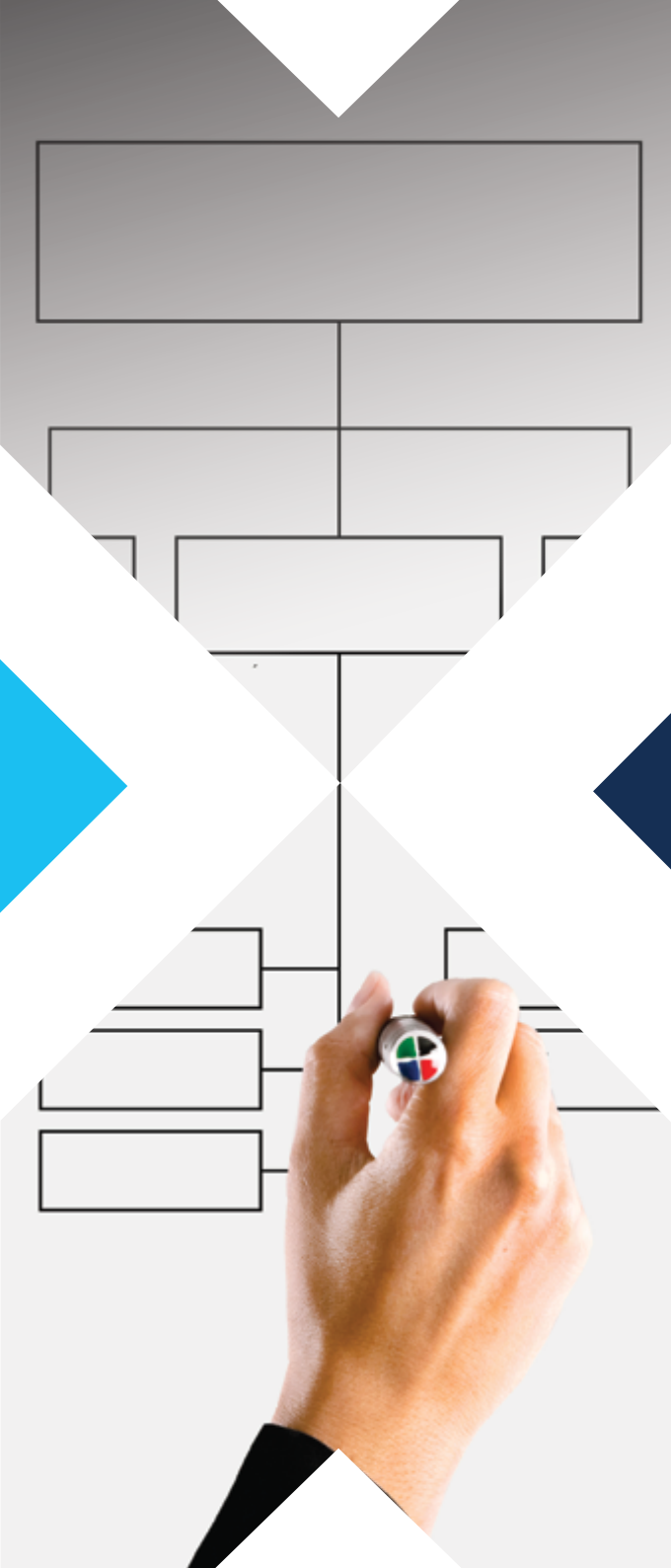


تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي

دليل إرشادي وأدوات عملية



محتويات الدليل

1	تقديم
2	فريق تطوير الدليل
3	قائمة الجداول
4	قائمة الأشكال
5	مفاهيم ودلالات
9	مقدمة

الفصل الأول

مدخل إلى الدليل

13	1.1 الهدف من الدليل
13	1.2 الجهات المستفيدة من الدليل
13	1.3 الفئات الإدارية المستفيدة
14	1.4 مبررات إعادة التنظيم الإداري
15	1.5 ضوابط إعادة التنظيم الإداري
15	1.6 مفهوم التنظيم الإداري وأهميته في الجهات الحكومية
28	1.7 الدليل التنظيمي للجهة الحكومية

الفصل الثاني

مبادئ وإرشادات عامة لتصميم الهياكل التنظيمية

35	2.1 مقدمة
35	2.2 المبادئ والأسس التنظيمية
39	2.3 مبادئ الحوكمة الفاعلة
42	2.4 التقييم الذاتي المبدئي لقياس فعالية وكفاءة الهيكل التنظيمي القائم
46	2.5 أخطاء شائعة في تصميم أو تطوير الهياكل التنظيمية

تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي

دليل إرشادي وأدوات عملية

إصدار الأمانة العامة للمجلس التنفيذي لإمارة دبي

ص.ب 72233

دبي

الإمارات العربية المتحدة

الإصدار الأول 2014

الترقيم الدولي للكتاب ISBN 7-276-22-9948-978

جميع الحقوق محفوظة للأمانة العامة للمجلس التنفيذي ©2015

الفصل الثالث

تصميم هيكل تنظيمي لجهة حكومية مستحدثة

3.1	مقدمة	51
3.2	منهجية تصميم هيكل تنظيمي لجهة حكومية مستحدثة	51
3.3	تحليل التشريعات والمهام وأهداف الجهة الحكومية	52
3.4	عمل المقارنة المرجعية	52
3.5	إعداد النموذج التشغيلي	53
3.6	إعداد الهيكل التنظيمي	54
3.7	تحديد مهام ومسؤوليات الوحدات التنظيمية	57
3.8	إعداد الهيكل الوظيفي التفصيلي	58

الفصل الرابع

تعديل هيكل تنظيمي قائم لجهة حكومية

4.1	مقدمة	69
4.2	تعديل جذري على هيكل تنظيمي قائم (إعادة هيكلة)	70
4.3	تعديل بسيط على هيكل تنظيمي قائم	78

الفصل الخامس

تطبيق الهيكل التنظيمي الجديد أو المّعدل في الجهات الحكومية

5.1	مقدمة	93
5.2	إدارة التغيير	93

الفصل السادس

آلية اعتماد الهياكل التنظيمية للجهات الحكومية في إمارة دبي

6.1	مقدمة	109
6.2	مسؤوليات الأطراف المعنية في عملية اعتماد الهياكل التنظيمية للجهات الحكومية	109
6.3	إجراءات مراجعة واعتماد مقترحات الهياكل التنظيمية للجهات الحكومية	111

الفصل السابع

الملحقات

ملحق (1)	قرار المجلس التنفيذي رقم (19) لسنة 2012 بشأن منهجية اعتماد الهياكل التنظيمية للجهات الحكومية في إمارة دبي	127
ملحق (2)	أدوات وجداول عملية	132
ملحق (3)	أمثلة للمهام والمسؤوليات المعيارية للنشاطات الإدارية والمساندة	144
	المراجع	150

تقديم



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 الحوكمة والإدارة المؤسسية، تقدم الأمانة العامة «الدليل الإرشادي لتصميم وتطوير الهياكل التنظيمية» 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 هياكل تنظيمية أكثر فاعلية لتنفيذ مهامها وممارسة صلاحياتها، وبما يساهم 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 اللامركزية 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 التنظيم الإداري والتطوير التنظيمي معتمداً على المبادئ والأسس العلمية والعالمية في هذا المجال. وقد تم إثراؤه بأمثلة حية مستقاة من تجارب

وممارسات مطبقة فعلياً لدى الجهات الحكومية، وأدوات عملية ستسهل عملية تطبيق المفاهيم الواردة فيه. ولا يفوتني هنا أن أؤكد على أن ما نقدمه اليوم يعدّ وثيقةً متجددة تتطور وفقاً لنضج الممارسات التنظيمية في الإمارة ولأحدث التجارب الناجحة في الحكومات عالمياً. ولهذا، فإن جميع الجهات الحكومية مدعوة إلى تطبيق المفاهيم والأدوات الواردة في الدليل، والمساهمة إلى إبداء الرأي لتطوير الإصدارات المستقبلية باستمرار.

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

عبدالله عبد الرحمن الشيباني
الأمين العام للمجلس التنفيذي



سمو الشيخ حمدان بن محمد بن راشد آل مكتوم
ولي عهد دبي رئيس المجلس التنفيذي لإمارة دبي

قائمة الجداول

29	الجدول رقم (1): مكونات الدليل التنظيمي
36	الجدول رقم (2): وصف وتفسير المبادئ والأسس التنظيمية
41	الجدول رقم (3) : المهام الخاصة بنشاطات الحوكمة وتبعيتها التنظيمية
43	الجدول رقم (4): أداة قياس فعالية وكفاءة الهيكل التنظيمي
63	الجدول رقم (5): مثال عملي لبلدية دبي لمقارنة مرجعية بين عدة جهات حكومية
81	الجدول رقم (6): مثال عملي لبعض نتائج دراسة الوضع الحالي وتحديد المشكلة لجهة حكومية
82	الجدول رقم (7): مثال عملي لبعض الأهداف الاستراتيجية والمقومات الاستراتيجية لجهة حكومية
86	الجدول رقم (8): مثال عملي لتوزيع الموارد البشرية الحالية لقسم الشؤون الإدارية على الهيكل التنظيمي المعدل
87	الجدول رقم (9): مثال عملي لتوزيع الموارد البشرية المتوقعة للسنوات الثلاث المقبلة على الهيكل المعدل لقسم الشؤون الإدارية
88	الجدول رقم (10) : مثال لكيفية حساب الوفر المالي المرتبط ارتباطاً مباشراً برأس المال البشري واحتياجاته
78	الجدول رقم (11) : أمثلة عن العناصر الواجب أخذها بعين الاعتبار لاحتساب الأثر المالي المباشر وفقاً لطريقة تقديم الخدمات
89	الجدول رقم (12) : مثال عملي لاحتساب الأثر المالي المباشر وفقاً لطريقة تقديم الخدمات إما ذاتياً (داخلياً) أو تعهيداً (خارجياً)
96	الجدول رقم (13): الاستراتيجيات المتبعة للتعامل مع مقاومة التغيير
99	الجدول رقم (14): خطة تطبيق هيكل تنظيمي معدّل في جهة حكومية
101	الجدول رقم (15): مثال عملي لهيئة الطرق والمواصلات في إدارة التغيير

فريق تطوير الدليل

رئيس الفريق:
شما محمد بن حماد

معدّ الدليل:
وسام إسبير ضبيط

دعم محتوى الدليل:
ربا خالد عبد المجيد
فاطمة أحمد غلوم

فريق المراجعة:
محمد صلاح العطيوي
اللجنة العليا للتشريعات في إمارة دبي

فاطمة محمد المهيري
دائرة المالية

إيمان صالح بن خاتم
دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي

للاستفسار أو للمزيد من المعلومات حول هذا الدليل، الرجاء التواصل مع إدارة الحوكمة 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

الشكل رقم (1): المستفيدون من الدليل	14
الشكل رقم (2): دورة الإدارة وموقع الهيكل التنظيمي فيها	16
الشكل رقم (3): التسلسل الهرمي للمستويات الإدارية	17
الشكل رقم (4): هيكل الاختصاصات (Functional Structure)	20
الشكل رقم (5): هيكل الخدمة/ المنتج (Product/Service Structure)	21
الشكل رقم (6): هيكل العمليات (Process Structure)	22
الشكل رقم (7): هيكل المصفوفة / هيكل المشاريع (Matrix Structure/ Project based Structure)	24
الشكل رقم (8): الهيكل الجغرافي (Geographical Structure)	25
الشكل رقم (9): الهيكل الهجين (Hybrid Structure)	26
الشكل رقم (10): هيكل المتعاملين (Clients Structure)	27
الشكل رقم (11): محددات الهيكل التنظيمي	28
الشكل رقم (12): المبادئ والأسس التنظيمية لتصميم الهيكل التنظيمي	35
الشكل رقم (13): منهجية إعداد هيكل تنظيمي لجهة حكومية مستحدثة	51
الشكل رقم (14): مثال لنموذج تشغيلي لهيئة تنمية المجتمع في إمارة دبي	64
الشكل رقم (15): مثال لخطوط السلطة (التبعية الإدارية والفنية)	65
الشكل رقم (16): مثال لهيكل تنظيمي لإدارة الموارد البشرية	66
الشكل رقم (17): مثال لهيكل وظيفي لإدارة الموارد البشرية	66
الشكل رقم (18): منهجية تحديث جذري للهيكل التنظيمي لجهة حكومية قائمة	71
الشكل رقم (19) : نموذج تشغيلي مقترح لإدارة الموارد البشرية في جهة حكومية	83
الشكل رقم (20) : الخيار التنظيمي الأول لهيكل تنظيمي مقترح لجهة حكومية	84
الشكل رقم (21): الخيار التنظيمي الثاني لهيكل تنظيمي مقترح لجهة حكومية	85
الشكل رقم (22) : عملية تحديد نوع الإجراء الخاص بمراجعة واعتماد مقترحات تعديل الهياكل التنظيمية للجهات الحكومية في الإمارة	111

مفاهيم ودلالات

المصطلح/ المفهوم	الدالة/ التفسير
إدارة Department	وحدة تنظيمية/إدارية في الجهة الحكومية من الممكن أن تحتوي على مجموعة أقسام.
إدارة التغيير Change Management	استراتيجية متطورة لإحداث تعديلات لملائمة الأوضاع المستحدثة ومواكبة التطور المستمر والتكيف مع التغيير.
الاستراتيجية Strategy	توثيق لإطار عمل يصف الطريقة التي تنوي من خلالها الجهة الحكومية تحقيق قيمتها المضافة، من خلال تحديد الاتجاهات والأولويات والأهداف متوسطة وبعيدة المدى.
إعادة التنظيم الإداري Reorganization	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 جوهرية (تعديلات جذرية) في المستويات العليا للهيكل التنظيمي (القطاعات والإدارات) والارتباطات التنظيمية الخاصة بها تسمى هذه العملية بـ “إعادة الهيكلة Restructuring”.
الإمارة Emirate	إمارة دبي.
التغيير Change	إحداث تحسين وتحوّل في وضع قائم يعاني من معوقات تحد من كفاءته وفعاليته، وكذلك إحداث تطور لتحقيق أهدافه المستقبلية بشكل دائم ومستمر.
التطوير التنظيمي/الإداري Organizational Development	إطار للتغيير المخطط تقوده القيادة لمساعدة الجهة الحكومية على التكيف والتهيؤ للتغيرات في البيئة المحيطة من خلال تشخيص علمي دقيق ووضع الأهداف والاستراتيجيات لتطوير الجهة الحكومية وتوفير الإمكانيات البشرية والمادية لتحقيق أهدافها. ويشمل التطوير التنظيمي جميع أجزاء الجهة الحكومية كالهياكل التنظيمية، والثقافة المؤسسية، وإجراءات العمل، ونظام المكافآت... إلخ.
الجهات الحكومية Government Entities	الدوائر الحكومية والهيئات والمؤسسات العامة والمجالس والسلطات وأية جهة أخرى تابعة لحكومة دبي.

المصطلح/ المفهوم	الدلالة/ التفسير
قطاع Sector	وحدة تنظيمية/إدارية كبرى في الجهة الحكومية تتبع مباشرة الإدارة العليا و تضم عدة إدارات.
المبادئ والأسس التنظيمية Organizational Design Principles	مجموعة من المبادئ والأسس ترتكز عليها عملية تصميم الهياكل التنظيمية ويمثابة نقطة مرجعية لاتخاذ القرارات بشأن الخيارات التنظيمية. مثل الرقابة الفاعلة، المركزية واللامركزية الإدارية، التخصص، نطاق الإشراف... الخ.
المسمى الوظيفي Job Title	مصطلح يعبّر عن غرض وجود الوظيفة ويتكون غالباً من كلمتين تمثل الكلمة الأولى التخصص الأساسي والثانية تعبّر عن التخصص الفرعي المنبثق عنه. مثل محاسب إيرادات.
مصفوفة الصلاحيات Authority Matrix	الوثيقة التي ترسم علاقات واضحة للمسؤوليات الإدارية لشاغلي الوظائف والصلاحيات الممنوحة لهم.
المعنيون Stakeholders	الأفراد والمجموعات المتأثرة بنتائج أعمال الجهة الحكومية، ويحققون بالتالي قيمة مضافة نتيجة تفاعلهم مع نشاطات الجهة الحكومية.
المقارنة المعيارية/ المرجعية Benchmarking	عملية منهجية يتم بمقتضاها مقارنة أحد أنشطة الجهة الحكومية أو الهيكل التنظيمي مع مثيله بغرض الاستفادة والتطوير.
المقومات الاستراتيجية Strategic Drivers	الضرورات الاستراتيجية التي يجب أن يفي الهيكل التنظيمي بها والأعمال أو النشاطات الواجب توافرها لتكون الجهة الحكومية قادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المستقبل.
مكتب Office	وحدة تنظيمية صغيرة يتم إنشاؤها في مجالات الأعمال الإدارية أو المكتبية أو الرقابية ودائماً ما تتبع للإدارة العليا في الجهة الحكومية.
مهام الوحدات التنظيمية Functional Description/ Statements	الأعمال والأنشطة المطلوب تنفيذها من قبل مجموعة العاملين في الوحدة التنظيمية (الإدارة / القسم.. الخ) بما يتناسب ويتوافق مع سياسات وإجراءات العمل المحددة.
النموذج التشغيلي Operating Model	رسم توضيحي لكيفية عمل الجهة الحكومية يُظهر توزيع وترابط أنشطتها من أجل تحقيق المهام والأهداف التي أنشأت من أجلها.

المصطلح/ المفهوم	الدلالة/ التفسير
الجهة المعنية (الطالبة) Requesting Entity	وهي الجهة الحكومية التي تتقدم بطلب اعتماد هيكل تنظيمي جديد أو تعديل هيكلها التنظيمي القائم بموجب القرار.
الحكومة Government	حكومة دبي.
الحكومة الفاعلة Effective Governance	وضع الضوابط ووسائل الرقابة التي تضمن حسن وكفاءة وفعالية إدارة واستغلال موارد الجهة الحكومية، من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
دليل الأوصاف الوظيفية Job Descriptions Manual	كتيب يقدم تفصيلاً واضحاً للواجبات والمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظائف، ويتضمن المؤهلات الواجب توفرها لدى شاغليها.
الدليل التنظيمي Organizational Manual	هو البطاقة الشخصية للجهة الحكومية على شكل كتيب يتضمن معلومات تفصيلية عن الجهة الحكومية، ويشمل الهيكل التنظيمي والهيكل الوظيفي ومهام ومسؤوليات الوحدات التنظيمية، ويعرض موجز للسياسات والإجراءات وحجم القوى العاملة في الجهة الحكومية.
الرقابة الفاعلة Effective Monitoring	فصل الأنشطة الرقابية عن الأنشطة التنفيذية تجنباً لتضارب المصالح، لتحقيق أفضل النتائج ومثال ذلك عدم تبعية نشاط التفتيش المالي للشؤون المالية أو التفتيش الإداري للشؤون الإدارية.
شعبة Unit	وحدة تنظيمية/إدارية في الجهة الحكومية تتبع مستوى تنظيمي أعلى منها وهو "القسم".
فرع Branch	مصطلح يستعمل للدلالة على الوحدات الإدارية بمختلف أحجامها إنما في مكان جغرافي مستقل أو لنشاط مستقل.
القرار Resolution	قرار المجلس التنفيذي رقم (19) لسنة 2012 بشأن منهجية اعتماد الهياكل التنظيمية للجهات الحكومية في إمارة دبي.
قسم Section	وحدة تنظيمية/إدارية في الجهة الحكومية تتبع مستوى تنظيمي أعلى منها وهو "الإدارة"، ومن الممكن أن تضم مجموعة شعب.

مقدمة

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 التنظيم الإداري والتطوير التنظيمي وأنواع وأهمية الهيكل التنظيمي.

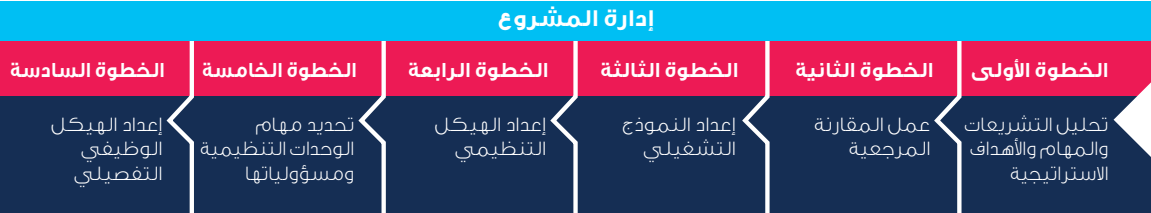
الفصل الثاني: يتناول أهم المبادئ والإرشادات العامة لتصميم الهياكل التنظيمية كما ويتطرق إلى أفضل ممارسات الحوكمة الفاعلة وتحديد عناصرها وكيفية قياس فعالية وكفاءة الهيكل التنظيمي والأخطاء الواجب تفاديها عند التصميم أو التطوير والتطبيق.

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

يأتي هذا الدليل الإرشادي في إطار سعي الأمانة العامة للمجلس التنفيذي لدعم الجهات الحكومية بالممارسات 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.

