



لائحة الحوافز لموظفي و موظفات الجمعية



اسم الوثيقة	رقم الإصدار	تاريخ الاعتماد
لائحة الحوافز لموظفي و موظفات الجمعية	2	29/07/2025
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 بتحديدتها 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 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.
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 و لجنة 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
3. حافز إنجاز المشاريع
4. حافز منسوبي الحافظ الصغير
5. حوافز عينية
6. 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 كالآتي:

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

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:

حافز جمع الأموال هو مكافأة تُمنح لموظفي تنمية الموارد أو فرق التسويق في الجمعية عند تحقيق مستهدفات التبرع 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.

و تصرف الحوافز بناء على الشروط التالية:

1. يمنح الحافز بناء على كفاءة أداء الموظف في تحقيق أو زيادة التبرعات التسويقية المستهدفة عن كل حملة تبرعات معتمدة من مجلس الإدارة و المصرحة من قبل المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.
2. لا تمنح الحوافز كنسبة مئوية من إجمالي مبلغ جمع التبرعات. كما لا يعتبر هذا الحافز بديلاً عن الحافز السنوي للموظفين المتميزين.
3. يشترط لمنح الحافز أن تكون نسبة كامل مصروفات جمع الأموال إلى مجمل عوائد جمع الأموال أقل من 10% و أن تكون نسبة مصروفات جمع الأموال إلى إجمالي المصروفات بالجمعية أقل من 5%.
4. توفر السيولة و في حال عدم توفر السيولة، يمكن تأجيل الصرف حتى توفر النقدية دون تحميل الميزانية عجزاً.



نوع الحافز المقدم لموظفي جمع الأموال:

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 أو 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، على أن يزيد مستهدف الحملة عن 5% عن مستهدف الحملة التي كانت قبلها في السنة الماضية أو خلال نفس السنة.	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 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 تم 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 الثامنة: 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 ترتبين من (8 إلى 10).
- 80% من الرتب الأساسي لمن ترتبين من (5 إلى 7).
- نصف راتب لمن ترتبين من (1 إلى 4).

المادة التاسعة: 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 العاشرة: الحوافز المعنوية:

أمثلة الحوافز المعنوية:

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