

## قواعد منح المكافآت والحوافز

	Div.	إدارة الموارد البشرية		Dep.			
	Ver.	2	1 <sup>st</sup> Issue Date	2020/05/27	Ref.	SCS-P01-R01	Pgs



م	رقم النسخة	التعديل	الجهة المقترحة للتعديل	تاريخ التعديل	اعتماد التعديل
1	1	صياغة النسخة الأولى لهذه الوثيقة	رئاسة الجمعية + الإدارة التنفيذية	2021/1/14	اعتماد مؤقت ووضع الوثيقة قيد الاختبار التجريبي بموجب قرار مجلس الإدارة رقم 2412 تاريخ 2021/1/14
2	2	إضافة تعديلات	رئاسة الجمعية + الإدارة التنفيذية	2021/05/31	اعتماد مؤقت ووضع الوثيقة قيد الاختبار التجريبي بموجب قرار مجلس الإدارة رقم /2572/ تاريخ 2021/6/17

## قواعد منح المكافآت والحوافز

	Div.	إدارة الموارد البشرية			Dep.			
	Ver.	2	1 <sup>st</sup> Issue Date	2020/05/27	Ref.	SCS-P01-R01	Pgs	8

### 1- الغرض

يؤدي كل عامل عمله وفقاً لمهام العمل المحددة في التوصيف الوظيفي للمنصب الذي يشغله ولكن في بعض الأحيان يقوم العامل بأداء مهامه بتميز واضح وبالتالي تحقيق نتائج عمل متميزة وأفضل من المتوقع أو قد يقوم بأداء مهمة معينة ليست من مهام عمله وأدى إنجازها لتحقيق قيمة مضافة للعمل.

الغرض من المكافآت بأنواعها المعنوية والنقدية والحوافز هو تحفيز العاملين لبذل أقصى الجهود لزيادة الانتاجية والتعاون فيما بينهم للوصول إلى الهدف المشترك وبأفضل جودة.

### 2- مجال التطبيق

يتم تطبيق هذه القواعد التي تنص عليها هذه الوثيقة على جميع العاملين في الجمعية العلمية السورية للمعلوماتية ومشاريعها ولجانها الإدارية.

### 3- تعاريف

- رئيس الجمعية: رئيس مجلس إدارة الجمعية.
- رئيس اللجنة: رئيس اللجنة الإدارية في أي محافظة ( تعتبر اللجنة الإدارية و رئيسها ممثل لمجلس الإدارة ورئيسه في المحافظة )
- المدير التنفيذي: المدير التنفيذي في الجمعية.
- مدير الموارد: مدير إدارة الموارد البشرية في الجمعية.
- المدير المباشر: رئيس اللجنة الإدارية /مدير الإدارة /مدير البرنامج /مدير المشروع/ مشرف القسم المسؤول عن العامل.
- الإدارة المالية: الإدارة المالية في الجمعية.
- عقود الخبرة: عقود الاتفاق أو العقود الاستشارية.
- مراكز الإيراد: البرامج والمشاريع التي تحقق إيرادات سنوية ( مشروع مركز البيانات- مشروع الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب- مراكز التدريب و التأهيل..).
- المكافأة: المكافأة هي فائدة مقدمة للعامل تقديراً للإنجاز والخدمة والسلوك الجدير بالثناء، إلخ
- الحوافز: الحوافز هي الفوائد التي تُعد بها العامل لتحفيزه على تحقيق أفضل ما لديه وتحسين سلوكه وإنتاجيته بشكل مستمر. (يمكن أن تكون إما عمولة تمنح للعامل بناء على إنجاز فردي حققه أو مكافأة جماعية (مادية أو معنوية) وعد بها العامل مشروطة بنتائج أداء وفقاً لهدف محدد مسبقاً).

### 4- المسؤوليات والصلاحيات:

#### 4-1 مجلس الإدارة:

- أ- الموافقة النهائية على قواعد منح المكافآت والحوافز أو رفضها أو التوجيه بأية تعديلات عليها.

