

**الدليل الإسترشادي لتصميم  
وتطوير الهياكل التنظيمية  
لحكومة عجمان 2016**

الإدارة المركزية لتنمية الموارد البشرية  
المجلس التنفيذي - حكومة عجمان

2016

# محتويات الدليل

4	التعريفات
9	1. الفصل الأول: المقدمة
10	1.1 المقدمة
11	1.2 أهداف الدليل
12	1.3 مفهوم التنظيم الإداري في الجهات الحكومية
24	1.4 البعد الاستراتيجي لتصميم وتطوير الهياكل التنظيمية
24	1.5 نطاق التطبيق
25	2. الفصل الثاني: الأدوار والمسؤوليات
26	2.1 دور الإدارة المركزية لتنمية الموارد البشرية
27	2.2 الأدوار والمسؤوليات لمكونات الهيكل التنظيمي بشكل عام
29	3. الفصل الثالث: مبادئ أساسية لتصميم الهياكل التنظيمية
30	3.1 مدخلات استحداث أو تعديل الهيكل التنظيمي
31	3.2 العناصر المؤثرة بالهيكل التنظيمي
33	3.3 مبررات وخطوات تعديلات الهيكل التنظيمي
39	4. الفصل الرابع: تصميم الهياكل التنظيمية
40	4.1 آلية إعداد وتطوير الهيكل التنظيمي
40	(أ): آليات إعداد هيكل تنظيمي جديد:
41	(ب): آليات مراجعة وتعديل هيكل تنظيمي قائم:
42	4.2 قواعد عامة لإعداد وتطوير الهياكل التنظيمية
46	4.3 نطاق السيطرة وتوازن الوحدات التنظيمية
46	(أ): نطاق السيطرة

48	(ب): توازن التقسيمات التنظيمية
48	(ج): تحديد المسؤوليات للوحدات التنظيمية
49	4.4 مكونات الهيكل التنظيمي
49	(أ): هيكلة المكاتب التابعة للإدارة العليا
50	(ب): هيكلة الإدارات الأساسية والإدارات الداعمة
53	5. الفصل الخامس: تقييم فعالية وكفاءة الهياكل التنظيمية
54	5.1 كيفية تقييم فعالية وكفاءة الهياكل التنظيمية الجديدة
59	5.2 الأخطاء الشائعة عند القائمين على تطوير الهياكل التنظيمية
63	6. الفصل السادس: النماذج
64	نموذج إعداد وتطوير الهيكل التنظيمي

## التعريفات

المصطلح	التعريف
الإمارة	إمارة عجمان
الحاكم	صاحب السمو حاكم عجمان
الحكومة	حكومة إمارة عجمان
المجلس التنفيذي	المجلس التنفيذي لإمارة عجمان.
الجهة الحكومية	أية دائرة أو مؤسسة أو هيئة أو إدارة أو جهاز منفصل أو منشأة أخرى تابعة لحكومة عجمان.
الرئيس	رئيس الجهة الحكومية.
المدير العام	المدير العام أو المدير التنفيذي للجهة الحكومية المعنية.
الجهة المعنية (الطالبة)	وهي الجهة الحكومية التي تتقدم بطلب اعتماد هيكل تنظيمي جديد أو تعديل هيكلها التنظيمي القائم بموجب القرار.
الوظائف التكميلية (المساندة)	الوظائف التي تخدم وتدعم الوظائف الأساسية لتحقيق الأهداف
الوظائف الأساسية	الوظائف المكلفة بتحقيق الهدف الأساسي للجهة الحكومية (أهداف الإنماء) مثل العمليات وخدمة المتعاملين.
الوحدة التنظيمية/ الإدارية	تعبير عن مجموعة من الأفراد تقوم بمهام متشابهة ومحددة تظهر بشكل تقسيم مستقل على الهيكل التنظيمي وتكون على شكل قطاع أو إدارة أو قسم أو مكتب.
المقارنة المعيارية/ المرجعية	عملية منهجية يتم بمقتضاها مقارنة الهيكل التنظيمي للجهة الحكومية مع مثيله بغرضأخذ الدروس والاستفادة والتطوير.
مهام واختصاصات	الأنشطة المطلوب تفيذها من قبل مجموعة العاملين في الوحدة التنظيمية (الإدارة/ القسم .. الخ) بما يتناسب ويتواافق مع سياسات وإجراءات العمل المحددة.

المصطلح	التعريف
الوحدات التنظيمية	المواءنة المعتمدة للوظائف والدرجات المقررة للموظفين وامتيازاتهم.
الاستراتيجية والأهداف متوسطة وبعيدة المدى.	توثيق لإطار عمل يصف الطريقة التي تنوى من خلالها الجهة الحكومية تحقيق قيمتها المضافة، من خلال تحديد الاتجاهات والأولويات والأهداف متوسطة وبعيدة المدى.
الهيكل التنظيمي	هو الإطار المنظم للسلسلة الإداري في الجهة الحكومية والذي يوضح موقع الوحدات التنظيمية وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بينها، كما بين خطوط السلطة والمسؤولية داخل الجهة والوحدات التنظيمية التابعة لها.
الهيكل الوظيفي	السلسل الهرمي للوظائف بمستوياتها الإدارية المتعددة كماً ونوعاً والمتشابهة من حيث الخصائص والمسؤوليات ضمن الوحدة التنظيمية الواحدة.
الوصف الوظيفي	أحد المعايير التنظيمية التي توضح الغرض والهدف من الوظيفة ويحدد المهام والواجبات والمؤهلات العلمية والخبرات العملية والمهارات الالزمة لتنفيذها.
المسمى الوظيفي	يعبر باختصار عن غرض وجود الوظيفة ويكون غالباً من كلمتين تمثل الكلمة الأولى التخصص الأساسي والثانية تعبّر عن التخصص الفرعى المنبثق عنه. مثل أخصائي قانوني.
القطاع	وحدة تنظيمية/ إدارية كبرى في الجهة الحكومية تتبع مباشرة الادارة العليا وتضم عدة إدارات.
الإدارة	وحدة تنظيمية/ إدارية في الجهة الحكومية تحتوي على عدة أقسام.
القسم	وحدة تنظيمية/ إدارية في الجهة الحكومية تتبع مستوى تنظيمي أعلى منها وهو الإدارة.
المكتب	وحدة تنظيمية صغيرة متخصصة يتم إنشاؤها في مجالات محددة كمجالات (الشؤون القانونية أو الرقابية أو التخطيط الاستراتيجي وغيرها من المجالات ذات الأهمية) لتحمل محل الإدارة بحيث يكون مسمى المسئول عنها «مدير مكتب» وتتبع الإدارة العليا في الجهة الحكومية بحسب نوعية نشاطها.

المصطلح	التعريف
الفرع / المركز	هي الوحدة التنظيمية التابعة للجهة الحكومية بمختلف أحجامها في مكان جغرافي مستقل أو لنشاط مستقل.
الإدارات الأساسية	الوحدات التنظيمية التي تختص بالمهام والأنشطة الرئيسية في الجهة الحكومية.
الإدارات الداعمة الأساسية	الوحدات التنظيمية التي تقدم الدعم المؤسسي والمساند للإدارات الأساسية.
نطاق السيطرة	نسبة الموظفين مقابل كل مدير في كل وحدة تنظيمية.
توازن الوظائف	التوازن بين عدد الوظائف في الإدارات الأساسية الداعمة.
تطوير التنظيم الإداري / التطوير التنظيمي	مخطط لمساعدة الجهة الحكومية على التكيف مع التغييرات الإدارية في البيئة المحيطة من خلال تشخيص علمي دقيق ووضع الأهداف والاستراتيجيات لتطوير الجهة الحكومية وتوفير الإمكانيات البشرية والمادية لتحقيق أهدافها. ويشمل التطوير التنظيمي جميع أجزاء الجهة الحكومية الرسمية وغير الرسمية كالهيابكل التنظيمية، والثقافة المؤسسية، وإجراءات العمل، ونظام المكافآت ... إلخ
إعادة التنظيم أو إعادة الهيكلة	إعادة التنظيم تطلق على عملية تصويب الوضع القائم من خلال إحداث تغييرات في الوحدات التنظيمية وارتباطاتها التنظيمية بالشكل الذي يمكن الجهة الحكومية من النجاح بكفاءة وفعالية. وتسمى إعادة هيكلة في حال كانت التغييرات جوهرية (تشمل تعديلات جذرية) في المستويات العليا للهيكل التنظيمي (القطاعات والإدارات) والارتباطات التنظيمية الخاصة بها.
مصفوفة الصالحيات	عبارة عن وثيقة ترسم علاقات واضحة للمؤوليات الإدارية لشاغلي الوظائف والصلاحيات الممنوحة لهم.
الدليل التنظيمي	هو الكتيب التعريفي بالجهة الحكومية ويتضمن معلومات تفصيلية تشمل الهيكل التنظيمي والهيكل الوظيفي ومهام ومسؤوليات الوحدات التنظيمية وموجز السياسات والإجراءات وحجم القوى العاملة في الجهة الحكومية.

## الفصل الأول

### المقدمة

## 1.1 المقدمة

اعتماداً على الرؤية المستقبلية الهدافـة إلى التطوير والتحديث في جميع مجالات إدارة الموارد البشرية بشكل عام والهيـاكل التنظيمية بشكل خاص، وفي إطار سعي الإـدارة المركزية لتنمية الموارد البشرية على توفير كل ما تحتاجه الجهات الحكومية لتحسين إدارة الموارد البشرية في الجهات التابعة لـحكومة عجمان ضمن خطة عامة لـتوفـير كل أشكال الدعم المستـمر والفعال لـرفع مستوى الأداء والإـنتاجية لهذه الجهات، فقد قـامت الإـدارة المركزية في إطار تـنفيـذـها لـاختصاصـها المـقرـرـة بمـوجـب مـرسـوم إـنشـائـها بإـعـادـهـذاـالـدـلـيـلـبـمـاـيـتوـافـقـمـعـمـتـطلـبـاتـالأـهـدـافـالـإـسـتـرـاتـيـجـيـةـعـلـىـمـسـتـوـيـالـحـكـوـمـةـ؛ـوـقـقـالأـسـالـيـبـالـعـلـمـيـةـالـحـدـيـثـةـوـدـرـاسـاتـأـفـضـلـالـمـمـارـسـاتـالـعـالـمـيـةـفـيـمـجـالـالـمـوـارـدـالـبـشـرـيـةـوـالـتـيـتـنـاسـبـمـعـمـتـطلـبـاتـالـتـمـيـزـالـحـكـوـمـيـ.

لـقدـحـرـصـفـرـيقـالـعـمـلـعـلـإـعـادـهـهـذـاـالـدـلـيـلـلـيـكـونـمـرـجـعـعـمـلـيـوـمـبـاـشـرـوـكـأـدـاـةـاـسـتـرـشـادـيـهـتـوـفـرـالـأـمـثـلـةـوـالـمـعـلـومـاتـالـأـسـاسـيـةـالـمـطـلـوـبـةـلـاـسـتـحـدـاـتـهـيـكـلـجـدـيـدـأـوـمـرـاجـعـةـوـتـعـدـيـلـالـهـيـكـلـالـحـالـيـغـاـيـةـفـيـتـحـقـيقـالـتـطـوـيـرـالـمـؤـسـسـيـوـالـإـدـارـيـفـيـالـجـهـاتـالـحـكـوـمـيـةـ.ـوـبـشـكـلـأـسـاسـيـيـهـدـفـهـذـاـالـدـلـيـلـإـلـىـتـوـفـيرـمـنـهـجـيـةـمـوـحـدـةـوـآـلـيـةـمـعـتـمـدـةـيـتـمـمـنـخـلـلـهـاـالـتـعـاـمـلـمـعـمـرـاحـلـالـتـصـمـيمـوـالـتـطـوـيـرـوـالـتـطـبـيـقـوـالـعـتـمـادـلـلـهـيـاـكـلـالـتـنـظـيـمـيـةـوـصـوـلـإـلـىـهـيـاـكـلـأـكـثـرـفـعـالـيـةـوـأـكـثـرـكـفـاءـةـتـخـدـمـتـحـقـيقـالـأـهـدـافـالـمـرـجـوـةـلـلـجـهـاتـالـحـكـوـمـيـةـ.