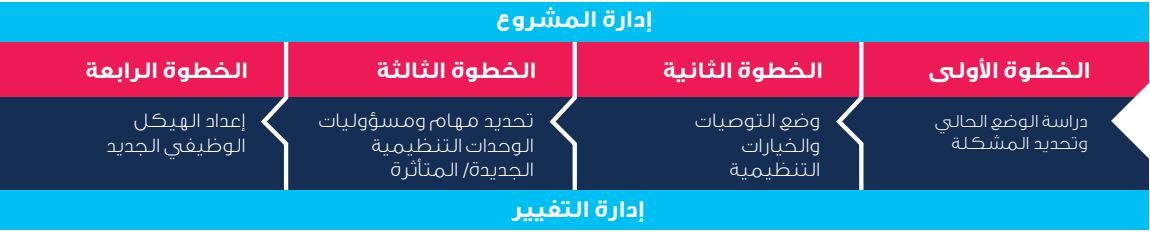
يهدف فريق عمل الدليل لجعله مرجعاً سهلاً وسريعاً للقائمين على عملية تصميم وتطوير الهياكل التنظيمية للجهات الحكومية سواءً تلك الخاضعة لقرار المجلس التنفيذي رقم (١٩) لسنة ٢٠١٢ بشأن منهجية اعتماد الهياكل التنظيمية للجهات الحكومية في إمارة دبي مما يحقق الشفافية، وسلاسة التنفيذ ووضوح المسؤوليات والصلاحيات،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

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



المصطلح/ المفهوم	الدالة/ التفسير
الهيكل التنظيمي Organizational Structure	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، وتتوضح فيه صلاحية اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية.
الهيكل الوظيفي Positional Structure	التسلسل الهرمي للوظائف بمستوياتها الإدارية المتعددة كمأ ونوعاً والمتشابهة من حيث الخصائص والمسؤوليات ضمن الوحدة التنظيمية الواحدة.
الوحدة التنظيمية/ الوحدة الإدارية Organizational Unit	مجموعة من الأفراد تقوم بمهام متشابهة ومحددة تظهر بشكل مستقل على الهيكل التنظيمي وتكون على شكل قطاع أو إدارة أو قسم أو شعبة أو فرع أو مكتب.... الخ.
الوصف الوظيفي Job Description	أحد المعايير التنظيمية التي توضح الغرض والهدف من الوظيفة وتحدد المهام والواجبات والمؤهلات العلمية والخبرات والمهارات اللازمة لتنفيذها.
الوظائف الأساسية Core Jobs	الوظائف المكلفة بتحقيق الهدف الأساسي الذي أنشأت من أجله الجهة الحكومية مثل العمليات التخصصية/المحورية.
الوظائف المساندة Support Jobs	الوظائف التي تخدم وتدعم الوظائف الأساسية لتحقيق أهداف الجهة الحكومية مثل الموارد البشرية، المالية، تقنية المعلومات... الخ.

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



ونتيجة لهذا التغيير يسلط الفصل الضوء على كيفية احتساب أثر التغيير المالي على الجهة الحكومية، كما ويتطرق الفصل أيضاً إلى شرح منهجية 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 ثلاث مراحل تشمل التخطيط والتنفيذ ومراقبة التنفيذ.

الفصل السادس: يوضح آليات وإجراءات العمل التفصيلية الخاصة بمراجعة واعتماد الهياكل التنظيمية للجهات الحكومية وفقاً لقرار المجلس التنفيذي رقم (19) لسنة 2012 بشأن منهجية اعتماد الهياكل التنظيمية للجهات الحكومية

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

الفصل السابع: يشمل الفصل السابع الملحقات، والتي تتكون من نسخة عن قرار المجلس التنفيذي رقم (19) لسنة 2012 بشأن منهجية اعتماد الهياكل التنظيمية للجهات الحكومية في إمارة دبي، بالإضافة إلى أدوات وجداول عملية وأمثلة لمهام ومسؤوليات الوحدات التنظيمية المساندة، إضافةً إلى أهم المراجع العلمية والعملية التي تم الاستفادة منها في إثراء محتوى الدليل.

مدخل
إلى الدليل

1

الفصل الأول

في الجهات الحكومية وهم المسؤولون عن التنظيم الإداري و المدراء التنفيذيون، بالإضافة إلى فريق مراجعة الهياكل التنظيمية للجهات الحكومية في الإمارة.



الشكل رقم (1): المستفيدون من الدليل

- الوظائف الموجودة.
- 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 يترتب على ذلك من ضعف التنسيق وعدم إمكانية إحكام الرقابة على مكوناته وبالتالي عدم وضوح خطوط السلطة.
 - بروز مشاكل الازدواجية أو التضارب في الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية القائمة (داخل القطاع الواحد أو بين أكثر من قطاع) نتيجة لعدم الدقة في

1.4 مبررات إعادة التنظيم الإداري

- بشكل عام تسعى الجهة الحكومية إلى تعديل الهيكل التنظيمي لأسباب متعددة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:
- 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 تغييرات جوهرية 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 التوسع في نشاط قائم.
 - تحديث التقنية المستخدمة بما ينعكس على

1.2 الجهات المستفيدة من الدليل

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

كما ويبقى هذا الدليل مرجعاً مفيداً للجهات الحكومية الأخرى التالية:

- جهات حديثة 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 فوائده الموضحة في الدليل.
- جهات بحاجة إلى تنظيم جزئي لأحد نشاطاتها.
- جهات تمتلك هيكلًا تنظيمياً جيداً، إلا أنها تواجه تطوراً ونمواً مستمراً.

1.3 الفئات الإدارية المستفيدة

يعدّ هذا الدليل وسيلة مفيدة لجميع الأفراد المسؤولين والممارسين، بشكل مباشر أو غير مباشر، لعملية تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى الأفراد المعنيين بكسب المزيد من المعلومات والفهم عن آلية تصميم وتطوير الهياكل التنظيمية، إلّا أنه بشكل أساسي تستفيد من محتوى الدليل فئتان من لاعبي الأدوار

1.1 الهدف من الدليل

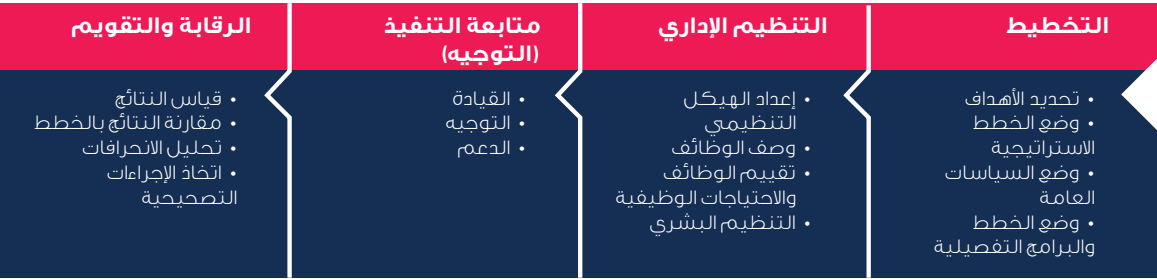
يهدف الدليل إلى إرساء المعايير الموحدة والأسس اللازمة لتصميم وتطوير الهياكل التنظيمية للجهات الحكومية في الإمارة، بما يدعم عملية مراجعتها واعتمادها من قبل الجهات المختصة، وليكون بمثابة وسيلة عملية لمساعدة الجهات الحكومية على تطوير هياكلها التنظيمية بفعالية وبما يمكنها من تنفيذ اختصاصاتها وتحقيق أهدافها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

وكما يوفر الدليل إطاراً عملياً شاملاً لكافة الجهات الحكومية، الجديدة منها أو القائمة، بمختلف أنماطها وأحجامها في مجال تصميم وتطوير الهياكل التنظيمية حيث سيتطرق إلى المواضيع التالية:

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

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

يمثل الشكل التالي دورة الإدارة وموقع الهيكل التنظيمي فيها:



الشكل رقم (2): دورة 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 نفسيهما.
- الوضوح، بحيث يعرف كل شخص واجباته بالتحديد والصلاحيات المخولة له للقيام بمسؤولياته بالإضافة إلى علاقاته بالأشخاص الآخرين.
- التوازن بين الصلاحيات المخولة للشخص للقيام بعمله والمسؤوليات الملقاة على عاتقه.

وتأتي وظيفة التنظيم في المرحلة الثانية من دورة الإدارة بعد التخطيط وقبل متابعة التنفيذ والرقابة نظراً لاستحالة تحقيق الأهداف وتنفيذ 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 وتقييم 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 لتحقيق الرقابة، وبالتالي توفير العناصر الضرورية لانتظام سير العمل في اتجاه تحقيق الأهداف الموضوعية، حيث تكمن أهمية التنظيم الإداري في اعتباره أداة ربط بين وظيفتي التخطيط ومتابعة التنفيذ، وله أيضاً أهمية ديناميكية لوجود ضرورة استمرار تطوير

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 وإشرافية لإفساح 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 أسس علمية وعملية متطورة، ومن هنا فقد تزايدت أهمية «الإدارة» في العمل المؤسسي كوظيفة يشكل التنظيم الإداري أحد أهم أعمدها.

تحتاج الإدارة إلى القيام بأربع وظائف متصلة ومتتالية وهي «التخطيط» و«التنظيم» و«التوجيه» و«الرقابة والتقييم». ويعرف التنظيم على أنه: عملية حصر المهام والنشاطات المراد القيام بها وتقسيمها إلى اختصاصات الأفراد، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية وإنشاء العلاقات بين الأفراد، بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل بانسجام وتناسق لتحقيق الهدف.

تحديد الاختصاصات الرئيسة 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 فعّالة في تقسيم تنظيمي معين.
- الحاجة إلى تغيير مواقع اتخاذ القرار.
- عدم ملاءمة نطاق الإشراف (اتساعاً أو محدوديةً).
- ضعف مستوى التنسيق بين التقسيمات التنظيمية.
- الحاجة إلى تغيير أنماط الاتصال لتفادي 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 للاحتياجات الفعلية للجهة الحكومية.

ولذلك لا بد من مراعاة أهم الضوابط التالية عند اتخاذ قرار إعادة التنظيم الإداري:

- أن يتلائم الهيكل التنظيمي مع الخطة

4. **لجنة:** 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 اللجان 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 أبطئ وكلما قل عدد المستويات الإدارية زادت سرعة إنجاز الأعمال والبت في قراراتها.

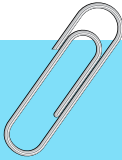
وفي هذا الخصوص لا بد من الوقوف على تصنيفين رئيسيين للهيكل التنظيمية هما:

أ. **الهيكل الميكانيكي**
Mechanistic Structure

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

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

والمركزية تعني أن السلطات مركزة لدى جهة معينة في التنظيم الإداري، بمعنى أن السلطات المخولة للعاملين قليلة والقرارات دائماً تحتاج



لا يشترط استخدام جميع المستويات التنظيمية السابق 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:

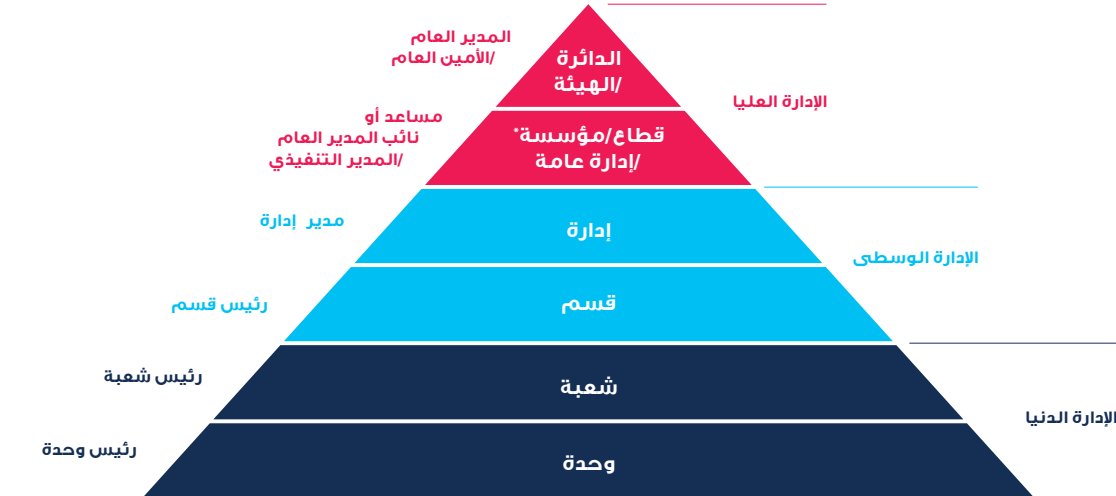
1. **مكتب:** يستعمل غالباً في مجالات الأعمال الإدارية أو المكتبية أو الرقابية، بحيث يكون مسمى المسؤول عنه «مدير مكتب». ويكون في معظم الأحيان مرتبطاً بالإدارة العليا للجهة الحكومية. فعلى سبيل المثال لا الحصر، يستعمل في تمثيل نشاط إدارة المشاريع Project Management Office، ونشاط إدارة الإستراتيجية (التخطيط 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 بالمشاريع Project Based Structure، ويكون مسمى المسؤول عنه «رئيس فريق العمل».

- ورفع التقارير.
- متطلب أولي وضروري لتحديد ومنح الصلاحيات للمسؤولين وتحديد علاقات العمل فيما بينهم.
 - مرجعية لتحديد مسؤوليات العمل على مؤشرات الأداء وقياسها وتحسينها.

هذا ويجب 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

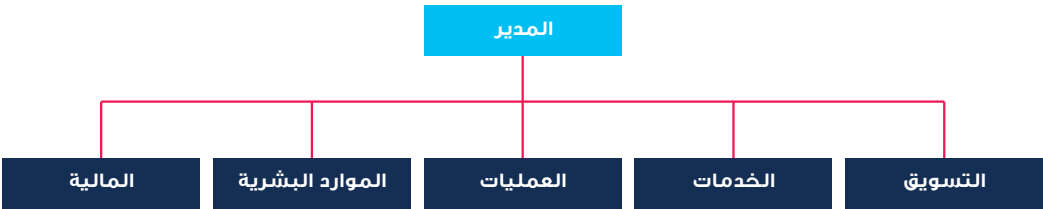
ويمثل الشكل التالي التسلسل الهرمي للمستويات الإدارية:



الشكل رقم (3): التسلسل الهرمي للمستويات الإدارية
* مؤسسة تابعة لجهة حكومية أو مستقلة بذاتها

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

الخصائص	
- تجميع الأعمال والنشاطات المتشابهة (الاختصاصات) - بيئة 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	
الإيجابيات	السلبيات
- وضوح الأدوار - رقابة فعّالة - موارد بشرية متخصصة وفعّالة - تحكم وإدارة مخاطر مركزي متكامل - إيجاد الكفاءة من خلال وفورات الحجم (Economies of Scale)	- طول الهرم الوظيفي مما ينتج عنه من بطء في اتخاذ القرارات - غير مرن بشكل عام - مشاركة محدودة للمعلومات على المستوى الأفقي مما يُنتج اختناقات تنظيمية



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

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

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

اللامركزية تسرّع من عملية اتخاذ القرارات، ولكنها تجعل الرقابة أقل شدة. وغالباً 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 اللارسمية تسمح بوجود حرية للعاملين بشكل كبير. وتكون اللارسمية 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:

مديراً ذي مستوى رفيع لاعتمادها، وغالباً ما يوجد هذا النوع في هيكل الاختصاصات (التجميع حسب تخصص الوظائف) Structure Functional 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.

ب. الهيكل الحيوي (العضوي) 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.

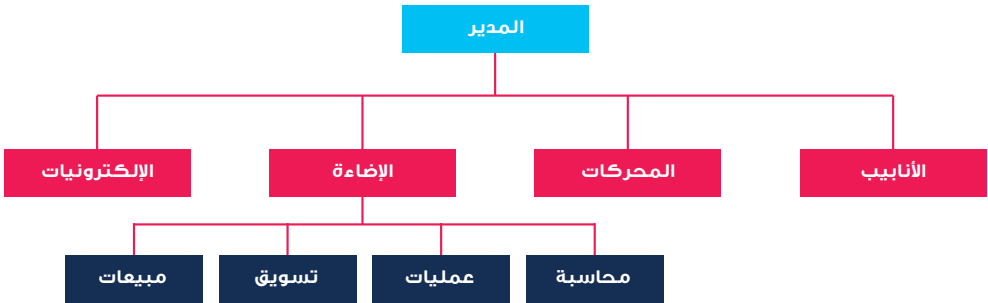
ويتميّز هذا النوع من الهياكل بالمرونة ويعطي مسؤوليات وتفويض أكثر للمدراء مما يزيد من سرعة اتخاذ القرارات. ولكن ذلك بالطبع يقلل من الرقابة، وفي الوقت نفسه فإن كل مدير يكون مسؤولاً عن عدد أكبر من المرؤوسين.

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 واللارسمية وقصر الهرم الوظيفي.

واللامركزية تعني أن تكون السلطات موزعة على جميع مستويات الهيكل التنظيمي. بمعنى أن

2. 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 ببعض من خلال التقنية - الابتكار في الخدمة/ المنتج - لا مركزية - لا رسمية	
الإيجابيات	السلبيات
- 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 المساءلة الخاصة بكل خدمة / منتج - سهولة التنسيق بين الوظائف في الوحدة التنظيمية الواحدة - قصر الهرم الوظيفي وسرعة عملية اتخاذ القرار	- ارتفاع التكلفة بسبب ازدواجية الجهود والوظائف - صعوبة إيجاد المهارات المتخصصة

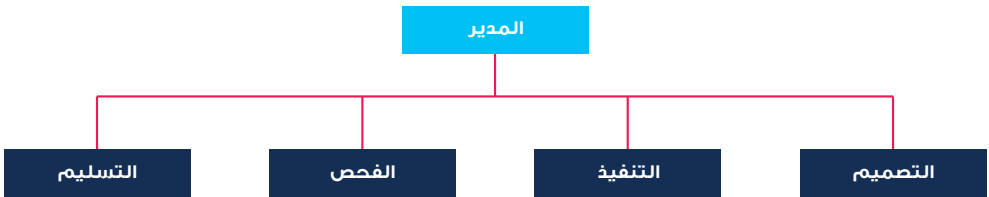


الشكل رقم (5): هيكل الخدمة/ المنتج (Product/Service Structure)

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

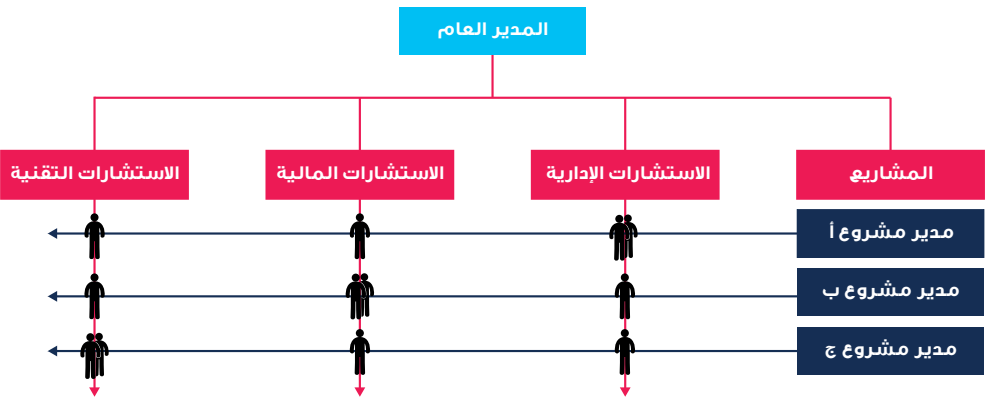
3. هيكل العمليات (Processes Structure)

الخصائص	
- للجهات ذات الحجم الكبير لتظهر مساهمة سلسلة القيمة (Value Chain) بشكل واضح - تغير في بيئة العمل - سير عمل متناسق ومترابط إلى حد كبير	
الإيجابيات	السلبيات
- زيادة تواصل الأنشطة عبر الوحدات التنظيمية - وسرعة تدفق المعلومات - استخدام الموارد البشرية بكفاءة - تجميع الخبراء لحل المشاكل - يشجع على الابتكار والإبداع	- قد يؤدي إلى ارتفاع في النفقات العامة بسبب مضاعفة عدد المدراء - صعوبة قياس التكاليف - صعوبة التطبيق العملي



الشكل رقم (6): هيكل العمليات (Process Structure)

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



الشكل رقم (7): هيكل المصفوفة / هيكل المشاريع (Matrix Structure/ Project based Structure)

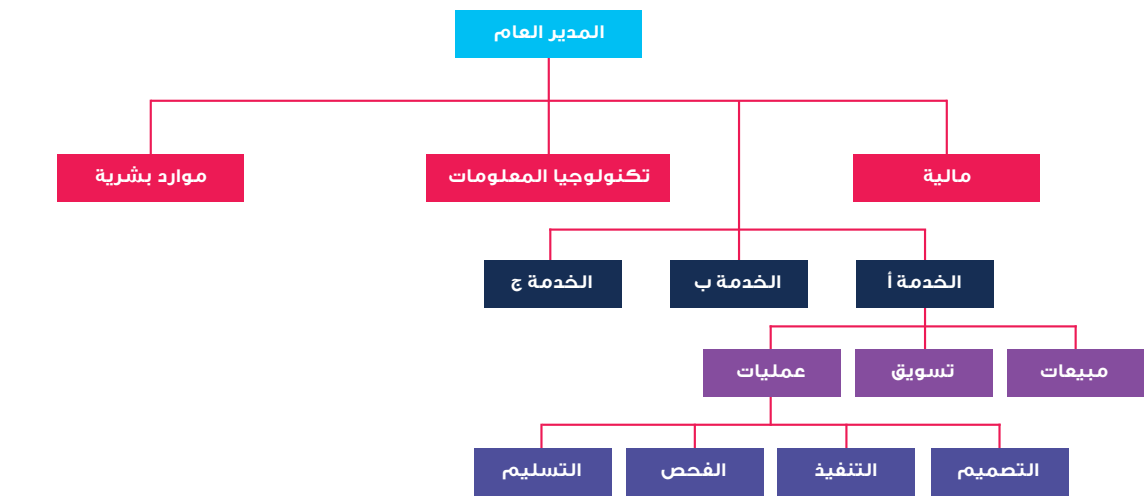
يعتبر هيكل المصفوفة/هيكل المشاريع من الهياكل الأكثر تطبيقاً لدى شركات الاستشارات وشركات البحوث والدراسات العالمية، فعلى سبيل المثال لا الحصر، تطبق شركة ديلويت (Deloitte) هذا النوع من الهياكل التنظيمية في تنفيذ مشاريعها الاستشارية، حيث يشرف مدير المشروع المعني على عدة موظفين من وحدات تنظيمية أخرى تقدم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

5. الهيكل الجغرافي (Geographical Structure)

الخصائص	
- تمتلك كل منطقة السيطرة الكاملة على جميع الأنشطة داخل حدودها الجغرافية - تتبع المناطق الجغرافية مباشرة إلى المدير العام - اللامركزية في اتخاذ القرارات - سرعة التسويق والوصول للمتعاملين	
الإيجابيات	السلبات
- تقليل التكلفة من خلال تقديم الخدمات في الموقع - القرب من المتعاملين لتقديم أفضل وأسرع الخدمات - إمكانية تحقيق وفورات الحجم (Economies of Scale)	- الازدواجية في العمليات والاختصاصات - إحتمال التعارض أو التكرار ما بين المقر الرئيس والأفرع في الإمارة فيما يتعلق بالسياسات والإجراءات - صعوبة نقل الاختلاف في المنتج أو التقنية الجديدة - صعوبة التنسيق بين الوظائف المختلفة (البحث والتطوير، التسويق... الخ)

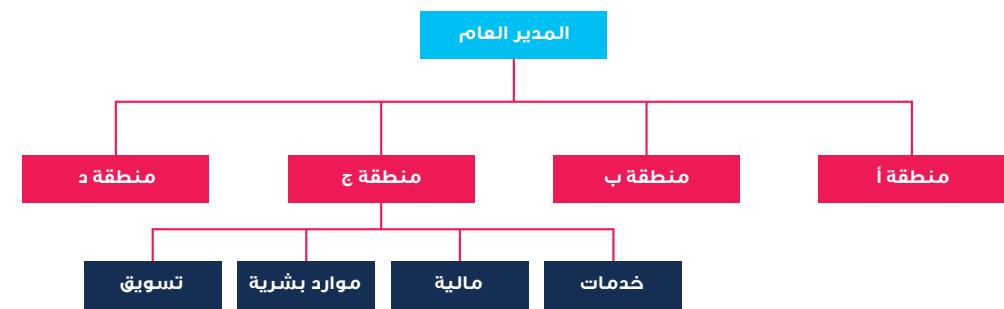
4. هيكل المصفوفة / هيكل المشاريع (Matrix Structure/ Project-Based Structure)

الخصائص	
- لا مركزية في اتخاذ القرارات - خبرات متنوعة تركز على مشروع معين - التركيز على تحقيق خدمات فريدة من نوعها من خلال تخصصات فنية متوفرة في فرق العمل - وجود بيئة عمل وظروف سريعة التغير - مسؤولية واضحة عن النتائج والمخرجات - معالجة عدد كبير من المعلومات المعقدة - مشاركة في الموارد والفريق الفني - اختيار الأفراد وفقاً لحاجة المشروع - لا رسمية	
الإيجابيات	السلبات
- استخدام فريق عمل ديناميكي قادر على معاينة وحل المشاكل بطريقة مختلفة - سرعة إنجاز المهام والمشاريع من خلال فريق عمل متكامل ومتخصص	- أخذ الموارد من وظائفهم الأصلية يخلق ضغطاً على باقي الموظفين - صعوبة في إدارة الأداء وتداخل في السلطة والمسؤولية - زيادة التكاليف لتغطية التكلفة الإضافية لمدراء المشاريع - عدم وضوح التبعية التنظيمية للموظفين وتعارض في الولاء بين المدير المباشر ومدير الخدمة/ المشروع



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 الهياكل التنظيمية (هيكل الاختصاصات والهيكل الجغرافي وهيكل المنتج).



