



## لائحة حوافز ومكافآت الموظفين

إصدار  
٢٠٢٠م



## لائحة الحوافز والمكافآت للموظفين

اعتمد مجلس إدارة الجمعية في الاجتماع رقم (١٧) في دورته الرابعة يوم الأربعاء تاريخ ١٨/٥/٢٠٢٢م لائحة الحوافز والمكافآت للموظفين

**أسرتي**  
OSRATY  
جمعية التنمية الأسرية بمنطقة المدينة المنورة

تسجيل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية رقم (٣٠٩)

**سادساً/ اعتماد عدد من اللوائح**  
**قرار رقم (٢٢ / ٤ / ٢٠٢٤)**

اعتمد مجلس الإدارة عدداً من اللوائح التنظيمية للجمعية، وهي على النحو التالي:

١. لائحة طلبات العضوية.
٢. لائحة الرقابة والإشراف.
٣. لائحة الصرف على البرامج والأنشطة.
٤. لائحة العقود والمشتريات.

**سابعاً/ تحديد اعتماد عدد من اللوائح والسياسات للسنة الميلادية**  
**قرار رقم (٢٢ / ٤ / ٢٠٢٥)**

اعتمد مجلس الإدارة اللوائح التالية لمدة عام ميلادي من تاريخه، على أن تحكم من قبل إحدى الجهات المختصة وذلك بعد الانتهاء من إعداد بقية اللوائح التنظيمية الخاصة بقواعد الحوكمة وتقديم تقرير سنوي عن نتائج تطبيق هذه اللوائح.

|                          |                                        |                             |
|--------------------------|----------------------------------------|-----------------------------|
| دليل الأداء المؤسسي      | آلية الترشيح والاستخدام الأمثل للمنافع | آلية قياس رأي ذوي المصلحة   |
| منهجية الابتكار والإبداع | آلية إدارة ومشاركة المعرفة             | آلية إدارة الشراكات         |
| لائحة الأمن والسلامة     | اللائحة المالية                        | آلية تقييم ومراجعة الشراكات |
| لائحة جمع التبرعات       | لائحة الحوافز والمكافآت للموظفين       | لائحة إدارة المخاطر         |
| لائحة التطوع             |                                        |                             |

**ISO**  
2010-26000  
2015:9001

8001233322 | osraty.org.sa | info@osraty.org.sa

## الفهرس

|   |     |                                                    |
|---|-----|----------------------------------------------------|
| ٤ | ١   | المادة الأولى: المفاهيم الأساسية:                  |
| ٤ | ١,١ | التعريفات:                                         |
| ٤ | ١,٢ | الأهداف والنتائج المتوقعة:                         |
| ٤ | ١,٣ | نطاق تطبيق الحوافز:                                |
| ٥ | ٢   | المادة الثانية:                                    |
| ٥ | ٢,١ | الحوافز والمكافآت:                                 |
| ٥ | ٢,٢ | آلية منح الحوافز والمكافآت:                        |
| ٥ | ٢,٣ | أقسام المكافآت التحفيزية وأنواعها:                 |
| ٦ | ٢,٤ | الحوافز من حيث قيمتها:                             |
| ٦ | ٢,٥ | حوافز من حيث الأطراف المستفيدة، وهي نوعان:         |
| ٦ | ٣   | المادة الثالثة: ضوابط وشروط منح الحوافز والمكافآت: |
| ٦ | ٣,١ | سياسات الحوافز والمكافآت:                          |
| ٧ | ٣,٢ | المعايير المطلوب تطبيقها لمنح الحوافز والمكافآت:   |
| ٧ | ٣,٣ | الشروط العامة لمنح الحوافز:                        |

## ١ المادة الأولى: المفاهيم الأساسية:

### ١.١ التعريفات:

١.١.١ الموظفين: كل من يعمل لصالح الجمعية بعقد رسمي.

١.١.٢ الحوافز والامتيازات: كل الأساليب المستخدمة التي تهدف لتحفيز الموظفين على التميز في العمل ورفع الكفاءة وزيادة الانتاجية.

١.١.٣ حافز معنوي: كل الأساليب التي تشعر الموظف بالاحترام والتقدير والشكر على جهوده التطوعية وتساهم في تميزه وزيادة ولائه للجمعية

١.١.٤ حافز نقدي: من أهم أساليب التحفيز وأكثرها تأثيراً على الموظفين ونتائجها كبيرة للجمعية

### ١.٢ الأهداف والنتائج المتوقعة:

#### ١.٢.١ الأهداف المتوقعة:

١.٢.١.١ استخدام المحفزات التي ترفع من إنتاجية الموظفين.

١.٢.١.٢ تقدير جهود الموظفين وتقبيهم إبداعاتهم وابتكاراتهم.

١.٢.١.٣ خلق بيئة عمل تنافسية في إطار المبادئ الشريفة.

١.٢.١.٤ زيادة ارتباط الموظفين بالجمعية ورفع درجة الولاء لديهم.

