

2022

السيبي
الخيرية



مجتمع حيوي
VIBRANT COMMUNITY

لائحة الرواتب والبدلات

جمعية التنمية الاجتماعية
الأهلية بمحافظة النماص



الجمعية الخيرية
بمحافظة النماص
ترخيص رقم 3368



حلول مبتكرة
للتعليم
INNOVATIVE SOLUTIONS FOR EDUCATION



جدول المحتويات

٥	١- الفصل الأول: أحكام عامة
٦	المادة (١-١): المصطلحات والتعريفات المستخدمة في اللائحة:
٧	٤ المادة (٢-١): نطاق تطبيق اللائحة:
٧	المادة (٣-١): الأدوار والمسؤوليات:
٨	اختصاصات إدارة الموارد البشرية
٧	مسؤولية الوحدات التنظيمية في الدائرة
٧	المادة (٤-١): أهداف اللائحة والفوائد المرجوة منها:
٨	المادة (٥-١): منهجية وضع اللائحة:
٨	أولاً: عملية تقييم الوضع الحالي والوظائف الحالية
٩	ثانياً: الفرز والتصنيف العلمي للوظائف
٩	ثالثاً: المقارنة المعيارية والموقف التنافسي للجمعية
١١	رابعاً: إنشاء جدول الرواتب والدرجات
١٢	٢- الفصل الثاني: جدول الرواتب والدرجات
١٣	المادة (١-٢) تصنيف الوظائف:
١٤	المادة (٢-٢) جدول الرواتب والبدلات:
١٥	٣- الفصل الثالث: البدلات
١٦	المادة (١-٣) البدلات المقترحة:
١٦	المادة (٢-٣) بدل السكن:
١٧	المادة (٣-٣) بدل المواصلات:
١٧	المادة (٤-٣) بدل الإركاب (تذاكر السفر):
١٨	المادة (٥-٣) بدل الانتداب (رحلات العمل):
١٩	المادة (٦-٣) بدل النذب:

٢٠	المادة (٧-٣) بدلات أخرى:
٢١	٤- الفصل الرابع: التسكين
٢٢	أولاً: بداية التسكين
٢٢	المادة (١-٤) التوظيف حسب المؤهلات والخبرات
٢٢	المادة (٢-٤) تسكين المتقدمين للوظيفة
٢٢	المادة (٣-٤) الوظائف الجديدة والمستحدثة
٢٣	ثانياً: تسكين الوظائف الحالية على جدول الدرجات والرواتب
٢٣	مادة (٤-٤) جدول تسكين الوظائف
٢٤	ثالثاً: تسكين الموظفين القائمين على رأس العمل
٢٤	مادة (٥-٤) إجراءات تسكين الموظفين
٢٥	مادة (٦-٤) لجنة التسكين
٢٥	مادة (٧-٤) مهام لجنة التسكين
٢٥	مهام لجنة شؤون التسكين تتعين بالآتي:
٢٦	٥- التوصيات والملاحظات
٢٧	تطوير الأوصاف الوظيفية
٢٧	بعض الملاحظات على المسميات من خلال تقييم وتصنيف الوظائف:
٢٧	التباين بين الموظفين في نفس الوظيفة:
٢٨	نظام إدارة الأداء:
٢٨	تطوير اللوائح والإجراءات الخاصة بإدارة الموارد البشرية:



الفصل الأول: أحكام عامة

١- الفصل الأول: أحكام عامة

المادة (١-١): المصطلحات والتعريفات المستخدمة في اللائحة:
يكون للكلمات والعبارات التالية حيثما وردت في هذا الدليل المعاني المخصصة لها أدناه ما لم تدل القرينة على خلاف ذلك:

الرقم	المصطلح	التعريف
١	الوزارة	وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية
٢	الجهة المشرفة	وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية
٣	الجمعية	جمعية التنمية الاجتماعية بمحافظة النماص
٤	الجمعية العمومية	أعلى جهاز في الجمعية، وتتكون من مجموع الأعضاء العاملين الذين أوفوا بالتزاماتهم تجاه الجمعية
٥	مجلس الإدارة	مجلس إدارة الجمعية
٦	المدير التنفيذي	المسؤول الأول عن الجهاز التنفيذي سواء كان مديراً تنفيذياً، أو مديراً عاماً، أو أميناً عاماً.. أو غير ذلك
٧	الإدارة العليا	مجلس الإدارة والمدير التنفيذي أو من يمثلهم
٨	إدارة الموارد البشرية	الوحدة الإدارية المعنية بالموارد البشرية في الجمعية
٩	الوحدة التنظيمية	ما يرد بتقسيم الهيكل التنظيمي للجمعية
١٠	الموظف	كل شخص طبيعي - ذكر أو أنثى - يعمل لمصلحة الجمعية وتحت إدارتها، أو إشرافها بدوام كامل مقابل راتب شهري، أيًا كانت التسمية التي تطلق عليه
١١	الموظف المتعاون	من يعمل لدى الجمعية جزءاً من الوقت وليس على كفالتها
١٢	اللائحة التنفيذية	اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية
١٣	اللائحة	لائحة الرواتب والبدلات
١٤	الميزانية	ميزانية جمعية تحفيظ القرآن الكريم بمحافظة النماص
١٥	جدول الرواتب والدرجات	جدول الرواتب والدرجات المعتمد من مجلس إدارة الجمعية
١٦	الراتب الأساسي	الراتب المقرر لبداية مربوط الدرجة الوظيفية سواء استخدم تعبير راتب أو أجر، وما يطرأ عليه من زيادات
١٧	الراتب الإجمالي	الراتب الأساسي مضافاً إليه ما يحصل عليه الموظف من علاوات وبدلات معتمدة
١٨	البدل أو التعويض	ما يتقاضاه الموظف خارج جدول الرواتب والدرجات وفقاً للأحكام الخاصة بالجمعية
١٩	يوم عمل	يوم العمل الرسمي الذي يحدد بقرار وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية
٢٠	عقد العمل	عقد العمل الذي ينظم العلاقة الوظيفية بين الموظف وبين الجمعية

المادة (٢-١): نطاق تطبيق اللائحة:

تسري أحكام هذه اللائحة على جميع الموظفين بالجمعية إلا ما يستثنى في نص هذه اللائحة.

