

سياسة تقييم الاداء والحوافز المالية  
لموظفي غرفة جدة

شركة باسقات العربية

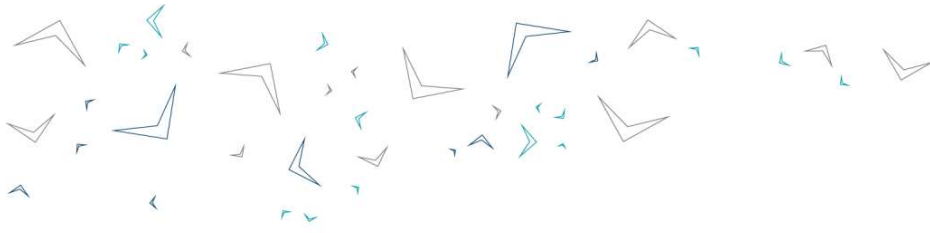
## قائمة المحتويات

3.....	التعاريف والأحكام.....	.1
4.....	جدول التطوير والمراجعة والاعتماد.....	.2
5.....	المقدمة.....	.3
5.....	حوكمة سياسة الحوافز المالية.....	.4
8.....	الأحكام العامة.....	.5
10.....	الفئة المستهدفة بالحوافز المالية.....	.6
11.....	سياسة العلاوات.....	.7
13.....	إجراءات العلاوات.....	.8
13.....	الإجراءات:.....	8.1.
16.....	RACI Matrix:.....	.8.2
17.....	سياسة المكافآت.....	.9.
19.....	إجراءات المكافآت.....	.10
19.....	الإجراءات:.....	10.1.
22.....	RACI Matrix:.....	.10.2
23.....	سياسة العمولات.....	.11
26.....	إجراءات العمولات.....	.12
26.....	الإجراءات:.....	12.1
29.....	RACI Matrix:.....	12.2

## 1. التعاريف والأحكام

يقصد بالعبارات والألفاظ الواردة في هذه السياسة المعاني الموضحة قرين كل منها ما لم يقتض السياق معنىً آخر:

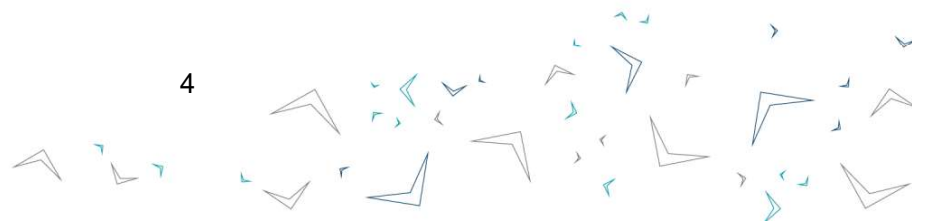
المصطلح	التعريف
غرفة جدة	أول غرفة تجارية في المملكة، تأسست بمرسوم ملكي عام 1365هـ - 1946م، وتهدف لرعاية مصالح مشتركيها من قطاع الأعمال وتحسين الخدمات المقدمة لهم.
سياسة الحوافز المالية	وثيقة تنظيمية تهدف إلى وضع السياسات والإجراءات المتعلقة بالمكافآت والعلوات والعمولات لموظفي غرفة جدة، بما يضمن تحقيق العدالة والارتباط بالأهداف الاستراتيجية.
الحوافز المالية	تشمل المكافآت والعلوات والعمولات المقدمة للموظفين بناءً على تقييم الأداء والالتزام بالسياسة المنظمة.
إدارة الموارد البشرية	الإدارة المسؤولة عن مراجعة وتحديث السياسات والإجراءات وضمان التزام الموظفين بها وتقديم الإرشادات المتعلقة بالحوافز المالية.
نظام تقييم الأداء السنوي	آلية لتقييم أداء الموظفين بشكل سنوي بناءً على معايير محددة، ويعد أساساً لتحديد استحقاق الحوافز المالية.
الفئات الوظيفية	تصنيفات الموظفين بناءً على نوع العقود أو طبيعة العمل والتي تختلف معايير وآليات استحقاق الحوافز بناءً عليها.
المكافآت السنوية	مبالغ مالية تُمنح للموظفين سنوياً بناءً على الأداء، لتحفيزهم ومكافأة جهودهم في تحقيق أهداف المنظمة.
سياسة العلاوات	سياسة تحفيزية تهدف إلى تشجيع الموظفين على تحقيق أداء متميز، وتستند إلى تقييم الأداء السنوي وموقع الموظف ضمن نطاق الرواتب.
العمولات السنوية	حوافز مالية تُمنح للموظفين في الإدارات المسؤولة عن تحقيق الإيرادات المباشرة، بناءً على أدائهم السنوي.
نطاق الراتب	التصنيف المالي للرواتب، ويتضمن ثلاث فئات: الحد الأدنى، المتوسط، والحد الأقصى، ويؤثر على نسبة العلاوات المستحقة للموظفين.
الظروف الاستثنائية	حالات غير متوقعة مثل الأزمات الاقتصادية التي قد تؤدي إلى تعديل أو تأجيل صرف الحوافز المالية بموافقة الإدارة العليا.
السرية	جميع تفاصيل الحوافز المالية تعد معلومات سرية ولا يجوز مشاركتها إلا مع الأطراف المخولة.
الاعتراضات والشكاوى	آلية لتقديم الموظفين اعتراضات أو شكاوى تتعلق بتقييم الأداء أو احتساب الحوافز المالية عبر قنوات الشكاوى الرسمية.
التحديث الدوري	مراجعة دورية لسياسة الحوافز لضمان توافيقها مع التغيرات التنظيمية أو متطلبات السوق



## 2. جدول التطوير والمراجعة والاعتماد

رقم النسخة	الاسم/ الجهة	الدور/ المنصب	التاريخ
1.0	شركة باسقات	الفريق الاستشاري	

الاسم	الجهة/ الإدارة	الدور/ المنصب	التاريخ	التوقيع
	غرفة جدة		التحضير	



### 3. المقدمة

تعتبر غرفة جدة من أعرق الغرف التجارية في المملكة، حيث تعد أول غرفة تأسست بمرسوم ملكي عام 1365هـ- 1946م وهي ذات كيان يمتلك هيكله إدارية تضم العديد من القطاعات والإدارات والأقسام وتقوم بمهام وأنشطة متعددة تعمل على رعاية مصالح مشتركها من قطاع الأعمال ومعالجة التحديات والقضايا التي تواجههم وتحسين الخدمات المقدمة لهم وامتدادها إلى مختلف محافظات المنطقة.

### 4. حوكمة سياسة الحوافز المالية

#### 4.1. الأهداف الرئيسية للسياسة

الغرض من سياسة الحوافز المالية هو وضع الضوابط والسياسات والإجراءات التي تنظم أعمال غرفة جدة فيما يخص إدارة الحوافز المالية من مكافآت وعلاوات لموظفي الغرفة، حيث يهدف هذه السياسة إلى:

- التأكد من أن سياسة الحوافز المالية تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية لغرفة جدة من خلال ربط الحوافز بتحقيق نتائج فعلية.
- التأكد من أن الإرشادات التوجيهية لإدارة الحوافز المالية تم صياغتها وتوثيقها بحيث تكون وثيقة مرجعية موحدة لجميع موظفي الغرفة.
- إنشاء بيئة عمل صحية والحفاظ عليها في غرفة جدة من خلال تعزيز العدالة والإنصاف، ووضع إطار عمل منهجي وعادل لربط المكافآت والعلاوات والعمولات بمستوى الأداء.
- تحقيق التوافق في فهم وتنفيذ سياسة الحوافز المالية.
- توضيح أدوار وصلاحيات مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية في تنفيذ الأمور المتعلقة بالحوافز المالية.

