



الوثيقة الشاملة

مصفوفة الصلاحيات والمسؤوليات

الجمعية الفيصلية الخيرية النسوية

بجدة / تصريح رقم (19)

" وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا "

فريق العمل

المدير العام	إدارة الموارد البشرية
إدارة تقنية وتكنولوجيا المعلومات	إدارة التخطيط الاستراتيجي
اخصائية الحوكمة	التطوير والمتابعة

مرجعية الاعداد معتمدة على الندو الإلكترونية لحوكمة الجمعيات الأهلية – مؤسسة الملك خالد الخيرية .

معتمد: 1/1/2021 م جلسة مجلس الإدارة رقم (5) وتاريخ

معمم : تعميم داخلي رقم (11) وتاريخ 25 جماد الأول 1441 هـ الموافق 20 يناير 2020

محدث بتاريخ 2/1/2022 ..

الجمعية الفيصلية

حرصت الجمعية الفيصلية على إعداد خطة مالية طموحة طويلة الأجل تساهم في ضمان الكفاءة والفاعلية من خلال مجموعة من الأفكار والبرامج والتقنيات والأدوات الفعالة في هذا الشأن مرتكزة بصورة رئيسية على الخطة الاستراتيجية للجمعية 2021-2024 حيث شكلت قضية الاستدامة المالية وتدير التمويل وتحقيق الاستقرار المالي أحد أهم التحديات المستقبلية التي تواجهها والتي يجب أن نعمل على تجاوزها خلال الأربع سنوات القادمة .



الرسالة
التمكين الاقتصادي الاجتماعي لفاقدي السند الاسري والدعم المؤسسي لكيانات التمكين الاقتصادي الاجتماعي الناشئة من خلال حلول نوعية مبتكرة وفريق عمل احترافي.

الرؤية
الريادة في تقديم الحلول الابتكارية في التمكين الاقتصادي الاجتماعي.

الأهداف الأساسية:

التمكين الاقتصادي الاجتماعي للمناطق النائية



مساعدة ومساندة فاقدي السند الاسري



التدريب والتأهيل المهني والحرفي



دعم ومساندة ذوي الاحتياجات الخاصة



تدريب وتأهيل المصابين بالتوحد وأسرههم



مقدمة

تهدف مصفوفة الصلاحيات والمسئوليات في الجمعية الفيصلية إلى تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات الإدارية والفنية والمالية والتنظيمية ومستوى الصلاحية لكل نشاط من النشاطات في الجمعية وذلك من خلال تحديد الأدوار من مرحلة إعداد محتوى القرار حتى اعتماده، وتوفر المصفوفة المرجعية المتعلقة بتحديد المسؤوليات للمستويات التنظيمية المختلفة.

وعمل فريق العمل على تطوير مصفوفة الصلاحيات لضمان فاعلية اتخاذ القرارات وتلافي الازدواجية في الصلاحيات وتعزيز مبدأ المساءلة المسؤولية وتوضيح قنوات الاتصال لزيادة الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات داخل الجمعية على كافة المستويات التنظيمية .

والصلاحية مصطلح عملي يتم تداوله في جميع المؤسسات والمنظمات بمختلف أنواعها ويستخدم داخل الجمعية لصدور القرارات والتوجيهات المنظمة للعمل داخل وخارج الجمعية بما يضمن ثبات ووضوح القرار

والصلاحية في اللغة الاتّساق في عملٍ ما وإذا رجعنا للمعايير الأخلاقية والإنسانية والمهنية والتي يجسدها قوله تعالى {يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَا نُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ} [المائدة: 8].

فهذه الآية الكريمة وضحت ببلاغة تامة مفهوم الصلاحية والمهنية في استخدامها «مشددة في النهي عن تدخل مشاعرنا تجاه من نملك الصلاحية عليهم» حبا أوكرها فهي علاقة قائمة على العدالة في التقدير والتقييم بمهنية ولا يحق لأي مسؤول تطويع الصلاحيات التي خُولت له على رؤسياه أو بما لا يخدم صلاحيات الجمعية .