المادة (٣-١): الأدوار والمسؤوليات:

اختصاصات إدارة الموارد البشرية

تتمثل الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية على سبيل المثال وليس الحصر في الآتي:

- تطبيق الأحكام الواردة في هذه اللائحة، والقرارات والأنظمة والنماذج والأدلة الخاصة بالموارد البشرية الصادرة بموجب هذه اللائحة.

- تقديم المشورة للوحدات التنظيمية في الجمعية في كل ما يتعلق بالمسائل الفنية الخاصة بلائحة الرواتب والدرجات.

- تقديم المبادرات والبرامج التي تهدف إلى تعزيز بيئة العمل.

- تعزيز الثقافة المؤسسية لدى موظفي الجمعية، وتعزيز مؤشرات السعادة لديهم، وبت روح الإيجابية وتحفيز الإبداع ودعم العمل بروح الفريق الواحد.

مسؤولية الوحدات التنظيمية في الدائرة

- على الوحدات التنظيمية في الجمعية مسؤولية التطبيق السليم لأحكام هذه اللائحة. والتشريعات الصادرة بموجبها وسياسات الموارد البشرية، وعليها استشارة إدارة الموارد البشرية عند أي التباس في تطبيق أحكام هذه اللائحة.

المادة (٤-١): أهداف اللائحة والفوائد المرجوة منها:

تهدف هذه اللائحة إلى تنظيم العمل بالجمعية وتنظيم العلاقات بين الجمعية وبين الموظفين بما يحقق مصلحة كافة الأطراف، وذلك من خلال ما يلي:

- تثبيت مبدأ العدالة والشفافية في التعاملات الداخلية والخارجية، وتوضيح آليات دفع الرواتب والبدلات الأخرى حسب اللائحة المعتمدة.

- القدرة على استقطاب أفضل الكفاءات في سوق العمل واللازمة لتحقيق استراتيجية ورؤية الجمعية.

- الاحتفاظ بالكفاءات الموجودة في الجمعية من خلال وجود جدول رواتب منافس ويتناسب مع رواتب سوق العمل.

- تعزيز الصورة الذهنية والسمعة الجيدة للجمعية كمؤسسة مهنية رائدة في تطبيق جدول درجات ورواتب عادل ومبني على تقييم دقيق للوظائف ومتناسب مع البيئة التي تعمل بها الجمعية.

- تعزيز حس الولاء والانتماء الوظيفي والحافز الشخصي عند الموظفين ببذل أقصى الجهد والإخلاص في العمل، ما يعود على الجمعية بفوائد من ناحية إنتاجية وكفاءة أعلى ومستوى أداء عمليات مهني أحسن لخدمة الواهبين أو المستفيدين وكل المتعاملين مع الجمعية.

-المحافظة بشكل أفضل على موارد الجمعية والتي تتأتى نتيجة معرفة الجمعية بمستوى رواتب مؤسسات شبيهة والتي على أساسها يوضع جدول رواتب مناسب للجمعية، دون أن يكون فيه إفراط أو نقص لكل درجة وظيفية وبشكل ينسجم مع البيئة التي تعمل بها الجمعية.

-خلق بيئة عمل وثقافة مؤسسية مبنية على العمل بروح الفريق الواحد نتيجة لشعور المنسوبين بوضوح المسوغات التي تستوجب وجود تفاوت بالرواتب بين الموظفين على الدرجات المختلفة وفي نفس الدرجات.

المادة (١-٥): منهجية وضع اللائحة:

عمل فريقنا الاستشاري من المختصين على إعداد جدول الرواتب والبدلات وفق منهجيات عالمية، تأخذ في عين الاعتبار تحقيق العدالة في مستويات الرواتب على المستوى الداخلي بين منسوبي الجمعية، إضافة إلى العدالة في مستويات الرواتب من خلال المقارنة المرجعية بين مستويات الرواتب في الجمعية مع الجمعيات الأخرى المماثلة، ولذا فقد تم الأخذ بعين الاعتبار عند إعداد لائحة الرواتب والبدلات الأسس والخطوات الآتية:

أولاً: عملية تقييم الوضع الحالي والوظائف الحالية

تم حصر الوظائف الحالية، ومراعاة أن الاستراتيجية الجديدة للجمعية التي تركز على تحقيق تميز مؤسسي شامل وتطوير خدمات جديدة تتطلب تقييماً للوظائف أكثر تخصصاً، وعليه فقد تم تحديد الوظائف التي سيتم تقييمها، ومن ثم تم تقييمها، كما تم عرضها في تقرير تقييم الوظائف من خلال المنهجيات التالية:

١-استخدام معايير عالمية معتمدة

قام الفريق الاستشاري باستخدام طريقة منهجية ومحددة لعملية تقييم الوظائف، بما يضمن تحقيق العدالة والانسجام بينها على مستوى كافة الوظائف، ويحدد نظام تقييم الوظائف المعتمد عدداً معيناً من المعايير الواضحة والدقيقة التي يتم تطبيقها في كل عملية تقييم وظيفي بدون استثناء (مثل: المعرفة، تحديد نطاق المسؤولية، حل المشاكل)، حسب نظام مجموعة هاي، وهو النظام الأعلى موثوقية عالمياً.

٢-استند تقييم الوظائف إلى تقييم الوظيفة وليس تقييم الموظف شاغل الوظيفة

وضع نظام تقييم وظيفي موحد للوظيفة دون تدخل في مواصفات الموظفين الذين يشغلون الوظيفة حالياً ليُعبر عن القيمة الحقيقية للوظيفة بغض النظر عن إمكانات شاغلها حالياً.

٣-وثيقة الهيكل التنظيمي للجمعية

تم الاعتماد بشكل رئيسي على وثيقة الهيكل التنظيمي، حيث قامت الوثيقة بمراجعة الهيكل الحالي وربطه بالاستراتيجية الجديدة وتطوير الهيكل، مع وضع أهداف ومهام الإدارات الرئيسية للجمعية وشرح عمل الوحدات الإدارية الرئيسية وتحديد الوظائف التابعة مع شرح أهداف ومهام كل وحدة منها.

٤-لائحة الموارد البشرية

كذلك تمت مراجعة لائحة الموارد البشرية والتي تحتوي على توصيف وظيفي يشرح المهام والواجبات لكل وظيفة، كما تم الأخذ في الاعتبار لائحة النظام الإداري، حيث إن الوصف الوظيفي لم يشرح مواصفات شاغل الوظيفة أو صلاحياته حتى يتم تكوين صورة ومعلومات مناسبة عن كل وظيفة.