## 1.2 أهداف الدليل

إن الهدف الأساسي لإعداد هذا الدليل أن يكون مرجعاً أساسياً وعملياً يمكن الاعتماد عليه من قبل كل الجهات الحكومية في إمارة عجمان سواء كانت جهات حكومية كبيرة أم صغيرة الحجم وبهما كان تخصصها أو مستوى حداثتها في تقديم الخدمات، والاستعانة به كوسيلة فعالة في عملية تصميم وإعادة هيكلة الهياكل التنظيمية. الأمر الذي يسهم في فعالية عملية اتخاذ القرارات المؤسسية وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمتعاملين وما يتبعها من قرار تبسيط الإجراءات والإدارة الأمثل للموارد المؤسسية بما يحقق الأهداف والغايات الإستراتيجية بكفاءة أكبر. وتوجد أهداف أخرى للدليل كما يلي:

- تقديم آلية لتقدير الهيكل التنظيمي الجديد أو المطور وقياس مستوى كفاءته بعد التطبيق والتعريف بأهم الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها القائمون على النظام
- تقديم إضافة نوعية للمخزون المعرفي في الجهات الحكومية، من خلال المعلومات والأدوات الواردة فيه والتي تعتبر إطاراً مرجعياً لوضع الهياكل التنظيمية للجهات التابعة لحكومة عجمان.
- توحيد المصطلحات والمنهجيات المستخدمة في وضع الهياكل التنظيمية وتعزيز قدرات الجهات في الوصول إلى الأهداف المرجوة.

### 1.3 مفهوم التنظيم الإداري في الجهات الحكومية

إن الزيادة المستمرة في حجم المؤسسات والهيئات وتطور ما تقدمه من خدمات ومنتجات وتبعيات ذلك التطور من خلق التخصص المهني للأفراد والوسائل المستخدمة، كل ذلك أدى إلى بيئة عمل معقدة ومتباينة العلاقات. الأمر الذي يدفع إلى تنظيم علاقات العمل بشكل عملي وعلى أساس علمية متطورة داخل بيئة العمل. ومن هنا ظهرت الحاجة إلى التنظيم الإداري في المؤسسات كأحد ركائز عملية الإدارة.

وتقوم الإدارة بأربع وظائف متصلة ومتتالية وهي «الخطيط» و «التنظيم» و «التوجيه» و «الرقابة والتقويم». ويمكن تعريف النظام على أنه: عملية الحصر للمهام والنشاطات المراد القيام بها ومن ثم تقسيمها إلى اختصاصات الأفراد، وذلك بهدف توزيع السلطة والمسؤوليات وإنشاء علاقات العمل بين الأفراد، وأيضاً تمكين مجموعات من الأفراد من الانسجام والتنسيق في العمل وصولاً لتحقيق الأهداف المطلوبة. لذا يمكننا القول أن الهيكل التنظيمي هو ترجمة لعملية التنظيم الإداري في المؤسسات (كما يوضحها الشكل التالي: «دورة الإدارة وموقع الهيكل التنظيمي فيها»).



(الشكل رقم 1: دورة الإدارة)

وكما يبين الشكل السابق يأتي التنظيم في المرحلة الثانية لدورة الإدارة أي قبل التوجيه (متابعة التنفيذ) والرقابة حيث لا يمكن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطة بدون توفير إطار تنظيمي فعال، ويترجم التنظيم الإداري من خلال الهيكل التنظيمي للجهة الحكومية وما يتبعه من وصف وتقدير للوظائف وتحديد الاحتياجات المؤسسية من الموارد البشرية والفنية والمالية.

ويهدف التنظيم الإداري إلى توفير العناصر الضرورية لانتظام سير العمل في اتجاه تحقيق الأهداف المنشورة وذلك من خلال تقسيم العمل إلى مجموعات وظيفية محددة وتحديد قنوات الاتصال بينها لتسهيل عملية الإدارة، بالإضافة إلى تحديد المسؤوليات والصلاحيات لتفعيل الرقابة. ومن هنا تكمن أهمية التنظيم الإداري في اعتباره أداة ربط بين مراحل التخطيط ومتابعة التنفيذ، هذا إلى جانب أهميته المستمرة في عملية التطوير الديناميكية التي قد تحتاجها أي جهة حكومية مع تطور الخطة والسياسات أو تغير الظروف المحيطة بها. ولكي يحقق التنظيم الإداري الفعالية في تحقيق هذه الأهداف يجب أن تتوفر فيه الشروط التالية:

- التحديد والوضوح: بحيث يعرف كل شخص في المؤسسة واجباته ومهامه بالتحديد وأيضاً الصلاحيات المخولة له للقيام بمسؤولياته بالإضافة إلى علاقاته بالآخرين.
- التوازن بين الصلاحيات المخولة للشخص والمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقه.
- التغطية الشاملة: بمعنى عدم ترك أي مهمة بدون مسؤول أو أن يكون أكثر من مسؤول مباشر لنفس المهمة في نفس الزمان والمكان.

## **الهيكل التنظيمي:**

الهيكل التنظيمي أو ما يطلق عليه أيضاً الخريطة التنظيمية أو هيكل التّنظيم الإداري، وهو الهيكل العظمى الذي تبني عليه أي مؤسسة أو منظمة أو جهة حكومية، وهو إطار يوضح التقسيمات والوحدات التنظيمية التي تتكون منها الجهة الحكومية بشكل مستويات متتالية (فوق بعضها البعض) في شكل هرمي وترتبطها بعضها خطوط السلطة والتي تناسب من خلالها العلاقات والأوامر والتعليمات.



(الشكل رقم 2: التسلسل الهرمي للمستويات الإدارية في جهة حكومية)

وفي بعض الأحيان يمكن استعمال مسميات لوحدات تنظيمية أخرى حسب احتياجات نشاط الجهة مثل:

- **شعبة/وحدة:** وحدة تنظيمية صغيرة؛ ويكون القسم من مجموعة من الشعب ذات اختصاصات متشابهة ويكون مسمى المسؤول فيها «مدير شعبة/وحدة».
- **لجنة:** وتستعمل هذه التسمية للتنظيمات الإدارية المؤقتة أو الدائمة والتي تضم أعضاء ممثلين من وحدات تنظيمية دائمة، ويرأس أعضاء اللجنة «رئيس لجنة».
- **قطاع:** وحدة تنظيمية كبرى في الجهة الحكومية تتبع مباشرة الادارة العليا وغالباً ما يكون موقعها في المركز الرئيسي للجهة وتضم عدة إدارات.
- **فرع / مركز:** تستعمل للدلالة على مكان جغرافي منفصل أو نشاط مستقل نوعاً ما، ويكون مسمى المسؤول فيه «مدير فرع».
- **فريق عمل:** وتستعمل هذه التسمية للدلالة على المهام أو الوظائف المؤقتة التي تنشأ لتحقيق هدف محدد أو في الهيكل التنظيمي المخصص لإدارة المشاريع ويكون مسمى المسؤول عنه رئيس «فريق عمل».
- **مكتب:** وحدة تنظيمية متخصصة؛ غالباً ما يتم إنشاؤها في مجالات الأعمال الإدارية والمكتبية ويكون مسمى المسؤول عنها «مدير مكتب» وتتبع الإدارة العليا. ويمكن استعمال هذا المسمى لتمثيل نشاطات مثل (مكتب إدارة المشاريع أو مكتب الشؤون القانونية أو الرقابية أو التخطيط الاستراتيجي ..... وغيرها من المجالات ذات الأهمية) وذلك حسب مستوى نشاط وحجم الجهة الحكومية.

وليس بالضرورة استخدام كل المستويات الإدارية السابق ذكرها؛ حيث يعتمد إنشاء هذه المستويات الإدارية بشكل أساس على عدة عوامل منها:

- درجة تخصص النشاطات
- حجم وطبيعة الأعمال بالجهة الحكومية
- تاريخ إنشاء الجهة الحكومية (جهة حكومية قديمة أو حديثة الإنشاء)
- الموقع الجغرافي للجهة الحكومية

## التعريف بأنواع الهياكل التنظيمية المستخدمة وأهم أصنافها:

يلاحظ أنه كلما زاد عدد المستويات الإدارية ازدادت عملية اتخاذ القرار بطئاً وبالعكس، كلما قلت المستويات الإدارية ازدادت سرعة العمليات المنجزة، ولفهم عيوب وميزات الهياكل التنظيمية بشكل أوضح لابد من الوقوف على تصنيفين رئيسيين للهياكل التنظيمية هما (الهيكل الميكانيكي) و(الهيكل الحيوي) وبعض أنواع الهياكل الأخرى المنبثقة منها كما يلي:

### **Mechanistic Structure** الهيكل الميكانيكي

يعتبر هذا النوع من الهياكل قليل المرونة ولكنه كثير الرقابة وتنقسم عملية اتخاذ القرار فيه بالبطيء نظراً لتنوع طبقات المستويات الإدارية في الهرم الوظيفي. ويوصف أيضاً بأنه شديد المركزية والرسمية حيث أن السلطات مركزة في طبقات إدارية محددة ولا تخول السلطات للمستويات الإدارية الأقل بشكل مرن ولا بد من اتباع مجموعة محددة من الإجراءات والخطوات لا يمكن تفاديتها مما يؤثر على مستوى الابتكار أو الإبداع. يفضل إتباع هذا النوع من الهياكل في حالة طبيعة الأعمال الروتينية المتكررة وانخفاض العوامل أو المتغيرات الخارجية للجهة الحكومية.

(الشكل رقم 3: الهيكل الميكانيكي)

## الهيكل الحيوي (المسطح) **Organic (Flat) Structure**

ويكون فيه الهرم الوظيفي أقصر، بمعنى مستويات إدارية أقل وبالتالي لامركزية في اتخاذ القرار ومرؤونه أكبر في النظام تفوض فيه كثير من الصالحيات للمديرين، وينتج عن ذلك سرعة أكبر في اتخاذ القرار وإنجاز أفضل للمهام ومساحة أكبر للإبداع والابتكار والتميز في العمل. ويحتاج هذا النوع من الهياكل إلى رقابة أكثر نظراً لتوزيع السلطات وزيادة مسؤوليات المديرين لإدارة حجم أكبر من العمل وعدد أكبر من الموظفين مقارنة بالهيكل الميكانيكي. ويفضل استخدام هذا الهيكل في حالة التغير السريع للعوامل الخارجية ورغبة المؤسسة في أن توصف خدماتها بالسرعة والتميز.

(الشكل رقم 4: الهيكل الحيوي (المسطح))

## هيكل الاختصاصات Functional Structure

هذا النوع من الهياكل يتسم بتنظيم الوحدات التنظيمية حسب تشابه النشاطات والتخصص، لذلك يمكن وصف بيئة العمل داخل هذا التنظيم بأنها بيئة مستقرة تركز على الفعالية والجودة التقنية لكن تتسم بالروتينية والرسمية نظراً لطول الهرم الوظيفي. يمكن تلخيص إيجابيات هذا التنظيم بوضوح الأدوار والرقابة الفعالة، موارد بشرية متخصصة، تحكم وإدارة مخاطر قوي وتوفر الكفاءات بسبب وفورات الحجم. أما سلبيات هذا التنظيم فهي طول الهرم الإداري مما يؤثر سلبياً في سرعة اتخاذ القرار وهو نظام غير مرن بشكل عام لذا فهو يسمح بمستوى مشاركة محدودة للمعلومات على المستوى الأفقي ويركز على المتعاملين بشكل محدود.

