

GOVERNMENT OF DUBAI

## تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي

دليل إرشادي وأدوات عملية

لتحقيق وتنمية الهيكل التنظيمي:

**تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي  
دليل إرشادي وأدوات عملية**

إصدار الأمانة العامة للمجلس التنفيذي لإمارة دبي  
ص.ب. 72233  
دبي  
الإمارات العربية المتحدة

الإصدار الأول 2015  
الترقيم الدولي للكتاب ISBN 978-9948-18-040-1  
جميع الحقوق محفوظة للأمانة العامة للمجلس التنفيذي © 2015



# تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي

دليل إرشادي وأدوات عملية

## تقديم

وممارسات مطبقة فعلياً لدى الجهات الحكومية، وأدوات عملية ستسهل عملية تطبيق المفاهيم الواردة فيه. ولا يفوتي هنا أن أؤكد على أن ما نقدمه اليوم يعدُّوثيقهً متعددة تتطور وفقاً لنسخ الممارسات التنظيمية في الإمارة وأحدث التجارب الناجحة في الحكومات عالمياً. ولهذا، فإن جميع الجهات الحكومية مدعوة إلى تطبيق المفاهيم والأدوات الواردة في الدليل، والمسارعة إلى إبداء الرأي لتطوير الإصدارات المستقبلية باستمرار.

ختاماً، أود أن أتقدم بالشكر الجزييل إلى فريق العمل على الجهود الذي بذله في إخراج هذا الدليل إلى حيز الوجود ليكون مادة مرجعية لكافة القائمين على تصميم وتطوير الهيكل التنظيمية في الجهات الحكومية في الإمارة. كما أتقدم بالشكر الجزييل لكافة الزملاء والزميلات في الجهات الحكومية الذين لم يدخلوا في إبداء ملاحظاتهم وأرائهم خلال مرحلة تطوير الدليل، والتي كان لها بصمة واضحة في إضافة هذه الوثيقة وجعلها بالصورة التي هي عليها اليوم.

**عبد الله عبد الرحمن الشيباني  
الأمين العام للمجلس التنفيذي**

انطلاقاً من حرص الأمانة العامة للمجلس التنفيذي على تطوير العمل الحكومي ودفع مسيرة التطور والتنمية في الإمارة، وتعزيزاً لترسيخ وتطبيق أفضل الممارسات العالمية في مجال الحكومة والإدارة المؤسسية، تقدم الأمانة العامة «الدليل الإرشادي لتصميم وتطوير الهيكل التنظيمي» إلى جميع الجهات الحكومية من دوائر وهيئات ومؤسسات في حكومة دبي.

لقد جاء هذا الدليل كمحصلة لتضافر جهود وخبرات مجموعة من الكفاءات التي عملت بروح الفريق الواحد لإنجازه بهذه الصورة المتكاملة من أجل مساعدة الجهات الحكومية في تصميم هيكل تنظيمي أكثر فاعلية لتنفيذ مهامها وممارسة صلاحياتها، وبما يسهم في ترجمة التوجهات المستقبلية والخطط الاستراتيجية للإمارة على أرض الواقع. كما يهدف الدليل كذلك إلى تطوير وظيفة الهيكل التنظيمي ليكون وسيلة فاعلة في تطبيق مبدأ الامرکزية في اتخاذ القرارات المؤسسية وتبسيط العمليات والإجراءات وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمتعاملين وتطوير كفاءة وفاعلية الموارد البشرية والاستغلال الأمثل للموارد المؤسسية.

إن هذا الدليل هو بمثابة أداة إرشادية في التخطيم الإداري والتطوير التنظيمي معتمداً على المبادئ والأسس العلمية والعالمية في هذا المجال. وقد تم إثراؤه بأمثلة حية مستقاة من تجارب



# محتويات الدليل

# محتويات الدليل

		3	تقديم
		7	فريق تطوير الدليل
		8	قائمة الجداول
		9	قائمة الأشكال
		10	مفاهيم ودلائل
		16	مقدمة
58	الفصل الثالث	3.1 مقدمة	
58	تصميم هيكل تنظيمي لجهة حكومية مستحدثة	3.2 منهجية تصميم هيكل تنظيمي لجهة حكومية مستحدثة	
59		3.3 تحليل التشريعات والمهام وأهداف الجهة الحكومية	
59		3.4 عمل المقارنة المرجعية	
60		3.5 إعداد النموذج التشفيلي	
61		3.6 إعداد الهيكل التنظيمي	
64		3.7 تحديد مهام ومسؤوليات الوحدات التنظيمية	
65		3.8 إعداد الهيكل الوظيفي التفصيلي	
	الفصل الرابع	21	1.1 الهدف من الدليل
	تعديل هيكل تنظيمي قائم لجهة حكومية	21	1.2 الجهات المستفيدة من الدليل
		21	1.3 الفئات الإدارية المستفيدة
		22	1.4 مبررات إعادة التنظيم الإداري
		23	1.5 ضوابط إعادة التنظيم الإداري
		23	1.6 مفهوم التنظيم الإداري وأهميته في الجهات الحكومية
		36	1.7 الدليل التنظيمي للجهة الحكومية
76			الفصل الثاني
77			مبادئ وإرشادات عامة لتصميم الهياكل التنظيمية
85			
		42	2.1 مقدمة
		42	2.2 المبادئ والأسس التنظيمية
		46	2.3 مبادئ الحكومة الفاعلة
		49	2.4 التقسيم الذاتي للمبدئي لقياس فعالية وكفاءة الهيكل التنظيمي القائم
		53	2.5 أخطاء شائعة في تصميم أو تطوير الهياكل التنظيمية

# فريق تطوير الدليل

للاستفسار أو للمزيد من المعلومات حول هذا الدليل، الرجاء التواصل مع إدارة الحكومة في الأمانة العامة للمجلس التنفيذي:

هاتف: 04-3302111

فاكس: 04-3302999

بريد إلكتروني: Governance@tec.gov.ae

ص.ب.: 72233

دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة

**رئيس الفريق:**  
شما محمد بن حماد

**معد الدليل:**  
وسام إسپير ضبط

**دعم محتوى الدليل:**  
ربا خالد عبد المجيد  
فاطمة أحمد غلوم

**فريق المراجعة:**  
محمد صالح العطيوى  
اللجنة العليا للتشريعات في إمارة دبي

فاطمة محمد المهيري  
دائرة المالية

إيمان صالح بن خاتم  
دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي

## الفصل الخامس

### تطبيق الهيكل التنظيمي الجديد أو المعدل في الجهات الحكومية

100	5.1	مقدمة
100	5.2	إدارة التغيير

## الفصل السادس

### آلية اعتماد الهيئات التنظيمية للجهات الحكومية في إمارة دبي

116	6.1	مقدمة
116	6.2	مسؤوليات الأطراف المعنية في عملية اعتماد الهيئات التنظيمية للجهات الحكومية
118	6.3	إجراءات مراجعة واعتماد مقترنات الهيئات التنظيمية للجهات الحكومية

## الفصل السابع

### الملحقات

137	ملحق (1) قرار المجلس التنفيذي رقم (19) لسنة 2012 بشأن منهجية اعتماد الهيئات التنظيمية للجهات الحكومية في إمارة دبي
141	ملحق (2) أدوات وجدائل عملية
153	ملحق (3) أمثلة للمهام والمسؤوليات المعيارية للنشاطات الإدارية والمساندة
159	المراجع

الشكل رقم (1): المستفيدون من الدليل التنظيمي	37	الجدول رقم (1): مكونات الدليل التنظيمي
الشكل رقم (2): دور الإدارة وموقع الهيكل التنظيمي فيها	43	الجدول رقم (2): وصف وتفسير المبادئ والأسس التنظيمية
الشكل رقم (3): التسلسل الهرمي للمستويات الإدارية	48	الجدول رقم (3) : المهام الخاصة بنشاطات الحكومة وتبنيتها التنظيمية
الشكل رقم (4): هيكل الاختصاصات (Functional Structure)	50	الجدول رقم (4): أداة قياس فعالية وكفاءة الهيكل التنظيمي
الشكل رقم (5): هيكل الخدمة/ المنتج (Product/Service Structure)	70	الجدول رقم (5): مثال عملي لبلدية دبي لمقارنة مرجعية بين عدة جهات حكومية
الشكل رقم (6): هيكل العمليات (Process Structure)	88	الجدول رقم (6): مثال عملي لبعض نتائج دراسة الوضع الحالي وتحديد المشكلة
الشكل رقم (7): هيكل المصفوفة / هيكل المشاريع (Matrix Structure/ Project based Structure)	89	الجدول رقم (7): مثال عملي لبعض الأهداف الاستراتيجية والمقومات
الشكل رقم (8): الهيكل الجغرافي (Geographical Structure)	93	الاستراتيجية لجهة حكومية
الشكل رقم (9): الهيكل الهجين (Hybrid Structure)	93	الجدول رقم (8): مثال عملي لتوزيع الموارد البشرية الحالية لقسم
الشكل رقم (10): هيكل المتعاملين (Clients Structure)	94	الشأن الإدارية على الهيكل التنظيمي المعدل
الشكل رقم (11): محددات الهيكل التنظيمي	94	الجدول رقم (9) : مثال عملي لتوزيع الموارد البشرية المتوقعة
الشكل رقم (12): المبادئ والأسس التنظيمية لتصميم الهيكل التنظيمي	95	للسنوات الثلاث المقبلة على الهيكل المعدل لقسم الشأن الإدارية
الشكل رقم (13): منهجية إعداد هيكل تنظيمي لجهة حكومية مستحدثة	95	الجدول رقم (10) : مثال لكيفية حساب الوفر المالي المرتبط ارتباطاً
الشكل رقم (14): مثال لنموذج تشغيلي لهيئة تنمية المجتمع في إمارة دبي لاحتساب الأثر المالي المباشر وفقاً لطريقة تقديم الخدمات	85	مباشراً برأس المال البشري واحتياجاته
الشكل رقم (15): مثال لخطوط السلطة (التبعية الإدارية والفنية)	96	الجدول رقم (11) : أمثلة عن العناصر الواحذ أخذها بعين الاعتبار
الشكل رقم (16): مثال لهيكل تنظيمي لإدارة الموارد البشرية	103	لاحتساب الأثر المالي المباشر وفقاً لطريقة تقديم الخدمات
الشكل رقم (17): مثال لهيكل وظيفي لإدارة الموارد البشرية	106	الجدول رقم (12) : مثال عملي لاحتساب الأثر المالي المباشر وفقاً
الشكل رقم (18): منهجية تحديث جذری للهيكل التنظيمي لجهة حكومية قائمة	106	لطريقة تقديم الخدمات إما ذاتياً (داخلياً) أو تعهيداً (خارجيأً)
الشكل رقم (19) : نموذج تشغيلي مقترن لإدارة الموارد البشرية في جهة حكومية	108	الجدول رقم (13): الاستراتيجيات المتبعة للتعامل مع مقاومة التغيير
الشكل رقم (20) : الخيار التنظيمي الأول لهيكل تنظيمي مقترن لجهة حكومية		الجدول رقم (14): خطة تطبيق هيكل تنظيمي معدل في جهة حكومية
الشكل رقم (21): الخيار التنظيمي الثاني لهيكل تنظيمي مقترن لجهة حكومية		الجدول رقم (15): مثال عملي لهيئة الطرق والمواصلات في إدارة التغيير
الشكل رقم (22) : عملية تحديد نوع الإجراء الخاص بمراجعة واعتماد مقترنات تعديل الهيكل التنظيمية للجهات الحكومية في الإمارة		

## مفاهيم ودلائل

الدلالة/ التفسير	المصطلح/ المفهوم	الدلالة/ التفسير	المصطلح/ المفهوم
هيكلها التنظيمي القائم بموجب القرار.	الجهة المعنية (الطالبة) Requesting Entity	وحدة تنظيمية/إدارية في الجهة الحكومية من الممكن أن تحتوي على مجموعة أقسام.	إدارة Department
حكومة دبي.	الحكومة Government	استراتيجية متطورة لإحداث تعديلات لملائمة الأوضاع المستحدثة ومواكبة التطور المستمر والتكيف مع التغيير.	إدارة التغيير Change Management
وضع الضوابط ووسائل الرقابة التي تضمن حسن وكفاءة وفعالية إدارة واستغلال موارد الجهة الحكومية، من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية.	الحكومة الفاعلة Effective Governance	توثيق إطار عمل يصف الطريقة التي تنوى من خلالها الجهة الحكومية تحقيق قيمتها المضافة، من خلال تحديد الاتجاهات والأولويات والأهداف متوسطة وبعيدة المدى.	الاستراتيجية Strategy
كتيب يقدم تفصيلاً واضحاً للواجبات والمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظائف، ويتضمن المؤهلات الواجب توفرها لدى شاغليها.	دليل الأوصاف الوظيفية Job Descriptions Manual	تصويب الوضع القائم من خلال إحداث تغييرات في الوحدات التنظيمية وارتباطاتها التنظيمية على النحو الذي يمكن الجهة الحكومية من النجاح بكفاءة وفعالية. وفي حال كانت التغييرات جوهريّة (تعديلات جذرية) في المستويات العليا للهيكل التنظيمي (القطاعات والإدارات) والارتباطات التنظيمية الخاصة بها تسمى هذه العملية بـ "إعادة الهيكلة" Restructuring.	إعادة التنظيم الإداري Reorganization
هي البطاقة الشخصية للجهة الحكومية على شكل كتيب يتضمن معلومات تفصيلية عن الجهة الحكومية، ويشتمل الهيكل التنظيمي والهيكل الوظيفي ومهام ومسؤوليات الوحدات التنظيمية، ويعرض موجز للسياسات والإجراءات وحجم القوى العاملة في الجهة الحكومية.	الدليل التنظيمي Organizational Manual	إمارة دبي.	إمارة Emirate
فصل الأنشطة الرقابية عن الأنشطة التنفيذية تجنباً لتضارب المصالح، لتحقيق أفضل النتائج ومتال ذلك عدم تبعية نشاط التفتيش المالي للشؤون المالية أو التفتيش الإداري للشؤون الإدارية.	الرقابة الفاعلة Effective Monitoring	إحداث تحسين وتحوّل في وضع قائم يعاني من معوقات تحد من كفاءته وفعاليته، وكذلك إحداث تطور لتحقيق أهدافه المستقبلية بشكل دائم ومستمر.	التغيير Change
وحدة تنظيمية/إدارية في الجهة الحكومية تتبع مستوى تنظيمي أعلى منها وهو "القسم".	شعبة Unit	إطار للتغيير المخطط تقويه القيادة لمساعدة الجهة الحكومية على التكيف والتهيئة للتغيرات في البيئة المحيطة من خلال تشخيص علمي دقيق ووضع الأهداف والاستراتيجيات لتطوير الجهة الحكومية و توفير الإمكانات البشرية والمادية لتحقيق أهدافها. ويشتمل التطوير التنظيمي جميع أجزاء الجهة الحكومية كالهيكل التنظيمي، والثقافة المؤسسية، وإجراءات العمل، ونظام المكافآت... إلخ.	التطوير التنظيمي/الإداري Organizational Development
مصطلح يستعمل للدلالة على الوحدات الإدارية بمختلف أحجامها إنما في مكان جغرافي مستقل أو لنشاط مستقل.	فرع Branch	الدوائر الحكومية والهيئات والمؤسسات العامة وال المجالس والسلطات وأية جهة أخرى تابعة لحكومة دبي.	الجهات الحكومية Government Entities
قرار المجلس التنفيذي رقم (19) لسنة 2012 بشأن منهجية اعتماد الهيكل التنظيمي للجهات الحكومية في إمارة دبي.	القرار Resolution		
وحدة تنظيمية/إدارية في الجهة الحكومية تتبع مستوى تنظيمي أعلى منها وهو "الإدارة"، ومن الممكن أن تضم مجموعة شعب.	قسم Section		

الدلالة/ التفسير	المصطلح/ المفهوم	الدلالة/ التفسير	المصطلح/ المفهوم
إطار يوضح التقسيمات الإدارية التي تتكون منها الجهة الحكومية مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض، وسلطة ومسؤولية كل تقسيم، وهو الإطار الذي تنساب من خلاله الأوامر والتعليمات من المستوى الأعلى إلى الأدنى، وتتوسط فيه صلاحيات اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية.	الهيكل التنظيمي Organizational Structure	وحدة تنظيمية/إدارية كبرى في الجهة الحكومية تتبع مباشرةً الإدارة العليا وتحتاج عدة إدارات.	قطاع Sector
التسلسل الهرمي للوظائف بمستوياتها الإدارية المتعددة كماً ونوعاً والمتشاربة من حيث الخصائص والمسؤوليات ضمن الوحدة التنظيمية الواحدة.	الهيكل الوظيفي Positional Structure	مجموعة من المبادئ والأسس تتركز عليها عملية تصميم الهيكل التنظيمي وبمثابة نقطة مرجعية لاتخاذ القرارات بشأن الخيارات التنظيمية. مثل الرقابة الفاعلة، المركزية واللامركزية الإدارية، التخصص، نطاق الإشراف... الخ.	المبادئ والأسس التنظيمية Organizational Design Principles
مجموعة من الأفراد تقوم بمهام متشاربة ومحدة تظهر بشكل مستقل على الهيكل التنظيمي وتكون على شكل قطاع أو إدارة أو قسم أو شعبة أو فرع أو مكتب... الخ.	الوحدة التنظيمية/ الوحدة الإدارية Unit Organizational Unit	مصطلح يعبر عن غرض وجود الوظيفة ويكون غالباً من كلمتين تمثل الكلمة الأولى التخصص الأساسي والثانية تعبّر عن التخصص الفرعية المنبع عنه. مثل محاسب إيرادات.	المسمى الوظيفي Job Title
أحد المعايير التنظيمية التي توضح الفرض والهدف من الوظيفة وتحدد المهام والواجبات والمؤهلات العلمية والخبرات والمهارات الالزمة لتنفيذها.	الوصف الوظيفي Job Description	الوثيقة التي ترسم علاقات واضحة لمسؤوليات الإدارية لشاغلي الوظائف والصلاحيات الممنوحة لهم.	مصفوفة الصلاحيات Authority Matrix
الوظائف المكلفة بتحقيق الهدف الأساسي الذي أنشأت من أجله الجهة الحكومية مثل العمليات التخصصية/المحورية.	الوظائف الأساسية Core Jobs	الأفراد والمجموعات المتأثرة بنتائج أعمال الجهة الحكومية، ويتحققون بالتالي قيمة مضافة نتيجة تعاملهم مع نشاطات الجهة الحكومية.	المعنيون Stakeholders
الوظائف التي تخدم وتدعم الوظائف الأساسية لتحقيق أهداف الجهة الحكومية مثل الموارد البشرية، المالية، تقنية المعلومات... الخ.	الوظائف المساعدة Support Jobs	عملية منهجية يتم بمقتضها مقارنة أحد أنشطة الجهة الحكومية أو الهيكل التنظيمي مع مثيله بفرض الاستفادة والتطوير.	المقارنة المعيارية/ المرجعية Benchmarking
		الضرورات الاستراتيجية التي يجب أن يفي الهيكل التنظيمي بها والأعمال أو النشاطات الواجب توافرها لتكون الجهة الحكومية قادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المستقبل.	المقومات الاستراتيجية Strategic Drivers
		وحدة تنظيمية صغيرة يتم إنشاؤها في مجالات الأعمال الإدارية أو المكتبية أو الرقابية ودائماً ما تتبع لإدارة العليا في الجهة الحكومية.	مكتب Office
		الأعمال والأنشطة المطلوب تنفيذها من قبل مجموعة العاملين في الوحدة التنظيمية (الإدارة / القسم... الخ) بما يتناسب ويتوافق مع سياسات وإجراءات العمل المحددة.	مهام الوحدات التنظيمية Functional Description/ Statements
		رسم توضيحي لكيفية عمل الجهة الحكومية يُظهر توزيع وترتبط أنشطتها من أجل تحقيق المهام والأهداف التي أنشأت من أجلها.	النموذج التشغيلي Operating Model



# مقدمة

يأتي هذا الدليل الإرشادي في إطار سعي الأمانة العامة للمجلس التنفيذي لدعم الجهات الحكومية بالمارسات الفضلى والأدوات العملية بما يساهم في دفع مسيرة التميز في الخدمات والأداء وتطوير الممارسات الإدارية القائمة للجهات الحكومية، وذلك لما لجانب التصميم والتنظيم الإداري من أهمية في تحقيق الرؤية والغايات المنشودة للجهات الحكومية.

يهدف فريق عمل الدليل لجعله مرجعًا سهلاً وسريعاً للقائمين على عملية تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي للجهات الحكومية سواءً تلك الخاضعة لقرار المجلس التنفيذي رقم (١٩) لسنة ٢٠١٢ بشأن منهجية اعتماد الهيكل التنظيمية للجهات الحكومية في إمارة دبي مما يحقق الشفافية، وسلامة التنفيذ ووضوح المسؤوليات والصلاحيات، أو غيرها من الجهات بفرض الاسترشاد والاستفادة.

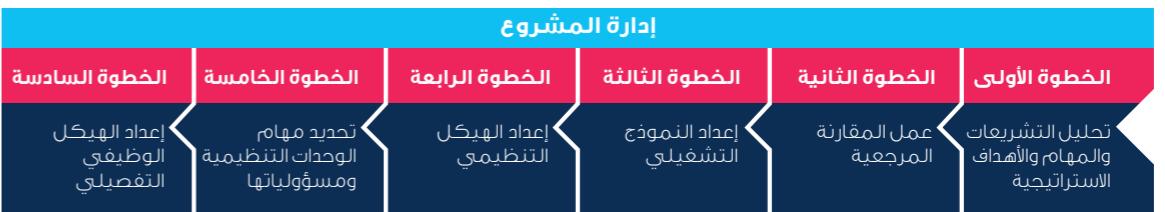
ينقسم الدليل إلى ستة فصول رئيسية، بالإضافة إلى فصل الملحقات. ويتناول كل فصل من الفصول موضوعاً متخصصاً مدعماً بشرح علمي وأمثلة عملية من واقع القطاع الحكومي بامارة دبي.

وفيما يلي عرض سريع لمحتويات فصول الدليل:

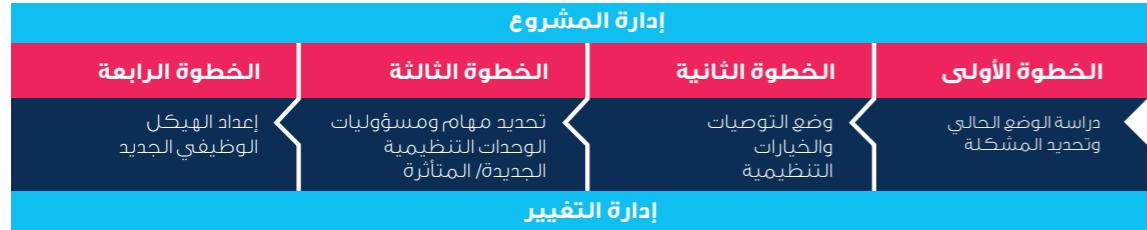
**الفصل الأول:** يوضح الأسباب التي من أجلها أعدّ الدليل ويبين أهدافه وكيفية استخدامه والجهات المستفيدة منه، هذا بالإضافة إلى تقديم نبذة عن مفهوم التخطيط الإداري والتطوير التنظيمي وأنواع وأهمية الهيكل التنظيمي.

**الفصل الثاني:** يتناول أهم المبادئ والإرشادات العامة لتصميم الهيكل التنظيمية كما ويطرق إلى أفضل ممارسات الحكومة الفاعلة وتحديد عناصرها وكيفية قياس فعالية وكفاءة الهيكل التنظيمي والأخطاء الواجب تفاديهما عند التصميم أو التطوير والتطبيق.

**الفصل الثالث:** يبين خطوات إعداد هيكل تنظيمي لجهة حكومية جديدة وفقاً لأفضل الممارسات متمثلةً في الشكل التالي:



**الفصل الرابع:** يتطرق الفصل الرابع إلى موضوع تعديل هيكل تنظيمي قائماً لجهة حكومية وذلك إما بإجراء تعديل جذري أو بسيط، مبيناً الأسباب الموجبة للتغيير الجذري والمنهجية الواجب اتباعها، كما هو موضح في الشكل التالي:



في إمارة دبي، والتي تهدف إلى إجراء مراجعة لمقترنات إعداد أو تعديل الهيكل التنظيمية والتحقق من مواعيدها مع الأطر القانونية والتنظيمية والمالية من قبل فريق عمل مراجعة الهيكل التنظيمية والمكون من ممثلين عن الأمانة العامة للمجلس التنفيذي ودائرة المالية ودائرة الموارد البشرية لحكومة دبي ودائرة الشؤون القانونية لحكومة دبي.

**الفصل السادس:** يشمل الفصل السابع الملاحقات، والتي تتكون من نسخة عن قرار المجلس التنفيذي رقم (١٩) لسنة ٢٠١٢ بشأن منهجية اعتماد الهيكل التنظيمية للجهات الحكومية في إمارة دبي، بالإضافة إلى أدوات وجدائل عملية وأمثلة لمهام ومسؤوليات التخطيط والتنفيذ ومراقبة التنفيذ.

ونتيجة لهذا التغيير يسلط الفصل الضوء على كيفية احتساب أثر التغيير المالي على الجهة الحكومية، كما ويطرق الفصل أيضاً إلى شرح منهجيتها إجراء تعديل بسيط على الهيكل والأسباب الموجبة له، وسرد المبادئ التنظيمية الواجب مراعاتها عند إحداث مثل هذا التغيير الطفيف على الهيكل التنظيمي.

**الفصل الخامس:** يتناول موضوع إدارة التغيير وأهميته في تهيئة موظفي الجهة الحكومية محل التغيير، بحيث تصبح قادرة على التكيف لتطبيق التعديلات الملائمة للوضع الجديد، ويشرح كيفية الانتقال إلى الهيكل التنظيمي المحدث (الوضع الجديد) من خلال ثالث مراحل تشمل التخطيط والتنفيذ ومراقبة التنفيذ.

**الفصل السادس:** يوضح آليات وإجراءات العمل التفصيلية الخاصة بمراجعة واعتماد الهيكل التنظيمية للجهات الحكومية وفقاً لقرار المجلس التنفيذي رقم (١٩) لسنة ٢٠١٢ بشأن منهجية اعتماد الهيكل التنظيمية للجهات الحكومية

# مدخل إلى الدليل

1

الفصل الأول

## 1.2 الجهات المستفيدة من الدليل

ستستفيد من هذا الدليل جميع الجهات الحكومية الخاضعة لقرار المجلس التنفيذي رقم (١٩) لسنة ٢٠١٢ بشأن منهجية اعتماد الهيئات التنظيمية للجهات الحكومية في إمارة دبي، وأية جهة أخرى يقرر سريانه عليها بقرار من السلطة المختصة في الإمارة. بحيث تخضع لأحكام هذا القرار كافة أنواع وأشكال الهيئات التنظيمية سواء الجديدة منها أو المعدلة.

كما ويبيّن هذا الدليل مرجعاً مفيدةً للجهات الحكومية الأخرى التالية:

- جهات حداثة التأسيس.
- جهات قائمة وليس لها هيكل تنظيمي موثق ومعتمد.
- جهات قائمة ولديها هيكل تنظيمي ولكنه غير مفعّل.
- جهات لديها هيكل تنظيمي حديث ولكنه لا يؤدي كل فوائد الموضحة في الدليل.
- جهات بحاجة إلى تنظيم جزئي لأحد نشاطاتها.
- جهات تمتلك هيكلًا تنظيمياً جيداً، إلا أنها تواجه تطواراً ونمواً مستمراً.

## 1.3 الفئات الإدارية المستفيدة

يعتبر هذا الدليل وسيلة مفيدة لجميع الأفراد المسؤولين والممارسين، بشكل مباشر أو غير مباشر، لعملية تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى الأفراد المعنيين بحسب المزيد من المعلومات والفهم عن آلية تصميم وتطوير الهيكل التنظيمية، إلا أنه يشكل أساسياً تستفيد من محتوى الدليل فئتان من الأعبي الأدوار

## 1.1 الهدف من الدليل

يهدف الدليل إلى إرساء المعايير الموحدة والأسس الالزمة لتصميم وتطوير الهيئات التنظيمية للجهات الحكومية في الإمارة، بما يدعم عملية مراجعتها واعتمادها من قبل الجهات المختصة، وليكون بمثابة وسيلة عملية لمساعدة الجهات الحكومية على تطوير هيئاتها التنظيمية بفعالية وبما يمكنها من تنفيذ اختصاصاتها وتحقيق أهدافها مع ضمان أرقى مستويات الخدمة والاستثمار الأمثل للموارد.

وكما يوفر الدليل إطاراً عملياً شاملأً لكافة الجهات الحكومية، الجديدة منها أو القائمة، ب مختلف أنماطها وأحجامها في مجال تصميم وتطوير الهيئات التنظيمية حيث سيتطرق إلى المواضيع التالية:

1. تعريف المبادئ والأسس التنظيمية التي يجب أن ترتكز عليها عملية التقييم الإداري.
2. تقديم آلية للتقييم الذاتي لقياس كفاءة الهيكل التنظيمي وذكر أهم الأخطاء التي يقع بها القائمون على التقييم الإداري.
3. تحديد الخطوات المتتبعة في حال إنشاء هيكل تنظيمي جديد أو تعديل هيكل قائم إما جذرياً أو بشكل بسيط.
4. توضيح كيفية تطبيق الهيكل التنظيمي الجديد أو المعدل بالشكل المطلوب.
5. شرح لإجراءات عمل مراجعة واعتماد مقترنات الهيئات التنظيمية للجهات الحكومية في الإمارة وتحديد أدوار المعنيين.

- الاستراتيجية للجهة الحكومية والتوجهات المستقبلية ومتطلبات الاستدامة في الإمارة.
- مرور وقت كافٍ على تعديل الهيكل التنظيمي القائم والحصول على نتائج ملموسة للحكم على مدى كفاءته وفعاليته، تفادياً للتأثيرات السلبية لعدم اتاحة الفرصة لاستقرار العمليات والأفراد نتيجة التغييرات المتلاحقة.
- البعد عن الاعتبارات والمنافع الشخصية عند طلب إعادة التنظيم الإداري كاستحداث مناصب قيادية وإسرافية لافساح المجال لترقية بعض الموظفين بصرف النظر عن الحاجة الفعلية للتعديل.

## 1.6 مفهوم التنظيم الإداري وأهميته في الجهات الحكومية

أدى النمو المضطرب في حجم المؤسسات وازدياد التخصص المهني للأفراد والوسائل إلى زيادة تعقيد علاقات العمل وضرورة تنظيم هذه العلاقات على أساس علمية وعملية متطرفة، ومن هنا فقد تزايدت أهمية «الادارة» في العمل المؤسسي كوظيفة يشكل التنظيم الإداري أحد أهم أعمدتها.

تحتاج الإدارة إلى القيام بأربعة وظائف متصلة ومترابطة وهي «التنظيم» و«التنفيذ» و«التجنيد» و«الرقابة والتقويم». ويعرف التنظيم على أنه: عملية حصر المهام والنشاطات المراد القيام بها وتقسيمها إلى اختصاصات الأفراد، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية وإنشاء العلاقات بين الأفراد، بفرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل بانسجام وتناسق لتحقيق الهدف.

- تحديد الاختصاصات الرئيسية والتفصيلية لمكونات الهيكل التنظيمي.
- المبالغة في تقسيم الأنشطة بين وحدات تنظيمية متعددة على غير أسس أو مبررات موضوعية وبالتالي افتقار التكامل بين الأنشطة الفرعية التي تعمل في تخصص واحد وغياب العدالة في تقسيم عبء العمل مما يؤثر بشكل سلبي على معنويات العاملين بالجهة الحكومية.
- عدم وجود رقابة فعالة في تقسيم تنظيمي معين.
- الحاجة إلى تغيير موقع اتخاذ القرار.
- عدم ملاممة نطاق الإشراف (اتساعاً أو محدودياً).
- ضعف مستوى التنسيق بين التقسيمات التنظيمية.
- الحاجة إلى تغيير أنماط الاتصال لتعافي نقص المعلومات أو دقتها لاتخاذ القرارات السليمة.

## 1.5 ضوابط إعادة التنظيم الإداري

- إن عملية إعادة التنظيم الإداري ليست هدفاً بحد ذاتها، وبالتالي ينبغي ألا تتم دون وجود سبب أو أكثر من الأسباب والمبررات الموضحة بالقسم السابق والتي تعتبر انعكاساً لاحتياجات الفعلية للجهة الحكومية.
- ولذلك لا بد من مراعاة أهم الضوابط التالية عند اتخاذ قرار إعادة التنظيم الإداري:
  - أن يتلائم الهيكل التنظيمي مع الخطة

في الجهات الحكومية وهم المسؤولون عن التنظيم الإداري والمدراء التنفيذيون، بالإضافة إلى فريق مراجعة الهيكل التنظيمي للجهات الحكومية في الإمارة.

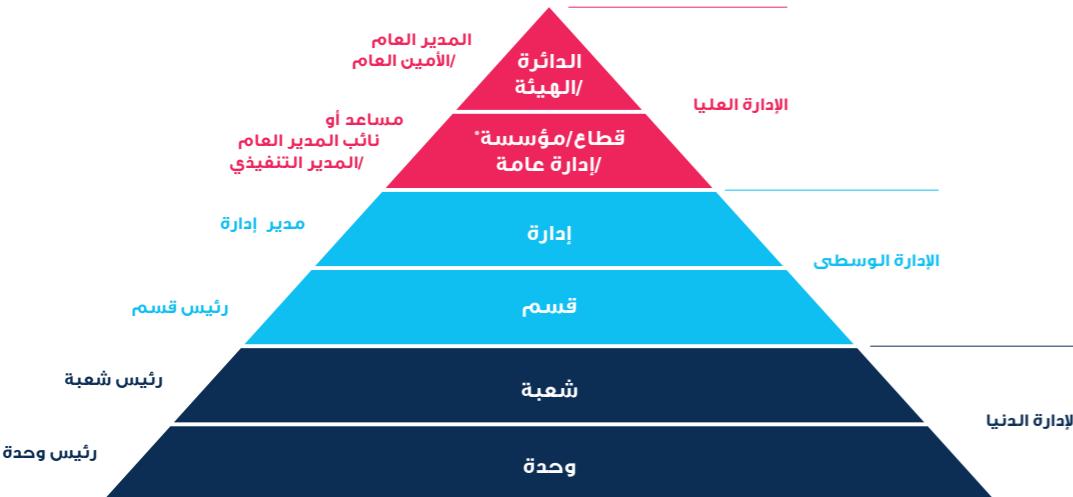
الجهات في مركز الحكومة	في الجهات الحكومية	المؤلفون عن التنظيم الإداري
فريق مراجعة الهيكل التنظيمي	المدراء التنفيذيون	الهيكل التنظيمي
الرجوع للدليل للتأكد من التزام الجهة الحكومية المعنية بإعادة التنظيم الإداري أو إعداد هيكل جديد بأساسيات التنظيم الإداري.	تقديم النصائح والإرشادات الخاصة بعملية صنع القرار فيما يتعلق بمهام ومسؤوليات الوحدات التنظيمية.	إمدادهم بالوسائل والأدوات والمعرفة الازمة لتمكينهم من تطوير وإعادة تنظيم هيكل تنظيمية فعالة.

الشكل رقم (1): المستفيدون من الدليل

## 1.4 مبررات إعادة التنظيم الإداري

- بشكل عام تسعى الجهة الحكومية إلى تعديل الهيكل التنظيمي مثل:
  - فشل التنظيم الإداري في الاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية والمجتمع بحيث تعجز الجهة الحكومية عن تلبية احتياجات المتعاملين.
  - تعدد المستويات الإدارية دون مبرر وطول خط التسلسل والتبعية الإدارية.
  - عدم التوازن بين التقسيمات التنظيمية الرئيسية والفرعية نتيجة التضخم في حجم الهيكل التنظيمي القائم وما يتربّى على ذلك من ضعف التنسيق وعدم إمكانية إحكام الرقابة على مكوناته وبالتالي عدم وضوح خطوط السلطة.
  - بروز مشاكل الإزدواجية أو التضارب في الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية القائمة (داخل القطاع الواحد أو بين أكثر من قطاع) نتيجة لعدم الدقة في
- وجود عيوب تنظيمية قائمة تؤثر على كفاءة الهيكل التنظيمي مثل:
  - فشل التنظيم الإداري في الاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية والمجتمع بحيث تعجز الجهة الحكومية عن تلبية احتياجات المتعاملين.
  - تعدد المستويات الإدارية دون مبرر وطول خط التسلسل والتبعية الإدارية.
  - عدم التوازن بين التقسيمات التنظيمية الرئيسية والفرعية نتيجة التضخم في حجم الهيكل التنظيمي القائم وما يتربّى على ذلك من ضعف التنسيق وعدم إمكانية إحكام الرقابة على مكوناته وبالتالي عدم وضوح خطوط السلطة.
  - بروز مشاكل الإزدواجية أو التضارب في الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية القائمة (داخل القطاع الواحد أو بين أكثر من قطاع) نتيجة لعدم الدقة في
- صدور تشريع جديد بإنشاء الجهة الحكومية، أو تعديل تشريعها القائم.
- حدوث تغيير أو تعديل في أهداف أو مهام الجهة الحكومية بموجب أي تشريع أو سياسة معتمدة من السلطة المختصة.
- حدوث تغيرات جوهريّة على الاستراتيجية القطاعية والمؤسسية التي تشرف عليها الجهة الحكومية أو تتأثر بها بشكل مباشر.
- مراجعة الهيكل التنظيمي لرفع كفاءة وفاعلية الجهاز الحكومي أو ترشيد الإنفاق العام أو لأي سبب آخر هدفه تحسين وتطوير أداء الجهة الحكومية.
- إضافة أنشطة جديدة أو التوسيع في نشاط قائم.
- تحديث التقنية المستخدمة بما ينعكس على

- ورفع التقارير.
- متطلب أولي وضروري لتحديد ومنح الصلاحيات للمسؤولين وتحديد علاقات العمل فيما بينهم.
- مرجعية لتحديد مسؤوليات العمل على مؤشرات الأداء وقياسها وتحسينها.
- وهذا يجب أن يشمل الهيكل التنظيمي العناصر الرئيسية التالية:
  - المجالس (إن وجدت)
  - الأنشطة الرئيسية والفرعية
  - التقسيمات الإدارية الرئيسية والفرعية
  - المستويات الإدارية
  - نطاق الإشراف
  - خطوط السلطة (العلاقات التنظيمية)
  - مواقع الوحدات التنظيمية
- ويمثل الشكل التالي التسلسل الهرمي للمستويات الإدارية:



الشكل رقم (3): التسلسل الهرمي للمستويات الإدارية

\* مؤسسة تابعة لجهة حكومية أو مستقلة بذاتها

### 1.6.1 الهيكل التنظيمي

يشكل الهيكل التنظيمي ويسمى أحياناً بهيكل التنظيم الإداري أو الخريطة التنظيمية - الهيكل العظمي لأي مؤسسة أو منظمة أو جهة حكومية بحيث يوضح التقسيمات والوحدات التنظيمية التي تكون منها على شكل مستويات فوق بعضها البعض، تأخذ شكلاً هرمياً وتربط بعضها بخطوط السلطة التي تناسب من خلالها العلاقات والأوامر والتعليمات. وتلخص أهمية الهيكل التنظيمي فيما يلي:

- منطلق لكافة النواحي التنظيمية الأخرى في المؤسسة، كتحديد المسؤوليات والمسئيات والأوصاف الوظيفية، وتحديد انسبابية العمليات المؤسسية وعلاقتها ببعضها.
- مرجعية لتحديد مراكز التكفلة في إجراءات محاسبة التكاليف ومركـز المسؤـولية لأغراض وضع إجراءات المحاسبة الإدارية، وأالية الجهات الحكومية.