ثانياً: الفرز والتصنيف العلمي للوظائف

اعتمدت اللائحة تصنيف الوظائف إلى مستويات إدارية في كل مستوى عدد من المراتب، ووزعت المستويات الإدارية على (٩) تسعة مراتب، وكل درجة لها حد أدنى وحد أعلى حسب الجدول الآتي:

المراتب	المستويات الإدارية
٩	وظائف الإدارة العليا
٧/٨	وظائف الإدارة الإشرافية
٣/٤/٥/٦	الوظائف التنفيذية
٢/١	وظائف الخدمات المعاونة

ثالثاً: المقارنة المعيارية والموقف التنافسي للجمعية

يتطلب تطوير جدول الرواتب والدرجات قيام فريق العمل بدراسة عدد كبير من المنهجيات المتبعة في تصنيف الوظائف وإعداد سلم الرواتب والبدلات واختيار أنسبها، ويعد من أبرز المنهجيات المتبعة في تطوير جدول الرواتب والدرجات منهجية فئات القرارات لتحليل وتصنيف الوظائف ((Decision Band Method، والتي تقوم بشكل أساسي على منطلق أن درجة أهمية أي وظيفة للمنظمة (وبالتالي العائد المادي لشاغلها) تنبع بشكل أساسي من حجم مسؤوليات هذه الوظيفة في المنظمة والمستوى الإداري لها، ويمكن تجسيد حجم هذه المسؤوليات من خلال حجم وطبيعة القرارات المناط بشاغل الوظيفة اتخاذها، فجميع الوظائف تقتضي من شاغلها اتخاذ قرارات معينة ليتمكنوا من أداء مهام الوظيفة بفاعلية.

كما تمت مقارنة الموقف التنافسي للجمعية من حيث مستوى الرواتب التي تعتمد عليها مقارنة بمتوسط أسعار السوق للوظائف المعيارية، وهل معدلات رواتب موظفي الجمعية حالياً أعلى أو أقل أو قابلة للمقارنة مع معدلات الجهات المشابهة، وعلى أساسه يجب أن تقرر الوضع التنافسي الذي يصب في مصلحة الجمعية، فمثلاً:

-هل تحتاج إلى أن ترفع رواتب بمستوى أعلى من مستوى السوق للاحتفاظ بموظفي الجمعية الحاليين؟

-هل تريد أن تدفع رواتب بمستوى أعلى من السوق لجذب المزيد من المرشحين الموهوبين؟

-هل تحتاج إلى أن تدفع أقل من مستوى السوق، لأن هذا هو كل ما تستطيع الجمعية تحمله؟

ولذا فقد تم عقد مقارنة مرجعية مع جداول الرواتب والدرجات للعديد من الجمعيات والهيئات في المملكة العربية السعودية التي تتشابه في نشاطاتها وأعمالها ومشاريعها مع أنشطة وأعمال ومشاريع الجمعية، حيث تمت مقارنة الحد الأدنى والحد الأقصى للرواتب، ومنها تم استخراج متوسط الرواتب لهذه الجهات.

وكانت نتيجة الدراسة أن هناك ٣ مستويات يتفاوت متوسط الرواتب بينها بشكل كبير، كما هو موضح بالجدول التالي:

المستوى الإداري	الراتب	متوسط الراتب بين الحد الأدنى والحد الأعلى																			
	الإقليم	القنفذة	النماص	النماص	أبها	غرب جدة	بمّال-صغير	النماص	الخميس	الجنوب	مكة	النماص	الخميس	مكة	حفر الباطن	مكة	الرياض	جدة	الرياض	المدينة	
	التخصص	خيرية	خيرية	خيرية	خيرية	قرآن	قرآن	خيرية	خيرية	خيرية	التنمية	خيرية	مستوى ب	قرآن	خيرية	إيتام	تنمية	صحية	تنمية	خيرية	
	المستوى	جمعيات فئة 1						جمعيات فئة 2						جمعيات فئة 3							
	الجمعية	البر	جمعية3	جمعية1	الربأبها	الليث	قاران	جمعية2	خيرية الخميس	أبوعريش	النعمة1	ملحق 1	تحفيظ الخميس	النعمة2	تراوف	مودة	رؤماتيزم	توجيه اسري	الراجحي	وقف خادم الحرمين	
		3,900	4,000	4,720	10,500	4,625	6,143	6,500	6,804	7,778	7,350	8,628	9,000	13,944	10,450	34,713	18,750	31,120	38,015	54,336	
	وظائف الإدارة العليا	3,265	4,000	4,720	3,750	4,625	4,729	6,500	5,184	5,692	6,395	7,512		9,922	9,575	13,471	16,625	21,176	23,020	25,492	
	وظائف الإدارة الإشرافية	2,608	3,500	4,720	3,261	3,890	3,900	3,263	4,536	4,148	4,483	6,329		5,957	7,325	5,052	9,250	7,414	11,103	9,568	
	الوظائف التنفيذية	1,950	800	1,250	2,442	2,930	1,975	0	2,916	3,111	1,705	0		2,891	5,200	1,914	2,205	1,997	4,020	3,827	
	وظائف الخدمات المعاونة																				
		1	2	3	4	5	6	7	8	11	12	13	14	15	16	21	22	23	24	25	

ومن خلال دراسة معدلات التفاوت الخارجية والداخلية، تم الأخذ في الاعتبار سياسات الشركات الأخرى المنافسة، وكان معدل رواتب الجمعية بين المستوى الأول والثاني، وعليه كان جدول الرواتب المقترح يقترب أكثر من المستوى الثاني لتحقيق استراتيجية الجمعية لتحفيز والإبقاء على موظفيها دون إرهاق الميزانية بالمقارنة مع المستوى الثالث للجمعيات التي لديها دعم كبير، وكذلك تشمل عدداً كبيراً من الموظفين والأنشطة الكبيرة على مستوى المملكة.

رابعاً: إنشاء جدول الرواتب والدرجات

- تم تنظيم جدول الرواتب والدرجات بحيث يتضمن (٩) تسعة مراتب موزعة على المستويات الإدارية الأربعة، بحيث تشتمل كل مرتبة على ٣ مستويات رئيسية كما يلي:

- (١) الحد الأدنى:

يمثل أقل راتب أساسي من الممكن أن يتحصل عليه الموظف المعين على درجة وظيفية معينة، ويتم في العادة استخدام هذا المستوى من الرواتب عند تعيين الموظفين الحاصلين على الحد الأدنى من المتطلبات الوظيفية المحددة في الوصف الوظيفي الخاص بالوظيفة، وهو يمثل ٨٠% من متوسط الراتب المقترح.