الشكل رقم (8): الهيكل الجغرافي (Geographical Structure)

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

6. الهيكل الهجين (Hybrid Structure)

الخصائص	
• مزيج من اثنين أو أكثر من أنواع الهياكل التنظيمية • ربما يكون نتيجة للاندماج أو الاستمواذ أو تشكيل هيكل وسيط خلال النقل التدريجي • يستعمل في الأعمال الكبيرة بحيث تتنوع الاستراتيجيات، 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 • يسمح الهيكل الهجين للجهة الحكومية بتكليف التصميم الهيكلي بما يلائم أهدافها ويظهر نقاط قوتها ويخفف نقاط ضعفها	
الإيجابيات	السلبات
• القدرة على استهداف المشاكل/ الحلول • القدرة على دمج مواطن القوة والاستفناء عن نقاط الضعف للهياكل المجتمعة	• الازدواجية في النشاطات • صعوبة الرقابة الإدارية والتنسيق • صعوبة التطبيق

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

- **البيئة المحيطة**
لا بد أن تتفاعل الجهة الحكومية مع بيئتها وتتكيف 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 بفرض تعزيز الصلاحية والنفوذ. وعليه فاتجاه وسياسات الإدارات العليا التي تمتلك السلطة والقوة لها الأثر الأكبر في تحديد الهيكل التنظيمي للجهة الحكومية.

1.7 الدليل التنظيمي للجهة الحكومية

يفضّل 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 الخريطة التنظيمية**
(Organizational/Functional Structure)
 2. **الهيكل الوظيفي** (Positional Structure)
 3. **مهام واختصاصات الوحدات التنظيمية**
(Function Statements)
- وقد اختلفت آراء خبراء التنظيم الإداري في إضافة المكونات المكملة لما سبق الى الدليل التنظيمي أو تفصيلها في أدلة أخرى ومنها:

1.6.2 محددات الهيكل التنظيمي

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

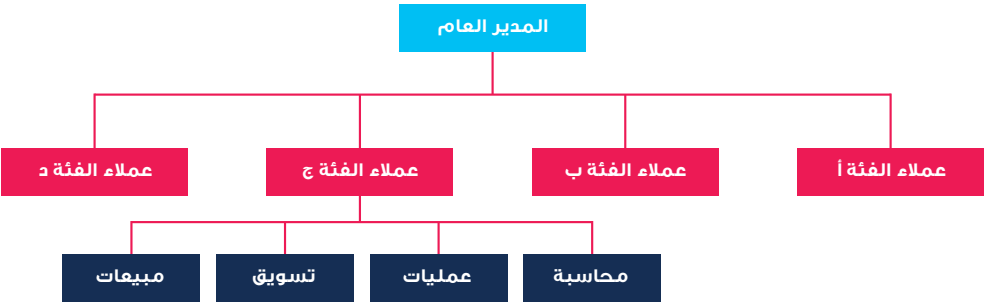


الشكل رقم (11): محددات الهيكل التنظيمي

- **الاستراتيجية**
الهيكل التنظيمي هو وسيلة لتحقيق أهداف الجهة الحكومية وعليه فإن أي تحليل أو تحديد لهيكل الجهة الحكومية لا بد من مواءمته مع أهدافها واستراتيجيتها (الأهداف طويلة المدى).
- **حجم الجهة الحكومية**
اتفق خبراء التنظيم الإداري على أن لحجم الجهة الحكومية ارتباطاً وتأثيراً على هيكلها التنظيمي وله آثاره الواضحة على التعقيد وال رسمية والمركزية.
- **التقنية**
تعدّ التقنية أحد المتغيرات الهيكلية لأنها تؤثر

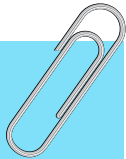
7. هيكل المتعاملين (Clients Structure)

الخصائص	
• تقسيم أعمال وأنشطة الجهة الحكومية حسب المتعاملين أو المتعاملين معها • تصنيف المتعاملين حسب الأهمية • لا مركزية • لا رسمية	
الإيجابيات	السلبات
• خدمة متميزة للمتعاملين حسب الأهمية • سهولة تحقيق التنسيق وضمان الأداء الفعال وذلك لأن كافة الأعمال المتعلقة بمتلقي الخدمة يتم تجميعها في تقسيم تنظيمي واحد • ضمان الجودة • وضوح المسؤولية والمحاسبة حيث يمكن قياس الأداء إما من خلال المصاريف أو الإيرادات أو غيرها • قصر الهرم الوظيفي وسرعة عملية اتخاذ القرار	• ارتفاع التكلفة بسبب ازدواجية الجهود والوظائف • ازدواجية الجهود والوظائف • صعوبة إيجاد المهارات المتخصصة



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

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



إن عملية التطوير التنظيمي هي عملية ديناميكية ومستمرة، إذ يجب مراجعة وتحديث الدليل التنظيمي بشكل دوري وفقاً للمستجدات والمتغيرات التي تطرأ على الجهة الحكومية. ولكن يجب مراعاة عدم تقارب الفترات التي تجرى فيها التعديلات على الهيكل التنظيمي وكثرتها، حيث أنه في ظل الظروف الطبيعية يمكن مراجعة الهيكل التنظيمي عند تحديث الخطة الاستراتيجية.

ويجب أن يحتوي الدليل التنظيمي على تعليمات توضح مسؤولية إعداد أو تحديث أي جزء من أجزائه و صلاحية اعتماد محتوياته، بالإضافة إلى تحديد المنهجية المتبعة عند اقتراح أي تعديل عليه من قبل الوحدات التنظيمية عند ظهور حاجة لذلك؛ مثل تغيير الظروف أو التوسع 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 المسؤول عن التنظيم الإداري في الجهة الحكومية والذي عادةً ما يكون «مدير التمميز المؤسسي» أو «مدير الموارد البشرية» أو «مدير التخطيط الاستراتيجي» أو «مدير التطوير التنظيمي» أو « مدير الشؤون المالية والإدارية» أو «مدير الحوكمة»... الخ، وفقاً لخصوصية الهيكل التنظيمي للجهة الحكومية. بحيث يكون الطلب مدعماً بالوثائق المطلوبة، أهمها:

- مبررات التعديل
- الهيكل التنظيمي والوظيفي الحالي
- الهيكل التنظيمي والوظيفي المقترح
- المهام الحالية للوحدات التنظيمية المتأثرة
- المهام المقترحة للوحدات التنظيمية المتأثرة
- التأثيرات المالية المترتبة على التعديل
- آلية تطبيق التعديل المقترح

- 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 والمؤهلات الواجب توافرها في شاغلي هذه الوظائف
- مصفوفة الصلاحيات (Authority Matrix) والتي ترسم علاقات واضحة للمسؤوليات الإدارية لشاغل الوظيفة والصلاحيات الممنوحة له

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

مكونات الدليل التنظيمي	الوصف/ الفائدة
الهيكل التنظيمي (Organizational/ Functional Structure)	يشكل الهيكل التنظيمي أهم محتويات الدليل بحيث يترجم الأهداف الأساسية والنشاطات إلى وحدات تنظيمية مترابطة بخطوط السلطة والاتصال. ويبرز الهيكل التنظيمي ما يلي: • 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. • تسمية مستوى الوحدة التنظيمية: وتأتي بعد تسمية الوظائف في الأهمية بحيث نعبر عن مستواها الإداري في سلم المستويات الإدارية، مثل إدارة التسويق، إدارة المحاسبة، إدارة الشؤون القانونية... الخ. • العلاقات الإدارية: تبرز العلاقات الإدارية المباشرة (السلطة والمسؤولية) على الرسوم الأساسية والإجمالية وتمثل عن طريق خط واحد مستمر يربط الوحدة التنظيمية بالوحدة الأعلى مباشرة وبالوحدات الأدنى التابعة لها مباشرة.
الهيكل الوظيفي (Positional Structure)	• هو عبارة عن التسلسل الهرمي للوظائف بمستوياتها الإدارية المتعددة وتحديد المتشابهات منها من حيث الخصائص والواجبات والمسؤوليات ضمن الوحدة التنظيمية الواحدة، وتشكل مجموعها الهياكل الوظيفية المكونة للجهة الحكومية التي تتحقق من خلالها أهدافها المرسومة. • يشكل الهيكل الوظيفي الإطار العام للأداء التنظيمي لكل تشكيل إداري من خلال مجموعة الوظائف (القيادية والتنفيذية والفنية والخدمية والاستشارية). • يوضح الهيكل الوظيفي الكيفية التي بها تدرج الوظائف ضمن الهرم الوظيفي وفقاً للمستويات التنظيمية. ومن الأمثلة على الوظائف التي يمكن أن تظهر على الهيكل الوظيفي: مدير إدارة الموارد البشرية، ضابط توظيف، أخصائي تطوير تنظيمي.
مهام واختصاصات الوحدات التنظيمية (Function Statements)	• بيان وتوضيح وتحديد المعلومات الأساسية عن مهام جميع الوحدات التنظيمية للجهة الحكومية وضمان عدم ازدواجية أو التداخل. • تكمّل عملية وصف المهام عملية رسم الهيكل التنظيمي وتشكلان معاً أهم محتويات الدليل. • ويمكن عن طريقها الحكم على مدى فعالية الهيكل التنظيمي وذلك بالتحقق من قيام الوحدات التنظيمية بخدمة الهدف الذي أنشأت من أجله.

ويتم اعتماد التعديلات المقترحة على الهيكل التنظيمي وفقاً لمصفوفة تفويض الصلاحيات في الجهة الحكومية.

ويمكن تلخيص أدوار الأطراف المعنية بالتعديل على الهيكل التنظيمي في الجهة الحكومية كما يلي:

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

* من الممكن ان يكون المسؤول عن التنظيم الإداري من يشغل منصب آخر في الجهة الحكومية كمدير الموارد البشرية أو مدير الإدارة الإستراتيجية أو غيرها.

مبادئ وإرشادات
عامة لتصميم
الهياكل
التنظيمية

2

الفصل الثاني

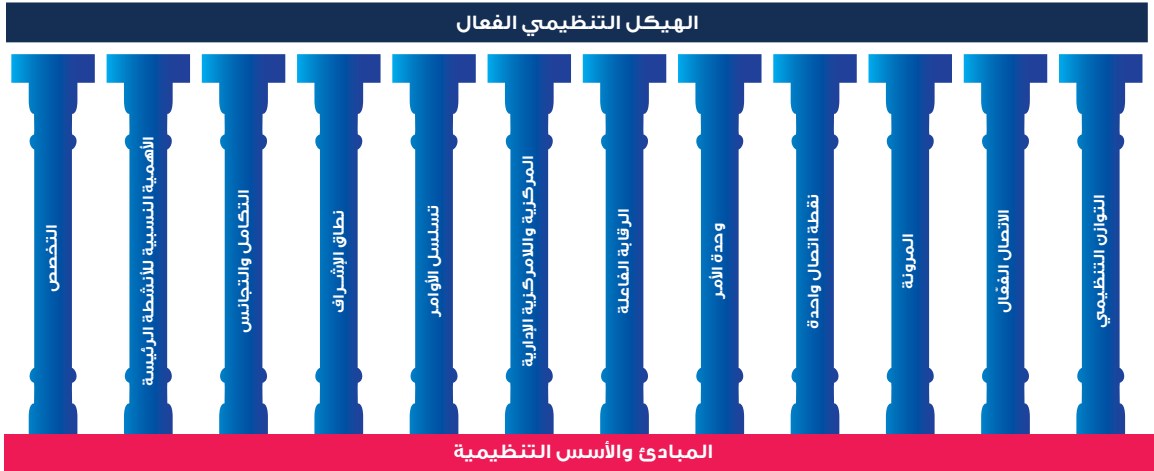
المبدأ التنظيمي	الوصف
التخصص/تجميع الوظائف المتشابهة (Specialization/ Departmentalization)	ويقصد به تجميع الأعمال والنشاطات المتشابهة تحت تقسيم تنظيمي مستقل؛ أي تحت سقف إداري واحد، من أجل تحديد المهارات البشرية المطلوبة لكل مجموعة من هذه الوظائف، وذلك لتحقيق أقصى كفاءة ممكنة في تنفيذ الأعمال اللازمة. ويجب مراعاة التحديد والدقة والوضوح في صياغة الاختصاصات لكل تقسيم لتعكس بشكل تام الأعمال والأنشطة الخاصة بكل تقسيم تنظيمي لتفادي الازدواجية والتكرار في الأنشطة والمهام. كما يجب أن تحدد هذه الاختصاصات بالشكل الذي يوضح علاقة كل تقسيم بالتقسيمات الأخرى لضمان سهولة انسياب العمل وتحقيق التنسيق المطلوب. أمثلة على التخصص: تخصص قانوني، محاسبي، إداري، هندسي...الخ.
الأهمية النسبية للأنشطة الرئيسية (Main Functions Relative Importance)	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.
التكامل والتجانس (Integration and Harmony)	ضم الأعمال والأنشطة المتجانسة والمتكاملة في تقسيم تنظيمي واحد بما يحقق الفعالية في الأداء وزيادة التنسيق وتدفق المعلومات بشكل سهل وواضح لإتمام المهام وتحقيق الأهداف.

الجدول رقم (2): وصف وتفسير المبادئ والأسس التنظيمية

التنظيمي ومدى مساهمته في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية، ومن ثم بيان أبرز التحديات والأخطاء الإجرائية الشائعة التي يجب تفاديها عند إعداد أو تطوير الهياكل التنظيمية.

2.2 المبادئ والأسس 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 والأسس التنظيمية لتصميم الهيكل التنظيمي

2.1 مقدمة

يسلّط هذا الفصل الضوء على المرتكزات التي تُبنى عليها عملية التنظيم الإداري من مبادئ وأسس علمية أثبتت كفاءتها عالمياً في تصميم وتطوير العديد من الهياكل التنظيمية، ويتطرّق الفصل أيضاً إلى الممارسات الفضلى للحوكمة الفاعلة وأهمية توفرها في الهياكل التنظيمية كنشاطات ووحدات ولجان حوكمة.

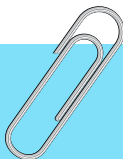
ويلي ذلك قائمة بأسئلة مقترحة تعمل كأداة للتقييم الذاتي والمبدئي لقياس فعالية الهيكل

المبدأ التنظيمي	الوصف
المركزية و اللامركزية الإدارية (Centralization and Decentralization)	تعرف المركزية بتركيز السلطة في يد الرئيس الإداري الأعلى فقط، وعلى نقيضها فإن اللامركزية تتمثل في تفويض الصلاحيات للمستويات التنظيمية الأدنى، حيث يسمح مبدأ اللامركزية بإشراك ومساهمة الموظفين في عملية صنع القرار. وتتوقف درجة اللامركزية الإدارية على ظروف كل جهة حكومية. ويمكن التخفيف من حدة المركزية الإدارية عن طريق تفويض الصلاحيات. ويقصد بتفويض الصلاحيات أن يقوم الرئيس بتكليف مرؤوسيه بالقيام بأعمال يكون بمقدورهم أدائها بالكفاءة المطلوبة. وهذا لا يعني إطلاقاً إعفاء الرئيس من المسؤولية الناتجة عن هذا التفويض، حيث يبقى مسؤولاً تجاه الموظف الأعلى منه رتبة ويحاسب على هذا الأساس.
الرقابة الفاعلة (Effective Monitoring)	وبوجه عام فإنه من الملائم أن تكون هناك مركزية في التخطيط الاستراتيجي (طويل المدى) ولامركزية في التخطيط التكتيكي (قصير المدى) والتنفيذ.
الرقابة الفاعلة (Effective Monitoring)	ويقصد بها تجنب 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.
وحدة الأمر (Unity of Command)	يقصد به ألا يتلقى المرؤوس أوأمره إلا من رئيس واحد فقط في الموضوع ذاته، وألا تتم محاسبته من قبل أكثر من شخص واحد.
وحدة الأمر (Unity of Command)	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 للاختصاصات بشكل واضح ودقيق، بحيث تختص الرئاسة الفنية بكيفية أداء العمل وإجراء المتابعة الفنية، وتختص الرئاسة الإدارية بالموافقة على الإجازات ومراقبة الحضور والغياب.
نقطة اتصال واحدة (One Contact Point)	وجود واجهة واضحة مع المتعاملين/الجمهور/الشركاء الاستراتيجيين لفهم احتياجاتهم وتلبيتها، ونقطة اتصال واحدة للإجابة عن الاستفسارات والدعم.
المرونة (Flexibility)	مدى الاستجابة للتغيرات في حجم العمل ومستوى المسؤولية والصلاحيات اللازمة لتنفيذ الأعمال، وضرورة توفر المرونة والانسائية في الهيكل بما يحقق سهولة الإجراءات وانسيابها، وإمكانية إضافة وظائف أو وحدات تنظيمية في المستقبل والتكيف السريع مع الظروف والمتغيرات.

الجدول رقم (2): وصف وتفسير المبادئ والأسس التنظيمية

المبدأ التنظيمي	الوصف
نطاق الإشراف (Span of Control)	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 يترأسهم مدير واحد على الرغم من أن الرأي الشائع هو أن العدد الأمثل يتمثل بخمسة أشخاص. وكلما زاد عدد المرؤوسين زاد عبء العمل والإشراف الواقع على المدير، مما يقلل من فعالية الإشراف والتوجيه والتنسيق بين الجهود. وكلما قل عدد المرؤوسين زادت عملية الرقابة ومتابعة الأداء بشكل مباشر والعمل على تصحيح الانحرافات والتوجيه بشكل فَعّال. ويتأثر نطاق الإشراف بالمعايير والعوامل التالية: • طبيعة النشاط الذي يمارسه المرؤوسون ومدى صعوبته أو مسؤوليته، وهل هو عمل روتيني متكرر أم عمل متنوع ومعقد يتطلب بحثاً ودراسة. • مدى استخدام أنظمة التقنية الحديثة في العمل، إذ أن الأجهزة والمعدات تسهّل العمل وتقلّل من عدد العاملين وبالتالي تيسّر عمليات الإشراف. • مدى اتساع نطاق التقسيمات التي يتم الإشراف عليها – التشتت المكاني - فكلما كانت هذه التقسيمات منتشرة في مناطق جغرافية متعددة، ازدادت صعوبة أداء مهام الإشراف. ومن ثم فإن الأمر يتطلب تصنيف نطاق الإشراف بالصورة التي تسمح بالقيام بمهام التوجيه والرقابة والتنسيق. وبطبيعة الحال فإن النقاط المذكورة أعلاه قد تتحد أو تندمج معاً، كما أن نطاق الإشراف قد يختلف بين مهمة وأخرى داخل الجهة الحكومية. فمن المنطقي وجود نطاق إشراف واسع في جهة حكومية لتقديم خدمات تتضمن مهمات 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 . تجدر الإشارة هنا إلى ضرورة تفادي وجود مرؤوس واحد فقط لرئيس الوحدة التنظيمية، أي أن الحد الأدنى لعدد المرؤوسين هو اثنان.
التسلسل الإداري أو تسلسل الأوامر (Chain of Command)	هو خط السلطة الثابت الذي لا يمكن كسره أو تجاوزه والذي يربط جميع الموظفين في تقسيم تنظيمي معين ويعمل على تحديد التبعية الإدارية وآلية رفع مخرجات العمل/التقارير؛ وبمعنى آخر يقصد به العلاقة التنظيمية المباشرة وتسلسل المستويات الإشرافية بما يتناسب مع السلطات المخولة لكل منها وتدفعها من المستويات الأعلى إلى المستويات الأدنى في خط مستمر يسمى “خط التسلسل الإداري”. ووفقاً لهذا المبدأ، كلما قل عدد المستويات الإدارية ازدادت سهولة عملية الاتصال بين المستويات الإدارية ومعرفة معوقات العمل وحل جميع مشاكلها مما يؤدي إلى رفع فعالية الهيكل.

