



الإدارة العامة

سياسة منح المكافآت والحوافز الخاصة بالموظفين والادارة التنفيذية

2025

الفهرس

الصفحة	المحتوى
3	المقدمة
3	الفصل الاول - التعاريف
4	نطاق السياسة
4	انواع المكافآت والحوافز
4	الهدف منللسياسة
5	المبادئ الاساسية للسياسة
5	شروط تحقيق الحوافز والمكافآت
6	الشروط والسياسة العامة
6	الشروط العامة لمنح المكافآت والحوافز
7	دور الجهات ذات العلاقة
8	توازن منح المكافآت مع تحمل المخاطر
8	الافصاح
8	مراجعة السياسة
8	قواعد عامة وختامية

سياسة منح المكافآت والحوافز الخاصة بالموظفين والادارة التنفيذية

المقدمة:

تم إعداد سياسة منح المكافآت والحوافز المالية استناداً إلى تعليمات الجهات الرقابية ودليل الحوكمة، وتهدف هذه السياسة إلى جذب والحفاظ على الموظفين ذوي الكفاءة والمعرفة والمهارات والخبرات اللازمة للقيام بالأعمال لتدعيم رأس مال المصرف وتعزيز قدرته على توسيع أعماله وزيادة حجم نشاطه وقدرته التنافسية، وتعزيز فعالية إدارة المخاطر وتحقيق السلامة المالية والاستقرار، وتعزيز وتطوير الحوكمة المؤسسية المرتكزة على مبادئ العدالة والشفافية والمساءلة والمسؤولية، والالتزام بتطبيق أعلى معايير الأداء المهنية على كافة نشاطاته بما يتماشى مع تعليمات الجهات التشريعية والرقابية الداخلية والخارجية ذات العلاقة، والممارسات الدولية المثلى بشكل يضمن الالتزام بالمتطلبات والضوابط الهادفة إلى تعزيز الحوكمة وضمن الشفافية والموضوعية وترسيخ المهنية في منح المكافآت والحوافز.

يتم تطبيق أحكام وإجراءات هذه السياسة على المكافآت المالية والزيادة السنوية التي يتم منحها وصرفها وتوزيعها بناء على نتائج تقييم الأداء ويتم ربط المكافأة والزيادة السنوية للموظفين بمستوى الأداء ومدى مساهمتهم في تحقيق نتائج أعمال المصرف وموازنته التقديرية.

الفصل الأول

مادة (1)

التعريف

يكون للكلمات والعبارات الآتية الواردة في هذه السياسة المعاني المخصصة لها أدناه:

المصرف: مصرف الصفا.

المكافآت والحوافز: بدل مادي نقدي يمنح للموظف المستحق كأداة تحفيزية من قبل المصرف لقاء أداء يسهم في تطوير واقع العمل في المصرف وتحسين صورته ومستوى الخدمات المقدمة؛ ويعتبر ميزة خارج نطاق نصوص عقد العمل الرسمي المبرم مع الموظف لتحفيزه على تحقيق أفضل النتائج، ويصرف بمحض إرادة المصرف ولا يعتبر التزاماً عليه ولا حقاً مكتسباً للموظف إلا إذا كان متفقاً عليه و/أو أعلن عنه من قبل إدارة المصرف، ولا يجوز للموظف بأي شكل من الأشكال المطالبة بصرفه أو تعويضه عنه إذا ما توقف المصرف عن تقديمه. كما ولا يحق للموظف احتسابه كجزء من حقوقه التعاقدية ولا المطالبة بإدخاله في عملية احتساب مكافأة نهاية الخدمة أو أية تعويضات أخرى مهما كان نوعها.

الزيادة السنوية: عبارة عن زيادة على الراتب الأساسي بنسبة محددة تمنح للموظفين المستحقين بناء على نتائج تقييم الأداء شريطة وجود مخصص معتمد في الموازنة التقديرية لهذه الغاية من قبل مجلس الإدارة، وتمنح الزيادة السنوية المعرفة في هذا البند بمحض إرادة المصرف ولا تعتبر التزاماً عليه ولا حقاً مكتسباً للموظف، ولا يجوز للموظف بأي شكل من الأشكال المطالبة بصرفها أو تعويضه عنها إذا ما توقف المصرف عن تقديمها أو منحها.