## 4.2. التنفيذ

4.2.1. بينما تعد السياسة شاملة وتساعد في توجيه إدارة الحوافز المالية لموظفي غرفة جدة، إلا أنه يجب قراءته بالتوازي مع الوثائق الرسمية الأخرى مثل نظام العمل السعودي، واللوائح ذات الصلة، وأفضل الممارسات المعترف بها والعمليات والإجراءات ذات الصلة.

4.2.2. تسري وتطبق أحكام سياسة الحوافز المالية على الموظفين المشمولين بالسياسة ما لم ينص على خلاف ذلك في عقد العمل، وبما لا يتعارض مع نظام العمل السعودي ما لم يعطى ميزة أفضل للموظف.

4.2.3. قد تطرأ بعض الحالات التي لم يتم تناولها في هذه السياسة أثناء العمليات في غرفة جدة وتتطلب التقييم والموافقة من الأمين العام. يجب التعامل مع مثل هذه الأمور على أساس فردي وبدرجة معينة من المرونة شريطة أن تكون تلك الحالات أو الاستثناءات متوافقة مع القوانين السعودية وفي التفسير العام للمسائل الواردة في هذه السياسة

## 4.3. المسؤوليات

4.3.1. تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مسؤولية مراجعة وتحديث سياسة وإجراءات الحوافز المالية بشكل منتظم، واقتراح أية تعديلات أو تغييرات أو إضافات قد تطرأ عليها من وقت إلى آخر للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية لغرفة جدة .

4.3.2. في حال وجود أي استفسارات تتعلق بالسياسات والإجراءات المشار إليها في هذه السياسة سيتم توجيهها إلى إدارة الموارد البشرية. ستراعي إدارة الموارد البشرية أن جميع موظفيها لديهم الفهم الكافي والمعرفة بجميع جوانب السياسة المدرجة ، وتأثيرها على إنجاز الأعمال، وإطلاعهم بصورة كاملة على تفاصيل السياسة، وينبغي أن يتخذ مدير إدارة الموارد البشرية الإجراءات المناسبة لضمان حسن تنفيذ محتويات هذه السياسة.

4.3.3. يتحمل الرؤساء/ المدراء مسؤولية التأكد من أن جميع الموظفين ضمن إداراتهم يتبعون سياسة الحوافز المالية وملتزمون بما جاء فيه.

4.3.4. يلتزم جميع الموظفين المعنيين في غرفة جدة بما ورد في سياسة العلاوات والمكافآت والعمولات.

#### 4.4. إدارة السياسة

4.4.1. تعود ملكية سياسة الحوافز المالية لغرفة جدة، ويجب التعامل مع المحتويات على أنها سرية ومخصصة فقط للاستخدام الداخلي في الغرفة ولا يجوز نسخ أي جزء منها أو تخزينها أو الكشف عنها أو توزيعها لأي أطراف أو أشخاص غير مخولين، داخل الغرفة أو خارجها دون الحصول على موافقة إدارة الموارد البشرية.

4.4.2. يُراعى الاحتفاظ بهذه السياسة إلكترونياً في مكان آمن ويجب عدم نسخه أو الكشف عنه لأطراف ثالثة دون إذن كتابي من صاحب الصلاحية في غرفة جدة.

4.4.3. لغرض التأكد من أن السياسة التي سيتم الرجوع إليه من قبل القارئ هو النسخة الحالية المحدثة، سيتم حفظ هذه السياسة على النظام الداخلي لشبكة الغرفة الداخلية كما سيتم تبليغ كافة أصحاب المصلحة بموقع السياسة بموجب مذكرات مستقلة عن طريق البريد الإلكتروني.

4.4.4. ينبغي تقييد الوصول إلى السياسة (بالقراءة فقط) ولكل المستخدمين وذلك لمنع التعديلات غير المصرح بها على السياسة.

4.4.5. يجب أن يحافظ جميع الموظفين الذين لديهم إمكانية الوصول إلى سياسات وإجراءات الحوافز المالية على سرية محتوياته. وفي حال انتهاء خدمة موظف، ينبغي عليه إعادته إذا كان بحوزته إلى إدارة الموارد البشرية.

#### 4.5. التحديث على السياسة

4.5.1. ستكون مراجعة هذه السياسة هي الطريقة الرئيسية لضمان تحقيقه الدائم للمتطلبات الحالية وملاءمته للاحتياجات المستقبلية والمتطلبات التجارية للغرفة. قد يتم إجراء المراجعة نتيجة أي تغيير تجده الإدارة ضرورياً لتحديث السياسة.

4.5.2. يمكن أن تنشأ طلبات مراجعة وتحديث السياسة من قبل إدارة الموارد البشرية أو بناء على توصية ترفع من قبل الأمين العام بذلك.

4.5.3. ستقوم إدارة الموارد البشرية بإخطار الموظفين عند إجراء أي تحديث أو تعديل في السياسة وسيتحمل الموظف مسؤولية الاطلاع وفهم السياسة وإجراءاتها والالتزام بما جاء فيها.

4.5.4. يُستخدم جدول مراجعة وتحديث السياسة وسجل الموافقة على التحديثات لتتبع وإدارة التحديثات والتعديلات التي يتم إجراؤها على السياسة.

4.5.5. تقوم إدارة الموارد البشرية بعد الحصول على موافقة الأمين العام للغرفة بتحديث نسب العالوة للفئات المختلفة، وذلك بناءً على تقارير وبيانات سوق العمل السعودي.

## 5. الأحكام العامة

### 5.1. الإطار القانوني والتنظيمي:

تخضع سياسة الحوافز المالية لجميع الأنظمة والقوانين المحلية ذات الصلة، بما في ذلك أنظمة العمل واللوائح التنظيمية المعمول بها. يتم منح الحوافز المالية السنوية بقرار من الأمين العام أو من يفوضه بناءً على موافقة مسبقة من مجلس الإدارة وفق الميزانية السنوية المعتمدة. يتم صرف الحوافز المالية السنوية اعتباراً من الشهر التالي لانتهاء دورة تقييم الأداء.

### 5.2. العدل والمساواة:

تلتزم المنظمة بتحقيق الشفافية والعدالة في تطبيق سياسة الحوافز العلاوات والمكافآت والعمولات على جميع الموظفين المؤهلين دون أي تمييز.

### 5.3. التقييم المستقل:

يعتمد تقييم الأداء على معايير واضحة وقابلة للقياس لضمان الموضوعية في تحديد استحقاق العلاوة أو المكافأة والعمولة.

وتعتبر تقارير الأداء الدورية أساساً يستند إليه في منح العلاوة والمكافأة أو العمولة السنوية.

### 5.4. الظروف الاستثنائية:

يجوز تعديل، أو تأجيل صرف العلاوات، أو المكافآت، أو العمولات في الحالات الاستثنائية التي تؤثر على الوضع المالي للمنظمة، مثل الأزمات الاقتصادية أو الأحداث غير المتوقعة، على أن يتم ذلك بموافقة الإدارة العليا وإبلاغ الموظفين مسبقاً.

