



الجمعية الخيرية لتحفيظ
القرآن الكريم بالخرمة

نظام مكافآت الأداء

تم إعداد هذه الوثيقة بواسطة

أ. عبد الكريم الحربي

مستشار الموارد البشرية

تاريخ الإعداد: ٣٠ / ٠٧ / ٢٠٢٥



جدول المحتويات

٢.....تعريفات:

٣.....المقدمة:

٤.....فوائد النظام:

٥.....سياسة مكافآت الأداء:

٦.....نص السياسة:

٩.....إجراءات صرف مكافآت الأداء - SOP

١٠.....الخطوات الإجرائية



تعريفات:

يقصد بالألفاظ التالية والواردة ضمن نظام مكافآت الأداء ما لم يقتضي سياق النص غير ذلك:

الجمعية	جمعية اقرأ لتحفيظ القرآن الكريم بالخرمة
الموظف أو العامل	كل شخص طبيعي يعمل لمصلحة الجمعية وتحت إدارتها أو إشرافها مقابل اجر.
نظام المكافآت	أداة استراتيجية تهدف إلى تحفيز الموظفين من خلال ربط المكافآت المالية بنتائج تقييم الأداء المبني على أهداف وظيفية واضحة، مشتقة من أهداف الجمعية. يستند النظام إلى مصفوفة تربط بين الدرجة الوظيفية، ونسبة المكافأة المستهدفة، ومستوى الأداء، بما يضمن عدالة الصرف وتوجيه الميزانية نحو من أحدثوا أثراً حقيقياً يدعم أهداف الجمعية.
تقييم الأداء	عملية قياس أداء الموظف بناءً على أهداف وظيفية ومعايير محددة.
الأهداف الوظيفية	نتائج أو مخرجات محددة قابلة للقياس يُتوقع من الموظف تحقيقها خلال مدة زمنية، وتُشتق من أولويات العمل وتُستخدم كأساس لتقييم الأداء.
الدرجات الوظيفية	نظام تصنيفي يُستخدم لتنظيم وتصنيف الوظائف داخل الجمعية وفقاً لأهميتها النسبية، ومستوى المسؤولية، ونطاق التأثير، إضافةً إلى المهارات والمؤهلات المطلوبة لكل وظيفة. تهدف الدرجات الوظيفية إلى تحقيق العدالة الداخلية من خلال ربط كل وظيفة بمستوى ملائم من الرواتب، والمكافآت، والمزايا، كما تُسهم في دعم سياسات الموارد البشرية عبر إطار مرجعي موحد يُحدّد القيمة التنظيمية لكل وظيفة.



المقدمة:

يهدف نظام مكافآت الأداء إلى تحويل إستراتيجية الجمعية إلى أهداف فردية ملموسة، وربط الجهد الفردي بالعائد المؤسسي. ويعتمد نجاح هذا النظام بشكل كامل على فاعلية نظام تقييم الأداء المبني على أهداف وظيفية واضحة، وموضوعية نتائج القياس؛ حتى لا تتحول المكافآت إلى تكلفة بلا عائد.

إن نظام مكافآت الأداء ليس مجرد حافز مالي إضافي، بل يُعد أداة استراتيجية تتكامل بشكل مباشر مع أهداف الجمعية، وتعكس ثقافتها القائمة على الإنجاز والمسؤولية. ويتحقق نجاح هذا النظام من خلال ارتباطه الوثيق بالأهداف الوظيفية المدونة في بطاقة الأداء الوظيفي؛ فكلما كانت الأهداف دقيقة وقابلة للقياس، ونتائج التقييم موضوعية وموثقة، تحققت فائدتان أساسيتان:

١. تحقيق أهداف الجمعية: تصبح جهود الأفراد موجهة نحو أولويات العمل الفعلية، فتزداد الإنتاجية ويرتفع مستوى الأداء الكلي.
٢. مكافأة الموظفين المستحقين: يُصرف الحافز المالي لمن قدم قيمة حقيقية، ما يعزز العدالة ويرفع معنويات الفريق.

وعليه، فإن صحة نتائج القياس هي حجر الزاوية؛ إذ إن أي تساهل في منح التقدير «ممتاز» للجميع سيُفَرِّغ النظام من محتواه، ويحوّله إلى تكلفة بلا عائد. لذا تُشدد هذه السياسة على أهمية:

- صياغة أهداف وظيفية لكل موظف منذ بداية العام.
- توفير أدلة أداء موضوعية (مؤشرات، تقارير،) قبل اعتماد أي درجة تقييم.