(٢) الحد المتوسط:

يمثل متوسط الراتب الأساسي من الممكن أن يتحصل عليه الموظف المعين على درجة وظيفية معينة، ويتم في العادة استخدام هذا المستوى من الرواتب عند تسكين الموظفين الحاصلين على المتطلبات الوظيفية المحددة في الوصف الوظيفي الخاص بالوظيفة ولديهم خبرة مناسبة عليها.

(٣) الحد الأعلى:

يمثل أعلى راتب أساسي من الممكن أن يتحصل عليه الموظف المعين على درجة وظيفية معينة، ويتم في العادة استخدام هذا المستوى من الرواتب عند تسكين الموظفين الحاصلين على أعلى مستوى من المتطلبات الوظيفية المحددة في الوصف الوظيفي الخاص بالوظيفة، وهو يمثل ١٢٠% من متوسط الراتب المقترح.

- تنقسم كل مرتبة إلى ١٠ درجات، تزيد زيادة سنوية بمعدل ٥% من الراتب الأساسي، حسب الإجراءات المتبعة في نظام إدارة الأداء.

الفصل الثاني: جدول الرواتب والدرجات

٢- الفصل الثاني: جدول الرواتب والدرجات

المادة (١-٢) تصنيف الوظائف:

تم تصنيف الوظائف وفق الأسس الآتية:

يتضمن جدول الرواتب عدد ٤ مستويات إدارية، بحيث تشكل الفئات الأساسية التي بُني عليها الجدول:

١/ وظائف الإدارة العليا: وهي المسؤولة عن توجيه المؤسسة، وإقرار استراتيجيتها، واعتماد محفظة خدماتها، وإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، ومتابعة تحقيق الأداء المؤسسي، والقيادة بالمثال والإلهام.

٢/ وظائف الإدارة الإشرافية: وهي معنية بالرقابة والإشراف على وحدة تنظيمية لتنفيذ الخدمات ورضا المتعاملين.

٣/ وظائف تنفيذية: وهي المسؤولة عن تنفيذ المهام التي تتطلب تخصصاً ومعارف مهنية محددة، مثل: محاسب، أخصائي، سكرتير، معلم..

٤/ وظائف الخدمات المعاونة: وظائف داعمة يتطلب تنفيذها بذل مجهود بدني و/ أو استخدام معدات متطورة.

يوضح الجدول أدناه توزيع الوظائف حسب مسمى الوظيفة والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة المطلوبة لكل مرتبة:

الحد الأدنى	الحد الأعلى	المؤهل وعدد سنوات الخبرة					الوظائف	المرتبة	المستويات الإدارية
		ثانوية	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه			
8,400	12,600				٨	٥	المدير التنفيذي	٩	الإدارة العليا
7,000	10,500				٦	٣	مدير إدارة - مستشار	٨	الإدارة الإشرافية
6,000	9,000				٤	١	مدير إدارة - رئيس قسم - مدير وحدة	٧	
5,500	8,250				٦	٢	أخصائي أول - محاسب أول	٦	الوظائف التنفيذية
5,000	7,500	٦	٤	٢			محاسب - أخصائي - إداري رئيسي	٥	
4,500	6,750	٤	٢				سكرتير تنفيذي - أخصائي مساعد - إداري أول	٤	
4,000	6,000	٢					مساعد محاسب - سكرتير - فني دعم - إداري	٣	
3,000	4,500						سائق - عامل - حارس (سعودي)	٢	الخدمات المعاونة
2,000	3,000						سائق - عامل - حارس (غير سعودي)	١	

المادة (٢-٢) جدول الرواتب و العلاوات السنوية:

- تم تنظيم جدول الرواتب والدرجات بحيث يتضمن (٩) تسعة مراتب موزعة على المستويات الإدارية الأربعة، وتشتمل كل مرتبة على ١٠ درجات، وتوزع كما يلي:

توى الوحدة الإدارية	المرتبة	الوظائف	الحد الأدنى	زيادة سنوية %٥	الدرجة								
					١	٢	٣	٤	حد متوسط	٦	٧	٨	٩
إدارة العليا	٩	المدير التنفيذي	8,400	420	٨,٨٢٠	٩,٢٤٠	٩,٦٦٠	١٠,٠٨٠	١٠,٥٠٠	١٠,٩٢٠	١١,٣٤٠	١١,٧٦٠	١٢,١٨٠
	الإدارة لإشرافية	٨	مدير إدارة – مستشار	7,000	٧,٣٥٠	٧,٧٠٠	٨,٠٥٠	٨,٤٠٠	٨,٧٥٠	٩,١٠٠	٩,٤٥٠	٩,٨٠٠	١٠,١٥٠
		٧	مدير إدارة - رئيس قسم - مدير وحدة	6,000	300	٦,٣٠٠	٦,٦٠٠	٦,٩٠٠	٧,٢٠٠	٧,٥٠٠	٧,٨٠٠	٨,١٠٠	٨,٤٠٠
الوظائف التنفيذية	٦	أخصائي أول- محاسب أول	5,500	275	٥,٧٧٥	٦,٠٥٠	٦,٣٢٥	٦,٦٠٠	٦,٨٧٥	٧,١٥٠	٧,٤٢٥	٧,٧٠٠	٧,٩٧٥
	٥	محاسب - أخصائي - إداري رئيسي	5,000	250	٥,٢٥٠	٥,٥٠٠	٥,٧٥٠	٦,٠٠٠	٦,٢٥٠	٦,٥٠٠	٦,٧٥٠	٧,٠٠٠	٧,٢٥٠
	٤	سكرتير تنفيذي أخصائي مساعد – إداري أول	4,500	225	٤,٧٢٥	٤,٩٥٠	٥,١٧٥	٥,٤٠٠	٥,٦٢٥	٥,٨٥٠	٦,٠٧٥	٦,٣٠٠	٦,٥٢٥
	٣	مساعد محاسب - سكرتير- فني دعم –إداري	4,000	200	٤,٢٠٠	٤,٤٠٠	٤,٦٠٠	٤,٨٠٠	٥,٠٠٠	٥,٢٠٠	٥,٤٠٠	٥,٦٠٠	٥,٨٠٠
الخدمات المعاونة	٢	سائق - عامل – حارس (سعودي)	3,000	150	٣,١٥٠	٣,٣٠٠	٣,٤٥٠	٣,٦٠٠	٣,٧٥٠	٣,٩٠٠	٤,٠٥٠	٤,٢٠٠	٤,٣٥٠
	١	سائق - عامل – حارس (غير سعودي)	2,000	100	٢,١٠٠	٢,٢٠٠	٢,٣٠٠	٢,٤٠٠	٢,٥٠٠	٢,٦٠٠	٢,٧٠٠	٢,٨٠٠	٢,٩٠٠