### 5.5. الاعتراضات والشكاوى:

يمكن للموظفين تقديم اعتراضات أو شكاوى بشأن تقييم الأداء أو احتساب العلاوات والمكافآت والعلاوات من خلال قنوات الشكاوى الرسمية المعتمدة في المنظمة، على أن يتم البت فيها خلال فترة زمنية محددة.

### 5.6. التحديث الدوري:

تُراجع سياسات الحوافز المالية بشكل دوري لضمان توافقها مع التغيرات في أهداف المنظمة أو متطلبات السوق، ويحق للإدارة العليا تعديل السياسات بما يتماشى مع المصلحة العامة للمنظمة.

5.7. السرية:

تعتبر جميع تفاصيل السياسات، بما في ذلك القيم والمعايير والتقييمات، معلومات سرية لا يجوز مشاركتها خارج نطاق الأطراف المخولة  
5.8. الإجراءات التوضيحية:

يجوز للإدارة تنظيم ورش عمل أو تقديم مستندات تفسيرية لتوضيح آلية تطبيق السياسات وضمان فهم الموظفين لها.  
يجب ألا يزيد الأجر الأساسي بعد العلاوة السنوية عن الحد الأعلى المقرر للدرجة الوظيفية للموظف.

5.9. الإلغاء أو الإيقاف:

تحتفظ المنظمة بالحق في إلغاء أو إيقاف العمل بالسياسات بشكل مؤقت أو دائم إذا اقتضت الظروف ذلك، مع إشعار الموظفين المعنيين مسبقاً.

يحق لغرفة جدة تعديل هذه السياسات بالحذف، أو الإضافة، أو الإلغاء، أو التفسير وإصدار القرارات المنفذة له في أي وقت بما تقتضيه مصلحة الغرفة

5.10. تسوية النزاعات:

في حال حدوث أي نزاع بشأن تطبيق السياسات، تكون قرارات الإدارة العليا ملزمة بعد مراجعة جميع جوانب السياسات والمبررات المتعلقة بالنزاع.

5.11. صرف الحوافز المالية (مكافآت وعمولات):

1. تُربط الحوافز المالية (مكافآت وعمولات) بالوضع المالي للغرفة، بما في ذلك مؤشرات الأداء المالي مثل الأرباح التشغيلية، النمو المالي، والسيولة النقدية.

2. ألا تتجاوز نسبة العلاوات مع مكافآت الأداء ما نسبته 10% من صافي فائض الفترة.

3. يحق لمجلس الإدارة اعتماد العلاوات ومكافآت الأداء عند زيادة قيمتها عن النسبة المقررة في البند السابق رقم 2.

## 6. الفئة المستهدفة بالحوافز المالية

### 6.1. العلاوات:

- تنطبق سياسة العلاوات على جميع موظفي غرفة جدة المشمولين بنظام تقييم الأداء السنوي، مع مراعاة الاختلافات بين الفئات الوظيفية من حيث المعايير، وآليات الاستحقاق، ومعامل الاحتساب.
- الموظفين بعقود محددة أو مؤقتة إذا كانوا خاضعين لنظام تقييم الأداء الخاصة بالغرفة.

### 6.2. المكافآت:

- تنطبق سياسة المكافآت على جميع موظفي غرفة جدة الذين يعملون في وظائف غير مسؤولة عن تحقيق إيرادات المشمولين بنظام تقييم الأداء السنوي، مع مراعاة الاختلافات بين الفئات الوظيفية من حيث المعايير، وآليات الاستحقاق، ومعامل الاحتساب.
- يتم التعامل مع الإدارة القانونية بنظام مكافأة الأداء، وفي حال تحصيلهم لمبالغ نقدية يتم صرف عمولة لهم وتنطبق عليهم سياسة العمولات.
- الموظفين بعقود محددة أو مؤقتة إذا كانوا خاضعين لنظام تقييم الأداء الخاصة بالغرفة.

### 6.3. العمولات:

- تشمل سياسة العمولات الموظفين في الإدارات العامة المشمولين بتقييم الأداء السنوي والذين تُحدد وظائفهم بتحقيق إيرادات مباشرة للغرفة، ويُطلق عليها "عمولة" بدلاً من "مكافأة" نظراً لطبيعة دورهم، مع مراعاة الاختلافات بين الفئات الوظيفية من حيث المعايير، وآليات الاستحقاق، ومعامل الاحتساب.
- الموظفين بعقود محددة أو مؤقتة إذا كانوا خاضعين لنظام تقييم الأداء الخاصة بالغرفة.

### 6.4. حوافز الأمين العام

- لا تسري سياسات العلاوات والمكافآت والعمولات الواردة في هذا الدليل على منصب الأمين العام لغرفة جدة.
- يتم تحديد المكافآت والحوافز الخاصة بالأمين العام من قبل مجلس إدارة الغرفة التجارية وفقاً لمعايير وآليات يحددها المجلس، بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية والنتائج المحققة.
- يتم صرف العلاوة ومكافأة الأمين العام ومساعديه باعتماد رئيس مجلس الإدارة.

## 7. سياسة العلاوات

7.1. تعريف سياسة العلاوات: تُعتبر سياسة العلاوات أداة تحفيزية تهدف إلى تشجيع الموظفين على تحقيق أفضل مستويات الأداء والإنتاجية. تستند هذه السياسة إلى أسس واضحة ومعايير شفافة لتحديد قيمة العلاوة السنوية، التي تعتمد بشكل أساسي على تقييم الأداء السنوي وموقع الموظف ضمن نطاق الرواتب. تُساهم هذه السياسة في تعزيز الرضا الوظيفي وتحقيق العدالة التنظيمية.

### 7.2. شروط استحقاق العلاوة:

- 7.2.1. تُعتمد قيمة العلاوة السنوية بشكل أساسي على نتائج تقييم الأداء السنوي.
- 7.2.2. يستوجب استحقاق العلاوة حصول الموظفين على تقييم لا يقل عن (5/3) من تقييم الأداء السنوي.
- 7.2.3. تعتمد قيمة العلاوة على الموقع ضمن نطاق الرواتب، يتم تقسيم نطاق الرواتب إلى ثلاث فئات رئيسية:
  - الفئة الأولى: الحد الأدنى لنطاق الراتب، الفئة الثانية: متوسط نطاق الراتب.
  - الفئة الثالثة: الحد الأقصى لنطاق الراتب.
- (الموظفون في الفئة الأولى يحصلون على أعلى نسب من العلاوات لتحفيزهم، بينما تُقلل نسب العلاوات في الفئة الثالثة لضمان عدم تجاوز الحد الأقصى لنطاق الرواتب).
- 7.2.4. في حال أن راتب الموظف الحالي أعلى من راتب الوظيفة المسكن عليها لا يستحق مبلغ العلاوة.
- 7.2.5. في حال تجاوز راتب الموظف الحد الأعلى للدرجة الوظيفية فإنه لا يستحق العلاوة.
- 7.2.6. يتم منح الموظف العلاوة بحسب نتيجة تقييم الأداء حتى بلوغ الحد الأعلى للدرجة الوظيفية.
- 7.2.7. في حال حصول الموظف على ترقية أو تعديل وظيفي خلال العام، يتم احتساب العلاوة بناءً على الراتب الجديد.
- 7.2.8. تُربط العلاوات بالوضع المالي للغرفة، بما في ذلك مؤشرات الأداء المالي مثل الأرباح التشغيلية، النمو المالي، والسيولة النقدية.
- 7.2.9. ألا تتجاوز نسبة العلاوات مع مكافآت الأداء ما نسبته 10% من صافي فائض الفترة.
- 7.2.10. يحق لمجلس الإدارة اعتماد العلاوات ومكافآت الأداء عند زيادة قيمتها عن النسبة المقررة في البند رقم 7.2.9.
- 7.2.11. تمنح العلاوة السنوية للموظفين بدوام كامل في حال استحقاق الموظف وشموله في دورة تقييم الأداء (والموظفين الذين ينضمون الى غرفة جدة أو في الأول من يوليو من سنة الأداء مؤهلين للحصول على العلاوة السنوية).

