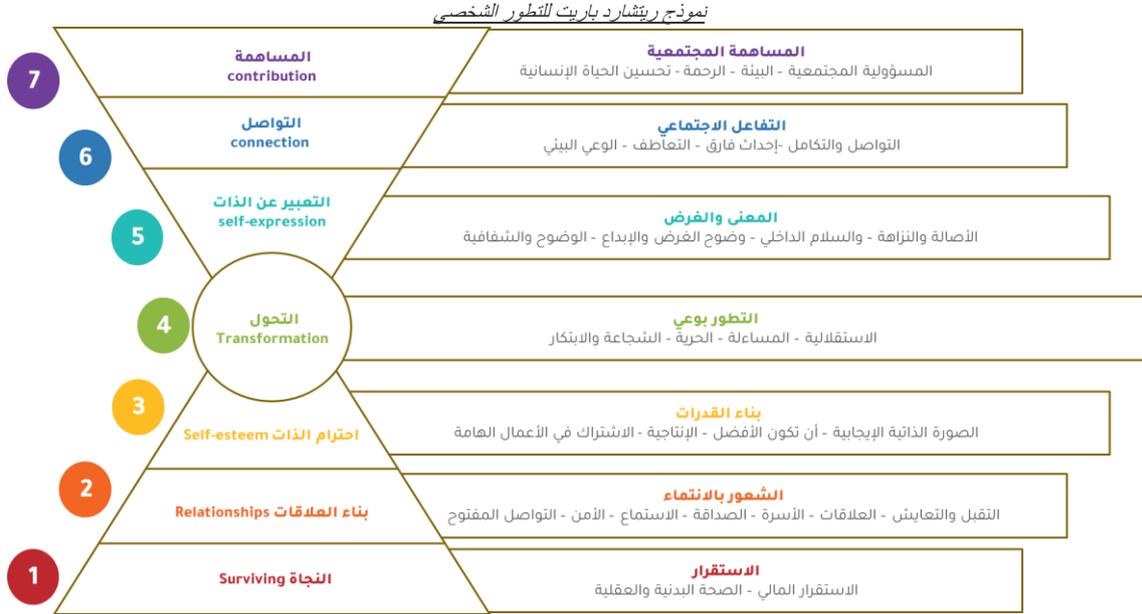
في عالم يتسم بالتغير المستمر والتطور السريع، تبرز الحاجة الملحة لتبني نظم تحفيز ومكافآت تتواءم مع هذه التحولات، ليس فقط لزيادة الإنتاجية، ولكن أيضاً لتعزيز روح الابتكار والتطور الشخصي لدى الموظفين. ومن هذا المنطلق، يستلهم تصميم نظام الحوافز والمكافآت فلسفة متقدمة تعتبر النمو الشخصي والتطور المهني للموظفين 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، تلبى تطلعات واحتياجات الموظفين في كل مرحلة من مراحل تطوّرهم الشخصي والمهني.



وتستخدم الجمعية نوعين من الحوافز بيانها كالتالي:

## المادة ( ٩ ) : 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 ممهداً للموظف لكي يبرز طاقاته وإمكاناته، ويتم ذلك من خلال الهيكلة المناسبة، والاختيار الصحيح للشخص المناسب في المكان المناسب.

الإثراء الوظيفي:

تعمل الجمعية على تنويع واجبات الوظيفة ومسؤولياتها والتجديد في أعبائها 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 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 بالحوال والبريد الإلكتروني للموظفين.
  - لوحة الشرف التقديرية
  - الأوسمة والدروع
  - تنظيم حفل على شرف المرؤوسين.
  - الترقية الوظيفية بما يتوافق مع سياسة الترقيات.
  - منح إجازة استجمام استثنائية.
  - الإشراف في فرق التطوير.
  - كلمات الشكر والمدح 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.
- وتقتصر الإدارة المعنية وإدارة الموارد البشرية على الإدارة العليا وسائل التحفيز المعنوي المناسبة بحسب الشخص وطبيعة المرحلة التي تمر بها الجمعية ويمر بها الشخص، وتنفذها إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع الإدارات المعنية بعد إقرارها.

