

المركز الوطني لتنمية  
القطاع غير الربحي  
National Center for  
Non-Profit Sector



# الدليل الاسترشادي لأفضل الممارسات للإدارة التنفيذية في الجمعيات الأهلية



## المحتويات:

التعريفات
الفرض من الدليل
تشكيل الإدارة التنفيذية
اختصاصات الإدارة التنفيذية
مسؤوليات الإدارة التنفيذية
انتهاء عمل الإدارة التنفيذية
اجتماعات الإدارة التنفيذية
تقييم أداء الإدارة التنفيذية
ملحق النماذج المقترحة



## التعريفات:

- يقصد بالألفاظ والعبارات الآتية - أينما وردت في هذا الدليل-المعاني المبينة أمام كل منها:
- 1.النظام: نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
  2. المركز: المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.
  - 3.الجمعية: الجمعية الأهلية.
  - 4.المجلس: مجلس إدارة الجمعية.
  - 5.الجهة المشرفة: الجهة الحكومية التي يدخل نشاط الجمعية ضمن اختصاصاتها.
  - 6.اللائحة: اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
  - 7.القواعد: قواعد حوكمة الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
  8. الدليل: الدليل الاسترشادي للإدارة التنفيذية في الجمعيات الأهلية.
  9. اللائحة الأساسية: اللائحة الأساسية للجمعية المعتمدة.
  10. الوظائف القيادية: يقصد بها وظيفة المسؤول التنفيذي، والوظائف المالية، والقانونية.
  11. الإدارة التنفيذية: الأشخاص المنوط بهم إدارة عمليات الجمعية اليومية، واقتراح القرارات الاستراتيجية وتنفيذها، كالرئيس التنفيذي ومدراء الإدارات.
  12. المسؤول التنفيذي: رأس هرم الإدارة التنفيذية المدير التنفيذي

## الغرض من الدليل:

تواجه الجمعيات الأهلية الكثير من التحديات التي تؤثر على نجاحها في تقديم خدماتها وتحقيق مستهدفاتها المنصوص عليها في رؤية 2030 من مستهدفات خاصة بالقطاع الغير ربحي، لذلك تزداد الحاجة إلى تطوير مستوى المهنية والكفاءة والحوكمة لدى الجمعيات الأهلية؛ ونظراً للدور الكبير الذي تقوم به الإدارة التنفيذية في الجمعيات الأهلية في نجاح الجمعية وتحقيق أهدافها، أصدر المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي هذا الدليل كأداة لتوعية الإدارة التنفيذية في الجمعيات الأهلية في توضيح مهامهم ومسؤولياتهم وإجراءات عملهم، بما يضمن فعالية الإدارة التنفيذية ومساهمتها في حوكمة الجمعيات الأهلية وبالتالي المساهمة في تنمية القطاع الغير ربحي ككل.

يمكن الاستفادة من هذا الدليل لأغراض وضع سياسة خاصة بالإدارة التنفيذية للجمعية بعد إدخال التعديلات اللازمة عالية ليعكس حاجة الجمعية وخصوصيتها وضمان المرونة وحسن التطبيق مع مراعاة ما ورد في الأنظمة واللوائح والقواعد الرسمية. وتوضح السياسة قواعد وإجراءات تعيين أعضاء الإدارة التنفيذية وتحدد مسؤولياتهم واختصاصاتهم، وكيفية تقييم عملهم ومكافآتهم وأن يتم اعتماد هذه السياسة من خلال مجلس الإدارة ويلتزم أعضاء الإدارة التنفيذية بهذه السياسة وكل ما لم يرد بشأنه نص فيها يطبق بشأنه النظام واللوائح والقواعد ذات الصلة الصادرة من المركز والجهات المختصة.

