

الدليل الإسترشادي لتصميم وتطوير الهياكل التنظيمية لحكومة عجمان 2016

حكومة عجمان

Government Of Ajman

دائرة الموارد البشرية

Department of Human Resources

محتويات الدليل

A	?	7	AuA5
c	>TC°5gaôú ãe } ã		fã
āĀ	>TC°5		āfã
āā	ã°āfã(5ñ+		āfã
āĂ	>çöQT 5? 7t 5%đVBU è°qíA5ãöç		āfã
ĂĀ	>é°qíA5āH°óãXm@è°ée A ñ °đ ũ Tu;ã		āfĀ
ĂĀ	ÉñmãĀ7mē		āfĀ
Ăq	? 7ã.] °đVŠU g7fãe } ã		fĀ
ĂĈ	>A ãSV°5>éíA>ZÖ°5VBU VŠ		Ăfã
ĂĈ	ã7 āCa j °qíA5āOã? ãO ? 7ã.] °đVŠU		ĂfĀ
ĂĈ	>é°qíA5āH°óãè°ée A>^ 7 +1 S7çf ā7fãe } ã		fã
āĀ	°qíA5āOãāffu;ô+C5TMA 5? ŸPTç		āfã
āā	°qíA5āOã. ðD°5'H 7uã		āfĀ
āā	°qíA5āOã? Ÿffu; ? 5mPô ? 5MLç		āfã
ăc	>é°qíA5āH°óãè°ée @j7fãe } ã		fĀ
ĀĀ	°qíA5āOãXm@Sñ />ā		Āfã
ĀĀ	g7ffH °qí@Oñ Sñ / ? 7āđ†		
Āā	gē2Ā °qí@Oñ āffu;ô>uH%ç ? 7āđ9 j		

محتويات الدليل

AĀ	>°é°qíAĀH7óáXm@SŦt ũ>çŦ Tt 5Ā	AĀ
AĈ	>°é°qíAĈ? 5TLöāēYŦ@>XmŦ] āĀ7mē	AĀ
AĈ	→XmŦ] āĀ7mēg Ŧ	
AĈ	>°é°qíAĈ? 7ēŦ] ÇAēēYŦ@9 j	
AĈ	>°é°qíAĈ? 5TLöāē? 7ā.] °5TŦTM@G	
Aç	°qíAĀOóā? āÇŦ	AĀ
Aç	7āūā>VŦā>uj7ā< @Ŧ5>āŦŦg Ŧ	
aĀ	>ēt 5Ā? VŦŦ ō>^ Ŧ ũ ? VŦŦ >āŦŦg9 j	
aā	>°é°qíAĀH7óā(ŦŦ>āul è°°ÇŦ^ çŦ 5āē }ā	HĀ
aĀ	=ŦŦŦ 5>°é°qíAĀH7óā(ŦŦ>āul è°°ÇŦ^°Ŧ	aĀ
aç	>°é°qíAĀH7óāXm@ t m é2ÇŦTt >urĀ ā(7mPŦ	aĀ
Ĉā	GUēíāg ŦŦ āāē }ā	HĈ
ĈĀ	°qíAĀOóāXm@SŦt / GUēēē	

التعريفات

المصطلح	التعريف
١٠	١٠
١١	١١
١٢	١٢
١٣	١٣
١٤	١٤
١٥	١٥
١٦	١٦
١٧	١٧
١٨	١٨
١٩	١٩
٢٠	٢٠
٢١	٢١
٢٢	٢٢
٢٣	٢٣
٢٤	٢٤
٢٥	٢٥
٢٦	٢٦
٢٧	٢٧
٢٨	٢٨
٢٩	٢٩
٣٠	٣٠
٣١	٣١
٣٢	٣٢
٣٣	٣٣
٣٤	٣٤
٣٥	٣٥
٣٦	٣٦
٣٧	٣٧
٣٨	٣٨
٣٩	٣٩
٤٠	٤٠
٤١	٤١
٤٢	٤٢
٤٣	٤٣
٤٤	٤٤
٤٥	٤٥
٤٦	٤٦
٤٧	٤٧
٤٨	٤٨
٤٩	٤٩
٥٠	٥٠
٥١	٥١
٥٢	٥٢
٥٣	٥٣
٥٤	٥٤
٥٥	٥٥
٥٦	٥٦
٥٧	٥٧
٥٨	٥٨
٥٩	٥٩
٦٠	٦٠
٦١	٦١
٦٢	٦٢
٦٣	٦٣
٦٤	٦٤
٦٥	٦٥
٦٦	٦٦
٦٧	٦٧
٦٨	٦٨
٦٩	٦٩
٧٠	٧٠
٧١	٧١
٧٢	٧٢
٧٣	٧٣
٧٤	٧٤
٧٥	٧٥
٧٦	٧٦
٧٧	٧٧
٧٨	٧٨
٧٩	٧٩
٨٠	٨٠
٨١	٨١
٨٢	٨٢
٨٣	٨٣
٨٤	٨٤
٨٥	٨٥
٨٦	٨٦
٨٧	٨٧
٨٨	٨٨
٨٩	٨٩
٩٠	٩٠
٩١	٩١
٩٢	٩٢
٩٣	٩٣
٩٤	٩٤
٩٥	٩٥
٩٦	٩٦
٩٧	٩٧
٩٨	٩٨
٩٩	٩٩
١٠٠	١٠٠

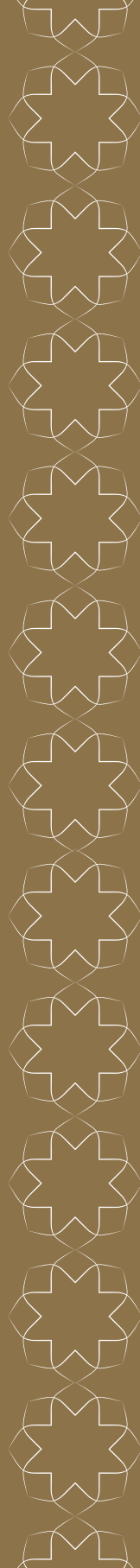
المصطلح	التعريف
~ 2pö&â&ç	Heö57Açm}pöéâ=MC5? 7HWT&~ 2pö&=TéAü5>â&°5
>° °&ü ü	>ü 5&âP i çüöi@ &ç&â~ e täét W ü Éü@ ? 777 @ TftM@ÿP i ç~>7 °57é°ÁÉüQM&°öü 5 Hö T°5=T°u&=m öAç{ 5ñü ô? 7&üü ô
°qí&âO&â	N ötüV&>°öü 5>ü 5%üV&ü ā] ä' äëqí°5W ü öñ æÖ7i? 7ÿu&>â&ü 77 7,ü&>°éqí&? 5Lö&v&ç >°éqí&? 5Lö&>ü 5âP&>â.] °&>mä äk ömP m et H&â>uj 7&
· °pö&âO&â	7ö&7ö=StuA5>â&ü 77&A é:~ 2pö& X&â] ä' ä =TLö& éh ? 7&.] °&f 2e t 5F °L i ç>Ö& °& H&TL &â>°éqí&
· °pö&~ d ö&	>°pö& ç{ T&g Xy&N ö@ &â>°éqí&ü K°5TL + >â&â? ü &>éâ&â? Ÿñ. °&? 7,H&â&â75STM& HñV}i&>çY&? 5V&
· °pö&] °5	m A&âi ç7&x éöO&â>°pö&SHög Xx i t V& AP7.üüf f e Q&â t ü;>â&â, 7 ü f e Q&â öü >éâ&â@ H&â&âC& P+â&ç H&it É&°5& X&â
s7m&â	=H7,çv; &°öü 5>ü 5%üLÖ>â&ü &°éqí@TLö H° 5&=Tt èi @7&â
=â&ü	H&7 Ä=Tt t üö&M&°öü 5>ü 5%â&ü &°éqí@TLö
è] Ç&	t+ °qí@öA çv; &°öü 5>ü 5%â&ü &°éqí@TLö H&ü öñô7 ç

المصطلح	التعريف
< A'5	ST&ç ? Ú7æç %7- 7æj5è7æ>æe QAç 7æj >æ°qí@Tæð ' °Qpeú n ænQA5ô+>æ7A5ô+>æðQ5æð. ææ? ? Ú7æéÖ èðæF æM: 7æú ææç ææAæ >æñú ? 5U? Ú7æ 5i æ7æxô >æ 5%7æuæ7æú væ@T< ææç Xæçç T 7æ æð7æ°5 æçç Hð 7æj >æðè< æM: >æðQ 5
ZÖ5ksy æ	%7æ7B +~ æQé:>æðQ 5>æ ææ7æ>æ°qíA5=Tæðæ HæQæçk 7æ æð-æQæç%5æHé 7æ
>^ 7 ú ? 7æú	>ç 5%æ°j i2æ>maJú ôâ7°7.f AQ@ æ>æ°qíA5? 5Lðæ H°çðQ 5
>ét 5æ? 7æú	? 7æúæTæ°ð 7æ °5èæTæâTæ@ æ>æ°qíA5? 5Tæðæ H°æ7 ú
7æm] æÄ7mè	H°æ°qí@TLôãH%7æTçãHä:7çm }pð°5>] j
~ 7pðæYð@	H°ét 5æ>^ 7 ú ? 7æú %æ 7pðæStt m éY5A5
KúV7æú è°qíA5Xðm@ °qíA5XðmA5	>7æú ? 5æ7A5væ æA5 æ>æðQ 5>æ 5=Tt 7æ°n æQç { 5æú væððÉæS æf æ ;àYæi ææ° 5>æ7æ% >æ æ? 7æQú Bæ@>æðQ 5>æ 5XðmA5? 7l °Qpeú ô (5æ+væH æqíA5XðmA5æææð Hæ5Tñ+ÉæMA>æ°ð ~æ°qíA5 æHææH>æææB æð >æææ>æðQ 5>æ 5 U / HHH? *æQ5å7æð ~æææ? 5%æð ~>ææ\ .°5>æQæð
>ððæ=5T / ô+è°qíA5=5T /	àYæi æææææææðæ< æe @ææ æÉæææææqíA5=5æ/ >æ°qíA5 7æ7 7æ >æ°qíA5? 5Tæðæ%? 5æ; C5æ/ Hææul ô=(7æ K7æiæi æææðQ 5>æ 5i ææTü Væãæææ. æææj >æñðH ? 5æ7A5 B æH à7æ %æ>æñ =5æ æð ? 7æmçæ æqíA5ææææææ? 7æ/æ°5%æ>æH ? Yæu; Hæ>æ7 5>æ°qíA5? 7æ7 7æú ô ? 7æú ô

المصطلح	التعريف
؟ 7LYe ā>ō)e ç	x7a ā>M 7ā.] éā>M 5? 7ĀYt è\ X@Ç'Di t ÷Vt Ĥēā>Lōié°5? 7LYe ā~ 2pōā
°qíAā°āā	>°āe }@ 7ōāūçì éi Aā>ōōŦ 5>ā 7. AuAā< ĭA'āōñ ? 7ā.] 7ōā7ōō. °pōāāOāā °qíAāOāāéa ; ōōÇāēB ô? 5XĤŦ ô? 7 7] āZĤōō>é°qíAā? 5Lōā Ĥ°ōōŦ 5>ā 5%āç7ūā

الفصل الأول

المقدمة



1.1 المقدمة

[illegible]

X&@|7a|| 5-5|H "H7g0 & v&kç êöâââkâk5/æST& æ&æ&æÉ& c X&T&æ
 i>æ 7& 5&Cæ&æ&u;>æ+5çô+T&H ãC& C5TAæÛ>æ&æ°5>æ7 ? 7&ä°5>æÛ
 / ä&âk5/æ{ T&æ, 7&+ãCæð H&g0Q 5? 7& 5%üV&ï ô J æ °5X&mA&É&M@...
 É&æH&æ X&mA&æ èææ A&æ æ5çv&æ&æ&æ/æ7&P i æ&æ=T&aUç>æð=T&æç>æ I ç b æ @
 =ò&k°5 5&æ É&M@T&æ@ 7&ð&æ&>æul 1&æ&H&æ /Ü&æð>æ°q iA&H&æ&S&a ü ô
 >æðQ 5? 7& â

1.2 أهداف الدليل

أما إذا كان الأمر يتعلق بالأساليب والوسائل المستخدمة في تنفيذ المشاريع، فإننا نلاحظ أن هناك حاجة إلى تطوير هذه الأساليب والوسائل، وذلك من أجل تحسين الكفاءة والفعالية في تنفيذ المشاريع، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المحددة في الاستراتيجية الوطنية.

