



لائحة الحوافز لموظفي و موظفات الجمعية



اسم الوثيقة	رقم الإصدار	تاريخ الاعتماد
لائحة الحوافز لموظفي و موظفات الجمعية	3	28/10/2025
إعداد	مراجعة	اعتماد
إدارة التمييز المؤسسي	المراجع الداخلي	مجلس الادارة



لائحة الحوافز لموظفي و موظفات الجمعية

المادة الأولى: أحكام عامة:

1. تنطلق هذه السياسة من جميع النصوص الشرعية الدالة على مكافأة المحسن على إحسانه إذا أدى ما عليه من واجبات.
2. لا تعتبر الحوافز الواردة في هذه اللائحة جزءاً من الأجور والرواتب التي تدفعها الجمعية للموظفين والمتعاونين، كما لا تعتبر بديلاً عن ساعات الدوام الإضافية أو الانتدابات أو غيرها.
3. لا تتعارض هذه الحوافز مع أي حوافز أو علاوات أو مزايا استثنائية أو دائمة تمنحها الجمعية لجميع الموظفين أو بعضهم.
4. تصرف الحوافز بمحض إرادة الجمعية و بموافقة مجلس الإدارة و لا تعتبر إلزاماً عليها ولا حقاً مكتسباً للموظف.
5. لا يجوز للموظف بأي شكل من الأشكال المطالبة بصرفها أو تعويضه عنها إذا ما توقفت الجمعية عن تقديمها.
6. لا يحق للموظف احتسابها كجزء من حقوقه التعاقدية ولا المطالبة بإدخالها في عملية احتساب مكافأة نهاية الخدمة.
7. يستفيد من هذه الحوافز جميع منسوبي الجمعية من موظفين و موظفات بدوام كامل أو دوام جزئي بما فيهم المدير التنفيذي عدا أعضاء مجلس الإدارة و أعضاء اللجان المنبثقة عنها.
8. تدفع الحوافز لمستحقيها نهاية السنة المالية أو خلال الأشهر الأربعة الأولى من السنة المالية الجديدة و يجوز أن تصرف خلال أي شهر في العام لحالات معينة إذا إقتضت الحاجة حسب ما تراه الإدارة التنفيذية بالجمعية.
9. عند تعارض أي فقرة من هذه اللائحة مع السياسات واللوائح الحالية و المستقبلية للجمعية "مثل لائحة الموارد البشرية" تعارضاً واضحاً بشكل لا يجمع بينهما، تعدل فقرة أو فقرات هذه اللائحة المعارضة لتلك النظم بما يزيل التعارض.
10. تحتفظ الجمعية لنفسها دون غيرها بحق تحديد حجم الحوافز أو المكافآت التي تدفعها، سواء أقامت بتحديددها وفق معايير ثابتة أو متغيرة، وسواء أكانت هذه المعايير مرتبطة بتحقيق برنامج معين أو ببذل جهد غير عادي. كما يمكن للجمعية أن تمنح مثل هذه الحوافز تعبيراً عن تقديرها – لسبب أو لآخر – لموظف من الموظفين وفقاً لما تراه مناسباً، وبحسب تقديرها المحض وإرادتها المستقلة.
11. أن ترتبط الحوافز ارتباطاً كاملاً بأداء الموظف و لا تعطى كنسبة عن تحصيله إيرادات أو شراء عقار و نحو ذلك.
12. أن يكون صرف أي مبالغ من حساب الحوافز خاضعاً للسياسات المالية المعمول بها ومنسجماً معها، وضمن نطاق الميزانيات المعتمدة و أن لا يؤثر سلباً على السلامة المالية بالجمعية.



المادة الثانية: أهداف اللائحة:

1. رفع الروح المعنوية لمنسوبي الجمعية وإبراز جانب التقدير والاحترام والمكانة التي يستحقونها.
2. إشاعة روح العدالة والإنصاف بين موظفي الجمعية وتعزيز ثقافة التميز والابتكار والتفاني في أداء العمل.
3. رفع كفاءة وفعالية العمل لدى منسوبي الجمعية.
4. ترسيخ انتماء العاملين وولائهم للجمعية.
5. تعزيز مكانة الجمعية وريادتها بين الجمعيات الخيرية.
6. زيادة فعالية البرامج والمشاريع التي تنفذها الجمعية.
7. زيادة إيرادات الجمعية.
8. ترشيد الإنفاق وتخفيض التكاليف المقابلة للأعمال التي تنفذها الجمعية.