فالهيكل التنظيمي هو الذي يترجم عملية التنظيم الإداري حيث يعتبر أهماً أركانها.

يمثل الشكل التالي دوره الإدارة وموقع الهيكل التنظيمي فيها:

التفصيل	التنظيم الإداري	متابعة التنفيذ (التجديف)	الرقابة والتقويم
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد الأهداف</li> <li>• وضع الخطط الاستراتيجية</li> <li>• وصف الوظائف</li> <li>• وضع السياسات العامة</li> <li>• وضع الخطط والبرامج التفصيلية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد الهيكل التنظيمي</li> <li>• التوجيه</li> <li>• الدعم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قياس النتائج</li> <li>• مقارنة النتائج بالخطط</li> <li>• تحليل الاحرارات</li> <li>• اتخاذ الاجراءات التصحيحية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• القيادة</li> </ul>

الشكل رقم (2): دوره الإدارة وموقع الهيكل التنظيمي فيها

التنظيم الإداري لأي جهة حكومية مع تطور الخطط والسياسات وتغير الظروف المحيطة بها.

وفيما يلي أهم عوامل نجاح التنظيم الإداري في الجهات الحكومية:

- التغطية الشاملة، أي عدم ترك مهمة بدون مسؤول وعدم السماح بوجود أكثر من شخص مسؤول مباشرة عن المهمة الواحدة، أي في المكان والزمان نفسهما.
- الوضوح، بحيث يعرف كل شخص واجباته بالتحديد والصلاحيات المخولة له للقيام بمسؤولياته بالإضافة إلى علاقاته بالأشخاص الآخرين.
- التوازن بين الصالحيات المخولة للشخص للقيام بعمله والمسؤوليات الملقاة على عاته.

وتأتي وظيفة التنظيم في المرحلة الثانية من دورة الإدارة بعد التخطيط وقبل متابعة التنفيذ والرقابة نظراً لاستحالة تحقيق الأهداف وتفيذ الخطط دون توفير الإطار التنظيمي السليم، إلا أن ذلك لا يعني أنها تأتي في الرتبة الثانية من حيث الأهمية. ويترجم التنظيم الإداري عن طريق تشكيل الهيكل التنظيمي للجهة الحكومية وما يتبعه من وصف وتقسيم للوظائف والاحتياجات الوظيفية من موارد بشرية ومالية وفنية.

يهدف التنظيم الإداري إلى تقسيم العمل إلى مجموعات وظائف محددة وتحديد خطوط الاتصال بينهم لتسهيل الإدارة، بالإضافة إلى تحديد المسؤوليات والصلاحيات الضرورية لانتظام سير العمل في اتجاه تحقيق الأهداف المنشودة، حيث تكمن أهمية التنظيم الإداري في اعتباره أداة ربط بين وظيفتي التخطيط ومتابعة التنفيذ، وله أيضاً أهمية ديناميكية لوجود ضرورة استمرار تطوير

كل طبقة من المديرين لديها صلاحيات كبيرة. ومثال ذلك أن يكون كل مدير له ميزانية محددة ويتحكم فيها بما يراه مناسباً.

اللامركزية تسرع من عملية اتخاذ القرارات، ولكنها تجعل الرقابة أقل شدة. غالباً ما يوجد هذا النوع في هيكل الخدمة أو المنتج (التجميع حسب الخدمة أو المنتج) أو هيكل المتعاملين أو هيكل المصفوفات أو المشاريع، وسوف يتم شرحهم لاحقاً في هذا الفصل.

بينما الارسمية تسمح بوجود حرية للعاملين بشكل كبير. وتكون الارسمية هامة في الجهات صغيرة الحجم لتسريع اتخاذ القرارات وزيادة القدرة على الإبداع.

وفيما يلي ذكر لأهم أنواع الهياكل التنظيمية وملخص لخصائص وإيجابيات وسلبيات كل منها:

مديرأً ذي مستوى رفيع لاعتمادها، غالباً ما يوجد هذا النوع في هيكل الاختصاصات (التجميع حسب تخصص الوظائف) Functional Structure الذي سوف يتم شرحه لاحقاً في هذا الفصل.

بينما تعني الرسمية أن هناك قواعد دقيقة لكل عمل، والحرية المعطاة للعاملين قليلة. وتكون الرسمية هامة في الجهات كبيرة الحجم لزيادة التحكم والسيطرة، ولكن هذا أيضاً يجعل القرارات بطيئة ويقيد القدرة على الإبداع.

### **بـ. الهيكل الحيوي (العضووي) Organic Structure**

ويسمى في بعض الأحيان بالهيكل المسطح Flat Structure وهو الذي يكون فيه الهرم الوظيفي قصيراً (من الناحية الرأسية) بمعنى أن المستويات الإدارية قليلة.

ويتميز هذا النوع من الهياكل بالمرنة ويعطي مسؤوليات وتفويض أكثر للمدراء مما يزيد من سرعة اتخاذ القرارات. ولكن ذلك بالطبع يقلل من الرقابة، وفي الوقت نفسه فإن كل مدير يكون مسؤولاً عن عدد أكبر من المرؤوسين.

ويفضل اتباع هذا الهيكل في حالة تغير المؤثرات الخارجية بسرعة، وكذلك في حالة المؤسسات التي ترغب في أن تكون خدماتها أو منتجاتها متميزة. ويتسم هذا الهيكل باللامركزية والارسمية وقصر الهرم الوظيفي.

واللامركزية تعني أن السلطات مرکّزة لدى جهة معينة في التخطيط الإداري، بمعنى أن السلطات المخولة للعاملين قليلة والقرارات دائمًا تحتاج

للجنة: وتستعمل هذه التسمية للوحدات الإدارية المؤقتة أو الدائمة والتي تضم ممثلين من وحدات تنظيمية دائمة. ويكون لها رئيس وأعضاء، أحدهم يكون مقرر اللجنة، ولا تمثل اللجنة على الهيكل التنظيمي.

ومن الجدير بالذكر هنا أن سلاسة وسرعة عملية اتخاذ القرار تتأثر بعدد المستويات الإدارية، فكلما زاد عدد المستويات الإدارية أصبحت عملية اتخاذ القرارات أبطأ و كلما قلل عدد المستويات الإدارية زادت سرعة إنجاز الأعمال والبت في قراراتها.

وفي هذا الخصوص لا بد من الوقوف على تصنيفين رئيسيين للهيئات التنظيمية هما:

### **أـ. الهيكل الميكانيكي Mechanistic Structure**

هو الذي يكون فيه الهرم الوظيفي ممتداً رأسياً بمعنى أن عدد طبقات المديرين أو المستويات الإدارية عديدة.

يعتبر هذا النوع من الهياكل قليل المرنة ولكنه كثير الرقابة وعملية اتخاذ القرارات بطيئة نسبياً. ويفضل اتباع هذا الهيكل في حالة استقرار المؤثرات الخارجية وفي الأعمال الروتينية التي تكرر بدون تغيير. حيث يتسم الهيكل الميكانيكي بالرسمية والمركزية وتعد طبقات الهرم الوظيفي.

والمركزية تعني أن السلطات مرکّزة لدى جهة معينة في التخطيط الإداري، بمعنى أن السلطات المخولة للعاملين قليلة والقرارات دائمًا تحتاج

لا يشترط استخدام جميع المستويات التنظيمية السابقة ذكرها في التنظيم الإداري، حيث يعتمد ذلك على عدة عوامل منها:

- حجم وطبيعة الأعمال
- عمر الجهة الحكومية
- الموقع الجغرافي للجهة الحكومية

وفي بعض الأحيان يتم استعمال مسميات تنظيمية أخرى مثل:

**1. مكتب:** يستعمل غالباً في مجالات الأعمال الإدارية أو المكتبية أو الرقابية، بحيث يكون مسمى المسؤول عنه «مدير مكتب». ويكون في معظم الأحيان مرتبطاً بالإدارة العليا للجهة الحكومية. فعلى سبيل المثال لا الحصر، يستعمل في تمثيل نشاط إدارة المشروع Project Management Office ونشاط إدارة الإستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء)، إلا أن ذلك يعتمد على حجم الجهة الحكومية.

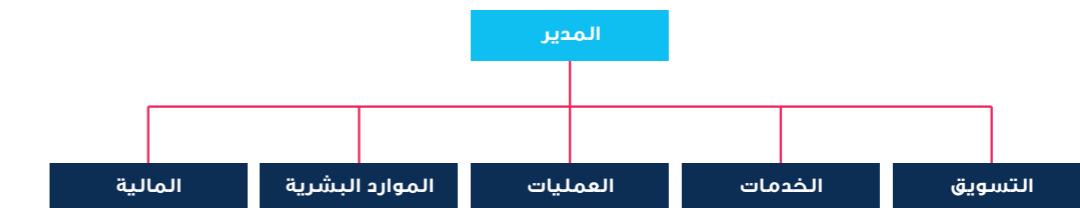
**2. فرع:** تستعمل للدلالة على مكان جغرافي أو نشاط مستقل. ويكون مسمى المسؤول عنه «مدير فرع».

**3. فريق عمل:** وتستعمل هذه التسمية للوظائف التي تنشأ لتحقيق هدف محدد أو في الهيكل التنظيمي الخاص بالمشروع Based Structure. ويكون مسمى المسؤول عنه «رئيس فريق العمل».



## ١. هيكل الاختصاصات: التجميع حسب تخصص الوظائف (Functional Structure)

الخصائص		
	تحميم الأعمال والنشاطات المتشابهة (الاختصاصات)	•
	بيان مستقرة وأعمال روتينية	•
	وجود موارد بشرية متخصصة	•
	مركزية اتخاذ القرار	•
	حاجة قليلة للتنسيق والتعاون فيما بين الوحدات التنظيمية	•
	التركيز على الفعالية والجودة التقنية	•
	الرسمية والقواعد الدقيقة للأعمال	•
السلبيات	الإيجابيات	
ارتفاع التكلفة بسبب ازدواجية الجهد والوظائف	طول الهرم الوظيفي مما ينبع عنه من بطء في اتخاذ القرارات	•
صعوبة إيجاد المهارات المتخصصة	غير من بشكل عام	•
	مشاركة محدودة للمعلومات على المستوى الأفقي مما ينبع اختلافات تنظيمية	•
	إيجاد الكفاءة من خلال وفورات الحجم (Economies of Scale)	•

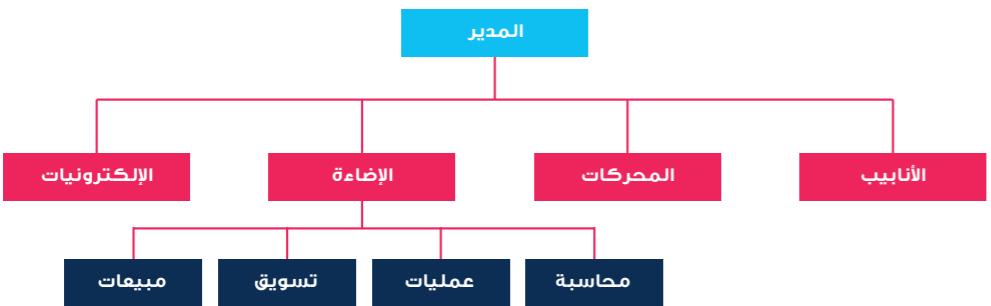


الشكل رقم (4): هيكل الاختصاصات (Functional Structure)

يعتبر هيكل الاختصاصات من أشهر أنواع الهيئات التنظيمية وأكثرها تطبيقاً في العالم. فعلى سبيل المثال لا الحصر، تطبق شركة أمازون دوت كوم العالمية (Amazon.com) هذا النوع من الهيئات التنظيمية. وكما أن معظم الجهات الحكومية في إمارة دبي لديها هذا النوع من الهيئات.

## ٢. هيكل الخدمة/ المنتج (Product/Service Structure)

الخصائص		
	تكون كل وحدة مسؤولة عن التصميم، والإنتاج والمبيعات لمنتج أو مجموعة من المنتجات أو الخدمات	•
	توفر جميع الموارد بشكل مباشر للوحدة التنظيمية	•
	دورة حياة تطوير الخدمة أقصر	•
	تركز بشدة على الخدمة/ المنتج	•
	ترابط الوظائف بعضها البعض من خلال التقنية	•
	الابتكار في الخدمة/ المنتج	•
	لا مركزية	•
	لا رسمية	•
السلبيات	الإيجابيات	
صعوبة إيجاد المهارات المتخصصة	خدمة متميزة للمتعاملين وقابلية التكيف مع التغييرات في احتياجاتهم من خلال إيجاد وحدة تنظيمية متخصصة لكل خدمة	•
	سهولة حساب عائدات المنتج/ الخدمة أو إيراداتها	•
	وضوح المسائلة الخاصة بكل خدمة / منتج	•
	سهولة التنسيق بين الوظائف في الوحدة التنظيمية الواحدة	•
	قصر الهرم الوظيفي وسرعة عملية اتخاذ القرار	•



الشكل رقم (5): هيكل الخدمة/ المنتج (Product/Service Structure)

وتعتبر شركة جنرال إلكتريك (General Electric) إحدى الشركات العالمية التي تطبق هذا النوع من الهيئات التنظيمية.

#### ٤. هيكل المصفوفة / هيكل المشاريع (Matrix Structure/ Project-Based Structure)

الخصائص	
السلبيات	الإيجابيات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• لا مركبة في اتخاذ القرارات</li> <li>• خبراء متعددة ترکز على مشروع معين</li> <li>• التركيز على تحقيق خدمات فريدة من نوعها من خلال تخصصات فنية متوفرة في فرق العمل</li> <li>• وجود بيئة عمل وظروف سريعة التغير</li> <li>• مسؤولية واضحة عن النتائج والمخرجات</li> <li>• معالجة عدد كبير من المعلومات المعقدة</li> <li>• مشاركة في الموارد والفريق الفني</li> <li>• اختيار الأفراد وفقاً لحاجة المشروع</li> <li>• لا رسمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أخذ الموارد من وظائفهم الأصلية يخلق ضغطاً على باقي الموظفين</li> <li>• صعوبة في إدارة الأداء وتناقل في السلطة والمسؤولية</li> <li>• زيادة التكاليف لتفطية التكلفة الإضافية لمدراء المشاريع</li> <li>• عدم وضوح التبعية التنظيمية للموظفين وتعارض في الولاء بين المدير المباشر ومدير الخدمة/ المشروع</li> <li>• استخدام فريق عمل ديناميكي قادر على معانقة وحل المشاكل بطريقة مختلفة</li> <li>• سرعة إنجاز المهام والمشاريع من خلال فريق عمل متكملاً ومتخصص</li> </ul>

#### ٣. هيكل العمليات (Processes Structure)

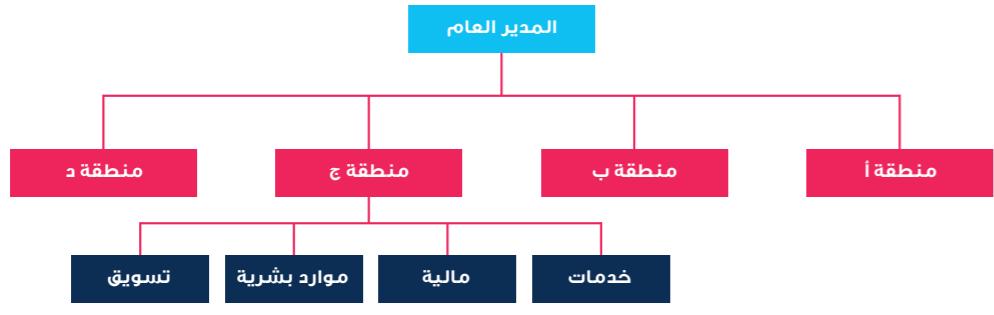
الخصائص	
السلبيات	الإيجابيات
<ul style="list-style-type: none"> <li>للجهات ذات الحجم الكبير لظهور مساهمة سلسلة القيمة (Value Chain) بشكل واضح</li> <li>تغير في بيئة العمل</li> <li>سير عمل مناسب ومتراوطي إلى حد كبير</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>زيادة تواصل الأنشطة عبر الوحدات التنظيمية</li> <li>وسرعة تدفق المعلومات</li> <li>صعوبة قياس التكاليف</li> <li>صعوبة التطبيق العملي</li> <li>تجمیع الخبراء لحل المشاكل</li> <li>يشجع على الابتكار والإبداع</li> </ul>

```

graph TD
    Director[mدير] --- Delivery[تسليم]
    Director --- Inspection[فحص]
    Director --- Execution[تنفيذ]
    Director --- Design[تصميم]
  
```

(Process Structure): هيكل العمليات

ويعتبر هيكل العمليات من الهياكل الأكثر تطبيقاً لدى شركات الهندسة والمقاولات في العالم.



وتعتبر شركة كوكا كولا (Coca Cola) إحدى الشركات العالمية التي تطبق الهيكل الجغرافي في جميع أنحاء العالم.

#### 6. الهيكل الهجين (Hybrid Structure)

##### الخصائص

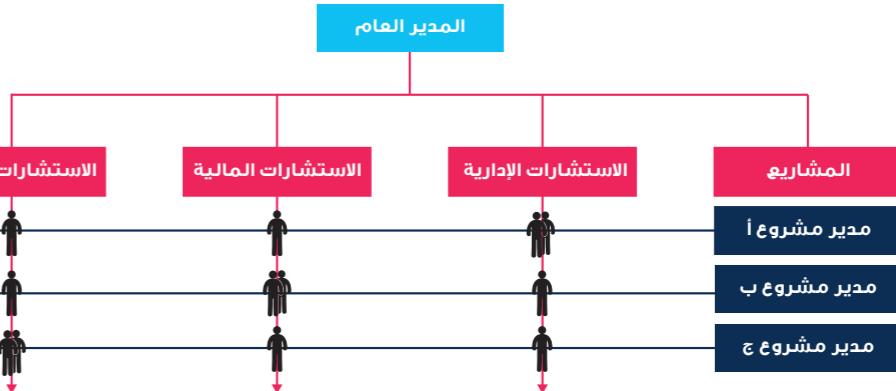
- مزج من اثنين أو أكثر من أنواع الهياكل التنظيمية ربما يكون نتيجة للاندماج أو الاستحواذ أو تشكيل هيكل وسيط خلال النقل التدريجي
- يستعمل في الأعمال الكبيرة بحيث تتبع الاستراتيجية، الأسواق، الخدمات أو المنتجات للجهات الكبيرة
- يستعمل في حال عدم وجود هيكل واحد يحقق استراتيجية الجهة الحكومية بشكل عام
- الجمع بين خصائص هياكل مختلفة لتحقيق الأهداف
- يسهم الهيكل الهجين للجهة الحكومية بتكييف التصميم الهيكلي بما يلائم أهدافها ويظهر نقاط قوتها ويخفف نقاط ضعفها

##### السلبيات

- الازدواجية في النشاطات
- صعوبة الرقابة الإدارية والتنسيق
- صعوبة التطبيق

##### الإيجابيات

- القدرة على استهداف المشاكل/ الحلول
- القدرة على دمج مواطن القوة والاستفادة من نقاط الضعف للهيكل المجتمعية



يعتبر هيكل المصفوفة/هيكل المشاريع من الهياكل الأكثر تطبيقاً لدى شركات الاستشارات وشركات البحوث والدراسات العالمية، فعلى سبيل المثال لا الحصر، تطبق شركة ديلويت (Deloitte) هذا النوع من الهياكل التنظيمية في تنفيذ مشاريعها الاستشارية، حيث يشرف مدير المشروع المعنى على عدة موظفين من وحدات تنظيمية أخرى تقدم خدمات استشارية مختلفة لتحقيق أهداف المشروع.

#### 5. الهيكل الجغرافي (Geographical Structure)

##### الخصائص

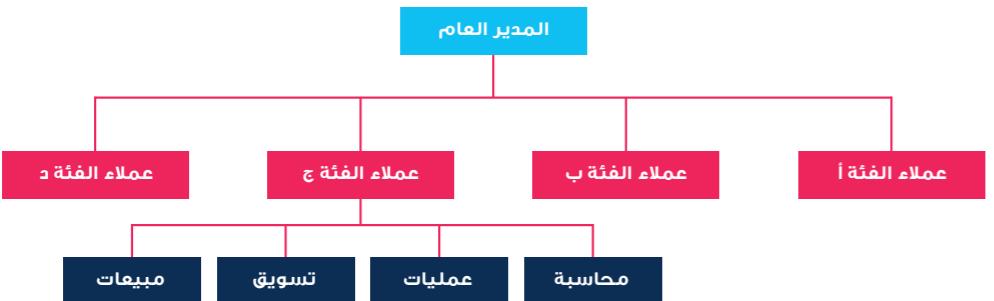
- تمتلك كل منطقة السيطرة الكاملة على جميع الأنشطة داخل حدودها الجغرافية
- تبعد المناطق الجغرافية مباشرة إلى المدير العام
- اللامركزية في اتخاذ القرارات
- سرعة التسويق والوصول للمتعاملين

##### السلبيات

- الازدواجية في العمليات والاختصاصات
- إحتمال التعارض أو التكرار ما بين المقر الرئيسي والأفرع في الإمارة فيما يتعلق بالسياسات والإجراءات
- صعوبة نقل الاختلاف في المنتج أو التقنية الجديدة
- صعوبة التنسيق بين الوظائف المختلفة (البحث والتطوير، التسويق، الخ)
- تكلف التكاليف من خلال تقديم الخدمات في الموقع
- القرب من المتعاملين لتقديم أفضل وأسرع الخدمات
- إمكانية تحقيق فوائد الحجم (Economies of Scale)

## 7. هيكل المتعاملين (Clients Structure)

الخصائص	
السلبيات	الإيجابيات
<ul style="list-style-type: none"> <li>ارتفاع التكلفة بسبب ازدواجية الجهود والوظائف</li> <li>ازدواجية الجهود والوظائف</li> <li>صعوبة إيجاد المهارات المتخصصة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>خدمة متميزة للمتعاملين حسب الأهمية</li> <li>سهولة تحقيق التنسيق وضمان الأداء الفعال وذلك لأن كافة الأعمال المتعلقة بمتلقي الخدمة يتم تجميعها في تقسيم تنظيمي واحد</li> <li>ضمان الجودة</li> <li>وضوح المسؤولية والمحاسبة حيث يمكن قياس الأداء إما من خلال المصارييف أو الإيرادات أو غيرها</li> <li>قصر الهرم الوظيفي وسرعة عملية اتخاذ القرار</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>تصنيف أعمال وأنشطة الجهة الحكومية حسب المتعاملين أو المتعاملين معها</li> <li>تصنيف المتعاملين حسب الأهمية</li> <li>لا مرئية</li> <li>لا رسمية</li> </ul>



الشكل رقم (9): الهيكل الهجين (Hybrid Structure)

وتعتبر مجموعة سيتي العالمية (Citigroup International) وشركة أي بي إم (IBM) بعض الشركات التي تطبق الهيكل الهجين، من خلال دمج ثلاثة أنواع من الهيئات التنظيمية (هيكل الاختصاصات والهيكل الجغرافي وهيكل المنتج).

الشكل رقم (10): هيكل المتعاملين (Clients Structure)

وتعتبر شركة أميركان أكسبرس العالمية (American Express) إحدى الشركات التي تطبق هيكل المتعاملين وفقاً لتصنيف زبائنها (مستثمرين، مسافرين، ... إلخ).

- الأهداف الاستراتيجية والسياسات العامة (Strategic Objectives and General Policies)
- دليل الأوصاف الوظيفية (Job Descriptions Manual) والذي يقدم تفصيلاً واضحاً لكل من الواجبات والمهام
- والمسؤوليات المنوطة بالوظائف والمأهارات الواجب توافرها في شاغلي هذه الوظائف
- مصفوفة الصالحيات (Authority Matrix) والتي ترسم علاقات واضحة للمسؤوليات الإدارية لشاغل الوظيفة
- والصلاحيات الممنوحة له

لذا سنسلط الضوء هنا على المكونات الثلاث الرئيسية للدليل التنظيمي. وفيما يلي وصف وعرض لأهم المخرجات والفوائد التي يتم تحقيقها لكل منها:

الوصف/ الفائدة	مكونات الدليل التنظيمي
<p>يشكل الهيكل التنظيمي أهم محتويات الدليل بحيث يترجم الأهداف الأساسية والنشاطات إلى وحدات تنظيمية متربطة بخطوط السلطة والاتصال.</p> <p>ويبرز الهيكل التنظيمي ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تسمية النشاطات: بحيث تظهر على الرسم بأسمائها المعبرة عن مجموعة المهام التي تمارسها كل وحدة تنظيمية على كل مستوى مثل التسويق، المحاسبة، الشؤون القانونية ... الخ.</li> <li>تسمية مستوى الوحدة التنظيمية: وتأتي بعد تسمية الوظائف في الأهمية بحيث تعبر عن مستوى الإداري في سلم المستويات الإدارية، مثل إدارة التسويق، إدارة المحاسبة، إدارة الشئون القانونية... الخ.</li> <li>العلاقات الإدارية: تبرهن العلاقات الإدارية المباشرة (السلطة والمسؤولية) على الرسم</li> </ul> <p>الأساسية والإجمالية وتمثل عن طريق خط واحد مستمر يربط الوحدة التنظيمية بالوحدة الأعلى مباشرة وبالوحدات الأدنى التابعة لها مباشرة.</p>	<p>الهيكل التنظيمي (Organizational/ Functional Structure)</p>
<p>هو عبارة عن التسلسل الهرمي للوظائف بمستوياتها الإدارية المتعددة وتحديد المنتسبات منها من حيث الخصائص والواجبات والمسؤوليات ضمن الوحدة التنظيمية الواحدة، وتشكل بمجموعها الهيكل الوظيفية المكونة للجهة الحكومية التي تتحقق من خلالها أهدافها المرسومة.</p> <p>يشكل الهيكل الوظيفي الإطار العام للأداء التنظيمي لكل تشكيل إداري من خلال مجموعة الوظائف (القيادة والتغذية والفنية والخدمة والاستشارية).</p> <p>يوضح الهيكل الوظيفي الكيفية التي بها تدرج الوظائف ضمن الهرم الوظيفي وفقاً للمستويات التنظيمية.</p> <p>ومن الأمثلة على الوظائف التي يمكن أن تظهر على الهيكل الوظيفي: مدير إدارة الموارد البشرية، ضابط توظيف، أخصائي تطوير تنظيمي.</p>	<p>الهيكل الوظيفي (Positional Structure)</p>
<p>بيان وتوضيح وتحديد المعلومات الأساسية عن مهام جميع الوحدات التنظيمية للجهة الحكومية وضمان عدم الإزدواجية أو التداخل.</p> <p>تكميل عملية وصف المهام عملية رسم الهيكل التنظيمي وتشكالن معها مهام محتويات الدليل.</p> <p>ويمكن عن طريقها الحكم على مدى فعالية الهيكل التنظيمي وذلك بالتحقق من قيام الوحدات التنظيمية بخدمة الهدف الذي أنشأت من أجله.</p>	<p>مهام واحتياطات الوحدات التنظيمية (Function Statements)</p>

الجدول رقم (1): مكونات الدليل التنظيمي

وبشكل مباشر ومستمر في علاقات الأفراد بالجهة الحكومية، وأيضاً تؤثر على الاتصال بينهم وعلى المستويات الإدارية وعلى الأداء والإنجاز وغيرها.

#### • البيئة المحيطة

لابد أن تتفاعل الجهة الحكومية مع بيئتها وتنكيف معها، ولا بد للهيكل من التكيف والتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية على السواء لضمان الاستقرار والتطور.

#### • القوة والسيطرة

قد يخضع الهيكل التنظيمي أحياناً لقوى مراكز اتخاذ القرار في الجهة الحكومية بغرض تعزيز الصلاحية والنفوذ. عليه فاتجاه وسياسات الإدارات العليا التي تمتلك السلطة والقوة لها الأثر الأكبر في تحديد الهيكل التنظيمي للجهة الحكومية.

### 1.7 الدليل التنظيمي للجهة الحكومية

يفضل الدليل التنظيمي للجهة الحكومية عناصر التنظيم الإداري الأساسية متضمناً قواعد استخدامه وتحديث مكوناته. وأهم عناصر الدليل التنظيمي في الجهة الحكومية هي:

#### 1. الهيكل التنظيمي أو الفريطة التنظيمية (Organizational/Functional Structure)

#### 2. الهيكل الوظيفي (Positional Structure)

#### 3. مهام واحتياطات الوحدات التنظيمية (Function Statements)

وقد اختلفت آراء خبراء التنظيم الإداري في إضافة المكونات المكملة لما سبق إلى الدليل التنظيمي أو تفصيلها في أدلة أخرى ومنها:

### 1.6.2 محددات الهيكل التنظيمي

تعد العناصر المذكورة في الشكل التالي من أهم المحددات المؤثرة في الهيكل التنظيمي:



الشكل رقم (11): محددات الهيكل التنظيمي

#### • الاستراتيجية

الهيكل التنظيمي هو وسيلة لتحقيق أهداف الجهة الحكومية وعليه فإن أي تحليل أو تحديد لهيكل الجهة الحكومية لا بد من مواعنته مع أهدافها واستراتيجيتها (الأهداف طويلة المدى).

#### • حجم الجهة الحكومية

اتفاق خبراء التنظيم الإداري على أن لحجم الجهة الحكومية ارتباطاً وتأثيراً على هيكلها التنظيمي وله آثاره الواضحة على التقيد والرسمية والمركبة.

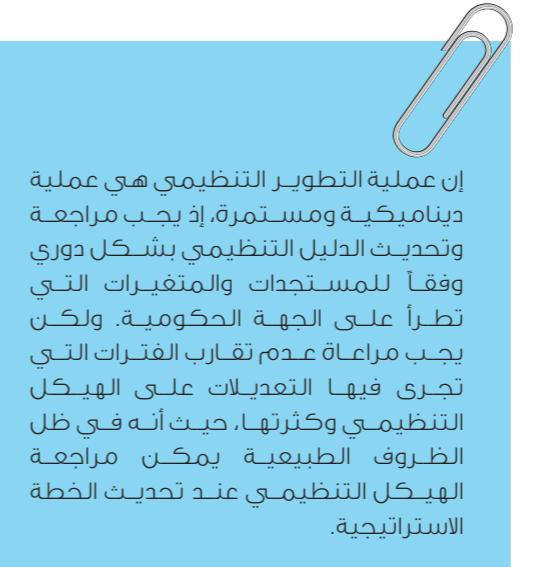
#### • التقنية

تعد التقنية أحد المتغيرات الهيكلية لأنها تؤثر

ويتم اعتماد التعديلات المقترحة على الهيكل التنظيمي وفقاً لمصفوفة تفويض الصالحيات في الجهة الحكومية.  
ويمكن تلخيص أدوار الأطراف المعنية بالتعديل على الهيكل التنظيمي في الجهة الحكومية كما يلي:

مدير الموارد البشرية*	المسؤول عن التنظيم الإداري *	مدreau الادارات	المدراء التنفيذيون	الإدارة العليا (المدير العام أو من في حكمه)
• التنسيق مع الإدارة المعنية لإعداد الوصف الوظيفي للوظائف المستحدثة.	• إعداد وتحديث وتنفيذ منهجية الجهة الحكومية الخاصة بمراجعة وتحديث هيكلها التنظيمي.	• اقتراح تعديل الهيكل التنظيمي للإدارات وفقاً لاحتياجات للأهداف.	• تقديم الاقتراحات والتصانيات بتحديث الهيكل التنظيمي للهيكل للمؤسسات/ القطاعات ضمن نطاق الإشراف والاحتياجات الخاص بهم.	• اعتماد منهجة الجهة الحكومية الخاصة بمراجعة وتحديث هيكلها التنظيمي.
• تقييم الأوصاف الوظيفية حسب الكادر والسلم الوظيفي.	• دراسة ومراجعة وتحديث الدليل التنظيمي (متضمناً الهيكل التنظيمي للهيكل التنظيمي والوظيفي ومهام الوحدات والمطلوبات بحسب الاعتماد).	• اقتراح المهام والاحتياجات الوظيفية المناسبة للهيكل التنظيمي.	• توفر الموارد المالية والبشرية والتقنية للتطبيق.	• الموافقة على الهيكل التنظيمي المحدث.
• إيجاد الشواغر الوظيفية المطلوبة بحسب الاعتماد.	• إعداد الوصف الوظيفي للوظائف الخاصة بالجهة الحكومية وروابط تقديم التوصيات المتاثرة بالتعديل بخصوص مدى الحاجة لإجراء التعديلات المقترحة على الهيكل التنظيمي.	• تقديم التوصيات بالتنسيق مع مدير الموارد البشرية.	• اعتماد الموارد المالية والبشرية والتقنية للتطبيق.	• اعتماد منهجة الجهة الحكومية الخاصة بمراجعة وتحديث هيكلها التنظيمي.
• توظيف أو نقل الكوادر الوظيفية المطلوبة بالتعاون مع الإارة المعنية.	• التأكيد من تطبيق التحديات على أرض الواقع ورفع التقارير لمدير عام الجهة الحكومية في حال عدم تطبيقها خلال المدة الزمنية المحددة للتطبيق.	• توظيف الكوادر الوظيفية المطلوبة بالتنسيق مع مدير الموارد البشرية.		

\* من الممكن أن يكون المسئول عن التنظيم الإداري من يشغل منصب آخر في الجهة الحكومية كمدير الموارد البشرية أو مدير الإدارة الاستراتيجية أو غيرها.



ويجب أن يحتوي الدليل التنظيمي على تعليمات توضح مسؤولية إعداد أو تحديث أي جزء من أجزائه وصلاحية اعتماد محتوياته، بالإضافة إلى تحديد المنهجية المتبعة عند ظهور حاجة لذلك؛ مثل تغيير الظروف أو التوسيع والنمو ... الخ.

وينشأ الطلب بتحديث الدليل التنظيمي (إضافة/ حذف/تعديل) - عند وجود حاجة - بواسطة أحد المسؤولين عن الوحدات التنظيمية في الجهة الحكومية، ويتم ذلك من خلال تقديم طلب إلى المدير المسئول عن التنظيم الإداري في الجهة الحكومية والذي يكون «مدير التميز المؤسسي» أو «مدير الموارد البشرية» أو «مدير التخطيط الاستراتيجي» أو «مدير التطوير التنظيمي» أو «مدير الشؤون المالية والإدارية» أو «مدير الحكومة»... الخ، وفقاً لخصوصية الهيكل التنظيمي للجهة الحكومية، بحيث يكون الطلب مدعاً بالوثائق المطلوبة، أهمها:

- مبررات التعديل
- الهيكل التنظيمي والوظيفي الحالي
- المهام الحالية للوحدات التنظيمية المتاثرة
- المهام المقترحة للوحدات التنظيمية المتاثرة
- التأثيرات المالية المتربطة على التعديل
- آلية تطبيق التعديل المقترن

**مبادئ وإرشادات  
عامة لتصميم  
الهياكل  
التنظيمية**

**2**

**الفصل الثاني**

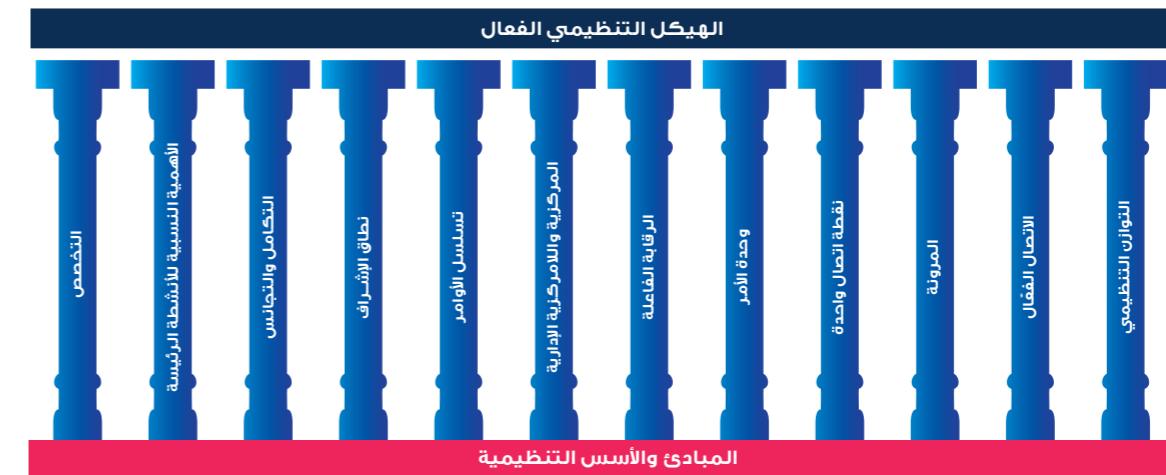
الوصف	المبدأ التنظيمي
<p>ويقصد به تجميع الأعمال والنشاطات المتشابهة تحت تقسيم تنظيمي مستقل؛ أي تحت سقف إداري واحد، من أجل تحديد المهارات البشرية المطلوبة لكل مجموعة من هذه الوظائف، وذلك لتحقيق أقصى كفاءة ممكنة في تنفيذ الأعمال اللازمة.</p> <p>ويجب مراعاة التحديد والدقة والوضوح في صياغة الاختصاصات لكل تقسيم لتعكس بشكل تام الأعمال والأنشطة الخاصة بكل تقسيم تنظيمي لتفادي الإزدواجية والتكرار في الأنشطة والمهام. كما يجب أن تحدد هذه الاختصاصات بالشكل الذي يوضح علاقة كل تقسيم بالتقسيمات الأخرى لضمان سهولة انسياط العمل وتحقيق التنسيق المطلوب.</p> <p>أمثلة على التخصص: تخصص قانوني، محاسبي، إداري، هندسي..الخ.</p>	<p>التخصص/تجميع الوظائف المتشابهة [Specialization/ Departmentalization]</p>
<p>أي إعطاء الثقل والاهتمام الملائم للأنشطة الرئيسية التي تحقق أهداف الجهة الحكومية بشكل مباشر، وبطبيعة الحال يتم إفراد تقسيم تنظيمي مستقل لكل نشاط رئيس. وهذا المبدأ هو الأساس الذي يقوم في إطاره تحديد المستوى التنظيمي (قطاع/ إدارة/ قسم... الخ) بالإضافة إلى عدة عوامل أخرى كحجم الجهة الحكومية وطبيعة عملها.</p>	<p>الأهمية النسبية للأنشطة الرئيسية [Main Functions Relative Importance]</p>
<p>ضم الأعمال والأنشطة المتباينة والمتكاملة في تقسيم تنظيمي واحد بما يحقق الفعالية في الأداء وزيادة التنسيق، وتدفق المعلومات بشكل سهل وواضح لإتمام المهام وتحقيق الأهداف.</p>	<p>التكامل والتجانس [Integration and Harmony]</p>

الجدول رقم (2): وصف وتفسير المبادئ وأسس التنظيمية

التنظيمي ومدى مسنته في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية، ومن ثم بيان أبرز التحديات والأخطاء الإجرائية الشائعة التي يجب تفاديهما عند إعداد أو تطوير الهيكل التنظيمي.