١.٢.١.٥ المحافظة على استمرار العناصر المميزة من الموظفين.

#### ١.٢.٢ النتائج المتوقعة:

١.٢.٢.١ زيادة إنتاجية الموظفين في المعطيات والزمن المتاح.

١.٢.٢.٢ تلافي الكثير من مشكلات العمل مثل، دوران العمل السلبي، انخفاض المعنويات.

١.٢.٢.٣ خلق الشعور بالاستقرار والولاء لجهة العمل لدى الموظفين.

### ١.٣ نطاق تطبيق الحوافز:

١.٣.١ يتم تطبيق هذه اللائحة على جميع منسوبي الجمعية من الذين تنطبق عليهم معايير وشروط الاستحقاق.

١،٣،٢ يستثنى من تطبيق هذه اللائحة الآتي:

١،٣،٢،١ الذين يعملون بدوام جزئي.

١،٣،٢،٢ الذين تنص عقودهم على عدم استحقاقهم لأي مكافآت أو مبالغ مالية غير ما هو منصوص عليه في العقد.

١،٣،٢،٣ المتعاونون بدون أجر أو بأجر رمزي.

١،٣،٢،٤ موظفو الجهات الأخرى الذين ينفذون أعمال داخل الجمعية إنابة عن جهاتهم حتى لو كانوا يتقاضون أجورهم من الجمعية.

## ٢ المادة الثانية:

٢،١ الحوافز والمكافآت:

٢،١،١ تهدف الحوافز والمكافآت إلى تشجيع الموظفين لتقديم أداء مرتفع وأكثر جودة وكماً.

٢،١،٢ تكون الحوافز والمكافآت متغيرة وغير ثابتة، وترتبط بالأداء العالي والابداع والابتكار والتجديد المفيد للجمعية.

٢،١،٣ قد تكون الحوافز والمكافآت نقدية أو معنوية.

٢،٢ آلية منح الحوافز والمكافآت:

٢،٢،١ الجهة المختصة بمنح الحوافز والمكافآت:

٢،٢،١،١ في حال المكافآت الجماعية، والمكافآت الاستثنائية؛ المقدرة ضمن الموازنة التقديرية المعتمدة من مجلس الإدارة فإن مسؤولية التوصية بها تعود للمدير التنفيذي، ومسؤولية منحها تعود إلى الأمين العام.

٢،٢،١،٢ في حال تجاوزت المكافآت الجماعية، والمكافآت الاستثنائية؛ الموازنة التقديرية المعتمدة من مجلس الإدارة فإن مسؤولية التوصية بها تعود للمدير التنفيذي، وللأمين العام الحق في اعتماد مبالغ إضافية من بنود أخرى في الموازنة، مع الأخذ بعين الاعتبار مراعاة الإجراءات المعتمدة للصرف من بند خارج عن بنود الموازنة التقديرية، من إجراءات المناقلة والتعزيز.. الخ

٢،٣ أقسام المكافآت التحفيزية وأنواعها:

٢،٣،١ الحوافز من حيث هدفها تنقسم إلى نوعين:

٢،٣،١،١ الأداء الجيد، وهو أن يزيد إنتاج إدارة أو قسم أو لجنة عن الحد الأدنى مما يكفل لها الحوافز والمكافآت الاستثنائية.

٢،٣،١،٢ الأداء المتميز، حيث يتميز الموظفون بالابتكار والتجديد أو المقترحات النافعة البناءة، التي يضاف من خلالها للعمل وللجمعية شيء جديد، وتقوم الإدارة في تلك الحالة بتقديم حوافز خاصة واستثنائية.

٢،٣،١،٣ . مناسبات وطنية أو دينية أو اجتماعية.

٢،٤ الحوافز من حيث قيمتها:

٢،٤،١ حوافز مالية: وهي ذات أثر قوي وفعال؛ لأنها تؤدي إلى إشباع الاحتياجات الانسية للموظف أو العامل الذي ينال الحافز.

٢،٤،٢ حوافز معنوية: وهي الحوافز غير النقدية التي ترتبط بالتقدير والاحترام للموظفين داخل الجمعية

٢،٤،٣ حوافز مالية ومعنوية: يتضح في كثير من المواقف داخل بيئة العمل أن الحوافز المعنوية التي يرفق بها حافز نقدي يكون أثرها أقوى وأكبر لدى المعنيين.

٢،٥ حوافز من حيث الأطراف المستفيدة، وهي نوعان:

٢،٥،١ حوافز جماعية: وهي التي ينالها مجموعة من الموظفين في إدارة معينة، أو قسم محدد، أو لجنة مشكلية، نظير تميزهم أو تحقيقهم أهداف وغايات الجمعية.

٢،٥،٢ حوافز لجميع منسوبي الجمعية نظير نيلها جائزة أو شهادة تميز من جهات خارجية، أو تحقيق مكاسب مالية أو معنوية استثنائية.