الجدول رقم (2): وصف وتفسير المبادئ والأسس التنظيمية



يعتبر توفر نشاطات الحوكمة الفاعلة في الجهات الحكومية جزءاً أساسياً من التنظيم الإداري الصحيح، والتي بدورها ترسّخ مبادئ الشفافية والنزاهة والعدالة التي تساعد في تحقيق أهداف الجهة الحكومية بشكل خاص وخطط القطاع واستراتيجية الإمارة بشكل عام. لذلك يجب التنويه إلى ضرورة التزام الجهات الحكومية بتطبيق جميع نشاطات الحوكمة بشكل أو بآخر.

2. التدقيق الداخلي
3. التخطيط الاستراتيجي
4. إدارة الأداء
5. لجان/فرق الحوكمة:
- أ. فريق القيادة
- ب. لجنة التدقيق الداخلي
- ج. لجان الموارد البشرية:
- لجنة المخالفات الإدارية
- لجنة الشكاوى والتظلمات
- و. لجنة المناقصات والممارسات

ويمكن اعتبار أي نشاط ذي طابع رقابي عنصراً من عناصر الحوكمة في الجهات الحكومية، مثل إدارة المخاطر، الجودة، إدارة المشاريع، نشاط رقابة الصحة والسلامة والبيئة (HSE)، وغيرها.

المبدأ التنظيمي	الوصف
الاتصال الداخلي الفعّال (Effective Internal Communication)	إن الاتصال الفعّال هو الفعل الذي يحقق أقصى درجات التواصل باستثمار كافة إمكانيات الإلقاء والتلقي باستخدام الوسائل والوسائط التي تناسب الجهة الحكومية من أجل تحقيق فهم مشترك ومواءمة في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية. حيث يعمل الاتصال الفعّال على تعزيز المساهمة والالتزام من قبل الموظفين نحو أهداف الجهة الحكومية من خلال إعلام وتبليغ الموظفين وإشراكهم في الاستراتيجية، ويعمل الاتصال الفعّال على تعزيز عملية التغيير ويزيد من قدرة الموظفين على المرونة والعمل في ظروف متغيرة، مما يشجّع على الإبداع وتقديم خدمات متميزة لتحقيق الأهداف المتفق عليها. ويعمل الاتصال الفعّال أيضاً على تسهيل وصول وتوفير 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 وتبعية 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

2.3 مبادئ الحوكمة الفاعلة

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

ومن أهداف الحوكمة:

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

ومن أبرز نشاطات الحوكمة في الدوائر الحكومية:

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

نشاطات الحوكمة	الهدف العام	ملاحظات
لجان الموارد البشرية: - لجنة المخالفات الإدارية - لجنة التظلمات والشكاوى	- النظر في المخالفات التي تستوجب المساءلة التأديبية لموظفي الجهة الحكومية - النظر في التظلمات والشكاوى التي تقدم من قبل موظفي الجهة الحكومية	تشكّل وفقاً لأحكام قانون إدارة الموارد البشرية لحكومة دبي رقم (27) لسنة 2006 وتعديلاته
لجنة المناقصات والممارسات	تختص اللجنة بالنظر والبت في العطاءات والمناقصات والعقود وتمارس اختصاصاتها ومسؤولياتها وفقاً لقانون عقود الدوائر الحكومية في إمارة دبي رقم (6) لسنة 1997	تشكّل وفقاً لأحكام قانون عقود الدوائر الحكومية في إمارة دبي رقم (6) لسنة 1997

الجدول رقم (3) : المهام الخاصة بنشاطات الحوكمة وتبعيةها التنظيمية

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

مع المتغيرات الاستراتيجية أو لمعالجة عيوب إدارية أو تظيمية 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 الموقع التنظيمي للمشكلة (في أي وحدة تنظيمية) وسبب المشكلة - إن أمكن - والحل المقترح؛ الذي قد يكون إما بسيطاً يتطلب تغييراً لبعض المهام أو المسميات 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.

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

ويمثل الجدول التالي المهام الخاصة بنشاطات الحوكمة وتبعيةها التنظيمية:

نشاطات الحوكمة	الهدف العام	ملاحظات
الإدارة العليا (مجلس الإدارة، مجلس الأمناء، أو مجلس المديرين)	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	-
التدقيق الداخلي	ضمان حسن إدارة وتطبيق السياسات والإجراءات المالية والإدارية المعتمدة للجهة الحكومية وحسن إدارة مواردها المالية والبشرية والتقنية	يكون للتدقيق الداخلي تبعية مزدوجة: تبعية إدارية لمدير عام الجهة الحكومية المعنية وتبعية فنية (وظيفية) للجنة التدقيق الداخلي (في حال وجودها) أو مجلس الإدارة أو مجلس الأمناء) حسب نمط الجهة الحكومية.
التخطيط الاستراتيجي	وضع أطر التخطيط الاستراتيجي وتنسيق جهود الإدارة العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي ورفع الخطط الاستراتيجية للاعتماد بعد التأكد من مواعيتها مع رؤية ورسالة وقيم الجهة الحكومية	يتبع نشاط التخطيط الاستراتيجي إلى الإدارة العليا (مدير عام الجهة الحكومية)
إدارة الأداء	تقييم أداء الجهة الحكومية الفعلي تجاه تنفيذ الخطط والبرامج والميزانيات المعتمدة.	يتبع نشاط إدارة الأداء إلى الإدارة العليا (مدير عام الجهة الحكومية). ويمكن أن يتم دمجها مع التخطيط الاستراتيجي أو فصله عنه حسب حجم وحاجة الجهة الحكومية
فريق القيادة	مراجعة وإقرار ومتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية واقتراح التعديلات على السياسات، بالإضافة إلى مراجعة التقارير المالية والإدارية والفنية الخاصة بالجهة الحكومية	يضم نواب المدير العام ومساعديه والمدراء التنفيذيين ومدراء الإدارات - حسب نمط الجهة - ويكون برئاسة مدير عام الجهة الحكومية أو من في حكمه.
لجنة التدقيق الداخلي	مراجعة أداء نشاط التدقيق الداخلي للتأكد من فعاليته وتقيده بالإجراءات المقررة	تعيّن من قبل الإدارة العليا (مجلس الإدارة/ مجلس الأمناء)

الجدول رقم (3) : المهام الخاصة بنشاطات الحوكمة وتبعيةها التنظيمية

السؤال	الإجابة			إذا كانت الإجابة «لا» أو «إلى حد ما»	
	نعم	إلى حد ما	لا	المسببات	الحل المقترح
8. هل تعتبر نشاطات الحوكمة الفاعلة من وحدات ولجان (الوارد ذكرها سابقاً) مطبقة ومفعلة؟					
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 الرئيسة التي تحقق أهداف الجهة الحكومية بشكل مباشر أي بمعنى آخر هل يراعي الهيكل التنظيمي مبدأ الأهمية النسبية للأنشطة 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؟					

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

السؤال	الإجابة			إذا كانت الإجابة «لا» أو «إلى حد ما»	
	نعم	إلى حد ما	لا	المسببات	الحل المقترح
1. هل يتوافق الهيكل التنظيمي مع استراتيجية الجهة الحكومية؟					
2. هل يتوافق الهيكل التنظيمي مع مهام واختصاصات الجهة الحكومية الواردة في قانون إنشائها ونظامها الأساسي؟					
3. هل يلبي الهيكل التنظيمي الاحتياجات الفعلية للجهة الحكومية؟					
4. هل يوجد نقص في التقسيمات التنظيمية (إدارة، قسم...إلخ)؟					
5. هل يوجد تضخم في التقسيمات التنظيمية (إدارة، قسم...إلخ)؟					
6. هل يتم توزيع تخصصات التقسيم التنظيمي الرئيس (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 استفلال للقدرات الفردية الموجودة؟					

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

السؤال	الإجابة			إذا كانت الإجابة «لا» أو «إلى حد ما»	
	نعم	إلى حد ما	لا	المسببات	الحل المقترح
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 ملاصق لمصادر المعلومات؟					
21. هل يعتبر نظام الاتصال داخل الجهة الحكومية مفتوحاً، إذ يسمح بتداول الأوامر والمعلومات بسهولة؟					
22. هل توجد واجهة واضحة مع المتعاملين/ الجمهور، ونقطة اتصال واحدة للإجابة 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؟					

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

السؤال	الإجابة			إذا كانت الإجابة «لا» أو «إلى حد ما»	
	نعم	إلى حد ما	لا	المسببات	الحل المقترح
25. هل يعتبر الهيكل التنظيمي متزاناً من حيث حجم ونوع وعدد وتبعية الوحدات التنظيمية فنية كانت أم مساندة؟					
26. هل يعتبر الهيكل التنظيمي متزاناً 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 والمتعاملين؟					
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 الهياكل التنظيمية، نشير إلى أبرزها:

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

تعيقداً يوجب إعادة هيكلة لوحدت تنظيمية أو أكثر.

2.5 أخطاء شائعة في تصميم أو تطوير الهياكل التنظيمية

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

والملونة بألوان مختلفة للدلالة على المعنى أو استخدام خطوط متشابكة وباتجاهات مختلفة.

16. عدم إعلام المسؤولين والموظفين بأهمية وفوائد التطوير التنظيمي ووجود 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 اتاحة الفرصة لاستقرار العمليات والأفراد نتيجة التغييرات المتلاحقة.

18. تعديل الهيكل التنظيمي دون دراسة كافة النتائج المترتبة ومدى إمكانية تطبيقه. فعلى سبيل المثال، ما تأثير التغيير على وضع الموظفين وعلى المزايا الممنوحة ومعنويات العاملين.

19. عدم التخطيط والتنفيذ لتطبيق الهيكل الجديد أو المحدث بالشكل المطلوب، عن طريق إعداد وتنفيذ خطة تدريجية للتحوّل وبرامج لإدارة التغيير، مما يدمّر جميع الجهود المبذولة في عملية التصميم أو التطوير.

يؤدي إلى تعذّر فهم ومقارنة وتحليل هذه المهام وربما إلى الازدواجية والتضارب وضياح المسؤولية.

12. كتابة وصف مهام ومسؤوليات الوحدات التنظيمية بشكل مطوّل كإجراءات عمل تفصيلية، حيث يجب أن يكون وصف المهام محدداً وواضحاً ومختصراً إلى الحد الذي يؤمن 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 والتميز بين المهم والأقل أهمية، حيث أن الهيكل التنظيمي الجيد يعطي الأولوية والاهتمام للأنشطة الرئيسية ويضعها في مستوى إداري مناسب.

14. الرغبة في تطبيق أفضل الممارسات الخاصة بهياكل جهات حكومية عالمية والتي تختلف في ظروفها وإمكانياتها عن وضع الجهة الحكومية المعنية، ولكن يمكن أخذ الدروس والعبر 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 والعلاقات التنظيمية فيه، كأن يوضع في موضع اسم الموظف وفي موضع آخر اسم الوظيفة أو اسم الوحدة التنظيمية أو استخدام الخطوط المستقيمة والمتقطعة

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" ومسمى "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 (Jobs Description). إذ إن المستخدم في الدليل التنظيمي لأي جهة حكومية هو وصف مهام الوحدات التنظيمية وليس وصف الوظائف. ولكن يقع بعض المسؤولين عن التنظيم 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 يترتب عليه من ضياع للوقت والجهد، وتضارب أو تداخل مهامها.

11. عدم توحيد المصطلحات المستخدمة في كتابة وصف مهام الوحدات التنظيمية، مما

والتحليلات غير الصحيحة عند اقتراح التعديلات. لذا يجب التأكد من تطابق الهيكل التنظيمي الموثّق مع الموجود على أرض الواقع.

2. أن يتم تصميم الهيكل التنظيمي ليتناسب مع مؤهلات وأدوار الموظفين الحاليين. إذ يتوجب على القائمين على التنظيم الإداري تصميم الهيكل التنظيمي والوظيفي وفقاً للاحتياجات الفعلية للجهة الحكومية بغض النظر عن مؤهلات ومهام الموظفين الحاليين.

3. الإسراف والتوسع 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 تجانسها في وحدة تنظيمية واحدة؛ بمعنى افتعال التقسيمات التنظيمية بما لا تبرره طبيعة الاختصاصات وحجم النشاطات. إذ يعتبر الهيكل التنظيمي جيداً إذا راعى التكاليف اللازمة للاحتياجات الفعلية من تخصص ووحدات، بحيث يتم اعتماد التقسيمات التي من المتوقع أن تكون فوائدها طويلة الأجل وتعمل على توفير الوقت والمال والجهد.

4. عدم أخذ 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 المساندة مثل المشتريات والمالية.

5. 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 رئيسية.
 3. تحديد المهام والاختصاصات الفرعية التي يجب القيام بها لتحقيق المهام الرئيسية التي سبق تحديدها.
- ولتحقيق النقاط السابقة يمكن الاستعانة بالمختصين المرشحين للعمل بالجهة الحكومية أو من خارجها.

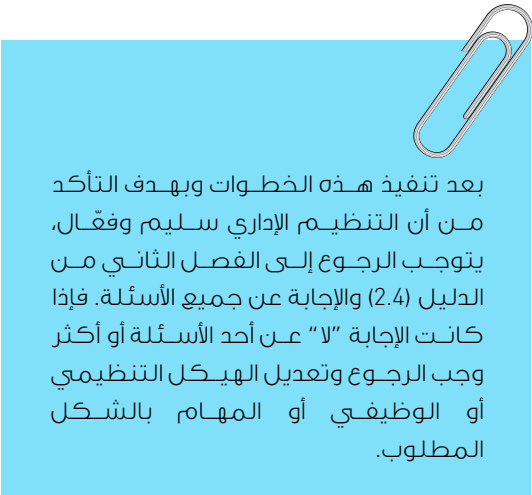
وفي كثير من الأحيان يتم ذكر المهام والاختصاصات الرئيسية والفرعية في تشريع الإنشاء كما هو موضح في **المثال العملي رقم (1) على الصفحة رقم 62.**

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

3.4 عمل المقارنة المرجعية

يعد 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 «هيكلاً أولياً»، حيث يجب مراجعته واعتماده عندما تتبلور استراتيجية الجهة الحكومية وتتضح الصورة بشكل كامل خلال السنة أشهر أو السنة الأولى، إذ يعد 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 دراية شاملة بالأعمال والأنشطة والاختصاصات التي ستقوم بها الجهة الحكومية المعنية، بالإضافة إلى مهارات التخطيط و المهارات الإدارية والتنظيمية التي يحتاجها مشروع إعداد الهيكل التنظيمي وكيفية تطبيقه على أرض الواقع. ويتوجب أيضاً 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

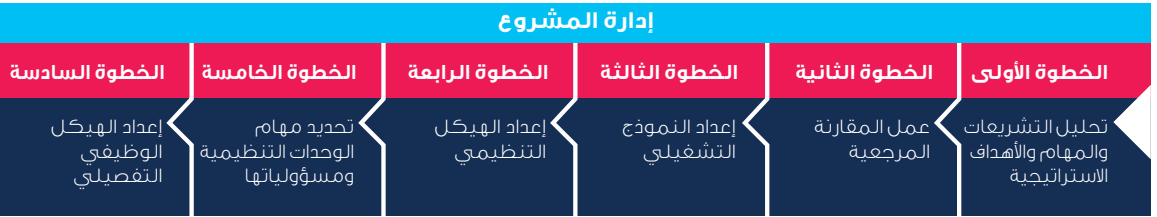
بالرجوع إلى أفضل نظريات التنظيم الإداري

20. عدم التواصل المستمر مع جميع الموظفين وعدم تصميم الهيكل التنظيمي المحدث عليهم.

3.1 مقدمة

يستعرض هذا الفصل المنهجية المقترحة لتصميم هيكل تنظيمي لجهة حكومية مستحدثة تم صدور قانون أو مرسوم بإنشائها. حيث تم تفصيل وشرح كل خطوة من هذه المنهجية وتدعيمها بأمثلة لتسهيل عملية التطبيق. ولكن قبل البدء بتنفيذ هذه المنهجية يجدر التنويه إلى أنه عادةً ما يتم اقتراح هيكل تنظيمي مبدئي للمستويات التنظيمية العليا (المستوى الإدارات) ضمن مقترح إنشاء/استحداث الجهة الحكومية والذي يتم إصدار قانون الإنشاء على أساسه.

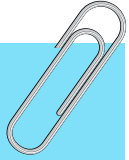
بدايةً يقوم فريق إدارة الجهة الحكومية المعنية



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

وممارساته تم تطوير الآلية 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 تتبلور الأعمال وتتضح الصورة خلال الستة أشهر أو السنة الأولى، بما فيه قيام كل مسؤول بوضع تفاصيل الهيكل التنظيمي للوحدة التنظيمية التي يرأسها.



ترتبط عملية تصميم الهيكل التنظيمي ارتباطاً مباشراً مع المبادئ والإرشادات التنظيمية المذكورة في الفصل الثاني من الدليل. حيث لا يمكن إعداد هيكل تنظيمي فعّال دون الرجوع إلى المبادئ التنظيمية وتطبيقها.

وبعد مرور الوقت المناسب على تحديد المستويين التنظيميين الأول والثاني (لغاية 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 للتوسع في المستقبل لأن الجهة الحكومية حديثة الإنشاء وهناك فرص للنمو.

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

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

الممكن أن تُسمى بالأنشطة المساندة.

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 65.**

ويعتبر النموذج التشغيلي حجر الأساس لعملية تجميع الأنشطة وتصنيفها (رئيسة/فنية، مساندة، استشارية، رقابية...الخ) والتي سوف يتم شرحها بشكل مفصّل 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.

وتجدر 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.

ويعرّف 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 تقنية وعلى العلاقات الداخلية والخارجية للنشاطات مما يصعب فهمه. لذلك سوف يتم التطرق لشرح الطريقة الأنجح و الأسهل 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 وتتكامل وتتجانس مع بعضها البعض لإنجاز الهدف الأساسي الذي تصبو إلى تحقيقه. وهذه المحاور هي:

1. **تصميم الأعمال Business Design:** وتشمل النشاطات الأساسية المعنية بتصميم الآليات والأطر لتنفيذ العمل من سياسات وإجراءات وأنظمة...إلخ.
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 قائم، 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 النظراء 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...إلخ.
2. **تحديد الجوانب التنظيمية المراد مقارنتها:** إذ ممكن أن تكون هذه الجوانب بسيطة مثل: موقع نشاط المشتريات في الهيكل التنظيمي، أو معقدة 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 وبيئتها.

راجع **المثال العملي رقم (2) على الصفحة رقم 64.**

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)

ب. تحديد العلاقات التنظيمية

بعد تكوين الوحدات التنظيمية فإنه لابد 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 وتقارير الإنجاز من المرؤوس إلى الرئيس، وعلاقات 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 الأحيان وفقاً لمتطلبات العمل ولنوع الهيكل التنظيمي، بحيث تختص العلاقة الفنية بتوجيه كيفية أداء العمل وإجراء المتابعة الفنية فقط وليس التبعية الإدارية منها، مثل الموافقة على الإجازات ومراقبة الحضور والغياب. ويمكن إيجاد هذا النوع من التبعية في هيكل المصفوفات أو المشاريع أو الهيكل الهجين.

راجع الأمثلة العملية رقم (4) و(5) على الصفحات رقم 66 و67.

هذا الدليل.

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 يضطر الرئيس الأعلى لتوزيع أوجه النشاط على عدد من التقسيمات التنظيمية يمارس كل منها جانباً محدداً من النشاط ويخضع في نفس الوقت إلى توجيه وإشراف رئيس مستقل.

وهناك أسس متعددة لتجميع 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 الرئيسة لها، مع مراعاة عدم المبالغة في المسميات والاكتفاء بما قل ودل مثل: إدارة المشاريع، قسم التسويق، قسم المحاسبة.... الخ.

وهناك عدة أنواع لتجميع الأنشطة في الهياكل 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)

والإمكانات 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 الرئيسة الخاصة بالنشاطات والعمليات الفنية تحت سقف إداري واحد (مثل «قطاع العمليات أو الخدمات»، بحيث يقوم بإدارته مساعد المدير العام للشؤون الفنية).

ولتسهيل المهمة يفضّل البدء بتحديد وتجميع الأنشطة الاستشارية والمعاونة (الأنشطة المساندة) (Support Functions) وأنشطة الرقابة. وهذه الأنشطة تكاد تكون نمطية (متشابهة) في جميع الجهات الحكومية على اختلاف أهدافها.

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

ثم التركيز على الأنشطة الرئيسة/الفنية Core Functions وتجميعها بالشكل المناسب وفقاً لأهميتها النسبية في تحقيق أهداف الجهة الحكومية ووفقاً لمبدأ التخصص ومبدأ التكامل والتجانس الوارد ذكرهم في الفصل الثاني من

2. أن لا تتجاوز نسبة الوحدات التنظيمية المتعلقة بالوظائف والمهام المساندة عن ثلث مجموع الوحدات التنظيمية في المستوى ذاته (مثال: أن لا يتجاوز مجموع إدارات الموارد البشرية والمالية وتقنية المعلومات... إلخ 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 ازدواجية 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.

وتتكون عملية إعداد الهيكل التنظيمي العام من خطوتين رئيسيتين هما:

- أ. تجميع الأنشطة
- ب. تحديد العلاقات التنظيمية

أ. تجميع الأنشطة

تعتبر خطوة تجميع الأنشطة الخطوة الرئيسة التي يتم عندها تحديد شكل ومكونات 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 تعبّر عن غرض وجود الوظيفة والتي تتكون منها كل وحدة تنظيمية لتنفيذ مهامها ومسؤولياتها.

والخطوة الأولى والبسيطة في هذه العملية هي تحويل مسمى الوحدة التنظيمية (مثال: "إدارة المالية") إلى مسمى وظيفة مسؤولها (مثال: "مدير إدارة المالية"، وذلك من خلال وضع المستوى الإشرافي قبل مسمى الوحدة التنظيمية، مثال 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 المناطة 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 الفرعي المنبثق عنه، مثل محاسب مشتريات أو مهندس صيانة... الخ.

وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة ربط الوظائف بالسلم أو التسلسل الوظيفي من خلال ذكر مستوى الوظائف ذات المستويات العليا (أي لغير المبتدئين)، وعادة ما تمثل بأحد الألقاب التالية: رئيسي 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 والعملية في عرض المهام والمسؤوليات من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية.