## المادة ( ١٠ ) : 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 للخطة الموضوعية 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 وفقا لمعايير الجودة والمخطط الزمني والموازنة المرصودة 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 المنتهي.

### مثال تطبيقي:

- موظف مرتبه 10,000 ريال
- وعاء الزيادة السنوية = ٦٪ من أساسي مرتبات الموظفين
- نسبة التقييم التراكمي السنوي لأداء الموظف = ٨٥٪
- الزيادة السنوية للموظف = ٦٪ x ٨٥٪ x 10,000 = ٥١٠٠ ريال (٥,١٪ من الأساسي)

### ٤. مكافأة الانجاز

مبلغ نقدي مقطوع يمنح لموظف أو لمجموعة من الموظفين تقديراً لعمل 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

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 أدواهم 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 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 سنة 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:

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

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

النقاط	مؤشر تحقق العنصر	العنصر	المعيار
٥	تقديم الحلول المناسبة عند مواجهة المشكلات	القدرة على حل المشكلات ومواجهة الصعوبات	
٥	القدرة على اتخاذ القرار ومعالجة الأمور بحكمة وحكمة		
٥	امتلاك المهارات التحليلية ومهارات حل المشكلات		
٤	حضور الدورات التدريبية والمبادرة بالتسجيل في دورات خارجية	الحرص على تطوير المهارات والقدرات	تطوير الذات (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	
٤	العمل وفق دليل إجراءات الجودة		
٣	الحضور المبكر وعدم التأخر عن وقت العمل	الالتزام بأوقات العمل	
٤	عدم الغياب المتكرر		
٣	ترتيب وتنظيم المكتب	تنظيم وتوثيق العمل	الالتزام (٣٠) نقطة
٤	تقديم التقارير المطلوبة في توقيتاتها		
٤	توثيق الأعمال في ملفات إلكترونية بجهاز الحاسب ليسهل الرجوع إليها		
٤	جدولة وتنظيم المهام		
٥	القدرة على التعامل مع التقنيات الحديثة	استخدام التقنية في إنجاز الأعمال	المبادرة والإبداع (١٠) نقاط
٥	تقديم أفكار ومقترحات تطويرية تخدم الجمعية (حد أدنى فكرتين كل ثلاثة أشهر)		
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	المشاركة وتحمل المسؤولية (٢٥) نقطة
٥	الاعتزاز بالمهنة وحب العمل والإخلاص فيه	الانتماء لفريق العمل	
٣	حضور فعاليات ومناسبات الجمعية		
٢	التطوع في الميدان الوظيفي		
٤	المرونة والإحسان والسماحة في العمل		
١٠٠	المجموع الكلي		

## ٦. مكافأة الزواج

مكافأة الزواج هي مبلغ مالي يمنح للموظف 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 مضي 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 (٣٠٠٠-٥٠٠٠) ريال للموظف وقت استحقاق المكافأة.
٤. يزود الموظف الجمعية بالأوراق الثبوتية لعقد القران.

## ٧. مكافأة العيادية

هي مكافأة تهادى لجميع منسوبي الجمعية عند حلول عيد الفطر وعيد الأضحى المبارك.

### ضوابط مكافأة العيادية

١. تمنح العيادية لجميع منسوبي الجمعية
٢. يكون مبلغ مكافأة العيادية 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 يساهم في تطوير أعمال الجمعية أو تطوير القطاع الصحي 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 منسوبي الجمعية المسجلين رسمياً، ومضى على انضمامه مدة لا تقل عن خمس سنوات.
٢. يتم تكريم الموظفين المستحقين وصرف المكافأة لهم خلال الحفل السنوي للجمعية.
٣. يراعى في اختيار المكرمين الكفاءة والانضباط وحسن السلوك.
٤. لا يتم تكريم 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.