١. وضعت اللائحة مبلغ (٣٠٠٠) ريال كحد أدنى لرواتب الموظف السعودي وذلك للمرتبة (٢) في الدرجة الأولى.

٢. تنقسم كل مرتبة إلى (١٠) درجات تزيد زيادة سنوية، وتتزايد النسبة حسب نتيجة التقييم السنوي للموظف (مدى استحقاقه للعلاوة السنوية على حسب التقييم الوظيفي للموظف الموضح في لائحة إدارة وتقييم الأداء).

٣. كل درجة تساوي سنة خبرة واحدة عند التوظيف.

٤. تمنح علاوة تعادل درجة في جدول الرواتب بحيث ينتقل الراتب للموظف من الدرجة الحالية إلى الدرجة التالية إذا لم يؤد ذلك إلى تجاوز الحد الأعلى لوظيفته أو مرتبته.

٥. تتوقف زيادة الموظف عندما يصل إلى أعلى درجة مخصصة للمرتبة الخاص به وذلك ما لم يوافق المدير التنفيذي على ترقيته إلى وظيفة ذات مرتبة أعلى حسب لائحة الصلاحيات، شريطة أن تكون مسؤوليات وطبيعة العمل الذي يقوم به الموظف متناسبة مع المرتبة الجديدة من حيث الشهادة العلمية وسنوات الخبرة المطلوبة للوظيفة الجديدة.

٦. عند حصول الموظف على تقدير ضعيف في العام السابق أو مقبول في العامين السابقين، فيتم تثبيته على الدرجة التي هو فيها وحرمانه من علاوة الخبرة السنوية حتى صدور تقرير السنة التالية.

٧. يجوز للمدير التنفيذي وبناء على اقتراح الإدارات المعنية اعتماد منح الموظفين المتميزين درجتين إضافيتين بحيث لا يتم رفع الموظف درجتين مرة أخرى إلا بعد مضي سنتين من آخر مرة تم رفعه فيها لدرجتين متتاليتين وحسب شروط إدارة الأداء.



الفصل الثالث: البدلات

٣- الفصل الثالث: البدلات

المادة (١-٣) البدلات المقترحة:

يحصل الموظفون في الجمعية بالإضافة إلى الراتب الأساسي على بدلات أخرى تضاف إلى الراتب الأساسي الذي تمت الإشارة إليه في سُلّم الرواتب، وستكون البدلات المقترحة لموظفي الجمعية كالتالي:

١. بدل السكن

٢. بدل المواصلات

٣. (بدل الإركاب) تذاكر السفر السنوية (المغتربين)

٤. بدل الانتداب (رحلات العمل)

٥. بدل الندب/ طبيعة عمل

٦. بدلات أخرى

المادة (٢-٣) بدل السكن:

إذا لم توفر الجمعية السكن المناسب للموظفين لديها فإنها تمنح العامل بدل سكن نقدياً شهرياً بناءً على المستوى الوظيفي، حسب الجدول أدناه:

المستوى الإداري	بدل السكن شهرياً
الإدارة العليا	٢,٦٠٠ ريال شهرياً
الإدارة الإشرافية	٢,٣٠٠ ريالاً شهرياً
الوظائف التنفيذية	١,٥٠٠ ريالاً شهرياً
الخدمات المعاونة	٧٥٠ ريالاً شهرياً

ضوابط صرف بدل السكن:

-إذا تم صرف بدل السكن مقدماً فإنه لا يسترد في حالة انتهاء الخدمة لأي من الأسباب التالية:
هاتهاء الخدمة بسبب الوفاة أو العجز الصحي.
هاتهاء عقد عمل سعودي أو غير السعودي من قبل الجمعية قبل انتهاء مدته بدون ارتكاب أية مخالفة للنظام.

المادة (٣-٣) بدل المواصلات:

بدل المواصلات: هو مبلغ مقطوع يضاف إلى راتب الموظف بشكل شهري، في حالة عدم توفر وسائل نقل من وإلى مواقع العمل بناءً على المستوى الوظيفي، حسب الجدول أدناه:

المستوى الإداري	بدل المواصلات
الإدارة العليا	١.٠٠٠ ريال شهرياً
الإدارة الإشرافية	٨٠٠ ريالاً شهرياً
الوظائف التنفيذية	٦٠٠ ريال شهرياً
الخدمات المعاونة	٣٠٠ ريالاً شهرياً

ضوابط صرف بدل المواصلات:

-يصرف بدل المواصلات نهاية كل شهر مع الراتب الشهري للموظف.
-يتم وقف صرف بدل النقل فوراً عن الموظف عند توفير الجمعية وسائل نقل مناسبة، ويقتطع من بدل المواصلات الفترة التي تم استخدام سيارات الجمعية فيها من قبل الموظفين.

المادة (٤-٣) بدل الإركاب (تذاكر السفر):

-يصرف للموظف غير السعودي عند تمتعه بالإجازة السنوية خارج المملكة تذكرة سفر واحدة (ذهاباً وإياباً) إلى أقرب مطار دولي لمحل إقامته الدائم المحدد في عقد العمل.
-إذا قضى الموظف الوافد إجازته داخل المملكة فلا يستحق تذاكرته السنوية ولا تعويضاً عنها.
-يستحق الموظف غير السعودي تذكرة عودة له إلى أقرب مطار دولي لمحل إقامته الدائم المحدد في عقد العمل وذلك عند انتهاء خدمته.
-لا يستحق الموظف تذكرة العودة في حال بقاءه داخل الدولة بعد انتهاء خدمته لمدة تزيد على ثلاثة أشهر من تاريخ انتهاء خدمته، أو إذا تم إنهاء خدمته بقرار تأديبي، أو بحكم قضائي، أو بسبب الانقطاع عن العمل.

