



جمعية الأداء المؤسسي المتميز
Organizational Excellent Performance Society

مصفوفة الصلاحيات المالية والإدارية



جدول المحتويات

3	مقدمة
3	النطاق
3	البيان
3	أولاً: أهمية تحديد الصلاحيات وتفويضها
4	ثانياً: المسؤولية المنوطة بالصلاحيات:
4	ثالثاً: المصطلحات المستخدمة في لائحة الصلاحيات
4	رابعاً: قواعد وأحكام عامة في الجمعية
6	جداول الصلاحيات في الجمعية
19	اعتماد مجلس الإدارة



المقدمة

إن سياسة مصفوفة الصلاحيات المالية والإدارية تعد مطلباً أساسياً من متطلبات ضوابط الرقابة الداخلية في الجمعية حيث إنها تعمل على تحديد المسؤوليات والصلاحيات، والتي من شأنها أن تعزز من ضبط وحوكمة مسارات تفق المعاملات والإجراءات، لتمكن مخاطر الفساد والاحتيال.

النطاق

تحدد هذه السياسة المسؤوليات العامة والمالية على كافة العاملين ومن لهم علاقة تعاقدية وتطوعية في الجمعية، ويستثنى من ذلك من تصدر لهم سياسات وظيفية خاصة وفقاً للأنظمة.

البيان

أولاً: أهمية تحديد الصلاحيات وتفويضها

إن اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب يعتبر من أهم العوامل التي تساعد الجمعية على التقدم والنجاح حيث يعتمد نجاح هذا القرار وفاعليته على مدى السرعة والدقة المطلوبة لإصداره مع مراعاة الوقت اللازم والمكان المناسب لذلك، إذا لابد من إعطاء صلاحيات محددة للمسؤولين لكي يتمكنوا من تنفيذ مهامهم واتخاذ القرارات الملائمة في حدود الصلاحيات المخولة لهم بذلك، إن تكليف شاغل الوظيفة بمهام ومسؤوليات وواجبات محددة دون أن يكون هناك تخويل واضح بالصلاحيات اللازمة لتنفيذ هذه المهام يؤدي إلى نتائج عكسية قد تؤثر سلباً على كفاءة وفاعلية الأداء لمهام ومسؤوليات الوظيفة وذلك لأن:

- أ. تحقيق التوازن الدائم بين الصلاحيات والمسؤوليات يؤدي إلى تحقيق انتظام واستقرار العمل في الجمعية.
- ب. تراكم وتكدس الاعمال التي لا يتخذ فيها قرار سببه عدم الخروج أو عدم تفويض الصلاحيات اللازمة في الوقت المناسب.
- ج. عدم تفويض وتحديد الصلاحيات يؤدي إلى التأخر في اتخاذ القرار وما قد يترتب على ذلك من التزامات وارتباطات قد تؤثر سلباً على صورة الجمعية تجاه أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.
- د. عدم تخويل أو تحديد الصلاحيات قد يؤدي على الوقوع في الأخطاء عند ممارسة العاملين لمهامهم أو ربما يؤدي إلى ممارستهم لمهام ليست مخولة لهم أصلاً.



ثانياً: المسؤولية المنوطة بالصلاحيات

إن التنظيم لا يؤدي هدفه بدون تحديد من يتحمل المسؤولية الشخصية على أداء المهام المحددة ويتحمل هذا الشخص المسؤولية عن مهامه المحددة له اعتماداً على صلاحيات أو سلطات تفويض له من النوع والقدر الكافي لتنفيذ ذلك الدور.

إن المسؤولية لا تتحقق بدون صلاحية أو سلطة مناسبة وكافية لتعريف المسؤولية، من أجل تحقيق المهام التي تعهد إلى المسؤول بتحقيقها، وأول هذه الصلاحيات حق توزيع المهام أو تقسيم العمل على الأفراد ثم صلاحية الحصول على كافة الموارد وعناصر العمل اللازمة لتنفيذه والتنسيق فيما بين الموارد المالية والبشرية المتاحة.