المادة الثالثة: إدارة الحوافز

أولاً: في حالة كان الحافز ضمن مذكر في هذه اللائحة المعتمدة و ضمن الموازنة السنوية، فصرف الحوافز من صلاحيات المدير التنفيذي و لا يتطلب دراسته من قبل لجنة الترشيحات و المكافآت او مجلس الإدارة و لكن يتطلب الآتي:

1. يرفع رؤساء و مدراء الأقسام التقييم النهائي لموظفيهم إلى مدير الموارد البشرية بالجمعية.
2. يشكل المدير التنفيذي لجنة تسمى لجنة الحوافز من مدراء و رؤساء الأقسام بالجمعية إذا اقتضت الحاجة لذلك.
3. تدرس لجنة الحوافز قيمة الحوافز بناء على أداء الموظفين و ماجاء في هذه اللائحة من معايير وضوابط.
4. يجتمع المدير التنفيذي مع مدير الموارد البشرية و المدير المالي و لجنة الحوافز لمراجعة النتائج النهائية و الموافقة عليها.
5. يعتمد المدير التنفيذي الحوافز المتفق عليها.

ثانياً: في حالة إقتراح حوافز جديدة غير مطروحة في هذه اللائحة فيجب إتباع الآتي:

6. يشكل المدير التنفيذي لجنة تسمى لجنة الحوافز من مدراء و رؤساء الأقسام بالجمعية.
7. تدرس لجنة الحوافز المقترح للتأكد من مطابقتها للسياسات و اللوائح المعمول بها.
8. يجتمع المدير التنفيذي مع مدير الموارد البشرية و المدير المالي ولجنة الحوافز لمراجعة النتائج النهائية و الموافقة عليها.

9. يعرض المدير التنفيذي القائمة النهائية لأسماء الموظفين و قيمة حوافزهم المادية و العينية على لجنة الترشيحات و المكافآت لدراستها و التحقق من إستيفائها للشروط و المتطلبات.
10. ترفع لجنة الترشيحات و المكافآت القائمة النهائية بعد دراستها و الموافقة عليها لمجلس الإدارة لاعتمادها.

المادة الرابعة: أنواع الحوافز:

1. الحافز السنوي للموظفين المتميزين (مبلغ مقطوع)
2. حافز جمع الأموال عن طريق حملات جمع التبرعات
3. حافز جمع الأموال عن طريق الجهات المانحة
4. حافز إنجاز المشاريع
5. حافز منسوبي الحافظ الصغير
6. حوافز عينية
7. حوافز معنوية

المادة الخامسة: الحافز السنوي للموظفين المتميزين:

أولاً: معايير الحافز:

تستخدم المعايير التالية لحساب الحافز السنوي للموظفين المتميزين:

1. معيار القدرة المالية للجمعية (درجة السلامة المالية على أن لا تقل عن 90%).
2. معيار أداء الحوكمة للجمعية (درجة الحوكمة على أن لا تقل عن 90%).
3. معيار أداء الموظف (تقييم أداء الموظف كما في الجدول أدناه)
4. الراتب الأساسي للموظف.

و يحسب الحافز باستخدام المعادلة التالية:

الحافز = معيار القدرة المالية x معيار الحوكمة x معيار أداء الموظف x الراتب الأساسي

