



جمعية تحفيظ القرآن الكريم
— بمحافظة بدر —

السياسات واللوائح

آلية تحديد رواتب المدير التنفيذي
والموظفين القياديين

الإصدار الثاني



الحكومة المؤسسية

2025

آلية تحديد رواتب المدير التنفيذي والموظفين القياديين

رقم الوثيقة	TQB-0032	تاريخ الإصدار	16-01-2025
تاريخ الاعتماد	19-02-2025	حالة الوثيقة	معتمة

مقدمة

حرصاً من الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة بدر على تحقيق العدالة والشفافية في تحديد أجور المدير التنفيذي والموظفين القياديين، وربط الأجور بمستوى المسؤولية والكفاءة والخبرة وطبيعة العمل والقدرة المالية للجمعية، فقد أعدت هذه الآلية لتنظيم أسس ومعايير تحديد الرواتب، بما يحقق التوازن بين استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها، وبين الاستدامة المالية للجمعية.

أولاً: الهدف

تهدف هذه الآلية إلى:

1. وضع منهج واضح وعادل لتحديد رواتب المدير التنفيذي والموظفين القياديين.
2. تحقيق التناسب بين الراتب وحجم المسؤوليات والصلاحيات الوظيفية.
3. مراعاة المؤهلات والخبرات والكفاءات المطلوبة لكل وظيفة.
4. تعزيز قدرة الجمعية على استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها.
5. ربط الزيادة في الراتب بالأداء والاستحقاق والقدرة المالية للجمعية.
6. ضمان عدم اتخاذ قرارات الرواتب بصورة عشوائية أو بناءً على اعتبارات شخصية.

ثانياً: نطاق التطبيق

تطبق هذه الآلية على:

1. المدير التنفيذي.
2. الموظفين القياديين والتنفيذيين الذين تحدد وظائفهم بقرار من مجلس الإدارة أو وفق الهيكل التنظيمي المعتمد.
3. ولا تشمل هذه الآلية بقية الموظفين إلا فيما يخص المبادئ العامة للرواتب، ما لم يصدر قرار باعتماد تطبيقها عليهم.

ثالثاً: المبادئ العامة

تلتزم الجمعية عند تحديد الرواتب بالمبادئ الآتية:

1. العدالة والتناسب بين الوظيفة والراتب.
2. مراعاة القدرة المالية والاستدامة المالية للجمعية.
3. الاعتماد على الوصف الوظيفي المعتمد.
4. مراعاة المؤهلات والخبرات والكفاءات.
5. الاسترشاد بمستويات الأجور في الجهات المماثلة عند توفر بيانات موثوقة.
6. الفصل بين التقييم والتوصية والاعتماد وفق الصلاحيات المحددة.
7. عدم منح أي راتب أو زيادة إلا وفق مبررات موثقة ومعتمدة.
8. مراعاة أداء الموظف عند النظر في الزيادات الدورية.

آلية تحديد رواتب المدير التنفيذي والموظفين القياديين

رقم الوثيقة	TQB-0032	تاريخ الإصدار	16-01-2025
تاريخ الاعتماد	19-02-2025	حالة الوثيقة	معتمة

رابعاً: عناصر تحديد الراتب

يحدد الراتب الأساسي للمدير التنفيذي أو الموظف القيادي بناءً على مجموعة من العناصر، وهي:

١. قيمة الوظيفة

وتقاس من خلال:

- حجم المسؤوليات.
- مستوى الصلاحيات.
- نطاق الإشراف.
- أثر الوظيفة على أداء الجمعية.
- مستوى اتخاذ القرار.
- درجة تعقيد المهام.
- مستوى المخاطر المرتبطة بالوظيفة.

٢. المؤهلات العلمية

تتراعى الدرجة العلمية والتخصص ومدى ارتباطهما بطبيعة الوظيفة.

٣. الخبرة العملية

تتراعى سنوات الخبرة ذات الصلة، وجودة الخبرة، والخبرات القيادية والإدارية السابقة.

٤. الكفاءة المهنية

تشمل المهارات والمعارف والقدرات التي تتطلبها الوظيفة، والشهادات المهنية ذات العلاقة.

٥. مستوى الأجور السوقية

تسترشد الجمعية، متى توفرت البيانات، بمستويات الرواتب في الجمعيات والجهات غير الربحية والجهات المماثلة، مع مراعاة اختلاف حجم الجمعية ومصادر دخلها ونطاق أعمالها.

٦. القدرة المالية للجمعية

يجب أن يتناسب الراتب مع الموارد المالية المستدامة للجمعية، وألا يؤدي إلى التزامات مالية غير قابلة للاستمرار.