## 2.2 المبادئ وأسس التنظيمية

تستند عملية تصميم أو تطوير الهيكل التنظيمي على مبادئ وأسس تنظيمية رئيسية تعتبر بمثابة نقطة مرجعية لاتخاذ القرارات بشأن الخيارات التنظيمية المتعددة كما تم تلخيص وشرح أبرزها في الشكل والجدول التاليين:



الشكل رقم (12): المبادئ وأسس التنظيمية لتصميم الهيكل التنظيمي

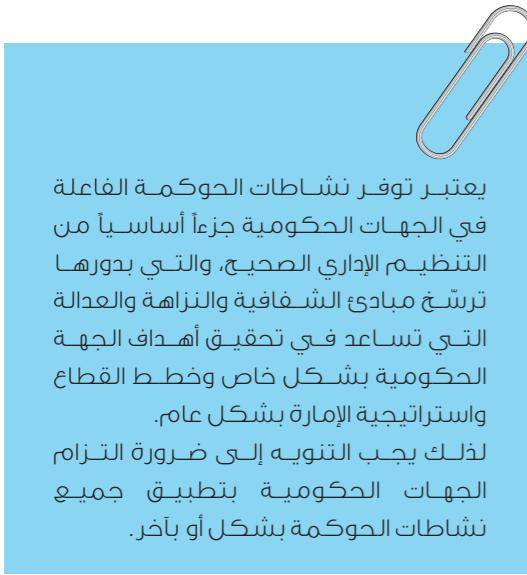
## 2.1 مقدمة

يسلط هذا الفصل الضوء على المرتكزات التي تبني عليها عملية التنظيم الإداري من مبادئ وأسس علمية أثبتت كفاءتها عالمياً في تصميم وتطوير العديد من الهيئات التنظيمية، ويطرّق الفصل أيضاً إلى الممارسات الفضلى للحكومة الفاعلة وأهمية توفيرها في الهيئات التنظيمية كنشاطات ووحدات ولجان حوكمة.

ويلي ذلك قائمة بأسئلة مقترحة تعامل كأداة للتنقييم الذاتي والمبني لقياس فعالية الهيكل

الوصف	المبدأ التنظيمي
<p>تعرّف المركزية بتركيز السلطة في يد الرئيس الإداري الأعلى فقط، وعلى نقيضها فإن الالمركزية تمثل في تفويض الصالحيات للمستويات التنظيمية الأدنى، حيث يسمح مبدأ الالمركزية بإشراك ومساهمة الموظفين في عملية صنع القرار، وتتوقف درجة الالمركزية الإدارية على ظروف كل جهة حكومية. ويمكن التخفيف من حدة المركزية الإدارية عن طريق تفويض الصالحيات. ويقصد بتفویض الصالحة أن يقوم الرئيس بتكليف مرؤوسه بالقيام بأعمال يكُون بمقدورهم أداؤها بالكفاءة المطلوبة. وهذا لا يعني إطلاقاً إعفاء الرئيس من المسئولية الناتجة عن هذا التفویض، حيث يبقى مسؤولياته المأولة منه ريبة ويعاسب على هذا الأساس.</p> <p>ويوجه عام فانه من الملائم أن تكون هناك مركزية في التخطيط الاستراتيجي (طويل المدى) والمركزية في التخطيط التكتيكي (قصير المدى) والتنفيذ.</p>	<p>ويقصد به عدد الموظفين الواقعين ضمن مسؤولية مدير واحد من حيث توزيع العمل ومراقبة الأداء، علماً بأنه لا يوجد رقم محدد لعدد الأشخاص الذين يمكن أن يتراصهم مدير واحد على الرغم من أن الرأي الشائع هو أن العدد الأمثل يتمثل بخمسة أشخاص.</p> <p>وكلما زاد عدد المرؤوسين زاد عبء العمل والإشراف الواقع على المدير، مما يقلل من فعالية الإشراف والتوجيه والتنسيق بين الجهات. وكلما قلل عدد المرؤوسين زادت عملية الرقابة ومتابعة الأداء بشكل مباشر والعمل على تصحيح الانحرافات والتوجيه بشكل فعال.</p> <p>ويتأثر نطاق الإشراف بالمعايير والعوامل التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• طبيعة النشاط الذي يمارسه المرؤوسون ومدى صعوبته أو مسؤوليته، وهل هو عمل روتيني متكرر أم عمل متعدد ومعقد يتطلب بحثاً ودراسة.</li> <li>• مدى استخدام أنظمة التقنية الحديثة في العمل، إذ أن الأجهزة والمعدات تسهل العمل ونقل من عدد العاملين وبالتالي تيسّر عمليات الإشراف.</li> <li>• مدى اتساع نطاق التقسيمات التي يتم الإشراف عليها - التشتت المكانى - فكلما كانت هذه التقسيمات منتشرة في مناطق جغرافية متعددة، ازدادت صعوبة أداء مهام الإشراف. ومن ثم فإن الأمر يتطلب تضييف نطاق الإشراف بالصورة التي تسمح بالقيام بمهام التوجيه والرقابة والتنسيق.</li> </ul>
<p>ويقصد بها تحبّر تضارب المصالح بمراعاة فصل الأنشطة الرقابية عن الأنشطة التنفيذية لتحقيق أفضل النتائج، ومثال ذلك عدم تبعية نشاط التفتيش المالي للشؤون المالية أو التفتيش الإداري للشؤون الإدارية.</p> <p>يقصد به ألا يتلقى المرؤوس أوامر إلا من رئيس واحد فقط في الموضوع ذاته، وألا تتم محاسبته من قبل أكثر من شخص واحد.</p> <p>ولكن في بعض الأحيان ووفقاً لمتطلبات العمل ولنوع الهيكل التنظيمي، يمكن أن يكون للموظف تبعية إدارية وتبعية فنية في الوقت نفسه، ويكون الأسلوب الأمثل لتطبيق هذا المبدأ التحديد السليم لاختصاصات بشكل واضح ودقيق، بحيث تختص الرئاسة الفنية بكيفية أداء العمل وإجراء المتابعة الفنية، وتختص الرئاسة الإدارية بالموافقة على الإجازات ومراقبة الحضور والغياب.</p>	<p>وبطبيعة الحال فإن النقاط المذكورة أعلاه قد تختلف أو تندمج معاً، كما أن نطاق الإشراف قد يختلف بين مهمة وأخرى داخل الجهة الحكومية. فمن المنطقي وجود نطاق إشراف واسع في جهة حكومية لتغطية خدمات تتضمن مهام روتينية مثل خدمة المتعاملين، غير أن نطاق الإشراف في العمل المعرفي غالباً ما يكون أضيق من ذلك، وخصوصاً عندما يتطلب النجاح التنظيمي نهجاً متكاملاً لخدمة ما مثل وظائف البحث والتطوير وإعداد السياسة.</p>
<p>وجود واجهة واضحة مع المتعاملين/الجمهور/الشركات الاستراتيجيين لفهم احتياجاتهم وتلبيتها، ونقطة اتصال واحدة للاجابة عن الاستفسارات والدعم.</p> <p>مدى الاستجابة للتغيرات في حجم العمل ومستوى المسئولية والصالحة اللازمة لتنفيذ الأعمال، وضرورة توفير المرونة والانسيابية في الهيكل بما يحقق سهولة الإجراءات وانسيابها، وإمكانية إضافة وظائف أو وحدات تنظيمية في المستقبل والتكيف السريع مع الظروف والمتغيرات.</p>	<p>تجدر الإشارة هنا إلى ضرورة تفادي وجود مرؤوس واحد فقط لرئيس الوحدة التنظيمية، أي أن الحد الأدنى لعدد المرؤوسين هو اثنان.</p> <p>هو خط السلطة الثابت الذي لا يمكن كسره أو تجاوزه والذي يربط جميع الموظفين في تقسم تنظيمي معين ويعمل على تحديد التبعية الإدارية وأية رفع مخرجات العمل/التقارير؛ وبمعنى آخر يقصد به العلاقة التنظيمية المباشرة وتسلسل المستويات الإشرافية بما يتناسب مع السلطات المخولة لكل منها وتدفقها من المستويات الأعلى إلى المستويات الأدنى في خط مستمر يسمى "خط التسلسل الإداري".</p>
<p>الجدول رقم (2): وصف وتفسير المبادئ والأسس التنظيمية</p>	<p>ووفقاً لهذا المبدأ، كلما قلل عدد المستويات الإدارية ازدادت سهولة عملية الاتصال بين المستويات الإدارية ومعرفة معوقات العمل وحل جميع مشكلتها مما يؤدي إلى رفع فعالية الهيكل.</p>

الجدول رقم (2): وصف وتفسير المبادئ والأسس التنظيمية



2. التدقيق الداخلي
  3. التخطيط الاستراتيجي
  4. إدارة الأداء
  5. لجان/فرق الحكومة:
    - أ. فريق القيادة
    - ب. لجنة التدقيق الداخلي
    - ج. لجان الموارد البشرية:
      - لجنة المحالفات الإدارية
      - لجنة الشكاوى والظلمات
      - و. لجنة المناقصات والممارسات
- ويمكن اعتبار أي نشاط ذي طابع رقابي عنصراً من عناصر الحكومة في الجهات الحكومية، مثل إدارة المخاطر، الجودة، إدارة المشاريع، نشاط رقابة الصحة والسلامة والبيئة (HSE)، وغيرها.

المبدأ التنظيمي	الوصف
الاتصال الداخلي الفعال (Effective Internal Communication)	إن الاتصال الفعال هو الفعل الذي يحقق أقصى درجات التواصل باستثمار كافة إمكانيات الإلقاء والتلقى باستخدام الوسائل والوسائل التي تناسب الجهة الحكومية من أجل تحقيق فهم مشترك ومواءمة في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية. حيث يعمل الاتصال الفعال على تعزيز المساهمة والالتزام من قبل الموظفين نحو أهداف الجهة الحكومية من خلال إعلام وتبليغ الموظفين وإشراكهم في الاستراتيجية، ويعمل الاتصال الفعال على تعزيز عملية التغيير ويزيد من قدرة الموظفين على المرونة والعمل في ظروف متغيرة، مما يشجع على الإبداع وتقديم خدمات متميزة لتحقيق الأهداف المتفق عليها. ويعمل الاتصال الفعال أيضاً على تسهيل وصول وتوفر المعلومات الهامة، ليتم اتخاذ القرارات بشكل صحيح وفي الوقت المحدد.
التوازن التنظيمي (Organizational Balance)	يتمثل هذا المبدأ في تحقيق التوازن في الهيكل التنظيمي من حيث حجم ونوع وعدد وتبغية الوحدات التنظيمية، إذ لا يعقل أن تتبع ثمانية إدارات لقطاع معين وإدارتين فقط لقطاع آخر. ولا يعقل أن تكون الوحدات التنظيمية المساندة (Support) أكثر من الرئيسة/الفنية (Core) أو عدد الوظائف أو الموظفين العاملين في النشاطات المساندة أكثر من النشاطات الرئيسة/الفنية.

الجدول رقم (2): وصف وتفسير المبادئ والأسس التنظيمية

وتعتبر الحكومة في الهيكل التنظيمية من الأمور الواجب توفيرها في جميع المؤسسات، حكومية كانت أم خاصة، لتحقيق الرقابة الفاعلة والشفافية والعدالة على كافة الأصعدة. ويمكن تمثيل نشاطات الحكومة بأكثر من طريقة حيث إنها يمكن أن تكون وحدات تنظيمية منفصلة (إدارة، قسم، مكتب، وحدة... الخ) أو مهام تشتّرک بها وحدات تنظيمية، وذلك حسب حجم وظروف الجهة الحكومية. بالإضافة إلى ضرورة وجود لجان الحكومة المترافق عليها محلياً وعالمياً وقد ذكرت أمثلة عليها أدناه.

ومن أبرز نشاطات الحكومة في الدوائر الحكومية:

1. الإدارة العليا (مجلس الإدارة، مجلس الأمانة، أو مجلس المديرين)

### 2.3 مبادئ الحكومة الفاعلة

يتبلور مفهوم الحكومة في وضع الضوابط ووسائل الرقابة التي تضمن حسن وفاء وفعالية إدارة واستغلال موارد الجهة الحكومية من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويمكن القول بأن نظام الحكومة يشكل دليلاً للإشراف والرقابة الذاتية؛ بمعنى «كيف تتصرف الإدارة عندما لا يراقبها أحد».

ومن أهداف الحكومة:

- الحد من استغلال السلطة والالتزام بالقوانين
- مراعاة مصلحة العمل والقوى العاملة
- خلق بيئه عمل تتميز بالفاعلية والنزاهة
- تحقيق الشفافية والعدالة
- مراجعة الأداء الإداري والمالي

ملاحظات	الهدف العام	نشاطات الحكومة
تشكل وفقاً لأحكام قانون إدارة الموارد البشرية لحكومة دبي رقم (27) لسنة 2006 وتعديلاته	<p>النظر في المخالفات التي تستوجب المساءلة التأديبية لموظفي الجهة الحكومية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• لجان الموارد البشرية:</li> <li>• لجنة المخالفات الإدارية</li> <li>• لجنة التظلمات</li> <li>• والشكوى</li> </ul>	
تشكل وفقاً لأحكام قانون عقود الدوائر الحكومية في إمارة دبي رقم (6) لسنة 1997	تختص اللجنة بالنظر والبت في العطاءات والمناقصات والعقود وتمارس اختصاصاتها ومسؤولياتها وفقاً لقانون عقود الدوائر الحكومية في إمارة دبي رقم (6) لسنة 1997	لجنة المناقصات والممارسات

الجدول رقم (3): المهام الخاصة بنشاطات الحكومة وتبعيتها التنظيمية

ولمزيد من المعلومات التفصيلية حول المبادئ الإرشادية لتشكيل وحكومة المجالس واللجان، يرجى الاطلاع على الدليل الإرشادي لتأسيس وحكومة المجالس واللجان التابعة لحكومة دبي.

مع المتغيرات الاستراتيجية أو لمعالجة عيوب إدارية أو تنظيمية قائمة وفي هذه الحالة تبرز ضرورة تطبيق أداة التقييم الذاتي للوقوف على المسببات الرئيسية ومصدرها وأسلوب علاجها باختيار التعديل الأمثل على الهيكل التنظيمي.

فعلى القائمين على التطوير المؤسسي أو التنظيم الإداري في الجهة الحكومية الإجابة على الأسئلة الموضحة في الأداة، بعد الحصول على المعلومات الدقيقة من الأشخاص المعنيين، فإذا كانت الإجابة “لا” أو “إلى حد ما”， يتوجب عليهم تحديد الموضع التنظيمي للمشكلة (في أي وحدة تنظيمية) وسبب المشكلة - إن أمكن - والحل المقترن: الذي قد يكون إما بسيطاً يتطلب تغييراً بعض المهام أو المسئليات الوظيفية، أو أكثر

#### 2.4 التقييم الذاتي المبدئي لقياس فعالية وكفاءة الهيكل التنظيمي القائم

تعتمد فعالية الهيكل التنظيمي على مدى تطبيق المبادئ التنظيمية المشار إليها سابقاً مع مراعاة أن ما يصلح من الحلول التنظيمية إنما يعتمد دائماً على ظروف وملابسات وأبعاد الوضع القائم.

وتحظر الحاجة إلى قياس فاعلية الهيكل التنظيمي عادة عند الرغبة في إجراء تعديل على الهيكل التنظيمي القائم، فكما ذكر آنفًا في الفصل السابق، فإن اللجوء إلى إعادة التنظيم الإداري إما أن يكون نتيجة حدوث تغيرات في نطاق و اختصاصات الوحدات التنظيمية تماشياً

ويمثل الجدول التالي المهام الخاصة بنشاطات الحكومة وتبعيتها التنظيمية:

ملاحظات	الهدف العام	نشاطات الحكومة
	رسم السياسات العامة للجهة الحكومية واتخاذ كافة القرارات اللازمة لضمان الالتزام بالسياسات العامة المعتمدة وضمان العمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتطوير الأداء العام للجهة الحكومية	الإدارة العليا (مجلس الإدارة، مجلس الأمناء، أو مجلس المديرين)
	يكون للتدقيق الداخلي تبعية مزدوجة: تبعية إدارية لمدير عام الجهة الحكومية الحكومية المعنية وتبعية فنية (وظيفية) للجنة التدقيق الداخلي (في حال وجودها) أو مجلس الإدارة أو مجلس الأمناء) حسب نمط الجهة الحكومية.	التدقيق الداخلي
	يتبع نشاط التخطيط الاستراتيجي إلى الإدارة العليا (مدير عام الجهة الحكومية)	التخطيط الاستراتيجي
	يتبع نشاط إدارة الأداء إلى الإدارة العليا (مدير عام الجهة الحكومية). ويمكن أن يتم دمجه مع التخطيط الاستراتيجي أو فصله عنه حسب حجم وحاجة الجهة الحكومية	إدارة الأداء
	مراجعة واقرار ومتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية واقتراح التعديلات على السياسات، بالإضافة إلى مراجعة التقارير المالية والإدارية والفنية الخاصة بالجهة الحكومية	فريق القيادة
تعين من قبل الإدارة العليا (مجلس الإدارة/ مجلس الأمناء)	مراجعة أداء نشاط التدقيق الداخلي للتأكد من فاعليته وتقديره بالإجراءات المقررة	لجنة التدقيق الداخلي

الجدول رقم (3): المهام الخاصة بنشاطات الحكومة وتبعيتها التنظيمية

الحل المقترن	المسينات	الإجابة			السؤال
		لا	إلى حد ما	نعم	
					8. هل تعتبر نشاطات الحكومة الفاعلة من وحدات ولجان (الوارد ذكرها سابقاً) مطبقة ومفعّلة؟
					9. هل تعتبر مهام الوحدات التنظيمية دقيقة وواضحة وتعكس بشكل تام الأعمال والأنشطة الخاصة بكل تقسيم تنظيمي؟
					10. هل هناك تكرار أو ازدواجية في مهام الوحدات التنظيمية؟
					11. هل يراعي الهيكل التنظيمي مبدأ التخصص من خلال تجميع الوظائف المتشابهة؟
					12. هل يضم الهيكل التنظيمي الأعمال والأنشطة المتجانسة والمتكاملة في تقسيم تنظيمي واحد؟
					13. هل يتم إعطاء الثقل والاهتمام الملائم للأنشطة الرئيسية التي تحقق أهداف الجهة الحكومية بشكل مباشر أي بمعنى آخر هل يراعي الهيكل التنظيمي مبدأ الأهمية النسبية للأنشطة الرئيسية؟
					14. هل يعتبر نطاق الإشراف ملائماً لكل المستويات التنظيمية؟ (آخرين بعض الاعتبار طبيعة الوظائف)
					15. هل يعتبر عدد المستويات الإدارية مناسباً بشكل لا يعيق عملية الاتصال بين المستويات الإدارية؟
					16. هل يتم تفويض السلطات للمستويات التنظيمية الأدنى؟

الحل المقترن	المسينات	الإجابة			السؤال
		لا	إلى حد ما	نعم	
					1. هل يتوافق الهيكل التنظيمي مع استراتيجية الجهة الحكومية؟
					2. هل يتوافق الهيكل التنظيمي مع مهام وخصائص الجهة الحكومية الواردة في قانون إنشائها وتنظيمها الأساسي؟
					3. هل يلبي الهيكل التنظيمي الاحتياجات الفعلية للجهة الحكومية؟
					4. هل يوجد نقص في التقسيمات التنظيمية (إدارة، قسم... الخ)؟
					5. هل يوجد تضخم في التقسيمات التنظيمية (إدارة، قسم... الخ)؟
					6. هل يتم توزيع تخصصات التقسيم التنظيمي الرئيسي (مثال: إدارة) إلى تقسيمات أدنى (مثال: أقسام) بشكل سليم؟
					7. هل يتم السعي إلى تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة، وبدون إسراف في الموارد المتاحة وبأقصى استغلال للقدرات الفردية الموجودة؟

الجدول رقم (4): أداة قياس فعالية وكفاءة الهيكل التنظيمي

الحل المقترن	المسبّبات	الإجابة			السؤال
		لا	إلى حد ما	نعم	
					25. هل يعتبر الهيكل التنظيمي متزناً من حيث حجم ونوع وعدد وتبعة الوحدات التنظيمية فنية كانت أم مساندة؟
					26. هل يعتبر الهيكل التنظيمي متزناً من حيث عدد الوظائف أو الموظفين العاملين في النشاطات المساندة والفنية؟
					27. هل تعكس المسميات الوظيفية طبيعة العمل؟
					28. هل يتناسب الهيكل التنظيمي مع حجم الموارد البشرية والمادية المتاحة لدى الجهة الحكومية؟
					29. هل يحقق الهيكل التنظيمي التواصل الفعال مع الشركاء الاستراتيجيين والمعاملين؟
					30. هل ينسجم الهيكل التنظيمي مع التوجه نحو الحكومة الذكية في تقديم الخدمات؟

الجدول رقم(4): أداة قياس فعالية وكفاءة الهيكل التنظيمي

ومن المهم تفاديها عند تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي، نشير إلى أبرزها:

## 2.5 أخطاء شائعة في تصميم أو تطوير الهيكل التنظيمي

1. أن لا يعكس الهيكل التنظيمي الحالي الوضع الفعلي للجهة الحكومية، أي أن الهيكل الموجود على الورق غير المطبق فعلياً مما يتسبب في الكثير من الافتراضات الخاطئة

تشير الدراسات والممارسات التي تم الاستفادة منها في صياغة هذا الدليل إلى مجموعة من الأخطاء الشائعة التي قد تقع فيها المؤسسات

الحل المقترن	المسبّبات	الإجابة			السؤال
		لا	إلى حد ما	نعم	
					17. هل هناك فصل بين الأنشطة الرقابية والأنشطة التنفيذية في الهيكل؟
					18. هل يتلقى الموظفون في الوحدة التنظيمية نفسها أوامرهم من رئيس واحد في الموضوع ذاته؟ مع الأخذ بعين الاعتبار التبعية الإدارية والتبعية الفنية لبعض الوظائف المحددة في الحالات الخاصة.
					19. هل يتم تحديد عدد وأنواع النشاطات التابعة للمسؤول بشكل يمكنه من القيام بالمهام بالكفاءة المطلوبة؟
					20. هل يتم اتخاذ القرارات بشكل ملائق لمصادر المعلومات؟
					21. هل يعتبر نظام الاتصال داخل الجهة الحكومية مفتوحاً، إذ يسمح بتبادل الأوامر والمعلومات بسهولة؟
					22. هل توجد واجهة واضحة مع المتعاملين/ الجمهور، ونقطة اتصال واحدة لإنجاح الاستفسارات والدعم؟
					23. هل توجد واجهة واضحة وواحدة للتعامل مع الموردين؟
					24. هل يسمح الهيكل التنظيمي بالاستجابة للتغيرات في المستقبل والتكيف السريع مع الظروف والمتغيرات، من خلال إمكانية إضافة وظائف أو وحدات تنظيمية؟

الجدول رقم(4): أداة قياس فعالية وكفاءة الهيكل التنظيمي

- والملونة بألوان مختلفة للدلالة على المعنى أو استخدام خطوط متشابكة وباتجاهات مختلفة.
16. عدم إعلام المسؤولين والموظفين بأهمية وفوائد التطوير التنظيمي وجود الحاجة الفعلية للتغيير من أجل مصلحة الموظف والجهة الحكومية على حد سواء. ويفضل إشراك المسؤولين والموظفين من المراحل الأولية في عملية تطوير الهيكل التنظيمي وأخذ آرائهم لتجنب مقاومة التغيير وتسهيل عملية التطبيق.
17. عدم التعامل مع عملية التطوير التنظيمي بصورة ديناميكية بحيث يجب مراجعة وتحديث الهيكل التنظيمي ومهام الوحدات التنظيمية بشكل دوري وفقاً للمستجدات والمتغيرات التي تطرأ على التوجهات الاستراتيجية للجهة الحكومية والإمارة، إلا أنه يجب مراعاة مرور وقت كافٍ على تعديل على الهيكل التنظيمي القائم والحصول على نتائج ملموسة للحكم على مدى كفاءته وفعاليته، تفادياً للتأثيرات السلبية لعدم اتخاذ الفرصة لاستقرار العمليات والأفراد نتيجة التغييرات المتلاحقة.
18. تعديل الهيكل التنظيمي دون دراسة كافة النتائج المتربطة ومدى إمكانية تطبيقه، فعلى سبيل المثال، ما تأثير التغيير على وضع الموظفين وعلى المزايا الممنوعة ومعنيات العاملين.
19. عدم التخطيط والتنفيذ لتطبيق الهيكل الجديد أو المحدث بالشكل المطلوب، عن طريق إعداد وتنفيذ خطة ترتيبية للتحول وبرامج لإدارة التغيير، مما يدمّر جميع الجهود المبذولة في عملية التصميم أو التطوير.
- يؤدي إلى تعذر فهم ومقارنة وتحليل هذه المهام وربما إلى الازدواجية والتضارب وضياع المسؤولية.
12. كتابة وصف مهام ومسؤوليات الوحدات التنظيمية بشكل مطّوّل كإجراءات عمل تفصيلية، حيث يجب أن يكون وصف المهام محدداً وواضحاً ومحتصراً إلى الحد الذي يؤمّن المعلومات الأساسية عن اختصاصات كل وحدة تنظيمية، بحيث يفضل أن لا تتجاوز كل مهمة السطرين.
13. ذكر مهام الوحدات التنظيمية البديهية والقليلة الأهمية في البداية وذكر الدور الفعلي والمهام الرئيسية لاحقاً أو حتى إغفالها. إذ يجب الاهتمام بالنشاطات المهمة أولاً والتمييز بين المهم والأقل أهمية، حيث أن الهيكل التنظيمي الجيد يعطي الأولوية والاهتمام لأنشطة الرئيسية ويضعها في مستوى إداري مناسب.
14. الرغبة في تطبيق أفضل الممارسات الخاصة بهياكل جهات حكومية عالمية والتي تختلف في طروفها وإمكانياتها عن وضع الجهة الحكومية المعنية، ولكن يمكن أخذ الدروس وال عبر وتطبيق ما يمكن منها في ضوء المعطيات والظروف الخاصة بالجهة الحكومية، إذ لا يوجد هيكل تنظيمي مثالي للجميع.
15. عدم استخدام طريقة موحدة لرسم الهيكل التنظيمي وال العلاقات التنظيمية فيه، وأن يوضع في موضع اسم الموظف وفي موضع آخر اسم الوظيفة أو اسم الوحدة التنظيمية أو استخدام الخطوط المستقيمة والمقطعة أو تداخل مهامها.
11. عدم توحيد المصطلحات المستخدمة في كتابة وصف مهام الوحدات التنظيمية، مما
6. تصميم النشاطات والوحدات التنظيمية بمعزل عن بعضها البعض؛ بمعنى عدم الربط والتكامل فيما بينها.
7. الخلط بين الهيكل التنظيمي الذي يمثل الوحدات التنظيمية والهيكل الوظيفي الذي يمثل الوظائف. على سبيل المثال، وجود مسمى "إدارة الموارد البشرية" وسمى "محاسب" أو "ضابط علاقات عامة" على الهيكل نفسه. لذا يجب إعداد هيكلين منفصلين الأول يسمى بالهيكل التنظيمي الخاص بالنشاطات (Organizational/Functional Structure) والآخر يسمى بالهيكل الوظيفي الخاص بالوظائف (Positional Structure).
8. الخلط وعدم التفرقة بين وصف مهام الوحدات التنظيمية (Functional Statements or Descriptions) ووصف الوظائف (Description). إذ إن المستخدم في الدليل التنظيمي لأي جهة حكومية هو وصف مهام الوحدات التنظيمية وليس وصف الوظائف. ولكن يقع بعض المسؤولين عن التوظيف في خطأ الخلط بين وصف وظيفة المدير وبين وصف مهام الوحدة التنظيمية التي هو مسؤول عنها.
9. أن لا تعكس المسميات الوظيفية المهام الفعلية للوظيفة. على سبيل المثال، أن يقوم ضابط المشتريات بمهام ليس لها علاقة بنشاط المشتريات مثل المحاسبة.
10. كثرة تشكيل اللجان بأدوارها المختلفة (تنسيقية، تنفيذية، استشارية، ... إلخ) مما يتربّط عليه من ضياع للوقت والجهد، وتضارب أو تداخل مهامها.
12. تصميم النشاطات والوحدات التنظيمية بمعزل عن بعضها البعض؛ بمعنى عدم الربط والتكامل فيما بينها.
13. أن يتم تصميم الهيكل التنظيمي ليتناسب مع مؤهلات وأدوار الموظفين الحاليين. إذ يتوجب على القائمين على التنظيم الإداري تصميم الهيكل التنظيمي والوظيفي وفقاً لاحتياجات الفعلية للجهة الحكومية بغض النظر عن مؤهلات ومهام الموظفين الحاليين.
14. الإسراف والتلوّع في تحويل النشاطات، بغض النظر عن حجمها، إلى وحدات تنظيمية مع عدم وجود حاجة فعلية إلى ذلك أو جمع أكبر قدر من النشاطات بغض النظر عن تجانيتها في وحدة تنظيمية واحدة؛ بمعنى افتعال التقسيمات التنظيمية بما لا تبرره طبيعة الاختصاصات وحجم النشاطات. إذ يعتبر الهيكل التنظيمي جيداً إذا راعت التكاليف اللازمة لاحتياجات الفعلية من تخصص ووحدات، بحيث يتم اعتماد التقسيمات التي من المتوقع أن تكون فوائدها طويلة الأجل وتعمل على توفير الوقت والمال والجهد.
15. عدمأخذ عنصر التقنية بعين الاعتبار عند تصميم أو تحديث الهيكل التنظيمي. فعلى سبيل المثال، إن تطبيق نظام تخطيط الموارد في المؤسسة (Enterprise Resource Planning / ERP) يلغي أو يقلل من مهام بعض الوظائف المساعدة مثل المشتريات والمالية.
16. عدم توحيد المسميات التنظيمية للمستويات الإدارية المختلفة. فعلى سبيل المثال، يتم استخدام عدة مسميات لنفس الوظيفة كمدير قسم ورئيس قسم.

**تصميم هيكل  
تنظيمي لجهة  
حكومية جديدة**

**3**

**الفصل الثالث**

هذه الجهة الحكومية من أجل تحقيقها. وبعد استخراج هدف الجهة الحكومية وتحديده، يتم تحليله من خلال:

1. تجزئة الهدف العام إلى أهداف فرعية تؤدي إلى تحقيق الهدف العام للجهة الحكومية.
  2. ترجمة الأهداف الفرعية إلى مهام رئيسة.
  3. تحديد المهام والاختصاصات الفرعية التي يجب القيام بها لتحقيق المهام الرئيسية التي سبق تحديدها.
- ولتحقيق النقاط السابقة يمكن الاستعانة بالمتخصصين المرشحين للعمل بالجهة الحكومية أو من خارجها.

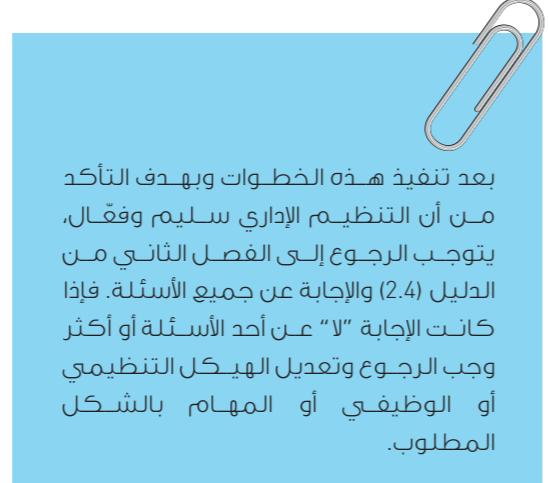
وفي كثير من الأحيان يتم ذكر المهام والاختصاصات الرئيسية والفرعية في تشريع الإنشاء كما هو موضح في **المثال العملي رقم (1) على الصفحة رقم 69**.

هذا وسوف يتم تحديد كيفية تصنيف النشاطات وتقسيمها لوحدات تنظيمية متجانسة في الأقسام التالية من الفصل.

#### 3.4 عمل المقارنة المرجعية

يعدّ أسلوب المقارنة المرجعية (Benchmarking) بشكل عام من الأدوات الفعالة التي يمكن استخدامها للاستفادة من خبرات الآخرين من خلال المقارنة مع ممارسات مماثلة عالمية كانت أم إقليمية أم محلية لأخذ العبر وتطوير الوضع القائم.

لذلك تعتبر المقارنة المرجعية التنظيمية إحدى المقارنات الممكن الاستفادة منها للتحسين



ويعتبر الهيكل التنظيمي الذي ينتج عن اتباع هذه المنهجية «هيكلًا أولياً»، حيث يجب مراجعته واعتماده عندما تبلور استراتيجية الجهة الحكومية وتتصحّر الصورة بشكل كامل خلال السنة أشهر أو السنة الأولى، إذ يعّدّ الهيكل التنظيمي أداة لتنفيذ الاستراتيجية في الجهة الحكومية.

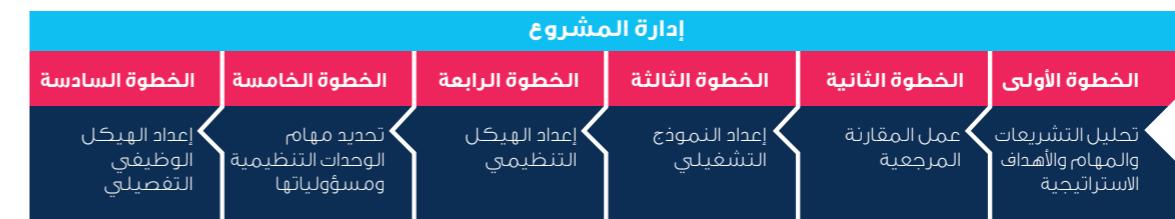
#### 3.3 تحليل التشريعات والمهام وأهداف الجهة الحكومية

تبدأ أول خطوة من إعداد هيكل تنظيمي لجهة حكومية مستحدثة بتحليل أداة التشريع (القانون أو المرسوم) الصادر من السلطة المختصة لإنشاء هذه الجهة الحكومية، بحيث يشمل التشريع الغرض أو الهدف الرئيس من إنشاء الجهة الحكومية، وغالباً ما تتضمن هذه الأداة الأهداف والاختصاصات العامة التي وجدت

(المستحدثة) بتحديد/تعيين شخص أو فريق مختص في التنظيم الإداري لتولي مهمة إعداد الهيكل التنظيمي، ويجب أن يمتلك المسؤول عن التنظيم دراسة شاملة بالأعمال والأنشطة والاختصاصات التي ستقوم بها الجهة الحكومية المعنية، بالإضافة إلى مهارات التخطيط ومهارات الإدارية والتنظيمية التي يحتاجها مشروع إعداد الهيكل التنظيمي وكيفية تطبيقه على أرض الواقع. ويتجه أيضًا تحديد المدة الزمنية المتوقعة لإعداد وتنفيذ الهيكل التنظيمي الجديد. وفي بعض الأحيان تلجأ إدارة الجهة الحكومية المعنية (المستحدثة) إلى تعيين مستشار خارجي ليقوم بهذه المهمة للاستفادة من خبراته السابقة في هذا المجال.

#### 3.2 منهجية تصميم هيكل تنظيمي لجهة حكومية مستحدثة

بالرجوع إلى أفضل نظريات التنظيم الإداري



الشكل رقم (13): منهجية إعداد هيكل تنظيمي لجهة حكومية مستحدثة

وممارساته تم تطوير الآية الموضحة بالشكل التالي لاتباعها عند إدارة وتنفيذ مشروع إعداد هيكل تنظيمي لجهة حكومية مستحدثة:

لها مباشرة، وغالباً ما يصل الهيكل التنظيمي إلى المستوى التنظيمي الثاني أو الثالث فقط تاركاً التفاصيل إلى حين أن تبلور الأعمال وتتضخم الصورة خلال السنة أشهر أو السنة الأولى، بما فيه قيام كل مسؤول بوضع تفاصيل الهيكل التنظيمي للوحدة التنظيمية التي يرأسها.



وبعد مرور الوقت المناسب على تحديد المستويين التنظيميين الأول والثاني (الغاية مسمى إدارة) يتم تفصيل المستويات الأخرى إن دعت الحاجة وفقاً لمتطلبات وحجم العمل. حيث يجب التأكيد هنا على مراعاة مبدأ المرونة في الهيكل لترك مجال للتوسيع في المستقبل لأن الجهة الحكومية حداثة الإنشاء وهناك فرص للنمو.

وهناك بعض الضوابط الواجب مراعاتها عند تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية، أهمها:

1. أن يراعي حجم العمل وطبيعته ومعدل تكراره لتحديد مستوى الوحدة التنظيمية (قطاع / إدارة / قسم / شعبة).