وذلك يستدعي بطبيعة الحال إعداد مصفوفات صلاحيات تحدد نوع الإجراء المطلوب (منح صلاحية للقيام به واسم الشخص المفوض بذلك).

كما يستدعي إقرار جداول الصلاحيات بصورة دائمة بتاريخ صلاحية التنفيذ، إذ قد تتطلب ظروف العمل إجراء تعديل، أو تفويض، أو نقص، أو تقليص لصلاحيات بعض الوظائف، وعليه فجدول الصلاحيات يكون قابلاً للتعديل أو التبديل حسب مقتضيات وظروف ومصلحة العمل، ويتم التعديل من قبل السلطة المخولة بذلك والتي تملك الصلاحية الأعلى لاعتماد القرارات وإصدارها وهو مجلس النظارة.

ثالثاً: المصطلحات المستخدمة في لائحة الصلاحيات المالية والإدارية

يكون للتعايير في لائحة الصلاحيات المفهوم المحدد الموضح أمام كل منهما، كما يلي:

- "يُعد" يعني أن يقوم صاحب هذه الصلاحية بإعداد وتوفير البيانات والمعلومات والمستندات المطلوبة في شكلها النهائي تمهيداً لاتخاذ القرار بشأنها من المستوى الإداري الأعلى.
- "يوصي" يعني أن يقوم صاحب هذه الصلاحية بالتوقيع على المستندات بما يفيد بأنها تمت بطريقة نظامية ووفق الإجراءات والأنظمة واللوائح، إلا أنه لا يعني الاعتماد.
- "يعتمد" يشير إلى السلطة النهائية التي لها حق اتخاذ القرار أي الموافقة الرسمية.



رابعاً: قواعد وأحكام عامة في الصلاحيات:

- أ. يجوز أن يكلف كل صاحب صلاحية-ودون الاعتماد من يقوم بمسؤولياته وصلاحياته أو جزء منها في حالة غيابه، على أن يكون هذا التكليف مكتوباً.
- ب. يجوز لأصحاب (صلاحية الاعتماد) في هذه اللائحة تفويض بعض صلاحياتهم بشكل جزئي أو وقتي للمستوى الوظيفي التالي-في حال وجوده-على أن يكون هذا التفويض مكتوباً وتقره السلطة الأعلى، على أن تبقى المسؤولية على عاتق من قام بتفويض هذه الصلاحية.
- ت. لا يجوز لأصحاب الصلاحية اعتماد المستند الصادر لصالحهم ولو كان في حدود صلاحياتهم، وإنما يجب اعتماده من السلطة الأعلى مباشرة، فعلى سبيل المثال إذا كان للمدير العام صلاحية اعتماد الصرف في حدود معينة، لكن إذا كان الصرف يتعلق به شخصياً يرفع سند الصرف لاعتماده من السلطة الأعلى (مجلس الإدارة).
- ث. الصلاحية الممنوحة لمستوى إداري لا يجوز للمستوى الأقل "ممارستها" في حال غياب صاحب الصلاحية إلا إذا صدر تفويض كتابي بذلك.
- ج. يجوز تطوير جداول الصلاحية مستقبلاً وذلك بإضافة أو سحب أو تعديل صلاحيات لبعض الوظائف المستحدثة، ويتم إقرار هذه الصلاحيات من قبل الجهة المخولة بهذه الصلاحية وفق هذه اللائحة.
- ح. ما لم يرد له نص في هذه اللائحة تكون صلاحية اعتماده من قبل مجلس الإدارة أو من يفوضه مؤقتاً حتى تتم إضافته في اللائحة أو يصدر به قرار مستقل.
- خ. تحقيقاً للمؤسسية في العمل وتحقيقاً للتكامل الوظيفي واحترام التخصص فإنه ينبغي عدم اعتماد الصلاحية الممنوحة للمستوى الأعلى إلا بعد استكمال الإجراءات الأقل من الصلاحيات.
- د. مدة تفويض الصلاحيات تمنح لمدة سنة ويتم تمديدها، أو سحبها، أو تقليصها، أو الحد منها بناء على ما يراه مجلس الإدارة وتبتيغيه مصلحة العمل.