ويوضح دليل مصفوفة الصلاحيات الفرق الجوهرية بين :

- الصلاحية حق يمنح لصاحب المركز أو السلطة نتيجة تسلمه هذا المركز أو السلطة وفق القوانين والأنظمة .
- الاجراء هو القرار المتخذ لمواجهة ظرف طارئ أو لحل مشكلة معينة أو لاتخاذ تدابير معينة هدفها الوصول الى نتائج جيدة
- المهمة هي تكليف لشخص أو لعدة اشخاص القيام بعمل معين خلال مدة معينة

- تعريفات توضيحية :

1. صِلَاحِيَّةٌ

o الصِّلَاحِيَّةُ : الاتِّساق في عملٍ مَّا.

والصلاحية للعمل: حسن التهيؤ له.

والصلاحية لِنَدي السلطة : مَدَى ما يَخَوِّله القانون التصرف فيه.

و الصِّلَاحِيَّةُ (في التربية وعلم النفس) : قدرة طبيعية على اكتساب أنماط معينة من السلوك .

المعجم: المعجم الوسيط

2. صلاحية:

o سلطة خاصة بهيئة معينة كالرئاسة أو الهيئة الاستشارية. وتسمى صلاحيات ملك ما بالصلاحيات الملكية.

3- الصلاحية الإدارية :

القوة التي تتمتع بها المنظمات أو الأفراد بما يمكنها من إصدار الأوامر التعليمات التي تلتزم العاملين فيها بالعمل بموجبها ، حيث تمتلك المنظمة هذه القوة عن طريق قدرتها على تحديد النتائج والمخرجات بما يتطابق مع أهداف المنظمة وسياساتها، وسند هذه الصلاحية ما تملكه من شرعية وجودها وقدرتها على المكافأة والتعويض وقدرتها على ممارسة الثواب والعقاب.

صناعة القرار :

يقصد بها العملية وسلسلة الخطوات المنطقية التي تسبق القرار وتكون إحدى مدخلاته قبل تنفيذه في الواقع. وهذه الخطوات هي ::

- تحديد وتعريف المشكلة أو الموقف.
- جمع البيانات والمعلومات.
- تحليل هذه البيانات والمعلومات.
- طرح الحلول والبدائل المتاحة لعلاج وحل المشكلة أو الموقف.
- تقييم كل بديل ومعرفة عواقبه.

اتخاذ القرار:

هو الخلاصة التي يتوصل إليها صانع القرار بعد جمع المعلومات، وتحليلها، وإيجاد البدائل والحلول. حيث أن عملية اتخاذ القرار هي اختيار الحل الأمثل بين مجموعة من القرارات المحتملة (البدائل) والعمل على التنفيذ، وهي نتاج لعملية صنع القرار.

التعميد:

تعميد القرار يمنحه قوة التنفيذ وملزم بقوة القانون والسياسات والصلاحيات لعموم العاملين في الجمعية. ويجب تنفيذ هذا القرار ما لم يكن يتعارض مع اللائحة الأساسية أو قرارات الجمعية العمومية والأنظمة الرسمية الصادرة من الجهات الإشرافية.

صاحب الصلاحية:

هي الجهة المخولة باتخاذ القرار بناءً على الصلاحيات الممنوحة له والمعتمدة على اللائحة الأساسية أو القوانين المتبعة داخل الجمعية ويتدرج صاحب الصلاحية وفق التالي :

- صلاحيات الجمعية العمومية .
- صلاحيات مجلس الإدارة.
- صلاحيات المدير العام (المدير التنفيذي).
- صلاحيات مدراء الإدارات والمراكز .
- الصلاحيات العامة لعموم الموظفين كلاً في مجال عمله .