ضوابط صرف بدل تذاكر السفر:

-يتقدم الموظف لإدارة الموارد البشرية بطلب تذكرة سفر قبل سفره بشهر كامل، ويتم الحجز على الدرجة السياحية، وفي حالة عدم توفر المقاعد يمكن الحجز على الدرجات الأخرى، ويتحمل المكفول فرق السعر عند عدم توفر الدرجة السياحية.

. عند رغبة الموظف في الحجز مباشرة عن طريقه فيتم بعد الرجوع من السفر صرف مبلغ التذكرة كاملاً على الدرجة السياحية بشرط إرفاق ما يتبث ذلك (بطاقة صعود الطائرة)، أو التأكد من برنامج مقيم بتاريخ ومنفذ الدخول والخروج الجوي من المملكة على المقاعد السياحية.

-التذكرة غير مستردة، وفي حالة عدم سفر المكفول يتم استرجاع قيمة التذكرة للجمعية.
-تصرف تذكرة سفر للعام نفسه فقط.

-في حالة إلغاء الحجز أو تعديله يتحمل المكفول جميع الضرائب.

-في حالة سفر الموظف عن طريق البر من حسابه الخاص يتم تعويضه بقدر نصف تذكرة طيران على الفئة السياحية، ويتم تقديرها من قبل إدارة الموارد البشرية.

المادة (٣-٥) بدل الانتداب (رحلات العمل):

الانتداب: هو مبلغ مقطوع يضرب في عدد أيام الانتداب، ويعطى للموظف الذي تكلفه إدارة الجمعية بأداء مهمة رسمية داخل أو خارج المملكة وذلك بموجب قرار إداري صادر من المدير التنفيذي، وهذا المبلغ يشمل قيمة السكن والمواصلات والتغذية، وتحمل الجمعية تذاكر السفر للموظف المنتدب (أتوبيس، قطار، طائرة..)، وذلك حسب الفئات الواردة بالجدول أدناه:

بدل الانتداب لليوم الواحد		المستوى الوظيفي
الخارجي	الداخلي	
١٠٠٠ ريال سعودي / اليوم	٨٠٠ ريال سعودي / اليوم	الإدارة العليا
٨٠٠ ريال سعودي / اليوم	٦٠٠ ريال سعودي / اليوم	الإدارة الإشرافية
٦٠٠ ريال سعودي / اليوم	٤٠٠ ريال سعودي / اليوم	الوظائف التنفيذية
٤٠٠ ريال سعودي / اليوم	٢٠٠ ريال سعودي / اليوم	الخدمات المعاونة

ضوابط صرف بدل الانتداب:

-يصرف بدل سفر للمهام الرسمية أو التدريبية داخل المملكة في محافظة أخرى أو أي مكان يبعد عن مقر العمل الدائم للموظف بمسافة تزيد على ١٥٠ كيلومتراً فأكثر، ويخفض بدل السفر إلى ٥٠% من البديل المقرر بالجدول أعلاه، في الانتداب داخل المملكة حال العودة في ذات اليوم.
-يعوض الموظف عن أية مصروفات متعلقة بإنجاز المهمة المكلف بها وتخرج عن نطاق المصروفات الشخصية وفقاً للفواتير والمستندات المؤيدة للصرف.
-يشترط صدور قرار مسبق بالانتداب وتحدد فيه المهمة المطلوبة ومدة الانتداب، ويستثنى من ذلك الحالات التي تستدعي معالجة عاجلة، على أن يصدر القرار في وقت لاحق.

-يمكن أن يعطى الموظف سلفة على حساب بدل الانتداب، على ألا تزيد السلفة على ما يستحقه الموظف عن المدة المحددة في قرار الانتداب.

-إذا تم تأجيل الانتداب أو إلغاؤه، فيجب على الموظف إعادة سلفة الانتداب والتذكرة / قيمة التذكرة في موعد أقصاه ثلاثة أيام من تاريخ إلغاء الانتداب.

-في حالة انتداب الموظفة لمهمة عمل سواء داخل المملكة أو خارجها يصرف لأحد أفراد عائلتها «المحرم» لمرافقتها تذكرة سفر إضافية بنفس الدرجة التي تستحقها الموظفة.

-يستحق الموظف المنتدب خارج المملكة أياماً إضافية تضاف لبدل الانتداب إلى الدول البعيدة (إذا كانت مدة الرحلة تستغرق ٦ ساعات أو أكثر)، حيث يستحق يومين إضافيين (يوم قبل ويوم بعد) تضاف إلى فترة الانتداب الفعلية.

-إذا تم تأمين السكن من قبل الجهة المنتدب إليها الموظف فإنه يخفض بدل الانتداب إلى ٦٠% من قيمته الفعلية.

-إذا تم تأمين السكن والمأكل والمشرب من قبل الجهة المنتدب إليها الموظف فإنه يخفض بدل الانتداب إلى ٥٠% من قيمته الفعلية.

-إذا تم تأمين السكن والمأكل والمشرب والمواصلات الداخلية من قبل الجهة المنتدب إليها الموظف فإنه يخفض بدل الانتداب إلى ٤٠% من قيمته الفعلية.

-درجة تذكرة السفر لكافة المستويات هي الدرجة السياحية.

-لا يزيد عدد أيام الانتداب لكل موظف على ٣٠ يوماً خلال السنة المالية الواحدة.

المادة (٦-٣) بدل النذب:

متى ما اقتضت الحاجة، فإنه يحق للمدير التنفيذي عند تكليف أحد موظفي الجمعية بمهام وظيفية أخرى (الإشراف على وحدة أخرى) إلى جانب وظيفته الأصلية، لفترة مؤقتة لا تقل عن شهرين ولا تزيد على ستة أشهر (قابلة للتمديد بقرار من الجمعية).

ضوابط صرف بدل النذب:

-يكون النذب بواقع ٢٥% من الراتب الأساسي للحد الأدنى من درجة الوظيفة المنتدب إليها اعتباراً من تاريخ مباشرته مهامه، على أن يتم حجب هذا البدل فور انتهاء التكليف.

-لا يجوز نذب الموظف لأكثر من وظيفة واحدة بالإضافة إلى وظيفته الأصلية.