جداول الصلاحيات في الجمعية:

1. النظام الأساسي والنظم واللوائح الداخلية والسياسات العامة

م	الصلاحيات العناصر	يقترح	يوصي	يعتمد
1	إقرار النظام واللائحة التأسيسية للجمعية	المدير التنفيذي	رئيس المجلس	مجلس الإدارة
2	إقرار وتعديل الهيكل التنظيمي	المدير التنفيذي	اللجنة التنفيذية	مجلس الإدارة
3	إقرار وتعديل دليل الموارد البشرية	شؤون الموظفين والمتطوعين	المدير التنفيذي	اللجنة التنفيذية
4	إقرار وتعديل السياسات والإجراءات المحاسبية والمالية	المحاسبة	المدير التنفيذي	لجنة المراجعة
5	إقرار وتعديل لائحة المنح والصرف	المدير التنفيذي	اللجنة التنفيذية	مجلس الإدارة
6	إقرار وتعديل مصفوفة الصلاحيات الإدارية والمالية	المدير التنفيذي	اللجنة التنفيذية	مجلس الإدارة
7	الاندماج مع جمعيات أخرى	المدير التنفيذي	اللجنة التنفيذية	مجلس الإدارة
8	حل الجمعية وتصفيته وتعيين المصفي وتحديد أتعابه	المدير التنفيذي	اللجنة التنفيذية	مجلس الإدارة



2. منح الصلاحيات والمهام والمسؤوليات والاختصاصات

م	الصلاحيات العناصر	يقترح	يوصي	يعتمد
1	تفويض أحد أعضاء مجلس الإدارة للقيام بأعمال لصالح الجمعية تدخل ضمن أهداف واختصاصات المجلس، وتحديد مكافأته		رئيس المجلس	مجلس الإدارة
2	تحديد موعد انعقاد اجتماعات مجلس الإدارة ومكانها وجدول اعماله ودعوة الأعضاء له		المدير التنفيذي	رئيس المجلس
3	إصدار القرارات التنفيذية اللازمة للمواضيع التي يقرها أو يعتمدها أو يوافق عليها المجلس بموجب محاضر جلساته وتوجيه مسؤولية تنفيذها حسب الصلاحيات الممنوحة لكل مسؤول	المدير التنفيذي	اللجنة التنفيذية	رئيس المجلس
4	تكليف أحد أعضاء مجلس الإدارة للقيام ببعض مسؤوليات وصلاحيات رئيس مجلس الإدارة		رئيس المجلس	مجلس الإدارة
5	دراسة المواضيع الداخلة في اختصاص المجلس قبل عرضها واعطاءها التوصية والتوجيه المناسبين	المدير التنفيذي	اللجنة التنفيذية	رئيس المجلس
6	تشكيل لجنة المراجعة الداخلية واعتماد ضوابطها	المدير التنفيذي	اللجنة التنفيذية	مجلس الإدارة
7	تعيين مراجع الحسابات الخارجي وتحديد أتعابه	المدير التنفيذي	لجنة المراجعة	مجلس الإدارة
8	إقرار واعتماد قبول الهبات والوصايا	تنمية الموارد	إدارة التسويق	المدير التنفيذي
9	إضافة أو إلغاء فروع للجمعية	المدير التنفيذي	رئيس المجلس	مجلس الإدارة
10	اعتماد تقرير مراجع الحسابات عن القوائم المالية، للسنة المالية المنتهية	لجنة المراجعة	مجلس الإدارة	الجمعية العمومية



3. الخطط والتقارير الإدارية

م	الصلاحيات العناصر	يقترح	يوصي	يعتمد
1	الخطة الإستراتيجية الخمسية	المدير التنفيذي	اللجنة التنفيذية	مجلس الإدارة
2	الخطة التشغيلية السنوية		المدير التنفيذي	اللجنة التنفيذية
3	التقرير الإداري السنوي	المدير التنفيذي	اللجنة التنفيذية	مجلس الإدارة
4	التقارير الإدارية الربع سنوية		المدير التنفيذي	اللجنة التنفيذية