وتكون القرارات مبنية على هذه الصلاحيات ويستثنى من ذلك القرارات المرتبطة بحالات الطوارئ والحالات الاستثنائية والتي يترك تقديرها للموقف والحالة المرتبطة به والتي تنتج عن الإحساس بالمسؤولية والمبادرة في الأزمات والحالات المرتبطة بمصالح المستفيدين .

منهجية اعداد مصفوفة الصلاحيات

1. تحليل المسئوليات والواجبات الوظيفية .
2. تحديد الصلاحيات بموجب الأنظمة والقوانين
3. بناء مصفوفة الصلاحيات وفقاً لطبيعة القرارات
4. الإلتزام بسياسات الحوكمة .
5. اتباع مرجعية علمية والرجوع للورش واللقاءات الإثرائية والكتب العلمية في هذا المجال.
6. الاستشارة من الخبراء والمختصين

مفاتيح مصفوفة الصلاحيات

RACI Authority Matrix

نوع الصلاحية	الوصف
R مسؤول Responsible	الشخص الذي لديه مسؤولية نهائية وينفذ نشاطا او يقوم بالعمل (يقود مهمة أو نشاطاً معيناً)
A اعتماد Accountable / Approval	مسؤول نهائي ومسؤول عن الموافقة وتقديم الضوء الاخضر النهائي بشأن المستند أو النشاط أو المهمة بعد المراجعة والتأكيد على ان المستند أو النشاط أو المهمة قد تم إعدادها/إجراؤها وفقاً لسياسات وعمليات إجراءات المنظمة وإجتاز عملية المراجعة المطلوبة للمستند أو النشاط أو المهمة
C الاستشارة Consulted	يأتي في اتصال ثنائي الاتجاه لغرض المراجعة والتوصية للموافقة أو غرض اقتراح عام على عملية أو نشاط أو معاملة
I الاشعار Informed	الاشعار/الابلاغ هو الطريقة الوحيدة للتواصل . هذا الشخص الذي تم ابلاغه بنتيجة القرار دون الحاجة الى اتخاذ قرار داخلي

RACI Authority Matrix

: المسميات الوظيفية

الرمز	المسمى الوظيفي
CEO	المديرة العامة Chief Executive Officer
HRD	إدارة الموارد البشرية HR Director
RM	أخصائي التوظيف Recruitment Manager
PM	أخصائي شؤون الموظفين Personnel Manager
TM	مدير التدريب Training Manager
SPD	إدارة التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning Department
VM	إدارة التطوع Volunteer Management

مصفوفة توزيع المسؤوليات هي مصفوفة تحديد المسؤوليات لإنجاز مشروع مقسم في مجموعة من المهام، ويطلق عليها في الإنجليزية RAM وتم إطلاق اختصار آخر وهو RACI طبقا لتعريف معهد إدارة المشروعات وتمثل الحروف الأربعة في (RACI) إلى الأربع الحالات التالية:

- IR: الاختصاص
- A: المسؤولية
- C: الاستشارة
- I: الاطلاع

جدول مصفوفة الصلاحيات

أولاً : الصلاحيات الإدارية التنظيمية العامة :

التسلسل	الصلاحيات	جهة الاعداد	الموافقة	الاعتماد
1	تعديل اللائحة الأساسية	المدير العام	مجلس الإدارة	الجمعية العمومية
2	القرارات الطارئة والاستثنائية	المدير العام	مجلس الإدارة	الجمعية العمومية
3	تعديل السياسات والأنظمة	المدير العام	اللجنة التنفيذية	مجلس الإدارة
4	إعداد الخطة الاستراتيجية وتطوير الأداء المؤسسي	إدارة التخطيط الاستراتيجي	المدير التنفيذي	مجلس الإدارة اللجنة التنفيذية
5	الموافقة على ميزانية المبادرات والبرامج والأنشطة السنوية	المدير العام	اللجنة التنفيذية	مجلس الإدارة
6	القرارات الطارئة والاستثنائية الاعتادية	المدير العام	اللجنة التنفيذية	مجلس الإدارة
7	تحديد مواعيد انعقاد الجمعية العمومية	المدير العام	اللجنة التنفيذية	مجلس الإدارة
8	الموافقة على العضوية للجمعية	إدارة الاتصال المؤسسي	المدير العام	مجلس الإدارة
9	توقيع الشراكات والاتفاقيات الرسمية	إدارة الاتصال المؤسسي	المدير العام	مجلس الإدارة
10	الموافقة على التطوير التقني والتكنولوجي	إدارة تقنية المعلومات	المدير العام	مجلس الإدارة