تتطلب هذه العملية تطويراً شاملاً للأساليب والوسائل المستخدمة في تنفيذ المشاريع، وذلك من أجل تحسين الكفاءة والفعالية في تنفيذ المشاريع، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المحددة في الاستراتيجية الوطنية.

فيما يتعلق بالأساليب والوسائل المستخدمة في تنفيذ المشاريع، فإننا نلاحظ أن هناك حاجة إلى تطوير هذه الأساليب والوسائل، وذلك من أجل تحسين الكفاءة والفعالية في تنفيذ المشاريع، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المحددة في الاستراتيجية الوطنية.

فيما يتعلق بالأساليب والوسائل المستخدمة في تنفيذ المشاريع، فإننا نلاحظ أن هناك حاجة إلى تطوير هذه الأساليب والوسائل، وذلك من أجل تحسين الكفاءة والفعالية في تنفيذ المشاريع، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المحددة في الاستراتيجية الوطنية.

1.3 مفهوم التنظيم الإداري في الجهات الحكومية

التنظيم الإداري هو عملية تصميم هيكل التنظيم الإداري وتحديد المهام والمسؤوليات والاختصاصات والروابط بين الوحدات التنظيمية، وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. ويتضمن التنظيم الإداري عدة عناصر أساسية، منها: تحديد الأهداف، وضع الخطط، تنظيم الهيكل التنظيمي، وصف الوظائف، تقييم الاحتياجات الوظيفية، التنظيم المالي، والتنظيم البشري. كما يتضمن أيضًا مراقبة الأداء والتقييم المستمر للهيكل التنظيمي، وذلك لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين الأداء.



إلى أن يتم الانتهاء من التصميم

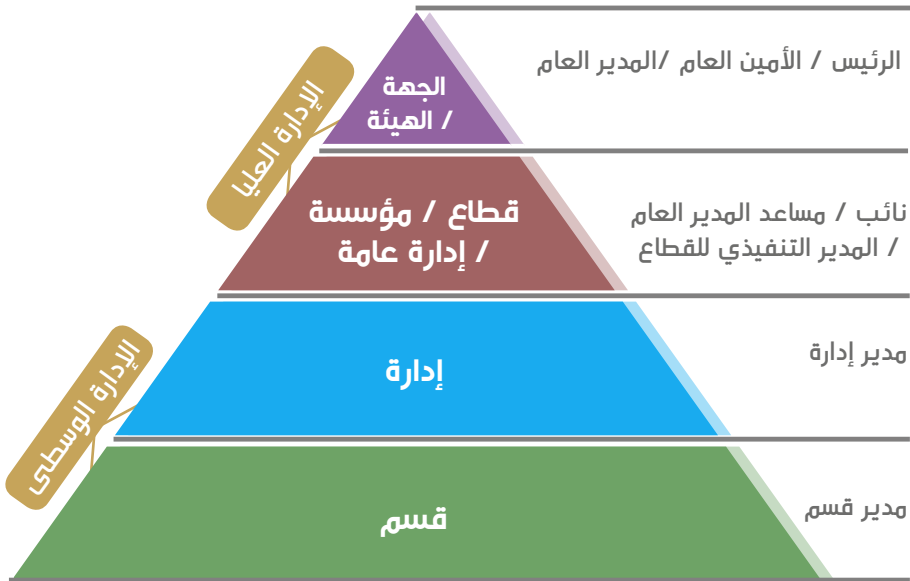
[illegible][illegible]

9°a7k òì ãò°l X òA@<| t{ 5ñü i'ñÉñM%∞∞au)ãüVñ è°qíAÉQM† ã
 TãMA7.òãüòãHñ>è\ .°5%ã æ ãH{ Xã F ãM:GKöæöãTãMA5 s
 H ãPü7.öãYt />ãñ ü7.òã. æé:ã7æãöãö° 5? ãYe ã7e tþ

[illegible]

الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو الترتيب المنطقي للوظائف والمهام في المؤسسة، والذي يحدد العلاقات بين مختلف الوحدات التنظيمية. ويتضمن الهيكل التنظيمي تحديد المهام، توزيعها على الوحدات، وتحديد العلاقات بين هذه الوحدات. ويتضمن الهيكل التنظيمي أيضاً تحديد المسؤوليات، وتحديد الأشخاص الذين سيتولون هذه المسؤوليات. ويتضمن الهيكل التنظيمي أيضاً تحديد العلاقات بين مختلف الوحدات، وتحديد الأشخاص الذين سيتولون هذه العلاقات. ويتضمن الهيكل التنظيمي أيضاً تحديد العلاقات بين مختلف الوحدات، وتحديد الأشخاص الذين سيتولون هذه العلاقات.



الهيكل التنظيمي هو الترتيب المنطقي للوظائف والمهام في المؤسسة، والذي يحدد العلاقات بين مختلف الوحدات التنظيمية.

> 5k 7ae ? 7ae /< 7ae 0X7ae+7ae qí@ 57aeâ? 7e7aeçà 7eu7ae/ i 7ae7e 7ae ũ j 7ae%&
 7ae 7ae

- [illegible]

"TAXUÉIŋ ā>AṢṢ ? 7ḂA 05āHāSTQA /≡M̄ ā. ^ iḥ
ōŋ çăçñt =T t j x +āQaj >AṢṢ ? 7ḂA 05i Vñ (ȳj / TéAr F 0L

? 7 7ã 7ãf e Q@HVS \$

>°œŒ 5>đ 7.à7et ũ >u°;l ôèB ś

1 (7a) $\hat{U} > \text{FTL } \hat{O} + \epsilon \text{FTA}^{\circ} \ddot{O} \text{L} > \acute{c} \text{Hj} > \circ \ddot{O} \text{O} \text{T} 5 > \acute{c} 5 (7a) / \text{R} \text{a} \text{w} @ \acute{s}$

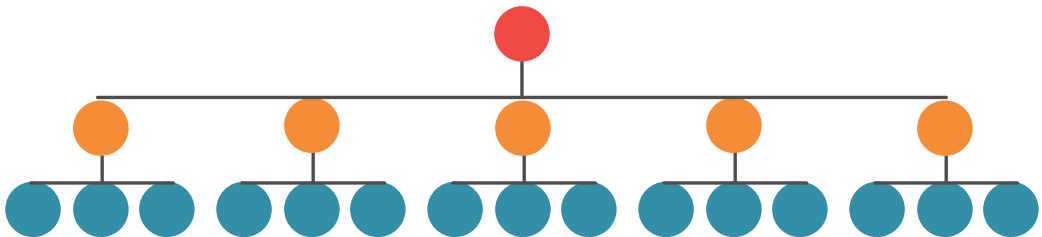
5>ú â%5yt 5vÅö05 5

التعريف بأنواع الهياكل التنظيمية المستخدمة وأهم أصنافها:

B a7aH^ a7a7a7a: Vka5Ua@-aet ? SS5>a5U ? 7aAe°5STaeSY 7aHòae ae7t
ãCaej >ae°qíA5ãHae5? 5ae9öae èae~Zae°5? 7aeu5>aeH ? SS5>a5U ? 7aAe°5
ãCaejô| aeO°5ãCaej 7a7a>ae°qíA5ãHaeam ae7aM aeie @ ae{ öaeaei aeTaeN ö+
g aeO°7a7a ç>ae°5öXaeU äHaeae5aej ae7iüöae 5

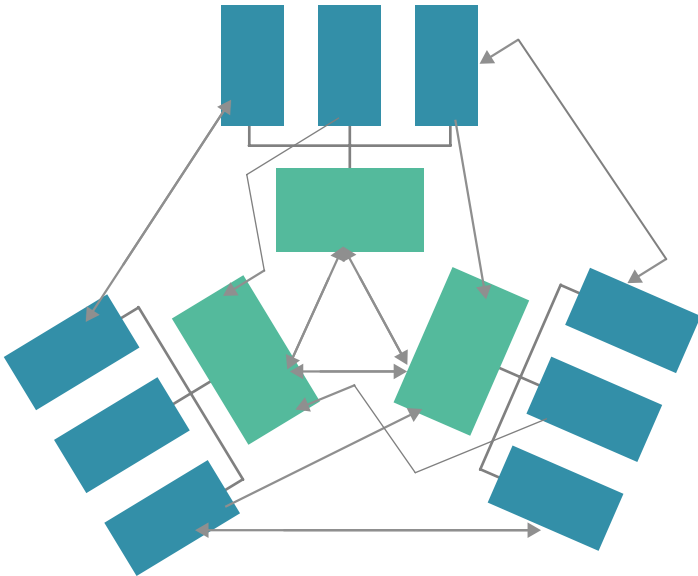
Mechanistic Structure الهيكـل الميكانيكي ■

(cae, a7: öae Vka5Ua@-aet èae @>ae°Xa5 aeöaeUa>ae°X°5ãaeãHaeaei aeöae55/aellae
>éaeXa>aeO°5Tfaeöae 7ae7~ aeöaeH ae öaeXae5%aeU ? 7aAe°5? 7ae STae5ae
ãaeU >aeU ? 7aAeéae? 7aeaeaaöaeUö -STaeç>aeU ? 7ae %Zaeç? 7aeaeê+Fa ae
aeXae7ae 7ae7 @ ae7U? 7ae 7? 55aeU i ae-STaeç>aeel çs7ae aeTaeöêXaeCaej
>ae@Xae7aeU >ae;| >ae %ãHaeaei aeöae55/aes7aeae}7a7a5ae ö+VkaU ööAeç
>aeO° 5ae ä>aeV 5? 5ae5ö+ãaeuag 7aeöae=Vka5



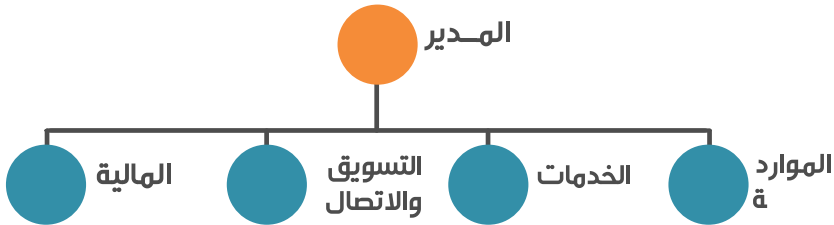
| °öO°5ãO°aeã èãCa ae

Organic (Flat) Structure (المهيكل الحيوي المسطح)