4. المناقلات والتقارير المالية

م	الصلاحيات العناصر	يقترح	يوصي	يعتمد
1	المناقلة من الموازنة التشغيلية إلى الرأسمالية والعكس حتى 10% من البند المنقول منه		المدير التنفيذي	اللجنة التنفيذية
2	المناقلة من الموازنة التشغيلية إلى الرأسمالية والعكس بأكثر من 10% من البند المنقول منه	المدير التنفيذي	اللجنة التنفيذية	مجلس الإدارة
3	المناقلة بين بنود الباب الواحد بحد أقصى (20%) من البند المنقول منه		المدير التنفيذي	اللجنة التنفيذية
4	تقرير الموازنة التقديرية والتدفقات النقدية	المدير التنفيذي	اللجنة التنفيذية	مجلس الإدارة
5	التقارير المالية الربع سنوية	المدير التنفيذي	اللجنة التنفيذية	مجلس الإدارة
6	الميزانية والحسابات الختامية للجمعية	المدير التنفيذي	اللجنة التنفيذية	مجلس الإدارة



5. تعزيز البنود واعتمادها

م	الصلاحيات العناصر	يقترح	يوصي	يعتمد
1	اعتماد بنود جديدة في الموازنة الرأسمالية بحد أقصى (10%) من الموازنة الرأسمالية		المدير التنفيذي	اللجنة التنفيذية
2	اعتماد بنود جديدة في الموازنة الرأسمالية بما يتجاوز (10%) من الموازنة الرأسمالية	المدير التنفيذي	اللجنة التنفيذية	مجلس الإدارة
3	اعتماد بنود جديدة في الموازنة التشغيلية بحد أقصى (10%) من الموازنة التشغيلية		المدير التنفيذي	اللجنة التنفيذية
4	اعتماد بنود جديدة في الموازنة التشغيلية بما يتجاوز (10%) من الموازنة التشغيلية	المدير التنفيذي	اللجنة التنفيذية	مجلس الإدارة
5	اعتماد وظائف غير مدرجة في الموازنة بحد أقصى (10%) من موازنة الأجور		المدير التنفيذي	اللجنة التنفيذية
6	اعتماد وظائف غير مدرجة في الموازنة بما يتجاوز (10%) من موازنة الأجور	المدير التنفيذي	اللجنة التنفيذية	مجلس الإدارة



6. التسويات المالية والتصرف في المواد أو الأصول (من غير العقارات) سنوياً

م	الصلاحيات العناصر	يقترح	يوصي	يعتمد
1	تسوية عجز/فائض في جرد الصندوق أقل من أو يساوي (5.000) ريال بعد التحقق		المدير التنفيذي	اللجنة التنفيذية
2	تسوية عجز/فائض في جرد الصندوق أكثر من (5.000) ريال بعد التحقق	المدير التنفيذي	اللجنة التنفيذية	مجلس الإدارة
3	إعدام حقوق مالية مشكوك في تحصيلها أقل من أو يساوي (50.000) ريال		المدير التنفيذي	اللجنة التنفيذية
4	إعدام حقوق مالية مشكوك في تحصيلها أكثر من (50.000) ريال	المدير التنفيذي	اللجنة التنفيذية	مجلس الإدارة
5	إزالة أو بيع الأصول من قبل استهلاكها بقيمة أقل من أو يساوي (50.000) ريال		المدير التنفيذي	اللجنة التنفيذية
6	إزالة أو بيع الأصول من قبل استهلاكها بقيمة أكثر من (50.000) ريال	المدير التنفيذي	اللجنة التنفيذية	مجلس الإدارة
7	التصرف في المواد غير الصالحة للاستخدام بأقل من أو يساوي (50.000) ريال		المدير التنفيذي	اللجنة التنفيذية
8	التصرف في المواد غير الصالحة للاستخدام بأكثر من (50.000) ريال	المدير التنفيذي	اللجنة التنفيذية	مجلس الإدارة



