



مؤسسة الرّوَاد
للتعاون والتنمية
Al-Rowad Foundation
for Cooperation and Development

RCD-1-2

سياسة تفويض الصلاحيات

Delegation of Authority Policy

V01 : رقم الإصدار
Version No

01/06/2026 : تاريخ الإصدار
Issue Date

تحرص مؤسسة الرواد للتعاون والتنمية على إرساء بيئة تنظيمية تقوم على مبادئ الحوكمة الرشيدة، والشفافية، والمساءلة، والكفاءة، بما يعزز من جودة الأداء المؤسسي ويضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وفي هذا السياق، تأتي هذه السياسة كجزء من مجموعة السياسات واللوائح الداخلية التي تنظم العمل في مختلف مجالات المؤسسة، وتحدد الأدوار والمسؤوليات وآليات التنفيذ والرقابة، بما يتماشى مع القيم والمبادئ الأساسية التي تتبناها المؤسسة.

تهدف هذه السياسة إلى توحيد الإجراءات والممارسات، وضمان الالتزام بالمعايير القانونية والتنظيمية والأخلاقية، مع تعزيز ثقافة العمل المؤسسي وتطوير الأداء المستدام.

تم إعداد الإصدار الأول من سياسة تفويض الصلاحيات لمؤسسة الرواد للتعاون والتنمية من قبل مجلس الأمناء، وتم اعتمادها رسمياً من المدير التنفيذي للمؤسسة

مقدمة:

تعد سياسة تفويض الصلاحيات أداة جوهرية لضمان سير العمل بسلاسة وفعالية في أي مؤسسة غير حكومية، تهدف هذه السياسة إلى تحديد المبادئ والإجراءات المؤسسة لعملية تفويض الصلاحيات، وذلك لضمان تحقيق أهداف المؤسسة بأفضل طريقة ممكنة وتعزيز قدرات موظفيها وتحسين ثقافة العمل بشكل عام.

تعريفات:

- « تفويض الصلاحيات: هو عملية نقل بعض سلطات ومسؤوليات منصب ما إلى شخص آخر، مع منح هذا الشخص الصلاحية والقدرة على اتخاذ القرارات والقيام بالإجراءات اللازمة.
- « المفوض: هو الشخص الذي يفوض إليه بعض الصلاحيات.
- « المفوض إليه: هو الشخص الذي يتم تفويضه إليه بعض الصلاحيات.
- « المستوى الإداري: يشير إلى مستوى المنصب في الهيكل التنظيمي للمؤسسة غير الحكومية.

مبادئ تفويض الصلاحيات:

- « الوضوح: يجب أن تكون عملية تفويض الصلاحيات واضحة ومفهومة تماماً لكل من المفوض والمفوض إليه.
- « المسؤولية: تظل مسؤولية تحقيق أهداف المؤسسة في النهاية على عاتق المفوض.
- « المساواة: يجب أن يكون كل من المفوض والمفوض إليه خاضعاً للمساءلة عن أذانه.
- « الثقة: يجب أن يقوم تفويض الصلاحيات على أساس من الثقة المتبادلة بين المفوض والمفوض إليه.
- « الكفاءة: يجب أن يتم تفويض الصلاحيات بطريقة تضمن تحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية في العمل.
- « الالتزام بالقوانين واللوائح: يجب أن يتم تفويض الصلاحيات بما يتوافق مع جميع القوانين واللوائح المطبقة على المؤسسة غير الحكومية.
- « المرونة: يجب أن تكون سياسة تفويض الصلاحيات مرنة بما يكفي لتتناسب مع احتياجات المؤسسة المتغيرة.

مصنوفة الصلاحيات:

المركز	المالية/الامتثال	الجودة/MEAL	البرامج	الإدارة التنفيذية	الراعي/الممول	مجلس الأمناء	النشاط/القرار
I	C	C	C	R	C	A	اعتماد الخطة الاستراتيجية
I	R	C	C	R	C	A	اعتماد الموازنة السنوية
I	R	C	C	R	C	A	قبول منحة أو تمويل خارجي
I	C	I	C	R	C	A	توقيع مذكرة تفاهم استراتيجية
C	C	C	R	A	I	I	تصميم مشروع جديد
I	R	I	C	R	I	A/C	اعتماد خطة مشتريات كبيرة
R/C	I	C	I	A	I	I	إدارة شكاوى حماية حساسة
C	R	R	R	A	I	I	تقرير مانح/شريك دولي
C	C	R	C	A	I	I	تقييم سنوي أو نهائي