الموظف المستحق: الموظف المثبت في الخدمة والذي لا تقل خدمته الفعلية في المصرف عن ستة أشهر بتاريخ 12/31 من العام الذي ستمنح/ توزع عنه المكافأة و/أو الزيادة السنوية، وحصل على نتيجة تقييم أداء لا تقل عن درجة جيد (يحقق باستمرار مستوى الأداء المتوقع) وفق نموذج تقييم الأداء السنوي المعتمد لذلك العام والذي يتم بناء عليه منح وتوزيع المكافآت والزيادة السنوية على الموظفين.

المجلس: مجلس إدارة مصرف الصفا.

الإدارة العامة: المركز الرئيسي للمصرف.

المدير العام: المدير العام للمصرف.

لجنة الترشيحات والمكافآت والحوافز: لجنة تنبثق عن مجلس الإدارة.

مادة (2)

نطاق السياسة

تسري أحكام هذه السياسة وهيكل المكافآت المالية المصمم بموجبها على جميع مستويات وفئات موظفي مصرف الصفا حسب الكادر الوظيفي المعتمد، حيث يتم تحديد واعتماد صرف المبلغ الإجمالي للمكافآت ومقدار الزيادة السنوية بقرار من مجلس الإدارة حسب المخصص المعتمد في الموازنة التقديرية السنوية أو وفق ما يقرره المجلس، بحيث تتولى لجنة الترشيحات والمكافآت المنبثقة عن المجلس مسؤولية متابعة إعداد أسس ومعايير لتوزيع وصرف المكافآت وتحديد نسب الزيادة السنوية للموظفين بناء على نتائج تقييم الأداء وبما يتماشى مع السياسة وتعاميم وتعليمات الجهات الرقابية.

مادة (3)

أنواع المكافآت والحوافز

تقسم المكافآت والحوافز على النحو التالي:

1. مكافآت سنوية نقدية.
 2. زيادة سنوية مرتبطة بالأداء حسب التعريف الوارد في مقدمة هذه السياسة.
- يتم تحديد قيمة المكافآت ومقدار الزيادة السنوية أعلاه وربطها بمدى مساهمة الموظفين في انجاز الأعمال وفي الأداء الكلي للمصرف، ويشترط لحصول الموظف على هذا النوع من المكافآت و/أو الزيادة السنوية ما يلي:
- أن يكون قد ثبت في الخدمة وألا تقل خدمته الفعلية في المصرف عن ستة أشهر.
 - أن يكون الموظف حاصلاً على درجة تقييم أداء لا تقل عن جيد (يحقق باستمرار مستوى الأداء المتوقع) عن العام الذي ستمنح وتوزع فيه المكافأة و/أو الزيادة السنوية المخصصة.
3. حوافز/مكافآت مبنية على أهداف: يتم اعتماد حوافز/مكافآت من قبل المدير العام تتعلق بأهداف وبرامج معينة ومحددة في مجالات مثل المبيعات والمطلوبات والتحصيل وخلافه بموجب آليات واضحة وبما يتماشى مع المخصصات ذات العلاقة.

مادة (4)

الهدف من السياسة

يمكن إجمال أهداف سياسة منح المكافآت والحوافز المالية بما يلي:

1. ضمان العدالة والموضوعية وتكافؤ الفرص في تمكين وتشجيع ومكافأة الموظف المتميز من خلال تطبيق شروط ومعايير واضحة وشفافة.
2. رفع مستوى الإنتاجية الفردية والمؤسسية وتشجيع استمرار العمل من أجل التميز في الأداء.
3. تشجيع التنافسية الايجابية بين الموظفين وبين الدوائر والوحدات المختلفة.
4. تشجيع اكتساب المعارف الجديدة وتطبيقها وتبادلها مع الآخرين، وتحفيز الموظفين على إيجاد مصادر جديدة للحصول على المعرفة التي تساعدهم على تطوير عملهم.
5. تعميق روح المبادرة لدى الموظفين، وتشجيعهم لتقديم اقتراحات قابلة للتطبيق تهدف إلى تطوير عمل المصرف وتحسين الأداء وخفض التكاليف.
6. التأكد من توافق سياسة منح المكافآت والحوافز المالية مع تعليمات الجهات الرقابية ونظام موظفي المصرف.
7. ضمان سلامة المصرف والاستقرار المالي من خلال فعالية إدارة المخاطر وذلك بمراعاة:
 - أ. تحديد أهداف ومؤشرات وعوامل رئيسية وهامة يتم تقييم الموظفين بموجبها.
 - ب. اعتماد نتيجة تقييم الأداء على أهداف مالية وغير مالية حسب المعايير والعناصر المحددة في نموذج تقييم الأداء.
 - ت. وجود علاقة مباشرة بين أداء المصرف العام وأداء الموظفين فيه.
 - ث. اعتماد الراتب المكون الرئيسي لتحديد المكافأة ونسبة الزيادة السنوية وذلك لأنه يراعي أساساً دور كل موظف بشكل فردي، من حيث حجم المسؤولية ومدى تعقيد المهام والأداء وظروف السوق المحلية وحجم الوظيفة التي يشغلها الموظف.
 - ج. اعتماد نتيجة تقييم الأداء وارتباطها بمدى الالتزام بتطبيق الضوابط الداخلية والمتطلبات التنظيمية من خلال إعطائها وزناً ترجيحياً مناسباً في قياس الأداء.

مادة (5)

المبادئ الأساسية للسياسة

- التوافق الاستراتيجي :** تعزيز وتطوير ثقافة الاداء من خلال ربط اداء الموظف بالتوجه الاستراتيجي للمصرف.
- الادارة بالاهداف :** اشراك الموظف في التخطيط وصنع الاهداف لكي يلتزم بالضوابط والمعايير التي تحقق الاهداف، كونه يشعر بأن عمله ذو قيمة ومحل تقدير من جهة الادارة ما يتحقق معه الرضا الوظيفي.
- التغذية العكسية :** تشجيع الملاحظات المصنفة والايجابية من الرؤساء المباشرين المتابعين لاداء موظفيهم، وذلك كاسلوب لتطوير مراجعي الاداء.
- العلاقة التكاملية :** ربط الاداء بالحوافز وفرص الترقية والتدريب والتطوير، حيث يعتمد قياس فاعلية اداء المصرف على مدى تحقيقها للاهداف
- العدل والمصادقية :** ارساء نظام لادارة اداء الموظفين يتسم بالثبات والعدل والانصاف والمصادقية من خلال تحديد معايير وسياسات واجراءات واضحة.

مادة (6)

شروط تحقق الحوافز والمكافآت

1. لا بد ان تكون الحوافز متناسبة مع الجهد المبذول فليس من العدل منح مكافأة كبيرة نظير عمل عادي او دفع مكافأة ضئيلة القيمة تجاه ابتكار او ابداع جديد.
2. من الضروري ان تقدم هذه الحوافز بمختلف انواعها على نحو موضوعي وعادل ودون تمييز.

3. يجب ان يستند قياس اداء موظفي الادارة العليا (مدير عام/مساعد مدير عام) على اداء المصرف الكلي على المدى الطويل وأن لا يبنى عنصر منح مكافاتهم استنادا الى اداء السنة الحالية فقط

مادة (7)

الشروط والسياسة العامة

تُستخدَم نتائج عملية لتقييم الأداء لتحديد قيمة المكافأة المالية ونسبة الزيادة السنوية للموظف سنوياً، وتختلف قيمة المكافأة و/أو نسبة الزيادة من موظف إلى آخر تبعاً لنتيجة التقييم ومن عام إلى آخر حسب المبلغ الإجمالي للمكافآت والزيادات السنوية المعتمد للمصرف من قبل مجلس الإدارة، بحيث يتم توزيعها بنسب محددة من مجموع الرواتب بناء على نتيجة التقييم، ولا يجوز تجاوز المبلغ الإجمالي المقرر والمخصص للمكافآت والزيادة السنوية والمعتمد من مجلس الإدارة إلا بموافقة استثنائية من المجلس نفسه، ويتم توزيعه بقيم ونسب محددة وواضحة على جميع الموظفين المستحقين بناء على نتائج تقييم الأداء وبإشراف لجنة الترشيحات والمكافآت، وبما يتماشى مع تعليمات الجهات الرقابية ذات العلاقة، وتتم مراجعة وتحديث هذه السياسة مستقبلاً بما يتماشى مع أية تعديلات تطرأ على تلك التعليمات، مع مراعاة ما يلي:

1. يتعين على المجلس التأكد من قيام الادارة بوضع اجراءات محكمة تكفل الالتزام بتطبيق سياسة منح المكافآت والحوافز واليات تنفيذها.
2. صاحب الصلاحية في اعتماد هذه السياسة هو الهيئة العامة غير العادية.
3. تقتضي هذه السياسة الالتزام بمتطلبات دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف والمتعلقة بسياسة منح المكافآت والحوافز وكذلك الالتزام بقانون الشركات بشأن السياسة
4. يتعين على المجلس من خلال لجنة المكافآت والحوافز ان يضمن مراجعة سياسة منح المكافآت والحوافز سنوياً ويفترض من تلك المراجعة ان تقيم مدى التزام المصرف بقواعد ممارسات منح المكافآت المالية الصادرة عن سلطة النقد والاسترشاد بقواعد ومبادئ مجلس الاستقرار المالي، وان يأخذ المجلس في الاعتبار نتائج المراجعات عند تحديد الامور المتعلقة بمنح المكافآت.
5. يجب ان يكون للمصرف نظام لقياس الاداء من اجل تقييم وقياس اداء موظفيه بمختلف المستويات بشكل موضوعي.
6. يجب ان تكون اجراءات وعمليات تقييم وقياس الاداء مكتوبة وموثقة بشكل واضح وشفاف ويجب ان تنص على تجنب تضارب المصالح.

مادة (8)

الشروط العامة لمنح المكافآت والحوافز

1. يتم توزيع المكافآت السنوية من المخصصات المرصودة والمقرة من قبل مجلس الإدارة لغايات منح المكافآت للموظفين وفق آلية محددة وواضحة معتمدة على السياسة.
2. يتم منح الزيادة السنوية من المخصصات المرصودة والمقرة من قبل مجلس الإدارة لغايات منح الزيادة السنوية للموظفين وفق آلية محددة وواضحة معتمدة على السياسة.
3. تمنح المكافأة والزيادة السنوية للموظفين بناء على درجة التقييم النهائية والتي تعتمد على مكونات (مؤشرات) مالية وغير مالية يتم قياس مدى تحقيقها في عملية تقييم الأداء والنماذج المعتمدة لذلك، حيث يجب أن تتناسب قيمة المكافأة ونسبة الزيادة السنوية مع نتيجة تقييم الأداء والتي تقتضي أن يكون العمل المنجز وفق الزمن المحدد لإنجازه والجودة المطلوبة وبما يتناسب مع المخصصات المرصودة.

4. عند منح المكافأة و/أو الزيادة السنوية المرتبطة بالأداء، لا يتم النظر بأي مكافآت أو علاوات أو بدلات يتقاضاها الموظف مهما كان نوعها أو اسمها.
5. لا يتم منح المكافأة و/أو الزيادة السنوية المرتبطة بالأداء بصفة دورية أو مستمرة ولا تعتبر حقاً مكتسباً للموظف، حيث أن القرار بمنحها يكون بحسب ما يقرره صاحب الصلاحية.

مادة (9) دور الجهات ذات العلاقة

1. مجلس الإدارة :

1. المصادقة على سياسة منح المكافآت الموصى بها من قبل لجنة الترشيحات والمكافآت.
2. المصادقة على التوصيات الصادرة عن لجنة الترشيحات والمكافآت بخصوص الزيادات ومكافآت الموظفين والمسؤولين الرئيسيين في المصرف.
2. لجنة الترشيحات والمكافآت:
لجنة تتبثق عن مجلس الإدارة وتكون من مهامها:
 1. إعداد السياسة الخاصة بمنح المكافآت والمزايا والحوافز والاشراف على تطبيقها ومراجعتها بشكل دوري، وعلى اللجنة أن تتحقق من أن المكافآت والمزايا الممنوحة معقولة وتتناسب مع الاداء المالي للمصرف وتأخذ بعين الاعتبار المخاطر.
 2. التوصية لمجلس الإدارة بخصوص الزيادات ومكافآت الموظفين.
 3. الاشراف على منح وتوزيع المكافآت المعتمدة وفق أسس ومعايير تستند إلى نتائج تقييم الأداء والأداء الكلي للمصرف بناء على السياسة المعتمدة والنظام والتعليمات والتعاميم الصادرة عن الجهات الرقابية.
 4. الاشراف على تصميم نظام المكافآت والحوافز والتأكد من توافقه مع ثقافة المصرف واستمرارية الاعمال على المدى الطويل اضافة الى توافقه مع الاداء والبيئة الرقابية .
 5. التأكد من وجود تجانس بين فترة صرف المكافأة وتحقيق الايراد بشكل فعلي خاصة فيما يتعلق بالايادات المستقبلية ذات التوقيت والاحتمال غير المؤكدين
 6. -التأكد من سياسة منح المكافآت والحوافز تأخذ بعين الاعتبار كافة انواع المخاطر التي يتعرض لها المصرف عند تحديد المكافآت .
 7. التأكد من توافق السياسة مع تعليمات سلطة النقد والنظام الداخلي للمصرف