مثال: موظف راتبه الأساسي 3000 ريال و تقييمه جيد جداً (أي معيار أدائه حسب الجدول أدناه 0.75) و كانت درجة الجمعية في السلامة المالية 90% و في الحوكمة 95%. يكون حساب حافزه السنوي كالاتي:



$$\text{الحافز} = 1924 = 3000 \times 0.75 \times 0.95 \times 0.9$$

إن أهمية ربط هذا الحافز بالحوكمة و السلامة المالية للجمعية و ليس أداء الموظف فقط هو أن يستشعر الموظف أن له دور أساسي في تحقيق الجمعية أعلى الدرجات في الحوكمة و السلامة المالية فكلما أرتفعت درجة تقييم الجمعية في الحوكمة و السلامة المالية إرتفع حافزه السنوي. إن انخفاض درجة أداء الجمعية عن 90% في الحوكمة أو السلامة المالية لا سمح الله يعني أنه لا وجود لحافز تميز سنوي للموظفين. لذا فعلى جميع الموظفين أن يكون لديهم وعيا تاما بالتعرف على متطلبات الحوكمة و التي منها السلامة المالية و الالتزام الكامل بتطبيقها بكل شفافية و التعرف على معاييرها و العمل بمقتضاها.

ثانيا: معيار أداء الموظف:

يتم تقييم الموظفين حسب الباب السابع من لائحة الموارد البشرية بالجمعية. و يستخدم الجدول أدناه لتحديد معيار الأداء حسب التقييم السنوي للموظف.

التقييم	درجة التقييم من مائة	معيار الأداء حسب التقييم
مقبول	أقل من 70	0
جيد	70 - 79	0.5
جيد جدا	80-89	0.75
ممتاز	90-95	1.0
ممتاز مرتفع	96-100	1.25

و يراعى في التقييم فصل الموظفين القياديين عن غير القياديين و تكون نسبة عدد الموظفين لكل فئة كالتالي:

فئة الموظفين	إجمالي عدد الموظفين لكل فئة	عدد تقييم مقبول	عدد تقييم جيد	عدد تقييم جيد جدا	عدد تقييم ممتاز	عدد تقييم ممتاز مرتفع
قياديين	?	0%	40%	30%	20%	10%
غير قياديين	?	10%	30%	30%	20%	10%



المادة السادسة: حافز جمع الأموال (حملات التبرعات):

حافز جمع الأموال هو مكافأة تُمنح لموظفي تنمية الموارد أو فرق التسويق في الجمعية عند تحقيق مستهدفات حملات التبرع المصرح لها من قبل المركز الوطني لتنمية القطاع غير ربحي و وفقاً لمعايير محددة مسبقاً، وذلك بهدف تحفيز الأداء وتعزيز الإيرادات.

و تصرف للفئات المستهدفة كالتالي:

- مدير إدارة الاتصال و التسويق
- رئيس قسم التسويق
- موظفو التسويق وجمع التبرعات.
- فرق الحملات الإعلامية المرتبطة بجمع الأموال.
- المتعاونون المؤثرون من الأقسام الأخرى من داخل الجمعية.
- لا يمنح للمتعاونين من خارج الجمعية أي حوافز و يكتفى بعقد العمل.

نوع الحافز:

نوع الحافز	قيمة الحافز	وقت صرف الحافز
بدلات إضافية تصرف مع الراتب الأساسي أو مقطوعة	بدل طبيعة عمل: 500 ريال بدل مواصلات: 700 ريال لكل 30 يوم متصلة او متفرقة	بعد نهاية كل حملة مدعومة بكشوفات تفصيلية عن عدد و مكان الزيارات و أثرها في تحقيق المستهدف.
حافز نقدي لحملات التبرعات	راتب واحد : لكل حملة تبرعات بشرط تحقيقها المستهدف للحملة و المنصوص عليها بالموازنة العامة.	بعد نهاية كل حملة بعد استيفاء الشروط المذكورة سابقا و رفع تقرير متكامل عن الحملة.
حافز نقدي إضافي	راتب أساسي واحد	في نهاية العام، إذا تحقق زيادة في الإيرادات بمقدار 10% و كان للتبرعات التسويقية من خلال الحملات الأثر الأكبر في زيادتها، يتم صرف مكافأة إضافية تدرس من قبل لجنة الترشيحات و المكافآت و تعتمد من قبل مجلس الإدارة بشرط استيفاء الشروط المذكورة سابقا.

ملاحظة: التبرعات التسويقية هي التبرعات التي تأتي نتيجة جهود تسويقية تبذلها الجمعية عبر حملات إعلانية ، علاقات عامة ، برامج ترويجية او شراكات .. إلخ. و هي تختلف عن التبرعات الذاتية التي تأتي من المتبرع دون أن يكون للحملات التسويقية علاقة مباشرة بها.