[illegible]

l l Nm] °5 ü ö °T 5ã OóâgAèĂă Qa aũ

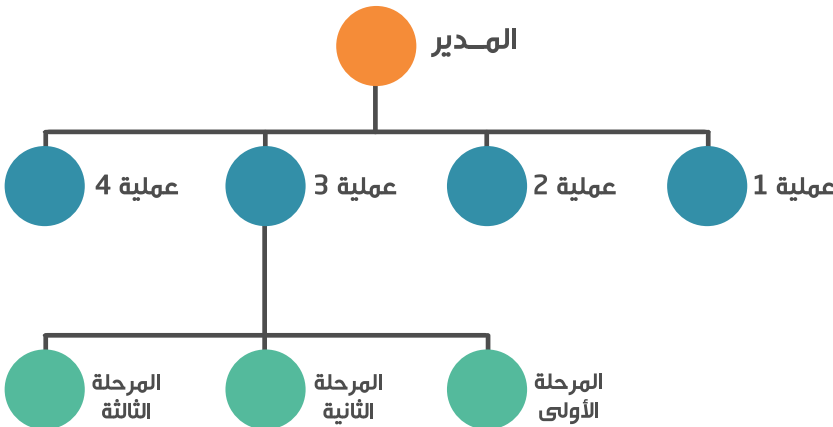
« هيكل الاختصاصات Functional Structure

[illegible]

l? 7d 7e APû ãOñgḡèĀñCa aḡ

Processes Structure هيكل العمليات

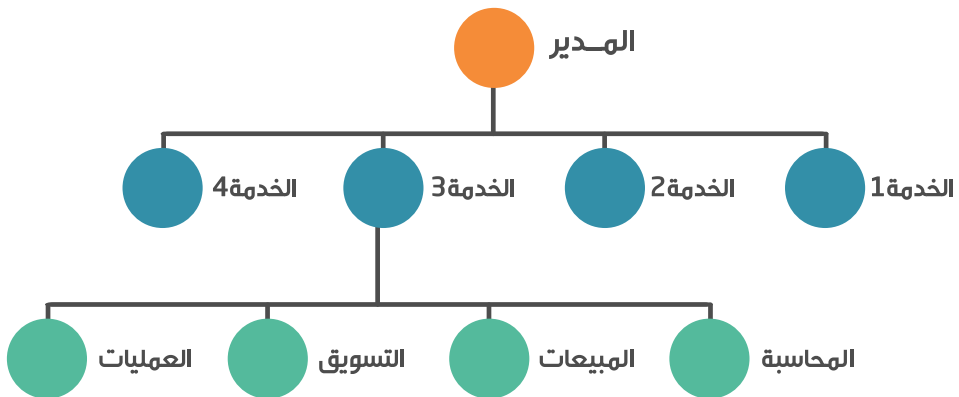
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14. 15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25. 26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35. 36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45. 46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56. 57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67. 68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78. 79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88. 89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99. 100.



! 7 æ u ã ã O ñ g C è A ã C a ã

Service/Product Structure **هيكـل الخدمة/المنتج**

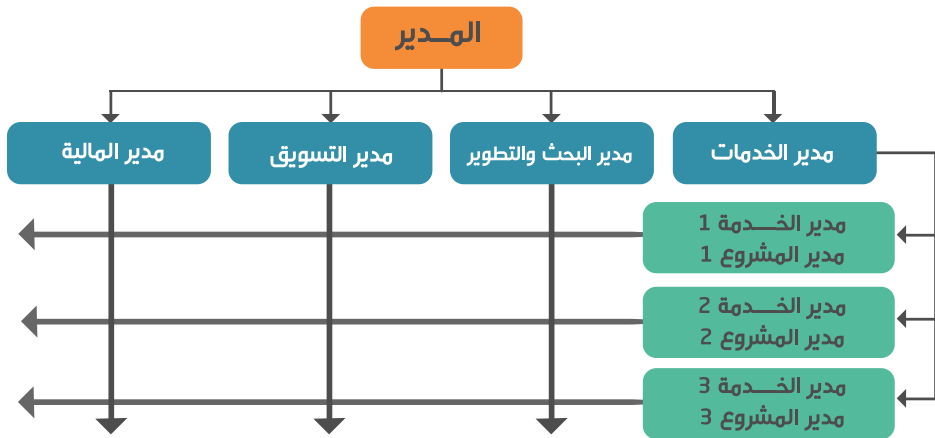
? 7eAéã? 7e;°ÉÀþè ã G7áú ~èãee Àñ be>ñ. þeç=7eñ ãHèöãH7eñi 5söð5V6e%oo
bñA>æ°qí@7eñ ãHäöãHñ ãeWÜöüZäç Üòæ~ æbötèãqí@æ~>æÇ5? 7eñ 5ô+
á ãã>æÇ5? 7eA°5ô+? 7eñ 5 æ57eBñQãCæj Zäç@~H7eç ãCæj >æän°57e5V6eãH
>æP èæÇQãæ? 7eñ 7 çãñæãqíA55V6e>æe J æ5V6eñ 5öðæç%557eñ ôV6eñ7
>æ°qí@7eñ 57eç/ àYæi æeæ57e7A5%? 5 æ5V6e~ æA5>æ7ñ M æ7U/æã ãæç
ãöçel H7eñ ôV6e5U6e%ææ7 >æHôBæA. æpôãXæ< æj 5V6e>æP ãCæ>æe QAç
< æL >æe QA5? 57e57eç/ >æud ãæ? 7; æeòæHñ5X/ô>æñ 5U æ5? 57e 9 æL
~ æpöã>æ 7 ç < æj >æDæ< æH s 7eñ< æH / æpöã>æ QA5? 57eñæ? 7e7A5
H? 7 æ æ



ل>çTñ 5ãOñç èAñQa æ

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

الهيكل المصفوفي هو شكل من أشكال الهياكل التنظيمية حيث يتم تقسيم المهام إلى مشاريع أو منتجات، ويتم تعيين الموظفين إلى هذه المشاريع أو المنتجات. هذا يعني أن الموظفين يعملون على مشاريع أو منتجات مختلفة، وليس فقط في دوائر أو أقسام محددة. هذا النوع من الهياكل التنظيمية يسمح للمؤسسات بالاستجابة بسرعة للتغيرات في السوق، وتخصيص الموارد بشكل فعال، وتحسين التواصل والتعاون بين الموظفين. ومع ذلك، فإن هذا النوع من الهياكل التنظيمية قد يواجه بعض التحديات، مثل صعوبة تحديد المسؤوليات، وازدواج المهام، وصعوبة تقييم الأداء. لذلك، يجب على المؤسسات التي تتبنى هذا النوع من الهياكل التنظيمية أن تضع في الاعتبار هذه التحديات وتعمل على حلها بشكل فعال.



الهيكل المصفوفي هو شكل من أشكال الهياكل التنظيمية حيث يتم تقسيم المهام إلى مشاريع أو منتجات، ويتم تعيين الموظفين إلى هذه المشاريع أو المنتجات.

g>ā7Ak 7Q اك%° °qíAāOā&°ēñ+%ēN 7cf °u āíÜéA
>°ðQ 5>dHü+ê7Ö%āXQ اكSéuāñ+ 7 ü °qíAāOāāQaf s
è°qíAā? 7āet ..7.à7ēÜA āÄÿmāñāZāñ, 7 +vHX °qíAāOāā s
Nāñ ? 7 7] āvh ô >āXç %ā 7 +vHX öd ~>°ðQ 5>ā 5%°°
t j òēñ ué: āZā °qíAāOāā ~āéuā? āXH-ā< °ā -ē? 7LYē ā
? 7é] °7. °pōā~ d ôā? 7āet àÿP òā sōHXā ç T:Ü]à7ē5ā°ā
Äÿmā>mÇē °qíAāOāā ò ~TéA°5>}°pōāā7ā ? 7A° °ā
? āXH/ %°>}āOāZÖXç TFMāāēç >é°qíAā? 7āuā..7. à7ēÜA Ü
>Aāñ >,\ 7 5? āXH/vh ôg āxÜ°ā.] °5ZÖā°~ °āOā>,\ 7Mç
HXMQāñ/v? 7āñ? 7ā.] °55>,\ 7Mç
āOā&>āul ô>Åte ð>çÿ\ ì t" yA ; ē+>°ðQ 5>ā āi Üē†Ü s
m ā.] °5NíéA STMt òāñ ~TXā@-òā†Tu; >°āet āH. @+ °qíAā
à7ēÜA āēl ij 7ēl >Äÿuāè°qí@ P5Tāèāet è°qíAā>çÿYā? 7mā ā
HōXPÜ è°qíAā? 7āet
>d 7 5(āñ ? 5H. çm] MA>é°5āçñuāñ çāç7 °qíAāOāāTuf s
H°ðQ 5>ā 7

1.4 البعد الاستراتيجي لتصميم وتطوير الهياكل التنظيمية

أما إذا كان الأمر يتعلق بالبنية التنظيمية، فإننا نلاحظ أن الهيكل التنظيمي للحكومة عجمان 2016 هو بنية هرمية تقليدية، حيث توجد سلطة مركزية واضحة، وتتميز بالثبات والوضوح. ومع ذلك، فإن هذا الهيكل قد لا يكون مناسباً للبيئة المتغيرة والمتحركة، حيث يتطلب التكيف والمرونة. لذلك، فإننا نوصي بتبني نهج أكثر مرونة، مثل البنية الشبكية، التي تسمح بالتواصل والتعاون بين الوحدات المختلفة، مما يعزز الكفاءة والفعالية.

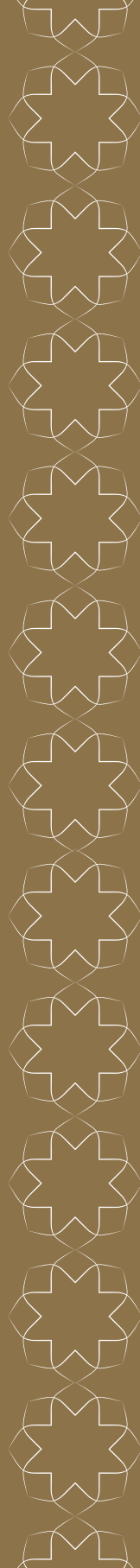
أما إذا كان الأمر يتعلق بالثقافة التنظيمية، فإننا نلاحظ أن الثقافة التنظيمية للحكومة عجمان 2016 هي ثقافة تقليدية، تتميز بالثبات والوضوح. ومع ذلك، فإن هذا النوع من الثقافة قد لا يكون مناسباً للبيئة المتغيرة والمتحركة، حيث يتطلب التكيف والمرونة. لذلك، فإننا نوصي بتبني ثقافة أكثر مرونة، مثل الثقافة الشبكية، التي تسمح بالتواصل والتعاون بين الوحدات المختلفة، مما يعزز الكفاءة والفعالية.

1.5 نطاق التطبيق

إن نطاق التطبيق لهذا الدليل هو الهيكل التنظيمي للحكومة عجمان 2016، حيث يهدف إلى تحسين الكفاءة والفعالية. ومع ذلك، فإن هذا الدليل يمكن أن يكون مفيداً أيضاً للهيئات الحكومية الأخرى، حيث يمكنها الاستفادة من الدروس المستفادة. لذلك، فإننا نوصي بتبني هذا الدليل كإطار عمل للهيكل التنظيمي للحكومة عجمان 2016، حيث يمكنها التكيف والمرونة وفقاً لاحتياجاتها.

الفصل الثاني

الأدوار والمسؤوليات



2.1 دور الإدارة المركزية لتنمية الموارد البشرية

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

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

الدور الإستشاري في عمليات تصميم الهياكل التنظيمية: وذلك من خلال القيام بدور تشخيصي أو إستشاري يعنى بتقديم التوصيات الفنية والحلول المدروسة لمواجهة تحديات التنظيم المؤسسي والإداري بالجهات الحكومية وذلك من خلال:

1- تحليل الوضع الحالي للمنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.

2- تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة بما يتواءم مع أهدافها الاستراتيجية.