بهذا النهج، نضمن أن تتلقى الجمعية عائداً ملموساً من استثمارها في المكافآت، وأن ينال كل موظف ما يستحقه على أساسٍ من النزاهة والشفافية.



من فوائد النظام:

- للجمعية: يزيد الإنتاجية، يضبط اتجاه الجهود نحو مؤشرات الأداء الرئيسية، ويعزز ثقافة المساءلة.
- للموظف: يكافئ الإنجاز الفعلي، ويرفع الرضا الوظيفي، ويحفز التطوير المستمر.
- للميزانية: يضمن أن كل ريال يُصرف يوازي قيمة مضافة فعلية.

✓ باتباع هذه الضوابط، نحافظ على التوازن بين تحفيز الموظفين وتحقيق أهداف الجمعية، ونتجنب الوقوع في فخ "الكل ممتاز" الذي يحول المكافآت إلى عبء مالي لا يُثمر.



سياسة مكافآت الأداء:

تاريخ الإصدار	❖ ٣/٠٧/٢٠٢٥
رقم الوثيقة	❖ HR-POL.011
التعريف	❖ سياسة مكافآت الأداء: هي وثيقة تنظيمية تحدد الإطار العام لصرف المكافآت السنوية للموظفين، من خلال تحديد القواعد والمعايير المعتمدة التي تربط بين نتائج تقييم الأداء ومستوى الاستحقاق المالي وذلك بالاستناد إلى مصفوفة المكافآت المعتمدة. ❖ بالإضافة إلى المكافآت والحوافز الشهرية لبرنامج (موظف الشهر) لمدة ١٢ شهراً في السنة الميلادية.
الهدف	٧ زيادة إنتاجية الموظفين. ٧ تحفيز الموظفين على تحقيق أداء متميز. ٧ تعزيز ثقافة التميز والنتائج. ٧ ربط الأداء الفردي بالمكافآت بطريقة موضوعية وشفافة. ٧ دعم الاحتفاظ بالكفاءات وتحقيق رضا وظيفي أعلى.
النطاق	❖ تشمل هذه السياسة جميع موظفي الجمعية، السعوديين وغير السعوديين، باستثناء الموظفين بعقود مؤقتة وموسمية أو الخاضعين لفترة التجربة.
المسؤول	تقع مسؤولية تنفيذ هذه السياسة ومتابعة تطبيقها على إدارة الموارد البشرية، ويشمل ذلك: ❖ استلام نتائج تقييم الأداء من الإدارات. ❖ مراجعة النتائج والتأكد من صحتها. ❖ التنسيق مع الجهات المختصة لاستكمال إجراءات صرف المكافآت حسب المصفوفة المعتمدة.



نص السياسة

١. التزام الجمعية
٢. تلتزم الجمعية بتقديم مكافآت أداء سنوية للموظفين المستحقين بناءً على نتائج تقييم الأداء السنوي، وذلك وفقاً للمصفوفة المعتمدة التي تربط مستوى الأداء بالدرجة الوظيفية وقيمة المكافأة المحددة.
٣. تلتزم الجمعية حسب الميزانية المتاحة بتفعيل مكافآت برنامج (موظف الشهر) في كل شهر ميلادي.
٤. آلية الاستحقاق: تصرف مكافآت الأداء السنوية وفقاً للضوابط التالية:
 - يجب أن يكون الموظف قد تجاوز فترة التجربة.
 - يجب أن يكون تقييم الأداء السنوي معتمداً من المدير المباشر ومراجعاً من قبل إدارة الموارد البشرية.
 - يجب ألا يكون على الموظف أي جزاءات أو مخالفات إدارية خلال فترة التقييم.
 - تصرف مكافآت برنامج (موظف الشهر) حسب الضوابط التالية:
 - يجب أن يكون الموظف قد تجاوز فترة التجربة.
 - يجب أن يكون تقييم الأداء الشهري معتمداً من المدير المباشر ومراجعاً من قبل إدارة الموارد البشرية.
 - يجب ألا يكون على الموظف أي جزاءات أو مخالفات إدارية خلال فترة التقييم.
٥. مصفوفة المكافآت: تقدم الجمعية مكافآت أداء سنوية بناءً على المصفوفة التالية:
 - تُحسب المكافأة وفقاً للدرجة الوظيفية وتقدير الأداء السنوي المعتمد حسب المصفوفة المعتمدة أدناه:



الدرجة الوظيفية	نسبة المكافأة المستهدفة	يحتاج إلى تحسين	يحقق التوقعات	يتجاوز التوقعات	أداء استثنائي
Grade 1	10%	0%	100%	125%	150%
Grade 2	15%	0%	100%	125%	150%
Grade 3	25%	0%	100%	125%	150%
Grade 4	40%	0%	100%	125%	150%

تقدم الجمعية حوافز شهرية حسب ميزانية الجمعية تتمثل في أحد الخيارات التالية:

- ١- مبلغ مالي وقدره ٣٠٠ ريال.
- ٢- يومين عمل عن بعد في الشهر التالي باختيار الموظف مع إقراره على سياسة العمل عن بعد.

٦. ضوابط تنفيذية: مكافأة الأداء السنوية:

- لا تُصرف مكافأة للموظفين المصنفين ضمن فئة "يحتاج إلى تحسين"، وذلك تعزيزاً لمبدأ العدالة وربط المكافآت بمستوى الأداء الفعلي.
- تُعتمد المصفوفة سنوياً من قبل الإدارة العليا، ويجوز تعديلها بما يتناسب مع الأداء العام للجمعية، الميزانية السنوية المتاحة.
- يُعد تطبيق هذه السياسة والمصفوفة نهائياً، ولا يحق للموظف الاعتراض على قيمة المكافأة المقررة طالما تم اعتماد تقييمه ومطابقة درجته الوظيفية بشكل صحيح وفق السياسة المعتمدة.
- أي حالات استثنائية غير مشمولة في هذه السياسة يتم رفعها لإدارة الموارد البشرية لدراستها واتخاذ القرار المناسب.



ضوابط مكافأة الحوافز الشهرية:

- الحضور المبكر مع الالتزام التام بساعات الدوام الرسمي.
- الاجتهاد التام بالعمل وأداء المهام الوظيفية على أكمل وجه.
- أن يطور نفسه بالقراءة والاطلاع والبحث على كل ما يخص مسماه الوظيفي في المكان الذي يشغله.
- أن يتفاعل مع إدارته والمشرفين عليه والالتزام بالتوجيهات والخطط المتعلقة بالجمعية.
- مساعدة الزملاء عند الحاجة والتحلي بروح الفريق.

٧. مراجعة السياسة وتحديثها

- تخضع هذه السياسة للمراجعة الدورية مرة واحدة على الأقل كل (١٢) شهرًا من قبل إدارة الموارد البشرية.
- يُراعى عند مراجعة السياسة التغيرات التالية:
- الأداء العام للجمعية.
- المقارنة المرجعية في سوق العمل لضمان تنافسية المكافآت.
- السياسات الداخلية والتوجهات الاستراتيجية.
- الوضع المالي والموازنة السنوية.
- أي تحديثات تنظيمية أو تشريعية تؤثر على آلية صرف المكافآت.