### 7.3. الاستيعادات:

- يُستبعد الموظفون الحاصلين على تقييم "أداء غير مرضي" أو "أداء جزئي" للدرجات 1 و2 من استحقاق العلاوة السنوية.
- يستبعد الموظفون الذين يحصلون على إجازة بدون راتب لمدة تتجاوز 180 يوم خلال سنة تقييم الأداء (منفصلة أو متصلة) من استحقاق العلاوة.
- يستبعد أي موظف لم يلتزم بالسياسات والإجراءات التنظيمية في لائحة تنظيم العمل.

### 7.4. مصفوفة استحقاق العلاوات السنوية:

- يُراعى خفض تدريجي لنسب العلاوات للفئة الثانية مقارنة بالأولى، والفئة الثالثة مقارنة بالثانية.
- يتم تحديد نسب العلاوة بناءً على مصفوفة تربط بين تقييم الأداء وموقع الموظف في نطاق الرواتب.

الموقع في نطاق الرواتب			درجة الأداء السنوي
الحد الأقصى (الفئة الثالثة)	المتوسط (الفئة الثانية)	الحد الأدنى (الفئة الأولى)	
4.0%	4.5%	5.0%	أداء استثنائي
3.5%	4.0%	4.5%	يتجاوز التوقعات
3.0%	3.5%	4.0%	يفي بالتوقعات
0%	0%	0%	أداء جزئي
0%	0%	0%	أداء غير مرضي

### 7.5. آلية الصرف:

- تُصرف العلاوات السنوية في موعد ثابت من كل عام وفقاً للجدول الزمني المعتمد وتصرف بأثر رجعي في حال التأخير في صرف العلاوات عن الموعد السنوي المحدد.
- تعتمد قيمة العلاوة على نسبة مئوية من الراتب الأساسي للموظف بناءً على موقعه في مصفوفة الاستحقاق، ويتم مراعاة تطبيق نسب زيادة مساوية في البدلات المرتبطة بالراتب الأساسي.
- تُدفع الرواتب الجديدة بعد الزيادة في الحسابات البنكية للموظفين في التوقيت المعتاد للصرف الرواتب الشهرية.

## 8. إجراءات العلاوات

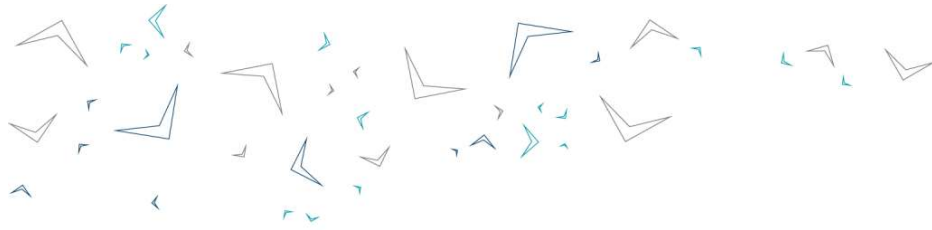
### 8.1. الإجراءات:

1	رفع خطاب بطلب صرف العلاوات السنوية	
تقوم إدارة الموارد البشرية برفع طلب رسمي للإدارة العليا (الأمين العام) للحصول على الموافقة على صرف العلاوات السنوية بناءً على سياسة العلاوات.		
أدوار	المدخلات	المخرجات
مدير الموارد البشرية	سياسة العلاوات. تقارير تقييم الأداء.	خطاب طلب صرف علاوات سنوية.

2	مراجعة القرار	
تقوم الإدارة العليا (الأمين العام) بمراجعة الطلب المقدم وإصدار قرار رسمي بالموافقة أو الرفض. (إذا كان القرار بالموافقة ووجدت ملاحظات يتم ذكرها في خطاب القرار)		
أدوار	المدخلات	المخرجات
الأمانة العامة	خطاب طلب صرف العلاوات	قرار رسمي بالموافقة أو الرفض.

3	إعداد قائمة الموظفين المستحقين	
يتم إعداد قائمة نهائية بالموظفين المؤهلين للحصول على العلاوات بناءً على تقييم الأداء وموقعهم في نطاق الرواتب. يطبق هذا الإجراء حسب سياسة العلاوات المكتوبة.		
أدوار	المدخلات	المخرجات
أخصائي الموارد البشرية: إعداد القائمة	نتائج التقييم. السياسة الداخلية.	قائمة الموظفين المستحقين.

4	احتساب قيم العلاوات للمستحقين
احتساب العلاوات المستحقة لكل موظف باستخدام آلية الاحتساب الواردة في سياسة العلاوات. تحديد قيم العلاوات: إعداد قائمة العلاوات:	
• تُعد إدارة الموارد البشرية قائمة شاملة بأسماء الموظفين المستحقين وقيم العلاوات المستحقة لكل منهم.	



- تُرسل القائمة للإدارة المالية لمراجعتها.

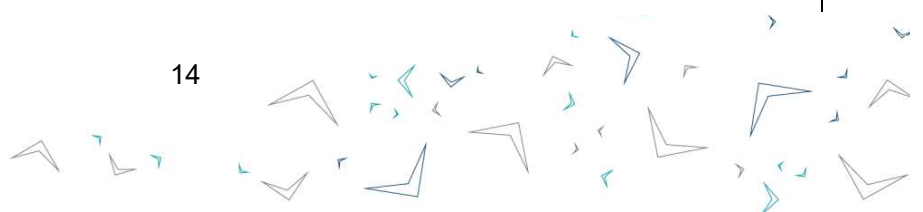
#### مراجعة واعتماد القائمة:

- تراجع الإدارة المالية القائمة للتأكد من صحة الحسابات والبيانات.
- يتم إرسال القائمة للإدارة العليا (الأمين العام) لاعتمادها النهائي.

المخرجات	المدخلات	أدوار
قائمة بأسماء الموظفين المستحقين للعلاوات مع المبلغ المستحق لكل فرد منهم.	قائمة الموظفين المستحقين.	أخصائي الرواتب والأجور HR: احتساب القيم

اعتماد القائمة النهائية للمستحقين		5
اعتماد القائمة النهائية من الإدارة العليا (الأمين العام) بعد المراجعة النهائية.		
المخرجات	المدخلات	أدوار
قائمة معتمدة للعلاوات.	قائمة العلاوات. قرار الموافقة الأولي.	الإدارة العليا (الأمين العام): الاعتماد النهائي.