## قواعد منح المكافآت والحوافز

 الجمعية العلمية السورية للمعلوماتية	Div.	إدارة الموارد البشرية			Dep.			
	Ver.	2	1 <sup>st</sup> Issue Date	2020/05/27	Ref.	SCS-P01-R01	Pgs	8

ب- الموافقة/عدم الموافقة على صرف المكافآت / الحوافز الفردية أو الجماعية للعاملين في الجمعية بموجب أسباب واضحة ومحددة.

ج- الموافقة /عدم الموافقة على تعديل القيمة أو النسبة المئوية للمكافآت / الحوافز الفردية أو الجماعية.

### 4-2 رئيس اللجنة الإدارية:

أ- الموافقة /عدم الموافقة على صرف المكافآت / الحوافز الفردية أو الجماعية للعاملين بموجب أسباب واضحة ومحددة.

### 4-3 المدير التنفيذي:

أ- الموافقة الأولية على قواعد منح المكافآت والحوافز أو تعديلها.

ب- بيان الرأي في الموافقة/ عدم الموافقة على صرف المكافآت / الحوافز الفردية أو الجماعية للعاملين في الإدارات و البرامج والمشاريع بموجب أسباب واضحة ومحددة.

### 4-4 مدير إدارة الموارد البشرية:

أ- اقتراح قواعد منح المكافآت والحوافز.

ب- بيان الرأي في صرف المكافآت/ الحوافز الفردية أو الجماعية للعاملين من ناحية انسجامها مع القواعد المعتمدة.

### 4-5 المدير المباشر:

تقديم مقترح صرف المكافآت / الحوافز الفردية أو الجماعية للعاملين ضمن فريق عمله إلى مدير إدارة الموارد البشرية متضمن بشكل واضح الأسباب التي يجب أن تكون متوافقة مع مضمون هذه القواعد.

## 5- إجراء منح المكافآت والحوافز:

انسجاماً مع نظام الإجراءات المعتمد في الجمعية، يجري منح المكافآت والحوافز وفقاً للخطوات الآتية::

أ- يتم اقتراح المكافآت/ الحوافز الفردية والجماعية للعاملين من قبل:

- مدير المشروع بالنسبة للعاملين في المشاريع عن طريق مدير البرنامج لبيان الرأي.

- مدير الإدارة بالنسبة للعاملين في إدارات الجمعية.

ب- يتم الموافقة على منح المكافآت والحوافز الفردية أو الجماعية من قبل رئيس اللجنة الإدارية بما ينسجم مع القواعد المعتمدة.

ج- ترسل المقترحات الواردة في الفقرة (أ) والموافقات الواردة في الفقرة(ب) إلى إدارة الموارد البشرية لبيان الرأي من حيث

انسجامها مع قواعد منح المكافآت و الحوافز المعتمدة مع تحديد المعيار لمنح المكافآت / الحوافز الفردية أو الجماعية وفقاً

لما هو مبين في الفقرة ( 2-6 ) و الفقرة ( 2-7 ).

د- تستكمل إدارة الموارد البشرية الإجراءات و يتم عرضها على المدير التنفيذي للإطلاع و بيان الرأي فيما يخص العاملين

في البرامج/ المشاريع /الإدارات، من ثم ترفع إلى مجلس الإدارة لاتخاذ القرار بالموافقة أو عدمه أو التوجيه لما هو

مناسب. أما بالنسبة للعاملين في اللجان الإدارية فيتم عرضها على المدير التنفيذي ومجلس الإدارة للإطلاع.

هـ- بعد الاطلاع والموافقة من قبل مجلس الإدارة ترسل النسخة الأصلية من طلب المكافأة/ الحوافز للإدارة المالية للصرف

## قواعد منح المكافآت والحوافز

 الجمهورية العربية السورية للمعلوماتية	Div.	إدارة الموارد البشرية			Dep.			
	Ver.	2	1 <sup>st</sup> Issue Date	2020/05/27	Ref.	SCS-P01-R01	Pgs	8

أصلاً ونسخة إلى إدارة الموارد البشرية للحفظ في ملف العامل.