إجراءات صرف مكافآت الأداء-SOP

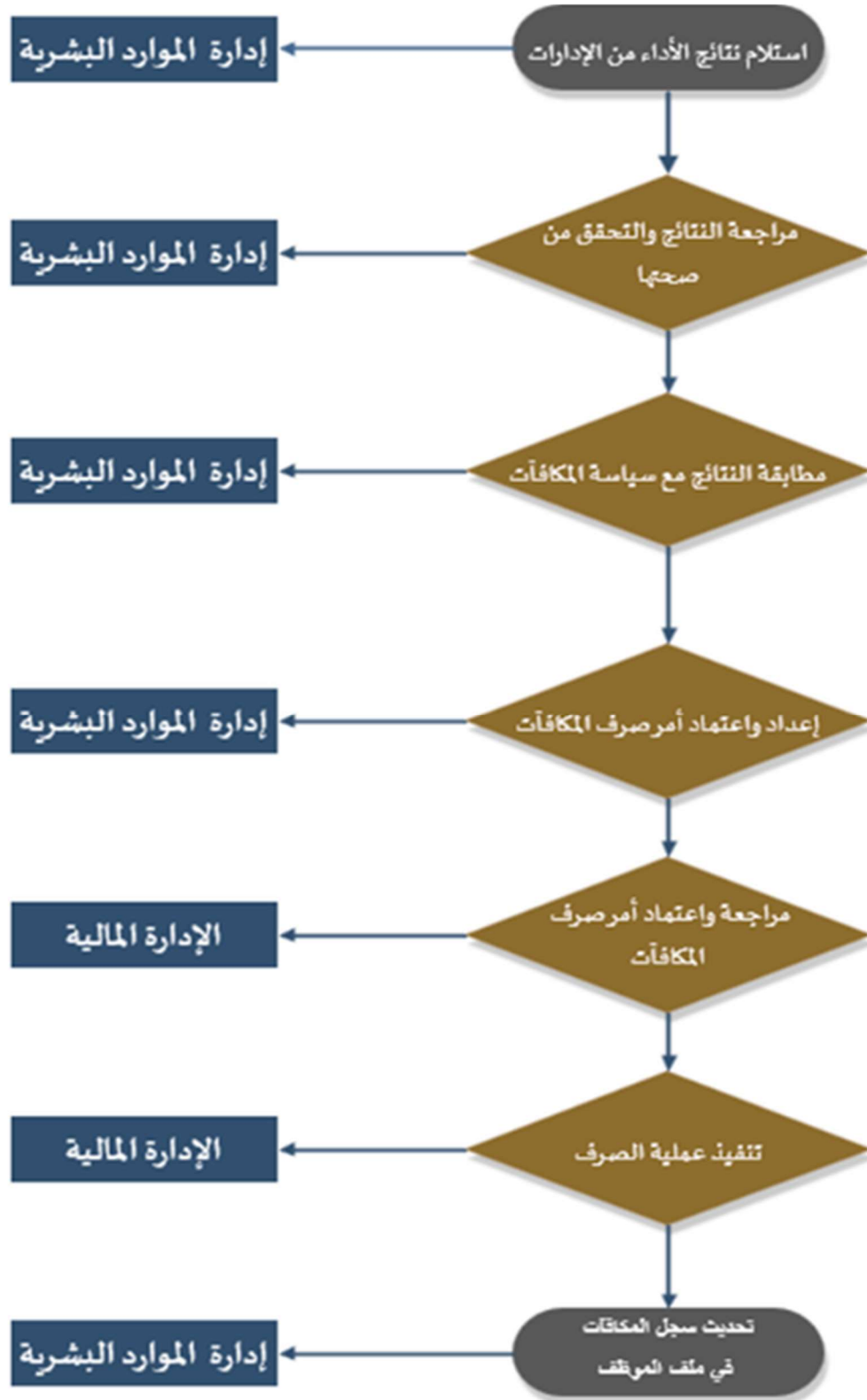
❖ ٣٠/٠٧/٢٠٢٥	تاريخ الإصدار
❖ HR- SOP.011	رقم الوثيقة
❖ إدارة الموارد البشرية	المسؤولية
تحديد الإجراءات التشغيلية لصرف مكافآت الأداء بناء على نتائج التقييم المعتمد.	الهدف
❖ جميع الموظفين الذين يخضعون للتقييم السنوي وفق السياسة المعتمدة.	النطاق
❖ سياسة مكافآت الأداء.	المرجع
❖ تُنفذ هذه الإجراءات لضمان صرف مكافآت الأداء بطريقة شفافة، عادلة، ومتوافقة مع السياسات التنظيمية. تبدأ العملية بعد اعتماد نتائج تقييم الأداء من الجهات المعنية وتنتهي بإيداع المكافآت للمستحقين.	وصف الإجراء
❖ لا تُصرف أي مكافآت دون وجود تقييم معتمد. ❖ يجب أرشفة جميع النماذج إلكترونياً وورقياً. ❖ يتم تحديث هذا الإجراء سنوياً أو عند تعديل سياسة المكافآت.	الملاحظات