تنفيذ إجراءات الصرف		6
إرسال القائمة النهائية المعتمدة إلى الإدارة المالية للصرف.		
إعداد أوامر الصرف:		
<ul style="list-style-type: none"><li>• تُعد إدارة الموارد البشرية أوامر الصرف الخاصة بالعلاوات المعتمدة.</li><li>• يتم تحديد موعد محدد لصرف العلاوات من قبل الإدارة المالية.</li></ul>		
تنفيذ الصرف:		
<ul style="list-style-type: none"><li>• يتم صرف العلاوات عبر التحويل البنكي إلى حسابات الموظفين.</li><li>• يتم الاحتفاظ بسجلات الصرف في الإدارة المالية.</li></ul>		



المخرجات	المدخلات	أدوار
أوامر صرف العلاوات.	القائمة النهائية للعلوات. تعليمات الإدارة العليا.	مسؤول الموارد البشرية: إعداد أوامر الصرف. مسؤول الإدارة المالية: تنفيذ الصرف.

إبلاغ الموظفين		7
تقوم إدارة الموارد البشرية بإبلاغ الموظفين المستحقين بالعلوات الممنوحة لهم.		
<p><b>إبلاغ الموظفين:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تُصدر إدارة الموارد البشرية إشعارًا رسميًا للموظفين لإبلاغهم بقيم العلاوات المستحقة بشكل خاص.</li> <li>يتم تسليم الإشعارات بشكل رسمي عبر البريد الإلكتروني أو النظام الداخلي.</li> </ul>		
المخرجات	المدخلات	أدوار
إشعارات العلاوات للموظفين	القائمة النهائية لمن صرفت لهم علاوات	أخصائي خدمات الموظفين

<b>R</b>	<b>A</b>
المسؤولية (Responsibility): ملكية المهمة المعينة.	المساءلة (Accountability): الموافقة على النتائج وضمائمها.
<b>C</b>	<b>I</b>
المستشار (Consulted): تقديم التوصيات والمشورة.	مُخطر (Informed): تلقي التحديثات والإشعارات.

#	المسؤول / النشاط	R	A	C	I
1	رفع خطاب بطلب صرف العلاوات السنوية	مدير الموارد البشرية			مدير الإدارة المالية
2	مراجعة الطلب	مدير الموارد البشرية	الأمين العام	مدير الإدارة المالية	
3	إعداد قائمة الموظفين المستحقين	أخصائي الموارد البشرية	مدير الموارد البشرية		
4	احتساب قيم العلاوات للمستحقين	أخصائي الرواتب والأجور	الإدارة المالية		مدير الموارد البشرية
5	اعتماد القائمة النهائية للمستحقين، مع مراعاة ماجاء في مصفوفة الصلاحيات المالية	-الأمين العام -رئيس مجلس الإدارة - مجلس الإدارة			إدارة الموارد البشرية
6	تنفيذ إجراءات الصرف	الإدارة المالية			إدارة الموارد البشرية
7	إبلاغ الموظفين	أخصائي خدمات الموظفين	مدير الموارد البشرية		الإدارة المالية

## 9. سياسة المكافآت

9.1. تعريف سياسة المكافآت: تستند هذه السياسة إلى منهجية موحدة لاحتساب المكافآت، يتم من خلالها تحفيز الموظفين بناءً على مستوى أدائهم السنوي ودورهم في تحقيق أهداف المنظمة. يتم صرف المكافآت بشكل سنوي في موعد ثابت بعد انتهاء دورة تقييم الأداء السنوي، مع التأكيد على أهمية تحقيق الشفافية والعدالة.

### 9.2. الفئات المشمولة بالمكافآت:

المكافآت السنوية: تشمل الموظفين الحاصلين على نتيجة تقييم بين "4 - 5".

### 9.3. شروط الاستحقاق للمكافأة

- 9.3.1. تعتمد قيمة المكافأة بشكل أساسي على تقييم الأداء الفردي للموظف بناءً على معايير محددة تتماشى مع الأهداف الوظيفية.
- 9.3.2. يستوجب استحقاق المكافأة حصول الموظفين على تقييم "أداء استثنائي" أو "يتجاوز التوقعات" للدرجات من 4 إلى 5 فقط.
- 9.3.3. مكافأة الأداء تشمل جميع الموظفين الحاصلين على نتيجة تقييم بين "4 - 5".
- 9.3.4. يتم التعامل مع الإدارة القانونية بنظام مكافأة الأداء
- 9.3.5. مدة الخدمة: استكمال الموظف فترة العمل السنوية الكاملة في الغرفة، مع مراعاة الحالات الاستثنائية مثل الإجازات المرضية الطويلة أو الإجازات بدون راتب. وفي حالة الموظفين الجدد ومن لم يكمل سنة يتم احتساب المكافأة بحسب عدد الأشهر من تاريخ الانضمام مع اشتراط ان يكون التحاقه بالغرفة قبل تاريخ 1 يوليو من سنة التقييم.
- 9.3.6. في حالة عدم اكمال السنة كاملة يستحق الموظف نسبة من المكافأة بناءً على المدة التي قضاهها في العمل، مثلاً: (نصف قيمة المكافأة في حال العمل 6 شهور من السنة).
- 9.3.7. تُربط المكافآت بالوضع المالي للغرفة، بما في ذلك مؤشرات الأداء المالي مثل الأرباح التشغيلية، النمو المالي، والسيولة النقدية.
- 9.3.8. ألا تتجاوز نسبة مكافآت الأداء مع العلاوات ما نسبته 10% من صافي فائض الفترة.
- 9.3.9. يحق لمجلس الإدارة اعتماد العلاوات ومكافآت الأداء عند زيادة قيمتها عن النسبة المقررة في البند رقم 9.3.8.
- 9.3.10. يتم التعامل مع الإدارة القانونية بنظام مكافأة الأداء، وفي حال تحصيلهم لمبالغ نقدية يتم صرف عمولة لهم وتنطبق عليهم سياسة العمولات.

9.3.11. في حال تجاوز راتب الموظف الحد الأعلى لسلم الرواتب للدرجة الوظيفية يتم عمل التالي:

- أ. في حال أن راتب الموظف الحالي أعلى من راتب الوظيفة المسكن عليها وتجاوز فرق راتب الموظف السنوي عن مبلغ المكافأة فإنه لا يستحق مكافأة، مثال (فرق الراتب السنوي 60,000، مبلغ المكافأة 50,000، لا يستحق مكافأة)
- ب. في حال أن راتب الموظف الحالي أعلى من راتب الوظيفة المسكن عليها وكان فرق راتب الموظف السنوي اقل من مبلغ المكافأة فيستحق المبلغ المتبقي بعد خصم فرق الراتب السنوي، مثال (فرق الراتب السنوي 50,000، مبلغ المكافأة 60,000، يستحق 10,000)

### 9.4. الاستبعادات:

- a. يُستبعد الموظف الحاصلين على تقييم "أداء غير مرضي" أو "أداء جزئي" أو "يفي بالتوقعات" للدرجات 1 و2 و3 من استحقاق مكافأة الأداء.
- b. يستبعد الموظف الذين يحصلون على إجازة بدون راتب لمدة تتجاوز 180 يوم خلال سنة تقييم الأداء (منفصلة أو متصلة) من استحقاق مكافأة الأداء.
- c. يستبعد أي موظف لم يلتزم بالسياسات والإجراءات التنظيمية في لائحة تنظيم العمل.