خطوات تفويض الصلاحيات

1. تحديد المهام والمسؤوليات التي سيتم تفويضها:

- يجب على المفوض تحديد المهام والمسؤوليات التي يمكن تفويضها بشكل فعال دون المساس بأهداف المؤسسة.
- عند تحديد المهام والمسؤوليات التي سيتم تفويضها، يجب على المفوض مراعاة العوامل التالية:
- أهمية المهام والمسؤوليات: يجب تفويض المهام والمسؤوليات ذات الأهمية العالية للمستويات الإدارية العليا.
 - تعقيد المهام والمسؤوليات: يجب تفويض المهام والمسؤوليات المعقدة للموظفين ذوي الخبرة والكفاءة العالية.
 - الحاجة إلى السرعة والمرونة: يجب تفويض المهام والمسؤوليات التي تتطلب سرعة ومرونة في التنفيذ للمستويات الإدارية الدنيا.

2. اختيار المفوض إليه المناسب:

- يجب على المفوض اختيار المفوض إليه الذي يتمتع بالمهارات والخبرات اللازمة لأداء المهام والمسؤوليات المفوضة إليه بكفاءة.
- عند اختيار المفوض إليه، يجب على المفوض مراعاة العوامل التالية:
- المهارات والخبرات: يجب أن يتمتع المفوض إليه بالمهارات والخبرات اللازمة لأداء المهام والمسؤوليات المفوضة إليه.
 - القدرات الشخصية: يجب أن يتمتع المفوض إليه بالقدرات الشخصية اللازمة للنجاح في المنصب، مثل القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات والتواصل بفعالية.
 - الحافز والالتزام: يجب أن يكون المفوض إليه متحمساً لأداء المهام والمسؤوليات المفوضة إليه وملتزماً بتحقيق أهداف المؤسسة.

3. إبلاغ المفوض إليه:

- يجب على المفوض إبلاغ المفوض إليه بوضوح بالمهام والمسؤوليات المفوضة إليه والصلاحيات والحدود الممنوحة له وتوقعات الأداء.
- يجب أن يشمل الإبلاغ ما يلي:
- وصف المهام والمسؤوليات: يجب على المفوض وصف المهام والمسؤوليات المفوضة إليه بشكل دقيق ومفصل.
 - الصلاحيات والحدود: يجب على المفوض تحديد الصلاحيات والحدود الممنوحة للمفوض إليه، بما في ذلك حدود الإنفاق وحدود اتخاذ القرارات وحدود التواصل مع الجهات الخارجية.
 - توقعات الأداء: يجب على المفوض تحديد توقعات الأداء للمفوض إليه، بما في ذلك الأهداف المرجوة ومواعيد التسليم ومعايير الجودة.
 - قنوات التواصل: يجب على المفوض تحديد قنوات التواصل بينه وبين المفوض إليه، وكيفية التواصل مع الجهات الأخرى داخل وخارج المؤسسة.

4. توفير التدريب والدعم:

- يجب على المفوض توفير التدريب والدعم اللازمين للمفوض إليه لضمان قدرته على أداء المهام والمسؤوليات المفوضة إليه بكفاءة.
- يجب أن يشمل التدريب والدعم ما يلي:
- تدريب على المهام والمسؤوليات: يجب على المفوض توفير تدريب للمفوض إليه على المهام والمسؤوليات المفوضة إليه، بما في ذلك المهارات والأدوات واللوائح المطابقة.
 - تدريب على السياسات والإجراءات: يجب على المفوض توفير تدريب للمفوض إليه على سياسات وإجراءات المؤسسة، بما في ذلك القوانين واللوائح المطابقة.
 - التوجيه والإرشاد: يجب على المفوض توفير التوجيه والإرشاد للمفوض إليه بشكل مستمر، لمساعدته على حل المشكلات واتخاذ القرارات الصحيحة.
 - الدعم المادي: يجب على المفوض توفير الدعم المادي للمفوض إليه، مثل توفير الأدوات والمعدات اللازمة لأداء عمله.

5. المتابعة والتقييم:

- يجب على المفوض متابعة أداء المفوض إليه بشكل دوري وتقييمه لضمان التزامه بالمهام والمسؤوليات المفوضة إليه، وتحقيق أهداف المؤسسة.
- يجب أن تشكل المتابعة والتقييم ما يلي:
- اجتماعات دورية: يجب على المفوض عقد اجتماعات دورية مع المفوض إليه لمناقشة تقدمه في العمل، وحل أي مشكلات قد تواجهه.