التوقيت: ١٥ يوم		الخطوات الإجرائية			
#	اسم العملية	وصف الاجراء	الجهة المسؤولة	المدة الزمنية	النماذج المستخدمة
١	استلام نتائج الأداء من الإدارات	استلام نتائج تقييم الأداء السنوي المعتمدة من الإدارات بعد انتهاء دورة التقييم.	إدارة الموارد البشرية	3 أيام عمل	نموذج تقييم الأداء المعتمد
٢	مراجعة النتائج والتحقق من صحتها	مراجعة التقييمات والتحقق من صحتها ومدى الالتزام التقييم بالسياسات.	إدارة الموارد البشرية	٢ أيام عمل	-
٣	مطابقة النتائج مع سياسة المكافآت	احتساب قيمة المكافآت بناءً على التقييم والدرجة الوظيفية حسب السياسة المعتمدة.	إدارة الموارد البشرية	٢ أيام عمل	-
٤	إعداد واعتماد أمر صرف المكافآت	تجهيز كشف المكافآت متضمناً الأسماء والقيم والتقييمات لرفعها للمالية.	إدارة الموارد البشرية	2 أيام عمل	أمر صرف المكافأة
٥	مراجعة واعتماد أمر صرف المكافآت	مراجعة الكشف من قبل المالية واعتماد الصرف.	الإدارة المالية	2 أيام عمل	
٦	تنفيذ عملية الصرف	تحويل المكافآت إلى حسابات الموظفين البنكية حسب الجدول المعتمد.	الإدارة المالية	٢ أيام عمل	
٧	تحديث سجل المكافآت في ملف الموظف	تسجيل المكافأة في ملف الموظف ضمن نظام الموارد البشرية.	إدارة الموارد البشرية	٢ أيام عمل	



إجراءات صرف مكافآت الأداء





درجات وظيفية مبدئية مقترحة:

الدرجة	التصنيف	الوظائف
الأولى	تخصصية	مدرب - منسق وحدة التطوع - أخصائي حوكمة - أخصائي برامج وتطوير تقني - أخصائي استحقاقات ورواتب - أخصائي موارد بشرية - أخصائي ارتباط وتقييم - أخصائي إحصاء وبيانات - أخصائي تعليم - أخصائي تدريب وتطوير - أخصائي قياس واختبارات - أخصائي متابعة - أخصائي دارة أوقاف - أخصائي تنمية موارد مالية واستثمار - أخصائي تصميم وإنتاج - أخصائي تصوير - سكرتير - إداري قياس واختبارات - مسؤول صيانة - محاسب
الثانية	إشرافية	مشرفة تعليم بنات - مشرف تعليم بنين - مساعد المدير التنفيذي - سكرتير المدير التنفيذي - أمين مجلس الإدارة - منسق لجنة المتابعة والرقابة -
الثالثة	قيادية وسطى	مدير الشؤون التعليمية - مدير الموارد البشرية - المدير المالي - مدير تقنية المعلومات والاتصال - مدير العلاقات العامة والإعلام - مدير الخدمات المساندة - مدير الاستثمار وتنمية الموارد - ممثل ومستشار قانوني
الرابعة	قيادة عليا	المدير التنفيذي

الدرجة	مدى النقاط	الوظائف
الأولى	50-64	مدرب
الثانية	65-74	منسق وحدة التطوع - أخصائي التميز المؤسسي - أخصائي حوكمة - أخصائي برامج وتطوير تقني - أخصائي استحقاقات ورواتب - أخصائي موارد بشرية - أخصائي الارتباط والتقييم - أخصائي إحصاء الكتروني وبيانات - أخصائي تنمية الموارد المالية والاستثمار - أخصائي دارة أوقاف وأصول - مشرفة تعليم بنات - مشرف تعليم بنين - أخصائي القياس والاختبارات - أخصائي التصميم والإنتاج الإعلامي والتسويق - أخصائي تصوير وتغطيات وبرامج تواصل - أخصائي تعليم - إداري القياس والاختبارات - سكرتير - أخصائي متابعة - أخصائي تدريب وتطوير - مسؤول الصيانة - مدير إشراف
الثالثة	75-84	أمين مجلس الإدارة - منسق لجنة المتابعة والرقابة الداخلية - المدير المالي - سكرتير المدير التنفيذي - مساعد المدير التنفيذي - مدير الموارد البشرية - مدير تقنية المعلومات والاتصال - مدير الاستثمار وتنمية الموارد المالية - مدير الخدمات المساندة - مدير العلاقات العامة والإعلام - محاسب
الرابعة	85-94	ممثل ومستشار قانوني - مدير الشؤون التعليمية
الخامسة	95-100	المدير التنفيذي