المدير -> المالية، التسويق والاتصال، الخدمات، الموارد البشرية

(الشكل رقم 5: هيكل الاختصاصات)

## هيكل العمليات Processes Structure

يناسب هذا النوع من الهياكل الجهات ذات الحجم الكبير والتي تتسم فيها بيئه العمل بالتغيير، وإيجابيات هذا النوع من التنظيم هو سير العمل بشكل متناسق ومتراoط إلى حد كبير وذلك لسرعة تدفق المعلومات والتواصل الجيد بين الوحدات التنظيمية. يتم استخدام الموارد البشرية بكفاءة عالية في بيئه تشجع على الابتكار والإبداع وإعطاء المساحة للخبراء في حل المشاكل. وتتلخص سلبياته في ارتفاع التكلفة بسبب كثرة المديرين لكل عملية، صعوبة قياس التكلفة الفعلية.

المدير - < عملية 4, عملية 3, عملية 2, عملية 1

-> [المراحل الثالثة، المراحل الثانية، المراحل الأولى]

(الشكل رقم 6: هيكل العمليات)

## هيكل الخدمة/المنتج Service/Product Structure

في هذا النوع من الهياكل تكون كل وحدة مسؤولة عن التصميم، الإنتاج، التسويق والمبيعات للمنتجات أو الخدمات المقدمة، فهو تنظيم يوصف بأنه لا مرکزي ولا رسمي. وتقسم كل وحدة تنظيمية بتوفير جميع مواردها المطلوبة بشكل مباشر، وتركز بشكل كبير جدا على الخدمات أو المنتجات المقدمة لذلك فالابتكار والإبداع في مستوى الخدمة/ المنتج هي سمة هذا التنظيم.

له إيجابيات مثل تقديم خدمة متميزة للمتعاملين وقابلية التكيف مع التغييرات في احتياجاتهم من خلال إيجاد وحدة تنظيمية متخصصة لكل خدمة وهذا بسبب هرم وظيفي قصير وسرعة عالية في اتخاذ القرار وإنجاز. يسهل حساب عائدات المنتج/ الخدمة أو إيراداتها. وله سلبيات مثل صعوبة إيجاد المهارات المتخصصة حسب احتياجات الوحدات المتخصصة والمتغيرة إلى جانب ارتفاع جانب التكلفة بسبب مضاعفة الوظائف والنشاطات.

المدير -> [الخدمة 4, الخدمة 3, الخدمة 2, الخدمة 1]

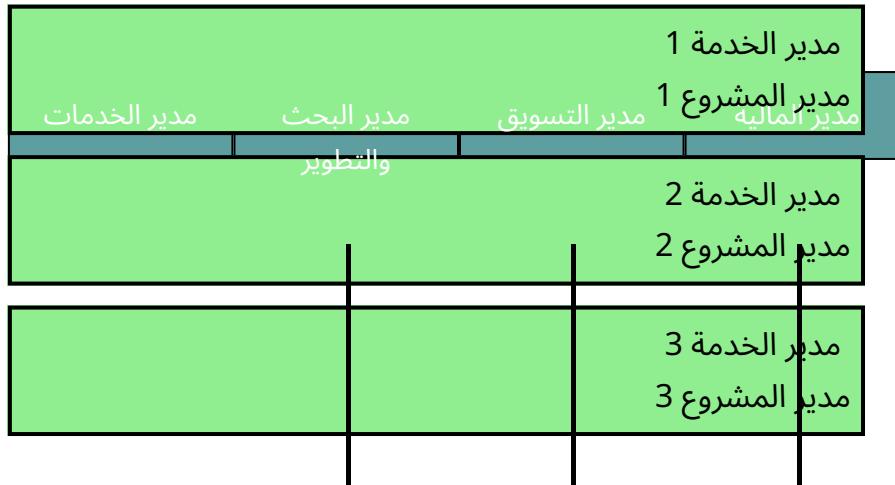
-> [العمليات, التسويق, المبيعات, المحاسبة]

(الشكل رقم 7 : هيكل الخدمة)

## هيكل المصفوفة/هيكل المشاريع Matrix /Projects-based Structure

يتسم هذا النوع من الهياكل باللامركزية في إتخاذ القرارات ويكون التركيز فيه بالدرجة الأولى على إنجاز المهام والمشاريع من خلال فرق عمل متخصصة. حيث يتم اختيار الأفراد ذوي التخصص الفني والخبرات المتنوعة من وحدات تنظيمية مختلفة داخل المؤسسة في فرق عمل ديناميكية حسب حاجة المشاريع بهدف تقديم خدمات ومنتجات فريدة من نوعها. لذلك فإن هذا النوع من التنظيم يناسب بشكل كبير ظروف بيئه العمل سريعة التغير والمطالبة بتقديم أفكار خلاقة لحل المشاكل ومنتجات فريدة. ومن إيجابيات هذا النظام القدرة على معالجة قدر كبير من المعلومات والحصول على نتائج ملموسة حسب مخططات المشاريع وذلك لتنوع وتكامل خبرات فريق العمل المشارك في كل مشروع. ولكن من سلبيات هذا النظام صعوبة إدارة الأداء بسبب تداخل السلطة والمسؤولية وعدم وضوح التبعية التنظيمية للموظفين المشاركين في الفرق، لذلك قد يحدث تعارض في الإدارة أو ازدواجية التعليمات بين المدير المباشر ومدير المشروع. كما أنأخذ الأفراد من وحداتهم الأصلية قد يسبب ضغط أكبر على باقي الموظفين. قد ترتفع التكاليف لتغطية تكلفة مدير المشاريع وفرق العمل الإضافية.

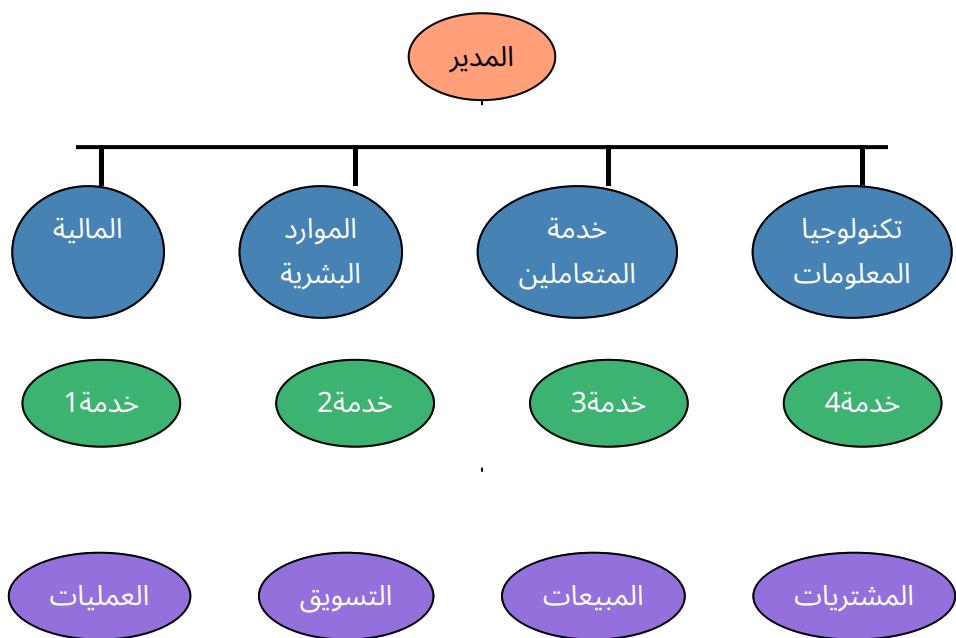
المدير



(الشكل رقم 8 : هيكل المصفوفة / المشاريع)

## الهيكل الهجين Hybrid Structure

الهيكل الهجين مزيج بين إثنين أو أكثر من الهياكل التنظيمية لذلك فهو مناسب للمؤسسات الكبيرة الحجم ذات التنوع في الأعمال أو ذات حصة سوقية كبيرة وهو مناسب لجهات حكومية كبيرة ذات خدمات متنوعة ومختلفة أو في حالات اندماج الجهات أو النقل من نظام إلى آخر. لذلك من إيجابيات التنظيم الهجين أنه حل مناسب في حالة الجهة الحكومية الكبيرة التي تحاول تحقيق استراتيجية محددة وتحاول الإستفادة من دمج مواطن القوة والتغلب على مواطن الضعف في هيكل تنظيمي واحد. ولكن يعاب عليه صعوبة التطبيق في بعض الأحيان وأيضاً صعوبة الرقابة والتنسيق بين الوحدات، وقد تحدث ازدواجية في النشاطات.



(الشكل رقم 9 : الهيكل الهجين)

ويمكّنا تلخيص ما سبق في أهمية الهيكل التنظيمي في النقاط التالية:

- يشكل الهيكل التنظيمي الأساس أو العمود الفقري في كيان أي جهة الحكومية
- الهيكل التنظيمي مرجع أساسى وملزم لانطلاق واستكمال باقى عمليات التنظيم في الجهة الحكومية، فهو مرجع أساسى في مرحلة وضع السياسات ولوائح الصلاحيات وأساليب إجراءات العمل، والهيكل التنظيمي ملزم بمعنى أنه (على سبيل المثال) لابد من الرجوع إليه خلال عمليات الوصف الوظيفي بالسميات والمستويات والمهام الوظيفية المعتمدة، والهيكل التنظيمي نقطة انطلاق لاستكمال باقى العمليات التنظيمية مثل تحديد مراكز التكلفة في إجراءات محاسبة التكاليف ومراكز المسؤولية لأغراض وضع إجراءات المحاسبة الإدارية ومحاسبة المسؤوليات وآليات رفع التقارير.
- لا يمكن للجهة الحكومية أن تستغني عن سلامة ومصداقية وفعالية الهيكل التنظيمي أو تؤجل عملية تعديله أو تطويره، لأنه يحدد ويعين المسؤولين السلطات الازمة لتنظيم عملهم الداخلي وتنظيم العلاقة فيما بينهم واستكمال عمليات التنظيم الأخرى.
- يعد الهيكل التنظيمي عامل من العوامل المهمة لتحسين مؤشرات الأداء الخاصة بالجهة الحكومية.

#### 1.4. البعد الاستراتيجي لتصميم وتطوير الهياكل التنظيمية

إن تصميم وتطوير الهياكل التنظيمية يعد انعكاساً لاستراتيجية إمارة عجمان، إذ أن الهيكل التنظيمي هو ترجمة لمجموعة من النشاطات والعمليات التي تقوم بها الجهة الحكومية لتحقيق أهدافها والذي يجب أن يكون منسجماً مع:

- أبعاد استراتيجية حكومة عجمان التي تهدف إلى رسم التوجهات العامة للإمارة خلال فترة زمنية مقبلة، والتي يتعين على الجهات الحكومية ترجمة تلك التوجهات إلى أطر تنظيمية وخطط إستراتيجية وإتخاذ كافة القرارات الازمة لضمان الالتزام بها ووضع السياسات العامة المنظمة وضمان العمل من خلال ذلك على تحقيق الأهداف الإستراتيجية غاية في تطوير الأداء العام للجهات الحكومية.
- أبعاد استراتيجية الجهة المعنية وأهدافها اللازم تحقيقها من خلال الهيكل التنظيمي.