- أن تكون الوظيفة المنتدب إليها معادلة لدرجة الموظف المنتدب أو أعلى منها بدرجتين كحد أقصى.
- لا يجوز ندب الموظف أثناء فترة الاختبار.
- يجوز إنهاء ندب الموظف في أي وقت قبل انتهاء مدته.
- لا يجوز ندب الموظف إلى وظيفة أعلى إذا كان قد حصل على نتيجة تقييم أداء بمستوى بحاجة إلى تحسين عن السنة السابقة وفقاً لنظام إدارة الأداء.

المادة (٧-٣) بدلات أخرى:

يحق للمدير التنفيذي في حال الحاجة لإضافة بدلات أخرى الرفع لمجلس الإدارة بذلك لاتخاذ الإجراء وفق سياسات «الجمعية» ولوائحها.



الفصل الرابع: التسكين

أولاً: بداية التسكين

المادة (٤-١) التوظيف حسب المؤهلات والخبرات

لا يجوز تعيين أي موظف إلا بناءً على المؤهلات المطلوبة وسنوات الخبرة اللازمة لشغل هذه الوظيفة، وذلك حسب جدول المؤهلات والخبرات المطلوبة للوظائف الموجودة في الوصف الوظيفي ولائحة الرواتب والبدلات.

المادة (٤-٢) تسكين المتقدمين للوظيفة

- يُمنح الموظفون المعينون حديثاً الحد الأدنى من الرواتب المحددة للدرجة المناسبة للوظيفة المعنية، ولكن يمكن أن يختلف الراتب وفقاً للمؤهلات العلمية والخبرة المهنية التي يمتلكها طالب الوظيفة، بحيث لا يزيد الراتب في أي حال على متوسط الدرجة المعنية.

- كل سنة خبرة عملية معتبرة تزيد على سنوات الخبرة المطلوبة للدرجة الأولى من المرتبة تعادل درجة تضاف إلى الدرجة الأولى عند تسكين الموظف.

- في حالة حصول الموظف على شهادة علمية في مجال تخصص الوظيفة بحيث تفوق متطلباتها، فإنه يمكن معادلتها بسنوات خبرة بناءً على الجدول التالي:

المؤهل العلمي	سنوات الخبرة المعادلة للمؤهل العلمي
الدكتوراه	٣ سنوات خبرة فوق الماجستير
الماجستير	٢ سنوات خبرة فوق البكالوريوس
البكالوريوس	سنتان خبرة فوق الدبلوم
الدبلوم	سنتان خبرة للمؤهلات الأقل

المادة (٤-٣) الوظائف الجديدة والمستحدثة

يقوم مدير إدارة الموارد البشرية باقتراح المستوى الإداري المناسب لكل وظيفة مستحدثة.

ثانياً: تسكين الوظائف الحالية على جدول الدرجات والرواتب

مادة (٤-٤) جدول تسكين الوظائف

الجدول التالي يعبر عن الدرجة المقترحة للوظائف الحالية:

المرتبة	الوظيفة	الإدارة	م	المستوى الإداري
9	المدير التنفيذي	الإدارة العليا	1	الإدارة العليا
8	مدير إدارة تصميم وإدارة المشاريع	إدارة تصميم وإدارة المشاريع	2	الإدارة الإشرافية
	مدير إدارة الدعم المؤسسي	إدارة الدعم المؤسسي	3	
	مدير إدارة التسويق والإعلام	إدارة التسويق والإعلام	4	
7	مدير إدارة تنمية الموارد المالية	إدارة تنمية الموارد المالية	5	
	مدير وحدة التطوع	وحدة التطوع	6	
	مدير مشاريع	إدارة تصميم وإدارة المشاريع	7	
6	أخصائي وحدة التطوير والاستراتيجية	وحدة التطوير والاستراتيجية	8	الإدارة التنفيذية
5	أخصائي موارد بشرية	إدارة الدعم المؤسسي	9	
	أخصائي تسويق	إدارة التسويق والإعلام	10	
	أخصائي إعلام	إدارة التسويق والإعلام	11	
	أخصائي تنمية موارد	إدارة تنمية الموارد المالية	12	
	أخصائي تقنية	إدارة الدعم المؤسسي	13	
	محاسب	إدارة الدعم المؤسسي	14	
4	أخصائي تطوع	وحدة التطوع	15	الخدمات المعاونة
1, 2	عامل	إدارة الدعم المؤسسي	16	

ثالثاً: تسكين الموظفين القائمين على رأس العمل مادة (٥-٤) إجراءات تسكين الموظفين

يعتمد جدول الرواتب لتسكين جميع موظفي الجمعية، ويجب أن تكون رواتب جميع موظفي الجمعية ضمن الحدود المعتمدة لدرجاتهم، بحيث تقوم الجمعية عند بدء العمل بهذه اللائحة وسُلم الرواتب بتثبيت كل موظف قائم على رأس عمله على الوظيفة المناسبة له، وفق الإجراءات التالية:

- يتم تثبيت الموظف براتب يعادل الراتب المقابل للوظيفة، شريطة أن يمتلك الموظف الذي يشغل هذه الوظيفة المؤهل العلمي وسنوات الخبرة المحددة.
- إذا قلت السنوات التي أمضاها الموظف في وظيفته عن سنوات الخبرة المطلوبة للوظيفة يتم تثبيت الموظف على درجة أدنى تتعادل مع عدد سنوات الخبرة المحسوبة، على ألا يؤدي ذلك إلى تخفيض المستوى الإداري للوظيفة عن المستوى المحدد لها.
- إذا زادت السنوات التي أمضاها الموظف في وظيفته عن سنوات الخبرة المطلوبة للوظيفة يتم تثبيت الموظف على درجة أعلى تتعادل مع عدد سنوات الخبرة المحسوبة، على ألا يؤدي ذلك في جميع الأحوال إلى تجاوز المستوى الإداري المحدد للوظيفة.
- إذا تبين أن الموظف المتبث على وظيفة وفق الإجراءات الموضحة في هذه المادة يتقاضى راتباً أساسياً يفوق ما يحق له الحصول عليه بمقتضى الإجراءات السابقة، يتم وقف ترقية الموظف أو زيادة راتبه وعلى أساس كل سنتين بدرجة واحدة إلى أن يتساوى أو يزيد بقليل على الراتب المحدد للوظيفة.
- إذا تبين أن الموظف المتبث على وظيفة وفق الإجراءات الموضحة في هذه المادة يتقاضى راتباً أساسياً يقل عما يحق له الحصول عليه بمقتضى الإجراءات السابقة، يتم تسكين الموظف على المرتبة والدرجة اللتين يستحقهما بموجب هذه اللائحة.