## الفئة المستهدفة (مستخدمو الدليل)

يأتي هذا الدليل ليشكل مرجعاً مهماً لجميع أصحاب المصلحة وأعضاء الجمعية العمومية وأعضاء مجلس الإدارة وأعضاء اللجان والإدارة التنفيذية ويساهم وعيهم بهذا الدليل وتبني إرشاداته في تعزيز ممارستهم للحوكمة والقيام بالأدوار المنوطة بهم. فيما يلي قائمة بأسماء مستخدمي الدليل:

المستخدم	الاستخدام
الإدارة التنفيذية	يعتبر أعضاء الإدارة التنفيذية للجمعية المستخدمون الرئيسيين لهذا الدليل حيث يتوقع منهم قراءة وفهم الدليل كي يتمكنوا من أداء مهامهم الرئيسية في حوكمة الجمعية.
أعضاء اللجان	يمكن لأعضاء اللجان استخدام الدليل لفهم إطار الصلاحيات والمسؤوليات.
الجمعية العمومية	بإمكان الجمعية العمومية الرجوع إلى الدليل في حال الرغبة في توضيح بعض القضايا المتعلقة بمسؤوليات وصلاحيات الإدارة التنفيذية.

### • تشكيل الإدارة التنفيذية:

يقوم مجلس الإدارة في الجمعية بتشكيل ومراقبة أداء الإدارة التنفيذية، ومدى تحقيقها أهداف الجمعية، وإبداء الرأي في تعيين المسؤول التنفيذي، وشاغلي الوظائف القيادية، أو عزلهم، ويضع المجلس سياسة الإدارة التنفيذية بما يتوافق مع النظام واللوائح والقواعد. وتقوم الإدارة التنفيذية بمباشرة أنشطتها وأعمالها في إطار السياسة العامة للدولة ووفقاً للأنظمة واللوائح والقواعد والقرارات، وفي كل الحالات ينبغي مراعاة التالي:

- 1- يكون لكل جمعية مسؤول تنفيذي متفرغ لا تقل شهادته عن بكالوريوس ولديه الخبرة الكافية في الإدارة والمعرفة بطبيعة العمل في الجمعيات الأهلية.
- 2- يكون لكل جمعية مدير مالي متفرغ لا تقل شهادته عن بكالوريوس ولديه الخبرة الكافية في الإدارة المالية والمعرفة بطبيعة العمل في الجمعيات الأهلية.
- 3- يضع مجلس الإدارة الوصف الوظيفي ومؤشرات الأداء المناسبة للمسؤول التنفيذي والمدير المالي، كما يقوم بعمل عقود لهم يحدد فيها المدة ويقوم بتقييم أداءهم بشكل سنوي على الأقل ويقرر المجلس استمراريتهم من عدمها وفقاً لتحقيقهم لمؤشرات الأداء المعتمدة.
- 4- لا يجوز الجمع بين عضوية مجلس الإدارة وأي من الوظائف الإدارية في الجمعية إلا بموافقة المركز.
- 5- مع مراعاة أحكام النظام واللوائح والقواعد تبين سياسة الإدارة التنفيذية الإجراءات اللازمة للإعلان عن وظائف الإدارة التنفيذية ولجان المقابلة وشروط التوظيف والتقييم والتعاقب الوظيفي.
- 6- توضح سياسة الإدارة التنفيذية آليات انعقاد اجتماعات الإدارة التنفيذية ودوريتها والتقارير المطلوبة منها.

## تعيين المدير التنفيذي وتقييم أداءه

- يعين المجلس المدير التنفيذي للجمعية، ويتبع في ذلك عملية شفافة متعددة الخطوات تُحدّد المرشح الأفضل لهذه الوظيفة، بعد وضع وصف للوظيفة مع أهداف ومؤشرات أداء واضحة ومناسبة، ويجري عملية بحث متأن، وفق الأصول المتبعة في عمليات التوظيف، حتى يجد شخصاً مؤهلاً لكي يتبوأ المنصب، بما في ذلك إجراء مقابلات للمرشحين المؤهلين للمنصب.
- بعد أن يتم توظيف المدير التنفيذي للجمعية، يرفع المدير تقاريره إلى مجلس الإدارة ويقدم لمجلس الإدارة تقييمات منتظمة حول أداء الجمعية، بما في ذلك تقييم سنوي رسمي عن أعمالها.
- يعمل المجلس على توفير الدعم المناسب للمدير التنفيذي وتمكينه ومراجعة وتقييم أداءه بشكل دوري، للتأكد من أنه يلتزم بالوصف الوظيفي ويحقق أهداف الجمعية، ويستمر في توجيه المدير بعد تعيينه، ودعمه في توظيف فريق اداري ملائم.
- في حال كان المدير لا يحقق الأهداف أو لا يدير الجمعية على نحو فعال، يتعين على المجلس اقالته أو استبداله. وينبغي على مجلس الإدارة اتخاذ هذا القرار بعناية مستندا إلى مصالح الجمعية.