ثانياً : الصلاحيات المحاسبية والمالية

الاعتماد	الموافقة	جهة الاعداد	الصلاحيات	
مجلس الإدارة	المشرف المالي	المديرة المالية	التعاقد مع مكتب المحاسب القانوني	1
مجلس الإدارة	المشرف المالي	المديرة المالية	تحديد البنوك والمؤسسات المالية المتعاقد معها	2
مجلس الإدارة	المديرة المالية	المديرة المالية	اعتماد الميزانية العامة والميزانية التقديرية	3
الجمعية العمومية	مجلس الإدارة	المديرة المالية	اعتماد القوائم المالية والمصادقة عليها	4
الجمعية العمومية	مجلس الإدارة	المدير العام	تشكيل اللجنة المالية	5
الجمعية العمومية	مجلس الإدارة	المدير العام	تشكيل لجنة الاستدامة المالية	6
مجلس الإدارة	المشرف المالي	المديرة المالية	تعديل اللائحة والسياسات المحاسبية والمالية	7
مجلس الإدارة	المشرف المالي	المدير العام	تعميد صرف المبالغ المرتبطة بالمبادرات والمشاريع	8
المدير العام	المديرة المالية	مديرات الإدارات والمراكز	تعميد عروض الأسعار	9
المدير العام	المديرة المالية	مديرات الإدارات والمراكز	تعميد السلف المستدامة	10
المدير العام	المديرة المالية	مديرات الإدارات والمراكز	تعميد مصاريف المبادرات والأنشطة	11
المدير العام	المديرة المالية	إدارة الموارد البشرية	صرف الرواتب والمكافآت ومكافأة نهاية الخدمة	12
المدير العام	رئيسة قسم المحاسبة	مديرات الإدارات والمراكز	صرف المساعدات المشروطة للمبادرات الاجتماعية والصحية	13
المدير العام	المدير المالي	رئيسة قسم المحاسبة	التسويات المحاسبية ومعالجة البيانات	14
المدير العام	المدير المالي	رئيسة قسم المحاسبة	تعميد فواتير الكهرباء والماء والهاتف	15
المدير العام	المدير المالي	رئيسة قسم المحاسبة	فتح / إلغاء حساب في دليل الحسابات و شرح الدليل	16
الاعتماد	الموافقة	جهة الاعداد	الصلاحيات	17
المدير العام	المدير المالي	رئيسة قسم المحاسبة	تسوية عجز (فائض) في جرد الصندوق	18
المدير العام	المدير المالي	رئيسة قسم المحاسبة	إعدام حقوق مالية مشكوك في تصنيفها	19
المدير العام	المدير المالي	رئيسة قسم المحاسبة	فتح حساب مصرفي وإرسال نماذج التوقيع/ إقفال الحساب المصرفي	20
المدير العام	المدير المالي	رئيسة قسم المحاسبة	صلاحية التوقيع على مسيرات الرواتب	21
-	المشرف المالي – رئيس الجمعية – النائب	رئيسة قسم المحاسبة	التوقيع على الشيكات أقل أو يساوي 10,000 ريال	22