ويجب مراعاة اتساق المصطلحات والعبارات عند كتابة المهام والتأكد من إدراج جميع المهام الرئيسية للأقسام في مهام الإدارة، والتأكد 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
- تقدير
- وضع
- اعتماد
- إعداد
- تقييم
- توفير
- مراجعة
- تطبيق
- قياس
- تقديم

هذا وقد تم إرفاق أمثلة مقترحة 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 احد 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. ويصعب 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.

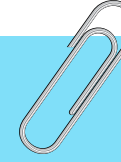
إن الوصف الوظيفي للوظائف ليس ضمن نطاق هذا الدليل ولكنه مكمل للدليل التنظيمي الواجب توفره لدى الجهات الحكومية بعد إعداد الهيكل التنظيمي والهيكل الوظيفي وتحديد مهام ومسؤوليات الوحدات التنظيمية.

يتوجب على القائمين على التنظيم الإداري التأكد عند كتابة وصف مهام ومسؤوليات الوحدات التنظيمية بأن يكون محدداً وواضحاً ومختصراً إلى الحد الذي يؤمن المعلومات الأساسية عن اختصاصات كل وحدة تنظيمية، بحيث يفضل

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 بحيث لا يتبع إلى المدير العام سوى نائبه أو مساعده. ويعتبر 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 (إدارياً فقط) وفنياً لمجلس الإدارة في حال وجوده، والتخطيط 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.



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

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

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 تنظمي لأحد العاملين بالجهة الحكومية وتفوض لهم السلطات التي تمكنهم من القيام بتنفيذ المسؤوليات المنوطة بهم. ويفضل أن يكون التفويض كتابياً (بموجب قرار إداري أو من خلال وصف وظيفي معتمد) يحدد أبعاد السلطة المفوضة ومجالات التفويض حتى يكون جميع العاملين بكل تقسيم تنظمي على علم بها وكذا العاملين بباقي التقسيمات التنظيمية الأخرى في الجهة الحكومية.

ويقوم رئيس الوحدة التنظيمية المعيّن 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 والاستغلال الأمثل للموارد البشرية والإمكانات المادية لتحديد العدد المثالي للموظفين في كل وظيفة من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية والمؤسسية للجهة الحكومية وأن توفر المرونة والقدرة على مواكبة التطورات والتطلعات المستقبلية لها.

راجع المثال العملي رقم (6) على الصفحة رقم 67.

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 متكامل وكفء للتنمية والخدمات الاجتماعية في الإمارة».

ولتحقيق الهدف العام تم تحديد المهام والاختصاصات الرئيسة 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 يُعنى بالمعلومات الاجتماعية وبقاعدة بيانات متكاملة في الإمارة.
3. العمل مع الجهات المعنية على تطوير جودة مخرجات قطاع التنمية الاجتماعية بكافة أنواعه ومراحله بشكل يتفق 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 الاجتماعي، بما في ذلك المتطوعين ورقابة مقدمي هذه الخدمات في الإمارة والمناطق

الحرّة فيها بما يتفق والتشريعات الصادرة بهذا الشأن.

6. ترخيص الجمعيات الخيرية والمهن والمنشآت والمتطوعين العاملين في القطاع الاجتماعي.
7. استقطاب وتطوير وتأهيل الكفاءات البشرية المطلوبة للعمل في القطاع الاجتماعي.
8. إعداد الدراسات اللازمة لتحديد رسوم الخدمات الاجتماعية التي تقدمها الهيئة والمؤسسات التابعة لها وأسلوب تطبيقها واستيفائها.
9. توفير وتطوير البرامج والأنشطة التوعوية والتثقيفية والاجتماعية للمجتمع.
10. تقديم الاستشارات والتوجيه الأسري وذلك للمساهمة في الحد من تفاقم النزاعات الأسرية.
11. اقتراح السياسات والمعايير والضوابط المتعلقة بالمنح الحكومية من الأراضي والمساكن وقروض الإسكان والبناء والترميم.
12. رعاية الشؤون الاجتماعية للقصر ومن في حكمهم.
13. تحديد وإعداد أولويات البحوث والدراسات المطلوبة في القطاع الاجتماعي بشكل يضمن تطوير خدمات اجتماعية تتفق واحتياجات شرائح المجتمع المختلفة.

وتم تحديد بعض الأنشطة والمهام والاختصاصات الفرعية لتحقيق الأهداف والمهام الرئيسة، 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

المجتمع، بما في ذلك توفير الخدمات المساندة بالتعاون مع الجهات الحكومية المعنية.

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 وتوعية 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 كفلائهم.
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 السجون وتقديم الرعاية الاجتماعية لهم.
10. متابعة قضايا الأحداث الجانحين وتأهيلهم أثناء 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.

ولتحقيق المهام السابقة يتوجب تحديد النشاطات الرئيسة أو الفنية (Core Functions) لتقوم بأداء هذه المهام وتقسيم العمل بحيث يتم تحديدها وتجميعها وفقاً لمبدأ أساسي في عملية التنظيم

الإداري ألا وهو «التخصص». وفيما يلي أمثلة للأنشطة الممكن استخراجها من وصف المهام والأهداف السابقة:

- نشاط يُعنى برعاية الشؤون الاجتماعية للقصر ومن في حكمهم.
- نشاط يُعنى بتقديم الاستشارات والتوجيه الأسري للأسرة.
- نشاط يُعنى باستقطاب وتطوير وتأهيل الكفاءات البشرية المطلوبة للعمل في القطاع الاجتماعي.
- نشاط رقابي يُعنى بالترخيص والإشراف على المراكز والمؤسسات الاجتماعية العاملة بالإمارة.

مثال عملي
رقم (2)

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

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

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

مثال عملي
رقم (3)

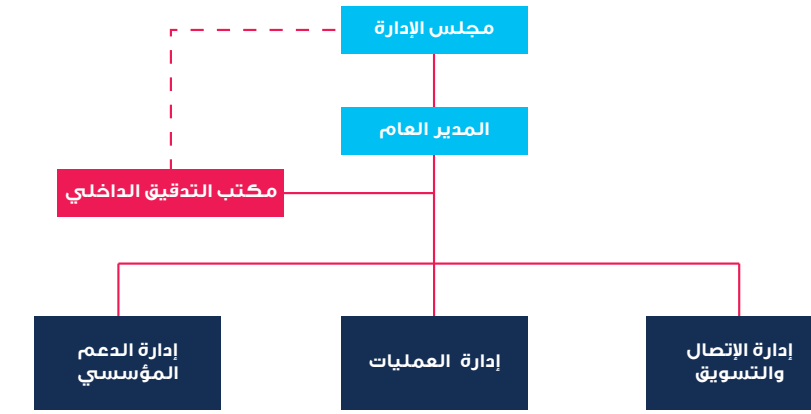
يمثل إطار العمل التالي تصنيف النشاطات الرئيسية لهيئة تنمية المجتمع في الإمارة وفقاً للأربعة محاور الرئيسة المذكورة مسبقاً:



الشكل رقم (14): مثال لنموذج تشغيلي لهيئة تنمية المجتمع في إمارة دبي

مثال عملي رقم (4)

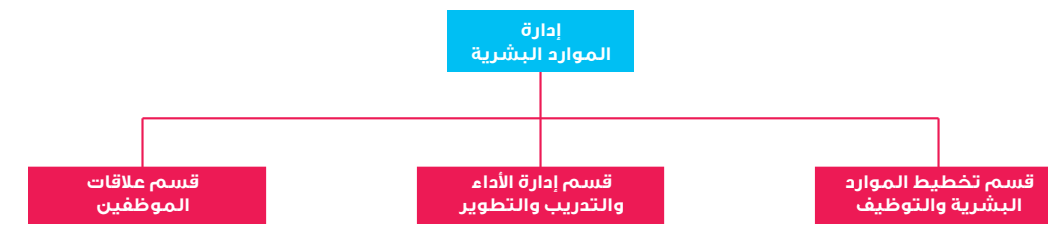
بعد إنشاء الوحدات الإدارية في الجهة الحكومية كإدارة العمليات، وإدارة الاتصال والتسويق، وإدارة الدعم المؤسسي، لابد من ربطها بواسطة خط السلطة (تمثل بخط مستقيم) بالرئيس المباشر مثل المدير العام أو مساعده. ويرتبط مكتب التدقيق الداخلي بالمدير العام إدارياً (تبعية إدارية تمثل بخط مستقيم) و تبعية فنية أو مهنية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



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

مثال عملي رقم (5)

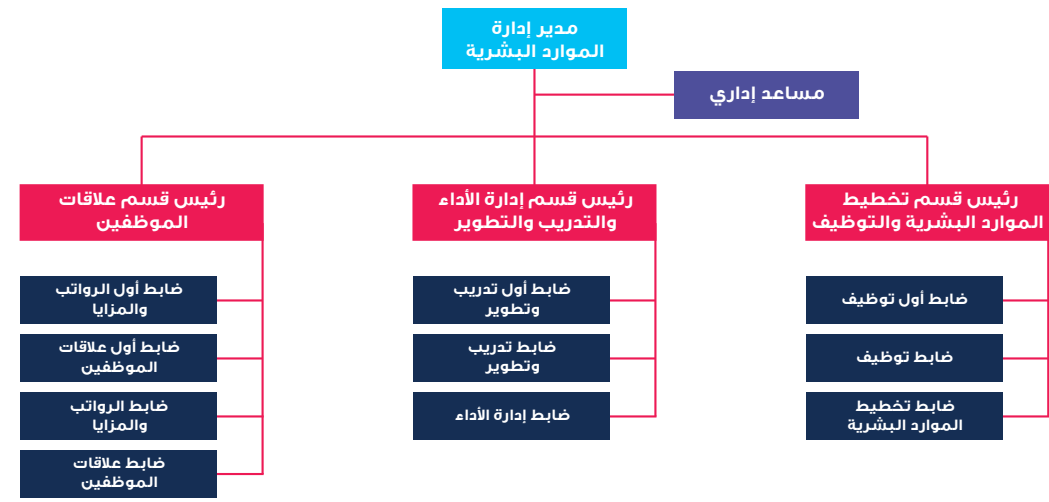
يوضح الشكل التالي هيكل تنظيمي (هيكل الوحدات التنظيمية) لإدارة الموارد البشرية في جهة حكومية:



الشكل رقم (16): مثال لهيكل تنظيمي لإدارة الموارد البشرية

مثال عملي رقم (6)

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



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

تعديل هيكل
تنظيمي قائم
لجهة حكومية

4

الفصل الرابع

4.1 مقدمة

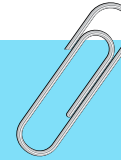
يسلط هذا الفصل الضوء على المنهجية المقترحة لتعديل هيكل تنظيمي قائم لجهة حكومية عند ظهور حاجة لذلك. وقد تم شرح كل خطوة من هذه الآلية بشكل مفصل وتدعيمها بالأمثلة لتسهيل عملية التطبيق.

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) والنتائج المتوقعة لكل نوع من التغيير. ويعطي الفصل أيضاً نبذة عامة عن كيفية احتساب الأثر المالي الناتج عن التغيير في الهيكل التنظيمي، ويحدد الجوانب الواجب أخذها بعين الاعتبار عند حساب الزيادة أو الوفر المالي نتيجة هذا التغيير.

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



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

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

فمن عوامل نجاح مشروع تعديل الهيكل التنظيمي:

- أ. التوافق القيادي Leadership Alignment الذي يتمثل في رغبة الإدارة العليا في التغيير والدعم المستمرين لمشروع تحديث الهيكل التنظيمي من خلال اتفاق القادة على إنجاح وتحقيق أهداف المشروع، وتحفيز الموظفين وإقناعهم 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.

- 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 ودراية شاملة بأعمال ونشاطات وعمليات الجهة الحكومية بالإضافة إلى المهارة الإدارية المتمثلة في التخطيط والإدارة وتنفيذ المشروع.
- الإلمام بأهداف وسياسات الجهة الحكومية، لتوجيه الآراء في اتجاه أهدافها.
- خبرة واسعة في مجال التنظيم والعلاقات الإدارية.
- المرونة وقوة الشخصية.
- اللباقة في التعامل والقدرة على الاتصال السلس وفهم الأشخاص.
- سرعة البديهة والقدرة على التحليل العملي والمنطقي للمعلومات.
- الإدراك بأن مهمته استشارية ويستمد سلطته من أسلوبه المتجرد والموضوعي.

4.2 تعديل جذري على هيكل تنظيمي قائم (إعادة هيكلة)

لا بد في البداية من تعريف 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) والارتباطات 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 واختصاصات 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 اختصاصاتها (مثل نقل صلاحيات أو اختصاصات إلى جهة حكومية أخرى)
- اعتماد استراتيجيات وسياسات سواء على مستوى الإمارة أم 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 رئيسة جديدة أو التوسع في نشاط قائم على مستوى القطاعات أو الإدارات.
- عدم ملائمة نطاق الإشراف (تساعاً أو محدودية) لدى الإدارة العليا.

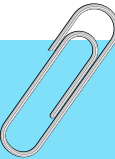
- الهيكل الوظيفي الحالي والفعلية يشمل أعداد الموظفين.
- النموذج التشغيلي الحالي.
- مهام ومسؤوليات الوحدات التنظيمية
- الأوصاف الوظيفية.
- مصفوفة الصلاحيات.
- نظم وإجراءات العمل المتبعة في ممارسة الجهة الحكومية لأنشطتها المختلفة.
- قائمة بأنظمة التقنية المستخدمة والغرض منها.
- نتائج الاستبيانات والشكاوى 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 التأكد من مدى دقة المعلومات التي تم جمعها من الأساليب الأخرى، إلا أنه يعدّ مكلفاً نسبياً لما قد يستغرقه من وقت في ترتيب المواعيد وعقد الاجتماعات. ولغرض 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



بعد تنفيذ هذه الخطوات وبهدف التأكد من أن التنظيم الإداري سليم وفّعال، يتوجب الرجوع إلى الفصل الثاني من الدليل وبالتحديد لقسم “كيفية قياس فعالية وكفاءة الهياكل التنظيمية (التقييم الذاتي المبدئي)” والإجابة عن جميع الأسئلة. فإذا كانت الإجابة “لا” عن أحد الأسئلة أو أكثر وجب الرجوع وتعديل الهيكل التنظيمي أو الهيكل الوظيفي أو وصف المهام بالشكل المطلوب.

4.2.1.1 دراسة الوضع الحالي وتحديد المشكلة

إن الخطوة الأولى في مشروع تحديث الهيكل التنظيمي لجهة حكومية قائمة تكمن في قيام المسؤول 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 والفعلية.

الرئيسة والتفصيلية لمكونات الهيكل التنظيمي

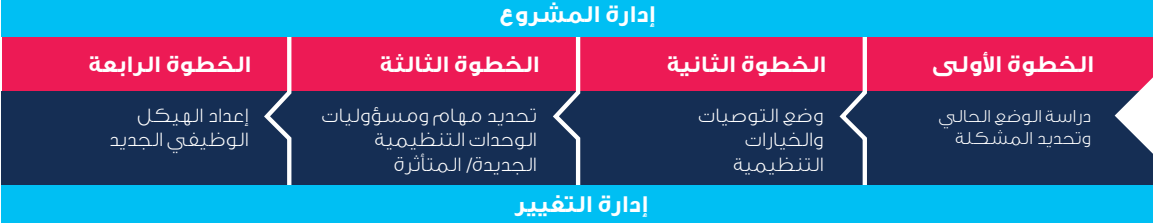
ومن التغييرات التي قد تنتج عن عملية إعادة الهيكلة:

- 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 فعّالة.
- عدم التوازن بين التقسيمات التنظيمية الرئيسة والمساندة نتيجة التضخم في حجم الهيكل التنظيمي القائم.
- قلة كفاءة وفعالية الهيكل التنظيمي القائم.
- بروز مشاكل الازدواجية 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 تفصيلياً 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 مقترحات ضرورية لتحسين الإنتاجية 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 أنسب 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 يفرّق بين الآراء والحقائق، ولا مانع من الاستماع للآراء 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 ومراجعتها وتحليلها لتحديد المشكلة أو المشاكل التنظيمية الأساسية. وللتسهيل على مسؤول التنظيم الإداري تم توفير أداة 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

ج. اتخاذ القرار

- هل تعتبر عملية صنع القرار داخل الجهة الحكومية مركزية أو لا مركزية؟
- هل هو واضح للموظفين من هو متخذ القرار في القطاع/الإدارة؟
- هل يتم اتخاذ القرار في الوقت المناسب؟
- هل هناك آلية واضحة وفعّالة لتفويض الصلاحيات بهدف تسريع عملية اتخاذ القرارات؟

د. السياسات والإجراءات

- هل هناك سياسات وإجراءات عمل موثقة في القطاع/الإدارة؟
- هل السياسات والإجراءات المعمول بها في القطاع/الإدارة متوافقة مع مهام الموظفين والوصف الوظيفي؟
- هل السياسات والإجراءات المعمول بها في القطاع/الإدارة تعتبر ملائمة لتحقيق الاستراتيجية والثقافة المؤسسية المستهدفة؟

هـ. التقنية

- الرجاء ذكر الأنظمة الإلكترونية التي تتعامل معها من خلال القطاع/الإدارة.
- هل تعتقد أنها أحدث وأفضل التقنيات المتوفرة في السوق؟
- ما هي اقتراحاتك لتطوير العمل الإلكتروني في القطاع/الإدارة 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).

الاستراتيجية وإدارة الأداء

- هل تعد استراتيجية الجهة الحكومية وأهدافها واضحة ومعلنة؟
- هل تم وضع الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالقطاع/الإدارة؟
- إلى أي مدى تعتبر الأهداف المتعلقة بالقطاع/ الإدارة واضحة ومفهومة؟
- هل تم ربط الأهداف والمشارييع مع استراتيجية الجهة الحكومية؟
- هل تتم مراقبة المهام والمسؤوليات من خلال وضع مؤشرات الأداء؟
- هل هناك آلية لتوافق الأهداف الشخصية مع أهداف القطاع/الإدارة (بشكل خاص) والجهة الحكومية بشكل عام؟

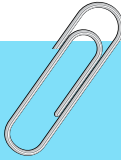
ب. الهيكل التنظيمي الحالي والموارد البشرية

- هل تعتبر المهام والأدوار والمسؤوليات للموظفين متماشية مع أهداف القطاع/ الإدارة؟
- هل هناك أي تداخل أو ازدواجية في المسؤوليات بين القطاعات/الإدارات في الجهة الحكومية؟
- هل لدى جميع الموظفين في القطاع/الإدارة وصف وظيفي واضح؟
- هل لدى الموظفين في القطاع/الإدارة الخبرات والمؤهلات اللازمة لأداء مهامهم؟
- هل هناك أسس 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/الإدارة 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 الاجتماع 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.

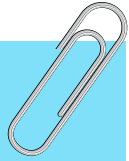


إن استخدام الأساليب الثلاثة السابقة في جمع المعلومات مجتمعة يؤدي إلى الحصول على معلومات دقيقة، من خلال مطابقتها مع بعضها البعض والتأكد من صحتها. ويمكن تطبيق ذلك في الجهات صغيرة أو متوسطة الحجم.

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

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

- إيجاد أنظمة وإجراءات عمل واضحة وفعّالة
- استخدام التقنية لتقليل الإشراف المباشر
- إيجاد سبل ووسائل تنسيق واتصال فعّالة



يتم خلال عرض البدائل التنظيمية استعراض للمهام الرئيسية الخاصة بالوحدات التنظيمية المقترحة 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. **الحوكمة Governance:** الحوكمة الفعّالة، 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 84.

وبعد أن يتم الانتهاء من إعداد النموذج التشغيلي وتحديد الأنشطة التي سوف يتضمنها الهيكل التنظيمي، يقوم المسؤول عن التنظيم الإداري باقتراح عدة بدائل لهيكل تنظيمية مقترحة 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 85 و 86.

وعادةً ما يتم اقتراح عدة بدائل (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 الواجب توفرها في الهيكل التنظيمي المحدّث لتخدم الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية؛ أي تحديد الضرورات الاستراتيجية التي يجب أن يفيها 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 83.

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

فمثلاً تندرج المقومات الاستراتيجية/القدرات المطلوبة للمثال رقم (8) تحت عناصر النموذج التشغيلي (الذي تم شرح كيفية إعدادة 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 الخطوة هي تقييم شامل للهيكل التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه وحصص محدّد لنقاط الضعف وفرص التحسين.

راجع المثال العملي رقم (7) على الصفحة رقم 82.

4.2.1.2 وضع التوصيات والخيارات التنظيمية

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

وقبل وضع التوصيات وتحديد الخيارات التنظيمية المقترحة يفضّل 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

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 المُسميات الوظيفية التي تعبّر عن غرض وجود الوظيفة والتي تتكون 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 وتقييمها وتحديد الدرجات الوظيفية من خلال التنسيق مع دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي. ثم يتم تسكين الموظفين الحاليين على الوظائف المتأثرة بعد أن يتم تقييمهم وإعداد خطط التطوير و/أو التعيين إن دعت الحاجة. ويتم أيضاً تحديد حجم الموارد البشرية المتوقعة على المدى المتوسط (3 – 5 سنوات).

راجع الأمثلة العملية رقم (11) و(12) على الصفحات رقم 87 و88

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

غالباً ما يصاحب تعديل الهياكل 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.

راجع المثال العملي رقم (13) على الصفحة رقم 89.

وفي بعض الأحيان إما بغرض تحقيق الوفر المالي أو بغرض تحسين مستوى الخدمات، تعمل الجهة الحكومية على تقييم عناصر أساسية لتقوم باتخاذ القرار المناسب، وذلك إما بالإبقاء والحفاظ 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 المساندة كتقنية المعلومات والأمن والحماية والنظافة والأبحاث والدراسات...الخ. وتتم من خلال توقيع عقود واتفاقيات تعهيد Outsource Agreements تنظم نطاق العمل ومدته والإنجازات والواجبات والحقوق والالتزامات، بما يحقق

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

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

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

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

راجع المثال العملي رقم (14) على الصفحة رقم 90.

4.3 تعديل بسيط على هيكل تنظيمي قائم

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:

- أ. إلغاء أو استحداث وحدة تنظيمية على مستوى قسم فما دون (مثل الشعب والوحدات).
- ب. دمج أو فصل وحدات تنظيمية على مستوى قسم فما دون.
- ج. ترفيع أو تقليل مستوى قسم فما دون.
- د. نقل وحدة تنظيمية أو مهمة على مستوى قسم فما دون إلى وحدة تنظيمية أخرى من 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 والاختصاصات الفعلية لها دون

المساس بالموظفين.