نماذج تقييم مكافآت الأداء:

نموذج تقييم الأداء الوظيفي السنوي:

تقييم ميثاق الأداء الوظيفي (إشرافي)		رؤية 2030 الهيئة العامة للغذاء والدواء KINGDOM OF SAUDI ARABIA					
م الموظف:		الإدارة العامة: إدارة الموارد البشرية					
مسمى الوظيفة:		القسم: وحدة قياس الأداء الوظيفي					
رقم الوظيفة:		المدير: مدير الموارد البشرية					
أولاً: الأهداف							
م	الهدف	معياري القياس	الوزن النسبي	النتائج المستهدفة	النتائج الفعلية	الفرق بين النتائج	التقدير (النتيجة من ٥-١)
1				0	0	0	0
2				0	0	0	0
3				0	0	0	0
4				0	0	0	0
5				0	0	0	0
6				0	0	0	0
				المجموع			
ثانياً: الجدارات							
الجدارة	الوزن النسبي	الوصف السلوكي للجدارات	مستوى الجدارة المطلوبة				
حس المسؤولية	20%	أ- يتحمل مسؤولية أعماله وقراراته ولا يلقى اللوم على الآخرين. ب- يفصح عما يواجهه من تحديات بثقافة. ج- يفهم دوره وأدواره بالأهداف العامة للجمعية.	3				
التعاون	15%	أ- يستجيب لمطالب الدعم والمساعدة من الوحدات التنظيمية في الجمعية. ب- يسعى إلى الاستفادة من آراء الآخرين من خارج إدارته، وتبنيهم الآخرين لدعم الأعمال التي يقوم بها من خلال بناء علاقات داعمة معهم. ج- يشارك المعلومات بفتح وفق متطلبات العمل.	3				
التواصل	15%	أ- يستخدم التواصل الشفهي الواضح والفعال. ب- يستخدم التواصل المكتوب الواضح والفعال. ج- يحرص على الآخرين بفعالية.	3				
تحقيق النتائج	20%	أ- يبادر ويعمل بدون توجيه من رئيسه عند تنفيذ مهامه. ب- يستطيع القيام بمهام متعددة وتحديد أولوياتها حسب أهميتها النسبية. ج- يمكن الاعتماد عليه. د- ينفذ مهامه في وقتها بمستوى عالٍ من الجودة.	3				
تطوير الموظفين	15%	أ- يساعد الآخرين على تطوير أنفسهم ويتبنى نقل خبراته إليهم. ب- يسعى إلى التعلم وتطوير مهاراته باستمرار.	3				
الارتباط الوظيفي	15%	أ- لديه الاستعداد لمواجهة تحديات العمل. ب- يتطلع لمستوى أعلى من الإنجاز والابتكار أثناء تنفيذ العمل. ج- يركز على خدمة العملاء عند تنفيذ أعماله. د- يلتزم بمواعيد العمل ويكون موجود حال الاحتياج إليه.	3				
المجموع	100%						
التاريخ: ٢٠٢٥ / /		توقيع الموظف:					
توقيع المدير (المقيم):		توقيع المعتمد:					
توقيع مدير الموارد البشرية:		توقيع مدير الموارد البشرية:					
نوصي المقيم بحفظ نسخة بصيغة pdf لجميع الموظفين.							



نموذج تقييم موظف الشهر:

نموذج تقييم الموظف الشهري المعتمد في رافد، وقيس البنود التالية:

الالتزام: أنظمة، وقتو توثيق العمل (٣٠) نقطة.

كفاءة أداء المهام: الكفاءة، حل المشكلات ومواجهة الصعوبات (٢٥) نقطة.

تطوير الذات: (١٠) نقاط.

المبادرة والإبداع: (١٠) نقاط.

المشاركة وتحمل المسؤولية: (٢٥) نقطة.

الموارد البشرية

تم الاعتماد بتاريخ: / / ٢٠٢٥ م



توقيع مجلس الإدارة

الاسم	التوقيع
عبد الله صالح سليمان الحجري	
عبد الله راجح ناصر الشريف	
رجاء غازي سيف السبيعي	
سعد فهيد حمود الشريف	
سعود عبد العزيز عبد الرحمن العبيسي	
مسلم منصور محمد السبيعي	
ناصر عليان محمد السبيعي	