- لضمان علاقة فعالة بين المجلس والمدير التنفيذي يتم الالتزام بالتالي:
- وجود وصف وظيفي للمدير التنفيذي واضح ومفصل ومكتوب ومتفق عليه بين الطرفين
  - وجود تواصل فعال وصريح واجتماعات دورية بين رئيس المجلس والمدير وتقارير دورية وتشاور دائم ومتواصل
  - تفهم كل طرف لوجهة نظر الطرف الثاني وكذلك فهم الواجبات والصلاحيات وأدوار كل طرف
  - النزاهة والثقة والدعم والاحترام المتبادل
  - النقد البناء ومواجهة المشاكل والعقبات بشكل مباشر وطرح الحلول الابداعية

تراعي الجمعية عند توظيف الأعضاء الجدد في الإدارة التنفيذية بذل العناية المهنية اللازمة في اختيار المرشحين المناسبين لضمان وصول الموظفين الأكفاء والمستعدين للعمل التطوعي والقادرين على تطوير الجمعية وتحسين خدماتها وتعزيز حوكمتها ومراعاة وجود تنوع في التخصصات والخبرات والجنس والعمر لأهمية ذلك في عملية اتخاذ القرار وتخفيض المخاطر. كما تراعي الجمعية السمات الشخصية للموظف ومدى تمتعه بالنزاهة والنضج والجدية والتزامه بروح الفريق. ومن أهم الشروط الواجب توافرها في أعضاء المجلس:

1. التفرغ: تحاول الجمعية قدر الإمكان ان يكون موظفيها متفرغين للعمل في الجمعية ومسجلين في نظام التأمينات الاجتماعية ويتمتعون بمزايا منافسة في سوق العمل.
2. الكفاءة: تناسب المؤهلات العلمية والمهارات المهنية والخبرات العملية مع اختصاص الجمعية.
3. النزاهة: التمتع بالاستقامة والموثوقية والسلوك الأخلاقي والبعد عن تعارض المصالح وخلو سجله من السوابق الاجرامية.
4. اللياقة الصحية: ألا يكون لديه مانع صحي يعوقه عن ممارسة مهامه واختصاصاته.
5. السعودة: تحاول الجمعية قدر الإمكان ان يكون موظفيها من الجنسية السعودية وأن تكون الأولوية لهم دائماً

تحرس الجمعية بعد انضمام الموظف لها على وضع برنامج للتوجيه والدعم للموظف الجديد وتزويده بالمعلومات حول عمليات الجمعية وبرامجها وتوضيح مسؤولياته وواجباته بوضوح ومن ذلك وجود عقد رسمي ووصف وظيفي وواضح واليات متفق عليها للتقييم. بالإضافة لدعم الموظف الجديد في تطوير مهاراته من خلال التدريب وحضور اللقاءات والندوات ذات العلاقة بعملهم.

كما تحرس الجمعية عند تعيين الموظفين اتباع الأنظمة والقواعد المهنية المتبعة في الإعلان عن الوظائف ومنح فرص متساوية للجميع والبعد عن حالات تعارض المصالح في التوظيف والتقييم والتدريب، مع مراعاة مبدأ الشفافية والعدالة عند التعامل مع موظفيها.

## اختصاصات الإدارة التنفيذية:

توضح سياسة الإدارة التنفيذية اختصاصات الإدارة التنفيذية وتتمثل مهام واختصاصات الإدارة التنفيذية في إدارة العمل اليومي للجمعية وتنفيذ قرارات مجلس الإدارة وضمان التزام الجمعية بالنظام واللوائح والقواعد، وتنفيذ الخطط، والسياسات، والاستراتيجيات، ومن أبرز اختصاصات الإدارة التنفيذية التي ينبغي أن تشمل السياسة عليها التالي:

1. تنفيذ السياسات واللوائح والأنظمة الداخلية المقررة من الجمعية العمومية، أو مجلس الإدارة في الجمعية.
2. تنفيذ الاستراتيجية الشاملة للجمعية، وخطط العمل الرئيسية، والمرحلية، وإدارة العمل اليومي للجمعية.
3. اقتراح الهياكل التنظيمية، والوظيفية، والسياسات الداخلية ورفعها للاعتماد.
4. تنفيذ أنظمة وضوابط الرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر ولائحة حوكمة الجمعية.
5. تزويد أعضاء مجلس الإدارة في الجمعية، واللجان المنبثقة عنه، بجميع المعلومات والبيانات والوثائق والسجلات اللازمة، على أن تكون وافية ودقيقة وفي الوقت المناسب.
6. إعداد مشروعات التقارير الدورية المالية، وغير المالية، في ضوء الخطط والأهداف الاستراتيجية للجمعية، وعرض تلك التقارير على الجمعية العمومية ومجلس الإدارة في الجمعية حسب الاختصاص.
7. يجوز لمجلس الإدارة تفويض أي من اختصاصاته الواردة في النظام، واللائحة، والقواعد، واللائحة الأساسية إلى المسؤول التنفيذي مع مراعاة الاختصاصات التي تستوجب موافقة الجمعية العمومية أو المركز.

## • مسؤوليات الإدارة التنفيذية

توضح سياسة الإدارة التنفيذية مسؤوليات أعضاء الإدارة التنفيذية بما يتوافق مع النظام واللوائح والقواعد، ومن أبرز مسؤوليات الإدارة التنفيذية التي ينبغي أن تشمل السياسة عليها التالي:

- 1- مسؤولية عضو الإدارة التنفيذية عن الالتزام التام بأحكام النظام واللوائح والقواعد، والأنظمة ذات الصلة والتقيد بما يصدر من المركز والجهة المشرفة والجمعية العمومية والمجلس من تعليمات.
- 2- مسؤولية عضو الإدارة التنفيذية عن الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف وإنجاز الأعمال المطلوبة منه والالتزام بالخطط والسياسات والإجراءات والتعليمات ذات العلاقة بعمله.

- 3- مسؤولية عضو الإدارة التنفيذية عن خدمة الجمعية ورعاية مصالحها وإفادتها بخبراته والمحافظة على أسرارها وتقديم المبادرات والاقتراحات النافعة.
- 4- مسؤولية عضو الإدارة التنفيذية عن ممارسة مهامه بأمانة ونزاهة، وألا يستغل منصبه لتحقيق مصالح خاصة وتجنب حالات تعارض المصالح.
- 5- أي مسؤوليات أخرى تسند الى أعضاء الإدارة التنفيذية وفقاً للنظام واللوائح والقواعد وتوجيهات مجلس الإدارة والمسؤول التنفيذي.

يوضح النظام واللوائح والقواعد مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة وتتمثل مسؤوليات عضو المجلس في المشاركة بفاعلية في الاشراف والتوجيه والرقابة على الجمعية وإدارتها التنفيذية، وعليه بذل واجبي العناية والولاء في إدارة الجمعية، ويتحمل المجلس المسؤولية الكاملة عن أعماله حتى بعد تفويضه لجاناً أو جهات أو أفراداً في ممارسة بعض اختصاصاته، أو تعاقد مع أطراف أخرى لتأدية مهام أو إدارة وظائف معينه. ومن أبرز مسؤوليات أعضاء المجلس المترتبة على عضويتهم التالي:

- 1- الالتزام التام بأحكام النظام واللوائح والقواعد، والأنظمة ذات الصلة والتقيد بما يصدر من المركز والجهة المشرفة والجمعية العمومية والمجلس من تعليمات.
- 2- الالتزام بالتحضير للاجتماعات وحضورها والمشاركة فيها بفعالية والتصويت على القرارات، وعدم جواز التفويض في ذلك.
- 3- تخصيص وقت كافٍ للاضطلاع بمسؤولياته، والاعتذار عن العضوية حال عدم تمكنه من الوفاء بمهامه على الوجه الأكمل.
- 4- الالتزام بأداء مسؤولياته في اللجان التي يكلفه بها المجلس.
- 5- خدمة الجمعية ورعاية مصالحها وإفادتها بخبراته والمحافظة على أسرارها وتقديم المبادرات والاقتراحات النافعة.
- 6- ممارسة مهامه بأمانة ونزاهة، وألا يستغل منصبه لتحقيق مصالح خاصة وتجنب حالات تعارض المصالح.