٧. الأداء والنتائج

تتراعى نتائج تقييم الأداء عند تحديد الزيادات أو مراجعة الراتب، ولا تعد الزيادة السنوية حقاً تلقائياً.

آلية تحديد رواتب المدير التنفيذي والموظفين القياديين

رقم الوثيقة	TQB-0032	تاريخ الإصدار	16-01-2025
تاريخ الاعتماد	19-02-2025	حالة الوثيقة	معتمة

خامساً: تقييم الوظيفة وتحديد مستواها

قبل تحديد الراتب، يتم تقييم الوظيفة القيادية وفق العناصر الآتية:

العنصر	الوزن
حجم المسؤوليات	٢٠٪
مستوى الصلاحيات واتخاذ القرار	١٥٪
المؤهلات المطلوبة	١٥٪
الخبرة المطلوبة	١٥٪
نطاق الإشراف	١٠٪
أثر الوظيفة على الجمعية	١٥٪
مستوى التعقيد والمخاطر	١٠٪
الإجمالي	١٠٠٪

ويستخدم التقييم لتحديد المستوى الوظيفي المناسب، وليس لتحديد الراتب بصورة آلية، مع مراعاة بقية العوامل الواردة في هذه الآلية.

سادساً: تحديد النطاق الراتبى

يحدد لكل وظيفة قيادية نطاق راتبى يتكون من:

- حد أدنى.
- راتب مستهدف.
- حد أعلى.

ويتم تحديد النطاق بناءً على:

١. تقييم الوظيفة.
 ٢. الرواتب السائدة في الجهات المماثلة.
 ٣. حجم الجمعية ونطاق أعمالها.
 ٤. القدرة المالية للجمعية.
 ٥. صعوبة استقطاب الكفاءات للوظيفة.
- ويجوز لمجلس الإدارة تعديل النطاقات الراتبية عند تغير الظروف المالية أو التنظيمية أو السوقية.

آلية تحديد رواتب المدير التنفيذي والموظفين القياديين

رقم الوثيقة	TQB-0032	تاريخ الإصدار	16-01-2025
تاريخ الاعتماد	19-02-2025	حالة الوثيقة	مُعتمدة

سابعاً: تحديد راتب المدير التنفيذي

يحدد راتب المدير التنفيذي من خلال الخطوات الآتية:

١. اعتماد الوصف الوظيفي للمدير التنفيذي وتحديد مسؤولياته وصلاحياته.
٢. تقييم الوظيفة وفق معايير تقييم الوظائف المعتمدة.
٣. تحديد النطاق الراتبى المناسب للوظيفة.
٤. دراسة مؤهلات المرشح وخبراته وكفاءته القيادية.
٥. مقارنة الراتب المقترح بالمستويات الراتبية للوظائف المماثلة.
٦. دراسة الأثر المالي للراتب على ميزانية الجمعية واستدامتها.
٧. إعداد توصية بالراتب الأساسي والمزايا – إن وجدت – وبيان مبررات التحديد.
٨. رفع التوصية إلى مجلس الإدارة لاعتمادها.
٩. توثيق الراتب في عقد العمل والقرار الإداري المعتمد.

ثامناً: تحديد رواتب الموظفين القياديين

تطبق الخطوات الآتية عند تحديد راتب أي موظف قيادي:

١. تحديد المستوى الوظيفي للوظيفة.
٢. تقييم الوظيفة وفق المسؤوليات والصلاحيات والمؤهلات والخبرة.
٣. تحديد النطاق الراتبى للوظيفة.
٤. تقييم مؤهلات وخبرات المرشح.
٥. تحديد موقع الراتب داخل النطاق الراتبى.
٦. مراعاة القدرة المالية للجمعية.
٧. إعداد توصية موثقة بالراتب.
٨. اعتماد الراتب من صاحب الصلاحية وفق مصفوفة الصلاحيات المعتمدة.

آلية تحديد رواتب المدير التنفيذي والموظفين القياديين

رقم الوثيقة	TQB-0032	تاريخ الإصدار	16-01-2025
تاريخ الاعتماد	19-02-2025	حالة الوثيقة	معتمة

تاسعاً: تحديد موقع الراتب داخل النطاق

يحدد راتب الموظف داخل النطاق الراتبى وفق الآتي:

الحد الأدنى

يستخدم عادة للموظف الذي يستوفي الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة، مع خبرة محدودة أو عند بداية شغل الوظيفة.

الراتب المستهدف

يستخدم للموظف الذي يستوفي متطلبات الوظيفة بدرجة جيدة ويمتلك الخبرة والكفاءة المناسبة.