7. العقود والاتفاقيات والتوريد (بما يتوافق مع بنود الموازنة)

م	الصلاحيات العناصر	يقترح	يوصي	يعتمد
1	طلب مواد أو خدمات تخضع للشراء النثري بحد أقصى (10.000) ريال		الخدمات المساندة	المدير التنفيذي
2	طلب مواد أو خدمات تخضع للشراء النثري بأكثر من (10.000) ريال	الخدمات المساندة	المدير التنفيذي	رئيس المجلس
3	اعتماد اتفاقيات غير استثمارية إلى أقل من (100.000) ريال		الخدمات المساندة	المدير التنفيذي
4	اعتماد اتفاقيات غير استثمارية أكثر من (100.000) ريال وحتى (150.000) ريال	الخدمات المساندة	المدير التنفيذي	رئيس المجلس
5	اعتماد اتفاقيات غير استثمارية بأكثر من (150.000) ريال	المدير التنفيذي	اللجنة التنفيذية	رئيس المجلس
6	اعتماد البرامج أقل من (20.000) ريال		إدارة التنفيذ	المدير التنفيذي
7	اعتماد البرامج أكثر من (20.000) ريال وحتى (50.000) ريال	إدارة التنفيذ	المدير التنفيذي	رئيس المجلس
8	اعتماد البرامج أكثر من (50.000) ريال	المدير التنفيذي	اللجنة التنفيذية	رئيس المجلس



8. القرارات المتعلقة بالتمويل والتصرف بالأصول أو العقار

م	الصلاحيات العناصر	يقترح	يوصي	يعتمد
1	الحصول على القروض والتمويل		اللجنة التنفيذية	مجلس الإدارة
2	بيع أو رهن الأصول أو عقار الجمعية		اللجنة التنفيذية	مجلس الإدارة
3	شراء الأعيان وتملكها لصالح الجمعية		اللجنة التنفيذية	مجلس الإدارة
4	إيجار العقار لمدة أقل من ثلاث سنوات		المدير التنفيذي	رئيس المجلس
5	إيجار العقار لمدة تزيد عن ثلاث سنوات	المدير التنفيذي	اللجنة التنفيذية	مجلس الإدارة
6	استئجار عقار	المدير التنفيذي	اللجنة التنفيذية	مجلس الإدارة
7	تسجيل العقارات وقبول الإفرغ، ودمج الصكوك والتجزئة والفرز		المدير التنفيذي	رئيس المجلس
8	تشكيل احتياطي للجمعية	المحاسبة	المدير التنفيذي	رئيس المجلس
9	إقرار خطة استثمار أموال الجمعية، واقتراح مجالاته	تنمية الموارد	التسويق	رئيس المجلس



9. فتح/إقفال الحسابات المصرفية وتحريكها والتوقيع على الشيكات والمسيرات

م	الصلاحيات: العناصر	يقترح	يوصي	يعتمد
1	فتح الحسابات البنكية إقفالها		رئيس المجلس	المخولين بتوقيع الشيكات
2	تحريك الأموال بين الحسابات المصرفية		رئيس المجلس	المخولين بتوقيع الشيكات
3	اعتماد المصاريف الإدارية والعمومية على الشيكات	المدير التنفيذي	رئيس المجلس	المخولين بتوقيع الشيكات
4	التوقيع على مسيرات الرواتب	شؤون الموظفين	الخدمات المساندة	المدير التنفيذي

10. المكافآت والترقيات والعلاوات (طبقاً لسلم الرواتب والدرجات المعتمدة)

م	الصلاحيات: العناصر	يقترح	يوصي	يعتمد
1	تحديد مكافآت/علاوات المدير التنفيذي		رئيس المجلس	مجلس الإدارة
2	تحديد مكافآت وترقيات وعلاوات مدير إدارة	المدير التنفيذي	رئيس المجلس	مجلس الإدارة
3	تحديد مكافآت وترقيات وعلاوات ما دون مدير إدارة		مدير إدارة	المدير التنفيذي
4	اعتماد جدول الرواتب والمزايا وتعديلاتها		اللجنة التنفيذية	رئيس المجلس