- الممكן أن تسمى بالأنشطة المساعدة.
3. **تنفيذ الأعمال Business Delivery**: وتشمل النشاطات الرئيسية والفنية Core Functions لتقديم الخدمات.
  4. **الحوكمة Governance**: وتشتمل على عناصر الرقابة الفاعلة التي سبق وتم التطرق إليها في الفصل الثاني من هذا الدليل.

ويمكن تمثيل النموذج التشغيلي كما هو موضح في **المثال العملي رقم (3)** على الصفحة رقم 71.

ويعتبر النموذج التشغيلي حجر الأساس لعملية تجميع الأنشطة وتصنيفها (رئيسية/فنية، مساندة، استشارية، رقابية... الخ) والتي سوف يتم شرحها بشكل مفضل في خطوة إعداد الهيكل التنظيمي التالية.

### 3.6 إعداد الهيكل التنظيمي

تعتبر خطوة إعداد الهيكل التنظيمي Organizational Structure الأهم في عملية التنظيم حيث توضح نتائجها بطريقة الرسم طبيعة ونوع الهيكل التنظيمي للجهة الحكومية.

وتتجدر الإشارة هنا أن هذا القسم يتحدث عن هيكل الوحدات التنظيمية وليس الوظائف، إذ سوف يتم التطرق إلى هيكل الوظائف في القسم الأخير من هذا الفصل.

قد تكتفي الجهة الحكومية في البداية وقبل بدء أعمالها الفعلية بهيكل تنظيمي عام بحيث يشمل الإدارة العليا والوحدات التنظيمية الرئيسية التابعة

### 3.5 إعداد النموذج التشغيلي

إن الهدف من النموذج التشغيلي هو تجزئة أنشطة الجهة الحكومية إلى العناصر الأساسية المكونة لها وبيان آلية تناسقها وتكاملها لتقديم القيمة المضافة وتحقيق أهدافها.

ويعزّز النموذج التشغيلي أو نموذج العمل Operating Model بأنه «تمثيل لكيفية عمل الجهة الحكومية من خلال ترابط نشاطاتها لتحقيق وظيفتها».

لقد تعددت الطرق المستخدمة في تمثيل النموذج التشغيلي في المؤسسات، فمنها البسيط الذي يحتوي على عناصر قليلة ومنها المعقد والمتشابك الذي يحتوي على عنصر التقنية وعلى العلاقات الداخلية والخارجية للنشاطات مما يصعب فهمه. لذلك سوف يتم التطرق لشرح الطريقة الأنجح والأسهل في التطبيق.

يتكون النموذج التشغيلي للجهة الحكومية بشكل عام من أربعة محاور أساسية، حيث يتكون كل محور من عدة نشاطات ترتبط مع البيئة الداخلية والخارجية للجهة الحكومية وتكامل وتجانس مع بعضها البعض لإنجاز الهدف الأساسي الذي تصبوا إلى تحقيقه. وهذه المحاور هي:

1. **تصميم الأعمال Business Design**: وتشمل النشاطات الأساسية المعنية بتصميم الآليات والأطر لتنفيذ العمل من سياسات وإجراءات وأنظمة... الخ.

2. **تمكين الأعمال Business Enabling**: وتشمل النشاطات الداعمة لتنفيذ الأعمال، ومن

والتطوير التنظيمي في أي جهة حكومية. وتجدر الإشارة هنا إلى أن المقارنة المرجعية التنظيمية يمكن أن تستخدم في إنشاء هيكل تنظيمي جديد أو تطوير هيكل آخر قائمه، ويمكن أيضاً أن تتم بعد الانتهاء من إعداد الهيكل التنظيمي لمقارنته مع النظائر وتحديد الفروقات.

وتسير المقارنة المرجعية التنظيمية بعدة خطوات متلاحقة هي:

1. **تحديد النظارات Peers (الجهات الحكومية أو الجهات الخاصة المرغوب المقارنة بها)**: حيث يمكن أن تكون منظمات أو مؤسسات محلية أو إقليمية أو عالمية تتشابه مع الجهة الحكومية إما في الخدمة المقدمة أو الحجم أو البيئة المحيطة أو الثقافة... الخ.

2. **تحديد الجوانب التنظيمية المراد مقارنتها**: إذ يمكن أن تكون هذه الجوانب بسيطة مثل: موقع نشاط المشتريات في الهيكل التنظيمي، أو مقدمة مثل: نوع الهيكل التنظيمي وتفاصيله كاملة.

3. **تحليل المعلومات وتحديد الفجوة**: يتم التحليل وتحديد الفجوة عن طريق المقارنة بين الوضع التنظيمي القائم والموجود عند النظائر وتحديد سبب الاختلاف و تحديد فرص التحسين، بما يتناسب ويتوافق مع أهداف الجهة الحكومية وبينتها.

**راجع المثال العملي رقم (2) على الصفحة رقم 70.**

3. هيكل العمليات [Processes Structure]
4. هيكل المصفوفة / هيكل المشاريع [Matrix Structure/ Project-Based Structure]
5. الهيكل الهجين [Hybrid Structure]
6. هيكل المتعاملين [Clients Structure]

### **بـ. تحديد العلاقات التنظيمية**

بعد تكوين الوحدات التنظيمية فإنه لا بد من ربط هذه الوحدات مع بعضها البعض لتحقيق التنسيق بينها من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينها تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب ويسر.

ويتم تحديد التبعية الإدارية (العلاقات الرأسية) التي تربط الرئيس بالمرؤوس، أي خط السلطة الذي يحدد في نفس الوقت اتجاه سير الاستفهام والاسترشاد وقارير الإنجاز من المرؤوس إلى الرئيس، وعلاقة الاتصال (العلاقات الأفقية) وفقاً لنوع الهيكل التنظيمي أو طريقة التجميع الأنسب من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً.

وهنا يجب التذكير بنوع من أنواع العلاقات التنظيمية وهو العلاقة الفنية أو المهنية التي تنشأ في بعض الأديان وفقاً لمتطلبات العمل ولنوع الهيكل التنظيمي، بحيث تختص العلاقة الفنية بتوجيهه كيفية أداء العمل وإجراء المتابعة الفنية فقط وليس التبعية الإدارية منها، مثل المكافحة على الإجازات ومراقبة الحضور والغياب، ويمكن إيجاد هذا النوع من التبعية في هيكل المصفوفات أو المشاريع أو الهيكل الهجين.

**راجع الأمثلة العملية رقم (٤) و(٥) على الصفحات رقم 72 و 73 .**

بالإضافة إلى المبدأ السابق يرجع إنشاء التقسيمات التنظيمية بشكل رئيس إلى مبدأ نطاق الإشراف، إذ لا يعقل أن يشرف رئيس واحد إشرافاً مباشراً على عدد كبير من المرؤوسين الذين يمارسون أوجه نشاطات متعددة ومن تخصصات مختلفة في ذات الوقت. ولذا يضرر الرئيس الأعلى لتوزيع أوجه النشاط على عدد من التقسيمات التنظيمية بمارس كل منها جانبياً محدوداً من النشاط ويختضع في نفس الوقت إلى توجيه وإشراف رئيس مستقل.

وهناك أساس متعددة للتجميع الأنشطة (تكوين الوحدات التنظيمية) ولكن لكل منها مزاياها وعيوبها، حيث تختار الجهة الحكومية نوع التجميع الأنسب لها وفقاً لظروفها الخاصة وحجم العمل فيها. إلا أن معظم الجهات الحكومية تتجه في تجميعها إلى "التجميع حسب تخصص الوظائف" وفي بعض الأحيان يسمى "هيكل الاختصاصات" أي التجميع على أساس اختصاصات الوظائف. حيث يعكس مسمى الوحدة التنظيمية طبيعة عملها أو المهمة الرئيسية لها، مع مراعاة عدم المبالغة في المسميات والاكتفاء بما قل ودل مثل: إدارة المشاريع، قسم التسويق، قسم المحاسبة.... الخ.

وهناك عدّة أنواع للتجميع الأنشطة في الهيكل التنظيمية تم شرحها في الفصل الثاني من هذا الدليل وهي:

1. هيكل الاختصاصات - التجميع حسب تخصص الوظائف [Functional Structure]
2. هيكل الخدمة/ المنتج [Product/Service Structure]

والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لها والظروف البيئية المحيطة بها، حيث يتوقف كل ذلك في النهاية على حجم هذه الجهة الحكومية. وتتم هذه الخطوة عن طريق تجميع الأنشطة المحددة في النموذج التشغيلي معاً ووضعها في وحدات تنظيمية. فمثلاً يمكن تجميع أنشطة «تصميم الأعمال» الوارد ذكرها في النموذج التشغيلي ضمن وحدة تنظيمية واحدة، أو تجميع الوحدات التنظيمية الرئيسية الخاصة بالنشاطات والعمليات الفنية تحت سقف إداري واحد (مثل «قطاع العمليات أو الخدمات»، بحيث يقوم بإدارته مساعد المدير العام للشؤون الفنية).

ولتسهيل المهمة يفضل البدء بتحديد وتجميع الأنشطة الاستشارية والمساعدة (الأنشطة المساعدة Support Functions) وأنشطة الرقابة. وهذه الأنشطة تكون نمطية (متشابهة) في جميع الجهات الحكومية على اختلاف أهدافها.

أمثلة الأنشطة الاستشارية (الخطيط والمتابعة، الشؤون القانونية، التطوير والبحوث... الخ، وأمثلة الأنشطة المعاونة أو المساعدة (الموارد البشرية، الشؤون المالية، الخدمات العامة، نظم المعلومات، السكرتارية .... الخ). وبصفة عامة كل ما له علاقة بالشأن المالي والإدارية والتكنولوجية والاتصال والتسويق. وأمثلة لأنشطة الرقابة (التدقيق الداخلي، إدارة المخاطر، إدارة المشاريع، إدارة الأداء... الخ).

ثم التركيز على الأنشطة الرئيسية الفنية Core Functions وتجميعها بالشكل المناسب وفقاً لأهميتها النسبية في تحقيق أهداف الجهة الحكومية ووفقاً لمبدأ التخصص وبدأ التكامل والتجانس الوارد ذكره في الفصل الثاني من

2. أن لا تتجاوز نسبة الوحدات التنظيمية المتعلقة بالوظائف والمهام المساعدة عن ثلث مجموع الوحدات التنظيمية في المستوى ذاته (مثال: أن لا يتجاوز مجموع إدارات الموارد البشرية والمالية وتقنية المعلومات... إلى ثلث مجموع الإدارات كلها).

3. ضرورة مراعاة عدم تجزئة النشاط الواحد بين أكثر من وحدة تنظيمية في الهيكل التنظيمي وعدم تسمية أي وحدة تنظيمية باسم الوحدة التنظيمية التابعة لها أو الأعلى منها في المستوى. (مثال: لا يجوز أن يكون مسمى الإدارة "إدارة التخطيط الاستراتيجي" وقسم يتبع لها تنظيمياً بنفس المسمى "قسم التخطيط الاستراتيجي").

4. أن يراعى عدم الأزدواجية والتكرار في المهام والمسؤوليات.

5. تجميع الأنشطة المتعلقة بخدمة المتعاملين في وحدة تنظيمية واحدة، وأن يراعى تسلسل المعاملات والموافقات والقرارات وخط سير أي منها عند تحديد الارتباطات والعلاقات التنظيمية.

وتكون عملية إعداد الهيكل التنظيمي العام من خطوتين رئيستين هما:

- أ. تجميع الأنشطة
- بـ. تحديد العلاقات التنظيمية

### **أ. تجميع الأنشطة**

تعتبر خطوة تجميع الأنشطة الخطوة الرئيسية التي يتم عندها تحديد شكل وتكوينات الهيكل التنظيمي للجهة الحكومية المستحدثة، وتتم في ضوء ظروف كل جهة وذلك من ناحية الموارد

### 3.8 إعداد الهيكل الوظيفي التفصيلي

بعد تحديد الهيكل التنظيمي (هيكل الوحدات التنظيمية) وفقاً لأحد أنواع التجميع المذكورة سابقاً، يتم تحويله إلى هيكل وظيفي من خلال تحديد المسميات الوظيفية التي تغير عن غرض وجود الوظيفة والتي تكون منها كل وحدة تنظيمية لتنفيذ مهامها ومسؤولياتها.

والخطوة الأولى والبساطة في هذه العملية هي تحويل مسمى الوحدة التنظيمية (مثال: "ادارة المالية") إلى مسمى وظيفة مسؤولتها (مثال: "مدير إدارة المالية"، وذلك من خلال وضع المستوى الإشرافي قبل مسمى الوحدة التنظيمية، مثل آخر: "قسم المحاسبة" يصبح "رئيس قسم المحاسبة" .... وهكذا).

ثم يتم تقسيم مهام ومسؤوليات الوحدة التنظيمية حسب الاختصاص وتحديد مسمياتها الوظيفية التي تعكس طبيعة العمل والمهام والمسؤوليات المناظرة بكل مسمى، مثل مسمى مهندس، محاسب، مستشار، ضابط خدمة عملاء... الخ. ويجب التفصيل في التخصص- إن أمكن - ليصبح المسمى الوظيفي مكوناً من جزئين يمثل الجزء الأول التخصص الأساسي والثاني يعبر عن التخصص الفرعية المنبثقة عنه، مثل محاسب مشتريات أو مهندس صيانة... الخ.

وتجرد الإشارة هنا إلى ضرورة ربط الوظائف بالسلسل أو التسلسل الوظيفي من خلال ذكر مستوى الوظائف ذات المستويات العليا (أي لغير المبتدئين)، وعادةً ما تمثل بأحد الألقاب التالية: رئيس أو أول. مثال: مدقق حسابات رئيسي،

أن لا تتجاوز كل مهمة السطرين، وعدم التطرق إلى وصف إجراءات العمل التفصيلية أو المهام المشتركة بين الوحدات التنظيمية الأخرى، مثل: طلب تعيين أو نقل موظفين. لأن الهدف هنا أن يعكس وصف المهام الأسباب الرئيسية لوجود الوحدة التنظيمية وما يميزها عن غيرها.

ويتوجب أيضاً أن يتناسب وينطبق مستوى تفصيل المهام على كل الوحدات التنظيمية واتباع الترتيب المنطقي والعملي في عرض المهام والمسؤوليات من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية.

ويجب مراعاة اتساق المصطلحات والعبارات عند كتابة المهام والتتأكد من إدراج جميع المهام الرئيسية للأقسام في مهام الإدارة، والتتأكد من إدراج جميع المهام الرئيسية للإدارات في مهام القطاع... وهكذا.

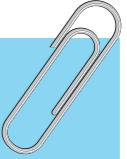
ولكتابة وصف واضح لمهام ومسؤوليات الوحدات التنظيمية يجب استخدام الألفاظ والعبارات المحددة للتعبير عن طبيعة العمل، على سبيل المثال لا الحصر:

- إدارة
- تنفيذ
- صيانة
- تأمين
- تخطيط
- إنجاز
- تحليل
- إصدار
- تنسيق
- تحضير
- تقديم
- وضع
- اعتماد
- إعداد
- تقييم
- توفير
- مراجعة
- تطبيق
- قياس
- تقديم

هذا وقد تم إرفاق أمثلة مقترنة للمهام والمسؤوليات الخاصة بالأنشطة الإدارية والمساندة في الفصل السابع «المرفقات» من هذا الدليل لمساعدة القائمين على التنظيم الإداري في عملية وصف مهام ومسؤوليات الوحدات التنظيمية.

إن أحد معايير فعالية التنظيم الإداري هو أن تخدم مهام ومسؤوليات التقسيمات التنظيمية فعلاً الأهداف التي أنشأت على أساسها الجهة الحكومية دون زيادة أو نقصان. فمن الواجب أيضاً أن لا تقوم الجهة الحكومية بمهام ليست من اختصاصاتها. وصعب تحقيق ذلك إلا من خلال وصف مكتوب وواضح ودقيق لجميع الوحدات التنظيمية فيها.

ويجب التنويه هنا إلى أن المقصود بمهام ومسؤوليات الوحدة التنظيمية هو مهام «مجموعة» الموظفين في تلك الوحدة وليس وصف وظيفة المسؤول عن تلك الوحدة أو أحد العاملين فيها. إذ إن الوصف الوظيفي للوظائف في الوحدة التنظيمية يمكن أن يستخرج من مهام ومسؤوليات الوحدة التنظيمية.

  
خطأ شائع يمكن أن تقع به بعض الجهات الحكومية عند وجود نائب أو مساعد للمدير العام، إذ يتم إتباع جميع الوحدات التنظيمية مباشرة إلى نائب أو مساعد المدير العام سوى نائبه أو مساعدته. يعتبر هذا الإجراء منافياً لمبدأ «نطاق الإشراف» الذي يتضمن تفادي وجود مرؤوس واحد. بالإضافة إلى أن بعض النشاطات والوحدات التنظيمية يجب أن تتبع مباشرة لمدير عام الجهة لضمان فعالية وكفاءة الهيكل التنظيمي، مثل: التدقيق الداخلي (إدارية فقط وفنية لمجلس الإدارة في حال وجوده)، والتطبيق الاستراتيجي، وإدارة الأداء.

### 3.7 تحديد مهام ومسؤوليات الوحدات التنظيمية

على ضوء الأنشطة الرئيسية والفرعية التي تم التوصل إليها بالمرحلة السابقة، يتم تحديد مهام ومسؤوليات التقسيمات التنظيمية لكل مكونات الهيكل التنظيمي من وحدات تنظيمية على أن تكون هذه المهام واضحة ومحددة، وذلك بإيضاح دور كل تقسيم تنظيمي دون لبس أو تداخل أو تكرار، وبحيث لا تستخدم عبارات عامة مثل (الاشتراك في الإعداد، أو المعاونة في...) دون تحديد لنطاق الاشتراك أو نطاق المعاونة ومضمونها.

ضابط دعم أول، أخصائي رئيسي تطوير وعمليات،  
الخ. وللوظائف التخصصية المساعدة يجب ذكر  
كلمة "مساعد" قبل الوظيفة مثل: مساعد مدير  
مشاريع، مساعد إداري...الخ.



بعد إعداد الأوصاف الوظيفية للوظائف،  
تم عملية تقييمها واعتمادها وتحديد  
الدرجات الوظيفية من خلال التنسيق مع  
دائرة الموارد البشرية في حكومة دبي.

وتبدأ بعد ذلك عملية وصف مهام ومسؤوليات  
الوظائف المعتمدة في الهيكل الوظيفي  
وتحديد متطلبات الوظائف (عملية إعداد الوصف  
الوظيفي). ثم يتم تعيين أو إسناد رئاسة كل  
تقسيم تنظيمي لأحد العاملين بالجهة الحكومية  
وتفوض لهم السلطات التي تمكّنهم من القيام  
بنفاذ المسؤوليات المنوط بها. ويفضل أن  
يكون التفويض كتابياً (بموجب قرار إداري أو من  
خلال وصف وظيفي معتمد) يحدد أبعاد السلطة  
المفروضة و مجالات التفويض حتى يكون جميع  
العاملين بكل تقسيم تنظيمي على علم بها  
وكذا العاملين بباقي التقسيمات التنظيمية  
الأخرى في الجهة الحكومية.

ويقوم رئيس الوحدة التنظيمية المعين بعملية  
تحديد وتخطيط الموارد البشرية Manpower  
Planning لتنفيذ المهام والمسؤوليات الخاصة  
بالوظائف في الوحدة التنظيمية التي يرأسها، إذ  
يجب مراعاة حجم العمل وطبيعته ومعدل تكراره  
والاستفلال الأمثل للموارد البشرية والإمكانات  
المادية لتحديد العدد المثالي للموظفين في  
كل وظيفة من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية  
وال المؤسسية للجهة الحكومية وأن توفر المرونة  
والقدرة على مواكبة التطورات والتطلعات  
المستقبلية لها.

راجع المثال العملي رقم (٦) على الصفحة  
رقم .73

**مثال عملي**  
**رقم (1)**

وفقاً لقانون رقم (12) لسنة 2008 بإنشاء هيئة تنمية المجتمع في دبي، تم ذكر الهدف العام من إنشاء الهيئة وهو «أن تتولى الهيئة مسؤولية تنظيم وتطوير التنمية الاجتماعية في الإمارة، والإشراف العام على تحقيق مخرجات القطاع الاجتماعي، وتوفير وتقديم الخدمات الاجتماعية، وذلك بهدف إنشاء وإدارة نظام متكملاً وكفء للتنمية والخدمات الاجتماعية في الإمارة».

ولتحقيق الهدف العام تم تحديد المهام والاختصاصات الرئيسية التالية:

1. إعداد الخطط الاستراتيجية الشاملة المتعلقة بالقطاع الاجتماعي وتنفيذها والإشراف عليها بالتنسيق مع الجهات المعنية في الإمارة وخارجها.
  2. اقتراح التشريعات المتعلقة بالخدمات الاجتماعية بما في ذلك إدارة نظام يعنى بالمعلومات الاجتماعية وبقاعدة بيانات متكملاً في الإمارة.
  3. العمل مع الجهات المعنية على تطوير جودة مخرجات قطاع التنمية الاجتماعية بكافة أنواعه ومراحله بشكل يتافق مع المتطلبات الاجتماعية المختلفة.
  4. تخطيط وتنظيم وتنفيذ الأنشطة والخدمات والبرامج الاجتماعية التي تشمل جميع أفراد المجتمع.
  5. وضع السياسات والمعايير والضوابط المتعلقة بالمهن والمنشآت العاملة في القطاع والمتطلعين والمقيمين في الإمارة والمناطق.
- وتم تحديد بعض الأنشطة والمهام والاختصاصات الفرعية لتحقيق الأهداف والمهام الرئيسية، منها:
1. توفير الدعم والمساعدات المالية لذوي الدخل المحدود وفقاً للمعايير والضوابط المعتمدة لدى الهيئات والجهات ذات الصلة.
  2. توفير المأوى والرعاية الاجتماعية للمسنين وذوي الاحتياجات الخاصة وغيرهم من فئات

الإداري أو وهو «التخصص». وفيما يلي أمثلة لأنشطة الممكّن استخراجها من وصف المهام والأهداف السابقة:

- نشاط يُعني برعاية الشؤون الاجتماعية للقصر ومن في حكمهم.
  - نشاط يُعني بتقديم الاستشارات والتوجيه الأسري للأسرة.
  - نشاط يُعني باستقطاب وتطوير وتأهيل الكفاءات البشرية المطلوبة للعمل في القطاع الاجتماعي.
  - نشاط رقابي يُعني بالترخيص والإشراف على المراكز والمؤسسات الاجتماعية العاملة بالإمارة.
- ولتحقيق المهام السابقة يتوجب تحديد النشاطات الرئيسية أو الفنية (Core Functions) لتقديم بأداء هذه المهام وتقسيم العمل بحيث يتم تحديدها وتحميلاً أساسياً في عملية التنظيم
3. تقديم الرعاية الاجتماعية للمرضى النفسيين.
  4. التعاون مع الجهات الحكومية لتوفير فرص عمل للمواطنين.
  5. الإشراف على المراكز والمؤسسات الخيرية العاملة بالإمارة.
  6. تقديم المساعدة والمشورة ووعية أفراد المجتمع بحقوق الإنسان ومتابعة القضايا المتعلقة بذلك مع الجهات ذات الاختصاص.
  7. تقديم الرعاية الاجتماعية والإشراف على إتمام الإجراءات المتعلقة بكفالة الأيتام ومجهولي الأبوين والاحتفاظ بالوثائق القانونية الخاصة بذلك ومتابعة أحوالهم لدى كفالةهم.
  8. تأهيل مدمني المواد المخدرة والمؤثرات العقلية وما في حكمها وتوفير الرعاية الاجتماعية لهؤلاء في النواحي النفسية والبدنية والثقافية والمهنية.
  9. إيواء الأيتام ومجهولي الأبوين والأحداث الجانحين والمشردين وأطفال السجناء وتقديم الرعاية الاجتماعية لهم.
  10. متابعة قضايا الأحداث الجانحين وتأهيلهم أبناء وبعد تنفيذ العقوبات المحكوم بها عليهم.
  11. تقديم الرعاية الاجتماعية والنفسية للسجناء ومتابعة أحوالهم داخل السجون وإعادة تأهيلهم بعد إطلاق سراحهم من خلال إيجاد فرص عمل مناسبة لهم.

يمثل إطار العمل التالي تصنيف النشاطات الرئيسية لـ هيئة تنمية المجتمع في إمارة وفقاً للأربعة محاور الرئيسية المذكورة مسبقاً:



الشكل رقم (14): مثال لنموج نشغيلي لـ هيئة تنمية المجتمع في إمارة دبي

### مثال عملي رقم (3)

يمثل الجدول التالي، مثلاً عملياً لمقارنة مرجعية قامت بها بلدية دبي لمقارنة التبعية التنظيمية لبعض النشاطات المساعدة في هيكلها التنظيمي مع هيكل تنظيمية لعدة جهات حكومية (محلية وإقليمية وعالمية).

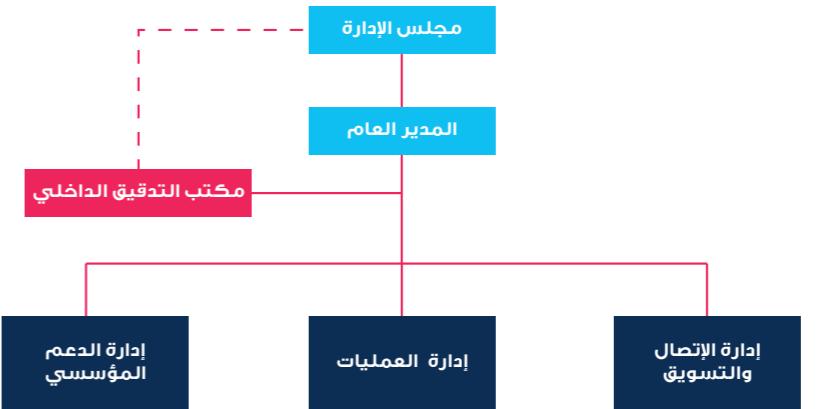
### مثال عملي رقم (2)

الجهة الحكومية	البلد	النشاطات	المشتريات	الشئون القانونية	المالية
بلدية أبوظبي	الإمارات	تتبع قطاع خدمات الدعم والمساندة	ملحقة بإدارة التخطيط المالي التابعة لقطاع التخطيط الدعم و المساندة الاستراتيجي وإدارة الأداء	تتبع قطاع خدمات الدعم والمساندة	
أمانة عمان الكبرى	الأردن	تتبع مكتب الدعم التنفيذي	تتبع الشئون المالية والإدارية	تتبع الشئون المالية والإدارية	
بلدية ليفربول	إنجلترا	معهد لجنة خارجية	تتبع مساعد المدير العام	تتبع مساعد المدير العام	

الجدول رقم (5): مقارنة مرجعية بين عدة جهات حكومية

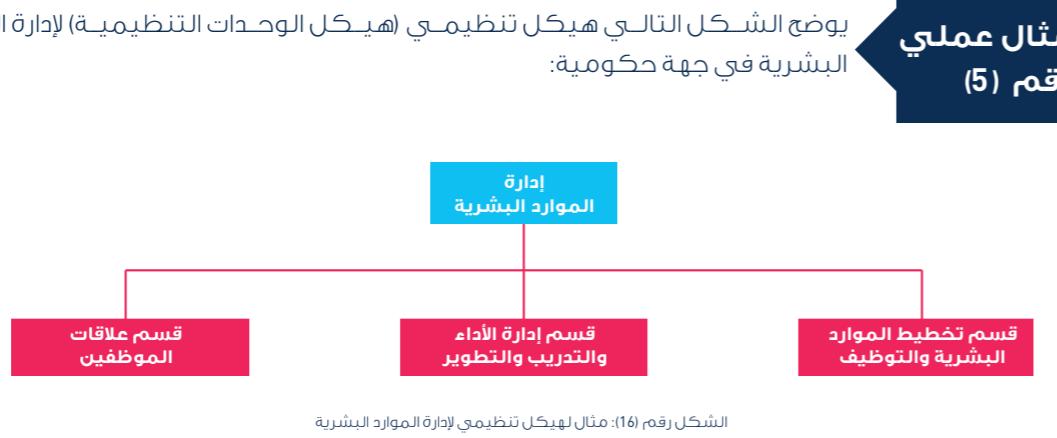
**مثال عملي**  
**رقم (4)**

بعد إنشاء الوحدات الإدارية في الجهة الحكومية كإدارة العمليات، وإدارة الاتصال والتسويق، وإدارة الدعم المؤسسي، لابد من ربطها بواسطة خط السلطة (تمثل بخط مستقيم) بالرئيس المباشر مثل المدير العام أو مساعدته. ويرتبط مكتب التدقيق الداخلي بالمدير العام إدارياً (تبعية إدارية تمثل بخط مستقيم) و تبعية فنية أو مهنية بلجنة التدقيق أو مجلس الإدارة للجهة الحكومية، إن وجد (تمثل بخط متقطع).



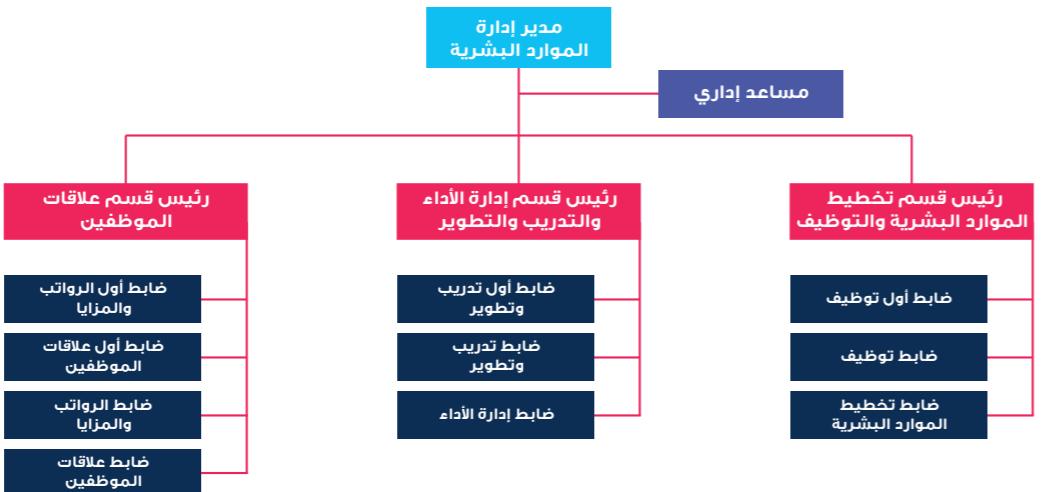
الشكل رقم (15): مثال لخطوط السلطة (الإدارية والفنية)

**مثال عملي**  
**رقم (5)**



يوضح الشكل التالي هيكلًا وظيفيًّا لنفس المثال المذكور سابقًا الخاص بإدارة الموارد البشرية في جهة حكومية ما، وفقاً لحجم وطبيعة عملها.

**مثال عملي**  
**رقم (6)**



الشكل رقم (17): مثال لهيكل وظيفي لإدارة الموارد البشرية

**تعديل هيكل  
تنظيمي قائمة  
لجهة حكومية**

**4**

**الفصل الرابع**

## 4.2 تعديل جذري على هيكل تنظيمي قائم (إعادة هيكلة)

لا بد في البداية من تعریف مصطلح «تعديل جذري» والحالات التي تستوجب حدوثه. حيث يقصد بالتعديل الجذري على الهيكل التنظيمي إحداث تغييرات جوهرية في الوحدات التنظيمية من المستويات العليا للهيكل التنظيمي (القطاعات والإدارات) والاتصالات التنظيمية الخاصة بها وفي بعض الأحيان تسمى هذه العملية بإعادة الهيكلة.

وتجدر الإشارة هنا إلى الأسباب الرئيسية التي تستوجب هذا النوع من التغيير، وهي على سبيل المثال لا الحصر:

- عدم توافق الهيكل التنظيمي مع استراتيجية ومهام واحتياجات الجهة الحكومية الواردة في قانون إنشائها ونظامها الأساسي أو بسبب صدور تشريع جديد أو سياسة جديدة من السلطة المختصة تحدث تغييراً على مهام الجهة الحكومية أو احتياجاتها (مثل نقل صلاحيات أو احتياجات إلى جهة حكومية أخرى) اعتماد استراتيجيات وسياسات سواء على مستوى الإمارة أو القطاع الذي تتبع له الجهة الحكومية تتطلب تعديل الهيكل التنظيمي لتعزيز تنافسية الإمارة أو رفع كفاءة وفاعلية أداء الجهاز الحكومي أو ترشيد الإنفاق العام أو غيرها.
- إضافة أنشطة رئيسية جديدة أو التوسيع في نشاط قائم على مستوى القطاعات أو الإدارات. عدم ملائمة نطاق الإشراف (اتساعاً أو محدودةً) لدى الإدارة العليا.

د. تحديد مدة زمنية معقولة لتنفيذ المشروع والالتزام بها.

هـ. إعلام وإشراك المسؤولين والموظفين من البداية في عملية تحديث الهيكل التنظيمي وأخذ آرائهم لتجنب مقاومة التغيير وتسهيل عملية التطبيق. بالإضافة إلى شرح أهمية وفوائد عملية تحديث الهيكل التنظيمي الناتجة عن وجود حاجة فعلية للتغيير من أجل مصلحة الموظف والجهة الحكومية على حد سواء.

ويجب أن يتمتع مدير المشروع أو القائم على تنفيذ المشروع (مسؤول التنظيم الإداري) بالمواصفات التالية:

- كفاءة وخبرة ودرية شاملة بأعمال ونشاطات وعمليات الجهة الحكومية بالإضافة إلى المهارة الإدارية المتمثلة في التخطيط والإدارة وتنفيذ المشروع.
- الإمام بأهداف وسياسات الجهة الحكومية، لتوجيه الآراء في اتجاه أهدافها.
- خبرة واسعة في مجال التنظيم والعلاقات الإدارية.
- المرونة وقدرة الشخصية.
- القيادة في التعامل والقدرة على الاتصال السلس وفهم الأشخاص.
- سرعة البديةة والقدرة على التحليل العملي والمنطقى للمعلومات.
- الإدراك بأن مهمته استشارية ويستمد سلطته من أسلوبه المتجرد والموضوعي.

لقد تم تفصيل إجراءات العمل المتعلقة في اعتماد التعديلات على الهيكل التنظيمي، جذرية كانت أم بسيطة، في الفصل السادس «آلية اعتماد الهيكل التنظيمية للجهات الحكومية».



## 4.1 مقدمة

يسلط هذا الفصل الضوء على المنهجية المقترنة لتعديل هيكل تنظيمي قائم لجهة حكومية عند ظهور حاجة لذلك. وقد تم شرح كل خطوة من هذه الآلية بشكل مفصل وتدعيمها بالأمثلة لتسهيل عملية التطبيق.

وينقسم الفصل إلى جزئين هما:

- أ. تعديل جذري على هيكل تنظيمي قائم (إعادة هيكلة)
- ب. تعديل بسيط على هيكل تنظيمي قائم

يستعرض هذا الفصل في جزئيه الأسباب الرئيسية التي تستوجب كل نوع من التغيير على الهيكل التنظيمي (جذري أو بسيط) والناتج المتوقع لكل نوع من التغيير. ويعطي الفصل أيضاً نبذة عامة عن كيفية احتساب الأثر المالي الناتج عن التغيير في الهيكل التنظيمي، ويحدد الجوانب الواجبأخذها بعين الاعتبار عند حساب الزيادة أو الوفر المالي نتيجة لهذا التغيير.

يتطرق هذا الفصل في نهايته إلى المبادئ والأسس الواجب مراعاتها عند إحداث تعديل بسيط على هيكل تنظيمي قائم.

وكغيره من المشاريع يتطلب مشروع تعديل الهيكل التنظيمي، شأنه شأن إدارة أي نشاط، تحديد وتعریف الهدف، ثم التخطيط والتنفيذ، ومتابعة التطبيق لتحقيق الهدف من المشروع، ويطلب ذلك تحديد وتوفير العناصر البشرية والمادية الازمة لتنفيذ المشروع.

فمن عوامل نجاح مشروع تعديل الهيكل التنظيمي:

- أ. التوافق القيادي Leadership Alignment الذي يتمثل في رغبة الإدارة العليا في التغيير والدعم المستمر لمشروع تحديث الهيكل التنظيمي من خلال اتفاق القادة على إنجاح وتحقيق أهداف المشروع، وتحفيز الموظفين وإنقاذهم بفوائد التغيير، ومشاركة القادة في المراحل الأساسية للمشروع.
- ب. تعيين شخص أو فريق مختص في التنظيم الإداري لتولي مهمة تحديث الهيكل التنظيمي، يمتلك المهارات والكفاءات المطلوبة لتنفيذ المشروع.
- ج. توفير الموارد البشرية والمالية والفنية المطلوبة لتنفيذ المشروع.

- الهيكل الوظيفي الحالي والفعلي يشمل أعداد الموظفين.
- النموذج التشغيلي الحالي.
- مهام ومسؤوليات الوحدات التنظيمية للأوصاف الوظيفية.
- مصروفه الصلاحيات.
- نظم وإجراءات العمل المتبعة في ممارسة الجهة الحكومية لأنشطتها المختلفة.
- قائمة بأنظمة التقنية المستخدمة والفرض منها.
- نتائج الاستبيانات والشكوى والاقتراحات للموظفين والمتعاملين.

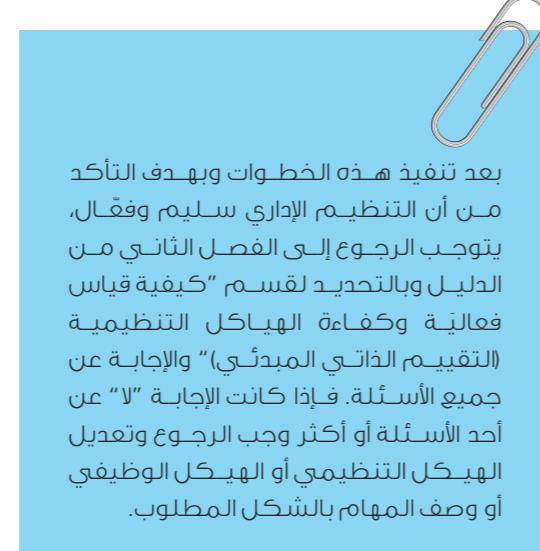
## 2. جمع المعلومات عن طريق المقابلات والاجتماعات وورش العمل

يتم بواسطة هذا الأسلوب جمع المعلومات عن طريق الاتصال المباشر مع المسؤولين والموظفين من خلال المقابلات الشخصية الفردية أو الجماعية (عن طريق الاجتماعات وورش العمل).