الحد الأعلى

يستخدم للموظف الذي يمتلك خبرة وكفاءة مرتفعة، ويحقق مستوى متقدماً ومستقراً من الأداء، مع وجود مبررات وظيفية ومالية واضحة.
ولا يجوز تجاوز الحد الأعلى للنطاق إلا بقرار من مجلس الإدارة وبمبررات موثقة.

عاشراً: الزيادة السنوية

تتم مراجعة رواتب الموظفين القياديين بصورة دورية، ويجوز منح زيادة سنوية بناءً على:

١. نتيجة تقييم الأداء.
 ٢. مستوى تحقيق الأهداف والمؤشرات.
 ٣. زيادة المسؤوليات أو الصلاحيات.
 ٤. اكتساب مؤهلات أو مهارات ذات أثر مباشر على الوظيفة.
 ٥. تغير مستويات الأجور السوقية.
 ٦. الوضع المالي للجمعية.
- ولا تعد الزيادة السنوية استحقاقاً تلقائياً لمجرد مرور سنة على الخدمة.

الحادي عشر: معايير تقييم الزيادة السنوية

عند دراسة الزيادة السنوية، يراعى ما يأتي:

- أداء الموظف ونتائج تقييمه: ٤٠٪.
- تحقيق الأهداف والمؤشرات: ٢٥٪.
- زيادة المسؤوليات أو التطور الوظيفي: ١٥٪.
- الكفاءة والتطوير المهني: ١٠٪.
- المستوى الراتبى مقارنة بالنطاق الوظيفي: ١٠٪.

وتستخدم هذه النسب كإطار لتحديد مستوى الاستحقاق، مع مراعاة الوضع المالي للجمعية.

آلية تحديد رواتب المدير التنفيذي والموظفين القياديين

رقم الوثيقة	TQB-0032	تاريخ الإصدار	16-01-2025
تاريخ الاعتماد	19-02-2025	حالة الوثيقة	مُعتمدة

الثاني عشر: الترقية وأثرها على الراتب

عند ترقية الموظف إلى وظيفة قيادية أعلى:

١. يعاد تقييم الوظيفة الجديدة.
 ٢. يحدد نطاقها الراتب.
 ٣. يعاد تحديد راتب الموظف بما يتناسب مع الوظيفة الجديدة.
 ٤. توثق أسباب الزيادة الناتجة عن الترقية.
 ٥. يعتمد التعديل من صاحب الصلاحية.
- ولا تعتبر الترقية بحد ذاتها مبرراً لتجاوز النطاق الراتب للوظيفة الجديدة.

الثالث عشر: البدلات والمزايا

يجوز للجمعية، وفق قدرتها المالية والسياسات المعتمدة، منح بعض البدلات أو المزايا المرتبطة بالوظيفة، على أن:

١. تكون مبررة بطبيعة العمل أو متطلبات الوظيفة.
٢. تكون معتمدة وفق الصلاحيات.
٣. توثق في العقد أو القرار ذي العلاقة.
٤. تراعى عند تحديد التكلفة الإجمالية للموظف.
٥. لا تمنح بصورة تمييزية دون مبرر وظيفي واضح.

الرابع عشر: الاستثناءات

يجوز لمجلس الإدارة، عند وجود مبررات استثنائية، اعتماد راتب خارج النطاق المحدد للوظيفة، على أن:

١. يكون الاستثناء مبرراً ومكتوباً.
٢. يوضح سبب الاستثناء.
٣. يبين أثره المالي.
٤. يراعى فيه مستوى السوق والقدرة المالية للجمعية.
٥. يعتمد بقرار من مجلس الإدارة.
٦. تتم مراجعة الاستثناء عند انتهاء المبرر الذي تم اعتماده من أجله.

آلية تحديد رواتب المدير التنفيذي والموظفين القياديين

رقم الوثيقة	TQB-0032	تاريخ الإصدار	16-01-2025
تاريخ الاعتماد	19-02-2025	حالة الوثيقة	معتدلة

الخامس عشر: المراجعة والمقارنة السوقية

تتم مراجعة النطاقات الراتبية للوظائف القيادية بصورة دورية، أو عند الحاجة، بناءً على:

١. التغير في سوق العمل.
 ٢. تغير حجم الجمعية أو أنشطتها.
 ٣. التغير في الهيكل التنظيمي.
 ٤. التغير في مستوى المسؤوليات والصلاحيات.
 ٥. القدرة المالية للجمعية.
 ٦. نتائج استقطاب واستبقاء الكفاءات.
- ويجب توثيق مصادر المقارنة المستخدمة عند إجراء المقارنة السوقية.