#### 9.5. مبادئ احتساب المكافآت

- a. أداء الموظف يؤثر على نتيجة المكافأة.  
b. يتم تحديد أهداف الأداء السنوية ومستهدفات كل إدارة من قبل الأمين العام، وتُعلن خلال الربع الأول من السنة.

النسبة المئوية	التقييم السنوي
أداء استثنائي	110%
يتجاوز التوقعات	100%
يفي بالتوقعات	0%
أداء جزئي	0%
أداء غير مرضي	0%

#### 9.6. آلية احتساب المكافآت:

- a. يتم تقييم أداء جميع الموظفين وفقاً لنظام التقييم السنوي المعتمد.  
b. يتم تحديد قيمة المكافأة بناءً على المعامل الموضح في الجدول أدناه، والذي يختلف حسب المستوى الوظيفي:

المستوى الوظيفي	معامل احتساب المكافأة (راتب شهر إجمالي)
القياديين 17 - 22	3.5
الأخصائيين، مشرفين، رؤساء أقسام 12 - 16	2.5
التشغيليين 8 - 11	1.5

- c. طريقة احتساب المكافأة: يتم احتساب المكافأة باستخدام المعادلة التالية:  
مكافأة الموظف = معامل احتساب المكافأة × (نتائج أداء الموظف %)

#### 9.7. تعتمد قيمة المكافأة على:

- a. التقييم السنوي للأداء، وفقاً للمستويات المعتمدة (أداء استثنائي، يتجاوز التوقعات).  
b. المعامل الخاص بالمستوى الوظيفي كما هو موضح أعلاه.

#### 9.8. شروط الصرف:

- a. يتم صرف المكافآت في توقيت سنوي ثابت، بعد انتهاء دورة التقييم السنوي.  
b. المعامل الخاص بالمستوى الوظيفي كما هو موضح أعلاه.  
c. تحقيق الشروط الواردة في قسم "شروط الاستحقاق".

## 10. إجراءات المكافآت

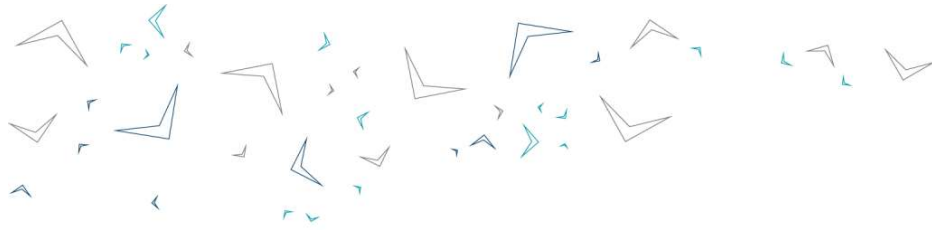
### 10.1. الإجراءات:

1 رفع خطاب بطلب صرف المكافآت السنوية		
تقوم إدارة الموارد البشرية برفع طلب رسمي للأمانة العامة يتضمن مقترح صرف المكافآت، مستنداً إلى السياسة الداخلية والمعايير المحددة.		
أدوار	المدخلات	المخرجات
مدير الموارد البشرية	سياسة المكافآت. تقارير تقييم الأداء.	خطاب طلب صرف مكافآت سنوية.

2 مراجعة الطلب		
تقوم الإدارة العليا (الأمين العام) بمراجعة الطلب المقدم وإصدار قرار رسمي بالموافقة أو الرفض. (إذا كان القرار بالموافقة ووجدت ملاحظات يتم ذكرها في خطاب القرار)		
أدوار	المدخلات	المخرجات
الأمانة العامة	خطاب طلب صرف المكافآت	قرار رسمي بالموافقة أو الرفض.

3 إعداد قائمة الموظفين المستحقين		
إعداد قائمة الموظفين المستحقين للمكافآت بناءً على مراجعة التقييمات السنوية والمعايير المحددة في السياسة. يطبق هذا الإجراء حسب سياسة المكافآت.		
أدوار	المدخلات	المخرجات
أخصائي الموارد البشرية: إعداد القائمة	نتائج التقييم. السياسة الداخلية.	قائمة الموظفين المستحقين.

4 احتساب قيم المكافآت للمستحقين		
احتساب المكافآت المستحقة لكل موظف باستخدام آلية الاحتساب الواردة في سياسة المكافآت.		
<p>تحديد قيم المكافآت:</p> <p>إعداد قائمة المكافآت:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تُعد إدارة الموارد البشرية قائمة شاملة بأسماء الموظفين المستحقين وقيم المكافآت المستحقة لكل منهم.</li> </ul>		



- تُرسل القائمة للإدارة المالية لمراجعتها.

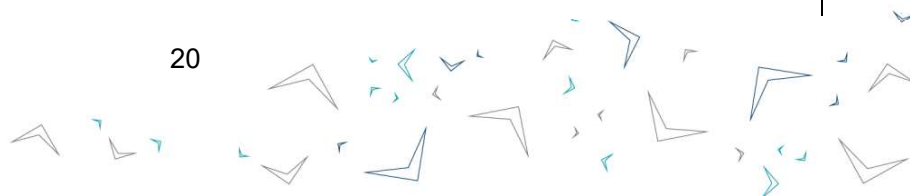
#### مراجعة واعتماد القائمة:

- تراجع الإدارة المالية القائمة للتأكد من صحة الحسابات والبيانات.
- يتم إرسال القائمة للإدارة العليا لاعتمادها النهائي.

المخرجات	المدخلات	أدوار
قائمة بأسماء الموظفين المستحقين للمكافآت مع المبلغ المستحق لكل فرد منهم.	قائمة الموظفين المستحقين.	أخصائي الرواتب والأجور HR: احتساب القيم

5 اعتماد القائمة النهائية للمستحقين		
اعتماد القائمة النهائية من الأمانة العامة بعد المراجعة النهائية. وإرسال خطاب أمر إلى الإدارة المالية بصرف المكافآت لقائمة المستحقين المعتمدة.		
المخرجات	المدخلات	أدوار
قائمة معتمدة للمكافآت.	قائمة المكافآت. قرار الموافقة الأولي.	الإدارة العليا (الأمين العام): الاعتماد النهائي.

6 تنفيذ إجراءات الصرف	
إرسال القائمة النهائية المعتمدة إلى الإدارة المالية للصرف.	
إعداد أوامر الصرف:	
<ul style="list-style-type: none"><li>• تُعد إدارة الموارد البشرية أوامر الصرف الخاصة بالمكافآت المعتمدة.</li><li>• يتم تحديد موعد محدد لصرف المكافآت من قبل الإدارة المالية.</li></ul>	
تنفيذ الصرف:	
<ul style="list-style-type: none"><li>• يتم صرف العلاوات عبر التحويل البنكي إلى حسابات الموظفين.</li><li>• يتم الاحتفاظ بسجلات الصرف في الإدارة المالية.</li></ul>	



المخرجات	المدخلات	أدوار
أوامر صرف المكافآت.	القائمة النهائية للمكافآت. تعليمات الإدارة العليا.	مسؤول الموارد البشرية: إرسال القائمة. مسؤول الإدارة المالية: إعداد أوامر الصرف والتنفيذ.