مادة (٦-٤) لجنة التسكين

-تشكل لجنة داخلية للتسكين بعضوية كل من المدير التنفيذي، ومدير إدارة الموارد البشرية، وذلك للبتّ في إجراءات التسكين، والرفع بتوصياتها إلى مجلس الإدارة لاتخاذ القرار، ولمجلس الإدارة الصلاحية في الاستعانة بأحد الخبراء المختصين من خارج الجمعية للانضمام إلى عضوية اللجنة.

-يشغل المدير التنفيذي أو من يفوضه مؤقتاً عضوية لجنة التسكين، وذلك للنظر في حالات التسكين الخاصة بأحد أعضاء اللجنة، بالإضافة إلى النظر في حالات التظلم من أحد أعضاء اللجنة.

-يصدر المدير التنفيذي قراراً بحل اللجنة عند صدور قرارات التسكين، والانتهاء من النظر في حالات التظلم.

مادة (٧-٤) مهام لجنة التسكين

مهام لجنة شؤون التسكين تتعين بالآتي:

-القيام بكافة إجراءات التسكين من حيث النظر في المؤهلات الحالية وسنوات الخبرة للموظفين، وإعداد التوصيات اللازمة حيال تسكين كل موظف في المرتبة والدرجة المناسبين، والرفع به إلى مجلس الإدارة، تمهيداً لإقراره.

-إعداد قرارات التسكين وطلب التوقيع عليها من صاحب الصلاحية، والطلب من مدير إدارة الموارد البشرية تسليمها إلى الموظفين.

-النظر في التظلمات التي يرفعها الموظف القائم على رأس العمل، ودراسة مبررات التظلم والمستندات المرفقة خلال مدة أقصاها أسبوعان من تاريخ إبلاغ الموظف بقرار تنبئته على وظيفته على أساس هذه اللائحة.



التوصيات والملاحظات

تطوير الأوصاف الوظيفية

من الأهمية بمكان لتسكين الشخص المناسب في المرتبة المناسبة تحديد الأوصاف الوظيفية لتشمل بعض العناصر الهامة مثل: (مواصفات شاغل الوظيفة كالمؤهل والشهادات العلمية والأكاديمية والخبرة، ومؤشرات قياس الأداء، والكفاءات السلوكية والفنية، صلاحيات الوظيفة). ويمكن الاستفادة من مخرجات مشروع «تأهيل الجمعيات في كيفية استقطاب واستبقاء الموارد البشرية»، من حيث الجدارات السلوكية والجدارات التخصصية، وتقارير تحليل الفجوات والتوصيات المتعددة في كافة المراحل وتطبيق أكبر قدر ممكن منها.

بعض الملاحظات على المسميات من خلال تقييم وتصنيف الوظائف:

تم استحداث وظائف عامة مثل: «إداري، إداري أول، إداري رئيسي» على مراتب مختلفة لتغطي بعض الوظائف العامة التي قد تحتاجها الجمعية.

التباين بين الموظفين في نفس الوظيفة:

كما تم التوضيح في منهجية تقييم الوظائف أنه استند إلى تقييم الوظيفة وليس تقييم الموظف شاغل الوظيفة، ومن الطبيعي أن يكون هناك تنوع بين موظفي الجمعية من حيث مدة الخبرة والمؤهلات في نفس الوظيفة، وقد تم وضع آليات تسكين الموظفين لتوضيح التعامل مع الحالات المختلفة إذا زادت أو قلت السنوات التي أمضاها الموظف في وظيفته عن سنوات الخبرة المطلوبة للوظيفة أو المؤهل المطلوب، ليتم مراعاة ذلك.

نظام إدارة الأداء:

من أهم التوصيات التي تدعم تطبيقاً فعالاً لللائحة الرواتب والذي سيدعم تطوير واستبقاء الموظفين هو إعداد لائحة احترافية لإدارة الأداء مرتبطة بمنهجية الجدارات السلوكية والمهنية من بداية العام، مع وضع مؤشرات كمية لقياس وتطوير الأداء استناداً إلى توقعات المتعاملين، ومن ثم رصد الأداء بشكل دوري وتحليل النتائج لاتخاذ الإجراءات التصحيحية وفقاً للخطة، لتحقيق العدالة والحفاظ على المواهب وتطويرها، ويتم ربطها بشكل مباشر بالعلاوات السنوية والترقيات بالجمعية.

تطوير اللوائح والإجراءات الخاصة بإدارة الموارد البشرية:

حتى تزداد فاعلية لائحة الرواتب وكي تقوم بالحصول على أفضل المواهب واستبقائها يُقترح إعداد وتطوير عدد من اللوائح والإجراءات مثل:

-رسم المسارات المهنية وفقاً لأطر موضوعية توضح لكل موظف مستقبله الوظيفي وتساعد على اتخاذ القرار الأنسب، كما من المهم وضع خطط التعاقب الوظيفي للوظائف الحرجة بالجمعية، وتوضيح إجراءات تقييم وشغل هذه الوظائف داخلياً وخارجياً.

-استخدام الاختبارات السيكولوجية وأدوات القياس النفسي، وفقاً لطبيعة وتخصص كل وظيفة.
-من المهم أن تتبنى الجمعية مشروعات لاكتشاف المواهب وتمكين الموظفين وتطوير قيادات الصف الثاني.

-من المهم أن تتبنى الجمعية أدوات الحوكمة المؤسسية فيما يخص الشفافية والإفصاح في نشر وتداول المعلومات مع الموظفين.

-تطوير إجراءات مفصلة تدعم استبقاء وتحفيز الموظفين مثل: كتب التناء والتقدير، منح شهادة أو درع للأداء المتميز، مكافآت الاختراع، منح إجازة إضافية بأجر، مثل: إجازة الأبوة، الزواج، وفاة الأقارب.

حلول مبتكرة
للتعليم
INNOVATIVE SOLUTIONS FOR EDUCATION



مجتمع حيوي
VIBRANT COMMUNITY



للتواصل

☎ 0172278933 - 0556189333

📷 f 📺 🐦 📸 innovsoledu