#### 1.5. نطاق التطبيق

- أ. تمثل الجهات الحكومية المشمولة بهذا الدليل جميع الهيئات والمؤسسات والإدارات والتي تطبق عليها أنظمة الخدمة المدنية في إمارة عجمان
- ب. تلتزم الجهات المشمولة بتطبيق هذا الدليل بتنفيذ الإجراءات والتعليمات التي تصدر لها من الإدارة المركزية لتنمية الموارد البشرية بهذا الخصوص.

## الفصل الثاني

# الأدوار والمؤوليات

### 2.1 دور الإدارة المركزية لتنمية الموارد البشرية

تقوم الإدارة المركزية لتنمية الموارد البشرية بدور استراتيجي مركزي في عملية تطوير وتعديل الهياكل التنظيمية للجهات الحكومية وفقاً للاختصاص المنوط بها بموجب الفقرة (ج) من المادة (1) من المرسوم الأميري رقم (16) لسنة 2012م القاضي بإنشائها، وذلك من خلال العمل كمركز عمل مشترك يقوم بالأدوار التالية:

#### العمل كمحور تنسيق مركزي:

حيث تسعى الإدارة المركزية لتنمية الموارد البشرية إلى توفير الموارد الازمة لإدارات الموارد البشرية في الجهات الحكومية من أجل دعمها في تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية على حد سواء وذلك عن طريق قيامها بدور محور مركزي يدير الموارد البشرية والمعرفية المتوفرة ويوفر لها البيانات والمعارف الازمة للتطور والتقدم وتنسيق المشاريع المشتركة بينها.

## القيام بتطوير الممارسات الإدارية والتنظيمية:

تعكف الإدارة المركزية على دراسة وتطوير التنظيمات الإدارية في الجهات الحكومية بهدف تبسيط الإجراءات وإدارة الموارد المؤسسية بشكل فعال بعيداً عن الهدر، وإستخدام حلول خلقة ومبتكرة للتغلب على التحديات ووصولاً لمستويات أداء حكومي متميز في تقديم الخدمات. بالإضافة إلى مهمة تطوير السياسات والإجراءات على أساس علمي ووفق الممارسات الإدارية الأفضل. وأيضاً العمل على تيسير عملية التطبيق لتلك السياسات والإجراءات بشكل فعال لتنفيذ الخطط الاستراتيجية للإمارة. وتميز الإدارة المركزية عن إدارات الموارد البشرية التابعة للجهات الحكومية بنظرتها الشمولية والتخصصية، الأمر الذي يمكن الإدارة المركزية من رفد الجهات الحكومية بالإجراءات والأدلة الإرشادية لبناء مخزون معرفي متميز بما يدعم تنفيذ الرؤى والاستراتيجيات المرسومة لـإمارة عجمان.

## الدور الإستشاري في عمليات تصميم الهياكل التنظيمية:

وذلك من خلال القيام بدور تشخيصي أو إستشاري يعني بتقديم التوصيات الفنية والحلول المدروسة لمواجهة تحديات التنظيم المؤسسي والإداري بالجهات الحكومية وذلك من خلال:

- توفير أدوات المعرفة؛ الأدلة الإسترشادية، الدراسات والبيانات الإحصائية، والاستشارات اللازمة للجهات الحكومية لتصميم وتعديل الهياكل التنظيمية.
- تقييم ومراجعة طلبات تطوير وتعديل الهياكل التنظيمية من قبل الجهات وذلك للتأكد من اتساقها مع القواعد المدرجة في هذا الدليل، ورفع التوصيات الفنية للجهات المعنية.

## 2.2 الأدوار والمسؤوليات لمكونات الهيكل التنظيمي بشكل عام

### الرئيس:

يتولى الرئيس اعتماد الرؤية والرسالة والتوجه الاستراتيجي المبدئي للجهة الحكومية.

### المدير العام:

يتولى المدير العام مسؤولية تحديد الأهداف الاستراتيجية للجهة واتخاذ القرارات التي من شأنها تحقيق الأهداف وتدعم ثقافة الإبداع والإبتكار والتميز في الأداء المؤسسي، ولكي يكون المدير العام مفرغاً لهذا الدور الاستراتيجي الهام، لا ينبغي أن ينخرط في الأمور الإدارية الروتينية، وأن تتبعه الوحدات المتعلقة بالمهام غير الرئيسية أو المكاتب المتخصصة ومدراء إدارات الأساسية الداعمة.

### مدير الإدارة:

إن الدور الذي يقوم به مدير الإدارة/الوحدة التنظيمية داخل الجهة الحكومية هو تحديد استراتيجية الإدارة بالاعتماد على استراتيجية الجهة وأهدافها ومتابعة تنفيذ هذه الأهداف ويكون مدير الإدارة مسؤولاً أمام المدير العام عن عملية تطوير الاستراتيجيات والخطط على

مستوى الوحدة وضمان سير وجودة الأعمال الرئيسية للإدارة بشكل كفاء، ويجب أن تقتصر التبعية المباشرة لمدير الإدارة على الأقسام في الإدارة وذلك لتجنب إثقاله بالأعمال الفنية الروتينية التي يمكن تفويضها إلى مستويات الأقسام. كما يقوم مدير الإدارة بـ:

1. المشاركة في صنع القرار الاستراتيجي للجهة.
2. مراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية.
3. المشاركة في تطوير الهيكل التنظيمي وأنظمة العمل.
4. تحطيط ميزانية الإدارة.
5. الأمور الرئيسية الخاصة بالإدارة التي لا يمكن معالجتها على مستوى الأقسام.
6. يشرف مدير الإدارة على مدراء الأقسام بصورة مباشرة وعلى الموظفين بصورة غير مباشرة.

#### **مدير القسم:**

إن الدور الذي يقوم به مدير القسم هو تنفيذى حيث يقوم بترجمة أهداف الإدارة وتحويلها إلى مشاريع يتم تنفيذها من قبل موظفي القسم ويكون مدير القسم مسؤولاً أمام مدير الإدارة عن تنفيذ الخطط التشغيلية والمشاريع ومتابعة أعمال القسم اليومية والإشراف المباشر على أداء القسم والخدمات التي يقدمها القسم إلى العملاء (الداخليين أو الخارجيين). كما ويقوم مدير القسم بـ:

1. يشرف مدير القسم على أداء الموظفين بصورة مباشرة.
2. التنسيق بين موظفي القسم.
3. متابعة تنفيذ مشاريع القسم.
4. جميع الأمور الخاصة بالقسم والتي لا يمكن معالجتها على مستوى الموظفين.
5. رفع التقارير والمقترنات إلى مدير الإدارة.

## **الفصل الثالث**

---

# مبادئ أساسية لتصميم الهيكل التنظيمية

## 3.1 مدخلات استحداث أو تعديل الهيكل التنظيمي

يتم العمل على استحداث أو تعديل الهيكل التنظيمي في الحالات التالية:

1. توجهات حكومة الإمارات بشكل عام وإمارة عجمان بشكل خاص.
2. الخطة الاستراتيجية لحكومة عجمان وتحديثاتها.
3. الخطة الاستراتيجية للجهة المعنية وتحديثاتها.
4. التشريع أو المرسوم الصادر من الجهة المختصة في الإمارة لإنشاء أو إعادة تنظيم جهة حكومية ما.
5. دراسة ومراجعة الهيكل التنظيمي الحالي للجهة الحكومية وبروز مشاكل في الهيكل الحالي.
6. دراسات وبحوث ومقارنات معيارية لهيكل تنظيمية مشابهة للجهة المعنية.
7. الحاجة إلى رفع مستوى الأداء بطريقة ملحوظة للجهة المعنية

## 3.2 العناصر المؤثرة بالهيكل التنظيمي

يتأثر الهيكل التنظيمي بعدة عوامل عند تصميمه وصياغته حيث أن الهيكل التنظيمي جزء من مجموعة متكاملة من المحاور التي تكون الجهة الحكومية ويمكن تلخيص العناصر التي تؤثر بالهيكل التنظيمي كالتالي:

1. **حجم الجهة الحكومية:** إن حجم الجهة يؤثر على حجم الهيكل التنظيمي طردياً فكلما كانت المنظمة صغيرة كان هيكلها التنظيمي صغيراً وأكثر سهولة في التصميم والأعداد والعكس صحيح، فإذا كانت الجهة كبيرة كان الهيكل أكبر.
2. **التسلسل التاريخي للجهة الحكومية:** حيث يتأثر الهيكل التنظيمي بعمر الجهة الحكومية وإذا ما كانت في مرحلة إنشاء أو في مرحلة تطور أو انكماش أو توسيع.

**3. التوزيع الجغرافي للجهة الحكومية:** يتأثر الهيكل التنظيمي ودرجه تعقيده من ناحية التواجد الجغرافي للجهة الحكومية، فالجهة التي يتعدى عملها عدة مواقع جغرافية تحتاج إلى هيكل تنظيمي كبير و مختلف عن الجهة المترکونة من موقع واحد.

**4. درجة التخصص:** إن التخصص في المهام يؤثر على الهيكل التنظيمي للجهة الحكومية فكلما كان التخصص محدد كان الهيكل بسيطاً والعكس صحيح

**5. التكنولوجيا:** تعتبر التكنولوجيا أحد أهم العناصر المؤثرة بالهيكل التنظيمي للجهة الحكومية لأنها تؤثر وبشكل مباشر ومستمر في علاقات الأفراد بالمنظمة وأيضاً تؤثر على الاتصال بينهم وعلى المستويات الإدارية وعلى الأداء والإنجاز وغيرها، مثل ذلك إن تطبيق نظام جديد لخطيط الموارد في الجهة الحكومية (Enterprise Resource Planning) /ERP سوف يكون له تأثير مباشر في تقليل مهام ومسؤوليات بعض الوحدات التنظيمية وإدارة المشتريات وإدارة المالية وما يتبعه من الغاء بعض الوظائف فيهما.

**6. نطاق الإشراف:** إذا كان نطاق الإشراف كبيراً حيث تكون نسبة عدد الموظفين للمدير الواحد كبير مما يعني عدد أقل من المدراء والذي يؤدي بدوره إلى هيكل تنظيمي ذات مستويات إدارية محدودة وإذا كان نطاق الإشراف ضيقاً حيث تكون نسبة عدد الموظفين لكل مدير واحد قليلة فإن ذلك سيؤدي إلى هيكل تنظيمي ذات مستويات إدارية أكثر وأيضاً إجراءات إدارية أكثر.

**7. نظام الإدارة (المركزية واللامركزية):** وجود السلطة مركزة بيد الإدارة العليا يؤدي إلى زيادة المستويات الإدارية ولكن وضوح التسلسل الإداري مما يقلل من تعقيد الهيكل التنظيمي و يجعل مستوياته الإدارية أكثر وضوحاً، بينما وجود نظام لامركزي وتوزيع السلطات والصلاحيات بين الوحدات التنظيمية للجهة الحكومية يزيد من تعقيد الهيكل التنظيمي ويخفض مستوياته الإدارية.

**8. الخطط الإستراتيجية للحكومة:** بالطبع تؤثر توجهات الخطط الإستراتيجية لحكومة دولة الإمارات وبالاخص توجهات حكومة عجمان الإستراتيجية تؤثر في توجهات الجهة الحكومية، الأمر الذي ينعكس في ترجمة تلك التوجهات الإستراتيجية لأهداف على مستواها التنظيمي تستدعي عمليات تطوير أو تعديل على هيكلها التنظيمي تماشياً مع التوجهات الجديدة. مثل ذلك عمليات التطوير الهيكلية التي تعكس توجهات الإبتكار والإبداع والتميز الحكومي في تقديم خدمات ميسرة وسهلة، نقل معظم الخدمات الحكومية إلى الخدمات الإلكترونية ثم تحولها مؤخراً إلى خدمات حكومية ذكية.