و. في حال إحداث أي تغيير على الهيكل التنظيمي لمستوى الأقسام فما دون من غير أن يكون هناك أي أثر مالي للتغيير.

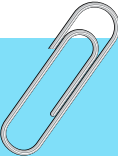
ومن أسباب هذا النوع من التغيير:

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

- اختلاف الأهمية الاستراتيجية للمستوى التنظيمي للأقسام فما دون.

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

- أ. التخصص
- ب. الأهمية النسبية للأنشطة الرئيسة
- ج. التكامل والتجانس
- د. نطاق الإشراف
- هـ. تسلسل الأوامر
- و. المركزية واللامركزية الإدارية
- ز. الرقابة الفاعلة
- ح. وحدة الأمر
- ط. نقطة اتصال واحدة
- ي. المرونة
- ك. الاتصال الفعّال
- ل. 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 وجب الرجوع وتعديل الهيكل التنظيمي أو الوظيفي أو المهام بالشكل المطلوب لإيجاد حل للمشكلة.

مثال عملي
رقم (7)

بعض نتائج دراسة الوضع الحالي وتحديد المشكلة لجهة حكومية ما :

التحديات	الحل المقترح
1. الازدواجية في المهام: أ. تبين وجود ازدواجية في بعض المهام التي تقوم بها الجهة الحكومية وبعض الجهات الخارجية ب. تبين وجود ازدواجية وتداخلات كبيرة في بعض المهام التي تقوم بها بعض الوحدات التنظيمية مثل: - ازدواجية في مهام مكتب التخطيط الاستراتيجي وقطاع التخطيط الاستراتيجي - ازدواجية في مهام إدارة الخدمات والأمن والشؤون الإدارية	أ. التنسيق مع الجهات الخارجية لضمان عدم تكرار العمل ذاته من خلال مذكرات تفاهم ب. ضمان 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
2. غياب بعض الأنشطة أو المهام الواجب توافرها في الجهة الحكومية: 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.
3. التخصص (Specialization): تم ملاحظة عدم تطبيق هذا المبدأ في بعض الإدارات مثل: نشاط ضمان الجودة موزع على أكثر من وحدة تنظيمية ويعتبر غير مفعل بالشكل المطلوب.	إمكانية دمج بعد النشاطات والأعمال تحت وحدة تنظيمية واحدة وذلك لتحقيق أقصى كفاءة ممكنة في تنفيذ الأعمال اللازمة.

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

مثال عملي
رقم (8)

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

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

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

مثال عملي رقم (9)

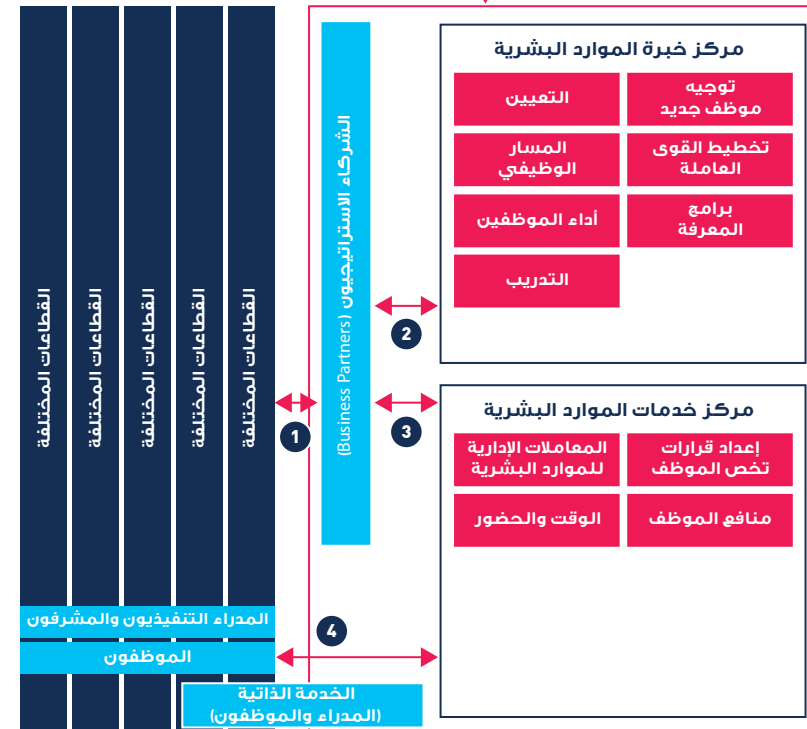
يمثل إطار العمل التالي نموذج تشغيلي تفصيلي مقترح لإدارة الموارد البشرية في جهة حكومية:

نموذج العمل التشغيلي للموارد البشرية

قيادة الجهة الحكومية

التفاعلات الأساسية:

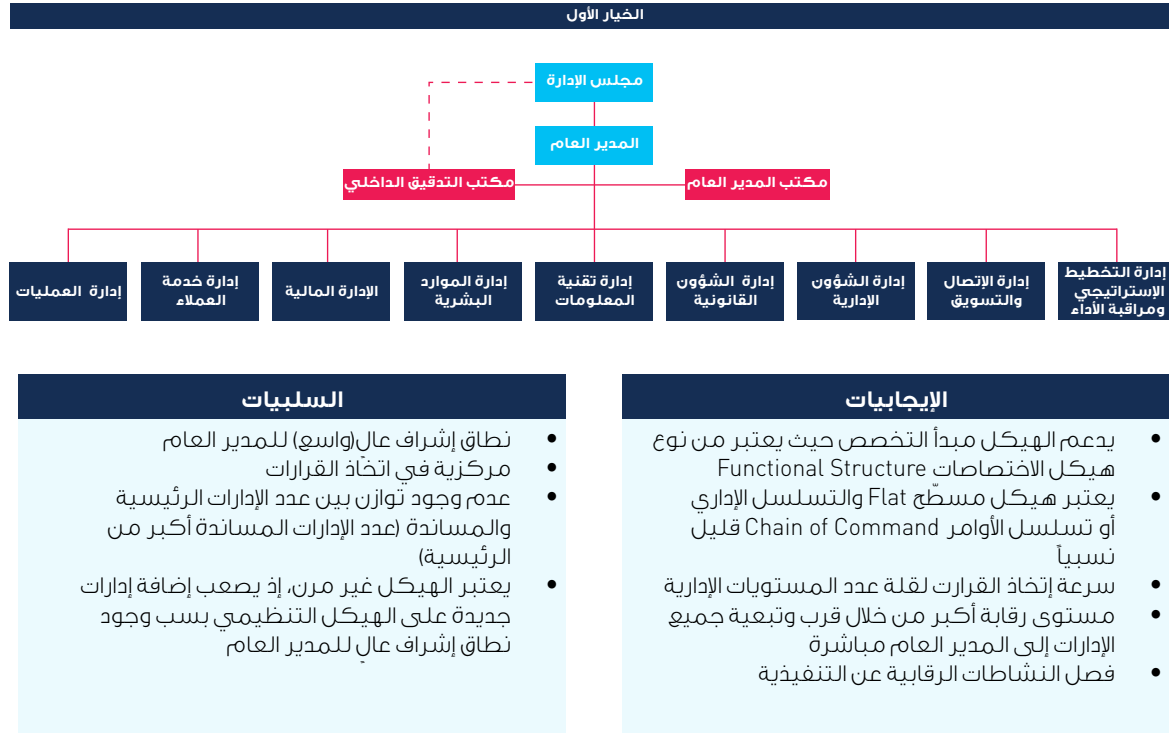
- 1 إن الشركاء الاستراتيجيين هم حلقة الوصل بين مركز خبرة وخدمات الموارد البشرية وبين مدراء الوحدات التنظيمية المختلفة في الجهة الحكومية، حيث يتم من خلالها تقديم استشارات في مواضيع خدمات الموارد البشرية للوحدات التنظيمية.
- 2 عند تقديم خدمات من مركز خبرة الموارد البشرية يتم التواصل مع الشركاء الاستراتيجيين لتقديم المعلومات اللازمة لتصميم أو تعديل برامج التعيين والمسار الوظيفي وإدارة أداء الموظفين والتدريب والتوجيه وبرامج تخطيط القوى العاملة وبرامج المعرفة.
- 3 مركز خدمات الموارد البشرية يشارك الشركاء الاستراتيجيين في إعطاء معلومات عن تصميم أو تعديل إجراءات الخدمة الثانية والمعاملات الإدارية والوقت والحضور وإعداد القرارات ومنافع الموظفين.
- 4 قد يتعامل المدراء التنفيذيون والمشترون مع مركز خدمات الموارد البشرية في مسائل معقدة ومتخصصة للموارد البشرية، ويتم تسهيل التعامل من قبل الشركاء الاستراتيجيين، كما أن الموظفين قد يستفسرون عن معلومات هامة من مركز الخدمات الذي له فكرة عامة عن خدمات الموارد البشرية.
- 5 توفير الدعم لتنفيذ برامج الموارد البشرية من قبل قيادة الجهة الحكومية إلى مراكز الخبرة والشركاء الاستراتيجيين.



الشكل رقم (19): نموذج تشغيلي مقترح لإدارة الموارد البشرية في جهة حكومية

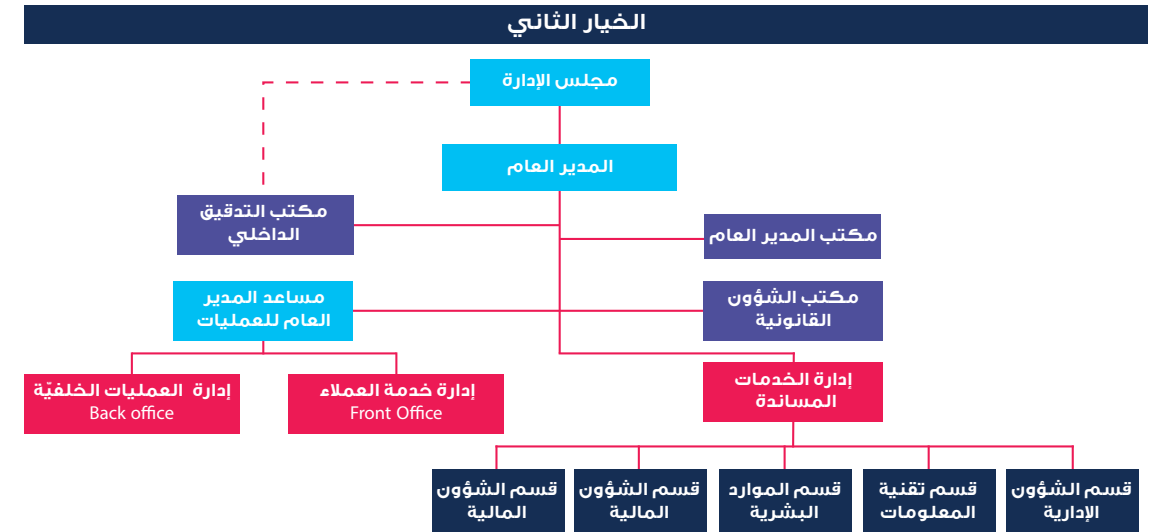
مثال عملي رقم (10)

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



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

تتمة المثال
العملي
رقم (10)



الإيجابيات	السلبيات
- يعتبر هيكل هجين Hybrid حيث يجمع ما بين التخصصات والعمليات - نطاق إشراف معقول للمدير العام يسمح له بالتركيز على الأمور الاستراتيجية - لا مركزية في اتخاذ القرارات (في حال تفويض الصلاحيات) - 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 والمساندة - يعتبر الهيكل مرن، إذ يمكن إضافة إدارات جديدة على الهيكل التنظيمي بسبب وجود نطاق معقول للمدير العام أو إضافتها إلى نشاط العمليات	- 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

الشكل رقم (21): الخيار التنظيمي الثاني لهيكل تنظيمي مقترح لجهة حكومية

مثال عملي
رقم (11)

توزيع الموارد البشرية الحالية لقسم الشؤون الإدارية على الهيكل التنظيمي المقدر

متسلسل	إسم الموظف	المسمى الوظيفي الحالي	الدرجة الوظيفية الحالية	المسمى الوظيفي المقترح	الدرجة الوظيفية المقترحة	الوحدة التنظيمية المقترحة	التبعية التنظيمية المقترحة
1	محمد مصطفى	إداري تنفيذي	9	ضابط مشتريات	10	قسم الشؤون الإدارية	إدارة الشؤون الإدارية والمالية
2	رائد سليم	إداري تنفيذي	9	إداري تنفيذي	9 (لا يوجد تغيير)	قسم الشؤون الإدارية	إدارة الشؤون الإدارية والمالية
3	روحي السيد	سائق	7	مراقب نقليات	8	قسم الشؤون الإدارية	إدارة الشؤون الإدارية والمالية

الجدول رقم (8): مثال عملي لتوزيع الموارد البشرية الحالية لقسم الشؤون الإدارية على الهيكل التنظيمي المقدر

مثال عملي رقم (12)

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

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

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

مثال عملي رقم (13)

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

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

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

مثال عملي
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 وتقريبي كالتالي:

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

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

بناءً على معطيات التحليل أعلاه، يتم اختيار قرار التعهيد كخيار أمثل لتحقيق الوفر المالي (750,000 - 873,000 = 123,000 درهم). إلا إذا كان هناك اعتبارات أخرى غير مادية تلعب دور مهم في تحديد القرار مثل «التوطين» والأهمية الاستراتيجية للمهام.

تطبيق الهيكل
التنظيمي الجديد
أو المعدّل في
الجهات الحكومية

5

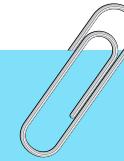
الفصل الخامس

5.1 مقدمة

يرتبط هذا الفصل ارتباطاً مباشراً بالفصلين الثالث والرابع من هذا الدليل، لأنه يشرح كيفية التطبيق الفعلي للتغييرات على الهياكل التنظيمية. ولتسهيل وضمان فعالية عملية تطبيق الهيكل التنظيمي المعدل ينبغي العمل على تهيئة الجهة الحكومية المعنية بالتغيير، بحيث تصبح قادرة على التكيف وتطبيق التعديلات الملائمة للوضع الجديد. ويعتبر التغيير ضرورة للجهة الحكومية وليس غاية، فهو خطوة في طريق التقدم والتطور المؤسسي من أجل الوصول إلى أسنى مراتب التنافسية.

ويسلط هذا الفصل الضوء على المواضيع التالية:

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



من الضروري اعتماد الهيكل التنظيمي قبل البدء بعملية الانتقال إلى الوضع المقترح.

5.2 إدارة التغيير

يقصد بالتغيير «القدرة على إحداث تحسين وتحويل في وضع قائم يعاني من معوقات تحد من كفاءته وفعاليتيه والقدرة على التطور 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 أذواق المتعاملين ومطالبهم، الأمر الذي استدعى ابتكاراً لأساليب ومناهج إدارية جديدة لملاءمة الأوضاع المستحدثة ومواكبة التطور المستمر والتكيف مع التغيير وذلك ما يسمى بـ «إدارة التغيير».

ويتم التغيير وفق خطة أو برنامج عمل متكامل يشتمل على تحليل الوضع الحالي وتحديد مجالات التغيير والتطبيق الكامل ضمن منهجية الاتصال الفعال مع استمرارية 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:

أ. التغيير في الاستراتيجية: حيث يُعنى بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل (الرؤية الاستراتيجية) والأهداف الاستراتيجية والرسالة وفلسفة وسياسة الجهة الحكومية.

ب. التغيير في الثقافة التنظيمية: 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، وتوعية الموظفين بالنواحي التي تستحق الاهتمام والقياس والرقابة والتصرف بإيجابية تجاه المواقف الصعبة والأزمات التنظيمية حيث يتشارك الجميع في حل مشكلة قائمة ويحملون 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 المتبعة 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 يترتب على ذلك أعمال وأمر يجب أخذها 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 تمكنهم من رفع أدائهم.

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 يعارضة.
- 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 ودوافع 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.

5.2.2 خصائص إدارة التغيير

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 والتكّيف السريع مع المتغيرات.
- **الاستهدافية:** وهي معرفة الغاية 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.

5.2.3 مقاومة التغيير

تعتبر إدارة التغيير من أصعب الأمور التي تواجه الجهة الحكومية المعنية بالتغيير، حيث يفضل الأفراد عادةً الوضع القائم ويقومون بمقاومة التجديد، 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 للمألوف والخوف من المجهول.
- الاعتقاد 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.

5.2.4 الاستراتيجيات المتبعة للتعامل مع مقاومة التغيير

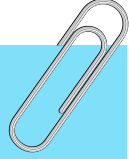
لضمان الانتقال الناجح إلى الوضع الجديد وتحقيق الغاية من التغيير، يفضّل اتباع طريقة أو أكثر من الطرق التالية للتعامل مع التغيير:

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

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

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

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



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

أما بخصوص المهام والمسؤوليات العامة لفريق التطبيق، فتمثل 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.

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

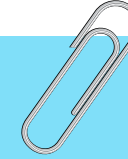
- دعم وتأييد القادة الإداريين للتعديلات على الهيكل التنظيمي.
- إشراك الموظفين المتأثرين بالتعديلات في عمليات تخطيط وتنفيذ التعديلات، تطبيقاً لمبدأ الشفافية ولتخفيف حدة مقاومة التغيير لديهم، من خلال جعلهم جزءاً من عملية التغيير.
- شرح وتوضيح أسباب ودوافع التعديل على الهيكل التنظيمي وتوضيح المنافع المادية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

راجع الأمثلة العملية رقم (15) و(16) على الصفحات رقم 100 إلى 102

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.
- الدراية 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 التحديثات على الهيكل التنظيمي. ويفضل أن لا تقل خبرة رئيس وأعضاء الفريق عن سنتين في الجهة الحكومية.



يفضل أن يكون رئيس فريق التطبيق هو الشخص المسؤول عن التنظيم الإداري نفسه.

وقد تستغرق مرحلة التطبيق فترةً قصيرةً جداً إذا كان الأمر يتعلق بتعديل بسيط على الهيكل. إلا أنه عادة 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 اللازمة 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 بالتغيير أخذ المعايير التالية بعين الاعتبار عند تعيين فريق التطبيق:

أ. المستوى الإشرافي: يجب أن يكون المستوى الإشرافي لرئيس فريق التطبيق عال 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 والأعضاء بالسلوكيات والمهارات

مثال عملي
رقم (15)

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

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

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

مثال عملي
رقم (16)

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

دوافع التغيير وأهدافه:

دوافع التغيير وأهدافه
دوافع التغيير (الأسباب والمدخلات التي أدت إلى اقتراح التغيير): 1. الانتهاء من الأعمال الإنشائية للخط الأحمر والأخضر لمترو دبي. 2. إثراء الموارد البشرية بإدارتي تشغيل القطارات وصيانة القطارات . 3. إعادة توزيع الموارد البشرية بالمؤسسة. 4. التركيز على تطوير الأعمال و الشؤون 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 (وتغيير 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 والتشغيل.
- 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
الكفاءة التشغيلية

هدف التغيير يساهم في:

(X) الفعالية (X) الكفاءة (X) الاستمرارية () المرونة (X) الإنتاجية () مسؤولية مجتمعية

نوع التغيير:

() غير مخطط (X) مخطط () مفروض

مجالات التغيير: (عملية التغيير تنعكس في أحد أو جميع المحاور التالية)

(X) استراتيجي (X) هيكل تنظيمي (X) عمليات وإجراءات العمل () تقني () أحد الفئات المعنية () الخدمات

مستوى التغيير: (التغيير سيؤثر على أحد أو جميع الفئات التالية)

() الهيئة ككل (X) بعض المؤسسات () بعض القطاعات (X) بعض الإدارات () الأنظمة والقوانين الداخلية

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

هدف التغيير يساهم في:

الفعالية	درجة تقابل الإنجاز أو الأداء مع الأهداف الموضوعة خلال فترة زمنية معينة.
الكفاءة	نسبة الموارد المخطط لاستخدامها إلى الموارد المستخدمة فعلياً في تحقيق الإنجاز أو الأداء خلال فترة زمنية معينة.
الاستمرارية	استمرارية الهيئة في مجال العمل.
المرونة	القابلية والاستعداد والاستجابة لتعديل طبيعة الخدمة و/أو طرق وأوقات تقديمها بناء على احتياجات المتعاملين ومتطلباتهم.
الإنتاجية	قياس المخرجات (الإنجازات) للموظف أو الوحدة التنظيمية خلال فترة زمنية معينة.
المسؤولية المجتمعية	الدور المجتمعي الذي تقوم به الهيئة على الصعيد المحلي أو الوطني أو الإقليمي.

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

الدعم المادي	توفير موارد مالية أو بشرية أو تقنية.
الدعم المعنوي	توفير التوجيه أو التدريب أو النصح أو عبر منح السلطة.

المخاطر المحتملة من تطبيق التغيير:

المسئوليات	الإجراءات الوقائية	درجة التأثير	وصف الخطر المحتمل
وفقاً للقرار الإداري	1. تشكيل اللجنة العليا لتطوير مؤسسة القطارات.	0 منخفض	انخفاض الكفاءة التشغيلية.
	2. تشكيل فريق تطوير إدارة صيانة القطارات.	0 متوسط	
	3. تشكيل فريق تطوير مكتب حرم القطارات.	0 عالي ✓	
وفقاً للقرار الإداري	تشكيل فريق متابع للشؤون التجارية لمترو دبي.	0 منخفض 0 متوسط 0 عالي ✓	انخفاض رضا الفئات المعنية الخارجية.
وفقاً للقرار الإداري	تشكيل فريق الإشراف على مشروع ترام الصفوح.	0 منخفض 0 متوسط 0 عالي ✓	التأخير في إنجاز مشاريع القطارات (مشروع الترام).
المؤسسة	عقد ورش عمل لكافة الموظفين لتوضيح التغيير والآثار المترتبة عليه.	0 منخفض 0 متوسط 0 عالي ✓	زيادة معدل الدوران الوظيفي. انخفاض الرضا الوظيفي.