على الرغم من أهمية هذا الأسلوب في التأكيد من مدى دقة المعلومات التي تم جمعها من الأساليب الأخرى، إلا أنه يعده مكلفاً نسبياً لما قد يستغرقه من وقت في ترتيب المواعيد وعقد الاجتماعات. ولفرض توفير الجهد والوقت يمكن الاجتماع مع المسؤولين فقط ومع عينة من الموظفين من كل وحدة تنظيمية أو من الوحدة التنظيمية المعنية.

## 3. جمع المعلومات عن طريق الاستبيان

يقوم المسؤول عن التنظيم الإداري بإعداد استبيان للتحليل التنظيمي الذي يحتوي على أسئلة دقيقة للحصول على المعلومات المطلوبة، والتي



### 4.2.1 دراسة الوضع الحالي وتحديد المشكلة

إن الخطوة الأولى في مشروع تحديث الهيكل التنظيمي لجهة حكومية قائمة تكمن في قيام المسئول عن التنظيم الإداري بجمع المعلومات والبيانات المطلوبة لدراسة وتحليل الوضع الحالي وتحديد المشكلة أو المشاكل التنظيمية، باستخدام طريقة أو أكثر من من الطرق التالية:

#### 1. الحصول على المعلومات المتوفرة والموثقة لدى الجهة الحكومية المعنية

- مثل:**
- تشريع الإنشاء.
  - القوانين والقرارات التنظيمية.
  - الخطة الاستراتيجية.
  - الهيكل التنظيمي الحالي والفعلي.

### الرئيسة والتفصيلية لمكونات الهيكل التنظيمي

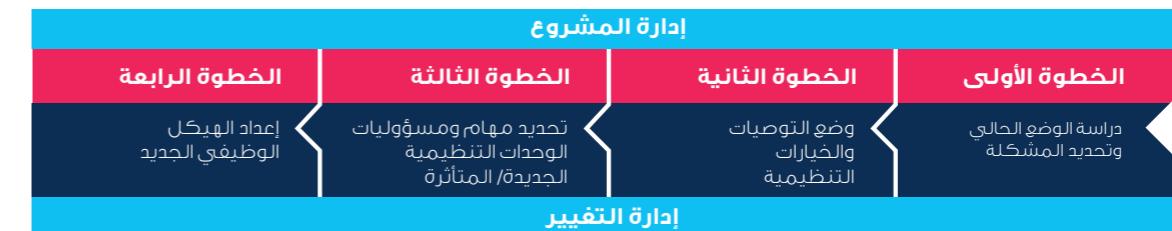
ومن التغييرات التي قد تنتج عن عملية إعادة الهيكلة:

- استحداث أو إلغاء وحدات تنظيمية معينة.
- دمج أو فصل بعض الوحدات التنظيمية.
- رفع أو تقليل مستوى وحدات تنظيمية معينة.
- تعديل التبعيات التنظيمية لوحدات تنظيمية معينة.
- إيجاد أو تعديل أو نقل أو إلغاء مهام ومسؤوليات وحدات تنظيمية معينة.

- تعدد المستويات الإدارية دون مبرر وطول خط التسلسل والتبعية الإدارية.
- ضعف مستوى التنسيق بين التقسيمات التنظيمية العليا.
- عدم وجود رقابة فعالة.
- عدم التوازن بين التقسيمات التنظيمية الرئيسة والمساندة نتيجة التضخم في حجم الهيكل التنظيمي القائم.
- قلة كفاءة وفعالية الهيكل التنظيمي القائم.
- بروز مشاكل الأزدواجية أو التضارب في الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية العليا داخل القطاع الواحد أو بين أكثر من قطاع
- نتيجة لعدم الدقة في تحديد الاختصاصات

### 4.2.1 منهجية إعادة الهيكلة

بالرجوع إلى النظريات التنظيمية والممارسات الفضلى تم تطوير الآلية الموضحة بالشكل التالي لاتباعها عند إحداث تعديل جذري على هيكل تنظيمي قائم لجهة حكومية.



الشكل رقم (18): منهجية تحديث جذري للهيكل التنظيمي لجهة حكومية قائمة

وتمثل الأجزاء التالية من هذا الفصل شرحاً تفصiliaً لكل خطوة من الخطوات الموضحة في الشكل والتي تصاحبها إدارة التغيير التي سوف يتم شرحها بالتفصيل في الفصل الخامس من هذا الدليل.

- الرجاء ذكر أي مقتراحات ضرورية لتحسين الإنرجية في العمل والوضع الحالي في القطاع/ الإدارة أو في الجهة الحكومية بشكل عام.

وينبغي على المسؤول عن التنظيم الإداري عند قيامه بجمع المعلومات مراعاة ما يلي:

- أن يكون الاتصال بالموظفين من خلال رؤسائهم.

مراعاة أنساب الأوقات للاتصال بالموظفين المعنيين وأن يكون الاتصال في مواعيد محددة يتفق عليها بقدر الإمكان حفاظاً على وقت الجميع.

أن يتم الحصول على البيانات والمعلومات من مصدرها الأساسي بما يضمن دقتها وموضوعيتها.

- أن يفرق بين الآراء والحقائق، ولا مانع من الاستعمال للأراء فيما يفيد عند وضع الحلول للمشاكل التنظيمية التي تتم دراستها.

- عدم التسرع في إعطاء حلول سريعة للمشاكل التي يتم جمع بيانات عنها.

بعد القيام بجمع المعلومات والبيانات يقوم المسؤول عن التنظيم الإداري بتصنيفها ومراجعةها وتحليلها لتحديد المشكلة أو المشاكل التنظيمية الأساسية. وللتسهيل على مسؤول التنظيم الإداري تم توفير أدلة شاملة لقياس فعالية وكفاءة الهيكل التنظيمي في الفصل الثاني من هذا الدليل ليتم استخدامها في عملية جمع المعلومات وتحديد المشكلة التنظيمية. مع التأكيد على أن الأسئلة الواردة في هذه الأداة والأسئلة السابقة التي يمكن طرحها خلال المقابلات / الاجتماعات أو من خلال الاستبيان جاءت على سبيل المثال لا الحصر ، وأنه يمكن

- هل تعتبر عملية صنع القرار داخل الجهة الحكومية مركبة أو لا مركبة؟

- هل هو واضح للموظفين من هو متخد القرار في القطاع/الإدارية؟

- هل يتم اتخاذ القرار في الوقت المناسب؟

- هل هناك آلية واضحة وفعالة لتفويض الصالحيات بهدف تسريع عملية اتخاذ القرارات؟

#### **د. السياسات والإجراءات**

- هل هناك سياسات وإجراءات عمل موثقة في القطاع/الادارة؟

- هل السياسات والإجراءات المعتمد بها في القطاع/الادارة متواقة مع مهام الموظفين والوصف الوظيفي؟

- هل السياسات والإجراءات المعتمد بها في القطاع/الادارة تعتبر ملائمة لتحقيق الاستراتيجية والثقافة المؤسسية المستهدفة؟

- الرجاء ذكر الأنظمة الإلكترونية التي تعامل معها من خلال القطاع/الادارة.

- هل تعتقد أنها أحدث وأفضل التقنيات المتوفرة في السوق؟

- ما هي اقتراحاتك لتطوير العمل الإلكتروني في القطاع/الادارة كبديل للنظام المستخدم حالياً؟

#### **و. التحديات والاقتراحات**

- الرجاء ذكر أي معوقات أو تحديات تواجهها خلال عملك (مثل ظروف العمل، العلاقات التنظيمية والإنسانية، علاقات الجهة الحكومية بالجهات والمؤسسات الأخرى الخارجية... الخ).

#### **أ. الاستراتيجية وإدارة الأداء**

- هل تعد استراتيجية الجهة الحكومية وأهدافها واضحة ومعلنة؟

- هل تم وضع الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالقطاع/الإدارية؟

- إلى أي مدى تعتبر الأهداف المتعلقة بالقطاع/الادارة واضحة ومفهومة؟

- هل تم ربط الأهداف والمشاريع مع استراتيجية الجهة الحكومية؟

- هل تتم مراقبة المهام والمسؤوليات من خلال وضع مؤشرات الأداء؟

- هل هناك آلية لتوافق الأهداف الشخصية مع أهداف القطاع/الادارة (بشكل خاص) والجهة الحكومية بشكل عام؟

#### **ب. الهيكل التنظيمي الحالي والموارد البشرية**

- هل تعتبر المهام والأدوار والمسؤوليات للموظفين متماشية مع أهداف القطاع/الادارة؟

- هل هناك أي تداخل أو ازدواجية في المسؤوليات بين القطاعات/الادارات في الجهة الحكومية؟

- هل لدى جميع الموظفين في القطاع/الادارة وصف وظيفي واضح؟

- هل لدى الموظفين في القطاع/الادارة الخبرات والمؤهلات اللازمة لأداء مهامهم؟

- هل هناك أساس لتقسيم العمل والوقت المستغرق للتنفيذ؟

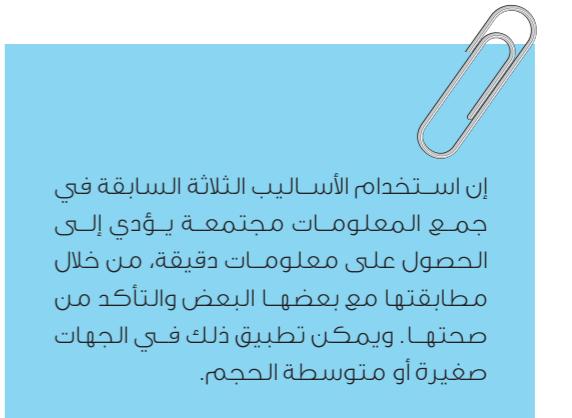
- هل يحدث التواصل بين الوحدات التنظيمية وبين الموظفين بشكل واضح ومستمر؟

- هل يعتبر عدد الموظفين التابعين لكل مدير بشكل مباشر في القطاع/الادارة مقبولاً من حيث نطاق الإشراف؟

تفيد في تحليل الوضع التنظيمي الحالي وإرساله إلى المسؤولين والموظفين لجمع المعلومات عن طريق المراسلة.

وتعتبر هذه الطريقة جيدة في توفير الوقت والتكاليف، إلا أنه في أغلب الأحيان تكون المعلومات أو الإجابات عن الأسئلة في الاستبيان ناقصة أو مختصرة. وتستخدم هذه الطريقة في الجهات الحكومية الضخمة لصعوبة الاجتمام مع المسؤولين والموظفين جميعهم.

بينما تتنوع أساليب جمع المعلومات، تظهر كفاءة المسؤول عن التنظيم في إيجاد التوازن بين استخدام الطرق الثلاث السابقة للحصول على المعلومات الضرورية بأقل التكاليف وأقل وقت.



وفيما يلي أمثلة عن المواضيع والأسئلة التي يمكن طرحها خلال المقابلات / الاجتماعات أو من خلال الاستبيان:

والخروج بهيكل رابع بعد عرضه على الادارة العليا بحيث يشمل معظم المزايا وأقل العيوب. ويتم بعد ذلك معالجة عيوب الخيار الأنسب بطرق عده منها:

- إيجاد أنظمة وإجراءات عمل واضحة وفعالة
- استخدام التقنية لتقليل الإشراف المباشر
- إيجاد سبل ووسائل تنسيق واتصال فعالة



يتم خلال عرض البدائل التنظيمية استعراض للمهام الرئيسية الخاصة بالوحدات التنظيمية المقترنة في كل بديل.

#### 4.2.1.3 تحديد مهام ومسؤوليات الوحدات التنظيمية الجديدة / المتأثرة

يقوم المسؤول عن التنظيم الإداري بتحديد المهام والمسؤوليات التفصيلية الخاصة بالوحدات التنظيمية التي جرى عليها تعديل أو استحداث أو إلغاء، من خلال نقل أو إعادة ترتيب أو صياغة مهام ومسؤوليات جديدة.

ولمعرفة كيفية صياغة المهام والمسؤوليات الخاصة بالوحدات التنظيمية يرجى الرجوع إلى قسم "تحديد مهام ومسؤوليات الوحدات التنظيمية" في الفصل الثالث من هذا الدليل والخاص بإعداد هيكل تنظيمي جديد.

1. **تصميم الأعمال Business Design**: البحث والتطوير
2. **تمكين الأعمال Business Enabling**: إدارة وتطوير الموارد البشرية، إدارة المعرفة
3. **تنفيذ الأعمال Business Delivery**: إدارة الشراكة، إدارة خدمة المتعاملين، التميز التشغيلي
4. **الحكومة Governance**: الحكومة الفعالة، إدارة المخاطر، التخطيط

في حال وجود مشاكل تنظيمية متفاقمة في وحدة تنظيمية معينة يتم بناء واقتراح نموذج تشغيلي تفصيلي لتلك الوحدة التنظيمية وليس فقط للجهة الحكومية بشكل عام، إلا أن هذا يتطلب مجهوداً ووقتاً كبيرين من المسؤول عن التنظيم الإداري والمختصين في الوحدة التنظيمية المعنية.

#### راجع المثال العملي رقم (9) على الصفحة رقم .90

وبعد أن يتم الانتهاء من إعداد النموذج التشغيلي وتحديد الأنشطة التي سوف يتضمنها الهيكل التنظيمي، يقوم المسؤول عن التنظيم الإداري باقتراح عده بديل لهيكل تنظيمية مقترنة مع ذكر خصائص ومزايا وعيوب كل منها وعرضها على إدارة الجهة الحكومية العليا لتحديد الأنسب منها والممكن تنفيذه والذي يتلاءم مع ظروف الجهة الحكومية وإمكانياتها.

#### راجع المثال العملي رقم (10) على الصفحة رقم .92 و .93

وعادةً ما يتم اقتراح عده بديل (اثنين أو ثلاثة)

الخاصة بالجهة الحكومية المعنية. ولمزيد من التفاصيل يرجى مراجعة القسم الخاص بعمل «المقارنة المرجعية» الوارد ذكره في الفصل الثالث من هذا الدليل.

وللخروج بتوصيات تخدم الجهة الحكومية بشكل دقيق، يجب تحديد المقومات الاستراتيجية Strategic Drivers والقدرات المستقبلية المطلوبة Future Capabilities التنظيمي المحدث لتخدم الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية: أي تحديد الضرورات الاستراتيجية التي يجب أن يفي التنظيم الإداري بها والأعمال أو النشاطات الواجب توفرها لتكون الجهة الحكومية قادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المستقبل.

#### راجع المثال العملي رقم (8) على الصفحة رقم .89

وبعد تحديد المقومات الاستراتيجية والقدرات المستقبلية المطلوبة يتم تطوير النموذج التشغيلي المستهدف Target Operating Model الذي يمثل إطار العمل المقترن لعمل الجهة الحكومية من خلال ترابط وتفاعل نشاطاتها.

فمثلاً تدرج المقومات الاستراتيجية/القدرات المطلوبة للمثال رقم (8) تحت عناصر النموذج التشغيلي (الذي تم شرح كيفية إعداده في قسم «إعداد النموذج التشغيلي» في الفصل الثالث من هذا الدليل) كما يلي:

إضافة أسئلة أخرى تخدم الهدف من الدراسة وفق ظروف وملابسات كل موقف.

إن الردود والإجابات سوف تكشف الكثير من عيوب التنظيم الإداري القائم وتوصل المسؤول عن التنظيم الإداري إلى سبل العلاج المناسبة لكل مشكلة تنظيمية محل البحث. حيث أن النتيجة النهائية من هذه الخطة هي تقييم شامل للهيكل التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه وحصر محدد لنقطات الضعف وفرص التحسين.

#### راجع المثال العملي رقم (7) على الصفحة رقم .88

#### 4.2.1.2 وضع التوصيات والخيارات التنظيمية

بعد الانتهاء من عملية تحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها، تظهر الأسباب الحقيقة التي تقف وراء المشاكل التنظيمية القائمة، وبالتالي يكون أمام المسؤول عن التنظيم الإداري أكثر من خيار لعلاجهما. وهنا عليه أن يخضع كل خيار تنظيمي للتحليل كي يتم تحديد مقومات تنفيذه ومتى وعيوب كل منها، ثم يختار البديل الممكن تنفيذه والذي يتلاءم مع ظروف الجهة الحكومية وإمكانياتها.

و قبل وضع التوصيات وتحديد الخيارات التنظيمية المقترنة يفضل عمل مقارنة مرجعية مع أفضل الممارسات التنظيمية لجهات حكومية مماثلة أثبتت كفاءة وفعالية هياكلها التنظيمية. وهذا لا يعني وضع توصيات للتطابق الكامل بين الهيكلين؛ وإنما أخذ العبر وتحديد فرص تحسين الهيكل التنظيمي في ضوء الظروف

مصالح وأهداف الطرفين (الجهة الحكومية والجهة الخارجية مقدمة الخدمات).

ويلخص الجدول التالي أمثلة عن العناصر الواجبأخذها بعين الاعتبار وتقييمها لاتخاذ القرار المناسب لاحتساب الأثر المالي المباشر وفقاً لطريقة تقديم الخدمات إما ذاتياً (داخلياً) أو تعهيداً (خارجياً).

عناصر التعهيد	العناصر الداخلية
تكليف إجراءات اختيار الشركة المناسبة (مثل مصاريف الإعلانات والتقييم والاختيار)	الرواتب
	العلاوات والامتيازات
	مصاريف إجراءات التعيين وشركات التوظيف
رسوم الخدمات المقدمة	أجرة المكاتب والموجودات
	مصاريف التدريب والتطوير
	مصاريف وعلاوات نقل الموظف من منطقة جغرافية إلى أخرى (إن دعت الحاجة)

الجدول رقم (11): أمثلة عن العناصر الواجبأخذها بعين الاعتبار لاحتساب الأثر المالي المباشر وفقاً لطريقة تقديم الخدمات

- أ. إلغاء أو استحداث وحدة تنظيمية على مستوى قسم مما دون (مثل الشعب والوحدات).
- ب. دمج أو فصل وحدات تنظيمية على مستوى قسم مما دون.
- ج. ترقيع أو تقليل مستوى قسم مما دون.
- د. نقل وحدة تنظيمية أو مهمة على مستوى المستوى الأعلى (مثل نقل قسم من إدارة معينة إلى إدارة أخرى أو نقل شعبة معينة من قسم ما إلى قسم آخر أو نقل وحدة من شعبة ما إلى شعبة أخرى). وبعبارة أخرى تغير التبعية التنظيمية لقسم أو لمهمة تابعة له أو لأحد شعبه.
- هـ. تغيير مسمى أي وحدة تنظيمية لتعكس المهام وال اختصاصات الفعلية لها دون

### 4.3 قائمة تعديل بسيط على هيكل تنظيمي

كما هو الحال في التعديل الجذري لا بد في البداية من تعريف مصطلح «تعديل بسيط» والحالات التي تستوجب حدوثه. حيث يقصد بالتعديل البسيط على الهيكل التنظيمي «إحداث تغييرات طفيفة في الوحدات التنظيمية من المستويات الدنيا للهيكل التنظيمي (الأقسام أو ما يعادلها) والارتباطات التنظيمية الخاصة بها».

وتعتبر التغييرات بسيطة أو طفيفة في الحالات التالية:

### 4.2.2 نبذة عامة عن كيفية حساب الأثر المالي على تعديل الهيكل التنظيمي

غالباً ما يصاحب تعديل الهيكل التنظيمية أثراً مالياً بالزيادة أو النقصان، لما يتخلله من استحداث أو إلغاء أو دمج وحدات تنظيمية. حيث يصب ذلك في سعي الجهات الحكومية إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية والارتقاء بمستوى تقديم الخدمات وما يترتب عليه من وفر مالي قصير أو طويل المدى. وفيما يلي مثال لكيفية حساب الوفر المالي المرتبط ارتباطاً مباشراً برأس المال البشري واحتياجاته، في حال دمج أو إلغاء أو تحويل وحدة تنظيمية معينة.

#### راغب المثال العملي رقم (13) على الصفحة رقم .95

وفي بعض الأحيان إما بفرض تحقيق الوفر المالي أو بفرض تحسين مستوى الخدمات، تعمل الجهة الحكومية على تقييم عناصر أساسية لتقديم باتخاذ القرار المناسب، وذلك إما بالإبقاء والحفظ على موظفيها الحاليين على كادرها أو تقوم باستخدام كفاءات وأفراد وخدمات من مؤسسات، أو شركات خارجية ( أجنبية أو محلية ) Outsourcing، بحيث تقوم هذه المؤسسات الخارجية بمهام ومسؤوليات وصلاحيات معينة كانت تقوم بها الجهة الحكومية داخلياً.

وتعتبر هذه العملية طريقة جديدة لتقسيم العمل والوقت والتي غالباً ما تقتصر على الوظائف المساعدة كتقنية المعلومات والأمن والحماية والنظافة والأبحاث والدراسات...الخ. وتتم من خلال توقيع عقود واتفاقيات تعهيد Outsource Agreements تنظيم نطاق العمل ومدته وإنجازات والواجبات والحقوق والالتزامات، بما يحقق

### 4.2.1.4 إعداد الهيكل الوظيفي التفصيلي الجديد

بعد اعتماد الهيكل التنظيمي (هيكل الوحدات التنظيمية) الجديد وتحديد مهام ومسؤوليات الوحدات التنظيمية الجديدة/المتأثرة، يقوم المسؤول عن التنظيم الإداري بالتعاون مع مدراء الوحدات التنظيمية المتأثرة أو المستحدثة بتحويل الهيكل التنظيمي إلى هيكل وظيفي من خلال تحديد المسميات الوظيفية التي تعبر عن غرض وجود الوظيفة والتي تكون منها كل وحدة تنظيمية لتنفيذ مهامها ومسؤولياتها.

ولمعرفة كيفية إعداد هيكل وظيفي يرجى الرجوع إلى قسم «إعداد الهيكل الوظيفي التفصيلي» في الفصل الثالث من هذا الدليل، والخاص بإعداد هيكل تنظيمي جديد.

وبعد أن يتم إعداد الهيكل الوظيفي التفصيلي الجديد يقوم المسؤول عن التنظيم الإداري بالتعاون مع مدراء الوحدات التنظيمية المتأثرة أو المستحدثة بإعداد الأوصاف الوظيفية للوظائف المتأثرة وتقديرها وتحديد الدرجات الوظيفية من خلال التنسيق مع دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي. ثم يتم تسليم الموظفين الحاليين على الوظائف المتأثرة بعد أن يتم تقييمهم وإعداد خطط التطوير وأو التعيين إن دعت الحاجة، ويتم أيضاً تحديد حجم الموارد البشرية المتوقعة على المدى المتوسط (3 - 5 سنوات).

#### راغب الأمثلة العملية رقم (11) و(12) على الصفحات رقم 93 و 94

- اختلاف الأهمية الاستراتيجية لل المستوى التنظيمي للأقسام بما دون.

ويحدّر التذكير هنا بالمبادئ التنظيمية الواجب على المسؤول عن التنظيم الإداري التأكيد من وجودها عند إحداث أي تغيير طفيف على الهيكل التنظيمي وهي:

- أ. التخصص
- ب. الأهمية النسبية لأنشطة الرئيسة
- ج. التكامل والتجانس
- د. نطاق الإشراف
- هـ. تسلسل الأوامر
- و. المركزية والامركزية الإدارية
- ز. الرقابة الفاعلة
- حـ. وحدة الأمر
- طـ. نقطة اتصال واحدة
- يـ. المرونة
- كـ. الاتصال الفعال
- لـ. التوازن التنظيمي



بعد الانتهاء من تطبيق المبادئ التنظيمية السابقة، يتوجب الرجوع إلى الفصل الثاني(2.4) والإجابة عن جميع الأسئلة. فإذا كانت الإجابة "لا" عن أحد الأسئلة أو أكثر وجوب الرجوع وتعديل الهيكل التنظيمي أو الوظيفي أو المهام بالشكل المطلوب لإيجاد حل للمشكلة.

ومن أسباب هذا النوع من التغيير:  
• في حال إحداث أي تغيير على الهيكل التنظيمي لمستوى الأقسام بما دون من غير أن يكون هناك أي أثر مالي للتغيير.

- إضافة أنشطة جديدة أو التوسيع في نشاط قائمه على مستوى الأقسام بما دون.
- عدم ملاءمة نطاق الإشراف (اتساعاً أو محدودية) على مستوى الأقسام بما دون.
- تعدد المستويات الإدارية دون مبرر وطول خط التسلسل والتبعية الإدارية على مستوى الأقسام بما دون.
- ضعف مستوى التنسيق على مستوى الأقسام بما دون.
- عدم وجود رقابة فعالة على مستوى الأقسام بما دون.
- عدم التوازن بين التقسيمات التنظيمية الرئيسية والمساندة على مستوى الأقسام بما دون.
- بروز مشاكل الازدواجية أو التضارب في الاختصاصات داخل الإدارة الواحدة أو بين أكثر من إدارة نتيجة لعدم الدقة في تحديد الاختصاصات الرئيسية والتفصيلية لمكونات الهيكل التنظيمي في الإدارة.
- تحديث التقنية المستخدمة بما ينعكس على الوظائف الموجودة على مستوى الأقسام بما دون.
- الحاجة إلى تغيير أنماط الاتصال لتفادي نقص المعلومات أو دقتها لاتخاذ القرارات السليمة على مستوى الأقسام بما دون.
- المبالغة في تفتيت أنشطة الإدارة إلى تقسيمات تنظيمية متعددة مع عدم وجود حاجة فعلية إلى تشكيل أقسام أو شعب أو وحدات.

## مثال عملی رقم (7)

بعض نتائج دراسة الوضع الحالي وتحديد المشكلة لجهة حكومية ما:

التحديات	الحل المقترن
<b>الازدواجية في المهام:</b> أ. تبين وجود ازدواجية في بعض المهام التي تقوم بها الجهة الحكومية وبعض الجهات الخارجية ب. من خلال: تبيّن وجود ازدواجية وتدخلات كبيرة في بعض المهام التي تقوم بها بعض الوحدات التنظيمية مثل: ازدواجية في مكتب التخطيط الاستراتيجي وقطاع التخطيط الاستراتيجي في وحدة تنظيمية واحدة تحقيقاً لمبدأ «التخصص» • تحديد وصف واضح للأدوار في الجهة الحكومية	أ. التنسيق مع الجهات الخارجية لضمان عدم تكرار العمل ذاته من خلال مذكرات تفاصيل ب. ضمن عدم الازدواجية والتداخل في المهام من خلال: دمج مكتب التخطيط الاستراتيجي وقطاع التخطيط الاستراتيجي في وحدة تنظيمية واحدة تحقيقاً لمبدأ «التخصص» • تحديد وصف واضح للأدوار في الجهة الحكومية
<b>غياب بعض الأنشطة أو المهام الواجب توافرها في الجهة الحكومية:</b> يجب أن يشمل التنظيم الإداري جميع النشاطات الواجب توافرها لتحقيق أهداف الجهة الحكومية بحيث تكون هذه النشاطات عبارة عن وحدات تنظيمية أو مهام ومسؤوليات ضمن وحدة تنظيمية معينة.	إضافة وحدات تنظيمية جديدة أو مهام جديدة لوحدات تنظيمية قائمة في الهيكل التنظيمي لتعكس النشاطات غير الموجودة والواجب توافرها في التنظيم الإداري.
<b>التخصص (Specialization):</b> تم ملاحظة عدم تطبيق هذا المبدأ في بعض الإدارات مثل: نشاط ضمان الجودة موزع على أكثر من وحدة تنظيمية ويعتبر غير مفهول بالشكل المطلوب.	إمكانية دمج بعد النشاطات والأعمال تحت وحدة تنظيمية واحدة وذلك لتحقيق أقصى كفاءة ممكنة في تنفيذ الأعمال اللازمة.

الجدول رقم (6): مثال عملی لبعض نتائج دراسة الوضع الحالي وتحديد المشكلة لجهة حكومية

## مثال عملی رقم (8)

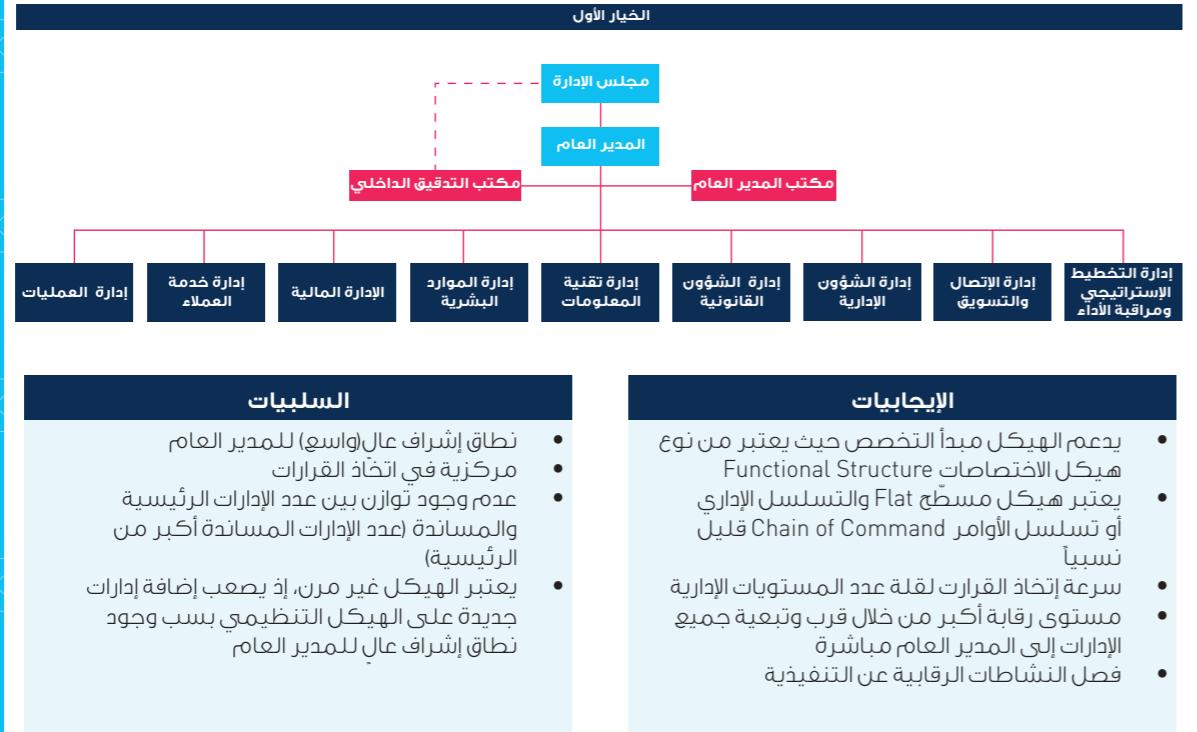
الجدول التالي يمثل بعض الأهداف الاستراتيجية لجهة حكومية والمقومات الاستراتيجية والقدرات المستقبلية المطلوبة والواجب توفيرها في التنظيم الإداري لتحقيق هذه الأهداف.

المقومات الاستراتيجية / القدرات المطلوبة	الأهداف الاستراتيجية
التجهيز	1. توفير الخدمات في كل مناطق الإمارة
التميز التشغيلي + إدارة خدمة المتعاملين	2. تحسين معايير مستوى الخدمة ضمن قنوات متعددة لتقديم الخدمات
البحث والتطوير + إدارة خدمة المتعاملين	3. زيادة الخدمات المقدمة وفقاً لاحتياجات المتعاملين
إدارة الشراكة	4. تعزيز التفاعل مع القطاع الخاص وصولاً إلى مستوى الشراكة
ادارة المعرفة	5. إيجاد آلية فعالة لتبادل المعرفة
ادارة وتطوير الموارد البشرية	6. تطوير الكوادر البشرية لتنفيذ الاستراتيجية
الحكومة الفعالة	7. تأسيس ثقافة الحكومة المؤسسة المرتكزة على الأداء
ادارة المخاطر	8. تحسين آلية تقييم المخاطر وعمليات التخطيط لتفاديها

الجدول رقم (7): مثال عملی لبعض الأهداف الاستراتيجية والمقومات الاستراتيجية لجهة حكومية

يمثل الشكلان الآتيان البدائل التنظيمية لجهة حكومية متضمنة مزايا وعيوب كل منها:

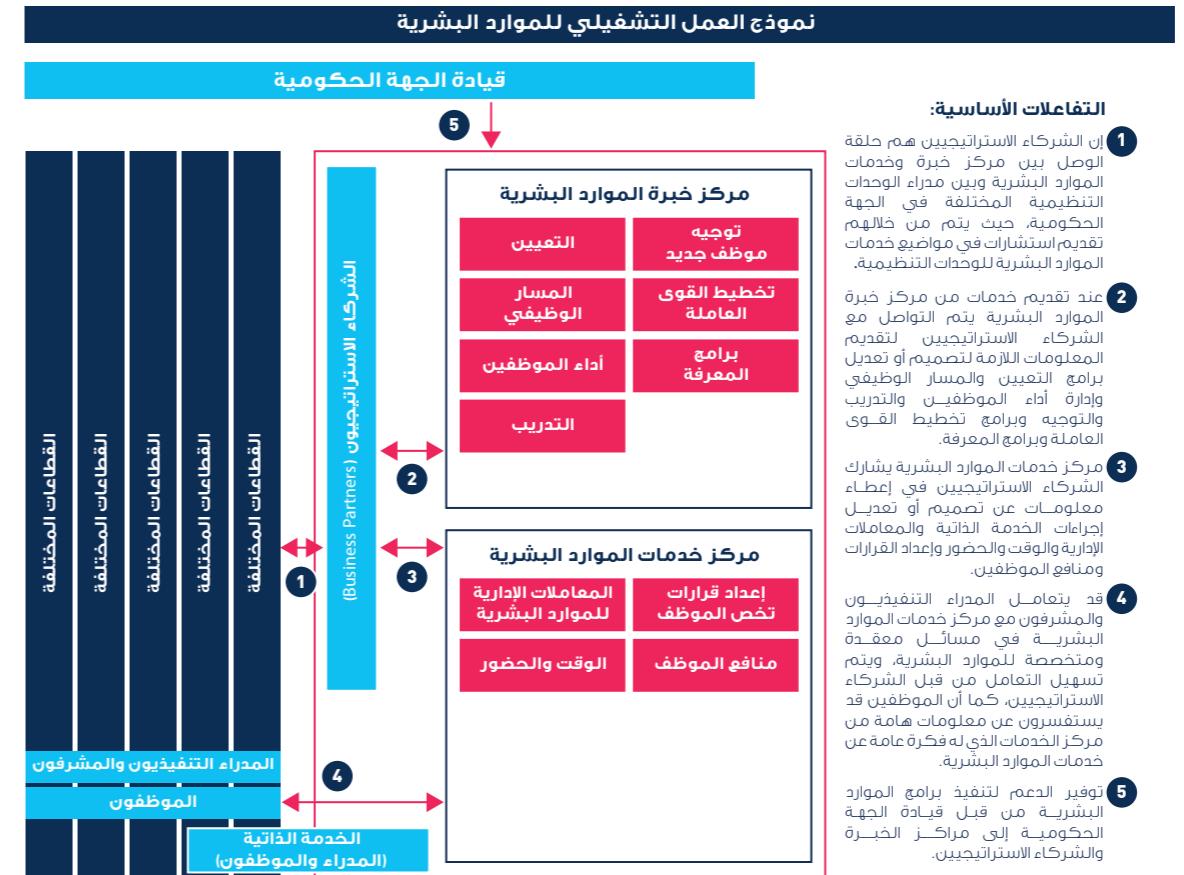
## مثال عملي رقم (10)



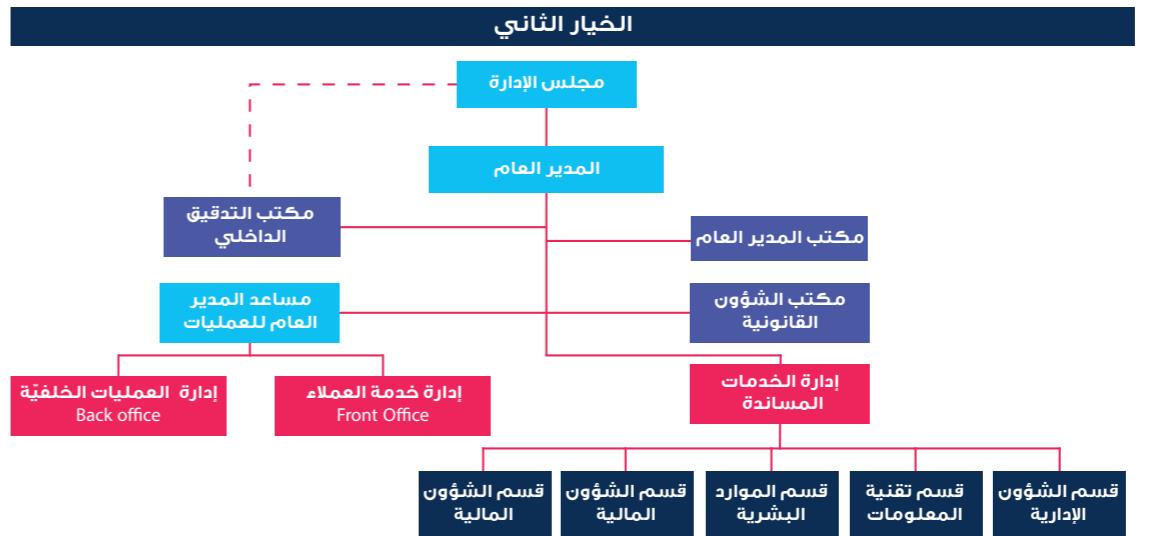
الشكل رقم (20): الخيار التنظيمي الأول لهيكل تنظيمي مقترن لجهة حكومية

يمثل إطار العمل التالي نموذج تشغيلي تفصيلي مقترن لإدارة الموارد البشرية في جهة حكومية:

## مثال عملي رقم (9)



**تتمة المثال  
العملي  
رقم (١٠)**



**مثال عملي  
رقم (١١)**

التبعة التنظيمية في الهيكل المقترن	الوحدة التنظيمية في الهيكل المقترن	الدرجة الوظيفية المقترنة	المسمي الوظيفي المقترن	الدرجة الوظيفية الحالية	المسمي الوظيفي الحالي	إسم الموظف	متسلسل
ادارة الشؤون الإدارية والمالية	قسم الشؤون الإدارية	10	ضابط مشتريات	9	إداري تنفيذي	محمد مصطفى	1
ادارة الشؤون الإدارية والمالية	قسم الشؤون الإدارية	9 (لا يوجد تغيير)	إداري تنفيذي	9	إداري تنفيذي	رائد سليم	2
ادارة الشؤون الإدارية والمالية	قسم الشؤون الإدارية	8	مراقب نقليات	7	سائق	روحي السيد	3