3- تقديم الدعم الفني والإداري للجهات الحكومية في تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

2.2 الأدوار والمسؤوليات لمكونات الهيكل التنظيمي بشكل عام

الرئيس:

H°öÖT 5>ú â€T,°5 °@ ũ òHöA&>7 X&>AX5SeA 5^ ĭZ& öA

المدير العام:

[illegible]

مدير الإدارة:

>| ° 0 1 e 5 T a M @ a e e o Q 5 > e 5 a e S e e q i A S = T a n g u V u X a c o e o o u V a M T a e /
 = V u X a c e o o { 5 a u i V e V a i @ a 7 a o 7 e 5 T e > e 5 > | ° 0 1 e 5 e S a U 7 = V u
 e T a n o = T a n k o o A e c e n a u 5 ? 7 | ° 0 1 e u X a m @ a e i e a T a X a 5 a 7 a U. e c
 e = V u X a = H 7 e e a ; A u a e < e e (~ e a e a i V a e e i 2 e a T u = S a b e
 ? 7 A e c / 7 e A) @ e i a e e @ X e e e a 7 e U 7 . o a u < e A a a u = V u % a 7 e U
 e a V u X a c a o e 7 e o A 7 e U

Hầu hết các quốc gia có tỷ lệ tử vong do COVID-19 cao

İşbu sözleşme, aşağıda imzaları ve mührü bulunan taraflarca imzalandı ve onaylandı.

Hãéuâ>eq ëô °q íAããOóãXâm@%>Ö7a °5 Hã

14

Hã Ā Ů õöĄ ç t ȳı Ꞥçì ÜëŦŨ ā=V̄ 7.>d 7 5> ĭ 2āvūĉ Hă

bæ=Væ: m æp⁰5 æ=H7æ=Væ: a7æ⁰ (5Væ æ=V⁰ Xæç{ i æ H⁰
H⁰H7æ

■ مدير القسم:

vMaeç / 766M@=VBU { 5fa>6HLL aöGF 2a ü Vají @æèæÇ5Xfç oæöGü VæMTæè/
n æj 5Vají @ æ=VBU Xfç å7æÜ. æçèæÇ5Xfç êöæèæÇæ æöç åæi ææV}í @æ
“ æ? æj æèæÇ5(5+ æ`H7æ5(5HÜ ô>æö°æèæÇæå 7æ +æ7ævææ°æ>æyæ æ
æææÇ5Xfç åöææ 7æÖH æMæ 5öHM æP5æ (Yææ / èæÇæ7æTç

FæH7ç=We :m }pö°5(5) t è] ÇæXfç{ ì í Fæ

Fè] Çæ pöçm|Éq~ Aæ Fæ

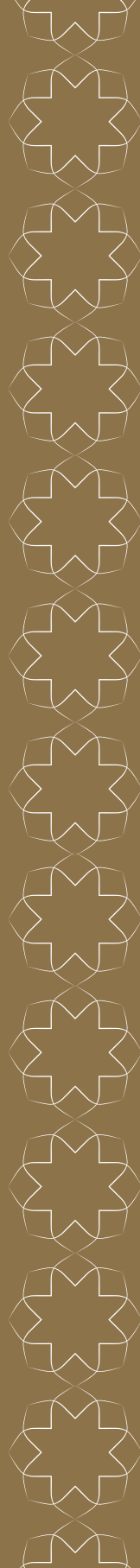
Fè] ÇævææçV°í@uj7æ Fæ

Fm }pö°5öä ç t æt æçì ÜetÜ æè] Çæ>d æ 5æçü v°éH Fæ

FæVBU Xfç / ? 7LLÇ5XMCævIW Fæ

الفصل الثالث

مبادئ أساسية لتصميم الهيكل التنظيمية



3.1 مداخلات استحداث أو تعديل الهيكل التنظيمي

g°ã7A? ÚT 5%.. °qíAãOóãfTu;ô+C5TMA 5 t ãéuãèA

Ĥ Ĥ P ã Q j ê Ĥ p ÷ V Ĥ ã Ĥ ã Q j ? 5 V Ĥ Ů > ö Q ? 7 Ĥ Ĥ @ Ĥ Ĥ

Hõ 7FTM@ê 7ép >öQ >° ° 4 û >mt 5 HÃ

Hõ 7FM@>°íu⁰5>úy â>°l ° 4 ũ >mt 5 Hã

>@!èâí@57ô+(7e)ü=V(2) %>æA 5>ê 5i æ/57æ kâðææ°55+væ' æ Fâ
 F7æ>æöQ

[illegible]

H°íu°5>ú â>Öa ç>°é°qí@H°ô>M°uç? 7M°ô CöMô? 7 58 H°C

>íu⁰5>áŷ âpöŮ ç>OAm: (5Ů ööA çvIW />H7Ů 5 Ĥ

3.2 العناصر المؤثرة بالهيكل التنظيمي

يؤثر العديد من العوامل على الهيكل التنظيمي للحكومة، ومن أهمها:

1. حجم الجهة الحكومية / حجم الخدمة: كلما زاد حجم الجهة الحكومية، زاد عدد الموظفين والهيكل التنظيمي. كما أن طبيعة الخدمة المقدمة تؤثر على الهيكل التنظيمي.

2. التسلسل التاريخي للجهة الحكومية: يؤثر التاريخ والبيئة التي نشأت فيها الجهة الحكومية على هيكلها التنظيمي.

3. التوزيع الجغرافي للجهة الحكومية: يؤثر التوزيع الجغرافي للجهة الحكومية على هيكلها التنظيمي، حيث تحتاج الجهات الممتدة جغرافياً إلى هياكل تنظيمية أكثر تعقيداً.

4. درجة التخصص: تؤثر درجة التخصص في المهام على الهيكل التنظيمي، حيث تحتاج الجهات المتخصصة إلى هياكل تنظيمية أكثر تعقيداً.

5. التكنولوجيا: تؤثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي، حيث تحتاج الجهات التي تستخدم تكنولوجيا متقدمة إلى هياكل تنظيمية أكثر تعقيداً.

6. نطاق الإشراف: يؤثر نطاق الإشراف على الهيكل التنظيمي، حيث تحتاج الجهات التي لديها نطاق إشراف واسع إلى هياكل تنظيمية أكثر تعقيداً.

7. نظام الإدارة (المركزية واللامركزية):
 7.1 مركزية الإدارة: هي التي يكون فيها جميع القرارات تتخذها الإدارة العليا فقط، ولا يمكن اتخاذ أي قرار من قبل الوحدات الإدارية دون موافقة الإدارة العليا.
 7.2 لامركزية الإدارة: هي التي يكون فيها اتخاذ القرارات موزعاً على مختلف الوحدات الإدارية، حيث يمكن لكل وحدة اتخاذ القرارات المتعلقة بعملها دون الحاجة إلى موافقة الإدارة العليا.

8. الخطط الإستراتيجية للحكومة
 5? 76r0@&@#na7
 5? 76r0%<X&@ °@beu ê 7ap >#Q ? 76r0@ 8J7ô? 576u >S
 æ{ 576u>°! °@beu ? 76r0A5á æææX&% æu+ü VæXæ ~æðO 5
 vepææ@ æqíA5æOñ æææu;ô+X&m@ ææt Q Tæe; æqíA5nTæeç
 Wæu ? 76r0@ æu; æ CææX&mA5? ææt á æà æ{Tæu 5? 76r0A5
 ? 76r 5 æææuçãæÛ>ææ= æ? 76P èæQ%o òæ 5 æææSæ ô
 HæU>æðQ ? 76P / %æ ç æM@æææu? 76r 5 HæøQ 5



! °q íAãOóâ? 5STMç gāĀèĀāQa ā

3.3 مبررات وخطوات تعديلات الهيكل التنظيمي

١. استحداث وحدة تنظيمية

1. استحداث وحدة تنظيمية
١. استحداث وحدة تنظيمية

2. تعديل وحدة تنظيمية
2. تعديل وحدة تنظيمية

3. إلغاء وحدة تنظيمية
3. إلغاء وحدة تنظيمية

4. استحداث مركز أو فرع
4. استحداث مركز أو فرع

5. تعديل وحدة تنظيمية
5. تعديل وحدة تنظيمية

6. استحداث وحدة تنظيمية
6. استحداث وحدة تنظيمية

7. إلغاء وحدة تنظيمية
7. إلغاء وحدة تنظيمية

8. تعديل وحدة تنظيمية
8. تعديل وحدة تنظيمية

g °qí@CŃXAm@+ãffTu;>æ? 5mP 7ãäôTİ 5N öA

| الخطوات | المبررات | الغرض | # |
|--|---|--|----------|
| <p>âqíA5 öðAe°5 TãM@ s</p> <p>7ã 7, 7ãê 7ãö >ãLC°5=Tãöã</p> <p>Vã ũ m aã Vãũ vãe âqíA5</p> <p>ãCãã èãe @^ æê 1 S7e</p> <p>Ĥ âqíA5</p> <p>>ãö°5 9 7,æũ TãM@ s</p> <p>KüôTã>æ5q C5MAæÿâ</p> <p>Ĥ? 7ãu°5? ŸÜæ°5èã-XãU</p> <p>æ >ãU5 Jãã TãM@ s</p> <p>XãU K? 7ãmA5 C5MAæũ</p> | <p>=TãH ? 7ãP C5MAæ s</p> <p>? 7ãP %vãöAã >æ è</p> <p>àö-öã%>7,ãô+>öã 5</p> <p>%f QãXãAã</p> <p>? 7Tã 5 iVã bã@</p> <p>>æ7] ä >æ1X°5 FãMA5 s</p> <p>ê 7ã >æQ >I °Qãũ ô</p> <p>Ĥãu°5>æ 5</p> <p>? 7ã1 ; ô+ è°æ5ç Vãæ s</p> <p>? 7ã 7e AP/ >ãh 0 >ãöA</p> <p>=TãH</p> | <p>C5MA 5</p> <p>=TLô</p> <p>>é°qí@</p> | <p>ã</p> |

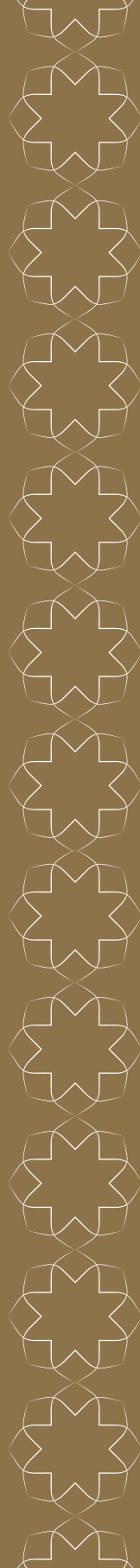
| الخطوات | المبررات | الغرض | # |
|--|---|-------------------------------------|----------|
| <p>ك 7.200 0 00Ae°5 TqM@ ٥
>ae°qíA5 =Taeöä äqíA5
1Sae Vae ü m äp Vaeü vae
H äqíA5 äaeäae @ ae-ä
äaeuAä>ae°59 7aeü TqM@ ٥
XaeüKüöTae 5>ae°5 äqíA5
H? 7aeü°5? YÜae°5äae-
ae >ae°5 Jaeä ä TqM@ ٥
? ämÄ5 äqíA5 äaeuA5
>ae°5? 7aeü ü Xaeü K
H>ae°5 °5</p> | <p>=Taeöä äaeäae %äae A5 ٥
H>ae°qíA5
äaeä äaeä>ae°5 %äae A5 ٥
èäqí@ äeXae+ 7ae; äaeäae
H? äaeü ö äaeäae
äH? äae Xaeäae@Xaeäae@ ٥
H>ae°qíA5
? äae ; ö+ è°äae VöTae ٥
? äae APü äaeuA >ae°5
>ae°7 äae >ae°5 F ämÄ5 ٥
èäae >ae°5 >ae°5 äaeü ö
H>ae°5 >ae°5 5ö
H>ae°5 ? 7aeäae%äae A5 ٥
>ae°5%äae äaeü ö: äae ä ٥
Hk äae ä
Saeä äaeü àYaeäaeü ٥
H>ae°5 >ae°5 äae
>ae°qíA5=Taeä äaeäae; ٥
äe°5m äaeäaeäaeäaeäae äe° ä
k äae äae
ì äae ~ äae ö C5TmÄe5 ٥
>ae°qíA5 =Taeäae
>ae° äe°>ae°qí@? 5Tae JaeS ٥
k äae äae ö: äae ä</p> | <p>äaeu;
=Tö
>ae°qí@</p> | <p>ä</p> |