و- في حال عدم الموافقة يُعاد الطلب المتضمن سبب عدم الموافقة إلى إدارة الموارد البشرية لحفظ نسخة منه ومن ثم إرساله إلى المدير المباشر (مقدم المقترح).

### 6- المكافآت:

#### 1-6- أنواع المكافآت:

تقسم المكافآت إلى نوعين:

- المكافآت المعنوية: وتتضمن كتب التقدير وكتب وشهادات الشكر وأية وثيقة تثبت حسن أداء العامل لعمله وتقديراً لجهوده المبذولة والتميزة.
- المكافآت النقدية: مبالغ مالية نقدية تصرف للعامل لقاء جهود استثنائية و متميزة أو مهام تم إنجازها وأثمرت قيمة مضافة للعمل.

#### 2-6- معايير منح المكافآت:

يتم منح المكافآت للعاملين استناداً إلى أحد المعايير والأسس التالية:

- التميز والتفوق في الأداء والسلوك.
- الخدمة المستمرة لمدة تتجاوز خمس سنوات.
- تحقيق نتائج عمل متميزة تنعكس إيجاباً على صورة الجمعية في المجتمع.
- حماية ممتلكات الجمعية من خطر معين نتيجة متابعة وحرص شديد من قبل العامل أو تدخل فعال وعاجل من قبله أدى لحماية أصول أو ممتلكات أو موارد الجمعية وتلافي حدوث أي خسائر مادية أو معنوية.
- ابتكار أدوات أو برمجيات أو أي اختراع يساهم في تطوير العمل وتحسينه.

#### 3-6- قواعد منح المكافآت وفقاً للمعايير:

##### 1-3-6- المعيار (أ) التميز والتفوق في الأداء والسلوك:

أ- يُمنح العاملون المتميزون في الأداء مكافأة سنوية بحسب تقييمات الأداء بحيث تصرف المكافآت على الشكل الآتي:

ت	التقييم	المكافأة النقدية (وفقاً لـصافي الأجر والتعويضات)	المكافأة العينية
1	ممتاز	أجر شهرين	شهادة تقدير
2	جيد جداً	أجر شهر ونصف	كتاب شكر
3	جيد	أجر شهر	لا يوجد
4	مقبول	نصف شهر	لا يوجد
5	ضعيف	لا يوجد	لا يوجد

ب- تصرف المكافأة النقدية بعد رفع الأسماء التي تستحق المكافأة من قبل مدير إدارة الموارد البشرية إلى المدير التنفيذي للاطلاع

## قواعد منح المكافآت والحوافز

 الجمعية العلمية السورية للمعلوماتية	Div.	إدارة الموارد البشرية			Dep.			
	Ver.	2	1 <sup>st</sup> Issue Date	2020/05/27	Ref.	SCS-P01-R01	Pgs	8

وبيان الرأي ومن ثم إلى رئيس الجمعية للموافقة النهائية وذلك في الشهر الأول من كل عام.

ج- تصرف المكافأة بحسب النتائج المالية للجمعية وبعد أخذ موافقة رئيس مجلس ادارة الجمعية بذلك. وفي حال كانت النتائج المالية للجمعية لا تسمح، يمكن تعديل المكافآت النقدية بتخفيضها أو الاكتفاء بالمكافآت العينية.