إبلاغ الموظفين		7
تقوم إدارة الموارد البشرية بإبلاغ الموظفين المستحقين بالمكافآت الممنوحة لهم.		
<p><b>إبلاغ الموظفين:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تُصدر إدارة الموارد البشرية إشعارًا رسميًا للموظفين لإبلاغهم بقيم المكافآت المستحقة بشكل خاص.</li> <li>يتم تسليم الإشعارات بشكل رسمي عبر البريد الإلكتروني أو النظام الداخلي.</li> </ul>		
المخرجات	المدخلات	أدوار
إشعارات المكافآت للموظفين	القائمة النهائية لمن صرفت لهم مكافآت	أخصائي خدمات الموظفين

10.2 . RACI Matrix:

R	A
المسؤولية (Responsibility): ملكية المهمة المعينة.	المساءلة (Accountability): الموافقة على النتائج وضمائمها.
C	I
المستشار (Consulted): تقديم التوصيات والمشورة.	مُخطر (Informed): تلقي التحديثات والإشعارات.

I	C	A	R	المسؤول / النشاط	#
مدير الإدارة المالية			مدير الموارد البشرية	رفع خطاب بطلب صرف المكافآت السنوية	1
	مدير الإدارة المالية	الأمين العام	مدير الموارد البشرية	مراجعة الطلب	2
		مدير الموارد البشرية	أخصائي الموارد البشرية	إعداد قائمة الموظفين المستحقين	3
مدير الموارد البشرية		الإدارة المالية	أخصائي الرواتب والأجور	احتساب قيم المكافآت للمستحقين	4
إدارة الموارد البشرية			-الأمين العام -رئيس مجلس الإدارة - مجلس الإدارة	اعتماد القائمة النهائية للمستحقين، مع مراعاة ما جاء في مصفوفة الصلاحيات المالية	5
إدارة الموارد البشرية			الإدارة المالية	تنفيذ إجراءات الصرف	6
الإدارة المالية		مدير الموارد البشرية	أخصائي خدمات الموظفين	إبلاغ الموظفين	7

## 11. سياسة العمولات

11.1. تعريف سياسة العمولات: تستند سياسة العمولات إلى منهجية موحدة تهدف إلى تحفيز الموظفين المسؤولين عن تحقيق الإيرادات من خلال تقديم عمولات تعتمد على تحقيق المستهدفات المالية. تهدف هذه السياسة إلى تعزيز الشفافية والعدالة في احتساب وصرف العمولات وتحقيق التكامل بين الأداء الفردي وأهداف المنظمة.

### 11.2. شروط استحقاق العمولة:

- يشترط استكمال الموظف لفترة الربع سنوية لدخوله في نظام العمولات في المنظمة، مع مراعاة الحالات الاستثنائية مثل الإجازات المرضية الطويلة أو الإجازات بدون راتب.
- تحقيق المستهدفات المالية: يكون تحقيق المستهدفات المالية جزءاً رئيسياً من مسؤوليات الموظف المستحق للعمولة.
- الالتزام التنظيمي: الالتزام بجميع السياسات والإجراءات التنظيمية للمنظمة.
- سجل السلوك والانضباط: يجب أن يكون سجل الموظف خالياً من المخالفات الجسيمة والعقوبات التأديبية خلال فترة التقييم.

### 11.3. معايير استحقاق العمولة:

- أن تكون الوظيفة تتطلب تحقيق دخل مادي بشكل مباشر.
- أن يكون للموظف تأثير مباشر أو دور إشرافي إداري في تحقيق الدخل، وليس مجرد المساهمة في العمليات المساندة (مثل إعداد العقود أو إصدار الفواتير).
- تحديد مستهدفات واضحة للوظيفة لتحقيق الإيرادات من قبل (الإدارة المالية/إدارة الموارد البشرية).
- تكون المستهدفات السنوية طبقاً للمعتمد في الموازنة التقديرية لعام التقييم
- يتم توزيع العمولات كالتالي:
  - 40% من مبلغ العمولة لمدير الإدارة.
  - 60% من مبلغ العمولة لجميع الموظفين في نفس الإدارة المسؤولة عن التسويق والتحصيل المباشر، ويتم اعتماد توزيع النسب من قبل مدير الإدارة ومراجعة الإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية.
- يتم صرف العمولات بشكل ربع سنوي بعد اعتماد تقييم الأداء، على ألا تكون نتيجة تقييم الأداء أقل من 3.
- يتم صرف العمولة بعد تحصيل المبلغ وتأكيد الإدارة المالية على ذلك.
- في حال تحصيل مبلغ مستهدف من أعوام سابقة يتم صرف 50% من الحد الأدنى للعمولة.

## طريقة احتساب عمولات التسويق والتحصيل للأنشطة الإستثمارية

- يتم تقدير المستهدف بشكل سنوي ضمن مشروع الموازنة التقديرية لكل عام.

آلية احتساب شرائح النسب			البيان
عند تحقيق 100% من المستهدف	من 61% حتى 99% من المستهدف	حتى 60% من المستهدف	
1%	0.50%	0	عمولة تسويق وتحصيل الأنشطة الاستثمارية

### • آلية الاحتساب:

- في حال كان تقييم الأداء أقل من 3 لا يتم صرف العمولة
- يتم احتساب العمولة بمقارنة الفعلي والمستهدف
- يتم احتساب العمولة بعد تحقيق 60% من المستهدف

### • عمولة تحصيل الديون المتعثرة:

يتم احتساب العمولة عند تحصيل المبالغ بشكل فعلي سواءً بالطرق القانونية الودية او القضائية

التصنيف	نسبة العمولة
التحصيل الودي من العملاء المحالين قانونياً	2%
التحصيل القضائي من العملاء المحالين قانونياً	1%

### جدول نسب عمولة رعايات فعاليات الغرفة

5%	جلب الرعايات النقدية
2.5%	جلب الجوائز والخدمات

#### 11.4. معايير استحقاق عمولة رعايات فعاليات الغرفة:

- أن تكون من متطلبات الوظيفة تحقيق دخل مالي بشكل مباشر.
- أن يكون للموظف تأثير مباشر في تسويق وتحصيل قيمة الرعايات.
- يتم صرف العمولة بعد تحصيل المبلغ وتأكيد الإدارة المالية على ذلك.

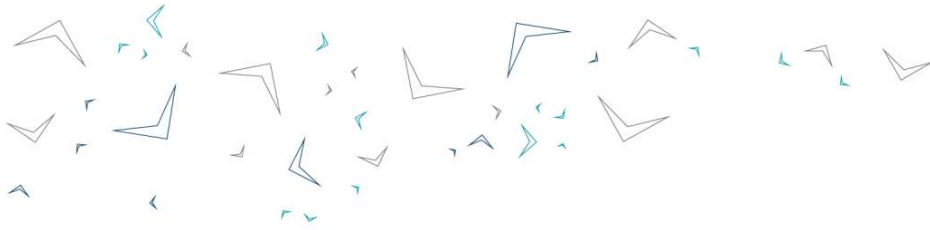
## 12. إجراءات العمولات

### 12.1 الإجراءات:

1 رفع خطاب بطلب صرف العمولات		
تقوم إدارة الموارد البشرية برفع طلب رسمي للإدارة العليا (الأمين العام) يتضمن مقترح صرف العمولات، مستنداً إلى السياسة الداخلية والمعايير المحددة.		
المخرجات	المدخلات	أدوار
خطاب طلب صرف عمولات سنوية.	سياسة العمولات. تقارير تقييم الأداء.	مدير الموارد البشرية