| الخطوات | المبررات | الغرض | # |
|---|--|-----------------------|---|
| <p>ZäÇ ööAeçô söæ TæM@ s</p> <p>òæ7, Øæ 7æ sXæ5ô+>æT 5</p> <p>Væ Û m æVæÛ væ æíAæ</p> <p>ãCæ5 èæe @^ æê 1Sæ</p> <p>Ê æíAæ</p> <p>>æb°5 9 7,æÛ TæM@ s</p> <p>>æ5Q sXæô+ZäÇ C5TMAæÛ</p> <p>? ÝÜæ°5èæ-XæÛ KôôTæ 5</p> <p>Ê ? æu° 5</p> <p>æ >æ15 J æíAæ TæM@ s</p> <p>K ? ææAæ ZäÇ C5TMAæ5</p> <p>l>æ °5æÇæ? ææ ð XæÛ</p> | <p>Ê%æyt 5Ä7míæss7 ;5 s</p> <p>ãCæj (Ýæææ? æT 5bæ@ s</p> <p>Êææ +</p> <p>æ e Q@? 7 æ æ=SA s</p> <p>>æ) æ >æÛ (æÛ ææ s</p> <p>Êæ°qíAæ =Tæææ</p> | استحداث
مركز أوفرع | 4 |

l °qíAææOæ? Ýftu; ? æmPô? 5æÇæèÆææôT 5

الفصل الرابع

تصميم الهيكل التنظيمية



4.1 آلية إعداد وتطوير الهيكل التنظيمي

[illegible]

(أ): آليات إعداد هيكل تنظيمي جديد:

ô 7, @ te | ã ? 5 apô > @ < ã A @ > â T 5 ã í A ã C ã S ã > ã ê /
g 7 H

? Ý Æ Tç Væ Û m æ Væ v æ æ q í A5ã Cæ S tæ > æ P ? Tæ ä u ö ? Tæ : b æ @ Hæ
Hæ æ t æ s / æ % æ Tæ A ° s æ æ q í A5ã Hæ æ X æ m @ S t æ

[illegible]

අයිතිය පිළිබඳව අධ්‍යයනයක්

>mae'ũ ê ðəvæ æqíAããCaa>æ ʃk? ʃɸũ ô>æŋ ũ ? ʃɸũ TæM@ s
HVS ãCaa? 7æ3æ°ð å7æ5 ? 7æ7 APð

Íê°q íAãHóã°ã%TéAí5Güéíã>3u; Îã

H°d öA5 t >Q 5°5 sYl Yâ7äü5=5wâKLC5 °qíA5ãOö5vIW HÂ

? 7ad öA5VçíA 8J 55: T8M@çK 55ã 55ã 55}A>çP í 55 55P v55ô íA
íA 55C5

%>ae°qíA5ãH6657ãA 5>ae) ae(7ae>æu°5? 7æ 5 / KLp5 æqíA5ãCæ6væV FÇ
FãæTã5/æ

(ب): آليات مراجعة وتعديل هيكل تنظيمي قائم:

>æP væô ô>| °Qpæ/ >æXç >æTæ >æöQ 5? 7æ â æqíA5ãCæ6ãæFu; >æet èæ
å7æ %2 5æ >æSæðô>æ°qíA5? 5æöæ(5>XæmQ TæVæVæTæ ô+=TæH>| °Qpæ/
gæ7æk 7ææ æqíA5ãCæ6ãæFu;ô>æH5ç >æ) i æ AæHæ 5? 7æ7æ APð

g 7æãYpì çãéuæ>u°;I vçòææçõTç 7 5 °qíA5ãOæè°Qæ Fã

Fæ°öQ 5>t 5>öQ æ>| °Q 5 >m 5=7 5ç s

Fæ °qíA5ãOææ t XD@ æ? 55çæ? 7çãu°5? 7æ;ævéH s

FæDæ°5? 7t 7? 7æVæ°5ãi I+ t sYI 5 s

7y\ 55æãFuA5? 7Z >uH5ç s

Fæ°éqíA5ãH7æã°ãæ%JéA°5Güéíæ>3u; Fã

Fæã >Q æéã7ãæVævæ? YftuA5? 7d öævIW Fã

? 7æ öæVæíA æJææ: TæM@æKLp5ãCæ6ãæ) A>æ) íææ >æP væô Fã
FææLç5

ãHæ657ãA 5>ae) ae(7æSæYâ>æu°5? 7æ 5 / KLp5 æqíA5ãCæ6væV Fã
FãæTã5/æ%>æ°qíA5

4.2 قواعد عامة لإعداد وتطوير الهياكل التنظيمية

1. يجب أن تكون الهياكل التنظيمية مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات في بيئة العمل.

2. يجب أن تكون الهياكل التنظيمية واضحة ومبسطة.

3. يجب أن تكون الهياكل التنظيمية متوازنة ومتكيفة مع حجم العمل.

4. يجب أن تكون الهياكل التنظيمية متوافقة مع الأهداف الاستراتيجية.

5. يجب أن تكون الهياكل التنظيمية قابلة للتطوير والتغيير.

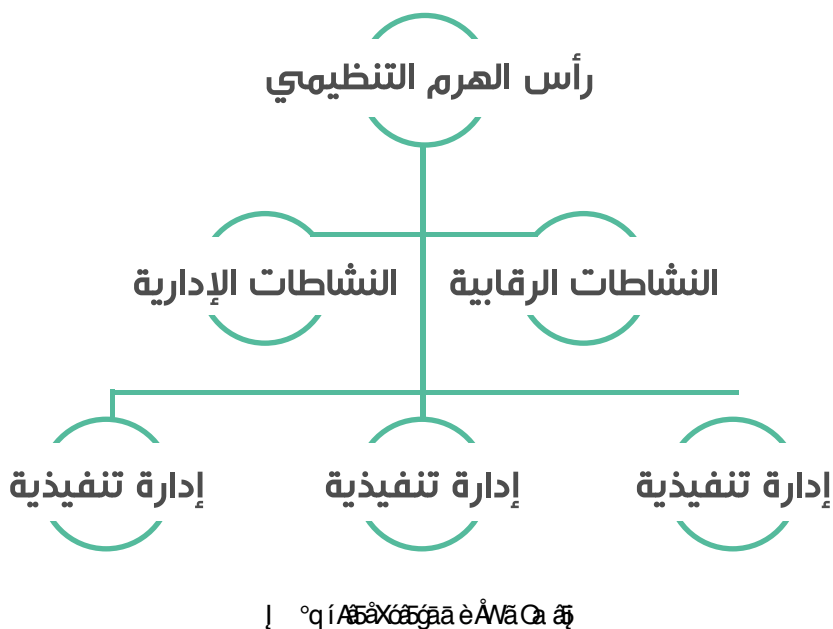
6. يجب أن تكون الهياكل التنظيمية متوافقة مع الثقافة التنظيمية.

7. يجب أن تكون الهياكل التنظيمية متوافقة مع المبادئ التوجيهية.

8. يجب أن تكون الهياكل التنظيمية متوافقة مع الممارسات الجيدة.

9. يجب أن تكون الهياكل التنظيمية متوافقة مع المعايير الدولية.

10. يجب أن تكون الهياكل التنظيمية متوافقة مع احتياجات الموظفين.



? 5āō Ä7ē / ü S7ē@Yēi ēē>āē } @=H7ē>āē } í@7ē: 7āūā-V5ū à 7ēūāTāē ĤĈ
Ĥāūā-V5ū āāā ēēH7ē5{ 5Hwā>āē 5ō+>°āēλ +>ēē°qí@

? 55ū āē@òēē 5? 7 7ējô>°āēλ +? 7 7ēj i ēē? 7ē 5%? 55ū èāē @ēē Ĥē
7ēī| >ē 7. >°ēi2ā>māējū ō ā7ē7. f āē@ āē>ēē°qíAē? 5āōā>°āēλ ū
? 55wā7ē°ē ē. °5ēēā7ēāTē@ āē>ēē°qíAē? 5āōā>ēē 5āō? 55ū āē@
Ĥ°āēλ ū

g 7a 7e% 7ö~ 7ö⁰7.(7ö> 7öU 5> 7 5^ 7V 7(57 7A? 7Aç> 7éPì 7

| | |
|--|--------------|
| <p>يتولى الرئيس اعتماد الرؤية والرسالة والتوجيه الإستراتيجي للجهة الحكومية.</p> | رئيس الجهة |
| <p>المسؤول التنفيذي لتحديد إستراتيجية الجهة
الإدارة المباشرة للوحدات التنظيمية التابعة</p> | المدير العام |
| <p>المسؤول عن الخطط الإستراتيجية للإدارة
الإدارة المباشرة للأقسام.</p> | مدير الادارة |
| <p>المسؤول عن الإشراف المباشر لتنفيذ الخطط و المشاريع.
الإدارة المباشرة للموظفين.</p> | مدير القسم |
| <p>المسؤول المباشر عن تنفيذ الخطط والمشاريع والخدمات التي تقدمها الجهة الحكومية</p> | الموظف |

|>°öQ >óH%>MSÛ ? 7A éãàTçgāĀèĀVāQ a ā

ôHs7eAXqçküVj}iA5Xq5ãqç te>A5? 7eAqç>ba /? Ú7e5j aq%ââet Ft
=V0"H vq>ba ũ iVâ>H7L Sbaà 7e%L=TLôK>uâeXqçj í S>A5? 7eAqç
üV5ũ õöAqç5êöâqçê+k "H ~>aqç< qçL üVqçíA5^ qç 5>qç5qç qçàöâqçT 5
%âqç>qçQç? 55qç/ <âqç^@ qç=Tqç5>qçA 5>maqçj ì qçSTâqç qçÜb. qçqç
qç>âqç? Ú7e5

Hmaqçj Stt %âpöUç=SA s

7eM qçöç STâ 5>â7 5 7e7ô? 7eT 5i qçí ft}Aqç5STâ%â7e s
Hâ7h / >A5? 7e^qçQç

H e QA5 t 57: >maqçj iVñm! °qí@ 7, 7eN7ñêöQçê+ s

H7L 5>é°qí@qçBM@maqçj iVñvét >H7L N7ñêöQçê+ s

4.3 نطاق السيطرة وتوازن الوحدات التنظيمية

(أ): نطاق السيطرة

[illegible][illegible]

i 3e327. ào. 3eç ô-X35 ã Cãm 3eç- X°5ST35 7e5è35T35 @3e3 ? 7e53ü+T35 3ü
 ? 7il 3e33T 5? 7e3; m35% ào. 3eç ã Cãm 3eç- Xç|aj >3eçP ö35ST35 3e3el +e+">3e3Vç s3°3e
 H 7e\ . 35