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

العناصر الرئيسية في عملية التغيير والدعم اللازمة للتعامل مع المقاومة:

#	الجهات المتأثرة بعملية التغيير	المقاومة / الإجراء
موظفو إدارة مشاريع القطارات	المقاومة المتوقعة	1. رفض موظفي الإدارة فكرة الإلغاء لا سيما مديرالإدارة ورؤساء الأقسام.
		2. قلق موظفي الإدارة بسبب أمنهم الوظيفي وعدم معرفة مصير وظائفهم.
		3. التوضيح لكافة الموظفين من خلال عقد ورش عمل واجتماعات أن التغيير هو بسبب الانتهاء من الأعمال الإنشائية للخط الأحمر والأخضر لمترو دبي والتركيز على تطوير الأعمال والشؤون التجارية لزيادة الموارد المالية للمؤسسة.
		4. التوضيح للموظفين أنه سيتم نقل مجموعة منهم إلى إدارة تخطيط وتطوير القطارات وإدارة صيانة القطارات حسب الحاجة بالحقوق والالتزامات نفسها.
		5. تعديل إجراءات العمل بما يتناسب من التغيير.
موظفو إدارة تخطيط وتطوير المشاريع	المقاومة المتوقعة	الدعم اللازم (مادي/ معنوي)
		التخوف من زيادة الأعباء والمهام والميزانية على الإدارة فيما يتعلق بإدارة مشاريع القطارات التي سيتم دمجها.
		سيتم التوضيح للإدارة أن بعض المهام فيما يتعلق بإدارة مشاريع القطارات ستنقل إلى إدارة تخطيط وتطوير القطارات مع الموظفين.
		الإجراء
		الدعم اللازم (مادي/ معنوي)

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

خطة عمل إدارة التغيير:

الخطوات	سبتمبر 2011	يناير 2012	فبراير 2012	أبريل 2012	يونيو 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 الكهروميكانيكية 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 لكافة الموظفين عملية التغيير والآثار المترتبة عليها					
4. تعديل إجراءات العمل بما يتناسب مع التغيير					

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

تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي

دليل إرشادي وأدوات عملية



آلية اعتماد الهياكل
التنظيمية للجهات
الحكومية في
إمارة دبي

6

الفصل السادس

6.1 مقدمة

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

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

6.2 مسؤوليات الأطراف المعنية في عملية اعتماد الهياكل التنظيمية للجهات الحكومية

6.2.1 مسؤوليات الجهة الحكومية المعنية

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

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

- إجراء تعديلات على الهيكل النهائي تمهيداً 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 المعدّل، 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 المقترحة والتأكد من تطبيق إجراءات العمل والمبادئ التنظيمية الأساسية المنصوص عليها في هذا الدليل.
- المشاركة في عملية مراجعة الهياكل التنظيمية المقترحة من خلال تمثيلها في فريق العمل الخاص بدراسة الهياكل التنظيمية المقترحة.
- نقطة الاتصال والتواصل مع الجهات الحكومية للاستفسارات حول القرار والآلية والمواضيع ذات الصلة بهما.
- التنسيق مع جميع الأطراف لضمان الالتزام بإجراءات العمل المنصوص عليها في هذا الدليل.

- 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 المقدم 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 المقترحة من الجهات الحكومية المعنية، يسمى «فريق دراسة الهياكل التنظيمية»، ويتكون 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.

وبتلخص دور الفريق في النقاط التالية:

- دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي المقترح والتأكد من توافق التعديلات المقترحة 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 المقترح مبررة ومتسقة مع السياسات والتوجهات العامة للحكومة.
- أن تكون اختصاصات الوحدات التنظيمية التي يتكون منها الهيكل التنظيمي المقترح للجهة الحكومية متوافقة مع تشريع إنشائها واستراتيجيتها المعتمدة، وأن لا تتعارض أو تتداخل 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 المقترحة 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 يتكوّن منها الهيكل التنظيمي المقترح مناسباً ومبرراً.

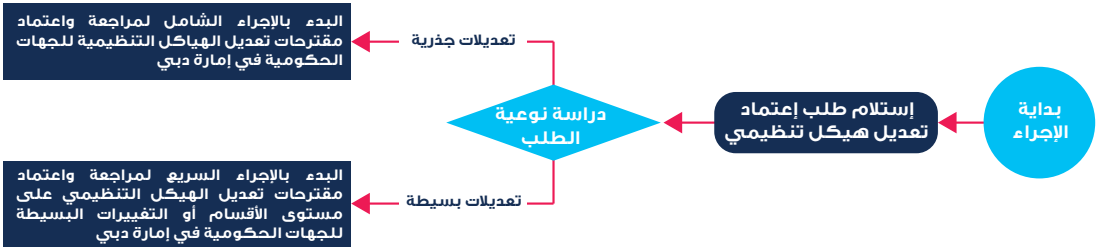
6.3.1 الإجراءات الشامل لمراجعة واعتماد مقترحات تعديل الهياكل التنظيمية للجهات الحكومية في الإمارة

الهدف	المراجعة الممنهجة لمقترحات إعداد أو تعديل الهياكل التنظيمية للجهات الحكومية وتحديثها للتحقق من مواعمتها مع الأطر التنظيمية والقانونية والمالية قبل اعتمادها من سمو رئيس المجلس التنفيذي.
المجال	- من: الجهة الحكومية المعنية المقدمة لطلب اعتماد هيكل تنظيمي متضمناً جميع البيانات والوثائق المطلوبة. - إلى: سمو رئيس المجلس التنفيذي لاعتماد الهيكل التنظيمي المقترح.
المعنيون	- سمو رئيس المجلس التنفيذي. - الجهة الحكومية المعنية (مقدمة الطلب). - الأمانة العامة للمجلس التنفيذي. - فريق العمل المكون من ممثلين من الأمانة العامة ودائرة المالية ودائرة الموارد البشرية ودائرة الشؤون القانونية.
المرجعية	قرار المجلس التنفيذي رقم (19) لسنة 2012. البيانات والوثائق المطلوبة لاعتماد الهيكل التنظيمي. الدليل الإرشادي لتصميم وتطوير الهياكل التنظيمية.
المدخلات	طلب اعتماد هيكل تنظيمي متضمناً جميع البيانات والوثائق المطلوبة لاعتماد الهيكل التنظيمي.
المخرجات	قرار اعتماد الهيكل التنظيمي للجهة المعنية من سمو رئيس المجلس التنفيذي.
ال سجلات	طلب اعتماد هيكل تنظيمي متضمناً جميع البيانات والوثائق المطلوبة. محاضر الاجتماعات. المذكرات المرفوعة بشأن الموضوع. قرار اعتماد الهيكل التنظيمي المقترح.

6.3 إجراءات مراجعة واعتماد مقترحات الهياكل التنظيمية للجهات الحكومية

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

1. الإجراءات الشامل لمراجعة واعتماد مقترحات تعديل الهياكل التنظيمية للجهات الحكومية في الإمارة.
 2. الإجراء السريع لمراجعة واعتماد مقترحات تعديل الهيكل التنظيمي على مستوى الأقسام أو التغيرات 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 مقترحات تعديل الهياكل التنظيمية للجهات الحكومية في الإمارة

- أن يحقق الهيكل التنظيمي المقترح التوازن بين عدد الوحدات التنظيمية المسؤولة عن تنفيذ النشاطات الرئيسية والوحدات التنظيمية المسؤولة عن تقديم الخدمات المساندة.
- تقديم الملاحظات والتوصيات عن طريق مذكرة موحدة ومشتركة للجهة الحكومية المعنية.
- مناقشة المقترحات والتوصيات مع الجهة المعنية والتوصل إلى اتفاق نهائي بخصوص الهيكل التنظيمي المقترح والتأكد من تعديله وفقاً للملاحظات والتوصيات.

6.2.4 مسؤوليات دائرة الشؤون القانونية لحكومة دبي

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

الرقم	الخطوة	الوصف	الوثائق/ النماذج المستخدمة	المنفذون	الوقت المستغرق
9	عقد اجتماع مع فريق العمل لمناقشة الملاحظات والتوصيات	• يتم دعوة الجهة الحكومية المعنية للاجتماع مع فريق العمل لمناقشة مذكرة الملاحظات والتوصيات المرسلة لهم مسبقاً. • يتم توحيد الاجتماع في محضر رسمي، وترسل نسخة منه إلى مدير عام الجهة الحكومية المعنية بعد موافقة جميع الأطراف عليه. • في حال قبول الجهة الحكومية المعنية الملاحظات والتوصيات الواردة في المذكرة الذهاب للخطوة رقم 11. • في حال رفض الجهة الحكومية المعنية الملاحظات والتوصيات الواردة في المذكرة وعدم التوصل إلى اتفاق الذهاب للخطوة رقم 10.	• أجندة الاجتماع • دعوة الاجتماع • محضر الاجتماع	فريق العمل وفريق الجهة الحكومية المعنية	يوما عمل
10	عقد اجتماع يضم الأمين العام ومدراء العموم لدائرة المالية ودائرة الشؤون القانونية ومدير عام الجهة الحكومية المعنية لمناقشة التوصيات وإصدار التوجيهات	• 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 المقبلة. حيث تكون التوجيهات إما: • 10.1 تعديل. • أو: • 10.2 موافقة. • أو: • 10.3 رفض.	• أجندة الاجتماع • دعوة الاجتماع • محضر الاجتماع / التوجيهات حول الخطوات المقبلة	الأمين العام ومدراء العموم لدائرة المالية ودائرة الموارد البشرية ودائرة الشؤون القانونية ومدير عام الجهة الحكومية المعنية	وفق جدول الأمين العام ومدراء العموم

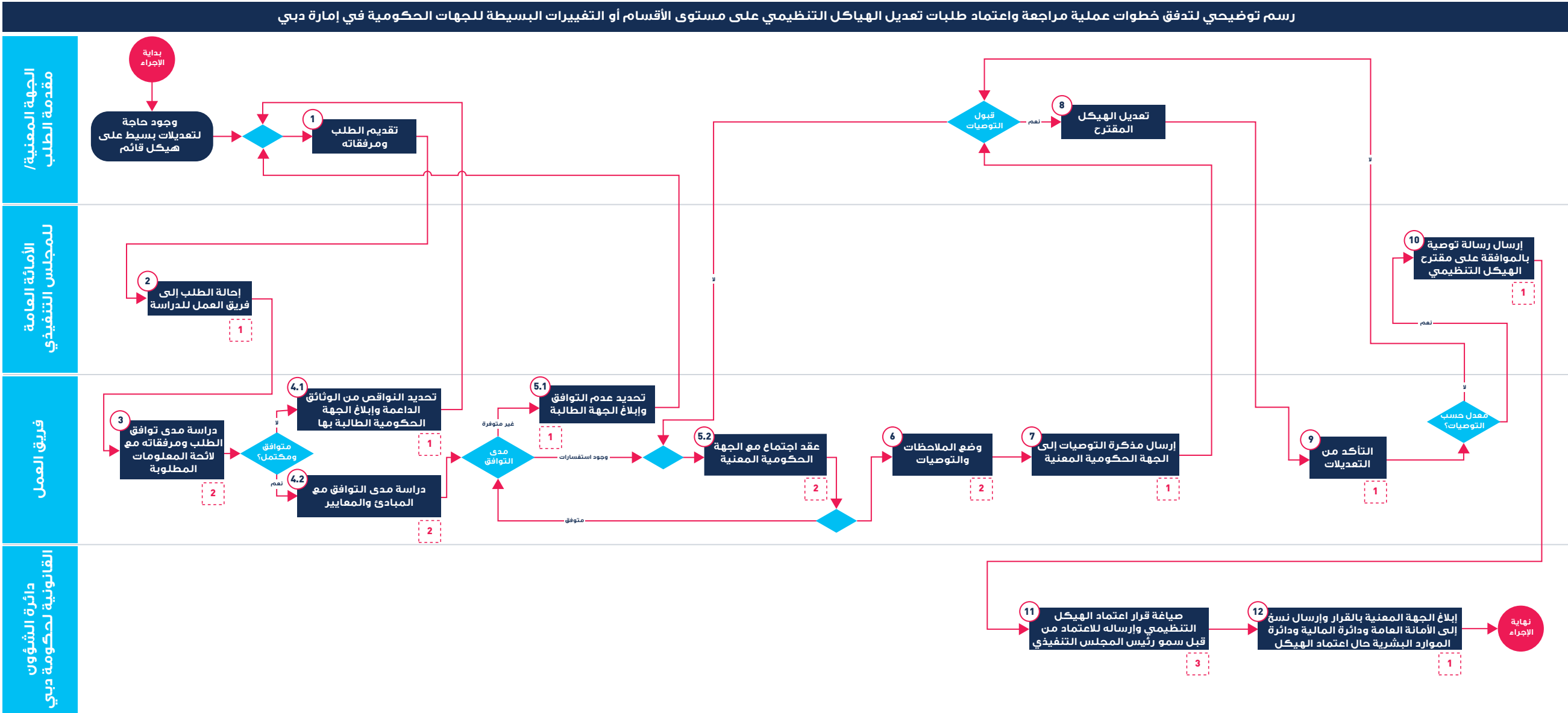
الرقم	الخطوة	الوصف	الوثائق/ النماذج المستخدمة	المنفذون	الوقت المستغرق
4.2	دراسة الطلب بشكل مبدئي كل حسب اختصاصه	يقوم فريق العمل كل حسب اختصاصه بدراسة وتحليل الهيكل التنظيمي المقترح بشكل أولي لتكوين رأي مبدئي بأهم الملاحظات.	• طلب اعتماد • هيكل تنظيمي • جميع البيانات والوثائق المطلوبة لاعتماد الهيكل التنظيمي	فريق العمل	5 أيام عمل
5	عقد اجتماع تمهيدي مع الجهة الحكومية المعنية	يقوم منسق فريق العمل بالدعوة لحضور اجتماع تمهيدي ما بين فريق العمل والجهة الحكومية المعنية يهدف إلى إلقاء مزيد من الضوء على مسببات ومصوغات تصميم الهيكل التنظيمي المقترح والاجابة على استفسارات فريق العمل المبدئية، وتوزيع محضر الاجتماع على الأعضاء بعد عرضه على رئيس الفريق.	• أجندة الاجتماع • دعوة الاجتماع • محضر الاجتماع	فريق العمل وفريق الجهة المعنية	يوما عمل
6	وضع الملاحظات والتوصيات	يقوم فريق العمل كل حسب اختصاصه بدراسة وتحليل الهيكل التنظيمي المقترح بشكل تفصيلي وتقديم ملاحظاته وتوصياته إلى رئيس الفريق.	الملاحظات والتوصيات على الهيكل التنظيمي المقترح	فريق العمل	5 أيام عمل
7	عقد اجتماع داخلي للفريق لمناقشة الملاحظات والتوصيات	يقوم رئيس الفريق في الأمانة العامة بمناقشة فريق العمل خلال اجتماع للوصول إلى مذكرة موحدة ومشتركة بالملاحظات والتوصيات على الهيكل التنظيمي المقترح للجهة الحكومية المعنية ويتم عرض المسودة النهائية لمذكرة الملاحظات والتوصيات على فريق العمل لإبداء الرأي.	مذكرة موحدة ومشتركة بالملاحظات والتوصيات	رئيس فريق العمل	يوما عمل
8	إرسال مذكرة التوصيات إلى الجهة الحكومية المعنية	تُرسل نسخة من مذكرة الملاحظات والتوصيات النهائية إلى الجهة الحكومية المعنية للاطلاع وإبداء الرأي.	مذكرة التوصيات	رئيس فريق العمل	يوم عمل

الرقم	الخطوة	الوصف	الوثائق/ النماذج المستخدمة	المنفذون	الوقت المستغرق
14.1	صياغة 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 للاعتماد.	مشروع قرار اعتماد خطة إعادة توزيع الموارد البشرية المتأثرة	دائرة الشؤون القانونية	3 أيام عمل
14.2	صياغة قرار اعتماد الهيكل التنظيمي وإرساله للاعتماد من قبل سمو رئيس المجلس التنفيذي	تقوم دائرة الشؤون القانونية لحكومة دبي بصياغة التشريع اللازم لاعتماد الهيكل التنظيمي المقترح للجهة الحكومية المعنية وإرسال نسخة منه للجهات الحكومية المختصة للمراجعة. ثم إرساله إلى سمو رئيس المجلس التنفيذي للاعتماد.	مشروع قرار اعتماد الهيكل التنظيمي	دائرة الشؤون القانونية	3 أيام عمل
15	إبلاغ الجهة المعنية بالقرار وإرسال نسخ إلى الأمانة العامة ودائرة المالية ودائرة الموارد البشرية حال اعتماد الهيكل التنظيمي	- بعد أن يقوم سمو رئيس المجلس التنفيذي بتوقيع قرار الاعتماد، يتم إرسال نسخة من القرار المعتمد إلى الأمانة العامة والجهة الحكومية المعنية والجهات المختصة. - 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.	- نسخة من قرار اعتماد الهيكل التنظيمي - نسخة من قرار اعتماد خطة إعادة توزيع الموارد البشرية المتأثرة (إن وجدت)	دائرة الشؤون القانونية	يوم عمل حال اعتماد الهيكل

الرقم	الخطوة	الوصف	الوثائق/ النماذج المستخدمة	المنفذون	الوقت المستغرق
11	تعديل الهيكل المقترح	تقوم الجهة الحكومية المعنية بتعديل هيكلها التنظيمي المقترح والمهام المحدثة تبعاً للتوصيات وإرسال نسخ (ورقية وإلكترونية) منه إلى الأمانة العامة بموجب خطاب رسمي موجه إلى الأمين العام تمهيداً للبدء في إجراءات اعتماد الهيكل التنظيمي المقترح.	الهيكل التنظيمي المعدل تبعاً للتوصيات (PDF and Power Point/ Word Format)	الجهة الحكومية المعنية	وفق جهوزية
12	التأكد من التعديلات	- يقوم منسق فريق العمل بمراجعة الهيكل التنظيمي المقترح المُعدل للتأكد من استيفائه المتطلبات المتفق عليها وفق مذكرة الملاحظات والتوصيات. - في حال لم يكن الهيكل التنظيمي معدلاً تبعاً للتوصيات يتم مخاطبة الجهة الحكومية المعنية بذلك والرجوع إلى الخطوة 11.	الهيكل التنظيمي المعدل تبعاً للتوصيات	منسق فريق العمل	يوما عمل
13	إرسال رسالة توصية بالموافقة على مقترح الهيكل التنظيمي	يتم إرسال خطاب رسمي من الأمين العام إلى مدير عام دائرة الشؤون القانونية لحكومة دبي للبدء في إجراءات اعتماد الهيكل التنظيمي المقترح للجهة الحكومية المعنية، مع إرسال نسخة من الخطاب للجهة الحكومية المعنية.	رسالة توصية بالموافقة على مقترح الهيكل التنظيمي	الأمين العام	يوم عمل حال ورود التعديلات من الجهة المعنية

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

الهدف	المراجعة الممنهجة لمقترحات 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.
المجال	من: الجهة الحكومية المقدمة لطلب اعتماد هيكل تنظيمي متضمناً مبررات التعديل إلى سمو رئيس المجلس التنفيذي لاعتماد الهيكل التنظيمي المقترح.
المعنيون	سمو رئيس المجلس التنفيذي. الجهة الحكومية المعنية (المقدمة للطلب). الأمانة العامة للمجلس التنفيذي. فريق العمل المكون من ممثلين من الأمانة العامة ودائرة المالية ودائرة الموارد البشرية ودائرة الشؤون القانونية.
المرجعية	قرار المجلس التنفيذي رقم (19) لسنة 2012. البيانات والوثائق المطلوبة لاعتماد الهيكل التنظيمي. الدليل الإرشادي لتصميم وتطوير الهياكل التنظيمية.
المدخلات	طلب اعتماد هيكل تنظيمي متضمناً مبررات التعديل.
المخرجات	قرار اعتماد الهيكل التنظيمي من سمو رئيس المجلس التنفيذي.
ال سجلات	طلب اعتماد هيكل تنظيمي متضمناً مبررات التعديل. محاضر الاجتماعات. المذكرات والموافقات المرفوعة للجهة الحكومية الطالبة الخاصة بالملاحظات والتوصيات. قرار اعتماد الهيكل التنظيمي المقترح.