### اجتماعات الإدارة التنفيذية

يقوم المدير التنفيذي برفع تقرير مالي وتقرير اداري عن سير العمل بشكل دوري إلى مجلس الإدارة (على الأقل مرة كل ثلاثة أشهر). ويجب تسليم هذه التقارير لأمين المجلس بوقت كافي ليتولى توزيعها على أعضاء المجلس، بحيث يمكنهم مناقشتها خلال اجتماعات المجلس الدورية. وتستكمل الإدارة التنفيذية كل فيما يخصه ملاحظات وقرارات المجلس على تقارير الإدارة التنفيذية. ويرفع المسؤول التنفيذي بتقرير سنوي لمجلس الإدارة يوضح ما تم إنجازه من خطة الجمعية الاستراتيجية ومستهدفاتها وأهم التحديات التي تواجهها الإدارة التنفيذية. كما ينبغي أن تعقد الإدارات التنفيذية اجتماعات دورية وتوثق هذه الاجتماعات وترفعها الى المسؤول التنفيذي وتركز هذه الاجتماعات على سير العمل في كل إدارة وما تم إنجازه من خطة الإدارة ومستهدفاتها وأهم التحديات التي تواجهها الإدارة التنفيذية. مرفق في الملحق نموذج مقترح للاجتماعات

- |   |
|---|
| <p>لضمان علاقة فعالة بين مدراء الإدارات والمسؤول التنفيذي ينبغي الالتزام بالتالي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود سياسة أو وصف لكل إدارة توضح مسؤولياتها وصلاحياتها</li> <li>• وجود تواصل فعال ودوري من خلال الاجتماعات والتقارير الدورية</li> <li>• وجود خطة عمل سنوية لكل إدارة تتناسق مع الخطة الاستراتيجية للجمعية وأهدافها</li> <li>• النزاهة والثقة والدعم المتبادل بين مدراء الإدارات والمسؤول التنفيذي</li> </ul> |
|---|

## تقييم أداء المجلس وأعضائه والإدارة التنفيذية

توضح سياسة الإدارة التنفيذية آلية تقييم أداء أعضاء الإدارة التنفيذية بما يتوافق مع النظام واللوائح والقواعد، ومن أبرز الموضوعات التي ينبغي أن توضحها السياسة دور المجلس في وضع الآليات اللازمة لتقييم أداء الإدارة التنفيذية بشكل سنوي من خلال مؤشرات قياس أداء مناسبة ترتبط بمدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية مع ضرورة اطلاع من سيتم تقييمهم على هذه المعايير.

تختص لجنة الترشيحات والمكافآت بإعداد معايير تقييم الأداء واقتراح مقدار مكافآت الإدارة التنفيذية، ورفعها إلى مجلس الإدارة للموافقة عليها، واعتمادها من الجمعية العمومية، على أن يراعى في تلك السياسة اتباع معايير ترتبط بالأداء، والإفصاح عنها، والتحقق من تنفيذها. في حال قررت الجمعية صرف مكافآت لأعضاء الإدارة التنفيذية فإن سياسة الإدارة التنفيذية توضح الالتزام بالتالي:

- 1- وجود سياسة للمكافآت معتمدة من الجمعية العمومية للجمعية.
- 2- أن تتم الموافقة على مبلغ المكافآت من قبل مجلس الإدارة للجمعية قبل الصرف.
- 3- أن تفصح الجمعية عن تفاصيل مبلغ المكافآت المصروفة في جدول تفصيلي في تقريرها السنوي.