## الهيكل التنظيمي

حجم الجهة  
التسلسل التاريخي للجهة الحكومية  
التوزيع الجغرافي للجهة  
درجة التخصص  
التكنولوجيا

نطاق الإشراف  
نظام الإدارة  
الخطط الإستراتيجية للحكومة

(الشكل رقم 10 : محددات الهيكل التنظيمي)

### 3.3 مبررات وخطوات تعديلات الهيكل التنظيمي

وفيما يلي مبررات البدء في عملية تعديل أو تطوير هيكل تنظيمي:

1. **استحداث وحدة تنظيمية:** عبارة عن إضافة وحدة تنظيمية جديدة إلى الهيكل التنظيمي؛ وفقاً لمتغيرات قد طرأت على الجهة المعنية.

2. **تعديل وحدة تنظيمية:** يقصد به التعديل الذي قد يطرأ على الوحدة التنظيمية كما في الحالات التالية:

- تعديل المستوى الحالي للوحدة التنظيمية وذلك من خلال رفعها إلى مستوى أعلى أو العكس، وذلك بناء على تغيرات قد طرأت على الجهة وبما يتناسب مع احتياجات الجهة المعنية.

- دمج وحدة تنظيمية: يقصد بها دمج وحدة تنظيمية إلى وحدة تنظيمية أخرى مماثلة لها في النشاط وطبيعة العمل.

- تعديل مسمى وحدة تنظيمية: تعديل اسم الوحدة التنظيمية في الهيكل التنظيمي وفقاً لما تتطلب طبيعة العمل، وبما يتناسب مع مهام واحتياجات الوحدة التنظيمية.

- استحداث وظيفة: يقصد به استحداث مسمى وظيفياً جديداً، وفقاً لما تتطلب طبيعة عمل الجهة الحكومية.

3. **إلغاء وحدة تنظيمية:** وفقاً لمتغيرات قد طرأت على الجهة المعنية؛ يتم إلغاء الوحدة التنظيمية من الهيكل التنظيمي.

4. **استحداث مركز أو فرع:** ويقصد بها استحداث أي مركز أو فرع تابع للجهة المعنية.

ويوضح الجدول التالي خطوات عملية تعديل أو تطوير هيكل تنظيمي:

# الغرض	المبررات	الخطوات
1 وحدة تنظيمية	استحداث وحدة تنظيمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد المسمى التنظيمي للوحدة المقترحة وبيان ارتباطها التنظيمي مع الأخذ بعين الاعتبار مبادئ وأسس تصميم الهيكل التنظيمي.</li> <li>• تحديد الأسباب الموجبة للاستحداث (دراسة الجدوى /</li> </ul>

# الغرض	المبررات	الخطوات
2 تنظيمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>التحديث والمراجعة للسياسة والاستراتيجية لحكومة عجمان والجهة المعنية.</li> <li>صدور مراسيم أو تشريعات قانونية بإضافة إختصاصات جديدة</li> <li>صدور مراسيم أو تشريعات قانونية بإلغاء الوحدة التنظيمية بناء على عدم وجود حاجة فعلية للوحدة التنظيمية.</li> <li>الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمالية.</li> <li>التطوير في الخطة والأهداف الاستراتيجية للجهة.</li> <li>التوجهات والرؤية المستقبلية والسياسات الجديدة لحكومة والجهة.</li> <li>التطوير في العمليات الإدارية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ذكر أهم المشكلات والمعوقات).</li> <li>تحديد النتائج المترتبة على الاستحداث (المتطلبات / ذكر الإيجابيات والقيمة المضافة).</li> <li>تحديد الأسباب الموجبة للإلغاء (دراسة الجدوى/ ذكر أهم المشكلات والمعوقات)</li> <li>تحديد النتائج المترتبة على الإلغاء (المتطلبات / ذكر الإيجابيات والقيمة المضافة)</li> <li>تحديد المستوى والارتباط التنظيمي للوحدة التنظيمية مع الأخذ بعين الاعتبار مبادئ وأسس تصميم الهيكل التنظيمي.</li> <li>تحديد الأسباب الموجبة للتعديل التنظيمي (دراسة الجدوى / ذكر أهم المشكلات والمعوقات).</li> <li>تحديد النتائج المترتبة على التعديل التنظيمي (المتطلبات / ذكر الإيجابيات والقيمة المضافة).</li> </ul>
3 تعديل وحدة تنظيمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>التحديث والمراجعة للسياسة والاستراتيجية لحكومة عجمان والجهة الحكومية.</li> <li>التطوير في العمليات الإدارية.</li> <li>التشابه والازدواجية في ممارسة النشاط.</li> <li>الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمالية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>صدور مراسيم أو تشريعات قانونية بتعديل الإختصاصات</li> <li>التحديث والمراجعة للسياسة والاستراتيجية لحكومة عجمان</li> </ul>

# الغرض	المبررات	الخطوات
استحداث 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعديل مسمى الوحدة التنظيمية نتيجة لعدم التوافق بين المسمى والنشاط</li> <li>استحداث وظائف ضمن الوحدة التنظيمية</li> <li>دمج وحدات تنظيمية نتيجة لتشابه النشاط</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد نوع ومستوى مركز الخدمة أو الفرع وبيان ارتباطه التنظيمي مع الأخذ بعين الاعتبار مبادئ وأسس تصميم الهيكل التنظيمي.</li> <li>تحديد الأسباب الموجبة لاستحداث مركز أو فرع (دراسة الجدوى / ذكر أهم المشكلات والمعوقات).</li> <li>تحديد النتائج المتترتبة على استحداث مركز (المتطلبات / ذكر الإيجابيات والقيمة المضافة)</li> </ul>
		(الجدول رقم 1 : مبررات وخطوات تعديلات الهيكل التنظيمي)

## الفصل الرابع

# تصميم الهيكل التنظيمية

## 4.1 آلية إعداد وتطوير الهيكل التنظيمي

تتضمن آليات إعداد وتطوير الهيكل التنظيمية مجموعة من الخطوات أو النقاط المهمة والتي تختلف في حالة استحداث هيكل تنظيمي جديد أو مراجعة وتعديل هيكل قائم لأغراض معينة. ولكن قبل البدء بتفصيل خطوات الآليات المتبعة، من المهم أن تعيّن الجهة الحكومية المقبّلة على تعديل أو تحديث الهيكل التنظيمي الخاص بها؛ من المهم أن تعيّن شخص معنّي - غالباً ما يكون مدير إدارة/قسم الموارد البشرية - أو فريق عمل متخصص في التّنظيم الإداري قبل البدء بهذه العملية ليتولى مهام إعداد الهيكل التنظيمي. يجب أن يتوفّر لدى الشخص المسؤول أو فريق العمل المسؤول عن هذه المهمة الدراسة الشاملة بأعمال وأنشطة وطبيعة إختصاصات الجهة الحكومية وذلك في ضوء الخطة الإستراتيجية للجهة، بالإضافة إلى ضرورة توفير مهارات التخطيط والتنظيم الإداري التي يحتاجها مشروع إعداد الهيكل التنظيمي وكيفية تطبيقه الفعلي على أرض الواقع.

### (أ): آليات إعداد هيكل تنظيمي جديد:

إن عملية إعداد الهيكل التنظيمي الجديد للجهة تتطلّب آلية وخطوات عمل يجب إتباعها وهي كالتالي:

1. توفير بيانات ومعلومات خاصة بإعداد الهيكل التنظيمي مع الأخذ بعين الاعتبار مدخلات إعداد وتطوير الهيكل التنظيمية المعتمدة في هذا الدليل.
2. البدء بتحديد الإدارات والأقسام بناءً على المدخلات المعتمدة في هذا الدليل على أن تتضمّن التّالي:
  - الإدارات والأقسام المقترحة مع مراعاة القواعد العامة لإعداد الهيكل التنظيمي ومكوناته كما ورد في هذا الدليل.
  - تحديد الإدارات الأساسية والإدارات الداعمة للهيكل التنظيمي مع بيان الأنشطة واحتياطات (المهام والمسؤوليات) لكل إدارّة.

3. تعبئة النموذج المعتمد في الدليل الهياكل التنظيمية.
4. رفع الهيكل التنظيمي المقترن للإدارة العليا للاطلاع والموافقة على التوصية.
5. وضع خطة عمل تنفيذية لتفعيل الهيكل المقترن مع تحديد برنامج زمني لتنفيذ التوصيات المقترنة.
6. رفع الهيكل التنظيمي المقترن إلى الجهات المعنية بناءً على آلية اعتماد الهياكل التنظيمية في هذا الدليل.

### **(ب) : آليات مراجعة وتعديل هيكل تنظيمي قائم :**

تتم عملية تعديل الهيكل التنظيمي للجهات الحكومية بعد نهاية مرحلة إستراتيجية أو وضع خطة إستراتيجية جديدة أو صدور قرار بهدف تطوير أداء الوحدات التنظيمية أو وجود أية تغيرات في مهام و اختصاصات الجهة. وتتضمن آلية مراجعة وتعديل الهيكل التنظيمي النقاط التالية:

1. تقييم الهيكل التنظيمي الحالي ومدى موائمه مع طبيعة العمل من خلال التالي :
  - مراعاة الخطة الاستراتيجية للحكومة والجهة الحكومية.
  - جمع البيانات والمعلومات والقرارات التي تؤثر على الهيكل التنظيمي.
  - الاطلاع على أفضل الممارسات بالجهات المماثلة.
  - مراجعة حالات التعديل و دراستها
2. تعبئة النموذج المعتمد في الدليل الهياكل التنظيمية.
3. رفع التوصيات والتعديلات للإدارة العليا للموافقة عليها.
4. وضع خطة عمل تنفيذية لتفعيل الهيكل المقترن مع تحديد برنامج زمني لتنفيذ التوصيات المقترنة.
5. رفع الهيكل التنظيمي المقترن إلى الجهات المعنية لاعتماد بناءً على آلية اعتماد الهياكل التنظيمية في هذا الدليل.

### **4.2 قواعد عامة لإعداد وتطوير الهياكل التنظيمية**

يستند هذا الدليل إلى ضرورة مراعاة القواعد الرئيسية التالية :

1. توافق الهيكل التنظيمي المقترن مع تشريع إنشاء الجهة الحكومية المعنية .
2. تصميم الهيكل التنظيمي وتحديد الإدارات والوحدات التنظيمية مبني على أساس اختصاصات ومهام الجهة الحكومية المعنية بما يتواافق مع خططها الاستراتيجية.
3. أن يكون الهيكل التنظيمي المقترن متواافق مع مرسوم أو تشريع إنشاء الجهة ودورها الرئيسي حسب مرسوم الإنشاء بحيث لا يكون هناك أي تعارض أو تداخل بين اختصاصاتها وأنشطتها مع جهات حكومية أخرى.
4. عدم الإسراف في التوسيع في الهياكل التنظيمية والتركيز على الكفاءة والفعالية والأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية :
  - البساطة في التصميم.