11. التعيين والاستغناء عن الخدمات

م	الصلاحيات العناصر	يقترح	يوصي	يعتمد
1	البت في قبول عضو الجمعية العمومية أو اعتذاره أو إلغاء عضويته بقرار مسبب	اللجنة التنفيذية	رئيس المجلس	مجلس الإدارة
2	انتخاب وإنهاء عضوية أعضاء مجلس الإدارة	رئيس المجلس	مجلس الإدارة	الجمعية العمومية
3	البت في استقالة عضو مجلس الإدارة، أو إسقاط عضويته، وانتخاب من يشغل مكانه	رئيس المجلس	مجلس الإدارة	الجمعية العمومية
4	التعيين والاستغناء عن خدمات رئيس المجلس/نائب رئيس/المسؤول المالي بالمجلس		مجلس الإدارة	الجمعية العمومية
5	التعيين والاستغناء عن خدمات المدير التنفيذي	رئيس المجلس	اللجنة التنفيذية	مجلس الإدارة
6	التعيين والاستغناء عن خدمات مدير إدارة	المدير التنفيذي	اللجنة التنفيذية	رئيس المجلس
7	التعيين والاستغناء عن خدمات الموظفين		مدير إدارة	المدير التنفيذي



12. الانتداب والسلف المالية

م	الصلاحيات العناصر	يقترح	يوصي	يعتمد
1	انتداب عضو المجلس		رئيس المجلس	
2	انتداب المدير التنفيذي		رئيس المجلس	
3	انتداب مدير إدارة		المدير التنفيذي	
4	انتداب موظف	مدير إدارة	المدير التنفيذي	
5	الموافقة على سلفة حتى 10.000 ريال للموظف	مدير إدارة	المدير التنفيذي	
6	الموافقة على سلفة أكثر من 10.000 ريال للموظف	المدير التنفيذي	رئيس المجلس	
7	الموافقة على سلفة حتى 10.000 ريال لمدير إدارة فأعلى	اللجنة التنفيذية	رئيس المجلس	
8	الموافقة على سلفة أكثر من 10.000 ريال لمدير إدارة فأعلى	اللجنة التنفيذية	رئيس المجلس	



13. تقويم الأداء

م	الصلاحيات العناصر	يقترح	يوصي	يعتمد
1	تقويم أداء المدير التنفيذي		رئيس المجلس	
2	تقويم أداء مدير إدارة	المدير التنفيذي	رئيس المجلس	
3	تقويم أداء موظف	مدير إدارة	المدير التنفيذي	

14. الخطابات والتصريحات الرسمية والمرافعات

م	الصلاحيات العناصر	يقترح	يوصي	يعتمد
1	مخاطبة أصحاب السمو الملكي والمعالى		رئيس المجلس	
2	مخاطبة المسؤولين بالجهات الحكومية		المدير التنفيذي	رئيس المجلس
3	مخاطبة المسؤولين بالجهات غير الحكومية	مدير الإدارة	المدير التنفيذي	
4	المرافعات والمطالبات تجاه الأشخاص أو الجهات لصالح أو ضد الجمعية	اللجنة التنفيذية	مجلس الإدارة	الجمعية العمومية
5	التنازل عن الحقوق أو القضايا المرفوعة لصالح الجمعية	اللجنة التنفيذية	مجلس الإدارة	الجمعية العمومية
6	إبراء ذمم أعضاء مجلس الإدارة	رئيس المجلس	الجمعية العمومية	



15. التشكيلات النظامية والإدارية

م	الصلاحيات العناصر	يقترح	يوصي	يعتمد
1	تشكيل المجالس (أمناء/إدارات)	المدير التنفيذي	رئيس المجلس	مجلس الإدارة
2	تشكيل اللجان الدائمة والمؤقتة، وتحديد مهامها واختصاصاتها وتسمية أعضائها، وإنهاء خدماتها	المدير التنفيذي	رئيس المجلس	مجلس الإدارة