### 2-3-6 - المعيار (ب) - مكافأة الخدمة المستمرة:

أ- يتم صرف مكافأة الخدمة المستمرة وفقاً للجدول الآتي وبحسب نتائج تقييم أداء العام الأخير بحيث يحصل العامل على المكافآت المذكورة في الجدول أدناه ووفقاً لتقييم أدائه:

ت	مدة الخدمة / الأداء	المكافأة النقدية بحسب تقييم الأداء		
		ممتاز	جيد جداً	جيد
1	خمس سنوات متصلة	أجر شهر	أجر نصف شهر	أجر ربع شهر
2	عشر سنوات متصلة	أجر شهر ونصف	أجر شهر	أجر نصف شهر
3	خمس عشر سنة متصلة	أجر شهرين	أجر شهر ونصف	أجر شهر
4	عشرون سنة متصلة	أجر ثلاثة أشهر	أجر شهرين	أجر شهر ونصف

ب- يتم صرف مكافأة الخدمة المستمرة وفقاً لاصافي الأجر والتعويضات مع أجر الشهر الذي تبلغ فيه خدمة العامل عدد السنوات المحدد أعلاه أو في الشهر الذي يليه كحد أقصى.

ج- يتم صرف المكافأة بحسب النتائج المالية للجمعية وبعد أخذ موافقة أمين الصندوق ورئيس مجلس إدارة الجمعية. وفي حال كانت النتائج المالية للجمعية لا تسمح، يمكن تعديل قيم المكافآت النقدية بتخفيضها أو الاكتفاء بالمكافآت العينية.

### 3-3-6 المعيار (ج): تحقيق نتائج عمل متميزة تنعكس إيجاباً على صورة الجمعية في المجتمع:

أ- يتم صرف مكافأة للعامل الذي حقق نتائج عمل متميزة ذات قيمة مضافة ولها الأثر الإيجابي في رسم صورة متميزة عن الجمعية وتعزيز دورها في المجتمع وترسيخ أهدافها وذلك بعد تقديم شرح مفصل من قبل الإدارة المباشرة للعامل عن أهمية نتائج العمل التي تم تحقيقها ومدى تأثيرها الإيجابي والقيمة التي أضافتها. على أن يرفق مع الشرح ما يثبت تحقيق النتيجة المذكورة.

ب- يمنح العامل شهادة شكر وتقدير لجهوده المتميزة.

ج- تصرف المكافأة للعامل بنسبة تتراوح بين 25%- 50% من صافي الأجر و التعويضات الشهرية للعامل . حسب أهمية النتائج والتي يتم تقديرها من قبل أصحاب القرار.

### 6-4-3-6 المعيار (د): حماية ممتلكات الجمعية من خطر معين نتيجة متابعة وحرص شديد من قبل العامل أو تدخل فعال وعاجل من قبله

أدى لحماية أصول أو ممتلكات أو موارد الجمعية وتلافي حدوث أي خسائر مادية أو معنوية.

أ- يصرف مكافأة للعامل الذي تمكّن نتيجة حرصه الشديد واهتمامه ومتابعته أو من خلال تعامله بالطريقة الصحيحة والوقت الصحيح من حماية ممتلكات الجمعية أو أصولها أو مواردها من خطر معين كاد أن يتسبب بخسائر مادية أو معنوية.

ب- يقدم العامل لإدارته المباشرة تقريراً مفصلاً عما قام به والذي يندرج ضمن ما ورد في الفقرة السابقة (أ) وتقوم الإدارة المباشرة للعامل ببيان الرأي عن أهمية ما قام به العامل في درء خطر معين كان ممكن أن يتسبب في خسارة ذات قيمة كبيرة

## قواعد منح المكافآت والحوافز

 الجمعية العلمية السورية للمعلوماتية	Div.	إدارة الموارد البشرية			Dep.			
	Ver.	2	1 <sup>st</sup> Issue Date	2020/05/27	Ref.	SCS-P01-R01	Pgs	8

على أن يرفق مع التقرير ما يثبت تحقيق النتيجة المذكورة.

ج- يمنح العامل شهادة شكر وتقدير لحرصه الشديد على ممتلكات الجمعية ومواردها.

د- تصرف المكافأة للعامل بنسبة تتراوح بين 30%- 50% من صافي الأجر والتعويضات الشهرية للعامل. حسب أهمية ما قام به والذي يتم تقديره من قبل أصحاب القرار.