-	المشرف المالي – رئيس الجمعية – النائب	أمانة الخزنة	التوقيع على الشيكات من 10,000 ريال إلى 30,000 ريال	23
المدير العام		أمانة الخزنة	التوقيع على الشيكات بأكثر من 30,000 ريال	24
المدير العام	المدير المالي	مديرات الإدارات والمراكز	التحويل من حساب الجمعية البنكي للموردين – المستفيدين – الفواتير .. الخ	25
المدير العام	المدير المالي	رئيسة قسم المحاسبة	تحريك الأموال من حساب مصرفي لآخر	26
المدير العام	المدير المالي	رئيسة قسم المحاسبة	اعتماد بند جديد في الموازنة العامة للجمعية	27
المدير العام	المدير المالي	رئيسة قسم المحاسبة	إجراء المناقشات بين البنود المعتمدة في الموازنة بنسبة 15% أو أقل	28
المدير العام	المدير المالي	رئيسة قسم المحاسبة	إجراء المناقشات بين البنود المعتمدة في الموازنة بنسبة أكثر من 15%	29
المدير العام	المدير المالي	مديرة تنمية الموارد والتسويق	قبول الهبات والوصايا والأوقاف التي تتفق وأهداف الجمعية	30
الجمعية العمومية	المشرف المالي	رئيسة قسم المحاسبة	اعتماد بند جديد في الموازنة العامة للجمعية	31
المدير العام	رئيسة قسم المحاسبة	مسئولة المشتريات	طلب مواد أو خدمات تخضع للشراء النثري بأقل أو يساوي 10,000 ريال	32
المدير العام	رئيسة قسم المحاسبة	مسئولة المشتريات	طلب مواد أو خدمات تخضع للشراء النثري بأكثر من 10,000 ريال	33
المدير العام	رئيسة قسم المحاسبة	مسئولة المشتريات	استلام المواد والخدمات الموردة	34
اللجنة التنفيذية	المدير العام	المدير المالي	توقيع الاتفاقيات بأقل من أو يساوي 10,000 ريال في ربع السنة الواحدة	35
اللجنة التنفيذية	المدير العام	المدير المالي	توقيع الاتفاقيات من 10,000 ريال إلى أقل أو يساوي 30,000 ريال في ربع السنة الواحدة	36
اللجنة التنفيذية	المدير العام	المدير المالي	توقيع الاتفاقيات بأكثر من 30,000 ريال	37
اللجنة التنفيذية	المدير العام	المدير المالي	الموازنة التقديرية والتدفقات النقدية	38
اللجنة التنفيذية	المدير العام	المدير المالي	حساب الإيرادات والنققات والمركز المالي نصف سنوي	39
اللجنة التنفيذية	المدير العام	المدير المالي	الميزانية والحسابات الختامية بالجمعية	40
اللجنة التنفيذية	المدير العام	المدير المالي	الأمور المالية الطارئة	41