2 مراجعة القرار		
تقوم الإدارة العليا (الأمين العام) بمراجعة الطلب المقدم وإصدار قرار رسمي بالموافقة أو الرفض. (إذا كان القرار بالموافقة ووجدت ملاحظات يتم ذكرها في خطاب القرار)		
المخرجات	المدخلات	أدوار
قرار رسمي بالموافقة أو الرفض.	خطاب طلب صرف العمولات	الأمانة العامة

3 إعداد قائمة الموظفين المستحقين		
إعداد قائمة الموظفين المستحقين للعمولات بناءً على مراجعة التقييمات السنوية والمعايير المحددة في السياسة يطبق هذا الإجراء حسب السياسة المكتوبة في المادة رقم 11.2 و11.3.		
المخرجات	المدخلات	أدوار
قائمة الموظفين المستحقين.	نتائج التقييم. السياسة الداخلية.	أخصائي الموارد البشرية: إعداد القائمة
4 احتساب قيم العمولات للمستحقين		
احتساب العمولات المستحقة لكل موظف حسب (المادة رقم 11.3) في سياسة العمولات. تحديد قيم العمولات: إعداد قائمة العمولات: (a) تُعد إدارة الموارد البشرية قائمة شاملة بأسماء الموظفين المستحقين وقيم العمولات المستحقة لكل منهم. (b) تُرسل القائمة للإدارة المالية لمراجعتها.		



### مراجعة واعتماد القائمة:

(c) تراجع الإدارة المالية القائمة للتأكد من صحة الحسابات والبيانات.

(d) يتم إرسال القائمة للإدارة العليا لاعتمادها النهائي.

المخرجات	المدخلات	أدوار
قائمة بأسماء الموظفين المستحقين للعمولات مع المبلغ المستحق لكل فرد منهم.	قائمة الموظفين المستحقين.	أخصائي الرواتب والأجور HR: احتساب القيم

### 5 اعتماد القائمة النهائية للمستحقين

اعتماد القائمة النهائية من الإدارة العليا بعد المراجعة النهائية.

المخرجات	المدخلات	أدوار
قائمة معتمدة للعمولات.	قائمة العمولات. قرار الموافقة الأولي.	الإدارة العليا (الأمين العام): الاعتماد النهائي.

### 6 تنفيذ إجراءات الصرف

إرسال القائمة النهائية المعتمدة إلى الإدارة المالية للصرف.

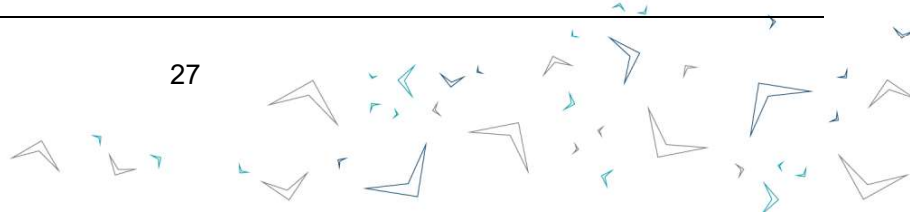
#### إعداد أوامر الصرف:

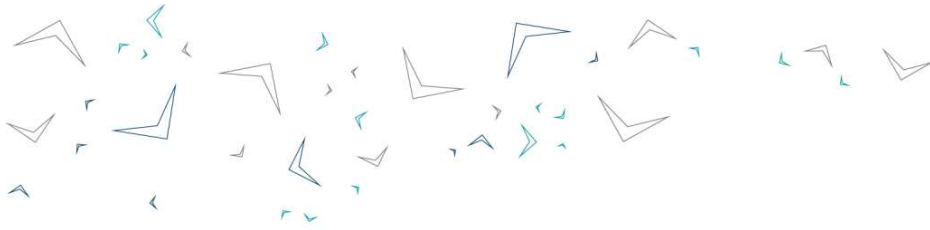
- تُعد إدارة الموارد البشرية أوامر الصرف الخاصة بالعمولات المعتمدة.
- يتم تحديد موعد محدد لصرف العمولات من قبل الإدارة المالية.

#### تنفيذ الصرف:

- يتم صرف العلاوات عبر التحويل البنكي إلى حسابات الموظفين.
- يتم الاحتفاظ بسجلات الصرف في الإدارة المالية.

المخرجات	المدخلات	أدوار
أوامر صرف العمولات.	القائمة النهائية للعمولات. تعليمات الإدارة العليا.	مسؤول الموارد البشرية: إعداد أوامر الصرف. مسؤول الإدارة المالية: تنفيذ الصرف.

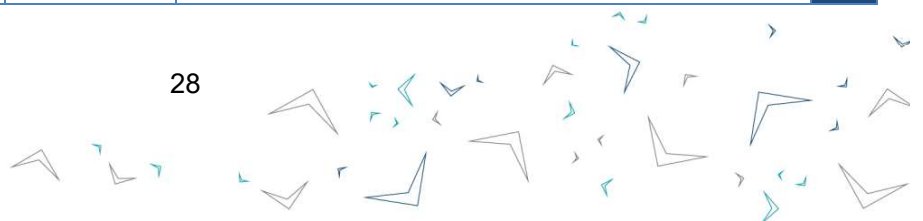




إبلاغ الموظفين		7
تقوم إدارة الموارد البشرية بإبلاغ الموظفين المستحقين بالعمولات الممنوحة لهم.		
إبلاغ الموظفين:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تُصدر إدارة الموارد البشرية إشعارًا رسميًا للموظفين لإبلاغهم بقيم العمولات المستحقة بشكل خاص.</li> <li>• يتم تسليم الإشعارات بشكل رسمي عبر البريد الإلكتروني أو النظام الداخلي.</li> </ul>		
المخرجات	المدخلات	أدوار
إشعارات العمولات للموظفين	القائمة النهائية لمن صرفت لهم عمولات	أخصائي خدمات الموظفين

12.2 RACI Matrix:

R المسؤولية (Responsibility): ملكية المهمة المعينة.		A المساءلة (Accountability): الموافقة على النتائج وضمائمها.			
C المستشار (Consulted): تقديم التوصيات والمشورة.		I مُخطر (Informed): تلقي التحديثات والإشعارات.			
I	C	A	R	المسؤول / النشاط	#
مدير الإدارة المالية			مدير الموارد البشرية	رفع خطاب بطلب صرف العمولات السنوية	1
	مدير الإدارة المالية	الأمين العام	مدير الموارد البشرية	مراجعة الطلب	2
		مدير الموارد البشرية	أخصائي الموارد البشرية	إعداد قائمة الموظفين المستحقين	3
مدير الموارد البشرية		الإدارة المالية	أخصائي الرواتب والأجور	احتساب قيم العمولات للمستحقين	4



إدارة الموارد البشرية			-الأمين العام -رئيس مجلس الإدارة - مجلس الإدارة	اعتماد القائمة النهائية للمستحقين، مع مراعاة ما جاء في مصفوفة الصلاحيات المالية	5
إدارة الموارد البشرية			الإدارة المالية	تنفيذ إجراءات الصرف	6
الإدارة المالية		مدير الموارد البشرية	أخصائي خدمات الموظفين	إبلاغ الموظفين	7

تم بحمد الله وتوفيقه ،،،