### 5-3-6 - المعيار (هـ) ابتكار أدوات أو برمجيات أو أي اختراع يساهم في تطوير العمل وتحسينه.

أ- يصرف مكافأة للعامل الذي يتمكن من ابتكار أدوات أو أجهزة جديدة ومفيدة لإنجاز العمل بطريقة أفضل أو برمجيات تساعد في تسريع إنجاز العمل والحصول على الدقة والنتيجة المطلوبة أو تحقيق مستوى أمثل في تقديم الخدمات الالكترونية أو ابتكار أي خدمات جديدة أو اختراعات تساهم في تطوير العمل.

ب- يقدم العامل لإدارته المباشرة تقريراً مفصلاً عما قام به والذي يندرج ضمن ما ورد في الفقرة السابقة (أ) وتقوم الإدارة المباشرة للعامل ببيان الرأي عن أهمية ما قام به العامل وتوضيح المنعكس الإيجابي لهذا الاختراع على أن يرفق ذلك بتفاصيل حول الاختراع والقيمة المضافة التي سيقدمها للعمل.

ج- يمنح العامل شهادة شكر وتقدير لجهوده القيمة في ابتكار خدمة أو اختراع جديد.

د- تصرف المكافأة للعامل بنسبة تتراوح بين 50%- 70% من صافي الأجر والتعويضات الشهرية للعامل. حسب أهمية الابتكار والذي يتم تقديره من قبل أصحاب القرار.

## 7- الحوافز:

### 1-7-7- معايير منح الحوافز

أ- تحقيق إيرادات مالية وفقاً لهدف ربعي أو نصف سنوي أو سنوي يحدد لمراكز الإيراد.

ب- تحقيق إيرادات إضافية من خلال نشاط معين تم إنجازه بطلب رسمي من مجلس الإدارة أو رئيس اللجنة الإدارية أو المدير التنفيذي وبعد موافقه مجلس الإدارة.

### 7-2- قواعد منح الحوافز (العمولات):

#### 1-2-7 المعيار (أ): تحقيق إيرادات مالية وفقاً لهدف ربعي أو نصف سنوي أو سنوي يحدد مسبقاً لمراكز الإيراد:

أ- يُحدد هدف للإيرادات من قبل مدير البرنامج ويتم اعتماده بالتنسيق مع المدير التنفيذي بالنسبة للبرامج والمشاريع في الجمعية أما بالنسبة لمركز التدريب والتأهيل في اللجنة الإدارية يتم تحديد الهدف بالتنسيق مع رئيس اللجنة الإدارية في كل محافظة). على أن يكون الهدف قابل للتحقيق ومتناسب مع ظروف وحجم العمل في كل برنامج أو مشروع أو مركز وبحسب الظروف وطبيعة العمل في كل محافظة.

ب- يُحفّز العاملين في مراكز الإيراد للعمل على تحقيقه على أن يمنح العاملون المساهمون بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيقه عمولة بعد مقارنة إجمالي الإيرادات مع الهدف الذي تم تحديده.

ج- يحدد العاملون المساهمين بشكل مباشر أو غير مباشر وفقاً للآتي:

## قواعد منح المكافآت والحوافز

 الجمعية العلمية السورية للمعلوماتية	Div.	إدارة الموارد البشرية			Dep.			
	Ver.	2	1 <sup>st</sup> Issue Date	2020/05/27	Ref.	SCS-P01-R01	Pgs	8

العاملين المساهمين بشكل غير مباشر	العاملين المساهمين بشكل مباشر
- العاملون الذين يعملون ضمن فريق عمل مركز الإيراد وهم ليسوا على احتكاك مباشر مع المستفيدين ولهم دور فعال في دعم العاملين المساهمين بشكل مباشر لإنجاز عملهم.	- العاملون الذين ساهموا من خلال عملهم باستقطاب مستفيدين جدد وبالتالي زيادة الإيرادات. - العاملون الذين هم على احتكاك مباشر مع المستفيدين والذين ساهموا من خلال عملهم بتقديم خدمات البرنامج/ المشروع أو التدريب بشكل مباشر للمستفيدين وبالتالي المساهمة في زيادة الإيرادات.