3. دائرة الموارد البشرية:

1. اعداد نظام تقييم اداء الموظفين ونماذج ادارة اداء الموظفين.
2. التنفيذ الدقيق والفعال للنظام بما يحقق الهدف المقصود منه.
3. تقديم الدعم والمساندة لمدراء ومسؤولي الوحدات خلال تطبيق نظام ادارة اداء الموظفين.
4. عقد ورش عمل ودورات تدريبية لمدراء ومسؤولي الوحدات بهدف توعيتهم حول نظام ادارة الاداء.
5. التواصل مع لجنة التقييم وتطوير راس المال البشري بهدف توضيح اية عقبات او صعوبات من شأنها ان تعرقل التطبيق الصحيح للنظام او اي مشاكل أخرى طارئة.
6. ضمان التزام كافة وحدات المصرف بالاطار الزمني المحدد لدورة اداء الموظفين.
7. اعداد تقارير احصائية سنوية شاملة حول الاداء العام لتطبيق النظام ورفعها الى لجنة التقييم وتطوير راس المال البشري والتنسيق بين كافة الاطراف حولها.

4. لجنة المكافآت الداخلية:

لجنة مشكلة في الإدارة العامة بموجب هذه السياسة برئاسة المدير العام وعضوية مدير الموارد البشرية والمدير المالي وعضو آخر برتبة مدير يحدده المدير العام، تكون مهام هذه اللجنة الاشراف على منح وتوزيع المكافآت والزيادة السنوية المعتمدة بعد اقرارها.

مادة (10)

توازن منح المكافآت مع تحمل المخاطر

تتم مراعاة وجود تجانس بين حجم المكافآت والزيادة السنوية وبين هيكل المخاطر والأداء الكلي للمصرف عند تحديد المبلغ الإجمالي للمكافآت والزيادة السنوية المراد صرفها و/أو منحها للموظفين، كما تراعى جميع المخاطر الموجودة والمحتملة بما في ذلك المخاطر صعبة القياس مثل مخاطر السيولة، ومخاطر السمعة، ومخاطر عدم الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية، وتكلفة رأس المال؛ كما تتولى لجنة الترشيحات والمكافآت مراجعة ومواءمة عناصر ومكونات المكافآت والزيادة السنوية بما يتوافق مع المخاطر على المدى الطويل لتقييم مدى ملائمتها وفعاليتها.

مادة (11)

الإفصاح

يتم الإفصاح عن ملخص لسياسة منح المكافآت والحوافز المالية لدى المصرف حسب ما تقتضيه تعليمات وتعاميم الجهات الرقابية ذات العلاقة

مادة (12)

مراجعة السياسة

تتم مراجعة سياسة منح المكافآت والحوافز المالية بشكل دوري بهدف تقييم التزام المصرف بقواعد ممارسات منح المكافآت والحوافز المالية الصادرة عن الجهات الرقابية ونظام الموظفين المعتمد ويتم مراعاة تعليمات سلطة النقد الفلسطينية ذات العلاقة بهذا الخصوص.

مادة (13)

قواعد عامة وختامية

تكون لجنة الترشيحات والمكافآت المنبثقة عن مجلس الإدارة هي الجهة المسؤولة عن اعداد / تعديل وتحديث هذه السياسة واعتمادها من قبل مجلس الإدارة.
تكون لجنة الترشيحات والمكافآت هي الجهة المسؤولة عن التوصية بمبالغ الزيادات والمكافآت والحوافز.