### ٣ المادة الثالثة: ضوابط وشروط منح الحوافز والمكافآت:

٣،١ سياسات الحوافز والمكافآت:

٣،١،١ . تمنح الجمعية الموظفين بها مزايا خارج نطاق نصوص عقد العمل الرسمي المبرم معهم لتحفيزهم على تحقيق أفضل النتائج، كل في مجال عمله، وتصرف تلك الحوافز بمحض إرادة الجمعية ولا تعتبر إلزاماً عليها أو حقاً مكتسباً للموظف، وبناء على ذلك لا يجوز للموظف بأي حال المطالبة بصرفها أو تعويضه عنها إذا ما توقفت الجمعية عن تقديمها كما لا يحق له احتسابها كجزء من حقوقه التعاقدية ولا المطالبة بإدخالها في عملية احتساب مكافأة نهاية الخدمة.

٣،١،٢ يجوز للجمعية صرف حوافز أو مكافآت أداء سواء كانت على أساس شهري أو ربع سنوي أو نصف سنوي أو سنوي.

- ٣،١،٣ تحتفظ الجمعية لنفسها دون غيرها بحق تحديد حجم الحوافز أو المكافآت التي تدفعها سواء قامت بتحديد لها وفق معايير ثابتة، أو متغيرة سواء كانت هذه المعايير مرتبطة بتحقيق إنجاز معين أو ببذل جهد غير عادي كما يمكن للجمعية أن تمنح مثل هذه الحوافز، والمكافآت تعبيراً عن تقديرها - لسبب أو لآخر - لمجموعة من الموظفين أو جميعهم وفقاً لما تراه مناسباً بحسب تقديرها المحض وإرادتها المستقلة.
- ٣،١،٤ أن ترتبط الحوافز والمكافآت ارتباطاً كاملاً بنوعية الإنجاز أو المناسبة.
- ٣،١،٥ أن يكون صرف أي مبلغ من حساب الحوافز والمكافآت خاضعاً للسياسات المالية المعمول بها ومنسجماً معها.
- ٣،١،٦ يجب ألا يتجاوز إجمالي مبلغ الحوافز والمكافآت النقدية الممنوحة خلال السنة ما تم اعتماده في الموازنة التقديرية لتلك السنة وللأمين العام الحق في اعتماد مبالغ إضافية من بنود أخرى في الموازنة إذا رأى ذلك مع الأخذ بعين الاعتبار مراعاة الإجراءات المعتمدة للصرف من بند خارج عن بنود الموازنة التقديرية، من إجراءات المناقشة والتعزيز .... الخ.
- ٣،١،٧ يقرر مجلس الإدارة مقدار الحافز أو المكافأة عن جلب أوقاف أو استثمارات ضخمة للجمعية
- ٣،١،٨ لا يجوز استثناء أحد الموظفين في حال منح المكافآت الجماعية نظير إنجاز عمل جماعي شارك فيه جميع الموظفين أو مجموعة من الموظفين هو منهم، عدا من هم في فترة التجربة أو في حال وجود الموظف في إجازة بدون راتب خلال فترة الإنجاز، وللمدير التنفيذي الحق في استثناء بعض الحالات وفق تقييمه وحسب ما يراه.
- ٣،١،٩ يجوز للمدير التنفيذي منح المكافأة الجماعية بأثر رجعي لأحد الموظفين نتيجة إنجاز في فترة سابقة ثم انقطع الموظف عن العمل أو تركه إلا في حال إيقاع جزاءات عليه تتعلق بالنزاهة والأمانة استوجبت فصله.
- ٣،٢ المعايير المطلوب تطبيقها لمنح الحوافز والمكافآت:
- ٣،٢،١ الجهود الاستثنائية في تطوير الإجراءات وتبسيطها ورفع الإنتاجية وتوفير الزمن وتخفيف التكاليف.
- ٣،٢،٢ أن تسهم تلك الجهود في تحقيق أهداف الجمعية وخططها الاستراتيجية.
- ٣،٢،٣ أن تصنع الحلول الإبداعية التي تطرحها إدارة أو قسم أو لجنة فارقاً على مستوى الأداء والنتائج.
- ٣،٢،٤ الجهد الإضافي الخارق الذي يجلب للجمعية منافع عظيمة أو يدرأ عنها خطراً جسيماً.
- ٣،٣ الشروط العامة لمنح الحوافز:
- ٣،٣،١ . أن يكون الموظف مثبتاً ومضى على تعيينه ثلاثة أشهر فأكثر.

- ٣،٢،٢ أن يكون الإنجاز إضافة وتميز للجمعية.
- ٣،٢،٣ أن تتناسب قيمة الحافز مع مستوى الإنجاز أو المناسبة وفقاً لأحكام هذه اللائحة.
- ٣،٢،٤ يجوز منح الموظف أكثر من حافز نقدي واحد للعام الواحد على أن يكون ذلك في أوضاع مختلفة.
- ٣،٢،٥ أن يتسم نظام الحوافز والمكافآت بالوضوح والشفافية ونشره في مواقع الجمعية بحيث يتسنى لكل موظف الاطلاع عليه.