د- تحدد نسبة العمولة وفقاً للآتي على ألا تتجاوز نسبة العمولة عن شهر واحد 20% من إجمالي الأجر والتعويضات التي يتقاضاه العامل

نسبة تحقيق الهدف	قيمة العمولة (نسبة من الإيرادات بعد حسم قيمة النفقات)
%95 - %99.9	%5
%100	%10
%101 - %125	%15
%126 - %149	%20
%150 وما فوق	%25

هـ- يوزع إجمالي قيمة العمولات على العاملين المساهمين بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق الهدف ولكن بنسب متفاوتة وفقاً للآتي:

نسبة العاملين المساهمين بشكل مباشر	نسبة العاملين المساهمين بشكل غير مباشر
%70	%30

2-2-7- المعيار (ب): تحقيق إيرادات إضافية من خلال نشاط معين تم إنجازه بطلب رسمي من مجلس الإدارة أو رئيس اللجنة الإدارية أو المدير التنفيذي وبموافقة مجلس الإدارة:

أ- من الممكن أن يتم تحفيز العاملين في اللجان الإدارية/ الإدارات/ البرامج/ المشاريع للعمل على إنجاز نشاط ذو إيراد معين خارج نطاق المهمات اليومية المناطة بهم.

## قواعد منح المكافآت والحوافز

 الجمعية العلمية السورية للمعلوماتية	Div.	إدارة الموارد البشرية			Dep.			
	Ver.	2	1 <sup>st</sup> Issue Date	2020/05/27	Ref.	SCS-P01-R01	Pgs	8

ب- يمنح العاملين في اللجنة الإدارية / الإدارة / البرنامج أو المشروع المساهمين بشكل مباشر أو غير مباشر في إنجاز هذا النشاط حوافز عند إنجازه بشكل كامل والتأكد من تحقيقه للهدف.

ج- تحدد نسبة العمولة بـ 30% من الإيرادات التي حققها النشاط بعد حسم التكلفة الإجمالية للنشاط توزع وفقاً للآتي على ألا تتجاوز العمولة نسبة 50% من إجمالي الأجر والتعويضات التي يتقاضاه العامل خلال الشهر.

نسبة العاملين المساهمين بشكل غير مباشر	نسبة العاملين المساهمين بشكل مباشر
30%	70%

د- في حال كان النشاط المطلوب إنجازه غير مولد لإيراد ويهدف إلى المساهمة في تحقيق رسالة الجمعية، يمنح العاملين المساهمين في هذا النشاط ما يتم منحه للعامل كمكافأة بموجب البند رقم 3-3-6 من هذه السياسة.

### 8- مكافآت وحوافز للاستشاريين / الخبراء الذين يعملون مع الجمعية بموجب عقود اتفاق:

أ- يمنح الاستشاري/ الخبير الذين يعمل مع الجمعية بموجب عقد اتفاق كمكافأة/ عمولة إضافة إلى مبلغ الأتعاب الشهري المحدد بموجب العقد الموقع معه، وذلك عند إنجاز مهام عمل إضافية أو نشاط إضافي غير وارد ضمن المهام المكلف بها.

ب- في حال كانت المهام الإضافية المنجزة من قبل الخبير/ الاستشاري هي لصالح نشاط غير مولد لإيراد تُمنح له مكافأة تقديرية تحدد قيمتها من قبل مجلس الإدارة.

ت- في حال كانت المهام الإضافية المنجزة من قبل الخبير/ الاستشاري هي لصالح نشاط ذو إيراد تُمنح له مكافأة بنسبة 40% من الإيرادات بعد حسم التكلفة الإجمالية للنشاط.