دالات الأشكال:

- بدء/نهاية الإجراء
- حدث
- خطوة / مهمة / نشاط
- قرار / أو
- الرقم
- عدد أيام العمل

الرقم	الخطوة	الوصف	الوثائق/ النماذج المستخدمة	المنفذون	الوقت المستغرق
4.2	دراسة مدى التوافق مع المبادئ والمعايير	- يقوم فريق العمل بالتأكد من توافق التعديلات المقترحة مع مبادئ ومعايير تصميم الهياكل التنظيمية في حكومة دبي وفي حال عدم التوافق الذهاب للخطوة 5.1. - في حال وجود استفسارات أو ملاحظات الذهاب للخطوة 5.2. - في حال التوافق وعدم وجود استفسارات أو ملاحظات الذهاب للخطوة 6.	- طلب اعتماد هيكل تنظيمي - جميع البيانات والوثائق المطلوبة لاعتماد الهيكل التنظيمي	فريق العمل	يوما عمل
5.1	تحديد عدم التوافق وإبلاغ الجهة الطالبة	يقوم فريق العمل بتحديد عدم التوافق وإبلاغ الجهة الحكومية المعنية بها من قبل رئيس الفريق من خلال القنوات الرسمية .	مذكرة بعدم التوافق	فريق العمل	يوم عمل
5.2	عقد اجتماع مع الجهة الحكومية المعنية	- في حال وجود استفسارات وملاحظات يقوم منسق فريق العمل بالدعوة لحضور اجتماع ما بين فريق العمل و الجهة الحكومية المعنية، لتوضيح الاستفسارات والاتفاق على التعديلات. - يقوم منسق الفريق بتدوين الاجتماع في محضر رسمي، وترسل نسخة منه إلى مدير عام الجهة الحكومية المعنية بعد موافقة جميع الأطراف عليه.	- أجندة الاجتماع - دعوة الاجتماع - محضر الاجتماع	فريق العمل (الأعضاء المعنيين)	يوما عمل
6	وضع الملاحظات والتوصيات	يقوم فريق العمل كل حسب اختصاصه بوضع الملاحظات والتوصيات ورفعها إلى رئيس الفريق.	الملاحظات والتوصيات على الهيكل التنظيمي المقترح	فريق العمل	يوما عمل
7	إرسال مذكرة التوصيات إلى الجهة الحكومية المعنية	تُرسل نسخة من مذكرة الملاحظات والتوصيات النهائية إلى الجهة الحكومية المعنية للدراسة.	مذكرة التوصيات	رئيس فريق العمل	يوم عمل

خطوات العمل					
الرقم	الخطوة	الوصف	الوثائق/ النماذج المستخدمة	المنفذون	الوقت المستغرق
1	تقديم الطلب ومرفقاته	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 أمين عام المجلس التنفيذي.	- خطاب رسمي حول طلب اعتماد هيكل تنظيمي - جميع البيانات والوثائق المطلوبة لاعتماد الهيكل التنظيمي وفقاً للقرار	مدير عام الجهة المعنية	وفق جهوزية الجهة المعنية
2	إحالة الطلب إلى فريق العمل للدراسة	- يقوم الأمين العام بإحالة طلب الاعتماد إلى إدارة الحوكمة في الأمانة العامة. - يقوم مدير إدارة الحوكمة (رئيس فريق العمل) في الأمانة العامة بالإطلاع على طلب اعتماد الهيكل التنظيمي المقترح للجهة الحكومية المعنية وإحالاته إلى فريق العمل.	- طلب اعتماد هيكل تنظيمي - جميع البيانات والوثائق المطلوبة لاعتماد الهيكل التنظيمي	الأمانة العامة للمجلس التنفيذي	يوم عمل
3	دراسة مدى توافق الطلب ومرفقاته مع لائحة المعلومات المطلوبة	- يقوم منسق فريق العمل بالتأكد من استيفاء الطلب لكافة البيانات والوثائق التي نصت عليها المادة رقم (5) من القرار. - في حال عدم الاستيفاء أو الاكتمال الذهاب للخطوة 4.1. - في حال استكمال الوثائق والبيانات الذهاب للخطوة 4.2.	- طلب اعتماد هيكل تنظيمي - جميع البيانات والوثائق المطلوبة لاعتماد الهيكل التنظيمي	منسق فريق العمل	يوما عمل
4.1	تحديد النواقص من الوثائق الداعمة وإبلاغ الجهة الحكومية الطالبة بها	يقوم منسق فريق العمل بتحديد النواقص من الوثائق الداعمة وإبلاغ الجهة الحكومية الطالبة بها من خلال القنوات الرسمية.	مذكرة بالنواقص	منسق فريق العمل	يوم عمل

الرقم	الخطوة	الوصف	الوثائق/ النماذج المستخدمة	المنفذون	الوقت المستغرق
11	صياغة قرار اعتماد الهيكل التنظيمي وإرساله للاعتماد من قبل سمو رئيس المجلس التنفيذي	تقوم دائرة الشؤون القانونية لحكومة دبي بصياغة التشريع اللازم لاعتماد الهيكل التنظيمي المقترح للجهة الحكومية المعنية وإرسال نسخة منه للجهات الحكومية المختصة للمراجعة. ثم إرساله إلى سمو رئيس المجلس التنفيذي للاعتماد.	مشروع قرار اعتماد الهيكل التنظيمي	دائرة الشؤون القانونية	3 أيام عمل
12	إبلاغ الجهة المعنية بالقرار وإرسال نسخ إلى الأمانة العامة ودائرة المالية 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

الرقم	الخطوة	الوصف	الوثائق/ النماذج المستخدمة	المنفذون	الوقت المستغرق
8	تعديل الهيكل المقترح	- في حال موافقة الجهة المعنية على الملاحظات والتوصيات، تقوم بتعديل هيكلها التنظيمي المقترح والمهام المحدثة تبعاً للتوصيات وإرسال نسخ (ورقية وإلكترونية) منه إلى الأمانة العامة بموجب خطاب رسمي موجه إلى الأمين العام تمهيداً للبدء في إجراءات اعتماد الهيكل التنظيمي المقترح. - أما في حال عدم الموافقة ، الرجوع الى الخطوة رقم 5.2.	الهيكل التنظيمي المعدل تبعاً للتوصيات (PDF and Power Point/ Word Format)	الجهة الحكومية المعنية	وفق جهوزية الجهة المعنية
9	التأكد من التعديلات	يقوم فريق العمل بمراجعة الهيكل التنظيمي المقترح المعدل للتأكد من استيفائه المتطلبات المتفق عليها وفق مذكرة الملاحظات والتوصيات. في حال لم يكن الهيكل التنظيمي معدلاً تبعاً للتوصيات يتم مخاطبة الجهة الحكومية المعنية والرجوع إلى الخطوة السابقة رقم (8).	الهيكل التنظيمي المعدل تبعاً للتوصيات	فريق العمل	يوم عمل
10	إرسال رسالة توصية بالموافقة على مقترح الهيكل التنظيمي	يتم إرسال خطاب رسمي من الأمين العام إلى مدير عام دائرة الشؤون القانونية لحكومة دبي للبدء في إجراءات اعتماد الهيكل التنظيمي المقترح للجهة المعنية، مع إرسال نسخة من الخطاب للجهة المعنية.	رسالة توصية بالموافقة على مقترح الهيكل التنظيمي	الأمين العام	يوم عمل حال ورود التعديلات من الجهة المعنية

الملحقات

7

الفصل السابع

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

1. التشريع المنشئ 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 مرفقاً 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 المقترح من قبل الجهة الحكومية حتى مستوى الأقسام أو ما يعادلها، مرفقاً به ما يلي:
 - أ. جدول يبين الوحدات التنظيمية المستحدثة أو الملغاة أو المتأثرة بالتعديل المقترح، مع بيان الأسباب الموجبة لكل منها.
 - ب. وصف مهام الوحدات التنظيمية المقترحة حتى مستوى الأقسام أو ما يعادلها.

اعتماد الهياكل التنظيمية المادة (3)

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

منطلقات إعداد الهياكل التنظيمية المادة (4)

يُراعى 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 تغييرات جوهرية على استراتيجية 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

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 تقسيم، وهو الإطار الذي تنساب من خلاله الأوامر والتعليمات من المستوى الأعلى إلى الأدنى، وتتوضح فيه صلاحية اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية، ويشمل الهياكل التنظيمية الجديدة، وتعديل الهياكل التنظيمية القائمة.

فريق العمل: فريق العمل المشكّل بموجب هذا القرار لمراجعة الهياكل التنظيمية.

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

نطاق التطبيق المادة (2)

- أ. تسري 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 الهياكل التنظيمية سواء الجديدة منها أو المعدّلة، 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 الهياكل التنظيمية للجهات الحكومية في إمارة دبي

نحن حمدان بن محمد بن راشد آل مكتوم ولي عهد دبي رئيس المجلس التنفيذي بعد الاطلاع على القانون رقم (5) لسنة 1995 بإنشاء دائرة المالية، وعلى القانون رقم (3) لسنة 2003 بشأن 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، حيثما 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

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

الاعتمادات المطلوبة
المادة (9)

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

الإلغاءات
المادة (10)

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

النشر والسريان
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

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

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

دراسة الطلبات
المادة (8)

أ. تتولى الأمانة العامة مراجعة طلبات إعداد الهياكل التنظيمية 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 الهياكل التنظيمية المقترحة إلى فريق العمل.

ج. تتولى الجهات المختصة ومن خلال ممثليها في فريق العمل بدراسة وتقييم الهيكل التنظيمي المقترح كل حسب اختصاصه، وتزويد الأمانة العامة بملاحظات وتوصياتها بشأنه وفقاً للمدد والآليات والإجراءات المنظمة لفريق العمل.

د. تتولى الأمانة العامة مخاطبة الجهة المعنية بملاحظات وتوصيات فريق العمل على طلبها.

هـ. على الجهة المعنية دراسة ملاحظات وتوصيات فريق العمل وإجراء التعديلات اللازمة على الهيكل التنظيمي المقترح من قبلها، وإحالتها إلى الأمانة العامة.

معايير دراسة الهياكل التنظيمية
المادة (7)

يُراعى عند دراسة الهياكل التنظيمية من قبل فريق العمل – ودونما حصر – المعايير والضوابط التالية:

1. أن تكون الأسباب الموجبة للهيكل التنظيمي المقترح مبررة ومتسقة مع السياسات والتوجهات العامة للحكومة.
2. أن تكون اختصاصات الوحدات التنظيمية التي يتكون منها الهيكل التنظيمي المقترح للجهة الحكومية متوافقة مع تشريع إنشائها واستراتيجيتها المعتمدة، وأن لا تتعارض أو تتداخل 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 المقترحة واضحاً ويلبي المتطلبات الأساسية للجهة الحكومية وقدرتها على أداء مهامها بشكل فاعل دونما تكرار أو تداخل في المهام والمسؤوليات بين الوحدات التنظيمية.
6. أن يكون توزيع الموارد البشرية للجهة الحكومية على الوحدات التنظيمية التي يتكون منها الهيكل التنظيمي المقترح مناسباً ومبرراً.

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

د. توزيع الموارد البشرية الحتمية على الهيكل المقترح.

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

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

فريق العمل
المادة (6)

أ. يُشكّل 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. جدول يبين توزيع الموارد البشرية المتوقعة على المدى المتوسط (3-5 سنوات) على الهيكل المقترح

متسلسل	الإدارة	القسم	المسمى الوظيفي	الدرجة الوظيفية	العدد الإجمالي (2013)	العدد الإجمالي (2014)	العدد الإجمالي (2015)	العدد الإجمالي (2016)
المجموع								

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

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

ملحق (2) أدوات وجداول عملية

2.1 الجداول المطلوبة المدعّمة للهيكل التنظيمي المقترح وفقاً للقرار

أ. جدول يبين الوحدات التنظيمية المتأثرة

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

ب. جدول يبين توزيع الموارد البشرية الحالية على الهيكل المقترح

متسلسل	إسم الموظف	المسمى الوظيفي الحالي	الدرجة الوظيفية الحالية	المسمى الوظيفي المقترح	الدرجة الوظيفية المقترحة	الوحدة التنظيمية في الهيكل المقترح	التبعية التنظيمية في الهيكل المقترح

2.2 أداة قياس فعالية وكفاءة الهيكل التنظيمي

السؤال	الإجابة			إذا كانت الإجابة «لا» أو "إلى حد ما"
	نعم	إلى حد ما	لا	
1. هل يتوافق الهيكل التنظيمي مع استراتيجية الجهة الحكومية؟				
2. هل يتوافق الهيكل التنظيمي مع مهام واختصاصات الجهة الحكومية الواردة في قانون إنشائها ونظامها الأساسي؟				
3. هل يلبي الهيكل التنظيمي الاحتياجات الفعلية للجهة الحكومية؟				
4. هل يوجد نقص في التقسيمات التنظيمية (إدارة، قسم...إلخ)؟				
5. هل يوجد تضخم في التقسيمات التنظيمية (إدارة، قسم...إلخ)؟				
6. هل يتم توزيع تخصصات التقسيم التنظيمي الرئيس (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؟				
8. هل تعتبر نشاطات الحوكمة الفاعلة من وحدات ولجان (الوارد ذكرها سابقاً) مطبقة ومفعلة؟				

السؤال	الإجابة			إذا كانت الإجابة «لا» أو "إلى حد ما"
	نعم	إلى حد ما	لا	
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؟ (أخزين 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؟				

السؤال	الإجابة			إذا كانت الإجابة «لا» أو «إلى حد ما»	
	نعم	إلى حد ما	لا	المسببات	الحل المقترح
26. هل يعتبر الهيكل التنظيمي متزنًا 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 والمتعاملين؟					
30. هل ينسجم الهيكل التنظيمي مع التوجه نحو الحكومة الذكية في تقديم الخدمات؟					

السؤال	الإجابة			إذا كانت الإجابة «لا» أو «إلى حد ما»	
	نعم	إلى حد ما	لا	المسببات	الحل المقترح
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 ملاصق لمصادر المعلومات؟					
21. هل يعتبر نظام الاتصال داخل الجهة الحكومية مفتوحاً، إذ يسمح بتداول الأوامر والمعلومات بسهولة؟					
22. هل توجد واجهة واضحة مع المتعاملين/ الجمهور، ونقطة اتصال واحدة للإجابة 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 متزنًا من حيث حجم ونوع وعدد وتبعية الوحدات التنظيمية فنية كانت أم مساندة؟					

السؤال	الإجابة
3. اتخاذ القرار	
هل تعتبر عملية صنع القرار داخل الجهة الحكومية مركزية أو لا مركزية؟	
هل هو واضح للموظفين من هو متخذ القرار في القطاع/ الإدارة؟	
هل يتم اتخاذ القرار في الوقت المناسب؟	
هل هناك آلية واضحة وفعّالة لتفويض الصلاحيات بهدف تسريع عملية اتخاذ القرارات؟	
4. السياسات والإجراءات	
هل هناك سياسات وإجراءات عمل موثقة في القطاع/ الإدارة؟	
هل السياسات والإجراءات المعمول بها في القطاع/ الإدارة متوافقة مع مهام الموظفين والوصف الوظيفي؟	
هل السياسات والإجراءات المعمول بها في القطاع/ الإدارة تعتبر ملائمة لتحقيق الاستراتيجية والثقافة المؤسسية المستهدفة؟	
5. التقنية	
الرجاء ذكر الأنظمة الإلكترونية التي تتعامل معها من خلال القطاع/ الإدارة.	
هل تعتقد أنها أحدث وأفضل التقنيات المتوفرة في السوق؟	
ما هي اقتراحاتك لتطوير العمل الإلكتروني في القطاع/ الإدارة كبديل للنظام المستخدم حالياً؟	
6. 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).	
الرجاء ذكر أي مقترحات ضرورية لتحسين الإنتاجية في العمل والوضع الحالي في القطاع/ الإدارة أو في الجهة الحكومية بشكل عام.	

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

السؤال	الإجابة
1. الاستراتيجية وإدارة الأداء	
هل تعد استراتيجية الجهة الحكومية وأهدافها واضحة ومعلنة؟	
هل تم وضع الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالقطاع/ الإدارة؟	
إلى أي مدى تعتبر الأهداف المتعلقة بالقطاع/ الإدارة 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/ الإدارة (بشكل خاص) والجهة الحكومية بشكل عام؟	
2. الهيكل التنظيمي الحالي والموارد البشرية	
هل تعتبر المهام والأدوار والمسؤوليات للموظفين متماشية مع أهداف القطاع/ الإدارة؟	
هل هناك أي تداخل أو ازدواجية في المسؤوليات بين القطاعات/ الإدارات في الجهة الحكومية؟	
هل لدى جميع الموظفين في القطاع/ الإدارة وصف وظيفي واضح؟	
هل لدى الموظفين في القطاع/ الإدارة الخبرات والمؤهلات اللازمة لأداء مهامهم؟	
هل هناك أسس 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/ الإدارة مقبولاً من حيث نطاق الإشراف؟	

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:
مؤشرات الأداء الخاصة بالتغيير والتي سيتم قياسها:
هدف التغيير يساهم في: () الفعالية () الكفاءة () الاستمرارية () المرونة () الإنتاجية () مسؤولية مجتمعية
نوع التغيير: () غير مخطط () مخطط () مفروض
مجالات التغيير: (عملية التغيير تنعكس 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 ككل () بعض المؤسسات () بعض القطاعات () بعض الإدارات () الأنظمة والقوانين الداخلية

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.					

الدعم المادي	توفير موارد مالية أو بشرية أو تقنية.
الدعم المعنوي	توفير التوجيه أو التدريب أو النصح أو عبر منح السلطة.

المخاطر المحتملة من تطبيق التغيير:

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

هدف التغيير يساهم في:

الفعالية	
الكفاءة	
الاستمرارية	
المرونة	
الإنتاجية	
المسؤولية المجتمعية	

العناصر الرئيسية في عملية التغيير والدعم اللازم للتعامل مع المقاومة:

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

ملحق (3) أمثلة للمهام والمسؤوليات المعيارية للنشاطات الإدارية والمساندة

يمثل هذا الجزء أمثلة مقترحة لمهام واختصاصات النشاطات 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 النشاطات المذكورة بوحدة تنظيمية، إذ يمكن أن تحتوي الوحدة التنظيمية على عدة نشاطات. وذلك حسب طبيعة وحجم الجهة الحكومية، مع الأخذ بعين الاعتبار المبادئ والأسس التنظيمية الوارد ذكرها في هذا الدليل مثل (التخصص، 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 وخطوات 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 الممنوحة لكافة المستويات الإدارية.
- التدقيق على الالتزام بالقوانين والتشريعات المعمول بها.

- 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 المدققين 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 أجندة الاجتماعات وأخذ الملاحظات وكتابة محاضر الاجتماعات وإعداد التقارير والرسائل.
- إدارة اتصالات المدير العام.
- استقبال مراجعين المدير العام وفرز شكاويهم لعرضها على المدير العام حسب الأهمية.

مهام إدارة الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء)

- إعداد الخطة الاستراتيجية للجهة الحكومية بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية المختلفة وضمان مواءمتها مع خطة دبي الاستراتيجية والخطة الاستراتيجية القطاعية في إطار سياسات وتوجهات 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 وتوجيهات 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 الموضوعة.
- الاستفادة من مخرجات التحليل التباين وتطبيق خطة تطوير لضمان تحسين الأداء المستمر.

مهام الشؤون القانونية

- تقديم الخدمات الاستشارية القانونية إلى المدير العام والوحدات التنظيمية.
- تقديم الرأي والملاحظات 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 وتقييم منتجات الحماية لتأمين نظم تقنية المعلومات الداخلية .

- 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 والمعدات بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية الطالبة وضمان شرائها 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 اللوجيستي/ الشؤون الإدارية

- إعداد وتنفيذ خطة الجهة الحكومية لتلبية الاحتياجات الأمنية وحراسة الأماكن والمرافق.
- إدارة مرافق 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 المباني.
- 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 وصوفات الوظائف بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية المختلفة.
- إعداد وتحديث مصفوفة الصلاحيات 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.

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

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 والعقاب وتسوية الحقوق وما إلى ذلك) مع الالتزام بالإجراءات واللوائح وعقود العمل المقررة.
- التنسيق مع رؤساء قطاعات الخدمات الرئيسة والمساندة لتقدير وتخطيط الموارد البشرية وإعداد الميزانية المقترحة.
- 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 هياكل الأجور والتدرج مع المعايير والتشريعات الحكومية.

- إدارة تطوير سياسيات وإجراءات ومعايير أمن تقنية المعلومات للجهة الحكومية.
- إجراء المراجعة الدورية لبنية تطبيقات الجهة الحكومية.
- تحديد معايير الجهة الحكومية بشأن تطبيقات المستخدم النهائي.
- إدارة عقود التعاقد- إن وجدت- مع موردي ومزودي خدمات تقنية المعلومات الخارجيين.
- ضمان الوفاء بمعايير تقنية المعلومات.
- التأكد من أن المواصفات والمكونات المادية مقدمة وفقاً لعرض المورد.
- الإدارة التقنية لموقع الجهة الحكومية الإلكتروني وتصميمه ومحتوياته.

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 الاعلام المختلفة ومتابعتها.
- متابعة الأخبار التابعة للجهة الحكومية داخلياً وخارجياً وتعميمها حسب الحاجة.
- أرشفة وتوثيق فعاليات الجهة الحكومية من أجل النشر في الصحف والمجلات.
- تطوير وتنسيق المنشورات من مجلات ومطبوعات الخاصة بالجهة الحكومية والإشراف على طباعتها ونشرها.

- نشر ثقافة التميز والإبداع المؤسسي على نطاق الجهة الحكومية من خلال أنشطة ووسائل التواصل والتدريب 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 اللازمة وذلك بالرجوع إلى معايير برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز.
- المشاركة في اختيار المرشحين بفئات برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز وتأهيلهم والإشراف على كتابة نماذج بيانات المشاركة.
- التواصل مع فريق برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز والتأكد 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 بأنشطة الجهة الحكومية بما يتوافق مع الخطة الاستراتيجية.
- إعداد وتطوير وتحليل مختلف الدراسات الاستقصائية والإحصائية المتعلقة بأنشطة الجهة الحكومية ويشمل ذلك دراسات رضا المتعاملين ودراسات رضا الموظفين والشركاء والموردين والمجتمع، بما يتوافق 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 سنوياً للخروج بالتقديرات المالية الرأسمالية والتشغيلية.
- التأكد من مطابقة التقديرات المالية مع لوائح / أنظمة/ البنود المالية المعتمدة داخلياً 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 بناءً على التوزيع المعتمد للمبالغ وإصدار التقارير المالية الدورية للإدارة العليا.
- تنبيه الوحدات التنظيمية المعنية عند حدوث فروقات بالصرف مقارنةً بالموازنة المعتمدة.
- التواصل مع المدققين 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 الكفاء والفعال لمتطلبات معايير برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز.

- 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 مقارنةً 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 ومخرجات المشاريع وآلية ارتباطها مع توجهه 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 ودورانه وكذلك نوعية نظام التوزيع في المستودعات والعمل على تطويره.
- التحقق من مدى ملائمة المستودعات لتخزين المواد من حيث طبيعة المستودع وحجمه ودرجات الأمن والسلامة لمحتوياته.
- الاستلام المبدئي للأصناف الموردة.
- الاستلام النهائي للأصناف بعد إجراء الفحص عن طريق لجان الفحص والاستلام وإعداد مذكرات 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.
- التحقق بشكل مستمر من تطابق المواد والكميات الدفترية مع تلك الموجودة فعلياً في المستودعات.
- التنسيق مع قسم المشتريات لتزويد المستودعات بالمواد التي وصلت إلى نقطة إعادة الطلب.

المراجع

المراجع العربية

- غطاس جمال. ناصر عيسى. الدليل العملي لإعداد هيكل التنظيم الإداري للمؤسسة. الإصدار الأول؛ قبرص: ناصر، غطاس وشركاهم ش م م، 1988.
- دليل إرشادي حول كيفية إعداد مشروعات التنظيم وإعادة التنظيم. الكويت: ديوان الخدمة المدنية، 2006.
- الدليل الإرشادي للتطوير المؤسسي 2008 – إمارة أبوظبي. أبوظبي: دائرة الخدمة المدنية، 2008.
- مطر، حمدان. التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة. غزة، 2008.
- دليل تأسيس وحوكمة المجالس واللجان التابعة لحكومة دبي. الإمارات العربية المتحدة: الأمانة العامة للمجلس التنفيذي- حكومة دبي، 2013.
- دليل حكومة دبي لإدارة تنفيذ الاستراتيجية. الإصدار الأول؛ الإمارات العربية المتحدة: الأمانة العامة للمجلس التنفيذي- حكومة دبي، 2010.

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