المادة السابعة: حافز جمع الأموال (الجهات المانحة):

هذا الحافز ينطبق على العاملين على مشاريع التسويق المقدمة إلى الجهات المانحة من أجل جمع التبرعات و التي يتم اعدادها من قبل موظفي الجمعية او المتعاونين معهم. ويقصد بالجهات المنحة الأفراد من رجال و نساء الأعمال و الجهات الحكومية و المؤسسات المانحة الخيرية و المؤسسات و الشركات و نحو ذلك مما ينطبق عليه الوصف. و لا يجوز مخاطبة جهات خارج المملكة إلا بتصريح مسبق من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.

أولاً: أنواع الحوافز:

النوع الأول: حافز إعداد مشروع الجهة المانحة:

يصرف هذه الحافز مقابل الجهود المبذولة في إعداد المشاريع وتصميمها ورفعها للجهات المانحة، إضافة إلى المتابعة الدورية.

- تُحتسب قيمة المكافأة بناءً على حجم المشروع.
- تُمنح للفريق بعد الانتهاء من إعداد المشروع ورفعها بشكل رسمي، وفقاً للنقاط المحققة.

النوع الثاني: حافز المشروع بعد اعتماده من المانح:

تُصرف المكافأة الإضافية عند إغلاق المشروع بنجاح بعد حصوله على الدعم من الجهة المانحة.

- يتم احتسابها استناداً إلى مؤشرات الأداء.
- ترتبط قيمتها بمستوى تحقق المبلغ المستهدف و تقدر بالنقاط و لا تستقطع من المبلغ المستهدف.

ثانياً: تصنيف مشاريع الجهات المانحة: يتم تقسيم المشاريع إلى ثلاثة أقسام:

- مشاريع صغيرة: أقل من 50,000 ريال.
- مشاريع متوسطة: من 50,000 إلى 199,999 ريال.
- مشاريع كبيرة: من 200,000 إلى 999,999 ريال
- مشاريع كبيرة جداً: من 1,000,000 ريال فأكثر.

ثالثاً: آلية إعداد الحوافز:

تستند آلية اعداد الحوافز إلى تقييم المشاريع المقدمة للجهات المانحة من قبل المدير التنفيذي للجمعية أو من يفوضه. ويشمل التقييم مجموعة من العناصر الرئيسية، تشمل حجم المشروع، جودة التنفيذ، الالتزام بموعد التنفيذ ونسبة

تحقق المستهدف المالي من قبل المانح. و بهذا الصدد تم تصميم برنامج حاسوبي يساعد المقيم على حساب نقاط كل عنصر تلقائيا كما هو مدون في الجدول التالي:

العنصر	توزيع النقاط
حجم المشروع	صغير =0، متوسط =8، كبير =15، كبير جدًا =25
جودة المشروع	يحتاج تحسين =0، جيد =1، جيد جدًا =3، ممتاز =5
الالتزام بموعد اعداد المشروع	نعم =1، لا =0
نسبة المستهدف المالي المتحقق من المشروع	أقل من 30% = 0 نقاط ، من 30-59% = 10 نقاط ، من 60-89% = 15 نقطة ، من 90-100% = 20 نقطة

ملاحظة: في حالة تقييم جودة المشروع "يحتاج إلى تحسين" فإن النظام يحسب قيمة الحافز صفر مهما كان مجموع النقاط.

رابعاً: طريقة حساب الحافز آلياً (بافتراض تحقيق أعلى النقاط):

تصنيف المشروع	نقاط حجم المشروع	نقاط جودة المشروع	نقاط الالتزام بالموعد	مجموع نقاط اعداد المشروع	قيمة النقطة الواحدة بالريال لأعداد المشروع	القيمة بالريال للحافز المستحق للشخص لإعداده المشروع	نقاط اعتماد المشروع من المانح (لا تزيد عن نقاط اعداد المشروع و لا ترتفع فوق 20 نقطة)	قيمة النقطة الواحدة بالريال لاعتماد المشروع من قبل المانح	القيمة بالريال للحافز المستحق للشخص لاعتماد مشروعه من قبل المانح	المجموع الكلي للحافز (حافز الأعداد + حافز الاعتماد) على أن لا يزيد عن 6000 ريال
كبير جدا	25	5	1	31	100	3100	20	180	3600	6000
كبير	15	5	1	21	100	2100	20	140	2800	4900
متوسط	8	5	1	14	100	1400	14	120	1680	3080
صغير	0	5	1	6	100	600	6	100	600	1200