الجدول رقم (٨): مثال عملي لتوزيع الموارد البشرية الحالية لقسم الشؤون الإدارية على الهيكل التنظيمي المقترن

الشكل رقم (٢١): الخيار التنظيمي الثاني لهيكل تنظيمي مقترن لجهة حكومية

**السلبيات**

- التسلسل الإداري أو تسلسل الأوامر Chain of Command كبير نسبياً بسبب إضافة مساعد للمدير العام
- بطء اتخاذ القرارات لزيادة عدد المستويات الإدارية
- مستوى رقابة أقل للعمليات الرئيسية بالنسبة للمدير العام

**الإيجابيات**

- يعتبر هيكل هجين Hybrid حيث يجمع ما بين التخصصات والعمليات
- نطاق إشراف معمقول للمدير العام يسمح له بالتركيز على الأمور الاستراتيجية لا مركزية في اتخاذ القرارات (في حال تفويض الصالحيات)
- تجميع النشاطات الرئيسية وتفصيل تخصصاتها في نشاط واحد (العمليات) مما يزيد من إمكانية التنسيق المستمر والفعال بين الإدارات
- وجود توازن بشكل نسبي بين عدد الإدارات الرئيسية والمساعدة
- يعتبر الهيكل مرن، إذ يمكن إضافة إدارات جديدة على الهيكل التنظيمي بسبب وجود نطاق معمقول للمدير العام أو إضافتها إلى نشاط العمليات

تود جهة حكومية إلغاء إدارة الشؤون القانونية المكونة من مدير إدارة ورئيس قسمين وعدد من الموظفين وتحويلها إلى مكتب تابع للمدير العام مكون من مدير مكتب ونفس الموظفين دون رؤساء الأقسام، وبالتالي يتم إستغلال الوفر البشري (رؤساء الأقسام) في موقع وظيفية أخرى في الجهة الحكومية تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم، وبذلك يتم توفير الرواتب والمصاريف المكتبية (مكتب وأجهزة) وتکاليف التدريب والتطوير للموظفين الجدد المفترض تعينهم في الموقع الوظيفية التي تم نقل رؤساء الأقسام إليها. وبناء عليه تتم عملية حساب الوفر المالي السنوي بشكل افتراضي وتقريبي بالطريقة الموضحة في الجدول التالي:

الشئون القانونية							
الوفر المالي السنوي	الوضع المقترن			الوضع الحالي			الوصف
	المجموع	قسم	مكتب (مدير مكتب)	المجموع	أقسام (رئيس قسم عدد 2)	إدارة (مدير إدارة)	
840,000	600,000	0	$50,000 \times 1 = 50,000$ شهرياً، مما يعادل 600,000 سنوياً	1,440,000	$35,000 \times 2 = 70,000$ شهرياً، مما يعادل 840,000 سنوياً	$50,000 \times 1 = 50,000$ شهرياً، مما يعادل 600,000 سنوياً	راتب إجمالي السنوي
20,000	10,000	0	$10,000 \times 1 = 10,000$	30,000	$10,000 \times 2 = 20,000$	$10,000 \times 1 = 10,000$	أجرة المكتب وموجوداته
30,000	15,000	0	$15,000 \times 1 = 15,000$	45,000	$15,000 \times 2 = 30,000$	$15,000 \times 1 = 15,000$	التدريب والتطوير
890,000	625,000			1,515,000			المجموع الإجمالي بالدرهم

الجدول رقم (10): مثال لكيفية حساب الوفر المالي المرتبط ارتباطاً مباشراً برأسم المال البشري واحتياجاته

### مثال عملي رقم (13)

لتوزيع الموارد البشرية المتوقعة للسنوات الثلاث المقبلة على الهيكل المفرد لقسم الشؤون الإدارية

### مثال عملي رقم (12)

متسلسل	الادارة	القسم	المسمى الوظيفي	الدرجة الوظيفية	العدد الإجمالي			
					2016	2015	2014	2013
1	إدارة الشؤون الإدارية والمالية	قسم الشؤون الإدارية	ضابط مشتريات	10	2	2	2	1
2	إدارة الشؤون الإدارية والمالية	قسم الشؤون الإدارية	إداري تنفيذي	9	3	2	2	1
3	إدارة الشؤون الإدارية والمالية	قسم الشؤون الإدارية	مراقب نقليات	9	1	1	1	1
.4	المجموع				6	5	5	3

الجدول رقم (9): مثال عملي لتوزيع الموارد البشرية المتوقعة للسنوات الثلاث المقبلة على الهيكل المفرد لقسم الشؤون الإدارية

**مثال عملی**  
**رقم (14)**

تحتاج جهة حكومية إلى اتخاذ القرار الملائم والأمثل من حيث أفضلية تعيين ثلاثة موظفين بوظيفة أخصائي في قسم تقنية المعلومات أو تعهيد هذه الخدمة إلى جهة خارجية، مع الافتراض أن الجهة الخارجية قادرة على تنفيذ العمل بالجودة المطلوبة. وبناء عليه تم تحليل الوضع بشكل افتراضي وتقريري كالتالي:

		تكلفة التعهيد	التكلفة الداخلية
50,000	تكاليف إجراءات اختيار الشركة المناسبة (مثل مصاريف الإعلانات والتقييم والاختيار)	9,000 x 3 = 27,000 شهرياً، مما يعادل 324,000 سنوياً	الراتب الأساسي
700,000	رسوم الخدمات المقدمة	6,000 x 3 = 18,000 شهرياً، مما يعادل 216,000 سنوياً	العلاوات
750,000	المجموع السنوي الإجمالي بالدرهم	60,000 x 3 = 180,000 سنوياً	الامتيازات
		20% من الراتب السنوي الإجمالي = (الراتب الأساسي + العلاوات) 108,000	إجراءات التعيين وشركات التوظيف، (إن وجدت)
		5,000 x 3 = 15,000	المكاتب والأجهزة
		10,000 x 3 = 30,000	التدريب والتطوير
		873,000	المجموع السنوي الإجمالي بالدرهم

الجدول رقم (12): مثال عملی لاحتساب الأثر المالي المباشر وفقاً لطريقة تقديم الخدمات إما ذاتياً (داخلياً) أو تعهيداً (خارجياً)

بناءً على معطيات التحليل أعلاه، يتم اختيار قرار التعهيد ك الخيار أمثل لتحقيق الوفر المالي (123,000 درهم). إلا إذا كان هناك اعتبارات أخرى غير مادية تلعب دوراً مهمًا في تحديد القرار مثل «التوظيف» والأهمية الاستراتيجية للمهام.

**تطبيق الهيكل  
التنظيمي الجديد  
أو المعدل في  
الجهات الحكومية**

**5**

**الفصل الخامس**

## 5.2.1 عناصر نجاح إدارة التغيير

يتطلب التغيير وجود عناصر معينة يساعد توفرها على نجاح برامج التغيير، وأهمها:

- دعم القادة الإداريين وتأييدهم للتغيير مما يضمن الاستمرارية وتحقيق الأهداف.
  - توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.
  - وجود أفراد يمتلكون مهارات فكرية وإنسانية وفنية تختص بالتغيير يطلق عليهم "مسؤولو التغيير" Change Agents.
  - إشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه والتخطيط له وتنفيذه من خلال خطة اتصال واضحة.
  - التدريب على أساليب العمل الجديدة.
  - شرح وتوضيح أسباب دوافع التغيير للأفراد العاملين.
  - توضيح المنافع المادية والمعنوية الناتجة عن عملية التغيير للأفراد العاملين.
  - معرفة وتحليل مراكز وعوامل مقاومة التغيير ووضع خطة لمعالجتها.
  - توفر الموارد المادية والفنية الضرورية لتنفيذ التغيير.
- أ. التغيير في الاستراتيجية:** حيث يعني بالقضايا الرئيسية طبيعة الأجل (الرؤية الاستراتيجية) والأهداف الاستراتيجية والرسالة وفلسفة سياسة الجهة الحكومية.
- ب. التغيير في الثقافة التنظيمي:** حيث يستدعي تغيير الاستراتيجية اتباعها بإدخال تغييرات أخرى في ثقافة وقيم الأفراد داخل المؤسسة؛ وذلك بما يتماشى مع التغيير الجديد، مثل محاولة إرساء قيم وعادات جديدة، وتعزيز دور إدارة الموارد البشرية، ووعية الموظفين بالنواحي التي تستحق الاهتمام والقياس والرقابة والتصريف بایجابية تجاه المواقف الصعبة والأزمات التنظيمية حيث يتشارك الجميع في حل مشكلة قائمة ويتحملون تبعاتها.
- ج. التغيير التقني:** له علاقة مباشرة بنظم وأساليب العمل داخل المؤسسة، كإدخال نظام معلومات جديد أو تقنية جديدة وغيرها من الأساليب التي تغير طرق العمل المتتبعة سابقاً.
- د. التغيير في الهيكل التنظيمي:** وهذا النوع من التغيير هو صلب موضوع هذا الدليل حيث يمثل هذا التغيير إعادة تصميم مهام ووظائف وعلاقات تنظيمية معينة، مما يتربّ على ذلك أعمال وأمور يجب أحدها بعين الاعتبار لما لهذا النوع من التغيير من ارتباط بالعامل البشري في المؤسسة، حيث يمكن أن تتطلب الظروف إحداث تغييرات في الأفراد أنفسهم من خلال إكسابهم مهارات جديدة تمكّنهم من رفع أدائهم.

من الضروري إعتماد الهيكل التنظيمي قبل البدء بعملية الانتقال إلى الوضع المقترن.



## 5.2 إدارة التغيير

يقصد بالتغيير «القدرة على إحداث تحسين وتحول في وضع قائم يعاني من معوقات تحد من كفاءته وفعاليته والقدرة على التطوير والمضي قدماً نحو تحقيق أهدافه المستقبلية». ويعتبر من أهم مميزات بيئة العمل المعاصرة وذلك لما تشهده من تحديات ومنافسات تعود أسبابها في الأغلب إلى الانفتاح الاقتصادي والتطور التكنولوجي والتغير في أدوات المتعاملين ومطالبهم، الأمر الذي استدعي ابتكاراً لأساليب ومناهج إدارية جديدة لملازمة الأوضاع المستحدثة ومواكبة التطور المستمر والتكييف مع التغيير وذلك ما يسمى بـ «إدارة التغيير».

ويتم التغيير وفق خطة أو برنامج عمل متكمّل يشتمل على تحليل الوضع الحالي وتحديد مجالات التغيير والتطبيق الكامل ضمن منهجية الاتصال الفعال مع استراتيجية المراقبة والتأكد من فعاليته، فهو بذلك يضم جميع المستويات الإدارية ولا يقتصر فقط على الإدارة العليا.

وبشكل عام قد تقوم الجهة الحكومية بالتغيير نتيجة لوجود عوامل مختلفة منها:

## 5.1 مقدمة

يرتبط هذا الفصل ارتباطاً مباشراً بالفصلين الثالث والرابع من هذا الدليل، لأنه يشرح كيفية التطبيق الفعلي للتغيرات على الهياكل التنظيمية ولتسهيل وضمان فعالية عملية تطبيق الهيكل التنظيمي المعـدل ينبعـي العمل على تهـيـة الجـهـةـ الحـكـومـيـةـ المـعـنىـةـ بالـتـغـيـيرـ،ـ بـحـيثـ تـصـبـ قـادـرـةـ عـلـىـ التـكـيـفـ وـتـطـبـيقـ التـعـيـلـاتـ الـمـلـائـمـةـ لـلـوـضـعـ الـجـدـيـدـ.ـ وـيـعـتـبـرـ التـغـيـيرـ ضـرـورـةـ لـلـجـهـةـ الـحـكـومـيـةـ وـلـيـسـ غـايـةـ،ـ فـهـوـ خـطـوةـ فـيـ طـرـيـقـ التـقـدـمـ وـالـتـطـوـرـ الـمـؤـسـسـيـ منـ أـجـلـ الـوصـولـ إـلـىـ أـسـمـىـ مـرـاتـبـ التـنـافـسـيـةـ.

ويسلط هذا الفصل الضوء على المواضيع التالية:

- مفهوم إدارة التغيير.
- أنواع التغيير.
- عناصر نجاح إدارة التغيير.
- خصائص إدارة التغيير.
- مقاومة التغيير وأسبابها.
- الاستراتيجيات المتتبعة للتعامل مع مقاومة التغيير.
- انتقاء فريق العمل.
- التخطيط / التمهيد للتطبيق.
- التطبيق الكامل ومتابعة التغيير.
- مراقبة وتقدير التطبيق.

## الاستراتيجيات المتبعة للتعامل مع مقاومة التغيير 5.2.4

لضمان الانتقال الناجح إلى الوضع الجديد وتحقيق الغاية من التغيير، يفضل اتباع طريقة أو أكثر من الطرق التالية للتعامل مع التغيير:

السلبيات	الإيجابيات	الوصف	الاستراتيجية
طول المدة الزمنية اللازمة للتطبيق خاصة في حالة زيادة عدد المعنيين بالتغيير.	سهولة تطبيق التغيير.	إطلاع الأفراد على أهمية الحاجة للتغيير وذلك إما عن طريق مناقشة الأفكار بوضوح لأفراد أو عن طريق المذكرات والتقارير والتعاميم.	1. التعليم والاتصال
طول المدة الزمنية للتطبيق.	زيادة التزام المشاركين بتطبيق التغيير.	مشاركة الأفراد في برامج التغيير وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في التخطيط والتنفيذ.	2. المشاركة والاندماج
طول المدة الزمنية للتطبيق والتكلفة العالية.	رفع كفاءة الأفراد وتجهيزهم للتغيير.	تدريب الأفراد على مهارات جديدة وإعطاؤهم الدعم اللازم مع اختيار الوقت الملائم للتغيير.	3. التسهيل والدعم
التكلفة العالية.	طريقة سهلة نسبياً لتجنب المقاومة.	توفير حواجز للأفراد وخاصة للمتضررين بشكل ملحوظ من التغيير ولديهم القدرة على مقاومة التغيير.	4. التفاوض والاتفاق

الجدول رقم (13): الاستراتيجيات المتبعة للتعامل مع مقاومة التغيير

يهدف هذا الجزء إلى بيان آلية تطبيق الهيكل التنظيمي الجديد / المعدل والانتقال إلى الوضع الجديد، حيث تشمل الآلية ثلاث مراحل:

- أ. التخطيط.
- ب. التنفيذ.
- ج. مراقبة التنفيذ.

## مقاومة التغيير 5.2.3

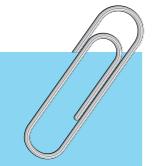
تعتبر إدارة التغيير من أصعب الأمور التي تواجه الجهة الحكومية المعنية بالتغيير، حيث يفضل الأفراد عادةً الوضع القائم ويقومون بمقاومة التغيير، إذ يرون في الوضع الجديد انتقالاً من حالة استقرار إلى حالة اضطراب، وكذلك تهديداً لأنماط علاقات وأساليب قائمة أو مساساً بمصالحهم القائمة. ويمكن تعريف مقاومة التغيير بـ "امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والميل إلى المحافظة على الوضع القائم"، ويعود ذلك لعدة أسباب منها:

- الارتياح للمأمور والخوف من المجهول.
- الاعتياد على نمط وأسلوب معين في العمل.
- عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي.
- ارتباط مصالح الفرد أحياناً ارتباطاً وثيقاً بالوضع القائم حيث يعني التغيير خسارة شخصية له.
- عنصر المفاجأة يولد المقاومة لدى الأفراد في حال كان التوقيت خاطئاً.
- قلة الموارد اللازمة للتغيير.
- عدم وضوح عملية التغيير وأهدافه للأشخاص الذين سوف يتأثرون به.
- عدم مشاركة الأفراد في التغيير.
- الخوف من نتائج التغيير، وبخاصة على المصالح الشخصية.
- سرعة تطبيق التغيير دون دراسة الآثار المترتبة عليه.

## خصائص إدارة التغيير 5.2.2

تتميز إدارة التغيير بخصائص عدة، نذكر أهمها:

- **التوافق:** أي وجود قدر من التوافق بين عملية التغيير واحتياجات وتطلعات أطراف عملية التغيير.
- **المشاركة:** ويقصد بها التفاعل الإيجابي عن طريق مشاركة الأطراف والقوى المتأثرة بالتغيير.
- **الواقعية:** وهي ربط إدارة التغيير بالواقع العملي ضمن حدود قدرة الجهة الحكومية ومواردها المتاحة.
- **القدرة والفاعلية:** أي امتلاك الجهة الحكومية الحرية المناسبة لاتخاذ القرارات والتكييف السريع مع المتغيرات.
- **الاستهدافية:** وهي معرفة الفايزة المراد تحقيقها من عملية التغيير حيث لا ينفذ قرار التغيير عشوائياً أو ارتجالياً.
- **الشرعية:** أي أن يتم التغيير في إطار مرجعية شرعية وقانونية.
- **الإصلاح:** وهو السعي نحو إصلاح العيوب القائمة والحفاظ على بنية فعالة للجهة الحكومية.



تجدر الإشارة هنا إلى ضرورة متابعة فعالية ونتائج التطبيق وإعلام الإدارة العليا بتقدم سير العمل، والأهداف التي تم تحقيقها والعقبات أو الانحرافات التي تواجهت أثناء التنفيذ.

أما بخصوص المهام والمسؤوليات العامة لفريق التطبيق، فنتمثل في:

- إعداد وتنفيذ خطة التطبيق أو التحول (Implementation /Transition Plan).
- إدارة خطة التطبيق من خلال ضمان الالتزام بالأطر الزمنية المحددة بالخطة.
- مراقبة التقدم الشامل للخطة وتطبيق منهج التحسين المستمر عليها.
- توفير الدعم المستمر للموظفين وذوي العلاقة أثناء التطبيق وبعده.

ولحصول على النتائج المرجوة من التعديلات على الهيكل التنظيمي، وخاصة الجذرية منها، يجب التأكد من تطبيق مفاهيم وعناصر إدارة التغيير السابق ذكرها في هذا الفصل. أهمها:

- دعم وتأييد القادة الإداريين للتعديلات على الهيكل التنظيمي.
- إشراك الموظفين المتأثرين بالتعديلات في عمليات تخطيط وتنفيذ التعديلات، تطبيقاً لمبدأ الشفافية ولتحفيز حدة مقاومة التغيير لديهم، من خلال جعلهم جزءاً من عملية التغيير.
- شرح وتوضيح أسباب ودوافع التعديل على الهيكل التنظيمي وتوضيح المنافع المادية والمعنوية الناتجة عنه، من خلال إعداد وتنفيذ خطة اتصال فعالة.

راجع الأمثلة العملية رقم (15) و(16) على الصفحات رقم 106 إلى 108

المرتبطة بالمهام الموكلة لهم، بالإضافة إلى مهارات إدارة التغيير. وفيما يلي أهم الكفاءات والقدرات الواجب توفرها في رئيس وأعضاء فريق التطبيق:

- المعرفة بأهداف وسياسات وممارسات وإجراءات الجهة الحكومية.
- المعرفة بالقوانين واللوائح الخاصة بالموارد البشرية وقانون العمل.
- مهارات الاتصال والتفاوض.
- قوة الشخصية.
- القدرة بمبادئ وأسس وآليات إدارة التغيير.

**ج. الخبرة العملية:** يتم اختيار كل عضو من أعضاء فريق التطبيق حسب خبرتهم في النشاطات والمجالات المحددة في الخطة، وغالباً ما يكون الأعضاء ممثلين من الإدارات المختلفة التي تقع ضمن نطاق التحديات على الهيكل التنظيمي. ويفضل أن لا تقل خبرة رئيس وأعضاء الفريق عن سنتين في الجهة الحكومية.

وقد تستغرق مرحلة التطبيق فترة قصيرة جداً إذا كان الأمر يتعلق بتعديل بسيط على الهيكل. إلا أنه عادةً ما تمتد مرحلة التطبيق لعدة شهور لما قد تحتاجه من تحضير واستعداد إجراءات في حال كان التعديل جذرياً.

ويغطي التطبيق الجيد الخطوات التالية:

1. تعيين فريق التطبيق (Transition Team).
2. تحديد النشاطات اللازم تنفيذها للانتقال من الوضع القائم إلى الوضع الجديد.
3. تحديد الجدول الزمني لهذه النشاطات.
4. تحديد المسؤول عن تنفيذ النشاطات.
5. تنفيذ نشاطات الخطة.
6. المراجعة الدورية للخطة للتأكد من تنفيذها بالشكل المطلوب.
7. اتخاذ الإجراءات التصحيحية أو رفع التوصيات لحل المشاكل، إن دعت الحاجة.
8. تعديل الخطة، إن لزم الأمر لمواكبة المستجدات.

كما يتوجب على إدارة الجهة الحكومية المعنية بالتغييرأخذ المعايير التالية بعين الاعتبار عند تعيين فريق التطبيق:

**أ. المستوى الإشرافي:** يجب أن يكون المستوى الإشرافي لرئيس فريق التطبيق عالٍ نسبياً، بما لا يقل عن مستوى رئيس قسم. أما بخصوص أعضاء الفريق فيرتبط ذلك بالمهام والنشاطات الموكلة لهم.

**ب. الكفاءات والقدرات:** يجب أن يتمتع رئيس الفريق وأعضاء بالسلوكيات والمهارات

**مثال عملی**  
**رقم (15)**

يمثل الجدول الآتي مثال توضيحي لخطة تطبيق هيكل تنظيمي معدل في جهة حكومية ما:

الخطوات	المسؤول عن التنفيذ	الشهر الأول	الشهر الثاني	الشهر الثالث	الشهر .....				
<b>تشكيل فريق التطبيق</b> تعيين الفريق الذي سيقوم بتنسيق وموازنة الأعمال الخاصة بالتحول التنظيمي (مثل تسكين الموظفين الحاليين على المواقع التنظيمية الجديدة أو استقطاب موظفين جدد... إلخ).	الادارة العليا								
<b>تطوير خطة العمل التفصيلية</b> تطوير خطة تقييم الاحتياجات المستقبلية، التي قد تغطي مجالات عدة مثل العمليات والإجراءات والسياسات والتقنية والموارد البشرية...الخ.	فريق التطبيق								
<b>وضع خطة الاتصال</b> وضع خطة للتواصل بشكل واضح وصريح مع الموظفين وإيقاؤهم على إطلاع بأحدث المستجدات في الأوقات المناسبة، حيث تشمل هذه المهمة تحديد الرسائل الرئيسية والأطر الزمنية وأالية التنفيذ.	فريق التطبيق								
<b>إقامة ورش عمل وإشراك الموظفين لإعلامهم بالتغييرات.</b>	فريق التطبيق								
<b>تسكين/ تعيين مدراء الإدارات المتأثرة بالتغيير.</b>	الادارة العليا								
<b>تسكين/ تعيين رؤساء الأقسام المتأثرة بالتغيير.</b>	مدراء الإدارات المعنية وفريق التطبيق								
<b>تسكين/ تعيين الموظفين في الوظائف المتأثرة بالتغيير.</b>	رؤساء الأقسام المعنية وفريق التطبيق								
<b>تطوير / تحديث الأنظمة والإجراءات والسياسات المتأثرة بالتغيير.</b>	فريق التطبيق بالتعاون مع الإدارات المعنية								
<b>تطوير الموظفين الحاليين للقيام بالمهام الجديدة للوظائف المتأثرة.</b>	فريق التطبيق بالتعاون مع الموارد البشرية								

الجدول رقم (14): خطة تطبيق هيكل تنظيمي معدل في جهة حكومية

## مثال عملی رقم (16)

فيما يلي مثال عملی متکامل تم تنفيذه لدى هيئة الطرق والمواصلات في دبي لتطبيق الهيكل التنظيمي المعدل لمؤسسة القطارات، الذي يتضمن دمج إدارة تنفيذ مشاريع القطارات وإدارة تخطيط وتطوير القطارات واستحداث قسم صيانة الأنظمة الكهروميكانيكية. وتم خلال عملية الانتقال إلى الوضع المقترن استخدام عدة نماذج للتغيير، نستعرض أهمها:

### دواتع التغيير وأهدافه:

#### دواتع التغيير وأهدافه:

##### دواتع التغيير(الأسباب والمدخلات التي أدت إلى اقتراح التغيير):

1. الانتهاء من الأعمال الإنسانية للخط الأحمر والأخر لمترو دبي.
2. إثراء الموارد البشرية بإدارتي تشغيل القطارات وصيانة القطارات.
3. إعادة توزيع الموارد البشرية بالمؤسسة.
4. التركيز على تطوير الأعمال والشؤون التجارية لزيادة الموارد المالية للمؤسسة.
5. التركيز على الوصول إلى نقطة التعادل من خلال تنمية الإيرادات وترشيد النفقات.

##### النتائج المرجو تحقيقها بعد تطبيق التغيير:

1. تعديل الهيكل التنظيمي لمؤسسة القطارات واعتماد ذلك من المجلس التنفيذي.
2. نقل المهام الخاصة لإدارة تنفيذ مشاريع القطارات إلى إدارة تخطيط وتطوير القطارات (وتحقيق مسمى الإدارة) من خلال استحداث قسم تنفيذ مشاريع القطارات.
3. استحداث قسم صيانة الأنظمة الكهروميكانيكية بإدارة صيانة القطارات.
4. الاستفادة من الخبرات الموجودة في إدارة تنفيذ المشاريع للإشراف على أعمال الصيانة والتشفيل.
5. زيادة الموارد المالية من خلال التركيز على تطوير الأعمال وإيجاد فرص استثمارية واستغلال الأصول التجارية بالمؤسسة.

##### مؤشرات الأداء الخاصة بالتغيير والتي سيتم قياسها:

مؤشرات الأداء المالي  
الكافحة التشغيلية

هدف التغيير يساهم في:  
(X) الفعالية (X) الكفاءة (X) الاستقرارية (X) المرونة (X) الإنتاجية (X) مسؤولية مجتمعية

نوع التغيير:  
(X) غير مخطط (X) مخطط (X) مفروض

مجالات التغيير: (عملية التغيير تتعكس في أحد أو جميع المحاور التالية)  
(X) استراتيجي (X) هيكل تنظيمي (X) عمليات وإجراءات العمل (X) تقني (X) أحد الفئات المعنية (X) الخدمات

مستوى التغيير: (التغيير سيؤثر على أحد أو جميع الفئات التالية)  
(X) الهيئة كل (X) بعض المؤسسات (X) بعض القطاعات (X) بعض الإدارات (X) الأنظمة والقوانين الداخلية

**العناصر الرئيسية في عملية التغيير والدعم اللازمة للتعامل مع المقاومة:**

#	الجهات المتاثرة بعملية التغيير	المقاومة / الإجراء
1.	المقاومة المتوقعة	رفض موظفي الإدارة فكرة الإلغاء لا سيما مدير الإدارة ورؤساء الأقسام.
2.	الإجراءات	قلق موظفي الإدارة بسبب أنهم الوظيفي وعدم معرفة مصير وظائفهم.
3.	موظفو إدارة مشاريع القطارات	التوضيح لكافة الموظفين من خلال عقد ورش عمل واجتماعات أن التغيير هو بسبب الانتهاء من الأعمال الإنسانية للخط الأحمر والأخضر لمترو دبي والتركيز على تطوير الأعمال والشروع التجاري لزيادة الموارد المالية للمؤسسة.
4.	الإجراءات	التوضيح للموظفين أنه سيتم نقل مجموعة منهم إلى إدارة تخطيط وتطوير القطارات وإدارة صيانة القطارات حسب الحاجة بالحقوق والالتزامات نفسها.
5.	الدعـم الـلازم (مـادي / معـنـوي)	تعديل إجراءات العمل بما يتناسب من التغيير.
	ال مقاومة المتوقعة	التخوف من زيادة الأعباء والمهام والميزانية على الإدارة فيما يتعلق بإدارة مشاريع القطارات التي سيتم دمجها.
	الإجراءات	سيتم التوضيح للإدارة أن بعض المهام فيما يتعلق بإدارة مشاريع القطارات ستنتقل إلى إدارة تخطيط وتطوير القطارات مع الموظفين.
	الدعـم الـلازم (مـادي / معـنـوي)	

الجدول رقم (15): مثال عملي متكمـل لهـيـة الـطـرـقـ والمـواـصلـاتـ فـي إـداـرـةـ التـغـيـيرـ

المخاطر المحتملة من تطبيق التغيير:			
المسؤوليات	الإجراءات الوقائية	درجة التأثير	وصف الخطر المحتمل
وفقاً للقرار الإداري	تشكيل اللجنة العليا لتطوير مؤسسة القطارات.	منخفض 0	انخفاض الكفاءة التشغيلية.
	تشكيل فريق تطوير إدارة صيانة القطارات.	متوسط 0	
	تشكيل فريق تطوير مكتب حرم القطارات.	عال ✓	
وفقاً للقرار الإداري	تشكيل فريق متابعة للشروع التجاري لمترو دبي.	منخفض 0 متوسط 0 عال ✓	انخفاض رضا الفئات المعنية الخارجية.
وفقاً للقرار الإداري	تشكيل فريق الإشراف على مشروع ترام الصفوح.	منخفض 0 متوسط 0 عال ✓	التغيير في إنجاز مشاريع القطارات (مشروع الترام).
المؤسسة	عقد ورش عمل لكافة الموظفين لتوضيح التغيير والآثار المترتبة عليه.	منخفض ✓ متوسط 0 عال 0	زيادة معدل الدوران الوظيفي. انخفاض الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (15): مثال عملي متكمـل لهـيـة الـطـرـقـ والمـواـصلـاتـ فـي إـداـرـةـ التـغـيـيرـ

## خطة عمل إدارة التغيير:

الخطوات	سبتمبر 2011	يناير 2012	فبراير 2012	أبريل 2012	يونيو 2012	يوليو 2012
1. دراسة تعديل الهيكل التنظيمي لمؤسسة القطارات ونقل مهام إدارة تنفيذ مشاريع القطارات إلى إدارة تخطيط وتطوير القطارات من خلال استحداث قسم تنفيذ مشاريع القطارات كذلك استحداث قسم صيانة الأنظمة الكهروميكانية في إدارة صيانة القطارات.						
2. دراسة المهام والصلاحيات الخاصة بكل من مؤسسة القطارات عامة والإدارات المعنية بالتغيير خاصة ودراسة الازدواجية في ذلك.						
3. عقد ورش عمل لتوضيح لكافحة الموظفين عمليه التغيير والآثار المترتبة عليها						
4. تعديل إجراءات العمل بما يتناسب مع التغيير						

الجدول رقم (15): مثال عملي متوازن لهيئة الطرق والمواصلات في إدارة التغيير

الفصل السادس

٦

آلية اعتماد الهياكل  
التنظيمية للجهات  
الحكومية في  
إمارة دبي

- دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي المقترن بالتأكد من توافق التعديلات المقترنة مع الإرشادات والمبادئ المتوفرة في هذا الدليل. والتأكد من معايير دراسة الهياكل التنظيمية المنصوص عليها في المادة السابعة من القرار، ومنها على سبيل المثال، لا الحصر:
  - أن تكون الأسباب الموجبة للهيكل التنظيمي المقترن مبررة ومتسقة مع السياسات والتوجهات العامة للحكومة.
  - أن تكون اختصاصات الوحدات التنظيمية التي يتكون منها الهيكل المقترن من الهيئة الحكومية متواقة مع تشريع إنشائها واستراتيجيتها المعتمدة، وأن لا تتعارض أو تتدخل اختصاصاتها مع أية جهة حكومية أخرى، وأن تكون هذه الاختصاصات محددة بشكل واضح ودقيق وتعكس جميع المستويات التنظيمية الإدارية للجهة الحكومية.
  - أن يكون الأثر المالي للتعديل مبرراً.
- أن تكون العلاقات وخطوط الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة واضحة، وبما يحقق فاعلية وكفاءة أداء الجهة الحكومية لمهامها.
- أن يكون وصف مهام الوحدات التنظيمية المقترنة واضحاً ويلبي المتطلبات الأساسية للجهة الحكومية وقدرتها على أداء مهامها بشكل فاعل دونما تكرار أو تداخل في المهام والمسؤوليات بين الوحدات التنظيمية.
- أن يكون توزيع الموارد البشرية على الوحدات التنظيمية التي يتكون منها الهيكل التنظيمي المقترن مناسباً ومبرراً.

- توعية الجهات الحكومية بإجراءات العمل والمبادئ التنظيمية الأساسية المنصوص عليها في هذا الدليل والإجابة على استفساراتهم.
- تقديم المشورة الفنية للجهات الحكومية.
- التأكد من استيفاء طلب اعتماد الهيكل التنظيمي المقترن من الجهة المعنية لكافة البيانات والوثائق المنصوص عليها في المادة الخامسة من قرار المجلس التنفيذي رقم (19) لسنة 2012 بشأن منهجية اعتماد الهياكل التنظيمية للجهات الحكومية في إمارة دبي.
- رفع النسخة النهائية من الهيكل التنظيمي بناءً على توصيات فريق مراجعة الهياكل التنظيمية إلى دائرة الشؤون القانونية لاستكمال إجراءات الاعتماد.

#### **6.2.3 مسؤوليات فريق دراسة الهياكل التنظيمية**

- وفقاً للمادة السادسة من القرار، تم تشكيل فريق عمل دائم لمراجعة ودراسة الهياكل التنظيمية المقترنة من الجهات الحكومية المعنية، يسمى «فريق دراسة الهياكل التنظيمية»، ويكون على النحو التالي:
- ممثل عن الأمانة العامة رئيساً للفريق.
  - ممثل عن دائرة المالية عضواً.
  - ممثل عن دائرة الشؤون القانونية لحكومة دبي عضواً.
  - ممثل عن دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي عضواً.
  - أحد موظفي الأمانة العامة منسقاً.

ويتلخص دور الفريق في النقاط التالية:

- إجراء تعديلات على الهيكل النهائي تمهدأ للاعتماد من قبل سمو رئيس المجلس التنفيذي.
- تطبيق الهيكل التنظيمي المعتمد بما في ذلك المهام الجديدة وخطط إعادة توزيع الموظفين وإعادة تقييم الوظائف ونشاطات إدارة التغيير، وما إلى ذلك من متطلبات للانتقال إلى الوضع الجديد.
- مراقبة وقياس مدى فعالية وكفاءة الهيكل الجديد أو المعدل، واتباع التعليمات والإرشادات الواردة في هذا الدليل بشكل دوري.

#### **6.2.2 مسؤوليات الأمانة العامة للمجلس التنفيذي**

تعتبر الأمانة العامة للمجلس التنفيذي الراعي لعملية مراجعة واعتماد الهياكل التنظيمية، حيث يتلخص دورها في:

- الإشراف العام على عملية مراجعة الهياكل التنظيمية المقترنة والتأكد من تطبيق إجراءات العمل والمبادئ التنظيمية الأساسية المنصوص عليها في هذا الدليل.
- المشاركة في عملية مراجعة الهياكل التنظيمية المقترنة من خلال تمثيلها في فريق العمل الخاص بدراسة الهياكل التنظيمية المقترنة.
- نقطة الاتصال والتواصل مع الجهات الحكومية للاستفسارات حول القرار والآلية والموضوع ذات الصلة بهما.
- التنسيق مع جميع الأطراف لضمان الالتزام بإجراءات العمل المنصوص عليها في هذا الدليل.

## **6.1 مقدمة**

يسلط هذا الفصل الضوء على آلية اعتماد الهياكل التنظيمية للجهات الحكومية الخاضعة للقرار، حيث يتضمن هذا الفصل بياناً وشرياً مفصلاً لإجراءات مراجعة واعتماد مقترنات الهياكل التنظيمية للجهات الحكومية الخاصة بالتعديلات الجذرية (إعادة هيكلة) أو التغييرات البسيطة التي تقع على مستوى الأقسام، والتي تم التطرق إلى أنواعها في الفصل الرابع من هذا الدليل. ويخلص الفصل أيضاً الدور المطلوب من جميع المعنيين في عملية المراجعة والاعتماد:

- الجهة الحكومية المعنية.
- الأمانة العامة للمجلس التنفيذي.
- فريق دراسة الهياكل التنظيمية المشكل وفقاً للقرار.
- دائرة الشؤون القانونية لحكومة دبي.

## **6.2 مسؤوليات الأطراف المعنية في عملية اعتماد الهياكل التنظيمية للجهات الحكومية**

تلخص النقاط التالية مسؤوليات الجهة الحكومية المقدمة لطلب اعتماد هيكلها التنظيمي المقترن:

- اقتراح هيكل تنظيمي جديد أو تعديل الهيكل التنظيمي القائم مرافقاً به جميع البيانات والوثائق المطلوبة وفقاً للقرار.
- مناقشة مقترن الهيكل التنظيمي ومراجعته مع فريق دراسة الهياكل التنظيمية.