جدول مصفوفة الصلاحيات

ثالثاً: الصلاحيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية

التسلسل	الصلاحيات	جهة الاعداد	الموافقة	الاعتماد
1	التعيين والاستقطاب والفصل	إدارة الموارد البشرية	المدير العام	اللجنة التنفيذية
2	تعديل الإجراءات والسياسات المتعلقة بالعمل والعمال	إدارة الموارد البشرية	المدير العام	اللجنة التنفيذية
3	الحوافز والمكافآت	إدارة الموارد البشرية	المدير العام	اللجنة التنفيذية
4	الترقيات	إدارة الموارد البشرية	المدير العام	اللجنة التنفيذية
5	التعديل على الهيكل التنظيمي	إدارة الموارد البشرية	المدير العام	اللجنة التنفيذية
6	إضافة أو حذف وظيفة في المستويات الإدارية	إدارة الموارد البشرية	المدير العام	اللجنة التنفيذية
7	النظر في سلف الموظفين وحقوقهم	إدارة الموارد البشرية	المدير العام	اللجنة التنفيذية
8	خطة التدريب وترشيح الموظفين للورش والمشاركات العلمية	مديرات الإدارات والمراكز	إدارة الموارد البشرية	اللجنة التنفيذية
9	تعديل المواعيد الخاصة بالعمل	إدارة الموارد البشرية	المدير العام	-
10	اعتماد جدول الاجازات السنوية	مديرات الإدارات والمراكز	إدارة الموارد البشرية	المدير العام
11	بدل السفر والانتداب والتنقلات	إدارة الموارد البشرية	المدير العام	اللجنة التنفيذية
12	التحويل للتحقيق والعرض على اللجنة التنفيذية في مخالفة القواعد والسياسات والأنظمة (لجنة تأديبية)	إدارة الموارد البشرية	المدير العام	اللجنة التنفيذية
13	تعديل في سياسات العمل – إدارة الأزمات والمخاطر	إدارة الموارد البشرية	المدير العام	اللجنة التنفيذية
14	اعتماد مبادرات وبرامج وأنشطة السعادة المؤسسية	إدارة الموارد البشرية	المدير العام	اللجنة التنفيذية
15	توقيع العقود	إدارة الموارد البشرية	المدير العام	-
16	توقيع الاجازات المرضية	مديرات الإدارات والمراكز	إدارة الموارد البشرية	-
17	خطابات التفويض و لمن يهمله الأمر الخاص بالعاملين	إدارة الموارد البشرية	المدير العام	-
18	كافة الصلاحيات العامة المرتبطة بالعاملين	إدارة الموارد البشرية	المدير العام	-

رابعاً: الصلاحيات للمراكز والإدارات

	الصلاحيات	جهة الاعداد	الموافقة	الاعتماد
1	التعديل على الخطط التشغيلية المعتمدة- إضافة وحذف	مديرات الإدارات والمراكز	إدارة التخطيط الاستراتيجي	المدير العام
2	الموافقة على الشراكات والتواصل وصناعة الفرص	مديرات الإدارات والمراكز	المدير العام	مجلس الإدارة
3	التعميد المالي الطارئ أو الاستثنائي	مديرات الإدارات والمراكز	المدير العام	مجلس الإدارة
4	السلف المستدامة	مديرات الإدارات والمراكز	المدير المالي	المدير العام
5	تعديل السياسات والأنظمة	مديرات الإدارات والمراكز	المدير المالي	المدير العام
6	المشتريات والعقود	مديرات الإدارات والمراكز	المدير المالي	المدير العام
7	المبادرات والجوائز	مديرات الإدارات والمراكز	المدير العام	اللجنة التنفيذية
8	اعتماد تقارير اللجنة التنفيذية ومجلس الإدارة	مديرات الإدارات والمراكز	المدير العام	-
9	اعتماد التقارير الرسمية الصادرة للجهات المانحة	مديرات الإدارات والمراكز	المدير العام	-
10	البرامج التقنية وتكنولوجيا المعلومات لمساعدة لتطوير المبادرات	مديرات الإدارات والمراكز	إدارة تقنية وتكنولوجيا المعلومات	المدير العام
11	تحديد الفرص التطوعية	مديرات الإدارات والمراكز	إدارة التطوع	-
12	طلب موظفة – تمهير – الاستثمار براس المال البشري	مديرات الإدارات والمراكز	إدارة الموارد البشرية	-

جدول مصفوفة الصلاحيات

خامساً : الصلاحيات العامة – عموم الموظفين :

1. يمتلك كل موظف او موظفة صلاحيات عامة كلاً حسب الاختصاص والمهام والواجبات والمسئوليات اتخاذ القرارات التي تساهم في سير العمل بكفاءة وفعالية.
2. يجب على عموم الموظفين التأكد من الصلاحيات بموجب المصفوفة ولا يتم اتخاذ قرارات فردية دون الرجوع للروساء والمشرفين .

تمنح الجمعية مساحة كافية لعموم الموظفين باتخاذ الإجراءات التي تعزز القيم الجوهرية وتساهم في خدمة المستفيدين مع أهمية رفع خطاب داخلي مبرر لاتخاذ قرار خارج اطار مصفوفة الصلاحيات