>æe5ãæj ê 7æp >æøŮ ü Væj A5^ æ 7. >æ æ5Vææ5>æj Aæ æø5+æü B æA Tæ
M æp ö°5STæ >æH i æææææ55ææ=(æüM ææü/æææ ææ 7æ / Tæj/ÄÄæ æ7ææ>æj:
>ææ / i ææj Tæü+ / "Xæ) Γ ææ:ô+õXæ>æH i æXææ æHæ æM æ. æ°5j Subordinatesj
Xæ5~ æA æ+ æj Pæ^ æææ+æö. æ°5Xæ5°æ. ææ / M æp ö°æ æææ (æü i æTæ5
>ææ ü TææÉæM@ æ7ææXæææ? 7ææ3ææö æ7æ ææM@ æj/æ57ææ æ7°5ææQ öj
ê 7æp >æøŮ >æ7æ? 7æ 5ææææ>æ5TæB æææHææøŮ 5>æ 5ææVSi ææææææM@
ææ(ææXæææææ Sæj / àTææ ææöææ>æ7 5? 7æ/æ°5 ææ Xææææææ ææ ææ ææ
H 7æ 5æææææ ææ

၁၂၃၄၅၆၇၈၉၁၀၁၁၂၁၃၁၄၁၅၁၆၁၇၁၈၁၉၂၀၂၁၂၂၂၃၂၄၂၅၂၆၂၇၂၈၂၉၃၀၃၁၃၂၃၃၃၄၃၅၃၆၃၇၃၈၃၉၄၀၄၁၄၂၄၃၄၄၄၅၄၆၄၇၄၈၄၉၅၀၅၁၅၂၅၃၅၄၅၅၅၆၅၇၅၈၅၉၆၀၆၁၆၂၆၃၆၄၆၅၆၆၆၇၆၈၆၉၇၀၇၁၇၂၇၃၇၄၇၅၇၆၇၇၇၈၇၉၈၀၈၁၈၂၈၃၈၄၈၅၈၆၈၇၈၈၈၉၉၀၉၁၉၂၉၃၉၄၉၅၉၆၉၇၉၈၉၉၁၀၁၁၂၁၃၁၄၁၅၁၆၁၇၁၈၁၉၂၀၂၁၂၂၂၃၂၄၂၅၂၆၂၇၂၈၂၉၃၀၃၁၃၂၃၃၃၄၃၅၃၆၃၇၃၈၃၉၄၀၄၁၄၂၄၃၄၄၄၅၄၆၄၇၄၈၄၉၅၀၅၁၅၂၅၃၅၄၅၅၅၆၅၇၅၈၅၉၆၀၆၁၆၂၆၃၆၄၆၅၆၆၆၇၆၈၆၉၇၀၇၁၇၂၇၃၇၄၇၅၇၆၇၇၇၈၇၉၈၀၈၁၈၂၈၃၈၄၈၅၈၆၈၇၈၈၈၉၉၀၉၁၉၂၉၃၉၄၉၅၉၆၉၇၉၈၉၉

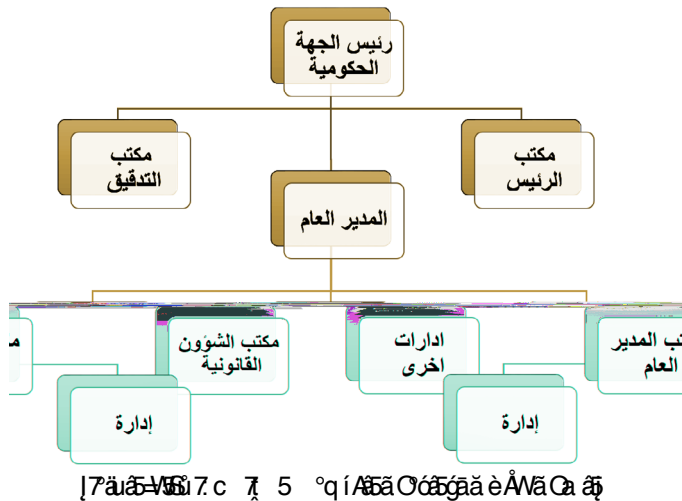
وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على تحديد مستوى أو نطاق السيطرة وفعالية الإشراف:

1. أسلوب القيادة
أسلوب القيادة هو الطريقة التي يتبعها القائد في توجيه فريقه وتحقيق أهدافه. يمكن أن يكون أسلوب القيادة متغيراً وفقاً للسياق والموقف. هناك عدة أنواع من أساليب القيادة، مثل القيادة الديمقراطية، والقيادة التسلطية، والقيادة التحويلية.
2. التوزيع الجغرافي للجهة الحكومية
التوزيع الجغرافي للجهة الحكومية هو توزيع المهام والمسؤوليات بين مختلف الجهات الحكومية في مختلف المناطق الجغرافية. يمكن أن يكون التوزيع الجغرافي للجهة الحكومية متغيراً وفقاً للسياق والموقف. هناك عدة أنواع من التوزيع الجغرافي للجهة الحكومية، مثل التوزيع المركزي، والتوزيع اللامركزي، والتوزيع المتكامل.
3. الإستخدام الواسع لأنظمة التكنولوجيا في العمل
الإستخدام الواسع لأنظمة التكنولوجيا في العمل هو استخدام التكنولوجيا في مختلف المجالات العملية، مثل الإنتاج، والتوزيع، والتسويق، والخدمة العملاء. يمكن أن يكون الإستخدام الواسع لأنظمة التكنولوجيا في العمل متغيراً وفقاً للسياق والموقف. هناك عدة أنواع من الإستخدام الواسع لأنظمة التكنولوجيا في العمل، مثل استخدام التكنولوجيا في الإنتاج، واستخدام التكنولوجيا في التوزيع، واستخدام التكنولوجيا في التسويق، واستخدام التكنولوجيا في الخدمة العملاء.
4. حجم وطبيعة النشاط في الجهة
حجم وطبيعة النشاط في الجهة هو حجم وطبيعة النشاط الذي تقوم به الجهة. يمكن أن يكون حجم وطبيعة النشاط في الجهة متغيراً وفقاً للسياق والموقف. هناك عدة أنواع من حجم وطبيعة النشاط في الجهة، مثل النشاط التجاري، والنشاط الصناعي، والنشاط الخدمي.
5. القدرة على التفويض
القدرة على التفويض هي القدرة على تفويض المهام والمسؤوليات إلى الآخرين. يمكن أن يكون القدرة على التفويض متغيراً وفقاً للسياق والموقف. هناك عدة أنواع من القدرة على التفويض، مثل القدرة على التفويض الجزئي، والقدرة على التفويض الكامل.

4.4 مكونات الهيكل التنظيمي

(أ): هيكلية المكاتب التابعة للإدارة العليا

١. مكتب الرئيس
٢. مكتب التدقيق الداخلي
٣. مكتب المدير العام
٤. وحدات تنظيمية أخرى
٥. مكتب الشؤون القانونية



(ب): هيكلة الإدارات الأساسية والإدارات الداعمة

1. المهام الرئيسية للإدارات

■ الإدارات الأساسية:

١- المهام الرئيسية للإدارات الأساسية هي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة، والتطوير. وتتمثل هذه المهام في تحديد الأهداف، ووضع السياسات، وتنظيم الموارد، ومراقبة الأداء، وتطوير الكفاءات. وتعد هذه المهام من أهم المهام التي تضطلع بها الإدارات الأساسية في الحكومة.

■ الإدارات الداعمة:

١- المهام الرئيسية للإدارات الداعمة هي: توفير الخدمات، والمعلومات، والموارد، والمساندة، والتطوير. وتتمثل هذه المهام في توفير الخدمات للمواطنين، وتوفير المعلومات للإدارات، وتوفير الموارد للإدارات، ومساندة الإدارات، وتطوير الكفاءات. وتعد هذه المهام من أهم المهام التي تضطلع بها الإدارات الداعمة في الحكومة.

٢- المهام الرئيسية للإدارات الداعمة هي: توفير الخدمات، والمعلومات، والموارد، والمساندة، والتطوير.

٣- المهام الرئيسية للإدارات الداعمة هي: توفير الخدمات، والمعلومات، والموارد، والمساندة، والتطوير.

٤- المهام الرئيسية للإدارات الداعمة هي: توفير الخدمات، والمعلومات، والموارد، والمساندة، والتطوير.

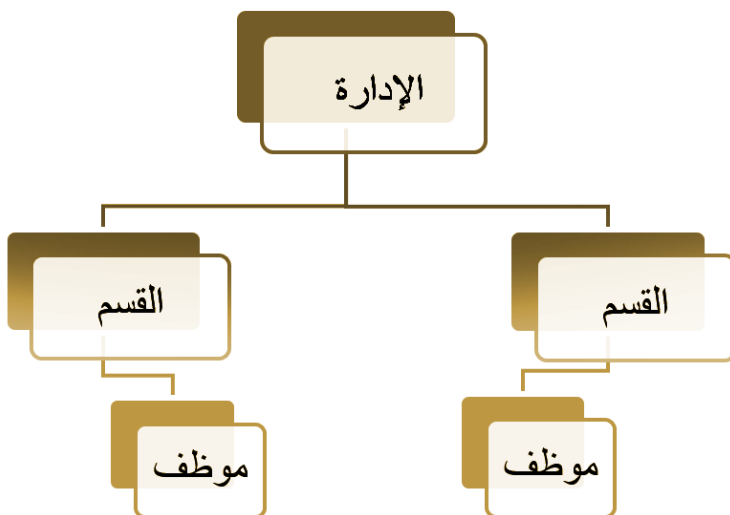
٥- المهام الرئيسية للإدارات الداعمة هي: توفير الخدمات، والمعلومات، والموارد، والمساندة، والتطوير.

٦- المهام الرئيسية للإدارات الداعمة هي: توفير الخدمات، والمعلومات، والموارد، والمساندة، والتطوير.

٧- المهام الرئيسية للإدارات الداعمة هي: توفير الخدمات، والمعلومات، والموارد، والمساندة، والتطوير.

2. مستويات هيكل الإدارات الأساسية والإدارات الداعمة:

تتمثل الهياكل التنظيمية للإدارات الأساسية والإدارات الداعمة في:

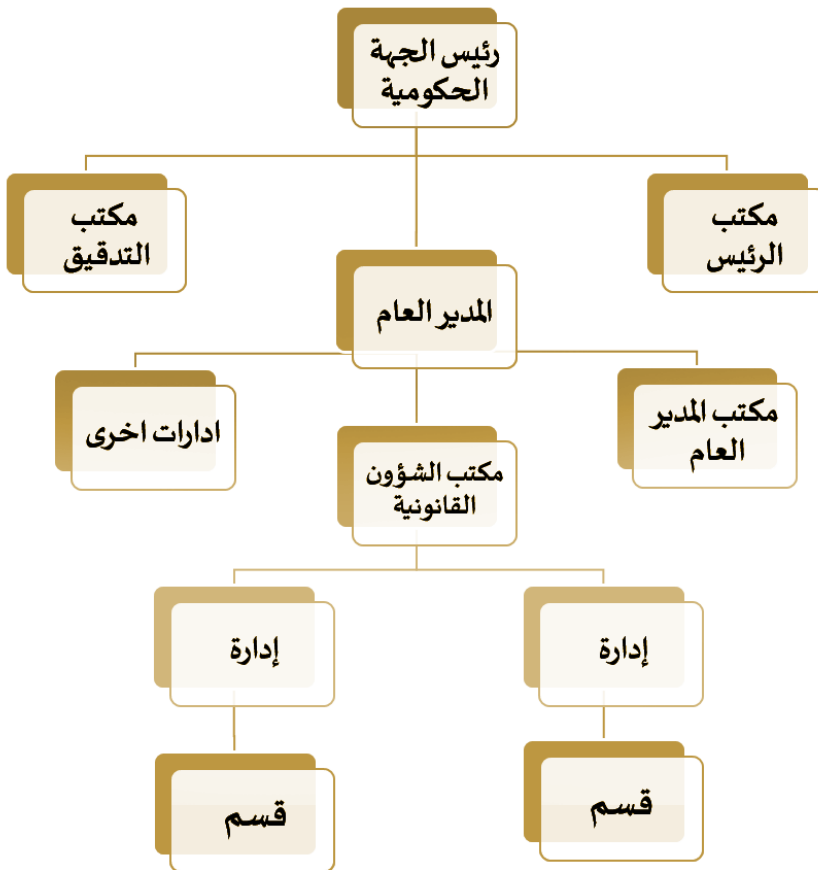


تتمثل الهياكل التنظيمية للإدارات الأساسية والإدارات الداعمة في:

تتمثل الهياكل التنظيمية للإدارات الأساسية والإدارات الداعمة في:

2. الشكل العام للهيكـل التنظيمي

الشكل العام للهيكـل التنظيمي للحكومة عجمان 2016



الشكل العام للهيكـل التنظيمي للحكومة عجمان 2016



الفصل الخامس

نقطة

>٥°qíA5āH٥٥X٥m@è٥٥ A ā7٥٥T٥٥ m ٥٥m ٥٥h öç ٥٥d ٥٥٥ / ā٥٥}٥5/٥٥(T٥٥
< ٥٥ ٥٥°Ö٥٥٥٥٥٥٥ ٥٥V٥٥٥5٥+T٥٥ 5 ٥٥ A5ā ٥٥٥5 (٥٥٥>٥٥ul ö T٥٥٥ ٥٥٥°Ö٥٥٥
H٥٥٥Q 5? ٥٥ 5%٥٥°qíA5āH٥٥X٥m@è٥٥ @ ٥٥m ٥٥٥٥T٥٥ >٥٥٥٥(٥٥P ü

5.1 كيفية تقييم فعالية وكفاءة المياكل التنظيمية الجديدة

>٥ 5(5٥٥%٥ 5٥٥>٥° íÖ>٥٥h öç9 7,٥٥٥ ٥٥٥ èö٥٥< ٥٥٥è٥٥qíA5-S7٥٥ >٥٥٥ 5٥/
7٥٥٥٥٥;ö+7٥٥B ٥٥? X٥٥? 5٥٥٥ö+٥٥٥٥٥٥X٥٥< °٥٥+ö+7٥٥ 7٥ AP5٥+>٥٥Q 5
H٥٥٥A>٥°qí@ ö٥٥ >٥ 7٥٥ è٥٥qíA5-S7٥٥ >٥٥٥ 5èö٥٥+ ٥٥٥ö~٥٥٥٥٥ ٥٥qíA5

>٥٥Q 5>٥٥ äâ7٥٥٥ 7٥٥ ٥٥qíA5ā ٥٥٥5>٥٥ul [7٥٥èè٥Q ٥٥٥ ٥٥U N٥٥ +â ٥٥ä ٥٥ö
ö+ö٥٥ ö٥٥7٥٥ ٥٥ä ٥٥٥(7٥/V7٥٥ / ä٥٥öA5ā ٥٥٥ ٥٥٥~c 7٥ä ٥٥٥>٥°qí@T٥٥٥ä+âQ
^ ٥٥Q: 5٥٥< ٥٥Aü V٥٥٥٥ H٥T٥٥ ٥٥٥ä äH(öX٥٥< ٥٥M: 7٥ZH ö+Y٥7٥ Y٥٥; ö٥٥ü;
è٥qíA5-S7٥٥%٥٥X٥>٥٥ä ٥٥qíA5ā ٥٥٥5>٥٥ul [7٥T٥٥ >٥٥än°5>٥٥h ö°5â ٥٥٥T٥٥٥
H٥٥ ä ٥٥٥ö

àöT٥٥ 7.>٥٥Q 5>٥٥ü i ٥٥٥A ٥٥٥Hü àY٥٥ ٥٥ ٥٥qíA5ā ٥٥٥5>٥٥ul ö T٥٥٥ 7٥ä ٥٥٥
>٥ 5%٥٥qíA5 ٥٥èö٥٥٥٥٥TQ/٥٥!>٥٥٥} ٥٥ 7٥ä? 5H. ٥٥>S7٥W-SHä ٥٥٥; ٥٥ 7٥٥
{ 5٥٥É٥٥M@٥٥A٥٥٥öç ö T٥٥èö٥ä 7 [7٥٥ä ٥٥qíA5ā ٥٥٥٥T٥٥٥ 5/٥èè٥Q>٥٥Q 5
H٥٥٥Q 5>٥ 5

>٥ÄT٥? 7٥äü5 ٥٥àö٥T 5T٥٥ 7٥äöT٥٥5%٥٥٥ü ٥٥٥Hü è٥qíA5 ٥٥m ٥٥٥٥ ٥٥
è٥٥ < ٥٥Qü T٥٥°5 ٥٥٥.ö+7٥T٥ 7٥/ 7٥٥٥٥٥? 7٥Hü B ٥٥Hü٥٥m ٥٥ü5c 7٥ ü i ٥٥
ü V٥٥٥٥5â ٥٥ ٥>٥٥5? 7,٥٥٥ T٥٥M@>٥°qí@T٥٥ü+%٥>٥٥٥ä ٥٥qíA5v٥٥°5T٥٥M@
=S7٥ Q T٥٥; 5T٥٥; ٥٥? 5٥٥; ä٥ 9 ö٥٥ö+Y٥>٥°pö? 7٥٥° n °٥٥٥ ٥٥٥; (5٥٥ èö٥T٥٥
H٥ ä٥ ٥٥٥ö+>٥°qí@T٥٥ä ٥٥٥

[illegible]

[illegible]

| يجب تعبئة الملاحظات في حالة الإجابة بـ (إلى حد ما) أو (لا) | | الإجابة | | | نعم |
|--|----------|---------|-----------|-----|---|
| الحل المقترح | المسببات | لا | إلى حد ما | نعم | |
| | | | | | <p> $\frac{1}{2} \times \frac{1}{2} = \frac{1}{4}$ </p> <p> $\frac{1}{2} \times \frac{1}{2} = \frac{1}{4}$ </p> <p> $\frac{1}{2} \times \frac{1}{2} = \frac{1}{4}$ </p> <p> $\frac{1}{2} \times \frac{1}{2} = \frac{1}{4}$ </p> |
| | | | | | <p> $\frac{1}{2} \times \frac{1}{2} = \frac{1}{4}$ </p> <p> $\frac{1}{2} \times \frac{1}{2} = \frac{1}{4}$ </p> <p> $\frac{1}{2} \times \frac{1}{2} = \frac{1}{4}$ </p> <p> $\frac{1}{2} \times \frac{1}{2} = \frac{1}{4}$ </p> |
| | | | | | <p> $\frac{1}{2} \times \frac{1}{2} = \frac{1}{4}$ </p> <p> $\frac{1}{2} \times \frac{1}{2} = \frac{1}{4}$ </p> <p> $\frac{1}{2} \times \frac{1}{2} = \frac{1}{4}$ </p> <p> $\frac{1}{2} \times \frac{1}{2} = \frac{1}{4}$ </p> |
| | | | | | <p> $\frac{1}{2} \times \frac{1}{2} = \frac{1}{4}$ </p> <p> $\frac{1}{2} \times \frac{1}{2} = \frac{1}{4}$ </p> <p> $\frac{1}{2} \times \frac{1}{2} = \frac{1}{4}$ </p> <p> $\frac{1}{2} \times \frac{1}{2} = \frac{1}{4}$ </p> |
| | | | | | <p> $\frac{1}{2} \times \frac{1}{2} = \frac{1}{4}$ </p> <p> $\frac{1}{2} \times \frac{1}{2} = \frac{1}{4}$ </p> <p> $\frac{1}{2} \times \frac{1}{2} = \frac{1}{4}$ </p> <p> $\frac{1}{2} \times \frac{1}{2} = \frac{1}{4}$ </p> |
| | | | | | <p> $\frac{1}{2} \times \frac{1}{2} = \frac{1}{4}$ </p> <p> $\frac{1}{2} \times \frac{1}{2} = \frac{1}{4}$ </p> <p> $\frac{1}{2} \times \frac{1}{2} = \frac{1}{4}$ </p> <p> $\frac{1}{2} \times \frac{1}{2} = \frac{1}{4}$ </p> |

| يجب تعبئة الملاحظات في حالة الإجابة بـ (إلى حد ما) أو (لا) | | الإجابة | | | U ٱ |
|--|----------|---------|-----------|-----|--|
| الحل المقترح | المسببات | لا | الى حد ما | نعم | |
| | | | | | { 5Tũ ÉŋQMAur ٱeæAā æ Făc
>ٱD@ āٱ:ĵ ٱ.à7ٱ āٱej
Sٱٱ5%ٱ 5H/ êôTٱ~>ٱêç
? 5Tٱٱ=5ٱ āٱel'ô >ٱe7A5
ٱ.5ٱٱ5°5>ٱ ٱٱ Sٱٱ5 |
| | | | | | 7ٱç ٱq íAٱāCٱٱ5Lٱí āٱ FĀĀ
ô+~ ٱٱô>ٱٱũ>:7 Aٱũ %oo
ٱ.>ٱe°qí@ 5Tٱٱ |

! °q í@Oñ=(7 Ö>âul [7Å>â AèÅVaôTt 5

5.2 الأخطاء الشائعة عند القائمين على تطوير الهياكل التنظيمية

أخطاء شائعة عند القائمين على تطوير الهياكل التنظيمية
> عدم تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح
> عدم تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح
> عدم تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح

مهام ومسؤوليات غير واضحة
عدم تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح
عدم تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح

عدم تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح
عدم تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح
عدم تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح

عدم تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح
عدم تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح
عدم تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح

عدم تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح
عدم تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح
عدم تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح

عدم تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح
عدم تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح
عدم تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح

عدم تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح
عدم تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح
عدم تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح

à 75 B æ ã T æl + b æ @ S V æ ã

āCāō>ēqíA? 5āōkāsētūVā āqíAāCāōm pā ā 5%ā 5VāēA ē
ī>ā75-VT >ēqí@Tāō āēç Sāō ō āā āō ī- āōōkāsētūVā āōō
/īāy < ātā āāāCāō^ āē āÉAē; n ā īō+Īēāē>āpōā āōō
? 7 āē ā.c āē āō āqíAāCāō. āē āōŭ āCāōgm ā }īç m ān Sāē
· °ōōkāOā. āē XPŭō~|Organizational/Functional Structurej ? 7āūā+
H)Positional Structurej ~ āōā.c āē sōā

[illegible]

>āŋ ? 7āŋ %>āŋ+āŋ ō >ā@Xkā7āŋ? 5>āŋqíAŋ? 5āŋkŋ ăŋ vāŋ ŋ
>ă 5ŋSāŋ7āŋēāŋ ì ăŋLō>ăŋ2ŋ7āŋ? 5>āŋqí@ 5āŋi ăŋēāŋ+ ăŋ
ōŋŋ %>āŋi ŋ >ăŋ2ŋ>ăŋjŋ>ăŋŋ ăŋŋŋŋ 5 ăŋqíAŋāŋāŋ>ăŋŋ 5
ŋāŋŋ <ăŋ <ăŋ7ŋ ŋŋŋ

F 4M@+èææ @æ >æøŮ 5>æ 5%ïbæ@ 7æbäiÜA5í æâi7æü äTæFäÄ
>æøŮ 5>æ 5%5æ5n æmQATæH ä7æÉæbm@/~là7æj >æ°qíA5äHææ
ä7æ äæQ@%H7æ bæ@æöæ{ öæ|Enterprise Resource Planning|ERP|
(7æ5 æææ †7æ>æ75V5ö ? 7æp°5V5ö>æ°qíA5? 5æææ æ? 7æ3ææö
HæA ~ ææöæ æ