### 6.3.1 الإجراء الشامل لمراجعة واعتماد مقترنات تعديل الهيكل التنظيمية للجهات الحكومية في الإمارة

<p>المراجعة الممنهجة لمقترنات إعداد أو تعديل الهيكل التنظيمية للجهات الحكومية وتحديثها للتحقق من مواعمتها مع الأطر التنظيمية والقانونية والمالية قبل اعتمادها من سمو رئيس المجلس التنفيذي.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• من: الجهة الحكومية المعنية المقدمة لطلب اعتماد هيكل تنظيمي متضمناً جميع البيانات والوثائق المطلوبة.</li> <li>• إلى: سمو رئيس المجلس التنفيذي لاعتماد الهيكل التنظيمي المقترن.</li> <li>• سمو رئيس المجلس التنفيذي.</li> <li>• الجهة الحكومية المعنية (مقدمة الطلب).</li> <li>• الأمانة العامة للمجلس التنفيذي.</li> <li>• فريق العمل المكون من ممثلين من الأمانة العامة ودائرة المالية ودائرة الموارد البشرية ودائرة الشؤون القانونية.</li> </ul> <p>قرار المجلس التنفيذي رقم (19) لسنة 2012.</p> <p>البيانات والوثائق المطلوبة لاعتماد الهيكل التنظيمي.</p> <p>الدليل الإرشادي لتصميمه وتطوير الهيكل التنظيمية.</p> <p>طلب اعتماد هيكل تنظيمي متضمناً جميع البيانات والوثائق المطلوبة لاعتماد الهيكل التنظيمي.</p> <p>قرار اعتماد الهيكل التنظيمي للجهة المعنية من سمو رئيس المجلس التنفيذي.</p> <p>طلب اعتماد هيكل تنظيمي متضمناً جميع البيانات والوثائق المطلوبة.</p> <p>محاضر الاجتماعات.</p> <p>المذكرات المرفوعة بشأن الموضوع.</p> <p>قرار اعتماد الهيكل التنظيمي المقترن.</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center; background-color: #e0f2ff;">الهدف</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center; background-color: #e0f2ff;">المجال</td></tr> <tr> <th style="text-align: center; background-color: #e0f2ff;">المعنيون</th></tr> <tr> <th style="text-align: center; background-color: #e0f2ff;">المرجعية</th></tr> <tr> <th style="text-align: center; background-color: #e0f2ff;">المدخلات</th></tr> <tr> <th style="text-align: center; background-color: #e0f2ff;">المخرجات</th></tr> <tr> <th style="text-align: center; background-color: #e0f2ff;">السجلات</th></tr> </tbody> </table>	الهدف	المجال	المعنيون	المرجعية	المدخلات	المخرجات	السجلات
الهدف								
المجال								
المعنيون								
المرجعية								
المدخلات								
المخرجات								
السجلات								

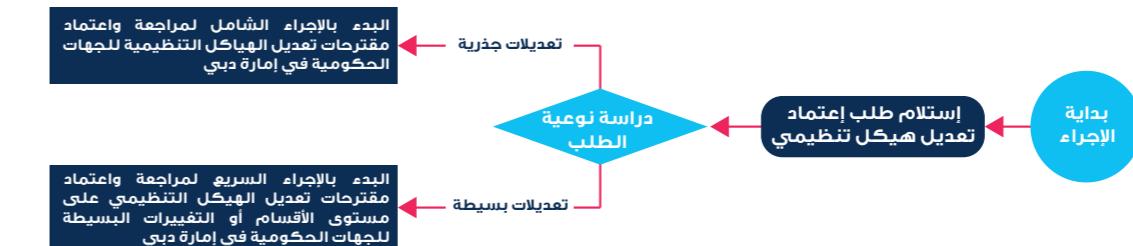
### 6.3 إجراءات مراجعة واعتماد مقترنات الهيكل التنظيمية للجهات الحكومية

تم إعداد خطوات العمل في الإجراءات التالية لتوضيح آلية تنفيذ القرار. وحيث يمكن أن تكون التعديلات على الهيكل التنظيمية جذرية أو بسيطة، وجب التفريق في إجراءات العمل لكل منها من خلال نوعين من الإجراءات، هما:

1. الإجراء الشامل لمراجعة واعتماد مقترنات تعديل الهيكل التنظيمية للجهات الحكومية في الإمارة.

2. الإجراء السريع لمراجعة واعتماد مقترنات تعديل الهيكل التنظيمي على مستوى الأقسام أو التغييرات البسيطة للجهات الحكومية في الإمارة.

وتقوم الأمانة العامة للمجلس التنفيذي بتحديد أي إجراء سوف يتم تنفيذه من خلال دراسة نوعية الطلب، كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (22): عملية تحديد نوع الإجراء الخاص بمراجعة واعتماد مقترنات تعديل الهيكل التنظيمية للجهات الحكومية في الإمارة

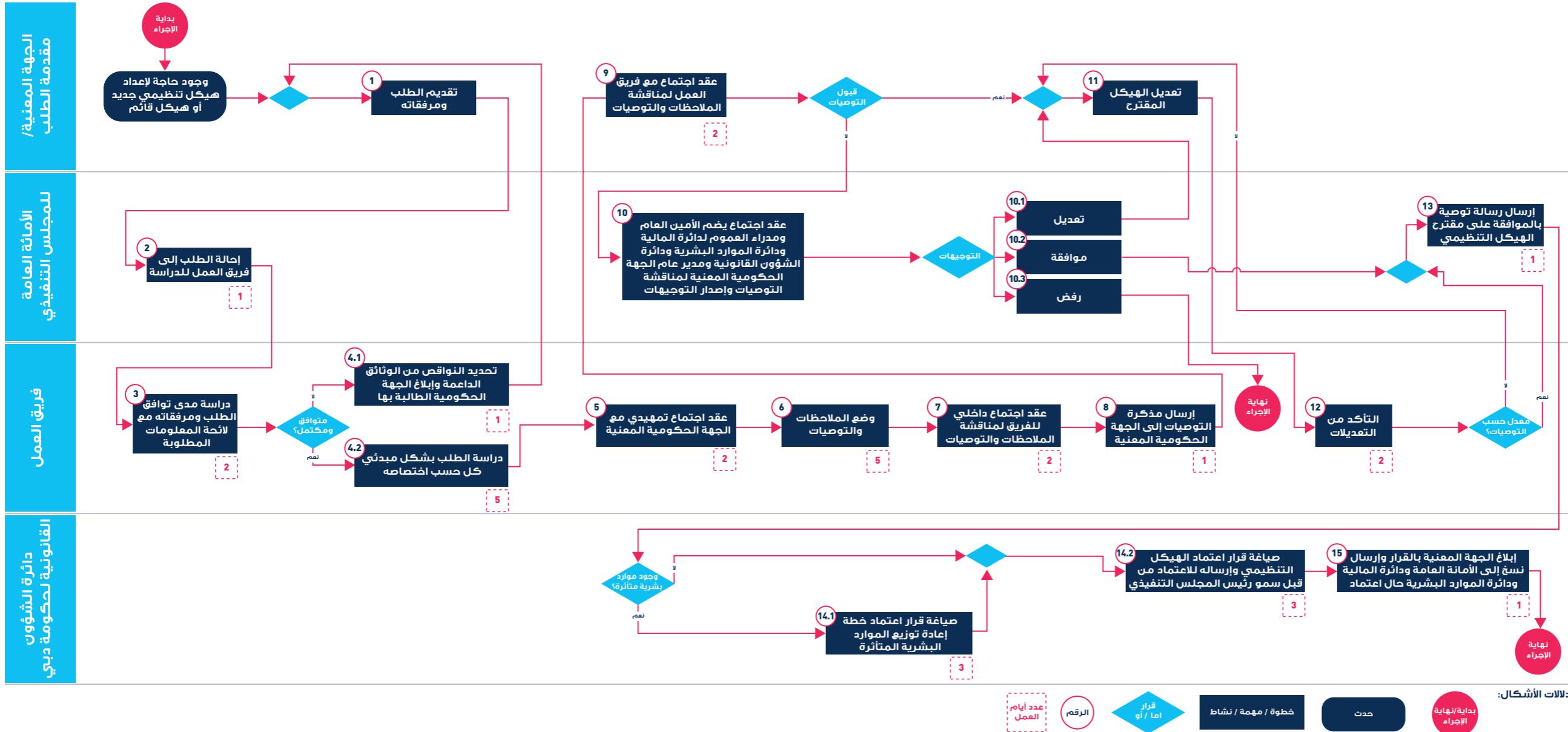
- أن يحقق الهيكل التنظيمي المقترن التوازن بين عدد الوحدات التنظيمية المسئولة عن تنفيذ النشاطات الرئيسية والوحدات التنفيذية المسئولة عن تقديم الخدمات المساندة.

- تقديم الملاحظات والتوصيات عن طريق مذكرة موحدة ومشتركة للجهة الحكومية المعنية.
- مناقشة المقترنات والتوصيات مع الجهة المعنية والتوصيات إلى اتفاق نهائي بخصوص الهيكل التنظيمي المقترن والتأكد من تعديله وفقاً للملاحظات والتوصيات.

### 6.2.4 مسؤوليات دائرة الشؤون القانونية لحكومة دبي

يكلمن الدور الأساسي لدائرة الشؤون القانونية لحكومة دبي في صياغة التشريع الذي سيتم بموجبه اعتماد الهيكل التنظيمي المقترن للجهة المعنية واعتماده من سمو رئيس المجلس التنفيذي.

**رسم توضيحي لتدفق خطوات عملية مراجعة واعتماد الهياكل التنظيمية للجهات الحكومية في إمارة دبي**



## خطوات العمل

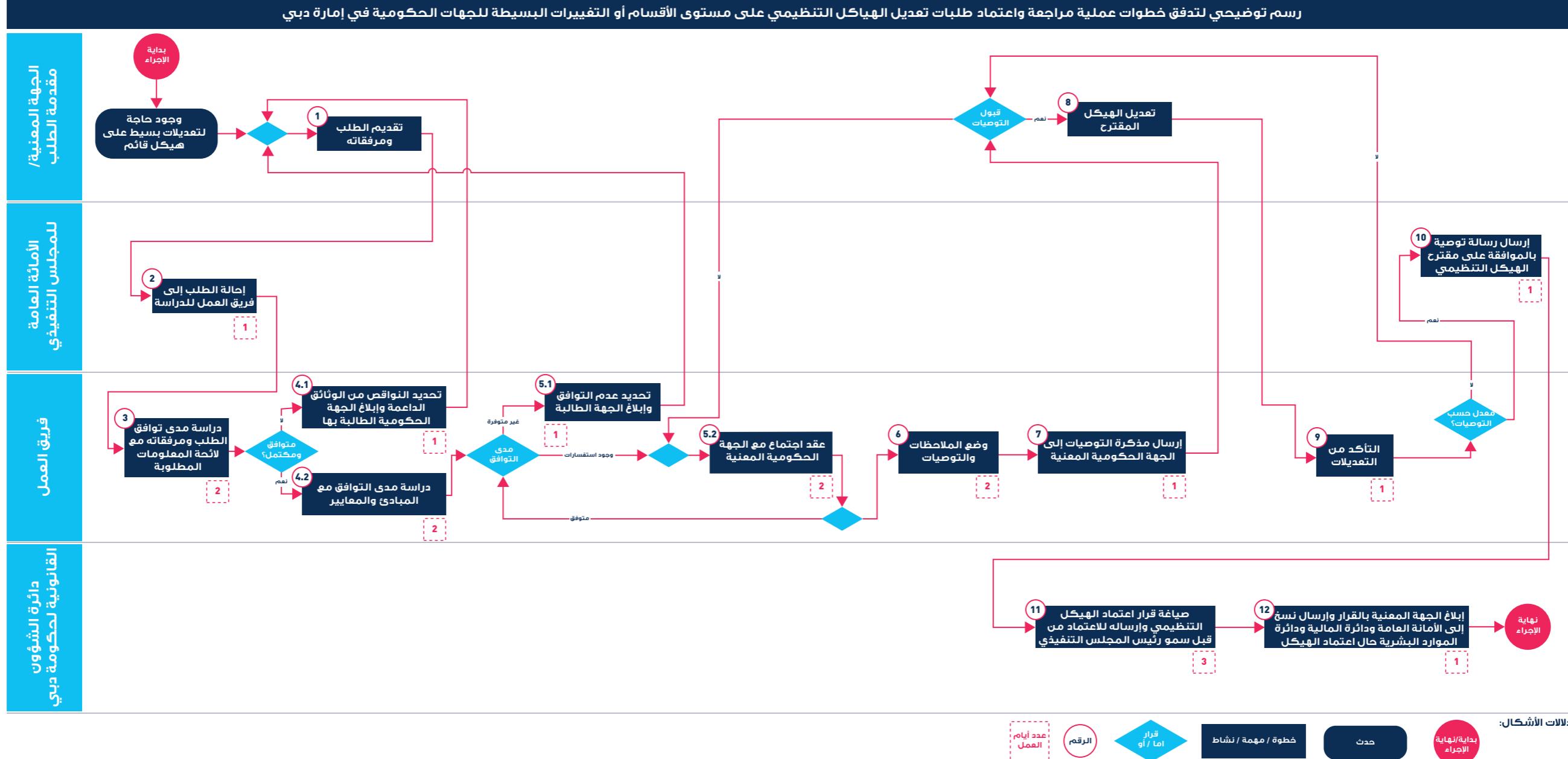
الوقت المستغرق	المنفذون	الوثائق / النماذج المستخدمة	الوصف	الخطوة	الرقم
وفق جهوزية الجهة المعنية	مدير عام الجهة المعنية	<ul style="list-style-type: none"> <li>خطاب رسمي حول طلب اعتماد هيكل تنظيمي جديداً أو تعديل هيكل قائم تقوم الجهة المعنية بتقديم طلب اعتماد هيكل تنظيمي جديداً أو تعديل هيكلها التنظيمي القائم مرفق به جميع البيانات والوثائق المطلوبة لاعتماد الهيكل التنظيمي وفقاً للقرار.</li> </ul>	عند وجود حاجة لإعداد هيكل تنظيمي جديد أو تعديل هيكل قائم تقوم الجهة المعنية بتقديم طلب اعتماد هيكل تنظيمي جديداً أو تعديل هيكلها التنظيمي القائم مرفق به جميع البيانات والوثائق المطلوبة لاعتماد الهيكل التنظيمي، وموجه لأمين عام المجلس التنفيذي.	تقديم الطلب ومرافقاته	1
يوم عمل	الأمانة العامة للمجلس التنفيذي	<ul style="list-style-type: none"> <li>طلب اعتماد هيكل تنظيمي جمبي البيانات والوثائق المطلوبة لاعتماد الهيكل التنظيمي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يقوم الأمين العام بإطالة طلب الاعتماد إلى إدارة الحكومية في الأمانة العامة.</li> <li>يقوم مدير إدارة الحكومية (رئيس فريق العمل) في الأمانة العامة بالاطلاع على طلب اعتماد هيكل التنظيمي المقترن للجهة الحكومية المعنية وإحالته إلى فريق العمل.</li> </ul>	إحالة الطلب إلى فريق العمل للدراسة	2
يوماً عمل	منسق فريق العمل	طلب اعتماد هيكل تنظيمي جمبي البيانات والوثائق المطلوبة لاعتماد الهيكل التنظيمي	<p>يقوم منسق فريق العمل بالتأكد من استيفاء الطلب كافة البيانات والوثائق التي نصت عليها المادة رقم (٥) من القرار .</p> <p>في حال عدم الاستيفاء أو الاكتمال الشهاب للخطوة 4.1</p> <p>في حال استكمال الوثائق والبيانات المطلوبة الشهاب للخطوة 4.2</p>	دراسة مدى توافق الطلب ومرافقاته مع لائحة المعلومات المطلوبة	3
يوم عمل	منسق فريق العمل	مذكرة بالنواقص	يقوم منسق فريق العمل بتحديد التواقص من الوثائق الداعمة وإبلاغ الجهة الحكومية المعنية بها من خلال القنوات الرسمية.	تحديد التواقص من الوثائق الداعمة وإبلاغ الجهة الحكومية بها	4.1

الوقت المستغرق	المنفذون	الوثائق/ النماذج المستخدمة	الوصف	الخطوة	الرقم	الوقت المستغرق	المنفذون	الوثائق/ النماذج المستخدمة	الوصف	الخطوة	الرقم
يوماً عمل	فريق العمل وفريق الجهة الحكومية المعنية	• أجندة الاجتماع • دعوة الاجتماع • محضر الاجتماع	<ul style="list-style-type: none"> <li>يتم دعوة الجهة الحكومية المعنية لاجتماع مع فريق العمل لمناقشة مذكرة الملاحظات والتوصيات المرسلة لهم مسبقاً.</li> <li>يتم تدوين الاجتماع في محضر رسمي، وترسل نسخة منه إلى مدير عام الجهة الحكومية المعنية بعد موافقة جميع الأطراف عليه.</li> <li>في حال قبول الجهة الحكومية المعنية الملاحظات والتوصيات الواردة في المذكرة النهاية للخطوة رقم 11.</li> <li>في حال رفض الجهة الحكومية المعنية الملاحظات والتوصيات الواردة في المذكرة وعدم التوصل إلى اتفاق في المذكرة ونحو ذلك، يرسل المذكرة إلى اتفاق في المذكرة رقم 10.</li> </ul>	عقد اجتماع مع فريق العمل لمناقشة الملاحظات والتوصيات	9	5 أيام عمل	فريق العمل	طلب اعتماد هيكلاً تنظيمياً جميع البيانات والوثائق المطلوبة لاعتماد الهيكل التنظيمي	يقوم فريق العمل كل حسب اختصاصه بدراسة وتحليل الهيكل التنظيمي المقترن بشكل أولي لتكوين رأي مبدئي بأهم الملاحظات.	دراسة الطلب بشكل مبدئي كل حسب اختصاصه	4.2
وفق جدول الأمين العام ومدراء العمومية لدائرة المالية ودائرة الموارد البشرية ودائرة الشؤون القانونية ومدير عام الجهة الحكومية المعنية	الأمين العام ومدراء العمومية لدائرة المالية ودائرة الموارد البشرية ودائرة الشؤون القانونية ومدير عام الجهة الحكومية المعنية	• أجندة الاجتماع • دعوة الاجتماع / محضر الاجتماع / التوجيهات حول الخطوات المقبولة	<p>في الحالات النادرة التي يتم فيها عدم موافقة أو تحفظ الجهة الحكومية المعنية على الملاحظات والتوصيات الواردة في المذكرة بشكل كلي، فإنه يتم الدعوة لعقد اجتماع على مستوى الأمين العام ومدراء عموم الجهات المختصة ومدير عام الجهة الحكومية المعنية لمناقشة المذكرة وإعطاء التوجيهات المناسبة لفريق العمل حول الخطوات المقبولة، حيث تكون التوجيهات إما:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>10.1 تعديل.</li> <li>أو: 10.2 موافقة.</li> <li>أو: 10.3 رفض.</li> </ul>	عقد اجتماع يضم الأمين العام ومدراء العمومية لدائرة المالية ودائرة الموارد البشرية ودائرة الشؤون القانونية ومدير عام الجهة الحكومية المعنية لمناقشة التوجيهات حول الخطوات المقبولة	10	5 أيام عمل	فريق العمل	الملاحظات والتوصيات على الهيكل التنظيمي المقترن	يقوم فريق العمل كل حسب اختصاصه بدراسة وتحليل الهيكل التنظيمي المقترن بشكل تفصيلي وتقديم ملاحظاته وتوصياته إلى رئيس الفريق.	وضع الملاحظات والتوصيات	6
						5 أيام عمل	رئيس فريق العمل	مذكرة موحدة ومشتركة بالملخصات والتوصيات	يقوم رئيس الفريق في الأمانة العامة بمناقشة فريق العمل خلال اجتماع للوصول إلى مذكرة موحدة ومشتركة بالملخصات والتوصيات على الهيكل التنظيمي المقترن للجهة الحكومية المعنية ويتم عرض المسودة النهائية لمذكرة الملاحظات والتوصيات على فريق العمل لإبداء الرأي.	عقد اجتماع داخلي للفريق لمناقشة الملاحظات والتوصيات	7
						يوم عمل	رئيس فريق العمل	مذكرة التوصيات	تُرسل نسخة من مذكرة الملاحظات والتوصيات النهائية إلى الجهة الحكومية المعنية للاطلاع وإبداء الرأي.	إرسال مذكرة التوصيات إلى الجهة الحكومية المعنية	8

الوقت المستغرق	المنفذون	الوثائق/ النماذج المستخدمة	الوصف	الخطوة	الرقم
3 أيام عمل	دائرة الشؤون القانونية	مشروع قرار اعتماد خطة إعادة توزيع الموارد البشرية المتأثرة	في حال وجود موارد بشرية متأثرة بسبب التعديل على الهيكل التنظيمي، تقوم دائرة الشؤون القانونية لحكومة دبي بصياغة تشريع لاعتماد خطة إعادة توزيع الموارد البشرية المتأثرة وفقاً لمتطلبات المادة رقم 167 من قانون إدارة الموارد البشرية لحكومة دبي رقم (27) لسنة 2006 وتعديلاته. وإرسال نسخة منه للجهات الحكومية المختصة للمراجعة، ثم إرساله إلى سمو رئيس المجلس التنفيذي لاعتماد.	صياغة قرار اعتماد خطة إعادة توزيع الموارد البشرية المتأثرة	14.1
3 أيام عمل	دائرة الشؤون القانونية	مشروع قرار اعتماد الهيكل التنظيمي	تقوم دائرة الشؤون القانونية لحكومة دبي بصياغة التشريع اللازم لاعتماد الهيكل التنظيمي المقترن للجهة الحكومية المعنية وإرسال نسخة منه للجهات الحكومية المختصة للمراجعة. ثم إرساله إلى سمو رئيس المجلس التنفيذي لاعتماد.	صياغة قرار اعتماد الهيكل التنظيمي وإرساله للاعتماد من قبل سمو رئيس المجلس التنفيذي	14.2
يوم عمل الهيكل	دائرة الشؤون القانونية	نسخة من قرار اعتماد الهيكل التنظيمي من نسخة من قرار اعتماد المعاشرة وإعادة توزيع الموارد البشرية المتأثرة (إن وجدت)	<ul style="list-style-type: none"> <li>بعد أن يقوم سمو رئيس المجلس التنفيذي بتوقيع قرار الاعتماد.. يتم إرسال نسخة من القرار المعتمد إلى الأمانة العامة والجهة الحكومية المعنية والجهات المختصة.</li> <li>في حال وجود موارد بشرية متأثرة بسبب التعديل على الهيكل التنظيمي، يقوم سمو رئيس المجلس التنفيذي بتوقيع قرار اعتماد خطة إعادة توزيع الموارد البشرية المتأثرة ويتم إرسال نسخة من القرار المعتمد إلى الأمانة العامة والجهة الحكومية المعنية والجهات المختصة.</li> </ul>	إبلاغ الجهة المعنية بالقرار وإرسال نسخ إلى الأمانة العامة ودائرة المالية ودائرة الموارد البشرية حال اعتماد الهيكل التنظيمي	15

الوقت المستغرق	المنفذون	الوثائق/ النماذج المستخدمة	الوصف	الخطوة	الرقم
	وفق جهوزية الجهة المعنية	هيكل التنظيمي المعدل تبعاً للتوصيات (PDF and Power Point/ Word Format)	تقوم الجهة الحكومية المعنية بتعديل هيكلها التنظيمي المقترن والمهمات المحدثة تبعاً للتوصيات وإرسال نسخ (ورقية وإلكترونية) منه إلى الأمانة العامة بموجب خطاب رسمي موجه إلى الأمين العام تمهدأليه في إجراءات اعتماد الهيكل التنظيمي المقترن.	تعديل الهيكل المقترن	11
	يوماً عمل	منسق فريق العمل	<ul style="list-style-type: none"> <li>يقوم منسق فريق العمل بمراجعة الهيكل التنظيمي المقترن المعدل للتأكد من استيفائه للمطالبات المتفق عليها وفق مذكرة الملاحظات والتوصيات.</li> <li>في حال لم يكن الهيكل التنظيمي معدلاً تبعاً للتوصيات يتم مخاطبة الجهة الحكومية المعنية بذلك والرجوع إلى الخطوة 11.</li> </ul>	التأكد من التعديلات	12
	يوم عمل حال ورود التعديلات من الجهة المعنية	رسالة توصية بالموافقة على مقترن الهيكل التنظيمي	يتم إرسال خطاب رسمي من الأمين العام إلى مدير عام دائرة الشؤون القانونية لحكومة دبي للبدء في إجراءات اعتماد الهيكل التنظيمي المقترن للجهة الحكومية المعنية، مع إرسال نسخة من الخطاب للجهة الحكومية المعنية.	إرسال رسالة توصية على بالموافقة على مقترن الهيكل التنظيمي	13

رسم توضيحي لتدفق خطوات مراجعة واعتماد طلبات تعديل الهياكل التنظيمي على مستوى الأقسام أو التفوييرات البسيطة للجهات الحكومية في إمارة دبي



**6.3.2 الإجراء السريع لمراجعة واعتماد مقترنات تعديل الهيكل التنظيمي على مستوى الأقسام أو التغييرات البسيطة للجهات الحكومية في الإمارة**

<p>الهدف</p> <p>المراجعة الممنهجة لمقترنات تعديل الهيكل التنظيمي على مستوى الأقسام أو ما يعادلها من تغييرات بسيطة للجهات الحكومية في الإمارة مع الأطر التنظيمية والقانونية والمالية قبل اعتمادها من سمو رئيس المجلس التنفيذي.</p>	<p>الحال</p> <p>من: الجهة الحكومية المقدمة لطلب اعتماد هيكل تنظيمي متضمناً مبررات التعديل إلى سمو رئيس المجلس التنفيذي لاعتماد الهيكل التنظيمي المقترن.</p>	<p>المعنيون</p> <p>سمو رئيس المجلس التنفيذي. الجهة الحكومية المعنية (المقدمة للطلب). الأمانة العامة للمجلس التنفيذي. فريق العمل المكون من ممثليين من الأمانة العامة ودائرة المالية ودائرة الموارد البشرية ودائرة الشؤون القانونية.</p>	<p>المرجعية</p> <p>قرار المجلس التنفيذي رقم (١٩) لسنة 2012. البيانات والوثائق المطلوبة لاعتماد الهيكل التنظيمي. الدليل الإرشادي لتصميم وتطوير الهيكل التنظيمي.</p>	<p>المدخلات</p> <p>طلب اعتماد هيكل تنظيمي متضمناً مبررات التعديل.</p>	<p>المخرجات</p> <p>قرار اعتماد الهيكل التنظيمي من سمو رئيس المجلس التنفيذي.</p>	<p>السجلات</p> <p>طلب اعتماد هيكل تنظيمي متضمناً مبررات التعديل. محاضر الاجتماعات. المذكرة والمواقف المرفوعة للجهة الحكومية الطالبة الخاصة باللاحظات والتوصيات. قرار اعتماد الهيكل التنظيمي المقترن.</p>
---	---	--	--	---	---	--

### خطوات العمل

الوقت المستغرق	المنفذون	الوثائق/ النماذج المستخدمة	الوصف	الخطوة	الرقم
وقت جهوية الجهة المعنية	مدير عام الجهة المعنية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خطاب رسمي حول طلب اعتماد هيكل تنظيمي</li> <li>• جميع البيانات والوثائق المطلوبة لاعتماد هيكل التنظيمي وفقاً للقرار</li> </ul>	<p>عند وجود حاجة لدمج أو فصل أو استحداث أو تغيير تبعية قسم أو عمل تعديلات بسيطة لمستوى الأقسام أو ما يعادلها، تقوم الجهة الحكومية المعنية بمراجعة واتباع التعليمات والإرشادات الواردة في هذا الدليل وتقديم طلب اعتماد هيكل تنظيمي مرفق به جميع البيانات والوثائق المطلوبة لاعتماد الهيكل التنظيمي، وموجه لأمين عام المجلس التنفيذي.</p>	تقديم الطلب ومرافقاته	1
يوم عمل	الأمانة العامة للمجلس التنفيذي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• طلب اعتماد هيكل تنظيمي</li> <li>• جميع البيانات والوثائق المطلوبة لاعتماد هيكل التنظيمي</li> </ul>	<p>• يقوم الأمين العام بإحالة طلب الاعتماد إلى إدارة الحكومة في الأمانة العامة.</p> <p>• يقوم مدير إدارة الحكومة (رئيس فريق العمل) في الأمانة العامة بالاطلاع على طلب اعتماد الهيكل التنظيمي المقترن للجهة الحكومية المعنية وإحالته إلى فريق العمل.</p>	إحالة الطلب إلى فريق العمل للدراسة	2
يوماً عمل	منسق فريق العمل	<ul style="list-style-type: none"> <li>• طلب اعتماد هيكل تنظيمي</li> <li>• جميع البيانات والوثائق المطلوبة لاعتماد هيكل التنظيمي</li> </ul>	<p>• يقوم منسق فريق العمل بالتأكد من استيفاء الطلب لكافة البيانات والوثائق التي نصت عليها المادة رقم (5) من القرار.</p> <p>• في حال عدم الاستيفاء أو الالتمام الذهاب للخطوة 4.1.</p> <p>• في حال استكمال الوثائق والبيانات الذهاب للخطوة 4.2.</p>	دراسة مدى توافق الطلب ومرافقاته مع لائحة المعلومات المطلوبة	3
يوم عمل	منسق فريق العمل	مذكرة بالنواقص	يقوم منسق فريق العمل بتحديد النواقص من الوثائق الداعمة وإبلاغ الجهة الحكومية الطالبة بها من خلال القنوات الرسمية.	تحديد النواقص من الوثائق الداعمة وإبلاغ الجهة الحكومية بها	4.1

الوقت المستغرق	المنفذون	النماذج المستخدمة	الوصف	الخطوة	الرقم
وتق جهوية الجهة المعنية	الجهة الحكومية المعنية	الهيكل التنظيمي المعدل تبعاً للتوصيات [PDF and Power Point/ Word Format]	<ul style="list-style-type: none"> <li>في حال موافقة الجهة المعنية على الملاحظات والتوصيات، تقوم بتعديل هيكلها التنظيمي المقترن والمهام المحدثة تبعاً للتوصيات وإرسال نسخة (ورقية وإنكترونية) منه إلى الأمانة العامة بموجب خطاب رسمي موجه إلى الأمين العام تمهدأ للبدء في إجراءات اعتماد الهيكل التنظيمي المقترن.</li> <li>أما في حال عدم الموافقة ، الرجوع إلى الخطوة رقم 5.2.</li> </ul>	تعديل الهيكل المقترن	8
يوم عمل	فريق العمل	الهيكل التنظيمي المعدل تبعاً للتوصيات	يقوم فريق العمل بمراجعة الهيكل التنظيمي المقترن المعدل للتأكد من استيفائه المنتطلبات المنفقة عليها وفق مذكرة الملاحظات والتوصيات.	التأكد من التعديلات	9
يوم عمل حال ورود التعديلات من الجهة المعنية	الأمين العام	<ul style="list-style-type: none"> <li>رسالة توصية على مقترن الهيكل التنظيمي</li> </ul>	يتم إرسال خطاب رسمي من الأمين العام إلى مدير عام دائرة الشؤون القانونية لحكومة دبي للبدء في إجراءات اعتماد الهيكل التنظيمي المقترن للجهة المعنية، مع إرسال نسخة من الخطاب للجهة المعنية.	إرسال رسالة توصية بالموافقة على مقترن الهيكل التنظيمي	10

الوقت المستغرق	المنفذون	النماذج المستخدمة	الوصف	الخطوة	الرقم	
	اليوم عمل	فريق العمل	<ul style="list-style-type: none"> <li>طلب اعتماد هيكل جميع البيانات المطلوبة لاعتماد الهيكل التنظيمي</li> <li>جميع البيانات والوثائق المطلوبة لاعتماد الهيكل التنظيمي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يقوم فريق العمل بالتأكد من توافق التعديلات المقترنة مع مبادئ ومعايير تصميم الهيكل التنظيمية في حكومة دبي وفي حال عدم التوافق الذهاب للخطوة 5.1.</li> <li>في حال وجود استفسارات أو ملاحظات الذهاب للخطوة 5.2.</li> <li>في حال التوافق وعدم وجود استفسارات أو ملاحظات الذهاب للخطوة 6.</li> </ul>	دراسة مدى التوافق مع المبادئ والمعايير	4.2
	اليوم بعدم التوافق	فريق العمل		<ul style="list-style-type: none"> <li>يقوم فريق العمل بتحديد عدم التوافق وإبلاغ الجهة الحكومية المعنية بها من قبل رئيس الفريق من خلال القنوات الرسمية .</li> </ul>	تحديد عدم التوافق وإبلاغ الجهة الطالبة	5.1
	اليوم عمل	فريق العمل (الأعضاء المعنيين)	<ul style="list-style-type: none"> <li>أجندة الاجتماع</li> <li>دعوة الاجتماع</li> <li>محضر الاجتماع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>في حال وجود استفسارات وملاحظات يقوم منسق فريق العمل بالدعوة لحضور اجتماع ما بين فريق العمل والجهة الحكومية المعنية، لتوضيح الاستفسارات والاتفاق على التعديلات.</li> <li>يقوم منسق الفريق بتدوين الاجتماع في محضر رسمي، وترسل نسخة منه إلى مدير عام الجهة الحكومية المعنية بعد موافقة جميع الأطراف عليه.</li> </ul>	عقد اجتماع مع الجهة الحكومية المعنية	5.2
	اليوم عمل	فريق العمل	الملاحظات والتوصيات على الهيكل التنظيمي المقترن	يقوم فريق العمل كل حسب اختصاصه بوضع الملاحظات والتوصيات ورفعها إلى رئيس الفريق.	وضع الملاحظات والتوصيات	6
	اليوم عمل	رئيس فريق العمل	مذكرة التوصيات	تُرسل نسخة من مذكرة الملاحظات والتوصيات النهائية إلى الجهة الحكومية المعنية للدراسة.	إرسال مذكرة التوصيات إلى الجهة الحكومية المعنية	7

# 7

## الفصل السابع

الرقم	الخطوة	الوصف	الوثائق/ النماذج المستخدمة	المنفذون	الوقت المستغرق
11	صياغة قرار اعتماد الهيكل التنظيمي وإرساله لاعتماد من قبل سمو رئيس المجلس التنفيذي	تقديم دائرة الشؤون القانونية لحكومة دبي بصياغة التشريع اللازم لاعتماد الهيكل التنظيمي المقترن للجهة الحكومية المعنية وإرسال نسخة منه للجهات الحكومية المختصة للمراجعة. ثم إرساله إلى سمو رئيس المجلس التنفيذي لاعتماده.	مشروع قرار اعتماد الهيكل التنظيمي	دائرة الشؤون القانونية	3 أيام عمل
12	إبلاغ الجهة المعنية بالقرار وإرسال نسخة إلى الأمانة العامة ودائرة الموارد البشرية حال اعتماد الهيكل	بعد أن يقوم سمو رئيس المجلس التنفيذي بتوقيع قرار الاعتماد، يتم إرسال نسخة من القرار المعتمد إلى الأمانة العامة والجهة الحكومية المعنية والجهات المختصة.	نسخة من قرار اعتماد الهيكل التنظيمي	دائرة الشؤون القانونية	يوم عمل حال اعتماد الهيكل

الشؤون القانونية لحكومة دبي ودائرة الموارد البشرية لحكومة دبي.

**الجهة المعنية:** الجهة الحكومية التي تتقدم بطلب إعداد هيكل تنظيمي جديد أو تعديل هيكلها التنظيمي القائم بموجب هذا القرار.

**الأمانة العامة:** الأمانة للمجلس التنفيذي.

**الأمين العام:** أمين عام المجلس التنفيذي.

**الهيكل التنظيمي:** إطار يوضح التقسيمات الإدارية التي تتكون منها الجهة الحكومية مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض وحتى مستوى الأقسام أو ما يعادلها، وسلطة ومسؤولية كل تقسم، وهو الإطار الذي تنساب من خلاله الأوامر والتعليمات من المستوى الأعلى إلى الأدنى، وتوضح فيه صلاحية اتخاذ القرارات ومرانز السلطة والمسؤولية، ويشمل الهيكل التنظيمية الجديدة، وتعديل الهيكل التنظيمية القائمة.

**فريق العمل:** فريق العمل المشكّل بموجب هذا القرار لمراجعة الهيكل التنظيمية.

**القانون:** قانون إدارة الموارد البشرية لحكومة دبي رقم (27) لسنة 2006 وتعديلاته.

## نطاق التطبيق

### المادة (2)

أ. تسرى أحكام هذا القرار على جميع الجهات الحكومية الخاضعة للقانون، وأية جهة أخرى يتقرر سريانه عليها بقرار من السلطة المختصة في الإمارة.

ب. تخضع لأحكام هذا القرار كافة أنواع وأشكال الهيكل التنظيمية سواء الجديدة منها أو المعدلة، ومن أعلى مستوى تنظيمي في الجهة الحكومية وحتى مستوى الأقسام أو ما يعادلها.

## ملحق (1) قرار المجلس التنفيذي رقم (19) لسنة 2012 بشأن منهجية اعتماد الهيكل التنظيمية للجهات الحكومية في إمارة دبي

نحن حمدان بن محمد بن راشد آل مكتوم ولـي عهد دبي رئيس المجلس التنفيذي بعد الاطلاع على القانون رقم (5) لسنة 1995 بإنشاء دائرة المالية، وعلى القانون رقم (3) لسنة 2003 بـشأن إنشاء مجلس تنفيذي لإمارة دبي، وعلى قانون إدارة الموارد البشرية لحكومة دبي رقم (27) لسنة 2006 وتعديلاته، وعلى القانون رقم (32) لسنة 2008 بإنشاء دائرة الشؤون القانونية لحكومة دبي، وعلى القانون رقم (31) لسنة 2009 بإنشاء دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي، وعلى النظام رقم (3) لسنة 2006 باعتماد مهام الأمانة العامة والأمين العام للمجلس التنفيذي لإمارة دبي، قررنا ما يلي:

### التعريفات

#### المادة (1)

يكون للكلمات والعبارات التالية، حينما وردت في هذا القرار، المعاني المبينة إزاء كل منها، ما لم يدل سياق النص على خلاف ذلك:

**الإمارة:** إمارة دبي.

**الحكومة:** حكومة دبي.

**المجلس التنفيذي:** المجلس التنفيذي للإمارة.

**الجهة الحكومية:** الدوائر الحكومية والهيئات والمؤسسات العامة والمجالس والسلطات وأية جهة أخرى تابعة للحكومة، تخضع لأحكام هذا القرار.

**الجهة المختصة:** وتشمل دائرة المالية ودائرة

# الملحقات

## معايير دراسة الهياكل التنظيمية

### المادة (7)

يراعى عند دراسة الهياكل التنظيمية من قبل فريق العمل - دونها حصر - المعايير والضوابط التالية:

1. أن تكون الأسباب الموجبة للهيكل التنظيمي المقترن مبررة ومتسقة مع السياسات والتوجهات العامة للحكومة.
2. أن تكون اختصاصات الوحدات المعتمدة التي يتكون منها الهيكل التنظيمي المقترن للجهة الحكومية متواقة مع تشريع إنشائها واستراتيجيتها المعتمدة، وأن لا تتعارض أو تداخل اختصاصاتها مع أية جهة حكومية أخرى، وأن تكون هذه الاختصاصات محددة بشكل واضح ودقيق وتعكس جميع المستويات التنظيمية الإدارية للجهة الحكومية.
3. أن يكون الأثر المالي للتعديل مبرراً.
4. أن تكون العلاقات وخطوط الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة واضحة، وبما يحقق فاعلية وكفاءة أداء الجهة الحكومية لمهامها.
5. أن يكون وصف مهام الوحدات التنظيمية المقترنة واضحاً ويلبي المتطلبات الأساسية للجهة الحكومية وقدرتها على أداء مهامها بشكل فاعل دونها تكرار أو تداخل في المهام والمسؤوليات بين الوحدات التنظيمية.
6. أن يكون توزيع الموارد البشرية للجهة الحكومية على الوحدات التنظيمية المقترنة مناسباً ومبرراً.