- قلة التكلفة عن طريق دمج الوحدات التنظيمية ذات المهام المتشابهة .
  - عدم الإكثار من المستويات القيادية والإشرافية من خلال تلافي استحداث مستويات إدارية أو وحدات تنظيمية بدون مبررات حقيقة .
  - الوضوح والشفافية لتجنب ازدواجية المهام بين الوحدات التنظيمية .
5. الفصل بين الأنشطة الرقابية أو الأنشطة الإدارية أو أي نشاط يتبع لإشراف المدير العام مباشرة وذلك لحساسية هذه الأنشطة في الجهات الحكومية ويجب أن تتبع هذه الوحدات مباشرة لرأس الهرم التنظيمي كما هو موضح في الشكل التالي :

## **رأس الهرم التنظيمي**

النشاطات الرقابية | النشاطات الإدارية

إدارة تنفيذية      إدارة تنفيذية      إدارة تنفيذية

(الشكل رقم 11 : الهرم التنظيمي)

1. عدم إثقال الإدارة العليا بمهام تنفيذية مباشرة وتفصيلية من خلال تفادي إلحاقي وحدات تنظيمية أساسية أو داعمة للإشراف المباشر من قبل الإدارة العليا .
2. يتم تصميم الإدارات في الجهات من نشاطات أساسية ونشاطات داعمه وتمثل الإدارات الأساسية الوحدات التنظيمية التي تختص بالمهام والأنشطة الرئيسية بالجهة بينما تمثل الإدارات الداعمة الوحدات التنظيمية التي تقدم الدعم المؤسسي والمساند للإدارات الأساسية .
3. ينقسم الهيكل التنظيمي إلى مستويات إدارية يجب ألا يزيد عدد هذه المستويات عن أكثر من خمسة مستويات ابتداءً من رئيس الجهة الحكومية وانتهاءً بالموظف كما في المثال التالي :

### **رئيس الجهة**

يتولى الرئيس اعتماد الرؤية والرسالة والتوجيه الإستراتيجي للجهة الحكومية .

### **المدير العام**

المسؤول التنفيذي لتحديد إستراتيجية الجهة  
الإدارة المباشرة للوحدات التنظيمية التابعة

### **مدير الادارة**

المسؤول عن الخطة الإستراتيجية للإدارة  
الإدارة المباشرة للأقسام .

## مدير القسم

المسؤول عن الإشراف المباشر لتنفيذ الخطط و المشاريع.  
الإدارة المباشرة للموظفين.

## الموظف

المسؤول المباشر عن تنفيذ الخطط والمشاريع والخدمات التي تقدمها الجهة الحكومية

### (الشكل رقم 12 : مثال للمستويات الإدارية في جهة حكومية)

1. يمكن في بعض الحالات إضافة مستويات إدارية أعلى مثل المدير التنفيذي/ مدير قطاع أو مستويات إدارية أدنى (مدير شعبة/وحدة) في حال وجود حاجة لهذه الإضافة مع ضرورة الحصول على موافقة المجلس التنفيذي حسب آلية ، شرط أن يكون المستوى الإداري مسؤولاً عن عدد من الأنشطة المختلفة والمعقدة والتي تتطلب إجراءات مختلفة كما في الحالات التالية :
- زيادة ملحوظة في عدد الأنشطة.
  - زيادة في عدد المستفيدين من الخدمات وبالتالي الحاجة إلى عدد موظفين أكثر وتقسيمات إدارية إضافية.
  - أن يكون هناك ارتباط تنظيمي بين هذه الأنشطة بناءً على التخصص.
  - أن يكون هناك حاجة لجمع هذه الأنشطة تحت مظلة تنظيمية واحدة.

## 4.3 نطاق السيطرة وتوازن الوحدات التنظيمية

### (أ) : نطاق السيطرة

يطلق عليه في علوم الإدارة (مستوى/ نطاق السيطرة Span of Control - Span of Control / Attention)؛ ويعتبر نطاق السيطرة من الجزئيات المهمة في عملية تصميم وإعداد الهياكل التنظيمية في الجهات وتأتي أهمية هذا المفهوم من خلال تأثيره المباشر على الموازنات السنوية والتكاليف العالية للرواتب والتي تمثل الجزء الأكبر من أغلب الموازنات السنوية للجهات الحكومية.

والمقصود بمستوى ونطاق السيطرة أو نطاق الإشراف : قياس عدد (الموظفين / المرؤوسين) لكل مسؤول أو مدير في الجهات الحكومية (Number of reporters for each supervisor / manager) ومدى تأثير ذلك على جودة وكفاءة أداء المسؤول أو المدير في تحقيق أهداف وحدته التنظيمية. وبمعنى آخر : إذا زاد عدد المرؤوسين زاد عبء العمل والإشراف الواقع على المدير المسؤول، مما يقلل من فعالية الإشراف والتوجيه والتنسيق بين الجهود والأنشطة. وكلما قل عدد المرؤوسين كلما زادت عملية الرقابة ومتابعة الأداء بشكل مباشر والعمل على تصحيح الانحرافات والتوجيه بشكل أكثر فعالية.

ولا توجد أي دراسات علمية تؤكد الرقم المثالي لعدد المرؤوسين لكل مدير أو مسؤول بالرغم من شيوع ممارسة ؛ أن أفضل عدد هو خمسة (5) مرؤوسين لكل مسؤول في التطبيقات الحالية للشركات والمؤسسات.

وقد قامت الإدارة المركزية لتنمية الموارد البشرية بالمجلس التنفيذي لحكومة عجمان بعمل دراسة (نهاية العام 2015) تهدف إلى قياس تلك العلاقة بين كفاءة وجودة العمل من جهة وعدد الموظفين (Subordinates) المسؤولين من كل مدير من جهة أخرى، أو بمعنى آخر ؛ إلى أي حد يمكن إضافة المزيد من الأعباء والمهام والموظفين إلى مسؤولية المدير المسؤول أو العكس؛ متى يجب أن يتوقف المدير (وبخاصة المناصب القيادية) عن تحمل مهام ومسؤوليات قد تؤثر سلبا على تحقيق أهداف الأساسية وتحقيق الغاية من دوره في الجهة الحكومية . وشملت الدراسة معظم الجهات التابعة لحكومة عجمان وذلك من أجل التعرف على الممارسات الحالية والتوصل لمعدل إسترشادي لنطاق السيطرة بناءً على نتائج الوضع الحالي.

وخلصت الدراسة إلى أن الممارسة المنتشرة بعدم تجاوز عدد خمس (5) مرؤوسين لكل مدير مسؤول هي ممارسة جيدة ويمكن الإسترشاد بها عند تصميم وتطوير الهياكل وقياس فعاليتها ؛ ولكن قد يختلف التطبيق في الجهات الحكومية حسب طبيعة وخصوصية وحجم النشاطات والخدمات المقدمة.

فعلى سبيل المثال؛ قد تتحمل الجهات الحكومية ذات طبيعة عمل روتينية تقديم خدمات للمتعاملين بنطاق إشراف واسع وعدد مرؤوسين أكبر لكل مدير مسؤول، في حين تقتضي الجهات ذات طبيعة العمل المعرفي القيام على البحث والتطوير وإعداد الخطط والسياسات نطاق سيطرة أو إشراف أضيق. وفي كل الأحوال يجب ألا يقل عدد المرؤوسين عن (2) مسؤلين لكل مدير مسؤول.

## وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على تحديد مستوى أو نطاق السيطرة وفعالية الإشراف :

1. **أسلوب القيادة:** فالقيادة الفعالة التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي والقدرة على إدارة وتحفيز الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من الوحدة التنظيمية، يمكن أن تتحمل نطاق إشراف أوسع.

2. **التوزيع الجغرافي للجهة الحكومية:** إن انتشار فروع أو منافذ لخدمة العملاء خارج المقر الرئيسي للجهة يزيد من صعوبة الإشراف، وبالتالي يجب أن يتاسب مستوى السيطرة مع طبيعة التشتت المكاني للفروع بحكم هذا التنوع الجغرافي.

3. **الاستخدام الواسع لأنظمة التكنولوجيا في العمل:** حيث يؤثر الاستخدام الواسع لأنظمة التكنولوجيا على مستوى الإشراف وإمكانية الإشراف والمتابعة لعدد أكبر من الموظفين للمدير المسؤول.

**4. حجم وطبيعة النشاط في الجهة:** إن طبيعة وحجم المهام الفنية للجهة الحكومية يؤثر كثيراً في نسب نطاق السيطرة فكلما زادت المهام الفنية الصعبة الموكلة للمدير المسؤول زادت صعوبة الإشراف على عدد كبير من المرؤوسيين.

**5. القدرة على التفويض:** إن القدرة على التفويض للمهام والمسؤوليات يؤثر على نسب السيطرة حيث يتحتم على المدراء العمل بشكل جدي على تفويض الأعمال الإدارية والتشغيلية و العمل على تطوير وتفعيل مصفوفة للصلاحيات وعدم الانشغال بالأعمال اليومية والتي تؤدي إلى إجهاد المدراء والتأثير على كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف وال الحاجة إلى إضافة عدد أكبر من المدراء.

## **(ب) : توازن التقسيمات التنظيمية**

المقصود من مبدأ توازن التقسيمات التنظيمية هو تحقيق التوازن في الهيكل التنظيمي من حيث حجم ونوع وعدد وتبغية الوحدات التنظيمية من قطاعات وإدارات وأقسام وما إلى ذلك من تقسيمات إدارية أخرى. بمعنى أنه من غير المنطقي أن تتبع ثمانية إدارات لقطاع معين وإدارتين فقط لقطاع آخر في نفس الجهة. أو أن تكون الوحدات التنظيمية المساندة (Support Functions) أكثر من الرئيسة/الفنية (Core Functions) أو عدد الوظائف أو الموظفين العاملين في النشاطات المساندة أكثر من النشاطات الرئيسة/الفنية. وغالباً ما تمثل الإدارات الداعمة الوحدات التنظيمية التالية أو أي وحدات تنظيمية أخرى ينطبق عليها تعريف الإدارات الداعمة :

1. الموارد البشرية
2. المالية والإدارية
3. تقنية المعلومات
4. الاستراتيجية والتميز

وتعتبر عملية التوازن بين إدارات الدعم المؤسسي والإدارات الأساسية أحد العوامل المهمة في عملية تخطيط القوى العاملة واعداد الهياكل التنظيمية وفي مثل هذه العملية يتم تحديد عدد العاملين في كل إدارة بالاعتماد على عدد الموظفين في المؤسسة والذين يتم تقديم الخدمات لهم.

## **(ج) : تحديد المسؤوليات للوحدات التنظيمية**

تعتبر الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالوحدات التنظيمية واحدة من اهم المتطلبات التي يجب العمل عليها من قبل الجهات الحكومية الراغبة في تعديل هياكلها التنظيمية أو بناء هياكل تنظيمية جديدة، وفي هذه الحالة يجب إكمال الخطوات التالية والتي هي جزء من نموذج إعداد الهيكل التنظيمي والمبنية في الفصل السابع من هذا الدليل :

1. تحديد الواجبات والمسؤوليات للوحدة التنظيمية المعدلة او الجديدة.

2. ان يكون حجم الواجبات والمسؤوليات محدد وواضح لتمكين أصحاب القرار من الإطلاع على الأسباب التي تبرر هذا التغيير.
3. يجب تحديد الواجبات والمسؤوليات على مستوى الإدارة والأقسام.

## 4.4 مكونات الهيكل التنظيمي

### (أ) : هيكلة المكاتب التابعة للإدارة العليا

بعد هيكلة الإدارة العليا أمر ذو أهمية قصوى كونه يؤثر على جميع وحدات الجهة الحكومية ويجب أن يكون هذا المستوى من الإدارة بعيداً عن العمل التنفيذي والتخصصي المباشر وأن يكون دوره إستراتيجي فقط .

1. **مكتب الرئيس** : وحدة تنظيمية تقوم بالتنسيق الإداري لدور رئيس الجهة الحكومية.
2. **مكتب التدقيق الداخلي** : وحدة تنظيمية تقوم بعملية التدقيق الداخلي للمؤسسة ويكون ارتباط هذا النشاط برئيس الجهة مباشرة.
3. **مكتب المدير العام** : وحدة تنظيمية تقوم بدور الإسناد والمتابعة والتنفيذ للمدير العام من خلال التنسيق والدعم الإداري لدور المدير العام.
4. **وحدات تنظيمية أخرى** : تقوم بمهام مساندة للإدارة الأخرى مثل العلاقات العامة، والإعلام والتميز ... وغيرها . أو وحدات تنظيمية لا يستدعي حجمها إضافة إدارات أو أقسام في الهيكل التنظيمي.
5. **مكتب الشؤون القانونية**: وحدة تنظيمية تقوم بتوفير الخدمات والاستشارات القانونية للجهة ويكون ارتباط هذا النشاط بالمدير العام مباشرة.