ملاحظة: في حالة إرسال الموظف (والمعاونين معه) نفس المشروع الذي قام بإعداده لأكثر من جهة فلا يعطى أكثر من حافز واحد على نفس المشروع و لكن يعطى حافز او أكثر حسب تحقق المستهدف من الجهات المانحة المرسله إليها المشروع. مثال: موظف اعد مشروعا واحداً و أرسله لثلاث جهات مانحة و تحقق المستهدف من الجهات الثلاث. هذا يعطى حافز واحد عن أعداده المشروع و ثلاث حوافز بما يوازي نقاط المبلغ المتحقق حسب المعايير أعلاه.

المادة الثامنة: حافز إنجاز المشاريع الاستثمارية أو الوقفية:

1. قيمة الحافز يجب أن تتناسب مع قيمة المشروع و مدته على أن لا يقل سعر المشروع عن مليون ريال.
2. يمنح حافز عيني للقائمين على المشروع إذا تمّ الإنتهاء منه بجودة عالية في المدة المحددة و لم يتجاوز القيمة المخصصة له.
3. يمنح حافز عيني و راتب أساسي للقائمين على المشروع إذا تم الإنتهاء منه بجودة عالية قبل المدة المحددة له و لم يتجاوز القيمة المخصصة له.
4. لا يمنح أكثر من راتبين أو جوائز عينية بقيمة راتبين كحافز للموظف نفسه في السنة الواحدة حتى لو شارك في أكثر من مشروع.

المادة التاسعة: حافز منسوبي الحافظ الصغير:

يخصص هذا الحافز لمن يعملن في الروضات و مراكز الضيافة التابعة للجمعية. الحافز سنوي بعد نهاية العام الدراسي و قد يكون عيني أو مادي كجزء من الراتب أو راتب كامل و ذلك حسب الاشتراطات التالية:

1. تحقيق الروضات او مراكز الضيافة درجة 90% فأعلى في تقييم التغذية الراجعة لاستبيانات أصحاب ذوي العلاقة.
2. أن تكون إيرادات روضات و مراكز الضيافة للحافظ الصغير أعلى من مصروفاتها بأي نسبة كانت على أن يكون الحافز مشمولاً في مجمل المصروفات.
3. أن لا تقل درجة السلامة المالية للجمعية عن 90%.
4. موظفات الحافظ الصغير ممن يعملن بمقر الجمعية يمنحن حسب المادة الخامسة من هذه اللائحة فقط.
5. يمنح الحافز للعشرة الأوائل على مستوى الروضات و دور الضيافة و يكون قيمة الحافز كالاتي:

- راتب أساسي كامل لمن ترتيبهن من (8 إلى 10).
- 80% من الرتب الأساسي لمن ترتيبهن من (5 إلى 7).



- نصف راتب لمن ترتبهن من (1 إلى 4).

المادة العاشرة: الحوافز العينية:

1. الحوافز العينية، شهرية، ربع سنوية، نصف سنوية، سنوية تقر و تحدد قيمتها من قبل مجلس الإدارة.
2. تمنح الحوافز العينية لعدد محدود من الموظفين المتميزين ممن لهم إنجازات مشهودة تختارهم الإدارة التنفيذية.
3. الحوافز العينية قد تكون رحلة عمرة، هواتف نقالة، أجهزة كهربائية، كروت مشتريات، إستراحة شاليه مع العائلة، اشتراك في نادي رياضي إجازة مدفوعة الراتب و نحو ذلك.

المادة الحادية عشر: الحوافز المعنوية:

أمثلة الحوافز المعنوية:

1. الترقيات
2. خطابات الشكر
3. دروع تقديرية
4. لوحة الشرف