## فريق العمل

### المادة (6)

- أ. يشكل في الأمانة العامة فريق عمل دائم يسمى «فريق دراسة الهياكل التنظيمية»، ويؤلف على النحو التالي:
  1. ممثل عن الأمانة العامة رئيساً
  2. ممثل عن دائرة المالية عضواً
  3. ممثل عن دائرة الشؤون القانونية لحكومة دبي عضواً
  4. ممثل عن دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي عضواً
  5. أحد موظفي الأمانة العامة منسقاً
- ب. يتم تسمية ممثلي الجهات الحكومية المشار إليها في الفقرة (أ) من هذه المادة من قبل مسؤولي تلك الجهات.
- ج. يصدر الأمين العام قراراً يحدد آلية عمل الفريق، وكيفية عقد اجتماعاته، واتخاذ قراراته وتوصياته.

ج. التأثيرات المالية المتترتبة على إعداد الهيكل التنظيمي المقترن للجهة الحكومية، سواء بزيادة النفقات المالية أو تخفيضها.

د. توزيع الموارد البشرية الحتمية على الهيكل المقترن.

هـ. توزيع الموارد البشرية والمتوقعة على المدى المتوسط - من ٣ إلى ٥ سنوات - على الهيكل التنظيمي المقترن.

5. أية بيانات أو وثائق أخرى تكون لازمة لدراسة طلبات إعداد أو تعديل الهياكل التنظيمية.

هيكلها التنظيمي، أن تقوم بإحالة طلبه إلى الأمانة العامة معززاً بالبيانات والوثائق التالية:

1. التشريع المنصى للجهة الحكومية والتشريعات المنظمة لاختصاصاتها والتعديلات التي طرأت عليها.

2. وثيقة الخطة الاستراتيجية المتوسطة المدى - من ٣ إلى ٥ سنوات - المعتمدة للجهة الحكومية أو للقطاع المتعلق بأعمالها، على أن تشتمل هذه الخطة على ما يلي:

أ. الأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية.

ب. المشاريع والمبادرات المعتمدة للجهة الحكومية المخطط تنفيذها فوراً أو خلال المدى المتوسط.

ج. المخصصات المالية المعتمدة في موازنة الجهة الحكومية لمشاريعها ومبادراتها الحالية والمستقبلية.

3. الهيكل التنظيمي القائم - إن وجد - حتى مستوى الأقسام أو ما يعادلها لدى الجهة الحكومية وقت تقديم الطلب مرافقاً به ما يلي:

أ. بيان بالعدد الحتمي لمواردها البشرية، وتوزيعهم على وحداتها التنظيمية حتى مستوى الأقسام أو ما يعادلها.

ب. وصف مهام الوحدات التنظيمية الحالية حتى مستوى الأقسام أو ما يعادلها.

4. الهيكل التنظيمي التفصيلي المقترن من قبل الجهة الحكومية حتى مستوى الأقسام أو ما يعادلها، مرافقاً به ما يلي:

أ. جدول يبين الوحدات التنظيمية المستحدثة أو الملغاة أو المتأثرة بالتعديل المقترن، مع بيان الأسباب الموجبة لكل منها.

ب. وصف مهام الوحدات التنظيمية المقترنة حتى مستوى الأقسام أو ما يعادلها.

## اعتماد الهياكل التنظيمية

### المادة (3)

تعتمد الهياكل التنظيمية للجهات الحكومية بقرار من رئيس المجلس التنفيذي، وفقاً للقواعد والإجراءات المنصوص عليها في هذا القرار.

## منظلات إعداد الهياكل التنظيمية

### المادة (4)

يراعى عند طلب إعداد الهياكل التنظيمية توفر أي مما يلي:

1. صدور تشريع جديد بإنشاء الجهة الحكومية، أو تعديل تشريعها القائم.

2. حدوث تغيير أو تعديل في أهداف أو مهام الجهة الحكومية بموجب أي تشريع أو سياسة معتمدة من السلطة المختصة.

3. حدوث تغيرات جوهرية على استراتيجية أو الأنشطة التي تشرف عليها الجهة الحكومية أو تتأثر بها بشكل مباشر.

4. اعتماد أية استراتيجيات وسياسات سواء على مستوى الحكومة أو القطاع الذي تتبع له الجهة الحكومية تتطلب مراجعة هيكلها التنظيمي لرفع كفاءة وفاعلية الجهاز الحكومي أو ترشيد الإنفاق العام أو لأي سبب آخر تقتضيه المصلحة العامة.

## البيانات والوثائق المطلوبة لاعتماد الهياكل التنظيمية

### المادة (5)

يجب على الجهة الحكومية التي ترغب باعتماد

## ملحق (2) أدوات وجداول عملية

### 2.1 الجداول المطلوبة المدعمة للهيكل المقترن وفقاً للقرار

أ. جدول يبين الوحدات التنظيمية المتآثرة

أسباب ومبررات التغيير	التغيير الحاصل: مستحدثة/ملغاة/متأثرة بشكل جزئي( الرجاء التفصيل)	التبوعية التنظيمية	الوحدة التنظيمية

ب. جدول يبين توزيع الموارد البشرية الحالية على الهيكل المقترن

المقتراح المقترن في الهيكل	الوحدة التنظيمية في الهيكل المقترن	الدرجة الوظيفية المقترنة	الدرجة الوظيفية المقترن	المسامي الوظيفي الحالي	المسامي الوظيفي الحالي	إسم الموظف	متسلسل

و. تتولى الأمانة العامة بعد الانتهاء من عملية مراجعة الهيكل التنظيمي المقترن، والتحقق من مراعاة الملاحظات والتوصيات التي تم إيداؤها بشأنه، إرسال النسخة النهائية للهيكل التنظيمي إلى دائرة الشؤون القانونية لحكومة دبي، لتقديمها بإعداد الأداة التشريعية اللازمة بشأنه، تمهدأً لرفعه إلى رئيس المجلس التنفيذي لاعتماده.

7. أن يحقق الهيكل التنظيمي المقترن التوازن ما بين الوظائف الإشرافية ضمن كل مستوى تنظيمي مقارنة مع إجمالي عدد الوظائف التنفيذية لكل وحدة تنظيمية.

8. أن يحقق الهيكل التنظيمي المقترن التوازن بين عدد الوحدات التنظيمية المسؤولة عن تنفيذ العمليات المحورية للجهة الحكومية والوحدات التنظيمية المسؤولة عن تقديم الخدمات المساعدة.

### دراسة الطلبات المادة (8)

لا تحول أحكام هذا القرار دون قيام الجهة المعنية بعد اعتماد هيكلها التنظيمي المقترن بالحصول على الاعتمادات اللازمة لمواردها المالية والبشرية من السلطات المختصة في الإمارة لدعم وحدات هيكلها التنظيمي المعتمد.

أ. تتولى الأمانة العامة مراجعة طلبات إعداد الهيكل التنظيمي للجهات الحكومية، للتأكد من استيفائها لجميع البيانات والوثائق المنصوص عليها في المادة (٥) من هذا القرار، والتواصل مع الجهة الحكومية المعنية لاستكمال أية بيانات أو وثائق لازمة لدراسة طلبها.

ب. تحيل الأمانة العامة طلبات إعداد أو تعديل هيكل التنظيمية المقترنة إلى فريق العمل.

ج. تتولى الجهات المختصة ومن خلال ممثلتها في فريق العمل بدراسة وتقييم الهيكل التنظيمي المقترن كل حسب اختصاصه، وتزويد الأمانة العامة بملحوظاتها وتصنيفها بشأنه وفقاً للمدد والآلية والإجراءات المنظمة لفريق العمل.

د. تتولى الأمانة العامة مخاطبة الجهة المعنية بملحوظات وتصنيفات فريق العمل على طلبها.

هـ. على الجهة المعنية دراسة ملاحظات وتصنيفات فريق العمل وإجراء التعديلات اللازمة على الهيكل التنظيمي المقترن من قبلها، وإحالته إلى الأمانة العامة.

### الاعتمادات المطلوبة المادة (9)

يلفى أي نص في أي قرار آخر إلى المدى الذي يتعارض فيه وأحكام هذا القرار.

### النشر والسريران المادة (11)

يُعمل بهذا القرار من تاريخ صدوره، ويُنشر في الجريدة الرسمية.

**حمدان بن محمد بن راشد آل مكتوم**  
**ولي عهد دبي**  
**رئيس المجلس التنفيذي**

## 2.2 أداة قياس فعالية وكفاءة الهيكل التنظيمي

ج. جدول يبين توزيع الموارد البشرية المتوقعة على المدى المتوسط (3-5 سنوات) على الهيكل المفترض

د. جدول يبين التأثير المالي المرتبط ارتباطاً مباشراً برأس المال البشري واحتياجاته

الزيادة / الوفر المالي السنوي	الوضع المقترن		الوضع الحالي		الوصف
	المجموع		المجموع		
					الراتب الإجمالي السنوي
					أجرة المكتب وموجوداته
					التدريب والتطوير
					المجموع الإجمالي بالدرهم

السؤال	الإجابة				إذا كانت الإجابة «لا» أو «إلى حد ما»
	الحل المقترن	المسببات	لا	إلى حد ما	
18. هل يتلقى الموظفون في الوحدة التنظيمية نفسها أو أمرهم من رئيس واحد في الموضوع ذاته؟ مع الأخذ بعين الاعتبار التبعية الإدارية والتبعية الفنية لبعض الوظائف المحددة في الحالات الخاصة.					
19. هل يتم تحديد عدد وأنواع النشاطات التابعة للمسؤول بشكل يمكنه من القيام بالمهام بالكفاءة المطلوبة؟					
20. هل يتم اتخاذ القرارات بشكل ملائقي لمصادر المعلومات؟					
21. هل يعتبر نظام الاتصال داخل الجهة الحكومية مفتوحاً إذ يسمح بتبادل الأوامر والمعلومات بسهولة؟					
22. هل توجد واجهة واضحة مع المتعاملين/الجمهور، ونقطة اتصال واحدة لإجابة عن الاستفسارات والدعم؟					
23. هل توجد واجهة واضحة وواحدة للتعامل مع الموردين؟					
24. هل يسمح الهيكل التنظيمي بالاستجابة للتغيرات في المستقبل والتكيف السريع مع الظروف والمتغيرات، من خلال إمكانية إضافة وظائف أو وحدات تنظيمية؟					
25. هل يعتبر الهيكل التنظيمي متزناً من حيث حجم ونوع وعدد وتبعد الوحدات التنظيمية فنية كانت أم مساندة؟					

السؤال	الإجابة				إذا كانت الإجابة «لا» أو «إلى حد ما»
	الحل المقترن	المسببات	لا	إلى حد ما	
9. هل تعتبر مهام الوحدات التنظيمية دقيقة وواضحة وتعكس بشكل تام الأعمال والأنشطة الخاصة بكل تقسيم تنظيمي؟					
10. هل هناك تكرار أو ازدواجية في مهام الوحدات التنظيمية؟					
11. هل يراعي الهيكل التنظيمي مبدأ التخصص من خلال تجميع الوظائف المتشابهة؟					
12. هل يضم الهيكل التنظيمي الأعمال والأنشطة المتباينة والمتكمالة في تقسيم تنظيمي واحد؟					
13. هل يتم إعطاء الثقل والاهتمام الملائم لأنشطة الرئيسة التي تتحقق أهداف الجهة الحكومية بشكل مباشر أي بمعنى آخر هل يراعي الهيكل التنظيمي مبدأ الأهمية النسبية لأنشطة الرئيسة؟					
14. هل يعتبر نطاق الإشراف ملائماً لكل المستويات التنظيمية؟ (أخذين بعين الاعتبار طبيعة الوظائف)					
15. هل يعتبر عدد المستويات الإدارية مناسباً بشكل لا يعيق عملية الاتصال بين المستويات الإدارية؟					
16. هل يتم تفويض السلطات للمستويات التنظيمية الأدنى؟					
17. هل هناك فصل بين الأنشطة الرقابية والأنشطة التنفيذية في الهيكل؟					

### 2.3 أداة جمع البيانات لدراسة الوضع الحالي وتحديد المشكلة خلال المقابلات / الاجتماعات

الإجابة	السؤال
	<p><b>1. الاستراتيجية وإدارة الأداء</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>هل تعدد استراتيجية الجهة الحكومية وأهدافها واضحة ومعلنة؟</li> <li>هل تم وضع الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالقطاع/الادارة؟</li> <li>إلى أي مدى تعتبر الأهداف المتعلقة بالقطاع/الادارة واضحة ومفهومة؟</li> <li>هل تم ربط الأهداف والمشاريع مع استراتيجية الجهة الحكومية؟</li> <li>هل تتم مراقبة المهام والمسؤوليات من خلال وضع مؤشرات الأداء؟</li> <li>هل هناك آلية لتوافق الأهداف الشخصية مع أهداف القطاع/الادارة (بشكل خاص) والجهة الحكومية بشكل عام؟</li> </ul>
	<p><b>2. الهيكل التنظيمي الحالي والموارد البشرية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>هل تعتبر المهام والأدوار والمسؤوليات للموظفين متماشية مع أهداف القطاع/الادارة؟</li> <li>هل هناك أي تداخل أو ازدواجية في المسؤوليات بين القطاعات/الادارات في الجهة الحكومية؟</li> <li>هل لدى جميع الموظفين في القطاع/الادارة وصف وظيفي واضح؟</li> <li>هل لدى الموظفين في القطاع/الادارة الخبرات والمؤهلات اللازمة لأداء مهامهم؟</li> <li>هل هناك أساس لتقسيم العمل والوقت المستغرق للتنفيذ؟</li> <li>هل يحدث التواصل بين الوحدات التنظيمية وبين الموظفين بشكل واضح ومستمر؟</li> <li>هل يعتبر عدد الموظفين التابعين لكل مدير بشكل مباشر في القطاع/الادارة مقبولاً من حيث نطاق الإشراف؟</li> </ul>

السؤال	الإجابة	إذا كانت الإجابة «لا» أو «إلى حد ما»	
		نعم	إلى حد ما
الحل المقترن	المس بيّن	لا	إلى حد ما
26. هل يعتبر الهيكل التنظيمي متزناً من حيث عدد الوظائف أو الموظفين العاملين في النشاطات المساندة والفنية؟			
27. هل تعكس المسميات الوظيفية طبيعة العمل؟			
28. هل يتناسب الهيكل التنظيمي مع حجم الموارد البشرية والمادية المتاحة لدى الجهة الحكومية؟			
29. هل يحقق الهيكل التنظيمي التواصل الفعال مع الشركاء الاستراتيجيين والمعاملين؟			
30. هل ينسجم الهيكل التنظيمي مع التوجه نحو الحكومة الذكية في تقديم الخدمات؟			

## 2.4 خطة تطبيق هيكل تنظيمي معدّل في جهة حكومية/ خطة التغيير

الخطوات	المسؤول عن التنفيذ	الشهر الأول	الشهر الثاني	الشهر الثالث	الشهر ....
.1					
.2					
.3					
.4					
.5					
.6					
.7					
.8					
.9					

السؤال	الإجابة
3. اتخاذ القرار	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل تعتبر عملية صنع القرار داخل الجهة الحكومية مركبة أو لا مركبة؟</li> <li>هل هو واضح للموظفين من هو متتخذ القرار في القطاع/الادارة؟</li> <li>هل يتم اتخاذ القرار في الوقت المناسب؟</li> <li>هل هناك آلية واضحة وفعالة لتفويض الصلاحيات بهدف تسريع عملية اتخاذ القرارات؟</li> </ul>
4. السياسات والإجراءات	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل هناك سياسات وإجراءات عمل موثقة في القطاع/الادارة؟</li> <li>هل السياسات والإجراءات المعتمد بها في القطاع/الادارة متوافقة مع مهام الموظفين والوصف الوظيفي؟</li> </ul>
5. التقنية	<ul style="list-style-type: none"> <li>الرجاء ذكر الأنظمة الإلكترونية التي تعامل معها من خلال القطاع/الادارة.</li> <li>هل تعتقد أنها أحدث وأفضل التقنيات المتوفرة في السوق؟</li> <li>ما هي اقتراحاتك لتطوير العمل الإلكتروني في القطاع/الادارة كبديل للنظام المستخدم حالياً؟</li> </ul>
6. التحديات والاقتراحات	<ul style="list-style-type: none"> <li>الرجاء ذكر أي معوقات أو تحديات تواجهها خلال عملك (مثل ظروف العمل، العلاقات التنظيمية والإنسانية، علاقات الجهة الحكومية بالجهات والمؤسسات الأخرى الخارجية... الخ).</li> <li>الرجاء ذكر أي مقترحات ضرورية لتحسين الانتاجية في العمل والوضع الحالي في القطاع/الادارة أو في الجهة الحكومية بشكل عام.</li> </ul>

## 2.5 نماذج إدارة التغيير

**دوافع التغيير وأهدافه:**

### دوافع التغيير وأهدافه

**دوافع التغيير(الأسباب والمدخلات التي أدت إلى اقتراح التغيير):**

**النتائج المرجو تحقيقها بعد تطبيق التغيير:**

**هدف التغيير يساهمن في:**

- الفعالية
- الكفاءة
- الاستمرارية
- المرونة
- الإنتاجية
- المسؤولية المجتمعية

**العناصر الرئيسية في عملية التغيير والدعم اللازم للتعامل مع المقاومة:**

المقاومة / الإجراء	الجهات المتأثرة بعملية التغيير	#
المقاومة المتوقعة		
الإجراء		
الدعم اللازم (مادي/ معنوي)		
المقاومة المتوقعة		
الإجراء		
الدعم اللازم (مادي/ معنوي)		

**مؤشرات الأداء الخاصة بالتغيير والتي سيتم قياسها:**

**هدف التغيير يساهمن في:**  
 الفعالية     الكفاءة     الاستمرارية     المرونة     الإنتاجية     مسؤولية مجتمعية

**نوع التغيير:**  
 غير مخطط     مخطط     مفروض

**مجالات التغيير: (عملية التغيير تتعكس في أحد أو جميع المحاور التالية)**  
 استراتيجي     هيكل تنظيمي     عمليات وإجراءات العمل     تقني     إحدى الفئات المعنية     الخدمات

**مستوى التغيير: (التغيير سيؤثر على أحد أو جميع الفئات التالية)**  
 الهيئة كل     بعض المؤسسات     بعض القطاعات     بعض الإدارات     الأنظمة والقوانين الداخلية

- إعداد التقارير الدورية والسنوية بشأن إجراءات العمل والسياسات الخاصة بالجهة المعنية.
- مراقبة ومتابعة تطبيق توصيات التدقيق المرفوعة وتحديد مدى كفاءة الإجراءات التصحيحية المتخذة.
- تقديم التوصيات والحلول للإدارة العليا الخاصة بفرص تحسين العمليات وإدارة المخاطر وتطوير أوجه الضعف في الرقابة.
- تقديم المشورة والرأي حول عمليات التدقيق الخاصة بالأنشطة الاحتياطية المشتبه بها، وإخطار الإدارة العليا ولجنة التدقيق بالنتائج.
- التنسيق مع المدققيين الخارجيين والجهات الحكومية المعنية.

#### **مهام مكتب المدير العام/ الدعم الإداري**

- توفير دعم إداري فعال إلى المدير العام من خلال مساعدته في تنفيذ الأنشطة اليومية.
- متابعة الطلبات الصادرة والواردة من المدير العام إلى الوحدات التنظيمية المختلفة أو أي جهة أخرى.
- توفير الدعم الفني إلى المدير العام على سبيل المثال: حضور الاجتماعات، تحضير أجندتها الاجتماعات وأخذ الملاحظات وكتابة محاضر الاجتماعات واعداد التقارير والرسائل.
- إدارة اتصالات المدير العام.
- استقبال مراجعين المدير العام وفرز شكاويهم لعرضها على المدير العام حسب الأهمية.

### **ملحق (3) أمثلة للمهام والمسؤوليات المعيارية للنماط الإدارية والمساندة**

يمثل هذا الجزء أمثلة مقترنة لمهام وختصارات النماط الإدارية والمساندة لمساعدة الجهات الحكومية في صياغتها، ولكن يجوز تعديلها وتطويرها وفقاً لمتطلبات العمل الخاصة بالجهات الحكومية، على أن يراعى في صياغتها الدقة والوضوح وعدم الازدواجية في المهام. وتجدر الإشارة هنا إلا أنه ليس بالضرورة تمثيل جميع النماطات المذكورة بوحدات تنظيمية، إذ يمكن أن تحتوي الوحدة التنظيمية على عدّة نشاطات. وذلك حسب طبيعة وحجم الجهة الحكومية، مع الأخذ بعين الاعتبار المبادئ والأسس التنظيمية الوارد ذكرها في هذا الدليل مثل (الخصص، التكامل والتجانس... إلخ).

#### **مهام التدقيق الداخلي**

- اقتراح خطة الرقابة الدورية والسنوية وتنفيذها بعد اعتمادها من قبل لجنة التدقيق) في حال وجودها أو أعلى سلطة في الجهة الحكومية) وإعداد تقارير بنتائج التدقيق.
- التأكد من مدى الالتزام بتطبيق الإجراءات الإدارية والمالية والتشغيلية وخطوطات تدفق سير العمل ومدى مطابقتها للقرارات واللوائح والقرارات والتعاميم التي تصدرها الجهات الحكومية المختصة، وذلك لرفعها للجنة التدقيق الداخلي) في حال وجودها أو أعلى سلطة في الجهة الحكومية).
- التأكد من سلامة تطبيق التفويضات المنوحة لكافة المستويات الإدارية.
- التدقيق على الالتزام بالقوانين والتشريعات المعمول بها.

<b>الدعم المعنوي</b>	توفير التوجيه أو التدريب أو النصائح أو عبر منح السلطة.
<b>الدعم المادي</b>	توفير موارد مالية أو بشرية أو تقنية.

#### **المخاطر المحتملة من تطبيق التغيير:**

وصف الخطر المحتمل	درجة التأثير	الإجراءات الوقائية	المسؤوليات
	منخفض	0	
	متوسط	0	
	عالٍ	0	
	منخفض	0	
	متوسط	0	
	عالٍ	0	
	منخفض	0	
	متوسط	0	
	عالٍ	0	
	منخفض	0	
	متوسط	0	
	عالٍ	0	
	منخفض	0	
	متوسط	0	
	عالٍ	0	

- استقبال الزوار والضيوف والمرجعين، وتأدية واجبات الضيافة حسب الحاجة.
- الإشراف الرسمي على محتويات موقع الجهة الحكومية الإلكترونية.

### **مهام الموارد البشرية**

- وضع وتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية وضمان انسجامها مع استراتيجية الجهة الحكومية.
- إعداد ومتابعة خطط وبرامج التوطين والتأهيل للمواطنين.
- تنفيذ لوائح وإجراءات عمل الموارد البشرية وتنفيذ كافة عمليات إدارة الأفراد (التوظيف والإجازات والمكافأة والعقوب وتسوية الحقوق وما إلى ذلك) مع الالتزام بالإجراءات واللوائح وعقود العمل المقررة.
- التنسيق مع رؤساء قطاعات الخدمات الرئيسية والمساندة لتقدير وتحطيط الموارد البشرية وإعداد الميزانية المقترنة.
- إعداد دراسات تحليل القوى العاملة.
- استقطاب وتوظيف القوى العاملة المؤهلة.
- تنسيق وتنفيذ البرامج التعريفية وتوفير الخدمات للموظفين الجدد.

- تطوير وتحديث نموذج الكفاءات والقدرات.
- إدارة عملية تقييم أداء العاملين.
- إعداد تقارير التقييم ورفعها ومناقشتها بشكل دوري.
- تنفيذ أنشطة تطوير وتأهيل الموارد البشرية داخلياً وخارجياً.
- تطوير وتنفيذ نظام المسار الوظيفي والتعاقب الوظيفي.
- ضمان توافق هيئات الأجور والتدرج مع المعايير والتشريعات الحكومية.

- إدارة تطوير سياسيات وإجراءات ومعايير أمن تقنية المعلومات للجهة الحكومية.
- إجراء المراجعة الدورية لبنيّة تطبيقات الجهة الحكومية.
- تحديد معايير الجهة الحكومية بشأن تطبيقات المستخدم النهائي.
- إدارة عقود التعييد- إن وجدت- مع موردي ومزودي خدمات تقنية المعلومات الخارجيين.
- ضمان الوفاء بمعايير تقنية المعلومات.
- التأكيد من أن الموصفات والمكونات المادية مقدمة وفقاً لعرض المورد.
- الإدارة التقنية لموقع الجهة الحكومية الإلكترونية وتصميمه ومحنتياته.

### **مهام العلاقات العامة والاتصال**

- تطوير خطة العلاقات العامة والاتصال للجهة الحكومية.
- إدارة وبناء علاقة قوية وتنسيق جميع الاتصالات مع وسائل الإعلام.
- تنظيم وإدارة فعاليات العلاقات العامة والمعارض والندوات والمؤتمرات.
- تنسيق البرامج الاجتماعية والأنشطة الثقافية والفعاليات الترفيهية الخاصة بالجهة الحكومية مع الإدارات المعنية.
- إعداد الرد المناسب لوسائل الإعلام المختلفة ومتابعتها.
- متابعة الأخبار التابعة للجهة الحكومية داخلياً وخارجياً وتعديمها حسب الحاجة.
- أرشفة وتوثيق فعاليات الجهة الحكومية من أجل النشر في الصحف والمجلات.
- تطوير وتنسيق المنتجات الحماية لتأمين نظم ومتطلبات المعلومات الخاصة بالجهة الحكومية والإشراف على طباعتها ونشرها.

### **مهام الشؤون القانونية**

- تقديم الخدمات الاستشارية القانونية إلى المدير العام والوحدات التنظيمية.
- تقديم الرأي والملحوظات حول الوثائق القانونية بشأن القوانين الاتحادية وقوانين إمارة دبي القائمة والجديدة وتحديثاتها وتطبيقها حسب الحاجة.
- مراجعة وصياغة مختلف أنواع العقود والاتفاقيات من الناحية القانونية.
- المساعدة في المفاوضات مع الموردين ، والمقاولين والشركاء الاستراتيجيين بما يتوافق مع مصلحة الجهة الحكومية.
- رصد مختلف القضايا القانونية المطلوبة من الجهة الحكومية من قبل السلطات الرسمية وتمثيل الجهة الحكومية في السلطات القضائية في كل القضايا المرفوعة من قبل أو ضد الجهة الحكومية.
- الإبلاغ عن أي خطر قانوني محتمل ناتج عن تعديل بالقوانين واللوائح الاتحادية أو الخاصة بإمارة دبي تحت مظلة أنشطة الجهة الحكومية المختلفة.

### **مهام تقنية المعلومات**

- إعداد خطة استراتيجية متكاملة لإدارة تقنية المعلومات.
- تطوير معايير التقنية وتحديد السياسات الخاصة بها للجهة الحكومية.
- تخطيط التطبيقات والنظم والشبكات والقدرات التقنية.
- انتقاء وتقديم منتجات الحماية لتأمين نظم تقنية المعلومات الداخلية.

### **مهام إدارة الاستراتيجية (التحطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء)**

- إعداد الخطة الاستراتيجية للجهة الحكومية بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية المختلفة وضمان موامتها مع خطة دبي الاستراتيجية والخطة الاستراتيجية القطاعية في إطار سياسات ووجهات حكومة دبي (دليل حكومة دبي لإدارة تنفيذ الاستراتيجية).
- مراجعة خطط / برامج / مشاريع الوحدات التنظيمية وضمان المواءمة مع الأهداف الاستراتيجية بشكل دوري.
- التنسيق مع الجهات الداخلية وتوفير الدعم اللازم لشرح إدارة الاستراتيجية الواردة في دليل حكومة دبي لإدارة تنفيذ الاستراتيجية.
- المشاركة والمساهمة في تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالجهة الحكومية مع الوحدات التنظيمية المختلفة.
- ضمان تطبيق نظام إدارة الاستراتيجية على مستوى الجهة الحكومية في إطار سياسات ووجهات حكومة دبي (دليل حكومة دبي لإدارة تنفيذ الاستراتيجية).
- تقييم الأداء الفعلي للجهة الحكومية وفقاً للأهداف الاستراتيجية المقررة.
- تحديد المخاطر التي تواجه استراتيجية الجهة الحكومية بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية المعنية واقتراح خطة إدارة المخاطر ومتابعة تنفيذها.
- إجراء تحليل تباين الأداء والفجوات للتعرف على حالات الانحراف عن التوقعات بناءً على مؤشرات الأداء الموضوعية.
- الاستفادة من مخرجات تحليل التباين وتطبيق خطة تطوير لضمان تحسين الأداء المستمر.

- إصدار تقارير دورية عن المخزون وبخاصة المواد الاستراتيجية منه لمواجهة أي احتمال لنفاذ المخزون.

### **مهام إدارة المشاريع**

- وضع أطر ومنهجيات وإجراءات ونماذج العمل الخاصة بإدارة المشاريع في الجهة الحكومية والتأكد من تطبيقها.
- توفير التدريب والدعم اللازمين لمدراء المشاريع في الوحدات التنظيمية المختلفة.
- مراقبة ومتابعة تنفيذ مجموعة البرامج والمشاريع الخاصة بالجهة الحكومية.
- تقييم أداء البرامج والمشاريع مقارنة بمقاييس الأداء والجدول الزمني ورفع تقارير الأداء.
- ضمان تنفيذ جميع مراحل إدارة البرامج والمشاريع في الجهة الحكومية (من مرحلة التخطيط مروراً بالتنفيذ والمراقبة وحتى الإغلاق).
- إعداد خطة التوعية والتواصل مع الوحدات التنظيمية المعنية لنشر اهداف ومخرات المشاريع وألية ارتباطها مع التوجه الاستراتيجي.
- تنسيق فعاليات إدارة التغيير التي تصاحب المشروع/البرنامج مع الوحدات التنظيمية المختصة.

- تقديم خدمات الأرشفة المركزية وإعداد إجراءات وإرشادات الأرشفة للوحدات التنظيمية للجهة الحكومية.

### **مهام المستودعات**

- التخطيط لحجم المخزون المناسب لكل عنصر بمستودعات الجهة الحكومية.
- مراقبة تخزين المواد في المستودعات وحركة المخزون دورانه وكذلك نوعية نظام التوزيع في المستودعات والعمل على تطويره.
- التتحقق من مدى ملاءمة المستودعات لتخزين المواد من حيث طبيعة المستودع وحجمه ودرجات الأمان والسلامة لمحوياته.
- الاستلام المبدئي للأصناف الموردة.
- الاستلام النهائي للأصناف بعد إجراء الفحص عن طريق لجان الفحص والاستلام وإعداد مذكرة الإدخال.
- صرف الأصناف للجهات الطالبة بموجب مستندات صرف.
- المحافظة على جميع الأصناف ومراقبة حركتها اليومية.
- تحويل العهد من موظف إلى آخر وفق الإجراءات النظامية.
- إدارة سجلات حركة المستودع وتسجيل جميع عمليات إدخال وإخراج المواد من المستودعات.
- التتحقق بشكل مستمر من تطابق المواد والكميات الدفترية مع تلك الموجودة فعلياً في المستودعات.
- التنسيق مع قسم المشتريات لتزويد المستودعات بالممواد التي وصلت إلى نقطة إعادة الطلب.

- تنظيم عمليات المناقصات والشراء لجميع الوحدات التنظيمية التابعة للجهة الحكومية.
- تنسيق عمليات الشراء مع المالية.
- إعداد وتطوير طلبات تقديم المعلومات/طلبات تقديم العروض للموردين فضلاً عن إعداد تقييم وتحليل مناسب لهذه الطلبات.
- الإشراف والمشاركة في انتقاء موردي المواد والمتطلبات والمعادات بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية الطالبة وضمان شرائتها وفقاً للمعايير والمواصفات الموضوعة.
- إدارة علاقات الشركاء من الموردين والعمل كنقطة تواصل في القضايا المتعلقة بكافة الواردات والمتطلبات.
- إجراء مقارنات الأسعار المرجعية.
- إدارة ومراجعة التزام الموردين بأحكام وشروط عقود المشتريات والتفويضات.

### **مهام الأمن والدعم اللوجستي / الشؤون الإدارية**

- إعداد وتنفيذ خطة الجهة الحكومية لتلبية الاحتياجات الأمنية وحراسة الأماكن والمرافق.
- إدارة مراافق الجهة الحكومية بما في ذلك توفير المستلزمات المكتبية وإسكان العاملين وخدمات الصيانة.
- إدارة احتياجات النقل، بما في ذلك المركبات والحافلات وتوفير السائقين.
- إدارة خدمات نظافة المبني.
- إدارة خدمات الضيافة الداخلية.
- الإشراف على جمع وتصنيف وتوزيع الرسائل الصادرة وضمان التزام كافة الرسائل بلوائح البريد الاتحادية وتسليمها بواسطة خدمات البريد السريع/التسليم الموثوق بها.

### **مهام التطوير التنظيمي والعمليات الإدارية**

- إعداد وتطوير وتحديث الهيكل التنظيمي بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية المختلفة.
- إعداد وتحديث مهام الوحدات التنظيمية لتحديد الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية المختلفة.
- إعداد وتحديث وصفات الوظائف بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية المختلفة.
- إعداد وتحديث مصفوفة الصالحيات حسب الحاجة.
- إعداد وتطوير العمليات الإدارية وإجراءات ونماذج العمل بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية المختلفة.

### **مهام المحاسبة**

- إدارة أنشطة جداول الأجور بالجهة الحكومية.
- إدارة حسابات الذمم الدائنة والمدينة.
- إدارة دفتر الأستاذ.
- إدارة خزينة الجهة الحكومية.
- إعداد الفواتير لتحصيل الرسوم / الإيرادات.
- إدارة وتنظيم وتحديد أولويات السداد للموردين وفقاً لشروط السداد المتفق عليها لضمان قيد وسداد الفواتير في الأوقات المحددة.
- إعداد حسابات الاستهلاك لأصول الجهة الحكومية.

### **مهام المشتريات والعقود والمناقصات**

- إعداد استراتيجية لكافة عمليات الشراء للجهة الحكومية.

# المراجع

## المراجع العربية

- غطاس جمال. ناصر عيسى. الدليل العملي لإعداد هيكل التنظيم الإداري للمؤسسة. الإصدار الأول؛ قبرص: ناصر، غطاس وشركاهم ش ٢٥، ١٩٨٨.
- دليل إرشادي حول كيفية إعداد مشروعات التنظيم وإعادة التنظيم. الكويت: ديوان الخدمة المدنية، ٢٠٠٦.
- الدليل الإرشادي للتطوير المؤسسي - ٢٠٠٨. إمارة أبوظبي. أبوظبي: دائرة الخدمة المدنية، ٢٠٠٨.
- مطر، حمدان. التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة. غزة، ٢٠٠٨.
- دليل تأسيس وحكمة المجالس واللجان التابعة لحكومة دبي. الإمارات العربية المتحدة: الأمانة العامة للمجلس التنفيذي-حكومة دبي، ٢٠١٣.
- دليل حكومة دبي لإدارة تنفيذ الاستراتيجية. الإصدار الأول؛ الإمارات العربية المتحدة: الأمانة العامة للمجلس التنفيذي-حكومة دبي، ٢٠١٠.

## المراجع الإنجليزية

Guide and Toolkit on Organizational Design. Republic of South Africa: Department of Public Service and Administration, 2006.

Robbins, Stephen. Organizational Behavior. Eleventh Edition; New Jersey: Pearson Education, Inc., 2005.

Jones, Gareth. Organizational Theory, Design, and Change. Fifth Edition; New Jersey: Pearson Education, Inc., 2007

- نشر ثقافة التميز والإبداع المؤسسي على نطاق الجهة الحكومية من خلال أنشطة ووسائل التواصل والتثقيف والتوعية.
- إدارة والإشراف على تنفيذ عمليات التقييم الذاتي للتميز المؤسسي لمختلف الوحدات التنظيمية في الجهة الحكومية لتحديد الفجوات والمعوقات التي تحول دون تحقيق متطلبات التميز وإعداد الخطط التطويرية الالزامية وذلك بالرجوع إلى معايير برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز.
- المشاركة في اختيار المرشحين بفتح باب الترشح لـ «الأداء الحكومي المتميز» وتأهيلهم والإشراف على كتابة نماذج بيانات المشاركة.
- التواصل مع فريق برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز والتأكيد من إيصال وتحقيق كافة المعايير والشروط والمبادرات المعتمدة ضمن البرنامج بالتنسيق مع الإدارات والفرق المعنية وضمان المشاركة الفعالة وذلك لجميع فئات ومبادرات البرنامج.
- المشاركة في عمل المقارنات الخاصة بأفضل الممارسات والأبحاث المتعلقة بـ «الأداء الحكومي بما يتواافق مع الخطة الاستراتيجية».
- إعداد وتطوير وتحليل مختلف الدراسات الاستقصائية والإحصائيات المتعلقة بـ «الأداء الحكومي» ويشمل ذلك دراسات رضا المتعاملين ودراسات رضا الموظفين والشركاء والموردين والمجتمع، بما يتواافق مع الخطة الاستراتيجية ومعايير برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز.
- تزويد الوحدات التنظيمية المعنية بالجهة الحكومية بنتائج الدراسات حسب الحاجة.

## مهام التخطيط المالي

- التنسيق مع الوحدات التنظيمية المختلفة سنويًا للخروج بالتقديرات المالية الرأسمالية والتشغيلية.
- التأكيد من مطابقة التقديرات المالية مع لوائح / أنظمة/ البنود المالية المعتمدة داخلية وخارجياً.
- التواصل مع الجهات الخارجية المعنية مثل دائرة المالية لتقديم التقديرات المالية ومناقشتها حسب الحاجة.
- مشاركة الموازنة المعتمدة مع الوحدات التنظيمية المعنية في الجهة الحكومية.
- إدارة الموازنة المالية المعتمدة للجهة الحكومية (التشغيلية والرأس مالية).
- ضمان التنفيذ الملائم لإجراءات وسياسات التخطيط المالي.
- مراقبة الميزانية وحجم الإنفاق منها بناء على التوزيع المعتمد للمبالغ واصدار التقارير المالية الدورية للإدارة العليا.
- تتبّيه الوحدات التنظيمية المعنية عند حدوث فروقات بالصرف مقارنة بالموازنة المعتمدة.
- التواصل مع المدقّقين الداخليين والخارجيين حسب الحاجة.

## مهام التميز المؤسسي

- التنسيق والتيسير والإشراف على مهام ومبادرات تطوير الأداء المؤسسي في مجال القيادة والتخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية والشراكة والموارد والعمليات والنتائج لضمان التطبيق الكفء والفعال لمتطلبات معايير برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز.



BACK END PAPER PASTING AERA