(الشكل رقم 13 : الهيكل التنظيمي الخاص بالإدارة العليا)

### (ب) : هيكلة الإدارات الأساسية والإدارات الداعمة

#### 1. المهام الرئيسية للإدارات الإدارات الأساسية:

هي الإدارات التي تختص بالمهام الرئيسية للجهة والتي ترتبط طبيعة العمل بها بالمهام الفنية والتخصصية، تشمل الوحدات الإدارية التي تتعامل مع العملاء أو التي يكون لها صلة خدمية أو إشرافية أو فنية أو تخصصية أو استشارية مع الجمهور، مثال على هذه الإدارات خدمة المتعاملين . ويعتمد محتوى وعدد هذه الإدارات على النشاطات الرئيسية للجهة.

#### الإدارات الداعمة :

هي الوحدات التنظيمية التي تقوم بتمكين الوحدات التنظيمية الأساسية في الجهة الحكومية للقيام بمهامها من خلال توفير الدعم المؤسسي والمساند، لأن تقوم بتوفير

الخدمات الداخلية والدعم لجميع العاملين بالجهة لإنجاز مهامهم. ويمكن حصرها كالتالي :

1. المكاتب التابعة لمكتب رئيس الجهة مثل التدقيق الداخلي.
2. المكاتب التابعة للمدير العام مثل مكتب المدير العام، وكتب الشؤون القانونية وأي مكاتب أخرى تخدم مكتب المدير العام مثل العلاقات العامة والاعلام ... الخ.
3. الموارد البشرية.
4. المالية والإدارية.
5. تقنية المعلومات.
6. الاستراتيجية والتميز .

## 2. مستويات هيكل الإدارات الأساسية والإدارات الداعمة :

يفضل أن تكون الإدارات الداعمة أو الأساسية من ثلاثة مستويات إدارية كالتالي :

(الشكل رقم 14 : الهيكل التنظيمي الخاص بالإدارات الداعمة)

ومن الممكن في بعض الحالات أن تكون الإدارة في الجهة عبارة عن قسم وذلك حسب حجم الجهة ومتطلبات العمل.

## 2. الشكل العام للهيكل التنظيمي

يعتمد الشكل والحجم النهائي للهيكل التنظيمي على اختصاصات كل إدارة ومهامها والمتطلبات المتعلقة بذلك، إلا أن الهيكل التنظيمي للجهة سيبدو بصورة عامة بهذا الشكل عند اتباع الإرشادات آنفة الذكر :

(الشكل رقم 15 : الشكل العام للهيكل التنظيمي)

### الفصل الخامس

#### تقييم فعالية وكفاءة الهياكل التنظيمية

يهدف هذا الفصل إلى التركيز على موضوعين هامين عند القيام بتصميم وتطوير الهياكل التنظيمية وهما كيفية قياس مدى فعالية وكفاءة الهيكل التنظيمي الجديد أو المطور والأمر الثاني هو كيفية تجنب الأخطاء الشائعة عند القائمين على تصميم أو تطوير الهياكل التنظيمية في الجهات الحكومية.

#### 5.1 كيفية تقييم فعالية وكفاءة الهياكل التنظيمية الجديدة

إن الحاجة لإعادة التنظيم يجب أن تكون طبقاً لأسباب موضوعية كنتيجة متغيرات في أهداف الجهة الحكومية أو اختصاصاتها أو أساليب وطرق العمل بها أو متغيرات طرأت على حجمها

أو تغيير شكلها التنظيمي والقانوني، ويمكن أن تكون الحاجة لإعادة التنظيم هي معالجة عيوب تنظيمية قائمة.

ولأجل ذلك أصبح لا غنى عن تقييم وقياس فعالية الهيكل التنظيمي إما بشكل عام للجهة الحكومية ككل أو لوحدة تنظيمية بشكل خاص ، وذلك من أجل التوصل إلى قرار إبقاء الهيكل على ما هو عليه أو تعديله تعديلاً شاملًا أو جزئياً بحسب ظروف كل حالة على حدة . الأمر الذي يتطلب وجود مقاييس موحدة تكفل الموضوعية المطلوبة عند قياس فعالية الهيكل التنظيمي لتلبية الرغبة في إعادة التنظيم وفقاً لكل حالة.

ويمكن قياس مدى فعالية الهيكل التنظيمي من خلال الإجابة على قائمة من الأسئلة المقترحة بالجدول التالي والتي تعمل كأداة إرشادية (مؤشرات قياس الفعالية) يستخدمها القائمون على التنظيم في الجهة الحكومية للتقدير الذاتي للميكل التنظيمي لقياس فاعليته ومدى مسانته في تحقيق أهداف الجهة الحكومية .

فعل القائمين على التنظيم الإجابة على الأسئلة في الجدول التالي بعد الحصول على المعلومات الدقيقة من الأشخاص المعنيين، فإذا كانت الإجابات غير مؤكدة (إلى حد ما) أو بالنفي المؤكد (لا) توجب عليهم تحديد الموضع التنظيمي للمشكلة (في أي وحدة تنظيمية) وتحديد مسببات المشكلة والحل المقترن الذي قد يكون إجراء تغيير بسيط لسميات وظيفية مثلاً أو وجوب عمل تغييرات أكثر تعقيراً تستدعي إعادة الهيكلة لوحدة تنظيمية أو أكثر من ذلك.

يجب تعبئة الملاحظات		الإجابة	في حالة الإجابة بـ (إلى حد ما) أو (لا)	الأسئلة
نعم	لا			
الحل المقترن	المسببات	الحل	الإجابة	الأسئلة
ما	نعم حد	الى		

1. هل يلبي الهيكل التنظيمي الاحتياجات الفعلية للجهة الحكومية ؟

2. هل يوجد نقص أو تضخم في التقسيمات التنظيمية والوظائف ؟

3. هل يتوافق الهيكل التنظيمي مع الاختصاصات الأساسية والمسؤوليات والاستراتيجية الموضوعة في مرسوم إنشاء الجهة الحكومية ؟

يجب تعبئة الملاحظات في حالة الإجابة بـ (إلى حد ما) أو (لا)	الإجابة	الأسئلة
الحل المقترح	الى نعم حد لا المسببات ما	

4. هل يعتبر الهيكل التنظيمي مرنًا في الاستجابة للتطورات أو التغيرات المستقبلية والتكيف السريع معها ؟

5. هل يوجد توازن في الوحدات التنظيمية من حيث الحجم والنوع والعدد والتبعية ؟ والمقصود هنا كل الوحدات التنظيمية الأساسية (الفنية) أو المساندة ؟

6. هل يعتبر الهيكل التنظيمي متزنًا من حيث عدد الوظائف أو الموظفين العاملين في النشاطات المساندة والفنية ؟

7. هل تعكس المسميات الوظيفية طبيعة العمل (المهام والمسؤوليات) ؟

8. مع اعتبار التبعية الإدارية أو الفنية بعض الوظائف المحددة في بعض الحالات الخاصة، هل يتلقى الموظفون في نفس الوحدة التنظيمية أوامرهم من أكثر من مدير في الموضوع ذاته ؟

9. هل يعتبر نظام الاتصال داخل الجهة الحكومية فعالاً؛ إذ يسمح بتبادل الأوامر والمعلومات بسهولة وسلامة ؟

10. هل يتم تحديد عدد وأنواع النشاطات التابعة للمسؤول بشكل يمكنه من القيام بالمهام بالكفاءة المطلوبة ؟

يجب تعبئة الملاحظات  
في حالة الإجابة بـ (إلى  
حد ما) أو (لا)

الإجابة

الأسئلة

الحل	الى
نعم	لا
المقترح	المسايبات
ما	حد

11. هل توجد واجهة واضحة للتعامل مع المتعاملين/الجمهور، وهل توجد نقطة اتصال واحدة للإجابة عن الاستفسارات ؟

12. هل يعتبر عدد المستويات الإدارية (المديرين) كبير إلى حد يعوق عملية الاتصال بين المستويات الإدارية في الجهة؟

13. هل توجد واجهة واضحة وواحدة للتعامل مع الموردين؟

14. هل يوجد احكام فعال للرقابة بمعنى هل يوجد فصل بين الأنشطة الرقابية والأنشطة التنفيذية في الهيكل التنظيمي ؟

15. هل يتم تفويض السلطات والصلاحيات للمستويات التنظيمية الأدنى في الجهة؟

16. هل يضم الهيكل التنظيمي الأعمال والأنشطة المتغيرة والمتكاملة في تقسيم تنظيمي واحد ؟

17. هل يراعي الهيكل التنظيمي مبدأ الأهمية النسبية للأنشطة الرئيسة أو الأساسية؟ بمعنى هل الأنشطة الرئيسة التي تحقق أهداف إنشاء الجهة الحكومية بشكل مباشر في مقدمة الأولويات ؟

18. هل تعتبر مهام الوحدات التنظيمية دقيقة وواضحة وتعكس بشكل تام الأعمال والأنشطة الخاصة بكل تقسيم

## يجب تعبئة الملاحظات في حالة الإجابة بـ (إلى حد ما) أو (لا)

				الأسئلة
		الإجابة	الى	
الحل	المقترح	نعم	حد	لا المسببات
		ما		

تنظيمي، وبشكل يضمن عدم الازدواجية  
والتكرار في الأنشطة والمهام ؟

19. هل يتم السعي لتحقيق الأهداف  
بشكل فعال؟ (بأقل تكلفة ممكنة، وبدون  
إسراف في الموارد المتاحة وبأفضل إدارة  
لقدرات الموارد البشرية الموجودة) ؟

20. هل يعتبر الهيكل التنظيمي مرنا في  
الاستجابة لـ إضافة وظائف أو وحدات  
تنظيمية ؟

(الجدول رقم 4: آلية قياس فعالية وكفاءة هيكل تنظيمي)

## 5.2 الأخطاء الشائعة عند القائمين على تطوير الهياكل التنظيمية

من المفيد هنا التركيز على بعض الأخطاء الشائعة والتي يقع فيها القائمين على تصميم أو تطوير الهياكل التنظيمية في الكثير من الأحيان، دراسة هذه الأخطاء تساعدنا على فهم أسباب حدوثها وأيضاً كيفية تكرارها في الجهات الحكومية كما يلي في النقاط التالية :

1. التركيز على تصميم أو تعديل الهياكل التنظيمية بشكل يتناسب مع مؤهلات الموظفين وأدوارهم الحالية، في حين يجب الإنتباه إلى أن تصميم الهيكل التنظيمي والوظيفي بشكل صحيح وفعال يكون حسب إحتياجات الجهة الحكومية الفعلية وأهدافها الأساسية.

2. عدم توحيد المسميات التنظيمية والإدارية المختلفة عند تصميم الهيكل التنظيمي (مثال) استخدام عدة مسميات لنفس الدور الوظيفي كوجود (مدير قسم) و(رئيس قسم).

3. عدم وجود دراسة كاملة عن الآثار المترتبة على تنفيذ وتطبيق الهيكل الجديد، (مثال) تطبيق الهيكل الجديد بشكل يؤثر على مزايا منمنحة للموظفين كانت تلقي استحساناً أفضل من المزايا الجديدة، الأمر الذي أثر (سلباً) على مؤشرات الأداء في مستوى وجودة الخدمات المقدمة والرضا/الولاء الوظيفي.