ǎm̥ǎŋé + à 755° ǎe ǎl̥ ǎp̥ǎǎ ǎu̯ ǎǎ 755 + 155ú > ǎp̥ǎǎ? 7ǎǎ 5^ ǎu̯; "O ǎǎ
 ǎǎ? 7ǎp̥ǎǎ ǎǎ ǎ. ǎp̥ǎǎ ~ ǎǎǎ 7ǎ : ǎt 7ǎ ǎǎ 7ǎ? 7ǎp̥ǎǎ ǎǎ
 ǎǎ 5

|Hf|f|W|e\ / ê tē ~ > d'j | @ tē ~ > C'ê @ tē j > zA 5 tē S: ê tē k - bē Stāē fā Ā
fā tē s ā tē tō q W e @ S x ō ē tē k tē b B tē i gē k ē s tē ō ē J tē tū V x cē

j ð 7æ>æ°qíÁðÀH7æ&ðm@æææ Å>æ7Uð? 7æV6°5æ æl +Æðm@ææXk Få
%0.7æ 7 èSæ é 7æp %ææðO 5? 7æ 5? 7æmÅ 7æM@+7æ2YçOTæ æXæpák
? 7æmAp? 7H7AÜ >æ2Yç=7æ 7æü 9VæBæn æP Væ-öææ æl ææ l ü Fæ:
Fææææd ææ öæ (5öææææO 5ææH) öXæø

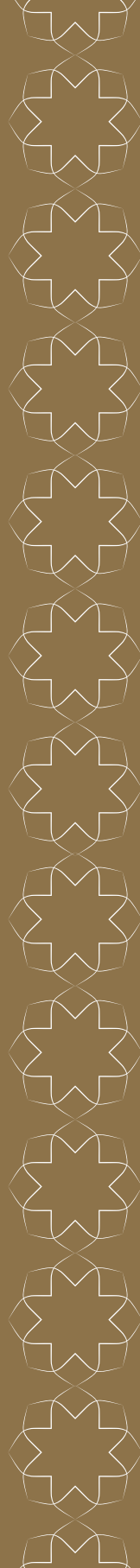
=VŴ'Hô>eñ,:>eöQŦ 5>e 5%dm ٲٲö°m M ٲ. ٲeéâ Ŷâũ ö· eöFâŴŦâ9 7â HâA
>eöQŦ 5>e 5 e? 5eA5VâC5e/i e e 7eŦŦ Tâũâöe7e ٲeíA5XâmA5
? 7âLŦ°7ô>Ŵe°m â7eŦŦ Vâe/%m ٲٲö°m M ٲ. ٲe°5vâeô< eŦŦ5/âŦm ٲٲö°m
>eul ٲeÉeñ@ 7â öŦŦeA5>eŦQŦ üS7â ٲeíA5XâmA5>âŦ àŶe(5Ŵ ö
M ٲٲö°m M ٲ. ٲe°5vâe&âAçà7e@? 7â(7â/ eâââ7eŦŦTâŦ 5eâeíAâ
HŴKâe7.

>öQŦ 5>â 5âPSTŦŦ 5 °qíA5âOâ>âul ö=T°HÉAŦ] ;>mP SŦHöâTŦ HâA
>eQ: eŦ@ eXçâC e e ٲeíA5âCâ5Xâm@eâũâ>â 7â >eP SŦâöâTâe HâC
ÉeñAâ>e7>eP Ŧâ eöeñe+ ٲeíA5XâmA5â eXçeñi eŦâeöŴŦÉeñ@
=ŴJ eXçâ: àŶeñ e eXçö+ eŦ@C e VâíAñ ãnQâ SŦâũ âeXçâeâ;
HbA5

XeAeçâC e XâmAñ F ٲMA5 /G7âM@ ٲeíA5XâmA5>âŦ e+ /i7eũ âTâe HâC
? 7â 5 eXâ@ e? 5Ŧ AŦ°m? 5eA5vâ 7âŦe< eŦŦVâŦ eâeíA5 èâŦ
ê+âeí Ŧö>âŦç>eçY? 5Ŧe%âCâ? Ŷeũ;%ç 5HŦ âTâeâñ eñŦeöQŦ 5
âeũAâ>e7 5Tâ ö+>°Ŧ eŦeũ >e 5eA F ٲMAñ âeũA5? 7âHçñ eñ@
HââA5Vâ>eŦç%âe CTâA5ÉŦe 7âQ

الفصل السادس

النماذج



6.1 نموذج إعداد وتطوير الهيكل التنظيمي

[illegible]

| | |
|--|--|
| <p>၁. နေရာအလိုက် အမျိုးအမည် ဖော်ပြပါ။</p> <p>.....</p> <p>.....</p> | |
| <p>၂. နေရာအလိုက် အမျိုးအမည် ဖော်ပြပါ။</p> <p>.....</p> <p>.....</p> | |
| <p>၃. နေရာအလိုက် အမျိုးအမည် ဖော်ပြပါ။</p> <p>.....</p> <p>.....</p> | |
| <p>၄. နေရာအလိုက် အမျိုးအမည် ဖော်ပြပါ။</p> <p>.....</p> <p>.....</p> | |
| <p>၅. နေရာအလိုက် အမျိုးအမည် ဖော်ပြပါ။</p> <p>.....</p> <p>.....</p> | |
| <p>၆. နေရာအလိုက် အမျိုးအမည် ဖော်ပြပါ။</p> <p>.....</p> <p>.....</p> | |
| <p>၇. နေရာအလိုက် အမျိုးအမည် ဖော်ပြပါ။</p> <p>.....</p> <p>.....</p> | |
| <p>၈. နေရာအလိုက် အမျိုးအမည် ဖော်ပြပါ။</p> <p>.....</p> <p>.....</p> | |
| <p>၉. နေရာအလိုက် အမျိုးအမည် ဖော်ပြပါ။</p> <p>.....</p> <p>.....</p> | |
| <p>၁၀. နေရာအလိုက် အမျိုးအမည် ဖော်ပြပါ။</p> <p>.....</p> <p>.....</p> | |

| |
|---|
| <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> |
| <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> |

| | |
|--|--|
| <p>.....</p> | |
| <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> | <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> |
| <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> | |
| <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> | |

| KLC5 °qíA5āOóān mQçýj3ā(Ź 5 |
|--|
| <p>đn Q ãŹuA5>āL %iThôê/è2Qā °qíA5āOóāKLC5n m° 5è\ W Xt</p> |
| KLC5 °pöāāOóān mQçý^ çŹ 5(Ź 5 |
| <p>đKLC5 °pöāāOóāKLC5n m° 5è\ W Xt</p> |
| <p>đn Q ãŹuA5>āL %iThôê/è2Qā °pöāāOóāKLC5n m° 5è\ W Xt</p> |

الجزء السادس: الخطوات الرئيسية المطلوبة لتنفيذ الهيكل الجديد

| | | | |
|------------------------|---------------|-------------|---|
| >uÄöA5? 7fTMA5 | { Ty] °5RÄVÄ5 | V°}íA5? 5mP | |
| göä >ü 5v°mÄ ;? 7fTMA@ | | | ä |
| >ü 5v°mÄ ; Ü? 7fTMA@ | | | Ä |
| göä | | | ä |
| | | | Ä |

lHü äm ç,A5 XÖVÄ5ä Eç>}°pöä>HWä? äéçv°éHö? ÜT;ä? 5Yüä < Öä äéa ;>äeHü >ÄVg

l>äTucô+=TfTH ~ 2pô5Hö>äL %äTQÄ f] >Ä äSVäéä>ä°5>ÄVgüj7 äZ 5

| | | | | | | |
|--------------------------------------|--------------|----------------|------|------------------|----------------|----------|
| >äeHü >ÄVg
>uÄöA5
gü=TL 5ä>] ä | äñ. °5
äü | >HWä
>}°pöä | STuä | =TLöä
>é°qíA5 |] °5
· °pöä | م |
| | | | | | | 1 |
| | | | | | | 2 |
| | | | | | | الإجمالي |

öXPÜ >ä°5>ÄVgü ç7äZ 5

g=TfTH < @çô+=TfTH L7ç / °qíA5ä Öä5GAMäñ

Ü □

èuj □

g 7ä äöTl 5>3u; X7èuí:>7Hü >äL %..

| | | | |
|-------------|---------------|--------------|---|
| 7äKLÇ 5vÄ°5 | >öäm°5< @55Tt | >é°qíA5=TLöä | ä |
| | | | ä |
| | | | Ä |
| | | | ä |

>| 7h ũ >°ā7595°5> ä09Λ 745(2 5

7yl 7h / X†XÖV@âõXP+Söí;âv°h 5ç SöHô>âL %ğ

| >°äëHû >} äÖÅ | >°é°q í Å=TLöå | >öär°5> S°5S°05 | |
|---------------|----------------|---------------------|---|
| | STuå | " } åæt Tå | 1 |
| | |)<\ 7L =ZdH+ | |
| | | ? 7uj7 | |
| | | Jç& | |
| | | >°Zh ? 7j 7ç | |
| | | ~ ⑤ñ | |
| | | ^ Ö7 | |
| | | õXP+ | |
| | STuå | ? 7 SÅ °5 | 2 |
| | | < @ç C 7D | |
| | | ? 7 ö;mç | |
| | | >°\ 7 XÅ | |
| | | õXP+ | |
| | | ? Ýd 5°5ãQå | |
| | | =V\ | 3 |
| | | õXP+ | |
| | | >uÄöA5>°äëHû >} äÖÅ | 4 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| <p> $\hat{a} = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N \hat{a}_i$ </p> | | | |
| <p> $\hat{a}_i = \frac{1}{N} \sum_{j=1}^N \hat{a}_{ij}$ </p> | <p> $\hat{a}_{ij} = \frac{1}{N} \sum_{k=1}^N \hat{a}_{ijk}$ </p> | <p> $\hat{a}_{ijk} = \frac{1}{N} \sum_{l=1}^N \hat{a}_{ijkl}$ </p> | <p> $\hat{a}_{ijkl} = \frac{1}{N} \sum_{m=1}^N \hat{a}_{ijklm}$ </p> |
| <p> $\hat{a}_{ij} = \frac{1}{N} \sum_{k=1}^N \hat{a}_{ijk}$ </p> | <p> $\hat{a}_{ijk} = \frac{1}{N} \sum_{l=1}^N \hat{a}_{ijkl}$ </p> | <p> $\hat{a}_{ijkl} = \frac{1}{N} \sum_{m=1}^N \hat{a}_{ijklm}$ </p> | <p> $\hat{a}_{ijklm} = \frac{1}{N} \sum_{n=1}^N \hat{a}_{ijklmn}$ </p> |
| <p> $\hat{a}_{ijklm} = \frac{1}{N} \sum_{n=1}^N \hat{a}_{ijklmn}$ </p> | | | |
| <p> $\hat{a}_{ij} = \frac{1}{N} \sum_{k=1}^N \hat{a}_{ijk}$ </p> | <p> $\hat{a}_{ijk} = \frac{1}{N} \sum_{l=1}^N \hat{a}_{ijkl}$ </p> | <p> $\hat{a}_{ijkl} = \frac{1}{N} \sum_{m=1}^N \hat{a}_{ijklm}$ </p> | <p> $\hat{a}_{ijklm} = \frac{1}{N} \sum_{n=1}^N \hat{a}_{ijklmn}$ </p> |

| S&A ũ ô>Q 5&ã\X&g t 7&5(7 5 | | | |
|-----------------------------|--------|------|---------------------------|
| R&7&5 | v°Å&A5 | è\ ũ | >â 5 |
| | | | >éíA>ZÖ°5\BŨ
>A 6&95°5 |
| | | | üV°íA5^ ä 5 |