السادس عشر: ضوابط تحديد الراتب

يلتزم عند تحديد الراتب بما يأتي:

١. عدم تحديد الراتب بناءً على العلاقة الشخصية أو الاعتبارات غير المهنية.
٢. عدم منح زيادة دون مبرر وظيفي أو مالي واضح.
٣. عدم الجمع بين صلاحية التوصية والاعتماد النهائي متى كان ذلك يخل بمبدأ الفصل بين الصلاحيات.
٤. المحافظة على سرية بيانات الرواتب.
٥. توثيق جميع قرارات تحديد الرواتب والتعديلات.
٦. مراعاة الموازنة المعتمدة للجمعية.

السابع عشر: المسؤوليات والصلاحيات

مجلس الإدارة

يتولى:

١. اعتماد راتب المدير التنفيذي.
٢. اعتماد النطاقات الراتبية للوظائف القيادية متى لزم ذلك.
٣. اعتماد الاستثناءات التي تتجاوز النطاقات المعتمدة.
٤. مراجعة أثر الرواتب القيادية على الاستدامة المالية للجمعية.

المدير التنفيذي

يتولى:

١. إعداد التوصيات المتعلقة برواتب الموظفين القياديين – باستثناء راتبه – وفق هذه الآلية.
٢. التأكد من الالتزام بالنطاقات والصلاحيات.
٣. متابعة تقييم الأداء وأثره على الزيادات.

الموارد البشرية

تتولى – وفق الهيكل التنظيمي المعتمد – إعداد البيانات الوظيفية، وتقييم الوظائف، وتجهيز الدراسات والتوصيات المتعلقة بالرواتب وحفظ مستنداتها.

المدير المالي

يتولى دراسة الأثر المالي للرواتب المقترحة والتأكد من توفر الاعتماد المالي اللازم.

آلية تحديد رواتب المدير التنفيذي والموظفين القياديين

رقم الوثيقة	TQB-0032	تاريخ الإصدار	16-01-2025
تاريخ الاعتماد	19-02-2025	حالة الوثيقة	مُعتمدة

الثامن عشر: السرية وتعارض المصالح

١. تعد بيانات الرواتب من المعلومات الوظيفية التي يجب المحافظة على سريتها.
٢. يجب على كل من يشارك في تحديد أو مراجعة الرواتب الإفصاح عن أي تعارض مصالح.
٣. يمنع استخدام المعلومات المتعلقة بالرواتب لتحقيق منفعة شخصية أو التأثير غير المشروع على قرارات تحديدها.

التاسع عشر: التوثيق وحفظ السجلات

تحفظ المستندات المتعلقة بتحديد الرواتب، بما في ذلك:

- تقييم الوظيفة.
- دراسة الراتب.
- المقارنات السوقية.
- توصية تحديد الراتب.
- قرار الاعتماد.
- تقييم الأداء.
- قرارات الزيادة أو التعديل.
- الاستثناءات والمبررات.

وذلك وفق سياسة حفظ السجلات والاحتفاظ بها وإتلافها المعتمدة في الجمعية.

العشرون: المراجعة والتحديث

تراجع هذه الآلية بصورة دورية، أو عند حدوث تغييرات جوهرية في:

١. الهيكل التنظيمي.
٢. الوظائف القيادية.
٣. الوضع المالي للجمعية.
٤. سوق العمل.
٥. الأنظمة واللوائح ذات العلاقة.
٦. سياسات الموارد البشرية.

وتعتمد التعديلات وفق الصلاحيات المعتمدة في الجمعية.

آلية تحديد رواتب المدير التنفيذي والموظفين القياديين

رقم الوثيقة	TQB-0032	تاريخ الإصدار	16-01-2025
تاريخ الاعتماد	19-02-2025	حالة الوثيقة	مُعتمدة

الحادي والعشرون: أحكام ختامية

١. تعد هذه الآلية المرجع المعتمد لتحديد رواتب المدير التنفيذي والموظفين القياديين في الجمعية.
٢. لا يترتب على تطبيق هذه الآلية استحقاق تلقائي لأي زيادة في الراتب.
٣. تخضع جميع الرواتب للاعتمادات المالية والعقود والقرارات المعتمدة.
٤. في حال وجود تعارض بين هذه الآلية وأي متطلب نظامي ملزم، فيعمل بالمتطلب النظامي.
٥. يعمل بهذه الآلية من تاريخ اعتمادها.

المادة الثلاثون: اعتماد السياسة

تم اعتماد آلية تحديد رواتب المدير التنفيذي والموظفين القياديين – الإصدار الثاني من قبل مجلس إدارة الجمعية في الاجتماع الثاني لعام ٢٠٢٥، ويبدأ العمل بها اعتباراً من تاريخ اعتمادها.

رئيس مجلس الإدارة:

الاسم : ناصر بن عبدالرحمن الصبحي



التوقيع :

التاريخ : 19-02-2025