م	عدد سنوات الخدمة	مقدار المكافأة
١	٥	١٠٠٠
٢	١٠	٢٠٠٠
٣	١٥	٣٠٠٠
٤	٢٠	٤٠٠٠
٥	٢٥ فأكثر	٥٠٠٠

## 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 بناءً على نتائج الأداء المتميز والنتيجة عن:

١. تقييم الأداء الشخصي بحسب نظام تقييم الأداء.
٢. نتائج الأداء المؤسسي بحسب نتائج الأداء الاستراتيجي.
١. 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.
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 للإشرافية فقط في حال حققت الجمعية (٨٠٪) كحد أدنى من إجمالي المستهدفات التشغيلية عن فترة القياس السابقة.
٤. تحدد الجمعية وعاء للحافز 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 المصروف 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 الحافز للموظف بنسبة مئوية تماثل النسبة المئوية لتقييم أدائه وفقاً للبيد السابق.
٧. لا يصرف الحافز للموظف إذا قل تقييمه عن (٧٠٪).
٨. تصرف حوافز الأداء طبقاً للجدول التالي:

المستوى الوظيفي	حد الصرف (تحقيق المستهدفات التشغيلية)	وزن تقييم الأداء الفردي	وزن الأداء العام للجمعية (تحقيق المستهدفات التشغيلية)
إشرافي	٨٠٪	٣٠٪	٧٠٪

			مدرء الإدارات	
%٦٠	%٤٠	%٨٠		
%٢٥	%٧٥	%٧٠	المستوى التنفيذي	تنفيذي

### مثال تطبيقي: مدير إدارة

#### الافتراضات:

١. وعاء الحافز الربع سنوي = ١٠٠٪ من الراتب الأساسي للموظف
  ٢. الراتب الأساسي لأحد مدرء الإدارات = ١٠,٠٠٠ ريال
  ٣. نسبة تقييم الأداء الخاصة لمدير الإدارة = ٨٥٪
  ٤. نسبة تحقيق الخطة التشغيلية للإدارة = ٩٠٪
- الحافز:
- وزن التقييم الشخصي لمدير الإدارة =  $٨٥ \times ٣٠ = ٢٥,٥ \%$
  - وزن تقييم أداء الخطة التشغيلية لمدير الإدارة =  $٧٠ \times ٩٠ = ٦٣ \%$
  - التقييم العام لمدير الإدارة =  $٦٣ + ٢٥,٥ = ٨٨,٥ \%$
  - الحافز الربع سنوي المنصرف لمدير الإدارة =  $١٠,٠٠٠ \times ٨٨,٥ \times ١٠٠ = ٨,٨٥٠$  ريال

### مثال تطبيقي: موظف تنفيذي

#### 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 =  $٧٠ \times ٩٥ = ٦٦,٥ \%$
  - وزن تقييم أداء الخطة التشغيلية للموظف =  $٣٠ \times ٩٠ = ٢٧ \%$
  - التقييم العام للموظف =  $٢٧ + ٦٦,٥ = ٩٣,٥ \%$
  - الحافز الربع سنوي المنصرف للموظف =  $٥,٠٠٠ \times ٩٣,٥ \times ١٠٠ = ٤,٦٧٥$  ريال

### مثال تطبيقي: مدير إدارة

#### الافتراضات:

١. وعاء الحافز الربع سنوي = ١٠٠٪ من الراتب الأساسي للموظف
  ٢. الراتب الأساسي لأحد مدرء 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 تطبيقي: موظف تنفيذي

#### 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٪

## متطلبات نجاح السياسة

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

## التقويم والتحسين المستمر

يتم تقييم سياسة الحوافز كل عام لضمان توافقها مع أهداف الخطة الإستراتيجية للجمعية ولتعظيم نقاط القوة ومحو نقاط الضعف وإمكانية تعديلها بمشاركة لجنة مختصة بالحوافز ومديري الإدارات.

تم بحمد الله



أسس الأعمال  
BUSINESS FOUNDATIONS

أسس متينة لكيانات مكيئة



856-966 555 452

966 125 079-429

966 566 044-014



info@bf.sa



966 125 427-949



bf.sa

## ❖ اعتماد مجلس الإدارة

تم اعتماد هذا الدليل في الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام بمنطقة حائل "رفاق" في اجتماع مجلس الإدارة رقم (٥) المنعقد بتاريخ ١٥ / ٠٨ / ٢٠٢٤م، الموافق ١١ / ٠٢ / ١٤٤٦هـ.