4. غياب الربط والتكامل عند تصميم مهام ومسؤوليات الوحدات التنظيمية، وتصميم نشاطاتها بمعزل عن بعضها البعض مما يسمح بتكرار بعض الأنشطة في وحدات

تنظيمية مختلفة. (مثال) تكرار نشاطات الإتصال الخارجي والعلاقات العامة لوحدتين تنظيميتين في نفس الجهة الحكومية

5. أن يكون الهيكل الحالي غير مطبق فعلياً أو مطبق بشكل غير كامل؛ ربما لإخفاء عيوب تنظيمية على أرض الواقع، الأمر الذي يتسبب في الكثير من الافتراضات الخاطئة والتحليلات الغير صحيحة عند اقتراح التعديلات للهيكل الجديد . لذلك لابد من التأكد أن الهيكل التنظيمي الحالي مطبق وأنه يعكس الوضع الفعلي للجهة الحكومية.

6. تعتبر من أكثر الأخطاء شيوعاً وهي التوسيع المبالغ فيه في عملية تحويل النشاطات (بغض النظر عن حجمها) إلى وحدات تنظيمية مع عدم وجود حاجة فعلية لذلك، أو تجميع أكبر قدر من النشاطات بغض النظر عن تجانسها في وحدة تنظيمية واحدة. الأمر الذي ينتج عنه تقسيمات تنظيمية لا حاجة لها ولا تلبي متطلبات طبيعة الاختصاصات وحجم النشاطات. إذ أن الهيكل التنظيمي الجيد الذي يراعي الإحتياجات الفعلية وتحصص الوحدات عند إنشاء تقسيمات تنظيمية بحيث يتوقع منها فوائد طويلة الأجل وإدارة أفضل للموارد وتوفير أفضل للجهد والوقت والمال

7. التصور الخطأ في الخلط بين الهيكل التنظيمي الذي يمثل الوحدات التنظيمية والهيكل الوظيفي الذي يمثل الوظائف. ومثال ذلك : وجود مسمى لوحدة تنظيمية «إدارة المالية» وسمى لوظيفة «مدقق» أو «ضابط تسويق» على نفس الهيكل. لذلك يجب الانتباه إلى إعداد هيكلين منفصلين: الهيكل الأول يسمى بالهيكل التنظيمي وهو الخاص بالنشاطات أو العمليات (Organizational/Functional Structure) والآخر يسمى بالهيكل الوظيفي وهو الخاص بالوظائف (Positional Structure).

8. أيضاً عدم التفرقة والخلط بين وصف المهام والمسؤوليات للوحدات التنظيمية (Unit Functional Description) ووصف المهام والمسؤوليات الوظيفية (Job Role/Descriptions) لذلك فالدليل التنظيمي لأي جهة حكومية هو وصف لمهام الوحدات التنظيمية وليس وصفاً للوظائف، يخلط بعض المسؤولين بين وصف وظيفة المدير وبين وصف مهام الوحدة التنظيمية التي هو مسؤول عنها.

9. وضع بعض الوحدات التنظيمية ذات المهام الروتينية والأقل أهمية في مستويات إدارية أعلى أو أهم من وحدات تنظيمية ذات مهام رئيسية وحيوية من صميم مهام وأدوار الجهة الحكومية، الهيكل التنظيمي الجيد يعطي الأولوية للأنشطة الرئيسية ويضعها في مستوى إداري مناسب حسب الأهمية.

10. عدم الانتباه لعنصر التكنولوجيا وتأثيره في الجهة الحكومية عند تصميم أو تحديث الهيكل التنظيمية (مثال)، إن تطبيق نظام جديد لتنظيم الموارد في الجهة الحكومية (Enterprise Resource Planning/ ERP) سوف يكون له تأثير مباشر في تقليل مهام ومسؤوليات بعض الوحدات التنظيمية كإدارة المشتريات وإدارة المالية وما يتبعه من الغاء بعض الوظائف فيهما.

11. ألا تعكس المسميات الوظيفية الأدوار أو المهام الفعلية للوظيفة . على سبيل المثال أن يقوم ضابط المشتريات بمهام ليس لها علاقة بنشاط بنشاط الوصف الوظيفي لضابط مشتريات مثل المحاسبة.

12. تعدد وكثرة اللجان بأدوارها المختلفة (الجان تنسيقية، لجان تنفيذية، لجان إستشارية ....) الأمر الذي ينبع عنه ضياع لكثير من وقت وجهد اللجان والأفراد وتضارب وتدخل المهام .

13. الرغبة في تطبيق أفضل الممارسات العالمية لتصميم وتطوير الهياكل التنظيمية كما هي بغض النظر عن مدى ملائمتها أو تلبيتها لمتطلبات الجهات الحكومية في عجمان لمجرد نجاحها في بيئتها . الأفضل من ذلك هوأخذ خليط التجارب الأكثر فائدة وملائمة لاحتياجات ومتطلبات وظروف جهاتنا الحكومية نحو أداء حكومي متميز والعمل به.

## **الدليل الإسترشادي لتصميم وتطوير الهيكل التنظيمية لحكومة عجمان 2016**

1. غياب الدور التثقيفي والإعلامي للمسؤولين والموظفين في الجهة الحكومية بأهمية وضرورة التطوير التنظيمي وما هو العائد الإيجابي من إحداث هذه التغييرات على الجهة الحكومية والموظفين. لذا يجب وضع المسؤولين والموظفين في إطار الإسهام والمشاركة وبالمقترحات والأراء خلال عملية التطوير التنظيمي لتفادي (مقاومة التغيير) وضمان تطبيق أكثر فعالية للتنظيم الجديد، وأيضا العمل على إبقاء قنوات إتصال مفتوحة مع المسؤولين والموظفين باستمرار.

2. عدم وجود خطة تسويق جيدة وفعالة للهيكل التنظيمي الجديد داخل الجهة الحكومية

3. عدم وجود خطة واضحة لعملية تطوير الهيكل التنظيمي على شكل مراحل تنتهي بخطة تطبيق مدرورة. من أهم مراحل التطوير التنظيمي أن يكون هناك خطة كاملة للتطبيق تشمل مراحل الإعداد والتخطيط والتنفيذ بشكل تدريجي أو مرحلٍ من خلال برامج إدارة التغيير.

4. عدم الانتباه إلى أن عملية التطوير التنظيمي تحتاج إلى التحديث والتطوير بشكل مستمر و دائم فالتنظيم الأداري يجب أن يتماشى مع المتغيرات والمستجدات التي تطرأ على الجهات الحكومية. لكن مع عدم الإسراف في تعديلات الهيكل في فترات زمنية متقاربة والأفضل أن ترتبط مراجعات التعديل والتحديث بتغيير الخطة الإستراتيجية أو عند الحاجة للتعديل (كما سبق التحدث عنه في مقدمة هذا الدليل).

### **الفصل السادس**

#### **النماذج**

##### **6.1 نموذج إعداد وتطوير الهيكل التنظيمي**

إن هذا النموذج شامل ويفطي جميع أنواع إعداد الهياكل التنظيمية المشار إليها في هذا الدليل سواء أن كانت لطلب إنشاء أو تعديل الهيكل التنظيمي.

**الجزء الأول : معلومات عامة**

اسم الجهة الحكومية :

القوانين المتعلقة بالجهة : (عنوان/ المراسيم التي تحدد دور الجهة ومهامها) :

..... ١

..... ٢

اختصاصات الجهة : (الغاية الأساسية من إنشاء الجهة) :

..... ١

..... ٢

..... ٣

## الجزء الثاني : نوع الطلب وأسبابه

١ . نوع الطلب المقدم للهيكل التنظيمي :

١- استحداث هيكل جديد

٢- تعديل هيكل قائم حسب الأنواع التالية :

تعديل مستوى وحدة  استحداث وحدة تنظيمية  
تنظيمية

دمج وحدة تنظيمية  تعديل مسمى وحدة  إلغاء وحدة تنظيمية  
تنظيمية

نقل ارتباط وحدة

تنظيمية

إلغاء وحدة تنظيمية

استحداث فرع أو مركز  استحداث منصب  اخرى  
خدمة

2. شرح نوع الطلب :

.....  
.....  
.....

3. شرح الأسباب المؤدية إلى التعديل :

.....  
.....

4. النتائج المتوقعة للهيكل المقترح :

.....  
.....  
.....  
.....

### الجزء الثالث : الوحدة التنظيمية المستحدثة أو المعدلة

اسم الإدارة : ..... اسم القسم : .....  
نوع الوحدة التنظيمية :

- وحدة أساسية       وحدة داعمة  
 وحدة معدلة       وحدة مستحدثة

المهام الرئيسية المقترحة للوحدة التنظيمية :

- ..... 1  
..... 2  
..... 3  
..... 4  
..... 5

المهام الرئيسية الحالية للوحدة التنظيمية (في حالة تعديل وحدة تنظيمية فقط) :

- ..... 1  
..... 2  
..... 3  
..... 4  
..... 5

### الجزء الرابع : مخطط الهيكل التنظيمي المقترح

يرجى رسم المخطط المقترح للهيكل التنظيمي القائم إن وجد (في حالة التعديل فقط) :

## الجزء الخامس : مخطط الهيكل الوظيفي المقترن

يرجى رسم المخطط المقترن للهيكل الوظيفي المقترن :

يرجى رسم المخطط المقترن للهيكل الوظيفي القائم إن وجد (في حالة التعديل فقط) :

## الجزء السادس : الخطوات الرئيسية المطلوبة لتنفيذ الهيكل الجديد

التحديات المتوقعة	التاريخ المستهدف	خطوات التنفيذ
تحديات تستطيع الجهة حلها :		1
تحديات لا تستطيع الجهة حلها :		2
		3
		4

\* التكلفة الإجمالية تشمل الراتب والعلاوات والبدلات وجميع مميزات الدرجة الوظيفية مثل التذاكر، التأمين الصحي).

#### الجزء السابع : التكلفة المالية للموارد البشرية (يستخدم في حالة وجود وظائف جديدة أو معدلة)

التكلفة الإجمالية المتوقعة (للسنة الواحدة) *	المؤهل العلمي	الدرجة الوظيفية	العدد	الوحدة التنظيمية	المسمى الوظيفي	م
						1
						2
الإجمالي						

#### الجزء الثامن : التكلفة المالية الأخرى

هل يحتاج الهيكل التنظيمي إلى مباني جديدة أو مكاتب جديدة :

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم يرجى تعبئة الجدول التالي :

الموقع المقترن لها	عدد المكاتب المطلوبة	الوحدة التنظيمية	م
			1
			2
			3

#### الجزء التاسع : تكلفة الموارد المالية الإضافية

\* في حالة وجود مواضيع لبند آخر لم تذكر يرجى إضافتها

الموارد المادية المطلوبة	الوحدة التنظيمية	العدد	التكلفة الإجمالية المتوقعة	م
الدعم الفني		العدد		1
أجهزة حاسب آلي				
طابعات				
برامج				
مسحات صوئية				
هواتف				
فاكس				
أخرى				
المستودعات		العدد		2
أثاث مكاتب				
مطبوعات				
قرطاسية				
أخرى				
النقل والمواصلات		العدد		3
سيارة				
أخرى				
<b>التكلفة الإجمالية المتوقعة</b>				4

#### الجزء العاشر : موافقات الإدارة العليا للجهة

المسمى الوظيفي	الاسم	التوقيع	التاريخ
مدير إدارة الموارد البشرية			

الاسم	التوقيع	التاريخ	المسمى الوظيفي
			المدير العام

**الجزء الحادي عشر : الجهة المستلمة**

الاسم	التوقيع	التاريخ	المسمى الوظيفي

**الجزء الثاني عشر : الرفع للموافقة والاعتماد**

الجهة	الاسم	التوقيع	التاريخ
الادارة المركزية لتنمية الموارد البشرية			
المجلس التنفيذي			