- تقارير الأداء: يجب على المفوض إليه تقديم تقارير دورية عن أدائه للمفوض، تتضمن إنجازاته وتحدياته وخططه المستقبلية.
- التقييم الرسمي: يجب على المفوض إجراء تقييم رسمي لأداء المفوض إليه بشكل دوري، لتحديد نقاط قوته ونقاط ضعفه وتحديد احتياجاته من التدريب والدعم.

أمثلة على المهام والمسؤوليات التي يمكن تفويضها:

- ◀ إدارة الموظفين: يمكن تفويض مسؤوليات إدارة الموظفين، مثل التوظيف والتدريب والتقييم إلى مدير قسم الموارد البشرية.
- ◀ إدارة المشاريع: يمكن تفويض مسؤوليات إدارة المشاريع، مثل التخطيط والتنفيذ والمتابعة إلى مدير المشروع.
- ◀ إدارة المالية: يمكن تفويض مسؤوليات إدارة المالية مثل المحاسبة والميزانية والمدفوعات إلى مدير المالية.
- ◀ التواصل الخارجي: يمكن تفويض مسؤوليات التواصل الخارجي، مثل العلاقات العامة والتسويق إلى مدير إدارة المنح والشركات أو مدراء مكاتب المؤسسة في كل منطقة.

الاستثناءات من سياسة تفويض الصلاحيات:

هناك بعض المهام والمسؤوليات التي لا يمكن تفويضها، مثل:

- ◀ تحديد استراتيجية المؤسسة: تظل مسؤولية تحديد استراتيجية المؤسسة في النهاية على عاتق مجلس الأمناء.
- ◀ الموافقة على التمويل: لا يمكن تفويض مسؤولية الموافقة على التمويل إلا لأعضاء مجلس الأمناء أو الأشخاص المخولين بذلك من قبلهم.
- ◀ التوقيع على العقود: لا يمكن تفويض مسؤولية التوقيع على العقود إلا لأعضاء مجلس الأمناء أو الأشخاص المخولين بذلك من قبلهم.
- ◀ اتخاذ القرارات التي تلزم المؤسسة قانونياً: لا يمكن تفويض مسؤولية اتخاذ القرارات التي تلزم المؤسسة قانونياً إلا لأعضاء مجلس الأمناء أو الأشخاص المخولين بذلك من قبلهم.

مراجعة وتحديث سياسة تفويض الصلاحيات:

يجب مراجعة سياسة تفويض الصلاحيات بشكل دوري وتحديثها عند الضرورة.

- ◀ يجب مراجعة السياسة في الحالات التالية:
 - تغير احتياجات المؤسسة: يجب مراجعة السياسة عند تغير احتياجات المؤسسة، مثل التوسع أو تغيير البرامج أو الخدمات المقدمة.
 - تغير القوانين واللوائح: يجب مراجعة السياسة عند تغير القوانين واللوائح المطبقة على المؤسسة غير الحكومية.
 - ظهور ممارسات جديدة: يجب مراجعة السياسة عند ظهور ممارسات جديدة في مجال تفويض الصلاحيات.

تدريب الموظفين على سياسة تفويض الصلاحيات:

يجب تدريب جميع موظفي المؤسسة على سياسة تفويض الصلاحيات.

- ◀ يجب أن يشمل التدريب ما يلي:
 - فهم مبادئ تفويض الصلاحيات: يجب على الموظفين فهم مبادئ تفويض الصلاحيات، مثل الوضوح والمسؤولية والمساءلة والثقة والكفاءة.
 - تطبيق سياسة تفويض الصلاحيات: يجب على الموظفين تعلم كيفية تطبيق سياسة تفويض الصلاحيات في عملهم اليومي.
 - حل المشكلات المتعلقة بتفويض الصلاحيات: يجب على الموظفين تعلم كيفية حل المشكلات المتعلقة بتفويض الصلاحيات، مثل الخلافات حول الصلاحيات والمسؤوليات.

خاتمة:

تعد سياسة تفويض الصلاحيات أداة إدارية هامة لضمان سير العمل بسلاسة وفعالية في أي مؤسسة غير حكومية، من خلال اتباع مبادئ تفويض الصلاحيات بشكل سليم، يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها بشكل أفضل، وتعزيز قدرات موظفيها، وتحسين ثقافة العمل بشكل عام.