### تقييم المسؤول التنفيذي:

- 1- من بين مسؤوليات مجلس الإدارة دعم المسؤول التنفيذي ومراجعة وتقييم أدائه. إن فعالية المسؤول التنفيذي للجمعية تعتبر محورية في نجاح أو فشل الجمعية. لذلك ينبغي وضع آليه عادلة وشفافة للتقييم السنوي لأدائه.
- 2- التقييم السنوي يوثق الإنجازات ونقاط الضعف للمسؤول التنفيذي، كما يساعد المدير على فهم المجالات التي تحتاج إلى تحسين. وينبغي ألا يكون التقييم الفرصة الوحيدة لإعطاء المسؤول التنفيذي تغذية راجعة، بل ينبغي أن يعطى التغذية الراجعة بشكل دوري في الاجتماعات.
- 3- يركز تقييم المسؤول التنفيذي على مسؤولياته وواجباته بالإضافة الى الصفات الشخصية والعلاقات مع أصحاب المصلحة. ولكي يكون التقييم أكثر شمولية، يمكن إشراك أصحاب المصلحة الآخرين مثل الداعمين والمستفيدين وفريق العمل في تقييم أداء المسؤول التنفيذي. كما يرتبط تقييم أداء المسؤول التنفيذي بالتقييم السنوي لأداء الجمعية في كافة المجالات.
- 4- يعد مجلس الإدارة استثماراً تغطي المجالات المذكورة أعلاه كافة بفرض تقييم المسؤول التنفيذي. ويقوم أعضاء مجلس الإدارة بملء الاستمارة، ثم يتم أخذ متوسط كل فقرة في التقييم ويتم إطلاع المسؤول التنفيذي على النتائج في اجتماع خاص لهذا الغرض ويعطى المدير فرصة للدفاع والتبرير عن أي تقييم منخفض.
- 5- يتبع المسؤول التنفيذي الإجراءات السابقة في تقييم قيادات الجمعية كما يتولى قيادات الجمعية الإجراءات السابقة في تقييم موظفيهم مع مراعاة العدالة والشفافية في عملية التقييم والمعايير المستخدمة فيه.

### توزيع المهام والصلاحيات:

يجب أن يتضمن الهيكل التنظيمي للجمعية تحديد الاختصاصات وتوزيع المهام بين مجلس الإدارة واللجان والإدارة التنفيذية بما يتفق مع أفضل ممارسات حوكمة الجمعيات ويحسن كفاءة اتخاذ قرارات الجمعية ويحقق التوازن في الصلاحيات والمسؤوليات. ويتعين على مجلس الإدارة في سبيل ذلك اعتماد سياسة

الإدارة التنفيذية التي تحتوي على مصفوفة الصلاحيات والمسؤوليات التي توضح توزيع المهام والاختصاصات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وتوضيح تلك الصلاحيات، وطريقة التنفيذ والموضوعات التي يفوضها إلى الإدارة التنفيذية ومدى التفويض، وتحديد الموضوعات التي يحتفظ المجلس بصلاحيته فيها. ورفع تقارير دورية بشأن ممارسات الإدارة التنفيذية للصلاحيات المفوضة. مرفق في الملحق نموذج مقترح للتفويض ونموذج مقترح لمصفوفة الصلاحيات والمسؤوليات.

## نموذج مقترح لمحضر اجتماع الإدارات التنفيذية

الاجتماع رقم ( )

التاريخ:

وقت بداية الاجتماع ونهايته:

المكان:

أسماء الأعضاء الحاضرين:

-

-

-

أسماء الأعضاء الغائبين أو المعترضين:

-

-

-

جدول أعمال الاجتماع:

-

-

-

توصيات وقرارات الاجتماع:

يتم عرض الموضوع من كافة الجوانب ونتائج التصويت مع ذكر التحفظات وأسماء الأعضاء المتحفظين كما يتم توضيح المسؤول عن تنفيذ القرار او متابعتة والوقت المتوقع للإنجاز

موعد الاجتماع القادم:

التواقيع  
موظفي الإدارة

مدير الإدارة

### نموذج مقترح لاستقالة قيادات الجمعية

	اسم المستقيل
	المنصب
	تاريخ تقديم الاستقالة
	تاريخ قبول الاستقالة
	رقم القرار
	أسباب الاستقالة
توقيع المسؤول التنفيذي	توقيع المستقيل
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يقر الموظف المستقيل بعدم وجود التزامات عليه للجمعية.</li> </ul>	

### نموذج مقترح للتفويض

بيانات المفوض:	
	الاسم
	المنصب
بيانات المفوض اليه:	
	الاسم
	المنصب
	فترة التفويض:
موضوعات التفويض:	
توقيع المفوض اليه	توقيع المفوض
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يلتزم المفوض اليه بموضوعات التفويض ومدته ويرفع تقرير عن ذلك للمفوض.</li> <li>• التفويض لا يعفي المفوض من مسؤولياته عما تم تفويضه.</li> </ul>	

شكرًا لكم

